

CHANDLER, Nick – HEIDRICH Balázs

HAJSZA KÖZBEN

EGY MAGYAR FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNY PIAC- ORIENTÁCIÓJÁNAK KULTÚRAALAPÚ ELEMZÉSI KÍSÉRLETE

A tanulmány célja egy felsőoktatási intézmény példáján keresztül azonosítani és megvizsgálni a szubkultúrákat, illetve azok hatását a piacorientált működésre. A szerzők a szubkultúrák azonosítását követően bemutatják a szubkultúrák természetét, különös tekintettel a homogenitással és heterogenitással való viszonyukra. Tanulmányuk a piacorientációt a tisztán stratégiai szempont helyett a piacorientációt a szervezeti kultúra kontextusában vizsgálja (pl. az összes alkalmazott szintjén). A kérdés azonban, amire ez a tanulmány is keresi a választ, továbbra is fennáll: a felsőoktatási intézmény lassan változó szervezeti kultúrája és szubkultúrái mennyire támogatják az olyannyira szükséges piacorientáltságot?

Kulcsszavak: felsőoktatás, szubkultúrák, kultúrátípusok, piacorientáció

„Én az időt nem sajnálom, csak élni szeretnék...” (Prognózis: Hajsza közben)

2012 szeptemberében a magyar felsőoktatási intézmények működését nagymértékben befolyásolták a kormány arra irányuló tervei, hogy csökkentik a felsőoktatási intézmények és a hallgatók pénzügyi támogatását, különös tekintettel a jogi és üzleti ismeretekhez kapcsolódó képzésekre.¹ Azon hallgatók, akik bölcsészettudományi, művészeti és gazdasági ismeretekkel összefüggő képzésekre szerettek volna beiratkozni, 2012-től gyakorlatilag semmilyen támogatást nem kapnak, míg a természettudományi, mérnöki, informatikai és orvostanhallgatóknál kismértékben növelik az államilag támogatott helyek számát (Temesi, 2012). A helyzet azóta némileg enyhült, noha az állami támogatás elnyeréséhez szükséges nagyon magasán megállapított pontszámok, képzésterületenként, gyakorlatilag egy-egy országos elérési (ti. budapesti) intézmény számára jelentenek bármi változást a kiinduló állapot kihívásaihoz képest.

Egy ilyen bizonytalan jövőkép esetén a szervezeti kulturális megközelítés lehet az egyik, amivel az intézmények reakciói megjósolhatók, megérthetők, és akár kezelhetők is (Tierney, 1988), továbbá a kultúra lehet az az eszköz vagy stabil alap, amire a siker építhető. A szervezet homogenitásának vagy fragmentáltságának mértéke befolyásolhatja annak teljesítményét, de leg-

alábbis jelzi azon alkalmazottak számát és csoportosulásait, akik képesek döntő szerepet vállalni, amikor a szervezetnek egy új irányt kell vennie (Martin, 1992). Ezenfelül a változással szembeni potenciális ellenállás módszereit is segíthet meghatározni. Felismervén az ilyen szubkultúrák kialakulásának alapjait, új munkaerő-kiválasztási stratégiák jöhetnek létre a jövőre nézve, amikor a szervezet nem csupán olyan embereket keres, akik képesek beilleszkedni a kultúrába és a szubkultúrákba, hanem egyben nyitottak a piacorientáció irányába is.

Ezenfelül a homogenitás mértéke, továbbá a szubkultúrák létrejöttének és típusainak alapjai mind-mind kulcsfontosságú tényezőként szolgálnak a változásmenedzsment folyamatának tervezéséhez és lebonyolításához, melynek során a szervezet arra törekedhet, hogy a szubkultúrákat a domináns szervezeti kultúra kívánt típusához és orientációjához igazítsa.

Jelen tanulmány célja egy felsőoktatási intézmény példáján keresztül azonosítani és megvizsgálni a szubkultúrákat, illetve azok hatását a piacorientált működésre. Hazánkban is számos értékes tanulmány készült már egyetemek, főiskolák külső, stratégiai helyzetének azonosítására (Barakonyi, 2010; Berács, 2001; Nagy-Berács, 2013), ezek fókusza azonban természetesen máshová esik.

A szubkultúrák azonosítását követően a feladat a szubkultúrák természetének felmérése, különös tekintettel a homogenitással és heterogenitással való viszonyukra. Cameron és Quinn (1999), a vizsgálatban használt módszer (az OCAI) megalkotói, a kulturális egybeváogóságot tekintik a szervezeti kultúra homogenitás egyik aspektusának, mely kevesebb belső konfliktust és ellentétet eredményez.

A jelen tanulmányban alkalmazott módszertan nem csupán az oktatási szektorban működő intézményekre érvényes, hanem egyéb, nagyméretű, komplex szervezetekre is, ahol a szubkultúrák és azon képességek azonosítására van szükség, hogy mennyire képesek követni a vállalat által meghatározott célokat és működési orientációt, illetve ahol lényeges azon szubkultúrák célokhoz való igazítása, amelyek nem a vállalat által felvázolt stratégiával összhangban működnek. A tanulmányunk szervezeténél is megjelent az összeolvadást követően a szubkultúrák piaciorientációjának potenciális hatásvizsgálata. Ez az alábbi fontos kérdéseket vetette fel:

- idegen kultúrákhoz való alkalmazkodás,
- a kultúrák egyesülést követő illeszkedése vagy ütközése,
- a szubkulturális kontextus szervezeti orientációra és hatékonyságra gyakorolt hatása.

A vizsgált szervezet bemutatása

A vizsgálatban részt vevő szervezet három főiskola egyesülésével jött létre 2000-ben. A három főiskola közül kettőt 1857-ben alapították, míg a harmadikat 1957-ben. Az egyes főiskolák, melyek az egyesülést követően az új szervezet karaként jelennek meg, külön-külön tudományokra összpontosítanak az alábbiak szerint:

1. külkereskedelem és nemzetközi üzlet,
2. pénzügy és számvitel,
3. turizmus és vendéglátás.

Az intézmény a felsőfokú szakképzéstől kezdve az alapfokú képzéseken keresztül, a mester-, valamint a külföldi társintézményekkel együtt folytatott doktori képzésig minden képzési szinten megjelenik.

Az összeolvadás eredményeképpen a főiskola Magyarország ötödik legnagyobb felsőoktatási intézményévé vált, mely ma körülbelül 17.000 hallgató képzését biztosítja. A szervezeti kultúra szempontjából a tény, hogy a főiskolák a saját kampuszaikban maradtak ahelyett, hogy fizikailag is egybeolvadtak volna, jelentős akadályt jelentett az integrációval szemben. A szervezeti struktúra mátrixformájának köszönhetően a karok egyes tanszékei mind a dékánnak, mind

az egységük vezetőjének elszámolással tartoznak. Ez fenntartja és elősegíti a karok közötti integrációt és homogenitást. A tanszékeket intézetek fogják össze szakmailag, az intézet vezetője mindhárom karon felelős a szaktanszékekért.

