

Letűnőben a közösen vallott értékek, a szervezeti „mitudat” korszaka? A tartós távmunka és a vállalati kultúra kapcsolata

Venczel-Szakó Tímea – Borgulya Ágnes – Balogh Gábor

VÁLTOZÁS, ÚJRATERVEZÉS ÉS FEJLŐDÉS Tudományos Konferencia  
A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara 50 éves jubileuma alkalmából



YEARS OF BUSINESS  
HIGHER EDUCATION  
IN PÉCS

50

ÉVES A PÉCSI  
KÖZGAZDÁSZ  
KÉPZÉS

# Bevezetés

Kutatásunk átfogó kérdése: **Hogyan befolyásolja a tartós távmunka a szervezeti kultúra megélését?**

**Felvetésünk:** a távolról dolgozás, vagyis a munkahelyen nem rendszeres személyes érintkezés a munkatársakkal, módosítja a szervezeti kultúra működését.



# 1. A szervezeti kultúra fogalma, a kutatási fókuszok változása

Szervezeti kultúra:

„a szervezet/vállalat tagjai által elfogadott, **közösen vallott** előfeltevések, értékek, normák, viselkedési minták rendszere, amelyek **megnyilvánulnak** a tagok gondolkodásában, magatartásában, kommunikációjában és a külsőségeiben is.”

**Kezdetben komplex szemléleten** alapuló vizsgálatok folytak a szervezeti kultúra

- összetevőiről,
- elemeiről,
- tipizálásáról.

**Később új és újabb elvárások** - új értékelemek a szervezeti kultúrákban



**A távmunka szervezeti kultúrára gyakorolt hatásának vizsgálata.**





## 2. A kutatás - Módszertan, technikai lebonyolítás, a minta jellemzői

Kutatás időtartama: 2019. május – 2020. április

Kvalitatív eszközök, félig strukturált (egyéni) interjú

- Vezetői és munkavállalói interjú (kb. 50 kérdés)
- Szervezeti kommunikáció (gyakoriság, csatorna, értékelés, stb.),
- Szervezeti kultúra (integráltság, stratégia, értékek stb.)

24 interjúalany

### Minta jellemzői:

Jelenleg csak a tisztán *home (HO)-ban* és a *hibrid HO-ban foglalkoztatott interjúalanyokat* vizsgáljuk - 17 interjú

- 11 nő és 6 férfi,
- 24 és 55 év közöttiek
  - közülük tíz fő 30 és 40 életévük közötti,
- legrövidebb távmunkában eltöltött idő másfél év, leghosszabb 18 év.

## 2. A kutatás

### Részkérdéseink:

1. Milyen tényezők befolyásolják a távmunkában dolgozók integráltságát a szervezeti kultúrába?
2. Milyen szervezeti kultúra-jegyek azonosíthatók a vizsgált szervezeteknél?
3. Hogyan befolyásolják a vállalat intézkedései a távolról dolgozók integrálódását az őket foglalkoztató vállalat/intézet szervezeti kultúrájába?
4. Milyen módon jelennek meg a közösen vallott értékek és a „mi” tudat a távmunkásokat foglalkoztató vállalatok esetében?
5. Hogyan fogadják a távmunkában dolgozók a külföldi vállalatok szervezeti kultúrába integrálási törekvéseit?

### 3. A kutatás eredményei: a szervezeti kultúra a tartósan távmunkában dolgozók körében

Nagyfokú heterogenitást és

az alábbi hasonlóságokat azonosítottuk:

- A hazai vállalatok, leányvállalatok vezetése „ismerkedik” a távmunkával.
- Szinte valamennyi vizsgált szervezetnél **megjelenik az „otthonról dolgozás” lehetősége**
- Az interjúkban megszólalók többségének vállalata **kedvezményként, kiérdemlendő kiváltsággként, motiváló eszközként** kezeli a home office lehetőségét.
- A vállalatok elvárják a **munkatársak állandó fejlődését.**
- Közös ismérv a **költségek nagyfokú minimalizálása.**

# Meghatározó tényezők az integrálódás szempontjából (1. kutatási kérdés)

Az interjúk azt mutatják, hogy **bizonyos tényezők egyirányba mutatóan befolyásolják** a távmunkában dolgozóknak a szervezeti kultúrában való aktív részvételét:

- A vállalat mérete
- A vállalat hazai vs. nemzetközi mivolta
- A foglalkoztatás formája/módja
- A munkavállaló korábbi foglalkoztatási formája
- A kisvállalatoknál a vállalat vezetőjének személyi ismérvei
- Az interjúalany pozíciója a vállalatnál



