

# Siker? Szervezet és szinergia kapcsolata a hazai kis- és középvállalkozásoknál

*Success? Connection of organization and synergy at SMEs in Hungary*

ALMÁSI ANIKÓ

Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, aniko.almasi@addrax.hu

HETESI ERZSÉBET

Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, hetesi@eco.u-szeged.hu

## **Absztrakt**

A vállalati és szervezeti identitás elmélete jól összefoglalja, milyen területekre szükséges fókuszálni egy vállalkozás működtetése során, és hogyan viszonyulnak az egyes tényezők (vállalati kultúra, stratégia, jövőkép) a vállalkozás sikerességéhez. Bár a szervezeti identitás általában nagyvállalati körben értelmezett, a kis- és közepes, valamint családi vállalkozásokat gazdasági súlyuk és a foglalkoztatottságban betöltött szerepük miatt is érdemes vizsgálni, hogy megtudjuk, a KKV vezetők hogyan alkalmazzák a gyakorlatban az identitás-menedzsmentet, élnek-e a vállalati identításban rejlő lehetőségekkel (versenyelőny biztosítása, lojalitás növelése, piaci pozíció javítása), és hogyan térnek el a szakirodalom elméleti modelljeitől. A tanulmány a vezetők és szervezet közötti szinergiát vizsgálta kvalitatív (mélyinterjú) módszerrel. A vállalati kultúra, identitás, a vezető jövőképe és a siker összefüggéseit a kutatásba bevont 13 cégnél megvizsgálva elmondható, hogy esetükben a siker feltétele legalább az egyik tényező stabil megléte. Az eredmények azt jelzik, hogy a cégtulajdonosok számára a cég sikeressége összetettebb, komplexebb annál, mint amit az eredmény-kimutatások számszerűen tartalmaznak. Azoknál a vállalkozásoknál, ahol nem volt teljes körű szinergia, mert vagy a vezetés/szervezet között volt jelentős rés, vagy hiányoztak bizonyos tényezők, a siker még mindig elérhető volt.

*Kulcsszavak: szervezeti kultúra, szervezeti identitás, sikeresség, KKV szektor*

## **Abstract in English**

The theory of corporate and organisational identity summarises which topics should have been focused for operation of a company and the connection between the factors (organisational culture, strategy, vision) and the success of the enterprise. Although the corporate identity is mostly interpreted at MNCs, the SMEs and family businesses contribute to the GDP or employment to a great extent (range or employment) therefore it is necessary to analyse how their leaders can manage the corporate identity management, how they take advantages of the opportunities of CI (it helps to build loyalty and improve their market position and competitiveness), and how their practice differs from the theories. The article analyses the synergy between leaders and the organisation with qualitative method (interviews). The connections of organisational culture, identity, the leader's vision and the success were analysed in the course of the research, and either of the factors is necessary for success at the 13 analysed firms. Based on the results the success is a complex factor for the leaders, it means not only the company's assets. Success was achievable at those companies where the synergy was not complex: there was a gap between the leadership/organisation or particular items were missing.

*Keywords: organisational culture, organisational identity, success, SME*

## 1. Bevezetés

A vállalati identitás (corporate identity, CI) elméletekben közös vonás, hogy a vállalkozás belső értékeiből indulnak ki (ezek legtöbbször: vállalati kultúra, filozófia, stratégia, jövőkép, vízió), és ezeket tartják az identitás alapjának, illetve többségében nagyvállalatok körében történtek elsősorban nemzetközi vállalati identitás kutatások (OLINS:1995, BALMER:2001, RAVASI-van REKOM:2003). A vállalati kultúra hangsúlyos tényezőként már korán megjelent az identitás elméletekben, és rendszerint a közösen létrehozott, elfogadott, stabilan működő és az új belépőknek továbbadott norma- és értékrendszert jelenti, amely tartalmazza a viselkedésminták halmazát és a döntéshozatal folyamatát is (SCHEIN, 2010, HANDY, 2008, HOVÁNYI, 2007). Magyarországon a rendszerváltás után a gyors piacnyitás több szempontból is kihívást jelentett a munkavállalóknak. A jövedelem biztosításának egyik lehetséges megoldása lett a vállalkozóvá válás, ám a vállalkozók gyakran egyik napról a másikra lettek alkalmazottból (sokszor csak kényszer-) vállalkozók, miközben versenypiaci tapasztalattal nem rendelkeztek: „*Olyan ez, mint amikor az állatkerti oroszlánt kirakják a dzsungelbe*” (HÁMORI et al., 2007:58). A szerzők által említett kooperációs hiány, és általánosságban a gyökértelen vállalkozói kultúra jelentősen befolyásolja a vállalkozások kapcsolatrendszerét, társadalmi beágyazottságát, B2B együttműködések kialakulását. A KKV szektorban a vállalati identitás vizsgálatához a kultúra és tudás(hiány), valamint a társadalmi közegre vonatkozó szempontok a leginkább relevánsak, mivel mindezek a piaci sajátosságokkal közösen befolyásolják a vállalkozások versenyképességét, változtatásra való hajlandóságát és innovációs készségét, kooperációs képességét.