A karok kulturális öröksége

Noha a kutatásnak tudatosan nem volt célja, hogy az egyes karok szervezeti kultúráját azonosítsa szubkultúráként, mégis érdemes a 2000-es összeolvadás előtti, egyes főiskolákra vonatkozó kulturális elemeket rögzíteni, a későbbi eredmények könnyebb kontextuális értelmezése érdekében.

„A” Kar

A külkereskedelmi képzés egyik hazai fellegvára, oktatói gárdájában hagyományosan sok a volt külszolgálatot teljesítő (többek között nagykövet) és külföldi képviselőteken évtizedeket dolgozó munkatárs. Így hallgatóinál és oktatóinál is egyértelmű elvárás a többnyelvűség. Ez tükröződik az oktatásban is, ahol már a kilencvenes évektől zajlanak például angol és francia, külföldi társintézménnyel vagy önállóan folytatott, diplomát adó képzések. A köztudatban az intézmény leginkább kiváló nyelvi képzése miatt volt méltán népszerű. A kar képzéseinek fókuszában a nemzetközi gazdálkodási, nemzetközi tanulmányok, valamint a kereskedelem és marketing, valamint az üzleti kommunikációs képzések állnak.

„B” Kar

A turizmus és vendéglátás legismertebb hazai képzőhelye. Széles körű nemzetközi kapcsolatokkal rendelkezik minden kontinensen, ami a hallgatók felé világszerte széles körű szakmai gyakorlati helyeket biztosít. A szakmai területből adódóan nagyon erős a gyakorlati képzés jelentősége, valamint a nyelvi képzés színvonala, minősége. Hazai viszonylatban nagy a külföldi hallgatók részaránya. Német és angol nyelven is folytat diplomát adó képzéseket. Képzési kínálatában a turizmus és vendéglátás, a kereskedelem és marketing, valamint az üzleti pedagógiai képzések alkotják a legnagyobb hányadot. A főiskolai képzésen túlmenően jelentős a felsőfokú szakképzés aránya, elsősorban az üzletiasszisztens-képzés.

„C” Kar

A pénzügyi és számviteli szakma legismertebb magyar képzőhelye, valaha a Pénzügyminisztérium fennhatósága alá tartozó oktatási intézmény. Gyakorlatorientáltságát oktatóinak napi szintű vállalati tapasztalatai és a tudományos munkán túl, a szakmai végzettségek (pl. könyvvizsgálók) biztosítják. A pénzügy és a számvitel területén a végzett szakemberek meghatározóak

a szakterületen. A magyar könyvvizsgálók jelentős hányada az intézményben szerzett oklevelet. Az említett területeken jelentős továbbképzési szereplőként is ismert a piacon. Felsőoktatási képzési palettája meglehetősen széles, a pénzügy és számvitel többszintű képzései mellett gazdálkodási és menedzsment, gazdasági informatikus és emberi erőforrás szakokon is jelentős számú hallgatóval bír.

Piacorientáció a magyar felsőoktatásban

Mielőtt továbblépnénk a magyarországi felsőoktatási intézmény konkrét esetére, előbb a piacorientáció felsőoktatásban betöltött szerepét szükséges tisztázni. Kasper (2005) szerint kapcsolat van a szervezet stratégiája, kultúrája és piacorientációja között. A vélemények azonban különböznek a piacorientációhoz kapcsolódó szervezeti értékekről. Kasper (2005) a piaci kultúra típusait a következőképp jellemezte:

- domináns jellemzők, mint a versenyképesség és a célorientáltság,
- határozott és eredményorientált vezetői stílus,
- a szervezethez kötés a célorientáción, a működésen és a versenyen keresztül valósul meg,
- versenyelőnyön és piacvezetésen alapuló stratégia.

Narver és Slater (1990) a piacorientációt a fogyasztók, a versenytársak és a funkciók közötti koordinálásként értelmezi. Felsőoktatási szempontból, ha a hallgatót tekintjük fogyasztónak, abban az esetben a hallgató elégedettsége kerül a piacorientált felsőoktatási intézmény fókuszába.

Kohli és Jaworski (1990) a piacorientációt az intelligencia létrehozása és terjesztéseként, valamint alkalmazkodóképességként határozza meg. Ez utóbbi úgy tűnik, egyre inkább valóban követelmény a felsőoktatási környezetben is.

Slater (2001) szerint a piacorientáció a vásárlók igényei körül összpontosul, a szervezet célja pedig ezen igények kielégítése. A tisztán stratégiai szempont helyett tanulmányunk a piacorientációt a szervezeti kultúra kontextusában vizsgálja (pl. az összes alkalmazott szintjén).

Hofstede (1991) dimenzióit használva Kasper (2005) arra a konklúzióra jutott, hogy a piaci kultúrák inkább pragmatikusak, mint normatívak, így a vásárlói igények prioritást élveznek az eljárások felett, illetve erős külső fókusz jelentenek (a versenyben). Day (1999: p. 6.), valamint Cameron és Quinn (1999) megerősítik, hogy a piacorientáció részeként szükség van a *külsőleg fókuszált* kultúrára (2005). Úgy találták, hogy a piacorientált szervezet kultúrájának eredmény- és alkalmazott orientált-

nak, valamint *szakmai alapúnak* (ti. *professzionálisnak*) kell lennie. Hurley és Hult (1998: p. 45.) erős kapcsolatot talált a piacorientáció és az innováció között: „A *piac- és oktatásorientált kultúra, egyéb más tényezővel együtt elősegíti az új ötletekre és innovációkra való fogékonyságot a szervezet kultúrájának részeként.*”

A piacorientáció bizonyos mértékben eltérő lehet a szervezetek között. Kasper (2005: p. 6.) szerint: „*a valóban piacorientált szervezettől kezdve az egyáltalán nem piacorientált szervezetekig mindenféle létezik.*” Ugyanitt a piacorientációt a következők szerint definiálja: „*annak mértéke, hogy egy szervezet elképzeléseit és cselekedeteit mennyire irányítja magának a szervezetnek és a fogyasztóinak a piaci viselkedése (legyen az belső vagy külső)*” (Kasper, 2005: p. 6.). Habár a piacorientáció nem az egyetlen tényező, mellyel versenyelőnyre lehet szert tenni, Day (1999) szerint a következők segítségével is információt lehet szerezni a piacot érintő trendekről:

- nyílt információáramlást lehetővé tevő légkör létrehozása,
- a versenytársak cselekedeteinek elemzése,
- a frontvonalban dolgozó alkalmazottak véleményének megismerése,
- a rejtett igények felkutatása,
- a piac aktív figyelése és
- a folyamatos kísérletezés támogatása.

Nem minden szervezet képes olyan versenyképes, fogyasztói érdekeket figyelembe vevő megközelítést kifejleszteni, mely ne tenne kárt a szervezet hagyományában (Chandler, 2011).

