

MÁRMAROSI András

## SZERVEZETI KULTÚRA TÍPUSOK A '90-es ÉVEK VÉGÉN MAGYARORSZÁGON - Empirikus kutatás -

A tanulmány a hazai vállalatok szervezeti kultúrájának vizsgálati módszertanát és egy ezzel kapcsolatos kutatás eredményeit mutatja be. A felmérés 1995 és 2000 között folyt, és egy nemzetközi kutatási program részeként valósult meg. A szerző a kutatás eredményeire támaszkodva egy empirikus alapokon nyugvó kultúra tipológiát vázol fel.

A szervezeti kultúra témaköre az 1980-as években került a menedzsment tudomány fókuszába. A kezdeti lendület, felbuzdulás és mai szemmel talán naiv optimizmus mára konszolidálódott, és a téma elfoglalta őt megillető helyét a menedzsment tudományon belül. Hazánkba ez is némi fáziskéséssel gyűrűzött be, és „slágertémává” csak a 90-es években vált. Fokozatosan jelentek meg és váltak hozzáférhetővé a külföldi kutatások eredményei, és a különféle elméleti megközelítések. Az üzleti szférában is elindultak kultúraváltási projektek, amik többsége szükségszerűen nemzetközi modellekre, kultúra tipológiákra épült. Ez idáig nem vált szélesebb körben ismertté olyan mű, ami a 90-es évek drámai változása közepette az aktuális magyarországi helyzetet tükrözte volna empirikus alapokon nyugodva. Ez részben indokolt is, hiszen a '90-es évek első kétharmadát olyan mértékű változások jellemezték a piacgazdaságra való átállás, a tulajdonosi struktúra megváltozása, a munkaerőpiac átalakulása tekintetében, ami nyilván megnehezítette, hogy időtálló megállapítások szülessenek a szervezeti kultúra témakörében.

Jelen tanulmányban arra teszünk kísérletet, hogy ezt az űrt betöltsük, és olyan empirikus alapokon nyugvó kultúra tipológiát vázoljunk fel, ami talán „kiállja az idő próbáját”, ami persze azért kicsit anakronisztikusnak tűnik innen a XXI. századból. Azonban erre azért van némi remény, mert azt gondoljuk, hogy

az átmenet drámai változásai lezajlottak, lecsengtek a '90-es évek végére. Egyfajta új „rend” alakult ki. Mindez persze még törekeny és a középtávon esedékes EU csatlakozás ezen a területen is hozhat még további jelentős változásokat.

A tanulmányban hivatkozott empirikus kutatás a szerző PhD kutatásának részét képezi. A kutatás 1995–2000-ig terjedő idő-intervallumot ölelte fel.

### Kutatás módszertan

A kutatás egy nemzetközi (GLOBE<sup>1</sup>) kutatás része, ennek megfelelően annak elméleti és módszertani hátterére támaszkodik. A GLOBE egy többfázisú, nemzetközi kutatási program, mely céljául tűzte ki, hogy választ adjon arra a kérdésre, milyen kapcsolat van a nemzeti kultúrák, szervezeti kultúrák és a leadership között.

### A GLOBE céljai

Maga a kutatás gyakorlatilag egy többéves, többfázisú hatalmas felmérés. A kutatás első fázisában a nemzeti, szervezeti kultúrára és leadership-tulajdonosságokra vonatkozó kérdőíves kérdések összeállítására és tesztelésére történt. A második fázisban a kérdőív lekérdezése, és az adatok elemzése történik. E fázis célja, hogy a kapott adatok alapján feltárja a nemzeti kultúra, szervezeti kultúra és leadership kapcsolatát.



**Módszertan**

Robert House, Norman S. Wright és Ram N. Aditya (1997) szerint a kultúra az egyének közös tapasztalatai, élményei, melyek közösen vallott értékeket, normákat, hiedelmeket, előfeltevéseket és valóság-interpretációkat eredményeznek. Ez mind a nemzeti, mind a szervezeti kultúra szintjén érvényes definíció.

Ennek a definíciónak megfelelően a GLOBE kérdőív külön kérdéscsoportban leíró (ahogy a dolgok vannak) és normatív (ahogy a dolgoknak lenniük kellene) változókkal méri a kultúrát külön a nemzeti és külön a szervezeti szinten.

A kultúrákat leíró dimenziók kialakításának hátterében három fő elméleti megközelítés állt:

- *Érték-hiedelem elmélet:* a legtöbb nemzetközi kultúrakutatás alapja. Annak feltételezése, hogy értékek és meggyőződések alakítják az emberi viselkedést, és azt, hogy mely magatartás tekinthető elfogadhatónak, sikeresnek egy közösségen belül. Az elmélet szerint külső kulturális hatások alakítják az egyének értékrendjét, ezen keresztül viselkedését. (Hofstede, 1980; Kluckhohn – Strodtbeck, 1961; Triandis, 1995)
- *Implicit motivációs elmélet:* Lényege, hogy az emberi viselkedés mögött három alapvető implicit, (tudatalatti) indíték húzódik: kapcsolat (elfogadottság), teljesítmény (belső hajtóerő a sikerre) és hatalom (befolyás) iránti szükséglet. Ezek mindegyike tanult, és nem örökletes jellegű, azaz különböző társadalmakban eltérő jellemzőket mutatnak, kulturálisan meghatározottak. (McClelland, Atkinson, Clark – Lowell, 1953)
- *Kontingenciaelmélet:* lényege, hogy a szervezetek felépítését négy feltétel befolyásolja: a stratégia, a méret, a technológia és a környezet. A hatékony működéshez és fennmaradáshoz a szervezeti struktúrának és a szervezeti magatartásnak tükröznie kell ennek a négy tényezőnek a hatását. (Child, 1981)

A GLOBE nyolc eredeti dimenziója a következő volt:

1. *Bizonytalanságkerülés:* annak mértéke, hogy a kultúrához tartozók mennyire érznek fenyegetettséget bizonytalan vagy ismeretlen helyzetben. Ez az érzés az átélt stressz szintje és az előre jelezhetőség (írott, íratlan szabályok) iránti igény formájában jelenik meg. (Hofstede, 1991)
2. *Hatalmi távolság:* annak mértéke, hogy az adott kultúra legkisebb hatalommal bíró tagjai mennyire várják el és fogadják el, hogy a hatalom egyenlőt-

lenül oszlik el szervezetekben (ahol az emberek dolgoznak) és intézményekben (családban, iskolában, közösségekben). (Hofstede, 1991)

3. *Individualizmus-kollektívizmus:* annak a mértéke, hogy a társadalom és annak szervezetei mennyire bátorítják és jutalmaznak az egyéni cselekvést és hozzájárulást a közös cselekvéssel és hozzájárulással szemben. Megmutatja, az egyén milyen viszonyban áll a társadalom többi tagjával, mennyire integrálódik szűkebb vagy tágabb közösségbe. (Hofstede, 1991)
4. *Férfias-nőies értékek:* annak mértéke, mennyire maximalizálj vagy éppen minimalizálja egy kultúra a nemekhez kapcsolódó szerepek közötti különbséget, munkamegosztást. A férfias kultúrákban előnyben részesítik a teljesítményt, a hősiességet, a rámenősséget, az anyagi sikert. A nőies kultúrák „lágyabbak”, támogatóbbak. Gyakoribb, s egyben elfogadottabb bennük a férfias és nőies szerepek nemek közötti átjárhatósága. (Hofstede, 1991; Triandis, 1995)
5. *Teljesítményorientáció:* annak mértékét tükrözi, hogy a kultúra legalább néhány tagja mennyire keres olyan helyzeteket, amelyek a külsődleges motivációkkal szemben a sikeres teljesítmény kínálta elégedettséggel kecsegtetik. A teljesítményorientáció lényegében a kiválóságra, kemény munkára, kiszámított kockázatra, előre tervezésre, célkitűzésre és rendszeres visszacsatolásra alapozott domináns motiváció. (McClelland, 1961)
6. *Jövőorientáció:* annak mértéke, hogy egy kultúra mennyire bátorítja és jutalmazza a tervezést, a jövőbeli eseményekre való felkészülést, a jövőbe irányuló investíciót, illetve késlelteti a felhalmozott javak felélését a jövőbeli növekedés, fejlődés, jutalmak érdekében. A jövőorientáció hangsúlyozza a tervezést, szemben a jelenben élők által értékelt spontaneitással, illetve a múlt felé forduló megőrző, konzerváló gondolkodásmódjával. (Kluckhohn – Strodtbeck, 1961)
7. *Humánorientáció:* annak mértéke, hogy egy kultúra mennyire bátorítja és jutalmazza tagjait arra, hogy méltányosak, önzetlenek, előzékenyek, nagylelkűek és kedvesek legyenek másokhoz. Társadalmi szinten a humánorientáció azt tükrözi, hogy mennyire támogatják társadalmi normák, törvények a szerencsétleneket, az emberek mennyire pozitív beállítottságúak, mennyire viselkednek pozitív módon egymás irányába, valamint mennyire



hiányzik a kisebbségek iránti megkülönböztetés. Szervezeti szinten a humánorientáció a korrektségben, az egészséges munkafeltételekben, a munkatársak tiszteletében és a jólétükre fordított figyelemben érhető tetten. (Kluckhohn – Strodtbeck, 1961)

