

## Szervezeti kultúra és kompetenciák az egészségturizmusban: elméleti modellek és empirikus vizsgálati lehetőségek

Málovics János<sup>1</sup> – Málovics Éva<sup>2</sup>

*Tanulmányunkban a szervezeti kultúra és a kompetenciák közötti kölcsönhatásról írunk. Röviden ismertetjük a szervezeti kultúra jelentőségét, és témánk szempontjából releváns irányzatait. Ezután bemutatjuk a kompetencia konstrukciók különböző szintjeit, s ismertetjük az egyéni és a csoportszint közötti feltételezett kölcsönhatásokat A. Bandura kompetenciaelvárásokról alkotott modellje alapján. Az említett konstrukciók és modellek megjelennek a szervezetek gyakorlatában, a vázolt összefüggéseket empirikusan az egészségturizmus területén kívánjuk a továbbiakban vizsgálni. E tanulmányban a téma elméleti összefüggéseiről írunk, empirikus kutatásainknak csupán elméleti modelljét mutatjuk be.*

*Kulcsszavak : szervezeti kultúra, kompetenciák, egészségturizmus*

### 1. Bevezetés

Tanulmányunkban elsősorban a szervezeti kultúra és az egyéni kompetenciák közötti összefüggések elméleti megalapozására törekszünk, az egészségturizmus terén csak kutatási terveinket szeretnénk felvázolni, mert a tényleges empirikus munka még az elméleti tisztázás és tervezés fázisában van.

Az egészségturizmus népgazdasági szempontból óriási és növekvő jelentőségű, a turizmusformák közül az egyik leginkább kompetenciaigényes terület. Magyarország e területen jó lehetőségekkel rendelkezik, fontos azonban feltérképezni az ágazat fejlődéséhez szükséges kompetenciák hiányát, meglétét, kialakításuk lehetőségeit és korlátait.

Tanulmányunk célja a szervezeti kultúra és az egyéni kompetenciák kapcsolatának megragadása és leírása. Feltételezzük, hogy a szervezeti kultúra döntő hatással van a vizsgált szervezetek tagjainak kompetenciájára, s e tényezők határozzák meg a szolgáltatást igénybevevők által észlelt színvonalat, s az elégedettséget.

---

<sup>1</sup> Dr. Málovics János, irodavezető, C&T Hungary Kft. (Szeged).

<sup>2</sup> Dr. Málovics Éva, egyetemi docens, SZTE Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete (Szeged).

## 2. A szervezeti kultúra fogalma, megközelítései

A szervezetkutatók a kultúra fogalmát az antropológiából vették át, s ugyanúgy nem sikerült konszenzust kialakítaniuk a fogalom tartalmát és konceptualizálását illetően.

A nagyszámú kultúraértelmezéssel és konceptualizálással jelen tanulmányunkban nem foglalkozunk bővebben, említést érdemel azonban Meyerson és Martin rendszerező csoportosítása, amelynek révén legalább dióhéjban a kultúra szakirodalom sokfélesége. A szerzőpáros szerint a szakirodalomban három nagyobb megközelítés dominanciája figyelhető meg, ezek rövid összefoglalása látható az 1. táblázatban.

1. táblázat A szervezeti kultúra fő megközelítései

Jellemzők	Integrációs megközelítés	Differenciációs megközelítés	Fragmentációs megközelítés
A konszenzus jellege	Az egész szervezetre kiterjedő konszenzus	Konszenzus a szubkultúrák szintjén	A nézetek sokfélesége (nincs konszenzus)
A megnyilvánulások jellege	Konzisztencia	Inkonzisztencia	Komplexitás. Nem egyértelműen konzisztens vagy inkonzisztens
A kétségesség kezelése	Kizárja	A szubkultúrákon kívülre helyezi	A kétségességre összpontosít
Ki alakítja a kultúrát?	Elsősorban a vezetők/alapítók	Elsősorban a csoportok	Elsősorban az egyének

Forrás: Meyerson (1991, 13. o.)

Témánk szempontjából az üzleti tudományokban leggyakrabban alkalmazott integrációs és differenciációs megközelítések a relevánsak, hiszen a fragmentációs irányzat szerint a vezetés tudatos kultúraalakító tevékenysége értelmetlen, a kultúrafogalom leegyszerűsítésének következménye. Így a következőkben az első két irányzat rövid kifejtése következik.

Az integrációs irányzat egyik legkomplexebb szervezeti kultúra fogalmát E. H. Schein alkotta, aki a következőképpen határozza meg a kultúrát: „Közös alapfeltevések mintázata, amelyet egy adott csoport fedezett fel illetve fejlesztett ki, miközben megtanult megbirkózni a külső alkalmazkodás és a belső integráció problémáival, s amely alapfeltevések elég jól működnek ahhoz, hogy érvényesnek tekintsék őket, s a csoport új tagjainak átadják őket, mint a problémák észlelésének, a róluk való gondolkodásnak és a velük kapcsolatos érzéseknek a helyes módját.” (Schein 1991, 247. o.)

A definíciókból levonható következtetések: a kultúra meghatározza, hogy a szervezet tagjai hogyan észlelik a körülöttük lévő valóságot, hogyan gondolkodnak róla, s mit éreznek ezzel kapcsolatban.

### 2.1. Az integrációs megközelítésről

E megközelítés szerint a szervezeti kultúra a szervezeten belüli konzisztencia forrása, hozzásegíti a tagokat a szervezet belső jellemzőinek és külső környezetének egységes értelmezéséhez. Fő képviselői E. H. Schein (1985), G. Hofstede (1991) és Deal és Kennedy (1982). E megközelítések szerint a szervezeti kultúra elősegíti az egyetértés kialakulását abban, hogy mit kell tenni, miért és hogyan, segíti a megértés és az azonosítás kialakulását a szervezetben.

A kultúra mintegy integráló mechanizmusként működik, amely az egyéni viselkedések számtalan variációját korlátok közé szorítja. A számos kultúra-definícióban általában közös, hogy a kultúrát azon értékek, hitek és előfeltevések rendszerének tartják, amit a szervezet tagjai megosztanak egymással. Tehát a kultúra egyfajta társadalmi kötőanyagként működik, amely összetartja a különböző, elvileg széthúzó csoportokat, egyéneket, mivel az egyéni érdekérvényesítési törekvéseknek korlátot állít. Az adott kultúra jellemzőitől függ, hogy milyen szűkek vagy szélesek ezek a korlátok.

A kultúrát alkotó elemek e felfogás szerint konzisztensek, így a kultúra egy bizonyos fokú harmónia forrása. Az egyetértés alapját a közösen vallott értékek és normák alkotják. E megközelítés a vezetés szerepét meghatározónak tartja a kultúra kialakításában és formálásában, az empirikus vizsgálatok gyakran a szervezetek vezetői által vallott értékeket vizsgálják és tartják meghatározónak.

