

HEIDRICH Balázs

VÁLTOZÓ IDŐK NYOMÁBAN – KÍSÉRLET A MAGYAR ÉS ROMÁN SZERVEZETIKULTÚRA- VÁLTOZÁSOK ÖSSZEHOSONLÍTÁSÁRA

A tanulmány célja, hogy megvizsgálja a termelő- és szolgáltatószervezetek kultúrájának sajátosságait döntően észak-magyarországi és erdélyi mintán. Az összehasonlításhoz hat dimenziót használt a szerző. A két minta között jelentős különbségek tapasztalhatók. A magyar mintán sokkal meghatározóbban jelentkezett a szektorális hovatartozás. Ez a különbség a termelő- és szolgáltatószervezetek között nem jelent meg élesen a román mintában. A szervezeti méret mindkét mintán jelentős kultúrabefolyásoló tényezőnek bizonyult.¹

Kulcsszavak: szervezetikultúra-változás, termelő- és szolgáltatóvállalatok, paternalista vezető, átalakuló kultúrák

A rendszerváltoztatás óta eltelt időszakban több kísérlet is történt a szocialista rendszerből átalakuló vállalatok/ szervezetek kultúrájának feltérképezésére. Ezek a hazai helyzetet mutatták be pillanatfelvételszerűen (Branyicky, 1989; Máriás, 1989; Hofmeister – Bauer, 1995; Simon – Davies, 1995; Jarjabka, 2002), az eltérő nemzeti kulturális háttérű szervezetek együttműködésének kihívásaival foglalkoztak (Child – Markóczy, 1993; Meschi – Roger, 1994; Poór, 1995; Gaál – Szabó, 1996; Primecz – Soós, 2000), és a hazai szervezeteken belül kialakuló szubkultúrák jellemzőire fókuszáltak (Bokor, 2000). A szervezeti kultúrát jelentősen befolyásoló stratégia és alkalmazott módszereinek, valamint a tudatosság változásának rögzítésére is születtek részletes hazai tanulmányok (Balaton, 1994; Balaton, 2003a).

A nemzetközi összehasonlításra nagyon jó kiindulási alapot jelent és jelenthet a jövőben is a GLOBE-felmérés kelet-európai, valamint hazai tapasztalatainak folyamatos publikálása (Bakacsi – Takács, 1997; Bakacsi, 1999; Bakacsi et al., 2002; Karácsonyi, 2006; Toárniczky, 2006).

Jelen tanulmány kísérletet tesz a változás/változtatás folyamatának rögzítésére. Az empirikus tanulmány alapjául egy elméleti modell és az abból kialakított kérdőív szolgált. Az itt felmért magyar szervezeti kultúra jegyek korábban publikációkban megtalálhatóak (Heidrich, 1997; Heidrich, 1999). A változások ismeretése ezekhez képest történt.

A felmérést először Magyarországon folytattuk le, kiemelten az észak-magyarországi régióban, mint a szocialista ipar egyik volt fellegvárában. Feltételeztük, hogy a változtatási folyamatok sajátosságai itt élesebben jelennek meg. A felmérés kiterjesztésére hasonló régiókat kerestünk a környező országokban (Románia – Kolozsvár, Szlovákia – Kassa, Ukrajna – Harkov), helyi társegyetemekkel való együttműködésben. Ezek közül a romániai felmérés eredményei váltak statisztikailag összehasonlíthatóvá.

A tanulmányban először a modell és elméleti keretrendszerének ismertetése történik meg, majd a magyar felmérés primer adatainak feldolgozása, amit az összehasonlító elemzés követ. Az összehasonlítás jelenség szinten azonosítható szekunder tapasztalatait és a kultúráváltatás lehetséges irányait mutatja be a zárófejezet.

Egy lehetséges szervezetikultúra-változtatási modell

A szervezetikultúra-változtatás szakirodalmi feldolgozása és empirikus tapasztalatai alapján (Heidrich, 1999) egy modell készült, mely szintetizálni próbálja a kultúráváltatásra ható lehetséges tényezőket. Ezek hatóerejének intenzitása és annak mérése, megkülönböztetése azonban nem célja a munkának (1. ábra).

1. ábra



Vezető

A vezető hatása a kultúrára kiemelkedő jelentőségű. Az alapítók és vezetők példaképek vagy legalábbis viselkedési minták az alkalmazottak körében. Cselekedeteik és viselkedésük által naponta nyer igazolást és megerősítést a meghirdetett kultúra, és válik mindenki által vallott hiedelemmé (Schein, 1985).

Ide tartoznak azok az alkalmazottak számára is iránymutatóként szolgáló döntések, mint a jutalmazás rendszere és a személyzet kiválasztásának módja. Mindkét eszköz fontos a vállalat alapításánál és a kultúráváltatásnál is. Ezek az eszközök az előbb említett viselkedési mintákhoz képest közvetve, de legalább olyan erővel hatnak. Másfelől, míg viselkedési mintaként csak passzívan befolyásolja a kultúrát a vezető, itt aktív eszközökkel képes a maga elképzelései irányába terelni a normákat, közösen vallott értékeket. Itt is jelentős a személyes jellemzők szerepe, melyeket akaratlanul is érvényesít a személyzet kiválasztásánál (Nahavandi – Malekzadeh, 1993).

A vezetői döntéshozatal módja a kultúrafejlődés bármelyik szakaszában hosszan tartó hatással bír a szervezeti működésre. A döntéshozatal módjai elvárás-ként is megfogalmazhatók, de követendő módszerként is beépülnek. Fontosságukat jelzi, hogy ezek a vezetőt gyakran túlélhetik és a megváltozott piaci körülmények között jelentenek segítő vagy sokszor hátráltató kapacitást a döntéshozatalban.

Vezetettek

Az alkalmazottak, mint a változásokat „elszenvedők” és végrehajtók, „lecsérélhetetlenek”, ezért adott-ságként kezelendők a kultúráváltatás kapcsán. Hosz-

szú távon természetesen van esély a gondolkodásmód megváltoztatására – mint bármely kultúráváltás központi elemére –, rövid távon azonban ésszerűbb a rendelkezésre álló szervezeti tagságot és annak változási hajlandóságát felmérni. Természetes, hogy a változásra való hajlandóságot hosszú távon sem mutatók lecsérése indokolt lehet.

Az alkalmazottak mint humán erőforrások szintén megszabják a maguk szakképzettségével, képességeivel és motiválhatóságukkal, hogy milyen irányt vehet a változtatás, mi lehet az elérni kívánt kulturális modell.

Szervezeti jellemzők

A szervezeti kultúrák átalakulásának folyamatában jelentős szerepet játszanak a vállalat tulajdonviszonyai, a szervezeti struktúra és méret, valamint az adott iparág.

Tulajdoni viszonyok

A vállalat tulajdoni viszonyai sokszor jelentős hatással vannak bármilyen változási folyamatra, ami igaz a kultúrára is. Magántulajdonban levő szervezetek gyakran sokkal gyorsabban döntenek a szükséges változtatásokról, és radikálisabban hajtják/hajtották végre azokat, mint állami tulajdonban levő társaik. Külön árnyalják a helyzetet a multinacionális tulajdonú cégek, melyeknél még több tényező befolyásolta a kultúráváltatást. Sok helyen egy készen kapott, más helyen eredményes(-nek tűnő) modellhez próbálták igazítani a kultúrát, ami veszélyes megközelítés, de sokak szerint az egyetlen járható út.

Szervezeti jellemzők

A szervezeti struktúra kölcsönös függőségben létezik a kultúrával. Bármelyik legcsekélyebb változtatása jelentős hatással lesz a másikra. Egy új struktúra kialakításakor megváltoznak a hierarchikus és hatalmi viszonyok, új szervezeti egységek szünnnek meg és alakulnak, és ami szintén nem lényegtelen, más emberek kerülnek kapcsolatba másokkal, mint addig. Ezek alapján rázhatják meg az addig jól kialakult szokásokat, szervezeti kommunikációt és jelentési rendszereket. Mindez az addig létező kultúra feltétlen újragondolását és menedzselését teszi szükségessé.