A felsőoktatási intézmények egyensúlyra törekcsenek a külső igények, valamint az alkalmazottak által vallott értékek és igényeik között. Az egyetemek és főiskolák stratégiájában és struktúrájában történő változásokat gyakran befolyásolják különféle külső és belső tényezők. A szervezetek gyakran reagálnak összeolvadással az ilyen külső befolyásoló tényezőkre, mely az újraszervezésnek az egyik legradikálisabb formája (Chafee – Tierney, 1988). Hemsley-Brown – Oplatka (2010) szerint a felsőoktatási intézmények marketingje a kapcsolatmarketingen alapul. A hallgatót fogyasztónak, a szervezeti kultúrát pedig hallgatóorientáltnak szükséges tekinteni. Amennyiben a piacorientációt (MO) koncepcióként fogjuk fel, a felsőoktatási intézménynek a következő dimenziókat is figyelembe kell vennie: *fogyasztóorientáció, versenyorientáció és funkciók közötti orientáció* (Narver – Slater, 1994; Oplatka – Hemsley-Brown, 2007).

A magyarországi felsőoktatás olyan változásokon megy keresztül, melyek hatására számos felsőoktatási intézmény kénytelen nagyobb hangsúlyt fektetni a

piacorientációra. Day (1999: p. 9.) azt állítja, hogy a piaci instabilitás légköre és a fokozódó verseny számos szervezetnél intenzívebb piacorientációt eredményezett. A változást befolyásoló tényezők az állami és a privát kézben lévő szervezetek esetén is a következők lehetnek: globalizáció, gazdasági racionalizmus és információtechnológiai fejlesztés (Burke – MacKenzie, 2002; Weber – Weber, 2001).

Az esettanulmányban szereplő felsőoktatási intézmény korábban talán még sohasem volt olyan helyzetben, ahol a piacorientáció ennyire komolyan előtérbe került volna. Az intézmény erőssége, hogy az egyik leginkább gyakorlatorientált üzleti iskola lévén a magyar piacon jó hírnévvel rendelkezik. Stratégiai szinten az oktatás gyakorlatorientáltságának, a vállalati együttműködések és projektek erősítésének, valamint a hallgatók részére nyújtandó, korábban nem létező vállalati ösztöndíjak növelésének feladatait az intézmény vezetése már teljesítette első lépcsőként. A kérdés azonban, amire ez a tanulmány is keresi a választ, továbbra is fennáll: a felsőoktatási intézmény lassan változó szervezeti kultúrája és szubkultúrái mennyire támogatják az olyannyira szükséges piacorientáltságot?

A felsőoktatás kulturális komplexitása

A homogénnek feltételezett szervezeti kultúra koncepcióját egységes vagy integrált megközelítésnek tekintjük, amely így lehetővé teszi a szervezeti kultúra Handy (1993) tanulmányában használt négy kultúrátípusba történő besorolását: feladat-, hatalom-, ember- és szereporientált kultúrák. Hofstede (1980) szerint a szervezetek szerep-, teljesítmény-, hatalom- és támogatókultúrákkal rendelkeznek. De minél nagyobb és komplexebb egy szervezet, annál kisebb az esélye a monolitikus kultúra kialakulásának, tehát annál kisebb az esélye, hogy a szervezetben dolgozó összes személy számára ugyanazok a dolgok jelentsék az értékeket. Kuh és Whitt (1988: p. 27.) is ezt hangsúlyozza a felsőoktatási környezet kapcsán: „*a »kicsi, homogén társadalom« analógia... mindenképp torzul, ha azt mai felsőoktatási intézményekre alkalmazzuk.*” Ezen túlmenően Bowen és Schuster (1986) arra jutott, hogy a különböző tudományos diszciplínák képviselői különböző értékeket, attitűdöket és személyes jellemzőket mutatnak. Ehhez hasonlóan Cameron és Quinn (1999) a szervezeti kultúrát vizsgáló rendszer (OCAI) fejlesztése során a versengő értékek modelljére alapozva megtartotta azt a feltételezést, hogy adott időben egy szervezeten belül több kultúra is létezhet.

Ez az egyidejű kulturális heterogenitás látszólag lehetővé teszi a különböző funkciók és szakmák, helyszínek és más gyűjtő ismérvek kombinációját, melyek

a felsőoktatásban is megtalálhatók; mégis felmerül a kérdés, hogy ezek a kultúrátípusok létezhetnek-e egymás mellett egy kultúrán belül, vagy csak indikátorai a szervezeti kultúra fragmentációjának. A szubkultúrák sokkal nagyobb eséllyel alakulnak ki bürokratikus, nagyobb vagy komplexebb szervezeteknél, mivel ezek a szervezetek sokkal nagyobb valószínűséggel alkalmaznak számos különböző funkciót és technológiát (Trice – Beyer, 1993).

Becher (1987: p. 292.) felveti annak a lehetőségét, hogy további alcsoportok alakulnak ki a karokon belül, a szakokhoz igazodva, és hogy ezek között ténylegesen átfedések létezhetnek. Tierney (1988) azt állította, hogy egy egyetemen vagy főiskolán számos szubkultúra létezhet, aminek alapjául a következők szolgálhatnak: vezetői, tudományterület-alapú oktatói csoportok, szakmai személyzet, oktatói és hallgatói társadalmi csoportok, kollegiális csoportok (hasonló érdeklődés vagy fizikai közelség alapján) és hely (tudományágak szerint elrendezett irodák).

Így jogosan tehető fel a kérdés, hogy a felsőoktatási intézetek szervezeti kultúrája homogén vagy heterogén-e? Schein (1988) felveti annak lehetőségét, hogy a szervezet tagjai rendelkezhetnek a közösen vallott és az eltérő értékek kombinációjával is, a központi és periférikus értékekben egyaránt. Központi értékek azok, amelyek lényeges szerepet játszanak egy szervezet működésében, a tagoknak alkalmazkodniuk kell az ezekből az értékekből származtatott viselkedési normákhoz, és jellemzően kizárják őket a szervezetből, ha ennek nem tesznek eleget (Chatman, 1991; O'Reilly – Chatman, 1996).

Martin és Siehl (1983) egy olyan tipológiát fejlesztett ki a szervezeti szubkultúrákról, mely a vezetés által vallott kultúrához való viszony alapján három típust tartalmazott: *támogató, semleges és ellenkultúrák*. E típusokat azonosították a felsőoktatásban is. A Martin és Siehl (1983: p. 53.) által megnevezett semleges szubkultúra is létezhet azonban az oktatók között, ahol „*párhuzamosan elfogadják az intézmény fő értékeit, ugyanakkor egy különálló, azzal nem ütköző értékcsoporthoz tartoznak.*” Habár az ellenkultúrák ritkaságszámba mennek a felsőoktatásban, ez nem jelenti azt, hogy nincs ellentét a domináns kultúrával szemben. Kuh és Whitt (1988: p. 50.) szerint „*a megerősítő vagy semleges enklávék, mint például a kari/dékáni tanács, kihívást jelenthetnek a domináns kultúra számára.*” Úgy tűnik, hogy a szubkultúrák változó mértékben kapcsolódnak a domináns szervezeti kultúrához.