A tanulmány első része vázolja a szinergikus identitás és a vállalati siker szakirodalmi hátterét, majd bemutatja a kvalitatív kutatás körülményeit, és a legfontosabb eredményeket.

## 2. A szinergikus identitás és a siker kapcsolata, a vezetés szerepe a sikerben

A szinergikus vállalati identitás Höffner kutatása szerint pozitívan hat a vállalkozás profitjára, hiszen magasabb szintű piaci részesedést, image-et, vevői elégedettséget, árszintet és értékesített mennyiséget tudhat magáénak egy olyan vállalkozás, ahol az identitás menedzsmentet stratégiai szintre emelték (HÖFFNER, 1989 in SÁNDOR, 2003). Elsősorban multinacionális nagyvállalatoknál végzett nemzetközi empirikus vizsgálatok igazolták a vállalati identitás pozitív gazdasági hatását (AKERLOF-KRANTON:2005, LERPOLD et al: 2007), míg Kotter és Heskett (1992, in HUNYADI-SZÉKELY:2003) empirikus kutatásaikkal igazolták a vállalati kultúra és a siker kapcsolatát. Az erős, de rugalmas, stratégiához illeszkedő vállalati kultúrát tartották eredményeik alapján sikeresnek. Denison (1990, in HUNYADI-SZÉKELY, 2003) az erős kultúra hatásai között említi a lojalitást és a motiváló hatást is, amely alapvetően határozza meg egy vállalat teljesítményét és alkalmazkodóképességét. A vállalat sikere mérhető egzakt pénzügyi mutatókkal, ezek az adatok azonban múltbeli teljesítményt prezentálnak, és nem fejeznek ki olyan, a vállalkozás jövője szempontjából lényeges faktorokat, mint a képességek és kompetenciák fejlesztése, tanulás és együttműködés, változásokra való reagálás, rugalmasság, folyamatok hatékonysága, miközben a pénzügyi eredményesség nem értékelhető ezen tényezők nélkül. A vállalkozás sikerét elemző kutatások is egyre inkább támaszkodnak az identitás elméletek központi magját alkotó stratégia-filozófia-jövőkép tényezőkre, és ezt tartják a pénzügyi eredményesség, növekedés és fejlődés, belső szervezeti üzleti folyamatok, külső kapcsolatok origójának (KAPLAN-NORTON:1992). Hazai kutatások a szervezeti tanulás, bizalom, hálózati kompetencia és a fejlődés kapcsolatát vizsgálták a teljesítménnyel, sikerrel összefüggésben (VILMÁNYI:2004, VILMÁNYI-HETESI:2006). Hálózatkutatók szerint a sikeres vállalatot a sikertelentől a kapcsolati hálója különbözteti meg (BARABÁSI:2008), és a vezetőnek elsődleges hatása van mind a szervezetek közötti, mind a saját szervezeten belüli

kapcsolatokra, hiszen dinamizálja a döntési folyamatokat és a szervezeti kultúrát is (KILDUFF-KRACKHARDT:2008).

