

BALOGH Ágnes – BOGDÁNY Eszter – CSERHÁTI Gabriella –  
– CSIZMADIA Tibor – POLÁK-WELDON Réka

## KERESLETI-KÍNÁLATI DISZHARMÓNIA A SZERVEZETI KULTÚRA TÜKRÉBEN

A szerzők kutatásának célja ráirányítani a figyelmet arra a tényre, hogy a tényleges és potenciális munkavállalók szervezeti kultúrára vonatkozó vágyai és a valóság között jelentős eltérés tapasztalható. Napjaink pénzügyi és reálgazdasági válságának hatásaként még fokozottabban jelentkezik az igény a változásra, változtatásra nemcsak a szervezetek, de az egyén szintjén is. Ahhoz azonban, hogy a változtatás lehetséges újtjai, módjai közül megalapozottan lehessen választani, nemcsak a kívánatos cél kitűzésére, de a kiinduló állapot minél precízebb meghatározására is szükség van. Jelen cikkünkben a szerzők egyrészt azokról az eredményekről számolnak be, amelyek az egyetemi hallgatók „vágyott” munkahelyének szervezeti kultúráját, és ennek kapcsolatát a tényleges piaci kínálattal mutatják be. Másrészt egy közszolgáltató cég példáján a munkavállalók szervezeti kultúrára vonatkozó vágyai és a valóság kapcsolatával foglalkoznak.

*Kulcsszavak:* szervezeti kultúra, érték, Cameron–Quinn-féle kultúramodell, OCAI

Napjainkban a fejlett világban senki nem kérdőjelezi meg, hogy a gazdaság minden szektorában az eredményes működés egyik legfontosabb feltétele az értéket teremtő ember.<sup>1</sup> Az értékteremtés fontos színterei felnőttkorban a felsőoktatási intézmények és a munkahelyek. Jelen tanulmányunkban a szervezeti kultúra, mint vezérfonal mentén egyfajta tényfeltárássra törekszünk a valós, illetve a kívánatosnak tartott munkahelyi értékekben. Először röviden áttekintjük azt a fogalmi keretet, amely empirikus vizsgálataink alapját jelenti, majd bemutatjuk a vizsgálati módszereket, valamint a felmérések érintett körét, illetve a vizsgálat lefolytatásának módját. Ezt követi az eredmények bemutatása és a következtetések, a lehetséges magyarázatok feltárása. Végül a kutatás korlátaira és lehetséges folytatási irányára fókuszálunk.

### A szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra vizsgálata a szisztematikus menedzsmentkutatásban a XX. század második felében kapott hangsúlyos szerepet (Hofstede, 1980; Kunda, 1993). Ahogy Heidrich frappánsan megfogalmazta: „Lehet elfogadni egy vállalat, illetve szervezet kultú-

ráját vagy törekedni annak megváltoztatására, egyáltalán azonban nem lehet: figyelmen kívül hagyni” (Heidrich, 2001: p. 5.). Minden szervezet működése során kialakítja a csak rá jellemző, egyedi szervezeti kultúrát, amely nagymértékben meghatározza működését (Bakacsi, 1998; Gregory, 2009).

Ahhoz, hogy a szervezeti kultúra fogalmát tisztázni lehessen, először a kultúra pontos definícióját kell(ene) megalkotni. Ez azonban nem is olyan egyszerű feladat. A nehézséget egyrészt a kultúra szónak széles körű és változatos elterjedése jelenti, másrészt az a tény, hogy a kultúra nagy része rejtve marad a kutató szeme előtt, mint ahogy a jéghegynek is csak egy kis része látszik ki a vízből (Schabrack, 2007). Schein egyenesen „trükkösnek” aposztrofálta a kultúra fogalmát, mert alkalmasnak tartja, hogy mindent lefedjen, következésképpen semmit sem jelenít meg. Emellett arra is rámutatott, hogy kultúra nemcsak az, ami körülöttünk, de az is, ami bennünk van (Schein, 2010). A legáltalánosabb megfogalmazás szerint a kultúra az emberiség által létrehozott anyagi és szellemi értékek összessége (Larousse Enciklopédia). Számunkra itt az érték kifejezésnek kiemelt jelentősége van a kutatás fókuszát tekintve.

1. ábra

A fenti kettősség grafikus megjelenítését dolgozta ki Bokor (2000), aki a számtalan szervezeti kultúra-megközelítést két csoportba sorolta (1. ábra). Az egyik csoportba azok a megközelítések tartoznak, amelyeknél a hangsúly a működésen van (funkción alapuló), a másikba pedig azok, amelyeknél az a fontos, hogy milyen tényezőkkel írható le a szervezeti kultúra (tartalom alapuló).

Az ábrában szürke háttérrel emeltük ki azt a tartalom alapuló, specialista csoportot, amely az értékeket kezeli kiemelten. Tettük ezt azért, mert az empirikus kutatásaink során használt Cameron–Quinn-féle szervezeti kultúra-megközelítés, a versengő értékek



Forrás: Bokor (2000: p. 9.)

A szervezet (tágabb értelmezésben) olyan társadalmi egység, amely több ember közös tevékenysége, együttműködése révén alakul ki. Alapvető jellemzője, hogy adott cél elérésére hozzák létre, ez ad értelmet létezésének, környezetétől jól elhatárolt struktúrával rendelkezik, ugyanakkor kapcsolatban van a környezettel, a szervezetben az emberek meghatározott szabályok szerint tevékenykednek, ez a tevékenység emberi magatartásokban, kapcsolatokban jelenik meg (Chikán, 2004).

A szervezeti kultúra viszont nem pusztán azt jelenti, hogy az általános értelemben használt kultúra szót a szervezetekre értelmezik. A szervezeti kultúra-definíciók legtöbbször kettősség jellemző. Egyrészt tartalmaznak valamilyen listát, felsorolást azokról a tényezőkről, jelenségekről, amelyeket a fogalomalkotó a kultúra témaköréhez tartozónak ítélt. Másrészt a felsorolások mellett a definíciók arra vonatkozóan is tartalmaznak információt, hogy ezek hogyan működnek, hogyan funkcionálnak (Karahanna, 2005; Horváth et al., 2005; Szabó – Csepregi, 2009).

Ez a kettősség jól tetten érhető például Schein definíciójában, aki szerint: „A szervezeti kultúra azoknak a közösen elfogadott alapfeltevéseknek a megnyilvánulása, amelyeket az adott csoport tanulás révén felfedezett, felismert vagy kifejlesztett abból a célból, hogy kezelni legyen képes a külső adaptációból és a belső integrációból származó problémáit. Ezeknek a megnyilvánulásoknak kellően kiforrottaknak kell lenniük ahhoz, hogy a szervezet tagjai érvényesnek tekintsék azokat, és taníthatók legyenek a szervezetbe belépő új tagok számára, mint a szervezeti problémák érzékelésének, megértésének, a róluk való gondolkodásnak, a velük kapcsolatos érzéseknek a helyes módja” (Schein, 1992: p. 12.).

keretrendszere ebben a felosztásban itt helyezhető el.

