



Közzététel: 2025. március 28.

A tanulmány címe:

A Denison-modell alkalmazása a hazai energetikai ágazatban: a szervezeti kultúra, a menedzsmentgyakorlatok és a vállalati stratégia összefüggéseinek vizsgálata

Szerzők:

SZALMÁNÉ CSETE MÁRIA

a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar nemzetközi dékánhelyettese; a Környezetgazdaságtan és Fenntartható Fejlődés Tanszék, habil. egyetemi docense
E-mail: csete.maria@gtk.bme.hu

VOKONY ISTVÁN

a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Környezetgazdaságtan és Fenntartható Fejlődés Tanszék PhD-hallgatója
E-mail: vokony.istvan@vik.bme.hu

BIRÓ KINGA

az ASEAN Institute for Health Development, Mahidol University posztdoktori kutatója
E-mail: kinga.bir@mahidol.ac.th

DOI: <https://doi.org/10.20311/stat2025.03.hu0231>

Az alábbi feltételek érvényesek minden, a Központi Statisztikai Hivatal (a továbbiakban: KSH) *Statisztikai Szemle* c. folyóiratában (a továbbiakban: Folyóirat) megjelenő tanulmányra. Felhasználó a tanulmány vagy annak részei felhasználásával egyidejűleg tudomásul veszi a jelen dokumentumban foglalt felhasználási feltételeket, és azokat magára nézve kötelezőnek fogadja el. Tudomásul veszi, hogy a jelen feltételek megszegéséből eredő valamennyi kárért felelősséggel tartozik.

1. A jogszabályi tartalom kivételével a tanulmányok a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény (Sztj.) szerint szerzői műnek minősülnek. A szerzői jog jogosultja a KSH.
2. A KSH földrajzi és időbeli korlátozás nélküli, nem kizárólagos, nem átadható, térítésmentes felhasználási jogot biztosít a Felhasználó részére a tanulmány vonatkozásában.
3. A felhasználási jog keretében a Felhasználó jogosult a tanulmány:
 - a) oktatási és kutatási célú felhasználására (nyilvánosságra hozatalára és továbbítására a 4. pontban foglalt kivétellel) a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
 - b) tartalmáról összefoglaló készítésére az írott és az elektronikus médiában a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
 - c) részletének idézésére – az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven – a forrás, valamint az ott megjelölt szerző(k) megnevezésével.
4. A Felhasználó nem jogosult a tanulmány továbbértékesítésére, haszonszerzési célú felhasználására. Ez a korlátozás nem érinti a tanulmány felhasználásával előállított, de az Sztj. szerint önálló szerzői műnek minősülő mű ilyen célú felhasználását.
5. A tanulmány átdolgozása, újra publikálása tilos.
6. A 3. a)–c) pontban foglaltak alapján a Folyóiratot és a szerző(ke)t az alábbiak szerint kell feltüntetni:

„*Forrás: Statisztikai Szemle* c. folyóirat 103. évfolyam 3. számában megjelent, *Szalmáné Csete Mária – Vokony István – Biró Kinga* által írt, **A Denison-modell alkalmazása a hazai energetikai ágazatban: a szervezeti kultúra, a menedzsmentgyakorlatok és a vállalati stratégia összefüggéseinek vizsgálata** című tanulmány (link csatolása)”

7. A Folyóiratban megjelenő tanulmányok kutatói véleményeket tükröznek, amelyek nem feltétlenül esnek egybe a KSH vagy a szerzők által képviselt intézmények hivatalos álláspontjával.

Szalmáné Csete Mária – Vokony István – Biró Kinga

A Denison-modell alkalmazása a hazai energetikai ágazatban: a szervezeti kultúra, a menedzsmentgyakorlatok és a vállalati stratégia összefüggéseinek vizsgálata

Application of the Denison model in the Hungarian energy sector: analysis of organizational culture and management practices in consideration of corporate strategy

Szalmáné Csete Mária, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar nemzetközi dékánhelyettese; a Környezetgazdaságtan és Fenntartható Fejlődés Tanszék, habil. egyetemi docense

E-mail: csete.maria@gtk.bme.hu

Vokony István, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Környezetgazdaságtan és Fenntartható Fejlődés Tanszék PhD-hallgatója

E-mail: vokony.istvan@vik.bme.hu

Biró Kinga, az ASEAN Institute for Health Development, Mahidol University posztdoktori kutatója

E-mail: kinga.bir@mahidol.ac.th

A kortárs amerikai üzleti szakirodalom folyamatosan vizsgálja a szervezeti kultúrának a vállalatok kialakítására és menedzsmentjére gyakorolt hatásait. Az erős szervezeti kultúra ösztönzi a tagok részvételét és bevonását, amely alapvető érték a vállalat számára. Jelen kutatás egy hazai energetikai nagyvállalat példáján keresztül elemzi a kulturális jellemzők, a menedzsmentgyakorlatok és a vállalati stratégia közötti összefüggéseket. A primer kutatás kvantitatív módszerrel, kérdőíves felméréssel készült, 4361 adatállományt többváltozós statisztikai módszerrel értékelve. A kutatás különlegessége, hogy az egyes dimenziók értékeit a nemzetközi iparági benchmarkhoz viszonyítottuk. Célunk a kérdőíves felmérés eredményeivel és a Denison-féle szervezeti kultúra-modell alkalmazásával igazolni, hogy az üzleti célok hatékony elérését befolyásolja a vállalat székhelye és telephelyei között azonosítható területi és kulturális eltérés, valamint a szervezeti rugalmasság. A tanulmány mélyebben vizsgálja, hogyan alkalmazható a Denison-modell a szervezeti kultúra elemzésére és a versenyképesség növelésére. A szervezeti kultúra azon 3×4 dimenzióját vizsgáljuk, amelyek a legnagyobb hatással vannak az üzleti teljesítményre. A felmérés reprezentatív minden vizsgált demográfiai egységre. Eredményeink szerint a szervezeti kultúra pontszáma és a vállalatok pénzügyi mutatói, úgymint a jövedelmezőség, az árbevétel-növekedés és a könyv szerinti érték, pozitív korrelációt mutatnak. A kutatás hozzájárul a szervezeti kultúra a versenyképesség elérésében való szerepének mélyebb megértéséhez.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, menedzsmentgyakorlatok, Denison-kultúramodell

Contemporary American business literature continuously examines the effects of organizational culture on the formation and management of companies. A strong organizational culture encourages member participation and involvement, which is a core value for the company. The present research analyzes the relationships between cultural characteristics, management practices and corporate strategy through the example of a large Hungarian energy company. The primary research was carried out using a quantitative method, a questionnaire survey, evaluating 4,361 data files using a multivariate statistical method. The special feature of the research is that the values of the individual dimensions were compared to the international industry benchmark. Our aim is to prove with the results of the questionnaire survey and the application of Denison's organizational culture model that the territorial and cultural differences between the company's headquarters and rural locations, as well as organizational flexibility, influence the effective achievement of business goals. The study examines more deeply how the Denison model can be applied to analyze organizational culture and increase competitiveness. We examine the 3×4 dimensions of organizational culture that have the greatest impact on business performance. The survey is representative of all demographic units examined. According to our results, the organizational culture score and the companies' financial indicators, such as profitability, sales growth and book value, show a positive correlation. The research contributes to a deeper understanding of the role of organizational culture in achieving competitiveness.

Keywords: organisational culture, management practices, Denison culture model

A 21. században a gazdasági szervezetek számos változással szembesülnek, és ahhoz, hogy versenyképesek maradjanak a piacon, tudniuk kell, hogyan fejlődjenek és kezeljék a folyamatos tanulás fogalmát. A tudásmenedzsment a szervezet stabilitása javításának módját jelenti. Amikor ez a módszer sikeresen megvalósul egy szervezetben, az megeremti a rendszer megfelelő kulturális terét. A kutatások azt mutatják, hogy ezen tényezők megismerése a vállalatvezetők tevékenységei között elsődleges prioritást élveznek, és a szervezetek stabilitása a vállalati stratégia tervezésével biztosítható. Egy „erős” vállalati kultúra ösztönzi a szervezet tagjainak részvételét és bevonását, ez az egyik legfontosabb értéke a szervezetnek. A vállalati kultúra hatását gyakran említik annak magyarázataként, miért vannak produktívási különbségek az amerikai, valamint az amerikai és a japán vállalatok között. A japánok kiváló produktivitását részben a munka jobb szervezésének, a konszenzuson alapuló döntéshozatalnak és egy nehezen megfogható minőségnek, az emberi erőforrások hatékony menedzsmentjének tulajdonítják. A menedzsment *soft* (puha) oldalára ritkán fordítottak annyi figyelmet, mint napjainkban (*Denison, 1984*). A Covid19-világjárvány és az ezzel járó otthoni munkavégzés ezt csak felnagyította.

A szervezeti kultúra sokrétű fogalom, amely a vállalkozás szinte minden aspektusát befolyásolja: „egy közös hiedelmekből és értékekből álló rendszert jelent, amely meghatározza a viselkedési normákat és a szervezeti élet módját” (*Koberg-*

Chusmir, 1987). Az emberek közötti interakciós mintázatot meg lehet változtatni a megfelelő és rugalmas szervezeti kultúra megteremtésével, vizsgálatával és átalakításával, és a tudásmenedzsmentet versenyelőnyként lehet használni. A gyenge kultúrájú szervezetekben a dolgozók alkalmazkodnak a jelenlegi szervezeti eljárásokhoz, és nincs hajlandóságuk az innovációra, az új ötletekre; továbbá félnek a tudás megosztásától. A dinamikus és rugalmas kultúrát a szervezet tagjai ismerik és elfogadják, gyorsan reagálnak a változásokra, és fejlesztik a szervezetet (*Shafiee et al., 2010*). A szervezeti kultúra formálja az alkalmazottak viselkedését, a döntéshozatali folyamatokat és a vállalat általános stratégiai irányát. A kutatók régóta tanulmányozzák a szervezeti kultúra és a vállalati teljesítmény közötti kölcsönhatást. *Kotter és Heskett (1992)* korai munkái kiemelték, hogy az erős, alkalmazkodó kultúrával rendelkező vállalatok jelentősen felülmúlták azok teljesítményét, amelyek nem tudhattak ilyet a magukénak. *Lok és Crawford (2004)* hangsúlyozta, hogy a pozitív szervezeti kultúra korrelál az alkalmazottak jobb moráljával és a működési hatékonysággal. Ezek az alapvető tanulmányok aláhúzzák a kultúra az üzleti siker elérésében játszó jelentős szerepét.

A Denison-modell gyakorlatias és átfogó megközelítése miatt a szervezeti kultúra vizsgálatának kulcsfontosságú keretrendszereként emelkedik ki. A *Denison és szerzőtársai (2006)* által kidolgozott modell a kulturális vonásokat négy alapvető dimenzióba sorolja: (1) alkalmazkodóképesség; (2) részvétel és bevonás; (3) küldetés, illetve (4) konzisztencia (1. táblázat).

