



**Losonci Dávid – Jenei István**

**Szervezeti kultúra kutatások a termelési folyamatok  
szervezésében – irodalom-feldolgozás\***

TM 97. sz. műhelytanulmány



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

\* A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

## Tartalomjegyzék

<b>ABSZTRAKT .....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
<b>1. BEVEZETÉS.....</b>	<b>5</b>
<b>2. A KUTATÁSI TERÜLET JELENTŐSÉGE.....</b>	<b>8</b>
2.1. Minőségmenedzsment, teljes körű minőségmenedzsment.....	8
2.2. Fejlett termelési rendszerek (AMT) .....	12
2.3. Egyéb termelésmenedzsment koncepciók.....	13
2.4. Összegzés .....	15
<b>3. A FORRÁSOK ÁLTAL KUTATOTT TEVÉKENYSÉGMENEDZSMENT TERÜLETEK .....</b>	<b>17</b>
3.1. Minőségmenedzsment, teljes körű minőségmenedzsment.....	17
3.2. Fejlett termelési rendszerek .....	19
3.3. Egyéb termelésmenedzsment koncepciók.....	20
3.4. Összegzés .....	21
<b>4. A SZERVEZETI KULTÚRA MEGKÖZELÍTÉSE A KUTATÁSOKBAN .....</b>	<b>22</b>
4.1. Minőségmenedzsment, teljes körű minőségmenedzsment.....	24
4.2. Fejlett termelési technológiák.....	28
4.3. Egyéb termelésmenedzsment koncepciók.....	29
4.4. Összegzés .....	31
<b>5. A KUTATÁSI MODELL ÉS AZ EREDMÉNYEK RÖVID ISMERTETÉSE AZ EMPIRIKUS MUNKÁK ALAPJÁN .....</b>	<b>32</b>
5.1. Minőségmenedzsment, teljes körű minőségmenedzsment.....	32
5.2. Fejlett termelési technológia .....	41
5.3. Egyéb termelésmenedzsment koncepciók.....	44
<b>6. ÖSSZEFOGLALÁS .....</b>	<b>46</b>
<b>FORRÁSOK JEGYZÉKE .....</b>	<b>48</b>

## Absztrakt

A műhelytanulmány célja, hogy megalapozzon egy, a lean menedzsment és a szervezeti kultúra kapcsolatát vizsgáló empirikus kutatást. Májig ritka a szűken vett témában született publikációk száma, ezért tanulmányunkban olyan forrásokat dolgozunk fel, amelyek a lean menedzsmenten túl a termelésmenedzsment más koncepcióit, gyakorlatait (minőségmenedzsment és a fejlett termelési rendszerek), az általuk elérhető teljesítmény és a szervezeti kultúra kapcsolatát értelmezi, vagy vizsgálja. A források módszeres áttekintésével azonosítjuk a kutatásokat indokoló tényezőket, az érintett termelésmenedzsment koncepciók értelmezéseit, a szervezeti kultúra értelmezéseket és a kutatási eredményeket. Mindezek alapján bemutatjuk, hogy melyek lehetnek azok a kérdések, melyek egy, a szervezeti kultúra és a lean menedzsment kapcsolatát vizsgáló empirikus kutatás során figyelmet érdemelnek. Bemutatjuk továbbá, hogy milyen egyéb tényezőkre kell figyelemmel lenni egy ilyen kutatás tervezése során. Önmagában a lean menedzsment, mint téma újszerű a szervezeti kultúrával kapcsolatos kutatások területén. Ezen túl a nagymintás és az angolszász területeken kívül eső kutatások kecsegtetnek jelentős új ismerettel. További újdonságot jelent a termelésmenedzsment koncepció és a szervezeti kultúra kapcsolatának megragadásán túl a kapcsolat természetének (a hatás irányának) feltárása.

**Kulcsszavak:** lean menedzsment, szervezeti kultúra, teljes körű minőségmenedzsment (TQM), fejlett termelési rendszer (AMT), versengő értékek modellje (competing value framework (CVF))

## Organizational culture researches on the field of operations management – a literature review

### Abstract

The aim of this paper is to provide a solid base for a study that would examine the relationship between lean management and organizational culture. Since there are only limited number of publications in this topic, in our study we examined publications, which interpreted or examined the relationship among organizational culture, organizational performance and - beyond lean management - any operations

management concepts or practices (but mainly quality management and advanced manufacturing technologies). Rigorously reviewing the selected sources, we identified the main questions justifying the researches, interpretations of the involved operations management concepts, interpretations of organization culture, and research results. Based on our review, we highlight those questions that are worth to examine within a research targeting to study the relationship between the organizational culture and lean management. Moreover, we identified other important factors to be considered when designing such research. Lean management by itself a novelty in the research field related to organizational culture. Moreover, large sample studies conducted outside the Anglo-Saxon territory likely to bring notable novelty. Further new knowledge may emerge if beyond capturing the existence of relationship among organizational culture and any operations management concept the nature of the relationship (the direction of the influence) was also investigated.

**Key words:** lean management, organizational culture, total quality management (TQM), advanced manufacturing technology (AMT), competing value framework (CVF)

# 1. Bevezetés

A műhelytanulmány célja, hogy megalapozzon egy a lean menedzsment és a szervezeti kultúra kapcsolatát vizsgáló empirikus munkát. Az empirikus munkában a versengő értékek modelljét (Competing Value Framework, CVF) a lean menedzsmentet használó termelő vállalatok körében tervezzük vizsgálni. Jelen műhelytanulmány áttekinti a termelésmenedzsmenttel és hangsúlyosan a minőségmenedzsmenttel kapcsolatos szervezeti kultúra kutatások eredményeit. Az áttekintésben az elméleti megfontolások is helyet kapnak, de többségében az empirikus kutatások eredményei kerülnek be. A szervezeti kultúra megközelítések közül többségében a CVF-fel kapcsolatos munkák szerepelnek, de emellett más szervezeti kultúra modellek és a nemzeti kultúra hatása is megjelenik.

A műhelytanulmány struktúrája a később tervezett saját munka struktúráját követve dolgozza fel a tanulmányokat:

- Először végigvesszük, hogy milyen tényezők indokolják a termelésmenedzsment (minőségmenedzsment) és a szervezeti kultúra kapcsolatának kutatását. (2. fejezet)
- A következő részben kiemeljük, hogy milyen termelésmenedzsment koncepciók kerülnek be ezekbe a munkákba. A meghatározások mellett a koncepciók főbb változói is helyet kapnak. (3. fejezet)
- Majd részletesen bemutatjuk a termelésmenedzsmentben elterjedt szervezeti kultúra megközelítéseket. (4. fejezet)
- Végül az egyes kutatási eredményeket tekintjük át. (5. fejezet)
- Majd összefoglaljuk az eredményeket. (6. fejezet)

Az egyes pontok lehetőséget teremtenek arra, hogy párhuzamot találjunk a kutatásokba bevont termelésmenedzsment területek és lean menedzsment között. A főfejezeteken belül az alfejezetek a feldolgozott forrásokat annak megfelelően csoportosítva tartalmazzák, hogy az adott munkában a termelésmenedzsment mely területére vonatkozó vizsgálatok kerülnek ismertetésre. Ennek megfelelően az első alfejezetek minden esetben a minőségmenedzsment területéhez kapcsolódnak (amelyen belül hangsúlyosan jelenik meg a teljeskörű minőségmenedzsment, *total quality management*: TQM), a második fejezetek a fejlett termelési technológiákkal (*advanced manufacturing technologies*, AMT)

kapcsolatos munkákat mutatják be. A harmadik alfejezetek az előző kettő csoportba nem sorolható munkákat tárgyalják. A kutatás felépítését és célját az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat. A műhelytanulmány felépítése

<b>Műhelytanulmány célja</b>	<b>A lean menedzsment és szervezeti kultúra kapcsolatának empirikus vizsgálatát megalapozni</b>	
<i>Fejezetek célja</i>	<i>Fő eredmény</i>	<i>Továbbgondolás lehetősége</i>
2. fejezet	Milyen tényezők indokolják a termelésmenedzsment/minőségmenedzsment és a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálatát	A feltárt tényezőket a lean menedzsment területén, az irodalom alapján azonosítani
3. fejezet	Az elemzett termelésmenedzsment koncepciók részletes bemutatása	Kapcsolat keresése a lean termelési rendszer gyakorlataival, azon lean elemek azonosítása, amelyeket más koncepciókkal kapcsolatban már vizsgáltak
4. fejezet	A termelésmenedzsmentben elterjedt szervezeti kultúra meghatározások feltárása; CVF tapasztalatai	Ismert lesz a termelésmenedzsmentben elterjedt szervezeti kultúra meghatározás és megközelítés; feltárjuk a CVF alkalmazásának tapasztalatait
5. fejezet	Eredmények a termelésmenedzsmentben	Mind a kutatási kérdések kialakításában, mind az eredmények értelmezésében felhasználható tapasztalatok
6. fejezet	Összefoglalás	

A tanulmányban feldolgozott cikkekről a 2. táblázat ad áttekintést. A szerzők neve, és a mű címe mellett a folyóirat címét és a tanulmányban megjelenő fő termelésmenedzsment koncepciót is feltüntettük. A 2. táblázat utolsó oszlopa azt jelöli, hogy a munka empirikus kutatás volt-e. Egy későbbi empirikus munka tervezése során mi a meglévő empirikus eredmények szintetizálását gondoltuk a legfontosabbnak. A 2. táblázatból két dologra hívnánk fel a figyelmet: (1) nagy számban vannak a vezető folyóiratokban megjelent munkák, ami arra utal, hogy a téma iránt jelentős az érdeklődés; (2) a cikkek címe pedig arról árulkodik, hogy, a termelésmenedzsmenten belül a lean termelés ma még nem jelenik meg központi témaként a szervezeti kultúra kutatásokban.

2. táblázat. A műhelytanulmányban feldolgozott fontosabb cikkek – fő jellemzők

Szerző(k)	Folyóirat	Cím	Termelés- menedzsment koncepció	Empirikus
Baird és társai (2011)	International Journal of Operations & Production Management	The relationship between organizational culture, total quality management practices and operational performance	TQM	igen
Bates és társai (1995)	Management Science	The Crucial Interrelationship between Manufacturing Strategy and Organizational Culture	termelési stratégia	igen
Detert és társai (2000)	Academy of Management Review	A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations	TQM	részben (szakértői vélemények)
Dellana és Hauser (2000)	Mid-American Journal of Business	Corporate Culture's Impact on a Strategic Approach to Quality	Minőségmenedzsment (Malcolm Baldrige)	igen
Khazanchi és társai (2007)	Journal of Operations Management	Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation	AMT	igen
Lagrosen (2003)	International Journal of Quality and Reliability Management	Exploring the impact of culture on quality management	TQM	igen
McDermott és Stock (1999)	Journal of Operations Management	Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation	AMT	igen
Naor és társai (2008)	Decision Sciences	The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices	Minőségmenedzsment gyakorlatok	igen
Pun és Jaggernath-Furlonge (2009)	Asian Journal of Quality	Exploring Culture Dimensions and Enablers in Quality Management Practices: Some Findings	Minőségmenedzsment (tágra értelmezve)	nem
Saffold (1988)	Academy of Management Review	Cultural Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond "Strong" Culture		nem
Prajogo és McDermott (2005)	IJOPM	The relationship between total quality management practices and organization culture		igen
Wong és Cheah (2011)	Advances in Management	Linking Organizational Culture to Lean Implementation in the Malaysian Electrical and Electronics Industry: A Conceptual Framework	Lean termelés	nem
Zammuto és O'Connor (1992)	Academy of Management Review	Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: the role of organization design and culture	AMT	Nem (elméleti)
Zu és társai (2010)	Int. J. of Production Economics	Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices	TQM/Six Sigma	igen

## 2. A kutatási terület jelentősége

Ebben a fejezetben azt vizsgáljuk meg, hogy a feldolgozott cikkek szerzői szerint miért fontos a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálata általában a termelésmenedzsmenttel, illetve azon belül a minőségmenedzsmenttel, az operatív teljesítménnyel. Az így feltárt kapcsolatok feltehetően lényegesek lesznek a lean menedzsment szempontjából is. A tanulmányban végig a termelésmenedzsment kifejezést használjuk. Az angol terminológiában megjelenő Operations Management (OM) fogalmához idehaza legszorosabban a termelésmenedzsment kapcsolódik. Miközben nyilvánvaló, hogy az OM egy tágabb területet ölel fel.

### 2.1. Minőségmenedzsment, teljes körű minőségmenedzsment

Detert és társai (2000) amellett foglalnak állást, hogy a kultúra „... a szervezeti innováció, mint például a minőségfejlesztés, sikerében vagy kudarcában kulcsszerepet játszik,...” (p. 850). Ez hangsúlyozandó, némileg provokatívan a Xerox egyik munkatársára utalva az alábbi felütéssel kezdik cikküket: „... a korábbi (1980-as évek közepe előtti) minőséggel kapcsolatos törekvéseink mindegyikében egy közös tényező magyarázta a kudarcot: méghozzá, hogy nem változtattuk meg a kultúrát vagy a környezetet ott, ahol ezeket az eszközöket és folyamatokat használtuk” (p. 850). Miután világossá tették, hogy a szervezeti kultúra fontos szereppel bír a minőségmenedzsmentben további, már a vizsgálat nehéz kivitelezhetőségéhez kapcsolódó okokat emelnek ki. Meglátásuk szerint a minőségmenedzsment és a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálata azért nem éri el a kielégítő szintet (minőség, mennyiség), mert hiányzik a szervezeti kultúra meghatározásának és mérésének keretrendszere. Ezért is vállalkoznak egy keretrendszer felállítására. Az okok közé sorolható még, hogy a TQM-mel foglalkozó szakirodalomban nincsen megalapozva a kultúra és a TQM közötti kapcsolat. A meglévő munkákban aránytalanság van a két koncepció relációjában. A szervezeti kultúra számos eleme nem jelenik meg a kutatásokban, pl. túlságosan a TQM eszközökre koncentrálnak; vagy éppen a szervezeti kultúra modell dominál egy-egy munkát és emellett nem kap elég nagy figyelmet a minőségmenedzsment.

Dellena és Hauser (2000) okfejtése részben hasonló az előzőekhez. Szintén azt emeli ki, hogy a szervezeti kultúra minőségkultúrává alakítására van szükség a minőség stratégiai megközelítésének sikeres bevezetésekor. Koránt sem világos, hogyan érdemes elindulni, mert nincsen konzisztencia a minőségkultúra jellemzőiben. Hiányosságnak tartják, hogy a meglévő szervezeti kultúra modellek



átültetése sem jelenik meg. Az elméleti kapcsolatok tisztázását azért is sürgetik, mert az eredmények segíthetik a menedzseri munkát. Ma még ugyanis a döntéshozók sem tudják, hogy milyen változások járulnak hozzá a minőségkultúrához.

Lagrosen (2003) szintén ott kezdi gondolatmenetét, hogy a mai kutatói felfogás szerint a TQM-nek magában kell foglalnia a vállalati kultúra átalakítását. Ő túllép a szervezeti határokon és arra is felhívja a figyelmet, hogy a vállalati kultúra elválaszthatatlan a nemzeti kultúrától. A nemzeti kultúrák közötti különbségek eltérő TQM bevezetési problémákhoz, esetleg eltérő TQM értelmezésekhez vezethetnek. Véleménye szerint ez a probléma különösen multinacionális vállalatoknál lehet fontos, hiszen eltérő kultúra más és más alkalmazkodást, bevezetést vagy értelmezést ad. Kiemeli még, hogy a nemzeti kultúra minőségmenedzsmentre gyakorolt lehetséges jelentős hatásainak ellenére nagyon kevés kutatás folyt korábban.

Prajogo és McDermott (2005) szerint számos kutatás foglalkozott a TQM alkalmazásának a szervezet teljesítményére gyakorolt hatásával. A kutatások többnyire a pozitív kapcsolatot hangsúlyozzák, míg ismert számos olyan eset is, ahol a TQM alkalmazása nem volt képes az általában remélt (és kutatók által több tanulmányban is megerősített) pozitív hatást kifejteni. Azokban az esetekben, amikor a kudarc okait (is) keresték, a leggyakrabban említett okok között találjuk a szervezeti kultúrát. A TQM és a kultúrához viszonyát kutató vizsgálatokat két csoportba sorolják a szerzők:

- Az „unitarista” megközelítés szerint a TQM a szervezet minden tagját bevonó, rugalmas és emberközpontú, egységes kultúrát mondhatja sajátjának.
- Ezzel szemben a „pluralista” álláspont azt hangsúlyozza, hogy a TQM-nek a rugalmasságon kívül vannak a kontrollt és a szabványosítást erősítő kulturális jegyei is. Azaz egy kulturális „többes szám” jellemzi.