8. *Triandis-féle kollektívizmus*: az egyén szervezethez/családhoz való lojalitását, közösségi orientációját, csoportbüszkeségét méri. Triandis a kérdéskört tárgyaló munkájának bevezetőjében a gazdasági globalizáció hatásait elemezve megemlíti Kotkin (1993) elméletét, mely szerint a világon új „törzsi” szövetségek kialakulása figyelhető meg. „A hong-kongi kínaiak inkább a szingapúri vagy vancouveri kínaiakkal üzletelnek, mint Európával; a japánok gazdasági konglomerátumokat (bankhálózatok, termelő, kereskedő cégek) építenek ki, mely a japánok közti kereskedelmet segíti elő; a zsidó diaszpóra tranzakcióit saját körein belül bonyolítja; a görög hajótulajdonosok egymás között kereskednek stb.”. Kotkin ezeket a csoportokat kozmopolitáknak nevezi, akik törzsi keretekbe ágyazódnak, más szabályokat alkalmazva a csoporton belüliekre és a csoporton kívüliekre. „A világ ezeknek a kozmopolita törzseknek a színtere, akik az adott társadalmakban elkülönülő közösségeket alkotnak, más értékeket vallanak, és egyetlen céljuk a gazdasági siker. Motivációjukban tehát abszolút individualisták, de az egymáshoz (csoporton belüliekhez) és versenytársaikhoz (csoporton kívüliekhez) való kapcsolatukban tipikus kollektivisták.” (Triandis, 1995, 15. o.)

Nem nehéz észrevenni, hogy az első négy dimenzió gondolata Hofstede kutatásából ered. A teljesítményorientáció a McClelland-féle „Implicit motivációs elméletből”, a jövőorientáció Kluckhohn és Strodtbeck (1961) „Múlt, jelen és jövőorientáció” dimenziójából származik. A humánorientáció dimenzió koncepcióját a GLOBE kutatás vezetői szintén Kluckhohn és Strodtbeck (1961) alapján dolgozták ki. Az utolsó dimenzió pedig értelemszerűen Triandis (1995) munkájából származik.

#### Változtatások

A kérdőíveket minden országban a kutatást vezető személyen<sup>2</sup> keresztül juttatták el eredetileg három iparág (élelmiszeripar, telekommunikáció, pénzügyi szektor) vállalatainak középvezetőihez. A vállalatok kiválasztásánál fontos szempont volt, hogy azok menedzsment kultúra szempontjából homogének legyenek.

A folyamatos adatgyűjtés és feldolgozás során meglepő eredményeket lehetett tapasztalni a GLOBE kultúra változóinak esetében:

- Elméleti és statisztikai okokból szétválasztották a férfias-nőies értékek dimenziót. Itt az eredeti változó fölbontása, és két új dimenzió létrehozása elméleti szempontból értelmes és magyarázható volt. A két új dimenzió a „gender egalitarism”, vagyis nemi egyenlőség (férfi-női orientáció), a másoknak pedig az „assertiveness”, azaz rámenősség vagy agresszivitás nevet adták. Ha jobban megnézzük a két nevet, feltűnhet, hogy a már Hofstedenél is tárgyalt, általa férfias-nőies értékek néven illetett fogalom kétfajta kulturális megjelenését sikerült a kérdőívvel azonosítani. Az első a nemek társadalomban elfoglalt helyét, szerepét írja le, a második pedig a nemeknek – pontosabban a nyugati kultúrkör szerint a férfi nemnek – tulajdonított értékek, jellegzetességek szerepére kérdez rá a kultúrákban. Ami érdekes, hogy a szétválasztás azt jelzi, e kettő külön-külön pontosabb képet ad a kultúrák különbségeiről, mint együtt, kapcsolatuk kevésbé erős, mint azt várták.

#### A dimenziók

Jelenleg az alábbi dimenziók alkotják a GLOBE program kultúrával foglalkozó kérdőíves blokkját:

- Teljesítményorientáció
- Jövőorientáció
- Nemi egyenjogúság
- Hatalmi távolság
- Individualizmus/kollektívizmus
- Bizonytalanságkerülés
- Agresszivitás/rámenősség
- Humánorientáció
- Triandis-féle lojalitás/büszkeség

Az összes kérdés hétfokozatú Likert skálán méri a válaszokat. A leíró és normatív kérdések a legtöbb változónál lényegében azonosak, csupán néhány esetben szerepelnek egy dimenzióon belül új kérdések.

Jelen tanulmányban értelemszerűen csak a szervezeti kultúrával foglalkozunk, és nem vizsgáljuk a „Nemi egyenjogúság” dimenziót.

#### A kutatásban szereplő minta jellemzése

Vizsgálódásunk a hazánkban zajló GLOBE felmérés mintái közül a szervezeti kultúrára (alfa kérdőív) vonatkozó mintára támaszkodik. A szervezeti kultúra



esetében az elemzés szintje a szervezet. Ezt a megközelítést ökológiai elemzésnek nevezik. Ebben az esetben az egyéni válaszadók véleményeit szervezetenként összegezzük, és a szervezeti átlagok azok az értékek, amelyeket az elemzésbe bevonunk.

#### A minta alapvető statisztikai és megoszlásai

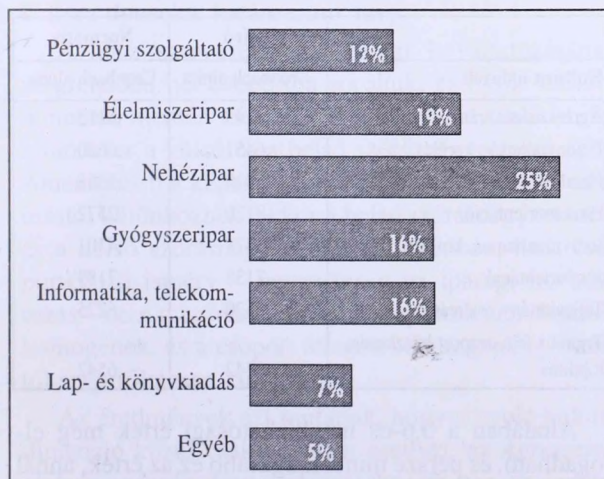
A minta különböző szempontok szerinti megoszlásai a következők:

A mintába bevont válaszadók összes elemszáma:	382
A mintában szereplő szervezetek száma:	20
Szervezetenkénti megkérdezettek átlaga:	19
Szórás:	12

Ez a meglehetősen magas szórás alapvetően a mintában szereplő szervezetek méretbeni különbségének tulajdonítható. A mintavétel során alapvetően a vállalatok középvezetőit kérdeztük meg, azaz egy lapos – négy hierarchia szintű szervezet esetében a második, harmadik szinten lévő, míg egy hierarchizáltabb szervezet esetében a harmadik, negyedik szinten lévő vezetőket. Nyilvánvalóan egy kisebb szervezet esetében egy viszonylag alacsonyabb minta elemszám (pl.: hét fő) is az adott sokaság (középvezetők) jelentős hányadát teszi ki, és ezért indokolt ezen szervezet mintában való szerepeltetése is. (1. és 2. ábra)

1. ábra

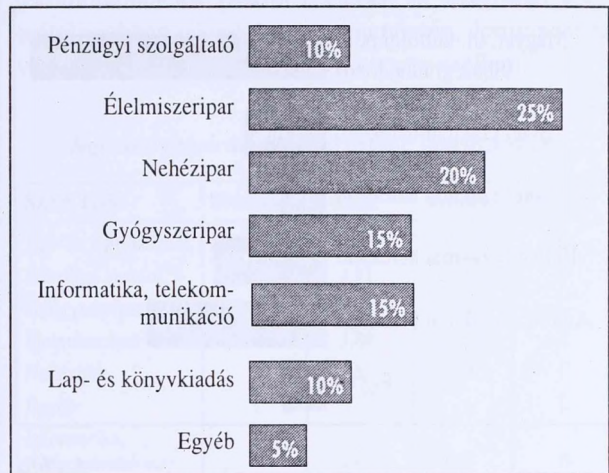
#### A független minta válaszadóinak megoszlása iparágak szerint



A két megoszlás összehasonlításából kiderül, hogy a nehézipari szervezetek és a pénzügyi szektorban tevékenykedő szervezetek esetében átlagosan nagyobb az elemszám, mint a teljes mintára vonatkoztatott átlagos válaszadói létszám, míg az élelmiszeripari szer-

2. ábra

#### A független minta szervezeteinek megoszlása iparágak szerint



vezetek és lap- és könyvkiadók esetében pont fordítva, tehát átlagosan kisebb a válaszadók száma, mint a teljes mintára vonatkoztatott átlagos válaszadói létszám. Ezzel együtt a két eloszlás meglehetősen mértékben megegyezik.

A független mintában szereplő szervezetek hűen tükrözik a '90-es évek második felére jellemző magyarországi helyzetet, nevezetesen azt, hogy a privatizáció és a külföldi működő tőke beáramlása eredményeképpen egyre kevésbé lehet magyar vállalatokról beszélni.