A következőkben az esetintézmény szempontjából releváns összeolvadás kulturális szempontjait vesszük górcső alá a felsőoktatás vonatkozásában.

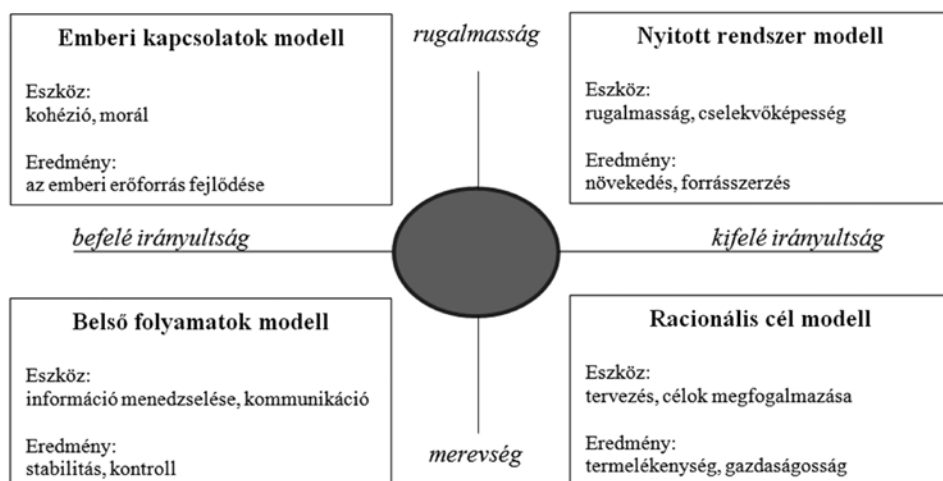
Az alkalmazott módszertan bemutatása

A rendelkezésre álló eszközök számbavétele után a szervezeti kultúra mérésére a Szervezeti Kultúrát Értékelő Rendszert (OCAI) alkalmaztuk, amelynek alapja a versengő értékek modellje (CVF). Több szempont miatt esett a választás erre a modellre:

- először is, Cameron és Quinn (1999) modelljének eredeti megalkotása és bevezetése oktatási környezetben történt, és azóta is használják a szervezeti kultúra elemzésére számos felsőoktatási intézményben a világon (pl. Kleijnen et al., 2009; Ferreira – Hill, 2008),
- másodsor, a modell számos különböző kultúrátípus egymás melletti létét teszi lehetővé egyetlen szervezeten belül, ami ideálisnak tűnik a felsőoktatási intézmények fragmentált jellegét tekintve,
- harmadszor, segítette a választást, hogy ezt a modellt már használták Magyarországon, igaz, nem felsőoktatási intézmény esetében (Szabó – Csepregi, 2009; Gaál et al., 2010),
- végül pedig elmondható, hogy ez a módszertan azért került kialakításra, hogy megmutassa a jelen észlelését a szervezeten belüli preferenciák viszonylatában, további dimenziót adva ezáltal nemcsak az értékeknek, hanem magának a szervezet észlelésének is.

A CVF-et Quinn és Rohrbaugh (1983) fejlesztette ki azzal a céllal, hogy leírja vele a szervezetek hatékonyságát két bipoláris tengely mentén, ahol az egyik tengely a merevséget-rugalmasságot, a másik tengely pedig a külső-belső fókuszot ábrázolja. A modellt az 1. ábra mutatja (Quinn, 1988: p. 48.).

A versengő értékek modellje

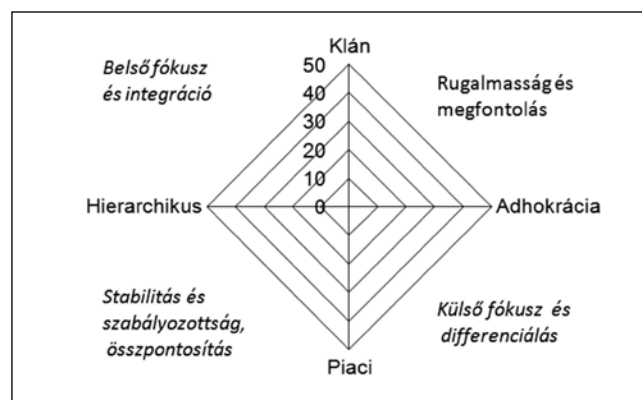


Forrás: Quinn – Rohrbaugh (1983)

Az OCAI e modell alapján kialakított négy negyede a négy kulturális orientációt mutatja be. E modell esetében a kérdés nem az, hogy az adott kultúra melyik negyedbe sorolható be, sokkal inkább az, hogy melyik orientáció a leginkább domináns, ahogy az a 2. ábra grafikonján is látható.

2. ábra

Az OCAI négy kultúraorientációja és -dimenziója



A fent említett négy típus a következő:

1. A *klánkultúrát* belső kohézió, valamint közös értékek, együttműködés és kollektívizmus jellemzi.
2. Az *adhokráciakultúra* ad hoc megközelítéseket alkalmaz a környezetből származó problémák megoldására, melyeket rugalmasan és nyitottan kezel.
3. A *piaci kultúra* határozott külső fókusszal és piacorientációval rendelkezik, valamint az aktuális piaci részesedés megőrzésére/bővítésére törekszik.
4. A *hierarchiakultúra* belső fókusszal bír, mely centralizált döntéshozatallal és a stabilitásra és ellenőrzésre való összpontosítással párosul.

1. ábra

Jelen feltáró vizsgálat szempontjából az elsődleges szempont a szervezeti kultúra kongruenciája.

A szervezeti kultúrát felmérő rendszer (OCAI) és a résztvevők által a szervezeten belüli preferált értékekről megadott pontok felhasználásával elvégeztünk egy hierarchikus klaszteranalí-

zist Ward-módszerrel, azzal a céllal, hogy azonosításra kerüljenek a potenciális szubkultúrák a szervezet gyakori értékei és észlelése szerint. Ezt a módszert már korábban is használták a szubkultúrák azonosítására (Hofstede, 1998). Ily módon a résztvevőket klaszterekbe soroltuk a kultúradimenziók hasonlóság mértéke alapján, amit az SPSS statisztikai programmal előállított dendogramból (fagráf) vezettünk le. Ahogy azt Hofstede (1998) is említi, annak a módszere ez, hogy a dendogram mely részét válasszuk ki a szervezeten belüli csoportosítás (klaszterezés) bizonyítására, vagyis hogy elérjük az optimális darabolást, hasonló a faktorelemzésnél használatos Scree-análízishez. A kultúra mérésére szolgáló változók dimenziószámának csökkentése érdekében faktoranalízist használtunk, majd az így előállított faktorokból klasztereket hoztunk létre.