1. táblázat

A Denison-féle szervezetikultúra-modell dimenziói és mutatói
Dimensions and indices of the Denison organisational culture model

Dimenzió	Kulturális vonások	Kulturális mutatók
1. dimenzió	Alkalmazkodóképesség	Ügyfélközpontúság
		Változási képesség
		Szervezeti tanulás
2. dimenzió	Részvétel, bevonás	Felhatalmazás
		Csapatorientáció
		Képességfejlesztés
3. dimenzió	Küldetés	Vízió
		Stratégiai irány és cél
		Célok
4. dimenzió	Konzisztencia	Alapértékek
		Megállapodás
		Koordináció és integráció

Forrás: *Denison és szerzőtársai (2006)* alapján saját szerkesztés.

Mindegyik dimenzió a szervezeti kultúra sajátos aspektusait foglalja magában, amelyek együttesen mozgatják a vállalat teljesítményét. A küldetésdimenzió a szervezet céljának és irányának egyértelműségére vonatkozik. Az erős küldetésstussal rendelkező cégek jól meghatározott stratégiai célokkal rendelkeznek, amelyek irányítják az alkalmazottak tevékenységét és a döntéshozatali folyamatokat (Denison et al., 2006). A következetesség magában foglalja a szervezeten belüli integrációt és koordinációt. A magas konzisztencia azt jelzi, hogy az alapvető értékek mélyen beágyazódtak, és következetesen megerősödnek a politikák és gyakorlatok révén, ami összetartó és stabil környezetet eredményez (Denison et al., 2004). A részvétel, a bevonás a munkavállalók elkötelezettségének és felhatalmazásának szintjét tükrözi. A magas fokú bevonást alkalmazó szervezetek arra ösztönzik a munkavállalókat, hogy magukénak érezzék a munkájukat, és hozzájáruljanak a döntéshozatalhoz, elősegítve ezáltal bennük az elkötelezettség és a lojalitás érzését (Peterson et al., 2011b). Egy szervezet alkalmazkodóképessége a külső változásokra való reagálási és innovációs képességét mutatja. A magas alkalmazkodóképességgel rendelkező cégek képesek előre látni a piaci dinamikát és reagálni rá, biztosítva ezzel a hosszú távú fenntarthatóságot és növekedést (Németh, 2017). Azonban az alkalmazkodóképesség önmagában nem mérhető mutató, hanem összetett vállalati képesség, amely különböző tényezők – mint a stratégia, az innováció és a szervezeti kultúra – kombinációjából áll.

A Denison-modell nemcsak a kulturális erősségek és gyengeségek meghatározásában segít, hanem közvetlenül összekapcsolja ezeket a kulturális dimenziókat a vállalati teljesítménnyel és versenyképességgel. A világos vállalati küldetés olyan stratégiai irányt és fókuszot biztosít, amely lehetővé teszi számukra, hogy hatékonyan osszák el az erőforrásokat és kövessék a piaci lehetőségeket. A konzisztencia biztosítja, hogy a szervezet minden része összehangoltan és a közös célokért dolgozzék, ezzel is növelve a hatékonyságot. A részvétel, a bevonás döntő fontosságú az emberi tőkében rejlő teljes potenciál kiaknázásához. Ha az alkalmazottak elkötelezettek, és megbecsültnek érzik magukat, innovatív ötleteikkel nagyobb valószínűséggel járulnak hozzá a kiválósághoz, és törekszenek rá, ami növeli a termelékenységet és az ügyfelek elégedettségét. Az alkalmazkodóképesség lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy a gyorsan változó üzleti környezetben is mozgékonyak maradjanak. Azok a vállalatok, amelyek gyorsan alkalmazkodnak az új trendekhez és technológiákhoz, jobb helyzetben vannak a versenyelőnyük megőrzéséhez.

Számos tanulmány igazolta a Denison-modell hatékonyságát a szervezeti kultúra és az üzleti teljesítmény összefüggésében. Denison és szerzőtársai (2006) kimutatták, hogy a modell dimenzióiban magas pontszámot elérő vállalatok következetesen felülmúlják társaikat a nyereségség és a növekedés terén. Peterson és szerzőtársai (2011a) megállapították, hogy a magas fokú bevonódás és az alkalmazkodóképesség jelentős előrejelzői az innovációnak és a piaci sikernek.

Kutatások (*Denison–Mishra, 1995; Fey–Denison, 2003; Chang–Lee, 2007; Gillespie et al., 2008; Hartnell et al., 2011; Zhang et al., 2020; Saffold, 2021*) azt mutatják, hogy a magas szintű bevonás pozitívan korrelál a munkavállalók elégedettségével és termelékenységével. *Chang és Lee (2007)* kimutatták, hogy a részvételi kultúrával rendelkező szervezetek, ahol a munkavállalókat aktívan bevonják a döntéshozatalba, magasabb szintű innovációt és termelékenységet mutatnak. Hasonlóképpen *Denison és szerzőtársai (2012)* megállapították, hogy a bevonás elősegíti az alkalmazottak körében a tulajdonosi felelősségvállalás és az elszámoltathatóság érzését, ami jobb teljesítményeredményekhez vezet. A szervezeten belüli konzisztencia bizonyítottan növeli a működési hatékonyságot, és csökkenti a teljesítmény változékonyságát. *Gillespie és szerzőtársai (2008)* szerint az erős, következetes kultúrával rendelkező vállalatok jobban képesek a magas színvonalú szabványok fenntartására és a működési kiválóság elérésére. Ez a konzisztencia stabil környezetet teremt, ahol a munkavállalók megértik a szerepüket és a rájuk vonatkozó elvárásokat, ami elősegíti a folyamatok racionalizálását és a hatékonyság javulását. Az alkalmazkodóképesség kulcsfontosságú a versenyelőny fenntartásához a dinamikus piacokon. *Hartnell és szerzőtársai (2011)* tanulmányai kiemelik, hogy az adaptív kultúrával rendelkező szervezetek nagyobb valószínűséggel fogadják el a változásokat és az innovációt, ami tartós növekedést és piacvezető szerepet eredményez. A környezeti változásokra való gyors reagálás képessége lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy kihasználják az új lehetőségeket, és mérsékeljék a kockázatokat, ahogyan ezt *Denison és Mishra (1995)* kutatásai is bizonyítják. A küldetés világosan meghatározott irányt és célt biztosít, ami elengedhetetlen a stratégiai igazodáshoz és a hosszú távú sikerhez. *Fey és Denison (2003)* tanulmányai szerint az erős küldetéstudattal rendelkező szervezetek jobban összehangolják stratégiáikat az alapvető értékeikkel, ami következetes és célzott erőfeszítéseket tesz lehetővé a stratégiai célok elérésére. Ez az összehangolás a szervezeti teljesítmény és a versenyképesség magasabb szintjével jár együtt.

A legújabb szakirodalom továbbra is igazolja és kibővíti a Denison-moddellel kapcsolatos korábbi kutatások eredményeit. *Zhang és szerzőtársai (2020)* a szervezeti kultúra és a vállalati innováció közötti kapcsolatot vizsgálták a kínai gyártó cégek esetében. A kutatás megállapította, hogy a bevonódás és az alkalmazkodóképesség vonásai különösen jelentősek az innovációs eredmények előmozdításában, ami kiemeli a modell különböző kulturális környezetben való alkalmazhatóságát. Ezen túlmenően *Saffold (2021)* metaanalízisével a Denison-moddellel kapcsolatos több tanulmányt vizsgált, és arra a következtetésre jutott, hogy a modell négy vonása kozisztensen előrejelzi az olyan kulcsfontosságú teljesítménymutatókat, mint a nyereségesség, a piaci részesedés és az ügyfélelégedettség. Ez az átfogó

elemzés megerősíti a Denison-modell mint a szervezeti kultúra értékelésére és fejlesztésére szolgáló diagnosztikai eszköz a versenyelőny elérése érdekében való használhatóságát.

1. Módszerek

Jelen tanulmány célja a Denison-modell alkalmazásával a hazai energetikai ágazatban a szervezeti kultúra és a versenyképesség közötti kapcsolatok elemzése. A *Daniel Denison* által kidolgozott, róla elnevezett modell egy strukturált keretrendszert biztosít a szervezeti kultúra négy fő dimenziójának (alkalmazkodóképesség, küldetés, részvétel és bevonás, illetve a konzisztencia) vizsgálatára, amelyeket tovább bontottunk 3-3 aldimenzióra. E modell alkalmazásával azt vizsgáljuk, hogy ezen 3×4 dimenzió miként befolyásolja a vállalati teljesítményt és a stratégiai célok elérését.

Az adatgyűjtés alapját egy 2022 májusában végzett kérdőíves adatfelvétel képezte, amely egy hazai energetikai nagyvállalat dolgozóinak körében zajlott. A kérdőív 48 standard kérdésből, két további modulból (elkötelezettség és erőfeszítés) és 12 vállalatspecifikus kérdésből állt. A kérdőívet online vagy papíralapú formában tölthették ki. A felmérésben 6810 fő vett részt, a kitöltési arány 75%-os volt, ami 4361 érvényes válasz beérkezését eredményezte.

Az adatok feldolgozása során többváltozós statisztikai elemzést alkalmaztunk MATLAB statisztikai szoftver segítségével. Az elemzési folyamat első lépéseként főkomponens-analízist (PCA) használtunk a mintán belüli strukturális mintázatok feltárása érdekében. Ezt követően korrelációmátrix-elemzést végeztünk a változók közötti kapcsolatok feltárására. A Likert-típusú (1–5) kérdések feldolgozásával a válaszokat hierarchikus skálákra rendeztük, így az egyes válaszok mélységi összefüggései is vizsgálhatók (*Likert, 1932*). A skála értékei az egyetértés mértékét jelölik, ahol az 1-es érték a „határozottan nem értek egyet”, az 5-ös a „határozottan egyetérték” választ jelöli.

A kutatás célja a kérdőíves felmérés eredményeivel és a Denison-féle szervezeti kultúra-moddellel validálni a hipotéziseinket.

H1: A rugalmassági hajlandóságban egy vállalat székhelye és telephelyei között azonosítható területi és kulturális eltérés.

H2: A szervezeti rugalmasság befolyásolja az üzleti célok hatékony elérését. Minél rugalmasabb egy vállalat, annál versenyképesebb.

Az eredmények elemzéséhez keresztábra-elemzést (*crosstabs*) alkalmaztunk, amely a változók közötti összefüggések feltárására szolgál. A kategóriák közötti függetlenséget Pearson-féle khi-négyzet (χ^2) -próbával teszteltük, amelynek alapja a megfigyelt és a várt gyakoriságok összehasonlítása. A Cramér-féle V együtthatót használtuk a kategóriák közötti kapcsolatok erősségének mérésére, amely a khi-négyzet-statisztikán alapszik. Az értékek 0 és 1 között mozognak, ahol 0 teljes függetlenséget, 1 pedig erős/tökéletes kapcsolatot jelez. A nemparaméteres Kendall-féle tau-b és a Spearman-féle rho (ρ) korrelációs együtthatókat használtuk a rangsorolt vagy nem normális eloszlású változók közötti kapcsolatok feltárására. Ezek az eljárások érzékenyebbek az extrém értékekkel szemben, és lehetővé teszik a változók rangsorolását. Az eredmények alapján mérhetővé vált a szervezeti kultúra különböző dimenzióinak erőssége és iránya.

