

**Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar**

Jarjabka Ákos

**KULTÚRAMENEDZSELÉSI
ISMERETEK**

Második, javított és bővített kiadás

Pécs, 2011

Szerző: Jarjabka Ákos, PhD, egyetemi docens

© Dr. Jarjabka Ákos, PTE KTK, 2009, 2011
2., javított és bővített kiadás

ISBN 978-963-642-279-0
Felelős kiadó: a PTE KTK dékánja

Készült: Carbocomp Nyomda
Felelős vezető: Pető Attila
Számítógépes szerkesztés: Dr. Jarjabka Ákos

Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK	3
ELŐSZÓ	7
1. A KULTÚRA FOGALMA	9
1.1. A KULTÚRA TUDOMÁNYTERÜLETÉNEK KATEGORIZÁLÁSA	9
1.2. A KULTÚRA FOGALMÁNAK ÉRTELMEZÉSE	11
1.3. A KULTÚRA ALAPKÉRDÉSEI	13
1.4. A KULTÚRA SZINTJEI.....	15
1.5. A KULTÚRA ALKOTÓELEMEI	18
1.5.1. A KULTÚRA LÁTHATÓ ELEMEI.....	18
1.5.2. A KULTÚRA NEM LÁTHATÓ ELEMEI	19
1.6. A KULTÚRA SZIMBOLIKUS KERETMODELLJE	22
2. A SZERVEZETI KULTÚRA	25
2.1. A SZERVEZETI KULTÚRA ÖSSZETEVŐI	25
2.1.1. ROBBINS SZERVEZETI KULTÚRA KATEGÓRIÁI.....	25
2.1.2. HAMPDEN-TURNER ÉS HERSKOVITS KULTURÁLIS ALAPJELLEMZŐINEK ÖSSZEVETÉSE.....	28
2.2. A SZERVEZETI KULTÚRAFOGALMAK CSOPORTOSÍTÁSA.....	32
2.2.1. „NEM LIMITÁLT” DEFINÍCIÓFORMÁK.....	32
2.2.2. „LIMITÁLT” FORMÁK	35
3. A SZERVEZETI KULTÚRA HELYE A SZERVEZET MENEDZSELÉSÉBEN	38
3.1. A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS SZERVEZETI KLÍMA	41
3.2. SZERVEZETI KULTÚRA ÉS STRATÉGIA	43
3.3. SZERVEZETI KULTÚRA ÉS SZUBKULTÚRA	46
3.4. SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A VÁLTOZÁS	54
4. SZERVEZETIKULTÚRA-MODELLEK	58
4.1. HANDY TIPOLÓGIÁJA	58
4.2. MECHANIKUS ÉS ORGANIKUS KULTÚRÁK.....	61
4.3. A VERSENGŐ ÉRTÉKEK MODELLE.....	63
4.4. KOHNO KULTÚRATÍPUSAI	66
4.5. A SZERVEZETI KULTÚRA TÁRGYALÁSIFOLYAMAT-ALAPÚ CSOPORTJAI.....	67
5. A NEMZETI ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA VISZONYA	73
5.1. OUCHI Z-ELMÉLETE	77
5.2. HALL ÉS HALL MODELLE.....	79
5.3. A GLOBE KUTATÁSI PROJEKT ELEMZÉSI MODELLE	81
5.4. TROMPENAARS ÉS HAMPDEN-TURNER MODELLE.....	82
6. HOFSTEDE NEMZETI – SZERVEZETI KULTÚRA MODELLE	87
6.1. A MODELLE ALKOTÓELEMEI	87

6.2.	NEMZETI - SZERVEZETI KULTÚRACSOPORTOK.....	94
6.3.	A MODELL KRITIKÁJA	96
6.3.1.	A <i>MODELL TÉNYEZŐI</i>	97
6.3.3.	A KULTÚRA – ORSZÁG PROBLÉMA.....	98
6.3.4.	NEMZETI KULTÚRA– SZERVEZETI KULTÚRA– SZEMÉLYISÉG KAPCSOLATA ..	99
6.3.5.	A MINTA.....	100
6.3.6.	A KULTÚRA VÁLTOZATLANSÁGA	101
6.4.	A MODELL TOVÁBBFEJLESZTÉSE.....	102
6.4.1.	AZ ADATBÁZIS	102
6.4.2.	AZ ÁBRÁZOLÁSI DIMENZIÓK ÉS AZ ÁBRÁZOLÁS.....	103
6.4.3.	A KULTURÁLIS CSOPORTKÉPZÉS MÓDSZERTANA.....	105
6.4.4.	AZ ÚJ KULTURÁLIS CSOPORTOK JELLEMZÉSE.....	109
7.	HASONLÓSÁGOK ÉS KÜLÖNBSEGEK A KÖZÉP- ÉS KELET-EURÓPAI ORSZÁGOK SZERVEZETI KULTÚRÁJÁBAN	112
7.1.	A KÖZÉP – KELET – EURÓPAI KULTURÁLIS TÉRSÉG BEHATÁROLÁSA	112
7.2.	A GLOBE KUTATÁS KÖZÉP- KELET – EURÓPAI SZEMSZÖGBŐL.....	113
7.3.	KÖZÉP- KELET- EURÓPA HOFSTEDE MODELLJÉBEN.....	118
7.4.	TROMPENAARS MODELLJE ÉS A KÖZÉP- KELET EURÓPAI KULTÚRÁK.....	123
8.	A MAGYAR SZERVEZETI KULTÚRA	125
8.1.	VARGA KÁROLY KULTÚRA JELLEMZÉSE A HOFSTEDE MODELL ALAPJÁN ..	127
8.2.	BAKACSI ÉS TAKÁCS MEGÁLLAPÍTÁSAI A GLOBE KUTATÁS EREDMÉNYEI ALAPJÁN	128
8.3.	HEIDRICH ELEMZÉSÉNEK EREDMÉNYEI.....	132
8.4.	PRIMECZ KULTÚRAKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÓ VIZSGÁLATA A TROMPENAARS – HAMPDEN –TURNER MODELL ALAPJÁN	134
9.	EMPIRIKUS KUTATÁS A MAGYAR SZERVEZETI KULTÚRA TÉMAKÖRÉBEN	138
9.1.	A KUTATÁS KÖRÜLMÉNYEI, MÓDSZERTANA	138
9.2.	A KÉRDŐÍV FELÉPÍTÉSE	140
9.3.	AZ ALAPADATOK JELLEMZŐI	145
9.4.	A KUTATÁS EREDMÉNYEI.....	152
9.4.1.	A KULTURÁLIS KATEGÓRIÁK ÉRTÉKELÉSE A KÉRDŐÍV ALAPJÁN	153
9.4.2.	A MAGYAR SZERVEZETI KULTÚRA ÚJ HELYE A HOFSTEDEI MODELLBEN	162
10.	MÚLT ÉS JELEN VISZONYÁNAK VIZSGÁLATA A MAGYAR SZERVEZETI KULTÚRÁBAN	170
10.1.	AZ ADATGYŰJTÉS ÉS FELDOLGOZÁS MÓDSZERE.....	170
10.2.	A KULTURÁLIS MÚLT NYOMAI	173
10.3.	A SZERVEZETEN BELÜLI INFORMÁCIÓÁRAMLÁS KÖZPONTI KULTURÁLIS SZEREPE	182
11.	A MAGYAR SZERVEZETI KULTÚRA VÁLTOZÁSA: A JÖVŐ FEJLŐDÉSI IRÁNYAI (ESETTANULMÁNY)	185

11.1.	A PTE – KTK –N ÍRT SZAKDOLGOZATOK ADATBÁZISA	185
11.2.	A KISCSOPORTOS KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS EREDMÉNYEI	190
11.3.	A SZERVEZETI KULTÚRA VIZSGÁLATA HOFSTEDE KULTURÁLIS MODELLJE ALAPJÁN	192
11.4.	A FELMÉRÉS EREDMÉNYEI	199
12. ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE CENTRAL – EASTERN EUROPEAN CULTURE (CASE STUDY)		203
ZÁRSZÓ: ÖSSZEFOGLALÁS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK		218
MELLÉKLETEK.....		221
IRODALOMJEGYZÉK		245
AZ ELŐADÁSOKON HASZNÁLT TOVÁBBI TÁBLÁK ÉS ÁBRÁK.....		262
A TÁBLÁK, ÁBRÁK, TÁBLÁZATOK, DIAGRAMOK ÉS MELLÉKLETEK JEGYZÉKE		271

Előszó

A közgazdaságtudomány, mint társadalomtudományi részterület az egyének és csoportok tanulmányozásának egy igen speciális szeletével foglalkozik: a piaci szereplők gazdasági viselkedésével. A téma elemzésének egyik fő kérdése az, hogy bár az egyének magatartása – genetikai és szocializációs egyediségük alapján – különböző lehet, mégis, ha olyan nagyobb gazdasági entitásokat veszünk alapul, mint például szervezeteket, vagy társadalmakat, akkor az egyedi viselkedések különös módon összecsengenek. A hasonlóság alapját a kultúra, mint közös gondolkodásmód képezi, mely magatartási keretként behatárolja az egyének és csoportok cselekvéseit. E kultúra lényegét azonban egzakt módon rendkívül nehezen lehet körülírni, ezért vetődhet fel a kérdés: Vajon mit nyerhetnek a kutatók és a szervezetek a kulturális jellegzetességek definiálásával és megjelenítésével? Több szempontból is érdemes az ilyen irányú kutatásokat értékelni:

- a. A tudományos alapú vizsgálódás kizárja a felszínes és félrevezető sztereotipizálást a kultúrával kapcsolatos fogalomkörből.
- b. A kultúra fogalmának mélyebb elemzése lehetővé teszi, hogy felfedjük a kapcsolatok és különbségek alapjait a kulturális dimenziók és elemzési területek közt.
- c. Az analízis teret nyit az egyéni (individuális), a csoportos (szervezeti), és a társadalmi (nemzeti) szintű vizsgálatok felé egyaránt.
- d. A kulturális egyediségek vizsgálatával lehetővé válik a kultúrák összehasonlító elemzésre, eltéréseket magyarázó tanulmányok készítése, mind térbeli (intercultural, cross-cultural), mind pedig időbeli (longitudinális) változásának aspektusából, s megkülönböztethetővé válhatnak a vizsgált kultúrán belüli részterületek, szubkultúrák is.
- e. A kultúra nemzeti és szervezeti szintű egyediségének megismerésével pontosabban megfogalmazható a megfelelő szervezeti stratégia, vezetési módszer, illetve technológia alkalmazása is. Ezáltal válhat a kultúra a szervezet egyik fő sikertényezőjévé.

A jelen könyv a fent felsorolt elemek mindegyikét érinti, s felmerül egy újabb kérdés: Miért fontos és aktuális ez a kutatási terület ma hazánkban? Tény, hogy a rendszerváltás évtizede a magyar társadalmat és gazdaságot alapjaiban változtatta meg. Természetesen, ezek a változások érezhetőek voltak mind a háztartások mindennapjaiban, mind pedig a szervezetek és az állam makrogazdasági tevékenységében is. Az ebben az időszakban megjelenő erőteljes társadalmi-gazdasági törekvés – az Európai Unióhoz való csatlakozás – azt a dilemmát is felszínre hozta, hogy vajon kompatibilissé tud-e válni a magyar gazdaság az európaival, s emellett meg tudja-e őrizni sajátos magyar jellegét? Másképpen fogalmazva, melyik tendencia figyelhető meg Magyarországon, a kulturális konvergencia, vagy divergencia? A tankönyv az

általánostól az egyedi felé haladó, tehát a kultúra általános definíciójától a szervezeti kultúrán át a nemzeti kultúrán keresztül a magyar nemzeti – szervezeti kultúra felméréséig terjedő logikai ívet tekinti át, s így az alábbi részegységekre tagolható:

- a. Az első rész a kultúramenedzsment elméleti megalapozását tartalmazza, melyben bemutatásra kerül a kultúra és a szervezeti kultúra fogalmi definícióinak sokszínűsége.
- b. A második gondolati egységben – amely a tankönyv ötödik és hatodik fejezetét foglalja magában – kerül sor a nemzeti-szervezeti kultúramodellek vizsgálatára. Ezek közül is kiemelten kerül kritikai elemzésre e témában napjainkban talán leginkább ismert és elismert kutatójának, Geert Hofstede-nek a modellje.
- c. A harmadik rész – vagyis a 7-10. fejezet – a kelet-közép-európai régió és a magyar nemzeti-szervezeti kultúra mérésébe vezeti be az olvasót úgy, hogy több, elméleti modell gondolati síkján értelmezett kérdőíves felmérés analízisét és eredményeit mutatja be.
- d. Az utolsó rész olyan, szemináriumok során feldolgozandó esetleírást és módszertani adatokat tartalmaz, mely lehetővé teszi a betekintést a nemzeti-szervezeti kultúra analízisébe, felkészítve ezáltal a hallgatókat a kultúramenedzselési elemzés gyakorlati alkalmazására.

A tananyag jobb megértését **Mellékletek** segítik, majd ezt követi az **Irodalomjegyzék**, mely több részből áll. Az első részben a magyar és a nemzetközi szakkönyvek, a másodikban a szakcikk, míg az utolsóban a főbb internetes források vannak felsorolva. Az ilyen jellegű felosztásnak az az oka, hogy az Olvasó szelektálni tudjon az általános jellegű szakkönyvek, illetve a speciális tématerületeket mélyebben érintő szakanyagok, portálok közül. Az ezután található **Táblázat-, Ábra- és Mellékletjegyzék** tételesen felsorolja mindazokat a tankönyvben előforduló grafikus és táblázatszerűen megjelenített elemeket, melyek sűrített formában tartalmazzák a tankönyv ismeretanyagának fő részeit. A Kultúramenedzselési ismeretek tankönyv célja, hogy beépülve a PTE KTK-n a bolognai folyamat részeként létrejövő nappali BA képzésbe, segítse a Gazdálkodás és menedzsment alapszakot választó hallgatókat a vezetés-szervezés körébe tartozó elméleti ismeretek megszerzésében, s gyakorlatorientált alkalmazásában, ezzel is felkészítve őket a mesterképzés kihívásaira.

Könyvünk az előző kiadás javított és átdolgozott változata, melyhez nagyban hozzájárultak a PTE KTK hallgatói korrektúrájukkal és hibajegyzékeikkel. Köszönet érte!

Kelt: Pécs, 2011. február 18.

Dr. Jarjabka Ákos

1. A kultúra fogalma

1.1. A kultúra tudományterületének kategorizálása

A kultúrakutatásnak, mint a társadalomtudományi vizsgálatok egyik részterületének tudományos indíttatása abból a reményből fakad, hogy a múlt morzsáinak összeszedésével jobban érthetővé válik a jelen társadalom és gazdasági felépítmény működése. A kultúra gazdasági érintettsége a XX. század közepétől jelent meg a közgazdaságtan tudományos érdeklődésének homlokterében pl. *Kluckhohn* (1951), *Kroeber és Kluckhohn* (1952), *McGregor* (1960), *Burns – Stalker* (1961) munkáiban, s indult rohamos virágzásnak a hetvenes évektől. Magyarországon ez a téma a nyolcvanas években körvonalazódott pl. *Máriás és mtsai.* (1981), *Varga* (1983, 1986), *Kapitány Á. – Kapitány G.* (1983) tanulmányaiban, s a gazdasági-társadalmi rendszerváltással kapott lendületet. *Lau és Ngo* (1996) a kultúrakutatás nemzetközi képviselőit a következő részterületek alapján sorolták csoportokba:

1. tábla: A nemzetközi kultúrakutatás területei és képviselői,

Téma-területek:	Kutatási fókuszok
Mérhető kultúra	<ul style="list-style-type: none">• A kultúra szintjei (Trice és Beyer, [1993])• Kvalitatív megközelítés (Feldman, [1986], Kunda [1992], Louis [1985])• Kvantitatív megközelítés (Bernstein és Burke, [1989], Cook és Rousseau, [1988])
Nemzeti és szervezeti kultúra	<ul style="list-style-type: none">• A nemzeti és szervezeti kultúra lényeges összefüggései (Adler és Jelinek, [1986], Doktor, [1990], Hofstede, [1991])• Az anyavállalat kultúrájának megjelenése külföldi leányvállalataikban (Hofstede, [1990], O'Connor, [1995])• A tiszta és sokrétű kultúra (Hofstede, [1993])
Szervezeti kultúra és hatékonyság	<ul style="list-style-type: none">• Fenntartható versenyelőny alapú kutatás (Barney, [1986], Fiol, [1991])• A válságban lévő vállalatnál a hatékonyan működőig (O'Reilly, [1989], Sherwood, [1988])• A különböző típusú kultúrák eltérő formájú hatékonyságot mutatnak (Cameron és Freeman, [1991], Denison, [1990], Lahiry, [1994])

Forrás: C.-M. Lau és H.-Y. Ngo: One Country Many Cultures: Organizational Cultures of Firms of Different Country Origins, *International Business Review*, 1996, p. 471.

A következő tábla, némileg eltérő csoportképző ismérvek felhasználásával, már tartalmazza kategóriáiban mind a hazai, mind pedig nemzetközi szinten, időrendbe szedve a kultúrakutatás főbb irányzatait és nevesebb képviselőit, természetesen a teljesség igénye nélkül:

2. tábla: A kultúrakutatás úttörői és területei

Kulturális területek:	Nemzetközi képviselők:	Hazai képviselők:
1. Alapítók – Úttörők:	Herskovits [1940.] McGregor [1960.] Burns – Stalker [1961.] Lawrence – Lorsch [1967.]	Máriás – Kovács- Balaton – Tari – Dobák [1981.] Kapitány – Kapitány [1983.] Varga K. [1983., 1986.]
2. Általános kultúra - kutatás:	Kroeber - Kluckhohn [1952.] Hall [1979.] Schein [1985., 1993. stb.] Daft [1992.]	Kapitány – Kapitány. [1983.] Barakonyi– Lorange [1991.] Diós [1994.] Primecz [2001.]
3. A szervezeti kultúra általában:	Burns – Stalker [1961.] Trice – Beyer [1986.] Robbins [1991.] Deal – Kennedy [1992.]	Kulcsár [1995.] Bakacsi [1996.] Heidrich [1998.]
3/a. Szervezeti kultúra és vezetés:	Selznick [1957.] Blake – Mouton [1964.] Nutt [1984.] Handy [1985.] Peters – Waterman [1986.] Martin – Meyerson [1988.] Herbig – Genestre [1997.]	Bor – Marosi [1992.] Perlaki [1993.] Poór [1995.] Gaál– Szabó– Lukács [1996.] Titkos [1998.] Bakacsi – Takács [1998.] Roóz [2001.]
3/b. Szervezeti kultúra és stratégia:	Pascal –Athos [1981.] Lewitt [1983.] Scholz [1987.] Ghosal [1987.] Appelbaum [1997.]	Branyiczki [1989.] Balaton [1994.] Heidrich – Lukács [1994.] Bencze [1997.] Antal–Mokos– Kovács[1998.]
4. Nemzeti és inter - kulturális kutatás:	Hofstede [1981., 1983., stb.] Ouchi [1981.] Bond – Hofstede [1989.] Schwartz [1994.] Triandis [1995.] Darlington [1996.] Nasierowski – Mikula [1998.] Trompenaars – Hampden-Turner [1998.]	Máriás és társai [1981.] Varga K. [1983., 1986.] Branyiczki [1989.] Borgulya [1994., 1996., 2002.] Hofmeister–Bauer [1995.] Marosi [1997.] Heidrich [1997., 2000.] Szabó [1997.] Primecz [1999., 2000.] Markóczy [2000.]
5. Kultúra változás:	Lewin [1975.] Trice – Beyer [1986.] Handy [1986.] Ishikawa [1994.] Lewis [2000.]	Markóczy – Child [1993.] Makó – Novoszáth (ed.) [1994.] Angyal [1994.] Heidrich [1998.]

Forrás: Saját szerkesztés

Annyit tehető hozzá a felosztás magyarázataként, hogy az első csoportosítási ismérv tulajdonképpen nem egy kutatási irányvonal, hanem itt magának a kultúrakutatás kezdeteinek képviselői kerülnek felsorolásra, éppen ezért a nevekkel más sorokban is találkozhat az Olvasó, mint ahogyan azokkal a szerzőkkel is, akik több területen is jelentőset alkottak, vagy kutatásaik témái tudományos határmezsgyén helyezkednek el.

Mindemellett megkülönböztethetők azok a kultúrakutatási irányzatok, melyek a kultúrafogalom globális szintű vizsgálatával (2. ismérv), illetve szervezeti szintű elemzésével (3. ismérv) foglalkoznak. Ez a terület a vezetéshez és a stratégiához való viszony alapján tovább bontható (3/a. – 3/b. ismérv). A csoportosítási ismérvek alapján a jegyzet kiemelt területként foglalkozik a nemzeti-szervezeti kultúrakutatással (4. ismérv), míg a tábla utolsó ismérveként a kultúravizsgálatok dinamikus elemzési területének, a kultúraváltozásnak a képviselőit tartalmazza (5. ismérv).

1.2. A kultúra fogalmának értelmezése

A **kultúra** egyértelmű definiálása igen nehéz feladatnak tűnik, mivel számos kultúra meghatározás létezik párhuzamosan a tudományos köztudatban. *Kroeber és Kluckhohn* (1952) például az ötvenes években már 164 különböző kultúra-definiíciót gyűjtött össze. A rendszerváltás utáni Magyarországon *Barakonyi és Lorange* (1993) a kultúrát általánosságban anyagi és szellemi értékegyüttesként definiálják. *Schein* (1985) is lényegretörően fogalmazott akkor, amikor a kultúrát annak a módnak nevezte, **ahogy az embercsoportok megoldják problémáikat**. *Scherm* (1999) munkájában már jóval árnyaltabb és részletezőbb, amikor azt állítja, hogy...

„...a kultúra....olyan kollektív magatartási normák, minták, megnyilvánulások és eredmények rendszere, amelyeket a szocializáció folyamata közvetít, s amelyek viszonylag stabilak és a társadalmi csoport összetartására és funkcióképességének megtartására, környezeti feltételekhez való alkalmazkodására szolgálnak.”(Scherm, 1999:25)

Sackmann (1991) a kollektivitást emelte ki az előbb említett fogalmi elemek közül, mikor a kultúrát, **kollektív tudatként** (collective mind) definiálta könyvének címében. *Feldman* (1986) két velős definíciót is alkotott, amikor a kultúrát egy helyütt csak „egyfajta kontextus”-nak nevezi, míg máshol a „szimbólumok rendszere” névvel illeti. *Karathanos* a kultúrát az egyének interakciójából származó közösen kialakított tudatnak tekinti, s a szervezeteket olyan intézményekként definiálja, melyekben az egyének elsajátíthatják a

kultúra szimbólumrendszerét. *Blumer* is az emberből, mint individuumból indul ki, amikor a kultúra gyökerének azt tekinti, amit az emberek tesznek, vagyis

„...A kultúra abból a folyamatból származik, mely során az emberek a dolgok alkotásával, fenntartásával és transzformálásával értelmet adnak azoknak.” (Karathanos 1998: 124 in. Blumer, 1969)

Hofstede] egyfajta „mentális programként” határozza meg a kultúra jelentését, amely

„... a szellemnek azt a kollektív programozását jelenti, amely az emberek valamely csoportjának, vagy kategóriájának a tagjait megkülönbözteti másoktól.” (Hofstede 1998:472)

Hofstede kutatásai során 51 különböző jellemzőt gyűjtött össze, melyek jellemezhetik és árnyalhatják a kultúra fogalmát. Ezen kifejezéseket a következő tábla tartalmazza. Amennyiben elfogadjuk *Hofstede* „mentális program” kifejezését a kultúra körülírására, akkor ebből a kijelentésből az is következik, hogy a kultúra hatással van az emberek viselkedésére és viszont.

3. tábla: A kultúra fogalmához kapcsolódó szinonimák

Aspirációk	Ideológia	Paradigmák
Attitűdök	Ósztón	Képességek
Hiedelmek	Törekvések	Személyiség
Társadalmi reakció	Érdeklődés	Filozófiák
Klíma	Életstílus	Preferenciák
Kultúra	Minták	Szándékok
Eredet	Morál	Leülepedett dolgok
Vagyak	Értekei előírások	Szabályok
Diszpozíciók	Társadalmi gyakorlat	Szükséglet - kielégítés
Hajtóerők	Motivációk	Felfogások
Értekei	Motívumok	Minták
Értekei	Mitoszok	Sztereotípiák
Etika	Szükségletek	Temperamentum
Remények	Normák	Jellegzetességek
Célok	Célok	Típusok
Szokások	Kötelességek	Értékek
Ideák	Lehetőségek	Értékrendek

Forrás: Hofstede, G.: Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts, *Organizational Studies*, 1998. 19/3, p.478., (Sz.m.: A szinonimák sorrendje az eredeti verzióhoz igazodik)

Ez utóbbi megállapítással *Louis* (1983) is egyetért, hiszen kijelenti, hogy a kultúra determinálja, hogy az egyén a környezete érzékelésekor mire figyeljen, s mire ne fordítson figyelmet. Ezt a mentális gondolkodási stílust az egyének szocializációjuk során ismerik meg, s az rögzül bennük, esetlegesen átformálják, vagy elvetik, így a társadalmi csoport tagjai által elfogadott vezérelvek intézményesülnek, vagyis beépülnek a társadalmi – gazdasági közösségekre jellemző kultúrába, például a szervezetekbe. Tehát, a kultúra változása egyfajta szociális befolyás alapján történik, részben azonban nem tudatosan.

Jelen esetben sem időbeni (történelmi), sem térbeli (földrajzi) korlátokról nem esett szó, hisz maga a kultúra nemcsak egy történelmi időszakot ölel fel, hanem a tradicionalizmus, a múlt értékeinek ápolása is a jelen kultúra része. Ugyanakkor a kultúra nem „röghöz kötött”, hanem embercsoport által életben tartott értékegyüttes, melyre ugyan hat a földrajzi elhelyezkedés, de nem létfeltétele annak (lásd pl. diaszpórák léte). Összességében a kultúrát – modern kifejezéssel, *Hofstede* alapján egyfajta **közösségi vezérlőchipként** értelmezhető, mely áthatja mindennapi életünket mind társadalmi, mind gazdasági értelemben.

1.3. A kultúra alapkérdései

A kultúra magasabb szintű megértéséhez foglalkozni szükséges annak összetevőivel is. *Kluckhohn és Strodtbeck* (1994) a kultúra hat jellemző karakterisztikáját definiálták öt kérdésre adott válasz alapján, ugyanakkor *Maznevski és Peterson* (1998) is szinte ugyanezeket a kérdéseket tartotta fontosnak a kultúra meghatározásával és kategorizálásával kapcsolatban, ezért a kérdéseket és az arra adott válaszokat a soron következő tábla adja közre.

A felszínes hasonlóság ellenére, a mindkét fél által megfogalmazott kulturális alapkérdésekre adott válaszok között megfigyelhetők hangsúlyeltolódások. Míg például a természet és az időorientáció megítélése azonos mindkét kutatópárosnál, addig az emberi alaptermészet részletesebben kerül elemzésre *Kluckhohn és Strodtbeck* esetében, hiszen az „elegy” megjelenési alternatíváján kívül azt is vizsgálták, hogy vajon mennyire stabil, vagy változtatható az emberi habitus. A kapcsolati formák kérdésében mindkét szerzőpáros bevonta az individualista választási lehetőséget a modelljükbe, mivel a kultúrák vizsgálatának egyik fő csapásiránya éppen az individualizmus–kollektívizmus elemzése (lásd pl. *Hofstede*, vagy *Trompenaars* műveit).

A tevékenységi mód megválaszolásában tulajdonképpen az aktivitás szintjeit állapította meg mindkét fél. Látható, hogy a hatodik kérdés kivételével a kulturális alaproblémák hasonlóképpen merültek fel a szerzők között. A közösségi tér koncepciója igen érdekes nemzeti kulturális eltéréseket mutat Kelet (pl. Japán, Kína) és Nyugat (pl. USA, Németország) felfogása között,

hiszen az első esetben inkább a közösségi szemlélet, míg a másodikban inkább az egyéni megközelítés a domináns.

4. tábla: Kulturális alapkérdések és potenciális válaszok

Kérdések 1. (Kluckhohn – Strodbeck)	Válaszok 1. (Kluckhohn – Strodbeck)	Kérdések 2. (Maznevski – Peterson)	Válaszok 2. (Maznevski – Peterson)
1. Milyen az emberek kapcsolata a természettel?	A természet a domináns Harmóniában a természettel Az ember leigázza a természetet	1. Mi a viszonyunk a természethez?	Uralom, Alávetettség Harmónia
2. Mi az időbeli fókusz az emberi tevékenységek?	Múlt, Jelen, Jövő	2. Milyen az időorientációjuk?	Múlt, Jelen, Jövő
3. Milyen az emberek természete?	Jó, Rossz (változtatható/ nem változtatható), Jó és rossz elegye	3. Mit feltételezünk az emberi alaptermészetről?	Jó, Rossz
4. Milyen a személyek kapcsolata a társaikhoz?	Lineáris (hierarchikus) Párhuzamos (kollektivistá)	4. Melyek a leglényegesebb kapcsolati formák az emberek közt?	Individualista, Kollektivistá, Hierarchikus
5. Milyen megjelenési formái vannak az emberi tevékenységek?	Tenni (aktív) Tenni és kezdemenyezni Létezni (passzív)	5. Milyen tevékenységi módot preferálunk?	Tenni– megvalósítani, Lenni– érezni, Gondolkodni – válaszolni
6. Milyen a közösségi tér koncepciója?	Személyes Vegyes Közösségi	-----	-----

Források: Maznevski, M. – Peterson, M. F. (1998): Societal Values, Social Interpretation, and Multinational Teams, Cross – Cultural Work Groups, 1998., part 4., pp.66– 71. és Kluckhohn és Strodbeck kulturális orientációi, adaptálva: Mead, R.: International Management – Cross Cultural Management, Oxford Univ. Press, 1994., p. 51.

Megjelenési forma alapján a kultúra tárgyiasult és nem tárgyiasult, fizikailag vizsgálható eredményei azok a javak, melyeket a társadalom tagjai elfogyasztanak, felhasználnak, vagy életfeltételeik javítására készítenek, s melyek lehetnek fogyasztási cikkek, munkaeszközök, építészeti alkotások stb.. A kultúra nem tárgyiasult összetevői viszont a fizikailag nem látható, de nagy társadalmi kohéziót biztosító elemek, mint pl. a nyelv, a szokások, az erkölcsi szabályok, értékek, normák, vagy a társadalom berendezkedése, intézményei.

1.4. A kultúra szintjei

A kultúra fogalmi kereteivel szorosan összefüggő kérdéskör a kultúra értelmezési szintjeinek meghatározása és azok definiálása, mely elméleteket *Chen, Chen és Meindl rétegzett kultúramodelleknek* neveznek (Chen, Chen, & Meindl 1998:285).