Az elemzés során korlátozó tényező lehet, ha a dendogramon nagy léptékugrások vannak, ilyenkor célszerű az egyes egyedek (outlierek) elhagyása az elemzésből. Ha nincsenek nagy léptékugrások, akkor a homogenitás dominánsnak tekinthető a szervezeten belül.

A résztvevők eloszlása klaszterek szerint

	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter	4. klaszter	5. klaszter	Összesen
Résztvevők száma	140,00	84,00	34,00	30,00	44,00	332,00

Számos kicsi, de jelentős számú kívülállót tartalmazó klaszter azonban létrehozza a saját klasztereit, ami magas szintű fragmentációt jelez a szervezeti kultúrában belül. Hofstede (1998) azt feltételezte, hogy ezek a klaszterek szubkultúrák a szervezeten belül. Feltételezve, hogy volt interakció a jelen esettanulmányban vizsgált mátrixszervezet válaszadói között – jóllehet változó mértékben –, ezek az értékcsoportok ugyancsak szubkultúráknak tekinthetők.

A második eszköz, amelyet a piaci orientáció felmérése érdekében alkalmaztunk ezen esettanulmány során a Market Orientation Inventory (Hemsley-Brown – Oplatka, 2010). Ezt a kérdőívet felsőoktatási környezetre alakították ki. Három dimenziót vesz figyelembe, melyek együttesen határozzák meg a piaci orientációt a felsőoktatási intézményekben:

- ügyfél-orientáció,
- versenytárs-orientáció és
- interfunkcionalitás-orientáció.

Az eszközt több országban is tesztelték, és megbízhatósága a Cronbach-skála szerint több mint 0,8 (Hemsley-Brown – Oplatka, 2010: p. 211.).

A minta

2011-ben a szervezet minden szintjének összesen 959 alkalmazottja közül 369 fő töltötte ki a kérdőívet (38,5%), melyből 3,5% volt hiányos vagy érvénytelen az OCAI félreszámítása miatt, így a végső minta 35%-os (334 alkalmazott) volt.

Az eredmények elemzése

A dendogramból – melyet mérete és komplexitása miatt jelen tanulmány nem tartalmaz – egyértelműen kiderült, hogy jelentős mértékű ugrások voltak attól a ponttól kezdve, ahol öt klaszter volt található – így ezek szubkultúráknak tekinthetők. Két válaszadó kívülálló volt, ami két olyan klasztert eredményezett, ahol csak egy-egy válaszadó volt megtalálható. Ezeket kivontuk a tanulmányból, mivel egyéni alapon nem mutattak jelentős mértékű fragmentációt (tekintve, hogy csak két eset volt), és mivel a szubkultúrák meghatározásához szükséges, hogy interakció legyen a tagok között, így olyan szubkultúrák nem létezhetnek, melyek csak egy tagot számlálnak. A résztvevők klasztereloszlását az 1. táblázat ábrázolja.

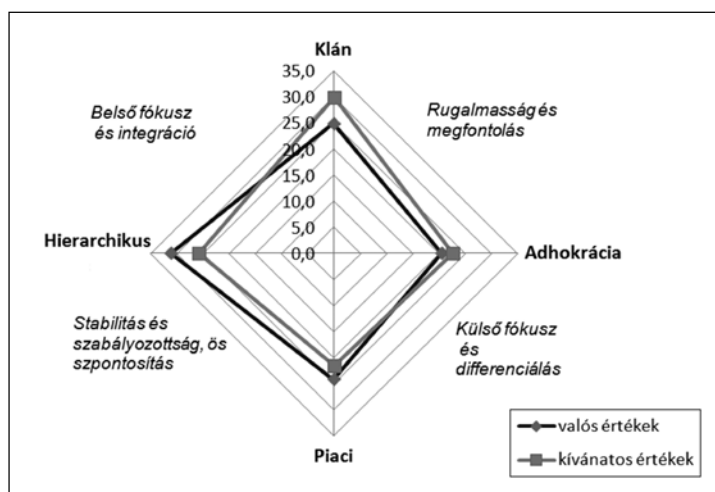
1. táblázat

A beazonosított szubkultúrákat ezt követően vizsgálatuk kulturális orientáció/OCAI típus-specifikáció

szerint, mind észlelés, mind pedig értékek szempontjából azon hasonlóságok és különbségek feltárásával, melyek a szervezet és annak szubkultúrái között fennállnak. A 3. ábra grafikonja az egész szervezet eredményeit mutatja a saját magáról alkotott észlelés és a kívánt preferenciák vagy értékek viszonyában.

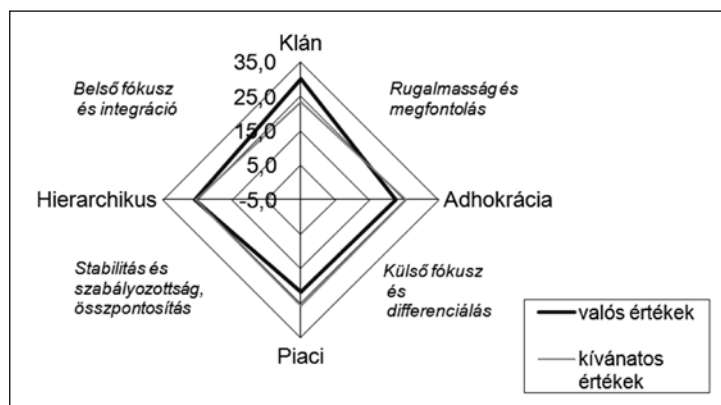
3. ábra

A kívánatos és valós értékek közötti eltérések a teljes szervezetnél



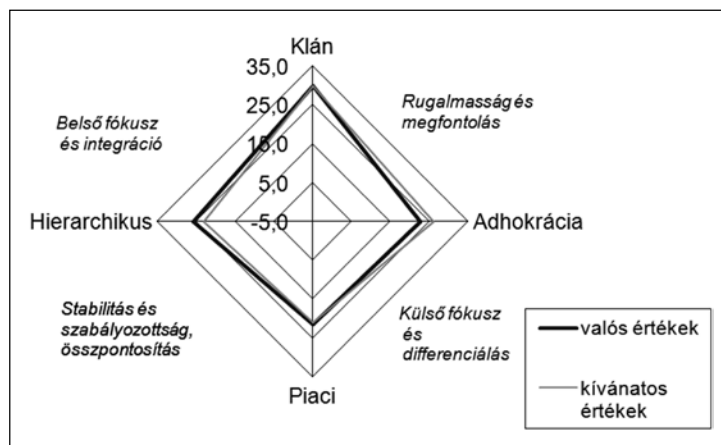
Ahogy az a 3. ábrán is látható, a szervezet a hierarchiatípust tekinti domináns kultúrának magára nézve, de a kinyilvánított értékek szerint a szervezet domináns kultúrája sokkal inkább a klánkultúra típusa.