A fenti módszerek alkalmazásával átfogó képet kaphatunk az energetikai szektorban szervezeti kultúra, a menedzsmentgyakorlatok és a versenyképesség összefüggéseiről.

2. A Denison-modell bevezetése

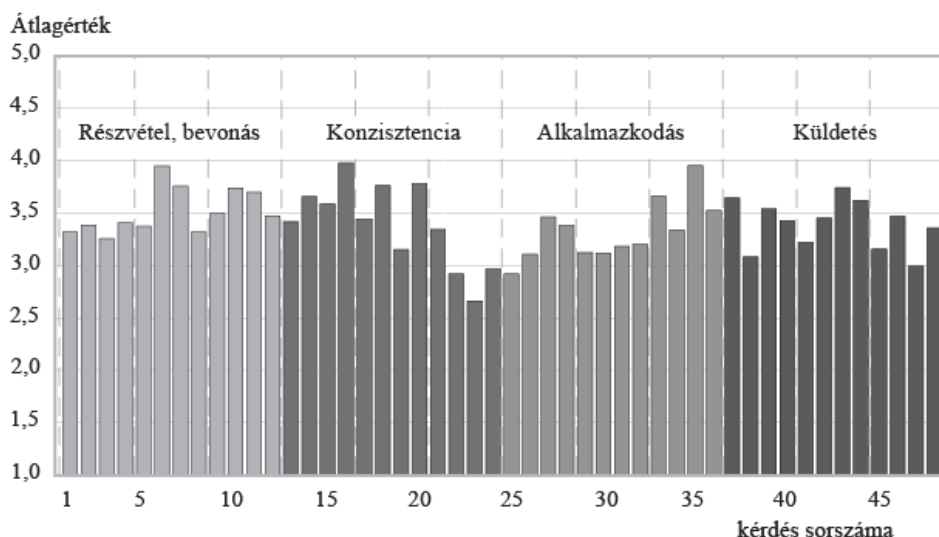
Az adatok kiértékelésénél az összehasonlíthatóság érdekében a Denison-féle modellhez hasonlóan 4 dimenzióval (részvétel/bevonás; konzisztencia; alkalmazkodás és küldetés) és 12 aldimenzióval dolgoztunk (Függelék F1. táblázat). Minden dimenzióhoz 4 kérdés tartozott, így a standard kérdőívet 48 alapkérdés adta.

2.1. Likert-típusú állítások

Az adatok elemzése öt munkaköri szint és öt szervezeti egység szerinti bontásban történt. Az 5 munkaköri szint az (1) középvezető/felsővezető, (2) csoportvezető, (3) senior szakértő, (4) szakértő/munkatárs és (5) fizikai állományú. Az ötponos (1–5) Likert-típusú állításokra kapott eredményeket 100%-os értékben fejeztük ki. Az 1. ábra a vállalat teljes egészére kiterjedő felmérés eredményeit mutatja. A kapott értékek minden dimenzióban a teljes vizsgálat átlagértéke felett vannak, kivéve a konzisztencia 3-as aldimenzióját (koordináció és integráció), amely átlag alatti. Ez is a várakozásoknak megfelelően alakul, hiszen energetikai nagyvállalat adta a mintát, és az elmúlt években soha nem látott átrendeződés ment végbe az iparágban. Érthető, hogy ez a terület bizonytalanabb az iparágfüggetlen átlagnál.

1. ábra

A vállalatfelmérés átlagértékei a dimenziók és az alapkérdések szerinti bontásban
Average values of the company survey by dimensions and core questions



Forrás: saját szerkesztés.

Általános mintázat, miszerint a humán (HR-) jellegű felmérések eredményei a hierarchiaszintekkel párhuzamosan csökkennek, és ez a kutatásunk eredményeiben is megfigyelhető (Függelék F1. ábra). Kivételt képeznek ez alól a senior szakértői munkakörben dolgozók, akiknek az eredményei összességében alacsonyabbak a szakértő/munkatárs csoport értékeinél.

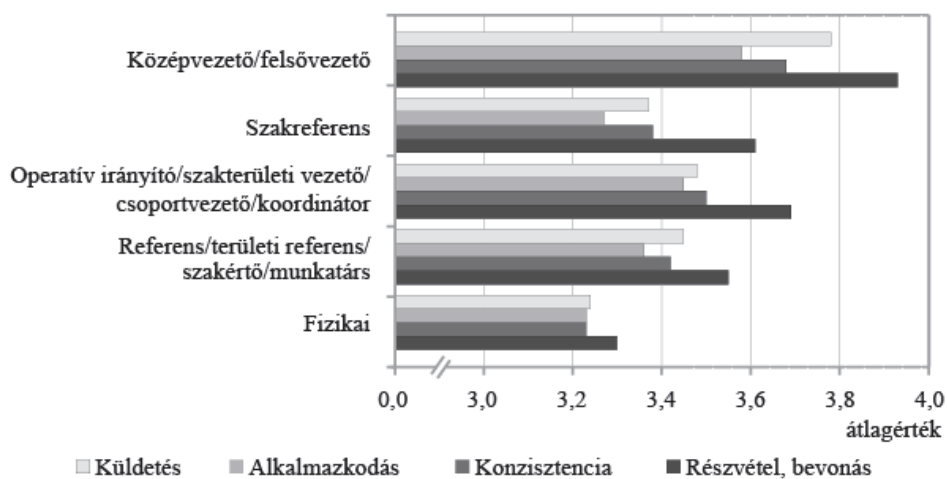
A Függelék F1. és a 2. ábra a munkakörök és a szervezeti egységek Likert-típusú állítások szerinti átlageredményeit szemléltetik. Az értékelések mintázata hasonló, jelentős különbség nem figyelhető meg a vizsgált dimenziók között. A munkakörök szerinti átlagértékek 3,23–3,93 között mozognak. A 3-as egy semleges érték, az „igen is meg nem is” opciója, ahol a válaszadó nem tudja magát elhatárolni valamelyik irányban. A legnagyobb differencia egyrészt a vezetőknél mutatkozik, ahol az átlagértékek relatíve magasabbak, mint a többi csoportnál. Ez is azt mutatja, hogy a vezetők rendszerint világos, szubjektív nézetekkel és értékrenddel rendelkeznek, továbbá vannak stratégiai céljaik és belső motivációik. Az operatív irányítók mindegyik dimenzióban relatíve magasabb átlagértékeket képviselnek. A fizikai dolgozók értékei lényegesen alacsonyabbak a többi csoportéinál. A „Küldetés” dimenzióban az átlagértékek 3,24–3,78 között mozognak,

és ez a közép- és a felsővezetői szinteknél kiemelkedően magas. Hasonló eredményt mutat a „Részvétel, bevonás” terület, ahol a vezetői elköteleződés erősebb.

2. ábra

A munkakörök szerinti felosztás átlagértékei a 4 dimenzió szerint

Average results of the job classification for the 4 dimensions

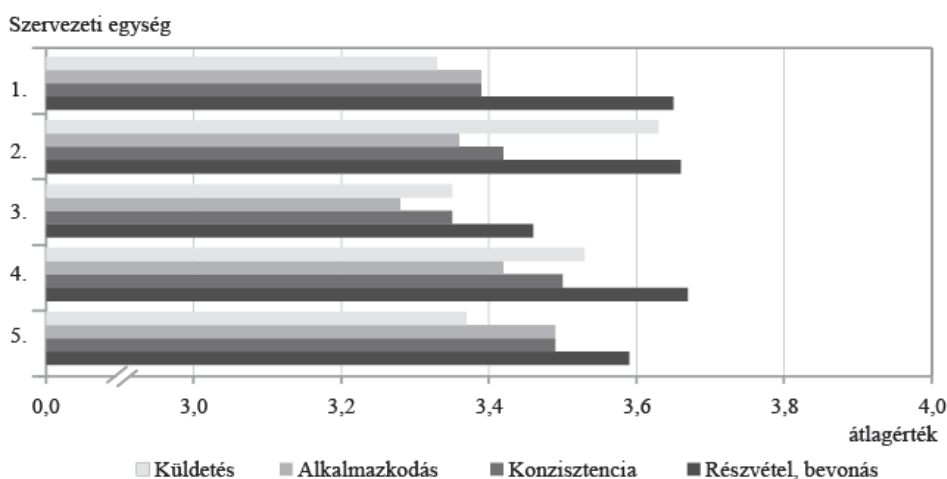


Forrás: saját szerkesztés.

3. ábra

A szervezeti egységek átlagértékei a 4 dimenzió szerint

Average values of the business units according to the 4 dimensions



Forrás: saját szerkesztés.

A szervezeti egységek szerint vizsgálódva az átlagértékek 3,28–3,67 között mozognak (3. ábra). A „Részvétel, bevonás” dimenzió értékei jóval a többi dimenzió átlagértékei felett mozognak. Egy szervezeti egység értékelte ezt a területet érezhetően alacsonyabbra. Az állítások szintjén azonban már jelentősebb eltérések is találhatóak, amelyek az adott egység helyzete magyarázhat. A legkevésbé hangsúlyos a „Küldetés” dimenzió, miközben egy jól kidolgozott üzleti stratégia meghatározza a szervezet stratégiai céljait, irányát és tevékenységét a hosszú távú sikerek érdekében. A „Küldetés” területén az öt szervezeti egység két nagyobb csoportra bontható: a) a 2., a 4. és az 5. szervezeti egység mindhárom dimenzióban és a hozzájuk tartozó állításokban is magas értékelést kapott; b) az 1. és a 3. szervezeti egység esetében átlagos értékelést találunk, amelyhez tartozó állítások már nagyobb szórást, de hasonló mintázatot mutatnak. A válaszadók az erőteljesebb, hosszú távú célokat, az ezekkel kapcsolatos egyetértést és ezek motiváló voltát értékelték a legalacsonyabbra. A „Konzisztencia” területén az átlagos mintázat a szervezeti egységeknél megegyezik. Az „Alkalmazkodás” területén megfigyelt mintázatnál egy egység alacsonyra értékelte ezt a dimenziót.