Szervezeti kultúra kutatásunk szempontjából két dolog érdemel figyelmet:

- egyrészt az, hogy a többségi tulajdonos szakmai vagy pénzügyi befektető, (3. ábra)
- másrészt, hogy a top menedzsmentben van-e külföldi expatrióta? (4. ábra)

A megoszlásokból kiderül, hogy bár a húsz szervezet 60%-ban külföldi szakmai befektető többségi tulajdonában van, a menedzsment mégis a szervezetek 80%-ában magyar.

#### Megbízhatóságok<sup>3</sup>

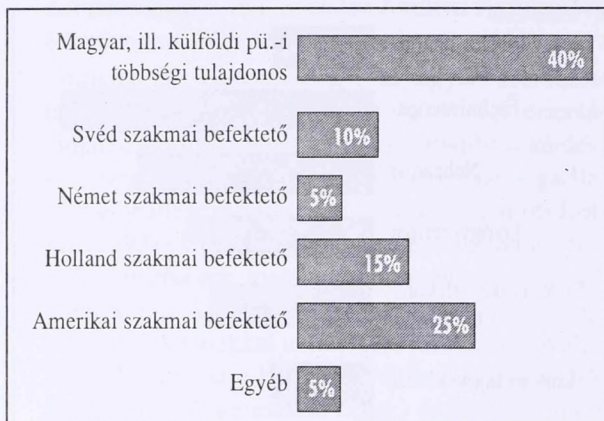
A minta jellemzése után megvizsgáltuk, hogy megbízhatóak-e azok a GLOBE kutatás során definiált elméleti konstrukciók, amelyekkel a szervezeti kultúrát mérni szándékoztuk.

A kérdés eldöntése érdekében megbízhatósági elemzést (Reliability analysis) hajtottunk végre a standard GLOBE indexeknek megfelelően. Az elemzés elméletileg négy módon is elvégezhető. (Leung – Bond, 1989)



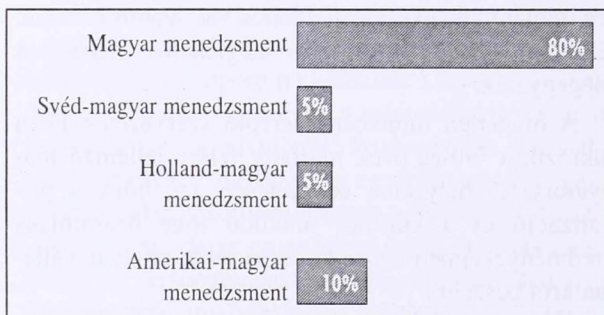
3. ábra

**A független minta megoszlása tulajdonosi háttér alapján**



4. ábra

**A független minta megoszlása a menedzsment összetétele alapján**



- Pán-kulturális elemzés.* Ebben az esetben a 382+118, azaz kereken ötszáz válaszadó véleményét egyenként vesszük figyelembe, és az egész sokaságra nézve kapunk egy-egy megbízhatósági értéket kultúra indexenként.
- Kultúrán belüli elemzés.* Ekkor a 20+8 szervezeten belül külön-külön hajtjuk végre az elemzést és ennek eredményeképpen 28 féle megbízhatóságot kapunk kultúra indexenként.
- Ökológiai elemzés.* Ebben az esetben először szervezetenként összegezzük a válaszadók véleményét, majd a 28 szervezetre vonatkozó átlagértékeket figyelembe véve végezzük el az elemzést, így kapunk kultúra indexenként egy-egy megbízhatósági értéket.
- Individuális elemzés.* Ebben az esetben az egyéni értékekből levonjuk a megfelelő szervezeti átlagokat, és így a fennmaradó ötszáz értékre vonatkozóan végzünk el elemzést.

Az talán nyilvánvaló, hogy a legutolsó esetben biztos, hogy nem a szervezeti kultúrát vizsgálánk, hiszen pont a szervezetekre jellemző sajátságoktól (átlagoktól) tisztítanánk meg a mintákat. Ez alapján az egyéneket rendezhetnénk különféle csoportokba az egyéni preferenciáinknak megfelelően, de függetlenül a szervezeti hovatartozásuktól.

A pán-kulturális elemzésről is könnyen belátható, hogy lényegében az individuális és az ökológiai elemzést egyesíti, és éppen ez a hibája. Ha azt feltételezzük, hogy a szervezeti kultúra rendszer szinten értelmezett fogalom, és köze van a szervezetet alkotó emberek hétköznapi interakcióihoz, akkor minket pontosan az arra a szervezetre jellemző sajátságosságok érdekelnek. Ezért számunkra kétféle megközelítés adódik, a kultúrán belüli elemzés és az ökológiai elemzés. Mármarosi – Takács (1998) kimutatták, hogy az elemzési szint megválasztása ebben az esetben a kultúra etic vs. emic megközelítésétől függ. A jelen kutatás összehasonlító kultúra-kutatás, ezért szükségszerűen az etic perspektívát hangsúlyozza, és ez áll figyelme középpontjában. Ennek megfelelően ökológiai elemzési szinten vizsgálja az adott jelenséget.

A következő táblázatban a 20+8 szervezet ökológiai elemzésén alapuló megbízhatósági értékeket mutatjuk be, külön-külön a leíró és a normatív kultúra indexekre: (1. táblázat)

1. táblázat

**A kultúra indexek megbízhatósága**

Kultúra indexek	Leíró	Normatív
	Cronbach alpha	Cronbach alpha
Agresszivitás, rámenősség	,7143	,6115
Bizonytalanság-kerülés	,6451	,6620
Hatalmi távolság	,8810	,5368
Humánorientáció	,9120	,2572
Individualizmus, kollektívizmus	,6878	,4501
Jövőorientáció	,7138	,7183
Teljesítmény orientáció	,8620	,6275
Triandis féle csoport büszkeség, lojalitás	,8742	,6542

Általában a 0,6-os megbízhatósági érték még elfogadható, és persze minél magasabb ez az érték, annál jobb. A táblázat alapján látható, hogy a leíró kultúra indexek megbízhatósága megfelelő, esetenként kiváló, viszont a normatív kultúra indexek megbízhatósága többnyire alacsony, három esetben nem is éri el a kívánatos szintet. A három index közül az „Individualiz-



mus, kollektívizmus” esetében a megbízhatóság javítható, ha az indexből kihagyunk két kérdéscsoportot. A „Hatalmi távolság” és a „Humánorientáció” normatív indexei azonban úgy tűnik, hogy nem megbízható módon mérik azt, amit a kérdőív készítői mérni szándékoztak. Összességében tehát úgy látjuk, hogy a szervezeti kultúrát elsősorban a leíró, követett érték-orientációk mentén érdemes megragadni. Ez a megállapítás egybevág Takács (2000) következtetésével is.

#### Kultúra típusok azonosítása

Vélelmezhető, hogy a társadalmi kondicionálás nem zárja ki a különböző szervezeti kultúrák – mint szubkultúrák – létét egy adott társadalmi kultúrán belül. Ezért a szervezeti kultúrák vizsgálata során nem az egész sokaságra jellemző átlagok az érdekesek, hiszen az átlagok eliminálják a sokaságon belüli különbségeket, hanem pontosan annak a feltárása, hogy kulturális szempontból vannak-e olyan nagyjából homogén csoportok a sokaságon belül, amelyek egymástól markánsan különböznek.

Ezt a problémát kétféleképpen közelítettük meg. Először arra kerestünk választ, hogy a korábban már említett iparági hovatartozásnak van-e ilyen hatása, azaz egyes iparágakba tartozó szervezetek valóban sajátos, egymástól különböző kulturális jegyeket vesznek-e fel. Ennek érdekében variancia analízist (ANOVA) végeztünk. Majd másodszor klaszter analízist annak érdekében, hogy minél homogénebb csoportokat képezhessünk, és ez alapján induktív módon kultúra típusokat határozzunk meg.

A húsz szervezetet az iparági hovatartozásának megfelelően hét csoportba soroltuk, és nyolc kultúra dimenzió mentén végeztük el a variancia analízist. Ez a módszer a külső és a belső szórásnégyzetekre épül. Amennyiben a képzett csoportok homogének, de egymástól különböznek, akkor a belső szórásnégyzet kicsi és a külső szórásnégyzet magas; ellenben, ha a csoportképző ismérv – nevezetesen az iparági hovatartozás – nem megfelelő, akkor a csoportok nem lesznek homogének, és a csoport átlagok sem fognak egymástól szignifikánsan különbözni.

Az eredmények azt mutatták, hogy a nyolc kultúra dimenzió közül csak egyetlen esetben, az *Agresszivitás/rámenősség* dimenzió esetében fontos az iparági hovatartozás, ahol is 57%-ban magyarázza a varianciát az, hogy melyik iparágba tartozik az adott szervezet. Az iparágakat csoportokba<sup>4</sup> sorolva azt az eredményt kaptuk (2. táblázat), hogy a lap és könyvkiadással foglalkozó cégek, illetve a pénzügyi szektorban tevékeny-

kedő cégek esetében az átlagosnál határozottan kevésbé jellemző a rámenősség, dominanciára való törekvés, a cégen belüli versenyszellem, míg az informatikai, telekommunikációs szektor esetében az átlagosnál jóval erőteljesebben jelenik meg a rámenősség, dominanciára való törekvés és a cégen belüli versenyszellem.