E felfogás képviselői között abban is egyetértés mutatkozik, hogy a kultúrának különböző szintjei különböztethetők meg, az adott kultúra elemeit premisszák, alapfeltevések gyúróják egységes egésszé. Ezek egy része könnyen felismerhető, a felszínen megjelenő, tanulmányozható. Mások viszont a mélyebb rétegekben rejtve vannak, nehezen azonosíthatók, a kultúra lényegének megértéséhez azonban szükségesek. (Schein 1985). G. Hofstede (1991) vizsgálatai bizonyították, hogy a szervezeti kultúra nem értelmezhető önmagában, hanem több erőter tagjaként. A szervezeten belül meghatározó szerepet játszanak a vezetés által képviselt értékek, normák, azaz a vezetői kultúra meghatározó szerepet játszik, amire azonban visszahat a szervezet.

Deal és Kennedy (1982) az erős kultúrák fontosságát hangsúlyozták, megfogalmazásuk szerint „a kultúra erő”. A kultúrát az elkötelezettség és a lelkesedés kialakításában a legfontosabb tényezőnek tartották. A kultúra megtervezése és közvetítése a szervezeti tagok felé szerintük a vezetés feladata. E felfogás szerint a fő kérdés, hogy hogyan lehet az emberekben azt az érzést kialakítani, hogy valamilyen értelmes ügyért dolgoznak. Ennek kialakításában kulcsszerepe van a dolgozókra való odafigyelésnek és a közös értékek és normák elsajátításának.

E megközelítésből adódik a kérdés, hogy mik azok a mechanizmusok, amik a tagok észleléseinek azonoságát, a közös értékek, hitek kialakulását befolyásolják. Schneider és Reicher (1983) az erre a kérdésre adott válaszokat a következő három csoportba sorolta:

1. A strukturális megközelítés. E felfogás szerint a szervezeti felépítés befolyásolja az emberek értékeit és attitűdjeit, valamint a szervezeti események észlelésének módját. A munka fajtája és az egyéni munkatapasztalatok közvetlenül befolyásolják a munkaszituáció észlelését, ennek hasonlósága a munka hasonló jellegével növekszik. Így a specializáció az, ami növeli az eltérő tapasztalatokat, csökkenti az egyetértést a kultúra észlelésének terén.
2. A kiválasztás – vonzás - kiválás (SAA: selection - attraction - attrition) és a szervezet demográfiai összetételéből kiinduló megközelítés. E megközelítés az egyéni viselkedés szintjén zajló folyamatokból indul ki. Meghatározónak tartja a kiválasztási, kiválasztódási folyamatokat. Egyrészt felhívja a figyelmet arra, hogy a szervezet kiválasztja azokat, akik illenek a már ott dolgozókhöz, másrészt az emberek már eleve olyan szakmákhoz vonzódnak, amelyek illik az egyéniségükhöz. Tehát a kiválasztás-vonzás-kiválásnak az egyén szintjén zajló folyamatai a szervezeti tagok viszonylag homogén csoportját hozhatja létre, amelyek között ezért nagy az egyetértés a kultúrát illetően. Ez a megközelítés feltételezi, hogy a kultúra „erőssége” attól nő, ha azokat a tagokat, akiknek eltérő véleményük, nézeteik vannak „kigyomlálják”, a hasonló nézetűeket viszont ott tartják. Nagy jelentőséget tulajdonítanak a személyiségnek a munkaszituáció értelmezésében. Az SAA egyfajta „próbálkozás – tévedés” mechanizmusként működik. E feltételezések érvényességét számítógépes szimulációval is sikerült alátámasztani, mind a tartalom (a kultúradimenziók átlagos értékei), mind az egyetértés foka (az átlagértékek szórásai) változott a kiválasztás – szocializáció – fluktuáció paramétereinek változtatásával. E megközelítés szerint tehát sokkal inkább várható azonosság a kultúra percepciójában azokban a szervezetekben, ahol a demográfiai jellemzők hasonlóságot indikálnak.

A szociális interakcionizmus és a kommunikáció légköre. E megközelítés szerint a kultúrát illetően kialakuló egyetértés az interakciók következménye. A hangsúlyt az egyének közötti interakcióra helyezik, mint a munkaszituáció megfelelő értelmezésének forrására, ami egyre nagyobb kongruenciát alakít ki a kultúrát illetően. Az interakció közvetlenül hat a jelentések konstruálására azon keresztül, hogy megmutatja a közösen elfogadott hiteket, értékeket, szükségleteket. A szociális kontextus az új tagok szocializációjának is döntő tényezője. A szervezeti kultúra tehát szoros kapcsolatban áll a kommunikáció légkörével az adott szervezetben.

Összefoglalva, ez az irányzat arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezeti tagoknak vannak közösen elfogadott értékeik és világfelfogásuk, ez egy közösen kialakított lojalitást és elkötelezettséget okoz, ami a szervezeti hatékonyságot növeli. A szervezeti kultúra e megközelítések szerint tiszta, világos, konzisztens értékek rendszere, amik alapján a szervezeti tagok eldönthetik, hogy mi helyes és mi nem. E felfogás alapján az empirikus kutatások során felmerülő ellentmondások egy adott szer-

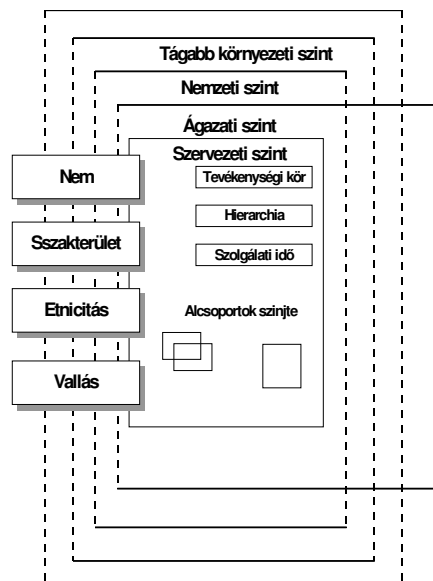
vezet kultúrájában úgy értelmezhetők, mint a kultúra hiánya. Az üzleti tudományokban e felfogás a legnépszerűbb, ennek oka valószínűleg gyakorlati alkalmazhatóságában rejlik, amelynek lényegét a következő idézet jó megvilágítja: „A vállalati kultúra közösen elfogadott értékekben és normákban, az individuális célok felett álló vállalati célok közös vállalásában mutatkozik meg.” (Borgulya–Barakonyi 2004. 15.o.).