2.2. Keresztábra-elemzés

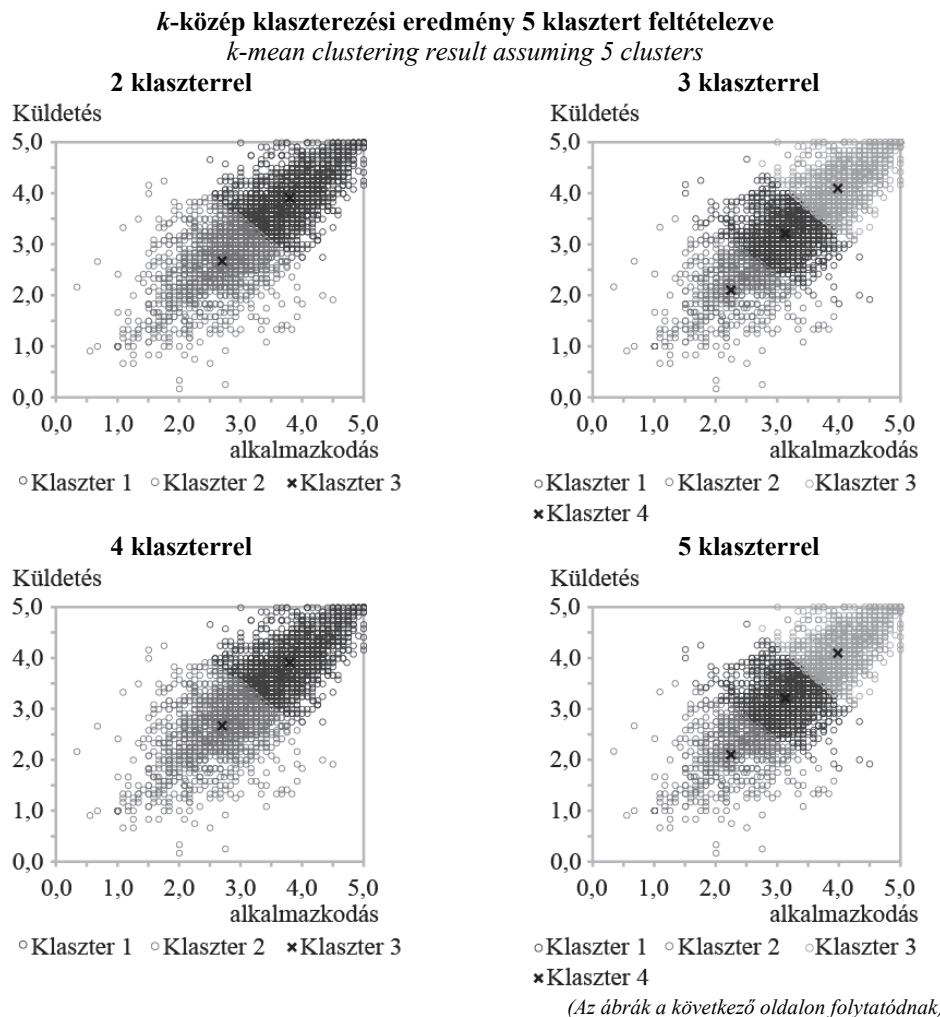
A hipotézisek igazolása vagy elvetése érdekében keresztábra-elemzéssel az „Alkalmazkodás” és a „Küldetés” dimenziókat vizsgáltuk. Előbbi a vállalati rugalmasságot, utóbbi pedig az üzleti célok hatékony elérését szolgálja. A kapott keresztábrára számolt khi-négyzet segítségével elemeztük a 2 változó közötti szignifikáns kapcsolatot. A vizsgált mátrix khi-négyzet-teszt szerinti mutatója 38,843 és a p értéke 0 volt. A magas khi-négyzet-érték azt jelzi, hogy a vizsgált kategorikus változók között erős kapcsolat áll fenn. Ez az érték azt mutatja, hogy a kategóriák közötti gyakoriságok jelentősen eltérnek attól, amit a függetlenség esetén várnánk. A p értéke 0, ami azt jelzi, hogy a kapcsolat szignifikáns. Egy ilyen alacsony p -érték azt sugallja, hogy az adatokban található kapcsolat nem véletlenszerű, és a nullhipotézis – amely szerint nincs kapcsolat a két változó, az „alkalmazkodás” és a „küldetés” között – elvethető.

A khi-négyzet-statisztika segítségével meghatároztuk a Cramér-féle V együttműködőt, amely a két kategorikus változó közötti kapcsolat erősségét mutatja. A V értéke 0 és 1 között mozog, ahol 0 jelenti a teljes függetlenséget, míg 1 a tökéletes kapcsolatot. Az adatok behelyettesítése után azt kaptuk, hogy a Cramér-féle V együttműködő értéke: 0,314 59. Ez az érték azt mutatja, hogy a vizsgált két kategorikus változó, az „Alkalmazkodás” és a „Küldetés” dimenzió között közepes asszociáció mutatható ki.

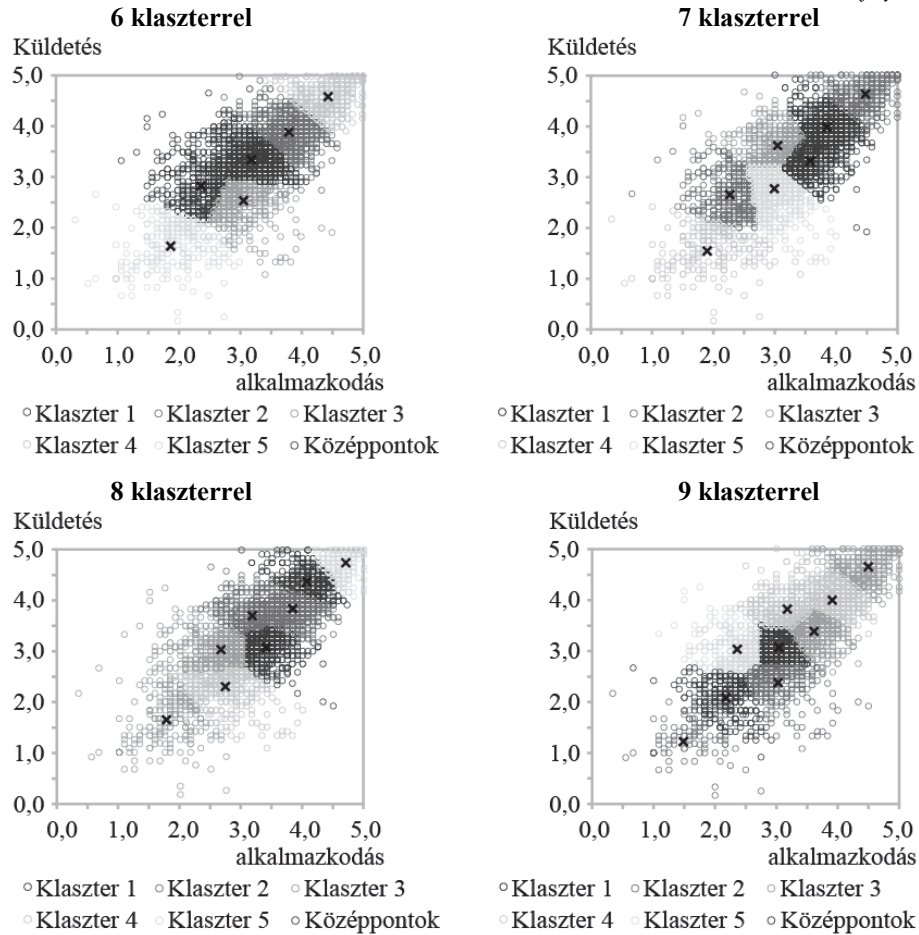
2.3. Klaszterelemzés

A klaszteranalízis elvégzésekor 5 klasztert feltételezve arra voltunk kíváncsiak, hogy a munkaköri vagy szervezeti egységeket milyen csoportba lehet beosztani, felismerhetők-e jellegzetes csoportok. Az egyik leggyakrabban használt technika a k -közép, amely egy egyszerű particionáló klaszterezési algoritmus, a megfigyeléseket k darab csoportba (klaszterbe) osztja. Az azonos klaszterekben lévő tagok egymáshoz hasonlóak, míg a csoportok közötti tagok különbözők. Mivel 5 munkaköri szinttel és 5 szervezeti egységgel dolgoztunk, 5 klasztert feltételezve vizsgáltuk a csoportokat (4. ábra), hogy megtudjuk, melyek korrelálnak egymáshoz.

4. ábra

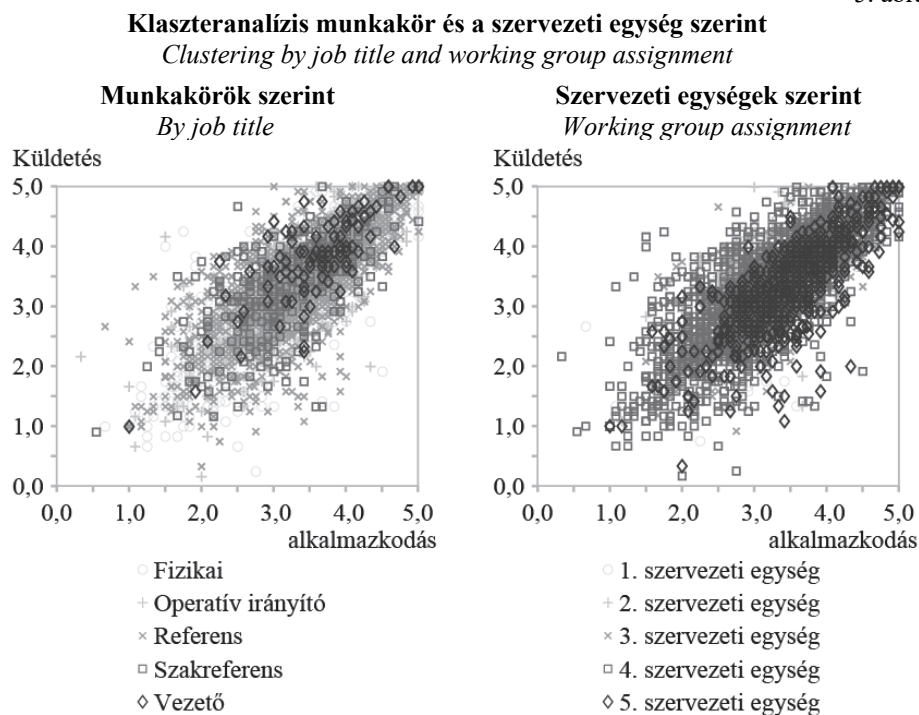


(folytatás)



Az eredmények alapján egyik csoport esetében sem látunk összefüggést (5. ábra), ami ellentmondásnak tűnhet a keresztábra által mutatott erős összefüggéssel szemben, azonban ez a kapcsolat az összes felmérésre vonatkozó területtől és szervezeti egységtől függetlenül. Hasonló megközelítést alkalmazott *Gosztonyi (2021)* is, annyi eltéréssel, hogy közép vállalkozások modelljeit vizsgálta. Azonban a területi jelleg ott is szépen visszatükröződött. Így az „alkalmazkodás” (vállalati rugalmasság) és a „küldetés” (üzleti célok hatékony elérése) szoros kapcsolatban állnak egymással, függetlenül a munkaköri és a szervezeti egységen belüli elhelyezkedéstől.

5. ábra



Forrás: saját szerkesztés.

A Kendall-féle tau-b és a Spearman-féle rho (ρ) két rangkorrelációs együttható nemparaméteres statisztikai módszerek, két változó közötti kapcsolat erősségének és irányának mérésére alkalmazzák őket, különösen akkor, amikor a változók sorrendi (ordinális) mérési szintűek, vagy amikor metrikus változókat sorrendivé alakítanak át, és így a paraméteres feltételek teljesülnek. Ezek a módszerek akkor is használhatók, ha a két változó közötti kapcsolat lineáris jellege nem egyértelmű, vagy amikor az adatok nem követik a normális eloszlást, amely a paraméteres korrelációs tesztek alapfeltétele lenne.