A kultúrát jelentősen meghatározza a szervezet mérete. Nem minden körülmények között igaz, de általánosságban elmondható, hogy kevés vállalat tudja feloldani a méret és szervezeti rugalmasság közötti ellentétet. Kisebb méretű szervezetek esetén gyakoribb a rugalmas, az alkalmazottra jobban építő kultúra, mely nagyban támaszkodik az egyéni kreativitásra és döntéshozatali képességre. Ez a méret növekedésével fokoza-

tosan elhalványul, és a szabályokhoz való ragaszkodás válik az egyik legfontosabb értéké, ami természetesen háttérbe szorítja az előbb említett jellemzőket.

Iparág

Az a piac, melyben a szervezet létezik, sok tekintetben behatárolja a kultúra megváltoztatására vonatkozó lehetőségeket. A turbulens gazdasági környezet, illetve a kevés vagy egyetlen szereplővel működő piacok más szervezeti kultúrát validálnak, mint élet- és piacképest. Téves azonban az a sokak által osztott feltételezés is, hogy az iparág és az alkalmazott technológia determinisztikus hatással bírna a kultúrára és annak megváltoztatására. Azonos iparágban működő szervezeteknél is tapasztalhatunk gyökeresen eltérő kultúrákat, és akár mindegyik lehet sikeres.

Stratégia

A szervezet stratégiája, a kultúra változtatásának irányát meghatározó tényező lehet a már említett stratégia-struktúra-kultúra kölcsönös függősége miatt. A kultúraváltoztatást gyakorta a stratégiai változások egyik elemeként határozzák meg. Az biztos, hogy akár csak a struktúra esetében, lehetetlenség elkülönülten kezelni a kultúrát a mindenkori stratégiától. Hiszen lehetetlenség elvárni a szervezet tagjaitól, hogy új célokat kövessenek a régi értékek és viselkedések mentén. A stratégiára vonatkozó álmaintak is nagyban befolyásolja a „kulturális takaró”. Nem szerencsés, ha nagyon kilóg alóla a szervezet. Ezért a legerősebb bármilyen változtatási akció esetén tudatosan közösen kezelni e kettőt, és nem később elcsodálkozni egy „érthetetlenül” kialakult kulturális problémán vagy stratégiával való inkonzisztencián.

Nemzeti kultúra

A szervezetalakítási és kultúraváltoztatási programok megvalósulásai kettős hatás eredményeként jönnek létre. A felsővezetés által jól megfogalmazott célok és cselekvési tervek hatnak felülről lefelé. Ezzel ellentétben irányban befolyásol a megvalósítás folyamán az alulról felfelé ható nemzeti kulturális hatás. Ez a nemzeti kulturális háttér az, amely például hazánkban esetenként akadályozhatja a változtatási programok megvalósulását.

Az egyéni attitűd azonban gyakran nem személyes ellenállás eredménye, hanem a korábbi szervezeti és a jelenleg is létező nemzeti kulturális háttér hatása. Ezért érdemes minden vezetésnek több oldalról megvizsgálnia a változtatások során jelentkező döntési és hatásköri, kommunikációs és lojalitással összefüggő motivációs problémákat.

A szervezeti kultúra jellege

Az erős kultúrák és a szervezeti kultúra változásának látszólagos ellentmondása feloldható. Kialakíthatók olyan erős szervezeti kultúrák, melyek egyik fő alkotóeleme a változásra való képesség. Amit fontos leszögezni, az erős, illetve a gyenge kultúra nem jelent minőségi megkülönböztetést. A kérdés erősen szervezet- és környezetfüggő.

A kérdőív a fenti modell feltételezései mentén a következő kérdésekre épül:

- 1. Vezetői személyiség:** Az első kérdéscsoport abból az alapvető feltevésből indul ki, hogy a szervezeti kultúrát egyik leginkább befolyásoló tényező a leader típusú felsővezető. E gondolatrendszer mentén vizsgálja a főnök-beosztott kapcsolat adott szervezetben általánosan elfogadott normáit. Továbbá azonosítja a szervezetben elfogadott vezetői mintát is a szervezeti és saját csoportjához való lojalitás és érdekképviselet alapján.
- 2. Vezetettek:** A második kérdéscsoport a vezetetti szintet helyezi fókuszba. Itt is megfigyelhető a szervezetben általánosan elfogadott – ha úgy tetszik tipikus – beosztotti minta megfogalmazására való törekvés. Milyen vezetetti viselkedésforma eredményezhet szervezettől függően sikert? Hogyan próbálják az újonnan belépők elsajátítani az érvényesüléshez szükséges magatartásmintákat? A Cameron – Quinn versengő értékek modelljének tipológiájára építve, mennyire a családias jelleg dominál, illetve mennyire elfogadott és transzparens a vezetettek között a belső verseny léte?
- 3. Stratégia és kultúra:** A harmadik kérdéscsoport a szervezet stratégiájának megvalósulását, illetve a gazdasági és társadalmi környezet függőségét vizsgálja. A szervezet kultúrájába milyen mértékben épültek be a stratégiai tervezés módszerei és váltak napi szintű gyakorlattá? Szintén jelentős mértékben befolyásolja a stratégia és kultúra kölcsönös függőségét, hogy milyennek ítélik a szervezet tagjai a vállalat működési környezetét?
- 4. Struktúra és koordináció:** A negyedik kérdéscsoport a koordinációs mechanizmusok működését, a döntéshozatal jellegzetes formáit vizsgálja. Az alkalmazott technológia mint koordinációt befolyásoló tényező szerepe is azonosítandó. Fontos tényező az információval való hivatalos és informális gazdálkodás mikéntje. Mennyire válik kultúraformáló hatalmi eszközzé az információ-visszatartás a szervezetben?
- 5. Szervezeti légkör:** A következő kérdéscsoport témája a szervezeti légkör, az informális kapcsolatok szint-

je és szerepe. Mennyire jellemzőek a munkahelyen túlnyúló kapcsolatok a szervezetre? Kifizetődő-e a szervezeti lojalitás? Létezik-e kölcsönös elkötelezettség az egyén és a szervezet között? Érdemes-e mindkét félnek invesztálni a kapcsolatba? A vallott vállalati értékek köztudottak-e, és azokat a szervezet közvetíti-e tagjai felé?

- 6. Nemzeti kultúra:** A nemzeti kulturális háttér mint szervezeti kultúrát befolyásoló tényező az utolsó kérdéscsoportban szerepel. A kérdések az ismert kultúra-összehasonlító elméletek mentén vizsgálják a kultúra alapvető feltevéseit. Itt Trompenaars, Hofstede és Hall dimenziói szerepelnek a kollektívizmus/individualizmus, a férfias/nőies értékek dominanciája, partikuláris/univerzalista jellemzők mentén. A munkatempó, szabálykövetés, valamint az időhöz való viszony lehetséges különbözőségeinek tárgyalása is sorra kerül.

A modell kérdései mentén a következő hipotézisek fogalmazhatók meg:

- H1: A termelő- és szolgáltatószervezetek szervezeti kultúrája eltér egymástól. Léteznek olyan vezetési, valamint belső szervezeti működést érintő jellemzők, melyek a humán kapcsolatokban eltérést mutatnak. Az alkalmazott technológia jelentős hatással van a szabályozottságra, a termelővállalatok zárt rendszerű működése nagyobb szabálykövetést feltételez, mint a szolgáltatóké, ahol a humán interakciók sokasága nyitottabb rendszert eredményez.
- H2: A szervezeti méret jelentős befolyással bír a szervezeti kultúrára. Hatása azonban nem feltétlen azonos erősségű a modell különböző dimenziói mentén. Létezhetnek olyan dimenziók, melyek kisebb vagy egyáltalán nem méretfüggőek. (A szervezeti méret fogalmát a kultúra esetében a létszám írja le legjobban, így a foglalkoztatottak számát választottuk mérési dimenzióként.)
- H3: A gazdasági és társadalmi környezet hatással van a szervezetek kultúrájára. Eltérő gazdasági és társadalmi fejlődési örökség és fejlődési pálya mentén eltérő kulturális jellemzők azonosíthatók.