2. táblázat

#### Agresszivitás/rámenősség értéke iparáganként

SZEKTOR	Elemszám	Átlag	Szórás	Csoport
Lap- és könyvkiadás	2	4,52	0,19	D
Pénzügyi szektor	2	4,42	0,41	D
Gyógyszeripar	3	4,08	0,48	C
Élelmiszeripar	5	3,88	0,23	C
Nehézipar	4	3,80	0,17	C
Egyéb	1	3,75	-	C
Informatika, telekommunikáció	3	3,49	0,48	B
Total	20	3,95	0,42	

További eredményként azt állapíthatjuk meg, hogy két kultúra dimenzió esetében (*a Hatalmi távolság és az Individualizmus/kollektívizmus*) az ellentétes hipotézis igazolódott be, miszerint lényegileg semmi hatása sincs az iparági hovatartozásnak az adott kultúra dimenzió varianciájára.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a GLOBE kutatás keretében operacionalizált szervezeti kultúrát tekintve a rendelkezésünkre álló minta alapján nem támasztható alá az az állítás, miszerint az iparági hovatartozásnak jelentős hatása lenne a szervezeti kultúrára vonatkozóan.

Miután kiderült, hogy különböző kultúra típusokat nem lehet az iparági hovatartozás alapján beazonosítani, klaszter analízist hajtottunk végre annak érdekében, hogy viszonylag homogén csoportokat képezzünk a húsz elemszámú sokaságból. Azonban abban az esetben, ha a változók között jelentős sztochasztikus kapcsolat van, és a megfigyelések száma meghaladja a változók számát, akkor célszerű a klaszter analízist egy faktor analízisnek megelőznie. Ily módon dimenziócsökkentést érünk el, és a kapott faktorok egymástól függetlenek lesznek. Ekkor a klaszterezést a faktortérben végezzük el.

Annak érdekében, hogy a változók közötti sztochasztikus kapcsolat erősségéről meggyőződhesünk megvizsgáltuk a kultúráváltatók közötti kereszt korrelációkat. A vizsgálat során a két mintát (20+8 szervezet) összevontuk. Az eredményeket a 3. táblázat mutatja be.



A kultúráváltók közötti kereszt korrelációk

Korrelációs Mátrix

Elemsszám = 28,0

	Agresszivitás/ rámenősség	Bizonytalanságkerülés	Hatalmi távolság	Humán-orientáció	Individualizmus/kollektívizmus	Jövőorientáció	Teljesítményorientáció	Triandis féle csop. büszkeség/lojalitás
Agresszivitás/ rámenősség	1,0000							
Bizonytalanságkerülés	,1713	1,0000						
Hatalmi távolság	-,2071	-,4643	1,0000					
Humán-orientáció	4136	,2901	-,7618	1,0000				
Individualizmus/ kollektívizmus	,0579	,2780	-,6883	,6362	1,0000			
Jövőorientáció	,1711	,3167	-,5797	,6166	,6109	1,0000		
Teljesítményorientáció	-,0903	,1890	-,6343	,5988	,5590	,7058	1,0000	
Triandis féle csop. büszkeség/lojalitás	,2158	,2963	-,7782	,8329	,5429	,6043	,7427	1,0000

A táblázatból látható, hogy a kultúráváltók között nagyon erőteljes sztochasztikus kapcsolat van. Ezért a klaszter elemzést megelőzően első lépésként egy ökológiai faktorelemzést végeztünk el varimax rotációval és kaiser normalizációval a nyolc kultúra indexre. Ebben az esetben is az összevont mintával (20+8 szervezet) dolgoztunk.

Első körben két faktornak volt 1,00-nél nagyobb saját értéke, azonban a „Bizonytalanságkerülés” indexnek nagyon alacsony volt a kommunalitása (0,31). A két faktor a teljes variancia 71%-át magyarázta. Ezek alapján indokoltnak tűnt a három faktoros megoldás vizsgálata. Nem túl meglepő módon a harmadik faktornak a „Bizonytalanságkerülés” bizonyult, aminek 0,86 volt a saját értéke. A három faktor a teljes variancia 82%-át magyarázta. Ezek alapján a három faktoros megoldást fogadtuk el.

A főfaktor a következő kultúráváltókból állt:

- Hatalmi távolság
- Humánorientáció
- Individualizmus/kollektívizmus
- Jövőorientáció
- Teljesítmény orientáció
- Triandis féle lojalitás/büszkeség

A második faktor

- Agresszivitás/rámenősség

A harmadik faktor

- Bizonytalanságkerülés

Az eredmények azt mutatják, hogy a kultúra indexek között nagyon szoros összefüggés van, valószínűleg a főfaktor alkotó hat kultúráváltó mögött lényegileg egy jelenség áll. Ennek értelmezése nagyon izgalmas kérdés, amire majd később visszatérünk.

A vizsgálat a klaszterelemzéssel folytatódott. A faktorelemzés eredményének megfelelően a klaszterelemzést a háromdimenziós faktor térben végeztük el. Ennek érdekében először a főfaktor értékét határoztuk meg a hat kultúráváltó átlagából. Ezt megelőzően azonban a „Hatalmi távolság” indexet megfordítottuk, hiszen az negatívan töltött a főfaktorra, ami egy nagyon erős, de ellentétes irányú korrelációt jelez, ami egyébként a korrelációs mátrixból is látszik.

A klaszterelemzést hierarchikus eljárással ward módszerrel és négyzetes euklideszi távolsággal alkalmaztuk.

Az elemzés eredményeképpen négy klasztert azonosítottunk. Erre a négy klaszterre is elvégeztük a variancia elemzést (ANOVA), annak érdekében, hogy megállapítsuk, vajon mind a nyolc kultúra dimenzió szempontjából szignifikánsan különböznek-e a klaszterek.

Az eredmények azt mutatták, hogy a klaszterek 95%-os szignifikancia szint mellett mind a nyolc kultúra dimenzió mentén különbözöek.



Az egyes klaszterek leíró statisztikáit a 4. táblázat tartalmazza.

Az egyes klaszterek átlagait az 5. ábra mutatja be.

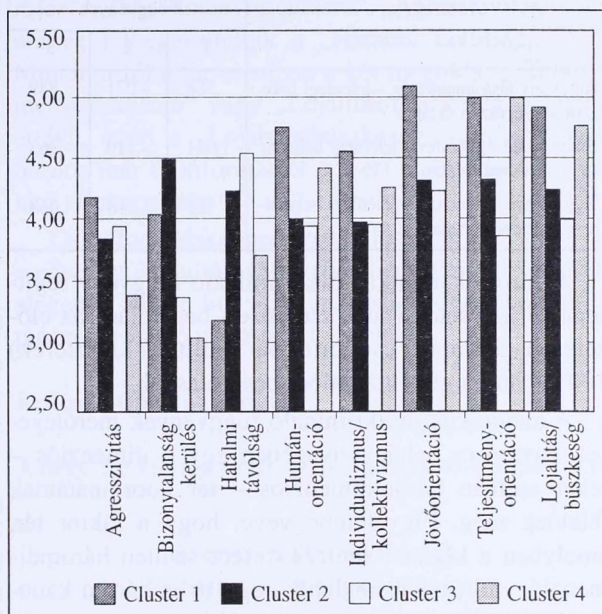
4. táblázat

A független mintán azonosított kultúra klaszterek leíró statisztikái

	Klaszter	N	Átlag	Szórás
<b>Agresszivitás/rámenősség</b>	1	8	4,18	0,44
1 – agresszív, kemény	2	3	3,85	0,25
7 – nem agresszív, gyengéd	3	6	3,95	0,24
	4	3	3,41	0,39
Total		20	3,95	0,42
<b>Bizonytalanságkerülés</b>	1	8	4,12	0,27
1 – alacsony	2	3	4,52	0,12
7 – magas	3	6	3,40	0,31
	4	3	3,10	0,32
Total		20	3,81	0,56
<b>Hatalmi távolság</b>	1	8	3,25	0,50
1 – alacsony	2	3	4,27	0,58
7 – magas	3	6	4,59	0,51
	4	3	3,74	0,77
Total		20	3,88	0,78
<b>Humánorientáció</b>	1	8	4,80	0,42
1 – barátságatlan, érzéketlen	2	3	4,01	0,38
7 – törődő, nagylelkű	3	6	3,89	0,55
	4	3	4,44	0,49
Total		20	4,36	0,60
<b>Individualizmus/kollektívizmus</b>	1	8	4,61	0,34
1 – individualista	2	3	3,99	0,29
7 – kollektivistá	3	6	3,98	0,44
	4	3	4,29	0,18
Total		20	4,28	0,44
<b>Jövőorientáció</b>	1	8	5,12	0,39
1 – alacsony	2	3	4,32	0,54
7 – magas	3	6	4,22	0,71
	4	3	4,67	0,23
Total		20	4,66	0,63
<b>Teljesítményorientáció</b>	1	8	5,01	0,32
1 – alacsony	2	3	4,29	0,10
7 – magas	3	6	3,89	0,60
	4	3	5,02	0,06
Total		20	4,57	0,63
<b>Lojalitás/büszkeség</b>	1	8	4,93	0,42
1 – alacsony	2	3	4,27	0,17
7 – magas	3	6	4,04	0,68
	4	3	4,83	0,36
Total		20	4,55	0,61