## 2.2. A differenciációs megközelítésről

E megközelítés a különböző csoportok és egyének fontosságát hangsúlyozza, eszerint a szervezeti kultúra szubkultúrák (ellenkultúrák) rendszere, alkotóelemei egymással ellentmondásban is állhatnak, önmagukban azonban konzisztensek.

Fontosnak tartják, hogy a szervezet kultúrájában megjelenjen a környezet jellemzői, a nemzeti kultúra, az etnikai, vallási, foglalkozási, stb. kultúrák. Egy adott szervezet kultúráját e hatások csak rá jellemző kombinációi adják. Egy szervezeten belül egyidejűleg számos, egymást bizonyos mértékig fedő szubkultúra létezhet. Minden szubkultúra a környezet komplexitásának és bizonytalanságának egy szegletét érzékeli, így számukra kezelhetőnek tűnik. Az integrációs megközelítés egyik jelentős képviselője, S. Sackman a fenti gondolatokat ábrázolja az 1. ábrán.

1. ábra A szervezet szociális kontextusa



Forrás: Sackmann (1997, 2. o.)

S. Sackmann (1997) vizsgálatai a kultúra integráló és differenciált voltát egy időben igyekeznek megragadni. Sackmann az általa kifejlesztett módszerekkel a

szervezeti kultúrának a szervezeti tudásban való megjelenését vizsgálja. Két fő kérdéscsoportra keresi a választ, az egyiket az irányítással kapcsolatos tudásnak nevezi, ide a hogyan kérdésre adott válaszok tartoznak (hogyan csinálják a dolgokat?). A másik a „szótári tudás”, ezzel a mi kérdésre keres választ (milyen címkékkel látják el az emberek a dolgokat?). Ezzel szerinte jól azonosíthatók a szervezetben a különböző szubkultúrák.

Sackmann a kultúra komplex voltára helyezi a hangsúlyt, fontosnak tartja a szervezetekben meglévő kulturális sokféleség vizsgálatát. Elfogadva a Martin által leírt megközelítéseket megállapítja, hogy a kultúra egyaránt kezelhető homogén vagy integrált, illetve differenciált és fragmentált entitásként. Szerinte a „reengineering” negatív tapasztalatai felhívják a figyelmet arra, hogy a kultúra sokkal több figyelmet érdemel és árnyaltabban kell megközelíteni az eddigieknél. Minden szervezet tagjai sokféle kultúra hordozói és ez hatással van a szervezeti életre. Kiemeli, hogy a szervezet tagjai nem szoríthatók szervezeti tagságuk, azaz egy kultúra vagy szubkultúra korlátai közé, mivel még sok más egyébbel is azonosulnak (nem, vallás, stb.)

A lehetséges kulturális identitások párhuzamosan befolyásolhatják a szervezeti kultúra kontextusát. Azonos időben létezhetnek összetett kulturális identitások, a kulturális homogenitást csak a szubkultúrák viszonylatában ismeri el. A szervezet kulturális élete tele van kontrasztokkal és ellentmondásokkal. A szervezetben a különböző csoportok együttélése sokrétű (multiple cultural perspective) kulturális megközelítést tesz szükségessé.

### **3. Szervezeti kultúra és kompetenciák**

A kultúra a szervezeti tudás egyik jelentős területe illetve hordozója: a szervezetelméletben napjainkban sokan paradigmaváltást érzékelnek. Az új szervezeti képet tudásbázisú rendszernek nevezik, amely hálózati felépítésű, s a vezetői funkciók és szerepek jelentős változáson mennek keresztül. „Ebben az új világképben a vezető nem dönt, utasít, felülvizsgál, hanem arról gondoskodik, hogy „beosztottai” a feladataikat önállóan és eredményesen lássák el. Nem a csapat pályára kifutó kapitánya, hanem edző (coach, mentor), aki a felkészítésért felelős, akihez tanácsért lehet fordulni, aki kisegít a bajból...irányt adó, motiváló, személyes példát mutató, megerősítő leader.” (Bögel–Salamonné 1998, 24. o.).

Egyre fontosabbá válik a szakértő, aki a legjobban ért az adott dologhoz a szervezetben, ezért nem dönthet helyette semmilyen „felettes”. Peter Drucker a kórház példájával világítja meg a szervezetekben kibontakozó új jelenséget. Az orvosi hivatásnak szerinte olyan nyilvánvaló célja a beteg emberek gyógyítása, hogy minden autonóm munkatárs számára világos és jelentőségteljes a stratégiai szándék. Ebből az egységes és hatékony értékrendszerből olyan küldetéstudat és motiváció származik, amely feleslegessé teszi a középvezetők utasításait és kontrollját (Drucker 1992).

Peter Drucker több írásában kifejti, hogy napjainkban a versenyképességet a magasan képzett szakemberek termelékenységének növelése határozza meg, ez teszi ugyanis lehetővé a technológiai fejlődés eredményeinek kihasználását. „A versenyben annak vannak esélyei, aki gyorsabban tanul a többiekénél, a tudás és a tanulás képessége válik a legfontosabb versenytényezővé” (Bögel–Salamonné 1998, 42. o.). E felfogás szerint a versenyképesség egyik fontos dimenziója a működőképesség és a változóképesség egyidejű megléte, azaz a változásvezetés és ennek során a szervezeti stabilitás és rugalmasság egyensúlyának fenntartása.

„A tudás alapvetően az egyének sajátja, de a szervezeten belül is tudás jön létre. ...a vállalat tudása tehát azokba a szervezőelvekbe van beágyazódva, amelyek alapján az emberek a szervezeten belül kooperálnak, azaz a vállalat tudása társadalmi jellegű.” (Kapás 1999, 9. o.). A szervezeti tudás kialakulásában döntő szerepet játszik az egyéni implicit tudás kollektív tudássá történő átalakítása, mindez jelentős hatással van a szervezet innovációs képességére és a döntések minőségére. A vállalat tudása a koordinációs mechanizmusban és a rutinokban gyökerezik. A beágyazottság elmélete szerint a társadalmi struktúra, a kultúra és a rutin bizonyos mértékig korlátozza és irányítja az egyéni cselekvéseket. Mindezekből következik egy fontos vezetői feladat, a szervezetben szétszórt tudás koordinálása, melynek legfontosabb eszköze a szervezeti kultúra, amelyen keresztül jön létre a vállalatra jellemző közös tudás.

Sokan összefüggést látnak a szervezetben uralkodó tudástípus és a szervezeti struktúra között. Amely vállalatoknál az explicit tudás dominál, ott általában a formális koordinációs és céllenőrzési struktúra a jellemző. Ahol az implicit tudás az uralkodó, ott inkább a decentralizált struktúra és az informális koordinációs mechanizmus a jellemző. E tudás mobilizálásának feltétele az autonómia és az elkötelezettség, ezek hiányában látens marad. A szervezeti tudás fent említett jellegzetességeit ismerteti a 2. táblázat (Kapás 1999).