A kívánatos és valós értékek összehasonlítása az 1. szubkultúra esetén



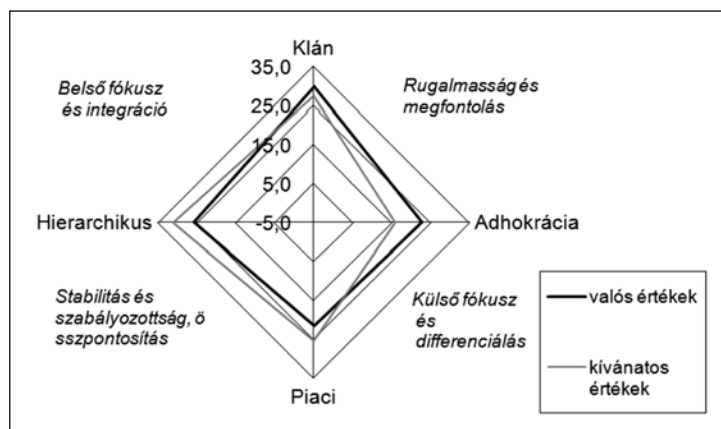
4. ábra

A kívánatos és valós értékek összehasonlítása a 2. szubkultúra esetén



5. ábra

A kívánatos és valós értékek összehasonlítása a 3. szubkultúra esetén



6. ábra

1. szubkultúra – külső fókuszos szubkultúra

Ehhez a szubkultúrához a 332 válaszadóból 140 fő tartozott, mely nagy mérete miatt a minta domináns szubkultúrájának tűnhet. A 4. ábrán ennek a domináns szubkultúrának a kifejezett értékeit és észleléseit ábrázoltuk.

A szubkultúra sokkal inkább piacorientált és adhokratikus, mint a szervezet egésze, ami azt jelzi, hogy ez az adott szubkultúra nagyobb külső fókusszal és differenciálással rendelkezik. Nehéz megmondani, hogy ez a szubkultúra domináns-e vagy sem a teljes szervezetre nézve, mivel a 140 tag a szubkultúra egészét, vagy a teljesnek csak egy részét is reprezentálhatja. Így a tanulmányban (Martin – Siehl, 1983) korábban említett szubkulturális típusok szerint óvatosan előrebocsátható, hogy ez a szubkultúra egy semleges szubkultúra. Nagymértékben tartalmazza a domináns kultúrák értékeit különösebb eltérések nélkül, de egyben a saját, egyedi értékeit is, melyre nézve a szervezet egésze, mint hierarchikusan domináns típus, belső fókusszal rendelkezik, ami – mivel ez a szubkultúra viszonylag egyedi külső fókusszal bír – perifériálisnak tekinthető a domináns kultúra szempontjából.

2. szubkultúra – fejlődő szubkultúra

Ez a szubkultúra 84 válaszadót tartalmazott a 332-ből, ami által ez a szubkultúra a nagyobbak közé sorolható, jóllehet kb. feleakkora, mint az 1. szubkultúra. Ez a szubkultúra noha nem domináns, de a teljes szervezet tagjainak 1%-a, a mintának pedig a 25,3%-a tartozik ide.

Az 5. ábrán látható, hogy értékek szempontjából ez a szubkultúra a domináns szervezeti értékeket tükrözi. Ilyetén módon ez a szubkultúra fejlődő szubkultúrájának tűnik, mely támogatja a szervezet értékeit és összhangot mutat a teljes szervezet fő értékeivel.

3. szubkultúra – stabilitás és kontroll szubkultúra

Ez a szubkultúra 34 válaszadót tartalmazott a 332 fős mintából.

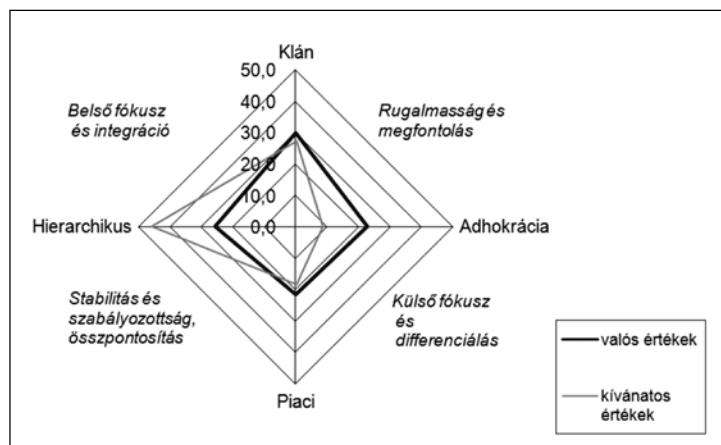
A 6. ábrán látható, hogy a 3. szubkultúra adhokráciaorientációja igen gyenge, ami azt jelzi, hogy a preferencia a belső fókuszon, valamint a stabilitáson és kontrollon van. A szervezetet kevésbé látja hierarchikusnak, mint amilyen valójában. Habár ez a szubkultúra nem tükrözi pontosan a szervezet egészének értékeit, mégis megerősíti a domináns hierarchikus orientációt, ami révén ez a szubkultúra fejlődő szub-

kultúra színében tetszeleg, jóllehet konfliktus jelentkezhet, amennyiben a szervezet nagyobb piaci vagy adhokráciaorientációra szeretne törekedni.

4. szubkultúra – erős hierarchikus szubkultúra

A szubkultúra 30 válaszadót tartalmaz a mintából, így ezzel ez a klaszteranalízis legkisebb szubkultúrája.

A kívánatos és valós értékek összehasonlítása a 4. szubkultúra esetén



7. ábra

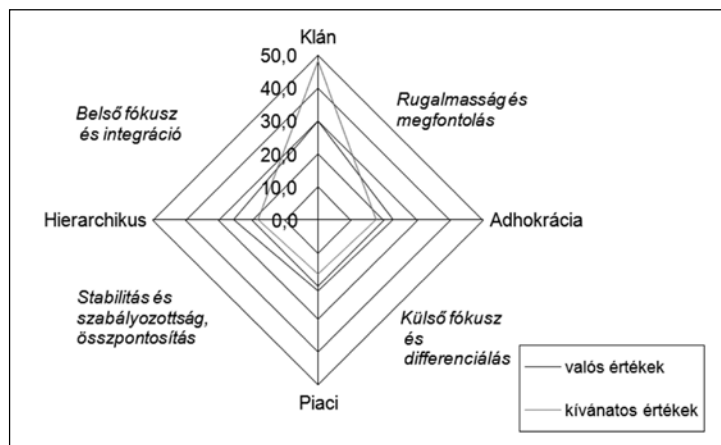
A 7. ábra adataiból az látszik, hogy ezt a szubkultúrát a domináns hierarchikus orientáció erőteljesen jellemzi. Valójában a skálát nagymértékben növelni kell ahhoz, hogy a hierarchiaorientáció magas pontszámát megfelelően láthassuk. A szubkultúra saját magát kevésbé piacorientáltnak érzékeli, mint amit az értékek ténylegesen mutatnak. A domináns hierarchiatípus igen gyenge adhokráciatípus-értékekkel párosul. Mivel a szervezet hierarchiaorientációja domináns, ezért a szubkultúra erős hierarchiaorientációja megerősíti ezt az irányú orientációt.