5. ábra

Szervezeti kultúra klaszterek



Mielőtt jellemeznénk az egyes induktív módon meghatározott kultúra típusokat, diszkriminancia analízist végeztünk el annak érdekében, hogy meghatározzuk azon kultúra dimenziókat, amelyek mentén a leginkább különböznek az egyes kultúra típusok. Stepwise elemzést végeztünk smallest F ratio módszerrel, és  $F=3,4$  entry criteria-val. Az eredmények a következők (5. táblázat):

5. táblázat

A kultúra klaszterekre alkalmazott diszkriminancia analízis eredményei

Kanonikus diszkrimináló függvények

Sajátértékek

Függvények	Sajátérték	Variancia %-a	Kumulatív %	Kanonikus korreláció
1	5,515 <sup>a</sup>	70,6	70,6	,920
2	1,966 <sup>a</sup>	25,2	95,7	,814
3	,333 <sup>a</sup>	4,3	100,0	,500

Wilks' Lambda

Függvények testtje	Wilks Lambda	Chi-négyzet	Szf	Sig
1	,039	50,35	9	,000
2	,253	21,30	4	,000
3	,750	64,452	1	,035



Standardizált kanonikus diszkrimináló függvények együtthatói

	Függvények		
	1	2	3
Agresszivitás/rámenősség – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	,568	-,021	,889
Bizonytalanságkerülés – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	1,041	-,110	-,263
Teljesítményorientáció – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	-,107	1,018	,054

A három kanonikus diszkrimináló függvény segítségével az esetek (húsz szervezet) besorolása az előzetesen definiált csoportokba (kultúra klaszterek) 100%-ban megfelelt a valódi besorolásnak.

A kanonikus diszkrimináló függvények merőlegesek egymásra, tehát lényegében egy n dimenziós – jelen esetben háromdimenziós – tér koordinátáinak felelnek meg. Figyelembe véve, hogy a faktor tér, amelyben a klaszterelemzés történt szintén háromdimenziós volt, nem meglepő, hogy itt is három kanonikus diszkrimináló függvény adódott, amelyek párhuzamba állíthatók az egyes faktorokkal.

A „Bizonytalanságkerülés” dimenzió az 1–4 és 2–3 klaszterek között, a „Teljesítményorientáció” dimenzió a 3–4 és 1–3 klaszterek között, míg az „Agresszivitás/rámenősség” dimenzió szintén az 1–4 klaszterek között diszkriminál leginkább.

A diszkriminancia elemzésből összefoglalóan a következő következtetéseket vonhatjuk le:

1. A „Bizonytalanságkerülés” dimenzió a szervezeti kultúra egyik legmeghatározóbb jegye, e mentén különböznek leginkább az egyes szervezetek.
2. A főfaktor esetében a „Teljesítményorientáció” tűnik a leginkább meghatározó kultúra dimenzióknak, ez a második legjobban megkülönböztető jellegzetessége a szervezeti kultúrának.
3. Az „Agresszivitás/rámenősség” dimenzió szintén a fentebbiektől független és markáns jegye a szervezeti kultúrának, mindazonáltal kevésbé, de mégis szignifikánsan különbözteti meg az egyes szervezeteket kultúrájuk alapján. Itt érdemes utalni egy előző megállapításunkra, miszerint az iparági hovatartozás 57%-ban magyarázza azt, hogy egy szervezet kultúráját milyen mértékben jellemzi az emberi kapcsolatokban megnyilvánuló asszertivitás, keménység, rámenősség, érdekérvényesítés.

A diszkriminancia elemzés ismét ráirányította figyelmünket a főfaktorra, egészen pontosan annak értelmezésére. Felmerült a kérdés, hogy a főfaktor által

meghatározott dimenzió mentén, azaz egy egydimenziós térben mely kultúráváltozók különböztetik meg leginkább a szervezeteket. Ezért a főfaktor alapján egy osztályozást készítettünk mind a húsz szervezetre. Ezen osztályozás alapján elvégzett diszkriminancia analízisek a választott módszertől függően két-két kanonikus diszkrimináló függvényt határoztak meg. Egyik esetben a „Hatalmi távolság” és a „Lojalitás/büszkeség” dimenziók bizonyultak a leginkább megkülönböztetőnek, míg másik esetben a „Hatalmi távolság” mellett a „Teljesítményorientáció” jelent meg. (6. táblázat)

6. táblázat

A főfaktorra elvégzett diszkriminancia analízis eredményei

Standardizált kanonikus diszkriminancia függvények együtthatói

	Függvények	
	1	2
Hatalmi távolság – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	,775	,635
Lojalitás/büszkeség – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	-,687	,730

Standardizált kanonikus diszkriminancia függvények együtthatói

	Funkció	
	1	2
Hatalmi távolság – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	,746	,667
Teljesítményorientáció – jelenlegi helyzetre – szervezeti szinten	-,635	,774

Mindkét esetben a húsz szervezet besorolása az előzetesen definiált csoportokba (amelyeket a főfaktor átlaga és szórása alapján képeztünk), a két-két kultúráváltozó lineáris kombinációjából előállított, egymástól független kanonikus függvények segítségével 100%-ban megfelelt a valódi besorolásnak.

A főfaktor értelmezése

Miután a főfaktor alkotó hat kultúra dimenzió nem független egymástól, ezért kínálkozik az alkalom, hogy valamilyen oksági keretrendszerben próbáljuk meg a kapcsolataikat értelmezni. Ez annál is inkább fontos, mert a gyakorlatban nemcsak egy adott szervezet kultúrájának a milyensége a fontos, hanem az is, hogy azt miképpen lehet célirányosan megváltoztatni.



A következő logikai modell ezen kapcsolatok egy lehetséges rendszerét, hatásmechanizmusát mutatja be (6. ábra):

6. ábra



A modell az alábbi feltevésekből indul ki:

1. A szervezet az egyéni célok és érdekek érvényesítésének közege.
2. Alapvető kérdés az *ÉN* és a *NEM ÉN* kapcsolata.
3. A szervezetek különböznek a tekintetben, hogy a szervezeti szereplők ezt a dilemmát nyertes-vesztes, vagy nyertes-nyertes játékként érzélik.

Az első esetben az önérdekkövetés és a hatalmi motiváció jelenti a szervezeti működés alapvető mintázatát. A játékosok a nyertes pozícióra törekszenek, amely sok esetben azt is jelentheti, hogy a cél szentesíti az eszközt, így a játékszabályok már nem feltétlenül etikusak. A méltányosság, átláthatóság, igazságosság, tervezhetőség többnyire szükségszerűen sérül.

A második esetben az alapvető törekvés a nyertes-nyertes helyzetek létrehozása. Az egyéni célokat és érdekeket megpróbálják harmonizálni, minél kevésbé érzik magát fenyegetve valaki, annál nyitottabb a másik felé. Fontos az átláthatóság, megbízhatóság, méltányosság, kiszámíthatóság. Megjelenik a kapcsolatokban a bizalom, javul a kommunikáció, csökkennek a belső tranzakciós „költségek”, csökken a formális kontroll szerepe, erősödik a motiváció. Növekszik a szervezettel való azonosulás, a szervezet iránti elkötelezettség. Mindennek eredményeképpen javul az egyének és a szervezet teljesítményorientációja.

A diszkriminancia elemzés eredményei ebben a modellben úgy értelmezhetőek, hogy a vázolt hatásmechanizmus fő vonulatát ragadják meg. Azaz minél kisebb a hatalmi távolság a szervezeten belül, annál nagyobb a szervezet iránti elkötelezettség, hűség, annál inkább az egyén identitásának részévé válik a szervezethez való tartozás. Ez pedig azt eredményezi, hogy az egyén számára fontossá válik a szervezet teljesítménye, és az ahhoz való egyéni hozzájárulás mértéke.

Ezek alapján az eredetileg azonosított három diszkrimináló kultúráváltozót („Bizonytalanságkezelés”, „Teljesítményorientáció”, „Agresszivitás/rámenősség”) kiegészítettük a „Hatalmi távolsággal” is. Miután a főfaktor esetében a két megoldás („Teljesítményorientáció” vagy „Lojalitás/büszkeség”) egyenértékű, ezért a „Lojalitás/büszkeség” dimenzió nem hordoz már új információt a szervezeti kultúra tipizálás szempontjából.