A kultúrával foglalkozók körében az egyik legismertebb és legelfogadottabb 3 szintű kultúra felosztás, *Schein* (1981) nevéhez fűződik. Az általa **mélykultúrának** nevezett szint, az alapfeltevések és premisszák a kultúra láthatatlan, a társadalom tagjai által nem tudatosan alkalmazott elemeit tartalmazza. A mélyréteg elemei közé olyan dolgok tartoznak, mint pl. az élet értelméről alkotott elképzelések, Istenről és a transzcendenciáról szóló nézetek, az ember és természet viszonya, időről és térről vallottak stb.. Ez a szint adja meg a „felsőbb” rétegek karakterisztikáját és egyedi jellemvonásait, vagyis e szint nélkül a többi a „levegőben lóg”, értelmezhetetlen. Ugyanakkor ennek a szintnek a jellemzője az is, hogy az alapkérdésekre adott kulturális válaszok a legrégebbiek, s csak nagyon hosszú időtávlatban gondolkodva lehet felfedezni azok módosulását. A kulturális mélyrétegek meghatározó szerepét támasztja alá *Maznevski és Peterson* kultúra-definíciója is, miszerint

„...a kultúra egy meghatározott embercsoport által osztott, mélyen fekvő értékek és feltevések halmaza, mely az emberek egymás közt, illetve az ember és természet közti kapcsolatokra vonatkozik.”(Maznevski – Peterson 1998:65)

A második szinten az **értékek és ideológiák** már kézzelfoghatóbb, és tudatosan alkalmazott kultúraelemek. A közösség által elismert értékek, célok, ideológiák, a jó és a rossz, a követendő és a kerülendő példák átadása a következő nemzedék számára elsődleges fontossággal bír. Éppen ezért alakultak ki azok a közvetítő módszerek, mint pl. az oktatás, a nevelés, vagy általánosabban a szocializáció folyamat és a vallási előírások, erkölcsi normák, melyek segítségével az egyéni és társadalmi célok már meghatározhatók. *Schein* ezeket az elemeket köztes szintként definiálja a felszíni és mélykultúra közt,

mivel ezen szintnek közvetítőcsatorna szerepe is van, mely átadja és tudatosítja a mélyrétegek üzeneteit a társadalom felé.

A kultúra eddig nem említett, felső, harmadik szintjét olyan **látható és kézzelfogható kulturális elemek** jelentik, mint pl. a műemlékek, a társadalmi berendezkedés és - rétegződés, a nyelv, a család felépítése és szabályozása, a nemek közti viszony, az etikai és jogi szabályok (pl. követendő és elvetendő) és a vallási rituálék. A látható jegyek alapján a legkönnyebb a különbségtétel az egyes kultúrák közt, ám ez a legfelszínesebb módja is ennek, hiszen az itt megfigyelt eltérések még nem adnak teljes magyarázatot az adott kultúra lényegi, mélyebb összefüggéseket magában foglaló működésére.

Mások, pl. *Trompenaars és Hampden -Turner* által kidolgozott általános kultúra modell újfent három, egymásra épülő kultúra „héjszeletet” határoz meg. A modell legkönnyebben megfigyelhető, ún. **explicit szintje** a manifesztálható és fizikailag tettenérhető kultúraelemeket foglalja magában, míg a legbelső, **központi mag** a kultúrában mélyen gyökeredző, a léttel kapcsolatos alaphiedelmeket tartalmazza. Ahogy a szerzőpáros fogalmaz:

„Az explicit kultúra a nyelv, az étel, az építmények, a házak, az emlékművek, a mezőgazdaság, a szent helyek, a piacok a divat és a művészetek megfigyelhető realitása.” (Trompenaars, F.- Hampden-Turner, C. 1998:21)

Az explicit, vagyis a világosan érzékelhető héjszelet és az implicit, vagyis a burkolt középpont között elhelyezkedő **köztes héjszeletet** a kultúra vázát alkotó **normák és értékek** képezik.

„A normák az embercsoportok közös tudata arra nézve, hogy mit tekint „helyesnek” és „helytelennek”. ...Másik oldalról, az értékek determinálják a „jó” és a „rossz” fogalmát, és ebből következően szorosan kapcsolódnak a csoport által elfogadott ideálokhoz.” (Trompenaars, F.- Hampden-Turner, C. 1998:22)

E szint köztességét jelzi, hogy a normákon belül megkülönböztethetünk formális, így kvázi explicit megjelenési módot, mint pl. a leírt törvények, de emellett léteznek informális – az implicit szinthez közelebb álló – jelenségek, mint pl. a szocializáció folyamata. A szerzők véleménye szerint egy kultúra mindaddig relatíve stabil maradhat, míg a normák és értékek megfeleltethetők egymásnak. Abban az esetben, ha ez a kritérium nem teljesül, akkor a kultúra bomlásnak indul, s ennek jó példája volt Magyarországon pl. a társadalomra erőltetett szocialista társadalmi – gazdasági berendezkedés is.

A kulturális mag definiálásához az ember legalapvetőbb értékéhez kell visszanyúlni: a létért és túlélésért való küzdelemhez. Etimológiailag jól

támasztják alá ezt az érvelést a modellalkotók, amikor a **kultúra (culture)** kifejezést a **művel (cultivate)** fogalmához kötik, melynek jelentése: felszántani a földet, vagyis a természeti folyamatok megértése és ennek megfelelő módon való cselekedet. Tehát, a mindennapi élet során kialakulnak olyan megoldások, melyeket először felismerünk, majd tudatosan alkalmazunk, s ezek a problémamegoldó válaszok beépülnek a tudatunkba és szinte meggingathatatlan alapfeltevésekké válnak.

Az általános szintű kultúramodellek további híres megfogalmazási formája, az ún. „**jéghegy modell**”:

1. ábra: A kultúra jéghegy modellje



Forrás: www.interkulturalis.hu/pagesMO/Alapfog_jeghegy.html (letöltés ideje: 2009. január 25.)

Több, e témában kutató szerző tartja a legmegfelelőbbnek a jéghegy hasonlatot a kultúrával kapcsolatban, így pl. *Daft* (1992), illetve *Müri* (1994) is, és megfigyelhető e modell a hazai szakirodalomban való térhódítása is pl. *Bakacsi*,(1996), *Heidrich*, (1994), (2000)munkáiban. *Müri* (1994) példájában a kultúra egy olyan jéghegy, melynek csak egy kicsiny része, a csúcса látható, s a nagyobb hányada a víz alatt rejtőzik. Teljesen nyilvánvaló, hogy a víz feletti

rész, a kultúra látható jegyeit jelentik, míg a rejtőzködő darab a scheini fogalomrendszer mélykultúrájának feleltethető meg.

1.5.A kultúra alkotóelemei

Daft (1992) pontosan meghatározza a kulturális összetevőket, mely alapján a kultúra látható tartományába tartoznak a ceremóniák (ünnepek), sztorik (történetek), a nyelv (zsargon) és a szimbólumok, míg a láthatatlan szinten található az értékek, feltevések, hiedelmek, érzések és attitűdök. A következőkben ezekkel az alkotóelemekkel foglalkozunk részletesen.

1.5.1. A kultúra látható elemei

Ceremóniák – ünnepek: A ceremóniák, szertartások, ünnepek rendszeresen ismétlődő események, melyek célja a közösség belső kohéziójának erősítése, az összetartozás érzésének a felerősítése. Mindezen közös rendezvények fontos funkciója, hogy életben tartsák és közvetítsék a felszínen a kulturális hagyományokat és tradicionális értékrendet. Sokszor a kulturális csoportok tagjai már nincsenek is tudatában a ceremónia igazi értelmével, mégis a megszokott cselekvések, a rítusok egyfajta kötődést alakítanak ki az egyének között. *Trice és Beyer* (1986) három fajtáját különböztetik meg a ceremóniáknak, vagy rítusoknak, úgymint:

- a. Megerősítés rítusa (pl. jutalmak a jól végzett munkáért),
- b. Megújítás rítusa (pl. innovációs és adaptációs tevékenységek), illetve
- c. Konfliktuscsökkentés rítusa (pl. szakszervezet és vállalatvezetés együttműködése).

Sztorik – történetek: A történetek – vagy régiesebben kifejezve – a mondák általában megtörtént eseményeken alapulnak. *Trice és Beyer* (1993) azonban kimutatta, hogy az eredeti történések kitalált elemekkel is fűszereződnek, ezek a legendák, míg néhányuk teljesen kitalált, ezeket nevezzük mítoszoknak. A sztorik középpontjában olyan személyiségek, vagy embercsoportok találhatóak, akik példaképként, vagy mintaként állíthatók a közösség tagjai elé, s fő funkciójuk az, hogy a kulturálisan kívánatos magatartásformákat és értékrendet közvetítsenek a hallgatóság felé. *Selznik* (1957) véleménye szerint, a történeteknek hármasszerepük van a kultúra formálásában:

- a. Felfrissítik a közösségi memóriát (emlékeztetnek),
- b. Általános hiedelemmé válhatnak bizonyos dolgok által és
- c. Erősítik az elkötelezettséget az értékek iránt és legitimizálják azokat.

Nyelv – zsargon: A kultúra lényeges verbális megjelenési formája a használt nyelv. A nyelv felépítése, szerkezete, kifejezőmódjának gazdagsága, vagy

szüksége, más kultúráktól átvett kifejezések halmazaként egyedivé és kultúra specifikussá teszi a nyelvet. Arról sem szabad elfeledkezni, hogy az emberek gondolatainak, véleményének, így a kultúra átadásának egyik legfontosabb eszközéről van szó. A nyelv kiegészül – a csak arra a kultúrára jellemző – nonverbális jelrendszerrel is. Ilyen nonverbális eszközök lehetnek például a gesztusok, mimika, hanglejtés és testbeszéd. Mindezen eszközökről Pease (1989) írt nagy sikerű művet. Nem véletlenül írja tehát Kieser (1995: 368), hogy „...a legfontosabb szimbólumkészlet a nyelv.” A nyelvvel kapcsolatos további fontos jellemző, a kultúrákon belül keletkező, egymással kapcsolatban álló, mégis elkülönülő szubkultúrák kérdésköre, melyek szeparálódásának eszköze a külső személyek számára megfejthetetlen kifejezések, rövidítések és jelek halmaza, vagyis a szakzsargon, a terminus technicus -ok használata. Ilyen szubkultúrákat említ a szervezetben Schein (1996) is, amikor ún. szakmakultúrákat különít el a vállalaton belül.

Szimbólumok: Morgan és munkatársai a következő módon definiálták a szimbólum fogalmát:

„A szimbólum egy olyan jel, melynek nagyobb a jelentéstartalma önmagánál, és összessége bizonyos eszméknek..” (Morgan, J. – Frost, P. – Pondy, L. 1983:3)

A szimbólumok fejezik ki az egyén kultúrához való tartozását, s egy részük fizikailag is megjelenő azonosító funkcióval bírnak. Ezek lehetnek külső megjelenési jegyek, mint pl. a hajviselet, öltözék, tetoválás, az egyénhez kapcsolódó tárgyak stb.. Mindezek mellett a szimbólumok közé tartoznak a jelképek (pl. zászló, címer, logo), melyek kohéziós erőként működhetnek a kulturális egységek közt, bizonyos cselekvések, mint a kézfogás, események, mint a Húsvét és különféle objektumok, így pl. a májusfák. Dandridge és munkatársai (1980) szerint bizonyos értelemben az itt felsorolásra került ceremóniák és történetek is szimbolikus jelentéstartalommal bírnak, hiszen indirekt módon közvetítik a kulturális közösség tagjától elvárt viselkedésformát, a kulturális szerveződés értékrendszerét.

1.5.2. A kultúra nem látható elemei

Érzések: Az emberi tevékenységek egy része ok-okozati alapon magyarázható, azonban a cselekvések jelentős hányadát pusztán kognitív módon megindokolni nem lehet. Mindezen logikailag, racionálisan nem magyarázható magatartásformák mögött érzelmi motívumok állnak, melyeket benyomásoknak is nevezhetünk. Ezeknek az emberben élő emocionális elemeknek sajátos kapcsolata van az ember ösztöneivel is (lásd: megérzések), s sok esetben éppen

ennek a racionálisan nem értelmezhető, „belső hangnak” engedelmeskedik az egyén.

Feltevések – hiedelmek: Az emberek életét átszövő meggyőződések, iránymutató elvek, az egyén „belső térképei”. Ezek a napi tevékenységünk, illetve viselkedésünk alapmotívumai, mozgatórugói. Általában nem kérdőjelezzük meg hiedelmeinket, hanem inkább vakon elfogadjuk azokat. Hiedelmeink származhatnak referencia személyektől (pl. szülők, tanárok, példaképek), de megtanulhatjuk szocializációnk során, illetve megtapasztalhatjuk saját élményeinkből is. A pszichológia oldaláról vizsgálva a hiedelem olyan összefüggés, mely két dolog, vagy egy dolog és egy tulajdonság közt észlelhető. Ilyen alapmeggyőződésre, mint axiómára más hiedelmeket is építhetünk, így juthatunk észleléseink alapján felépített premisszákhoz. Mivel ezek egyes észlelések alapján keletkeznek, ha ezeket általánosítjuk, kialakíthatjuk a sztereotípiáinkat, amely felszínes általánosítások az egyik legnagyobb veszélyét jelentik a nemzeti – szervezeti kultúrakutatásnak.

Értékek: Kiemelkedően fontos eleme a kultúrának. *Hofstede* a következőképpen fogalmaz az értékekkel kapcsolatban:

„Az érték egy világos irányultság, mely bizonyos magatartásformákat jobban preferál másoknál.” (Hofstede 1995:19)

Az érték fogalma szorosan kapcsolódik a feltevéshez, ugyanis feltevéseinket gyakran értékelő megállapításokkal is kiegészítjük, melyek valamiféle „belső irányítúként” funkcionálnak. Ezek az irányítúk olyan alapmeggyőződések, melyek tükrözik preferenciáinkat, általában véve jellemzik, hogy mit tartunk „jónak”, követendőnek, s mit értünk a „rossz”, vagy elvetendő alatt. *Rokeach* (1972) ezeket az értékeket fajsúlyosságuk alapján két részre bontja, így beszélhetünk ún. végső értékekről (pl. harmónia, szabadság, üdvözülés stb.), illetve instrumentális értékekről (pl. udvariasság, felelősség, életvidámság stb.). Amíg a végső értékek az emberi lét alapvető célját tűzik ki az egyén és csoport számára, addig az instrumentális értékek az életvitel módjára utalnak. E témakör magyar kutatói közül kiemelendő *Kapitány Ágnes és Kapitány Gábor* (1983) munkássága, akik a nyolcvanas évek tipikus magyar értékrendszerének csoportosításával foglalkoztak szociológiai irányultsággal, s négy eltérő értékrendszerrel bíró magyar embertípust találtak:

- a. Hagyományörző, aki erősen ragaszkodik a múltban gyökeredző tradíciókhoz.
- b. Polgári, aki inkább rugalmasan beépíti értékrendjébe a modern korhoz alkalmazkodó új elemeket.

- c. Utópista, akit a jobb jövőbe vetett hit vezérel.
- d. Bürokratikus, aki a fennálló szabályok szerint kíván eljárni minden helyzetben.

Ez a taxonómia az egyének, s nem a szervezeti viselkedés elemzésére vonatkozik, ennek ellenére jó példáját adja a kulturális alapú csoportképzés lehetőségének szervezeti szinten is.

Attitűdök: A beállítódások fogalmi meghatározása is szervesen kapcsolódik a feltevésekhez és az értékek jelentéstartalmához, ugyanis az attitűd az egyént, vagy csoportot körülvevő környezetről alkotott értékelő megállapítások, melyekben tükröződik annak érzelmi irányultsága is. *Bakacsi* (1996) megkülönbözteti az attitűdök ok - okozati, érzelmi és magatartási indíttatását. Tehát az, hogy valakit, vagy valamit kedvelünk, vagy sem, az származhat pl. egy logikai következtetésből, vagy érzelmi háttérből, illetve viselkedésünkéből. A beállítódások ilyen formában azért lényegesek, mert meghatározzák az egyéni és csoportos cselekvés alapmotívumait, s ezt ismerve könnyebben befolyásolhatjuk embertársaink viselkedését. Látható, hogy a kultúra észlelhető és mélyrétegeibe tartozó, e helyütt felsorolt tényezők mindegyike megtalálható *Hofstede* már ismertetett fogalomszótárában, így ez az elmélet is erősíti az eddig megismert és definiált kultúra fogalmát.

Ugyanakkor az is észrevehető, hogy e modell összezseng *Schein* modelljével is, azzal a különbséggel, hogy a scheini modell kettéválasztja a kultúra nem látható részét, a mélyrétegben található előfeltevésekre, és az ezekben gyökeredző, a közösség által már ténylegesen megfogalmazott értékre (*Schein*, 1985). Ez a különbségtétel igen fontos, mivel a kultúrával foglalkozó kutatók vizsgálatai is e gondolati síkon válnak ketté a következő módon:

- a. A kultúra felszínéhez közelebb lévő érzéseket, beállítódásokat, érzelmeket elemezni kívánó ún. attitűdvizsgálatokkal operáló szervezeti klímakutatás, illetve
- b. a kultúra mélyrétegeit kutató, a hiedelmeket, premisszákat feltáró kultúrantropológiai vizsgálatok (*Bakacsi*, 1992).

Scherm (1999) a fentiekől eltérő felosztást alkalmaz, mely inkább a látható és nem látható kulturális elemek kutatási irányait különíti el. Ő, a kulturális tájékozódási rendszerek emocionális és racionális összetevőinek vizsgálatában vél felfedezni különbségeket, ahol az első megfogalmazásban a kultúra mélyebb rétegeit, míg az utóbbiban a könnyebben magyarázható „felszín közeli” elemek analizisét érti.

Összefoglalóan, az egyéni és szervezeti magatartás belső okaira, a beállítódásokra, értékekre és normákra vonatkozó elemzéseket, a kultúra magyarázó (explikatív) koncepciójának, míg a viselkedést leíró, illetve a magatartás eredményeivel - pl. szokások, társadalmi berendezkedés, ruházkodás - foglalkozó analíziseket a kultúra leíró (deskriptív) koncepciójának nevezi. A

magyarázó vizsgálódások valóban a kultúra gyökeréhez kívánnak eljutni, ám azok általában nem, vagy nehezen hozzáférhetők, így nagyobb az esély a jelenségek „belemagyarázásába”, míg a leíró esetben, mindössze arra nyílik lehetőség, hogy egy kultúra látható ismertetőjegyeit összegyűjtsük, és összehasonlítsuk más kultúrákkal, az információk azonban nem elégségesek ahhoz, hogy a kultúra lényegét megérthessük és magyarázzuk. Tehát, amennyiben megfelelő módon kívánjuk egy kultúra jellegzetességeit feltárni, akkor egyidejűleg leíró és magyarázó módszerekkel is szükséges operálni.

1.6. A kultúra szimbolikus keretmodellje

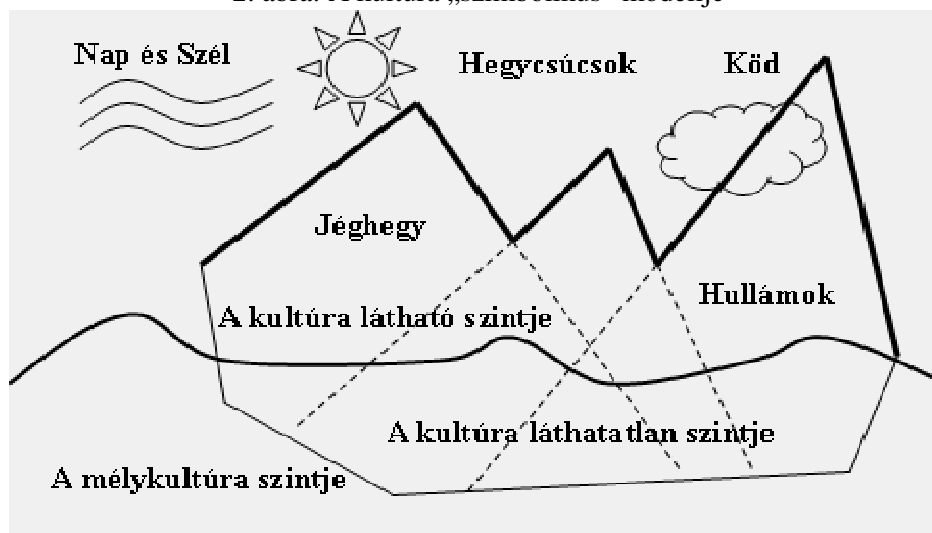
A fent ismertetett, egymáshoz kapcsolódó, mégis részleteiben különböző modellek összegyűrhetők egy szerves egészet alkotó rendszerré, mely új modell a továbbiakban egy szimbólumokból álló, ún. képi kultúra definícióként szolgálhat. A továbbiakban értelmezésre kerülő kultúramodell újabb részletekkel gazdagítja a kulturális elemek ábrázolásának palettáját. A jelen jegyzetben alkalmazott kultúramodell szimbolikus jellegű, vagyis könnyen érthető, képi formában adja meg a kultúra jellemzőit, ugyanakkor integratívnak is nevezhető, mivel több kultúraelmélet értékes vonásait sűríti magába (lásd az ábrát).

A modell szituatív jellegét a hullámok, a nap, a szél és a köd metaforájával lehet érzékeltetni, hiszen a tenger a jéghegy számára nem más, mint az őt körülölelő globális környezet. A víz hullámozásának hasonlata tehát jól utalhat egy vállalat környezetének változására, vagy egy helyzetre, melybe az egyén/munkavállaló kerül élete/karrierje során. Ilyen esetekben, mint pl. egy válság (hasonlata talán a vihar lehetne) nincs elég idő arra, hogy átgondoltan cselekedjünk, hanem gyakran spontán módon kell megoldani a krízist, s ekkor mutathatja ki az alany a „foga fehérjét”, vagyis karakterének azon elemeit, melyek átlagos helyzetben rejtve maradnának. Ekkor válik láthatóvá tehát a kultúra azon részének egy darabja, melyet átlagos helyzetben nem láthatnánk.

Rendkívül fontos a kultúra értelmezési dimenzióinak megfogalmazásakor *Lawrence és Lorsch* (1967) nagyhatású megállapítása, mely szerint általában véve, a társadalmi jelenségek vizsgálatára hármasszoros értelmezési tartomány érvényes: a társadalmi, a csoport- és az egyéni szint. Ez a típusú elemzési módszer kifejezetten érvényes a kultúravizsgálatok körére is, ezért a jéghegynek három fő értelmezési dimenziója, vagyis „hegycúcsa” van, melyeknek azonban jelentős közös „jéghegytesttel”, vagyis közös résszel rendelkeznek. A fenti kategóriákat tehát nem részalmazóként értelmezendők, mivel az egyéni jellemvonások nem egyeznek meg teljes egészében azzal a csoporttal, melybe az egyén tartozik, s a csoportok sem teljesen azonosulnak a társadalmat jellemző tulajdonságokkal. Ezzel az ábrázolási formával a modell megtartja azt

a fontos erényét a scheini és a dafti koncepcióknak, hogy nemcsak társadalmi léptékben, de szervezeti szintű vizsgálatok esetében is működik.

2. ábra: A kultúra „szimbolikus” modellje



Forrás: Jarjabka, Á. (1999): A szervezeti kultúra tipologizálása a tárgyalási és döntési stílus alapján, *Gazdaság Vállalkozás Vezetés*, 1999/3., 77. old. alapján

A három hegycsúcs mindemellett használható számos kulturális elmélet modellezésére is, úgymint pl. *Badaracco* (1998) gondolatainak leképezésére, aki az egyén – csoport – szervezet kulturális felosztást alkalmazza, vagy *Berry* (1998) esetében, aki az egyén – szervezet – nemzet szinteken belül vizsgálja a kulturális orientációkat. Mindezek mellett értelmezhető a hegycsúcsok hármassága *Trompenaars és Hampden-Turner* (1998) alapján is, hiszen a szerzőpáros is háromszintű kultúramodellel dolgozik, melyben megkülönbözteti a nemzeti – vállalati – és szakmai kultúra szinteket, melyek megint csak nem tekinthetők egymás részalmazainak.

Kiemelkedő fontossággal bír a dimenziók közös részeinek vizsgálata, melyeket a szaggatott vonalakkal lehet érzékeltetni - mert a kultúrán belüli együttélés során szükséges olyan kapcsolati pontok kiépítése, melyekre építve közös értékrendszert lehet kialakítani. Ez a harmonikus kultúra kialakításának alapfeltétele ebben a szimbiotikus rendszerben. A szaggatott vonalakat azonban olyan törésvonalaknak is fel lehet fogni, melyek mentén a kulturális szintek jellemzőinek egy részével megegyező, más részében viszont egyedi jegyekkel bíró szubkultúrák is létrejöhetnek.

A modell alkalmas a kultúrák változásának megjelenítésére is, hiszen a kultúra jéghegyeinek formái, jellemvonásai időben nem állandók, vagyis

változnak a pozícióik, „leolvadhatnak” róla bizonyos elemek, „ráfagyhatnak” kulturális jellemzők, ezért alkalmazható a „Nap és Szél” képi elemek, melyek kultúra folytonos változását jelképezik a környezeti tényezők hatására. A választott eszközök azt is jól jelképezik, hogy a felszíni kulturális elemek, mint pl. az öltözék, vagy beszédstílus jobban ki vannak téve az elemek formáló erejének, míg a rejtett, belső kulturális elemek, mint pl. a hiedelmek és értékek nehezebben változtathatók.

A modell soron következő és egyben utolsó grafikai eleme a „köd”. A már említett szerzőtrío *Chen és tsai* (1998) a kooperációs kulturális modell elképzelésük kidolgozásakor arra a következtetésre jutottak, hogy a kulturális szintek együttműködése több módon is megtörténhet, melyek a alábbiak:

1. Közös célok (Superordinate goals – lásd még pl. *Pascal és Athos* 1981),
2. Csoporttudat,
3. Hit,
4. Felelősség,
5. Kommunikáció,
6. Juttatások és ösztönzők.

Az természetesen nem egyértelmű, hogy melyik kooperációs forma hatékony egy adott kulturális helyzetben, ebből következően, a kulturális jéghegy csúcsok vízből éppen kilátszó, alsó részeit gyakran köd borítja, vagyis a kulturális szintek szereplői sokszor nem tudják kitapogatni más szintekkel való kapcsolatuk alapjait.

Összességében, ezzel a modellel szemléltethető, hogy a kultúra, komplex módon működő globális jelenség, mely mind felszíni megjelenési formáival, mind pedig a mélyben munkáló, rejtett jellemzőivel átítatja a társadalom és gazdaság minden szereplőjét. Ez az új rendszer képes arra is, hogy érzékeltesse a kultúra dinamikus jellegét, vagyis, hogy állandóan formálódik, változik az őt ért hatások következtében.

2. A szervezeti kultúra

2.1. A szervezeti kultúra összetevői

A menedzsment-szakirodalomban az 1970-es évektől kiemelt helyen szerepel a szervezeti kultúrák vizsgálata. E tudományos irányzat egyes képviselői a vállalati kultúrafogalom elemeivel és a társadalmi kultúra – szervezeti kultúra – nemzeti kultúra kapcsolatrendszerének meghatározásával foglalkoztak, mint pl. *Deal – Kennedy* (1982), *Branyiczki* (1989), *Daft* (1992), vagy *Darlington* (1996). Más kutatók viszont a szervezeti kultúra különböző ismérvek alapján történő tipologizálását végezték, nagy hatású kultúramodelleket alkotva, mint pl. *Hofstede* (1980), *Handy* (1986), *Quinn*. (1988), vagy *Schein* (1996). A következő két alfejezetben három olyan elmélet kerül bemutatásra, melyek a szervezeti kultúrát bizonyos jellemzőkben, vagy állításokban próbálják megragadni. Azért fontos ezzel foglalkozni, mert bár ezek a modellek nem alkotnak koherens definíciót a szervezeti kultúrára nézve, mégis annak elemeit sorolják fel fogalomköreikben.

2.1.1. *Robbins szervezeti kultúra kategóriái*

A **szervezeti kultúra**, annak antropológiai megközelítése alapján, **maga a működő szervezet**. Ahhoz, hogy jobban megérthessük a szervezet lényegi, belső jellemvonásait, meg kell ismerni azokat a kulturális „építőköveket”, melyek segítségével feltérképezhető a vállalat egyedi kulturális karaktere. *Robbins* (1993) tizenegy ilyen ismertetőjegyet különített el, melyeket elemzési kategóriáknak nevezett. Ezen a kérdésként is felfogható elemekre adott szervezeti válaszok jellemzik a szervezeti kultúrát. A lehetséges feleletek értelmezési végpontjait a 3. ábra adja meg. A vizsgált dimenziók a következők:

1. **Az azonosulás foka:** A vizsgálat tárgya az, hogy mennyire tudja elfogadni az alkalmazott a globális szervezeti elveket, célokat, elvárt magatartásformákat, vagy „begubózik” a szűkebbnek tekinthető saját szakmai közegébe. Ebben az esetben nem tud kialakulni globális szervezeti kultúra, hanem csak egymást részben fedő, töredezett szubkultúrák keletkeznek.

2. **Az individualizmus – kollektívizmus:** Ekkor azt vizsgálja *Robbins*, hogy mennyire egyéni, vagy csoportközpontú a munkaszervezés, az alkalmazottak együttműködése és hogy mennyire létezik a „MI” tudat a szervezet tagjai közt. Ennek a jelenségnek a két szélsőséges formája a teljesen egyéni érdekeket előtérbe helyező gondolkodásmód, és a csak csoportban működni tudó szervezeti felépítmény.

3. ábra: Robbins szervezeti kultúra elemzési kulcskategóriái

ELEMZÉSI KATEGÓRIÁK		
VÉGPONT 1.	KATEGÓRIÁK	VÉGPONT 2.
1. Munkakör	AZONOSULÁS	Szervezet
2. Egyén	EGYÉN-/CSOPORTKÖZPONTÚSÁG	Csoport
3. Feladat	HUMÁN ORIENTÁCIÓ	Kapcsolat
4. Függés	FÜGGELMI VISZONY	Függetlenség
5. Gyenge	KONTROLL	Erős
6. Gyenge	KOCKÁZATVÁLLALÁS	Erős
7. Más alapú	JUTALMAZÁS ALAPJA	Eredmény
8. Gyenge	KONFLIKTUS TŰRÉS	Erős
9. Folyamat	CÉL / ESZKÖZ ORIENTÁCIÓ	Eredmény
10. Belső működés	NYÍLT / ZÁRT RENDSZER	Külső működés
11. Rövid táv	IDŐORIENTÁCIÓ	Hosszú táv

Forrás: Robbins, S.P. (1993): Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications, Prentice – Hall., 6. ed., 1993., p. 603. alapján

3. **Humán orientáció:** Itt az a legfontosabb kérdés, hogy ki, vagy mi élvez prioritást a szervezetben: a humán tőke (kapcsolatok), vagy inkább a szervezeti feladatok. Mindebből következik, hogy az első esetben a cég jobban tolerálja a vállalatban belüli informális csatornák létrejöttét és működését, míg a második esetben a feladat és annak végrehajtása áll a középpontban.