A felmérés struktúrája és módszertana

A kutatási kérdőívet a Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetének T034890 számú OTKA kutatási programja² keretében fejlesztettük ki (Szintay, 2006).

A szervezeti kultúrát vizsgáló kérdéscsoport a komplex kérdőív egy fejezetét képezte. Ez hat részből állt, összesen 40 állítást tartalmazott, amelyeket egy

1–7 skálán lehetett minősíteni aszerint, hogy a válaszadó mennyire ért egyet a kijelentéssel (1: nem értek egyet, 7: teljes mértékben egyetértek).

A magyar mintában 106, míg a románban 336 szervezetet elemeztek a kérdőív segítségével. Így összesen 442 vállalat kérdőíve szerepelt értékelhetőként a mintánkban. A magyar mintában jól azonosítható volt a közszolgáltató szektor 10%-ot meghaladó jelenléte (áram-, gáz-, vízszolgáltatók, kórházak), ami a feldolgozás során igazolhatóan a szolgáltatóktól eltérő kulturális csoportként jelent meg.

A romániai mintában statisztikailag értelmezhető mennyiségű közszolgáltatót nem sikerült azonosítani, jól körülírhatóan megjelent viszont a kereskedő cégek csoportja, amely nem bírt kulturálisan eltérő jellemzőkkel a szolgáltatók általános csoportjához képest, így azokat az összehasonlításban egyként kezeltük.

A kultúrafelméréseknél gyakori „szakértői vélemény módszer” használtuk a kutatás során. Ezáltal az adott szervezetek kultúrájára nézve nem tehetünk megállapításokat, az egyes vállalatcsoport-típusokra viszont igen. A minta megoszlása az 1. táblázatban látható.

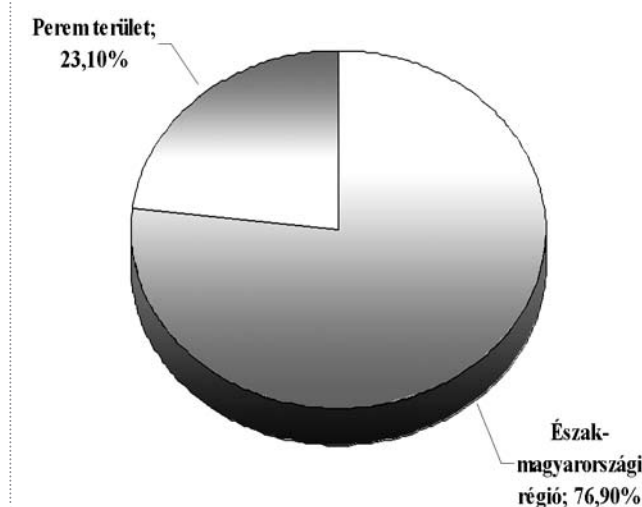
1. táblázat

A magyar és román mintában szereplő szervezetek iparági megoszlása

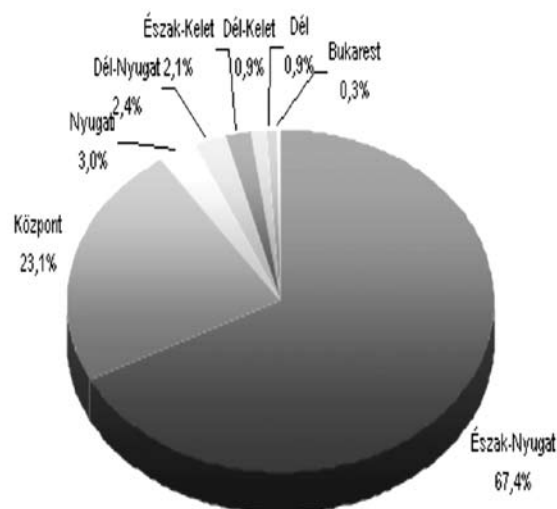
Iparág/ország	Magyarország	Románia
Termelő	50	199
Szolgáltató	44	72
Közszolgáltató	12	0
Kereskedelem	0	65
Összes	106	336

2. ábra

A magyar minta regionális megoszlása



A román minta regionális megoszlása



A minták földrajzi megoszlásánál fontos kiemelni, hogy nem reprezentálják az adott országok teljes területét, így kultúráját sem. Az eredeti kérdőíves felméréssel összhangban és az alapvető hipotézis céljainak (ti. termelő- és szolgáltatószervezetek összehasonlítása) azonban megfelel, hogy Magyarországon főleg az észak-magyarországi, míg Romániában az északnyugati területre (ti. Erdély) fókuszáltunk, mint a múlt rendszerben erősen iparosodott régiókra, és itt próbáltuk rögzíteni a feltelezett kultúraváltás irányait és jellegzetességeit.

A minták regionális megoszlását mutatja a 2–3. ábra.

I. kérdéscsoport: A vezető

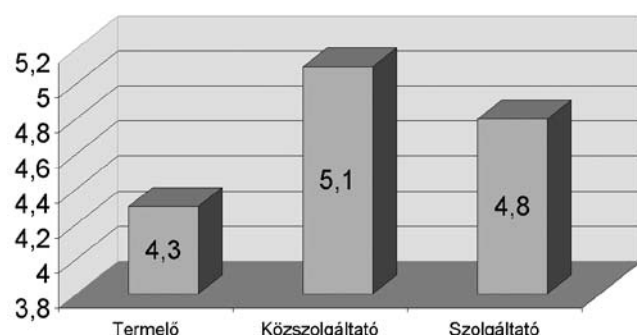
Az első kérdéscsoport a vezető kultúrabefolyásoló hatását vizsgálta. A kérdésekre adott válaszok értéke 3,58 és 5,92 között mozgott. Mindkét szélsőérték a közszolgáltatószektorban fordult elő. Az egész kérdéscsoport legmagasabb értékét „a szervezetben sikeres vezetők szakmailag kompetensek, hatékonyak és erősen lojálisak a szervezethez” állításra a közszolgáltató szektor kapta.

A hat kérdés közül ötben a termelővállalatok érték el a legalacsonyabb értéket, a vezető stílusa itt a legkevésbé alkalmazottbarát. A termelővállalatoknál érezték legkevésbé igazságosnak, lojálisnak és feladatorientáltak a vezetőt. Feltűnő, hogy a vezető és alkalmazottak, valamint a vezető és szervezet közötti lojalitás mértéke is itt volt a legalacsonyabb. A legmagasabb értékeket általában a közszolgáltatószervezeteknél kaptuk, kivéve a hatáskör és utasítás kérdését, ami a szolgáltatóvállalatoknál kapcsolódott leginkább a szakmai felkészültséghez.

3. ábra

A kérdéscsoport következetesen legmagasabb értékei a közszolgáltatószektorban születtek. Az átlagértékek alapján egy konzervatív, de a vezetettek által elismert vezetői kép követhető nyomon a közszolgáltatóvállalatoknál, ahol a vezetői dimenzió szakmai és emberi megítélése is a legpozitívabb. Ettől jelentősen elmarad a szolgáltatóvállalatoké, és még inkább a termelőké. A termelőcégek a vezető szakmai kompetencián alapuló hatáskörében érték el a legmagasabb átlagértéket, míg a közszolgáltatóknál a döntés hatalom és státusz kérdése (4. ábra).