A szervezetekben lévő tudással kapcsolatos, az előzőekben ismertetett gondolatok a munka kompetenciák alakításának témakörében is megjelennek. A munkatársak kompetenciái nem közvetíthetők csak felülről lefelé, hanem főként alulról felfelé. Az „emberközpontú termelési koncepció” a funkcionális munkamegosztás alacsony szintjéből indul ki. Egyik alapfeltevése, hogy az emberi munkaerő korlátozott felhasználása fontos termelékenységi tényezőt pazarol el, mert a dolgozók képzettségében és szakmai önállóságában rejlő produktív erőket nem használja ki. Az embernek nagyobb cselekvési teret nyújtó forma pl. a team munka, a munka mennyiségi és minőségi bővítése. A felgyorsult műszaki fejlődés a technika új, tágabb értelmezését tette szükségessé, ennek dimenziói, a természeti, a humán és a szociális dimenzió. A technika funkcionális –kritikai racionalitása mellett megjelenik az alkotó innovatív racionalitás fogalma, melynek alap gondolata a munka, technika és a képzés szociotechnikai rendszerként való felfogása. A technika alakításának képessége azt feltételezi, hogy az ember képes legyen társadalmi életviszonyait másokkal együtt alakítani. Mindez egy új vállalati kultúra, a tanuló vállalat kultúrájának kialakulását előfeltételezi. A képzési célok az önállóság irányába tolnak el, a cél az ún. „hiva-

tásbeli cselekvési kompetencia” megszerzése, ami a szakmai képzettség mellett kommunikációs, együttműködési, döntési és munkakialakítási képességet is jelent. E kultúra jellemzői, a konstruktív hiba és problémamegoldás, a részvétel és a felelősség, azaz a hagyományos paradigmát a konstruktivitás paradigmája váltja fel (Farkas 1999).

2. táblázat A szervezeti tudás

A tudás fajtái		
	Explicit tudás	Implicit /tacit/ tudás
<b>Egyéni Tudás</b>	<b>Tanult tudás (embrained)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Az egyén kognitív képességétől függ</li> <li>- Formális, absztrakt és teoretikus tudás</li> <li>- Sokféle szituációban alkalmazható</li> <li>- Formális tanulással szerzhető meg /learning by studying/</li> <li>- Standardizálható</li> <li>- Kiemelkedő szerepet játszik a nyugati társadalmakban</li> </ul>	<b>Tapasztalati tudás (embodied)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Akcióorientált és gyakorlati tudás</li> <li>- Tapasztalati tanulással /learning by doing/ szerzhető meg</li> <li>- Erősen voluntarista és automatikus jellegű</li> <li>- Kontextus-specifikus</li> <li>- Nem választható el a gyakorlattól</li> <li>- „folyékony”</li> <li>- egyénspecifikus folyamatokban alakul ki</li> </ul>
<b>Kollektív Tudás</b>	<b>Kódolt tudás (encoded)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gyakran információknak nevezik, amelyet szimbólumok és jelek továbbítanak</li> <li>- írott szabályokban, eljárásokban és modellekben kodifikálódik és tárolódik</li> <li>- a szervezet minden tagja számára elérhető és érthető</li> <li>- közös /shared/ tudássá válik a szervezetben</li> <li>- mechanikus tudás, ami egységes, előre jelezhető magatartási mintákat hoz létre a szervezetben</li> <li>- kevésbé függ az egyénektől</li> <li>- egyszerű</li> </ul>	<b>Beágyazott tudás (embedded)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- szervezeti rutinokban, gyakorlatokban és közös normákban létezik</li> <li>- nem könnyen artikulálható és transzferálható</li> <li>- alapja a szervezet közös értékrendszere</li> <li>- reláció-specifikus, adott kontextusban létezik</li> <li>- szétszórt</li> <li>- olyan koordinációs, tanulási és kommunikációs tudás, amit a szervezeti identitás generál</li> <li>- organikus és dinamikus</li> <li>- íratlan szabályok közötti interakciókból emelkedik ki „ragadós” /path-dependent/</li> </ul>

Forrás: Kapás (1999, 5. o.)

A fent leírt gondolatok a szervezeti tudás, tanulás témaköréből származnak, s nagymértékben hozzájárultak a szervezeti kompetenciák koncepciójának kialakulásához, amely főként a stratégiai menedzsmenthez, és a vállalatok erőforrás alapú megközelítéséhez köthető. E téma szakirodalma a szervezeti kompetenciák fejlődése egyik központi keretfeltételének a szervezeti kultúrát tartja (Schreyögg–Kliesch



2003.). A kultúra, mint az észlelés és a gondolkodás közös mintázata vezérli a közös szervezeti cselekvést. Nem csak a kogníciókat, hanem az érzelmeket is formálja, a kialakult normák közvetítik azt, hogy mi kívánatos, és mit kell elutasítani. A szervezeti kultúra a tagok közös tanulási folyamatának eredménye, miközben megbirkóznak a külső környezet és a belső integráció problémáival (Schein 1991). Bizonyos cselekvési módok akceptált probléma megoldási módokká (akár szervezeti rutinokká) válnak. E folyamat során kitermelődnek a gondolkodás és a kapcsolatok előnyben részesített módjai, kikristályosodik, hogy mi számít jónak és rossznak, s végül e közös irányadó mintázatok a szervezeti cselekvések magától értetődő előfeltételeivé, s ezáltal szervezeti kompetenciákká válnak.

#### **4. A kompetencia fogalmak elméleti háttere és szervezeti gyakorlata**

A kompetencia konstrukcióját is számos tudományág kutatja, amelyek eredményeit az üzleti tudományokban is felhasználják. Ebből következően különböző kompetencia megközelítések léteznek. A pedagógiai pszichológiai aspektusok főként az egyén munkára való alkalmasságával foglalkoznak, a gazdasági megközelítések főként a vállalatok ill. a szervezeti együttműködések versenyképességet helyezik a középpontba. A különböző diszciplínák megközelítései más-más célokat követnek, s ennek megfelelően a kompetenciát több – az egyén, csoport, szervezet és a hálózatok - szintjein is értelmezik. Első ránézésre ezek a definíciók nem sok hasonlóságot mutatnak, a kompetencia kutatások területe fragmentáltnak nevezhető, definíciók sokasága található párhuzamosan, ezt a jelenséget kísérlük meg Wilkens és társai rendszerezni az 3. táblázatban.