Prajogo és McDermott kutatásának célja a két ellentmondó nézet érvényességének empirikus vizsgálata volt. A TQM és a kultúra kapcsolatának irányára vonatkozóan a szerzők amellet foglalnak állást, hogy a kultúra befolyásolja a TQM alkalmazásának eredményességét.

Sila (2007) a kontingencia tényezők TQM-re gyakorolt hatását hangsúlyozza. Kutatását arra építi, hogy empirikus bizonyítékok hiányában is elterjedt az a felfogás, hogy a TQM univerzálisan használható. Ezzel magyarázza, hogy kevés figyelem jut a kontextushoz kapcsolódó tényezők vizsgálatának. Úgy látja, hogy a TQM sikeres bevezetését vizsgáló tanulmány ellentmondásosságai jó okot adnak az a kontextus hatásainak elemzésére. Korábbi tanulmányokat idézve szemlélteti, hogy a bevezetési kudarcok aránya kétharmad körül mozog. A másik véglet, hogy akár a vállalatok 80%-a is

pozitív hatásokról számol be. Empirikus kutatásában a származási ország hatásáról megállapítja, hogy az USA-ban működő cégeknél nincsen különbség, aszerint hogy egyesült államokbeli vagy külföldi tulajdonú cégről van-e szó.

Naor és társai (2008) több fehér foltot is említenek, melynek feltárásában szerepe lehet a tudományos munkának: (1) a minőségmenedzsment gyakorlatok alkalmazásának a vállalati teljesítményre gyakorolt hatásával kapcsolatos kutatások ellentmondó eredményei; (2) a sikertelen bevezetési kísérletek jelentős aránya melyben a kultúra hatása nem kellően feltárt; (3) a minőségmenedzsment gyakorlatok két típusának, az infrastrukturális (*infrastructure*) és a központi (*core*) elemek elkülönítésének hiányát; (4) a nemzetközi kontextus figyelembe vételének hiányát. Beer (2003) kutatási eredményeire hivatkozva állítják, hogy a TQM programok sikere azért marad el, mert azok nem illeszkednek a szervezet kultúrájához (ezt a tételt a szerzők saját kutatásukkal is igazolják).

Pun és Jaggernath-Furlonge (2009) kiemelik, hogy a versenyelőny javításának érdekében számos vállalat fordult a tágran értelmezett minőségmenedzsment irányába, pl. ISO, TQM, hat szigma, lean. Bár a programokkal kapcsolatban gyakran hangsúlyozzák a tőlük várható előnyöket, számos szerző a bevezetés költségeire, a bevezetési nehézségekre is felhívja a figyelmet. A bevezetési problémák egy része olyan tényezőkre vezethető vissza, amelyek a vállalatoknál már jelen voltak és szemben álltak a filozófiával és gyakorlattal. Kiemelik a felső vezetés elkötelezettségének hiányát és a dolgozói ellenállást. A gátló tényezők között tartják még nyilván a negatív munkahelyi klímát. Korábbi kutatásokra utalva kiemelik továbbá a minőségkultúra hiányát, a kulturális különbségeket és a kultúra változtatására való képtelenséget.

Zu és társai (2010) munkájukat egyértelműen Prajogo és McDermott (2005) kutatásainak követőjeként pozicionálják. A szerzők korábbi kutatásokhoz hasonlóan hangsúlyozzák, hogy a TQM, illetve később a hat szigma alkalmazásával az egyes vállalatok, szervezetek jelentős minőségi fejlődést és ezzel kapcsolatosan teljesítmény-növekedést és költségcsökkenést érhetnek el. Mivel azonban számos negatív példa is ismert a bevezetésekkel kapcsolatosan, fontos a bevezetést, az elérhető eredményeket befolyásoló szervezeti kultúra vizsgálata is. Zu és társai (2010) kiemelik, hogy szemben a TQM és a kultúra dimenzióinak összefüggéseit kutató munkák számosságával, kevés olyan munka ismert, amely a minőségmenedzsmentet integráltan (a TQM és a hat szigmát együtt) kezeli ebben a kérdésben. Szintén hangsúlyozzák a TQM és hat szigma multikulturális vonásait, melyhez szükséges a szervezeti kultúra és az alkalmazott gyakorlatok kulturális illeszkedésének a korábbiaknál részletesebb vizsgálata, azaz az egyes gyakorlatok és a kultúra típusok közötti összefüggések kimutatása. A szerzők szintén hangsúlyozzák a nagymintás kutatások hiányát.

Baird és társai (2011) a TQM-mel kapcsolatos bevezetési nehézségeket emelik ki. Igaz, hogy egy viszonylag régi, az 1990-es évek elején készült felmérésre utalnak, de azt hangsúlyozzák, hogy az amerikai egyesült államokbeli cégek kétharmada semmilyen előnyre nem tett szert a TQM bevezetésével. A szerzők más tanulmányokra hivatkozva hasonló helyzetet látnak az Egyesült Királyságban és Ausztráliában is (bár azok is a 2000 évek első feléig adnak megbízható betekintést). A bevezetési tapasztalatok vegyes képe alapján vetik fel a sikerhez hozzájáruló tényezők vizsgálatának szükségességét. A tényezők közül a szervezeti kultúrát emelik ki: „... az irodalomban gyakran hivatkoznak annak a szervezeti kultúrának a fontosságára, amely a TQM gyakorlatokhoz vezet” (p. 790). A TQM-et a szervezeti kultúra és a munkaerő attitűdjének változtatásával kapcsolják össze. Felhívják ugyanakkor a figyelmet, hogy bár elismert a szervezeti kultúra TQM-ben játszott fontos szerepe, a szervezeti kultúra és a TQM gyakorlatok kapcsolatának empirikus vizsgálata hiányzik.

A minőségmenedzsment és a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálatát számos okkal támasztják alá a szakirodalomban. Az indoklásánál a szerzők **leggyakrabban a TQM (vagy TQM és hat szigma) bevezetésével járó előnyök elmaradását említik.** Itt általában a kontextus függőség is megjelenik (Sila, 2007), de jellemző a kultúra hatásának kiemelése. Ezzel kapcsolatosan két megállapítás tehető: egyrészt nem világos hogy a bevezetési kudarcok, az összes kísérlet mekkora részét teszik ki, de több szerző utal arra, hogy ez akár 60-70%-is lehet. Másrészt szinte minden forrás abból indul ki, hogy **a kudarcban (a remélt előnyök elmaradásában) a szervezeti kultúrának (a meglévő nem illeszkedik a szükségeshez, a szervezet nem képes megváltozni/megváltoztatni) jelentős szerepe van.** Azaz ezek a kutatások egyértelműen a mellett foglalnak állást, hogy a szervezeti kultúra befolyásolja a minőségmenedzsment alkalmazhatóságát és annak a vállalati teljesítményre gyakorolt hatását. Éppen ezért a kutatások alapvetően a kultúra és a minőségmenedzsment (TQM, hat szigma) kapcsolata feltárásának szükségességét emelik ki. További problémákhoz vezet a kapcsolat vizsgálata azáltal, hogy nem egységes egyik koncepció megközelítése sem. Fokozott igényként jelentkezik a szervezeti kultúra meghatározásának és mérésének szükségessége (Detert és társai, 2000), a minőségre jellemző kultúra (Dellena és Hauser, 2000), avagy jellemző kultúrái (Prajogo és McDermott, 2005) meghatározásának igénye, a nemzeti kultúra és a vállalati kultúra kapcsolatának feltárása (Lagrosen, 2003). A minőségmenedzsment oldalán sincsen egységes vizsgálati keret. A jól ismert gyakorlatok is jelen vannak, de ahhoz képest sajátos megközelítést követnek Naor és társai (2008), amennyiben a TQM gyakorlatainak két csoportját külön javasolják vizsgálni. Zu és társai (2010) a TQM és a hat szigma gyakorlatokat kapcsolja össze. Több szerző is kiemeli a nemzetközi kontextus vizsgálatának szükségességét, valamint a nagymintás kutatások hiányát. Fontos még megemlíteni az

alkalmazott minőségmenedzsment eszközök, a kultúra és a vállalati teljesítmény hármasa között fennálló kapcsolatok vizsgálatának igényére vonatkozó javaslatokat is.

## 2.2. Fejlett termelési rendszerek (AMT)

Zammuto és O'Connor (1992) munkáját több jelenség megválaszolásának igénye is motiválta. Az irodalom-feldolgozásban nagyon ellentmondásos eredményekkel találkoztak az AMT-vel kapcsolatban. Az irodalomban nem tisztázott, hogy mi befolyásolja az AMT-vel érvényesíthető előnyöket: mikor vezet nagyobb rugalmassághoz, mikor javítja a termelékenységet, egyszerre mindkettőt. Emellett arra is utaltak, hogy számos termelő komoly bevezetési nehézségekkel és kudarcokkal szembesült az AMT-vel kapcsolatban. Ezen cégeknél semmilyen előnnyel nem járt az AMT. A szerzők – az irodalom számos munkájával megegyező – meglátása szerint az AMT előnyei a rugalmas szervezeti struktúrához kapcsolhatók. Ha pedig a szervezeti struktúra kapcsolható az AMT bevezetéséhez, akkor ebből következik, hogy a szervezeti kultúra is hozzájárulhat vagy akadályozhatja az AMT-t.

McDermott és Stock (1999) munkájában azt a problémakört járja körül, mely szerint, az AMT alkalmazása egyértelműen előnyökkel kecsegtet a hagyományos termelési megközelítéssel szemben ott, ahol egyszerre szükséges a nagysorozatú gyártásra jellemző hatékonyság és a kisorsozatú gyártásra jellemző rugalmasság. A gyakorlati tapasztalatok azonban jól mutatják, hogy az AMT-t alkalmazó vállalatok nem mindig képesek kiaknázni az AMT-ben rejlő lehetőségeket. Ennek egyik oka, hogy az adott vállalatok szervezeti kultúrája nem illeszkedik megfelelően az AMT-hez. Ennek az összefüggésnek a megértését célozza a kutatás.

Khazanchi és társai (2007) a folyamat-innovációk közül a szintén az AMT-re összpontosítanak. A szerzők a folyamat-innováció kihívásaira hívják fel a figyelmet, amelyek közvetlenül kapcsolhatók a kultúrához, pl. a folyamat-innováció megváltoztatja a szervezeti kapcsolatokat, struktúrát vagy klímát; a folyamat-innováció paradox módon egyszerre követeli meg a rugalmasság (flexibility) és a kontroll (control) menedzsmentjét. Ezek után mind az innováció, mind a szervezeti kultúra oldaláról körbejárják a kutatás fontosságát. Kiemelik, hogy az irodalomban a szervezeti kultúra az innováció menedzsmentjének kulcs tényezőjeként jelenik meg. Másfelől arra is rávilágítanak, hogy pl. az innovatív-támogató (*innovative-supportive*) kultúra továbbra is számos ponton tisztázásra szoruló jelenség, és hogy a szervezeti kultúra kutatásokban kevés az empirikus munka. A szerzők további vitatott pontok tisztázására is várják a kutatásoktól. Kiemelik az AMT bevezetések kudarcait. Hiszen a rendszert az 1970-es évek óta a jobb teljesítmény reményében vezették be, de a vizsgálatok arra

utalnak, hogy csak a bevezetések 25-50%-a felelt meg a várakozásoknak. A kutatók ezt gyakran a támogató szervezeti kultúra hiányára vezetik ezt vissza (pl. Bates és társai, 1995).

Az AMT területén a kutatásokat hasonló jelenségek motiválták, mint amelyeket a minőségmenedzsmenttel kapcsolatosan is bemutatunk. A fejlett technológiák alkalmazásától remélt előnyök igen gyakran elmaradnak, ebben a kudarcban pedig a szervezeti kultúra jelentős szerepet játszhat. Ahogyan Khazanchi és társai (2007) is rámutatnak, maga a folyamat-innováció is a kultúra megváltoztatását feltételezi, így logikus a szervezeti kultúra hatásainak feltételezése. Másrészt fontos az a megállapításuk, mely szerint az innovatív-támogató (*innovative-supportive*) kultúra, mint jelenség is további vizsgálatra szorul.

### 2.3. Egyéb termelésmenedzsment koncepciók

Saffold (1988) megállapítja, hogy habár „néhány kutató azt állította, hogy a pozitív kulturális jellemzők olyan mértékben fokozzák a teljesítményt, amennyire erősen megtestesülnek” (Dennison, 1984, idézi Saffold, 1988, 546. old), a gyakorlati megfigyelések mégis azt mutatják, hogy ez a feltevés nem állja meg a helyét. Saffold (1988) öt olyan tényezőt is felsorol, amely az addigi kutatások hiányossága, és amely a kultúra és a szervezeti eredmények közötti kapcsolat kifinomultabb megértését sürgeti:

- Elsőként, a kutatások egyetlen egységes szervezeti kultúrát feltételeznek, míg a valóságban a sokszínű kultúrák a jellemzőek, míg az egységesek számítanak kivételnek.
- A második hiányossága a korábbi kutatásoknak a kultúra „erősségének” meghatározásában és mérésében rejlik.
- A harmadik hiányosság a több vállalatra is kiterjedő kutatások eredményeként meghatározott, a siker kulcsát adó kulturális jegyek csak a közös nevezők általánosított keveréke, mely pont az egyes szervezetek kultúrájának összetettségét fedi el.
- A negyedik gyengeség a kultúra és a teljesítmény viszonyának túlzó leegyszerűsítése (pl. a szervezeten belüli túlzott kulturális kontroll egyes személyek, vagy csoportok ellenálláshoz, így a teljesítmény csökkenéséhez vezethet, vagy a túlzott egyetértés az új ötletek felmerülésének állhatja útját.)

- Végül az ötödik hiányosságként az alkalmazott kvalitatív módszertan validálási problémáit említi (véletlenszerűen kiválasztott, vagy a vezetők irányába torzított megfigyelési csoportok, ellentétes megítélésű (kontroll) csoportok alkalmazásának hiánya).

Bates és társai (1995) a termelési stratégia és a szervezeti kultúra kapcsolatát vizsgálják. A kapcsolat vizsgálatának indokaként arra utalnak, hogy bár a termelési stratégia fontossága felismert, mégis kevés tanulmány foglalkozik azon változók tanulmányozásával, amelyek megakadályozzák vagy lehetővé teszik annak használatát. Úgy látják, hogy nagyobb figyelmet kell adni a szervezeti tényezőknek, közülük pl. az üzemi szinten megjelenő szervezeti kultúrának. Úgy látják, hogy az üzleti stratégia és a szervezeti kultúra közötti kapcsolat vizsgálata jó alapot adhat a termelési stratégiára koncentráló munkáknak.

Wong és Cheah (2011) a szervezeti kultúra és a lean termelés bevezetése közötti kapcsolatot vizsgálják. Úgy látják, hogy a lean termelés kiépítése nehéz feladat, és számos cégnek meggyűlik a baja a rendszerrel. Ennek okaként (Gary Convis az Amerikai Toyota Motor Termelés elnöke alapján) a következőképpen fogalmazták meg: *„a legnagyobb akadály, hogy nagyon kevés szervezet érti meg a kulturális szempontokban érvényesülő absztraktabb perspektívákat, amelyek a lean termelés bevezetésének részeként jelennek meg”* (p. 50). Hangsúlyozzák, hogy éppen ez a kultúra kovácsolja az egyes eszközöket rendszerré. Nyilvánvalóvá teszik, hogy számos korábbi kutatás a kultúrát emeli ki a lean sikeres alkalmazásában. Annak vizsgálata ugyanakkor hiányzik, hogy a szervezeti kultúra egyes dimenziói miként kapcsolhatók a lean gyakorlatok alkalmazásához.

Az „egyéb” területen a korábbihoz hasonló indokokkal találkozunk a kutatások indításával kapcsolatban: a stratégia, vagy a lean menedzsment alkalmazásának akadályaként felmerülő kultúra hatásainak megértése, az összefüggések feltárása. Ehhez képest Safford és társai (1988) számos – máig időszerű – felvetésével találkozunk, melyek megfontolandók a téma vizsgálatának tervezése során.