I. kérdéscsoport (vezető)



4. ábra

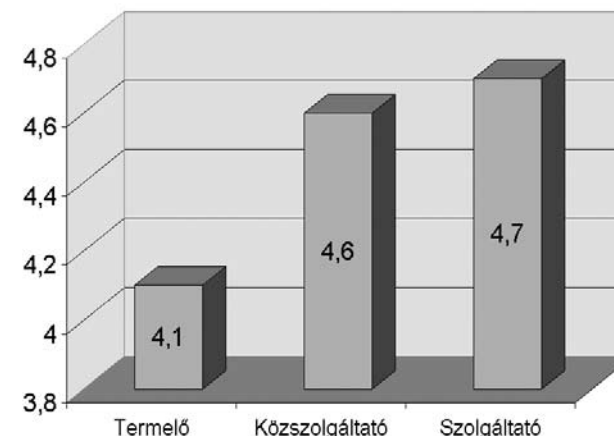
2. kérdéscsoport: A vezetettek

A második, vezetettekkel foglalkozó kérdéscsoport értékei meglehetősen nagy eltérést mutattak, a szektoronkénti értékek 3,31 és 5,92 között mozogtak. A legmagasabb értéket a közszolgáltatószektor érte el a 2. kérdés kapcsán, amely szerint „a jó beosztott belsőleg motivált, a feladatokban a legjobb tudását adja. Alapvetően fontos számára saját fejlődése, szívesen tanul és fogad el segítséget”. Az első kérdésben, amely a beosztottak munkához való hozzáállását és szervezeti lojalitását vizsgálta, szintén a közszolgáltatók mutatták fel a legmagasabb értéket.

A legalacsonyabb értéket a termelővállalatok érték el, a 6. állításnál, mely szerint „a szervezet egy nagyon barátságos hely, mint egy nagy család. Mindenki segít, támogatja a másikat”. Itt a közszolgáltatók átlaga sem mutat sokkal magasabb értéket.

A szolgáltatóvállalatoknál jelentkezett a legnagyobb versenyhelyzet, a belső teljesítmények mérésének és egyenlőtlenségének természetessége. A kérdéscsoport legalacsonyabb pontszámait a vezetettek megbecsüléséről a termelővállalatok érték el, míg a szolgáltató- és a közszolgáltatószektor felváltva kapta a legmagasabb pontszámokat. Előbbieknél az erős versenyhelyzet az alapvető érték, míg a közszolgáltatóknál a tradíciók és hagyományok átadása fontos (5. ábra).

II. kérdéscsoport (vezetettek)



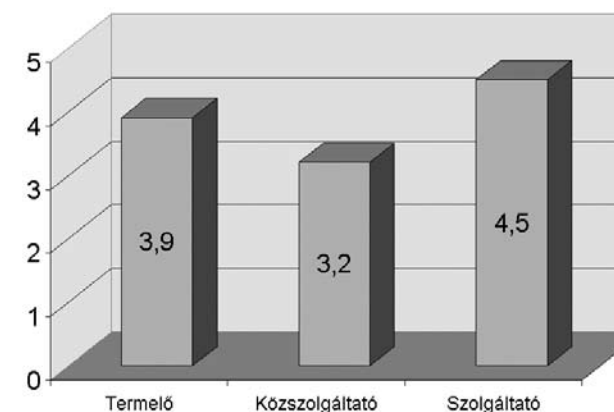
5. ábra

3. kérdéscsoport: Stratégia és kultúra

Ebben a kérdéscsoportban született az egész kérdőív legalacsonyabb átlagértéke, mégpedig a közszolgáltatószektorban, az 5. kérdésre, mely szerint a „vállalati stratégia során jellemző a piac- és versenytárselemzés”. A szektor stratégiai tudatossága egyébként is alacsony értékeket mutat a módszerek szintjén. Érdekes módon ugyanez a szektor produkálta a legmagasabb pontszámokat a piaci és társadalmi környezet megfelelőségét illetően, míg ugyanezek az értékek a termelőszektorban voltak a legalacsonyabbak. Ebben a kérdéscsoportban a szolgáltatóvállalatok kapták rendre a legmagasabb átlagértéket a stratégiai tervezés eszközeinek használatában és a stratégia napi szintű megvalósításában.

A környezetben bekövetkező változások előrejelezhetősége a termelőknél érte el a legalacsonyabb értéket, míg a szolgáltatóknál a legmagasabbat (6. ábra).

III. kérdéscsoport (stratégia-kultúra)



6. ábra

4. kérdéscsoport: Struktúra és koordináció

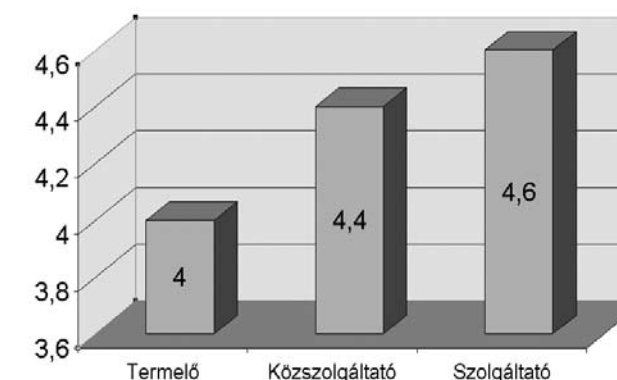
A kérdéscsoport hét kérdése/állítása közül ötben a termelővállalatok mutatták fel a legalacsonyabb értéket, így a döntések közös meghozatala és az információk megosztása kérdésében is.

Az információval való hatalmi gazdálkodás gyakorlata a közszolgáltatóknál a legerősebb. „A kommunikáció többnyire szelektív, az emberek gyakran a kontroll eszközeként adnak vagy tartanak vissza információkat” kijelentéssel való egyetértés itt a legmagasabb. Az állítás fordított logikája miatt azonban ezt kifejezetten negatív értéknek értelmezhetjük. Érdekeség, hogy ebben a szektorban tartották legmagasabbnak a technológia által igényelt szabályozás szintjét és általában a szabályok fontosságát.

Ebben a kérdéscsoportban, amely a struktúra napi működési megfelelőségét vizsgálja, a szolgáltatószervezetek kapták a legtöbb magas átlagértéket. Működésük és a döntéshozatal demokratikusabb, mint a közszolgáltató, de főleg a termelőszektorban. Az információhoz jutás is könnyebb az alsóbb szinteken levőknek, mint a termelőknél (7. ábra).

7. ábra

IV. kérdéscsoport (struktúra-koordináció)



5. kérdéscsoport: Szervezeti klíma

Egyértelműen megállapítható, hogy a szervezeti klíma, amely a szervezeti kultúra egyik felszíni, magatartásszintű manifesztálódása, a termelővállalatoknál barátságosabb, kevésbé alapul informális, a szervezeten túlmutató kapcsolatokon.

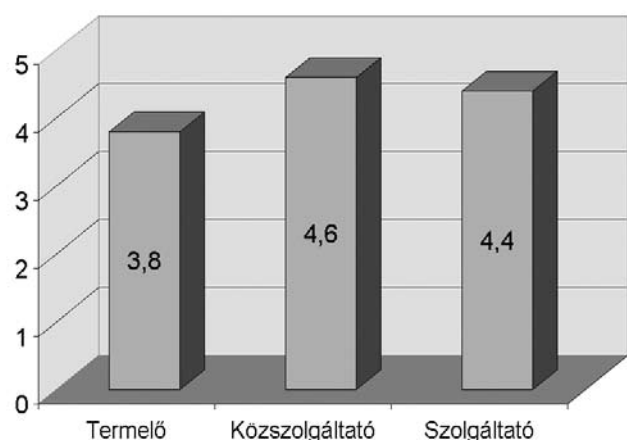
A legalacsonyabb pontszámot az egész mintára nézve a baráti, családi szervezeti jellemzők kapták, alátámasztva a vezetetti értékrendnél visszautasított családi jelleget. Szintén alacsony pontszámot kapott a kérdéscsoportban az előzőekkel szorosan összefüggő bizalom és baráti kapcsolatok értékelése.