4. **Függelmi viszony:** A függelmi viszonyok erőssége nagyban befolyásolja az alkalmazottak autonóm cselekvéseit. Vannak olyan vállalatok, melyek kifejezetten a független, önálló problémamegoldást támogatják időszakos

jelentéstétellel, míg mások inkább a „rövid póráz” elvét alkalmazzák, vagyis minden tevékenységükhöz engedély szükséges, és tételes beszámoltatási rendszer a szervezetben.

5. **Kontroll:** Ez a kérdés összefügg az előzővel, ugyanis itt is az alkalmazotti autonómia a fő kérdés, csak a vezető oldaláról. Vagyis ez az elemzési kategória azt vizsgálja, milyen mértékű a vezető ellenőrzési tevékenysége a beosztotti munkatevékenységre nézve, sőt még azon túl is.

6. **Kockázatvállalás:** Ennek az elemzési kategóriának az az alapja, hogy némely szervezet támogatja, ha alkalmazottaik és vezetőik bizonyos szinten mernek rizikót vállalni a szervezeti célok elérése érdekében. Mások viszont éppen ellenkezőleg, csak a biztonságos tevékenységvégzés elvét ismerik el. Ilyen módon létezik valamiféle kapocs a kontroll és a kockázatvállalás között.

7. **Jutalmazás alapja:** A szervezetben alkalmazott pozitív visszacsatolás egyik elterjedt formája a teljesítmény alapú bérezés és motiváció, azonban más motivációs formák is elterjedtek, mint pl. a senioritáson alapuló juttatások, vagy a szociális helyzetre tekintettel lévő motivációs formák, illetve ezek kombinációi. Bármely forma kerül alkalmazásra, mindhárom esetben felmerül a mérhetőség az ösztönözhetőség és az igazságosság dilemmája.

8. **Konfliktustűrés:** Nagyon lényeges ennek a kérdésnek a megtárgyalása, hiszen az egyik elterjedt nézet szerint a szervezeti működés természetes velejárója a konfliktus. Mindenütt, ahol emberek kerülnek kapcsolatba egymással, természetes az egyetértés részlegessége. A vállalatok egy másik része azonban kultúrájában kifejezetten rombolónak tekinti a konfliktusokat, ezért nem engedi azok kibontakozását, megint mások a hatékony konfliktus feloldási mechanizmusok kifejlesztésére és alkalmazására törekednek.

9. **Cél – eszköz orientáció:** Fontos annak felismerése is, hogy mire fókuszált a vállalati gondolkodásmód. Az egyik lehetséges alternatíva a szervezeti folyamatok tökéletesítésére és olajozottságának biztosítása mellett tör lándzsát, míg más szervezet inkább *Machiavelli* „A cél szentesíti az eszközt” elvét érvényesíti, vagyis, hogy csak a végeredmény, a szervezeti célok elérésének mértéke számít, annak módja nem lényeges.

10. **Nyílt – zárt rendszer:** Ezen kérdésterület a vállalat környezetével való viszonyát boncolgatja. Egyik oldalról létezik egy olyan szervezeti gondolkodásmód, hogy „csak magunkkal foglalkozunk”, vagyis nem fontos a környezeti tendenciák figyelembevétele a működés során. A másik típusú gondolkodásmód inkább azt érzékelteti, hogy a szervezet a gazdasági

környezetben működik és azzal interakciót folytat, vagyis kölcsönösen befolyásolják egymás működését, ezért elsőrangú feladat a környezeti jelenségek figyelése.

11. **Időorientáció:** Végül, az időorientáció elemzési kategóriája arra keres választ, hogy a szervezet maga, illetve a szervezeti tagok tervezési tevékenysége milyen időtávot fog át, vagyis hogy milyen időintervallumra terveznek előre az alkalmazottak, illetve maga a vállalat.

Természetesen, az ábra nem diszkrét értékekkel dolgozik, hanem a végpontok mindössze a válaszadási tartomány határait fogalmazzák meg. Az elemzési kategóriákra adott válaszok alapján aztán kirajzolódhat a szervezet önmagára értelmezett, egyedi kulturális képe.

2.1.2. Hampden-Turner és Herskovits kulturális alapjellemezőinek összevetése

Hampden-Turner (1992) és a szervezeti kultúramenedzsment egyik úttörője, *Herskovits* (1940) – az előzőktől eltérő módon – a kultúrát jellemző állításokat fogalmaztak meg, melyekkel tulajdonképpen rövid, egyértelmű definíciórészleteket alkottak. Az előbbi 11, míg az utóbbi 8 jellemzőt definiált. A megállapítások megfeleltethetők egymásnak, ezért – pusztán csak számosság alapján – Hampden-Turner kijelentéseit vesszük alapul, s mellé, zárójelben párosítva ott vannak *Herskovits* megállapításai is. Mindezek alapján a párhuzamos kultúraalkotó kijelentések a következők:

1. A kultúrát egyének alkotják. (A kultúra az az eszköz, amellyel az individuuum alkalmazkodik a teljes környezetéhez, és szert tesz a kreatív kifejezés módjaira.)

Hofstede ezt a gondolatot a kulturális jellemzők mérhetőségének problematikájából indulva úgy fogalmazza meg, hogy

„A kultúra a szervezet karakterisztikája, nem egyének jellemzője, de manifesztálódni és mérni az egyének verbális és nonverbális magatartásából lehet, mivel ez aggregálódik a saját szervezeti egységük szintjén.” (Hofstede 1998:479)

Tehát, a szervezeti kultúra bármennyire is elvont személyek feletti, megfoghatatlan dolog, akkor is emberi alkotás. Azonban az is igaz, hogy a szervezetekben nemcsak a tagok alakítják a kultúrát, hanem ők is formálódnak a kultúra által, gondoljunk csak a beilleszkedési folyamat lényegére. *Herskovits* pontosan erre, a szocializáción alapuló társadalomba integrálódásra gondolt

állításának abban a részében, amikor az „alkalmazkodik” és a „szert tesz” kifejezéseket használta.

2. A kultúra a kiválóságra való törekvést díjazza.

Ez az elv azt jelenti, hogy a kultúra a szervezetekben valamiféle keretet képez, kategóriákat és limiteket állít fel, és ezek alapján derül ki, hogy az egyének és csoportok viselkedése mennyiben felel meg ezeknek a követelményeknek. Amennyiben a magatartás nem megfelelő, abban az esetben az azzal létrejövő „teljesítmény” sem az, míg ellenkező esetben, ha az elvárásoknak megfelel az egyén, akkor produktuma is elfogadott.

3. A kulturális visszaigazolások beteljesednek.

A szervezeti kultúra tulajdonképpen egy önbeteljesítő jóslat. Talán ahhoz hasonlítható, mint a tőzsdei vásárlási, vagy eladási láz, amely öngerjesztő folyamatként működik. A szervezeten belül ez azt jelenti, hogy amennyiben erős a hit a szervezeti tagokban, akkor nagyobb valószínűséggel válnak valóra az elképzelések. Természetesen, ennek a fordítottja is igaz lehet.

4. A kultúra értelmet ad és megvilágítja az összefüggéseket. (A kultúra szabályszerűségeket mutat, miáltal az elemzése, tudományos módszerek segítségével lehetővé válik.)

A kultúra logikát visz az egyéni és a csoport viselkedésébe, tulajdonképpen megindokolva azt. A egyén szervezeti cselekedeteinek jelentős részében – tudatosan és tudat alatt is – mérlegeli azt, hogy magatartása mennyiben felel meg a kulturális keretnek. A kultúra alátámaszthatja a szándékot, de adott esetben visszatartó erővel is bír. Az egyén és a csoport e tevékenység folytán azonosul, s részben beleolvad az általa közösnek vélt gondolkodásmódba. *Herskovits* kijelentése a tudományos mérhetőség elemét is magában foglalja, ami rendkívül fontos tényező, mert a kultúra mérhetőségével lehetőséget teremt a szervezeten belüli és a szervezetközi kultúrák összehasonlítására, illetve a kultúra időbeni változásának vizsgálatára is.

5. A kultúra identitást és folytonosságot biztosít a tagoknak.

A szervezeti kultúra befolyásolja a tagok viselkedését, s ezek alapján megkülönbözteti őket más csoport, szervezet alkalmazottaitól is. „Sony alkalmazott vagyok”, mondja a japán mérnök, s ezzel a kijelentéssel nemcsak a munkahelyét árulja el, hanem azt is jelzi diszkréten beszélgetőtársával, hogy milyen nívón kell dolgoznia, milyen elvárásoknak kell megfelelnie stb.. Amennyiben átérzi a szervezet tagja, hogy egy kulturális közeg része, abban az esetben elkötelezetté válik azzal kapcsolatban.

6. A kultúra egyensúlyt teremt az ellentétes értékek között. (A kultúra aspektusokra osztható.)

Bármely szervezeti kultúra közegében érvényes az a kijelentés, hogy a szervezeti kultúra segít egyensúlyt teremteni bizonytalan helyzetben, hiszen ha a szervezeti jövőt nem is, de a saját törekvésünket és elkötelezettségünket érezhetjük. Ugyanakkor mindig is vannak a szervezetben egymás ellen munkáló, vagy ellenérdekelt erők, gondoljunk csak a Schein szubkultúrákra, vagyis a végrehajtók, mérnökök és főnökök érdekellentétére. Ezeket a feszültségeket csak az „Egy csónakban evezünk.” elv átértésével lehet feloldani, mely szerepet a közös kultúra tudja nyújtani.

7. A szervezeti kultúra kibernetikai rendszer. (A kultúra dinamikus.)

A rendszer lényege, hogy olyan elemek alkotják, melyek egymással kölcsönhatásban vannak. Ez teljesül a szervezeti kulturális közegben is, mivel a tagok, magatartásukkal befolyásolják egymás tevékenységét és formálják saját kultúrájukat. A kibernetika, a görög „kybernetesz”, kormányos szóból ered. E tudományos irányzat megalapozója Wiener (1948) a következőképpen definiálta a kibernetika fogalmát:

„Elhatároztuk, hogy az önműködő vezérlésnek, illetve a hírközlés elméletének egész területét, akár gépről, akár emberről van szó, a kibernetika névvel fogjuk jelölni....”(Wiener, 1948)

Vagyis, a szervezeti kultúra, egyfajta önműködő és önszabályzó rendszer, mivel érzékeli a vállalati környezet változását és ehhez képest korrigálja önmagát. *Herskovits* is a folyamatos szabályozás elvét húzza alá a „dinamizmus” kifejezéssel, melyet jól modellez a szervezet önszabályozó rendszerként való definiálása.

8. A kultúra gondolkodási és viselkedési minták rendszere. (A kultúra az emberi lét történelmi, pszichológiai, környezeti és biológiai összetevőiből származtatható.)

A Hofstedei definíciós szótárban a minta kifejezés természetesen szerepel, hiszen ezek mutatják meg a „helyes” és követendő cselekvési módokat a tagok számára. Ezek a minták tettenérhetők a vállalat stratégiájában (pl. win – win stratégia), a példát mutatni akaró egyéni viselkedésben (pl. a főnök, aki sohasem késik) és a tagok egymás közti, illetve a tagok és a külső szereplők közti tevékenységekben (pl. a vevők kiszolgálásában). A viselkedési minták adnak stabilitást a szervezetnek és egyfajta kötelezően elsajátítandó sablonként jelennek meg azok számára, akik beilleszkedni kívánnak a szervezetbe. Egy lényeges aspektust nem érint *Hampden-Turner*, méghozzá a minták

származásának kérdését. Gyakran maga a szervezet, illetve annak vezetése alakít ki követendő mintákat, másrészt számos esetben a napi gyakorlattal épül be a szervezeti tagok viselkedésébe a vállalati közegben tradicionálisan elfogadott minták alkalmazása.

9. A kultúra kommunikációt igényel.

A kultúra kommunikáció útján terjed. Nagyon fontos jellemzője a kommunikációnak az ismeretátadáson kívül az is, hogy ezzel nyílik lehetőség a tagok előtt, hogy egyeztessék nézeteiket a kulturális jellemzőkről, megerősítsék egymásban a legfontosabb értékeket és hiteket, ezáltal kötődést alakítson ki a szervezeti tagok között. Mindezekon túlmenően a kommunikáció teret enged a vélemények ütköztetésére az alapnormákkal, ezáltal elősegítheti a kulturális elvek aktualizálását.

10. A kultúra többé-kevésbé szinergikus. (A kultúra strukturált.)

A kultúra által artikulált értékeknek összhangban kell lenniük egymással, mert enélkül káosz uralkodna el a szervezeti tagok, csoportok és magának a szervezetnek a viselkedésében. Azonban, ha a kulturális értékek illeszkednek egymáshoz és a vállalati viselkedés is ehhez igazodik, akkor létrejön a kulturális értékekkel összhangban működő kultúra. A felsővezetés egyik legnagyobb felelőssége, hogy – amennyiben szükséges – a kultúraformálás esetében egymással összeegyeztethető értékelemek integrálódjanak a kultúrába, illetve ellenkező esetben ezek maradjanak ki a kultúrából. A „szinergikus” kifejezés magában rejtje a kultúra összetettségét, ezért vonható párhuzamba a két kijelentés, hiszen a „strukturáltság” is rendelkezik ilyen tartalom elemmel. Ez utóbbi azonban több mint az előbbi, hiszen amíg a szinergikus nem fejezi ki az elemek prioritását, addig a strukturáltság rendezettségét, illetve hierarchiát is jelez a kulturális elemek között. Ez a kifejezés mód pedig már rendkívül közel áll a szimbolikus értelmezésmódhoz.

11. A kultúrák tanulhatnak, a szervezeteknek tanulniuk kell. (A kultúra tanult, a kultúra változékony.)

A „tanuló szervezetek” problémája azért aktuális a jelen gazdasági periódusban, mert a szervezeti környezet számos iparágban turbulens módon változik. A tanulás folyamata azonban, a gyorsan változó környezeti feltételrendszerben magában hordoz egy nagyfokú bizonytalanságot is. Tehát, a szervezeti rugalmasság potenciális hibaforrás is egyben, amennyiben nem felel meg a szervezeti alkalmazkodási folyamat a környezeti változásnak. Látható, hogy *Herskovits* két – a jelen jegyzet szerzője által összevont – kijelentése, jól ragadja meg a kultúrák alapjellemezőjét a változás kényszerét és a változás sikerességének alapjául szolgáló fogalmi elemet, a tanulást.

2.2. A szervezeti kultúrafogalmak csoportosítása

A kultúra, a latin „cultivate” kifejezésből származik, melynek eredeti jelentése földművelés. Ezt a metaforát terjesztette ki később *Cicero*, amikor a filozófiát a lélek kultiválásának, azaz művelésének nevezte. Mindebből következően a kultúra kifejezés műveltséget, vagy civilizáltságot jelent, amely más és más földrajzi, vagy szervezeti környezetben eltérő tartalommal rendelkezhet. Egyrészt segítheti, másrészt viszont gátolhatja a definícióalkotó munkát az a tény, hogy a szervezeti kultúra fogalmát – az etimológiai közelítésen túl – rendkívül sokan próbálták meghatározni. Ezeket a szervezeti kultúra meghatározásokat két csoportra bonthatjuk: a „nem limitált” és a „limitált”-definíciócsaládokra.

A meghatározások ilyen csoportokra bontását az indokolja, hogy amíg a „nem limitált” csoportba tartozó definíciók a szervezeti kultúra elemeit – nem kizáró jelleggel, a fogalmi elemeket szinte szinonimaként használva - egy tágabb értelmezésben sűrítik össze, addig a „limitált” formák arra törekcsenek, hogy tételyszerűen definiálják a szervezeti kultúra fogalmát. Tehát, a következőkben tulajdonképpen két fogalomalkotási gondolkodásmódot különböztetünk meg, ahol az első csoportba tartozók a nem kizáró jellegű logikát, míg a második csoport tagjai az egzakt fogalmi határvonalak meghúzásának elvét választják inkább a szervezeti kultúra definíció megalkotásakor.

2.2.1. „Nem limitált” definícióformák

Az e témában kutató szerzők legtöbbsze, a szervezeti kultúrát megjelenési formajegyeik alapján próbálta definiálni. Mivel a kultúra manifesztációk sokfélék lehetnek, ebből következően a megfogalmazások a teljesség igénye nélkül, tehát nem limitált módon sorolják fel a vállalati kultúrát alkotó jelenségeket. Lényegében tehát szinonim, vagy hasonló értelmű fogalmakkal operáló, így részben azonos, de részben eltérő definícióhalmazt találhatunk. *Heidrich* (1999) a szervezeti kultúrakutatást kronológiailag szemlélve kimutatta, hogyan változott meg a vizsgálatok fókuszusa a '80-as és a '90-es években (lásd a táblát).

A tábla időrendi válogatását szemlélve, a fogalmi bizonytalanság abban érezhető, hogy az idő előrehaladtával a szervezeti kultúrakutatási területek megváltoztak, illetve új irányvonalak is kirajzolódhatnak a jövőben, vagyis az időbeni változás ténye az, ami gátolja a szervezeti kultúra fogalom egzakt, időtálló meghatározását. *Klitgaard* tankönyvében így fogalmaz:

5. tábla: A szervezeti kultúra koncepciójának változása

Dátum	Szerző	Alkotások címei	Főbb gondolatok
1982	<i>Deal és Kennedy</i>	Corporate Cultures	Széleskörű vizsgálat a kultúra jelentéséről, a kultúra típusokról és a kultúra menedzseléséről.
1983	<i>Schein</i>	The Role of Founder in Creating Organizational Culture	Alapos kultúra definíció, fontos megállapítások a kultúra működéséről és terjedéséről.
1983	<i>Wilkins és Ouchi</i>	Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Cultures and Organizational Performance	Kimutatja azokat a feltételeket, erősségeket és gyengeségeket, amelyek hozzájárulnak a kultúra hatékonyságához.
1984	<i>Schein</i>	Coming to a New Awareness of Organizational Culture	A kultúra fogalom definiálása és analizálása.
1984	<i>Trice és Beyer</i>	Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials	Kultúrafogalom, a kultúra „tanulása” ritusok és ceremóniák által.
1986	<i>Kets de Vries és Miller</i>	Personality, Culture and Organization	Véleményük szerint a kultúra egy eszköz, mely a felsővezetők személyi ségén keresztül befolyásolhatja a szervezeti stratégiát.
1991	<i>Hofstede</i>	Cultures and Organizations	A nemzeti kultúrák dimenzióinak analízise és azok befolyása a szervezetekre.
1992	<i>Martin</i>	Cultures in Organizations	Bemutat három kulturális kutatási perspektívát és annak szubkulturális részleteit is.
1993	<i>Trice és Beyer</i>	Cultures in Work Organizations	Egy részletes tanulmány a kultúra definíciójáról és elemeiről, mely felfedi a szervezeti kultúra, változásban s leadership -ben betöltött helyét.

Forrás: Heidrich, B (1999): The Change of Organizational Culture in the Transition Period in Hungary, Ph.D. jegyzet, Miskolci Egyetem, 1999., 31 – 34. old., részletek

„A (szervezeti) kultúra a szervezeti motivációk és ösztönzők konfigurációjában manifesztálódik, és ennek következményeképpen létrejövő specifikus kulturális tőke.” (Blunt – Jones 1997:7. in. Klitgaard 1994:75)

A **konfiguráció** kifejezés tulajdonképpen azt jelenti, hogy a szervezeti kulturális elemek nemcsak az időben, de térben, vállalatonként is változhatnak, vagyis szervezetenként más dolgok alkothatják, hiszen a fogalomba mindenki azt értheti bele, ami számára lényeges az adott helyzetben.

Verbeke és tsai (1998) más oldalról közelítették meg a problémát. Ők, a szervezeti kultúradefiníciók leggyakrabban előforduló fogalmi elemeit gyűjtötték össze, s azt vizsgálták, hogy időben hogyan változtak a definíciós súlypontok a fogalom meghatározásakor (lásd a táblát).

6. tábla: A szervezeti kultúra definíciójának időbeni változása

1979 - 83			1984 – 88			1989 - 93		
Sz	Fogalom	Előford.	Sz	Fogalom	Előford.	Sz	Fogalom	Előford.
1.	Tagok	17	1.	Megosztott	13	1.	Tagok	9
1.	Megosztott	17	2.	Értékek	12	1.	Szervezet	9
3.	Magatartás	11	3.	Tagok	11	1.	Megosztott	9
4.	Hiedelmek	8	4.	Szervezet	10	4.	Magatartás	9
4.	Szervezet	8	4.	Tagok	10	4.	Értékek	8
4.	Normák	8	6.	Értelmezés	7	4.	Minták	7
4.	Értékek	8	7.	Normák	6	7.	Hiedelmek	5
8.	Értelmezés	6	7.	Magatartás	6	7.	Rendszer	5
8.	Minta	6	7.	Minták	6	9.	Tanult	4
8.	Módszer	6	10.	Feltevések	5	10.	Feltevések	3
11.	Rendszer	5	11.	Tanult	4	10.	Szociális	3
11.	Tanult	5	11.	Szociális	4	10.	Módszer	3
13.	Szilárd	4	11.	Módszer	4	10.	Normák	3
13.	Egyetértés	4	14.	Szokások	3	14.	Értelmezés	2
15.	Feltevések	3	14.	Szilárd	3	14.	Szokások	2
15.	Szociális	3	14.	Rendszer	1	14.	Szilárd	2
17.	Szokások	2	14.	Egyetértés	1	17.	Egyetértés	2

Forrás: Verbeke, V. – Volgering, M. – Hessels, M. (1998): Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behavior: Organizational Climate and Organizational Culture, Journal of Management Studies, 35:3 May, p. 319., 1998.

Azért tekinthető a tábla kitűnő definíciós alapnak, mert az itt felsorolt fogalmakkal alkotott mondatok kvázi szervezeti kultúra meghatározást adnak. A

nem limitált szervezeti kultúra definíció mintapéldáját *Lau és Ngo* adják, amikor szervezeti kultúrával kapcsolatban pontosan egy ilyen típusú fogalmi meghatározással élnek a következőképpen:

*„Általában véve, a szervezeti kultúra a szervezeti tagok által osztott közös nézetekből és dolgokból épül fel. Ezek közé a dolgok közé tartoznak **többek között** a filozófiák, ideológiák, értékek, előfeltevések, elvárások, észlelések, normák, mondások, magatartás, hősök és tradíciók..”* (Lau - Ngo 1996:470)

A fenti meghatározás azért lehet a „nem limitált” típusú meghatározás, mivel a „többek között” kifejezés egyértelműen a megfigyelhető szervezeti jelenségek felsorolásának lezáratlanságát jelzi. A fenti „definíciós nyersanyag” alapján, a továbbiakban a jelen tananyagban a szervezeti kultúra meghatározása, - mely célzatosan használja fel a '90 –es évek legkedveltebb definíciós elemeit – a következő:

A szervezeti kultúra olyan értékek, hiedelmek, feltevések, magatartások, módszerek, normák és szokások megszilárdult – és a szervezeti tagok által osztott – rendszere, melyet a szervezetet alkotók tanulási folyamattal sajátítanak el, alkalmazásában egyetértenek, és azonos módon értelmezik azt.

2.2.2. „Limitált” formák

Az eddigiekben felsorolt szerzőkön kívül vannak azonban olyanok is, akik a szervezeti kultúrát több – meghatározott számú és egzakt módon behatárolható – tényezőegyüttes megjelenési formájának tekintik. Példának okáért, *Szűcs* szerint kettős felosztás a jellemző a szervezeti szinten értelmezett kultúrára, mivel:

„...a szervezet kultúrája... egyrészt a tevékenység feltételeit jelentő, tárgyasult értékek(et jelenti), ...másrészt magában foglalja azokat a nem tárgyasult értékeket, amelyek a szervezeti és szervezeten kívüli viszonyok hatására rögzültek az embereken, amelyek jórészt szokássá váltak.” (Szűcs P. 1995)

Heidrich (1998) a szervezeti kultúra tartóoszlopainak nevezi a közös értékrendet, az alapvető feltevéseket és a szervezeti viselkedés normáit. *Martin és Meyerson* (1988) is három megjelenési csoportba gyűjti a szervezet kulturális elemeit:

a. szokások (szabályok, procedúrák, normák),

- b. tárgyiasult elemek (rítusok, ceremóniák, rituálék) és
- c. tartalmi témák (a kultúra, mint kontrolláló és változtató tényező, vagy a kultúra, mint versenyelőny, vagy a kultúra, mint stratégiaalkotó tényező).

Kohno meglátása alapján ismételtén három tényező kompozíciójaként észlelhető a szervezeti kultúra:

- „1. *Vállalaton belül elfogadott közös értékek,*
2. *Vállalaton belül általánosan érvényesülő viselkedésformák,*
3. *Vállalati döntéshozatalban használatos gondolkodásmód, megközelítés, eljárások, minták.*” (Ishikawa 1994. in.: Kohno 1990)

Ezt a meghatározást talán a limitált definíciók közül a legsikerültebbnek, mivel megfogalmazásában tisztán megtalálható az a gondolat, hogy a kultúra látható és nem látható elemekből áll. A definíció első pontja kifejezetten egy vállalati értékrendszerre utal, mely belső, láthatatlan tartóvázként funkcionálva egységessé teheti a szervezetet. Amennyiben nincs, vagy nem sikerül kialakítani egy – a szervezeti tagokkal és csoportokkal elfogadott – értékrendet, addig a szervezet céljai nincs mihez kötődjenek, s ebből következően a vállalati erőfeszítések a célok elérésért is esetlegesebbé válnak.

A második pont már a viselkedéssel foglalkozik, amibe bele lehet érteni az egyéni viselkedés igazodását a vállalaton belül elfogadottal (pl. általános a tegező viszony a munkatársak között), de lehet a viselkedésformát szervezeti szinten is érteni, mint szervezeti magatartás. Mindkettő a szervezeti kultúra külső megjelenési formája.

A harmadik definícióelem több olyan kifejezést használ, mely megtalálható *Hofstede* fogalomgyűjteményében is, a legfontosabbnak azonban a döntéshozatali elem, mivel az a szervezeti kultúra meghatározó része, s ez a vezetési tevékenység. Való igaz, hogy a szervezeti kultúra részben spontán módon, véletlen helyzetek alapján alakul, egy másik része viszont irányított formában a vállalati vezetés által formálódik, vagyis a szervezeti topmenedzsmentnek is igen nagy befolyása van a kultúrára. Ennek az az oka, hogy pusztán a felsővezetőknek van olyan rálátása a szervezet egészére, hogy átérezzék, milyen szervezeti kulturális közeg az, melyben a stratégiai célok megvalósulása megfelelően biztosított. A célok és a vállalati stratégiával kapcsolatos döntések meghozatala mellett tehát a szervezeti kultúrát direkt (pl. vállalati rendezvények) és indirekt formában (pl. alkalmazottak képzése) is alakítják.

Ebben a folyamatban az a nagyon érdekes, hogy önmagában a kultúraformálási döntések meghozatalának módja – az, hogy pl. mennyire egyszemélyi a döntés, vagy hányan vesznek abban részt, és milyen beleszólási joguk van, hogyan vezetik be a döntéseket, milyen szankciók vannak a nem összhangban teljesítőkkel szemben stb.. – már önmagában is kultúraformáló tényező. A most kifejtett témakör tehát nem véletlenül vonzotta azokat a

kutatókat, akik a szervezeti kultúra és a leadership közti összefüggéseket próbálták feltárni (lásd korábban).

Össességében, bármelyik tudományos vonulatot, vagy témát tekinthetjük, a szakemberek céljai azonosak voltak: a lehető legegzaktabb módon körülírni a társadalmi – és szervezeti kultúrák közti kapcsolati pontokat, ezáltal segítve a szervezetek, mint interkulturális egységek működésének megértését.

3. A szervezeti kultúra helye a szervezet menedzselésében

A szervezeti kultúra iránt a XX. század második harmada óta létezik mély érdeklődés a gazdasági szakemberekben és tudományos kutatókban. Fontos kérdés, hogy miért alakult ki ez a megkülönböztetett figyelem a kultúra iránt. Az okok közül elsőként a szervezeteket kívülről befolyásoló társadalmi-gazdasági jelenséget, a **globalizációt** lehet említeni.

A globalizáció problémájával kapcsolatban komoly tudományos vita alakult ki, méghozzá a **konvergencia – divergencia** tudományos dilemmája. *Makó és Novoszáth* (1994) által összegyűjtött tanulmányok szerzőinek egy része, mint pl. *Thompson* (1994), *Darlington* (1996), vagy *Balaton* (1994) a kulturális konvergencia mellett érvel, mely gondolatmenet lényege, hogy a globalizáció idővel összemosza a nemzeti kulturális különbségek határvonalait, és így feloldódva lassacskán létrejön egy átjárhatóbb, homogénebb, globális kulturális közeg.

A másik gondolkodásmód hívei, mint például *Ishikawa* (1994), *Makó és Novoszáth* (1994), *Blunt és Merrick* (1997) viszont azt állítják, hogy a globalizáció kitermeli önmaga ellentétét is, vagyis hatására kiéleződnek pl. a nemzeti alapú sajátosságok, melyeket nem kívánnak feladni a szervezetek és nemzetek, mivel éppen ezek az egyedi jellemvonások voltak a szervezeti, vagy társadalmi fennmaradás és siker zálogai.

Mindkét elméleti irányvonal képviselőinek álláspontja az, hogy így, vagy úgy, de a globalizáció hatással van a vállalati kultúrára és stratégiai viselkedésére. *Yip, Johansson és Roos* (1997) a globalizáció során létrejött nemzetközi nagyvállalatok statisztikai adatbázisán alapuló empirikus vizsgálataik során kimutatták, hogy a globalizációt kiváltó tényezők – többek között a globális kultúrán keresztül – hatással vannak a globális vállalati stratégiára, s ezek alapján a vállalati viselkedésre (lásd az ábrát).