A legtöbb tartalom alapuló szervezeti kultúra-kutatás meghatározó alapkategóriája az érték (Hofstede, 1980; Quinn, 1981). Értéknek egy elérendő, kívánatos állapotra vonatkozó elképzelést tekintünk, amely motiválja, befolyásolja az egyént vagy egy szervezetet, hogy a cél elérése érdekében cselekedjen (Rohan, 2000). Tehát az értékpreferenciák nagymértékben meghatározzák, hogy az emberek különböző helyzetekben hogyan viselkednek. A szervezeti kultúra-kutatások egy része ezen értékpreferenciák feltárásával jellemzi és hasonlítja össze a szervezeteket (Hofstede, 1980; Trompenaars, 1998; Cameron et al., 2006).

### Versengő értékek keretrendszere (Competing Values Framework)

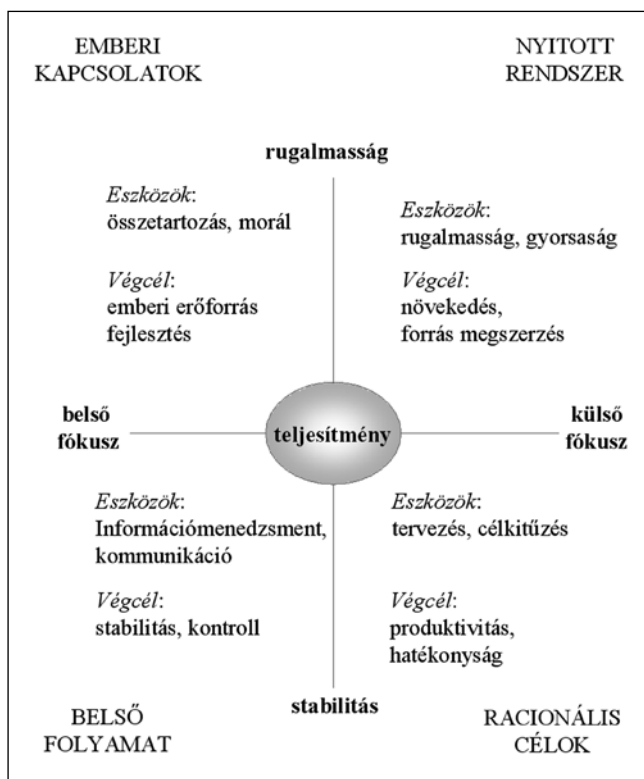
A versengő értékek keretrendszer empirikus kidolgozása Quinn és Rohrbaugh (1981) nevéhez fűződik, akik arra a kérdésre keresték a választ, hogy mik azok a legfontosabb kritériumok, tényezők, amelyek alapján eldönthető, hogy egy szervezet hatékony vagy nem.

Kiindulásként a Campbell által összeállított 39 elemet tartalmazó indikátorlistát használták, mely alkalmas a szervezeti hatékonyság átfogó leírására (Campbell et al., 1974). Felismerték, hogy a 39 elem közül bizonyos elemek egymással összefüggenek, klaszterekbe rendezhetők. Végül négy klasztert azonosítottak, ezek a klaszterek jelentik a négy kultúrátípust, amelynek az elnevezése az idők során, az ismeretek bővülésével módosult (belső folyamatok – hierarchia, racionális célok – piac, emberi kapcsolatok – klán, nyitott rendszer – adhokrácia) (Quinn – Rohrbaugh, 1981; Cameron – Quinn, 2006).

A kutatómunka során fontos szerepet játszott az a felismerés, hogy a szervezetek komplex, dinamikus és ellentmondásos rendszerek, ahol a vezetőknek egymással versengő elvárásoknak kell megfelelniük (Quinn – Rohrbaugh, 1983). Vizsgálataik során úgy találták, hogy a szervezeti hatékonyságot leíró kritériumok három tengely mentén helyezhetők el (2. ábra).

2. ábra

**A szervezeti hatékonyság kritériumainak elhelyezése a versengő értékek mentén**



Forrás: Quinn – Rohrbaugh (1983: p. 369.)

A 2. ábrán látható, hogy két tengely, a rugalmasság versus stabilitás és belső fókusz versus külső fókusz által meghatározott síknegyedeknek feleltették meg a négyfajta kultúramodellt, a harmadik tengely a szervezeti teljesítmény, amely merőleges a síkra.

A szervezeti kultúra-modellek a versengő értékek keretrendszerében az „emberi kapcsolatok, nyitott rendszer, belső folyamatok és racionális célok” elnevezést kapták (Quinn – Rohrbaugh, 1983). A kutatók rámutattak arra, hogy a tengelyek azonos oldalán elhelyezkedő típusok között hasonlóság van, az átlók mentén egymással szembeni típusok azonban ellentétesek.

A versengő értékek elnevezést azért kapta a modell, mert van, hogy egyszerre elvárás egy szervezettel szemben, hogy rugalmas és alkalmazkodó legyen, de stabil és szabályozott is. Ezért nem is zárható ki, hogy

egy szervezetben a különböző típusok együtt létezzenek, de bizonyos értékek dominánsabbak, mint a többi (Quinn – Spreitzer, 1991).

Cameron és Quinn kutatási eredményei alapján átdolgozták a szervezeti kultúra diagnózisával és változtatásával foglalkozó összefoglaló művüket, és 2006-ban ismét megjelentették (Cameron – Quinn, 2006).

A kutatómunka során megerősítést nyert az a korábbi feltételezés, hogy vannak szervezetek, amelyek akkor sikeresek, ha nagyfokú rugalmasságot, és vannak, amelyek akkor, ha ennek ellenkezőjét, stabilitást és kontrollt mutatnak. Hasonlóképpen, egyes szervezetek akkor hatékonyak, ha belső folyamataikra fókuszálnak, míg mások akkor, ha inkább kifelé, a vevők igényeire koncentrálnak (Cameron et al., 2006).

A modell fejlesztésének eredményeként a korábbi harmadik dimenziót beépítették a másik kettőbe, és az eszközök, végcél mellett annak a tevékenységnek a megnevezését is kiemelték, amely az adott típust a legjellemzőbben leírja (belső fókusz, stabilitás – ellenőrzés; külső fókusz, stabilitás – versengés; külső fókusz, rugalmasság – alkotás; belső fókusz, rugalmasság – együttműködés).

A négy síknegyed elnevezését is megváltoztatták, mindegyikük a legmarkánsabb jellemzője alapján kapta a nevét. Az elnevezések a menedzsment-szakirodalomból származnak, és mutatják, ahogy az idők során a kutatók a különböző szervezeti értékekhez különböző szervezeti formákat rendeltek: hierarchia – Weber, piac – Williamson, klán – Ouchi, adhokrácia – Mintzberg (Cameron – Quinn, 2006).

**Hierarchiakultúra:** A hatvanas évekig a múlt században a szervezetekkel és menedzsmenttel foglalkozó szakirodalomban szinte kizárólag a Max Weber német szociológus nevéhez kötődő hierarchikus vagy bürokratikus szervezeti formát tartották az ideális szervezeti formának, ami hatékony termelést biztosít. A hierarchiakultúra egy nagyon szabályozott, strukturált, kiszámítható, biztos munkahely, ahol a formális előírások, szabályok tartják össze a szervezetet. A vezető jó koordinátor, szervező és ellenőrző. Hosszú távon fontos a szervezetben a stabilitás, az előrejelezhetőség és a hatékonyság. A sikert a kiadások és határidők betartása, az alacsony költségek jelentik.