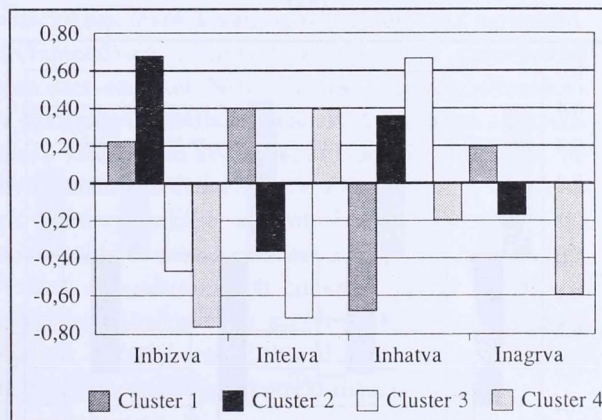
Összefoglalásképpen megállapíthatjuk, hogy az eredeti nyolc kultúráváltozóból négy változó ismerete elegendő ahhoz, hogy eldönthessük milyen kultúra típusba sorolható be az adott szervezet.

### Kultúra típusok leírása

A négyféle kultúrátípust szemléltetik a következő ábrák.

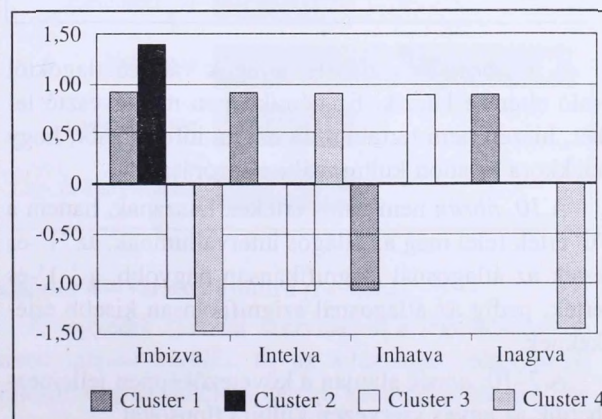
7. ábra

**Szervezeti kultúra típusok a független minta alapján (a)**



8. ábra

**Szervezeti kultúra típusok a független minta alapján (b)**





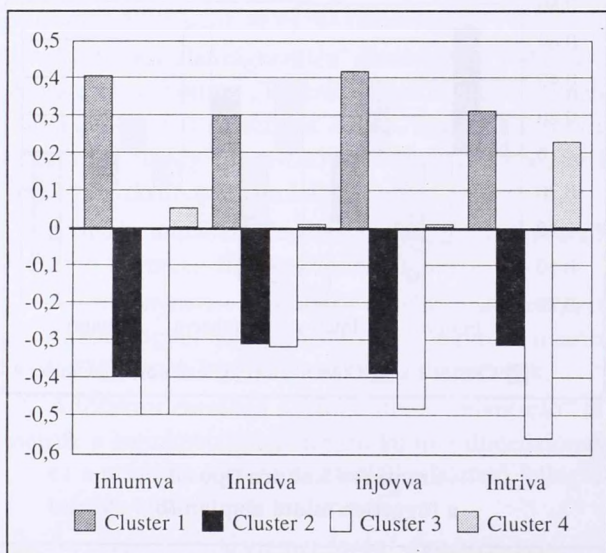
A 7. ábrán a klaszter-átlagok változóátlagoktól való eltérése látszik. A kultúra típusok értelmezésénél azonban ez némiképp megtévesztő lehet, hiszen nem tartalmazza azt az információt, hogy mekkora az adott kultúrával változó szórása.

A 8. ábrán nem valós értékek látszanak, hanem a '0' érték felel meg az átlagos intervallumnak, az '1'-es érték az átlagosnál szignifikánsan nagyobb, a '-1'-es érték pedig az átlagosnál szignifikánsan kisebb értékeknek. Ha az adott klaszter átlaga a változó átlagától a konfidencia intervallum közel másfélszeresével eltér, akkor '1,5'-ös, illetve '-1,5'-ös értéket kap az eltérés irányának megfelelően.

A kultúrátípusok pontos jellemzése érdekében a fennmaradó további négy dimenziót is érdemes figyelembe venni. Ezen értékeket szemléltetik a következő ábrák:

9. ábra

Szervezeti kultúra típusok a független minta alapján (a2)



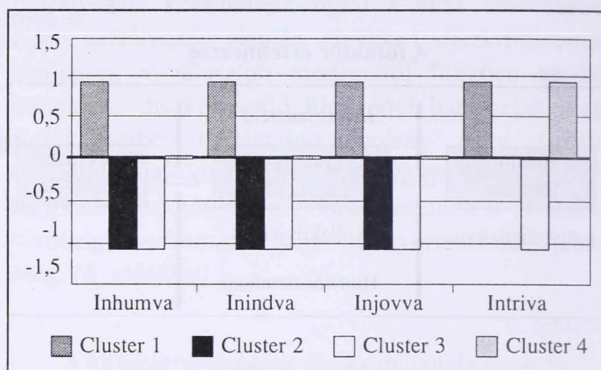
A 9. ábrán is a klaszter-átlagok változóátlagoktól való eltérése látszik. Ez némiképpen megtévesztő lehet, hiszen nem tartalmazza azt az információt, hogy mekkora az adott kultúrával változó szórása.

A 10. ábrán nem valós értékek látszanak, hanem a '0' érték felel meg az átlagos intervallumnak, az '1'-es érték az átlagosnál szignifikánsan nagyobb, a '-1'-es érték pedig az átlagosnál szignifikánsan kisebb értékeknek.

A 7-10. ábrák alapján a következőképpen jellemezhetjük az egyes szervezeti kultúra típusokat:

10. ábra

Szervezeti kultúra típusok a független minta alapján (b2)



Klaszter 1 – Team kultúra (11. ábra)

Ebbe a klaszterbe tartozó szervezeteket az átlagosnál erőteljesebb bizonytalanságkerülés és teljesítményorientáció jellemzi. A kísérletezés és az innováció kevésbé hangsúlyos, a feladatok jól strukturáltak, a munkakörökkel szemben támasztott elvárások világosak. A teljesítmény folyamatos javítására való törekvés hangsúlyozott, a jutalmak teljesítményhez kötődnek, a munkavállalók szeretik a kihívó célokat. Az „Agreszszivitás/rámenősség” dimenzió átlagosnál magasabb értéke azt jelenti, hogy a vállalatokon belül hangsúlyozottan nem a dominanciára való törekvés, rámenősség, keménység jellemzi az emberi kapcsolatokat. Markánsan jellemző az alacsony hatalmi távolság is. A szervezeten belüli befolyás alapja nem a pozíció, hanem a szervezet céljaihoz való hozzájárulás mértéke. Van tere a vezetővel folytatott vitának, nem elvárt a feltétlen engedelmesség. Ezen szervezetekre jellemző továbbá az átlagosnál határozottan erősebb jövőorientáció és a csapatszellem. Fontos a hosszabb távra szóló tervezés, a csoport célok dominálják az egyéni célokat, a bonusz rendszer a csoportos, szervezeti célokhoz van kapcsolva, az individualista magatartást nem értékeli sokra. Az átlagosnál szignifikánsan nagyobb a szervezethez való lojalitás és a szervezettel kapcsolatban érzett büszkeség. Fontos érték továbbá az emberi kapcsolatokban megnyilvánuló méltányosság, önzetlenség, korrektség is.

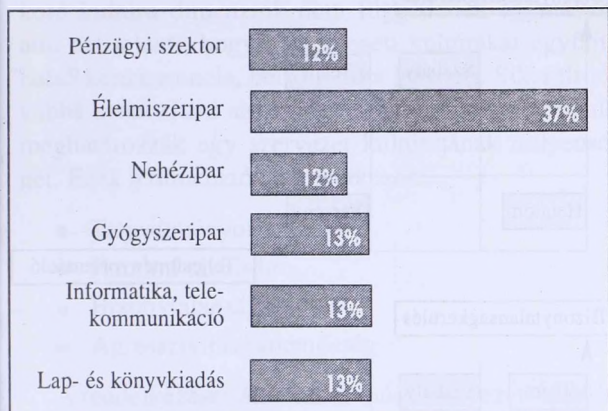
Klaszter 2 – Szabály kultúra (12. ábra)

A második klaszter szervezeteit kiemelkedően magas bizonytalanságkerülés jellemzi. A kísérletezés, innováció, spontaneitás egyáltalán nem hangsúlyos, fontosak a szabályok, a normák, és ezek betartása. A



11. ábra

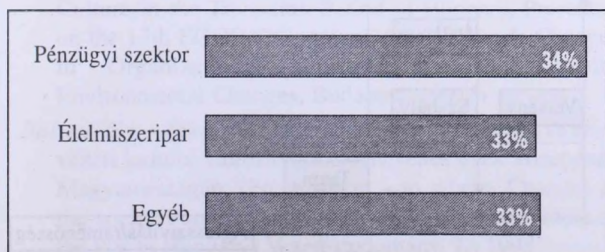
**Az 1-es klaszterbe tartozó szervezetek iparági megoszlása**



feladatok jól strukturáltak, a munkakörökkel szemben támasztott elvárások világosak. A feladatokra nem jellemző az újszerűség, váratlanság. Az elvárt magatartás a szabálykövetés. A rugalmasság nem jellemző ezen szervezetekre, inkább bürokratikusak. Ezen cégek teljesítményorientációjukat tekintve átlagosnak vagy egy kicsit talán gyengébbnek mondhatók. A teljesítmény folyamatos javítására való törekvés nem különösebben hangsúlyozott, a jutalmak nem kötődnek teljesítményhez, és a munkavállalókat sem motiválják annyira a kihívó célok. A hatalmi távolság közel átlagos, talán kissé nagyobb. Valószínűleg a pozícióknak fontos szerepe van a szervezeten belül, és kevés tere van a főnökökkel folytatott vitáknak. A szervezetek kultúrája inkább individualista, mint kollektivistista. A többi dimenzió esetében a csoportba tartozó szervezetek az átlagosnál szignifikánsan alacsonyabb értékeket vesznek fel, azaz kevésbé jövőorientált szervezetek, ahol nem jellemző az önzetlen, méltányos, korrekt magatartás sem. Ez alól a munkavállalói lojalitás és büszkeség kivétel, hiszen e tekintetben átlagosnak mondhatóak az ebbe a csoportba tartozó vállalatok.

