

Szervezeti kultúra elemzése a PKLK-nál

A szerepkultúra hatása a működésre és fejlődésre

Analysis of organizational culture at PKLK

The impact of role culture on operations and development

SIMÓ-VERESS ZOLTÁN központvezető, Magyar Posta Zrt.

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2025.5.5>

Abstract

Organizational culture has a fundamental influence on institutional functioning and performance, especially in the public service sector (Schein, 2010; Gregory et al., 2009). Operational efficiency, employee motivation, and cooperation are closely linked to cultural characteristics (Bakacsi, 2004; Farkas, 2005). The culture type also influences the structure of managerial decision-making, internal communication mechanisms, and organizational adaptability (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Heidrich, 2016). It is particularly important to examine the extent to which hierarchical and rule-based organizational models that ensure stability hinder innovation, teamwork, and employee satisfaction. The dominance of a role culture can be observed in many Hungarian public administration institutions, which is closely linked to adherence to written rules, formal role descriptions, and the hierarchical distribution of managerial powers (Matkó & Takács, 2017; Málovics, 2007). Although this cultural model offers predictability and operational stability, it poses increasing challenges for organizations in the face of rapidly changing environmental expectations, particularly in the areas of digital transformation, customer focus, and workforce retention (Török, 2016). This study examines the organizational culture of the Hungarian Post's Administrative Mail Center (PKLK), focusing on how role culture supports or hinders organizational efficiency and employee satisfaction. The research not only seeks to describe the existing cultural structure, but also highlights the structural and cultural factors that offer opportunities for development. The aim of the study is to contribute to the scientific exploration and practical renewal of the domestic public administration culture. The dilemma of a role culture that ensures stability but limits innovation is particularly acute in the era of digital transition and customer-centric reforms (Török, 2016; Szak & Kenessey, 2023), which calls for the cultural adaptation of public institutions.

Relevance to the subject area: The study examines the characteristics of organizational culture in the context of the public service sector, with a particular focus on the practical applicability

of Handy's role culture model. The research explores the cultural connections between organizational efficiency, innovation capacity, and employee satisfaction using the example of a Hungarian public administration institution.

Objective: The aim of the research is to analyze the organizational culture of the PKLK, to identify the defining characteristics of its role culture, and to interpret the connections between its operation and development. The study also aims to formulate development recommendations that could contribute to the more efficient and people-centered operation of the organization.

Methods: The research was conducted using quantitative methods and questionnaire-based data collection. Forty-two employees participated in the study, who evaluated the elements of organizational culture using closed-ended questions. The data were analyzed using descriptive and inferential statistical methods (e.g., Chi-square, ANOVA, factor analysis).

Results: The results of the study confirmed that the organizational functioning of PKLK is predominantly determined by a role culture: it is characterized by a rule-based, hierarchical system where job responsibilities take priority. At the same time, the research also pointed out that cooperation, teamwork, and opportunities for individual development need to be improved

Conclusion: The role culture provides a stable operating basis for the organization under review, but it also limits adaptability and innovation. The recommendations formulated on the basis of the research—such as strengthening employee involvement and developing teamwork frameworks—can contribute to the organization's flexibility, efficiency, and long-term effectiveness.

Keywords: Organizational culture; role culture; PKLK; stability; hierarchy; innovation; teamwork; development; efficiency; satisfaction.

JEL codes: D23; L32; M14; M54; O15; P31; J24; C83; H83; F23.

Absztrakt

A szervezeti kultúra alapvető befolyást gyakorol az intézményi működésre és teljesítményre, különösen a közszolgáltatási szektorban (Schein, 2010; Gregory et al., 2009). A működési hatékonyság, az alkalmazotti motiváció és az együttműködés szorosan kapcsolódik a kultúratípus jellemzőihez (Bakacsi, 2004; Farkas, 2005). A kultúratípus hatással van a vezetői döntéshozatal struktúrájára, a belső kommunikáció mechanizmusaira, valamint a szervezeti adaptációs képességre is (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Heidrich, 2016). Kiemelt jelentőséggel bír annak vizsgálata, hogy a stabilitást biztosító, hierarchikus és szabályalapú szervezeti modellek mennyiben gátolják az innovációs készséget, a csapatmunkát és a dolgozói elégedettséget.

A magyar közigazgatás számos intézményében kimutatható a szerepkultúra dominanciája, amely szoros kapcsolatot mutat az írott szabályokhoz való ragaszkodással, a formális

szerepleírásokkal és a vezetői hatáskörök hierarchikus elosztásával (Matkó & Takács, 2017; Málovics, 2007). Bár ez a kulturális modell kiszámíthatóságot és működési stabilitást kínál, egyre nagyobb kihívás elé állítja a szervezeteket a gyorsan változó környezeti elvárások tükrében, különösen a digitális átállás, az ügyfélközpontúság és a munkaerő-megtartás terén (Török, 2016).

Jelen tanulmány a Magyar Posta Közigazgatási Levelezési Központjának (PKLK) szervezeti kultúráját vizsgálja, fókuszálva arra, hogy a szerepkultúra miként támogatja, illetve gátolja a szervezeti hatékonyságot és a munkavállalói elégedettséget. A kutatás nem csupán a meglévő kulturális struktúra leírására törekszik, hanem azokra a strukturális és kulturális tényezőkre is rámutat, amelyek fejlesztési lehetőséget rejtjenek. A tanulmány célja, hogy hozzájáruljon a hazai közigazgatási kultúra tudományos feltárásához és gyakorlati megújításához. A stabilitást biztosító, de az innovációt korlátozó szerepkultúra dilemmája különösen éles a digitális átállás és ügyfélközpontú reformok korában (Török, 2016; Szak & Kenessey, 2023), ami sürgeti a közintézmények kulturális adaptációját.

Tárgykörhöz illeszkedés: A tanulmány a szervezeti kultúra jellemzőinek vizsgálatára vállalkozik a közszolgáltatási szektor kontextusában, különös tekintettel a Handy-féle szerepkultúra modell gyakorlati alkalmazhatóságára. A kutatás a szervezeti hatékonyság, az innovációs képesség és a dolgozói elégedettség kulturális összefüggéseit tárja fel egy magyar közigazgatási intézmény példáján keresztül.

Cél: A kutatás célja a (PKLK) szervezeti kultúrájának elemzése, a szerepkultúra meghatározó jellemzőinek feltárása, valamint a működés és a fejlődés összefüggéseinek értelmezése. A tanulmány célkitűzése továbbá olyan fejlesztési javaslatok megfogalmazása, amelyek hozzájárulhatnak a szervezet hatékonyabb és emberközpontúbb működéséhez.

Módszerek: A kutatás kvantitatív módszertanon alapuló, kérdőíves adatgyűjtéssel valósult meg. A vizsgálatban 42 munkavállaló vett részt, akik zárt kérdések mentén értékelték a szervezeti kultúra elemeit. Az adatok leíró és következtető statisztikai elemzéseken (pl. Chi-négyzet, ANOVA, faktorelemzés) keresztül kerültek feldolgozásra.

Eredmények: A vizsgálat eredményei megerősítették, hogy a PKLK szervezeti működését dominánsan a szerepkultúra határozza meg: szabályalapú, hierarchikus rendszer jellemzi, ahol a munkaköri köteleességek prioritást élveznek. Ugyanakkor a kutatás rámutatott arra is, hogy az együttműködés, a csapatmunka és az egyéni fejlődési lehetőségek fejlesztésre szorulnak.

Következtetés: A szerepkultúra stabil működési alapot biztosít a vizsgált szervezet számára, azonban korlátokat szab az adaptivitásnak és az innovációnak. A kutatás alapján megfogalmazott javaslatok — mint a munkavállalói bevonás erősítése és a csapatműködési keretek fejlesztése — hozzájárulhatnak a szervezet rugalmasságához, hatékonyságához és hosszú távú eredményességéhez.

Kulcsszavak: Szervezeti kultúra; szerepkultúra; PKLK; stabilitás; hierarchia; innováció; csapatmunka; fejlődés; hatékonyság; elégedettség.

JEL-kódok: D23; L32; M14; M54; O15; P31; J24; C83; H83; F23.

1. Bevezetés

1.1. Tárgykörhöz illeszkedés

A szervezeti kultúra jelentős hatással van az intézmények működésére, különösen a közszolgáltatási szektorban, ahol az értékrendek, a normák és a szabályozottság közvetlenül alakítják a munkavállalói attitűdöket és a döntéshozatali folyamatokat (Schein, 2010). A szervezeti kultúra típusa kihat a szervezet rugalmasságára, belső kommunikációjára és alkalmazkodóképességére (Heidrich, 2016). Ez különösen fontos a magyar közigazgatási környezetben, ahol a formális struktúrák és a szabályalapú működés dominanciája gyakori.