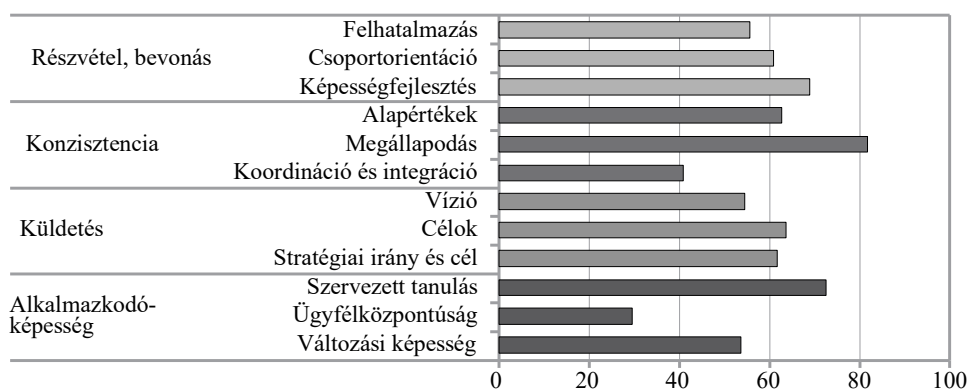
4. A Denison-felmérés eredményei

A Denison-felmérés során a szervezeti kultúra azon 3×4 dimenziójára fókuszálunk, amelyek a legmeghatározóbbak a szervezeti teljesítmény szempontjából.

Az egyes dimenziók (állítások) értékét a nemzetközi benchmarkhoz viszonyítva, percentilis értékekben adjuk meg. Példaként említve: a 64-es érték (Konzisztencia – Alapértékek) azt jelzi, hogy a benchmarkban szereplő vállalatok 64%-ánál jobb a vizsgált szervezet teljesítménye (6. ábra). A kérdőívek feldolgozása után az eredményeket a Denison-féle nemzetközi benchmarkhoz viszonyítjuk, amely 1000 vállalatot tartalmaz, 500 000 kitöltött kérdőívvel, továbbá az adatbázis két évente frissül. Ezzel az egyes állítások és a dimenziók egésze megmutatja, hogy a többi 1000 vállalathoz képest az általunk vizsgált szervezet hogyan teljesít. Az elemzések alapján a benchmarkértékek iparág- és kultúrafüggetlenek.

6. ábra

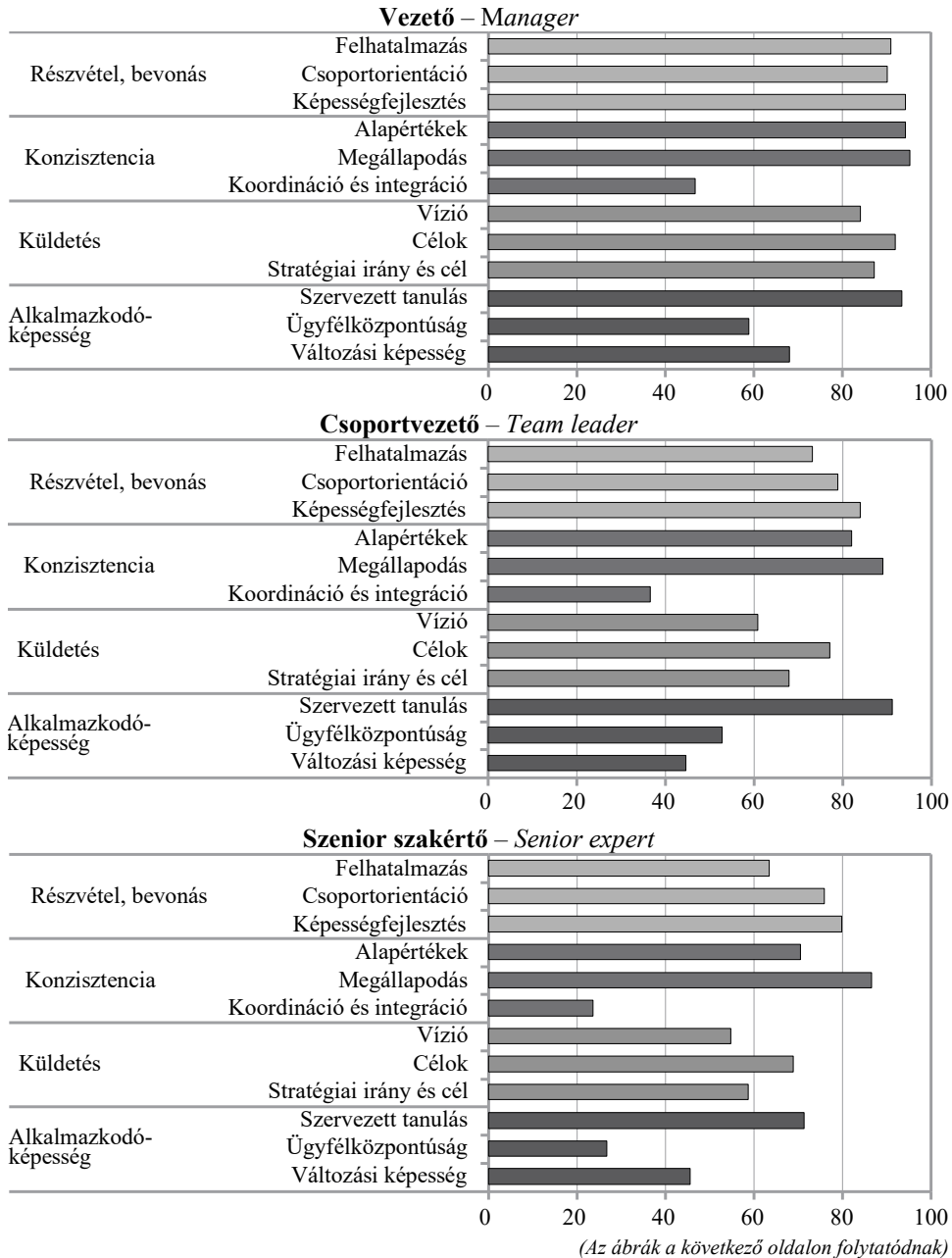
A szervezeti kultúra Denison-felmérése (N = 4361)
Organisational culture Denison survey (N = 4361)



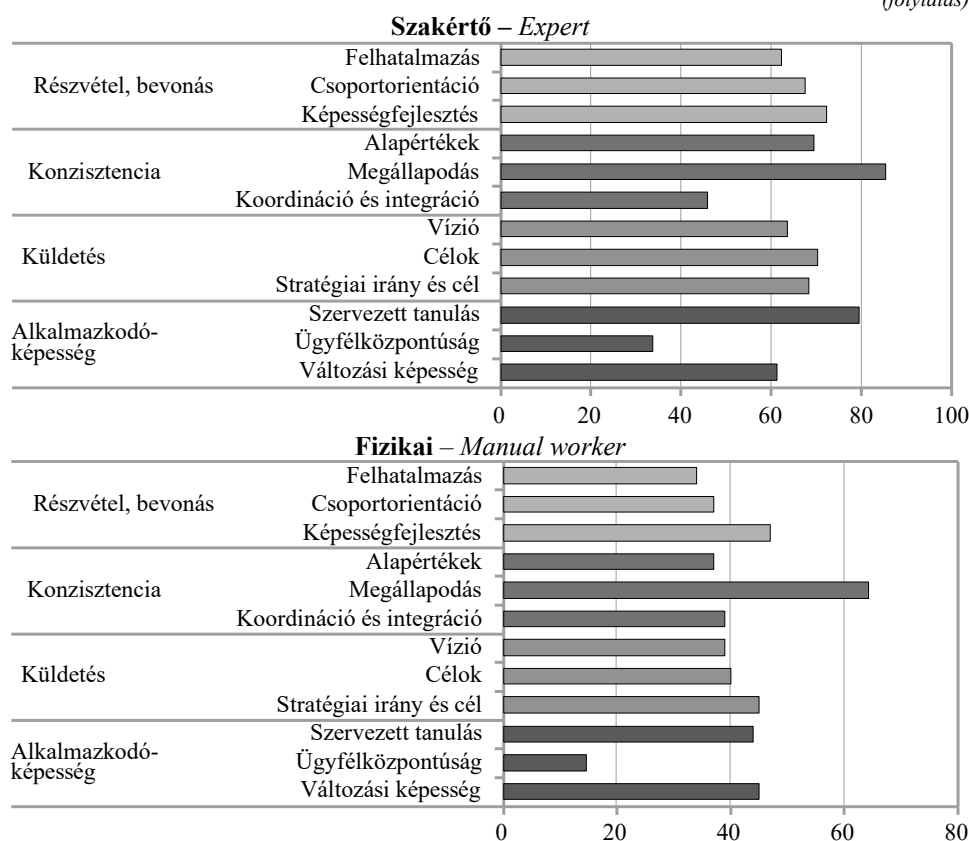
A Denison-felmérés eredményei alapján a szervezet eredményei kiegyensúlyozottak (7-8. ábra), csak három dimenzió értékelése esik ki a harmadik percentiliséből. A válaszadók egyértelmű erősségként azonosították a „Megállapodás” dimenziót. A felmérés szerint a vizsgált vállalatban egyértelműek a helyes és a helytelen viselkedési módok (94), a szervezet erős szervezeti kultúrával rendelkezik (80). Ehhez a témakörhöz kapcsolódik a másik dimenzióban található „Aki az alapvető értékeket figyelmen kívül hagyja, azt felelősségre vonják” (85) állítás magas értékelése is. A legalacsonyabb értékelést az „Ügyfélközpontúság” dimenzió kapta, amelynek értékelése mögött érdekes kettősség figyelhető meg. A válaszadók szerint a szervezet ismeri az ügyfelek igényét (65), de az kevésbé épül be a szervezet mindennapjaiba. A koordináció és integráció aldimenzió belül a célok összehangoltsága (24) és a kollégák azonos látásmódja (33) kapta a legalacsonyabb értékelést. Ide kapcsolódik az „aktívan ösztönzik a szervezet különböző részei közötti együttműködést” (27) állítás alacsony értékelése is.

7. ábra

A Denison-felmérés eredményei munkaköri szintek szerint
Denison survey results by job level



(folytatás)



Általános mintázat, miszerint a humán jellegű felmérés eredményei a hierarchiaszintekkel párhuzamosan csökkennek, ezen felmérés esetében is megfigyelhető. Kivételt képez ez alól a Szakreferensi csoport, amely eredményei összességében alacsonyabbak a Referensek értékelésénél. A kollégák által adott eredmények mintázata a legtöbb esetben megegyezik.