A különböző kompetencia konstrukciók közötti kapcsolat akkor kezd körvonalazódni, ha a megközelítések sikerkritériumait összevetjük. A pedagógiai kutatások az önszervezési és alkotóképességet állítják középpontba, a szociálpszichológia és a szociológiai szemléletű szervezetkutatás a társas rendszerek kompetenciáit, a csoportok illetve szervezetek tanulási és fejlődési képességeire fókuszálnak, amelyek a szervezeti kultúrába agyazódnak be (Schreyögg–Kliesch 2003). A Versenyelméletben pedig a képességeket tekintik a hosszú távú szervezeti, illetve hálózati versenyképesség forrásának. A fent leírtak szerint a kompetencia minden szinten cselekvési és problémamegoldó képességként, illetve ennek közvetlen előfeltételeként értelmezhető. „A kompetencia egy cselekvésorientált konstrukció, amely valamilyen problémaszituáció sikeres kezelésében csapódik le” (Schreyögg–Kliesch 2003, 22. o.).

A másik közös jellemző az, hogy az említett cselekvőképesség az adott szituáción túlmutat, ez nem teljes kontextus függetlenséget jelent, de az egyének szintjén a kompetencia pl. nem csak a kvalifikáltságot jelenti, hanem olyan önirányítási képességet, amely alapján az egyén az új kihívások esetén képes a megfelelő cselekvési alternatívákat kifejleszteni. A kollektív területeken szintén az önszervező diszpozíci-

ókat hangsúlyozzák, a csoportok, szervezetek hálózatok esetében is olyan dinamikus képességek szükségesek a túléléshez, amelyek révén meg tudnak birkózni a fenyegető tendenciákkal, és meg tudják újítani cselekvésrepertoárjukat.

3. táblázat A kompetencia definíciók megközelítései

A vizsgált terület	Megközelítés	Alapértelmezés	Sikerkritériumok
Hálózat	Versenyelmélet Kapcsolatorientált megközelítés Komplexitáselmélet	<u>Hálózati kompetencia</u> a. Az értékteremtés kooperációs képességei b. Hálózat létrehozása c. Hálózati menedzsment d. Koevolúció a káosz peremén	Cselekvési és versenyképesség, innovációs képesség, tagság, koevolúció
Szervezet	Versenyelmélet Erőforrás alapú megközelítés, dinamika, rendszerelmélet	<u>Szervezeti kompetencia</u> a. Specifikus erőforrások, dinamikus képességek b. Interpretációs, együttműködési és kapcsolódási képességek c. Immateriális erőforrások, főként tudástőke d. Önszervezési képesség	Cselekvési és versenyképesség, gazdasági járulékok, értékteremtés, folyamatoptimalizálás.
Csoport	Szociálpszichológia, csoportpszichológia	<u>Csoportkompetencia</u> a. interakción alapuló cselekvőképesség b. a csoport szakmai, módszertani, társas és önkompetenciái	A csoport cselekvési és önvezérlési képessége, a csoport tanulási és fejlődési képessége
Egyén	Pedagógia, pszichológia	<u>Egyéni kompetencia</u> a. Szituációtól független cselekvési képesség: önhatékonyság b. Szakmai, módszertani, társas és önkompetencia c. Kvalifikáció	Önhatékonyság észlelése, cselekvőképesség, szakmai siker, a jövőbeni kihívásoknak való megfelelés képessége

Forrás: Wilkens–Keller–Schmette (2006, 124. o.)

Tehát megállapítható, hogy a különböző diszciplínák kompetencia konstruktumai közös magfeltevésként tartalmazzák a szituáción átnyúló cselekvési és problémamegoldó képességet (Wilkens–Keller–Schmette 2006).

Miután tanulmányunkban a szervezeti kultúra és az egyéni kompetenciák kapcsolatának összefüggéseivel foglalkozunk, igen fontos a különböző kompetencia területek (egyéni-csoportos) kapcsolódási pontjainak, a közöttük lévő hatásmechanizmusok vizsgálata.

Wilkens és társai már említett tanulmányukban a hálózati és szervezeti szintek kompetenciáit a komplexitás elmélet alapján értelmezik, a szervezeteket komplex adaptív rendszereknek tekintve. A komplexitáselméleti perspektíva a kompetenciát a rendszer specifikus cselekvőképességeként értelmezi, amely dinamikus fejlődési folyamatok révén olyan flexibilis rendformák kialakulását teszi lehetővé, amelyek a környezeti komplexitás növekedéséhez alkalmazkodni képesek. Ennek alapján a szervezet rendszer- kompetenciája a formális és informális alrendszerek kapcsolódásainak mennyiségétől és erősségétől függ.

A fent említett elméleti modellt azonban nem találták kielégítőnek az egyéni szint magyarázatára, s így a további elméleti megalapozás után kutatva Bandura szociál - kognitív elméletét is felhasználták, ami a kompetencia csoportos és egyéni szintjei közötti kölcsönhatások magyarázata szempontjából fontos új szempontokra hívja fel a figyelmet.

Bandura szociális - kognitív elméletében az egyén önhatékonysági elvárásai központi helyet foglalnak el, amelyek az egyénnek azt a meggyőződését jelentik, hogy képes bizonyos magatartásváltozás véghezvitelére, pl. a felmerülő kihívások kezelésére. Ebben az elméletben a cselekvés alapját az egyéni elvárások adják. Az egyén rendelkezik valamilyen cselekvés – eredmény elvárással, és a tényleges cselekvést illetően valamilyen önhatékonysági elvárással, amely a cselekvési képességén alapul. Az ember csak akkor tesz erőfeszítéseket, ha úgy látja magát, mint aki képes az adott cselekvésre, és azt felmerülő akadályok ellenére véghez vinni (Bandura 1997). A kompetens önvezérlés kulcsa az említett optimista meggyőződés saját magáról. A szociális-kognitív elmélet szerint ez azonban kapcsolatban áll az egyén kognitív előfeltevéseivel és szociális feltételeivel.

Kísérleti úton is bizonyítást nyert, hogy az önhatékonysági elvárások átvihetők a különböző tanulási és cselekvési helyzetekre, ami arra utal, hogy nem csak helyzetspecifikus önhatékonysági elvárások léteznek, hanem stabil személyiség diszpozíciónak tekinthetők. Bandura szerint az egyéni kompetencia elvárások szoros kapcsolatban vannak az individuuum kollektív kompetenciaelvárásaival. Kollektív kompetencián azt érti, hogy az egyéni elvárások hogyan válhatnak hatékonyá a közösségben, valamint hogyan válhatnak a közösséggel, mint egészszel hatékonyá, és tartalmazza a csoport cselekvési hatékonyságának kollektív észlelését is, „A csoport által közösen vallott meggyőződéseket a cselekvési hatékonyságukról.” (Bandura 2000, 76. o.). Szerinte a csoportban létezik valamilyen közös elvárás a közös hatékonyságról, amely befolyásolja az aktivitás szintjét. Bandura az egyéni és a kollektív kompetencia elvárások szoros összefonódottságát feltételezi. Ezt a közös elvárást befolyásolják a tagok egyéni önhatékonysági elvárásai, azonban nem azonos ezek pusztán összegével. Az egyéni önhatékonysági elvárásokat erősítheti és fékezheti is a csoport, s ez a hatásmechanizmus oda-vissza fennáll.