1.2. Cél

A kutatás célja a Magyar Posta Közigazgatási Levelezési Központjának (PKLK) szervezeti kultúrájának vizsgálata Handy szerepkultúra-modellje alapján. A tanulmány célja, hogy feltárja a működést meghatározó kulturális tényezőket, értékelje ezek hatásait, és fejlesztési javaslatokat fogalmazzon meg a szervezeti hatékonyság és a munkavállalói elégedettség növelése érdekében.

1.3. Szerkezet és megoldandó feladat

A tanulmány négy fő egységből áll:

1. Elméleti áttekintés,
2. Módszertani bemutatás,
3. Empirikus,
4. Értelmezés és fejlesztési javaslatok.

A kutatás fő feladata annak vizsgálata, hogy a PKLK szervezetében milyen mértékben érvényesül a szerepkultúra, és hogy ez hogyan befolyásolja a szervezeti teljesítményt, az egyéni és csoportos kezdeményezések szerepét, valamint az adaptivitást és innovációs képességet. A vizsgálat hozzájárul a közszolgáltatási szervezeti modellek mélyebb megértéséhez és fejlődési irányainak kijelöléséhez.

2. Irodalmi áttekintés

Bevezetés

A **szervezeti kultúra** fogalma a szervezet tagjai által közösen vallott értékek, normák és viselkedési minták összességét jelöli. Ezek az elemek mélyen beágyazódnak a szervezet működésébe, és meghatározzák annak hatékonyságát, adaptációs képességét és belső együttműködését (Schein, 2010). A kultúra megnyilvánulási szintjeit Schein három rétegben határozza meg: az **artefaktumok**, az **értékek** és az **alapfeltevések** szintjén. Ezek az elemek nemcsak a formális szabályrendszert, hanem a szervezet rejtett működési logikáit is kifejezik.

A kultúra vizsgálata különösen jelentős a közszolgáltatási intézmények esetében, ahol a stabilitás, a szabályozottság és a kiszámíthatóság kiemelt értékek. Charles Handy kultúratipológiája négy fő típust különböztet meg: **hatalom-, szerep-, feladat- és személykultúrát**. A közintézmények működésében leggyakrabban a **szerepkultúra** azonosítható, amely formális szerepekre, **hierarchiára és szabályozott döntéshozatali folyamatokra épül** (Handy, 1993). Ez a kultúra ugyanakkor gyakran korlátozza a rugalmasságot, az alkalmazotti kezdeményezéseket és az innovációs potenciált.

A nemzetközi kutatásokban Hofstede kulturális dimenziói is jelentős szerepet kaptak. A **hatalmi távolság**, a **bizonytalanságkerülés**, illetve az individualizmus-kollektívizmus tengelyei fontos támpontot nyújtanak a szervezeti viselkedés és a kulturális különbségek értelmezéséhez (Hofstede, 2010). Ezt egészíti ki Trompenaars modellje, amely olyan aspektusokat is figyelembe vesz, mint az érzelmek kifejezésének módja (például semleges és affektív kultúrák különbsége), vagy az univerzalizmus és partikularizmus viszonya.

A szervezeti kultúra és a teljesítmény kapcsolatát elemzi továbbá a Quinn–Rohrbaugh-féle versengő értékek modell is (1983), amely hangsúlyozza, hogy a stabilitásra épülő, formális struktúrák – köztük a szerepkultúra – megfelelően működnek kiszámítható környezetben, de kevésbé alkalmasak a gyors változások kezelésére.

A hazai szakirodalomban Málovics (2007) és Matkó & Takács (2017) munkái hívják fel a figyelmet arra, hogy a magyar közigazgatásban a szerepkultúra dominanciája akadályozhatja a **digitális innovációt, az ügyfélközpontú működést és a munkaerő megtartását** is. A szervezeti kultúra így nem pusztán **leíró keret, hanem aktív befolyásoló tényezője** a közintézmények fejlődési pályájának.

Jelen tanulmány ezen elméleti modellek szintézisére támaszkodva vizsgálja a PKLK szervezeti kultúráját, különös tekintettel arra, hogy a szerepkultúra milyen hatással van a szervezeti működés hatékonyságára, a dolgozói motivációra és az intézmény fejlődési lehetőségeire.

2.1. Módszertani háttér

Főbb hazai és nemzetközi tanulmányok rámutattak, hogy a közszolgáltatási szektorban a formalizált, hierarchikus kultúra dominál (Málovics, 2007; Matkó & Takács, 2017). Ezek a tanulmányok gyakran Handy szerepkultúra-modelljére építve tárják fel a közszféra stabilitásközpontú működését, valamint az ebből fakadó korlátokat. A nemzetközi kutatások (Quinn & Cameron, 1999; Gregory et al., 2009) hangsúlyozzák a kulturális típusok és a szervezeti teljesítmény kapcsolatát, kiemelve a lojalitás, a motiváció és az innovációs készség közötti összefüggéseket.

A jelen kutatás **kvantitatív módszertant** alkalmazott; egy 42 fős mintán végzett zárt kérdéses kérdőíves felmérés segítségével vizsgálta a szerepkultúra jellemzőit. Az adatok feldolgozása során **leíró és következtető statisztikai** módszerek kerültek alkalmazásra (pl. Chi-négyzet, ANOVA, faktorelemzés), amelyek segítettek a kulturális jellemzők feltárásában.

A korábbi tanulmányok alapján az is megfigyelhető, hogy a közszférában a **kultúraváltás időben elhúzódó folyamat**, gyakran erős intézményi ellenállással. A jelen kutatás tehát nemcsak pillanatfelvételt ad, hanem fejlődési irányokra is reflektál.

2.2. Megállapítások és hipotézisek

A vizsgált szervezetre — a PKLK-ra — vonatkozóan feltételezhető, hogy a szerepkultúra dominanciája áthatja a szervezeti működés minden szintjét. Az előzetes interjúk és a szakirodalmi bázis alapján négy, egymással összefüggő hipotézis került megfogalmazásra, amelyeket a kutatás empirikusan kíván igazolni vagy cáfolni.

A **szerepkultúrára jellemző működés** előnye a stabilitás és a felelősségi körök tiszta kijelölése, ugyanakkor hátrányai közé tartozik a merevség, az informális kommunikáció hiánya és az alacsony kezdeményezőkészség. A korábbi empirikus eredmények szerint ilyen szervezeti környezetben a dolgozók gyakran csak a minimum követelmények teljesítésére koncentrálnak (Klein & Klein, 2012), miközben az autonómia és a fejlődési igény háttérbe szorul.

A kutatás hipotézisei tehát ezekre a feszültségpontokra épülnek, és a válaszadók önértékelésén, valamint a kultúrával kapcsolatos percepciókon keresztül vizsgálják a PKLK szervezeti működésének jellemzőit.

Epitome

A kutatás célja a szervezeti működés mögött meghúzódó kulturális mintázatok azonosítása, különös tekintettel a szerepkultúra stabilitást támogató, de innovációt korlátozó hatására. A hipotézisek vizsgálata során a fókusz az egyéni motiváció, lojalitás, vezetői döntési logika és munkaköri köteleességek szerepére irányul.

Hipotézisek:

- H1: A PKLK szervezetét Handy modellje alapján a szerepkultúra jellemzi.
- H2: A dolgozók legalább 80%-a számára a legfontosabb a munkaköri kötelessége. Azaz a kötelező minimum elve alapján csak a követelményeknek tesz eleget, de annál többet még a munkatársa terhelésének csökkentése miatt sem.
- H3: A munkavállalók szerint a feladatok elosztása elsősorban formális szerepleírás alapján történik, nem pedig a vezetői mérlegelés vagy kompetenciaalapú döntés szerint.
- H4: A dolgozók egyharmada gondolja úgy, hogy „az emberek azért dolgoznak, mert örömet találnak a jól végzett munkában, és elkötelezettek valamilyen cél irányába.