Magyarországon nagyvállalkozók körében készült kvalitatív kutatás a tulajdonosi motivációkról, és ezek hatásáról a vállalkozás jövőjére. Ez alapján a tulajdonosi pozíció a vállalkozók számára „a szaktudás legmagasabb szintű hasznosításának eszköze”, és „*ezt a motívumot jövedelmük és személyes vagyonuk gyarapítása elé helyezik, a szabadság és az alkotóerő kibontakoztatásának minden másnál nagyobb lehetőségét látják benne*” (LAKI-SZALAI, 2004:90). A KKV szektort reprezentatívan kutató vizsgálat összegzéséből kiderül, hogy „*a kisebb méretű cégeknél, családi vállalkozásoknál nem csupán a profit, a növekedés jelenik meg célként, hanem más szubjektív, gyakran nehezen számszerűsíthető célok is, mint egyáltalán a vállalkozás léte, az önálló egzisztencia fenntartása, a működtetés „élvezete” vagy a független életmód*”, azonban „*a rendszeresen gyűjtött statisztikai adatok alapján nem tudjuk azonosítani azokat a fontos magatartási tényezőket, amelyek magyarázatot adhatnának arra, miért is sikeresek egyes cégek és vállalkozók és miért nem azok, mások*” (SZERB, 2008:3). Peters és Waterman (1986 in HUNYADI-SZÉKELY, 2003) a vállalati kultúra és a vállalat sikeressége közötti összefüggéseket vizsgálta, és összefüggést talált a stabil értékrendszer, a vezetési stílus valamint a vállalat teljesítménye között, azaz a vezetés szerepe is jelentős a vállalati sikerben. A vezetői hatás intenzitását segíti a személyiség karizmája. „*Nagy szerepe van a kultúra kialakulásában az alapító(k)nak, az első, karizmatikus vezető(k)nek. Ők határozzák meg a szervezet küldetését, azt, hogy milyen termékkel vagy szolgáltatással lépnek a piacra, körvonalazzák a működési rendszereket, azok szabályait, eljárásait. Az alapító(k), az első vezető(k) érték- és normarendszere, alapfeltevései mérvadóak.*” (HUNYADI-SZÉKELY, 2003:522). Bass (BASS, 1985 in BABCOCK-ROBERTSON, STRICKLAND, 2010) szerint a karizmatikus vezető rendelkezik azzal a hatalommal, erővel és befolyással, ami váratlan vagy nem egyértelmű szituációkban segíti a hiányosságok feloldását, és visszatereli a tiszta stratégiai vízióhoz a motivációkat. A karizmatikus vezető kommunikációs képességeit sokan kiemelik, mivel növeli a kollektív identitást (BABCOCK et al., 2010). Ugyanakkor Handy szerint „*mindig veszélyes út az, ha egy küldetést személyessé teszünk, hátha az adott személy megbotlik és elesik, ám a bizalom alapuló szervezetnek szüksége van vezetői ilyesféle személyes megnyilvánulásaira. A bizalom nem személytelen árucikk, és soha nem is lesz az.*” (HANDY, 2008:224). Peterson és szerzőtársai (2011) eredményei alapján a dolgozói teljesítményre elsősorban két dolog hat: az egyik a vezetőtől kapott visszacsatolás a teljesítményük értékelésével kapcsolatban, a másik a saját munkájuk konkrét eredményei. Az egyéni kreativitásra így az egyén által *érezelt* vezetői támogatás hat leginkább (ANCONA-CALDWELL, 1992). Korábbi kutatások vizsgálták az alacsony szabályozottsági szintű, támogató, kontroll nélküli vezetői felügyeletet (OLDHAM-CUMMINGS, 1996), illetve az erősen szabályozott, bürokratikus, utasítás alapú vezetési stílust (PELZ-ANDREWS, 1976), de minden esetben a vezető pozitív hatását találták. A negatív hatású vezetői viselkedések kutatása során Van Velsor és Leslie (VAN VELSOR - LESLIE, 1995) bizonyítottak negatív kapcsolatot a nem megfelelő vezetői hozzáállás és a munkahelyi konfliktusok között, és azt is kimutatták, hogy a vezető hat leginkább a munkahelyi környezetre, mivel a teljesítményértékelés, információ és erőforrás elosztás, a dolgozói elkötelezettség tekintetében a vezető szerepe a legmeghatározóbb. Amabile és munkatársai (AMABILE et al., 2004) külön vizsgálták az egyént, a vezetőt és a csoportokat, kutatásuk fókuszában a vezetői viselkedések percepciója és hatása állt. Yukl és munkatársai korábbi kutatásai nyomán 14 vezetői viselkedés kategóriát használtak (YUKL et al., 1990 in AMABILE et al., 2004), valamint vizsgálták a pozitív és negatív oldalát az egyes viselkedéseknek és értékelték a változásokat, időbeli eltéréseket is. Eredményeik alapján sokkal fontosabb volt a vezetői viselkedés módja: az hat erősebben a dolgozók teljesítményére, „*ahogyan*” csinál valamit a vezető, nem feltétlenül az, „*amit*” csinál.

A vállalati identitás szinergiáját az egyes elemek (mint vállalati filozófia, kultúra, stratégia, vízió, viselkedés, kommunikáció) közötti egyensúly teremti meg, amelynek számos kutatás szerint a vezető/tulajdonos a forrása. Egyrészt ők internalizálják a vállalati értékeket (MAMATOĞLU:2010), közvetítik a kultúrát (MÁLOVICS:2004, RAVASI-SCHULTZ:2006), másrészt a vezetők felelőssége a szervezettel való elfogadtatása és a folyamatos, tudatos önreprezentáció (BALMER:2007). A szinergikus vállalati identításra alapozott image a befogadók fejében dől el: „a vállalati/szervezeti image nem más, mint a szervezetről szóló üzenetek vagy azok következményeinek *fogadása*” (SZELES, 2001:48). Az eddig említett kutatások és elméletek határozták meg a saját empirikus kutatásunk céljait, amelynek egyik lényeges aspektusa volt a kis- és közepes vállalkozások sikerességének, valamint a vezetés-beosztott viszony értékelésének kapcsolata.