**Piackultúra:** A hatvanas évek végén egy új szervezeti forma, a piac került előtérbe. Ez alapvetően különbözött a hierarchiától, mivel a szervezeti hatékonyság legfontosabb eleme az elért eredmény volt. A piac elnevezés azt fejezi ki, hogy a szervezet maga úgy működik, mint egy piac, és elsősorban a külső környezetre fókuszál. Fontosak a vevők és a beszállítók, a szerződések, szövetségek, és a működést a piaci mechaniz-

musok szabályozzák. A versenyelőny és hatékonyság a piackultúrában erős külső fókusszal és kontrollal érhető el. A vezető határozott, eredmény- és teljesítményorientált, és a profit elérését szorgalmazza. A munkavállalókra is jellemző a versenyszellem.

**Klánkultúra:** A japán vállalatok amerikai sikerének okait kutatva számtalan lényeges eltérést tapasztaltak a két előző típushoz képest. A klánkultúra alapfeltevése, hogy a környezet változása csapatmunkával és a munkavállalók képzésével szabályozható leginkább. A klánkultúrájú szervezet egy barátságos munkahely, olyan, mint egy nagy család. A szervezet vezetőjét mentornak tekintik, aki bizonyos esetekben „szülőként” gondoskodik személyként viselkedik. A klánkultúrájú szervezetben fontosnak tartják a hosszú távú személyzetfejlesztést, a nyitottságot és a bizalmat. Sikerként definiálják a vevők iránti érzékenységet.

**Adhokráciakultúra:** A termékek és szolgáltatások felelési idejének gyors csökkenése és számtalan új követelmény hívta életre az adhokráciakultúrát, amely típusú szervezetek gyorsan adaptálódnak a hiperturbulens környezeti kihívásokhoz. A menedzsment feladata az igények előrejelzése, generálása. A szervezeti hatékonyságot az innováció, a folyamatos fejlődés, a kreatív megoldások megtalálása jelenti. Az adaptáció és az innovativitás új forrásokat és nyereséget biztosít, a hangsúly a jövő vízióján, a szervezett anarchián és a fantázián van.

### A szervezeti kultúra alakulása az életciklus függvényében

A versengő értékek keretrendszerrel foglalkozó kutatók a különböző nézőpontok között fontos szerepet tulajdonítottak az időnek is. Álláspontjuk szerint az életciklusuk korai szakaszában lévő szervezetek többnyire adhokráciakultúrával rendelkeznek (formális struktúra, formális szabályok nélkül, többnyire egy erőteljes, karizmatikus, vízióval rendelkező vezetővel). Ahogy a szervezetek idővel fejlődnek és egyre sikeresebbek, az adhokrácia kiegészül a klánkultúrával (családi érzés, erős összetartozás, a szervezettel való személyes azonosulás). A szervezet tagjainak szociális és emocionális szükségleteit is kielégíti a szervezet.

A szervezet növekedésével azonban a változás szükségességének jelei potenciálisan megjelenhetnek. A növekedés ellenőrizhetősége miatt felmerülhet az igény a formális struktúrára és a szabályozott folyamatokra.

Rendre és kiszámíthatóságra van szükség, így mozdul el a kultúra a hierarchia irányába. Ez általában a szervezet tagjaiból azt az érzést váltja ki, hogy munkahelyük elvesztette barátságos, személyes légkörét, ezért csökkenhet a munkavállalói elégedettség (Cameron–Quinn, 2006).

Végző fokon pedig a hierarchiakultúra kiegészül a piackultúra elemeivel, mint a versenyelőny, az eredmény felmutatása, a külső kapcsolatok fontossága.

Az érett és kiemelkedően hatékony szervezetek olyan alegységeket, szegmenseket hoznak létre, melyek mind a négy kultúrátípust lefedik.

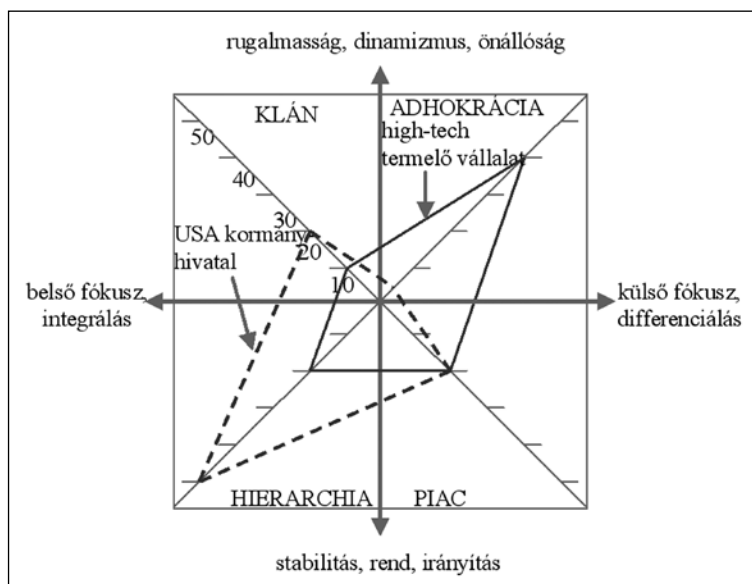
### Cameron–Quinn-féle kultúramodell

A versengő értékek keretrendszere jelenti tulajdonképpen a Cameron–Quinn-féle szervezeti kultúra-típológia és -modell alapját, amely egyrészt alkalmas a szervezetek összehasonlítására, másrészt a különböző típusok értékeinek kiemelésével elősegíti a szervezeti kultúra változtatására irányuló törekvések megvalósítását.

A Cameron–Quinn kultúramodell több évtizedes kutatói munka, fejlesztés eredményeként jutott el a mai formájába (3. ábra).

3. ábra

Szervezetikultúra-típusok  
Cameron–Quinn szerint



Forrás: Quinn – Rohrbaugh (1983: p. 369.)

Az egyik dimenzió két végpontja, a stabilitás, rend, irányítás és a rugalmasság, dinamizmus, önállóság, a másik dimenzió két végpontja a belső fókusz, integráció és a külső fókusz, differenciálás. A különböző kultúrátípusok a tengelyek által létrehozott síknegyedek



átlóján helyezhetők el. A 3. ábrán szemléltetesként egy dominánsan adhokráciakultúrájú high-tech termelő vállalat és egy hierarchiakultúrájú kormányhivatal kultúraprofilja látható.

### **A szervezeti kultúra mérése**

A versengő értékek keretrendszere alapján fejlesztették ki a szervezeti kultúra kvantitatív meghatározását lehetővé tevő kérdőívet, amelyet a szervezet tagjai töltenek ki. Több mint ezer általuk ismert szervezet vizsgálata alapján úgy találták, hogy a kérdőív kellően használható és pontos a kultúra leírására (Cameron – Quinn, 2006).