A legfontosabb kivételek:

- A vezetők relatíve magasabbra értékelik az alapértékek mindennapi megjelenését, mint a három munkatársi csoport. („Világos értékrenddel rendelkezünk.”)
- A csoportvezetők relatíve alacsonyra értékelték a szervezet változási képességét. („Működésünk rugalmasan alakítható.”)
- A fizikai dolgozó kollégák relatíve alacsonyabbra értékelték a szervezet tanulási képességét. („Hibázás lehetősége és kockázatvállalási hajlandóság.”)

Az azonos mintázatok mögött érdemes kiemelni a „szakadásokat”, vagyis azokat a pontokat, ahol lényeges távolság érzékelhető az egyes csoportok között:

- A „Küldetés” negyed esetében a felsővezetői értékelés kiemelkedően magas, a következő három demográfiai csoport értékelése hasonló, majd ettől érezhetően elmaradva találjuk a fizikai dolgozó kollégák értékelését.
- A „Konzisztencia” negyedben érdemes felhívni a figyelmet a szenior szakértők a „Koordináció” és az „Integráció” dimenzióra adott nagyon alacsony értékelésére (24), ők az összes belső együttműködésre, összhangra vonatkozó állítást a többi csoportnál jóval kritikusan ítélték meg.
- A „Részvétel, bevonás” területén a következő pontokat lehet kiemelni:
 - A felsővezetői értékelés általában kiemelkedő.
 - A „Felhatalmazás” dimenzióban ettől elszakad az operatív vezetői, szakreferensi értékelés. Ennek elsődleges oka a „Döntések megfelelő szinten születnek” állítás érezhetően alacsonyabb értékelése.
 - A fizikai dolgozó kollégák értékelése ebben az esetben is lényegesen alacsonyabb a másik négy demográfiai csoportétól.

Az öt szervezeti egység eredményeinek mintázata jelentősen nem tér el egymástól, ezt tapasztaltuk mi is az általunk alkalmazott kiértékelési módszer használatkor.

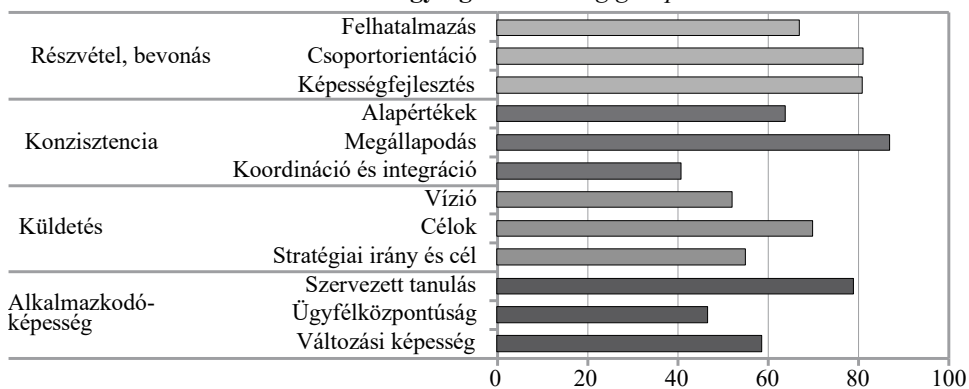
A kérdőíves felmérés eredményei alapján a szervezeti kultúra pontszáma és a vállalatok pénzügyi mutatói (jövedelmezőség, árbevétel-növekedés, könyv szerinti érték) pozitív korrelációt mutatnak.

8. ábra

A felmérés eredményei szervezeti egységek szerint

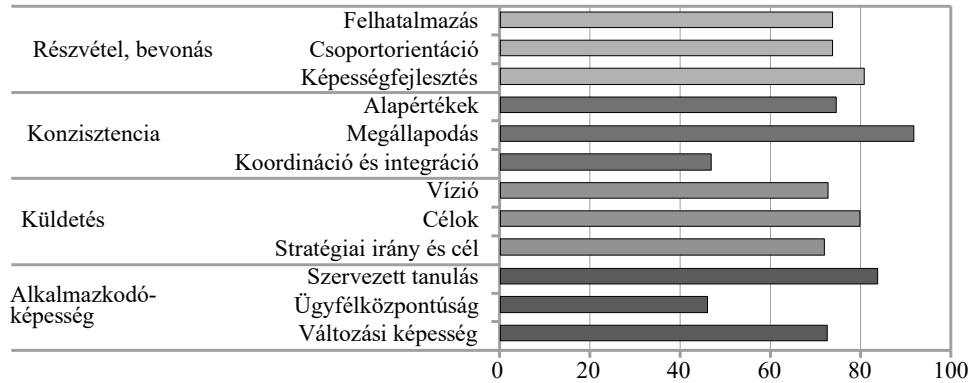
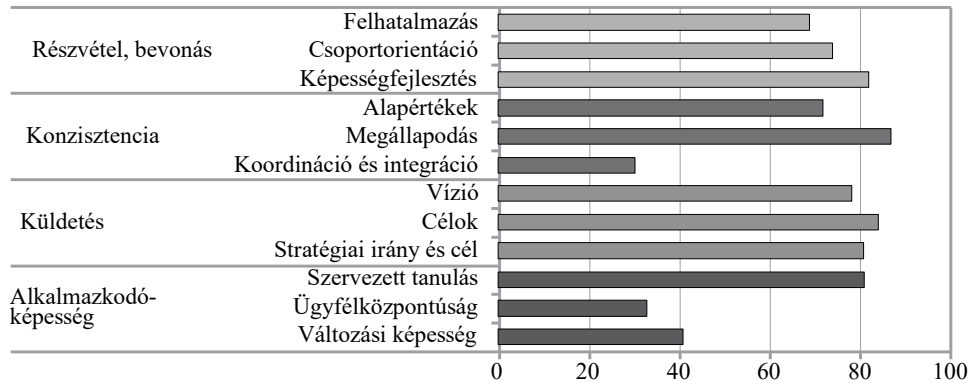
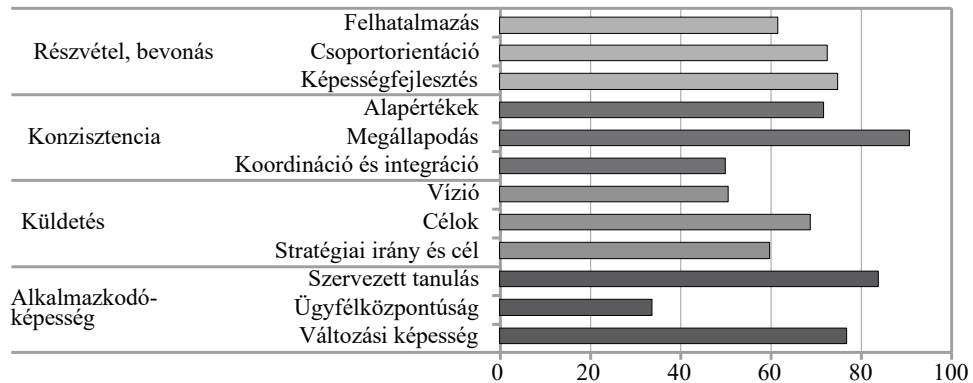
Survey results by working groups

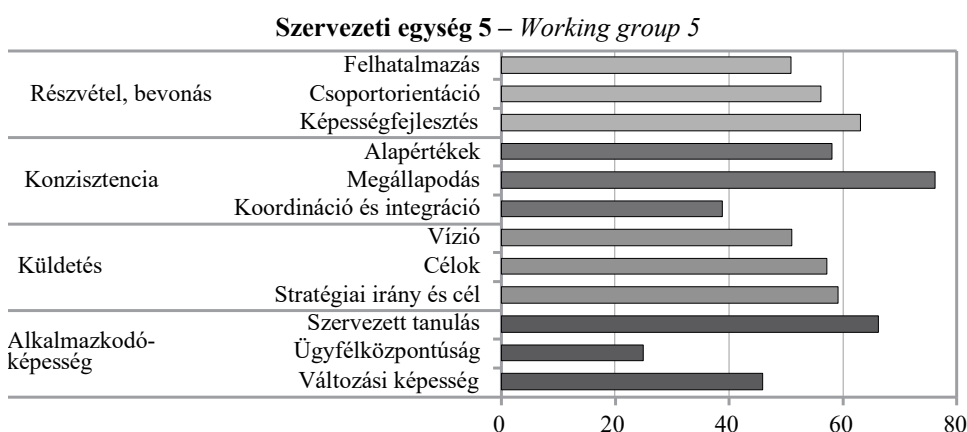
Szervezeti egység 1 – Working group 1



(Az ábrák a következő oldalon folytatódnak)

(folytatás)

Szervezeti egység 2 – Working group 2**Szervezeti egység 3 – Working group 3****Szervezeti egység 4 – Working group 4**



5. A statisztikai módszerek és a Denison-eredmények összehasonlítása

A két kiértékelési módszer összehasonlításakor azt tapasztaltuk, hogy a Denison-modellben használt benchmarkon alapuló skálázás miatt a különböző dimenziók jobban eltérnek egymástól, amely segítségével könnyebb a vállalat irányítására vonatkozó állításokat megfogalmazni, azonban az egyedi skálázás korlátozza a további statisztikai vizsgálatokat, amelyekkel viszont újabb elemzési eljárásokat tudunk használni a különböző klaszterek és csoportok feltárása érdekében.

5.1. Klaszterelemzés

Az „Alkalmazkodóképesség” dimenzióra vonatkozó összefüggések feltárása érdekében megvizsgáltuk, hogy milyen tényezők befolyásolják a változási képességet, az ügyfélközpontúságot és a szervezeti tanulást, amelyek számos tényezőtől függenek (Ahmadi et al., 2016). Ezek közül a legfontosabbak:

A sikeres vállalat működésének középpontjában az alkalmazkodóképesség és az ügyfélközpontúság áll. A változási képesség, az ügyfélközpontúság és a szervezeti tanulás különböző elemei egymással összefonódva teremtik meg a hosszú távú versenyelőnyt.

A változásokhoz való alkalmazkodás és az innováció előmozdítása érdekében a vezetők elkötelezettsége elengedhetetlen. Egy rugalmas és nyitott szervezeti kultúra támogatja a vállalatot abban, hogy könnyebben alkalmazkodjon az új körülményekhez. Ehhez szükségesek a megfelelő erőforrások: az idő, pénz és eszközök, amelyek lehetővé teszik a változások hatékony végrehajtását.

A hatékony kommunikáció szintén kulcsszerepet játszik, hiszen segít a dolgozóknak megérteniük és támogatniuk a változásokat. Az új készségek és ismeretek elsajátítása érdekében a dolgozók folyamatos képzése és fejlesztése szükséges, hogy sikeresen alkalmazkodjanak az új követelményekhez.

Az ügyfélközpontúság alapja az ügyfelektől kapott visszajelzések rendszere, amely lehetővé teszi a vállalat számára, hogy megértse és kielégítse az ügyfelek igényeit. Az ügyfelek elvárják a magas színvonalú termékeket és szolgáltatásokat, ezért ezek biztosítása elengedhetetlen.