A szervezeti értékek transzparensse tétele viszont tudatosnak tűnik a mintában szereplő vállalatoknál,

mert ez érte el a kérdéscsoport legmagasabb pontszámát. A szervezeti értékek hirdetésének keret adó ceremóniák és rendezvények elfogadottsága viszont nagyon vegyes megítélésű, mely nagy eltérésekre enged következtetni.

A szervezeti klíma pontszámai rendre magasabbak a szolgáltató cégeknél, a baráti légkör és bizalom szintje itt szignifikánsan magasabb. A kultúra vezetői szintű, tudatos formálása is jellemzőbb a szolgáltatóknál a rendezvények és a nyíltan meghirdetett értékek tekintetében. Különösen szembetűnő a különbség a rendszeresen ismétlődő ünnepek és ceremóniák kapcsán. Az alkalmazottak szervezethez való kötődésének mértéke erősebb a szolgáltatóknál (8. ábra).

V. kérdéscsoport (szervezeti klíma)



8. ábra

6. kérdéscsoport: Nemzeti kultúra

Az utolsó kérdéscsoport azt vizsgálta, hogy a nemzeti kulturális háttér mennyiben befolyásolja a munkahelyi viselkedést. A kérdéskör jellegéből adódóan itt jelentkeztek a legkisebb eltérések, hiszen itt már nem a szervezeti szint dominál, hanem a nemzeti, így érthetőbb a konvergencia. Az egyik legfontosabb kérdésként jelentkező szabályok vs. szervezeti hatékonyság tekintetében a termelővállalatok mutatkoztak a legrugalmasabbnak, míg a közszolgáltatók a legbürokratikusabbnak. Így nem meglepő a legmagasabb monokronikus átlagérték ugyanezen szektorban a határidők és tervek betartásával kapcsolatban. Megerősítést kap a vezetői kérdéscsoport hatalmi kérdése, ismét a közszolgáltatóknál jelenik meg a pozícióból fakadó hatalom legerősebben, mint befolyásolási elem.

Érdekes ugyanezen ellentétpár megjelenése a férfias vs. feminin értékek mentén. A közszolgáltatószervezeteket vélték inkább férfidomináns szervezeteknek, míg a termelőknél jelent meg legkevésbé ez a külön-

ségtétel. A munkahelyi innovációt a szolgáltatóvállalatoknál értékelik a legtöbbre és a legrugalmasabb (ti. polikronikus) munkatempó is itt a legjellemzőbb.

A magyar felmérés szektoronkénti és méret alapján történő elemzésének következtetései

A szervezeti méret változásából adódó és a szektor szerinti hovatarozás szerinti kulturális dilemmák mentén a következő megállapításokat tehetjük:

A szektoronkénti vizsgálatok igazolták a hipotézist, miszerint jelentős különbségek mutatkoznak a szolgáltató- és termelővállalatok kultúrája között. Ez a különbség minden kérdéscsoportnál élesen megjelenik.

- A termelővállalatok kultúrájára – a szolgáltatókkal összehasonlítva – jellemző a vezető kevésbé gondoskodó szerepe, az informális kapcsolatok alacsonyabb szintje, a szervezeti légkör barátságatlanabb jellege (nincs családi, egymást segítő érzés), valamint az információk hatalomféltecsből való visszatartása.
- A szolgáltatóvállalatoknál jól tetten érhető a belső versenyhelyzet, amely erős dolgozói motiváltságot okoz, de nem barátságatlan légkört. A szolgáltatószervezetek használnak leginkább környezetüket elemző stratégiai módszereket, és náluk épült be a kultúrába az ezekből fakadó változásokat természetesnek elfogadó gondolkodásmód.
- Szignifikáns különbség jelentkezik a közszolgáltatószervezetek és a termelők, valamint a szolgáltatók között. Egy mindkettőnél tradicionálisabb értékek mentén működő kultúra rajzolódott ki. Ez még azt a kérdést is felveti, hogy a rendszerváltozás óta vajon lezajlott-e valódi kultúraváltozás ezen szervezeteknél? Egyrészt itt figyelhetők meg több kérdéscsoportnál a legkedvezőbb eredmények (vezető kultúraformáló szerepe, szervezeti légkör), másrészt a jórészt monopol vagy kvázimonopol helyzetben levő szervezetek, noha nagyon megfelelőnek tartják működésükhöz a piaci és társadalmi környezetet, a stratégiai tervezés egyes módszerei teljesen hiányoznak eszköztárukából. Ezzel ellentmondásban, a környezetükben bekövetkező változásokat ők tartják leginkább kiszámíthatatlannak... A fentiek, legalábbis hipotézis szintjén, felvetik az állam szerepébe vetett mindenhatóság hitének változatlanosságát.
- A szervezeti méret különbségei, melyek értelemszerűen a termelő- és a szolgáltatóvállalatokra korlátozódtak, a következő eredményeket mutatták:
 - A legbarátságatlanabb munkahelyek a nagyméretű termelővállalatok, ahol a mintára egyébként jellemző gondoskodó vezető sem jelenik meg.

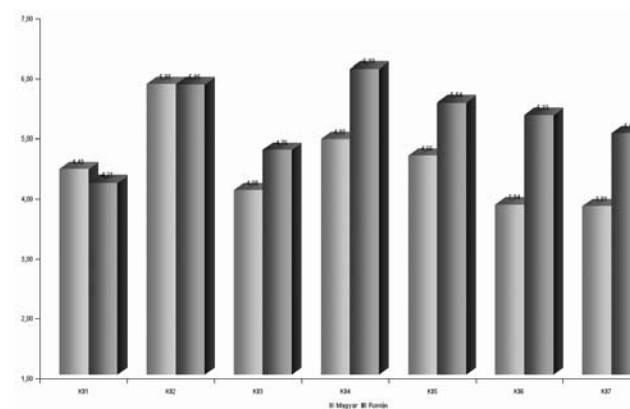
- A nagyméretű szolgáltatószervezetek, a transzparens belső verseny okán családiasnak nem nevezhetők, de a kultúra vezetői kezelése tudatos tevékenységnek tűnik.

Román–magyar összehasonlítás

A vezető

A nemzeti kulturális összehasonlításban csak a második kérdésben nem mutatkozott jelentős differencia (ti. feladatorientált vezetés). A kérdéscsoportban rendre magasabb román átlagpontszámok születtek. A magyarnál is erősebben jelent meg a gondoskodó vezetői kép, valamint a vezetettekkel való kapcsolati szintű foglalkozás igénye. A hatalmon alapuló hatáskör szintén dominált a hozzáértésen alapuló felett, a magyarnál is erősebb különbséggel.

Vezetői kérdéscsoport magyar-román összehasonlítása



9. ábra

A vezetettek

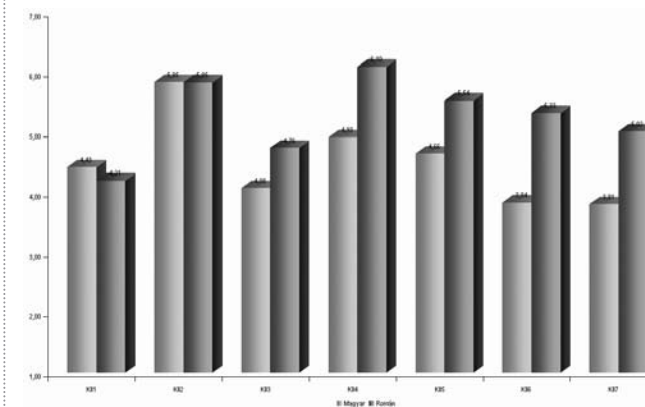
A kulturális hovatarozás mentén a KII3-KII7 kérdések szignifikáns különbséget mutattak, rendre sokkal magasabb román értékekkel. Meglepő módon mind a családias, mind a versengő jellegű szervezetre magasabb átlagok születtek. A sikeresség zálogaként is sokkal inkább jelezték a szakmai kompetenciát és szervezeti lojalitást.