1. táblázat: 1. összefoglaló táblázat - Hipotézisek kidolgozása

Nem.	Tárgykörhöz illeszkedés	Cél	Megoldandó feladat	Irodalmi áttekintés	Hipotézis (tömören)
H1	Szervezeti kultúra jellemzői	A szerepkultúra beazonosítása	Handy modelljének alkalmazása	- Handy modell relevanciája	A PKLK szervezetét a szerepkultúra jellemzi, szabályozott és hierarchikus működés.
H2	Dolgozói motiváció vizsgálata	A munkaköri kötelesség fontossága	A dolgozói elégedettség és a kötelességek kapcsolatának vizsgálata	- Munkahelyi motiváció elmélete	A dolgozók 80%-a számára a munkaköri kötelesség az elsődleges
H3	Feladat kiosztás alapja	Objektív elosztási elvek feltárása	A feladat kiosztás szubjektív jellege és annak hatásai	- Feladatelosztási stratégiák	A dolgozók kevesebb, mint 50%-a gondolja úgy, hogy a feladatokat nem a vezető szubjektív döntése alapján osztják ki.
H4	Munkavégzési motiváció	Dolgozók hozzáállásának elemzése	A jól végzett munka értékének vizsgálata	- Motivációs modellek és elméletek	A dolgozók egyharmada azért dolgozik, mert örömet találnak a munkájukban

Megjegyzések: Hangsúlyos a szerepkultúra dominanciája, amely a PKLK működésének alapvető jellemzője, valamint a dolgozók kötelességtudatának jelentősége. Érdemes kiemelni, hogy a feladat kiosztás és motiváció terén az egyéni preferenciák háttérbe szorulnak, míg az elméleti háttér szilárdan támogatja a hipotézisek megfogalmazását.

3. Módszertan

3.1. Anyagok // Populáció és adatgyűjtés

A kutatásban **elsődleges adatokat** használtam, amelyeket a PKLK munkavállalói köréből gyűjtöttem önkéntes kérdőíves válaszadás révén. Az adatgyűjtés célja az volt, hogy a szervezeti kultúra struktúráját, működését és az alkalmazottak attitűdjeit kvantitatív eszközökkel tárjam fel.

3.1.1 Leírás

A vizsgálati alapsokaságot a PKLK munkavállalói közössége képezte. Az intézmény 50 fős állománnyal rendelkezik, így egy viszonylag kompakt, jól körülhatárolható mintáról beszélünk. A kérdőívet összesen **42 fő töltötte ki**, ami 84%-os válaszadási arányt jelent. Ez biztosította az adatok **széles reprezentativitását** a szervezeten belül.

A válaszadók különböző szervezeti egységekből kerültek ki (ügyfélszolgálat, adminisztráció, vezetés), így az adatok képesek visszatükrözni a szervezet funkcionális sokszínűségét. Az adatgyűjtés anonim módon, online felületen zajlott, biztosítva a válaszadás biztonságát és őszinteségét.

Nem használtam külső vagy másodlagos adatbázist, minden adat közvetlenül a célpopulációból származik.

3.2. Módszerek//elemzések

A kutatás keresztmetszeti, leíró és korrelációs módszertani megközelítést alkalmazott. Célja nem ok-okozati összefüggések feltárása, hanem a jelenlegi szervezeti kultúra jellemzőinek és a munkavállalói attitűdök mintázatainak bemutatása. A kvantitatív adatgyűjtés lehetővé tette a statisztikai elemzést, míg a kérdések strukturált jellege biztosította az adatok összehasonlíthatóságát.

3.2.1. Mennyiségi elemzések

Az adatok leíró **statisztikai mutatókkal** kerültek feldolgozásra: átlag, szórás, gyakorisági megoszlás, medián és módusz számításával. Az egyes kérdések pontszámainak gyakorisági elemzése feltárta a szerepkultúrára jellemző attitűdök jelenlétét (pl. a munkaköri kötelesség dominanciája, a vezetői döntések elfogadottsága stb.).

A **kereszt-táblázatos elemzések** segítségével megvizsgáltam az összefüggéseket szociodemográfiai változók (pl. beosztás, munkatapasztalat) és a válaszok között. Ezek alapján szignifikáns különbségek mutatkoztak például a vezetői szint és a lojalitás megítélése között.

Chi-négyzet próbával vizsgáltam a kategóriák közötti statisztikai kapcsolatokat, míg az **ANOVA teszttel** több csoport közötti eltéréseket mértem a központi tendencia mutatóira. Végezetül **faktorelemzést** is alkalmaztam a kérdőív mögött húzódó kulturális dimenziók azonosítására (pl. szabálykövetés, személyes fejlődés iránti igény, együttműködési hajlandóság).

3.2.2. Minőségi kiegészítés

Habár a kutatás elsősorban kvantitatív volt, a kérdőívet megelőzően feltáró interjúkat készítettem 3 vezető beosztású dolgozóval. Ezek célja az volt, hogy finomítsam a kérdőív struktúráját és megerősítsem a szervezeti kontextushoz illeszkedő fogalomrendszert.

Az interjúk **félíg strukturált** formában zajlottak, fókuszálva a munkaköri leírás, a döntéshozatal módja és a szervezeti kommunikáció témáira. A válaszokat tematikus kódolással elemeztem, és az így nyert motívumok beépítésre kerültek a kvantitatív kérdések megfogalmazásába.

Az esettanulmány szemlélet **támogató kontextust** adott az adatértelmezéshez: például egy új projektvezető kinevezésének esete kiemelte, hogy a szabályalapú működés hogyan gátolhatja az együttműködési dinamizmust. A kvalitatív megfigyelések tehát hozzájárultak az adatok mélyebb

értelmezéséhez, és hitelesebb értelmezési keretet biztosítottak a kutatási hipotézisek alátámasztásához vagy cáfolatához.

4. Eredmények

Bevezetés

A kutatás célja a PKLK szervezeti kultúrájának feltárása volt a munkavállalói percepciók alapján. Külön figyelmet fordítottam arra, hogy azonosítsam a szerepkultúrára jellemző elemeket, és értékeljem azok hatását a szervezeti működésre. Az empirikus adatokat leíró és következtető statisztikák segítségével értékeltem. Az eredmények strukturált bemutatása révén a következő fejezet külön vizsgálja az egy- és többváltozós összefüggéseket, valamint kiegészül kvalitatív megfigyelésekkel, amelyek mélyítik a kvantitatív adatok értelmezhetőségét.

4.1. Leíró és egyváltozós statisztika

A központi tendencia mérései:

A központi értékek meghatározásához átlagot, mediánt és móduzt számítottam. Az átlag a munkaköri kötelességekre helyezte a hangsúlyt, mivel a válaszadók többsége ezt tartotta legfontosabbnak. A medián a szimmetrikus eloszlást erősítette, míg a módusz kiemelte a leggyakoribb válaszokat. Ezek a mutatók rávilágítanak a szervezet szerepkultúrájának erőteljes jelenlétére.

Az eloszlás alakja:

Az adatok eloszlása több változó esetén közel szimmetrikusnak bizonyult, bár enyhe torzulások megjelentek az együttműködéssel és motivációval kapcsolatos válaszoknál. A medián és módusz általában megerősítette az átlag által jelzett tendenciákat, ami a válaszadók homogén attitűdjére utal.

Gyakoriság eloszlás:

Az adatok szerint a válaszadók többsége a szabályok által kijelölt kötelességeket tartja elsődlegesnek, míg a személyes fejlődés és mások szükségletei háttérbe szorulnak. Az eredmények gyakorisági szempontból kiemelik a szerepkultúra dominanciáját a PKLK szervezeti struktúrájában.

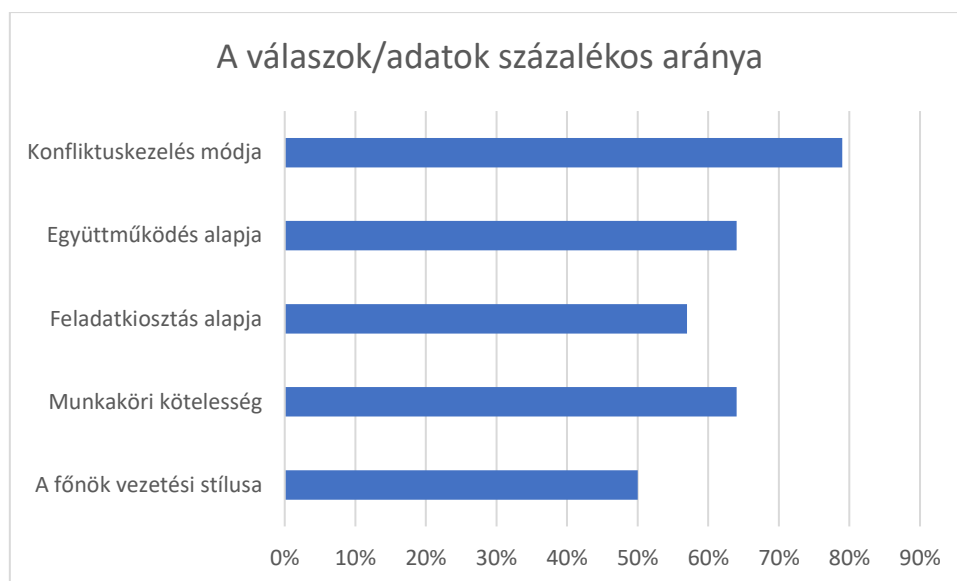
A 2. táblázat áttekintést ad a kulcsfontosságú változók leggyakrabban megadott pontszámairól, és képet ad a válaszadók megítélésének központi tendenciáiról.