### **3. Primer kutatás célja, körülményei, módszerei**

#### *3.1 Kutatási kérdések*

A szakirodalom alapján látható, hogy számos nemzetközi, nagyvállalatok körében végzett vállalati identitás kutatás igazolta a vállalati kultúra és a vezető/tulajdonos kiemelt szerepét a szinergikus identitás létrejöttében, valamint empirikusan bizonyították a kapcsolatot a szinergikus identitás és a vállalat sikeressége között. A vállalatok sikerességét, teljesítményét elemző vizsgálatok kimutatták a pénzügyi teljesítményen kívüli „soft” tényezők hangsúlyos szerepét, míg hazai kutatások is feltárták a vezető/tulajdonos hatását ezekre a faktorokra. Jelen kvalitatív kutatás része egy összetett empirikus kutatásnak, amelynek célja a magyarországi KKV szektorban vizsgálni a vállalati identitás-sikeresség-vezető kapcsolatát. A most bemutatott rész kutatás a szervezeti kultúra és a cég sikerességének feltárására fókuszált. Arra voltunk kíváncsiak, hogy a kis-és közepes vállalkozások tulajdonosai és munkatársai

- miként vélekednek a vállalati identitásról
- mit gondolnak a szervezeti kultúráról
- milyen a vezető és a beosztottak kapcsolata az adott vállalkozásnál
- mit gondolnak a szervezeti kultúra, a vezető-beosztott viszony szerepéről a vállalkozás sikerében.

#### *3.2 A kutatás körülményei, kutatási módszertan*

Alapsokaság, minta

A felvetett problémák megválaszolására a kis- és közepes vállalkozások vezetőit és alkalmazottait tartottuk kompetensnek, így ők alkották a célcsoportot. A megkérdezett vállalkozások kiválasztása véletlen módszerrel történt, de tekintettel a kvalitatív eljárásra a minta elemszáma kicsi, és a minta nem tekinthető reprezentatívnak. Tizenhárom vállalkozást választottunk ki, a cégektől összesen 17 vezető és 37 munkavállaló vett részt a kutatásban. A vállalkozások egy része családi vállalkozás, illetve több vállalkozásnak volt több tulajdonosa (akár aktív tagként, akár csendestársként, üzleti befektetőként). A vállalkozások között volt termelő és szolgáltató cég egyaránt, egy vagy több telephellyel működő, és a szervezeti struktúra is változatos volt. A kutatás feltáró jellegéből adódóan nem volt cél az általánosíthatóság, a megismert összefüggések egy későbbi kvalitatív vizsgálat megalapozását szolgálják. A kutatási kérdéseknek megfelelően kialakításra került egy kritérium-rendszer, ami alapján a vállalkozások a mintába kerülhettek:

- hazai kis- és közepes vállalkozásról legyen szó,
- a tulajdonos aktívan részt vegyen a vállalkozás napi szintű operatív irányításában, mivel a kérdések egy része a vezető hatását vizsgálja,
- a tulajdonoson kívül legalább 3-4 fő munkavállalóval lehessen interjút készíteni, akik a cég különböző területein, csoportjaiban dolgoznak.

A fentiek miatt az alkalmazottakkal különböző részlegekben dolgozók csoportjaival készült a felmérés. Ez utóbbi célja a torzítás elkerülése volt, így megoldható lett, hogy valóban a vállalati kultúra jelenjen meg az eredményekben, és ne az egyes csoportok saját szokásrendszere, véleménye.

### 3.3 A megkérdezések módszerei

A vállalati identitást vizsgáló empirikus kutatások többnyire nemzetközi, nagyvállalatokra koncentrálnak, és elsősorban egy adott vállalatot teljes mértékben feltérképező esettanulmányok. Ezek általánosítható eredményei alkotják az identitás modellek alapját, melyek gyakran vállalatméretre, iparágra, földrajzi régióra, egyéb speciális tényezőre (például szervezeti adottságok, struktúra) érvényesek. Az elmélet átültetése a hazai KKV szektorba nem nélkülözheti a kvalitatív, feltáró jellegű kutatásokat és nagy mintán elvégzett kvantitatív elemzéseket egyaránt. Ez a „mixed method” (NEULINGER, 2016) biztosíthatja, hogy a kutatás sorozat eredményei érvényesnek tekinthetők legyenek. Korábban a KKV szektorban végzett kvantitatív kutatás (ALMÁSI:2014) eredményei alapján fogalmazódtak meg a jelen feltáró vizsgálat konkrét kutatási kérdései. Ebben a kvalitatív szakaszban a mélyinterjúkkal, részletes vállalatelemzésekkel lehetőség volt a megalapozó kvantitatív kutatás eredményeinek háttérvizsgálatára, ok-okozati tényezők feltárására, és az eredményeket később egy újabb, nagy mintán végzett kvantitatív kutatás teszteli majd.

A jelenlegi kvalitatív szakaszban az elsődleges cél az volt, hogy a nemzetközi identitás kutatásokhoz hasonlóan átfogó vállalati elemzések, esettanulmányok készüljenek. Ez alapján a korábbi, homogén és nagyobb elemszámú mintával dolgozó kvantitatív kutatástól eltérően itt a mintakiválasztás során nem volt szűrőfeltétel az ágazat, tevékenység vagy a vállalat mérete. A heterogén KKV minta és az egyes vállalatokra koncentráló részletes elemzés illeszkedik a nemzetközi identitáskutatás gyakorlatához, és a kutatás sorozat részeként lehetővé teszi a módszertan implementálását a magyarországi KKV szektorra.