Az ügyfelekkel való kapcsolattartás és a személyre szabott szolgáltatások szintén növelik az ügyfélközpontúságot. A képzett alkalmazottaknak képesnek kell lenniük az ügyfelek igényeinek kielégítésére és az ügyfélkapcsolatok hatékony kezelésére.

A folyamatos fejlődés és tanulás kultúrája elősegíti az ismeretek megosztását és a szervezeti növekedést. A külső és a belső képzések segítenek az alkalmazottaknak új ismereteket szerezniük, és megosztani azokat, ezáltal növelve a szervezet tudásbázisát.

A rendszeres teljesítményértékelés és visszajelzés növeli a szervezeti tanulás mértékét, míg a modern technológiai eszközök és platformok lehetővé teszik az ismeretek tárolását, megosztását és elérését.

Az alkalmazkodási képesség, az ügyfélközpontúság és a szervezeti tanulás együttesen biztosítják a vállalat számára azt a rugalmasságot és innovációs képességet, amely szükséges a hosszú távú sikerhez és versenyelőnyhöz.

Mind a változási képesség, az ügyfélközpontúság és a szervezeti tanulás nélkülözhetetlenek egy sikeres és versenyképes vállalat számára. A fenti tényezők befolyásolják ezeket a területeket, és kulcsfontosságúak a vállalati stratégia kialakításában.

5.2. A rendezett klaszterek összehasonlítása

A kutatás során vizsgált kérdőív több mint 4300 válaszadótól gyűjtött adatokat tartalmaz, és a korrelációkat számos változó között vizsgálja, különös tekintettel az alkalmazkodóképességre, az ügyfélközpontúságra és a szervezeti tanulásra.

A korrelációs értékek a -1 és $+1$ közötti tartományban mozognak, ahol a $+1$ érték tökéletes pozitív korrelációt, a -1 pedig tökéletes negatív korrelációt

jelez, míg a 0 érték azt jelzi, hogy nincs összefüggés a változók között. A kutatás során a különböző szinteken (kolléga, középvezető, felsővezető stb.) és eltérő szervezeti, illetve területi egységekhez tartozó és változó ideje a vállalatnál dolgozó emberek válaszait hasonlítja össze.

A korrelációs mátrixot elemezve megállapítható, hogy az ügyfelek véleménye és javaslatai jelentősen befolyásolják a vállalati döntéseket (nagyon magas korreláció az ügyfelek véleménye és a döntések között), és hogy a változtatáshoz való hozzáállás a vállalaton belül elterjedt (magas korreláció a változtatáshoz vezető együttműködés és az újítást bátorító tényezők között). Az eredmények értékelése során figyelembe vettük az iparági kontextust, a vállalat méretét, a válaszadók pozícióját és tapasztalatát, mivel ezek befolyásolhatják a korrelációs értékeket. A kutatás hipotézisei, amelyek a vállalati rugalmasságot, a vezetői elkötelezettséget, a szervezeti kultúrát, az erőforrásokat, a kommunikációt, a képzést és fejlesztést, valamint a területi és kulturális eltéréseket vizsgálják, bizonyítást nyertek a magas korrelációs értékek által. A mátrixban szereplő értékeket a Kendall-féle tau-b és a Spearman-féle rho (ρ) korrelációs együtthatók segítségével hasonlítottuk össze, amelyek a változók közötti monoton kapcsolatok erősségét és irányát mutatják.

A vezetés támogatása és az innováció iránti elkötelezettség erős pozitív korrelációt mutat az új munkamódszerek alkalmazásával és az újításra való ösztönzéssel. Ez megerősíti azt a hipotézist, hogy a vezetői elkötelezettség kulcsfontosságú a változási képesség szempontjából.

A cég különböző részeinek együttműködése a változások előidézésében magas pozitív korrelációt mutat az új munkamódszerek alkalmazásával. Ez arra utal, hogy egy nyitott és rugalmas szervezeti kultúra támogatja a változásokat, elősegítve az újításokat.

Bár a kutatás nem közvetlenül vizsgálta az erőforrások hozzáférhetőségét, a változási képesség összefügg a vállalat belső működésével és a munkatársak ügyfélközpontú hozzáállásával. Ez közvetetten utal arra, hogy az erőforrások rendelkezésre állása fontos tényező lehet a változások sikeres végrehajtásában.

Az erős pozitív korreláció a vállalaton belüli kommunikáció és az újítás, valamint a tanulás között arra utal, hogy a hatékony kommunikáció elősegíti a vállalati tanulást és az innovációt. Ez kiemeli a kommunikáció szerepét a szervezeti fejlődésben és a változásban.

Fontos hangsúlyoznunk a tanulás fontosságát, mert az pozitív összefüggést mutat az új munkamódszerek alkalmazásával és az innováció ösztönzésével. Ez azt sugallja, hogy a képzés és a fejlesztés alapvető a változásokhoz való alkalmazkodáshoz, mivel elősegíti az új készségek elsajátítását és az ismeretek bővítését.

A pozíciók közötti különbségek és a területi eltérések szignifikáns korrelációkat mutatnak bizonyos változókkal. Ez jelzi, hogy a vállalati rugalmasság és az

innovációs hajlandóság változik a különböző szinteken és helyeken, befolyásolva a szervezeti teljesítményt.

Az ügyfelek véleménye és a döntéshozatal közötti erős kapcsolat kiemeli az ügyfélvisszajelzések fontosságát a vállalat irányításában. Az ügyfélközpontú megközelítés javítja a termékek és a szolgáltatások minőségét, ezáltal növelve a vállalat versenyképességét.

A tanulási kultúra és a rendszeres értékelés összefüggése az új munkamódszerekkel és a vállalaton belüli kommunikációval azt mutatja, hogy a szervezeti tanulás elősegíti a tudásmegosztást és a növekedést. A folyamatos fejlődés és tanulás kultúrája támogatja az ismeretek megosztását és az innováció előmozdítását.

A fenti összefüggések összhangban állnak a vállalatok általános megfigyelésével, amelyek szerint a belső kommunikáció, a képzés, a vezetői elkötelezettség és az ügyfélközpontúság növeli a változási képességet, az ügyfélközpontúságot és a szervezeti tanulást. Ezek az elemek együtt teremtik meg a hosszú távú versenyelőnyt és a fenntartható növekedést.

6. Összegzés

A szervezeti kultúra Denison-modellje átfogó keretet nyújt annak megértéséhez, hogy a kulturális jellemzők hogyan befolyásolják az üzleti teljesítményt. A szakirodalom kiemeli a modell gyakorlati jelentőségét és hatékonyságát a szervezeti kultúra és a vállalatok versenyképességének összekapcsolásában. A bevonásra, a konzisztenciára, az alkalmazkodóképességre és a küldetésre összpontosítva a szervezetek olyan kultúrát alakíthatnak ki, amely a folyamatosan változó üzleti környezetben kiváló teljesítményt biztosít és fenntartja a versenyelőnyt. A kutatások fejlődésével a Denison-modell továbbra is kritikus eszköz marad a tudósok és a gyakorlati szakemberek számára, akik a szervezeti kultúra fejlesztésére és a stratégiai siker elérésére törekcszenek.

A gyakorlat szemszögéből nézve a sikeres vállalati kultúra nemcsak a szervezet jellemzőinek megfelelő vállalati kultúrátípusok kiválasztásától függ, hanem azoktól a belső és külső mechanizmusoktól is, amelyek elősegítik, hogy minden tag aktívan részt vegyen a vállalati kultúra kialakításában, és elősegítik a vállalati kultúra és a vállalati fejlődés közötti optimális kölcsönhatást. Eközben a vállalati kultúra a vállalat alapvető jellemzője, amely egyszerre hozzáférhető és utánozhatatlan és hosszú távú versenyelőnyt biztosít a vállalat számára.

A tanulmány eredményei hozzájárulnak a szervezeti kultúra szerepének szélesebb körű megértéséhez a vállalatok versenyképességének elérésében. Jelen kutatás a Denison-modell alkalmazásával strukturált megközelítést kínál a kulturális jellemzők meghatározásához és a stratégiai változások végrehajtásához egy olyan üzleti környezetben, ahol az alkalmazkodóképesség és az innováció kiemelkedő fontosságú, a teljesítmény kulturális mozgatórugóinak megértése kulcsfontosságú a tartós sikerhez. A korrelációs mátrix eredményei értékes betekintést nyújtanak a vállalati működés rugalmasságának, ügyfélközpontúságának és szervezeti tanulásának összetevőire, amelyek segíthetnek a vállalati stratégiák fejlesztésében és a hatékonyabb működés elérésében. Az eredmények további elemzésével meghatározhatók azok a kulcsfontosságú területek, amelyek fejlesztésre szorulnak a vállalat versenyképességének növelése érdekében. Hipotéziseinket egy energetikai nagyvállalat által rendelkezésünkre bocsátott, 4361 elemű kérdőív elemzésével, regressziós módszertannal teszteltük. Kutatásunk alapján a vállalatnak a belső kommunikációs csatornák erősítésére van szüksége, és a vezetők támogathassák az innovációkat a változásokért, ezért a munkatársak folyamatos képzésére és fejlesztésére kell fókuszálnia, hogy növelje a vállalat rugalmasságát és versenyképességét. Az eredményekből levonható, hogy a vállalat kultúrája erőteljesen ösztönzi az innovációt, az ügyfélközpontúságot és a belső együttműködést, amelyek mind hozzájárulnak a rugalmasságukhoz és alkalmazkodóképességükhöz. Ez a megközelítés támogatja a vállalati tanulást és a folyamatos fejlődést, amelyek nélkülözhetetlenek a gyorsan változó üzleti környezetben való sikerhez.

Összefoglalva: a Denison-modell szilárd keretet biztosít a szervezeti kultúra és annak a vállalat versenyképességére gyakorolt hatásainak elemzéséhez. A küldetés, a konzisztencia, a részvétel, a bevonás és az alkalmazkodóképesség dimenzióinak feltárásával ez a tanulmány értékes betekintést kívánt nyújtani abba, hogy a vállalatok hogyan tudnak egy olyan szervezeti kultúrát kialakítani, amely a teljesítményt ösztönzi és a versenyelőnyt fenntartja.

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnénk hálánkat és köszönetünket kifejezni Dobos Imre professzor úr hathatós támogatásáért, jótanácsaiért és módszertani segítségéért.