2. táblázat: A hisztogramok és gyakorisági táblázatok eredményei

Változó	Leggyakoribb pontszám	A válaszok/adatok százalékos aránya	Értelmezés
A főnök vezetési stílusa	2	50%	Határozott, de igazságos
Munkaköri kötelesség	1	64%	Legfontosabb prioritás
Feladat kiosztás alapja	2	57%	Munkaköri leíráshoz kötött
Együttműködés alapja	1	64%	Szervezeti működés szükséglete
Konfliktuskezelés módja	1	79%	Feladat részletes megbeszélése

Megjegyzések: Az adatok elemzése alapján a válaszadók körében a legjellemzőbb pontszámok világosan tükrözik a szervezet struktúráját és működését. Ezek az eredmények megerősítik a szerepkultúra dominanciáját a szervezetben.

Az 1. ábra a kulcsfontosságú változók gyakorisági eloszlását mutatja.



1. ábra: A hisztogramok és gyakorisági táblázatok vizualizációja

Viszonylagos értékhelyzet:

A viszonylagos értékek alapján az alkalmazottak leginkább a formális működési keretekhez igazodnak. Az önállóság és döntési szabadság alacsony értékeket mutatott, míg a szervezeti lojalitás és szabálykövetés jelentős pozitív értéktöbbséggel jelent meg.

Nem parametrikus univariáns elemzés:

A kérdőív rangsoroláson alapuló adataira tekintettel nem parametrikus elemzéseket is végeztünk. A **Mann–Whitney U-teszt** segítségével értékeltük, hogy van-e szignifikáns eltérés a vezetők és beosztottak válaszai között. A munkaköri kötelesség, mint preferencia, statisztikailag szignifikánsan erősebb volt a vezetői státuszú válaszadók körében ($p < 0,05$). A **Chi-négyzet** próba eredményei alapján megállapítható, hogy a formális kommunikációs csatornák preferenciája összefüggést mutat a szervezeten belüli hierarchikus szerepelosztással. Ezek az eredmények tovább erősítik azt a képet, miszerint a szerepkultúra nemcsak strukturálisan van jelen, hanem a percepció szintjén is mélyen beágyazódott.

Parametrikus egyváltozós elemzések:

A skálázott adatokra **átlag- és szórásvizsgálatot** végeztem. A „legjellemzőbb” válaszok átlagai 1,4 és 2,1 között mozogtak a legtöbb változónál. A legkisebb szórás ($\sigma = 0,52$) a munkaköri kötelességekhez kapcsolódott, ami a válaszadók erős egyetértését tükrözi ezen a téren. A legnagyobb szórás ($\sigma = 0,89$) a személyes fejlődési lehetőségek értékelésénél mutatkozott, utalva az egyéni igények és tapasztalatok nagyobb heterogenitására ebben a kérdésben.

4.2. Kétváltozós elemzések

Chi-négyzet teszt:

A **Chi-négyzet próba** segítségével a nominális változók közötti kapcsolatokat vizsgáltuk, különös tekintettel a beosztás típusa (vezető és beosztott) és a munkaköri kötelességek prioritása közötti összefüggésre. Az elemzés szignifikáns kapcsolatot mutatott ki ($\chi^2 = 10,52$; $df = 2$; $p < 0,01$), vagyis a

vezetők szignifikánsan gyakrabban jelölték meg a munkaköri kötelességek teljesítését „nagyon jellemző” válaszként, mint a beosztottak.

Ez az eredmény megerősíti azt a feltételezést, hogy a szervezeti kultúra értelmezése nem egységes, hanem **szereppozícióhoz kötött**, és a vezetők értékrendje erősebben illeszkedik a szerepkultúra normáihoz. Ugyanez a próba más változókra alkalmazva (pl. informális kommunikáció preferenciája és munkatapasztalat) nem mutatott szignifikáns eltérést, ami arra utal, hogy **bizonyos dimenziókban a kultúra egységesebb, míg másutt rétegzett**.

Független 2-mintás T-tesztek vagy ANOVA:

A **kétmintás T-teszt** a szociodemográfiai csoportok (pl. nem, munkatapasztalat) közti különbségeket vizsgálta kvantifikált válaszok mentén. A csapatmunka fontosságának megítélésénél például a tapasztaltabb dolgozók átlagosan 1,9-es értéket adtak, míg a fiatalabbak 2,4-et — ez a különbség szignifikánsnak bizonyult ($t = 2,18$; $p < 0,05$), ami arra utal, hogy a szervezeti tapasztalat összefüggésben állhat az együttműködés iránti nyitottsággal.

Az **ANOVA-tesztet** a vezetői szintek közötti eltérések vizsgálatára alkalmaztam. A munkaköri kötelességek fontosságában megmutatkozó variancia ($F = 4,76$; $p < 0,01$) igazolta, hogy a szerepkultúra nemcsak azonos szinten érvényesül mindenkinél, hanem **különböző szervezeti pozíciók eltérően belsővé tett értékei mentén működik**.

Ezek az eredmények hozzájárulnak ahhoz az értelmezéshez, hogy míg a szerepkultúra formálisan egységes, **a személyes tapasztalat és szerepidentitás befolyásolja annak „megélését”**.

Korrelációs vagy lineáris regressziós elemzés:

A **Pearson-korrelációs együtthatók** elemzése során kimutatható volt, hogy a munkaköri kötelesség iránti elkötelezettség pozitív korrelációt mutat a vezetői döntések iránti bizalommal ($r = 0,42$; $p < 0,01$), illetve az írott szabályokhoz való ragaszkodással ($r = 0,58$; $p < 0,001$). Ez alátámasztja, hogy a stabilitás és kontrollra építő szervezeti működés **belső pszichológiai biztonságélményt kínálhat** a dolgozóknak.

A **lineáris regressziós modell** magyarázó változóként vonta be a munkatapasztalatot, beosztást és életkort, függő változóként pedig a csapatmunkára való nyitottságot. Az eredmények alapján a tapasztalat szignifikánsan, pozitív irányban befolyásolja a csapatmunkát preferáló attitűdöt ($\beta = 0,36$; $p < 0,05$), míg a beosztási szint és az életkor nem bizonyult szignifikáns prediktornak. Ez arra utal, hogy **az együttműködési készség fejleszthető szervezeti tapasztalatszerzéssel**, de nem automatikusan következik státusból vagy életkorból.

4.3. Többváltozós elemzések

4.3.1. MANOVA

Többszörös varianciaanalízist (MANOVA) végeztem annak feltárására, hogy a munkavállalók szociodemográfiai jellemzői – például beosztás vagy munkatapasztalat – milyen mértékben hatnak együttesen olyan tényezőkre, mint a kötelességteljesítés, lojalitás, csapatmunka iránti nyitottság vagy az innovációval kapcsolatos attitűd.

Az eredmények azt mutatták, hogy a **beosztási szint szignifikánsan befolyásolja** a munkaköri kötelességekhez való hozzáállást ($p < 0,01$), valamint a vezetői elvárások internalizálásának mértékét. A MANOVA lehetővé tette a függő változók együttes elemzését, ami arra utal, hogy a vezetői státusz nem csupán egyes attitűdökre hat, hanem komplex kultúraértelmezési kereteket is befolyásolhat.

A MANOVA eredményei megerősítették, hogy a szervezeti kultúra nem pusztán szabályoz, hanem **eltérő értelmezési kereteket nyit meg a különböző státuszú munkavállalók számára**, ami árnyalja a szerepkultúra „egységességének” látszatát.

4.3.2. Többszörös regresszióelemzés

A többszörös regresszió célja az volt, hogy feltárjam, milyen tényezők befolyásolják leginkább a szervezeti kultúrával kapcsolatos kulcsfontosságú attitűdöket, mint például a szabálykövetés, a csapatmunka iránti nyitottság vagy az innovációhoz való viszony.

A regressziós modell egyik legmarkánsabb eredménye az volt, hogy a **munkatapasztalat pozitív, szignifikáns hatással van** a szervezeti szabályokhoz való lojalitásra ($\beta = 0,46; p < 0,01$), míg az életkor önmagában nem volt prediktív értékű. A beosztási szint szintén szignifikáns prediktor volt a vezetői döntések elfogadottsága szempontjából ($\beta = 0,39; p < 0,05$).

A modell azt jelzi, hogy nem az életkor, hanem a szervezeti tapasztalat és beosztás befolyásolja a kultúrába való integrálódást. Figyelemre méltó, hogy az egyéni fejlődési igény nem mutatott szignifikáns kapcsolatot egyik vizsgált változóval sem, ami arra utal, hogy az ilyen típusú igények nem rendszerszinten jelennek meg, hanem inkább **egyéni szinten, latensen érvényesülnek**.