Az OCAI-kérdőívnek (Organizational Culture Assessment Instrument) több változata létezik. A legelterjedtebben azt alkalmazzák, amely a négy kultúrátípusra vonatkozóan hat dimenzió szerint egy-egy állítást tartalmaz. A hat dimenziót más kutatók által javasolt dimenziók integrálásával és előzetes empirikus kutatások eredményeként, a versengő értékek keretrendszer alapján határozták meg. A szervezeti kultúra vizsgálatának hat kulcsdimenziója:

1. a szervezet főbb jellemzői, vagyis amilyenek a szervezet általában látszik,
2. vezetési stílus és szemlélet, ami áthatja az egész szervezetet,
3. az emberek irányítása, vagyis az a mód, ahogy az emberekkel bántanak,
4. szervezeti ragasztó, ami az összetartó erő a szervezetben,
5. stratégiai hangsúlyok, vagyis mely területek kiemelték a szervezeti stratégiában,
6. sikerkritériumok, amelyek meghatározzák, hogy hogyan definiálják a győzelmet, mi az, ami jutalmat érdemel.

Az egyes dimenziók jellemzésére a négy kultúrátípusnak megfelelően 4-4 állítást rendeltek a szerzők, melyek között a kérdőív kitöltőjének az általa megítélt arányok alapján száz pontot kell szétosztania. A különböző állításokra adott pontok átlagértékei rendelkeznek az egyes kultúrátípusokhoz. Minél magasabb ez az érték, annál inkább mondható az adott típusú kultúrára, hogy az a szervezet domináns kultúrája (Cameron – Quinn, 2006).

A szervezeti kultúra értékeinek grafikai megjelenítése nagyban támogatja a jelenlegi és a kívánatos értékek összehasonlítását, amely alapul szolgálhat a változtatási folyamatok irányának kijelöléséhez. A kultúrátípusok dominanciájának ábrázolásán túl informatív lehet az is, ha a hat kulcsdimenzió mentén ábrázoljuk a négy kultúrátípus átlagértékeit, mert ez nemcsak megkönnyíti annak eldöntését, hogy mely dimenziók mentén

adódik a legnagyobb érték azonos kultúrátípusra, de információt szolgáltat arra vonatkozóan is, hogy mennyire van összhang a szervezetben. A domináns kultúra nemcsak azt jelenti, hogy egy kultúrátípust kiemelkedően magasra értékelnek az érintettek, de azt is, hogy a különböző szempontok szerint is ugyanaz a típus kapja a legmagasabb pontszámot, ez jelenti az összhang érvényesülését (Cameron – Freeman, 1991).

### **Vizsgálati módszerek és eredmények**

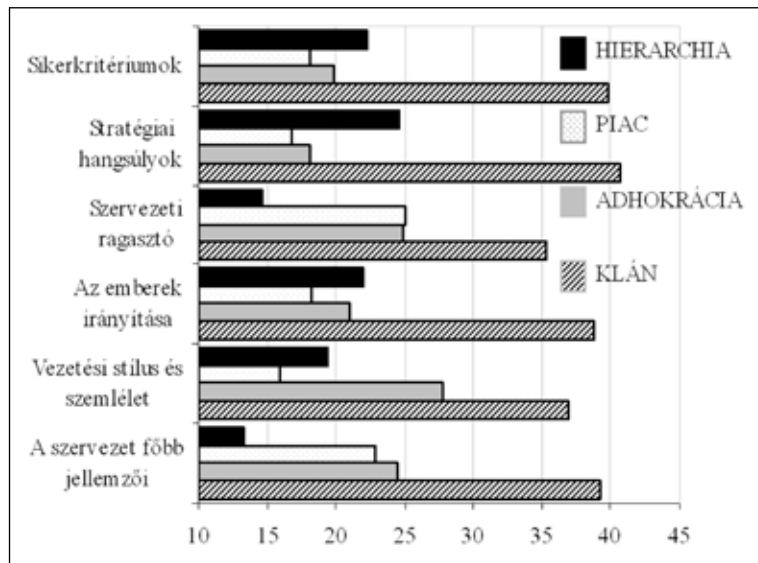
Vizsgálataink során kérdőíves megkérdezést alkalmaztunk, elemzéseinket primer és szekunder adatok felhasználásával végeztük. Primer adatokat nyertünk 1500 nappali tagozatos, vidéki intézményekben tanuló egyetemi hallgató megkérdezésével. Szekunder adatokat használtunk fel a Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszékén folyó kutatásokból. Ezek egy része hazai szervezetek vezetőinek vizsgálatára tért ki, másik része egy közel 150 fő munkavállalót foglalkoztató közszolgáltató cég minden munkatársának megkérdezésével foglalkozott. A primer vizsgálat adatfelvétele 2009 májusa és 2009 decembere között zajlott. A kitöltés papíron, oktató jelenlétében, előadáson vagy gyakorlati foglalkozáson történt. A szekunder adatok gyűjtése a szervezetek esetében részben elektronikus, részben postai úton történt. A közszolgáltató cég alkalmazottai a cég telephelyein, szakértők jelenlétében, papír alapon töltötték ki a kérdőívet. Az empirikus vizsgálatokhoz minden esetben a Cameron–Quinn által kifejlesztett OCAI-kérdőívet használtuk.

### **A leendő munkahely vágyott szervezeti kultúrája („kereslet”)**

A hallgatók által kitöltött 1500 kérdőív 95%-át (1427) tudtuk az értékelés során felhasználni. Első körben kizártuk az értékelésből azokat a hallgatókat, akik hiányosan töltötték ki a kérdőívet, és nem kerültek be az adatbázisba azok sem, akik a kitöltés során láthatóan „sormintát” rajzoltak. Az értékelésbe bevont válaszadók 35,1%-a férfi (501 fő), 64,9%-a nő (926 fő) volt. A hallgatók 58,2%-ának életkora 18–21 év közötti (830 fő), 40,6%-a 22–25 év közötti (580 fő), és alig több mint egy százalékuk volt 25 évnél idősebb.

Az eredeti kérdőív azon kitételét, hogy „A kívánatos oszlopban azokat a válaszokat jelölje be a kitöltő, amelyek meglétét öt éven belül kívánatosnak tartja saját szervezetén belül”, mivel nappali tagozatos hallgatókat kérdeztünk meg, úgy módosítottuk, hogy „Ha befejeztem a tanulmányaimat, olyan munkahelyen szeretnék dolgozni, amelyre jellemző, hogy...” kezdetű mondat lehetséges befejezését adták az egyes állítások. A hat dimenzióra vonatkozóan a hallgatóknak is 100-100 pontot

Szervezetikultúra-típusok átlagértékei  
a kulcsdimenziók szerint



4. ábra hatszáz 100 pont a négy kultúrátípus között. Amint az a 4. ábrából jól látható, mind a hat szempont szerint a klántípus érte el a legmagasabb értéket. A kultúrátípusokra adott pontok sorrendje a főbb szervezeti jellemzők szerint megegyezik azzal, hogy a hallgatók melyik típust választanák szívesebben, tehát összhang van a domináns kultúra megválasztásában.

Ugyanakkor a „Vezetési stílus és szemlélet”, „Az emberek irányítása”, a „Stratégiai hangsúlyok” és a „Sikerkritériumok” tekintetében a hierarchiatípusú szervezeti kultúra magasabb átlagpontszámot ért el, mint a piac-, illetve az adhokráciatípus. E területeken jobbnak vélik a hallgatók, ha a családias légkör mellett jól definiáltak a vezetés és irányítás, a stratégia, valamint az eredményesség alapszabályai, irányvonalai, amely a kezdeti bizonytalanságban iránymutatást, támpontot ad számukra.