Az egyénnek a saját cselekvőképességéről kialakuló hitének négy módját írja le Bandura (Sievering 1982):

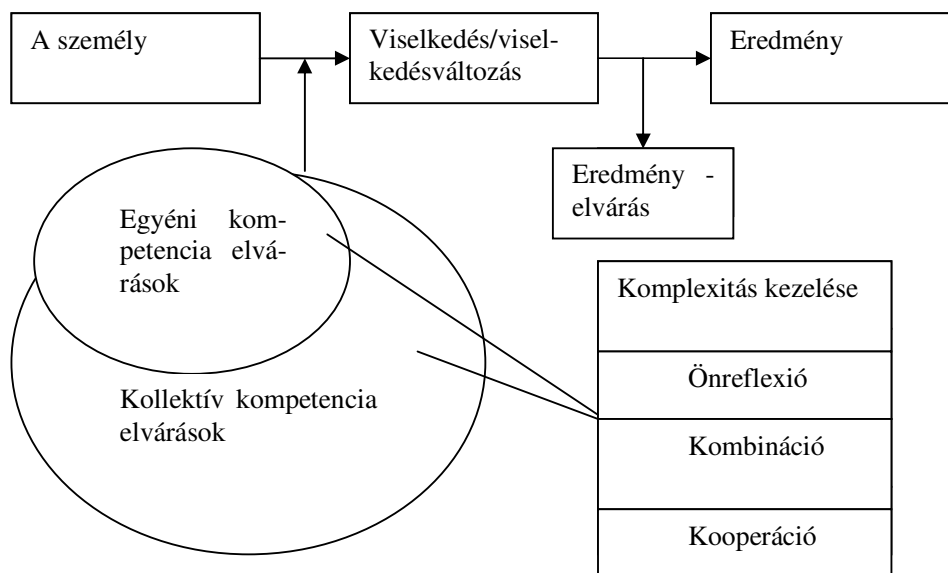
- a sikeres cselekvés – megküzdési tapasztalatok: A kihívásokkal való megbirkózás során elért sikerek, pozitív tapasztalatok növelik az észlelt önhatékonyt, a kudarcok ugyanakkor csökkentik.
- behelyettesítő tapasztalatok: amennyiben hiányoznak valamely területen a saját tapasztalatok, az önhatékonyt észlelésére a referencia csoport vagy valamely fontos személy, modell – viselkedése is pozitív hatással lehet.
- verbális információközlés: ha az egyén a saját viselkedését nehezen méri fel, úgy a visszacsatolás erősítheti észlelt önhatékonyt.
- pszichológiai és érzelmi állapotok: a hangulatok és érzelmek szoros kölcsönhatásban állnak észlelt önhatékonyt. Stressz és rossz hangulat esetén az észlelt önhatékonyt alacsonyabb, pozitív érzések viszont növelik ennek szintjét.

Wilkens és társai a szociális – kognitív elmélet kompetencia dimenzióit a következőképpen operacionalizálták (Wilkens –Keller–Schmette 2006):

1. A komplexitás kezelése. Az egyén úgy képes fenntartani azon képességét, hogy váratlan helyzetekben képes legyen megfelelően cselekedni, ha az információk szelektálásával képes a növekvő komplexitás mérséklésére. Ebben segítséget nyújtanak a megküzdési tapasztalatai, valamint a pszichológiai és érzelmi állapotainak szabályozása.
2. Önreflexió. Bandura szerint az egyén önreflexiós képességének lényeges eleme a környezet visszacsatolásainak mélyreható feldolgozása, valamint ezek felhasználása a viselkedés változtatásában. Mindez az önhatékonyt észlelésének fontos építőeleme. E kompetencia dimenzió egyik kifejeződései formája a feedback konstruktív feldolgozása.
3. Kombináció. Az új kihívások kezelésekor keletkező új ötletek felhasználása új probléma megoldási módok kialakításában, fejleszti az egyén azon képességét, hogy tudását különböző problémahelyzetekben legyen képes alkalmazni, s ezáltal új kombinációkat kialakítani. Ez a tudása növekedését jelenti. A megküzdési tapasztalatok és a modellkövető tanulás hozzájárulnak a kombinációs képességek fejlődéséhez.
4. Kooperáció. Az egyén képessége arra, hogy az interakciók során másokkal kapcsolatokat legyen képes kialakítani és fenntartani, s ezáltal a saját cselekvőképességet fejleszteni .

A fenti gondolatokat a kompetenciák és a viselkedés kapcsolatáról összegzi a 2. ábra.

2. ábra A szociális-kognitív elméleten alapuló kompetencia dimenziók



Forrás: Wilkens–Keller–Schmette (2006, 137. o.)

A kompetencia konstrukciók mögötti elméleti modellekből különböző következtetések vonhatók le az említett kompetencterületek közötti kölcsönhatásokkal kapcsolatban. Amik további kutatások hipotéziséül szolgálhatnak. Bandura kompetencia elmélete alapján a következő területeken látjuk az egyéni és a kollektív szint közötti legfontosabb hatásmechanizmusokat (Bandura 2001):

1. Az egyéni kompetencia a kollektív kompetenciák fejlődésének az alapjai. A szociális-kognitív elmélet szerint az egyénnek nem csak egyéni, hanem kollektív kompetencia elvárásai is vannak, egyrészt azzal kapcsolatban, hogy egyénileg hogyan lehet hatékony az adott közösségben, másrészt hogyan lehet hatékony a közösség, mint egész viszonylatában. Bandura a kollektív kompetenciát is társas konstrukciónak tekinti, ahol a magas egyéni önhatékonysági elvárása magas kollektív hatékonysági elvárás előfeltétele, s ezen keresztül a cselekvési készség megalapozója.
2. A formális rendszerek kollektív kompetenciája az egyéni kompetencia fejlődés forrása. Bandura ez esetben a társas rendszereket emeli ki, különösen az ezekben uralkodó társas-kommunikatív gyakorlat hatását az egyéni kompetencia fejlődésére.