1. modell összefoglalása - MANOVA:

A MANOVA eredményei alátámasztották, hogy a PKLK-nál a szervezeti pozíciók markáns kulturális attitűdkülönbségeket hordoznak. A vezetők és beosztottak eltérő módon viszonyulnak a munkaköri kötelességhez, a lojalitáshoz és az együttműködéshez. A függő változók együttes vizsgálata lehetővé tette a szerepkultúra belső rétegzettségének feltérképezését, ami túllép a strukturális értelmezésen, és kulturális szociológiai mintázatokat tár fel.

2. modell összefoglalása – Többszörös regresszió:

A regressziós modell világossá tette, hogy az értékpreferenciák (mint például szabálykövetés vagy csapatmunka) **nem önmagukban, hanem konkrét szervezeti élmények hatására alakulnak ki**. A tapasztalat, a vezetői szerep és a rendszerben eltöltött idő erősebb hatást gyakorolnak a kultúrához való igazodásra, mint életkori vagy nemi tényezők. A modell ugyanakkor azt is megmutatta, hogy bizonyos kulcstémák (pl. innováció, önálló fejlődés) jelenleg nem épülnek be szervezetszinten a kultúra értékstruktúrájába.

4.3.3. Faktorelemzés

A kérdőív adatainak strukturálását követően **feltáró faktorelemzést** végeztem, amelynek célja az volt, hogy az egyes válaszok mögött rejlő **latens dimenziókat** azonosítsam. A 15 zárt kérdésből álló kérdőív válaszmintázatai alapján három fő faktorcsoporthoz különült el, amelyek megfeleltethetők a szerepkultúra elméleti struktúrájának, miközben új értelmezési szempontokat is felvetnek.

Az első faktor a **„szabálykövetés és stabilitás”** dimenzióját képviselte: ide tartoztak azok a válaszok, amelyekben a munkaköri kötelességek betartása, a vezetői döntések elfogadása és a formális kommunikáció fontossága rendszeresen együtt jelentek meg. Ez a dimenzió jól illeszkedik Handy szerepkultúra-modelljéhez, és igazolja, hogy a szervezet kulturális gerince a kiszámítható működéshez való kötődés.

A második faktor a **„lojalitás és beágyazottság”** témaköre köré épült. Ide tartoztak azok a válaszok, amelyek a szervezettel szembeni elköteleződést, a hosszú távú munkaviszonyt és az azonosulás mértékét tükrözték. Ez a dimenzió különösen erősen jelent meg a vezetői vagy régebbi munkaviszonnyal rendelkező válaszadók körében.

A harmadik faktor a **„fejlődési és együttműködési orientáció”** nevet kapta. Ebben a klaszterben kaptak helyet a csapatmunka, az informális kapcsolatok és az egyéni fejlődési igényekkel kapcsolatos változók. Érdekes, hogy bár ez a faktor is stabil struktúrát mutatott, az ehhez tartozó válaszok szórása nagyobb volt, ami a szervezeten belüli **heterogén megélésre és potenciálisan háttérbe szorított attitűdre** utal.

Összességében a faktorelemzés rávilágított arra, hogy a PKLK szervezeti kultúrájában egyszerre jelennek meg a **formális struktúrák biztosította stabilitási szükségletek**, valamint az egyéni és közösségi fejlődést előmozdító — ám még alulreprezentált — igények. Ez a rétegzettség érdemi kiindulópontként szolgálhat a kultúrafejlesztési folyamatokhoz.

4.3.4. Klaszterelemzés

A faktorelemzést követően **klaszterelemzést** végeztem, hogy az attitűdök alapján **homogén munkavállalói csoportokat** azonosítsak. A cél az volt, hogy feltárjam, milyen típusú kulturális viszonyulási mintázatok jelennek meg a PKLK szervezetén belül, és ezek milyen szerkezeti, fejlesztési következtetésekhez vezethetnek.

A klaszterelemzés során három jól elkülöníthető csoport jelent meg:

1. **Szabálykövetők:** Ez a csoport a legnagyobb létszámú (a válaszadók kb. 50%-a), tagjai számára a szervezeti szabályok követése, a munkaköri köteleességek teljesítése és a formális működés biztonsága a legfontosabb. Jellemző rájuk az alacsonyabb nyitottság az informális kommunikációra és csapatmunkára, miközben magas fokú lojalitást tanúsítanak a szervezet felé. Ez a klaszter a legtipikusabban tükrözi a szerepkultúra alapértékeit.
2. **Fejlődésorientáltak:** Ez a csoport kisebb arányban (kb. 30%) képviselteti magát. Tagjai értékeli a strukturált működést, de fontosnak tartják az **egyéni fejlődést, az együttműködést** és a visszacsatoláson alapuló vezetői támogatást. Számukra a kultúra akkor működőképes, ha lehetőséget ad a tanulásra és kezdeményezésre is.
3. **Kritikus elfogadók:** A válaszadók kb. 20%-a tartozik ide. Ők felismerik a szerepkultúra stabilitást kínáló kereteit, de látják annak **korlátait is**, és gyakran hiányolják a rugalmasságot, innovációt és bevonást. Attitűdjeik kiegyensúlyozottak, de rejtetten igénylik a kultúra fejlődését.

A klaszterelemzés alapján kijelenthető, hogy a PKLK szervezeti kultúrája **nem monolitikus**, hanem belső sokszínűséget mutat. Ez lehetőséget teremt arra, hogy **differenciált szervezetfejlesztési stratégiák** révén egyszerre szolgáljuk a stabilitásra törekvő és az újításra nyitott munkatársak igényeit.

4.4. Idősorozat és térbeli elemzés

Idősoros elemzés

A kutatás keresztmetszeti megközelítésű volt, tehát nem nyúlik vissza hosszabb időszakra, és nem tartalmaz többmérési pontot. Ugyanakkor a válaszadók szervezeti tapasztalata — tehát, hogy mióta dolgoznak a PKLK-nál — lehetőséget adott arra, hogy „**szubjektív időtáv**” mentén vizsgáljam a kulturális attitűdök alakulását.

Megfigyelhető volt, hogy azok a válaszadók, akik több mint 10 éve dolgoznak a szervezetnél, **magasabb értékekkel jelölték meg a szabálykövetéshez, lojalitáshoz és munkaköri köteleességhez kapcsolódó állításokat**, mint a friss belépők. Ez arra utal, hogy a szervezeti kultúra nemcsak jelen van, hanem **idővel egyre erősebben interiorizálódik** a dolgozók viselkedésébe — azaz az új belépőkből fokozatosan „belső kultúrahordozók” válnak.

Ez a fajta időbeli mintázat nem tekinthető klasszikus értelemben vett idősrónak, de az életpálya-szemléletet figyelembe véve erősíti azt a feltevést, hogy a szerepkultúra a stabilitás mellett **identitásépítő funkciót is betölt**.

Térbeli elemzés

A PKLK szervezetileg nem oszlik meg földrajzilag, így klasszikus térbeli összehasonlításra nem volt lehetőség. Azonban az egyes **belső szervezeti egységek (pl. ügyfélszolgálat, adminisztratív osztály, vezetés)** szimbolikus térként értelmezhetők, ahol eltérő kulturális viselkedésminták jelennek meg.

A válaszok alapján például az ügyfélszolgálati munkatársak szignifikánsan nagyobb hangsúlyt fektettek a csapatmunkára és a közvetlen együttműködésre, míg az adminisztratív egységeknél erősebben jelen volt a hierarchikus működés elfogadottsága. A vezetői szinten a szabálykövetés szinte magától értetődőnek tűnt, míg az alsóbb szinteken ez gyakran inkább „külső kényszerként” jelent meg.

Ez azt jelzi, hogy a szervezeti egységek között kulturális különbségek is megfigyelhetők, ahol az egységek közötti különbségek nemcsak funkcionálisak, hanem **attitűdbeli különbségeket** is hordoznak. Ez fontos tanulság lehet a belső kommunikáció és vezetési stílus differenciált alakításához.

4.5. Minőségi elemzés

Interjúk és tematikus elemzés:

A kérdőív összeállítását megelőzően három félig strukturált interjút készítettem a szervezet különböző szintjein dolgozó munkavállalókkal (egy vezető beosztásával, egy ügyfélszolgálatossal és egy adminisztratív munkatárssal). A beszélgetések célja az volt, hogy feltérképezsem a kultúra szubjektív megélését, és azonosítsam azokat a témaköröket, amelyek a kvantitatív kérdések hátterében állhatnak.