Magyarázatul annyit lehet hozzáfűzni a modellhez, hogy a felvázolt rendszer minden eleme egy sor kisebb hatást kifejtő alkotórészből áll, s ezek aggregát elemei kerültek kiemelésre. A számunkra lényeges, ezért grafikailag kiemelt részegységek felépítése a következő:

a. Iparági globális hajtóerők csoportjai:

1. piac (fogyasztói bázis)
2. költségek (vállalati bázis)
3. kormányzat (szabályzó bázis)
4. versenytársak (verseny bázis)

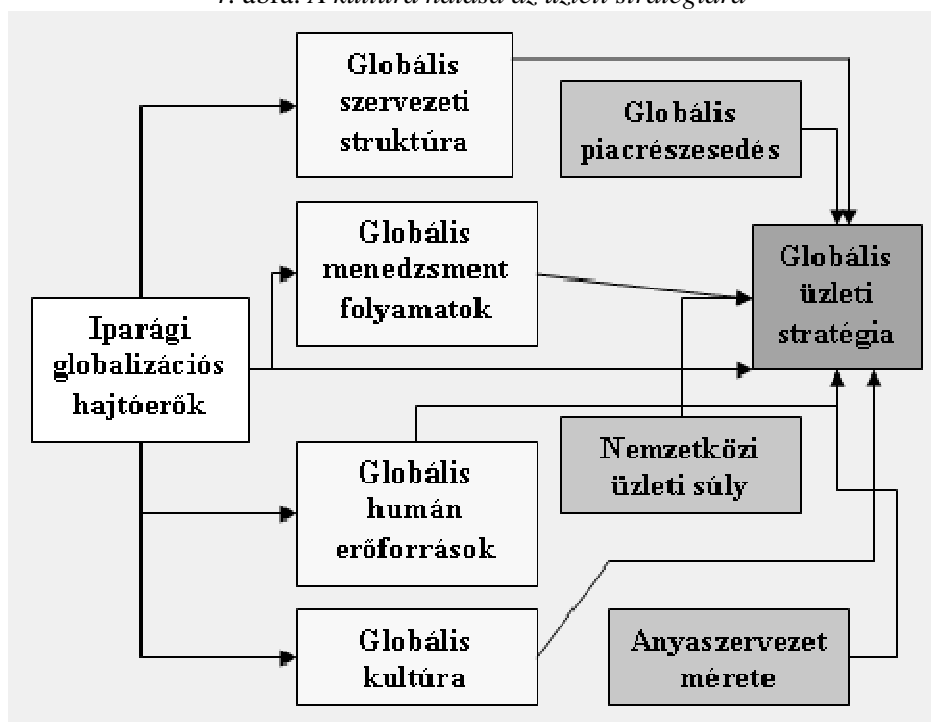
b. Globális üzleti stratégia alkotói:

1. piaci részvétel stratégiája
2. termékstratégia

3. az értékláncban elfoglalt helyzetmeghatározás stratégiája
4. marketing stratégia
5. versenytársak „mozgása”

c. **Globális kultúra:** A globalizációval kialakult nemzetközi nagyvállalatok sajátos kultúrája, amely a központi anyavállalat kultúráján alapszik, de beépül a leányvállalatok szervezeti kultúrájába is. Itt természetesen „fűszereződik” a helyi sajátos kultúraelemekkel, de ha lehántjuk ezeket a helyi sajátosságokat, akkor kapunk egy országok és nemzetek között neutrálisnak nevezhető, globális szervezeti kultúrát.

4. ábra: A kultúra hatása az üzleti stratégiára



Forrás: Yip, G.S. – Johansson, J.K. – Roos, J. (1997): Effects of Nationality on Global Strategy, MIR, Management Intern. Review, Vol. 37, 1997/4, p.372.

A fenti ábra alapján kijelenthető, hogy a globalizáció bármely irányú hatásmechanizmusát tekintve, újfent egyértelműen érzékelhető, hogy **a kultúra központi szerepet tölt be a szervezetek működésében, illetve a hosszútávon értelmezhető szervezeti siker egyik fő tényezője.**

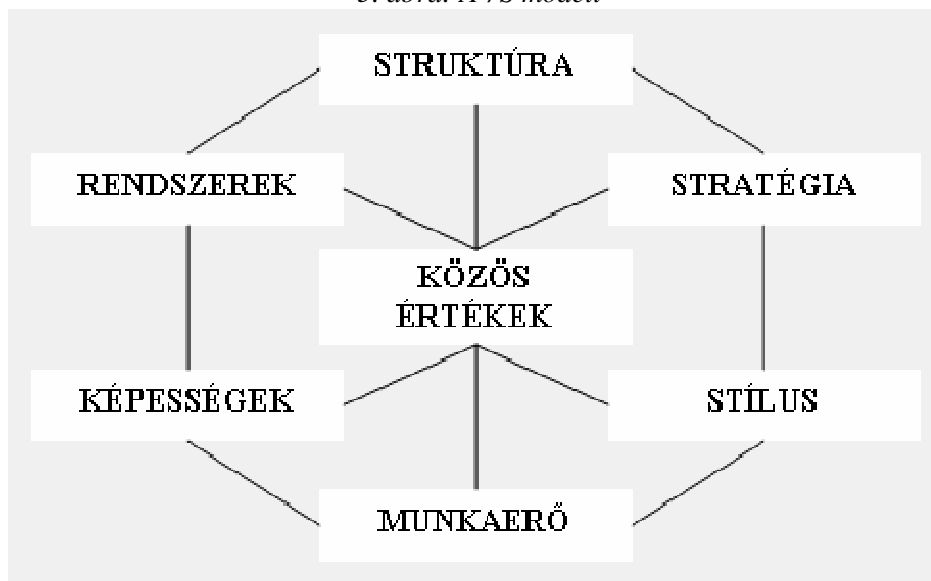
A szervezeti kultúra központi szerepének gondolatát támasztják alá – bár más megközelítésben – többek között *Ouchi* (1981), *Schein* (1985), *Branyiczki*

(1989), *Bencze* (1997), *Chen, Chen és Meindl* (1998), akik munkáikban kifejtik, hogy a kultúra direkt, vagy indirekt formában, erőteljesen befolyásolja a szervezeti célelérést. *Herbig és Genestre* (1997) konkrétan az alábbiakban fogalmazták meg a szervezeti kultúraalkotás szükségességét:

1. Szükség van a kultúrára azért, hogy létrejöjjön egy **szervezeti működési keret**, mely segít a kulturális alapértékek és az egyéni érdeklődés közti konfliktusok kezelésében.
2. Azért is van szükség a szervezeti kultúrára, hogy kialakulhasson a szervezet hosszú távú **versenyelőnye**, ami a dolgozók közti kulturális **szinergia** eredménye.

A szervezeti kultúra szerepének szociológiai irányultságú meghatározása témakörében az egyik legismertebb, az ún. „**7S**” **modellt** *Pascal és Athos* (1981) dolgozta ki. Ennek a megközelítésnek az a lényege, hogy a szervezeti kultúra olyan ideákat, hiedelmeket és értékválasztásokat foglal magában, melyek részben elkülönülnek az öt körülvevő társadalom jellemzőitől. Ilyen értelemben azonban a kultúra átszövi a szervezetet (lásd az ábrát).

5. ábra: A 7S modell



Forrás: Pascal, R.T.- Athos, A.G. (1981): *The Art of Japanese Management*, Simon and Schuster, New York, 1981.

A modell **hard** (kemény) részét képező stratégia – struktúra – rendszerek hármasság a vállalati célok megvalósulását segíti a gazdasági elvek, értékek figyelembevételével. Ezekben a dimenziókban tehát a gazdasági haszonelvűség, hatékonyság, technológiai szükségszerűség és praktikum elvei érvényesülnek.

A **soft** (lágú) oldalon elhelyezkedő képességek – munkaerő – (vezetési) stílus – értékrendszerek elemeinek kvartettje pedig főként a társadalmi szintű kultúrából és a vállalati személyiségek, mint pl. tulajdonosok és vezetők preferenciáiból táplálkoznak.

A modell közepén az értékrendszerek és célok (shared values, vagy másol superordinate goals) helyezkednek el, melyek értelemmel töltik meg mindkét oldalt. Ezáltal a vállalati működés nem fog „lógni a levegőben”, hanem gazdasági - társadalmi - személyiségi oldalról jól megragadható jellemzőket fog tartalmazni.

A modell alapján a szervezet, mint szociotechnikai rendszer úgy is felfogható, mint egy ház, melynek részei a kemény és lágú építőelemek, de az értékek adják meg a funkcióját és ezek jelentik azt a kötőanyagot, ha tetszik habarcsot, mellyel a ház egységgé tud szilárdulni, képessé válik feladata betöltésére. Nélküle egy kis vihar, piaci változás, romba döntené az épületet.

A szervezeti kultúramenedzselés helyének árnyaltabbá tétele érdekében, a következőkben a szervezeti kultúra négy, a jegyzet szempontjából lényeges eleme kerül bemutatásra, mely gondolatokkal gazdagodva érthetővé válik a szervezeti és nemzeti kultúra összefüggésrendszere is.

3.1. A szervezeti kultúra és szervezeti klíma

Először is szükséges tisztázni a szervezeti kultúra és a szervezeti klíma fogalmi eltérését. *Denison* például már cikkének címében felteszi ezt a kérdést: „Mi a különbség a szervezeti kultúra és a szervezeti klíma között?...” (*Denison* 1996:619). Kissé indirektnek látszik a vállalati kultúra kizárásos alapú definiálása, mely módszerre az készlet, hogy gyakran a tudományos köztudatban is összemoszák a fenti fogalmakat. *Bakacsi* (1996) szerint a kultúrakutatás iránya mutathatja meg a különbséget, mivel az egyének és csoportok érzelmeinek és attitűdjeinek „felszíni” kutatása inkább a szervezeti klíma fogalmát jellemzi, míg a kultúrakutatás antropológiai ága a kulturális mélyrétegeket vizsgálja. *Verbeke* és társai a szervezeti klíma fogalomnak a definícióelemeit is összegyűjtötték a tudományos szakirodalomban (lásd az alábbi táblát).

A táblában található fogalmakat összevetve a szervezeti kultúra kelőzőekben már bemutatott kifejezéseivel látható, hogy nagyrészt hasonló értelmű fogalmi elemekkel operáltak a kutatók. Sőt, a szervezeti klíma fogalma, az idő előrehaladtával is stabilnak látszik, hiszen a rangsor első 3-4 eleme szinte ugyanaz, mind a három vizsgált évtizedben. A fogalmi elemek összevetéséből kitűnik tehát, hogy olyan kifejezések, mint pl. szervezet, tagok, magatartás stb.. mindkét fogalom közös definícióelemei, azonban olyan szavak, mint pl. norma, érték, minta, feltevés nem található a klíma elemei közt, míg olyan jellemzők, mint az érzékelt, befolyás és megfelelő nem található meg a kulturális

szószedetben. Mindebből arra lehet következtetni, hogy mindkét fogalom a szervezet és a szervezeti tagok viselkedésével kapcsolatos, ugyanakkor a klíma nem a vállalati kultúraelemek direkt elemzésével foglalkozik – hiszen pontosan az erre utaló szavak hiányoznak a fogalmi tárházból – hanem inkább annak érzékelhető magatartási hatásaival.

7. tábla: A szervezeti klíma definíciójának időbeni változása

1963 – 74			1974 – 83			1984 - 93		
Sz	Fogalom	Előford	Sz	Fogalom	Előford	Sz	Fogalom	Előford
1.	Szervezet	10	1.	Szervezet	9	1.	Szervezet	11
2.	Tagok	8	1.	Tagok	9	2.	Tagok	9
2.	Jellemzők	8	3.	Érzékelt	8	3.	Érzékelt	6
4.	Érzékelt	7	4.	Megosztott	5	4.	Megosztott	5
5.	Magatartás	6	5.	Szokások	4	5.	Magatartás	4
6.	Szilárd	5	5.	Jellemzők	4	5.	Befolyás	4
7.	Megfelelő	4	5.	Megfelelő	4	5.	Megfelelő	4
7.	Befolyás	4	8.	Szilárd	3	8.	Szokások	3
9.	Megosztott	1	9.	Magatartás	2	8.	Jellemzők	3
10	Szokások	1	10	Befolyás	1	10	Szilárd	2

Forrás: Verbeke, V. – Volgering, M. – Hessels, M. (1998): Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behavior: Organizational Climate and Organizational Culture, *Journal of Management Studies*, 35:3 May, p. 318., 1998.

E kutatási irányvonal mellett *Gordon és Ditomaso* (1992) jónéhány alapvető eltérést mutatott ki a szervezeti kultúra és klíma között, melyek a következők:

1. A klíma gyökerei a szociológiába nyúlnak vissza, a kultúráé a (kultúr)antropológiába, így más a kutatási fókuszuk.
2. A klíma szorosabban kapcsolódik az egyéni szintű motivációhoz és magatartáshoz, mint a kultúra, mely inkább a szervezeti szintre nézve nyitott.
3. A klímának van egyfajta értékelhető érzelmi jellegű melléköngéje és részben kapcsolódik az alkalmazotti elégedettség fogalmához.
4. A kultúra a szervezeti jelenségek tiszta leírására törekszik, miközben a **klíma** – ezek felett – **szervezeti hangulatelemekkel** is rendelkezik.

Ezek a fogalmi eltérések kvázi definíciónak tekinthetők, melyek azonban mindössze a szervezeti kultúrához képest határozzák meg a szervezeti klímát. Önállóan, tehát nem a szervezeti kultúrához való viszonyítás alapján *Hofstede*

(1998/a) munkájában *Litwin és Stringer* (1968) definiálták a **szervezeti klíma fogalmát**:

*„...a szervezeti klíma terminus a munkakörnyezet olyan mérhető sajátosságaira utal, melyeket – direkt, vagy indirekt módon – felfognak azok az egyének, akik ebben a környezetben élnek és dolgoznak, s ezek elfogadása befolyásolja magatartásukat és motivációjukat....A klíma koncepciója egy hasznos **híd** az egyéni motiváció és magatartás teóriái között, illetve másik oldalról a szervezeti teóriák között.”* (Hofstede 1998:485 in.: Litwin – Stringer 1968:1)

A klíma, ugyanúgy, mint a kultúra nemzeti jellemvonásokkal terhelt, mely segítheti, de gátolhatja is a munkavégzés hatékonyságát, ugyanis ha az egyén, motivációját nem tudja összeegyeztetni a szervezetével, mivel pl. más kulturális közegből érkezett, annak eredményeképpen destruktívvá, visszahúzódnóvá, illetve elvágyódóvá válik, s teljesítménye csökken. Másrészről viszont ugyanez a helyzet felvillanyoz, s kihívásként éli meg a beilleszkedést.

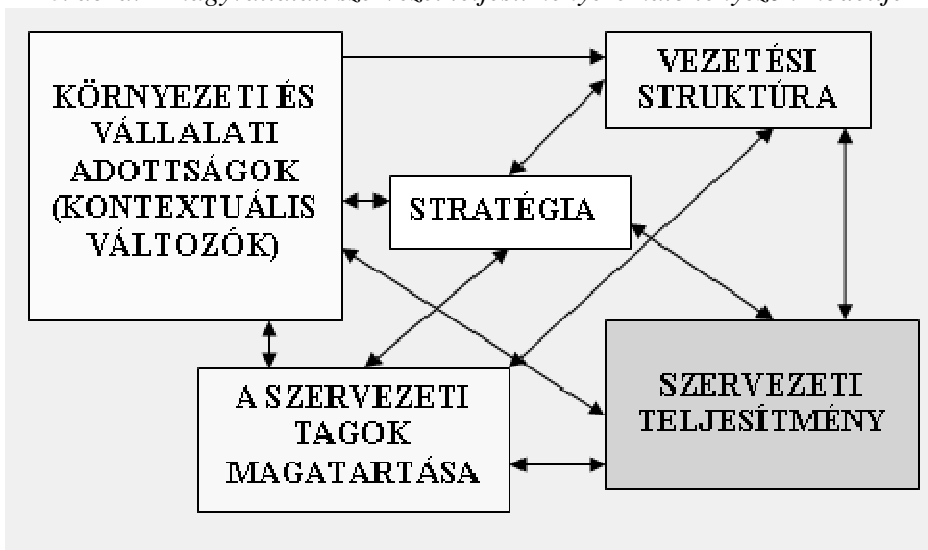
3.2. Szervezeti kultúra és stratégia

A menedzsment-szakirodalom jónéhány képviselőjének, pl. *Ouchi*, (1981), *Pascal – Athos* (1981), *Schein* (1985), *Trompenaars – Hampden–Turner* (1998) stb. – kiemelt vizsgálati területe a szervezeti kultúra és a stratégia összefüggésének elemzése. Jellemző, hogy a kutatók, így pl. *Peters és Waterman* (1982), a szervezeti kultúrát nem, mint egyedüli „sikerkritériumot” említik a szervezeti teljesítménnyel összefüggésben, hanem több más tényezővel egyetemben. A szervezeti szinten értelmezett kultúra és stratégia viszonyának elemzésekor *Branyiczki* álláspontjából indulunk ki, miszerint:

*„A **vállalati kultúra**, a szervezeti szintű viselkedés egyik külső keretét alkotja, s amely sztochasztikus jelleggel **hatást gyakorol** a szervezet működésére, folyamataira, s végső soron annak **teljesítményére**.”* (Branyiczki 1989:95)

Mint a fentiekből is kitűnik, Magyarországon is a '80 –as évek elejére tehető az az időszak, mikor felkeltette a vezetéstudománnyal foglalkozók egy részének figyelmét a kultúra és szervezeti teljesítmény valószínűsíthető kapcsolata (lásd pl. *Máriás és Tsai* (1981).

6. ábra: A nagyvállalati szervezet teljesítményére ható tényezők modellje

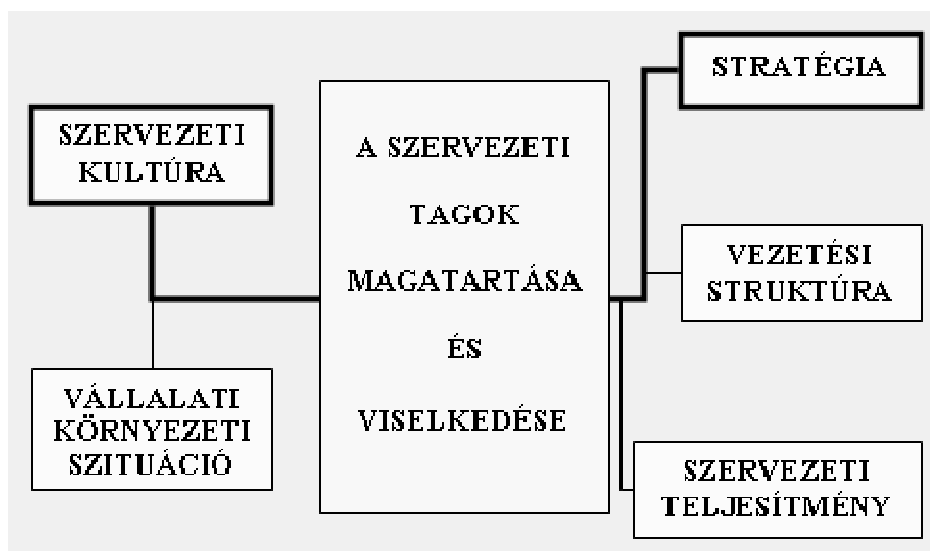


Forrás: Branyiczki I.(1989): Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata, Közgazdasági Szemle XXXVI. évf., 1989. / 1.sz., 95.old., Adaptálva: Máriás A.-Kovács S.-Balaton K.-Tari E.-Dobák M.: Kísérlet ipari nagyvállalataink összehasonlító szervezetelemzésére, Közgazdasági Szemle, 1981. 7-8. sz., alapján

Látható az ábrán, hogy a szerzők és *Branyiczki* is szervezeti teljesítményt meghatározó tényezőkként definiálták a vezetési struktúrát, a környezeti és vállalati adottságokat, mint kontextuális változókat, a stratégiát és a szervezet tagjainak magatartását. Amennyiben elfogadjuk a fenti tényezők egymásra hatását, akkor ezen a kitaposott ösvényen haladva felrajzolható egy, a szervezeti magatartást vizsgáló modell is, mely megmutatja a felsorolt elemek összefüggéseit (lásd a következő ábrát).

A fenti ábrán nem látható a hatásmechanizmus iránya, mivel a rendszer organikus egészet alkot, vagyis az elemek kölcsönösen formálják egymást változásukkal. Ez a modell tekinthető a szervezeti kultúra és stratégia közti kapcsolatok „alapkövének”, mely tovább konkretizálható a következőkben azzal, hogy a stratégiát csak a kultúrára fókuszálva, a szervezeti tagok viselkedésén keresztül vizsgáljuk.

7. ábra: A szervezeti kultúra és stratégia viszonya

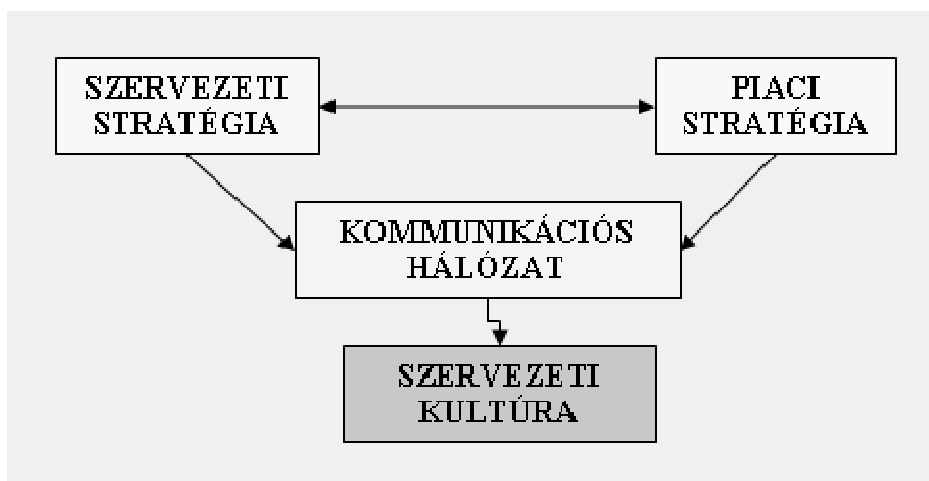


Forrás: Branyiczki I (1989).: Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata, Közgazdasági Szemle XXXVI. évf., 1989. / 1.sz., 95.old., Adaptálva: Máriás A.-Kovács S.-Balaton K.-Tari E.-Dobák M.: Kísérlet ipari nagyvállalataink összehasonlító szervezetelemzésére, Közgazdasági Szemle, 1981. 7-8. sz., alapján

A fenti ábrán felvázolt modell működésének kiegészítéseként is felfogható *Iwasaki és Tsuyuki* (1994) meglátása, akik a szervezeti stratégia és a szervezeti kultúra egymásra hatásának legfontosabb „ingerület átvivő” szereplőjeként definiálják a minden szervezetben fellelhető **kommunikációs hálózatot**. Nyilvánvaló, hogy ez a hálózat magában foglalja a szervezeti tagok és csoportok vállalaton belüli és kívüli, formális, illetve informális kapcsolatait is, melynek következtében a szervezeti stratégia formálhatja a kultúrát és viszont.

Bár az ábra nem mutatja a modell elemei közötti hatás irányultságát, értelmezhető annak oda-, visszaható mechanizmusa, hiszen a szervezeti kultúra kvázi megszabja a szervezeti vezetők számára a reálisan követhető stratégiát, ugyanakkor a szervezeti stratégia önmagában is kultúraformáló eszköz lehet a vezetők kezében. Rendkívül fontos, hogy a szervezeti kultúra lényeges alakító tényezője a **nemzeti közeg**, melyben működik, s melyből a munkavállalói kikerülnek. Ebből kifolyólag, a szervezeti tagok és döntéshozók viselkedésén keresztül a szervezet nemzeti kulturális jellemvonásai és a szervezeti stratégia között összefüggésrendszer húzódik meg, mely hat a szervezeti teljesítményre (lásd az előző ábrákat).

8. ábra: A vállalati stratégiák és a szervezeti kultúra kapcsolata



Forrás: Iwasaki, Y. – Tsuyuki, E., Iwasaki, Y. – Tsuyuki, E. (1994): Management of MAYEKAWA Manufacturing Company: A Quality Manufacturing in the Context of Japanese Management, Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture (Ed. by Makó Cs. – Novoszáth P), 1994., Bp., p. 139.

3.3. Szervezeti kultúra és szubkultúra

A Lawrence és Lorsch (1967) nevével fémjelzett **differenciációs szervezeti kultúra megközelítés** elveti a szervezeti kultúra homogenitásának elképzelését, mivel e megfontolás szerint **a kultúra nem más, mint kisebb szervezeti kulturális áramlatok egymás mellett létező, egymásra ható, néha szimbiotikus, néha egymással versengő elegye.**

A fenti állítás fokozottan is érvényes a multikulturális szervezeti közegben tevékenykedő munkavállalókra is, hiszen pl. az eltérő nemzeti kulturális háttérrel rendelkezők gyakran szinte ösztönös védekező tevékenységként kisebb nyelvi, vallási és/vagy szakmai csoportok létrehozatalával próbálják kivédeni a **szervezeti „olvastótégely”** (melting pot) hatást. Ezzel nem feltétlenül a szervezeti kultúra értékrendjét utasítják el, hanem a maguk számára érthető és biztonságos munkahelyi környezetet kívánnak létrehozni, ahol jobban megértik a csoporttagok viselkedését. Ezért fontos foglalkozni kissé részletesebben a szervezeti kultúra és a szubkultúrák viszonyával.

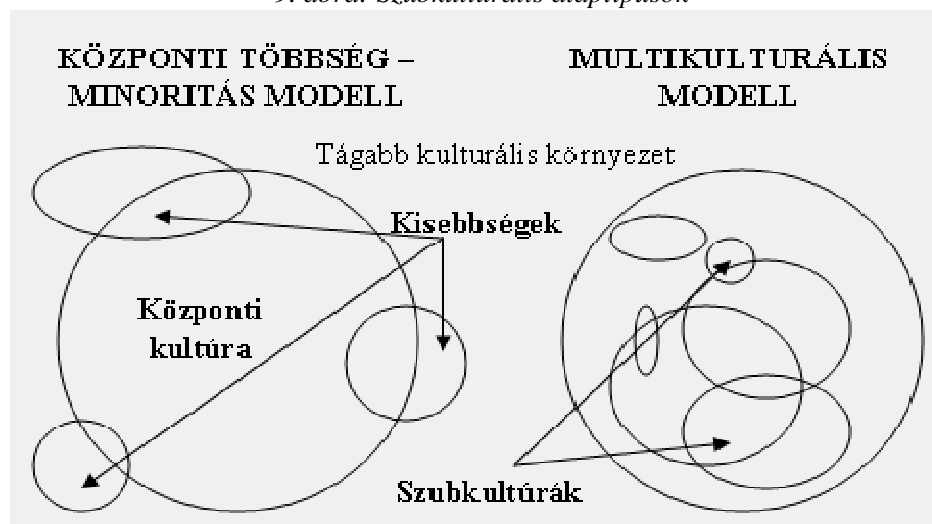
A **fragmentációs megközelítés** mellett kardoskodó Feldman (1986) még az előző irányzat által megfogalmazottakon is tútesz, hiszen azt állítja, hogy a mindennapokban érezhető **kétségesség** állapotának – amely többet jelent a bizonytalanságnál, mert az pótlólagos információkkal megszüntethető – részleges felszámolásához szükségesek értékek, normák, feltevések, de ezek nem állnak össze a szervezetben homogén szubkultúrává. Rendkívül lényeges

ez a megállapítás, hiszen olyan kulturális elemekkel foglalkozik, mint a kétségesség, bizonytalanság, mely a nemzeti – szervezeti kultúrák tipologizálásának egyik fő kérdése, pl. *Hofstede* munkáiban is. Ennek a gondolatmenetnek még az is erénye, hogy rávilágít a szervezeti tagok egyedi szocializációs háttérére, és egyéniségére.

Bármelyik logikát követjük, azok közös eleme, hogy egy szervezet kultúrája sohasem homogén, mivel a kultúrát alkotó egyének és csoportok bizonyos vonzása és taszítása következtében „sűrűsödési pontok” jönnek létre, vagyis szubkulturális egységek. **A szervezet egészét átható, a tagok többsége által általánosan elfogadott norma- és értékrendszert domináns kultúrának, míg a szervezet egyes tagjaira és egységeire jellemző sajátos értékrendszert a továbbiakban szubkultúrának nevezünk.**

A szubkultúrák megjelenésének formáit *Berry* (1998) adta meg modelljében. A szerző meglátása szerint a **központ-minoritás típusú kultúra** általában megpróbálja kiszorítani, vagy beolvasztani a létező szubkultúrákat pl. az egységes hivatali nyelv használatának megkövetelésével, hiszen számára az egységesség a cél. Így azonban a szubkultúrák gyakran kényelmetlen szeparációs helyzetbe kerülő kisebbségekké válnak. Ennek a helyzetnek a grafikai megjelenítése és értelmezése úgy történhet, hogy egy központi, közös síkrészt alkotja a magkultúra, míg az egyedi sajátosságokkal bíró kisebbségi kultúrák mindössze részben összeegyeztethetők a központi kultúra elemeivel, ezért a két, vagy több kultúrának vannak közös metszetei:

9. ábra: Szubkulturális alaptípusok



Forrás: *Berry, J.W* (1998): Individual and Group Relations in Plural Societies, Cross – Cultural Work Groups, 1998., part 2., pp. 19. alapján

A **multikulturális modell** a szubkultúrák olvasztótégelyeként működik, ahol a tágabb kulturális környezet tagjaként minden tag megtarthatja egyedi jellemvonásait is. Ez a kulturális sokszínűség hátrányos és előnyös is lehet a kultúrák változása során. A heterogenitás megbéníthatja a szervezetet, mivel az egyes kulturális csoportok másként állhatnak a kulturális változásokhoz, de egyben könnyebb a külső változékonyság tolerálása a belső heterogenitás elfogadása esetében, s könnyebb a kapcsolatteremtés is a kultúrák között (pl. jövevényszavak, közös szókincs elemek stb.).

A *Berry* által felvázolt kulturális alaptípusok felszínre hozták a szervezeti kultúrák és a szubkultúrák közti viszony elemzését. *Schein* (1996) a szubkultúrák megjelenését a vállalatokban az eltérő szakmai képzettség, gyakorlat és az eltérő szervezeti döntési szintnek tulajdonítja, ezért is nevezik az általa létrehozott kategóriákat **szakmakultúráknak**. Három ilyen eltérő jellemvonásokkal és előfeltevésekkel rendelkező kulturális csoportosulást különböztet meg a szerző:

A. Vezérek kultúrája (Executives): A vállalatot vezető topmenedzserek, akik profi „zsoldosként” szolgálják a tulajdonosi kört, nem feledkeznek meg saját érdekeik, illetve karrierjük előmozdításáról. Fontos megjegyezni, hogy nem tartoznak ebbe a körbe, az ún. tulajdonos – vezetők, illetve vállalkozók, mivel az ő saját érdekük erőteljesen összefonódik a vállalat érdekeivel, amely nem ennyire szignifikáns a „külső” vezetők esetében. Az is lényeges érv még a szűkítés mellett, hogy ebben az esetben nem nevezhetnénk ezt a csoportot egyértelműen szakmakultúrának. A vezérek számos kulturális alapfeltevéssel rendelkeznek, melyek az alábbi csoportokba rendezhetők:

1. Pénzügyi fókusz:

- a. A vezetők a pénzügyi túlélésre törekednek, és arra, hogy biztosítsák a megtérülések növekedését a részvényesek számára.
- b. A pénzügyi túlélés egyenlő valamelyik versenytárral folytatott folyamatos háborúval.

2. Önkép: A csatarendbe állított magányos harcos:

- a. A gazdasági környezet folyamatosan versenyző és potenciálisan rosszindulatú, így a vállalatok elszigeteltek és magányosak, mindentudónak, totális kontrollt gyakorlónak és nélkülözhetetlennek érzik magukat.
- b. A vezetők nem tudnak megszerezni minden megbízható információt a beosztottaktól, ezért saját értékítéletükben kell, hogy bízzanak.

3. Hierarchikus és egyéni fókusz:

- a. A szervezet és a menedzsment belsőleg hierarchikus felépítésűek. A hierarchia a státusz és a sikeresség fokmérője és elsődleges értelme az ellenőrzés fenntartása.
- b. A szervezetnek team-ként kell működnie, bár a felelősség egyedi.

c. A kísérletező hajlam és a kockázatvállalás kiterjesztése azok a dolgok, melyeket a vezetők csak kontroll mellett engedélyezhetnek.