A szervezeti gyakorlat oldaláról közelítve a kompetencia fogalomhoz, „a kompetenciák viselkedésekre bontják le az adott szervezet által fontosnak ítélt értékeket, célokat, ezzel hozzájárulnak az üzleti célok megvalósulásához, mivel ezek nagyobb megértést tesznek lehetővé a munkavállalók körében.” (Szelestey 2009, 3. o.). A kompetencia modellek mögött tehát az a feltevés húzódik meg, hogy a kompetencia teljesítményhez vezet, a fogalomhoz pozitív jelentés társul, amely a kvalifikációhoz képest többletjelentéssel bír. Míg a kvalifikáció formális és kívülről szerezzük meg, a kompetencia a gyakorlatban mutatkozik meg. A inkompetens szó stigmatizálóbban hathat, mint a kvalifikálatlan, hiszen a tanúsítvány gyakran inkább megszerezhető utólag.

E megközelítés egyik megvalósítása az ún. kompetencia szótárak formájában történik, amelyekben rögzítik azokat a viselkedésformákkal leírható képességeket, készségeket, amelyek a teljesítménycélok eléréséhez vezetnek.

A kompetencia meghatározás különböző módszerei alakultak ki, pl.:

- Viselkedés interjú (Behavioral Event Interview)
- Szakértői bizottsági interjú
- Kritikus esemény technika
- Szerep repertoár eljárás

A szervezetekben a kompetencia modellek fő alkalmazója a HRM, számára a kompetenciák konstrukció a következő előnyöket nyújtja:

- A személyben gyökereznek, de fejleszthetők
- Olyan meghatározott viselkedésekről van szó, amelyek megalapozzák a teljesítményt
- Fő jellemzőik a megragadható teljesítménykülönbségekhez kapcsolódnak, és ezáltal különbség tehető a jó és a nagyon jó teljesítmény között.

A HRM gyakorlatához nagyon jól illik a kompetencia modellek alapgondolata, hogy induljunk ki abból, amit az emberek konkrétan tesznek és teljesítenek, nem pedig olyan elvont jellegzetességekből, amit az elméleti szakemberek alkottak, és igen csekély előrejelző erővel bírnak a teljesítményt illetően.

## **5. Összegzés: szervezeti kultúra és kompetenciák az egészségturizmusban – további kutatási tervek**

Az egészség témaköre napjainkban is egyre több ember számára válik érdekessé, a gazdasági szakemberek a világ gazdaság jövője szempontjából az egészségüggyel kapcsolatos innovációkat alapvető jelentőségűnek tartják. Egyre több iparág kerül kapcsolatba az egészségüggyel, a társadalmi trendhatások egyre inkább befolyásolják

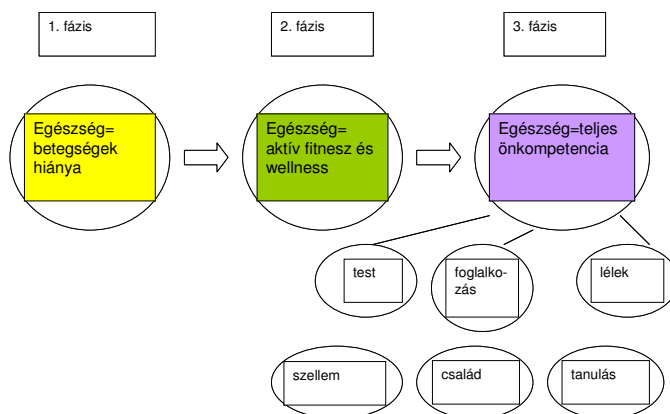
az emberek egészség magatartását, s ennek következtében egyre inkább bekerülnek a mindennapi orvosi munkába is. Törőcsik az egészségügyet érintő trendhatásokat a következőkben foglalta össze (Törőcsik 2007):

1. Az egészség új értelmezése, nő az egészségesekek kezelésének aránya. A WHO egészségdefiníciója már nem korlátozódik pusztán az egészségi állapot biomedikális meghatározottságára.<sup>3</sup>
2. Egyre több a tényleges vásárló az egészségpiacon, megjelenik az „élményvásárlás” igénylése.
3. Médiahatások. A média nagy érdeklődést kelt a különféle készítmények, beavatkozások, szolgáltatások iránt.

A betegpiac mellett egyre nagyobb jelentőséget nyer, és rohamosan nő az „egészségpiac” (Törőcsik 2007).

A német Zukunftsinstitut az egészség fogalmának változását a 3. ábrán foglalja össze:

3. ábra Az egészség fogalmának evolúciója



Forrás: Kozák (2008, 211. o.)

Napjainkban, ha egészségről beszélünk, már nem csak gyógyszerekről és orvosokról esik szó, ide tartozik a megelőzés, egyre nagyobb jelentőséggel, hiszen egy csomó új eljárással gazdagodott e régi eszköztár: a sport, a fitnessz, a szabadidő, az öngyógyítás, stb. ide tartozik.

Az egészséggel kapcsolatos magatartás jelentőségét az is növeli, hogy napjaink leggyakoribb betegségei a krónikus degeneratív betegségek szoros kapcsolatban

<sup>3</sup> A WHO egészség meghatározása szerint az egészségi állapota teljes testi, szellemi és szociális jólét állapota (Pikó 2002).

vannak az egyén életmódjával, tehát az egyén szerepe megnőtt az egészség megőrzésében, a betegségfolyamatok alakulásában. Ezt a tendenciát erősíti az egészségügyi ellátás költségeinek állandó emelkedése.

*Az egészségturizmus összefoglaló néven tartalmaz minden, az egészséggel kapcsolatos utazási típust. Az egészségturizmusban a látogatók alapvető motivációja a gyógyulás, az egészségi állapot javítása, (gyógyturizmus), illetve annak megőrzése, a betegségek megelőzése (wellness turizmus) (Tatár 2003, Gulyás 2008).*

A wellness, az átfogóan értelmezett (mentális, fizikai, biológiai) egészség összhangjának megteremtését célozza és inkább kapcsolatos az életstílus megváltoztatásával, mint egy-egy konkrét betegség gyógyításával. Az egészségtudatos ember ugyanis életformájával, egészséges táplálkozásával, rendszeres testmozgásával járulhat hozzá egészsége megőrzéséhez, a betegségek megelőzéséhez. A wellness-turizmus mindezen célokat szolgálja összetett szolgáltatásaival, melyek egyszerre célozzák a fizikai állapot és állóképesség javítását, valamint a szellemi frissesség megőrzését. A wellness holisztikus, tehát átfogó értelemben foglalkozik az ember egészségével és feltételezi, hogy a személy önmaga is aktívan részt vesz egészsége megőrzésében, a betegségek megelőzésében. Az egészségtudatos életmód kialakítására való igény nyomon követhető a kereslet folyamatos növekedésében is.