Összességében elmondhatjuk, hogy a hallgatók elsősorban olyan munkahelyen szeretnének dolgozni, amelynek domináns szervezeti kultúrája klántípusú. A másik három kultúrátípus között már nem annyira egyértelműen tudtak választani. Miért fontos ez?

#### A szervezetek jelenlegi domináns kultúrája („kínálat”)

Tanulmányunkban arra a kérdésre is kerestük a választ, hogy a hallgatók leendő munkahelyének „vágyott” szervezeti kultúrája és a valós munkaerő-piaci kínálat mennyire van összhangban egymással.

A szervezetek jelenlegi kultúrájának meghatározását e kutatás nem tekintette céljának, de szekunder adatként felhasználtuk a tanszéken folyó kutatások eredményeit. Többéves, az OCAI-kérdőív felhasználásával végzett kutatások eredményeként 555 magyarországi szervezet jelenlegi kultúráját ismerhettük meg (Bognár, 2010; Szentés – Gaál, 2008). A szekunder adatokra vonatkozó legfontosabb statisztikai jellemzőket mutatja az 5. ábra (a következő oldalon).

A kérdőív kitöltői között legnagyobb arányban a mikrovállalkozások (26%) és a középvállalkozások (25%) találhatóak, kisebb arányban jelennek meg a kisvállalkozások (18%) és 21%-ot tesznek ki a nagyvállalatok. Az iparági megoszlásban a feldolgozóipar (41%) és a kereskedelem (25%) területe fedi le a teljes minta több mint felét.

A kutatás eredményeit felhasználva arra szeretnénk rávilágítani, hogy milyen viszonyban áll egymással a hallgatók vágyott, és a szekunder kutatás során vizsgált szervezetek jelenlegi kultúradominanciája.

kellett felosztaniuk a négy állítás között, aszerint, hogy melyik írja le legpontosabban az elképzelésüket.

Megvizsgálva az adott pontokat meghatároztuk a domináns kultúrátípust. Megállapítottuk, hogy a megkérdezett hallgatók nagy többsége (75,7%) a klán típusú szervezeti kultúrával rendelkező munkahelyen szeretne tanulmányai befejezése után dolgozni, míg a legkevesebben (5,7%) a hierarchiatípusúban. A piac (9,2%) és adhokrácia (9,4%) típus között nem volt lényeges különbség, ezeket azonban a hierarchiatípusnál nagyobb arányban választanák a hallgatók, és ez a sorrend nem változik sem a nem, sem az életkor függvényében, lásd 6. ábra (a következő oldalon).

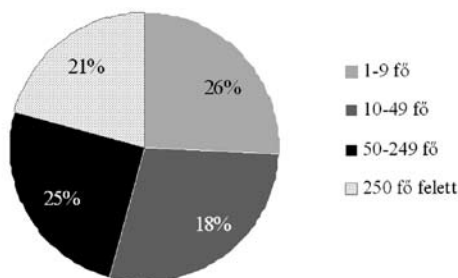
Figyelembe véve, hogy egy klánkultúrájú szervezet olyan, mint egy nagy család, barátságos hely, a szervezet vezetője szülőként viselkedik, érthető, hogy a hallgatók jelentős része ilyen munkahelyen szeretne dolgozni. Ugyanakkor a felsőoktatásban lévők számára az sem mellékes, hogy egy klántípusú munkahelyen fontos a személyes fejlődés, ami összhangban van a hallgatók tanulás iránti elkötelezettségével. Ezt az elkötelezettséget bizonyíthatja az a tény, hogy tanulmányaikat nappali tagozaton folytatják.

A hallgatók közül a legkevesebben a hierarchiatípusú szervezeti kultúrával rendelkező munkahelyre vágyanak, ahol formális előírások szabályozzák a működést. A felnőttéletük elején járó fiatalok inkább vágnak nagyobb szabadságra, még ha ez egyben a kiszámíthatóság hiányát, a bizonytalanságot jelenti is.

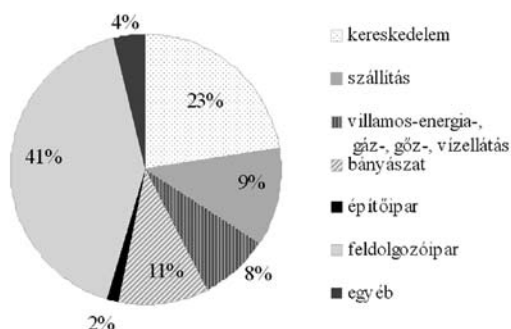
Árnyaltabb képet kapunk, ha azt vizsgáljuk, hogy az egyes szempontok szerint hogyan oszlik meg a le-

**A vizsgált szervezetek jellemzői**

**A szervezetek megoszlása méret szerint**



**A szervezetek megoszlása ágazat szerint**

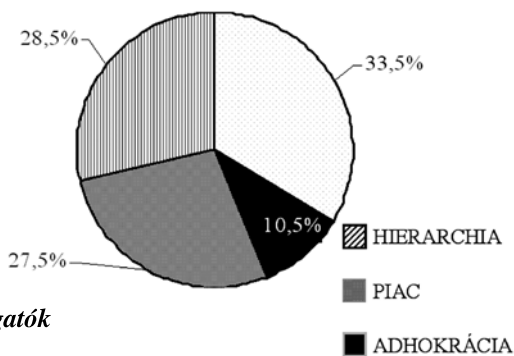


5. ábra

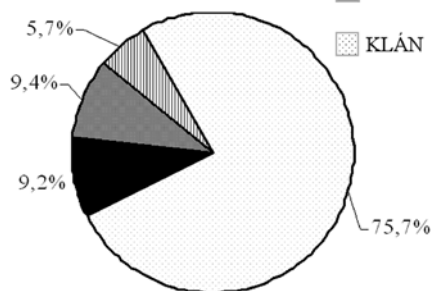
6. ábra

**A szervezetek által kínált és a hallgatók által vágyott szervezeti-kultúra-típusok aránya**

**Szervezetek**



**Hallgatók**



A 6. ábrából jól látható, hogy a munkaerőpiac keresleti résztvevői (hallgatók) által megálmodott és a kínálati oldal által a valóságban nyújtott szervezeti-kultúra-típusok között kizárólag az adhokráciatípusú kultúra esetében van közelítőleg összhang. Az egyetemi hallgatók egyértelmű klándominanciájával szemben a hazai szervezeteknél csupán 33,5% tudja a támogató, családias légkört nyújtani számukra. A munkahelyek esetében jóval erőteljesebb a szabályozottan működő hierarchiatípus (28,5%) és az eredményorientált piac-kultúra (27,5%) dominanciája.

A felsőoktatási intézményekre hárul az a feladat, hogy azokat az ismereteket átadják a hallgatóknak, amellyel jobban meg tudnak felelni azon kihívásoknak, amelyeket a munkahelyek támasztanak feléjük. Különösen fontos szerepe van az intézményeknek abban, hogy a hallgatók szakmai és személyiségfejlődését biztosítsák, és ezzel elősegítsék, hogy a kifelé forduló, rugalmas, teljesítményorientált szervezeti kultúrákban (adhokrácia, piac) is megtalálják a helyüket és sikeresen tevékenykedjenek. A Bologna-rendszerű kétfokozatú képzés lehetőséget teremt arra, hogy az alapképzésben megszerzett átfogó ismereteket a mesterképzésben egy speciális területen elmélyítsék. A gyakorlati képzés arányának növelése, a projektekben való részvétel, a csapatmunkában megoldandó feladatok mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a hallgatók ne igényeljék a klántípusú kultúra „védelmét”.