## 4. Kutatási eredmények

### 4.1 Mélyinterjúk - kérdések és eredmények

A kutatási kérdésekhez kialakított mélyinterjú forgatókönyv feltérképezte a vállalkozás és a szervezet kulcsterületeit.

- *Mérföldkövek, alapértékek*

Ez a kérdéskör azzal foglalkozott, hogy mi jelenti a vállalkozás legfontosabb értékét a vezető, illetve az alkalmazottak szerint a vevők, üzleti partnerek, a saját szervezet és a környezet számára. E mellett lényeges volt, hogy milyen eseményeket emelnek ki a megkérdezettek a vállalkozás múltjából, melyek a véleményük szerint meghatározó történések, amelyek alakították a cég életútját. A vállalkozás fontos *mérföldkövei, alapértékei* a vezetők számára nagyobb időtávlatot fognak át és erősen jövő-fókuszúak, hiszen érintettségük, eltérő tulajdonosi motivációjuk miatt más szempontból gondolnak a cégükre. Ha egy cégnél két vezető dolgozik, gyakran más értékeket említettek meg. Például egy PR-marketing-reklámtervezéssel foglalkozó vállalkozásnál a szakmai vezető (Interjúalany 1/A) szerint a legfontosabb érték „*az ügyfél elvárásain túlmutató igényesség*”, míg a menedzser vezető a szaktudás mellett a kapcsolati tőkét emelte ki (Interjúalany 1/B). Az ügyfélközpontúság és a minőség, maximalizmus gyakran megemlítesre került: „*igyekszünk pont azt a kicsi pluszt adni a partnernek, amitől Ő jobb lesz*”. elsősorban a családi vállalkozások esetében említettek a munkavállalókkal összefüggő értékeket a tudásukon kívül, mint például lojális, összetartó csapat („*nálunk szinte mindenki több, mint tíz éve itt dolgozik*”, Interjúalany 3/c), stabil vállalati kultúra, ahol mindenki tudja, mi a fontos („*ez egy bejáratott szervezet, fél szavakból értjük egymást és mindenki tudja, mi a dolga*” Interjúalany 4/b). A munkatársak számára a

vállalati érték inkább a szervezetet jellemzi: ez egy stabil cég, jó itt dolgozni, jó a csapat vagy a hangulat, és a lojalitás gazdasági aspektusai is fellelhetők a válaszokban: „*a mi ágazatunkat nagyon megviselte a válság, itt viszont ezt meg sem érezzük. Nyugodtabban dolgozom itt, minthogy máshol azért aggódnak, mikor megy csődbe a cég*” (Interjúalany 4/c).

- *Stratégia, vízió*

A *stratégia, vízió* témakörrel a tulajdonosi célokat, általános jövőképet és stratégiát, az operatív szintű éves üzleti terveket és ezek ismertségét vizsgáltuk a szervezeten belül. A értékelésnél erőteljes különbségek mutatkoztak a vezetők és a beosztottak között. A távolság elsősorban információs aszimmetriát jelentett, a szervezet tagjai keveset tudtak a vállalkozás jövőképéről. A munkavállalók véleménye alapján az informáltság függött a pozíciótól, a vezetési stílustól, családi vállalkozások esetén a rokonságtól (pozíciótól független belső informális hálózat). A megkérdezett dolgozók közül csak kevesen (6 fő) nyilatkoztak úgy, hogy mindenki számára világosak a célok és akár egyénre lebontva ismerik ezeket az információkat. A bizalom sokat javított ezen: egy munkavállaló ki is mondta, hogy ő ugyan nem ismeri pontosan a célokat, de biztos benne, hogy a vezető fejében ott van (Interjúalany 2/b). Ezzel szemben a vezetők úgy gondolták, hogy konkrét célokat fogalmaznak meg konzisztens módon és ezek a szervezet számára is ismertek. Egyetlen vezető fejezte ki az eltérő attitűdjét a témával kapcsolatban, miszerint: „*már miért osztanám meg a terveimet az alkalmazottakkal? Nekik az a dolguk, hogy dolgozzanak, én úgyis mindig megmondom nekik, épp mit csináljanak.*” (Interjúalany 12/A). A megkérdezett többi tulajdonos véleménye ettől gyökeresen eltér: „*a saját érdekem, hogy megosszam velük ezeket a dolgokat. Hogyan érhetnék el a célokat, ha nem is ismerik?*” (Interjúalany 2/A).