4. Feladat és kontroll fókusz:

a. Mivel a szervezet nagyon nagy, s így személytelenné és absztrakttá válik, ezért szabályok, rutinok (rendszerek) és rituálék (bürokratikus gépezet) alkalmazásával működik.

b. A kapcsolatok és a közösség belső értékei elvesznek, ahogy a vezetők emelkedik a szervezeti hierarchiában.

c. A kihívás, a felelősség magas foka, a teljesítmény (és nem a kapcsolatok) iránti érzékenység jelentik e munka vonzerejét.

d. Az az ideális világ, amelyben a szervezetek, mint **jól olajozott gépezetek** működnek, s csak alkalmanként van szükség karbantartásra és javításra.

e. Az emberek kényszerből rosszak, ez nem valódi, belső „értékük”.

f. A jól olajozott gépezetnek nincs szüksége emberekre, csak olyan tevékenységek végzésére, melyekre szerződnek.

B. Mérnökök kultúrája (Engineers): A vállalati tevékenységek elvégzéséhez minden szervezetnek szüksége van valamilyen alaptechnológiára, melyet a szakterület magas fokon képzett technokratái menedzselenek. Jellemző ezekre mérnökökre, műszaki designer -ekre, hogy a munkaszervezés „kemény” részéhez kötődnek jobban, azon a munkaterületen mozognak otthonosan, míg a vezetők és melósok meggyőzése, a fejlett empatikus képességek nem jellemzők rájuk. Vezetésmódjuk egyértelműen feladatorientált, s nem kapcsolat centrikus. A mérnökök kulturális feltevései a következők:

1. A mérnökök előzetesen optimisták a szervezeti környezet megzabolázásával kapcsolatosan.
2. A mérnököket serkentik a problémák és részinformációk megoldását. Gyakorlatias fejlesztők, akik a feladatok emberi erőforrás igényességének csökkentésével kapcsolatos megoldásokat támogatják.
3. Az ideális világ egy tökéletes harmóniában és precizitással működik, emberi beavatkozás nélkül.
4. A mérnökök biztonság orientáltak és túltervezik a biztonságot.
5. A mérnökök kedvelik az egyenes, egyszerű ok – hatás alapú, mennyiségi alapú gondolkodásmódot.

C. Végrehajtók (melósok) kultúrája (Operators): Amennyiben definiálni kellene azokat a foglalkoztatási csoportokat, melyek ebbe a csoportba tartoznak, akkor azok egyértelműen a végrehajtó személyzethez tartozó fizikai munkások, illetve adminisztratív dolgozók lennének, akik ténylegesen előállítják a vállalat végtermékeit és általában a szervezeti hierarchia alján helyezkednek el minimális önálló mozgástérrel. A végrehajtók is rendelkeznek kulturális előfeltevésekkel, úgymint:

1. Mivel bármely szervezet bármely tevékenysége végső soron embercsoportok tevékenysége, ezért a vállalatok sikere az emberek tudásán, készségein, tanulási képességükön és elkötelezettségükön múlik.
2. A szükséges tudás és a készségek „helyiek” és a szervezet alaptechnológiáján alapulnak.
3. Nem számít, hogy mennyire körültekintően vannak megszervezve a vállalati folyamatok, szabályok és mindennapi tevékenységek, a végrehajtóknak kell rendelkezniük olyan tanulási kapacitással, hogy megoldják a működés során felmerülő „meglepetéseket”.
4. A „melósok” legtöbbször kialakul egyfajta egymásrautaltság köztük és az értéktermelő folyamatok elemei között, ennél fogva a végrehajtóknak olyan együttműködő csapatokban kell dolgozniuk, melyekben a kommunikáció, a nyitottság, a kölcsönös bizalom és elkötelezettség magasan értékelt.

A szervezet sikeressége az együttműködés színvonalán múlik, illetve azon a „fordítási” folyamaton, ahogy az egyes csoportok meg tudják érteni saját törekvéseiket más szubkulturális csoportokkal, vagy, ahogy *Schein* állítja:

„A legtöbb szervezet tragédiája az, hogy bár a végrehajtók tudják a módját, hogyan lehetne a napi munkájukat hatékonyabbá tenni, a szervezet nem rendelkezik olyan belső rendszerrel, mely támogatni tudná ezeket a feltevéseket.” (Schein 1996:13)

Érdekes körülmény, hogy *Schein* a szakmakultúrákat lényegében megfelelteti a szervezet hierarchikus rendjének is. Ezen a ponton érdemes lenne árnyalni az elméletet, hiszen a szervezeti gyakorlatban a szakmakultúrák átfoghatják a szervezeti ranglétra több lépcsőfokát is, mivel az azonos érdeklődési területtel, szakmai elméleti és gyakorlati képzettséggel rendelkező személyek könnyebben szót értenek egymással, gondolkodásmódjuk hasonlatossága alapján, s így egy zárt, szakmai közösséget hozhatnak létre. Nemzeti oldalról vizsgálva, az eltérő kulturális és nyelvi háttérrel rendelkező csoportok tovább „tördelhetik” a szervezeti kultúra képét, zavart keltve pl. a kommunikációs nehézségekkel. *Starkey* - az előző gondolatmenettől eltérően - kutatásaiban arra mutat rá, hogy milyen szervezeti körülmények gerjesztik a szubkulturák létrejöttét a vállalatokban.

10. ábra: Szervezeti kultúra alternatívák

Előírások	Magas	ELKÜLÖNÜLŐK	KÖZPONTI KÖZÖSSÉG
	Alacsony	INDIVIDUALISTÁK	ELTÉRŐ JELLEGŰ CSOPORTOK
		Alacsony	Magas
		Csoporthoz való kötődés	

Forrás: Starkey, K. (1998): Durkheim and the Limits of Corporate Culture: Whose Culture? Which Durkheim? Journal of Management Studies,35:2, March, p.131., 1998.

A szerző modelljében két elemzési ismérvet alkalmaz: a csoporthoz való kötődés fokát és a csoport által alkalmazott előírások mértékét, s az e kategóriákra adott alternatív válaszokkal négy szervezeti kulturális alternatívát hoznak létre, úgymint:

1. **Elkülönülők:** Amennyiben a szervezetet alkotó közösség kohéziós ereje gyenge és a csoporthoz tartozáshoz sok előírást kell a tagoknak betartani, akkor sokan perifériára kerülhetnek, marginalizálódhatnak. Ezen személyekben hiába is van meg a vágy az integrálódásra, esélyük erre csekély.
2. **Individualisták:** A leglazább formáció, ahol sem a csoport összetartó ereje, sem az előírások magas foka nem jellemző a szervezeti csoportra, melynek következtében igazi közösség nem is jön létre, hanem csak egyének halmaza, akik saját érdekeik előremozdítása érdekében cselekednek a szervezetben.
3. **Központi közösség:** A leghomogénebb alternatíva, ahol a tagok rendkívül szoros kapcsolatot ápolnak egymással, s kifelé igen zárt módon viselkednek. Nem ritkaság ebben az esetben, hogy a szakmai csoportkapcsolatokhoz szervezeten kívüli, baráti, személyes kötődés is társul.
4. **Eltérő jellegű csoportok (szubkultúrák):** A negyedik alternatíva a szubkultúrák síknyegyede, melyre jellemző ugyan a csoportkohézió magas foka, ugyanakkor nincsenek különösen kirekesztő jellegű előírások, így a csoport nem kítaszító, hanem inkább a kisebb különbségeket toleráló, befogadó jellegű.

A relatív sokszínűség egymáshoz sok szállal kötődő, együttműködni képes, de részben eltérő vonásokkal rendelkező szubkultúrák létrejöttéhez vezet.

Berry (1998) hasonló, kétdimenziós elemzési modellt alkotott, vagyis két, alternatív válaszlehetőséget magában rejtő kérdést fogalmaz meg társadalmi szinten, mely azonban minden további vizsgálat nélkül alkalmazhatók a szervezetekre is. A kérdésekre adott válaszok a szubkultúrával kapcsolatos szervezeti tevékenységeket klasszifikálják (lásd az ábrát).

11. ábra: A többelemű szervezet működése két ismérv alapján

		IGEN	NEM
2. ELEMZÉSI KATEGÓRIA: Elfogadja –e a szervezet a tágabb társadalmi csoportokkal való kapcsolatok értékét?	IGEN	Integráció	Asszimiláció
	NEM	Szeparáció/ Szegregáció	Marginalizáció
1. ELEMZÉSI KATEGÓRIA: Elfogadja –e a szervezet az egyének identitásának és jellemzőinek értékét?			

Forrás: Berry, J.W.(1998) : Individual and Group Relations in Plural Societies, Cross – Cultural Work Groups, 1998., part 2., p. 23.

A modell alapján, amennyiben a vállalat nem fogadja el a szervezeti tagok egyéni jellemvonásait, és más csoportokkal való kapcsolatait, akkor a dolgozó a szervezet által kizárítottá válik, működése ellehetetlenül, **marginalizálódik**. A helyzet annyival változik az egyéni eltérések tolerálásával, hogy szervezeti „zárványok” jönnek létre, vagyis egymással csak a szükségesen minimális érintkezési felületet kialakító, **szeparált csoportok**. Sajnos, a formáció legnagyobb hátránya, hogy ez a működés gyengítheti a szervezeti hatékonyságot.

Az **asszimiláció** kecsegtethet némi előnnyel akkor, ha az egyén számára nem túl megterhelő identitása jelentős részéről lemondva, beolvadni a közösségi elvárások által kínált magatartási keretbe. Általában ez a formáció is nagyfokú bizonytalansággal terhelt, hiszen ha a szervezet elnyomja alkalmazottai természetesnek vélt viselkedésformáinak egy részét, akkor hosszú távon kockáztatja azt, hogy a tagok ezen kényszer ellen fellázadnak.

Az **integráció** ellenben megadja a lehetőséget arra, hogy az alkalmazott megtartsa identitásának nagy részét mind egyéni, mind pedig csoportvonatkozásban, melynek pozitív hatásait a csoport kamatoztathatja. Nyilvánvalóan, ez a megjelenési forma az, melynek kialakítását ajánlani lehet a szervezetek számára, mivel ez kecsegtet a legtöbb előnnyel.

Martin (1992) taxonómiája – az integrációt illetően – részben megegyezik *Berry* véleményével, bár a kulturális lehetőségeket más ismérvszerrel jellemzi, melybe beletartoznak a szervezeti tagok közti megegyezés, a szubkultúrák és a domináns kultúra közti kapcsolat, a magkultúra – szubkultúra viszony egyértelműségének kérdései is. Ami még lényeges, hogy a szerző gondolati képekkel is azonosítja az egyes kulturális formációkat (lásd a táblát).

8. tábla: *Martin* kulturális perspektíváinak jellemzői

Jellemzők	PERSPEKTIVÁK		
	INTEGRÁCIÓ	DIFFERENCIÁCIÓ	FRAGMENTÁCIÓ
Konszenzus:	Az egész szervezetre kiterjedő szintű	Szubkulturális szintű konszenzus	A nézetek sokfélése
Kapcsolat a megjelenési formák közt:	Konzisztencia	Inkonzisztencia	Komplexitás
Több-értelműség:	Kizárva	A szubkultúrák között utak találhatóak	A többértelműség lényegi elem
Metafora:	Monolit	Egyértelműség szigetei a tengerben	Dzsungel

Forrás: Ogbonna, E. – Harris, L.C. (1998): Organizational Culture: It's Not What You Think..., Journal of General Management, Vol. 23., No. 3., Spring, 1998., pp. 38., (Adaptálva: Martin, J.: Cultures In Organizations – Three Perspectives, Oxford University Press, 1992., p. 13)

Az **integráció– differenciáció – fragmentáció**, vagyis a **monolit, a sziget és a dzsungel** formák a szervezet kulturális polarizációjának három szintjeként is felfoghatók, melyekben a szubkultúrák szabadságfoka a fenti sorrendben növekszik. Nyilvánvaló, hogy mindhárom esetben vannak előnyei és hátrányai is az adott perspektívának, így a szubkultúrák is lehetnek egymásra inspiráló, semleges, vagy akár káros hatással is. A vezetés feladata úgy alakítani a szervezet működését, hogy a hatékonyságot gátló tényezők háttérbe szoruljanak. A szervezeti kultúrák ilyen módon való vizsgálatával kapcsolatban az a hiányérzetünk támadhat, hogy a modellalkotó nem foglalkozik a szervezeti

kultúrákat kialakító okokkal, melyek közül természetesen a nemzeti jellegzetességek megismerése az egyik fontos tényező.

3.4. Szervezeti kultúra és a változás

A szervezeti kultúrával kapcsolatos további fontosnak ítélt terület a változás. A szervezeti kultúra ugyanis, - pontosan úgy, mint a vállalat tárgyi eszközei és érték előállító technológiája - nem állandó a szervezet életében. Ennek fő oka az, hogy a vállalat folyamatos kapcsolatban áll az őt körülvevő és változó környezettel, illetve a szervezetet alkotó belső szubkulturális csoportokkal is. Ennek az egymásra hatásnak a következménye a folyamatos kulturális formálódás. A kulturális változásokat többféle ismérv alapján lehet csoportosítani, melyek fontos modellekbe sűrítik a kultúráváltás jellegzetességeit. A főbb elemzési ismérvek és modellek a következők:

1. ismérv: A változás okai: *Sathe* (1985) a következőkben definiálja azokat a situációkat, melyekben a szervezeti kultúra változása elkerülhetetlen a vállalat piaci túléléséért folytatott környezetében:

1. Folyamatos teljesítmény- etikai problémák,
2. alapvető szervezeti filozófiaváltoztatás,
3. technológiai változás,
4. piaci körülmények megváltozása,
5. társadalmi berendezkedés változása,
6. a piaci verseny erősebbé, illetve korlátozottabbá válása,
7. fúzió, tulajdonosváltás,
8. szervezeti növekedés,
9. családi vállalkozás növekedésével a tulajdonosok vezetésétől való visszavonulása és új vezetés megjelenése és végül
10. a vállalat nemzetközivé válása.

2. ismérv: A változás tudatossága: A fent említett külső és belső környezeti elemek hatással lehetnek a szervezeti kultúrára oly módon, hogy az általuk közvetített normák és értékek beépülnek a szervezeti kultúrába. Mindez azonban nem akaratlagos tevékenység eredménye. A szervezeti kultúra formálása a vállalat vezetőinek intézkedései alapján is megvalósulhat, ezért ezt a tevékenységet nem a változás, hanem a **változtatás** kifejezéssel lehet pontosabban jellemezni, mivel e fogalom – a műveltető képző segítségével – már jelzi a változás mögötti vezetői irányítást is. A tudatos változtatás három fázisát *Lewin* (1975) definiálta, s ezek a következők:

1. **Fellazítás:** Ebben a szakaszban a vezetés feladata a régi normákba és értékekbe vetett hit meggingatása, az alkalmazottak szembesítése az alapfeltevéseik idejétmúltságával.

2. **Változtatás:** Kognitív átstrukturálódásnak is nevezhető ez a fázis, mivel ekkor történik meg a régi kultúraelemek kicserélése az újakkal. Rendkívül fontos, hogy ez ne mechanikusan történjen, hanem a változtatás értelmének magyarázatával, ok – okozati összefüggéseinek széles körben való ismertetésével.
3. **Visszafagyasztás:** A frissen megváltoztatott értékrendet be kell építeni az alkalmazottak gondolkodásmódjába, melynek legjobb módszerei a szabályok, rítusok változtatáshoz való illesztése, illetve a dolgozók ösztönzése azok betartására és alkalmazására.

3. ismerv: A változás mértéke - dinamikája: *Trice és Beyer* (1993) átfogó modelljükben keverve jelenítik meg a változás mértékének és dinamikájának megfelelő változási típusokat. A szerzők négy összehasonlító jellemzővel árnyalják a három változási forma eltéréseit (lásd a táblát).

9. tábla: A kulturális változások fajtái és dimenziói

KULTURÁLIS VÁLTOZÁSOK TÍPUSAI	DIMENZIÓK
1. Forradalmi, átfogó	Kiterjedés: magas Eltérés: magas Újszerűség: változó Tartósság: változó
2. Részegység, vagy szubkultúra	Kiterjedés: alacsony Eltérés: mérsékeltől a magasig Újszerűség: változó Tartósság: változó
3. Fokozatos átfogó átalakítás	Kiterjedés: magas Eltérés: mérsékelt Újszerűség: mérsékelt Tartósság: magas

Forrás: Trice, H. M. – Beyer, J. M.: *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliff, NJ., 1993.

A **kiterjedés** – **eltérés** – **újszerűség** – **tartósság** jellemzőegyüttes elemei közül az első azt mutatja meg, hogy milyen mértékben változnak meg a szervezeti folyamatok és viselkedésformák az eredetihez képest, illetve hogy a változás mekkora részben érinti a vállalat tevékenységkomplexumát. A második kritérium az **eltérés**, mely a változás előtti és a változás utáni magatartásformák közti különbséget jellemzi. A harmadik jellemző az **újszerűség**, mely a változással létrehozott új cselekvésformák esetében azt vizsgálja, hogy az mennyire eredeti, innovatív, vagy éppen ellenkezőleg, mennyire ismert. Végül,

az utolsó ismérv a **tartósság**, mellyel azt vizsgálták, hogy a változtatással létrejövő új kulturális formajegyek milyen hosszú ideig állandósulnak a szervezetben. Látható, hogy amíg az első és a harmadik típus megnevezése a változás időbeni lefolyásában tér el egymástól, megfelelően ezzel *Greiner* (1967) általános szervezeti változásokat jellemző inkrementális – radikális különbségtételének, addig e két forma közé ékelődik be a szubkulturális változás, melyben inkább a változás szervezeti kiterjedésének mértéke a markáns ismertetőjegy.

4. ismérv: A változás, mint fejlődés: A szervezeti kultúraváltozás egyik fő oka a vállalati környezethez való adaptációs és integrációs kényszer. A túlélési reflexen túl azonban a vállalatok igyekeznek piaci pozícióikon javítani és a fejlődési lehetőségeiket kihasználni. A vállalati fejlődés azonban gyakran magában hordozza a szervezeti kultúra megváltozását is. Ezt a kijelentést támasztják alá munkáikban – többek között – *Adler* (1990), illetve *Bartlett és Ghosal* (1995) is. A kulturális gondolkodás ilyené váló módosulása a szervezetek országhatárokon és nemzeti sajátosságokon átívelő, ún. cross – cultural fejlődését idézte elő, a transznacionálissá váló szervezetek esetében. Az alábbi tábla ezeket a fejlődési lépcsőfokokat és kulturális jellemzőket foglalja össze *Heidrich* és *Adler* alapján.

A modell tulajdonképpen egy lehetséges szervezeti fejlődés állomásait elemzi számos jellemző alapján, melyek elnevezései stratégiai perspektíváik alapján definiálódtak. Kiemelhető a vizsgált ismérvek közül a szervezet kulturális érzékenységének változása (4. ismérv) a szervezet növekedésével, mivel itt megfigyelhető először a kultúra iránti figyelem növekedése, majd visszaesése, végül kritikus tényezővé válása. Ennek oka a nemzeti kultúra szervezeti szerepében keresendő, hiszen ha ezt a változást a nemzeti kultúrával kapcsolatos szemlélettel vetjük össze (3. ismérv), akkor látható, hogy a kisebb, belső piacra termelő szervezetek nem ütköznek másfajta nemzeti kulturális közeggel. Így a nemzeti kulturális tényező akkor válik fontossá, amikor a szervezet nemzetköziesedik, ám annak további növekedésével teret hódíthat a szervezetben a policentrikusság. Ez megfelel *Martin* már korábban elemzett sziget modelljének, ahol a jelentős értékek mögött egyedi szubkulturális szigetek húzódnak meg. Létrejöhet tehát egy kulturálisan lazább szervezeti konfiguráció, melyben nem annyira lényegi kérdés az eltérő kultúra.

10. tábla: A szervezetek cross – kulturális fejlődési állomásai

Szakaszok / Jellemzők	0. Szakasz Nemzeti	1. Szakasz Nemzetközi	2. Szakasz Multi-nacionális	3. Szakasz Globális	4. Szakasz Transz-nacionális
Elsődleges orientáció	Termék/ Szolgáltatás	Termék/ Szolgáltatás	Piac	Ár	Stratégia
Stratégia	Nemzeti	Nemzetközi	Multi-nacionális	Globális	Transz-nacionális
Szemlélet	Etno-centrikus	Etno-centrikus	Poli-/Régió-centrikus	Globális	Transz-nacionális /Multi-centrikus
Kulturális érzékenység	Alig fontos	Nagyon fontos	Kicsit fontos	Kritikus fontosságú	Kritikus fontosságú
Kivel szemben?	Senkivel	Ügyfelekkel	Alkalmazottakkal	Alkalmazottakkal	Alkalmazottakkal és ügyfelekkel
Szintje	Semmi	Dolgozók és ügyfelek	Vezetés	Végrehajtók	Felsővezetés
Stratégiai alap-gondolat	Egyetlen út	Egyetlen legjobb út	Sok jó út	Egyetlen legkevésbé költséges út	Sok jó út párhuzamosan

Forrás: Adler, N. J.: International Dimensions of Organizational Behavior, Kent Int., 2nd Ed., 1990., és Heidrich B.: Szervezeti kultúra és interkulturális management, Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Bíbor Kiadó, Miskolc, 2000., 109.old., 18. táblázat alapján

Ellenben a további növekedés esetén a szervezeti kultúra változatlansága már a szervezet szétesésével fenyegetne, ezért válik kritikus tényezővé a szervezeti kultúra. Ebben a helyzetben fontos megtalálni a térben szétszórt szervezeti egységek és az eltérő nemzeti kulturális háttérrel rendelkező döntéshozók között azt a közös értékrendet, mely mint az egyik legfontosabb kohéziós erő tartja össze a szervezetrészeket.

4. Szervezetikultúra-modellek

A szervezeti kultúra definiálása, illetve a később sorra kerülő nemzeti kultúrák sajátosságai szempontjából leglényegesebb szervezetikultúra-aspektusok vizsgálata után a fontosabb szervezetikultúra-formációk és -modellek elemzése következik. Eldönthetetlen az a kérdés, hogy vajon a bemutatásra kerülő modellek közül melyik ragadja meg pontosabban a létező szervezetek lényegét. Mindegyik modell – a maga logikáját követve – bizonyos iparágakban, szituációkban, környezetben tisztább szervezeti viselkedésképet nyújt a szervezeti működés okait megérteni kívánók számára.

4.1. Handy tipológiája

Handy (1985) szervezetikultúra-felfogása igen eredeti és elterjedt a menedzsment-szakirodalomban. Véleménye szerint a szervezeti kultúrák csoportosítása bizonyos alapvető kérdésekre adott válaszok alapján történhet. Ilyen különbségtételi ismérvek lehetnek:

1. Milyen módon szervezzük meg a munkát?
2. Hogyan gyakoroljuk a hatalmat?
3. Hogyan jutalmazunk?
4. Hogyan irányítsuk az embereket?
5. Milyen mértékű formalizálás kívánatos?
6. Mennyi tervezés szükséges, milyen előrelátással?
7. Milyen arányban várható a beosztottaktól engedelmesség és kezdeményezés?
8. Mennyit számít a munkaidő betartása, az öltözködés, a különcködés?
9. Bizottságok irányítsanak, vagy egyének?
10. A szabályok és eljárások fontosak, vagy az eredmények?
(Barakonyi – Lorange 1993:298. adaptálva: Handy 1985)

Ezen vizsgálati jellemzők alapján *Handy* (1993) a „*Gods of Management*” című művében négy, karakteresen eltérő, általa „Istenségnek” nevezett szervezeti kultúrát különített el, mely modellek fontos előnye, hogy a szerző az egyes típusokat más-más gondolati képpel „fűszerezi”, ezáltal maguk a szervezeti kultúrák is könnyen érthetővé válnak (Ternovszky 2003:131-135). A négy kultúra összehasonlító jellemzését a következő tábla mutatja be.

1. Pókháló vagy Klub kultúra, melynek jellemző istensége Zeusz:

A háló a vállalati szervezetet, s annak felépítését jelenti, míg a „pók” maga a vezető, a tulajdonost testesíti meg. Ez a kulturális forma főképp kisvállalkozásokra, vagy a központi irányítású nagyvállalatokra érvényes, ahol a vezető személye összefonódik a tulajdonlással is. A formáció fő kockázata,

hogy mivel minden információs szál és döntés egy kézben fut össze, ezért a szervezeti siker nagyban a vezető kvalitásain múlik.

Ugyanakkor a legfőbb hátránya az erő kultúrának az, hogy a vezető munkabírása szab gátat a szervezet növekedésének. Amennyiben a kritikus méret kialakul, vagyis a vezető maximálisan leterheltté válik, de nem decentralizálja a döntési feladatokat, akkor ez jobb esetben a szervezet megrekedéséhez, rosszabb esetben pedig megszűnéséhez–beolvadásához vezethet.

11. tábla: Handy kultúrátípusainak jellemzése

Jellemzők /Típusok	ERŐ KULTÚRA (Pókháló)	SZEREP KULTÚRA (Oszlop csarnok)	FELADAT KULTÚRA (Háló)	SZEMÉLY KULTÚRA (Halmaz)
1. A fő szervezeti jellemző	Tekintélyelvű - hierarchikus	Hierarchikus - bürokratikus	Flexibilis – elhalványuló	Flexibilis – Elhalványuló
2. Kontroll forrása	Külső	Külső	Belső	Belső
3. A kontroll eszközei	A személyes hatalom (paternalista, vagy autokrata)	Írott és íratlan szabályok, rendszerek, eljárásmodok	Világ-megváltó tervek, célok	Kölcsönös bizalom, elkötelezettség
4. A fő motiváció forrás	Vezetőknél: hatalomra törekvés Beosztottaknál: félelem, függés azonosulás	Hatékony végrehajtás esetén, pozitív megerősítés	Maga a feladat, illetve a közös cél	Az emberi kapcsolatok melegsége
5. Központi értékek	Jóindulatú paternalizmus	Adminisztratív rendszerek	Professzionális	Részvétel és empátiával teli működés
6. Negatív jellemzők/ Következmények	Diktatúra, több vezetőjelölt esetén hatalmi harc	A bürokratikus forma csak átlagos környezetben hatékony	Nagy mértékben igénybe veszi a dolgozó idejét és energiáját	Túlságosan konfliktus – kerülő a harmónia fenntartása érdekében

Forrás: Handy, C.B (1986): Szervezetek irányítása a változó világban, Mezőgazdasági Kiadó, Bp., 1986., 74-79. old.

2. Oszlopcsarnok, tevékenységközpontú kultúra, jellemző istensége Apolló: A modellben szereplő oszlopok a szervezet vázát képező fő

funkcionális egységeket, míg az azokon fekvő „timpanon” a vállalati felépítményt jelenti. A funkcionális egységekben dolgozók meghatározott szerepeket látnak el a vállalatban, melyeket munkaköri leírásokkal, szervezeti működési szabályokkal és egyéb technokratikus eszközzel definiálnak, ezért az előírások betartása a fő prioritás. Ez a kulturális szervezeti forma kifelé és befelé irányulóan is rendkívül kiszámítható módon működik, ennek megfelelően tevékenysége stabil, vagy lassan változó környezetben optimális. Legnagyobb működési kockázata a környezeti feltételek turbulenssé válásában van, mert ez a kultúra egyáltalán nem flexibilis, mint ahogyan egy oszlopcsarnok sem könnyen építhető át.

3. Háló, eredményközpontú kultúra, jellemző istensége Pallasz Athéné:

A háló a mátrix típusú szervezeti felépítést, vagy a hálózati (network) szervezeti működést jelenti ebben az esetben. Alapvető erénye a nagyfokú rugalmasság, mely jól képes illeszkedni a manapság megfigyelhető, gyorsan változó szervezeti környezethez. Leggyakrabban alkalmazott munkamegosztási elvek ebben a kultúrában a tárgyi, illetve a regionális mód, melyek alapján létrejövő munkafeladatok megoldása csoportokban, teamekben jelenik meg, ahol a döntések közösek, ezeket jelzik a hálóban a „csomópontok”.

A csoportmunka feladat- és döntésifelelősség-megosztó szerepe, illetve a relatíve gyors szervezeti reakcióképesség a fő jellemzői ennek a megjelenési formának, míg az egyéni felelősség elsikkadása, a döntési pontokon kialakuló állandó stressz és konfliktusok, a csoportok között kialakuló konkurenciaharc a források felhasználásáért és a vezetői ellenőrzés nehézségei tartoznak a feladatkultúra legnagyobb kockázatai és hátrányai közé.

4. Halmaz, személyiségközpontú kultúra, jellemző istensége Dionüosz:

A halmazkultúra a legritkább és a leglazább szervezetikultúra-forma. Az alkalmazottaknak (még) nincsenek kikristályosodott feladataik, inkább ún. „buborékok”, vagyis szakterületi gyűjtőhelyek léteznek. Nagyrészt szabályozatlan az alá- fölérendelt viszony az egyes tagok, csoportok között, s ez igaz a szervezeti kommunikációra is. A szervezet működési mechanizmusainak viszonylagos stabilitását a spontán kialakult szokásokkal, illetve hallgatólagos megállapodásokkal és konfliktuskerülő magatartásformákkal lehet erősíteni.

Ennek a kultúrának az előnyében vannak a hátrányai is, hiszen a relatív autonómia és szabadság rendkívül rugalmassá, de egyben szervezetlenné, ellenőrizhetetlenné teheti a vállalati működési folyamatokat, melyek kaotikus helyzetet eredményezhetnek.

Barakonyi és Lorange (1993) tovább vizsgálva e kategóriákat, összefüggést kerestek az alkalmazottak, és főképpen a vezetők egyéni jellemvonásai és a kulturális karakterisztikák között. Kutatásaik alapján meghatároztak egy olyan „vonzási térképet”, mely azt mutatja meg, hogy eltérő

egyéni jellemzőkkel bíró menedzsereket, melyik típusú kultúra képes befogadni, illetve fordítva, hogy milyen kulturális formáció lehet alkalmas szervezeti közeg az eltérő habitusú alkalmazottak céljainak elérésére (lásd a táblát):

12. tábla: Az egyéni jellemzők és vállalati kultúra összefüggései

Egyéni orientáció	Kívánatos vállalati kultúra
Vonzódás az egyértelmű helyzetekhez	Szerepkultúra, pontos feladatleírással
Erős igény a biztonságra	Szerepkultúra
Önkifejezési igény a mindennapi munkában	Erőkultúra Feladatcultúra
Egyéni képességek kibontakoztatása	Erőkultúra Feladatcultúra
Gyengébb képességű egyének	Szerepkultúra

Forrás: Barakonyi K. – Lorange, P.: Stratégiai Menedzsment, KJK., Bp., 2. kiadás, 1993., 320.old.

4.2. Mechanikus és organikus kultúrák

Burns és Stalker (1961) a vállalatok szervezeti válaszait elemezve külső környezetük változásának dinamikájára – mellesleg ezáltal alapozva meg a kontingencia elméletek külső környezeti iskoláját – alapvetően két eltérő szervezeti formát különböztettek meg: az organikus és a mechanisztikus szervezeteket.