## 2.4. Összegzés

A termelésmenedzsment és kultúra vizsgálatának számos közös nézőpontja van. Kutatásunkban elsősorban a minőségmenedzsment (illetve AMT) területére fókuszáltunk. Megjelentek egyéb termelésmenedzsment koncepciók is, de a lean termelés iránti érdeklődési marginális. Az áttekintett kutatásokban a kutatások mögötti legjellemzőbb indokok az alábbiak voltak:

- A minőségmenedzsment koncepcióknál és AMT-nél gyakran találkozunk azzal az érveléssel, hogy **a bevezetések jelentős része kudarcra végződik**. Bár vannak kutatási eredmények, amelyek viszonylag jó hatásfokú bevezetésre utalnak, de összességben nagyon ellentmondásosak a sikeresség vizsgálataiban. Számos eredmény utal arra, hogy eltérő országokban is nagyon hasonlóak (értelmezhetően ellentmondásosak) a tapasztalatok. Habár ez a sokszínűség ismert a lean menedzsment alkalmazásával kapcsolatban is, az eddigi kutatások ezt az okot más összefüggések alaposabb tanulmányozására használták fel. Ahogyan Wong és Cheah is bemutatja, a bevezetési nehézségek és a bevezetés kudarcai lean környezetben is indokolják a szervezeti kultúra szisztematikus elemzését. Felismerve a bevezetési kudarcok fontosságát, az empirikus munkában az alábbi témákat kell feldolgozni: érdemes több ország bevezetési tapasztalatát összegyűjteni; a lean termelés hosszú múltra visszanyúló története lehetővé teszi, hogy eltérő időpontokból citáljunk bevezetési sikereket tárgyaló munkákat. Úgy gondoljuk, hogy a kutatás szükségességének bevezetési kudarcokkal történő magyarázata úgy lehet igazán hiteles, ha az valóban egy évtizedek óta jelen lévő és nemzetközi problémaként határozható meg.
- Kutatási motívumként jelenik meg, hogy a kultúra hangsúlyosan és sokszor előkerül a szakirodalomban. Adott termelésmenedzsment koncepció ugyanis jelentős szervezeti átalakulással jár, így **a támogató szervezeti kontextus (kultúra) nagyon felértékelődik. A kapcsolat hangsúlyozását azonban ritkán követi empirikus munka. Vagy akár olyan munka, amely elméletileg kapcsolná össze a termelésmenedzsmentet és valamely kiválasztott szervezeti kultúra koncepciót**. A lean menedzsmenttel foglalkozó irodalomban hasonló kép rajzolódik ki, mint amit a minőségmenedzsment munkák leírnak: a támogató kultúra jelentőségét és a kultúraváltás szükségességét sugallják. Közben azonban a minőségmenedzsmentben számos empirikus kutatással találkozunk, legjobb tudomásunk szerint nincsen olyan tanulmány, amely a jól ismert szervezeti kultúra modelleket kapcsolná a lean termelési rendszerhez. Detert és társai (2000) kiemelik, az újszerű fejlesztési koncepciók

alkalmazása és a szervezeti kultúra viszonyának kapcsolatát további vizsgálatoknak kell elemeznie (Naor és társai, 2008). - felvetődik a kontextus függőség (Sila, 2007), illetve specifikusan a szervezeti kultúra és a nemzeti kultúra között is szoros a kapcsolat (Lagrosen, 2003). Így a szervezeti kultúra változtatását követelő minőségmenedzsment programok bevezetésére, felfogására vagy eredményeire is hatással lehet a nemzeti kultúra (akár célország, akár származási ország hatása). Ez a logikai lánc a lean termelésre is igaz, vagyis a nemzeti kultúra hatása a lean rendszerre is hatást gyakorolhat. A multinacionális cégeknél ez számos kérdést vet fel. Ezen túl azon is érdemes elgondolkodni, hogy az angolszász példákban táplálkozó szakirodalmat is érdemes kritikusan szemlélni. A kapcsolat elemzésében a nemzeti kultúra megközelítésében Hofstede modellje nagyon elterjedt.

A jelen tanulmányban feldolgozott források kiinduló pontja megegyezik a korábbi kutatásokéval, azonban indoklásukban számos esetben utaltak a korábbi kutatások hiányosságaira. Érdekes ezért ezeket a hiányosságokat is kiemelni. Ezek: a minőségkultúra jellemzői tekintetében a konzisztencia hiánya (Dellena és Hauser, 2000), a homogén vállalati kultúra feltételezése, a kultúra és a teljesítmény kapcsolatának túlzó leegyszerűsítése, a kvalitatív módszertan validálási hiányosságai (Saffold, 1988), a nagymintás kutatások hiánya (Zu és társai, 2010). A minőségmenedzsment (TQM és hat szigma) illetve a lean menedzsment és a szervezeti kultúra túl általános értelmezése, a részletes kutatások hiánya. Ezért indokoltnak tartják azokat a kutatásokat, melyek az egyes területek gyakorlatait, gyakorlatainak csoportjait, és az egyes kultúra típusokat, a köztük fennálló kapcsolatokat külön-külön is vizsgálják (Prajogo és McDermott, 2005).



### **3. A források által kutatott tevékenységmenedzsment területek**

Ebben a fejezetben az vizsgáljuk, hogy milyen termelésmenedzsment koncepciókkal kapcsolatosak a forrásokban bemutatott kutatások. A vizsgálat középpontjába került koncepció meghatározásán túl azokat a konkrét gyakorlatokat (változókat) is részletezzük, ahogyan a kutatás megközelítette az adott koncepciót. A Bevezetésben tárgyalt logikát követve először a minőségügy, majd az AMT végül az egyéb koncepciók kerülnek bemutatásra.

#### **3.1. Minőségmenedzsment, teljes körű minőségmenedzsment**

Dellana és Hauser (2000) kiemeli, hogy a minőségmenedzsment stratégiai megközelítésében nincsen egyetértés. Általában elterjedt a TQM alapelvekkel közelíteni, de ezekben sincsen egységes álláspont. Emiatt a szerzők a TQM elveknek megfelelő, az Amerikai Egyesült Államok kormánya által alapított Malcolm Baldrige Nemzeti Minőség Díj szempontrendszerét használják. A szempontrendszer hét területet ölel fel: vezetés, információ és elemzés, stratégiai tervezés, emberierőforrás-fejlesztés és menedzsment, folyamatmenedzsment, üzleti eredmények, vevőorientáció és elégedettség. A felmérésükben az egyes területeket 2-5 kérdés képezte le.

Detert és társai (2000) a TQM-mel foglalkoznak. A koncepcióra nem adnak meghatározást. Mivel ez egy elméleti munka, így a TQM gyakorlatok sem kerülnek előtérbe.

Lagrosen (2003) a minőségmenedzsment koncepciók közül szintén a TQM-et elemzi. Ő sem ad meghatározást. A TQM-hez kapcsolódó az alapvető értékeket veszi számba: vevői orientáció, vezetői elkötelezettség, teljes részvétel, üzleti folyamatokra fókuszálás, folyamatos fejlesztés, mérési fókusz.

Prajogo és McDermott (2005) a TQM gyakorlatait a Malcolm Baldrige Nemzeti Minőség Díj hat+egy (hat kritérium a szervezeti gyakorlatokra vonatkozik, a hetedik az eredményekre) kritériumrendszerén keresztül ragadják meg. Naor és társai (2008) Flynn és társai (1995) munkája nyomán a minőségmenedzsment gyakorlatait két csoportba osztva vizsgálja. (1) Az infrastrukturális gyakorlatok (felsővezetői támogatás, emberi erőforrás menedzsment, kapcsolat a vevőkkel és kapcsolat a beszállítókkal) mellet a (2) központi (*core*) gyakorlatokat is számba veszik (minőséggel kapcsolatos információ, folyamat menedzsment, és terméktervezés).

Pun és Jaggernath-Furlonge (2009) a minőségmenedzsment gyakorlatokat az alábbiak szerint határozza meg: „*azon tevékenységek, amelyeket a TQM és/vagy ISO9001:2000 filozófiájával és követelményrendszerével összhangban terveznek, fejlesztenek és vezetnek be*” (p. 58). Mivel ez a munka is egy irodalmi áttekintés, ezért a TQM gyakorlatokkal a két szerző részletesen nem foglalkozik.

Zu és társai (2010) a korábbi kutatásokra hivatkozva azt állítja, hogy a TQM eszközeire vonatkozóan mára már kialakult a konszenzus. Ennek megfelelően hét TQM gyakorlatot neveznek meg: felső vezetői támogatás, kapcsolat a vevőkkel, kapcsolat a beszállítókkal, emberi erőforrás menedzsment, minőségre vonatkozó információ, termék/szolgáltatás tervezése és folyamatmenedzsment. Az első szerző korábbi kutatásaira hivatkozva a szerzők azt állítják, hogy a hat szigma a TQM-hez képest további három, a korábbiaktól jól elkülöníthető gyakorlatot is alkalmaz. Ezek: sajátos szerep-struktúra, sajátosan felépített fejlesztési folyamat, és sajátos összpontosítás a mérésre, mutatószámokra. Zu és társai (2010) kiemelik, hogy a korábbi kutatások a TQM és a hat szigma gyakorlatainak együttes alkalmazását tartják kívánatosnak, illetve hatásosnak, ezért ők ezt a tíz gyakorlatot tekintik a korszerű minőségfejlesztési megközelítésnek.

Baird és társai (2011) szerint a „*TQM integráló, szervezetet átívelő filozófia, amely a termékek/szolgáltatások és folyamatok folyamatos fejlesztését célozza ami által megfelel vagy meghaladja a vevői elvárásokat*” (p. 789-790). A TQM-et Kaynak modelljének központi elemei alapján határozták meg: minőséggel kapcsolatos adatok és jelentések (*quality data and reporting*), a beszállítói minőségmenedzsment (*supplier quality management*), termék/szolgáltatás tervezése (*product/service design*) és folyamatmenedzsment (*process management*). (Kis változtatásokat eszközöltek Kaynak modelljén).

Összefoglalva elmondható, hogy a szerzők **a TQM-en kívül csupán a hat szigmát emelik ki, mint a minőségmenedzsment eszközét.** A TQM tartalmában (gyakorlataiban) van némi bizonytalanság (több szerző hangsúlyozza is, hogy ebben sincs egyetértés).

## 3.2. Fejlett termelési rendszerek

Zammuto és O'Connor (1992) (Pennings 1987 p. 198 alapján) az alábbi meghatározást használják az AMT-re: „*az emberekre, gépekre és eszközökre épülő automata termelési rendszer, amely célja a termelési folyamatok tervezése és irányítása, beleértve az alapanyagok, alkatrészek és félkész-termékek beszerzését, szállítását és a végtermék szállítását és az azzal kapcsolatos szolgáltatásokat*” (p. 701). Ezt a meghatározást az alábbi technológiákkal töltik meg: számítógéppel támogatott tervezés (*computer assisted design and engineering systems*), anyagi erőforrás-tervezési rendszerek (*materials resource planning systems*), automata anyagmozgató rendszerek (*automated materials handling systems*), robotizálás (*robotics*), számítógéppel vezérelt gépek (*computer numerically controlled machines*), rugalmas termelési rendszerek (*flexible manufacturing systems*) és számítógéppel integrált termelési rendszerek (*computer-integrated manufacturing systems*).

A szerzők az AMT két koncepcióját mutatják be: a kontroll-orientált és a rugalmasság-orientált tervezési stratégiát (*design strategy*). Az alábbiakban röviden bemutatjuk a két eltérő megközelítést, ezzel az is világossá válik, hogy az AMT mennyire eltérő szervezeti közegben is működőképes, miközben nagyon eltérően működik. A *kontroll-orientált megközelítésben* az AMT-vel kapcsolatos bizonytalanságok menedzseri kontrollja jelenik meg, amely a döntések középvezetők és technikai specialisták kezében történő centralizációját eredményezi. A termelés átlátható és a rutin feladatokat a technológia végzi el, ezzel együtt a dolgozói diszkréció csökken. Kevesebb és alacsonyabb képzett dolgozóra van szükség. Ez egy mechanisztikus szervezeti struktúrával jár, amelyben a koordináció és a problémamegoldás a szervezet magasabb szintjén jelenik meg (ahol a szakértelem és információ is rendelkezésre áll). Ez pedig a rendszerben előforduló hibák hatásai miatt kritikus. A *rugalmasság-orientált megközelítés* a bizonytalanságot tagolja, úgy hogy a problémákat ott kell megoldani, ahol előfordulnak. Ebben a megközelítésben – funkcionális helyett – a workflow szemlélet jelenik meg. A folyamatszemlélet (*workflow*) a dolgozói képzettséget is feltételezi. Szoros összefüggés van a funkciók között. A rugalmasság-orientált megközelítés organikus szervezeti struktúrával jár. Figyelembe kell venni, hogy a rugalmasság-orientált struktúra költségesebb, mint a költségorientált, pl. tréning, magasabb bérek, a szervezet átalakításának is magasabb költségei vannak.

Ezek alapján tehát világos, hogy a szervezeti közeg mind a struktúrára, mind a kultúrára és azon keresztül az AMT lehetőségeire is jelentős hatással vannak.

McDermott és Stock (1999) meghatározásában (Pennings 1987 p. 198 alapján) az AMT számítógép alapú technológiák összességét jelenti, (számítógéppel támogatott tervezés, robotizálás, csoporttechnológia, rugalmas gyártórendszerek, automatizált anyagmozgató rendszerek, számítógép vezérelt gépek, vonalkód, vagy más automatizált azonosító rendszer). A szerzők a kutatásuk során nem a tényleges technológiák alkalmazását vizsgálják, hanem a technológia valamely elemének bevezetésével kapcsolatos hatásait (működési, szervezeti, versenyképességi) és azok a szervezeti kultúrával való kapcsolatát.

Khazanchi és társai (2007) a folyamat-innováció speciális kontextusaként tekintenek az AMT-re. Meghatározásuk szerint az AMT „egy sor programozható gépet jelent, amelyek a termelési folyamat megvalósításában, felügyeletében és összekapcsolásában játszanak szerepet, példaként a számítógéppel támogatott gyártásra, rugalmas termelési rendszerekre és számítógéppel vezérelt gépekre utal” (p. 872, Lewis és Boyer 2002 p. 111 alapján).

Mindezek alapján elmondható, hogy **a szerzők egységesen értelmezik a fejlett gyártási technológiák (AMT) tartalmát. Ez automatizált megoldások alkalmazása a gyártásban, illetve az anyagmozgásban.** Az AMT-vel kapcsolatban hangsúlyosan jelenik meg a termelési folyamat, illetve hogy a technológiák a vállalati határon is fontos szereppel bírnak. Zammuto és O'Connor (1992) emellett arra hívják fel a figyelmet, hogy az egységes tartalom ellenére is nagyon eltérő AMT megoldásokkal találkozhatunk, mert azok alakítására a struktúra és a kultúra is jelentős hatással lehet.

### 3.3. Egyéb termelémenedzsment koncepciók

Bates és társai (1995) a termelési stratégia alatt az alábbiértik: *„a termelési funkció számára kialakított terv vagy vázlat, amely a távolabbi jövőig hatóan keretet adnak a termelési képességek akvizíciójának, a fejlesztésének vagy megszüntetésének”* (p. 1566). A kutatásban a termelési stratégiára folyamatként tekintenek (nem annak tartalmára), pl. formális tervezés, kommunikáció, kapcsolat az üzleti stratégiával, hosszú táv.

Saffold (1988) nem köti konkrét gyakorlatokhoz a kutatásait.

Wong és Cheah (2011) a lean termelés és a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálatára mutat be egy kutatási tervet. A lean termelésre nem adnak meghatározást. Kutatási tervükben a lean termelést a Society of Automotive Engineers (SAE) sztenderdjei alapján mérnék. Ez a sztenderd olyan területeket fed le, mint ismeretek a filozófiáról és a lean termelés működéséről, folyamatos fejlesztés

mint alapvető eszköz és stratégiai cél, a nem hibáztatás szervezeti klímája, munkakörnyezet, megfelelően dokumentált és sztenderd munkamódszerek, megfelelő ösztönzők.

### 3.4. Összegzés

A szakirodalomban számos szócikk foglalkozik a termelésmenedzsment és a szervezeti kultúra kapcsolatának elemzésével. A szócikkek közül döntően a TQM és az AMT került bele jelen áttekintésben. Ahogy többször kiemeltük, olyan cikket nem találtunk, amely a lean termelési rendszer és a szervezeti kultúra kapcsolatát empirikusan elemezné.

A TQM meghatározásában és gyakorlataiban is nagyon vegyes képpel találkoztunk. Az AMT-vel kapcsolatos megfontolások sokkal egységesebbek. Az irodalom-feldolgozás alapján világossá vált, hogy a minőségmenedzsment irodalomban megjelenő TQM gyakorlatok közül számos közel áll a lean termelési rendszerben is megjelenő gyakorlatokhoz. Az AMT-hez köthető gyakorlatok azonban – azok technológiai fókusza miatt – nem köthetők szorosan a lean termelési rendszerhez. Annak ellenére sem, hogy ezen technológiákra a rugalmas működés és a folyamatok gyors végrehajthatósága miatt biztosan szükség van lean környezetben is.

Ezek alapján **a TQM-mel kapcsolatos kutatásokat érdemes kiemelten kezelni egy lean termelésre fókuszáló munkában is.** A munkák többsége **a két rendszer gyakorlataiban fellelhető hasonlóság miatt** akár a kutatási kérdésekben, akár az eredmények értelmezésében (de akár az elemzési keretben is) nagyon hasznosak lehetnek. A TQM és a lean termelés közötti kapcsolattal a munka 6. fejezetében még foglalkozni fogunk.