12. ábra

**A 2-es klaszterbe tartozó szervezetek iparági megoszlása**

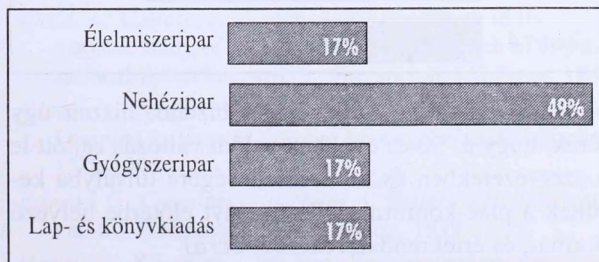


**Klaszter 3 – Hatalom kultúra (13. ábra)**

A harmadik klaszterbe tartozó szervezeteket az átlagosnál alacsonyabb bizonytalanságkerülés és az összes szervezet közül a legalacsonyabb teljesítményorientáció jellemzi. A feladatok nem jól strukturáltak, a munkakörökkel szemben támasztott elvárások nem világosak. A szabályok csak azért léteznek, hogy mögéjük lehessen bújni. A teljesítmények megítélésében a kritériumok nem világosak. A teljesítmény folyamatos javítására való törekvés egyáltalán nem jelenik meg, a jutalmak nem a teljesítményhez kötődnek, hanem valamilyen más, kevésbé világos és definiált módon kerülnek szétosztásra. A munkavállalók kimondottan kerülnek a kihívó célokra. A hatalmi távolság ezen szervezetek esetében a legnagyobb. A pozícióknak kiemelkedően fontos szerepe van a szervezeten belüli befolyás szempontjából. Elképzelhetetlen, hogy valaki a vezetőivel vitatkozzon, ami sok esetben azt is jelentheti, hogy a feladatokat lehetőleg gondolkodás nélkül kell végrehajtani. A státusz szimbólumoknak fontos szerepük van, hangsúlyozzák a pozícióban lévők kiváltságos helyzetét. Az agresszivitás/rámenősség tekintetében átlagosnak mondhatjuk ezen szervezeteket. Nem jellemző a nyílt konfrontáció. A játszmák a háttérben zajlanak. A felszínen a munkatársak viselkedése kedélyes, mondhatni barátságos. Individualizmus/kollektívizmus tekintetében a szervezetek kultúrája inkább individualistának mondható. Az összes többi dimenzió esetében a csoportba tartozó szervezetek a legalacsonyabb értékeket veszik fel, azaz a legkevesbé jövőorientált szervezetek, a munkavállalói lojalitás, és büszkeség is elég alacsony és nem jellemző az önzetlen, méltányos, korrekt magatartás sem.

13. ábra

**A 3-as klaszterbe tartozó szervezetek iparági megoszlása**



**Klaszter 4 – Verseny kultúra (14. ábra)**

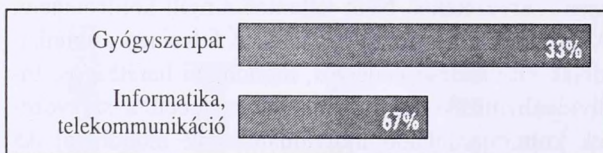
A negyedik klaszter szervezeteit a legalacsonyabb bizonytalanságkerülés, és az átlagosnál erőteljesebb teljesítményorientáció jellemzi. Kiemelten hangsúlyos a kísérletezés, az innováció; a szokásos, bejáratott út-



nak nincs különösebb értéke. A munka és a feladatok egyáltalán nem strukturáltak, számos újszerű és váratlan elemet, kihívást tartalmazhatnak. Nincsenek részletes munkaköri leírások, és az elvárások sem részletekbe menően tisztázottak. A teljesítmény folyamatos javítására való törekvés hangsúlyozott, a jutalmak teljesítményhez kötődnek, a munkavállalók szeretik a kihívó célokat. Hatalmi távolság tekintetében átlagosnak mondhatjuk ezen szervezeteket, viszont kimondottan jellemző a munkavállalói kapcsolatokra a dominanciára való törekvés, rámenősség, érdekérvényesítő, agresszív magatartás. A kultúra szerves része a konfrontálódás, a szervezet tagjai a konfliktusokat nyíltan felvállalják. Jövő-, és humánorientációt tekintve szintén átlagosak, az individualista – kollektivista skálán is középen helyezkednek el, azonban az átlagosnál jobb a munkavállalói lojalitás és büszkeség. A munkavállalók kimondottan lojálisak cégeikhez és büszkék arra, hogy ott dolgoznak.

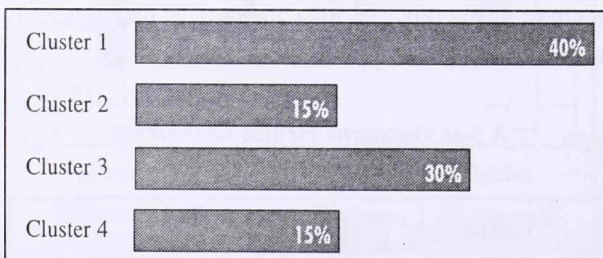
14. ábra

**A 4-es klaszterbe tartozó szervezetek iparági megoszlása**



15. ábra

**Az összes szervezet megoszlása kultúra típusok szerint**



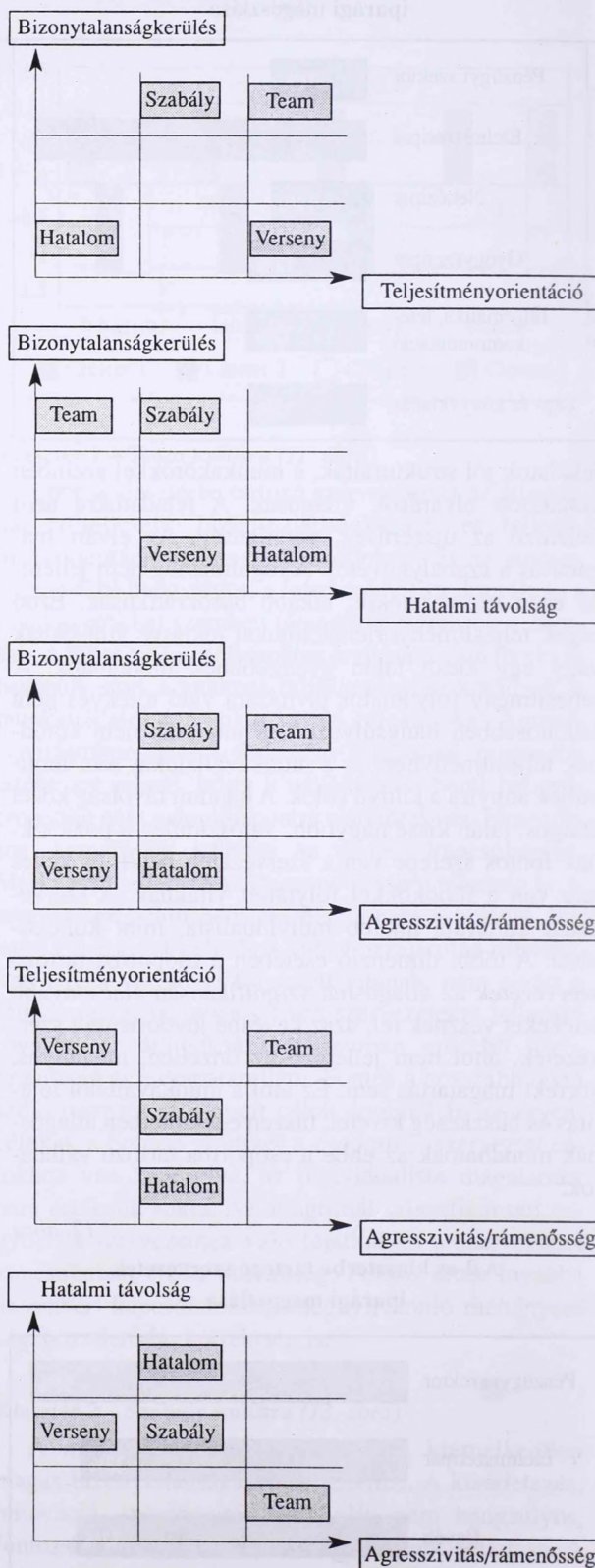
Ez a kép mindenféleképpen biztató, hiszen úgy tűnik, hogy a '90-es években valódi változás zajlott le a szervezetekben és az évezred végére túlsúlyba kerültek a piac-konform, teljesítményt előtérbe helyező norma-, és értékrendszerek. (15. ábra)