Az **organikus szervezetek** a gyorsan változó környezeti feltételekhez alkalmazkodni tudó, maguk is gyorsan változni képes flexibilis formációkat jelentenek, míg a **mechanisztikus szervezetek** inkább csak lassan képesek változni, belső bürokratikus felépítésük, technokratikus koordinációs eszközeik miatt, s ebből következően magatartásuk, csak lassan változó, vagy stabil környezeti közegben lehet hatékony vállalati viselkedés. E két szervezeti magatartásnak megfeleltethető *Slevin és Covin* (1990) kultúramodellje (lásd 13. tábla). A szerzőpáros által alkalmazott nyolc különbségképző ismérvvvel kialakított karakterisztikák több oldalról is meghatározzák és egyben meg is különböztetik a burns–stalker szervezeti kulturális alapmodellt.

13. tábla: Az organikus és mechanisztikus szervezeti kultúrák jellemzői

ISMÉRV/ KULTÚRA	ORGANIKUS KULTÚRA	MECHANIKUS KULTÚRA
1. Kommunikációs csatorna	Szabadon használható	Ellenőrzött, előírt forma
2. Információ-áramlás	Nyitott, szabad	Uniformizált, előírt
3. Működési stílus	Egyéni szaktudásra épülő	Hivatalos beosztás szerinti, hierarchikus
4. Alkalmazkodás	A szervezet a változó körülményekhez önként alkalmazkodik	A szervezeti alkalmazkodás körülményes, gyors környezeti változás esetén
5. Szabályok, előírások	Az ügyek elintézése a fontos, nem a szabályok szigorú betartása	A hangsúly az írott szabályokon és a már bevált vezetési elveken van
6. Ellenőrzés	Laza, informális jellegű	Szoros ellenőrzés ki dolgozott rendszerek alapján
7. Munkahelyi magatartás	Rugalmas, személyi adottságokhoz alkalmazkodó	Munkaköri előírásokhoz ragaszkodó, előírás szerinti ragaszkodás
8. Partecipáció	Demokratikus és participatív döntéshozatal	Autokratikus vezetési forma

Forrás: Slevin, D.P. – Covin, J.G.: Juggling Entrepreneurial And Organizational Structure. How To Get Your Act Together?, Sloan Management Review, 1990., Vol 31., No.2.

Az eddigi kijelentéseket támasztja alá és egyben tovább is részletezi a fenti kulturális jellegű modellstruktúrát *Iwasaki és Tsuyuki* (1994) mechanikus és organikus modelljében, akik új ismérvek alapján térképezik fel a fenti duális kultúraelméletet (lásd a soron következő. táblát).

Megállapítható, hogy mindhárom szerzőpáros a szervezeti kultúra dinamikus jellegét és külső környezettel kapcsolatos viszonyát vizsgálta, ami azzal a tanulással erősítette meg szervezetikultúra-elképzeléseinket, hogy a nemzeti – szervezeti kultúraelemzések is csak akkor mutathatnak valós képet a szervezetről, ha időbeni változásukban, illetve nemcsak belső, hanem külső viszonyrendszerükben is szemléljük őket.

14. tábla: A mechanikus és organikus modell karakterisztikája

ISMÉRV/ MODELL	MECHANIKUS MODELL	ORGANIKUS MODELL
1. Az alkotóelemek funkciói	Limitáltak	Autonómak
2. Kapcsolat az elemek között	Részletezett, meghatározott	Rugalmas, kultúra alapú
3. Szabályok és előírások	Fixek, külsőleg kikényszerített	A munkakapcsolatokon keresztül önkéntesen generált
4. Alapstruktúra	Magas szervezet, előírt kapcsolatok	Lapos szervezet, emberi viszonyok
5. Az integráció formája	Az elit által formált	Belsőleg formált
6. A formális kommunikáció lefolysa	Felülről lefelé „Egy legjobb út” elv Formális > informális	Alulról felfelé „Számos jó út” elv Informális > formális
7. Piac	Standardizált, nagy, régi	Töredezett, kicsi, új
8. Előállítási folyamat	Mennyiség orientált	Mínőség orientált
9. Munkastilus	Egyénre szabott	Csoportmunka

Forrás: Iwasaki, Y. – Tsuyuki, E.: Management of MAYEKAWA Manufacturing Company. A Quality Manufacturing in the Context of Japanese Management, Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture (Ed. by Makó Cs. – Novoszáth P), 1994., Bp., p. 143.

A nemzeti tényezőknek pedig éppen az a jellegzetességük, hogy egyszerre külső környezeti elemek, például a vásárlók kulturális egyedisége alapján, de egyben belső tényezők is, az ott dolgozók kulturális vonásai által.

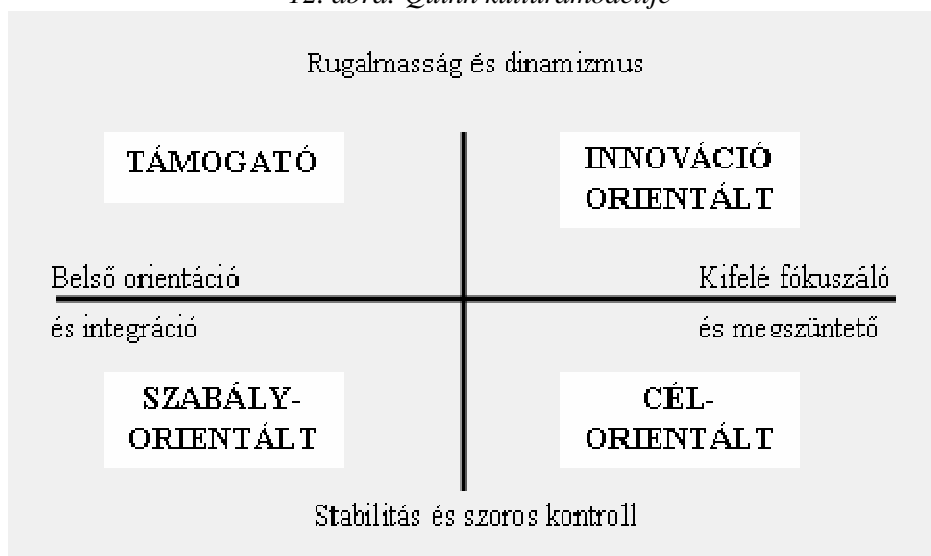
4.3. A versengő értékek modellje

Quinn és Rohrbach (1983) a szervezeti stratégia és célelérés módját vetették össze a szervezeti kultúrával s e kérdéssel kapcsolatban két hatékonysági tényezőt találtak szignifikánsnak:

1. **Rugalmasság – kontroll:** Ezen elemzési területnek az alkalmazottak egyéni autonómiáját és tevékenységvégzésük mozgásterét, illetve ezek szabályozottságát és ellenőrzését tekintik.
2. **Belső – külső orientáció:** A fő kérdés, hogy a vállalat fókuszsa a belső hatékonyság kialakítására, vagy inkább a külső környezeti feltételekhez való minél pontosabb illeszkedésre irányul -e.

A szervezeti hatékonyság létrehozásához a felsővezetés törekvése ezen összeegyeztethetetlennek tűnő tényezők közti összhang kialakítása. Ezért is nevezik e gondolati struktúrát a versengő értékek modelljének. A fentiek alapján tehát egy négy síknegyedből álló rendszer jön létre, négy különböző szervezeti kultúraformával (lásd az alábbi ábrát):

12. ábra: Quinn kultúramodellje



Forrás: Quinn, R.E. – Rohrbaugh, J (1983): A Spatial Modell of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, Management Science, Vol. 29. 1983., pp. 363 – 377.,

A **szabályorientált szervezet** saját belső életének megszervezésével próbál egyfajta összvállalati stabilitást kialakítani, ezért nem véletlen, hogy ezt a típust gyakran hasonlítják *Handy* szerepkultúrájához, illetve a mechanikus kultúrához. E forma igen bürokratikus, technokratikus koordinációs eszközökkel terhelt, de jól kiszámítható, szabályokkal és előírásokkal tisztázott belső pozíciók jönnek létre. A szervezet célja egyértelmű: a hatékonyságmaximalizálás.

A **támogató szervezetben** megmarad a befelé irányuló orientáció, amely azonban egy rugalmas működéssel párosul. Jellemzője a csoportos munkaszervezés, a kölcsönös bizalmi légkör kialakítása, a horizontális koordináció, az elkötelezettség a csoport és a vállalat iránt, illetve az emberi erőforrás fejlesztése. Legfontosabb célja a jó közösségi szellem kialakítása, mely a vállalati siker záloga is egyben.

A **célorientált kultúra** fő összpontosítási területe a külső piaci feltételekhez való alkalmazkodás. Ennek következtében a szervezet jövőbeni működését nem a belső szabályokhoz való illeszkedés, hanem a

versenyképesség fenntartása határozza meg. Ezek alapján történik a jutalmazás is, melynek fő kritériuma a hatékonyság és a termelékenység. Fő céljának tehát a piaci feltételrendszer várható változásában rejlő potenciális szervezeti versenyelőnyök realizálása. tekinthető

Végül, az **innovációorientált szervezet** alapvető működési jellegzetessége a turbulens vállalati környezet folyamatos figyelemmel kísérése, de mindemellett támogatja a kreatív gondolkodásmódot, a képzést és tanulást és a belső szervezeti fejlesztéseket. A szervezet egyfajta rendezett káoszként, rendkívül képlékenyen viselkedik, ebből következően rugalmas, ami létfeltétele annak, hogy a szervezet megfeleljen a folyamatos piaci kihívásoknak. Fő céljuk tehát a megújulási képesség, mint fő sikertényező megőrzése.

Cameron és Freeman (1991) ugyancsak a vállalati hatékonyság és a szervezeti kultúra összefüggésrendszerét vizsgálva alakították ki négypólusú modelljüket, melyek részletes jellemzése az alábbi táblában található:

15. tábla: *Cameron és Freeman szervezeti tipológiája*

Ismervelek/ Formák (Quinn)	Klán (Támogató)	Adhokrácia (Innováció – orientált)	Hierarchia (Szabály- orientált)	Piac (Cél – orientált)
1. Jellemzők	Részvétel, teammunka	Vállalkozó kedv, kreativitás	Szervezettség, szabályok, előírások	Verseny- készség, célorientáltság
2. Vezető	Mentor, segítő, atyáskodó	Vállalkozó, újító, kockáztató	Koordinátor, szervező, adminisztrátor	Határozott, termelés- és eredmény orientáltság
3. Összetartó erő	Kötődés, hagyomány, tradíció	Vállalkozó kedv, rugalmasság, kockázat	Szabályok, előírások és eljárások	Cél- orientáltság, verseny
4. Stratégiai hangsúly	Humán erőforrások fejlesztése, lojalitás	Innováció orientáltság, növekedés és új erőforrások kutatása	Stabilitás orientáció, kiszámíthatóság problémamentes működés	Piac dominancia, a kompetitív előnyök kutatása

Forrás: Cameron, K.S. – Freeman, S.J.: *Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness, Research in Organizational Change and Development*, 1991., Vol. 5., JAI Press, Greenwich, CT. pp. 23 – 58.

A *Quinn* által jellemzett tartományok e táblával történt összevetéséből egyértelműen kitűnik, hogy *Cameron és Freeman* tipológiája megfeleltethető az eredeti gondolatmenettel. A modell értékét e tankönyv témájával kapcsolatban az is növeli, hogy *Meschi és Roger* (1994), 1991-ben a fenti jellemzők alapján

vizsgáltak magyar vállalatokat, s jellemzőnek találták azokra nézve – többek között – a szervezeti tagok egymáshoz kötődését, a tradíciók tiszteletben tartását és a team munkát, mint munkavégzési módszert, vagyis a Klán típusú kultúrát.

4.4. Kohno kultúrátípusai

Az előzőekben már ismertetésre került *Kohno* (1990), limitáltnak minősített szervezeti kultúra definíciója, mely alapján a szerző vállalkozott a kulturális előfordulások osztályozására is. Ennek eredményeképpen hét fő összehasonlító ismérvet különített el, mégis az egyes kultúraváltozatok közötti különbségtétel igazából a belső vállalati élet dinamizmusa alapján történik (lásd a táblát):

16. tábla: Kohno kultúraelemei és -típusai

Tipusok/ Elemek	1. Pezsgő	2. Pezsgő – vezetőt követő	3. Bürokratikus	4. Stagnáló	5. Stagnáló – vezetőt követő
1. Értékek	Innováció orientált	Vezetőt követő érték	Eljárás - centrikusság	Biztonság	Egyéni biztonság
2. Információ	Környezet orientált	Felső- vezetőktől eredő	Technikai orientáció	Belső orientáció	Felülről- lefelé áramlás
3. Közreadás módja	Spontán ötletek	Csak a kijelölt irányba	Pontos terv, specializáció	Kevés új ötlet	Nagyon kevés a kreativitás
4. Kockázat	Kockázat- vállaló	A vezető felel	Kudar- kerülő	Kudar- kerülő	Kudar- kerülő
5. Kooperáció	Team - munka	A vezető követése, versengés	Hierarchia, pontos felelősség	Bizalom- hiány, szeparáció	Nagy hatalmi távolság
6. Loyalitás	Szélsőség	Életre szóló foglalkoz- tatás	Életre szóló foglalkoz- tatás	Alacsony szintű	Alacsony szintű
7. Motiváció	Magas-fokú felelősség	Kisebb fokú felelősség	Szabályok követése	Alacsony fokú	Alacsony fokú

Forrás: Kohno, T.: Corporate Culture and Long-range Planning, Long Range Planning, Vol. 23., 1990., No. 4. in: Barakonyi, K.–Lorange, P. (1990): Stratégiai Menedzsment, KJK., Bp., 2. kiadás, 1993., 305. old..

Ezt az állítást erősítik a kultúraformák elnevezései is, hiszen a skála a legdinamikusabb fajtától (pezsgő) a legstatikusabbig (stagnáló – vezetőt követő) terjed. A két szélsőséges megnyilvánulás között elhelyezkedő változatok mintegy átmeneti fokozatokat képeznek, bár megjelenik még az elnevezésükben

a vezető iránti elkötelezettség (a vezetőt követő) momentum is. Mindezen dilemmák következtében igazából csak három karakteresen eltérő modellváltozat létezik, úgymint a pezsgő, melynek speciális megjelenési formája a vezetőt követő variáns, s pontosan ilyen a stabil és a vezetőt követő ötödik verzió is. A harmadik karakteresen eltérő változat pedig a bürokratikus szervezeti kultúra.

E modellképzés tanulsága, hogy a modellcsoportok között átmenetek is léteznek, melyek bizonyos fokon hibridnek tekinthetők, de a szervezeti kultúrák sem „vegytiszták”, hanem gyakran kevert formaként viselkednek. A nemzeti – szervezeti kultúrák között ez a jelenség fokozottan igaz, a nemzeti jellegzetességek országhatárokon átvélő keveredése folytán.

4.5. A szervezeti kultúra tárgyalásifolyamat-alapú csoportjai¹

A munkavállalók magukkal hozzák munkahelyeikre mindazon értékeket, preferenciákat, elveket, magatartásformákat, viszonyulásokat stb., melyeket társadalmi szocializációjuk során, mondjuk az iskolapadban, a családban, az előző munkahelyeiken megszereztek. Ezek a kifejlett értékrendszerrel bíró szereplők tehát társadalmi alapról indulva dolgoznak, ennél fogva egy vállalat nemcsak kizárólagosan gazdasági egységként funkcionál, hanem felfogható társadalmi „élőhelyként” is, ahol az alkalmazottak gazdasági tevékenységet végeznek. A munkájukat azonban társadalmi szabályok szerint végzik. Konklúziót vonva ebből a gondolatmenetből, megállapítható, hogy csak az a cég maradhat fenn hosszútávon a piacon, mely figyelembe veszi működése során, az ott dolgozók társadalmi - kulturális értékrendszerét.

A társadalmi-kulturális jellemzők közül kiemelkedő szerepe van a vallásnak, hiszen megpróbál választ adni az emberiség létkérdéseire, és pontosan behatárolja tetteinket és cselekedeteinket. A vallás azonban a napi gyakorlatban feloldódik mindennapi etikai-erkölcsi szabályokká, melyek a társadalom általános vezetőelveivé válnak (pl. Ne ölj!). Az európai embereknek általában a vallásról szinte csak a keresztény egyház különböző irányzatai jutnak eszébe, pedig az ún. nyugati vallásoktól igen eltérő oldalról is találhatunk etikai elveket (lásd a táblát):

¹ Ez a részfejezet Jarjabka Á.: A szervezeti kultúra tipologizálása a tárgyalási és döntési stílus alapján, Gazdaság Vállalkozás Vezetés, 1999/3., 75 – 88. old. alapján készült.

17. tábla: Nyugati és nem nyugati etikai elvek összevetése

Nem - nyugati	Nyugati
1. Kyosei - japán: Együtt dolgozni és élni az általános jólétért.	Személyes szabadság
2. Dharma - hindu: Az örökölt kötelességek megvalósítása.	Egyenlőség
3. Santutthi - buddhista: A korlátozott vágyak fontossága.	Politikai részvétel
4. Zakat - muszlim: Kötelesség alamizsnát adni a szegényeknek.	Emberi jogok

Forrás: Donaldson, T. (1996): Values in tension: Ethics away from home, Harvard Business Review 1996. Sept.-Oct., pp. 53.

A fenti társadalmi értékek szinonimájaképpen különbözőképpen ölthetnek testet a szervezeti értékek a vállalati filozófiákban is, például:

18. tábla: Szervezeti krédókban megjelenő kulturális értékek

Merck	<ul style="list-style-type: none"> • Szociális felelősség... • Tudományos alapú innováció... • Munkából származó profit, humánus juttatások
Nordstrom	<ul style="list-style-type: none"> • A vásárló kiszolgálása mindenek felett • Kemény munka és egyénre szabott termelékenység • Soha ne legyünk elégedettek...
Philip Morris	<ul style="list-style-type: none"> • A szabadság választásának joga • Győzelem - jó értelemben vett harcban legyőzni másokat • Támogatni az egyéni kezdeményezéseket • Kemény munka és folyamatos önfejlesztés
Sony	<ul style="list-style-type: none"> • A japán kultúra és nemzeti státusz emelése • Úttörő lenni-nem követni másokat, megtenni a lehetetlent...
Walt Disney	<ul style="list-style-type: none"> • Az amerikai értékekre való nevelés, azok hirdetése • Kreativitás, álmok, képzelget • Fanatikus figyelem a konzisztenciára és a részletekre

Forrás: Collins, J. C. - Porras, J. I.: Building your company's vision, Harvard Business Review, 1996. szeptember - október, 68.old.

Látható tehát, hogy eltérő társadalmi közegből induló vállalatok igen sajátos értékelemeket tartanak szervezeti kultúrájuk magjának. A tárgyalási alapú kultúramodell a szervezeti viselkedés aspektusából közelít a szervezeti kultúrák megkülönböztetéséhez. A modell, a szervezeti működés egyik sajátosságán, a tárgyalási és döntéshozatali folyamat kulturális megkülönböztetésén alapul. A szervezeti döntéshozatalnak számos, a tárgyalási szituációtól is függő gyakorlati megjelenési formája létezhet, ezért szükséges néhány alapvető vizsgálati alapelvet rögzíteni, ezzel mintegy elemzési keretet is teremtve a későbbi tipologizálási munkához:

1. A tárgyalás fogalma jelen esetben tágan értelmezett, vagyis ideérthetők mind a vállalatközi, mind a vállalaton belüli döntésre törekvő kommunikációs formák is.
2. A tárgyalás kulturális szemszögből kerül elemzésre, s ezen megfontolásból közelítjük meg működési feltételrendszerének egyéb elemeit is (pl. a vállalat technológiai, ill. a vezető pszichikai jellemzőit).
3. Az ismérvek kiválasztásánál csak a döntéshozatali folyamatra koncentrálunk, hogy kimutathatók legyenek a kulturális eltérések.
4. A szervezeti kultúracsoportok saját jellemzőiből fakadó viselkedését elemezzük, s nem foglalkozunk a másik tárgyalófélnek az elsöre gyakorolt befolyásával.
5. A létrehozott kultúratípusok tiszta, elméleti csoportok, melyek a szervezeti gyakorlatban gyakran kevert, vegyes formában jelennek meg, valamely kategória dominanciájával, ebből következően ez utóbbiak visszavezethetők a három alapirányzat valamelyikére.
6. Nem foglalkozunk olyan tárgyalási módszerekkel, mint például a blöff, vagy a megtévesztés, mert ezek a szervezeti kultúra elrejtését, s nem a megismerését segítik elő, bár, ezek alkalmazása, vagy nem alkalmazása is árulkodik egyfajta szervezeti kultúráról.

Az ily módon rögzített elvek alapján elkülönített tárgyalási kultúracsoportokat és elemzési ismérveket a következő tábla tartalmazza. A táblában felsorolásra kerülő ismérvek sorrendje úgy alakult ki, hogy követhetővé váljon maga a döntéshozói folyamat. Ez a tárgyalási alappozícióból indul (1.-3. sor), mely alapvetés nagymértékben befolyásolja a tárgyalási cél meghatározását (4. sor). Ezután a konkrét tárgyalási szakaszok következnek: a partner felmérése (5.-6. sor), és a tárgyalás lefolytatása (7.-11. sor), s végül a döntés dimenzióinak elemzése következik (12.-16. sor).

Az egyes szervezeti kultúra alaptípusok a tárgyalási attitűdök karaktere alapján nevezhetők el, mivel ez a beállítódás egyértelműen a belső, szervezeti kulturális normák alapján fogalmazódik meg. (lásd a táblát)

19. tábla: Tárgyalási jellegzetességek alapján létrehozott kultúratipológia

Ismérvek / Tipusok	Individualista	Integrációs	Kollektivista
1. Beállítódás	Individualista	Integrációs	Kollektivista
2. Orientáció	Siker	Integráció, kooperáció	Kölcsönös tisztelet
3. Vezetés	Egyéni	Egyéni, csoport	Csoport
4. A tárgyalás célja	A legjobb üzlet megkötése	Egy jó üzlet megkötése	Hosszú távú kapcsolat kiépítése
5. Felhatalmazás	Teljes	Jelentős	Minimális
6. A tárgyalás bevezetése	Nincs bevezető	Formális, Rövid	Szertartásos, Hosszú
7. A kérdések megtárgyalása	Együtt tárgyalja	Külön tárgyalja	Csomagként tárgyalja
8. Taktika	Lehengerlő, Fenygető	Meggyőző, Ajánló	Megértő, kötelezettségre hivatkozók
9. Érvelés	Profitcentrikus	Logikus	Szükséglet – centrikus
10. Ajánlat	Konkrét, szűken értelmezetten	Konkrét, tágan értelmezetten	Globális
11. Engedmény	Szerény	Közepes	Nagy
12. Döntési felelősség	Egyéni	Egyéni	Csoportos
13. Döntési idő	Rövid	Rövid	Hosszú
14. Megegyezési időtáv	Operatív jellegű	Taktikai jellegű	Stratégiai jellegű
15. Döntési legitimitás	Utólagos	Részleges	Formálisan teljes
16. Kívánt tárgyalási végpozíció	Nyertes-vesztes, nyerni akar	Nyertes - nyertes, nem akar veszteni	Nyertes – nyertes, a közös siker a fontos

Forrás: Jarjabka, Á. (1999): A kultúra létjogosultsága a tárgyalási és döntési folyamatokban, Marketing & Menedzsment, 1999/3-4. sz.

Az **individualista kultúra** egyéni döntéshozatalon és felelősségen alapul, mely esetében a tárgyaló csak szervezete előnyeit tartja szem előtt, ezért tárgyalási módszere a másik legyőzésén és a saját haszon maximalizálásán nyugszik. Erőteljesen profitcentrikusság jellemzi a tárgyalót, aki céltudatosan és

időtakarékosan kívánja szervezet számára az adott szituációban a legjobb üzletet megkötni.

A **kollektivista szervezeti kultúra** az individualista ellentétéként is felfogható, hiszen csoportos döntéshozatalon és felelősségen alapul, általában hosszabb, minden részletre kiterjedő tárgyalásokkal annak érdekében, hogy mindkét fél hosszútávra hasznosnak ítélje a megegyezést. A tárgyalás célja a közös siker elérése, mert ez adhat alapot az együttműködés folytatására.

Végül, az **integrációs kultúra** a fenti két szervezeti kulturális „végpont” között helyezkedik el, sajátos vonásokkal. Az ilyen kultúrájú szervezetek tárgyalási magatartását szervezetek közti, kölcsönös előnyökön alapuló együttműködés jellemzi, ezért tagjai kooperációs lehetőségeket keresnek, nem feledve eredeti céljukat, a haszonszerzést. A tárgyaló tehát nem akarja legyőzni ellenfelét, de nem is akar olyan engedményeket tenni, mely a saját előnyeit megnyirbálná. Nem jellemző a teljesen egyéni tárgyalás és döntés, bár a tárgyalást lefolytató(k)nak jelentős felhatalmazása van szervezetétől, célja pedig egy jó üzlet megkötése a partnerrel, mely kapcsolat fennmaradhat a jövőben is.

Megállapítható tehát, hogy a tárgyalási folyamat során három alapjellemező befolyásolja a résztvevők stílusát, úgymint:

Az első a felek személyes, eltérő pszichikai jellemzői. Ennek hatása letagadhatatlan, hiszen mindenkit befolyásol a saját és a másik fél vérmérséklete, habitusa és reakciói. A másik jellemző a társadalomban létező kultúra. A partnerek magukban hordozzák mindazon szocializált értékeket, viselkedésmintákat, etikai szabályokat, melyek ugyancsak hatással vannak a tárgyalás stílusára. A harmadik lényeges elem a szervezeti kultúra. A gazdasági racionalitásnak összhangban kell léteznie a társadalmi racionalitással a szervezetben, mert ez biztosítja annak hosszútávú sikerességét.

A vezető számára a tárgyalás egy fontos módszer, mellyel segítheti, vagy gátolhatja a döntést, de egy felszíni megjelenési formája a vállalati értékrendnek is, hiszen kimondatlanul rámutat működési alapelveire. Ahhoz, hogy a tárgyalás sikeres legyen, vagyis hogy megalapozott, jó döntés szülessen, rendelkeznie kell a cégnek és vezetőinek az empátia képességével, mely által megérthetővé és áthidalhatóvá válnak a gondolkodásmódok különbségei.

Összességében kimondható, hogy a szervezeti heterogenitás nem gyengeség, ahogy a homogenitás sem erény önmagában, de a közös értékek, kapcsolódási pontok fel nem ismerése már igenis hiba. Ha a másik fél megismerésével a döntéshozó a kommunikáció, tárgyalás során tudja a „Mit miért tesz?” kérdésre a választ saját maga és partnere viszonyában, akkor jóval nagyobb esélye van a tárgyalás sikeres befejezésére, a helyes döntés meghozatalára. Ezzel a szervezeti kultúra-csoportosítási modellel tehát arra lehet rámutatni, hogy egy szervezet vizsgálatánál a kultúra „fekete dobozként” viselkedik, vagyis rendkívül nehéz önmagában felszínre hozni és számszerűsíteni a szervezet tagjaiban élő közös értékrendet. Kézenfekvő

megoldás lehet tehát az, ha a szervezeti viselkedésen, vagy a szervezetben dolgozók magatartásán keresztül próbáljuk megragadni a szervezeti kultúra egyedi jellemvonásait.

Fontos ráismélni ennek a ténynek az egyértelműségére és az állításban rejlő lehetőségekre is, hiszen a szervezeti kultúra felmérésekor az alkalmazottak magatartása és viselkedése lesz a tipologizálás elméleti kiindulópontja. Mindezen kívül, ebben a modellben is megjelenik az individualizmus – kollektívizmus problémája felé, mely egyben a nemzeti – szervezeti kultúrák vizsgálatának is egyik fő dimenziója is, s melynek kulturális egyediségére a következő fejezetben térek ki részletesebben.

5. A nemzeti és a szervezeti kultúra viszonya

A szervezeti kultúra kutatása alapvető fókusz módosuláson ment keresztül az utóbbi évtizedekben. A hagyományos megközelítésmód, amely tipizálni próbálja a szervezeti kultúrát nem bizonyult megfelelőnek, mert a szervezeti mechanizmusokat olyan modellekre alapozták, melyek azt a téves érzetet keltik, mintha a szervezeti kultúra egy statikus állapot lenne, amelyet a szervezet mintegy birtokol (Jarjabka – Hadinger 2007:142). A hagyományos szemléletmód *Wilkins és Patterson* (1985) szerint olyan egyszerű kérdések alapján elemzi a szervezetet, melyek a következők:

1. Milyen stratégiai célt kell a vállalatnak kijelölnie?
2. Milyen a jelenlegi szervezeti kultúra?
3. Milyen hiányosságaink vannak ezen a területen?
4. Hogyan javíthatunk ezen a stratégiai cél megvalósításának érdekében?

A **környezeti komplexitás** figyelembevételével azonban eltérő modelleket kapunk, amelyek más megvilágításba helyezik a szervezeti kultúrát, és ez által a változtatási ügynökök szerepét is. Hiszen a szervezeti kultúra több mint egy jól körülhatárolható állapot, amelyeket kész módszerekkel kívánság szerint változtathatunk, amely szemlélet a kultúra kutatások funkcionista paradigmáján alapuló felfogások sajátja. Ezzel szemben az interpretatív paradigma követői, pl. *Smircich* (1983) szerint a kultúra által létezik a szervezet, a kultúra a részletekben lakozik, és a szervezeti tagok észlelése és interpretációja alapján él tovább.

A szervezeti kultúrának nem létezik egységes definíciója – a kifejezés is több változatban létezik –, de lényegében egy összetartó erő, amely látható és láthatatlan elemek együttese. Ezekből kialakulhat erős szervezeti kultúra, ami a dolgozók identitástudatát adhatja: a stabilitás, az azonosulás, az egyszerűség, a valahová tartozás alapja. A kultúra egyrészt mélyen beágyazott értékeket jelent, amely a személyek kicserélődése esetén is jóformán változatlan marad; kiegészül továbbá a felszínen is észrevehető magatartási formákkal, amelyek azonban *Kotter és Heskett* (1992) ajánlása alapján a szervezetidegen viselkedés esetében szankcionálhatók.

Az **erős szervezeti kultúra** azért hasznos *Kasper és Kellerman* (1997) szerint, mert kiszámítható viselkedést, nagyfokú azonosulást, hatékonyabb munkarő-megtartást és önkéntes normakövetést eredményez. Mivel normák és szabályok által csökkenti a komplexitást, és összetartja a szervezetet, miközben az összetartozás érzését közvetíti. Fontos része továbbá a hatékony kommunikáció és a bizonytalanság csökkentése. A szervezet irányításában is lényeges szerepet tölt be a kultúra *Borgulya és Barakonyi* (2004) véleménye szerint, hiszen koordináló, integráló és motiváló hatású, mert a formális koordinációt egészíti ki azáltal, hogy a munkavállalók azonosulnak a vállalati célokkal, azokat saját céljaik elébe helyezik, és egységesíti az erőfeszítéseiket.