- *Identitás, image és kultúra*

Az *identitás, image és kultúra* témakörök értékelése során látszott, hogy azok a munkavállalók, akik a céggel azonosították inkább magukat, rendszeresen kiemelték az egységes célrendszert, amit mindenki ismer és elfogad. A cég neve, mint márka (vagy egyben örökség) is fontos, és a lehetőségek figyelembe vételével igyekeztek tudatosan, hitelesen felépíteni a vállalati márkát, image-et. „*Már a cégnév is úgy lett kitalálva, hogy kifejezze, mit gondolunk magunkról*” (Interjúalany 1/A). „*A szüleim a családnevünket adták a cégnek, ami felelősség, hiszen ez nem egy olyan név, amit el lehet hagyni, el lehet bújni, ha valami rosszul sül el.*” (Interjúalany 8/A). A megkeresett cégek közül öt használja a saját családnevét, mint a vállalkozás a termékek márkanéve, és ez eleve magasabb szintre emeli a hitelességgel kapcsolatos attitűdjüket. Az egyik vállalkozásnál a vezető büszke volt a cégére és a termékeikre, szívesen és sokat beszélt a vállalkozásáról, a termékek jövőjéről és múltjáról. Az alkalmazottak szintén csak pozitívan nyilatkoztak az outputról, azonban a szervezettel kapcsolatos véleményük messze az átlag alatt volt. Nem tartották jónak általánosságban a hangulatot, a szervezetben gyakorinak tartották a rivalizálást, véleményük szerint nincs igazi csapat, nem egységes a munkamegosztás. Az egyik irodai alkalmazottjuk jegyezte meg: „*Most azt hiszem, ki kell mondanom, hogy ez egy rossz munkahely. Viszont mégis elmondhatom, hogy én is rálátok kicsit arra, ahogy készülnek az új termékek, amikre végül is nagyon büszke vagyok...*” (Interjúalany 8/b). A vállalati identitás fontos eleme a szervezet, az ott dolgozók elkötelezettsége, hozzáállása. Így fontos volt értékelni, mivel azonosítják magukat inkább a munkavállalók: a céggel és outputjával, vagy a saját szakmai identitásuk erősebb. A tudásbázisú vállalkozásoknál a saját szakmai végzettségük dominált: „*engem nem az határoz meg, hogy X cégnél dolgozom, hanem hogy fejlesztő vagyok. És akkor is az leszek, amikor már rég másik cégnél dolgozom majd*” (Interjúalany 9/d).

- *Csoport, vezetés, együttműködés*

A kutatás feltárta, hogy mi az egyén percepciója a szervezeti folyamatokkal kapcsolatban és milyen kultúra jellemzi az egyes cégeket a munkavállalók szerint. A cégvezetők az egyént tartották fontosabbnak, a dolgozók szerint azonban inkább a pozíciók, feladatok határozzák meg a vezető számára őket. A munkavállalók többsége számára a vezetési stílus adottság a szervezetben, nem tudják azt alakítani, nincs realitása a visszacsatolásnak (ez összevág az őszinteségre adott negatív értékekkel), és ez független attól, hogy egyébként a vezetőt jónak vagy rossznak ítélik meg. A vezetővel való elégedettséggel tökéletesen megfér, hogy erre nincs hatása a szervezetnek. Az egyik vezető őszintén bevallotta, hogy Ő autokrata, de „szerinte ez nem baj, mert az a lényeg, hogy tudom ezt magamról és következetes tudok lenni.” (Interjúalany 4/A). Ugyanezen cégnél az egyik megkérdezett alkalmazott mondta, hogy ugyan a vezető autokratikus, de a folyamatok demokratikusak. Egy másik cég vezetője is azt vallotta: „persze, adottság a stílusom, de ez jó, én ebben hiszek, így érzem jól magam.” (Interjúalany 13/A). A percepció itt újra felmerül: az alkalmazottaknak a disszonanciával van problémájuk az egyértelmű, hiteles, következetes, nyílt és viselkedés sokkal többet számít az alkalmazottak számára.

- *Folyamatok*

A legtöbb vezető (14 fő) szerint a *folyamatok*, a „hogyan” a fontosabb, míg a dolgozók többsége úgy látja, elsősorban az eredmények alapján ítélik meg akár a cég működését, akár az ő teljesítményüket. A feladat kiosztás módját, a hatáskörök egyértelműségét, az ellenőrzést, a hibákra való reagálást is vizsgáltuk. Jellemzően a standardizált folyamatokkal működő vállalkozások mérik könnyebben a teljesítményt, így a hibázást is. Vizsgáltuk, hogy mit tenne a cég megváltozott élethelyzet (például gyermekvállalás, tartós betegség, stb.) esetén: a szervezet támogatja a munkavállalókat és közösen keresnek az új feltételekhez alkalmazkodó munkakört, vagy nincs válasza a cégnek ilyen esetekre és nincs más lehetőség, mint megválni egymástól. A leggyakoribb megjegyzés a munkavállalók részéről itt az volt, hogy attól függ, kiről van szó. Az egyik cégnél egy alkalmazott megjegyezte, hogy „csak akkor támogatják az alkalmazottat, ha szükség van a munkájára. A szakmaiság a legfontosabb, meg hogy régóta itt dolgozzon.” (Interjúalany 7/b).