## 4. A szervezeti kultúra megközelítése a kutatásokban

A műhelytanulmány bevezetésében felhívtuk rá a figyelmet, hogy az irodalom áttekintés egyik fókuszja a szervezeti kultúra és a CVF modellje. A nemzeti kultúra szervezeti kultúrára gyakorolt hatása miatt néhány nemzeti kultúrával foglalkozó munka is bekerült. A nemzeti kultúra megközelítése közül Hofstede modellje jelenik meg. A modellel magyarul számos szerző foglalkozik, pl. Karácsonyi (2006), Bakacsi (2006), Bakacsi és Takács (1998).

A CVF modell központi szerepe indokolja a modell részletesebb bemutatását. A feldolgozott irodalomban a szerzők eltérő néven utalnak az általuk használt CVF modellre, és van is némi különbség azokban (elég, ha csak a CVF modell forrásaként használt munkák sokszínűségére utalunk), de meglátásunk szerint valamennyi nagyon hasonlít – mind felépítésében, mind tartalmában – a CVF modelljére. A modell magyar nyelvre történő átültetését Bakacsi (1999) munkájára alapoztuk. Az alábbiakban a magyar szerző alapján adunk rövid áttekintést a CVF-ről.

Bakacsi (1999) Quinn és Rohrbaugh (1983) és Quinn (1988) alapján mutatja be a modellt, mely lényege, hogy meghatározza, hogy a szervezetek a hatékonyságuk növelésére milyen értékek figyelembe vétele mellett törekcszenek. A modell két dimenzió mentén különít el értékeket:

**(1) a befelé, vagy kifelé összpontosítás, illetve**

**(2) rugalmasság vs. szoros kontroll.**

A befelé történő összpontosítás a tagokra, a belső folyamatokra, a belső hatékonyság középpontban helyezését jelenti. A kifelé összpontosító szervezetek a külső környezethez való illeszkedést tartják fontosnak. A rugalmasság alatt az egyének döntési szabadságát érti, a kontroll a nagyobb szabályozottságot. A két dimenzió metszetében négy teret találunk, melyek egy-egy szervezeti kultúra típust jelenítenek meg.

A befelé összpontosító, rugalmas kombináció esetében találjuk a **támogató** kultúrát (Quinn és Rohrbaugh (1983) „*human relations model*” ként azonosítja. Más művekben jellemző a „**group**” és a „*clan*” jelző is.) Ennek a típusnak a jellemzői „*a kölcsönös bizalom és felelősség, a részvétel, az együttműködő, kooperatív magatartás, jó csoportszellem, erős csoportkohézió, az egyéni fejlődés, önkitaljesítés megvalósítása, informális és döntően szóbeli kommunikáció és a szervezet iránti elkötelezettség.*” (Bakacsi, 1999. 241. old.). Itt a vezetés a hangsúlyt inkább a dolgozói jólétre helyezi, semmint a környezeti kihívásokra. Ezért lényegi eleme az emberi erőforrás fejlesztése, a tréningek.

A befelé összpontosító és szoros kontrollt megvalósító kultúra típus a **szabályorientált** kultúra („*internal process model*” – Quinn és Rohrbaugh (1983), más források: „**hierarchical culture**”). Ennek a kultúrátípusnak a sajátja „*a formális pozíciók tisztelete, a folyamatok racionalitásának fontossága, a munkamegosztás és az ehhez szorosan kapcsolódó formalizáltság, szabályozottság, a hierarchikus szervezeti megoldások és az írásos kommunikáció.*” (Bakacsi, 1999. 242. old.). Itt fontos a stabilitás és az egyensúly. A vezetők számára a cél a már meglévő eredmények fenntartása.

1. ábra. CVF modell



Forrás: Tóth 2012 p. 10 Bakacsi 2004 alapján

A kifelé összpontosító, szoros kontrollt megtestesítő kultúra a **célorientált** kultúra („*rational goal model*” Quinn és Rohrbaugh (1983), vagy „**rational culture**” más forrásokban.) Ezt a kultúrátípust jellemzi a „*racionális tervezés, központi célmeghatározás, a hatékonyság, a teljesítmény kiemelt*”

fontossága, a vezetők központi szerepe, a többiek korlátozott információkhoz való hozzáférése, a feladathoz kötődő szóbeli kommunikáció.” (Bakacsi, 1999, 242. old.). A vezetés lényegét a célok elérésének biztosítása képezi.

Végül az utolsó, a kifelé összpontosító, rugalmas szervezeti kultúra az **innováció-orientált** kultúra („*open system mode*” Quinn és Rohrbaugh (1983), vagy „**adhocracy**”, „development oriented” más forrásokban.) „Jellemzői a külső környezet szüntelen figyelemmel kísérése, a kockázatvállalást is magában foglaló kísérletezés, a kreatív problémamegoldás, a versenyszellem, a jövőbe tekintés, előrelátás, szabad és szerteágazó szervezeti információ áramlás, teamek, feladatcsoportok, állandó képzés és tanulás.” (Bakacsi, 1999, 242. old.). A vezetés feladata a környezeti lehetőségek feltárását, megragadását irányítani.

A tanulmányok bemutatásánál tudatosan kerültük a CVF rövidítés használatát ott, ahol a kutatók is más megnevezést használtak, pl. Competing Value Model. A megnevezést változatlanul hagytuk, amivel ezt a különbséget szerettük volna tudatosítani. Ugyanakkor ezek a modellek a CVF-hez hasonló felépítést és megnevezést használnak.

#### **4.1. Minőségmenedzsment, teljes körű minőségmenedzsment**

O'Reilly és társai (1991) a szervezeti kultúra profiljának hat dimenzióját emelik ki: eredmény-orientáció (*outcome orientation*), részletekre való figyelem (*attention to detail*), csapatmunka/emberek tisztelete (*teamwork/respect for people*), innováció (*innovation*), stabilitás (*stability*) és agresszivitás (*aggressiveness*). Amelyek közül a 3. táblázatban szereplő négy dimenziót vizsgálunk. Összesen 26 tételt használtak. A válaszokból 6 faktort hoztak létre, amelyekből négyet elemeznek.

Detert és társai (2000) munkájának egyik hozzájárulása egy olyan keretrendszer bemutatása, amely szintetizálja a leíró kultúra dimenziókat. A kultúra meghatározás sokszínűségére világítanak rá a szerzők, kiemelve hogy nincsen a szervezeti kultúrának egységes meghatározása vagy értelmezése. A szerzők (O'Reilly és Chatman 1996 p. 160) alábbi kultúra megközelítését fogadják el: a kultúra olyan „*közösen osztott értékekre utal, amelyek meghatározzák, hogy mi fontos, és olyan normákra, amelyek a tagok attitűdjét és magatartását vezetik (guide)*” (p. 852). A dimenziók meghatározásához (4. táblázat) kvalitatív tartalomelemzést végeztek az irodalomban (pl. Schein, Hofstede és több szerző). Meglátásuk szerint a meglévő kultúra koncepciók mögött egy viszonylag szűk számú dimenzió áll, ők nyolcat azonosítottak.



### 3. táblázat. Szervezeti kultúra profil – dimenziók és meghatározás

Szervezeti kultúra dimenzió	Meghatározás
eredmény-orientáció	milyen mértékben tekintik hangsúlyosnak az üzleti egységek az akciókat és az eredményeket, komoly várakozásokat fogalmaznak meg a teljesítménnyel kapcsolatban, és versenyképesek (p. 791)
részletekre való figyelem	figyelnek a pontosságra ( <i>precision</i> ) és a hitelességre ( <i>accuracy</i> ) (p. 792)
csapatmunka/emberek tisztelete	a munkavállalók és a csoportok közötti szervezeten belüli együttműködésére utal, illetve hogy milyen mértékben koncentrálnak a korrektségre ( <i>fairness</i> ), tiszteletben tartják az egyének jogait és a toleranciát (p. 792)
innováció	az üzleti egység változásokra való érzékenységét és változásokhoz való adaptációját emeli ki, és úgy határozható meg, hogy „a szervezeti tagok mennyiben hajlandóak új menedzsment módszerek vagy kezdeményezések adoptációjára” (p. 792 illetve Hurley és Hult 1998 p. 44 alapján)
stabilitás	nem vizsgált
agresszivitás	nem vizsgált

Forrás: O'Reilly és társai (1991)

### 4. táblázat. A szervezeti kultúra Detert és társai (2000) munkájában

A szervezeti kultúra általános dimenziói	Magyarázat
<b>igazság</b> ( <i>the basis of truth and rationality in the organization</i> )	mi az igazság, mi nem igazság, hogyan lehet az igazságot felfedezni
<b>idő</b> ( <i>the nature of time and time horizon</i> )	időhöz való hozzáállás: az idő mérése és meghatározása, fontossága, milyen idő fajták léteznek; hosszú vagy rövid táv
<b>motiváció</b> ( <i>motivation</i> )	mi motiválja az embereket: külső motiváció, belsőleg jók vagy rosszak, jutalmazás vagy büntetés
<b>stabilitás/innováció</b> ( <i>stability versus change/innovation/personal growth</i> )	az emberek a stabilitást vagy a változást kívánják-e, pl. változásra való nyitottság, a biztonság szükségessége, kockázatvállalás
<b>munka/munkatárs</b> ( <i>orientation to work, task, and coworkers</i> )	feladatközpont: a munka elvégzése és termelékenység; a munka során kötött szociális kapcsolatok fontosak
<b>izoláció/együttműködés</b> ( <i>isolation versus collaboration/cooperation</i> )	egyéni vagy közösen végzett munka
<b>kontroll/koordináció</b> ( <i>control, coordination, and responsibility</i> )	a kontroll centralizáltsága és megosztása alapján szoros és laza kontroll: szoros kontroll, amely kevesek által meghatározott formalizált szabályokkal és eljárásokkal jár, illetve centralizált döntéshozatallal; lazábban kontrollált, rugalmas és autonóm munkások esetén kevesebb a szabály, illetve a hatalom és a döntéshozatal több helyen is megjelenik.
<b>belső/külső fókusz</b> ( <i>orientation and focus - internal and/or external</i> )	a szervezet és a környezet közötti kapcsolat: a szervezet kontrollálja a környezetet vagy a környezet kontrollálja a szervezetet; külső, belső vagy mindkét irányba orientált-e a szervezet

Forrás: Detert és társai (2000)

Dellana és Hauser (2000) a Competing Value Model-t használják a szervezeti kultúra mérésére (Quinn és Rohrbaugh, 1981 alapján). (A kultúrát két dimenzió mentén osztályozza: rugalmasság/kontroll és belső/külső. A szerzők megközelítése közel áll a CVF-hez, a kérdőívet az alapján szerkesztették.

Prajogo és McDermott (2006) a Schein (1985) és Sathe (1985) definícióiból indul ki és hangsúlyozza a kultúra szervezeteket megkülönböztető jellegét. A kutatás során a szerzők Denison és Spreitzer (1991) CVF modelljét használják. A CVF kapcsolatosan McDermott és Stock (1999) cikkére hivatkozva a szerzők megjegyzik, hogy a modell megengedi, hogy egy szervezet bármely tengely mentén akár mindkét irányban (pl. kiemelkedő külső és belső orientáció is egyszerre) kimagasló eredményt érjen el.

Naor és társai (2008) Schein (1992) kultúra definíciójából indulnak ki. Kiemelik, hogy kutatásuk a mentén a hagyomány mentén halad, mely feltételezi, hogy a kultúra mérhető kvantitatív eszközökkel. A méréshez Quinn és Rohrbaugh (1983) CVF modelljét alkalmazzák. Megjegyzik, hogy ez a modell jól megalapozott, számos kutatás sikerrel alkalmazta a kultúra mérésére a termelésmenedzsmentben, mi több a modell egyes dimenziói jól kapcsolódnak a minőségmenedzsmenthez. A minőségguruk (Deming és Juran) maguk is utaltak a modell és a minőségmenedzsment kapcsolatára. Ezen túl a négy mező jellemzői önmagukban is köthetők a jelentős menedzsment elméletekhez.

Pun és Jaggernath-Furlonge (2009) a nemzeti és a szervezeti kultúra több értelmezését és modelljét is számba veszi. Lévéen mind a két szint hatással lehet a minőségmenedzsmentre. A szerzők (Anwar és Jabnoun, 2005 alapján) a szervezeti kultúrára mint „*a munkahelyi szocializáció során nyert, a mindennapi gyakorlatban közösen osztott véleményre*” utalnak (p. 60). Felhívják a figyelmet, hogy adott szervezetben több kultúra is jelen lehet, és ezen szubkultúrák közül lesz domináns. Miközben a szervezeti kultúrát akár a domináns kultúrához való viszony is meghatározhatja (pl. a szervezet tagjai elfogadják, erősítik, vagy éppen megkérdőjelezik a domináns kultúrát). A szervezeti kultúra modellek között helyet kap Cameron és Quinn CVF megközelítése is. A modell értelmezése nagyon hiányosan jelenik meg a kutatásban, több ponton sem világos a szerzők gondolatmenete. Annyi kiderül, hogy a befelé orientált dimenzióját a formalizáltsághoz kapcsolják (nagyon strukturált, formális, stabilitás), a feladat-orientált dimenziót a feladattal, a termelékenységgel és a teljesítmény-orientáltsággal, illetve a rugalmassággal és innovációval hozzák kapcsolatba. A modellek áttekintésének zárásaként a minőségmenedzsmentet támogató kultúra modell fő jegyeit veszik számba (*dólttel* a támogató jellemző): *felhatalmazás* - a munkavállalók bevonása és felhatalmazása fontos; *centralizáció/decentralizáció* - a decentralizált működés teremti meg a felhatalmazás feltételeit; *hierarchia/nincsen hierarchia* - a hierarchia hiánya vagy gyenge hierarchia felel meg a minőségmenedzsmentnek; *rugalmasság/kontroll* - a rugalmas kultúra kapcsolódik a decentralizációhoz és a felhatalmazáshoz, ezért az a kívánatos;

*formalizáltság/nincsen formalizáltság* - a minőségmenedzsment (pl. stratégiai szinten, folyamatos fejlesztés) megköveteli a formalizáltságot; *innováció/stabilitás* - a folyamatos fejlesztés igénye miatt az innovációhoz áll közel; ezeken túlmenően a csapatmunka és a kommunikáció bír még kiemelt szereppel.

Zu és társai (2010) kultúra meghatározása Shein (1995) ismert meghatározását fogadja el az értékekről, hiedelmekről és feltételezésekről, melyet a szervezet tagjai általánosságban elfogadnak. A kultúra megragadásához, értékeléséhez a szerzők Quinn (1988) CVF modelljét alkalmazzák, utalva Denison és Spreitzer (1991) és Cameron és Freeman (1991) munkáira is. A modellel kapcsolatban ők is kiemelik, hogy az egyes negyedekben felvett értékek függetlenek egymástól, így egy pl. szervezet érhet el magas értékek egyszerre a befelé és kifelé való irányultságban is.

Baird és társai (2011 p. 791) a szervezeti kultúrát (Gordon és DiTomo 1992 p. 784) alapján az alábbiak szerint írják le: *„a közösen vallott és stabil hiedelmek és értékek mintája, amelyek idővel a szervezetben (üzleti egységben) fejlődnek ki”*. A szerzők két fontos feltételezéssel élnek a tanulmányban: az egyik a kultúra és a TQM kapcsolatára vonatkozik, a másik az kapcsolatban érvényes oksági relációt érinti. Fontosnak tartják kiemelni, hogy a kultúra és a TQM különböznek egymástól. A kapcsolatról megjegyezzük, hogy mivel a kultúra mélyen beágyazott, ezért nem valószínű, hogy a TQM hatást gyakorol a szervezeti kultúrára. Ennek értelmében a meglévő szervezeti kultúra támogathatja a TQM sikeres bevezetését.

Az általunk áttekintett minőségmenedzsment és a szervezeti kultúra kapcsolatát vizsgáló írások két csoportra oszthatók a kultúra meghatározást illetően. **Az elméleti írások a kultúra definiálásában több szempontot jelenítenek meg, igyekeznek jól alátámasztott modelleket kidolgozni** (O'Reilly és társai, 1991; Detert és társai, 2000; Pun és Jaggernath-Furlonge, 2009). Ezzel szemben **az empirikus munkák megelégszenek valamely általánosan elfogadott kultúra definícióval** (jellemzően Schein, 1985, 1992, 1995). **A kultúra méréséhez pedig a versenyző értékek modelljét** (competing values framework – CVF), annak valamely változatát (Quinn és Rohrbaugh, 1981, 1983; Quinn, 1988; Cameron és Freeman, 1991; Denison és Spreitzer, 1991) használják fel.