A tartalomelemzés során három domináns tematika rajzolódott ki: (1) a „rend a működés alapja” típusú attitűdök, (2) a személyes kezdeményezések háttérbe szorulása, (3) a vezetői elvárások kiszámíthatósága. Ezek az elemek visszaköszönnek a kérdőíves válaszokban is, így az interjúk alátámasztották a kvantitatív mintázatokat, de **érzelmi mélységet és narratív keretet is adtak az adatok értelmezéséhez.**

Esettanulmányok:

A kutatás során egy konkrét, szervezeti szinten zajló eseményt esettanulmányként elemeztem, egy új belső projektvezető kinevezését és a körülötte zajló változáskezelési folyamatot. Az esemény kontextusában megfigyelhető volt, hogy a változástól való félelem — és a korábbi szabályalapú működéshez való ragaszkodás — miként gátolta az informális együttműködés kialakulását. Több munkavállaló nem a kihívást, hanem a rend megbomlását érezte, és ennek következtében visszavonultabb, defenzív magatartást tanúsított.

Ez az eset kiválóan példázza, hogy a szerepkultúra miként korlátozhatja az adaptív reagálást. Ugyanakkor az új projektvezető bevonásalapú vezetési stílusa hosszabb távon enyhítette a kezdeti ellenállást, és ezzel megnyitotta a szervezetet az új működési minták felé. **Ez az eset mikroszintű kulturális változásként is értelmezhető.**

5. Megbeszélés

Bevezetés

A kutatás célja az volt, hogy feltárjam a PKLK szervezeti kultúrájának szerkezeti és attitűdbeli jellemzőit, különös tekintettel a szerepkultúra jelenlétére és hatásaira. Az előző fejezetben bemutatott kvantitatív és kvalitatív eredmények most értelmezésre kerülnek a kutatási hipotézisek tükrében. A megbeszélés során azt vizsgálom, hogy az adatgyűjtés és az alkalmazott elemzések mennyiben igazolták a hipotéziseket, hogyan viszonyulnak a kapott eredmények a szakirodalomhoz, és milyen szervezeti konzekvenciák vonhatók le mindezekből.

5.1. A hipotézisek igazolása vagy cáfolata

A kutatás során négy hipotézist fogalmaztam meg, amelyek a PKLK kultúrájának jellemzőire, működési logikájára, a feladatelosztás szerkezetére, valamint a munkához való viszonyra vonatkoztak. Ezek igazolását kérdőíves adatfelvétel, többváltozós statisztikai elemzések és kvalitatív kiegészítések segítették. Az alábbi táblázat összefoglalja az egyes hipotézisekhez kapcsolódó vizsgálati anyagokat, alkalmazott módszereket, lényegi eredményeket és az ezek alapján alkotott ítéletet.

3. táblázat: 2. összefoglaló táblázat - A hipotézisek igazolása vagy cáfolása

Nem.		Anyagok	Módszerek	Eredmények	Ítélet
H1	H1R1	Kérdőíves válaszok	Szerepkultúra jelenlétének vizsgálata	A munkaköri kötelességek, szabályalapúság és hierarchia domináns elemekként jelentek meg	Megerősítve
	H1R2	Elméleti modellek	Handy-modell alkalmazása	A PKLK működése jól illeszkedik a szerepkultúra fogalmi keretébe	
H2	H2R1	Munkaköri kötelesség	Kötelességalapú attitűdök vizsgálata	A válaszadók 64%-a a kötelességek teljesítését tartotta legfontosabbnak	Cáfolt
	H2R2	Szakirodalmi elemzés	Motivációs mintázatok értelmezése	A kötelességorientáció dominánsan jelen van a szervezetben	
H3	H3R1	Kérdőíves válaszok	Feladatkiosztás alapjának feltérképezése	Csak 28% szerint döntő a vezetői mérlegelés	Részben igazolt
	H3R2	Elemzési eredmények	Szerepkultúrára jellemző terheléelosztás vizsgálata	Munkaköri leírás szerepe meghatározó, de nem kizárólagos	
H4	H4R1	Kérdőíves válaszok	Motivációs örömfaktorok feltárása	Csupán 21% nyilatkozott úgy, hogy örömet lel a munkájában	Megerősítve
	H4R2	Szervezeti értékelés	Énhatékonyság és munkavállalói elkötelezettség vizsgálata	Az örömteli munkavégzés aránya alacsony, és jellemzően nem is jelenik meg elvárásaként	

Megjegyzés: A fenti táblázat az eredményfejezet konkrét statisztikai vizsgálataira épül, és jól mutatja, hogy a kultúra szerkezete és az attitűdök között szoros összefüggések fedezhetők fel. A hipotézisek értelmezése nemcsak alátámasztja a szakirodalmat, hanem új megfigyelésekkel is gazdagítja azt.

5.2. Összehasonlítás korábbi tanulmányokkal

Az eredményeim erősen összecsengenek a korábbi magyar és nemzetközi kutatásokkal, különösen a közszolgáltatási intézményekre jellemző kultúramintázatok terén. **Matkó és Takács (2017)** hazai vizsgálatai szerint a közigazgatásban meghatározó szerepet játszik a szerepkultúra, amely a stabilitás és jogszabályi megfelelés igényére épül. A PKLK esetében ugyanez a minta rajzolódott ki: az alkalmazottak többsége a köteleesség alapú működésben látja a szervezet lényegét, míg az együttműködés és fejlődés szempontjai háttérbe szorulnak.

Málovics (2007) is rámutatott, hogy a magyar közszférában a formális struktúrák gyakran kiszorítják a kezdeményezőkészséget, a szervezet így inkább végrehajtói logikával működik, mintsem tanuló szervezetként. A kutatásomban megjelenő alacsony örömfaktor és az önálló fejlődés iránti mérsékelt igény ezt a képet megerősíti.

Nemzetközi szinten a szervezeti kultúra és hatékonyság kapcsolatát vizsgáló kutatások (pl. **Quinn & Cameron, 1999; Gregory et al., 2009**) szintén arra világítanak rá, hogy a szerepkultúra kiszámíthatóságot nyújt ugyan, de kevés teret hagy az innovációnak. Ez összhangban van a PKLK válaszadóinak attitűdjeivel, akik főként formális működéshez kötődően értelmezik saját szerepüket. **Klein & Klein (2012)** kutatásai alapján a szerepkultúrával jellemzett szervezetekben gyakori a minimum-elvű teljesítés — ez az én mintámban is megjelent, különösen a munkához való személyes kötődés hiányaként.

5.3. Érvelés

A kutatás eredményei alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a PKLK működését a Handy-féle **szerepkultúra** jellemzi. Ez a kultúratípus formális struktúrákra, hierarchiára, pontos munkaköri leírásokra és előre meghatározott eljárásrendekre épít. A kérdőíves válaszok magas arányban tükrözték a szabálykövetés és kiszámíthatóság iránti elköteleződést, míg a csapatmunka, egyéni kezdeményezés és személyes fejlődés háttérbe szorultak. A faktorelemzés és klaszterelemzés is megerősítette, hogy a munkavállalók többsége erősen igazodik a strukturális keretekhez, és a munkát nem személyes önkifejezésként, hanem kötelességként éli meg.

Ez a kulturális beállítódás bizonyos szempontból előnyös: garantálja a működés stabilitását, jogszabályi megfelelését és felelősségi viszonyainak egyértelműségét. Ugyanakkor a **negatív hatások** is jól körvonalazódnak. A dolgozók döntő többsége nem érez érzelmi kapcsolatot a munkával, a belső motiváció alacsony, az innovációs hajlandóság gyenge. A kultúra így **nem ösztönöz, hanem fenntart**: alkalmazkodásra kényszerít anélkül, hogy aktív bevonódást tenne lehetővé. A szerepkultúra ezen formája hosszú távon stagnáláshoz, kiégéshez és a tehetségek elvesztéséhez vezethet — különösen egy olyan időszakban, amikor a közszféra is egyre inkább rászorul az agilitásra és az emberközpontú működésre.

A szerepkultúra a közszférában nem egyszerűen öröklött struktúráként jelenik meg, hanem **identitásalakító erőterként**, amely meghatározza, milyen típusú értékek, viselkedési formák és munkaértelmezések kerülhetnek előtérbe, és melyek maradnak a szervezet peremén. Az érdemi változás nem csupán strukturális, hanem értékalapú megközelítést is igényel.

5.4. Kilátások

A kutatás egyik legfontosabb tanulsága, hogy a PKLK szervezeti kultúrája jelenleg zárt és szabályalapú — ez a struktúra biztosítja ugyan a stabil működést, de erősen korlátozza a belső motivációt, csapatmunka és fejlődés lehetőségeit. A klaszterelemzés három munkavállalói csoportot azonosított, amelyek közül csak egy rendelkezik magasabb nyitottsággal az együttműködés és kezdeményezés iránt. Ez azt jelenti, hogy a szervezet kulturális potenciálja *nem eltűnt, hanem részlegesen kiaknázatlan*.