- *A változások menedzselése*

A vezetők általában optimistábban ítélték meg a *változásokat*, míg az alkalmazottak szerint ez jelentős többletráfordítást (jellemzően túlóra, stressz) jelentett számukra. A tulajdonosok számára inkább az időbeli elhúzóadás jelentett problémát, ha a változás nem hozta az elvárt eredményeket, illetve anyagi többletráfordítást igényelt. A dolgozók a tervezés pontatlanságát, az alapos felkészülést, gyakran az egyeztetés hiányát hozták fel a vezetőség és a döntéshozók rovására, míg a tulajdonosok szerint a szervezet nem tartja fontosnak a célokat, „nem képesek látni, hogy ez az ő érdekük is” (Interjúalany 5/A). Más cégeknél a problémák ellenére megértőek egymással az ellenkező érdekű csoportok a szervezeten belül. A gyártásban dolgozók jellemzően a legnegatívabban ítélték meg a változásokat és a szükséges többletráfordítást.

- *Fejlődés, fejlesztés*

A *fejlődés, fejlesztés* vállalkozáson belüli lehetőségeit ellentmondásosan ítélték meg a dolgozók és a vezetők. Az eredmények alapján a legtöbb cégnél (11 vállalkozásnál) nem volt kidolgozott program a szervezet tagjainak fejlesztésére, pedig ez egyrészt erőforrás igényt jelent (költség és munkaidő ráfordítást), másrészt a bevételekre is hatással van a dolgozók többlet, vagy egyszerűen naprakész tudása. A bizalom és a lojalitás is sokat számít: „én már minden voltam ennél a cégnél, futárként kezdtem, dolgoztam a csomagoláson is, de már 4 éve

a gyártáson vezetek egy kisebb csoportot. Fogalmam sincs, mit fogok csinálni 10 év múlva, de biztosan itt fogom csinálni” (Interjúalany 2/c). A megkérdezett alkalmazottak többsége, 31 fő úgy összegezte a munkahelye fejlesztési lehetőségeit, hogy kérés esetén a cég profiljába vágó kompetenciák fejlesztését támogatják a vezetők, de elsősorban az alkalmazotton múlik, hogy képzést találjon és meggyőzze ennek szükségességéről, előnyeiről a főnökét. A megkérdezett vezetők nagy része szerint (9 cég esetében) az alkalmazottak motivációja rendkívül alacsony a továbbképzésre, illetve tartanak attól is, hogy a náluk megszerzett tudást máshol kamatoztatja a dolgozójuk.

## 5. Összegzés

Az interjúk eredményei alapján a vállalati identitás, a vállalati kultúra, a vezetés szerepe, a szinergia és a sikeresség kapcsán ellentmondásos véleményekkel találkozhattunk. A cégtulajdonosok számára a cég sikeressége összetettebb, komplexebb annál, amit az eredménykimutatások számszerűen tartalmaznak, ami összhangban van a szakirodalommal. A számviteli profit mellett nem mindegy, lecserélődnek-e a munkatársak vagy a beszállítók, mennyire stabil a környezet, milyen kihasználtsággal működik a cég, mennyire ingadozó a bevétel, milyennek ítélik meg saját iparágukban a cégük pozícióját. A beosztottak válaszai alapján az informáltság és az információáramlás fontossága a szervezetben minden területen megmutatkozott, legyen szó válságkezelésről, folyamatok optimalizálásáról és működtetéséről vagy akár a célok egyértelműségéről. A percepció azonban erőteljes hatással van arra, hogyan ítéli meg a dolgozó az információhiányt, hiszen a bizalom megléte kompenzálja az alulinformáltságot. A vállalati kultúra, identitás, a vezető jövőképe és a siker összefüggéseit a kutatásba bevont 13 cégnél megvizsgálva elmondható, hogy esetükben a siker feltétele legalább az egyik tényező stabil megléte. Azoknál a vállalkozásoknál, ahol nem volt teljes körű szinergia, mert vagy a vezetés/szervezet között volt jelentős rés, vagy hiányoztak bizonyos tényezők, a siker még mindig elérhető volt. Szükség volt azonban az egyik kulcs-tényezőre, és vagy a vállalati kultúra stabilitása, vagy a vezető konzisztensen megfogalmazott jövőképe és stratégiája kompenzálta a hiányokat. Azoknál a cégeknél, ahol saját magukat nem ítélték meg sikeres vállalkozásnak mind a vezetés, mind a szervezet szintjén, elmondható, hogy a vezetői célok vagy hiányosak voltak vagy nem jutottak el a szervezet tagjaihoz, illetve a vállalati identitás és kultúra hiányosságai (közös normarendszer, filozófia) akadályozták meg a cég hatékony működését.

A kutatás feltárta a vállalkozás sikere és az identitás tényezők közötti lehetséges kapcsolatokat, amelynek részletesebb vizsgálata szükséges nagyobb mintán, kvantitatív módszertan alkalmazásával.