5. szubkultúra – erős klán szubkultúra

Ez a szubkultúra 44 válaszadót tartalmaz a mintából. Noha ez a legkisebb klasztercsoport, mégis nagymértékben eltérő és erős értékeket mutatott, ahogy az a 8. ábrán is látható.

Az 5. szubkultúra egy igen domináns klánkultúra. Ez az orientáció szintén gyengítő hatással van a szubkultúra piacorientációjára. Habár a 4. szubkultúra szintén domináns kultúrátípusú, de az egybeesett a szervezet domináns típusával. Az 5. szubkultúránál azonban úgy tűnik, hogy vannak bizonyos közös értékek az átívelő szervezeti értékekkel, így például a belső fókusszal és az integrációval, mégis jelentős mértékű konfliktus van a szubkultúra rugalmassági és nyitottsági értékeivel, miközben a szervezet a stabilitást és a kontrollt értékeli.

A kívánatos és valós értékek összehasonlítása az 5. szubkultúra esetén



8. ábra

A szubkultúrák piacorientációi

A szubkultúra-típusok felismerését követően felmértük az egyes szubkultúrák, valamint a szervezet egészének piacorientációit. A felsőoktatási intézményeken elvégzett Market Orientation Inventory (MOI) kérdőív (Hemsley-Brown – Oplatka, 2010) eredményeit a 2. táblázat tartalmazza.

Cameron és Quinn (1999) versengő értékek modelljét szem előtt tartva a piacorientált kultúrának külső fókusszal és a stabilitásra és kont-

2. táblázat

Az öt szubkultúra piacorientációja

	Szubkultúra					A teljes minta (Hierarchia)
	1	2	3	4	5	
	Külső fókusz	Fejlesztő hierarchia	Stabilitás/kontroll	Erős hierarchia	Erős klán	
	Átlag	Átlag	Átlag	Átlag	Átlag	Átlag
Hallgatóorientáció	0,71	0,53	0,92	0,74	0,85	0,71
Versenyorientáció	0,61	0,34	0,56	0,47	0,49	0,51
Kooperatívorientáció	0,64	0,55	0,79	0,56	0,86	0,65

rollra való törekvéssel egyaránt rendelkeznie kell. Ez bizonyos mértékig látszik is a szubkulturáknál abból, hogy a stabilitás/kontroll szubkultúra rendelkezik a legmagasabb átlaggal a hallgatóorientációnál, a második legmagasabb átlagot pedig a kooperatív orientáció hozza, továbbá a külső fókusz rendelkezik a legmagasabb versenyorientációval. Cameron és Quinn (1999) modellje szerint a klántípus direkt kontrasztban áll a piacorientáció típusal, jóllehet a klántípus erős kooperatív orientációt mutat. A versengő értékek modellje látszólag elhagyta a kooperatív orientációt, mivel része a piacorientációnak. Talán a modell oktatási környezetben történő eredeti tesztelésekor a piacorientáció ezen aspektusa viszonylag felderítetlen terület volt még.

A klán szubkultúra a versengő értékek modellje szerint belső fókusszal, és a második legerősebb hallgatóorientációval rendelkezik. Ez látszólag azt jelzi, hogy a hallgatóorientáció a belső fókusz részét képezi, ami érthetőnek tűnik, mivel a hallgatók oktatása és fejlesztése olyan napi szintű folyamat, mely a szervezeten belül zajlik. Ugyanakkor a felmérésből kiderül, hogy a válaszadók 86%-a ügyfélnek tekintette a hallgatókat. Ily módon az ügyfelek külső fókuszként jelennek meg, nem pedig belső fókuszként. Itt érdemes majd értelmezni az ügyfél és a stakeholderek fogalmát és különbségeit, ami láthatóan nem tisztázott a szervezet esetében.

Következtetések

Az esettanulmány eredményei számos olyan kérdést felvetettek, melyek további kutatást igényelnek, és rámutattak néhány olyan fontos szempontra, amit célszerű figyelembe venni a felsőoktatási intézmények kultúrájának kutatásakor.

Jelen tanulmány amellett, hogy feltárta és beazonosította a szubkulturákat egy adott felsőoktatási intézményben, aláhúzta a szervezetfejlesztés fő problémáit a nagy szervezetek szervezeti szubkulturáinak összeegyeztetésével kapcsolatban, ahogy azt Hopkins, Hopkins és Mallette (2005) is jelezte. Az intézménynek figyelembe kell vennie, hogy a sikerhez vezető út a tagoktól konformitást igénylő *homogén kultúrán* át, vagy egy „szubkulturális megközelítésen” át vezet, ami olyan szervezeti funkciók igénybevételét is jelenti, mint a humán erőforrások menedzsmentje és a marketing, és a szervezeten belül nagyon eltérő piacorientáltság(ok)at is jelenthet, ahogy azt ez az eset is mutatja (Palthe – Kossek, 2002).

Ezen túlmenően az a tény, hogy az összeolvadás nem eredményezett egyetlen integrált kultúrát az eltelt 14 év alatt, arra enged következtetni, hogy bizonyos mértékben elkerülhetetlen a szubkulturák túlélése a felsőoktatási intézményekben – a nagymértékű átalakítá-

sok (pl. összeolvadás vagy mátrix szervezeti struktúra bevezetése) ellenére is. Ami az alkalmazkodást illeti, az összeolvadáson átesett szervezetek esetében (Heidrich – Chandler, 2011), úgy tűnik, hogy az akkulturáció végbement a szubkulturáknál a fizikai határok mentén, habár ezen esettanulmány kapcsán is szükség lehet egy longitudinális vizsgálatra az akkulturációról.

Az eredmények azt is jelzik, hogy a piacorientáció egyik aspektusa a felsőoktatási intézményeknél (számos egyéb szervezettől eltérően) a külső és belső fókusz. A klán szubkulturátípus nagyobb belső fókusszal rendelkezik, mégis magas a hallgatóorientációja – valószínűleg a második legmagasabb az öt szubkulturátípus közül. Ha azonban a hallgató az ügyfél, és az ügyfél-fókusz külső fókuszként jelenik meg, akkor felmerül a kérdés, hogy a hallgató mint ügyfélként lévő fókusz valóban külső fókusz-e a felsőoktatási intézményeknél, vagy inkább belső fókuszként szükséges figyelembe venni, esetleg másféle értelmezési keret szükséges. A hallgatói kultúrát közvetlenül befolyásolja az oktatói gárda, akik sokkal több időt töltenek a hallgatókkal, mint a kollégákkal. A külső és belső fókusz számos piacorientált modellnél újragondolást igényelhet, amennyiben azokat a felsőoktatási szervezeteken vizsgáljuk.