A legmagasabb átlagot a paternalista vezető képét megerősítő személyes vezetői koordináción keresztül megvalósuló működés kapta, míg a legalacsonyabbat az információ-visszatartás mint hatalmi eszköz.

Stratégia és kultúra

A stratégiai tudatosságot és azt a kultúra részének tekintő kérdéscsoport hét állítása közül ötben is szignifikánsan magasabb pontszám született a román mintában. Mind a környezet érzékelésében, mind a kitűzött

Vezetetti kérdéscsoport magyar-román összehasonlítása



10. ábra

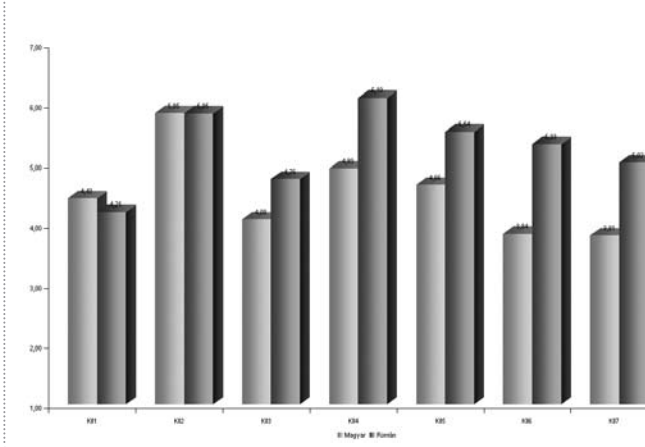
célok követésében magasabb szintű a stratégiai tudatosság. Kisebb mértékben, de a szervezeti tagok érintettsége is magasabb a stratégiaalkotásban.

Nem jelentős mértékben, de a magyar mintában a társadalmi környezetet megfelelőbbnek érezték a vállalati működéshez, valamint a vevőigény-elemzés is meghatározóbb volt a stratégia kialakításánál.

Struktúra és koordináció

A román mintában még a magyarnál is erősebben jelent meg a felsővezető koordinálós szerepe és információmegosztó, -visszatartó funkciója. Az információmegosztás mint hatalmi eszköz még erősebb kultúraelemként szerepelt a romániai mintában. Érdekes, hogy mindezek ellenére az információáramlást és döntéshozatalt a román mintában szabályozottabbnak érezték. A „kézi vezérlés” így, mint elfogadott kultúraelem, nyújt kapaszkodót a bizonytalan helyzetekben.

Szervezeti klíma magyar-román összehasonlítása



11. ábra

Szervezeti klíma

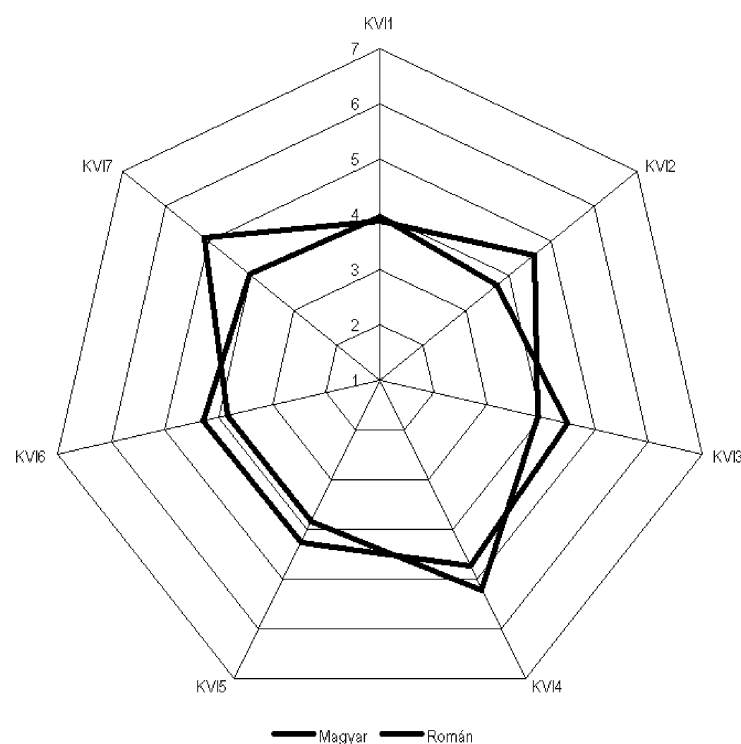
A román mintában a legmagasabb pontszámot a szervezeti értékek közös ismerete érte el. Meglepően alacsony lett a szervezeti kultúrát erősítő események és a baráti légkör pontszáma.

A kultúra tudatos formálása a magyar mintában nagyobb, míg a bizalom, a szervezet barátságossága és a dolgozók lojalitása a román mintában ért el szignifikánsan magasabb értéket.

Nemzeti kultúra

A társadalmi kultúra vonatkozásában felváltva születtek magasabb román, illetve magyar átlagpontszá-

Nemzeti kultúra kérdéscsoport román–magyar összehasonlítása



12. ábra

Összegző-összehasonlító megállapítások

A paternalista vezető mint általánosan elfogadott vezető típus

A román mintában is egyértelműen fellelhető a paternalista vezető alakja, még erősebben, mint a magyar szervezetnél. A szinte teljhatalmú, atyáskodó főnök határozott személyisége elvártként fogalmazódik meg a kérdőív kitöltőinél. Az ilyen vezető a vezetetteket nem partnerként kezeli, hanem gondoskodásra váró gyermekeként. Így kapcsolati szinten erős kölcsönös lojalitás alakítható ki. Az ebből kimaradók számára így csak a feladatok szintjén észlelhető autokratikus, kevésbé humánus jellemzők maradnak.

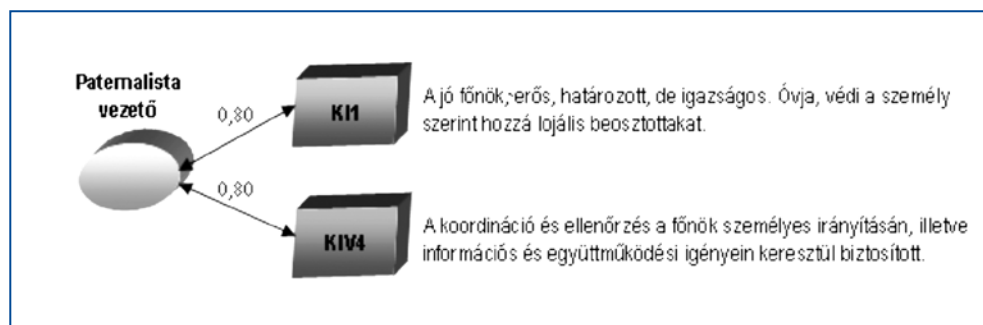
A paternalista vezető alakja szektorfüggőenként jelent meg a felmérésben. Megítélése nem tér el lényegesen a termelő-, illetve a szolgáltatószervezeteknél. A méret alapján történő elemzés tanulsága szerint megjelenése a kis- és középvállalatoknál gyakoribb. A paternalista vezető jellemzője, hogy szervezeti szinten nem transzparens normák mentén irányít, hanem minden, lojalitási körébe tartozó vezetettel létezik egy folyamatos „játsszámája”. Ez a játszma az ún. pszichológiai szerződés mentén működik, kölcsönös elvárásokra épülve.

A román minta erős korrelációval igazolta vissza az atyáskodó vezetőt, mint szabályok felett álló, személyes irányítást használó személyt. Az információmegosztás szabályai is a kölcsönös kapcsolatok és feladatok függvényében értelmezhetők, nincs szervezeti működésbe beépült rendszerük.