**Kultúra-térképek**

Az azonosított kultúrátípusokat kultúra-térképeken is ábrázoltuk. A kultúra-térképek a szervezeti kultúra típusok elhelyezkedését mutatják a négy fő kultúra dimenzió terében. (16. ábra)

16. ábra

**Szervezeti kultúra térképek**





**Következtetések**

A GLOBE kutatás során operacionalizált szervezeti kultúra kapcsán megállapítottuk, hogy a főfaktort alkotó kultúra dimenziók nem függetlenek egymástól, ami azt jelenti, hogy a szervezeti kultúrákat egyfajta belső konzisztencia, belső logika jellemzi. Sikerült továbbá azonosítani azt a négy kultúra dimenziót, amik meghatározzák egy szervezet kultúrájának milyenségét. Ezek a dimenziók a következők:

- Teljesítményorientáció
- Hatalmi távolság
- Bizonytalanságkerülés
- Agresszivitás/rámenősség

A rendelkezésre álló minta (hús szervezet) alapján sikerült négyféle kultúra típust azonosítani, amelyek világosan elkülöníthetők egymástól és könnyen értelmezhetőek. Ez a négy típus a következő:

- Team kultúra (1-es klaszter)
- Szabály kultúra (2-es klaszter)
- Hatalom kultúra (3-as klaszter)
- Verseny kultúra (4-es klaszter)

A magyarországi átmenet sajátosságait figyelembe véve – nevezetesen a külföldi tőkebefektetések jelentőségét – megfogalmazhatók olyan hipotézisek, amelyek a külföldi befektető és/vagy menedzsment szervezeti kultúra formáló hatását vetik fel.

Érdekes, hogy a negyedik klaszterbe tartozó szervezetek (Verseny kultúra) mind amerikai többségi tu-

7. táblázat

**Szervezeti kultúra típusok és iparágak kapcsolata**

Iparágak	Team kultúra	Szabály kultúra	Hatalom kultúra	Verseny kultúra	Total
Pénzügyi szektor	1	1	0	0	2
Élelmiszeripar	3	1	1	0	5
Nehézipar	1	0	3	0	4
Gyógyszeripar	1	0	1	1	3
Informatika, telekommunikáció	1	0	0	2	3
Lap- és könyvkiadás	1	0	1	0	2
Egyéb	0	1	0	0	1
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>20</b>

lajdonban vannak, de magyar a menedzsmentjük. Szintén teljesen magyar a menedzsmentje a harmadik klaszterbe (Hatalom kultúra) tartozó szervezeteknek is, és a magyar tulajdonosi arány is ebben a klaszterben a legnagyobb (66%). Ennek mintegy kontrasztjaként az egyes és kettes klaszterekben 65% körüli a külföldi többségi tulajdonosok aránya. Az egyes klaszterben (Team kultúra) pedig a szervezetek 38%-ban kulturálisan vegyes menedzsment van.

A 7. táblázat alapján a relatíve alacsony elemszám miatt az iparágak és a szervezeti kultúra típusok közötti viszonytal kapcsolatban határozott tendenciák, összefüggések nem állapíthatók meg. Mindazonáltal az eredmények további hipotézisek megfogalmazásához és kutatási irány meghatározásához alapul szolgálhatnak.

**Irodalomjegyzék**

Bakacsi Gy. – Branyiczki I. – Pearce J.: Person-based reward systems: A theory of organisational reward practices in reform communist organisations, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 15. pp. 261-282., 1994

Bakacsi Gy. – Takács S.: Measurement experiences with the GLOBE instrument on organisational and societal culture in Hungary, Presented on the 1997 EAWOP Symposium, Verona; 1997/a

Bakacsi Gy. – Takács S.: Organisational and Societal Culture in the Transition Period in Hungary, Presented on the 13th EGOS Colloquium, Sub-Theme 5: Changes in Organizational Cultures in Parallel with Environmental Changes, Budapest; 1997/b

Bakacsi Gy. – Takács S.: Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon, (From where – to where, Changes in the societal and organisational culture in the middle of the 90s in Hungary) *Vezetéstudomány*, 2.; 1998

Branyiczki I.: Szervezeti tanulás – szervezeti kultúra – szervezeti változás (Organizational learning – organisational culture – organizational change). Kandidátusi értekezés, BKE Vezetési és szervezési tanszék, Budapest; 1993

Child, J.: Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations; In: *Research in Organizational Behaviour*, vol. 3., Greenwich, JAI Press, 1981

Czegledy, A. P.: New Directions for Organizational Learning in Eastern Europe; In: *Organizational Studies*, 17/2, 1996

Edward G. Carmines – Richard A. Zeller: Reliability and validity assessment, Sage, London, 1979

Garai, L.: Kis pénz – kis foci. Egy gazdaságpszichológia megalapozása; Magyar Közgazdasági Társaság, Budapest, 1990

Hofstede, G.: Cultures and Organizations: Software of the Mind; London, McGraw-Hill, 1991

Hofstede, G. – Bond M. H. – Luk, C. L.: Individual perceptions of organisational cultures: a methodological treatise on level of analysis; *Organisation Studies*, 1993



- Hofstede, G. – Neuijen, D. – Ohayv D. – Sanders, G.:* Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases; In: Administrative Science Quarterly, 35(2), 1990
- Hofstede, G.:* Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values. Sage Publications, Beverly Hills, CA., 1995
- Hofstede, G.:* Culture's Consequences; Beverly Hills, Sage, 1980
- Hofstede, G.:* Motivation, Leadership and Organisation: Do American Theories Apply Abroad? Organisational Dynamics, Summer, 1980
- House R. J. – Hanges, P. J. – Ruiz-Quintanilla, S. A. – Dorfman, P. W. – Javidan, M. – Dickson, M.:* Cultural influences on leadership and organisations: Project: GLOBE, in: W. Mobley (ed.): Advances in Global leadership, JAI Press, 1998
- House R.J. – Wright N. S. – Aditya, R. N.:* Cross-cultural research on organisational leadership, A critical analysis and a proposed theory, In Early P. C – Erez M., (Eds.) New perspectives on international industrial/organisational psychology, The new Lexington Press, San Francisco; 1997
- Gluckhohn – Strodbeck:* Culture – A Critical Review, Harvard University Press, 1961
- Gluckhohn – Strodbeck:* Variations in Value Orientations, 1961
- Leung K. – Bond M. H.:* On the empirical identification of dimensions for cross-cultural comparisons; Journal of Cross-Cultural Psychology, 20, 1989
- Lóvey I.:* Panaszkodik az egész ország, Mozgó Világ 12. (The whole Nation is Complaining); 1986
- Makó Cs. – Ellingstad, M.:* Globalisation, FDI and modernising management practices, 1988
- Markóczy L.:* Managerial and organisational learning in Hungarian-Western mixed management organisations, The international Journal of Human Resource Management 4:2 May p. 277-304, 1993
- Mármárosi A. – Takács S.:* „Emic and etic” dimensions of national and organisational culture in Hungary, in: The future in the present – changing society, new scientific issues, Papers presented at the PhD students’ first international conference. Budapest University of Economic Sciences (Ed. by András Blahó) Budapest; 1998
- McClelland, D. C.:* The Achieving Society. Van Nostrand Reinhold, Princeton, NJ.; 1961
- Morey N. C. – Luthans F.:* An emic perspective and ethno-science methods for organisational research, Academy of Management Review, Vol. 9. No. 1, 27-36., 1984
- Parsons, N.:* How to be a magyar? The Hungarian Quarterly Vol 38. Spring; 1997
- Triandis, H. C.:* Cross-cultural industrial and organizational psychology; In: Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol. 4., Palo Alto, CA, CP Press, 1992
- Triandis, H. C.:* Individualism and Collectivism, Westview Press, San Francisco; 1995
- Triandis, H. C.:* The Analysis of Subjective Culture, New York, Wiley, 1972

Lábjegyzetek

- 1 Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
- 2 Ezúton szeretném kifejezni köszönetemet Bakacsi Gyulának, a GLOBE magyarországi koordinátorának a lehetőségért és támogatásáért.
- 3 A megbízhatóság elemzést 20+8 szervezetre vonatkozóan végeztem el. A +8 szervezet német-magyar kulturálisan vegyes menedzsmentű szervezeteket jelent, amely a PhD kutatásban szereplő másik minta.
- 4 A csoportképzés módszere a főátlagtól való eltérés és a szórási viszonyára alapul.
- 5 Az osztályozás módszere a főátlagtól való eltérés és a szórási viszonyára alapul
- 6 A jellemzés során alapvetően a GLOBE kérdőív kérdéseire támaszkodtunk.
- 7 Az „Agresszivitás/rámenősség” dimenzió alacsony értékei jelentenek agresszív, rámenős magatartást, míg magas értékei ezek ellentétét.