A 2002-ben elkészült egészségturisztikai kutatás belföldi kereslet-elemzése alapján a wellness szolgáltatásai elsősorban a megelőzésre (70%) és a pihenésre (23%) irányulnak. A wellness-turizmus célcsoportját – elsősorban a stresszelt, hajszolt életet élő városiak –, az évente egyszeri hosszabb üdüléssel szemben a szolgáltatások hosszú hétvégéken, évente több alkalommal történő igénybe vétele jellemzi.

Magyarország gazdag termálvízincse lehetővé teszi, hogy az ország szinte teljes területén termálvízre alapozott wellness-központok alakuljanak ki.

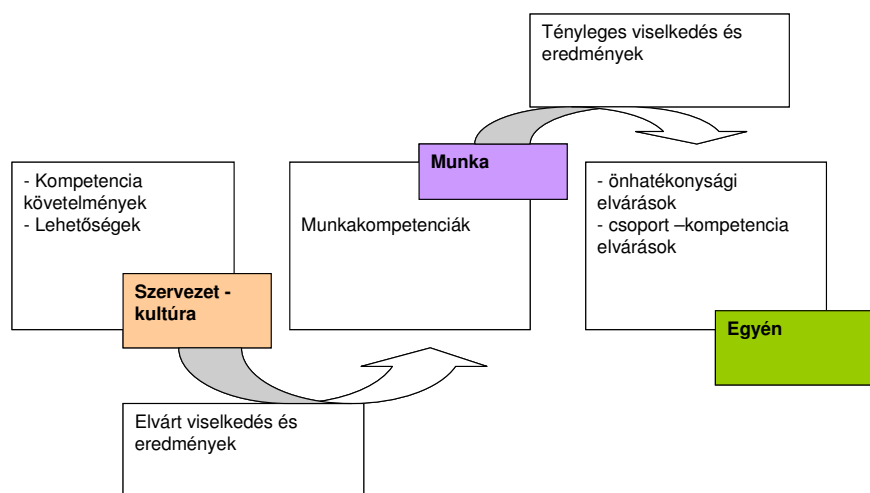
Az egészségturisztikai piac iránti kereslet, s ezáltal az e területen működő szervezetek eredményessége a következő négy központi tényező függvénye (Bässler 2003):

1. A szervezet által követett és közvetített egészségfilozófia
2. Felszereltség
3. A kompetens személyzet
4. A szolgáltatások kínálata.

Az eddig leírt elméleti háttér alapján a 4. ábra tartalmazza a vizsgálni kívánt fogalmakat, s ezek feltételezett összefüggéseit, amelyeket egészségturisztikai szervezetekben tervezünk kutatni.



## 4. ábra Kutatási modell



Forrás: saját szerkesztés

Központi kutatási kérdésünk: hogyan hat a vizsgált szervezetek kultúrája az egyéni kompetenciákra? Ennek megválaszolásához a Wilkens és társai (2006) által a szociál-konstruktivista megközelítés alapján kidolgozott modellt és kérdőívet tervezzük felhasználni. Wilkens és társai együttműködnek velünk e tervünk megvalósításában, kérdőívük magyar mintán történő kipróbálása és adaptálása folyamatban van.

Az eddig leírtak alapján feltételezzük, hogy a vizsgálandó szervezetek értékei, normái, tanulási, kommunikációs és kooperációs kultúrája szoros kapcsolatban van tagjainak észlelt kompetenciáival, s e területek összefüggéseit és kölcsönhatásait empirikus vizsgálatokkal is érdemes tovább feltárni, s a vázolt összefüggések bizonyításához hozzájárulni.

*Felhasznált irodalom:*

- Bandura, A. 2001: Social Cognitive Theory. An Agentic Perspective. *Annual Review Psychology*, 52, 1-26. o.
- Borgulya I. – Barakonyi K. 2004: *Vállalati kultúra*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Bögel Gy. –Salamonné Huszty Anna 1998: *Vállalatvezetés felsőfokon*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Bässler, R. 2003: *Qualitätsniveaus und Gesundheitskompetenz im österreichischen Kur- und Wellness-Tourismus*. ÖGAF, Wien.

- Cooke, R. A. – Rousseau, D. M. 1988: Behavioural norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organisational culture. *Group and Organisation Studies*, 13, 245-273. o.
- Deal, T. – Kennedy, A. 1982: *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Rading, MA., Addison-Wesley. New York.
- Drucker, P. 1992: *A hatékony vezető*. Park kiadó, Budapest.
- Farkas F. 1999: Az alkalmazottak kompetenciáinak fejlesztése. *HARVARD BISUNESS Manager*, 4.58-64. o.
- Gulyás E 2008: A magyar egészségturizmus helyzete a Magyar Turizmus Rt. szemszögéből vizsgálva. [http://elib.kkf.hu/edip/D\\_10259.pdf](http://elib.kkf.hu/edip/D_10259.pdf). letöltve: 2008. 12. 28.
- Hofstede, G. 1991: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, London.
- Kapás J. 1999: A vállalat tudása. *Vezetéstudomány*, 6, 2-11. o.
- Kozák Á. 2008: *Kincskeresők. Pillanatfelvétel a magyar fogyasztóról*. HVG könyvek, Budapest.
- Meyerson, D. E. 1991: Acknowledging and uncovering ambiguities in cultures. In Frost, P. J. et al (eds.): *Reframing Organizational Culture*. SAGE Publications, Thousand Oaks, California. 254-271. o.
- Sackman, S. A., Phillips, M. E., Kleinberg M. J. and Boyacigiller N.A. 1997: Single and multiple cultures in intrnational cross-cultural management research: Overview. In Sackmann, S. A. (ed.): *Cultural Complexity in Organizations*. Saga Publications, Thousand Oaks, California. 14-16. o.
- Schein, E. H. 1985: *Organisational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco–Washington–London.
- Schein, E. H. 1991: *What is culture?* In Frost, P. J. et al (eds.): *Reframing Organizational Culture*. SAGE Publications, Thousand Oaks, California. 243-254. o.
- Schneider, B. – Reichers, A. E. 1983: On the Etiology of Climates. *Personell Psychology*, 36, 19-39. o.
- Sievering, G. 1982: *Banduras Kompetenztheorie: theoretische Würdigung*. Gräbner, Alterndorf bei Bamberg.
- Schreyögg, G. Kliesch, M. 2003: *Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organizational Kompetenz*. QUEM Materialien, Nr. 48. Berlin.
- Szelestey, J. (2009) *Kompetencia modell kidolgozásának elméleti háttere*. <http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf>, letöltve, 2009. január 12.

- Töröcsik M. 2006: Az életstílus meghatározza az egészségmagatartást. Világgazdaság, 2006. 03. 22. Medicina melléklet, p. II.
- Wilkins, U. – Keller, H – Schmette, M. 2006: Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz. Managementforschung 16, hrsg. Von G. Schreyögg-P. Conrad. Gabler Verlag, Wiesbaden, 121-161. o.