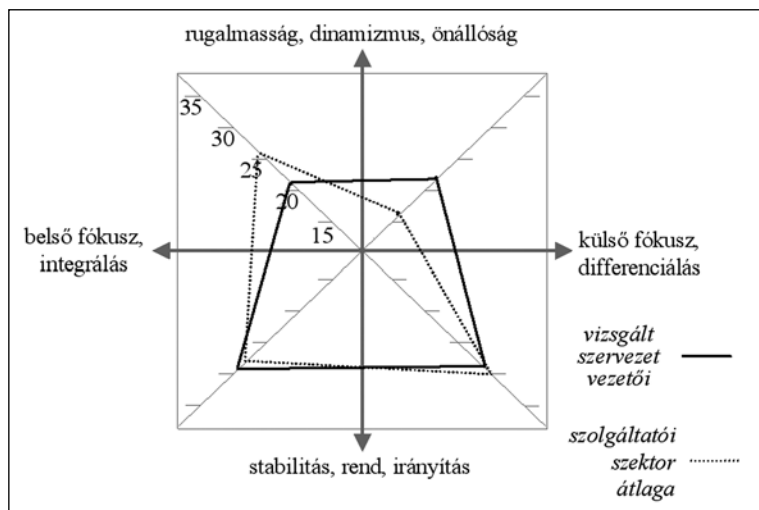
**Egy közszolgáltató szervezet jelenlegi és kívánatos szervezeti kultúrája**

A szervezeti kultúra felmérését a Szervezési és Vezetési Tanszék munkatársai készítették egy három telephellyel rendelkező, közel 150 főt foglalkoztató közszolgáltatót ellátó cég szervezeti kultúrájának meghatározása céljából. Összesen 138 fő töltötte ki a kérdőívet, amelyeknek 85%-a volt értékelhető (117 fő). Az értékelhetetlen kategóriába a hiányosan kitöltött, illetve azok a kérdőívek tartoztak, amelyeknél matematikai hibát vétett a kitöltő. A felmérés adatait szintén a munkaerőpiac kínálati szegmensének jellemzésére, a hallgatók elképzeléseivel, elvárásaival történő összehasonlításra használtuk fel.

A kérdőíves felmérés alapján meghatároztuk a közszolgáltató szervezet kultúraprofilját, amelyből egyrészt megállapítható a szervezet domináns kultúrája, ebből következtethetünk a többség által elfogadott értékekre. Ugyanakkor lehetőségünk van arra, hogy összehasonlítsuk az adott vállalatot a szolgáltatói szektorban működő vállalatokkal (7. ábra).

Az összehasonlítás alapja a Cameron–Quinn-féle adatbázis, amely több mint háromezer szer-

**A közszolgáltató cég jelenlegi és a szolgáltató cégek átlagos szervezeti kultúra profilja**



Forrás: Quinn – Rohrbaugh (1983: p. 369.)

vezet és nyolcvanezer menedzser adatai alapján sektorspecifikus átlagos kultúraprofilokat is tartalmaz. Az összehasonlíthatóság miatt a 7. ábrán a felső és középvezetők (24 fő) adatainak átlaga alapján határoztuk meg a vizsgált szervezet kultúraprofilját. Jól látszik, hogy az általunk vizsgált szervezet a többi szolgáltató céghez hasonlóan magasabb értéket mutat abban a két síknegyedben, ahol a stabilitást, a kiszámíthatóságot értékelnek (piac, hierarchia). A közszolgáltató cég közel azonos értéket mutat mindkét rugalmasságot, dinamizmust igénylő kultúratípus esetén (adhokrácia: 22 és klán: 21). Ezzel szemben egy szolgáltatói szektorban tevékenykedő átlagos vállalat magasabb értéket mutat a rugalmas, belső fókuszú klántípusú (26) kultúra esetén és a legkisebb értéket az adhokráciatípus (16) esetén. Véleményünk szerint napjainkban a szolgáltató cégekkel szemben is követelmény a rugalmasság mellett az innovativitás, a kreatív megoldások keresése, az elmozdulás az adhokrácia kultúratípus irányába. A közszolgáltató cég vezetőinek értékválasztásában valószínűleg ez a szempont is szerepet játszott.

A felmérés eredményei alapján a közszolgáltató szervezetnek nemcsak a jelenlegi, de a kívánatos kultúraprofilját is összeállítottuk, a teljes szervezetre vonatkozó kultúraprofil a 8. ábra jeleníti meg számunkra grafikusán (8. ábra).

7. ábra

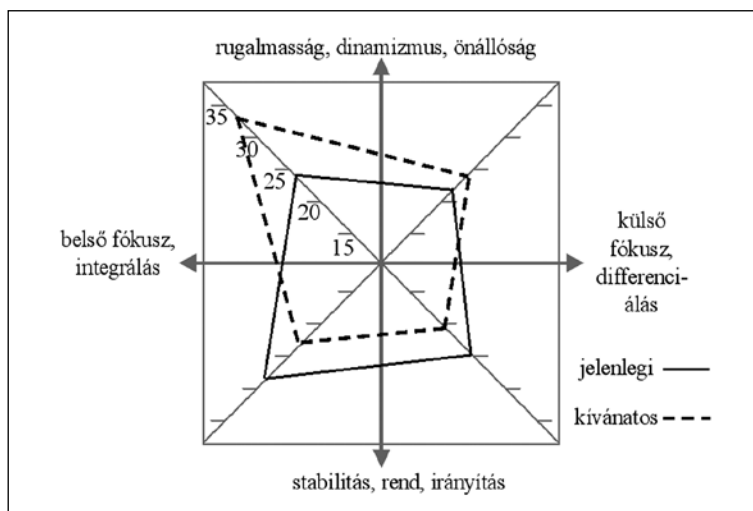
A felmérés eredményeként kapott pontátlagok alapján a szervezet jelenlegi kultúrájáról elmondható, hogy jelentős mértékben dominál a hierarchiatípus (35%), amely a középvezetők és beosztottak véleménye alapján egyértelmű dominanciát kapott. Kevésbé jellemző a piactípusú kultúra (29%), ám meg kell jegyeznünk, hogy a felső vezetés válaszai egyértelműen a piackultúra dominanciáját tükrözték (32%). A szervezeti kultúra jelenlegi jellemzőinek megítélése szerint kisebb mértékben van jelen a klán (23%), illetve az adhokráciatípusú kultúra (13%).

A szervezet dolgozói által kívánatosnak tartott kultúra azonban egyértelműen eltolódik a klántípus irányába; a résztvevők (felső vezetők, középvezetők és beosztottak egyaránt) 64%-a szeretne olyan szervezetben dolgozni, ahol a klánkultúra jellemzői érvényesülnek. A másik három típusra adódott értékek jelentősen elmaradnak ettől: az adhokráciakultúra 18%, a hierarchia 14%, míg a piac 4%.