A paternalista vezetőt, mint az egyik leginkább elfogadott típust, a magyar minta is igazolta. A múlt rendszer döntően autokratikus vezetői típusai közül ez a „túlélő vezetői kép” a volt szocialista országokban. Míg a sa-

13. ábra

A paternalista vezető faktormodellje



mok. Ezek az értékek a kérdéscsoport jellegéből adódóan nem minősítő jellegűek (ti. a szervezet működését pozitív vagy negatív módon befolyásolók), és gyakran ellentétes értékekre kérdeznek rá, így az abszolút értékük csak valamilyen irányú kilengést jelezhet.

ját érdekei mentén működő diktatórikus vezető már a kifejezetten elutasított, addig a hasonló feladatértelmezésű, de erős kapcsolati szinttel bíró atyáskodó főnök továbbra is a kívánatosként megjelölt kategóriába került (13. ábra).

A paternalista vezető megjelenése, érdekes módon, nem köthető szervezeti mérethez, nincs szignifikáns különbség a kis- és közepes, illetve nagyméretű szervezetek között. Ezzel együtt is, ez a vezetői típus inkább a kisebb szervezetekben volt tetten érhető a primer adatok alapján. A szektoronkénti analízis szintén nem mutatott jelentős eltérést termelő- és szolgáltató szervezetek között, de a szolgáltatószervezetekre kevésbé volt jellemző a paternalista vezető.

Családias vs. versengő szervezetek

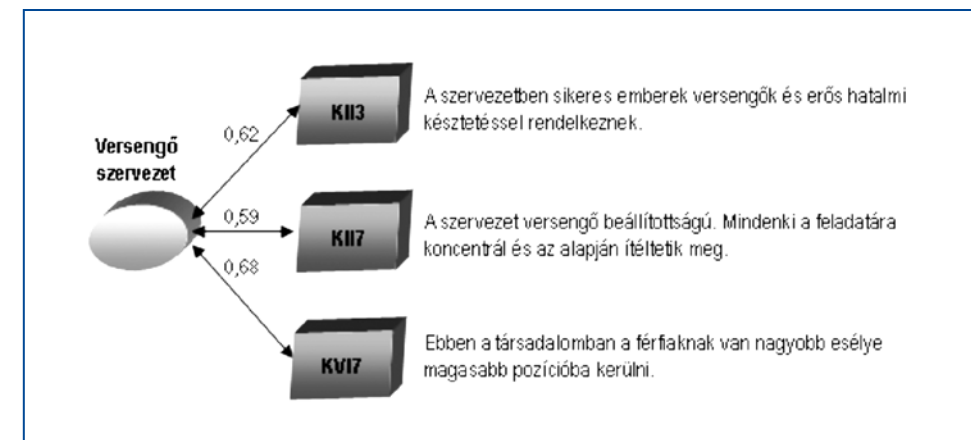
A román mintában a faktorelemzés jól igazolta a szervezetek versengő jellegét. A versenyt a felmérés szerint ugyanúgy motiválja a teljesítmények feladatalapú összehasonlítása, mint a kapcsolati szintű hatalom megszerzése.

Meglepő módon kifejezetten családiasként is értelmezték szervezeteiket a román minta kitöltői, míg negatív kapcsolat nem volt kimutatható a kérdéspárok között. Ez azt az ideálisnak tűnő állapotot feltételezi, hogy a belső, egyének közötti szervezeti verseny a vállalatok szervezeti szintű, külső versenyképességére is jótékony hatással van. Másfelől a Trompenaars és Hampden–Turner által is értelmezett, ellenpólusként létező értékek egymás mellett élését igazolja.

A szervezetek családias jellegét erősítő kérdések között pozitív kapcsolatot találtunk, amelyben a bizalom és a munkahelyen túlmutatató baráti kapcsolatok is megjelentek.

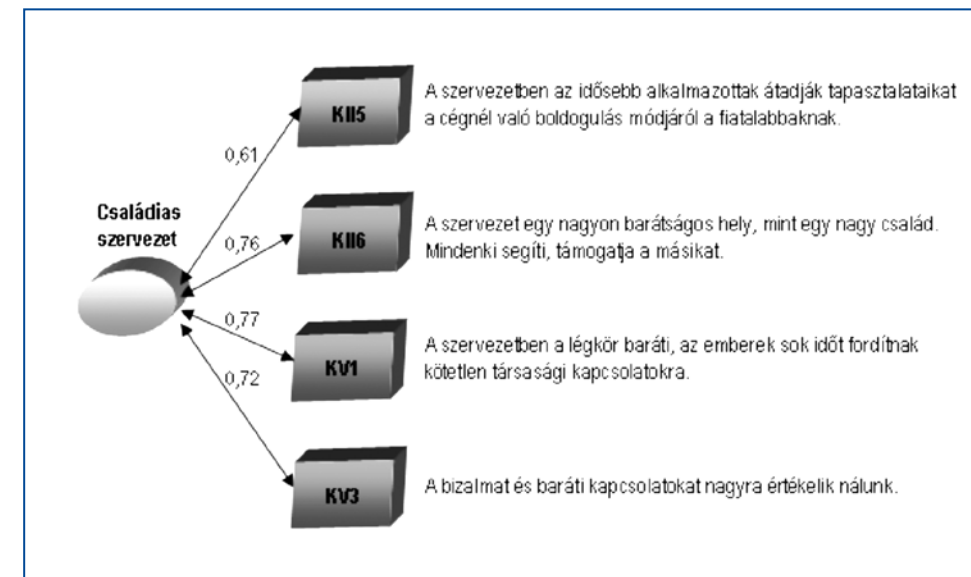
14. ábra

A versengő szervezet faktormodellje



15. ábra

A családias szervezet faktormodellje



A szervezeti kultúra változási folyamatában ez egy köztes állapotot feltételez. Míg a magyar mintában a családias jelleg már nem mutatható ki ilyen erősen, addig a két, látszólag ellentétes érték jól megfér egymás mellett a románban. Különösen a termelő-, de a szolgáltatóvállalatoknál is úgy tűnik, hogy a szocialista múlt öröksége még nem tűnt el teljesen. A kollektív szervezeti tudat és gondoskodó szervezet ütközik meg a vallott értékek szintjén már működő versengő jelleggel. Egy longitudinális felmérés 5-10 év múlva vélhetően már a működő értékeknél is inkább a verseny értékeit erősítené meg, a családias értékek elhalványulásával (14. ábra).

A versengés tekintetében méret alapján nem lehetett szignifikáns különbséget kimutatni, de a vállalat

méretének növekedésével egyre versengőbbé váltak a szervezetek.

Tevékenység szerint nincs szignifikáns kapcsolat, és tendencia sem mutatható ki, vagyis a versengés nem iparágfüggő.

Ennél a kérdéskörnél a nemzeti kulturális háttér és a szervezeti kultúra között létező kapcsolatot sikerült igazolni, a társadalom férfias jellegét igazoló kérdéssel. A versengést, mint jellegzetesen maskulin értéket, kapcsolat köti a szervezeti szintű versenyhez (15. ábra).

Az értékpár ellentétes pólusán, a családi jellegnél elmondható, hogy szignifikánsan családiásabbak az 1–49 főt foglalkoztató szervezetek, és minél nagyobb a szervezet, annál kevésbé családiás. A szervezet tevékenységi köre (ti. termelő vagy szolgáltató) viszont sem kapcsolat, sem tendencia szintjén nem jelent meg mint befolyásoló tényező.

A szervezeti kultúra informális építése megjelenik, mint a családi jelleget erősítő tényező, csakúgy, mint a magyar mintából hiányzó szervezeti szintű bizalom. Ez is azokat a feltételezéseket erősíti, hogy a román minta esetében a „jó”-ként értékelt kultúraelemek nem biztos, hogy tudatos vezetői kultúraformáló tevékenység eredményei.

Összegzés

A tanulmány célja termelő- és szolgáltatószervezetek kulturális sajátosságainak és változási folyamatainak meghatározása volt, egy döntően észak-magyarországi és erdélyi központú román mintán. Hat kulturális dimenzió mentén történt a szervezetek összehasonlítása.

A román és a magyar szervezeti kultúra szinte minden kultúraelem mentén szignifikánsan különbözik egymástól.