Jelen empirikus vizsgálat arra a hierarchikus klaszteranalízisre épít, mely a szubkulturák azonosítására szolgál, és amely egy lehetséges módszertant mutat be a szervezetek és szubkulturáik közti közvetlen összehasonlítás elkészítéséhez, a szervezeti értékekkel és észlelésekkel való kapcsolódásuk felderítésével és szembeállításával.

Lábjegyzet

¹ A szerzők köszönetet mondanak dr. Kása Richárdnak (BGF Kutatóközpont, PSZK) az empirikus kutatásban nyújtott segítségével.

Felhasznált irodalom

- Barakonyi K. (2010): A felsőoktatás versenyképességéről. *Vezetéstudomány*, Vol. 41. december: 4–19. o.
- Becher, T. (1987): The disciplinary shaping of the profession. in: B. R. Clark (ed.): *The academic profession*. Berkeley: University of California Press
- Berács J. (2001): Rendszerváltás előtt a magyar felsőoktatás. *Vezetéstudomány*, 3.: 41–53. o.
- Bowen, H. – Schuster, J. (1986): *American professors: A national resource imperiled*. New York: Oxford University Press
- Burke, M. – MacKenzie, M. (2002): *Working effectively within a changing organisational environment*. Student Support Services. Brisbane, Australia: University of Queensland
- Cameron, K.S. – Quinn, R.E. (1999): *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, M.A.: Addison Wesley Longman

- Chaffee, E.E. – W.G. Tierney* (1988): Collegiate Culture and Leadership Strategies. New York, NY: Macmillan
- Chandler, N.* (2011): A New Era Market-Oriented and the Diverse Organisational Culture of Higher Education Institutions (HEIs). Retrieved from <http://www.thefreelibrary.com/>
- Chatman, J.* (1991): Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36: 459–484. o.
- Day, G.S.* (1999): The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers. New York: The Free Press
- Ferreira, A. – Hill, M.* (2008): Organizational Cultures in Public and private Portuguese Universities: a case study. *The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, Vol. 55: 637–650. o.
- Gaál Z. – Szabó L. – Obermayer-Kovács N. – Kovács Z. – Csepregi A.* (2010): Clan, adhocracy, market or hierarchy? Which is the best for knowledge sharing in Hungary? ECIC. Retrieved from <http://www.academic-conferences.org/ecic/ecic2010/ecic10-proceedings.htm> (accessed 7 January 2012)
- Handy, C.* (1993): Understanding organisations. London: Penguin
- Heidrich, B. – Chandler, N.* (2011): The effect of market-oriented subcultures on post-merger higher education institutions. *US-China Education Review*, Volume 1, No. 5, October 2011.
- Hemsley-Brown J. – Oplatka I.* (2010): Market orientation in universities: a comparative study of two national higher education systems. *International Journal of Educational Management*, Vol. 24. No. 3: 204–220. o.
- Hofstede, G.* (1980): Culture's consequences: International differences in work-related values. Newbury Park, CA: Sage
- Hofstede, G. – Neuijen, B. – Daval Ohayv, D. – Sanders, G.* (1990): Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35: 286–316. o.
- Hofstede, G.* (1991): Cultures and Organizations. Berkshire: McGraw-Hill Europe
- Hofstede, G.* (1998): Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35: 1–12. o.
- Hopkins, W.E. – Hopkins, S.A. – Mallette, P.* (2005): Aligning Organizational Subcultures for Competitive Advantage. New York: Basic Books
- Hurley, R.F. – Hult, G.T.M.* (1998): Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 1998, Vol. 62: 42–54. o.
- Kasper, H.* (2005): The culture of market oriented organisations. Maastricht University. FdEWB (Working Paper)
- Kleijnen, J. – Dolmans, D. – Muijtjens, A. – Willems, J. – Van Hout, H.,* (2009): Organisational Values in Higher Education: Perceptions and Preferences of Staff. *Quality in Higher Education*, 15, 3: 233–249. o.
- Kohli, A.K. – Jaworski, B.J.* (1990): Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54: 1–18. o.
- Kuh, G. – Whitt, E.* (1988): The invisible tapestry. Culture in American Colleges and Universities. ASHE-ERIC Higher Education, Report No.1.
- Martin, J.* (1992): Cultures in organizations: Three perspectives. New York: Oxford University Press
- Martin, J. – Siehl, C.* (1983): Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 122: 52–65. o.
- Meadmore, D.* (1998): Changing the Culture: the governance of the Australian pre-millennium university. *International Studies in Sociology of Education* 8 (1)
- Nagy G.–Berács J.* (2013): Az exportpiac-orientáció előzményei és annak exportteljesítményre gyakorolt hatása a magyar felsőoktatási intézményekben. *Vezetéstud.*, 44 (2): 2–19. o.
- Narver, J.C. – Slater, S.F.* (1990): The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, October: 69–73. o.
- Narver, J.C. – Slater, S.F.* (1994): Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons*, 37: 22–28. o.
- Oplatka, I. – Hemsley-Brown, J.* (2007): The incorporation of market orientation in the school culture: an essential aspect of school marketing, *International Journal of Educational Management*, Vol. 21, No. 4: 292–305. o.
- O'Reilly, C. – Chatman, J.* (1996): Culture as social control: Corporations, cults and commitment. in: B. Staw – L. Cummings (eds.): *Research in organizational behavior*. Vol. 18., Greenwich CT: JAI Press: 157–200. o.
- Palthe, J. – Kossek, E.* (2002): Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 3: 287–308. o.
- Quinn, R.E. – Rohrbaugh, J.* (1983): A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29: 363–377. o.
- Quinn, R.E.* (1988): Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass
- Schein, E.* (1988): Organizational socialization and the profession of management. *Sloan Management Review*, 30: 53–65. o.
- Schein, E.* (1985): Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass
- Slater, S.F.* (2001): Market orientation at the beginning of a new millennium. *Managing Service Quality*, Vol. 11, Iss. 4: 230–233. o.
- Szabó L. – Csepregi A.* (2009): A gazdasági válság hatása a szervezeti kultúra alakulására – jó irányba megyünk? *Harvard Business Review*, 11. évf. 11 sz.: 29–35. o.
- Temesi J.* (2012): Nemzetközi felsőoktatás-finanszírozási trendek: tanulságok és javaslatok 2012 elején. *Nemzetközi tendenciák és a hazai helyzet*. Bp.: Aula: 320–338. o.
- Tierney, W.G.* (1988): Organizational culture in higher education: Defining the essentials. *Journal of Higher Education*, 59(1): 2–21. o.
- Trice, H. – Beyer, J.M.* (1993): The culture of work organizations. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall
- Weber P.S. – Weber J.E.* (2001): Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(6): 291–300. o.