A közszolgáltató cég munkavállalói, legyenek vezetők vagy beosztottak, egyértelműen és nagy arányban azt szeretnék, ha szervezetük 5 éven belül klántípusú szervezet lenne. A szervezet tagjai kívánatosnak tartják a csapatmunkát, a munkavállalói bevonást és felhatalmazást, a személyzet fejlesztését és a bizalmat, valamint az ezek révén elérhető dolgozói elkötelezettséget, magas szintű lojalitást. Ha a szolgáltató szektorban tevékenykedő vállalatok átlagos kultúra profilját nézzük, akkor a klánkultúra nagyobb arányának igénye a vizsgált vállalatnál ezzel összhangban van, mértéke azonban jelentősen eltúlzott.

8. ábra

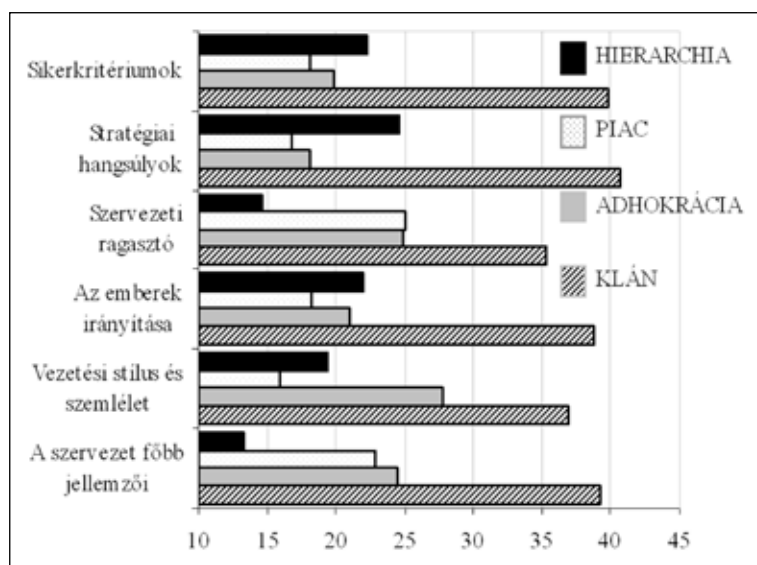
**A közszolgáltató cég jelenlegi és kívánatos szervezeti kultúrája**





9. ábra

A közszolgáltató cég felső- és középvezetői vágyott kultúrátípusainak átlagértékei a kulcsdimenziók szerint



A szakirodalomban foglaltak alapján nemcsak a domináns kultúra, illetve a jelenlegi és a vágyott szervezeti kultúra meghatározása fontos, de az is, hogy mennyire van összhang a szervezeten belül. A modell megalkotói kihangsúlyozták, hogy a sikeres működésnek nem előfeltétele a szervezeten belüli összhang, azonban megelégedése a jól teljesítő vállalatokat sokkal inkább jellemzi. A szervezeti kultúrában tetten érhető összhang hiánya a változtatás szükségességének egyik legjobb jelzője. Ha nincs összhang a szervezetben, akkor sok a nézeteltérés, az embereknek diszkomfortérzése van, a támogatott értékek és a szervezeti magatartás eltér.

A Cameron–Quinn-féle kultúramodellben a jelenlegi és az öt éven belül elérni kívánt domináns szervezeti kultúra-típus közötti különbség az összhang hiányára utal. Árnyaltabb képet kapunk, ha nemcsak a kultúra-profilat vizsgáljuk, de azt is, hogy a hat vizsgálati szempont szerint melyik kultúrátípus a domináns. A 8. ábra alapján látható, hogy a teljes szervezetben jelentős az eltérés a jelenlegi és a vágyott kultúra között. Véleményünk szerint a kultúra változtatásában kulcsszerepet a vezetők töltenek be, ezért megvizsgáltuk, hogy a felső és középvezetők mely kultúrátípus dominanciáját tartják kívánatosnak a jövőre nézve (9. ábra).

A 9. ábrán látható, hogy négy kulcsdimenzió mentén a vezetők is a klánkultúrátípust tartják kívánatosnak, és „Az emberek irányítása” dimenzió esetén is csak nagyon kis mértékben marad el a klántípus (26,7) az adhokráciatípustól (27,1). Tehát a szervezetben a jövőre nézve nagyfokú összhang uralkodik.

„A szervezet főbb jellemzői” az egyetlen olyan dimenzió, amelynél vezetők esetében a piactípusú kultúra mutatja a legmagasabb értéket (32,1). Szerintünk egy szolgáltatói szektorban tevékenykedő vállalat vezetőinek preferenciái között meg is kell jelennie a külső fókusznak (mint ahogy az a szolgáltató cégek átlagos profiljából is kiolvasható 7. ábra).

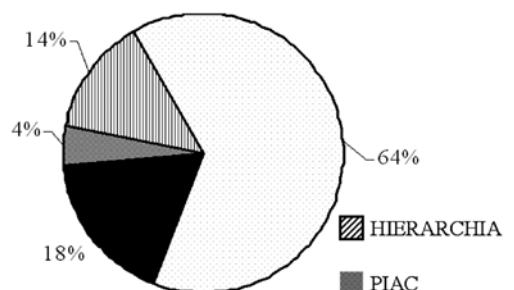
Amennyiben összehasonlítjuk a többéves munkahelyi tapasztalattal bíró dolgozókat, és a munkaerőpiacot egyelőre még csak távolról szemlélő egyetemi hallgatók elvárásait és vágyait, fel kell ismernünk a tényt, hogy a harcedzett munkavállalók ugyanúgy a családias, támogató, és számukra bizalmat szavazó klánkultúrába vágnak, mint a „naiv” egyetemi diákok (10. ábra).

A 10. ábrán látható, hogy a vizsgált vállalat munkavállalói bár kisebb arányban (64%), de a hallgatókhoz hasonlóan (76%) elsősorban a klántípusú szervezeti kultúrát tartják kívánatosnak. A közszolgáltató cég munkavállalói között a jövőben kívánatos klántípusú szervezeti kultúra tekintetében nagyfokú összhang uralkodik. Nemcsak a beosztottak, de a kultúráváltás szempontjából meghatározó szerepet betöltő felső és középvezetők is több

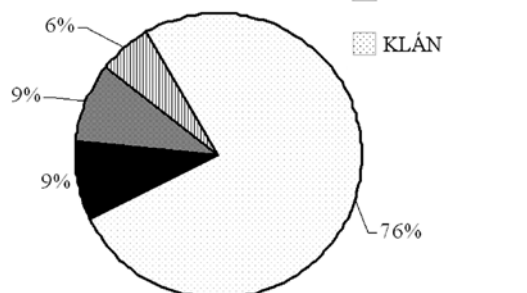
10. ábra

A dolgozók és a hallgatók vágyott szervezeti kultúra-típusainak aránya

Közszolgáltató cég



Hallgatók



szempont szerint a klántípust tartják kívánatosnak. Az eredmények egyébként sok tekintetben összhangban vannak a legátfogóbb magyarországi kultúrakutatás, a GLOBE eredményeivel is. A dolgozók legkevésbé preferálják a piac- (4%), a hallgatók a hierarchiatípusú (6%) szervezeti kultúrát.