# A szervezeti kultúrák az interjúk megvilágításában (2. kutatási kérdés)

Nagyfokú eltérések azonosíthatók

- IT vállalatok - *agilis kultúra*
- Amerikai szoftver megoldásokat kidolgozó startup cég is – *agilis, innovatív, tudásmegosztó kultúra*
- Amerikai óriásbank „*biztonság*”-kultúra
- A hazai kisvállalat a *nagy család vagyunk* eszményét hirdeti
- Amerikai és német nagyvállalatok – *erős szervezeti kultúra*

Legjellemzőbb a kizárólag távmunkásokból álló vállalat önértékelése:

*„Mi csupán hálózat vagyunk – nincs is szervezet. Értelemszerűen szervezeti kultúránk sincs.”*

# A tartósan távmunkában dolgozók helye a szervezeti kultúrában (3-4-5. Kérdés)

Összesen öt csoport különül el egymással (részben átfedő ismérveket is tartalmazva):

## 1. A „kívül maradók”

- Nem válnak a szervezeti kultúra integrált résztvevőivé, sőt kevés elképzelésük van a „céges tudatról”, az értékekről.
- A tőlük elvárt legfontosabb érték: az előírt folyamatok pontos betartása.
- A vállalat által nyújtott legnagyobb előny a rugalmasság, szabadság.
- A „mi” érzés erősítését legfeljebb évi egy-egy esemény szolgálja.
- Nem érzik magukat fontos fogaskeréknek a vállalatnál. - „Mindenki helyettesíthető.”

## 2. Az „ellaposodó kötődésűek”

- Szervezeti kultúra ismeretét növeli néhány állandó irodai foglalkoztatásban eltöltött év, az értékesítők körében helyenként alkalmazott mentori rendszer és a (közép)vezetői pozíció látószöge
- Összetartás megélése csupán közös tréningeken.
- Távmunkát biztosító, magasabb bérezést nyújtó vállalathoz váltanának.

# A tartósan távmunkában dolgozók helye a szervezeti kultúrában (3-4-5. Kérdés)

## 3. Erős kultúra-törekvés – a kultúrába integrálódott munkatársakkal

- Minden nap meg kell jelenni az irodában, de csak a reggeli eligazításra, majd mindenki home office-ból dolgozik, vagy úton van.
- Német nagyvállalat különböző hazai cégei.
- Amerikai, szoftver megoldásokat nyújtó startup vállalat.

## 4. Erős kultúra-törekvés - elutasító, nem integrálódó munkatársakkal

- Amerikai multinacionális nagyvállalat különböző hazai telephelyein dolgozó magyar munkatársak - „kulturális agymosás”.

## 5. Kiforratlan szervezeti kultúra

- Külföldi gyógyszeripari vállalat
- „Patchwork” cég
- Csak az eredmény számít
- Gyenge kultúrát eredményez, integrálódás nem jön létre.

## 4. Következtetés

- HO-s és hibrid HO-s munkatársak többsége **a távmunka nyújtotta előnyök miatt kötődik vállalatához.**
- **A kötődést tehát a munkavégzés formája,** nem pedig a vállalat maga élteti.
- A vállalatvezetők a dolgozónak nyújtott kiváltsággént, **jutalomként tekintenek a távmunkára.**
- Mindössze **egy** olyan csoportot, **erős kultúrát találtunk,** amelynek tagjai azonosulást mutatnak a cég céljaival.
- A távmunkában dolgozás **nehezíti** a szervezeti kultúrába integrálódást.
- A személyes találkozások integráló hatását **nem lehet helyettesíteni** hosszabb – rövidebb képzésekkel.
- A nagy **fluktuáció** nem kedvez a szervezeti kultúra építésének.
- **Nem elegendő** a (külföldi) vállalat vezetőségének törekvése egy erős kultúra megteremtésére.

## 5. Összegzés, kitekintés

Igen *nagyok az eltérések az erős vállalati kultúra kiépítése és fenntartása tekintetében* a nemzetközi nagyvállalatok és a hazai kisebb vállalkozások körében.

Sajátos jelenség a „távmunkás”, a „home office-os” **szubkultúrák** kialakulása.

Befolyásolja a szervezeti kultúrát:

- a távmunkában előnyben részesített **személyiségtípusok** (a jó távmunkás-típus) „halmozódása”,
- a face-to-face **kommunikáció lehetőségének** csökkenése,
- az **infokommunikációs eszközök** nélkülözhetetlensége is.

A közös ünnepek, az összetartás, a közösség-, a csapatépítés, a Corporate Identity külsőségeinek **jelentősége halványul.**

A frissen a vállalathoz kerülők körében **jelentős a fluktuáció**, viszont évek múltával a kötődés erősödik.



## 5. Összegzés, kitekintés

Az eredményeket nagy mintán, kvantitatív eszközökkel feltétlen érdemes vizsgálni.

- Az interjúkból származtatott szervezeti kultúra jellemzők, csoportok és következtetések nagy mintán is megállják-e a helyüket?

Milyen hatással lesz a járvány a távmunkaterjedésére?





Köszönöm a figyelmüket!