Az írásokban a szervezeti kultúrán túl a nemzeti kultúra is megjelenik, mint a minőségmenedzsment sikerét befolyásoló tényező. Itt Lagrosen (2003) munkájára utalnánk. A szerző nem ad pontos meghatározást a nemzeti kultúrára. A nemzeti kultúrával kapcsolatban azt emeli ki, hogy annak magját az értékek adják. Az értéket alábbiak szerint definiálja: *„tágra értelmezett keretek, amelyek mentén bizonyos állapotokat vagy ügyeket előnyben részesítünk”* (p. 476). A kutatását a

nemzeti kultúra és az érték kapcsolatára építi, minthogy a TQM bevezetés meghatározott értékeket feltételez, és így a TQM bevezetésére a nemzeti kultúra értékészlet hatást gyakorolhat.

## 4.2. Fejlett termelési technológiák

Zammuto és O'Connor (1992) szerint a *„szervezeti kultúra a tagok közösen osztott értékeire és hiedelmeire épít, amely a szervezet által kitűzött célban testesül meg és azok elérésére használt eszközökben”* (p. 710). Egyik ilyen eszköznek tekintik a szervezeti struktúrát, amely a szervezet régre visszanyúló specifikus és értékalapú döntéseit tükrözi. A struktúra a koordinációt, a munkatervezést és kontrollt is befolyásolja, így az AMT-re is hatással lehet. A Competing Value Model-t használják a szervezeti kultúra és szervezeti design mögötti értékek vizsgálatára. E modellből kiemelik a rugalmasság és a kontroll dimenziókat. A rugalmasság-orientált értékrendszer a decentralizációt és a megkülönböztetést, a kontroll-orientált értékrendszer a centralizációt és az integrációt emelik ki. A tanulmány egy empirikus vizsgálathoz ad keretet és hipotéziseket fogalmaz meg az AMT és a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálatára. Ezt az Eredmények fejezetben mutatjuk be.

McDermott és Stock (1999) a szervezeti kultúra Schein (1985) szerinti meghatározását tekinti kiindulópontnak. A kutatás során a szervezeti kultúra mérésére Quinn és Spreitzer (1991) által kifejlesztett és validált modellt alkalmazzák.

Khazanchi és társai (2007) munkájában a szervezeti kultúra alábbi meghatározása jelenik meg (Hofstede és társai, 1990 alapján): *„a tagok által közösen osztott értékek, hiedelmek és normák rendszere, amelyek a szervezeti gyakorlatokban és célokban is megjelennek”* (p. 872). A szerzők ezen definíció alapján (Jassawalla és Sashittal, 2002 alapján) az innovatív-támogató kultúrát az alábbiak szerint definiálják: *„a tagok kreativitását, kísérletezését és kockázatvállalását szolgáló elvárások és iránymutatás”* (p. 872-873).

Az AMT-vel kapcsolatos munkákban a minőségmenedzsmenttel foglalkozó tanulmányokban leírt tendencia köszön vissza: általánosan elfogadott meghatározásokat és modelleket preferálnak a szerzők. A sort Khazanchi és társai (2007) munkája töri meg. Ők a szervezeti kultúra egyik lehetséges formájára (innovatív-támogató) szűkítik a vizsgálatot. Ez azért kivételes, mert rendre holisztikusan kezelik a szervezeti kultúrát (pl. CVF minden dimenzióját beemelik).

### 4.3. Egyéb termelésmenedzsment koncepciók

Bates és társai (1995) Schein (1985 p. 9) meghatározását vették át: „...a szervezeti kultúra azon alapvető előfeltevések mintázata – amelyet bizonyos csoportok alakítanak ki, fedeznek fel vagy fejlesztenek miközben megtanulják a külső adaptációval és a belső integrációval kapcsolatos problémákat kezelni és -, amely megfelelően működött ahhoz, hogy érvényesnek tekintsék és így az új szervezeti tagoknak is tanítsák mint a problémákkal kapcsolatos érzékelés, gondolkodás és érzések korrekt útját.” (p. 1568). A kutatásban a szervezeti kultúra speciális mintáit vizsgálják (Ouchi, 1981; Wilkins és Ouchi, 1983 alapján): hierarchikus (hierachical) kultúra és klán (clan) kultúra.

Úgy vélik, hogy mind a kettő jelen lehet, de a kettő közül az egyik domináns lesz. A kultúrára úgy tekintenek, mint ami az egyéni akciók feletti domináns kontroll formára utal (5. táblázat). A hierarchikus kultúra középpontjában az egyéni szerepekre koncentrálnak és korlátozza (*limits*) az autoritást (pl. explicit meghatározások, a termelési rendszer szűken meghatározott elemeinek precíz mérése). Ez egy viszonylag hosszabb távon stabil rendszert feltételez, amelyben a feladatok könnyen meghatározhatók, mérhetők és jutalmazhatók, és viszonylag függetlenül működnek egymástól.

5. táblázat. A hierarchikus és a klán kultúra Bates és társai (1995) munkájában

Hierarchikus kultúra -	Fő jellemző	Klán kultúra
lehetséges az egyén termelési folyamathoz való hozzájárulásának meghatározása, kontrollja és értékelése	<b>Individualizmus/kollektívizmus</b> - a döntéshozatal koordinációja, együttműködés - a szervezet mint csapatvezető, csapatmunka és információcsere csoporton belül - a csoport teljesítményének jutalmazása, értékeli-e a csoportmunkát - kiscsoportos problémamegoldás	a termelési folyamathoz csoport vagy kollektív hozzájárulás
hangsúlyozzák a felettes és a beosztott közötti távolságot, pl. autoritást, presztízs hangsúlyozó szimbólumok, irányítás	<b>Hatalmi távolság</b> - üzemi kapcsolat, jelen vannak-e mérnökök/menedzserek az üzemben - autoritás centralizációja, érzik-e az emberek, hogy önállóan hozhatnak döntést - hierarchikus index, megkülönböztetik-e a menedzsereket és munkásokat	minimalizálják a felettes és a beosztottak közötti hatalmi távolságokat, hangsúlyos hogy mindketten hozzájárulnak
formális, szerepalapú autoritás jellemzőbb a kontrollban, mint a közösen osztott hiedelmek és értékek	<b>Kulturális kongruencia</b> - lojalitás, az egyének saját értékeit hasonlítják-e a szervezetéhez - filozófia, a szervezeti bölcsességben jól kirajzolódnak a hiedelmek	a kontroll mechanizmus alapja a közös érték

Forrás: Bates és társai (1995) alapján

A klán kultúra az egyéni szocializáción és közös értékek és hiedelmek létrehozásán keresztül gyakorol kontrollt. A szerzők úgy gondolják, hogy a klán kultúra olyan termelési rendszerben megfelelő, amelyben az új termékek és folyamatok gyakori bevezetése rendszeres változást okoz a munkavállalók feladataiban és szerepeiben. Ebben a környezetben a gyakori interakció (más osztályokkal, beszállítókkal, vevőkkel) a vállalat és környezet közötti kölcsönös függőségére utal. A két típus közötti különbséget három dimenzióban vizsgálták: individualizmus/kollektívizmus, hatalmi távolság és kulturális kongruencia.

Wong és Cheah (2011) a lean termelés és a szervezeti kultúra kapcsolatára épít elméleti keretet. A szerzők (Wong korábbi munkája alapján) az alábbi meghatározást adják: „*a tagok által osztott normák, értékek, hagyományok, ideológiák, hiedelmek és viselkedések közös halmaza*” (p. 50). Ezen túl számos más munkát is felsorolnak, pl. Schein, Hofstede. A szerzők az áttekintett modellekre építve egy saját elemzési keretet alakítanak ki. A modell kialakításának lépései nem derülnek ki a tanulmányból, csak annyit tudunk meg, hogy Detert és társai (2000) munkájára nagyban építettek. Hat tényezőt emeltek ki, amelyeknél rendre a félkövérrel szedett elemet kapcsolják a sikeres leanhez (a dőlt szedés utal arra a tényezőre, amely fontos a lean szempontjából): az utasítás és a felügyelet természetes – autoritás vagy **liberalizmus**; kulturális fejlődés állapota – statikus vagy **dinamikus fejlődés**; a megosztás/csapatmunka természete – individualizmus vagy **csoport**; az **inspiráció** és az akció alapja; érzékelés és érzés – szorongás és **megelégedettség**; a **kommunikáció** természete. A kapcsolatokat nem vizsgálták, ez csak egy kutatási terv volt. A szervezeti kultúra mérésére a CVF-t javasolják.

A termelési stratégiához és a lean menedzsmenthez köthető kutatási területen a minőségmenedzsmentnél jellemző kultúra értelmezésekhez, mérési modellekhez képest újak is előfordulnak. Míg Bates és társai Ouchi (1981) és Wilkins és Ouchi (1983) hierarchikus vs. klán kultúra modelljét alkalmazza az empirikus vizsgálata során, addig Wong és Cheah (2011) saját meghatározást használnak és a javasolt modellben Detert és társai (2000) munkájára támaszkodnak.

#### 4.4. Összegzés

Általában is igaz Detert és társai (2000) megjegyzése, mely szerint **nincs konszenzus a szervezeti kultúra meghatározásában**. Ez jól tetten érhető a termelésmenedzsment kutatásaiban is. Habár a **minőségmenedzsmentet tárgyaló empirikus források jellemzően Schein kultúra definícióira támaszkodnak és a CVF-et előszeretettel alkalmazzák, addig az AMT, valamint a termelési stratégia esetében egyre több alternatív értelmezéssel és mérési modellel találkozunk**. Ezt természetesen okozhatja a minőségmenedzsment területén teremtett „hagyomány” és annak követése is. Hiszen ahogyan Naor és társai (2008) Quinn és Rohrbaugh (1983) CVF modelljéről kiemelik, a modell azon túl, hogy jól megalapozott, számos kutatás sikerrel alkalmazta a kultúra mérésére a termelésmenedzsmentben is. Ezen túl természetesen elfogadjuk Naor és társai (2008) azon érvelését is, miszerint a modell egyes dimenziói jól kapcsolódnak a minőségmenedzsmenthez, sőt a minőségguruk (Deming és Juran) maguk is utaltak a modell és a minőségmenedzsment kapcsolatára. Ezen túl ezt a hatást erősíthette a cikkek keresésének algoritmus is.

Fontos még kiemelni azokat a munkákat, amelyek igyekeztek bemutatni és szintetizálni az ismert kultúra megközelítéseket (O'Reilly és társai, 1991; Detert és társai, 2000). Szintén lényegi kérdés, hogy az írásokban több helyen is hangsúlyosan megjelenik, hogy **a szervezetekben a kultúra nem feltétlenül egységes** (ezt nem zárja ki a CVF alkalmazása sem). A szervezeti kultúrát befolyásoló külső körülményként a nemzeti kultúra jelenik meg.

## **5. A kutatási modell és az eredmények rövid ismertetése az empirikus munkák alapján**

Ebben a fejezetben célunk, hogy döntően azokat az eredményeket mutatjuk be, amelyek a „terepről” származó információkon alapszanak, azaz túlmennek a pusztán elméleti kapcsolatkeresésen. Ezek az eredmények feltárhatnak új összefüggéseket, így a további kutatások alapját képezhetik. Az eredmények értelmezéséhez szükséges röviden bemutatni a kutatások során alkalmazott modelleket is, ezért ezek ismertetésére is kitérünk.

### **5.1. Minőségmenedzsment, teljes körű minőségmenedzsment**

Dellana és Hauser (2000) a minőségmenedzsmentet a Malcolm Baldrige Nemzeti Minőség Díjjal, a szervezeti kultúrát a Competing Value Model-lel ragadta meg. A szervezeti kultúra hatását vizsgálták a minőség stratégiai megközelítésére. Előzetesen úgy gondolták, hogy a minőséget támogató ideális szervezeti kultúra a rugalmasság és a belső fókusz kettősének, vagyis a támogató kultúrának feleltethető meg. Azaz a támogató kultúra esetén magasabb pontszámot tudnak a szervezetek felmutatni. Hozzáteszik továbbá, hogy a kultúrát alkotó négy további tényezőben is a támogató dominál, pl. főbb szervezeti jellemzők, vezetési stílus.

Az eredmények csak részben erősítették meg, hogy a támogató kultúra vezet kimagasló teljesítményhez a minőségmenedzsmentben. A kérdőív elemzése alapján arra hívják fel a figyelmet, hogy az innováció orientált kultúra kapcsolata szorosabb a sikerrel, mint a támogató kultúráé. A kultúra egyes összetevőinek vizsgálatai is a támogató és az innováció orientált kultúra hatásaira utalnak. Az esettanulmányban szereplő cégek vizsgálata alapján annyi derül ki, hogy a legmagasabb pontszámú három cégnél a támogató kultúra van jelen. Ezek a cégek a szabályorientált vagy célorientált kultúra irányából mozdultak el. Egyértelmű, hogy az esettanulmányokban szereplő cégek az innováció-orientált kultúrát tartják kívánatosnak. Kutatási eredmények úgy összegezhetők, hogy a magas Baldrige pontszámokhoz a támogató vagy az innováció-orientált kultúra kapcsolódik. Mind a két kultúrátípus a rugalmasság dimenzióhoz kapcsolódik. Arra is felhívják a figyelmet, hogy a szervezeti kultúra egyes összetevőiben erősen megjelenő támogató vagy innováció-orientált kultúrára utaló elemek is sikerre vezethetnek szervezeteket. Annak ellenére, hogy a domináns kultúrátípus attól eltér (azaz végül a



szervezet domináns kultúrája nem támogató vagy innováció-orientált lesz, hanem célorientált vagy szabályorientált). Úgy látják tovább, hogy a díj 1997-ben megváltozott értékelési rendszerében az innováció-orientált jellemzői még inkább felértékelődtek.

Detert és társai (2000) a szervezeti kultúra dimenziók és a TQM gerincét adó értékek és hiedelmek között teremt kapcsolatot. A TQM irodalom áttekintésével próbálták feltárni, hogy milyen kultúra kép is rajzolódik ki róla. A szakirodalmat két részre osztják: (1) a munkák jelentős részében csak a szervezeti kultúra tárgyi valósága (*artifact*) kap szerepet, azaz a TQM gyakorlatok jelennek meg. (2) Számos munkában a TQM bevezetéssel kapcsolatos értékek és hiedelmek mérése jelenik meg. Olyan eszközök használnak, mint a CVF, Organizational Culture Profile. Ezen munkákból pedig éppen a TQM-hez való kapcsolódás kevésbé kidolgozott.

A tanulmány korábbi részében bemutatott nyolc általános kultúra dimenzióhoz kötik a TQM-mel kapcsolatos értékeket és hiedelmeket (6. táblázat).

6. táblázat. A szervezeti kultúra általánosan elterjedt dimenziói és azok tartalma TQM környezetben

A szervezeti kultúra általános dimenziói	A TQM-ben megjelenő tartalom
<b>igazság</b> ( <i>the basis of truth and rationality in the organization</i> )	A döntéshozatalnak tényszerű információn és tudományos módszeren kell alapulnia.
<b>idő</b> ( <i>the nature of time and time horizon</i> )	A fejlesztések hosszú távú orientációt és a menedzsment stratégiai megközelítését igénylik.
<b>motiváció</b> ( <i>motivation</i> )	A minőségi problémákat a rossz rendszer okozza, és nem a munkavállalók. A munkavállalók belsőleg motiváltak a minőségi munkára, ha a rendszer támogatja az erőfeszítéseiket. ( <i>Employees are intrinsically motivated to do quality work if the system supports their efforts.</i> )
<b>stabilitás/innováció</b> ( <i>stability versus change/innovation/personal growth</i> )	A minőség fejlesztése folyamatos és soha véget nem érő. A minőséget a meglévő erőforrásokkal is lehet fejleszteni.
<b>munka/munkatárs</b> ( <i>orientation to work, task, and coworkers</i> )	A szervezet fő célja olyan eredmények elérése, amelyek fontosak érintettjei számára. Az eredményeket a belső folyamatok fejlesztésével érik el, a hibák megelőzésével és a fogyasztó-orientáltsággal.
<b>izoláció/együttműködés</b> ( <i>isolation versus collaboration/cooperation</i> )	Együttműködés ( <i>cooperation and collaboration</i> ) (belső és külső) szükség van a sikeres szervezethez.
<b>kontroll/koordináció</b> ( <i>control, coordination, and responsibility</i> )	Közös vízióra és célokra van szükség a szervezeti sikerhez. Minden munkavállalót be kell vonni a döntéshozatalba és közös vízió támogatásába.
<b>belső/külső fókusz</b> ( <i>orientation and focus - internal and/or external</i> )	A szervezetnek fogyasztó-vezéreltnek kell lennie. A pénzügyi eredmények ezt követni fogják.

A TQM alapján működő szervezet fő jellemzői az alábbiak: tényeken alapuló döntéshozatal, hosszú távú orientáció, motivált dolgozókat támogató rendszer, folyamatos fejlesztés igénye, együttműködés befelé és kifelé, közös célok és fogyasztó-orientáltság. A két terület kapcsolatát a 6. táblázat mutatja be, pl. igazság természete a TQM-ben a tényszerű döntéshozatal és a tudományos módszerek használatában ölt testet.