### Következtetések és kitekintés

A vállalatokkal szemben tehát valós elvárás és kihívás mind a jelenlegi, mind a jövőbeli munkavállalók részéről a klántípusú kultúra irányába történő elmozdulás. A következő években, évtizedekben fel kell készülniük a cégeknek arra, hogy a dolgozók tényleges igénnyel lépnek fel a felhatalmazás és bevonás, a felelősségteljes feladatok és az emberierőforrás-fejlesztés területén. A feladatokba és döntésekbe történő bevonás, valamint a támogató, patronáló vezetői hozzáállás elősegíti a családi, baráti légkör kialakulását, a munkavállalók cég iránti elkötelezettségét és lojalitását.

Nemcsak a vállalatokkal, de a felsőoktatási intézményekkel szemben is felmerülnek kihívások a szervezeti kultúra keresleti és kínálati eltérése kapcsán. Különösen, ha arra a tendenciára gondolunk, hogy az állam fokozatosan egyre kisebb szerepet kíván vállalni a finanszírozásban. Ez egyben azt is jelenti, hogy megnő azoknak a hallgatóknak az aránya, akik még nagyobb anyagi áldozatot kénytelenek vállalni a felsőoktatási tanulmányaik biztosítása érdekében. Ennek következtében fokozottabban jelenik meg az igény a felsőoktatási tanulmányaikba investált ráfordítások minél előbbi megtérülésére. Amikor a hallgató saját maga, vagy a családja kénytelen lemondani bizonyos dolgokról a tanulásba történő befektetés miatt, direk- tebb módon érvényesül azon elvárás, hogy ez a befektetés minél rövidebb idő alatt térüljön meg. Ez egyrészt azt jelenti, hogy a frissen végzett diplomások minél előbb találjanak végzettségüknek megfelelő munkát, másrészt, hogy érezzék jól magukat az adott munkahelyen. Ehhez pedig elengedhetetlen, hogy olyan kultúrával rendelkezzen az adott szervezet, amelynek értékei összhangban vannak az egyén értékeivel, elvárásaival. A diplomás munkavállaló értelmes, sikerélményt hozó kihívásokkal találja szemben magát, különben elhagyja a munkahelyét. Sok esetben ez egyet jelent azzal, hogy nemcsak a szervezetet, de az országot is elhagyja, és más országban próbálja meg kamatoztatni az itthon megszerzett tudást. Nem gondoljuk, hogy a felsőoktatási intézményeknek az a feladata, hogy megakadályozza a hallgatók külföldi munkavállalását, de mindenképpen szerepük van abban, hogy a hallgatók elsajátítsanak olyan készségeket, képességeket, ame-

lyekkel a különféle szervezeti kultúrájú munkahelyeken megtalálják boldogulásukat.

Az eredmények tükrében a kutatás jövőbeni folytatásának lehetséges iránya annak az eszköztárnak a feltérképezése, amely a kívánatos irányba való kultúraváltást teszi lehetővé. A jelenlegi és kívánatos szervezeti kultúra közötti eltérés csökkentéséhez megfelelő kiindulópontot teremt a felmérés, de a változtatás véghezviteléhez vezetői elkötelezettség, szakmai támogatás szükséges.

### Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Köszönetünket fejezzük ki dr. Gaál Zoltán professzor úrnak, aki közreműködésével, hasznos tanácsaival nagyban hozzájárult a kutatás sikeréhez. Külön köszönet illeti a felmérés résztvevőit, mindazokat, akik lehetővé tették az empirikus adatok gyűjtését.

### Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. – Takács S.* (1998): Honnan – Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 28. évf. (2), p. 15–22.
- Bakacsi Gy.* (1998): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Bognár, F.* (2010): The role of maintenance strategies in inter-corporate cooperations. *Proceedings of the 38th ESReDA Seminar*, Pécs, May 04-05
- Bokor A.* (2000): *Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája*. PhD-értekezés. Budapest Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Cameron, K.S. – Freeman, S.J.* (1991): Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, 23–58. Greenwich, CT: JAI Press
- Cameron, K.S. – Caza, A.* (2004): Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*, Vol. 47, No. 6, p. 731–739.
- Cameron, K.S. – Quinn, R.E.* (2006): *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Revised ed. San Francisco: John Wiley & Sons
- Cameron, K.S. – Quinn, R.E. – DeGraff, J. – Thakor, A. V.* (2006): *Competing Values Leadership, Creating Value in Organizations*. Northampton: Edward Elgar Publishing
- Campbell, J.P. – Bownas, D.A. – Peterson, N.G. – Dunnette, M.D.* (1974): *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. Final Report, Minneapolis: Personnel Decisions, Inc.
- Chikán A.* (2004): *Vállalatgazdaságtan*. 3. átdolgozott kiadás, Budapest: Aula Kiadó
- 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. *Journal of Business Research* 62. p. 673–679.
- Heidrich B.* (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Budapest: Human Telex Consulting
- Hofstede, G.* (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values. Beverly Hills: Sage Publications
- Horváth, Cs. – Tiba, Zs. – Fazekas, L.* (2005): Knowledge Management in Focus of Quality Management Manufacturing Engineering. *Výrobné Inžinierstvo* 4. (2), p. 54–67.
- Karahanna, E. – Evaristo, J.R. – Srite, M.* (2005): Levels of Culture and Individual Behavior: An Integrative Perspective, *Journal of Global Information Management*, 13(2), p. 1–20.
- Kunda, G.* (1993): Engineering Culture. Philadelphia: Temple University Press
- Quinn, R.E. – Rohrbaugh, J.* (1981): A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), p. 122–140.
- Quinn, R.E. – Rohrbaugh, J.* (1983): A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), p. 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. in: R.W. Woodman – W.A. Pasmore, (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CT: JAI Press, Inc.
- Rohan, M.J.* (2000): A Rose by Any Name? The Values Construct Personality and Social Psychology Review, 4: p. 255–277.
- Schabracq, M.J.* (2007): Changing Organizational Culture. Chichester: John Wiley & Sons Ltd
- Schein, E.H.* (1992): Organizational culture and leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Schein, E.H.* (2010): Organizational culture and leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Szabó L. – Csepregi A.* (2009): A válság hatása a szervezeti kultúra alakulására – jó irányba haladunk? *Harvard Business Review* (11), p. 29–34.
- Szentes B. – Gaál Z.* (2008): Management Aspects of E-Business – an Empirical Research 1337–1338, Proceedings of the 19th International DAAAM Symposium, Vienna
- Trompenaars, F. – Hampden-Turner, C.* (1998): *Riding the Waves of Culture*. 2nd edition, London: Nicholas Brealey
- Cikk beérkezett: 2011. 5. hó  
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 7. hó

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Szabó Roland Zsolt**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Árva László**, főiskolai tanár, ESSCA Ecole de Management, Angers-Budapest; **Dr. Sipos Zoltán**, főiskolai tanár, Zsigmond Király Főiskola, Budapest; **Megyeri Eszter**, egyetemi tanársegéd, Szegedi Tudományegyetem; **Balogh Ágnes**, egyetemi adjunktus, Pannon Egyetem; **Bogdány Eszter**, PhD-hallgató, Pannon Egyetem; **Cserhádi Gabriella**, egyetemi adjunktus, Pannon Egyetem; **Csizmadia Tibor**, egyetemi docens, Pannon Egyetem; **Polák-Weldon Réka**, PhD-hallgató, Pannon Egyetem; **Michaletzky Márton**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Veres Zoltán**, tanszékvezető egyetemi tanár CSc, Budapesti Gazdasági Főiskola