## Irodalomjegyzék

- Almási, Anikó (2014): A szervezeti identitás vizsgálata a KKV-szektorban. *Vezetéstudomány*. 2014.9. (86-96).
- Ancona, D. G. – Caldwell, D. (1992): Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634–665.
- Akerlof, G.A. – Kranton, R.A. (2005): Identity and the Economics of Organizations. *Journal of Economic Perspectives* 19 (1) 9–32.
- Amabile, T. M. – Schatzela, E. A. – Moneta, G. B. – Kramer, S. J. (2004): Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly* 15, 5–32.
- Babcock, R. – Meredith E. – Strickland, O. J. (2010): The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144 (3), 313–326.



- Balmer, J. M. T. (2001): Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing Through the Fog, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, pp. 248-291.
- Balmer, John M.T. – Fukukawa, Kyoko – Gray, Edmund R. (2007): Mapping the Interface Between Corporate Identity, Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 76:1–5.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Denison, D.R. (1990): *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Wiley, New York, NY.
- Hámori, B. – Szabó, K. – Derecskei, A. – Hurta, H. – Tóth, L. (2007): Versengő és kooperatív magatartás az átalakuló gazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, (54) 579–601.
- Handy, C. (2008): *Az üres esőkabát*, Manager Könyvkiadó, Budapest
- Hoványi, G. (2007): Vállalati kultúra, üzleti stratégia és versenyképesség. [www.hovanyig.hu/Vallalatikultura.doc](http://www.hovanyig.hu/Vallalatikultura.doc). *Letöltve: 2010. november 17.*
- Höffner, K. (1989): Schaft CI die Differenzierung? *Absatzwirtschaft*, 10/1989
- Hunyadi, Gy. – Székely, M. szerk. (2003): *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1992): *The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, Vol. 70. No. 1. pp. 71-79.
- Kilduff, M. – Krackhardt, D. (2008): *Interpersonal networks in organizations*. Cambridge University Press
- Kotter, J. P., – Heskett, J. L. (1992): *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Laki Mihály – Szalai Júlia (2004): *Vállalkozók vagy polgárok?* Osiris Kiadó, Budapest
- Lerpold, L. – Ravasi, D. – van Rekom, J. – Soenen, G. (2007): *Organizational Identity in practice*. Routledge
- Málovics Éva (2004): Szervezeti kultúra és identitás. Czagány L. – Garai L. (szerk.): *A szociális identitás, az információ és a piac*. SZTE GTK Közleményei 151-167.o. JATE Press, Szeged
- Mamatoğlu, Nihal (2010): Moderator Role of Employees' Personality Factors in Relationship between Leader Behavior Perceptios and Dimensions of Organizational Identity. *Turkish Journal of Psychology*, 25 (65), 98-100
- Neuleinger, Á.(2016): Több-módszertanú és vegyes módszertanú kutatások. *Vezetéstudomány*, 47, Marketingtudományi különszám. 63-65.
- Oldham, G. R., – Cummings, A. (1996): Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607–634.
- Olins, Wolf (1995): *The new guide to identity*. Gower
- Pelz, D. C. – Andrews, F. M. (1976): *Scientists in organizations: productive climates for research and development*. Arbor. MI: Institute for Social Research, 401. 401 p.
- Peterson, S. – Luthans, F. – Avolio, B. – Walumbwa, F. – Zhang, Z. (2011): Psychological captal and employee performance: a latent growth modeling. *Personnel Psychology*, (64), 427-450.
- Peters, T. J. – Waterman, R. H. (1986): *A siker nyomában*. Budapest: Kossuth / KJK
- Ravasi, D. – van Rekom, J. (2003): Academic research key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, 2, 118–132
- Ravasi, D. – Schultz, M. (2006): Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 3, 433–458.
- Sándor, I. (2003): *A marketingkommunikáció kézikönyve*. ANT Stúdió, Budapest
- Schein, E. H. (2010): *Organizational culture and leadership*. 4<sup>th</sup> edition. Josses-Bass, San Francisco

- Szeles P. (2001): *Arculatelmélet: A hírnév ereje*. Alapítványi Szakkönyvek – Public relations alapismeretek, Budapest
- Szerb László (2008): A hazai kis- és középvállalkozások fejlődését és növekedését befolyásoló tényezők a 2000-es évek közepén. *Vállalkozás & Innováció* 2. évfolyam, 2. szám 1-35.
- Van Velsor, E. – Leslie, J. B. (1995). Why executives derail: Perspectives across time and cultures. *Academy of Management Executive*, 9, 62–72.
- Vilmányi, M. (2004): Szervezeti tanulás, hálózati kompetencia, bizalom. pp. 186-200. in: Czagány László - Garai László (szerk.): *A szociális identitás, az információ és a piac*, JATEPress, Szeged
- Vilmányi, M. - Hetesi, E. (2006): A kapcsolati sikeresség komplex mérési modellje. Marketing Oktatók Klubjának Konferenciája. „*Fenntartható Fejlődés - Társadalmi Orientáció – Innováció*”. Budapesti Műszaki és Gazdasági Egyetem, Budapest, 2006. augusztus 24-25.
- Yukl, G. A. – Wall, S. – Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on validation of the managerial practices survey. In K.E. Clark – M.B. Clark (ed): *Measures of leadership* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership. 223–237.