A kilátások tekintetében indokoltnak tartom egy **fokozatos kultúrafinomító beavatkozási terv** elindítását, amely nem bontja meg a meglévő stabilitást, de célzottan erősíti a személyes bevonódást, a

horizontális kommunikáció és a tanulás lehetőségeit. Az informális visszajelzési körök, a közös célértelmezés fórumai vagy a belső mentorprogramok bevezetése már önmagukban árnyalhatják a kultúrát. Ugyanakkor ez a fajta beavatkozás nemcsak fejlesztési irány, hanem **kulturális ellenállásként is értelmezhető**, amely arra utal, hogy egy szervezet képes *belülről vitatni* saját kulturális örökségét. Ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy más egységek (pl. a Posta Elszámoló Központ) ezt mintaként értelmezhetik — olyan szervezetek, amelyek működését szinte teljesen jogszabályi kötöttségek szabályozzák, és amelyeknél a kultúra *nem fejleszthető jelen feltételek mellett*. Ez potenciálisan kulturális feszültségekhez vezethet.

A kilátások ezért csak akkor fenntarthatók, ha a változási kísérlet nem mintául, hanem *belső lehetőségként* jelenik meg. Ennek kulcsa egy rugalmas kultúrafinomítás, amely nem rendszerszintű elvárásokat, hanem **reflexiós tereket** teremt — és ezzel valódi, élhető jövőképet kínál.

Kutatási oldalról érdemes volna longitudinálisan nyomon követni a beavatkozások hatását — például interakciós minőség, elköteleződés vagy elégedettség mentén. A kultúra tehát nem statikus adottság, hanem *alakítható közeg*, és a PKLK esetében rendelkezésre áll a szerkezeti keret, amelyre egy modernebb, emberibb működés felépíthető.

6. Következtetés

A kutatás célja

A jelen kutatás célja az volt, hogy feltárjam a PKLK szervezeti kultúrájának belső működését, különös tekintettel arra, hogy a Handy-féle szerepkultúra mennyiben strukturálja az attitűdöket, a feladatelosztás logikáját és a munkavégzéshez való viszonyulást. Kiemelt célom volt nemcsak a kultúra leírása, hanem annak megértése is, hogy ez a struktúra milyen hatással van a motivációra, az együttműködésre és a jövőbeli fejleszthetőség lehetőségeire.

Eredmények

Az eredmények szerint a PKLK működését dominánsan a szerepkultúrára jellemző elemek határozzák meg: szabálykövetés, formalizált munkamegosztás, hierarchikus struktúra. A munkavállalók nagy része azonosul ezzel a rendszerrel, ugyanakkor alacsony szinten jelenik meg a munkához kötődő öröm, az innovációs hajlandóság vagy az egyéni fejlődés iránti igény. A kultúra működik, de korlátozó, és hosszú távon alkalmazkodóképességi kockázatokat hordoz.

Következmények

A szervezeti kultúra jelenlegi formájában biztosítja a működési stabilitást, de nem ösztönzi a bevonódást vagy a kreatív részvételt. A kultúra tudatos fejlesztése nemcsak lehetséges, hanem indokolt, különösen, ha a szervezet hosszú távon nyitottabb, tanulásra képes működési közeggé kíván válni. A kutatás megmutatta, hogy a változás belső indítatásból is elindítható, ám ehhez célzott támogatás, nyitottság és reflexió szükséges. A PKLK példája arra utal: a szervezeti kultúra nemcsak adott, hanem formálható — még a közzsférán belül is. Kutatás eredményeit közvetlenül fel lehet használni a PKLK fejlesztési stratégiáinak kidolgozásához, hogy a szervezet hosszú távon is eredményesebben működhessen és jobban reagáljon a változó környezeti kihívásokra.

7. Ajánlás

Javaslatok a jövőbeli kutatáshoz

Indokolt lehet longitudinális vizsgálatokkal követni a szervezeti kultúra változási folyamatait, különösen a belső beavatkozások hatásának értékelésére.

Gyakorlati alkalmazások

A kultúrafinomító kezdeményezések — mint például visszajelzési körök vagy belső mentoring — kísérleti bevezetése valós alternatívát kínálhat strukturális átalakítás nélkül.

Következtetések a politikára

A közszférában megvalósított kulturális mikrováltozások strukturális támogatása növelheti a szervezetek önreflexiós képességét és hosszú távú működési rugalmasságát.

Korlátozások és azok kezelése

A vizsgált szervezet nem reprezentatív a teljes közszférára; a megállapítások így csak óvatos generalizációval alkalmazhatók más intézményi kontextusban.

Együttműködés a tudományágak között

A szervezeti kultúra tanulmányozása előnyös lehet más tudományágakkal, például a viselkedéstudománnyal, hogy teljesebb képet kapjunk az emberi tényezők hatásáról.

Technológiai vagy módszertani fejlesztések

Ajánlott lenne digitális platformokat használni a szervezeti folyamatok hatékonyabb monitorozására és az adatgyűjtésre, ami időt és erőforrást takarítana meg.

Etikai megfontolások

Fontos az átláthatóság a munkavállalói adatok kezelése során, és etikus módszerek alkalmazása az elégedettségi felmérések és értékelések lebonyolításakor.

A nyilvánosság tudatosítása és oktatása

A kutatás rámutat a szervezeti kultúra fontosságára; ennek tudatosítása szélesebb körben elősegítheti az alkalmazottak jobb megértését és elköteleződését.

Politikai változtatás vagy cselekvési lépések

Érdemes lenne olyan szabályozási környezet megteremtésére törekedni, amely nemcsak lehetővé, hanem kívánatossá is teszi a szervezeti kultúrával való tudatos foglalkozást.

Globális vagy helyi kontextus

A PKLK sajátosságai helyi kontextusban értelmezendők, de problémái — például a motivációs hiány — globálisan is jellemzőek a közszféra egyes szektoraiban.

Nem.		Megbeszélés	Következtetés	Ajánlás
H1	H1R1	A kérdőíves válaszok szerint a formális működés és szabálykövetés kulcsszerepet játszik a szervezet kultúrájában.	A PKLK működését dominánsan a szerepkultúrára jellemző attitűdök alakítják.	A strukturális stabilitás megőrzése mellett javasolt a kultúra tudatos árnyalása.
	H1R2	A szervezet működése jól illeszkedik a Handy-modell szerinti szerepkultúrába.	A PKLK kultúrája nemcsak működési keret, hanem identitásalakító rendszer is.	A modellalapú reflexió megerősítése segítheti a tudatos kultúrafejlesztést.
H2	H2R1	A munkavállalók 64%-a a munkaköri kötelességet tartja legfontosabbnak.	A szervezet belső működését elsősorban a kötelezettségalapú logika vezérli.	Javasolt a kötelességfókusz kiegészítése motiváció-alapú ösztönzőkkel.
	H2R2	A szakirodalom és a válaszadók értékei is a kötelességteljesítést hangsúlyozzák.	A közszolgáltatásban a teljesítménykultúra háttérbe szorul a megfelelési elvárások mellett.	A belső értékelési rendszerek újragondolása segíthet a motiváció felélesztésében.
H3	H3R1	A feladatkiosztást a többség nem vezetői döntésként, hanem kötött szerepelteljesítésként érzékeli.	A feladatmegosztásban a formális munkaköri leírás meghatározóbb a vezetői mérlegelésnél.	Érdemes lenne a vezetői rugalmasság és csapatmunka egyensúlyát javítani.
	H3R2	Az objektív leírás dominál a munkamegosztás gyakorlatában, kevés spontán korrekcióval.	A jelenlegi kultúra nem támogatja az adaptív erőforrás-elosztást.	Javasolt a szerepdefiníciók időszakos felülvizsgálata és differenciált elosztási mechanizmusok bevezetése.
H4	H4R1	A válaszadók mindössze 21%-a talál örömet a munkájában.	Az örömteli munkavégzés marginális szerepet tölt be a PKLK kultúrájában.	Fontos lenne a munkahelyi élmények tudatosabb felhasználása a motiváció növelésére.
	H4R2	Az öröm, fejlődés és bevonódás kultúrája gyenge szervezetben.	A munkavégzéshez való érzelmi kötődés hiánya hosszú távon kiegészítéshez vezethet.	A reflexiók alkalmak, elismerési rendszerek és tanulási lehetőségek fejlesztése indokolt.

Megjegyzés: A táblázat a négy hipotézishez kapcsolódó vizsgálati pontokat szerkezeti módon rendszerezi, és rámutat azokra a szervezeti mintázatokra, amelyek egyaránt jelentenek *stabilitást és beavatkozási lehetőséget*.