A szerzők a szervezeti kultúra egységes jelenségként való felfogásával is foglalkoznak. Felhívják a figyelmet arra, hogy koránt sem biztos, hogy egységes kultúra áll a TQM mögött. Egyik „töréspont” lehet, hogy eltérő innovációkhoz eltérő kulturális konfiguráció kapcsolódik. A szerzők a folyamat-innovációkat vizsgálták, de elképzelhetőnek tartják, hogy a termék-innováció más hatást gyakorol a szervezeti kultúrára. A folyamatok esetében például a tény alapú döntéshozatal fontos, a termékekénél a fogyasztói fókusz fontos már a fejlesztés során is. További „töréspontot” jelenthetnek a szubkultúrák. Egyik leggyakoribb formája, amikor a menedzserek megfélemeznek arról, hogy a szervezet más részein az övékétől eltérő kultúra jelenik meg. Azaz a szervezeti szintek (pl. munkások, menedzserek) eltérő szervezeti kultúrát képviselnek. Ezekkel a kérdésekkel nem foglalkoztak, csak jövőbeli kutatási lehetőségként érintették.

Lagrosen (2003) szerint a TQM legalapvetőbb szinten számos központi értékre épít. Ezen értékek bevezetése kulturális átalakítást követel meg, amely szervezeti szinten elválaszthatatlan a nemzeti kultúrától. Kutatásában a minőségmenedzserek TQM-mel kapcsolatos értékei és a nemzeti kultúra dimenziói között keres kapcsolatot. Eredményei alapján a TQM hét értéke közül háromnál (vevő, üzleti folyamatokra fókuszálás, folyamatos fejlesztés) mutatható ki a nemzeti kultúra két dimenziójának hatása (individualizmus, bizonytalanságkerülés). Kiemeli, hogy nagyfokú bizonytalanságkerüléssel jellemezhető nemzeti kultúrában az üzleti folyamatokra való fókuszálás és a folyamatos fejlesztés értékei nehezebben vezethetők be. Ilyen nemzeti kultúrákban is törekedni kell rájuk, de némileg máshogy, pl. folyamatos és kiterjedt információ, célok és eredmények folyamatos ismertetése. A vevői orientációnak is nemzeti kultúránként eltérő a megközelítése. Alacsony bizonytalanságkerüléssel jellemezhető kultúrákban a kevés fontos vevőre koncentrálnak, a kollektivisták országok nemzeti kultúrája arra készíti, hogy azon vevőkre fókuszáljanak, amelyekkel már jó kapcsolatot ápolnak. Individualista és nagyfokú bizonytalanságkerülés esetén minden vevőt egyenlően kezelnek.

Prajogo és McDermott (2005) két kutatási kérdése, hogy (1) a TQM gyakorlatok többdimenziós volta visszatükröződik-e többdimenziós szervezeti kultúrában, és (2) milyen a szervezeti szubkultúrák és a TQM alcsoportjai közötti kapcsolat jellege? A kutatási megközelítés szerint a szerzők a TQM és a szervezeti kultúra közötti kapcsolatát modellezik, miközben feltételezik, hogy a szervezeti kultúra a független, míg a TQM gyakorlatok a függő változót adják. A szervezeti kultúra megragadásához a

Denison és Spreitzer (1991) CVF modelljét használják. Az egyes dimenziókat öt pontos Likert-skálán méri. A kérdőíves megkérdezés során 1000 vezetőt kerestek meg, amiből 194 választ kaptak. A válaszadó szervezetek között közel egyenlő arányban voltak termelő és nem termelő vállalatok. A tíz különböző (hat a MBNQA és négy a CVF esetében) változó mind négy-hat tételből tevődött össze. A változó-validitást konfirmatív faktor elemzés (confirmatory factor analysis, CFA) értékelték. A megbízhatóságot a Cronbach-alfa érték számításával, a tényezők függetlenségét diszkriminancia elemzéssel ellenőrizték. Az előzetes eredmények alapján a TQM gyakorlatai mind a négy kultúradimenzióval szignifikánsan korrelálnak, a hierarchikus dimenzióval gyengébben a másik hárommal erősebben. Ezek alapján az eredmények alapján a kutatók a TQM gyakorlatait csoportokba rendezték természetük figyelembe vételével (emberi erőforrásokkal kapcsolatos, vevőfókusz és folyamatmenedzsment gyakorlatok, illetve kontroll), majd a csoportok és a kultúra dimenziók közötti kapcsolatokat SEM alkalmazásával újra elemezték. Az elemzések során kimutatták, hogy a támogató kultúra mindhárom TQM alcsoport esetében jelentős befolyással rendelkezik, de a legerősebben az emberi erőforrásokkal kapcsolatos alcsoportra (vezetés, emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok, azaz: hiedelmek és értékek megosztása, szerepmodell nyújtása, felhatalmazás, résztvevői menedzsment, osztályok közötti egység kialakítása, képzés és fejlesztés, minőségi munkakörnyezet kialakítása, kommunikáció). Az innováció-orientált (development) kultúra hatással van a vezetés és emberi erőforrás gyakorlatokra és a vevőorientációt, a folyamatmenedzsmentet magában foglaló csoportra. Ez a hatás azonban mindkét esetben gyengébb volt, mint a támogató kultúra hatása. A szabályorientált (hierarchical) kultúra csak a TQM kontroll elemét (stratégiai tervezés, információ és elemzés) megtestesítő alcsoportjára volt a többinél sokkal gyengébb hatása. Végül a célorientált (rational) kultúra közepes erősségű hatással volt a TQM kontroll és vevőorientált alcsoportjára.

Mindezek alapján a szerzők arra a következtetésre jutnak, hogy túl kell lépni a TQM korábbi, egységes kultúrát hangsúlyozó megközelítésén és el kell fogadni azt a paradox helyzetet, hogy a TQM megvalósulásához egyszerre kell jelen lennie a szervezetben a támogató (group), az innováció orientált (developmental), a célorientált (rational) és - bár talán csekélyebb mértékben - a szabályorientált kultúrának.

Naor és társai (2008) a kontingencia perspektívát választva igyekeznek feltárni a kultúra, mint kontextuális változó hatását a különböző minőségmenedzsment gyakorlatokra. Mindezzel céljuk hogy meghatározzák, hogy a minőségmenedzsment központi és infrastrukturális gyakorlatai mennyire illeszkednek az adott szervezet kultúrájához, illetve ez az illeszkedés hogyan hat a szervezeti teljesítményre. A minőségmenedzsment gyakorlatainak két csoportja a szervezeti kultúra és a vállalati teljesítmény kapcsolatára vonatkozóan a szerzők hat hipotézist fogalmaznak meg, majd ezeket tesztelik.

A hipotézisek teszteléséhez az illeszkedés vizsgálatát végzi el Venkatraman (1989) ajánlásai alapján a mediációs és moderációs modell alkalmazásával. A modellek alapvetően a kultúrának a teljesítményre gyakorolt hatásában a minőségmenedzsment szerepét vizsgálják. Az elemzés alapja a hat ország 189 gyáregysége válaszaiból kialakított adatbázis adta. A vizsgálatban a (korábban még nem említett) teljesítmény jellemzésére a kutatók négy tényezőt alkalmaznak, melyet a válaszadóknak 5-ös skálán kellett értékelniük a versenytársaikhoz képest. A mediációs modell eredményei szerint a minőségmenedzsment infrastrukturális gyakorlatai a kultúra és a teljesítmény közvetlen kapcsolatának mediálására szolgálnak. A központi (azaz technikai) gyakorlatok esetében nem volt kimutatható ilyen hatás. Az eredmény magyarázatánál a szerzők a logikailag is belátható különbséget emelik ki az infrastrukturális és a központi (technikai) elemek és a kultúra kapcsolatában. Pl. a felső vezetői támogatás nyilván valóban kapcsolatban áll a kultúrával. **Az eredmény részben meglepő, hiszen azt állítja, hogy a technikai elemek, így pl. a minőségmenedzsment szemléletű folyamatmenedzsment, információ menedzsment, vagy tervezési gyakorlatai nem járulnak hozzá a szervezet teljesítményéhez.** A szerzők kiemelik, hogy több korábbi kutatás is hasonló eredményekre jutott. Mi több a minőségmenedzsment gyakorlatok két csoportja sincs szoros kapcsolatban egymással, így az infrastrukturális elemek önmagukban is alkalmazhatók. A moderációs modell alkalmazásával a kutatók képesek voltak a kultúra közvetlen hatását is kimutatni a teljesítményre. Ezen túl a mediációs modell eredményeit is sikerült megerősíteniük. A szerzők hangsúlyozzák, hogy kutatási eredményeik újra aláhúzzák a fejlesztési programok bevezetése előtt a vezetőknek érdemes különös hangsúlyt fektetniük a szervezeti kultúrára!

Zu és társai (2010) Cameron és Quinn (1999) és Prajogo és McDermott (2005) munkásságát követve nagymintás kutatással kívánják feltárni a kapcsolatot a modern minőségmenedzsment eszközeinek (a TQM gyakorlatait a hat szigma gyakorlataival kiegészítve) és a különböző kultúra típusoknak a viszonyát. Ehhez a tíz eszköz és a négy kultúra típus kapcsolatát részletesen leíró hipotéziseket fogalmaznak meg, majd ezeket tesztelik. A kutatás során a korábban alkalmazott, validált TQM gyakorlatokat alkalmazták, illetve a hat szigma esetében gyakorlati szakemberek publikációinak áttekintésével választottak gyakorlatokat. Ezek a kutatás során hét fokozatú Likert-skálán mérték. A szervezeti kultúra egyes elemeit (16 db) a Quinn és Spreitzer (1991) alkotta eszközzel mérték szintén hét fokozatú Likert skálán. A kutatásban az USA feldolgozóipari ágazatának 226 vállalata töltötte ki az on-line kérdőívet (878 megkeresettből). A hipotézisek teszteléséhez SEM technikát alkalmazták. Az eredmények, részben megerősítve Prajogo és McDermott (2005) eredményeit a támogató kultúra hatását emelték ki; ezt a kultúra típust azonosították a szerzők általában a TQM/hat szigma bevezetéséhez szükséges legfontosabb kultúratípusként. Ez a kultúratípus a tíz gyakorlatból héttel

szignifikáns összefüggést mutat; (1) felsővezetői támogatás, (2) kapcsolat a beszállítókkal, (3) emberi erőforrás menedzsment, (4) termék/szolgáltatás tervezés, (5) folyamat menedzsment, (6) hat szigma specifikus fejlesztési folyamat, (7) hat szigma specifikus mérés/mérőszám fókusz. Ennek az eredménynek a fényében kiemelik, hogy a TQM/hat szigma bevezetés, a gyakorlatok alkalmazása szempontjából fontos egy olyan környezet kialakítása, amely ösztönzi a nyílt kommunikációt, a dolgozók bevonását, és amely biztosítja a megfelelő erőforrásokat a fejlesztésekhez. A további eredmények szerint a célorientált kultúra (rational) a vizsgált tíz elemből kilenccel szignifikáns összefüggést mutat. Ennek lényege a termelékenység a külső versenyképesség növelése. A szerzők szerint ez a kifelé tekintés jellemzi a TQM/hat szigma rendszereket is, amennyiben egy kiváló (másokénál jobb) minőséget, versenyképességet kívánnak megvalósítani. Az eredmények szerint az innováció orientált kultúra csak a hat szigma feladat-struktúra kialakításával van kapcsolatban. Az eredmények azt is kimutatták, hogy a szabályorientált (hierarchical) kultúra nincs kapcsolatban a TQM/hat szigma gyakorlatok egyikével sem. Ezzel kapcsolatosan a szerzők megjegyzik, hogy a korábbi kutatások is kimutatták, hogy ez a kultúrátípus nincs hatással a szervezeti hatékonyságra. Mi több, **Quinn és Spreitzer (1991) is felfedezte, hogy azok a szervezetek, amelyek a szabályorientációt túlzásba vitték a vizsgált szervezetek között a legrosszabbul teljesítettek, dolgozóik pedig siralmas munkahelyi klímáról számoltak be** (ehhez jól kapcsolható az egészségügy klasszikus, hierarchikus struktúrája és kultúrája). Összességében az eredmények újra csak felhívják a figyelmet, hogy a TQM/hat szigma megvalósításához nem elegendő csupán egyetlen kultúra típus támogatása, a négy típusból kettő feltétlenül szükséges.

A különböző kutatások közül ki kell emelnünk azokat, amelyek a CVF-t alkalmazzák, ugyanis ezek összehasonlíthatósága nagyobb részben biztosított. Ezeket a kutatásokat a 7. táblázatban foglaljuk össze. Várhatnánk, hogy a rugalmasság vs. kontroll dimenzióban a rugalmasság kapcsolódik majd szorosan a minőségmenedzsment (TQM) szellemiségével, gyakorlataival. A befelé vs. kifelé való összpontosítás tekintetében a feltevések nem ennyire egyértelműek. Logikailag mind a belső fókusz (saját folyamatainkra, szervezetünkre való odafigyelés), mind a külső fókusz (a vevő, ügyfél számára fontos értékekből indulunk ki) indokolható lenne. A kutatások ugyan nem feltétlenül azonos dimenzióban ragadják meg a minőségmenedzsmentet (vagy annak gyakorlatait). Az eredmények láttán az így kialakult különbségeknek lehet hatásuk az eredményekre. A kutatások alapján levont következtetések ugyanis erősen szerteágazóak. **Abban egyeznek meg csupán a szerzők, hogy a szabályorientált (hierarchical) kultúra kapcsolata/hatása a TQM gyakorlatokkal, illetve a szervezeti teljesítménnyel, a sikerrel gyenge, vagy nincs.** Erre a kapcsolatra vonatkozólag Prajogo

és McDermott (2005) részben gyenge negatív, részben pozitív kapcsolatokat tárt fel. Zu és társai (2010) azonban felhívják a figyelmet a korábbi kutatásokra, melyek szerint a hierarchikus kultúra túlzott erőltetése a szervezeti teljesítmény romlásához vezethet.

**A további három kultúra dimenzióval kapcsolatosan még ellentmondásosabb a kép.** Dellana és Hauser (2000) arra az eredményre jutott, hogy a Malcolm Baldrige Nemzeti Minőség Díj értékelésénél elért pontszámokkal az innováció-orientált kultúra kapcsolata szorosabb mint a támogató kultúráé. Ezzel szemben Prajogo és McDermott (2005) és Zu és társai (2010) azt találták, hogy a támogató kultúra a domináns kultúra típus. Az ő esetükben (de különösen Zu és társai (2010) esetében) a támogató kultúra mellett célorientált (rational) kultúra is erősen megjelenik, míg az innováció orientált kultúra jobbra a harmadik helyre szorul. Mindenképpen figyelmet érdemel azonban Prajogo és McDermott (2005) eredménye, illetve következtetései. Ők az eredmények alapján azt hangsúlyozzák, hogy a TQM-et nem szabad egyetlen egységes kultúraként szemlélni, hiszen annak a különböző gyakorlatai (gyakorlat csoportjai) különböző kultúra típusokat igényelnek, azokkal működnek jól együtt. Lényeges megfigyelésük, hogy túl kell lépni azon a korábbi nézeteken, mely szerint a TQM csupán az emberközpontú kultúrához kapcsolódik, hiszen sajátja a kontroll típusú kultúra is. Ez egyezik Detert és társai (2000) felvetésével is.

A TQM-mal kapcsolatos korábbi nézetek ismeretében meglehetősen meglepő Naor és társai (2008) eredményei. Ők azt állítják, hogy a TQM-nek csak az infrastrukturális elemei (felsővezetői támogatás, emberi erőforrás menedzsment, kapcsolat a vevőkkel és kapcsolat a beszállítókkal) járulnak hozzá a vállalati teljesítmény javításához, a központi (core) gyakorlatoknak (minőséggel kapcsolatos információ, folyamat menedzsment, és termék tervezés) nincs ilyen hatásuk. Ebben az értelmezésben szerepet játszhat a tény, hogy Naor és társai (2008) a TQM „unitárius” kultúra megközelítésénél maradnak, elsősorban a támogató és az innováció orientált kultúra típusokra utalva. Ezzel pont a Prajogo és McDermott (2005) által hangsúlyozott technokrata típusú gyakorlatokat és az azokhoz tartozó kultúra típusok hatásait negligálják.

A kutatások más irányát képviseli Lagrosen (2003) munkája. Érdekes adalék a korábbi eredményekhez a nemzeti kultúra hatásainak kimutatása.

A TQM és a lean termelés közötti átfedések okán az előző megállapítások kiindulópontjai lehetnek a lean menedzsmenttel kapcsolatos hasonló kutatásoknak. Fontos az a megállapítása, mely szerint a TQM esetében is a több kultúra típusra való építkezés lehet célravezető, hiszen a TQM esetében (is) az a paradox helyzet áll fenn, hogy a számos különböző eszköze kapcsán egyszerre kell bátorítania a kreativitást és biztosítania a szabványok követését és a kontrollt.