A szervezetek kialakítják a munkavégzéssel, a hatalom gyakorlásával, az irányítással, a jutalmazással kapcsolatos gyakorlataikat – ezeket pedig szokásaiknak és hagyományaiknak megfelelően formalizálják, szabályozzák. Amennyiben a szervezeti kultúra meghatározó, az egy erős szervezet hoz létre – és napjaink kutatásai alátámasztják, hogy a szervezeti kultúrának kiemelkedő szerepe van a vállalatok sikerességében, mivel befolyásolják az alkalmazottak viselkedését, behatárolják az elfogadott viselkedésformákat.

Ahogy a **nemzeti kultúra** hatással van egy adott ország versenyképességére pl. *Hofstede és Bond* (1990), illetve *Hampden-Turner és Trompenaars* (1993) munkái alapján, úgy hat a szervezeti kultúra a vállalat sikerességére. Tehát a szervezeti kultúra magában foglalja mindazon normákat, értékeket, gondolkodás- és magatartásmódokat, amelyek a munkavállalók és – áttételesen – a vállalat viselkedését is meghatározzák (lásd pl. *Thompson* (1990)), továbbá behatárolja, hogyan reagál a vállalat a külső környezet hatásaira (adaptáció), és hogyan valósítja meg a belső integrációt (lásd pl. *Carnall* (1990)). Ugyanakkor mindazok, akik nem felelnek meg a szervezeti kultúrának, azokat büntetik (vagy eltávolítják), s egyedi ellenállásuk *Schneider* (2001) véleménye szerint ritkán vezet a szervezeti kultúra megváltozásához, de alakításában a vezetőnek van a legnagyobb szerepe, amely időigényes folyamat, mert kevés mérhető és egzakt része van.

A szervezeti kultúra kialakulása tehát lassú folyamat, és nem választható el attól a társadalmi, földrajzi és kulturális közegtől, amelyben a vállalat létrejött és működik. *Bakcsi* (2004) alapján a kultúra formálódását három tényező befolyásolhatja:

1. külső hatások, amelyeket a vállalat nem módosíthat;
2. a szervezetre jellemző tényezők, vagyis a vállalat kialakításának lehetőségei és módjai, az ezekből létrejövő szubkultúrák;
3. a szervezet múltja, azaz az előéletében meghatározó jelentőséggel bíró személyek és események.

A globalizáció szükségessé tette a kultúra fogalmának újabb szempontból történő kutatását, s ennek oka a vegyesvállalati forma gyors terjedésében keresendő. A **kultúrák különféle szintjeinek** találkozásai a következők lehetnek *Schneider és tsai.* (1997) munkája alapján: egyéni, csoport, foglalkozási, szervezeti, ágazati, nemzeti, nemzetközi, illetve környezeti szintér. A nemzeti és szervezeti kultúra illeszkedésével foglalkozó kutatások a következő típusú kultúrák találkozását vizsgálják: kultúra–kultúra, kultúra–környezet, egyén–környezet, egyén–szervezet, egyén–csoport, egyén–hivatás, egyén -beosztás.

1. **A kultúra–kultúra, vagy kultúra–környezet illeszkedése:** A kérdés vizsgálata azért is lényeges, mert a külföldi vezetők által közvetített kultúra hatással van a hazai kultúrára. Azonban ezeknek a kultúráknak nem egyértelmű

az egységessége, és illeszkedésük, vagy dominanciájuk is vizsgálatot igényelnek. Az illeszkedés egyben azt is jelenti, hogy létezik egy határvonal, amelyen meg kell teremteni az átjárhatóságot, azaz közelíteni kell a kultúrákat. Az eltérő és különféle szintű kultúrák hatással vannak egymásra (vagy dominálnak), de az illeszkedésnek létre kell jönnie, különben az pl. a vegyesvállalatok fennmaradását veszélyezteti.

Az egyén és a környezet illeszkedését több kapcsolaton keresztül is elemezhetjük Kristof (1996) alapján:

2. **Az egyén–szervezet illeszkedés:** Azt vizsgálja, mennyire kompatibilis az egyén és a szervezet által támasztott igények, különös tekintettel az elkötelezettségre, és a mindinkább elvárt rugalmasságra. Ezért szükséges az egyén–foglalkozás/beosztás viszonyon túl a szervezethez való illeszkedés áttekintése is, mert a kompetenciák teljes körének ismeretében a munkavállaló a szervezeten belül mobilizálható. Ilyen tekintetben elképzelhető a szervezettel megegyező és a kiegészítő illeszkedés. Tehát „complementary fit” esetén az egyén valami újat hoz a szervezetbe, míg „supplementary fit” esetén hasonló tulajdonságokkal rendelkezik, mint a meglévő alkalmazottak. Amennyiben az egyén és a szervezet igényei egymásra találnak, azaz találkozik a kereslet és a kínálat, akkor a „szükséglet–kínálat” és a „kereslet–képesség” dimenziók mentén jön létre az illeszkedés. Előbbi azt jelenti, hogy az egyén szükségleteit ki tudja elégíteni a szervezet; utóbbi pedig arra utal, hogy az egyén megfelel a szervezet elvárásainak. Így lehetséges a részleges vagy teljes illeszkedés.

3. **Az egyén–csoport illeszkedés:** Hasonló vizsgálati pontról indul, mint az egyén–szervezet illeszkedés, a csoport keretei azonban kisebb mozgásteret jelentenek. Teljes illeszkedés esetén sem egyértelmű, hogy az egyén az adott csoportból kilépve mobilizálható lenne a szervezeten belül csakúgy, mint a csoporton belül realizált szükségletei sem mindenkor nyerhetnek kielégítést egy nagyobb szervezeti egységben. A csoportok figyelembe vétele azért is elengedhetetlen, mert az egyén–szervezet illeszkedés még nem jelenti az egyén–csoport illeszkedés meglétét.

4. **Az egyén–hivatás illeszkedés:** A személyiségjegyek alapján választ „hivatást” az egyén, amelyet aztán különféle szervezetekkel teszi lehetővé az illeszkedést, de általában nem rögzíti a szervezeti keretet. A hivatás is jellemezhető bizonyos személyiségjegyekkel, azaz nem választhatók azok megléte nélkül.

5. **Az egyén–beosztás illeszkedés:** Annak megállapítására szolgál, hogy az egyén hogyan tudja teljesíteni a feladatait, és azok a feladatok mennyire kielégítőek a számára.

A fenti elemzés fő problémája az, hogy a tágabb szervezeti kereteket figyelmen kívül hagyja. Ezt a kutatásbeli „fehér foltot” vizsgálhatjuk a nemzeti kultúra és szervezeti kultúra egymásra hatásának kérdésköre kapcsán. Ez a kutatási részterület a globalizáció hatására létrejövő óriásszervezetek időszakában, vagyis kb. a hetvenes-nyolcvanas években kezdett fontossá válni a vezetéstudomány területén, mikor érezhetővé váltak a nemzeti kulturális alapú szervezeten belüli eltérések. E különbségek azonban nehezen mérhetők, illetve azokat gyakran más tényezők, mint pl. társadalmi, piaci, jogi, földrajzi környezet hatásainak vélték. Volt azonban egy másik problémaforrás is, mivel az egyes helyi vállalatrészek működtetéséhez először automatikusan az anyaország anyavállalatának bevált, sikeres vezetési módszereit alkalmazták, és gyakran kerültek ezek a szervezetek olyan helyzetbe, hogy ami működött az alapkörnyezetben, az nem működött más országban lévő gyáregységénél. Ceteris paribus szemlélve tehát, semmi más nem változott a szervezet környezetében, mindössze a technikák alkalmazási helye, vagyis a módszert befogadó kulturális közeg.

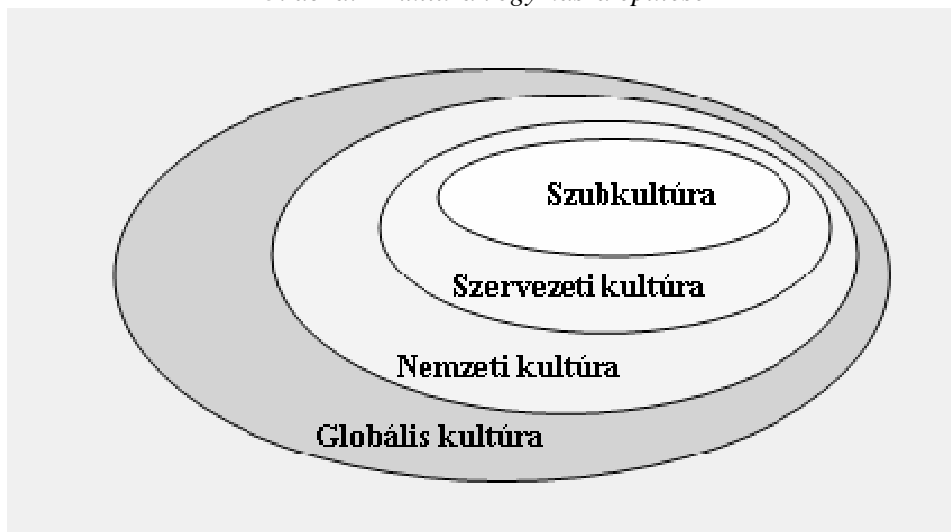
Fő vezetéstudományi kutatásterületté vált a nyolcvanas évekre, hogy a társadalmi – **nemzeti kulturális „háttérsugárzást”** modellszerűen, illetve számszerűen kimutassák azért, hogy ehhez a hatáshoz megfelelő vezetési módszert lehessen létrehozni. Hazánkban kissé megkésve, a kilencvenes években került előtérbe a nemzeti és a szervezeti kultúra közti kapcsolatok vizsgálata, például a tömegessé váló privatizációk kapcsán. A gondolkodásmód változását jelezték olyan egyszerű jelenségek, mint például az, hogy elterjedtek a vállalatok belső, ún. **intrakulturális** elemzési módszerei, illetve ezzel egyidőben indultak virágzásnak az ún. **interkulturális**, vagyis kultúrák közötti és a **cross-cultural**, vagyis kulturális összehasonlító menedzsmentkutatási részterületek is.

A fenti módszerek mindegyike abból az axiómából indul ki, hogy a szervezetek, alkalmazottaik és külső kapcsolataik folytán, nemzeti közegben működnek, vagyis a nemzeti kultúra jelentős mértékben befolyásolja tevékenységüket.

A nemzeti kultúra kifejezés alatt az egész társadalomra érvényes, általános érték- és normarendszert érthetünk, mely tartalmazza mindazon látható és láthatatlan elemeket, melyek már korábban bemutatásra kerültek a kulturális keretmodell bevezetésével. A szervezetek természetesen sajátos, egyedi kultúrát alakíthatnak ki a maguk számára, szervezeti céljaik elérése érdekében, de nem hagyhatják figyelmen kívül a nemzeti kultúrát, melyben működnek. E két tényező, kiegészülve az egyén munkavállalói magatartásával állandó kölcsönhatásban áll egymással, s ezért jöhet létre a szervezeteknek más-más földrajzi, társadalmi közegben egyedi értékrendszere.

A különböző kultúraformák viszonyrendszere a következőképpen alakulhat (lásd az ábrát):

13. ábra: A kultúrák egymásra épülése



Vagyis, a nemzeti–szervezeti kultúra kifejezés olyan szervezeti kultúrát takar, mely tartalmazza azon társadalom nemzeti kulturális sajátosságait – a szervezet stratégiai céljainak elérése érdekében – melynek munkavállalói és üzleti partnerei is részei.

A nemzeti- szervezeti kultúrát számos kutató elemezte eltérő szempontok alapján, ezért a következő alfejezetekben a kultúramenedzselés szempontjából leghíresebb idevágó elméletek kerülnek terítékre.

5.1. Ouchi Z–elmélete

A cross–cultural elemzési módszer egyik klasszikusának Ouchi (1981) Z–elméletét tekinthetjük. Ezen elmélet megalkotója az amerikai – általában véve angolszász – és a japán – tágabban értelmezve távol-keleti – szervezeti kultúrajegyeket hasonlította össze. Az alkotó szándéka egyértelmű volt, mivel a nyolcvanas évekre a „japán gazdasági csoda”, illetve az ún. „ázsiai kis tigrisek” elképesztő gazdasági fejlődési mutatói komolyan veszélyeztették az USA világgazdasági dominanciáját. A távol-keleti országok és vállalataik előretörése arra készítette a kutatókat szerte a világban, így Magyarországon is pl. Marosit (1997), hogy próbálják megfejteni e „csoda” mibenlétét. Szinte természetes volt, hogy a társadalmi és szervezeti kulturális eltérések elemzése vált a fő kutatási területté, hiszen a kultúra megértése volt a kulcs a vezetők számára ahhoz, hogy a keleti módszereket más kulturális közegben is sikeresen alkalmazhassák.

Ouchi a szintetizálásban hitt, vagyis abban, hogy megtartva az amerikai kultúra alapértékeit és átvéve a japán módszerek közül azokat, melyek a versenyképesség javításához nélkülözhetetlenek, olyan gyakorlatban is működő modellt tud létrehozni, mely a leghatékonyabb elegye lesz a szervezeti kultúrának, s amely újra a megfelelő szintre emeli az amerikai gazdaságot. Az ily módon létrejövő integrációs Z–elmélet ötvözi a két nemzeti kulturális alapon megkülönböztetett szervezeti kultúra modell számos tényezőjét, mint ahogy melleleg az elmélet kidolgozója is magán viseli ezt a kettősséget japán származása és amerikai állampolgársága folytán (lásd a táblát).

20. tábla: *Ouchi* nemzeti – szervezeti kultúra modellje

Szervezeti kultúra típusok	Kulturális alap vonások
A típus (amerikai kultúra)	Hierarchikus kontroll, Magas specializáció Rövid távú alkalmazás Egyéni felelősség Egyéni döntéshozatal
J típus (japán kultúra)	Klán kontroll, Alacsony specializáció Életre szóló foglalkoztatás Kollektív felelősség Kollektív döntéshozatal
Z típus (integratív modell)	Klán kontroll Közepes specializáció Hosszú távú foglalkoztatás Egyéni felelősség Konszenzusos döntéshozatal

Forrás: Ouchi, W.G (1981): *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, MA: Addison- Wesley, 1981.

A két kultúrkörhöz tartozó szervezeti jellemvonások felvázolása, s a kulturális azonosítójegek vezetési gyakorlatban való megjelenésének megvilágítása elévülhetetlen érdemeket szerzett kidolgozója számára, s új utakat nyitott a kultúrák összehasonlító elemzésében. Ám nem szabad figyelmen kívül hagynunk azt a tényt sem, hogy a Z–modell sohasem vált az amerikai vállalatok napi gyakorlatává, így igazi erénye inkább abban rejlett, hogy rámutatott arra a tényre, hogy mások egészen másként tekinthetnek

ugyanarra a problémára, s hogy a működő megoldások társadalmi közegenként eltérők lehetnek.

5.2. Hall és Hall modellje

Az amerikai szerzőpáros *Hall és Hall* (1989), illetve *E. T Hall* (1978) más aspektusból szemlélik a nemzeti – szervezeti kulturális különbségeket, mivel ők a **kommunikáció eltérő formáira** alapoznak. A kommunikáció három formáját különböztetik meg: a **beszédet**, mint a verbális kommunikáció eszközt, a **viselkedést**, mely nonverbális formában közvetít információkat és az **anyagi dolgokat**, melyeknek státuszjelző szerepük van. Mindezek alapján a kulturális kommunikációra alapozott modell fő elemzési területei az alábbiak:

1. **Üzenetek dinamikája:** A kultúrákban hatóidejük, érthetőségük, direktségük és tartalmuk alapján megkülönböztetünk ún. **lassú és gyors üzeneteket**. Az előbbieket közé tartoznak többek között a művészetek (költészet, festészet, szépirodalom, zene, tánc stb..), a vallás, a történelmi tradíciók stb.. által közvetített burkoltabb üzenetek, míg az utóbbi csoportba az egyszerűbb és direkter propaganda, marketing, napi beszélgetési témák, média információk tartoznak. Kulturálisan igen érdekes kérdés lehet, hogy különböző kultúrákban milyen lassú, illetve gyors üzenetekkel operálnak, illetve a kultúrák közti kommunikációban mi okozhatja a felek közti félreértéseket.

2. **Kontextus:** Környezeti összefüggésrendszer alapján a szerzőpáros megkülönböztet **alacsony**, illetve **magas kontextusú** kultúrákat. Az első csoportba tartozók jellemzője, hogy az „Ami a szívemen, az a számon.” típusú kommunikációt kedvelik, amely üzenet domináns része verbálisan, vagy leírva kódolt. A magas kontextus alapjellemezője, hogy az üzenet csak magával az üzenetátadóval, indirekt módon értelmezhető. A kontextusok részletesebb jellemzése az alábbi táblában található.

3. **A tér problémája:** Rendkívül eltérő a különböző kultúrák tagjai által elfogadott személyes terület, vagy zónatávolság. A fenti szerzőpáros mellett *Pease* (1989) is foglalkozott ezzel a témával, s ő négy csoportra osztja ezeket a távolságokat, melyek csökkenő sorrendben a következők:

- a. Nyilvános zóna
- b. Társadalmi zóna
- c. Személyes zóna
- d. Intim zóna

Mindebből következően némely kultúrák igénylik a szoros kapcsolati közelséget és a testi érintkezési formákat is (pl. ölelés, kézfogás stb..) kommunikációjuk során, míg mások – szó szerint – jóval távolságtartóbbak.

21. tábla: A kultúrák jellegzetességei kontextusuk alapján

ALACSONY KONTEXTUSÚ KULTÚRÁK	MAGAS KONTEXTUSÚ KULTÚRÁK
Azt érti, amit mond	Az üzenet egy része az emberben
Az üzenet külsőleg kódolt	Részben belsőleg kódolt üzenet
A személyes és a munkahelyi kapcsolatok elhatárolása	Nagyon erős információs hálózat, barátok és munkatársakkal
Mindig sok információra van szükségük	Kevés magyarázatot igényelnek, bő háttér információval rendelkeznek
Például: amerikaiak, németek, skandinávok	Például: távol-keletiek, arabok, mediterrán népek

Forrás: Heidrich, B.: Szervezeti kultúra és interkulturális management, Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Bfbor Kiadó, Miskolc, 2000., 70. old., 10. táblázat alapján

4. **Idő:** A kultúrák időhöz való viszonyulásával kapcsolatban három fő kérdéskör rajzolódott ki:

- Az időpontok fontosságát és azokhoz igazodó cselekvések alapján megkülönböztetünk **monokronikus és polikronikus kultúrákat**. Amíg a monokronikus kultúrák tagjai a tervekre, határidők betartására és a feladatok ütemezésére nagy gondot fordítanak (ilyenek pl. Egyesült Államok, Németország, Svájc, Hollandia, skandináv országok), addig a polikronikus kultúrák az időt képlékenynek tekintik, a határidők be nem tartása, vagy a késés nem okoz közöttük lényeges konfliktusokat (pl. mediterrán országok, dél – és közép -amerikai kultúrák).
- A kultúra múlt, jelen, vagy jövőorientáltsága alapvető kulturális jellemvonás (lásd korábban). A múlt orientált kultúrák konzervatívak és tradíciót követők, a jelen orientációjúak spontán „carpe diem” szemléletűek, míg a jövőorientált kultúrák tagjai előrelátóbbak, takarékosabbak, tervszerűbben élők.
- A harmadik idővel kapcsolatos dimenzió az időtávlatok kérdésköre, melyet a következő alfejezetben részletesebben is ismertetésre kerül. Röviden, ennek lényege a kulturális tervezés időtávja, mely lehet relatíve igen rövid (napok, hetek, hónapok), de lehet akár nemzedékekben gondolkodó is.

Látható, hogy a kultúrák megítélésének fontos elemei a kommunikáció, a térhez és időhöz való viszonyulás kérdései, melyek módszertani segédeszközként használva feloldják a kultúrávizsgálatok statikus jellegét.

5.3. A GLOBE kutatási projekt elemzési modellje

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kutatási program nem mondható klasszikus értelemben vett nemzeti – szervezeti kulturális modellnek. Ám, 61 országra és több tízezer vállalati vezetőre kiterjedő kultúraközi összehasonlító elemzése rendkívül megalapozott és széleskörű támpontot szolgáltat a nemzeti alapú szervezeti kultúrák eltéréseinek értelmezéséhez és e tapasztalatok vezetési módszerekbe való beépítéséhez. A kérdőíves módszer több szempontból is lényeges elemzési feladatot lát el, melyek *House, Wright és Aditya* (1997) alapján a következők:

1. A nemzeti kultúrák elemzése hét kulturális változó szerint.
2. Kognitív és attitűd jellegű magatartási folyamatok feltárása, melyek hatással lehetnek a szervezeti működésre és a vezetésre.
3. Elemzés arra nézve, hogy vajon léteznek-e olyan vezetői magatartásminták, melyek nemzetközi léptékben is elfogadottak.
4. Kultúra specifikus magatartásfomák keresése, melyek csak bizonyos kultúrákban alkalmazottak és eredményesek.
5. A kultúra hatása a vezetők társadalmi státuszára és befolyásolási képességére.
6. Az egyes kultúrákra jellemző környezeti és szervezeti demográfiai változók hatása a vezetésre és a szervezeti gyakorlatra.

A GLOBE kérdőíves felmérési módszerrel dolgozik, mely alapvetően két változóból áll, az egyik, ún. ALFA kérdőív, amely a szervezeti kultúrát, míg az ún. BÉTA kérdőív a nemzeti kultúrát méri. Mindezek mellett mindkét kulturális szinten lekérdezésre kerültek a vizsgálati időszakban észlelt és a kívánatosnak tekintett jellemzőértékek. A kutatás során mért nemzeti – kulturális változók a következők:

1. Bizonytalanságkerülés: Ez a jellemző azt méri, hogy a kultúra tagjai mennyire érznek fenyegetettséget bizonyos szituációkban, illetve hogy hogyan viselik a bizonytalanságot. Mérhetővé tehető e jellemző az átérzett stressz és a szabályok iránti attitűd boncolgatásával. Magas érték esetén a kultúra tagjai a biztonságot keresik, és ekkor érzik megfelelően magukat.

2. Hatalmi távolság: Azt méri ez az indikátor, hogy miként viselik el a szervezeti szereplők, hogy a hatalom nem egyenlően oszlik meg a szervezetekben és intézményekben. Amennyiben magas ennek a változónak az értéke, akkor elfogadják – vagy pl. diktatúra esetén kénytelenek elfogadni – a tagok az autokratikus és centralizált működési formákat, míg alacsony érték esetén a participációra épülő, demokratikus módszerek a jellemzők.

3. **Individualizmus – kollektívizmus:** Azt méri, hogy mennyire elfogadott az egyéni kreativitás és cselekvés a csoportos viselkedésformákkal szemben, vagyis hogy mennyire szorosak a kötelékek az egyén és/vagy a társadalmi – és munkacsoportja között. A magas érték az egyéni gondolkodásmód kulturális dominanciáját jelzi.

4. **Férfias – nőies értékek:** Ez a mutató azt méri, hogy mekkorák az adott kultúrában a nemi szerepekből adódó különbségek. A férfias kultúrák „keményebbek”, míg a nőiesebb kultúrák „lágyabb” jellemvonásokkal jellemezhetők, és erősebb bennük a nemi szerepek összemosódása.

5. **Teljesítményorientáció:** Azt méri, hogy milyen erős a kultúrkör tagjaiban a teljesítmény és azzal járó elégedettség iránti vágy. Ezt az orientációt másképpen a kiválóságra való törekvés erősségének is nevezhetjük.

6. **Jövőorientáció:** Tulajdonképpen ez a jellemző megegyezik a már jellemzett *Maznevski és Peterson*, illetve *Kluckhohn és Strodtbeck* alapján feltett és megválaszolt kulturális alapkérdéssel. A jövőorientáció preferálja a jövőbeni tevékenységek tervezettségét a jelen ad hoc jellegű és a múltba forduló konzervatív magatartásformákkal szemben.

7. **Humánorientáció:** Ez a változó azt méri, hogy a kultúra tagjai mennyire emberközpontúak, humánusak, illetve mennyire anyagi érdekeltségük és semleges magatartást tanúsítók másokkal szemben.

A magyar GLOBE kutatást *Bakacsi* (1998) és *Bakacsi és Takács* (1997., 1998) végezték el, melynek eredményei a magyar szervezeti karakterisztikára vonatkozólag a későbbiekben kerülnek ismertetésre.

5.4. Trompenaars és Hampden-Turner modellje

Trompenaars és Hampden-Turner (1998) egy 50 kérdéses kérdőív empirikus lekérdezésének eredményei alapján létrejött hétdimenziós nemzeti-szervezeti kultúramodellt dolgozott ki, melynek bizonyos elemei megegyeznek, vagy érintik a GLOBE-projekt kulturális kutatási területeit. Ezek a kulturális jellemvonások koherens rendszert alkotnak, hiszen az ismérvekre adott válaszok alapján válik lehetővé a szerzőpáros szervezeti kulturális képeinek értelmezése

is. Mindezek alapján, a keretmodell hét vizsgált kulturális dimenziója a következő²:

1. **Univerzalizmus / Partikularizmus:** Ez a jellemző azt vizsgálja, hogy milyen mértékben élveznek prioritást a személytelen szabályok, vagy a személyes kapcsolatok egy kultúrában. Az univerzalista nemzeti – szervezeti kultúrában a racionális, szabálykövető magatartás az általános, az üzlet objektivitása nem keveredik a kapcsolatok szubjektivitásával, míg a partikuláris esetben a szabály mindössze egy laza, áthágható keret, ahol igazán a szituáció dönti el a viselkedést, melyben gyakran tükröződhet a személyes viszony szubjektivitása.

2. **Individualizmus / Kommunitarianizmus:** Ennek az ismérvnek az értelmezése megegyezik a GLOBE projekt definíciójával *Triandis* (1995) megállapításaira alapozva, illetve egyezik *Hofstede* (1991) individualizmus – kollektívizmus elemzési kategóriájával is.

3. **Neutrális / Emocionális:** A kulturális egység azon jellemvonását mérjük e helyütt, hogy mennyire elfogadott és tolerált az érzelmek kinyilvánítása az egységen, szervezeten belül. A neutrális társadalmak, vagy vállalatok a hűvös, távolságtartó, „pókerarc” viselkedést preferálják, szemben az érzelmi típusal, melyekben a nyílt viselkedés az elfogadott, míg a hűvösség a lelkesedés hiányának a jele.

4. **Specifikus / Diffúz:** A jellemző az alkalmazottak szervezetbe való beépülésének mértékét vizsgálja, melynek szélsőséges formáit a szerzőpáros a következőképpen fogalmazza meg:

„Amikor az egész személyiség beépül egy üzleti kapcsolatba, az egy valódi és személyes kapcsolat, a specifikus viszonyhoz képest, mely megállapodás szerinti előírásokon alapul.” (Trompenaars - Hampden-Turner 1998:9)

² A keretmodell elemeinek részletezése és az azt követő modell négy előfordulási formájának elemzése, kiegészítésekkel: Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C.: *Riding The Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business* Nicholas Brealey Publ., London, Second ed., 1998., 1. és 11. fejezete alapján készült.

Mindezek mellett jellemző még, hogy a specifikus szervezeti kultúrában a felmerülő problémák kezelése sablonok szerint, direkt és személytelen módon történik, míg a diffúz megközelítés inkább lassabb, indirekt, de mélyebb személyes kapcsolatokon alapul.

5. **Teljesítmény / Tulajdonítás:** Ez az ismérvpáros azt méri, hogy a kultúrában megszerzett státuszok a személyes teljesítményen, tudáson és produktumon alapulnak-e (teljesítményalapú kultúra), vagy inkább a kor, a családi hegemonia, a címek és öröklött státuszok dominálnak (tulajdonításalapú kultúra).

6. **Időhöz kötődő attitűdök:** Az időhöz való viszonyulás esetében a szerzőpáros megkülönböztet időrendben egymás után következő, szekvenciális szervezeti gondolkodásmódot, illetve többsíkú, parallel gondolkodást. Mindez a témakör természetszerűleg kapcsolódik *Kluckhohn és Strodtbeck* (1961) múlt-, jelen- és jövőközpontú időértelmezéséhez, illetve *Hall és Hall* (1989) monokronikus és polikronikus szervezeti kultúra csoportosításához is. A szekvenciális gondolkodásmód esetében a múlt – jelen – jövő hármas egy vonalban kapcsolódnak egymáshoz, ahol a jelenbeli események bizonyos szempontból nullpontként funkcionálnak, míg más kultúrákban, a jelenben még hat a múlt, de a jövő is előrevetíthető, vagyis egymással párhuzamos idősíkok léteznek a tagok - szervezetek számára.

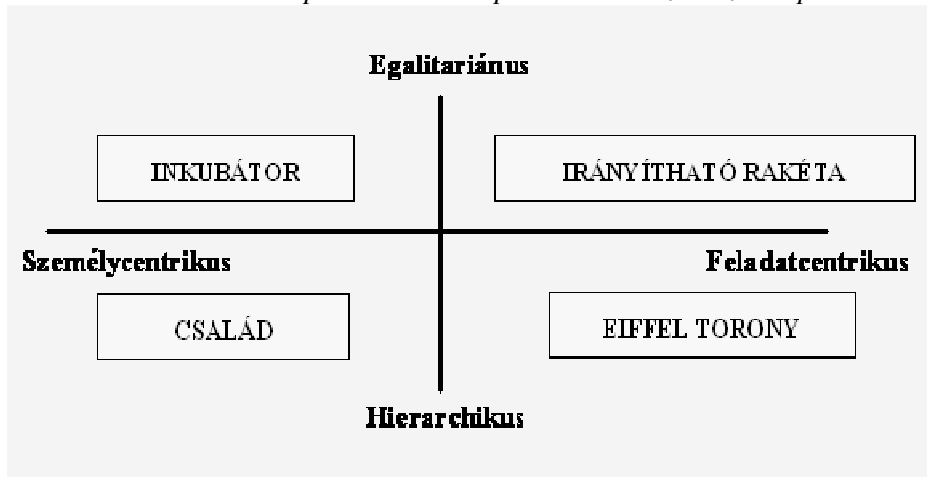
7. **Környezethez kapcsolódó attitűdök:** Ebben az esetben a környezet belső vagy külső kontrollját különböztetik meg a szerzők, melyek *Maznevski – Peterson* (1998) eseteivel vonhatók párhuzamba. Jelen esetben a „belső” kontroll azt jelenti, hogy a kultúra tagjai uralkodni akarnak a természet felett, míg a „külső” kontroll a környezettel való harmonikus viszony kialakítását, a harmónia keresését jelenti inkább.

Trompenaars és Hampden-Turner véleménye szerint a fenti jellemzők analízise ugyan segít determinálni a nemzeti beágyazottságú szervezeti kultúrát, mindemellett azonban a szervezeti struktúra most felsorolásra kerülő, három különösen fontos eleme még „élesíthet” a kulturális képen, melyek az alábbiak:

- a. A szervezet és a munkavállalók közti általános viszony.
- b. A szervezetben létező hierarchia, a felettesek és beosztottak viszonya.
- c. Az alkalmazottak általános képe a szervezet végcéljairól.