Az empirikus felmérés tapasztalatai alapján megállapítható, hogy jelentős különbségek találhatók a két mintában a kulturális háttér alapján. A magyar mintában a működés jellege (ti. termelő vagy szolgáltató) mint kultúrabefolyásoló tényező jelent meg. A szolgáltatószervezetek szervezeti kultúrája jelentősen eltér a termelő vállalatokétól. Ez a különbség kevésbé volt kimutatható a román mintán. A létszám szerinti szervezeti méretet viszont mindkét mintában jelentős kultúrabefolyásoló tényezőként azonosítottuk.

A felmérés szekunder elemzése során megállapítható volt a mindkét mintában elfogadott paternalista vezetői kép, ami a múlt rendszer puhább kezű, emberi kapcsolat mentén működő vezetői típusának túlélését mutatja.

A két mintában eltérő szervezeti kulturális fejlődési sajátosságokat fedeztünk fel. Míg a magyar mintában már elhalt a szocialista vállalat gondoskodó szerepe (kivéve a közszolgáltatókat!), és a vállalaton belüli jó informális kapcsolatok sem voltak jellemzőek, addig a román mintán egymással ellentétesnek tűnő értékek (ti. családi működés vs. versengés) egyszerre voltak megfigyelhetőek. Ez a különbség felveti a gazdasági-társadalmi háttérből adódó eltérő fejlődési szint vagy pálya lehetőségét. A romániai kultúraeredmények alapján vélelmezhető, hogy a szervezeti kultúra-változtatás eltérő fázisában vannak, különös tekintettel a nagyméretű ipari termelőszervezetekre. A következő néhány év és a felmérés longitudinális kiterjesztése azonban választ adhat erre a kérdésre is.

Lábjegyzet

¹ A szerző ezúton mond köszönetet dr. Berényi Lászlónak (Miskolci Egyetem) a magyar és Molnár Lászlónak (Miskolci Egyetem) a román minta statisztikai feldolgozásában nyújtott segítségért. Szintén szeretnék köszönetet mondani a kolozsvári Babes-Bolyai Egyetem Közgazdaságtudományi Karának, prof. Dumitru Matis dékánnak, prof. Vincze Máriának és Alt Mónika Anitának, az OTKA kérdőív romániai lebonyolításában nyújtott segítségért.

² „A stratégiai irányítás hatékonyságát befolyásoló tényezők komplex vizsgálata a globalizáció és a regionalitás tükrében.” Kutatás-vezető: dr. Szintay István egyetemi tanár, intézetigazgató.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi, Gy. – Takács, S. (1997): Organisational and Societal Culture in the Transition Period in Hungary, 13th EGOS Colloquium, Changes in Organisational Cultures in Parallel with Environmental Changes)
- Bakacsi, Gy. (1999): *The Pendulum Effect: Culture, Transition, Learning*, in: The Management and Organisation of Firm in the Global Context (Ed. Makó, Cs. – Warhurst, C.); Institute of Management Education, University of Gödöllő and the Department of Management and Organisation, Budapest University of Economic Sciences (ISBN 963 5515 0946), p. 111–118.
- Bakacsi Gy. – Takács, S. – Karácsonyi, A. – Imrek, V. (2002): Eastern European Cluster: tradition and transition, *Journal of World Business*, 37(1), p. 69–80.
- Balaton K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990–1994), *Vezetéstudomány*, No. 9
- Balaton K. (2003a): A Magyarországon működő vállalatok stratégiái – Kihívások és lehetőségek az átalakulási időszak végén (2002-ben), *Vezetéstudomány*, No. 1, p. 2–12.
- Balaton K. (2003b): Changing patterns of leadership during transformation period in Hungary, *Journal for East European Management Studies*, No. 4, p. 335–345.
- Bokor A. (2000): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája, PhD-értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.

Branyiczki I. (1989): Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata, *Közgazdasági Szemle*, No. 1

Child, J. – Markóczy, L. (1993): Host-Country Managerial Behaviour and Learning in Chinese and Hungarian Joint Ventures, *Journal of Management Studies*, July

Gaál Z. – Szabó L. – Lukács E. (1996): Egy empirikus vizsgálat tapasztalatairól – nyíltan, *Ipar-gazdaság*, No. 1–2

Hall, E.T. – Hall, M.R (1989): Understanding Cultural Differences, Intercultural Press

Hampden-Turner, C. – Trompenaars, F. (2000): Building Cross-Cultural Competence: How to create wealth from conflicting values?, Wiley&Sons

Heidrich, B. (1997): A vállalati kultúra magyar sajátosságairól, *Vezetéstudomány*, No. 4.

Heidrich, B. (1999): *The Change Of Organizational Culture In Transition Period In Hungary – Ph.D. dissertation*, University of Miskolc

Heidrich, B. (2002): *A Possible Model for Cultural Changes in Organizations. A Study Based on Hungarian Experiences*, Acta Oeconomica Cassoviensia N°6. Ekonomická univerzita v Bratislave Podnikovohospodárska fakulta v Kosiciach. Kosice, p. 79–93.

Heidrich, B. (2005): *What Difference Does it Make? On the Characteristics of Cultural Changes in Different Sectors in Northern-Hungary*, In: Current Issues in Change Management: Challenges and Organisational Responses. (Ed. Farkas, F) Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs, p. 51–59.

Heidrich, B. (2006): On the Differences Between Service and Production Cultures, *Ekonomická Rozhl'ady*. Ekonomická Univerzita v Bratislave. No. 3. p. 278–289.

Heidrich, B. (2007): Two Sides of the Coin? *Service, Production and National Culture as Decisive Factors on Organizational Culture: a Hungarian-Romanian Comparison*, ISPIM-Asia Conference. Delhi, India, 2007 Jan, p. 6–10.

Heidrich, B. – Deák, Cs. (2007): Differences in Similarities: *Service, Production and National Culture as Decisive Factors on Organizational Culture: A Hungarian-Romanian Comparison*; 23rd EGOS Colloquium Vienna, Beyond Waltz- Dances of Individuals and Organization

Hofmeister Á. – Bauer A. (1995): A magyar marketingvezetők helye a nemzetközi kulturális térképen – Positioning Hungarian Managers on the World Cultural Map, *Vezetéstudomány*, No. 6

Hofstede, G. (1995): *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publ. Beverly Hills, CA

Jarjabka Á. (2002): A magyar nemzeti-szervezeti kultúra változásának vizsgálata. PhD-disszertáció; Pécsi Tudományegyetem

Karácsonyi A. (2006): Szervezetikultúra-típusok a magyar vállalatok körében, *Vezetéstudomány*, különszám

Máriás, A. (1989): A vezetői emberkép és a vezetési stílus; *Közgazdasági Szemle*, No. 1

Meschi, P.X. – Roger, A. (1994): Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures, *Management International Review*, vol. 34, No. 3.

Nahavandi, A. – Malekzadeh, A.R (1993): Organizational Culture In The Management Of Mergers, Quorum Books

Poór J. (1995): Emberierőforrás-menedzselés különböző vezetői kultúrákban, *Vezetéstudomány*, No. 9

Primecz, H. – Soós, Á. (2000): Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő multinacionális és egy magyar vállalatnál kismintás, kérdőíves lekérdés alapján, *Vezetéstudomány*, No. 6

Schein, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco

Simon, L. – Davies, G. (1995): Cultural, Social and Organizational Transitions: The Consequences For The Hungarian Manager, *Journal of Management Development*

Szintay, I. (2006): EFQM alapú értékelés az észak-magyarországi régió vállalkozásainak mintáján, *Vezetéstudomány*, különszám

Toárniczky, A. (2006): A szervezeti kultúra mérési kultúrája: kérdőív tipológia és kulcsdimenziók, *Vezetéstudomány*, különszám

Trompenaars, F. (1993): *Riding The Waves of Culture*, The Economist Books

Cikk beérkezett: 2008. 10. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 1. hó