7. táblázat. A minőségmenedzsmenttel kapcsolatos empirikus munkák összefoglalása

Forrás	Minőségmenedzsment értelmezés (mért dimenziók)	Kultúra mérése	Kutatási kérdés / Hipotézis	Minta nagyság (szervezet, kitöltő)	Minta eredete	Eredmények
Dellana és Hauser (2000)	Malcolm Baldrige Nemzeti Minőség Díj: vezetés, információ és elemzés, stratégiai tervezés, emberierőforrás-fejlesztés és menedzsment, folyamatmenedzsment, üzleti eredmények, vevőorientáció és elégedettség	Competing Value Model (Quinn és Rohrbaugh, 1981)	csoport kultúra esetén magasabb pontszámot tudnak a szervezetek felmutatni	219 (1000-et kerestek meg a 29000-ből) + interjúk minőségügyi vezetőkkel hat cégnél	USA Kérdőív Amerikai Minőségügyi társaság menedzserei	A Baldrige rendszer magas pontszámai az adhocracy és a csoport kultúrához állnak közel. Az innováció-orientált kultúra kapcsolata szorosabb a sikerrel, mint a támogató kultúráé.
Lagrosen (2003)	TQM: vevő-orientáció, vezetői elkötelezettség, teljes részvétel, üzleti folyamatokra fókuszálás, folyamatos fejlesztés, mérési fókusz	Nemzeti kulturális dimenziók (Hofstede)	minőségmenedzsment TQM-mel kapcsolatos értékei és a nemzeti kultúra dimenziói közötti kapcsolat	47 válaszadó (80 főből)	nemzetközi minta, SKF csoport 80 üzemének minőségmenedzserei	TQM hét értéke közül háromnál (vevő, üzleti folyamatokra fókuszálás, folyamatos fejlesztés) mutatható ki a nemzeti kultúra két dimenziójának hatása (individualizmus, bizonytalanságkerülés)
Prajogo és McDermott (2005)	Malcolm Baldrige Nemzeti Minőség Díj: vezetés, információ és elemzés, stratégiai tervezés, emberierőforrás-fejlesztés és menedzsment, folyamatmenedzsment, vevőorientáció és elégedettség	Competing Values Framework (CVF) Denison és Spreitzer (1991)	„Egykultúrájú” TQM és a szervezeti kultúra típusok kapcsolata	194 vezető	USA (?)	A TQM egységes modelljével három kultúra modell mutat szignifikáns összefüggést. A domináns a támogató (group), ezt követi a cél orientált, majd hasonló értékkel az innováció orientált.
	Malcolm Baldrige Nemzeti Minőség Díj: három alcsoportban (1) emberi erőforrásokkal kapcsolatos alcsoport (vezetés, emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok) (2) vevőfókusz és folyamatmenedzsment gyakorlatok (3) kontroll alcsoport (stratégiai tervezés, információ és elemzés)		milyen a szervezeti szubkultúrák és a TQM alcsoportjai közötti kapcsolat jellege			A támogató (group) kultúra a domináns mindhárom TQM csoport esetében. Emellett az emberi erőforrások csoportnál erős még az innováció orientált kultúra hatása. A vevőfókusz és folyamatmenedzsment esetben a támogató és az innováció orientált kultúra mellett még van hatása a célorientált kultúrának is. A kontroll alcsoportra a támogató erős hatása mellett még a célorientált és a szabályorientált kultúrák gyengébb hatása is. A TQM-nek az emberközpontúság mellett sajátja a kontroll is.
Naor és társai (2008)	TQM: infrastrukturális gyakorlatok (felsővezetői támogatás, emberi erőforrás menedzsment, kapcsolat a	Competing Values Framework	a minőségmenedzsment lényegi és infrastrukturális gyakorlatai mennyire	189 gyáregység (3 művezető, 3	Dél-Korea, Finnország, Japán,	A minőségmenedzsment infrastrukturális gyakorlatai a kultúra és a teljesítmény közvetlen kapcsolatának mediálására szolgálnak. A lényegi (azaz technikai)

	vevőkkel és kapcsolat a beszállítókkal) lényegi (core) gyakorlatok (minőséggel kapcsolatos információ, folyamat menedzsment, és termék tervezés)	(CVF) Quinn és Rohrbaugh (1983)	illeszkednek az adott szervezet kultúrájához illetve ez az illeszkedés hogyan hat a szervezeti teljesítményre	dolgozó és 1 HR menedzser)	Németország, Svédország, USA	gyakorlatok esetében nem volt kimutatható ilyen hatás, azaz a TQM folyamatmenedzsment, információ menedzsment, vagy tervezési gyakorlatai nem járulnak hozzá a szervezet teljesítményéhez.
Zu és társai (2010)	TQM: felső vezetői támogatás, kapcsolat a vevőkkel, kapcsolat a beszállítókkal, emberi erőforrás menedzsment, minőségre vonatkozó információ, termék/szolgáltatás tervezés és folyamat menedzsment Hat Szigma: sajátos szerep-struktúra, sajátosan felépített fejlesztési folyamat, és sajátos összpontosítás a mérésre, mutatószámokra	Competing Values Framework (CVF) Quinn (1988)	a modern minőségmenedzsment eszközei és a különböző kultúra típusoknak viszonya	226 vállalat, (termelési, vagy folyamatfejlesztési vezető)	USA	TQM/hat szigma bevezetéséhez szükséges kultúratiszpus a támogató- (group) és a célorientált kultúra (rational), azonban a támogató hangsúlyosabb. Az innováció orientált kultúra csak a hat szigma feladat-struktúra kialakításával van kapcsolatban. A szabályorientált (hierarchical) kultúra nincs kapcsolatban a TQM/hat szigma gyakorlatok egyikével sem.
Baird és társai (2011)	TQM: minőséggel kapcsolatos adatok és jelentések ( <i>quality data and reporting</i> ), a beszállítói minőségmenedzsment ( <i>supplier quality management</i> ), termék/szolgáltatás tervezése ( <i>product/service desing</i> ) és folyamatmenedzsment ( <i>process management</i> )	Szervezeti kultúra profil	TQM eszközök és szervezeti kultúra profilok közötti kapcsolat	Kérdőív 145 ausztrál termelő és szolgáltató cég (40%)	Ausztrália	

Forrás: saját készítésű táblázat

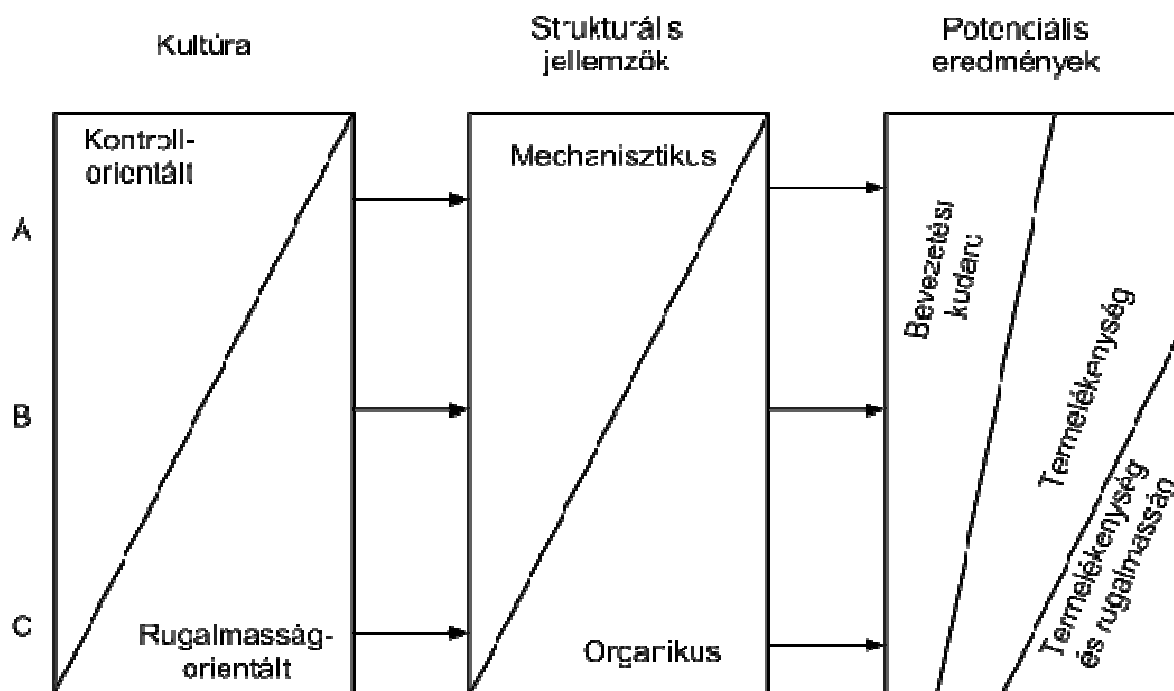


## 5.2. Fejlett termelési technológia

Zammuto és O'Connor (1992) munkája a szervezeti kultúrával kapcsolatos egyik kulcsfontosságú tanulmány a termelésmenedzsmentben. A munka egy elméleti keretet mutat be, amelyet nem követ empirikus elemzés. A munka szinte minden a kultúrát vizsgáló termelésmenedzsment tanulmányban helyet kap, ezért fontosnak gondoltuk a szerzők legfontosabb megállapításainak összefoglalását.

A szerzők szervezeti kultúra, a szervezeti struktúra és az AMT bevezetése közötti mintákat határoznak meg. A kapcsolatokat a 2. ábra foglalja össze.

2. ábra. A szervezeti kultúra, a szervezeti struktúra és az AMT közötti kapcsolatok



Forrás: Zammuto és O'Connor (1992 p. 715)

Az első oszlop a CVF szoros kontroll-rugalmasság tengelyét szemlélteti, pl. A vállalat kontroll-orientált és a szabályorientált és/vagy célorientált értékek jellemzők rá, C vállalat rugalmasság-orientált és a támogató és/vagy innováció-orientált értékek jellemzők rá, B vállalat a kettő között van. A második oszlop a szervezeti struktúrára utal. A vállalat a mechanisztikus, C vállalat az organikus jegyeket

mutatja. Az AMT eltérő kontextusban történő bevezetése eltérő eredményekkel jár. A 3. oszlop arra utal, hogy A szervezetnél a bevezetési kudarc vagy termelékenységjavulás várható. A vállalat mechanikus szervezete nem egyeztethető össze a rugalmassággal, sőt a kudarc valószínűsége is nagyobb, mint a termelékenységjavulásé. C vállalat potenciális eredményei felölelik a bevezetési nehézséget, a termelékenységet, illetve a termelékenységet és rugalmasságot is. C vállalat organikus struktúrájában kevésbé valószínű a bevezetési kudarc és valószínűbb a termelékenység és rugalmasság javulása, mint a mechanisztikus rendszerben. B vállalatnál bármely eredmény elképzelhető, de a kudarc kevésbé valószínű, mint az eredmények javulása.

A modell alapján fogalmaznak meg hipotéziseket, amelyek a potenciális eredményekre (bevezetési kudarc, rugalmasság, termelékenység), az előnyök elérésének idejére és annak költségeire térnek ki. Rendre a két végletes értékválasztást vetik össze. A kontroll-orientált szervezetek nagyobb valószínűséggel találkoznak bevezetési nehézséggel. Ugyanakkor, ha az AMT bevezetése előtt javítják a kulturális és strukturális rugalmasságukat, akkor csökkenthetik a bevezetési kudarcot. Kiemelik, hogy ezeknél a szervezeteknél az AMT-vel elérhető rugalmassági előnyök megszerzése is jóval többé kerül. Továbbá a rugalmasság-orientált szervezetek nagyobb valószínűséggel javítanak az AMT-vel a termelékenységen és a rugalmasságon. Végül a két kultúrátípus az elérhető előnyök megszerzésének idejét is befolyásolja. A kontroll-orientált szervezeteknél hosszabb idő után jelentkeznek a pozitívumok.

A tanulmány által felvetett hipotéziseket tudomásunk szerint máig nem vizsgálták.

McDermott és Stock (1999) kutatásukban azt a célt tűzik ki, hogy a szervezeti kultúra típusok (Quinn és Spreitzer, 1991) és az AMT bevezetés hatásai (operatív mutatók, versenyképesség, szervezeti és menedzsment hatások), valamint a hatásokkal való megelégedettség közötti összefüggéseket vizsgálják meg. Ehhez a 11 iparágat képviselő 97 vállalattól visszaérkezett kérdőívet használták fel. Az elemzések során az egyes változókat főkomponens elemzéssel alakították ki, majd a változók közötti összefüggéseket, az előzetes hipotéziseket regresszió elemzéssel tesztelték. Az eredmények alapján a szerzők a következő következtetéseket vonják le: egyetlen kultúra típus sincsen szignifikáns kapcsolatban az AMT alkalmazásával megvalósuló kézzelfogható eredményekkel (sem az operatív, sem a szervezeti/menedzszeri eredményekkel). Az elemzések alapján a versenyképességgel összefüggő eredmények részlegesen összefüggésbe hozhatók a kifelé összpontosító kultúrátípusokkal; a célorientált (rational) kultúra pozitív összefüggést mutat a versenyképességgel, az innováció orientált (development) viszont nem. Meglepő eredmény viszont a befelé összpontosító kultúrátípusok és a versenyképesség negatív irányú szignifikáns összefüggése.

Khazanchi és társai (2007) az innovatív-támogató kultúra kapcsán vizsgálták az AMT-t. Kifejezetten úgy válogatták össze a cégeket, hogy azok AMT használók legyenek. Három, az értékekkel

kapcsolatos területet emeltek ki: (1) értékprofil (*value profile*), (2) értékek hasonlósága (*value congruence*) és (3) érték-gyakorlat kapcsolat (*value-practice interaction*). (1)-ben arra utalnak az eredményeik, hogy a rugalmasság/kontroll értékek és működési teljesítmény közötti pozitív kapcsolat csak részben támasztható alá. Kiemelik, hogy a rugalmasságnak fontos szerepe van. Egyben felhívják a figyelmet arra, hogy a kontroll értékek szerepe sokkal összetettebb, mint előzetesen várt. Arra utalnak, hogy a kontroll értékek (pl. támogató gyakorlatokat, explicit célok) teszik lehetővé a rugalmasság értékeket (pl. jobban bíznak a vezetők a dolgozóknál) és azok eredményét. A Toyota termelési rendszerre hivatkozva Spear és Bowen (1999) cikkére utalnak: a folyamatos fejlesztés mögött egy nagyon fegyelmezett kultúra van. (2)-ben a kongruencia vizsgálat némileg magyarázza a rugalmasság értékek fontos szerepét. Arra hívják fel a figyelmet, hogy minél több menedzser és operátor tekint hasonlóan a rugalmasság értékre (alacsony vagy magas pontszámok is lehetnek, csak hasonló legyen a megítélés), annál inkább javul a teljesítmény az AMT után. Miközben a kontrollnál tapasztalt kongruencia nem játszik ilyen szerepet. Ennek magyarázata lehet, hogy a rugalmassághoz kapcsolódó normáknál (pl. felhatalmazás, kreativitás) fontos szerep jut a közösen osztott értékeknek. Miközben a kontrollhoz kapcsolódó normákat eljárások és szabályok is irányíthatják. Ezen túlmenően arra is rávilágítanak, hogy a menedzserek és az operátorok szintjén eltérő a kontroll értékek szerepe - ez az eltérő szubkultúrák egyik jele lehet. (3)-ban kiemelik, hogy a legjobb teljesítménynél a rugalmasság érték magas és az operátor diszkréciója alacsony. Ez pedig nagyon ellentmondásos üzenetet hordoz, hiszen az operátornak nem ad semmilyen szabadságot. Mégis úgy látják, hogy az operátorok diszkréciója a gépektől távoli problémamegoldásban van jelen, akár a tervezésben, vagy éppen időben késleltetve jelenik meg. Összességében egy paradox képet festenek a rugalmasság és a kontroll értékek kapcsolatáról: úgy kell megteremteni a bevonást, hogy azt a rendszer is támogassa.

Zammuto és O'Connor (1992) cikke az egyik legfontosabb munka a témában. Bár empirikus elemzést nem tartalmaz, azt sugallja, hogy a rugalmasság-orientált megközelítéshez kapcsolható az AMT sikeres bevezetése és az AMT eredményei is. Bár némileg eltérő megközelítéssel jelenik meg a kontroll és a rugalmasság a későbbi munkákban, az világosan látszik, hogy a rugalmasság szerepe túlértékelt. McDermott és Stock (1999) kutatási eredményei annyiban illeszkednek a minőségmenedzsment alfejezetben bemutatottakéhoz, hogy egyrészt nem az előzetes várakozásoknak megfelelőek, másrészt ebben az esetben is a célorientált (rational) kultúra befolyását az innováció orientált kultúráéhoz képest sikerült kimutatni. Khazanchi és társai (2007) eredményei némileg magyarázzák az ellentmondásos kép hátterét: az AMT-t használó szervezetekben úgy kell

megteremteni a vezetőknek a bevonást (rugalmasság), hogy az egy szabályozott rendszer keretei között valósuljon meg (kontroll).