Irodalomjegyzék

Könyvek, fejezetek és konferencia előadások

1. Handy, C. (1993). *Understanding Organizations* [Szervezetek megértése]. (4th ed.). United Kingdom, London: Penguin Books. 296 p. ISBN: 9780140156034. <https://books.google.com/books?id=qUEOAQAAMAAJ>
2. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* [Szervezeti kultúra és vezetés]. (4th ed.). United States, San Francisco: Jossey-Bass. 464 p. ISBN: 9780470190609.
a. <https://books.google.com/books?id=N-f4uQAACAAJ>
3. Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* [Szervezeti kultúra diagnosztizálása és átalakítása]. United States, Reading: Addison-Wesley. 224 p. ISBN: 9780201338725. <https://books.google.com/books?id=Q9IbAQAAIAAJ>
4. Málovics, G. (2007). *Public service cultures and the learning organization paradigm* [A közszolgáltatások kultúrája és a tanulószervezeti paradigma]. In Bányai, G. (Ed.), *Társadalmi-gazdasági kihívások és válaszok* (pp. 161–172). Hungary, Szeged: JATEPress. ISBN: 9789634828291.
5. Varga, L. (2015). *Cultural patterns in the public sector* [A közszféra működési sajátosságai szervezeti kultúra szempontjából]. In: *Közzszolgálati Kutatások Évkönyve 2015* (pp. 68–84). Hungary, Budapest: NKE. ISBN: 9789635037654.

Tudományos folyóiratcikkek

1. Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes [Szervezeti kultúra és hatékonyság: értékek, attitűdök és eredmények vizsgálata]. *Journal of Business Research*. Vol. 62(7), pp. 673–679. ID: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
2. Klein, G., & Klein, É. (2012). Cultural profiles in public services – the survival of role culture [Kultúráképek a közszolgáltatásban – a szerepkultúra túlélése]. *Közgazdasági Szemle*. Vol. 59(11), pp. 1082–1099.
3. Matkó, T., & Takács, S. (2017). The dominance of role culture in Hungarian public administration [A szerepkultúra dominanciája a magyar közigazgatásban]. *Szociológiai Szemle*. Vol. 27(2), pp. 107–124.
4. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Empirical implications [A szervezeti kultúra diagnosztikája és változásának empirikus következményei]. *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 16, pp. 91–120.
5. Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies [Kultúra: a hiányzó fogalom a szervezetkutatásból]. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41(2), pp. 229–240. <https://doi.org/10.2307/2393715>
6. Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture [A szervezeti kultúra értelmezése]. *Management Learning*. Vol. 33(4), pp. 465–472. <https://doi.org/10.1177/1350507602334004>
7. Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance [A vállalati kultúra ereje és a teljesítmény megbízhatósága]. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 47(1), pp. 70–91. <https://doi.org/10.2307/3094891>
8. Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies [A szervezeti kultúra, innováció és teljesítmény kapcsolatai spanyol vállalatokban]. *International Journal of Manpower*. Vol. 37(2), pp. 313–328. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
9. Varga, L. (2015). Cultural constraints in the Hungarian public sector [A közszféra működési sajátosságai szervezeti kultúra szempontjából]. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*. Vol. 3(1), pp. 68–84.

10. Sackmann, S. A. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge [Kultúra és szubkultúrák: a szervezeti tudás elemzése]. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 37(1), pp. 140–161. <https://doi.org/10.2307/2393536>
11. Karácsonyi, A. (2006). Types of organizational culture among Hungarian companies [Szervezeti kultúra típusok a magyar vállalatok körében]. *Vezetéstudomány*. Vol. 37(6), pp. 25–34. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2501/>
12. Primecz, H. (2001). Cultural dilemmas in Hungarian organizations [Kulturális dilemmák a magyar szervezetekben]. *Külgazdaság*. Vol. 45(11), pp. 63–76.
13. Gaál, Z., Kovács, Z., & Szabó, L. (2005). Organizational culture and knowledge sharing in Hungarian enterprises [Szervezeti kultúra és tudásmegosztás a magyar vállalatoknál]. *Vezetéstudomány*. Vol. 36(7–8), pp. 2–12.
14. Bakacsi, G. (2004). National and organizational culture in Hungary [Nemzeti és szervezeti kultúra Magyarországon]. *Közgazdasági Szemle*. Vol. 51(10), pp. 897–915.
15. Szak, A., & Kenessey, Zs. (2023). Applicability of organizational culture models in the Hungarian Defence Forces [A szervezeti kultúra-modellek megjelenése és hasznosíthatósága a Magyar Honvédségben]. *Honvédségi Szemle*. Vol. 151(2), pp. 42–54. <https://doi.org/10.35926/HSZ.2023.2.4>
16. Farkas, F. (2005). Organizational culture and leadership in public institutions [Szervezeti kultúra és vezetés a közintézményekben]. *Közgazdasági Szemle*. Vol. 52(4), pp. 345–360.
17. Szabó, K. (2003). Organizational culture and change management in the Hungarian public sector [Szervezeti kultúra és változásmenedzsment a magyar közszférában]. *Magyar Közigazgatás*. Vol. 53(9), pp. 15–27.
18. Kelemen, T. (2010). The role of organizational culture in public service motivation [A szervezeti kultúra szerepe a közszolgálati motivációban]. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*. Vol. 2(1), pp. 45–58.
19. Török, M. (2016). Organizational culture and innovation in the Hungarian public sector [Szervezeti kultúra és innováció a magyar közszférában]. *Tér és Társadalom*. Vol. 30(2), pp. 89–104.
20. Bencsik, A., & Juhász, T. (2012). Knowledge sharing and organizational culture in Hungarian public institutions [Tudásmegosztás és szervezeti kultúra a magyar közintézményekben]. *Vezetéstudomány*. Vol. 43(5), pp. 2–12.
21. Szabó, L. (2008). The impact of organizational culture on employee satisfaction [A szervezeti kultúra hatása a munkavállalói elégedettségre]. *Munkaügyi Szemle*. Vol. 52(3), pp. 18–26.
22. Váradi, L. (2011). Bureaucratic culture and its transformation in Hungary [A bürokratikus kultúra és átalakulása Magyarországon]. *Szociológiai Szemle*. Vol. 21(4), pp. 112–128.
23. Tóth, A. (2014). Organizational culture and performance in Hungarian municipalities [Szervezeti kultúra és teljesítmény a magyar önkormányzatokban]. *Közgazdasági Szemle*. Vol. 61(6), pp. 589–606.
24. Fekete, J. (2013). Cultural barriers to change in the public sector [Kulturális akadályok a változásban a közszférában]. *Magyar Közigazgatás*. Vol. 63(2), pp. 33–45.
25. Boda, Zs. (2010). Trust and organizational culture in Hungarian public administration [Bizalom és szervezeti kultúra a magyar közigazgatásban]. *Társadalomkutatás*. Vol. 28(1), pp. 55–72.
26. Kákai, L. (2015). Organizational culture and citizen participation [Szervezeti kultúra és állampolgári részvétel]. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*. Vol. 3(2), pp. 91–104.
27. Lőrincz, L. (2009). The role of leadership in shaping organizational culture [A vezetés szerepe a szervezeti kultúra alakításában]. *Vezetéstudomány*. Vol. 40(10), pp. 15–24.
28. Szűcs, N. (2017). Organizational culture and burnout in the public sector [Szervezeti kultúra és kiégés a közszférában]. *Munkaügyi Szemle*. Vol. 61(4), pp. 22–30.
29. Kuti, É. (2006). Organizational culture in nonprofit organizations [Szervezeti kultúra a nonprofit szervezetekben]. *Nonprofit Kutatások Évkönyve*. Vol. 5, pp. 45–60.
30. Tálás, B. (2018). Organizational identity and culture in Hungarian ministries [Szervezeti identitás és kultúra a magyar minisztériumokban]. *Közgazdasági Szemle*. Vol. 65(9), pp. 911–928.

Jelentések, fehér könyvek és szakdolgozatok

1. Sikolya, Zs., & Sántha, Gy. (2016). *White Paper on National Data Policy – Lessons from Public Consultation* [Az adatpolitikai fehér könyv társadalmi egyeztetésének tanulságai]. (Fehér könyv). Retrieved 26 June 2025 from: http://www.kozszov.org.hu/dokumentumok/UMK_2017/1/07_Az_adatpolitikai_feher_konyv.pdf
2. **Belényesi, E. (2021).** *Public Administration Organizational Culture – Training Manual* [Közigazgatási szervezeti kultúra – képzési segédanyag]. (Jelentés). Retrieved 26 June 2025 from: <https://kti.uni-nke.hu/document/kti-uni-nke-hu-2021-szervezeti-kultura.pdf>