Függelék

F1. táblázat

A felmérés során vizsgált dimenziók
Dimensions examined in the study

Dimenzió	Célkérdés	Aldimenzió	Kérdés
Részvétel, bevonás	Az embereink lelkesen részei-e a működésünknek?	Felhatalmazás	1. A döntések általában azon a szinten születnek, ahol a legmegfelelőbb információ áll rendelkezésre. 2. Az információt széles körben megosztják, hogy mindenki hozzáférhessen ahhoz az információhoz, amire éppen akkor szüksége van. 3. Mindenki hisz abban, hogy pozitív hatással lehet arra, ahogy a dolgok a cégben mennek. 4. Az üzleti tervezés folyamatos, és mindenki bizonyos fokig része a folyamatnak.
		Csapat-orientáció	5. Aktívan ösztönzik a szervezet különböző részei közötti együttműködést. 6. A munkatársak csapattagokként dolgoznak. 7. A csapatmunka és nem a hierarchia a munka elvégzésének alapja. 8. A munkát úgy szervezik, hogy minden egyes személy átláthassa a munkája és a cég céljai közötti összefüggéseket.
		Képesség-fejlesztés	9. Mindenkinek megvan a felhatalmazása, hogy önállóan cselekedhessen. 10. A munkatársak képességei folyamatosan fejlődnek. 11. A munkatársak képességeinek fejlesztésére folyamatosan fordítunk erőforrásokat. 12. Az emberek képességét a versenyelőny fontos tényezőjének tartják.
Konzisztencia	Hatékonyan és stabilan működik-e a gépezetünk?	Alapértékek	13. A vezetők és a főnökök nem „bort isznak és vizet prédikálnak”. 14. Munkánkat egy világos és következetes értékrend alapján végezzük. 15. Aki az alapvető értékeket figyelmen kívül hagyja, azt felelősségre vonjuk. 16. Van egy szervezeti értékrendünk, amely alapján el tudjuk dönteni, hogy mi a helyes és a helytelen viselkedés.
		Megállapodás	17. Véleménykülönbség esetén mindent megteszünk, hogy mindenki számára előnyös (nyertes-nyertes) megoldást találjunk. 18. Egyértelműen meghatározott szervezeti kultúrával rendelkezünk. 19. Könnyű megegyezésre jutni még nehezebb ügyekben is. 20. Egyetértés van abban, hogy melyek a helyes és a helytelen cselekvési módok.
		Koordináció és integráció	21. Az üzleti megközelítésünk nagyon következetes és kiszámítható. 22. A szervezet különböző részeiben dolgozó kollégák közös látásmóddal rendelkeznek. 23. Könnyű projekteket koordinálni a cég különböző részei között. 24. A különböző szintek között a célok jól össze vannak hangolva.

(A táblázat a következő oldalon folytatódik)

(folytatás)

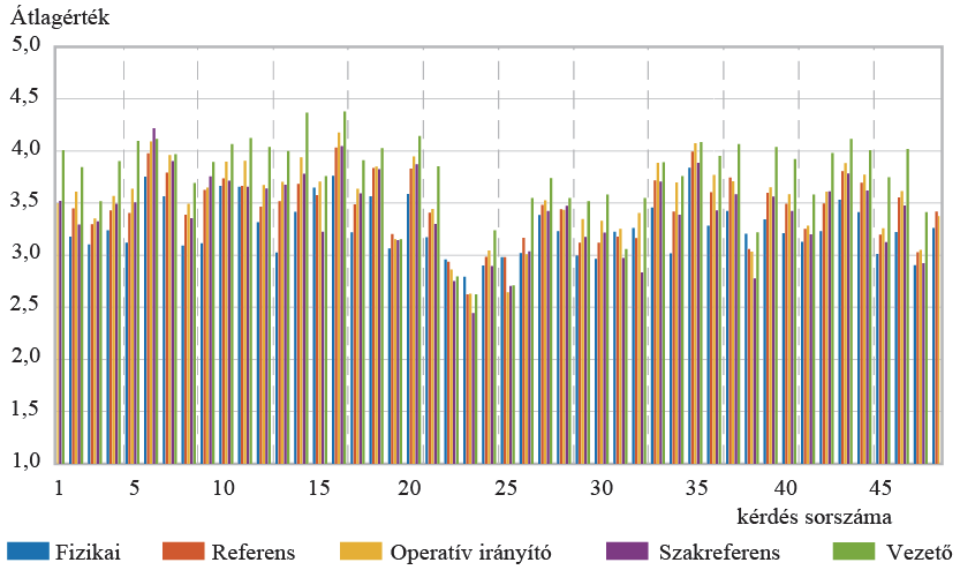
Dimenzió	Célkérdés	Aldimenzió	Kérdés
Alkalmazkodás	Figyelünk-e a környezetre, és változtattunk-e?	Ügyfél-központúság	25. Az ügyfelek véleménye és javaslatai gyakran vezetnek változtatáshoz. 26. Az ügyfelek véleménye közvetlenül befolyásolja döntéseinket. 27. Minden munkatárs jól ismeri az ügyfelek igényeit és szükségleteit. 28. Ösztönözzük munkatársainkat, hogy közvetlenül felvegyék a kapcsolatot ügyfeleinkkel.
		Változási képesség	29. A működésünk nagyon rugalmas és könnyen változtatható. 30. A versenytársakra és egyéb üzleti környezettel kapcsolatos változásokra jól reagálunk. 31. Folyamatosan új és továbbfejlesztett munkamódszereket alkalmazunk. 32. A cég különböző részei gyakran együttműködnek, hogy változást hozzanak létre.
		Szervezeti tanulás	33. A hibázásra tanulási és fejlődési lehetőségként tekintünk. 34. Bátorítjuk és jutalmazuk az újítást és a kockázatvállalást. 35. A mindennapi munkában nagyon fontos cél a tanulás. 36. Gondoskodunk róla, hogy mindenki értesüljön arról, ami a cégben történik.
Küldetés	Tudjuk-e, hogy hova igyekszünk?	Vízió	37. Közös víziónk van arról, hogy milyen lesz a cég a jövőben. 38. A vezetők hosszú távú szemlélettel rendelkeznek. 39. Víziónk lelkesedést és motivációt teremt a munkatársakban. 40. A rövid távú feladatokat teljesíteni tudjuk anélkül, hogy veszélyeztetnénk a hosszú távú víziókat.
		Stratégiai irány és cél	41. Van hosszú távú cél és irány. 42. A stratégiánk hatására más cégeknek is meg kell változtatniuk, ahogyan az iparágban versenyeznek. 43. Van egy világos küldetés, amely tartalmat és iránymutatást ad a munkánkban. 44. Világos stratégiánk van a jövőre vonatkozólag.
		Célok	45. Széles körű egyetértés van a célokkal kapcsolatban. 46. A vezetők ambiciózus, de reális célokat határoznak meg. 47. A vezetőség egyértelműen meghatározta az elérendő célokat. 48. Folyamatosan nyomon követjük a haladást és ösztövezetjük a kitűzött célokkal.

Forrás: Denison és szerzőtársai (2006) alapján saját szerkesztés.

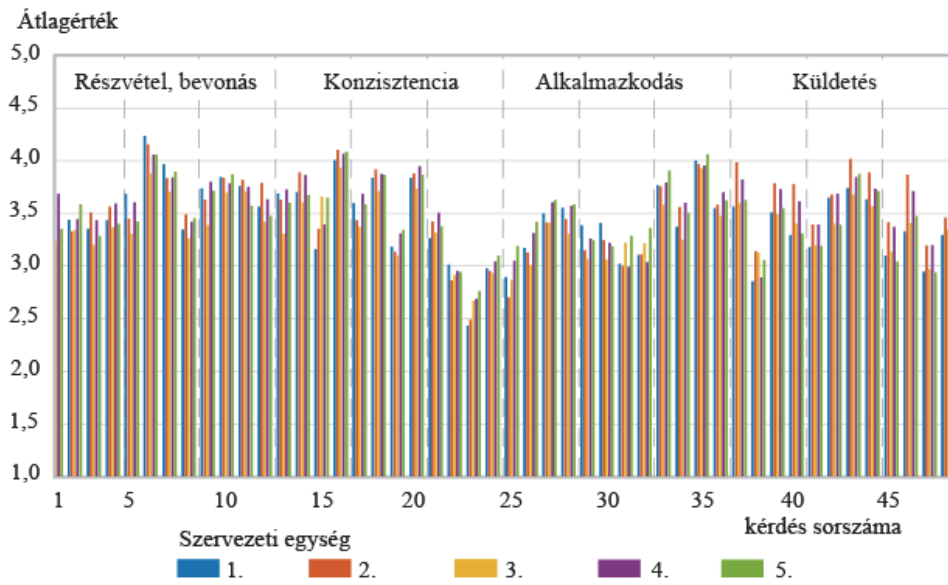
F1. ábra

Az eredmények ábrázolása munkakörök és szervezeti egységek szerint
Results by job functions and business units

Munkakörök szerint – By job functions



Szervezeti egységek szerint – By business units



Forrás: saját szerkesztés.

Irodalom

- Ahmadi, G. A. – Nikooravesh, A. – Mehrpour, M. (2016): Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 387–395. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.049>
- Chang, S. – Lee, M. S. (2007): The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: An empirical study in Taiwan. *The Business Review*, 7(1), 295–300.
- Denison, D. R. (1984): Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 4–22. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)
- Denison, D. R. – Haaland, S. – Goelzer, P. (2004): Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98–109. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008>
- Denison, D. – Janovics, J. – Young, J. – Hee, J. C. (2006): *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method*. Denison Consulting Group.
- Denison, D. R. – Mishra, A. K. (1995): Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Denison, D. – Nieminen, L. – Kotrba, L. (2012): Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 23(1), 1–17. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Fey, C. F. – Denison, D. R. (2003): Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686–706. <http://www.jstor.org/stable/4135128>
- Gillespie, N. A. – Denison, D. R. – Haaland, S. – Smerek, R. – Neale, W. (2008): Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 112–132.
- Gosztonyi M. (2021): A magyarországi közép vállalkozások fenntartható üzleti modelljei a PLS-SEM tükrében. *Statisztikai Szemle*, 99(4), 333–361. <https://doi.org/10.20311/stat2021.4.hu0333>
- Hartnell, C. A. – Ou, A. Y. – Kinicki, A. (2011): Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Koberg, C. S. – Chusmir, L. H. (1987): Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business Research*, 15(5), 397–409. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(87\)90009-9](https://doi.org/10.1016/0148-2963(87)90009-9)
- Kotter, J. P. – Heskett, J. L. (1992): *Corporate culture and performance*. Free Press, New York.
- Likert, R. (1932): *A technique for the measurement of attitudes*. McGraw-Hill, New York.
- Lok, P. – Crawford, J. (2004): The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Németh, G. (2017): In search of non conventional organizations. In fact, what we are looking for? *Taylor*, 9(1), 15–23. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13070>
- Peterson, M. F. – O'Callaghan, P. – Karaganis, M. (2011a): An Evaluation of the Denison Model for Organizational Culture Measurement. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 57–70.

- Peterson, S. J. – Luthans, F. – Avolio, B. – Walumbwa, F. – Zhang, Z. (2011b): Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427–450. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
- Saffold, G. S. (2021): The Denison model of organizational culture: A meta-analytic review of its validity and performance outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 239–258.
- Shafee, M. – Kasturwar, N. – Nirupama, N. (2010): Study of Knowledge, Attitude and Practices Regarding Biomedical Waste among Paramedical Workers. *Indian J of Community Medicine*, 35(2):369–370. <https://doi.org/10.4103/0970-0218.66871>
- Zhang, Y. – Li, X. – Wang, X. (2020): The impact of organizational culture on innovation in Chinese manufacturing firms: The moderating role of leadership behavior. *Journal of Business Research*, 109, 312–321.