### 5.3. Egyéb termelésmenedzsment koncepciók

Bates és társai (1995) kutatásának alapfeltevése, hogy a termelési stratégia és a szervezeti kultúra kölcsönösen hatnak egymásra: a kultúra hatással van arra, hogyan mennek a vállalatnál a dolgok; miközben a termelési stratégia is hatással lehet a szervezeti kultúra változására. (Az oksági kapcsolat irányának meghatározása túlmutat a kutatás keretein.) Az eredmények arra utalnak, hogy a megfelelően illesztett (*aligned*) és bevezetett termelési stratégia (formális tervezés, kommunikáció, versenysztratégiához való hozzájárulás, hosszú távú) együtt létezik a csoport (*clan*) kultúrával. A csoport kultúra csapatokat és csoportokat használ, benne a hierarchia kevésbé hangsúlyos, a lojalitás szintje magas és üzemi szinten közös filozófia van jelen. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy több döntéshozót és eltérő szintekről érdemes bevonni a termelési stratégia sikeres bevezetésbe. Továbbá, mivel nem vethető el, hogy kapcsolat van a termelési stratégia és a szervezeti stratégia között, ezért a termelési stratégia előnyeinek kihasználására tett kísérlet során ismerni kell a szervezeti kultúrát.

Safford (1988) írásában a korábbi, az „erős kultúra” koncepció alapján addig végzett kutatások hiányosságainak bemutatása mellett javaslatot tesz a kutatások átalakítására, módszertanának megközelítésére. A cikk nem empirikus kutatást ír le, csupán elméleti megfontolásokat. Safford (1988) a következő ajánlásokat teszi:

- Elsőként olyan kategóriák alkalmazását javasolja, amelyek a kultúra, mint jelenség értékeléséhez jobban illeszkednek (pl. elterjedtség mérése, mint: szociológiai-, pszichológiai-, történelmi- és tárgyasult penetráció; adott kulturális paradigma ereje, mint pl. az értékek következetessége, szimbólumok ereje, stratégiai megfelelése; a változásokkal szembeni rugalmasság). Siehlre (1983) utalva megjegyzi, hogy a szervezeti kultúra gyakran változik, amíg a szervezet aljától a tetejéig eljutunk.
- Másodsor, Safford (1988) javasolja a kontextus figyelembe vételét, azaz annak a vizsgálatát, hogy „az egyes, a kultúra által befolyásolt folyamatok hogyan járulnak hozzá az eredményekhez” (p. 552.). Hét ilyen folyamatra hívja fel a figyelmet: klíma kialakítása, viselkedéskontrol, stratégiaalkotás folyamata, szociális hatékonyság (olajozott kommunikáció, belső menedzsment), szervezeti tanulás, integráció és megkülönböztetés, vezetés (vezetés szerepe a kultúra megformázásában).

- A harmadik javasolt változtatás a többszörös kölcsönhatások figyelembe vétele; a **kultúra hat a folyamatokra, de a folyamatok maguk is hatnak a kultúrára**. A kultúra teljesítmény-növelő hatása ennek a folyamatosan változó kölcsönhatásnak az eredménye. Safford javaslatait egy keretszerkezet megalkotásában foglalja össze.

Az „egyéb” termelésmenedzsment területét érintő kutatások eredményei nem kapcsolódnak szorosan minőségmenedzsment és az AMT-nél bemutatott eredményekhez. A két tanulmány alapján érdemes kiemelni a szervezeti kultúra és a termelésmenedzsment koncepció viszonylatában érvényesülő kapcsolat jellegét. Mind a két irányú hatásra jó esély van: maga a meglévő szervezeti kultúra hatással van a termelésmenedzsment koncepcióra (annak bevezetésére és eredményeire), illetve a termelésmenedzsment koncepció maga is alakítja a szervezeti kultúrát. Bár a kutatók számtalan helyen feltételezik, hogy az új termelési koncepció a meglévő szervezeti kultúra változtatását követelik meg, mások (és erre a tanulmányban több helyen is utaltunk) arra hívják fel a figyelmet, hogy a meglévő szervezeti kultúra a meghatározó.determináló hatású

## 6. Összefoglalás

A tanulmány elméleti és főként empirikus munkák alapján tekinti át a termelésmenedzsment (főként TQM és AMT) koncepciók és a szervezeti kultúra kapcsolatát. Az irodalom-feldolgozás alapján kijelenthető, hogy a minőségmenedzsmenthez és a TQM-hez kapcsolódó munkák (megfontolásai és eredményei is) jól használhatók egy a lean termelés és szervezeti kultúra kapcsolatát tárgyaló munka megalapozásához. Ennek oka, hogy ezekben a cikkekben a TQM számos olyan gyakorlata jelenik meg (pl. folyamatorientáció, beszállító, vevőorientáció, mérés) (pl. (Dellana és Hauser, 2000; Lagrosen, 2003; Baird és társai, 2011), amely szorosan kapcsolódik a lean termelési rendszer mai felfogásához. Korábbi kutatásainkban mi is kiemeltük (Jenei, 2009; Demeter és társai, 2011), hogy a TQM és a lean rendszer eszközei gyakran megegyeznek, illetve a TQM-et integrálta a lean menedzsment rendszer.

Az áttekintésben egyértelműen **azonosítottuk azokat a tényezőket, amelyek a szervezeti kultúra termelésmenedzsment területén történő kutatását ösztönzik**, pl. bevezetési kudarcok nagy aránya; a sikerességgel kapcsolatos ellentmondó eredmények; nehezen magyarázható eredményhatások; valamint a szervezeti kultúra lényeges hatása a bevezetés sikerében, a várt eredmények elérésében. Úgy véljük, hogy ezek a kérdések a lean menedzsment alkalmazásának esetében is jelentős szerepet kapnak. Ezt a nézetünket alátámasztják saját korábbi kutatásaink és a kutatásaink során feldolgozott más források is (Jenei, 2010; Demeter és társai, 2011; Losonci, 2012; Toarniczky és társai, 2012)

Egyúttal a cikkek feldolgozása alapján **azonosíthatók azok a tényezők is, melyek máig gátolják az empirikus kutatásokat**, pl. nincsen egységes megítélése sem a termelésmenedzsment koncepcióknak, sem a szervezeti kultúrának. Az általunk vizsgált empirikus munkák azt a megoldást alkalmazzák erre a problémára, hogy széles körben elfogadott, korábbi, meghatározó munkákban már használt, validált modelleket, változókat használnak mind két területen. Így került előtérbe pl. Kaynak TQM modellje és a CVF modell is. A lean termelés és a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálata során tehát érdemes egy nemzetközileg ismert lean gyakorlat-halmazt használni. Az empirikus munkák példája alapján nem kell egy az egyben átvenni az eredeti modellt, kisebb módosítások megengedhetők. A feldolgozott irodalom alapján egyértelmű, hogy a termelésmenedzsment kutatói körében elterjedt és jól használható a CVF.

A kutatásokban vizsgált összefüggések jellemzően két területet fednek le: (1) **a szervezeti kultúrának a termelésmenedzsment (TQM és AMT) gyakorlatok használatára gyakorolt hatása és**

**(2) a kultúra vállalati teljesítményhez való hozzájárulása. Ezek gyakran egyszerre jelennek meg a tanulmányokban.** Az eredmények nagyon ellentmondásosak. Önmagában ez a tény további kutatásokat indokol. Az eredmények újbóli összefoglalása helyett csupán néhány olyan megállapítást emelnénk ki, amelyekre érdemes külön figyelmet szentelni:

1. A vállalatokon (szervezeteken) belül jellemzően nem egységes a kultúra (a domináns kultúra mellett léteznek szubkultúrák, a jellemző kultúra szervezeti szintenként eltérhet).
2. A CVF kultúra modell mind a négy dimenziója fontos szereppel bírhat, így egymást látszólag kizáró dimenziók egyszerre értékelődnek fel (pl. kontroll és rugalmasság).
3. A szervezeti kultúra alakulására komoly hatása lehet a nemzeti kultúrának.
4. A kutatások tervezésénél lényeges megkülönböztetni (előre meghatározni) a vizsgáltai szintet (pl. üzemi szint, vállalati szint).

A téma kutatásának fontosságát hangsúlyozza az is, hogy bár gyakran elhangzik a termelésmenedzsmentben a szervezeti kultúra **fontossága, mégis kevés az empirikus és egyáltalán a nagymintás kutatás.** Ráadásul az empirikus kutatások közös vonása, hogy csupán bizonyos, földrajzilag jól meghatározható területekhez köthetőek, azaz a világgazdaság túlnyomó részéről semmilyen információ nem érhető el. A kutatásokban angolszász dominancia tapasztalható. Baird és társai (2011) kutatásuk egyik egyediségének tartják, hogy a többségében amerikai vállalati kört elemző munkákhoz képest a TQM-et ausztrál termelő és szolgáltató cégek körében vizsgálták. Ezek alapján tehát elmondható, hogy további **empirikus és nagymintás kutatások minden koncepció esetén indokoltak. A kutatás során külön hozzáadott érték, ha az akorábbi kutatásokhoz képest új koncepciót vizsgál (pl. lean termelés) és kívül esik az angolszász területen.**

A lean menedzsment és a kultúra kapcsolatának vizsgálatánál további fontos kérdés lehet a kapcsolat iránya. A lean termeléssel foglalkozó szakirodalom többnyire azt sugallja, hogy a lean menedzsment sikeres bevezetése a szervezeti kultúra alakítását és megváltoztatását követeli meg. Az általunk áttekintett tanulmányok több helyen arra hívják fel a figyelmet, hogy a termelésmenedzsment koncepció és a szervezeti kultúra kölcsönösen alakítják egymást (pl. Saffold, 1988). Azonban a feldolgozott források ezt a kölcsönhatást mégsem vizsgálják, egyszerűen **azzal a feltételezéssel élnek, hogy a szervezeti kultúra határozza meg a termelésmenedzsment koncepció sikerét.** Ez gyakorlatilag éppen a fordítottja a leanes irodalomban sugallgatnak. Vagyis nem szabad elfogadni a korábbi feltételezéseket a kapcsolatok irányáról, hanem (általában és a lean menedzsmenttel kapcsolatosan is) szükségszerű a kapcsolatok fennállásának vizsgálatán túl azok irányára vonatkozó kutatásokat is végezni.

## Források jegyzéke

Anwar, S. A. and Jabnoun, N.(2006), "The development of a contingency Model relating national culture to total quality management," *International Journal of Management*, Vol. 23, No. 2, pp. 272-280.

Baird, K., Hu, K.J., Reeve, R. (2011): The relationship between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31, No. 7, pp. 789-814

Bakacsi, Gy. (2004) *Szervezeti magatartás és vezetés*, Aula Kiadó, Budapest.

Bakacsi, Gy., Takács, S. (1998): Honnan-hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. *Vezetéstudomány*, Vol. 29, No. 2, pp. 15-22

Bates, K.A., Amundson, S.D., Schroeder, R.G., Morris, W.T. (1995): The Crucial Interrelationship between Manufacturing Strategy and organizational Culture. *Management Science*, Vol. 41, No. 10, pp. 1565-1580

Bugdol, M.(2005): The implementation of the TQM philosophy in Poland, *The TQM Magazine*, Vol. 17, No. 2, pp. 113-120.

Cameron, K.S., Freeman, S.J., (1991): Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development* Vol. 5, pp. 23–58.

Cameron, K.S., Quinn, R.E., (1999): *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley, Reading, MA.

Dahlgaard, J. J. and Dahlgaard-Park, S. M.(2006): Lean production, six sigma quality, TQM and company culture, *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 3, pp. 263-281.

Dellana, S.A., Hauser, R.D. (2000): Corporate Culture's Impact on a Strategic Approach to Quality. *Mid-American Journal of Business*, Vol. 15, No. 1, p. 12



Demeter, K., Jenei, I., Losonci, D. (2011): A lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata. Aula Kiadó, Budapest.

Denison, D.R., Spreitzer, G.M., (1991): Organizational culture and organizational development. In: Woodman, R.W., Pasmore, W.A. (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 1–22.

Detert, J.R., Schroeder, R.G., Mauriel, J.J. (2000): A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 850-863

Flynn, B. B., Schroeder, R. G., Sakakibara, S. (1995): The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, Vol. 26 No. 5, pp. 659–691.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., Sangers, B., (1990): Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly* Vol. 35 No. 2, pp. 286–316.

Jassawalla, A.R., Sashittal, H.C., (2002): Cultures that support product innovation processes. *Academy of Management Executive* Vol. 16 No. 3, pp. 42–53.

Jenei, I. (2009): Kórházi folyamatok karcsúsítása - Külföldi és hazai tapasztalatok rendszerezése, Ph.D. disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest

Jenei, I. (2010): A karcsú (lean) elvek alkalmazásának tapasztalatai az egészségügyi folyamatok fejlesztésében, *Vezetéstudomány*, XLI. évf., 1. szám pp. 18-37.

Karácsony, A. (2006): A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében, Ph.D. értekezés, BCE, Budapest.

Khazanchi, S., Lewis, M.W., Boyer, K.K. (2007): Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 871-884

Lagrosen, S. (2003): Exploring the impact of culture on quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 473-487

Lewis, M.W., Boyer, K.K., (2002): Factors impacting AMT implementation: an integrative and controlled study. *Journal of Engineering Technology Management* Vol. 19 No. 2, pp. 111–130.

Losonci, Dávid (2012) Emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok a lean termelési rendszerben – a stratégiai célok hatása használatukra és működési teljesítményre gyakorolt hatásukra , Műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/407/>

McDermott, C.M., Stock, G.N. (1999): Organizational Culture and Advanced Manufacturing Technology Implementation, *Journal of Operations Management* Vol. 17, No. :5, pp. 521-533.

Naor, M., Goldstein, SM, Linderman, KW, Schroeder, RG (2008): The role of culture as driver of quality management and performance: infrastructure versus core quality practices, *Decision Sciences*, Vol. 39 No.4, pp. 671-702.

O'Reilly, C. A., III, Chatman, J. A. (1996): Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 18: pp. 157-200. Greenwich, CT: JAI Press.

Pennings, J. M. (1987): Technological innovations in manufacturing. In J. M. Pennings & A. Buitendam (Eds.), *New technology as organizational innovation*: 197-216. Cambridge, MA: Ballinger.

Prajogo, D.I., McDermott, D.M., 2005. The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 25 No. 11, pp. 1101–1122.

Pun, K.T., Jaggernath-Furlonge, J. (2009): Exploring Culture Dimensions and Enablers in Quality Management Practices: Some Findings. *The Asian Journal on Quality*, Vol. 10, No. 2, pp. 57-76

Quinn, R.E., (1988): Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, Vol. 29 No. 3, pp. 363–377.

Quinn, R.E., Spreitzer, G.M. (1991): The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, pp. 115-142.

Rad, A. M. M. (2006): The impact of organisational culture on the successful implementation of TQM, *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 6, pp. 606-625.

Sathe, V. (1985), *Culture and Related Corporate Realities*, Irwin, Homewood, IL.

Saffold, III, GS (1988): Cultural traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture', *Academy of Management Review*, Vol. 13 No 4, pp. 546-558.

Shah, R., Ward, P.T. (2007): Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 785-805

Schein, E.H., (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.

Schein, E.H., (1992): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.

Siehl, C. (1984) *Cultural sleight-of-hand: The illusion of consistency*. Unpublished doctoral dissertation, Stanford University.

Spear, S., Bowen, K.H., (1999): Decoding the DNA of the Toyota production system. *Harvard Business Review* Vol. 77 No. 5, pp. 96–107.

Tóth, A. (2012): A LEAN management új megközelítése: a karcsú termelés szervezeti kultúrája – Hogyan illeszhető össze a Cameron-Quinn-i szervezeti kultúra modell a LEAN management eszközeivel? Tudományos Diákköri Konferencia, Budapesti Corvinus Egyetem

Toarniczky, A., Imre, N., Jenei, I., Losonci, D., Primecz, H., (2012): „A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál”, Vezetéstudomány, XLIII. Évf. különszám, 106-120.

Zammuto, R.F., O'Connor, E.J. (1992): Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Roles of Organizational Design and Culture. *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 4, pp. 701-728

Zu, X., Robbins, T.L., Fredendall, L.D. (2010): Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices, *International Journal of Production Economics*, Issue 123. pp. 86-106.

Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 3, pp. 423–444.

Wong, W.P., Cheah, C.H. (2011): Linking Organizational Culture to Lean Implementation in the Malaysian Electrical and Electronics Industry: A Conceptual Framework. *Avances In Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 50-57

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT kötetét képezi.  
BCE Versenyképesség Kutató Központ  
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató  
ISSN 1787-6915