E keretmodell segítségével, illetve a fenti három ismérvvvel kiegészülve hozták létre a szerzők négyelemű, nemzeti alapú, szervezeti kulturális modelljüket (lásd az ábrát):

14. ábra: Trompenaars és Hampden-Turner szervezeti képei



Forrás: Trompenaars, F.- Hampden-Turner, C. (1998): Riding The Waves of Culture Understanding Cultural Diversity in Business, Nicholas Brealey Publ., London, Second ed., 1998., 159.old. alapján

A két ábrázolási tengely végpontjainak megadásához szükséges vizsgálati elempárok a következők:

1. **Egalitáriánus / Hierarchikus:** Azt vizsgálja, hogy az adott kultúrában a demokratikus, „egy csónakban evezünk” elv érvényesül –e inkább, vagy a hierarchikus alá – fölé rendeltség és az autokratikus magatartás a mérvadó.
2. **Személy- / Feladatcentrikus:** Ez az ismérv a kulturális egységek vezetési fókuszát boncolgatja, vagyis, hogy a feladatmegoldás során mennyiben veszi figyelembe a vezető az egyéni problémákat, vagy csak „tűzön – vízen át” a feladat végrehajtására koncentrálna.

A típusképző ismérvpár által kialakult kulturális formák összefoglaló jellemzőit a következő tábla tartalmazza:

22. tábla: A szervezeti metaforák jellemzői

Formák/ Jellemzők	Család	Eiffel torony	Irányítható rakéta	Inkubátor
Kapcsolat az alkalmazottak között	Mély, diffúz kapcsolatok, melyek a személyiséget érintik	Specifikus, a szükséges interakciók mechanikus rendszere	Specifikus rendszerfeladatok, közös céllal a célkérésben	Diffúz, spontán kapcsolatok, melyek közös munkából nőnek ki
Az autoritás hordozója	Az erős „apa” figuráé a fő státusz	Az erős felületes a fő státusz	A státuszokat a célérés alapján alakítják ki	A státuszokat a kreativitás alapján, egyének alakítják ki
A gondolkodás és tanulás formái A tagok szerepe	Intuitív, holisztikus, laterális és hibajavító Családtagok	Logikus, analitikus, vertikális és racionális Emberi erőforrások	Probléma centrikus, professzionális, gyakorlatias Specialisták és szakértők	Folyamat orientált, kreatív, ad hoc, ihlet Az együtt alkotók
A változás módjai	Az „apa” a változtató	A szabályok változnak	A szándékkváltás a cél módosítás	Improvizáció és ráhangolódás
Motiváció és jutalmazás	A tisztelet és szeretet belső elégedettség elérése	Preferált a magasabb pozíció és a nagy hatáskör	Fizetés, kredit a problémák megoldásáért, teljesítményért	Az új világ kialakításában való részvétel lehetősége
A vezetés módja	Szubjektív vezetés	Munkaköri leírások	Eredmény-céllal vezetés	Lelkesítő, való vezetés
Kritika és konfliktusfeloldás	„Fordítsd oca a másik orcáid is!”	A kritika irracionális, míg el bírálják a konfliktust	Cél, a feladattal kapcsolatos hibajavítása és elismerése	Kreatív ötletet kell fejleszteni, nem pedig megfojtani
Nemzeti kulturális példák	Dél – Korea, India, Spanyolország	Magyarország, Ausztrália, Németország	Egyesült Államok, Norvégia, Írország	Nagy-Britannia, Dánia, Kanada, Svájc

Forrás: Trompenaars, F.- Hampden-Turner, C. (1998): *Riding The Waves of Culture Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas B. Publ., London, 2. ed., 1998., 178.old. alapján

6. Hofstede nemzeti – szervezeti kultúra modellje

Geert Hofstede világszerte ismert és empirikusan tesztelt modellje méltán került a nemzeti – szervezeti kultúrával foglalkozó kutatók érdeklődésének homlokterébe. Tudományos jelentősége miatt elméletét külön kezeli és részletesen jellemzi e jegyzet.

6.1. A modell alkotóelemei

A nemzeti és szervezeti kultúrák társas normarendszer-elemeinek azonosítására és kultúracsoportok kialakítására *Hofstede* (1980., 1981., 1982., 1983., 1991., 1993., 1994., 1995., 1998 stb..) világszerte használt és alkalmazott módszert dolgozott ki, és munkatársai segítségével pl. *Hostede és Bond* (1988), *Hofstede, G. et al.* (1990), *Hofstede, G. et al.*(1993), tökéletesítette, melynek eredményeképpen **nemzeti alapú, szervezeti kultúrátípusokat** hozott létre. A vizsgálatába bevont kulturális jellemzők korreláció- és faktoranalízise a nemzeti értékrend különbségek négy fő dimenzióját mutatták ki, mely indextípusok a következők voltak:

Hatalmi távolság (Power Distance, a továbbiakban HTI):

Ez a kultúravizsgálati jellemző fellelhető a GLOBE projekt elemei között is, ez alapján hazánkban *Bakacsi és Takács* (1997), illetve *Bakacsi* (1998) foglalkozott vele részletesebben. Megjelenik e problémakör a hofstedei modell felhasználásával dolgozó tankönyvekben pl. *Varga* (1983., 1986), *Branyiczki* (1989), *Nasierowski – Coleman* (1993), illetve a cross – cultural jellegű összehasonlító munkákban pl. *Nasierowski – Mikula* (1998), lengyel – kanadai, *Lau – Ngo* (1996), hong –kongi – kínai, *Tankó* (2002), székely – magyar összehasonlításokban is. A hatalmi távolság indexe, nemzeti –szervezeti szinten azt méri, hogy a társadalom és szervezetek mennyire hierarchizáltak, illetve, hogy a társadalom intézményeiben és szervezeteiben általában

„...milyen a hatalomgyakorlás elfogadott módja és ehhez milyen magatartási szabályok kapcsolódnak: mi minősül az engedelmesség ésszerű mértékének, vagy a vezető – beosztott kapcsolatban a hatalom gyakorlásának mely módjai és eszközei fogadhatók el.” (Bakacsi 1996:233.)

Hofstede, a társadalmi berendezkedés alapján tizenhárom ismérvben fogalmazta meg a HTI értékek két szélsőségét (lásd az alábbi táblát). A jellemzőnek a szervezeti szinten való definiálását maga *Hofstede* a következőképpen teszi meg:

„A vezető és a beosztott közötti hatalmi távolság egy hierarchiában azzal a különbséggel egyenlő, amely aközött van, hogy mennyiben képes a vezető, illetve a beosztott meghatározni a másik magatartását.” (Hofstede 1995: 99)

23. tábla: Kulturális különbségek hatalmi távolság alapján

Társadalmak/ Jellemzők	KIS HATALMI TÁVOLSÁGÚ TÁRSADALMAK	NAGY HATALMI TÁVOLSÁGÚ TÁRSADALMAK
1. A hatalom	A hatalom használata legitim kell, hogy legyen	A hatalom dominanciája érvényesül a jogok felett
2. Képzettség és státusz viszonya	Képzettség, vagyon, hatalom és státusz nem szükséges, hogy együtt jelenjen meg	A képzettség, vagyon, hatalom és státusz csak együtt jelenhet meg
3. A középosztály	A középosztály nagy	A középosztály kicsi
4. Jogok	Egyenlő jogok	A hatalom kiváltságokat élvez
5. A hatalommal bírók	Kevésbé akarnak hatalmasnak látszani	Minél hatalmasabbnak próbálnak látszani
6. A hatalom alapja	Pozíció és, a szakértelmen alapul a hatalom gyakorlás	A család, barátok és a személyes karizma
7. A politikai rendszer változásának módja	A szerepek változása (evolúció)	A hatalmon lévők gerjesztik (revolúció)
8. Erőszak	Használata ritka	Használata gyakori
9. Kormányzat	Működő többpártrendszer, többségi elveken alapul	Autokratikus, vagy oligarchikus kormány
10. Politikai paletta	Erős centrum, gyenge szélsőségek	Gyenge centrum, erős jobb- és/vagy baloldal
11. Jövedelmek, adózás	Nem térnek el jelentősen, az adórendszer egalitáriánus	Nagy eltérések, az adók növelik a differenciákat
12. Vallás és filozófia	Egyenlő hangsúlyúak	Rétegzetten rendeződöttek
13. Alkalmazott vezetési elméletek	Az alkalmazottak szerepére fókuszálnak	A vezetők szerepére koncentrálnak

Forrás: Hofstede, G. (1991): Cultures and Organization: Software of the Mind, McGraw-Hill Book Co., 1991., 43. old.

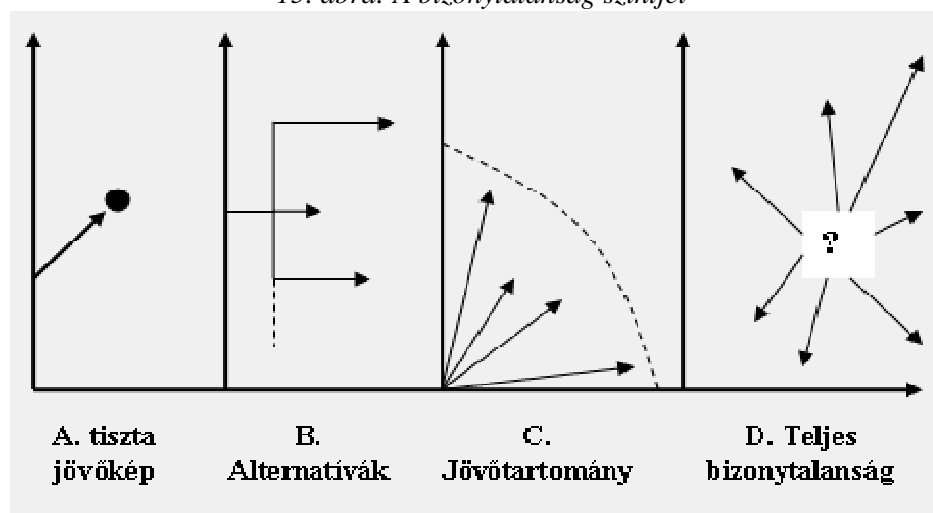
Ehhez a meghatározáshoz hozzávehető a vezető döntéshozatali stílusának elemzése, vagy pl. *Herbig és Genestre* (1997) szerint a vezető alkalmazott

motivációs eszköztára, illetve az alkalmazottak érdekérvényesítési, véleményalkotási „mersze” is. Abban az esetben magas a HTI értéke, ha erőteljesek a függelmi viszonyok, elfogadott az egyenlőtlenség a szervezetben, s változtatni a helyzeten csak radikális módon lehet, míg az érték alacsony lapos szervezet esetén, mikor a függelmi viszonyok gyengébbek és a felek jogai egyenlők.

Bizonytalanságkerülés (Uncertainty Avoidance, BKI)

A környezeti bizonytalanság szintjeit Courtney et al. (1997) a következőkben határozták meg:

15. ábra: A bizonytalanság szintjei



Forrás: Courtney, H. – Kirkland, J. – Viguerie, P.: Strategy Under Uncertainty, Harvard Business Review, Nov.– Dec., 1997., pp. 70 – 71.

A bizonytalanságkerülési hajlandóság az újtól való félelmet, a környezet kiszámíthatatlanságát és a változások elfogadásának mértékét jelzi. Ehhez az értelmezéshez tartozik Branyiczki (1989) „kétértelműség-tűrési” jellemzője is, melynek normái társadalmanként különböznek, de tagjai az intézményeken keresztül ezekhez a normákhoz igazodnak. Nézete szerint ez a dimenzió arra a természetes emberi magatartásra világít rá, hogy az egyének mennyire próbálják magukat távol tartani a kétséges kimenetelű helyzetektől. Természetesen, attól függően, hogy a bizonytalanság mely szintjét tolerálják még a társadalom és szervezeteinek tagjai, lehet magas, illetve alacsony bizonytalanságkerülésről beszélni.

Hofstede (1980/a) azonban azt is megjegyzi e kérdéskörrel kapcsolatban, hogy e tényező nem egyenlő a kockázatkerülés fogalmával, mivel ez utóbbi tevékenységben az egyén a kezdeményező, míg a bizonytalanság kerülése kifejezetten egy defenzív jellegű, kényszercselekvés.

24. tábla: Kulturális különbségek a bizonytalansághoz való viszony alapján

Társadalmak /Jellemzők	ALACSONY BIZONYTALANSÁG - KERÜLÉSŰ TÁRSADALMAK	MAGAS BIZONYTALANSÁG - KERÜLÉSŰ TÁRSADALMAK
1. Bizonytalanság a társadalomban	Az élet normális velejárója	Folyamatos fenyegetés
2. Stressz szintek	Alacsony, jólétérzés	Magas, egyéni szorongás
3. Agresszió	Nem kimutatható	Megfelelő helyen és időben artikulálható
4. Ismeretlen kockázatok	Nem okoznak szorongást	Aggodalmat keltenek
5. Tabuk kezelése	Elnézó szabályok	Szoros szabályozás
6. Az eltéréség	Különös	Veszélyes
7. Tanulási módszer	Megvitatás	Egyetértés
8. A tanárok tudása	Nem feltétlenül teljes	Teljes
9. Szabályok	Csak szükséges számban	Sok szabály van
10. Idő	Keret a célok eléréséhez	Az idő pénz
11. Munka	Ha szükséges keményen dolgoznak	Belső késztetés a kemény munkára
12. Pontosság és szabotosság	Tanulandó	Természetes
13. Normától eltérő dolgok kezelése	Tolerancia	Eltörlés
14. Motiváció	A teljesítmény és nagybecsülés által	Biztonság és tisztelet által

Forrás: Hofstede, G. (1991): Cultures and Organization: Software of the Mind, McGraw-Hill Book Co., 1991., 97. old.

A bizonytalanság mindig szorongást okoz, melytől gyakran a vallás menti meg az egyéneket:

„Ahogy az emberi társadalmak általában a technológiát, a törvényt és a vallást alkalmazzák a bizonytalanság kezelésére, úgy

a szervezetek a technológiát, a szabályokat és a rítusokat.”
(Hofstede 1995:158)

Szervezeti szinten a bizonytalanságot a belső szabályokkal, jól meghatározott célokkal, pontos folyamatleírással, hivatali utak kitűzésével, stresszmentességre való törekvéssel, az alacsony fluktuációval, illetve a hosszú ideig való foglalkoztatással lehet csökkenteni, amennyiben erre igény van a szervezeti tagok részéről. Magas a tényező értéke, ha a szervezetben jellemző a konszenzuseresés, a konfliktusok kerülése, vagy kezelése, illetve ha erős szabályok, szabványok élnek a szervezetben, ellenben alacsony az érték, ha alacsony a konformitási kényszer, az eltérő véleményeket elfogadják és ahol a konfliktust a szervezeti működés természetes velejárójaként értékelik.

Férfiasság – nőiesség (Masculinity / Femininity, MAS)

Bakacsi Gy. és Takács S. (1998) szerint e vizsgálat alá vont elem annak a mértékét méri, hogy mennyire favorizálja egy nemzeti- szervezeti kultúra a nemi szerepekhez kapcsolódó különbségeket (lásd a 25. táblát).

Jellemző ugyanis, hogy minden társadalomban felismerhetők olyan tipikus viselkedésformák, melyek csak egyik, vagy másik nemre jellemzők. Társadalmi szinten a következő vonásokkal árnyalhatjuk a feminin és a maszkulin jellemrajzot. A tényező magas értékét a férfias vonások dominanciája jellemzi, mint pl.: teljesítmény, verseny, rámenősség, sikerorientáció, keménység, a konfrontálódás, míg az alacsony értékek a női szerepek túlsúlyát jelentik, mint az empátia, kompromisszumkészség, a szolidaritás, a mások szolgálása. A szervezetekben jól becsülhető ez az érték a férfi vezetők arányával a vezetői létszámhoz viszonyítva.

Individualizmus – kollektívizmus (Individualism, IND)

Igen sokan foglalkoztak e kutatási résztémával, többek között a GLOBE dimenziókat elemzők, mint pl. *Bakacsi – Takács* (1997, 1998), a *Trompenaars és Hampden-Turner* modelljét alkalmazók, pl. *Primecz és Soós* (2000), illetve az „ortodox” hofstedei modell mellett kardoskodók is, mint pl. *Kim és tsai* (1994), *Schwartz* (1994), *Triandis* (1995), *Romani et al.* (1998) és *Heidrich* (2000) is.

Ez a tényező azt méri, hogy a társadalom és annak szervezetei milyen mértékben fogadják el az egyéni -, illetve a csoportos cselekvést. Tehát, ez a jellemző az egyén közösségbe való beágyazottságának egyfajta fokmérőjeként funkcionál mind társadalmi, mind pedig szervezeti szinten. Individualizmusról akkor beszélünk, ha a társadalom tagjai magukat egyéni szereplőként írják körül. Ez egyben a társadalmi kapcsolatok laza, esetleges formáit jelenti, melyekben pl. a család fogalma szűken értelmezett, míg az értelmezési tengely másik végpontján lévő kollektívizmus ezeknek az alapjellezőknek

homlokegyenest az ellenkezőjét jelenti. *Chen és tsai (1998), Triandis (1995)* munkáik alapján definiálták e jellemző főbb attribútumait:

25. tábla: *Kulturális különbségek férfias és nőies jellemzők alapján*

Társadalmak /Jellemzők	FEMINISTA TÁRSADALMAK	MASZKULIN TÁRSADALMAK
1. Domináns értékek	Másokkal törődni	Siker és karrier
2. A társadalom fontos elemei	Emberek és a köztük lévő jó kapcsolat	A pénz és az értéktárgyak fontosak
3. Erények	Szerénység	Ambíció
4. Törődés	Mindkét nem által elfogadott	A nők feladata
4. Szülői szerepek	Mindkét szülő figyelmet fordít a tényekre és az érzelmekre is	Az apa a racionális, az anya az emocionális szereplő
5. Elérzékenyülés	Mindkét nem megteheti	A nő megteheti, a férfinél a gyengeség jele
6. Szimpátia	A gyengék iránt	Az erők iránt
7. Norma	Az átlag	A legjobb
8. Hibák megítélése	Nem végzetes	Katasztrófa
9. Jó tulajdonságok	Barátságosság	Éles elméjűség
10. Tantárgyak	A fiúk és lányok ugyanazt tanulják	A fiúk és lányok másat tanulnak
11. A menedzserek viselkedése	Konszenzusra törekvés	Határozottság, egészséges agresszivitás
12. Munkahelyi elvek	Egyenlőség, szolidaritás	Verseny és teljesítmény
13. Problémamegoldás	Tárgyalás és kompromisszumkeresés	Konfliktusmegoldás konfrontációval

Forrás: Hofstede, G.: *Cultures and Organization: Software of the Mind*, McGraw-Hill Book Co., 1991., 97. old.

1. **Önmagunkról alkotott kép:** Az individualisták önmagukat autonóm szereplőként definiálják, akik függetlenek különböző csoportoktól, míg a kollektivisták a különböző csoportokban létrejövő kötődések alapján definiálják egymást.

2. **Kapcsolatok a célokkal:** Az egyéni célok dominanciája felette van a csoporténak az individualista társadalmakban és szervezeteikben, míg a kollektivisták alárendelik egyéni törekvéseiket a csoportcéloknak. Amikor az egyéni érdekek ütköznek a csoportérdekekkel, akkor az individualisták keresik

a lehetőséget, hogy prioritássá tegyék saját érdekeiket, míg a kollektivisták kényszerítve érzik magukat, hogy a csoportérdekeket helyezték előtérbe.

3. **Az attitűdök és normák relatív fontossága:** A kollektivisták szociális viselkedése jóval inkább követi a társadalmi normákat, míg az individualisták inkább saját hiedelmeiket, értékrendszerüket követik és a társadalmi értékrendszer azon elemeit veszik át, melyek saját céljaik eléréséhez szükségesek.

4. **A kapcsolatok hangsúlyossága:** Az individualisták jóval inkább orientálódnak a feladat megvalósítására, néha még a személyes kapcsolataik rovására is, miközben a kollektivisták nagyobb hangsúlyt fektetnek a harmonikus kapcsolatokra, néha még a feladatok teljesítésének kárára is.

Hofstede a következőképpen jellemzi társadalmi szinten, e kétfajta magatartásmód eltéréseit (lásd a 26. táblát):

Az index értéke magas, ha a szervezet individualista, tehát ha gondolkodásának középpontjában az „ÉN” áll, az egyéni siker és dicsőség a mérvadó, míg alacsony az érték, ha „MI” központú a szervezet, mely kapcsolatokra és lojalításra épül, és a siker zálogát a jó együttműködésben és csoportmunkában látják.

Időorientáció (Konfuciánus dinamika, CDI)

Hofstede (1991) későbbi munkáiban megjelenik az időtényező, illetve a tervezés időhorizontja, mint vizsgálati elem, melyet máshol konfuciánus dinamikának nevez (lásd *Hofstede, Bond* 1989). A modellalkotó a tudományos paradigma eltolódásának (*Hofstede* 1998) és annak tulajdonítja az ötödik változó bevezetését, hogy a bizonytalanságkerülés indexét a keleti társadalmakban nem tudták értelmezni. Mindezek következtében szükségessé vált egy részben magyarázó, részben a BKI index mellett plusz információt szolgáltatató CDI index bevezetése a modellbe, melynek elnevezése – vagyis a konfuciánus kifejezés – egyértelműen jelzi elemzésének okát.

A jellemző értéke magas, amennyiben a szervezet stratégiai gondolkodásmódjában a hosszútáv dominál (ún. long term orientation), s ahol gyakoriak a hosszútávú befektetések és erény az állhatatosság, míg az érték alacsony, ha a vállalat rövid időintervallumokban gondolkodik, ahol inkább az azonnali, gyors eredmények az értékesek. A fent említett öt alapjellemező mentén a szervezetek alkalmazottaiban kialakul egyfajta „szervezetkép” (software of mind), amely így hatással van arra is, hogy a kultúra tagjai mely szervezetvezetési irányzatokat és mely termelés- és folyamatszervezési módszereket fogják preferálni, illetve taszítani.

26. tábla: Kulturális különbségek csoporttudat alapján

Társadalmak /Jellemzők	KOLLEKTIVISTA TÁRSADALMAK	INDIVIDUALISTA TÁRSADALMAK
1. Felnőtté válás	Az emberek családokban nőnek fel, melyet védenek	Mindenki úgy nő fel, hogy önfenntartónak kell lennie
2. Személyiség definiálása	A közösség szociális hálóján alapul	Az egyénen alapul
3. A társadalom szellemisége	„MI” szellem	„ÉN” szellem
4. Konfliktushoz való viszony	Inkább fenntartják a harmóniát és kerülik az összeütközést	A saját vélemény kifejtése az őszinteség jele
5. Kommunikáció	Magas kontextusú	Alacsony kontextusú
6. Szervezeti túlkapások	A csoport előtt tekintélyvesztéssel jár	Büntudathoz vezet és csökkenti az önbecsülést
7. Képzettség	Lépcső lehet a magasabb státusz eléréséhez	Növeli az egyén munkaerő piaci pozícióját
8. Munkavállaló – Munkáltató viszony	Erkölcsei alapon szerveződik	Kölcsönös előnyökön alapuló megállapodásként értelmezik
9. Alkalmazás körülményei	Figyelembe veszik a csoporthoz való viszonyt is	A személyes képesség és gyakorlat a döntő
10. Vezetés	Csoportokra vonatkozik	Egyénekre vonatkozik
11. Kapcsolatok/ Feladatok	A kapcsolatok uralkodnak a feladatok felett	A feladatok uralkodnak a kapcsolatok felett

Forrás: Hofstede, G.: Cultures and Organization: Software of the Mind, McGraw–Hill Book Co., 1991., 67. old.

6.2. Nemzeti - szervezeti kultúracsoportok

A kultúrák tipologizálásához egy standardizált önkitöltős kérdőívet fejlesztett ki Hofstede, mely kérdésekre adott válaszok alapján alakulnak ki az egyes jellemzők értékei. A kérdések közti korrelációt a modellalkotó BMDP statisztikai elemző szoftver segítségével értékelte, s ennek eredményeként olyan kérdéscsoportok jöttek létre, mellyel az egyes tényezők értékei külön-külön kiszámíthatóvá váltak. Ezeket a kérdőíveket eredetileg az IBM különböző hierarchiaszinteken elhelyezkedő dolgozóival, 53 országban töltették ki 1967–71 között (Hofstede 1980/a:403 – 422).

Mindazonáltal maga a szerző is beismeri, hogy csak teoretikus megfontolások miatt került bevezetésre az individualizmus (IND) elemzési

dimenziója, mivel ez a jellemző az erős korreláció miatt magyarázó változója a hatalmi távolság (HTI) indexének (Hofstede 1980:82). Ugyanakkor az így mesterségesen képzett négy változó közül a maszkulinitást (MAS) is másodlagos fontosságúnak tekinti, mivel mindössze két tényezőt (HTI, BKI) tartalmazó koordinátarendszerben ábrázolta a kultúracsoportokat.

A koordinátarendszerben szereplő HTI értékének kiszámításánál a modell kidolgozója a tényleges és kívánatos vezetési stílus különbségeit vizsgálta, továbbá azt, hogy milyen gyakorisággal fordul elő, hogy a munkatársak félnek kifejezni a véleménykülönbségeket főnökük előtt. Az index lehetséges két szélsőértéke így -10 és $+210$ lehetett.

Az BKI számításánál többek között azt vette figyelembe *Hofstede*, hogy mennyire érzi feszültnek magát a munkahelyén az alkalmazott, feltétlenül betartja –e a szabályzatokat és hogy mennyi ideig kíván a vállalat kötelékébe tartozni, mely kérdés már a tervezési időtávra utaló elemként is felfogható. A két szélsőérték -150 és $+230$ lehetett.

A négyszegmensű koordinátarendszer origóját úgy adta meg a szerző, hogy egészen egyszerűen a rendelkezésre álló adatok mediánját vette, mely HTI esetében 44, míg BKI esetében 56 volt (Branyiczki 1989:100). Az elemzések végeredményeképpen a következő szervezeti kultúracsoportok kerültek definiálásra (lásd 2. melléklet):

1. **Piac (alacsony HTI és BKI):** Meghatározó tagjai az angolszász és skandináv országok szervezetei, melyek az autonómiát, a mellérendeltségi viszonyokat részesítik előnyben, illetve erőteljesen él a társadalom tagjaiban a versenyszellem.

2. **Jól olajozott gépezet (alacsony HTI, magas BKI):** Főként a német kultúrájú (Ausztria, Luxemburg, Svájc) nyelvű és beállítottságú országok csoportja. Ezen országok szervezeteiben minden szinten erős tervezettség, szabályozott működési folyamatok és bürokrácia a jellemző. E kör tagja Magyarország is, amely nem tartozott bele az eredeti felmérés csapásirányába, szocialista ország lévén, azonban a nyolcvanas években sikerült elvégezni a kérdőív lekérdezését *Varga* (1983, 1986) által, s ezen empirikus adatok alapján kerültünk ebbe a szekcióba.

3. **Család (magas HTI, gyenge BKI):** A délkelet-ázsiai „kis tigrisek” és India tartozik ehhez a csoporthoz, melyek tipikus szervezeteire jellemző a klánok kiépülése, az erős személyorientált bürokrácia és a paternalista felettesi viselkedés, mind interperszonális, mind szervezeti értelemben. Ez a viselkedés biztonságérzetet nyújt a tagok számára, ezért is alacsony a BKI indexe.

4. Piramis (magas HTI és BKI): E csoportba a latin kultúrák, az iszlám országok és a távol-keleti országok egy másik csoportja tartozik. Jellemző szervezeteikre az erős tagoltság és hierarchia, a kockázatvállalás kerülése, mely gyakran totális bürokráciába, illetve diktatórikus, személyi kultuszba forduló vezetési formákba torkollik. Az erős hierarchia a hatalom alapja, mely a bizonytalanságtól való félelmen alapul, ezért magas a BKI értéke.

6.3. A modell kritikája

A *Hofstede* által vázolt kultúratipologizálási rendszer – bár több mint 80 országban került lekérdezésre – számos oldalról kritizálható. *Hartzing és Hofstede* (1996) közös munkájukban öt pontban fogalmazták meg a hofstedei modellel szemben felmerült ellenvetéseket, ám rögtön válaszoltak is ezekre a kijelentésekre a következőképpen:

1. **Megjegyzés:** A kérdőíves módszer, illetve a használt kérdőívek nem alkalmas módjai a kulturális különbségek mérésének.

Válasz: Nem kell a kérdőíveknek az egyetlen módszernek lenniük a mérésre.

2. **Megjegyzés:** A nemzetek nem a helyes elemzési egységek a kultúrák tanulmányozásához.

Válasz: Ezek általában az egyetlen alkalmas entitások az összehasonlításra.

3. **Megjegyzés:** Egy cég leányvállalatáról készült tankönyv nem tud elég információt nyújtani a teljes nemzeti-szervezeti kultúráról.

Válasz: A felmérés a nemzeti-szervezeti kultúrák közötti különbségeket vizsgálta. Funkcionálisan ekvivalens minták csoportja nem tudna ilyen eltérésekről információkat szolgáltatni.

4. **Megjegyzés:** Az IBM adatok (1967 és 1971 között *Hofstede* kizárólag IBM alkalmazottakon keresztül analizálta, 53 országban a nemzeti kulturális eltéréseket) régiek, és ebből következően idejétmúltak.

Válasz: A dimenziók feltehetőleg évszázados kulturális gyökereket tártak fel. Ezek az értékek megállták a helyüket, bármely másfajta méréssel szemben, ugyanakkor a nemrégiben végzett újbóli felmérések megmutatták, hogy a jellemzők nem vesztek érvényességükből.

5. **Megjegyzés:** A vizsgálatban használt négy, vagy öt dimenzió nem elégséges a kultúrák egyediségének jellemzésére.

Válasz: A vizsgálatba utólagosan bevont dimenzióknak statisztikailag függetleneknek kellene lenniük a korábban definiáltakhoz képest, emellett más külső mérési jellemzőkkel vizsgált korrelációs bázison is használhatónak kellene bizonyulniuk. Ebben az esetben lehetne a „jelölteket” beilleszteni a modellbe.

Mindezen észrevételek mellett azonban számos más kritikai területet is érdemes felvetni.

6.3.1. A modell tényezői

Maga a klasszikus négytényezős rendszer is egy „kényszeres” szétosztás eredménye, hiszen a kérdések faktorokra bontásával tulajdonképpen három tényező jött létre, mely után *Hofstede* a hatalmi távolságot mérő csoportot megosztotta, s mesterségesen bevezette, mintegy magyarázó változóként az individualizmus/kollektívizmus jellemzőjét. A magyarázó jelző indokolható azzal, hogy a komponensek erősen korrelálnak egymással (lásd 1. táblázat).

1. táblázat: A *hofstedei* dimenziók korrelációs mátrixa

Tényezők:	HTI	BKI	MAS	IND
HTI	1,00	0,155	-0,002	-0,658
BKI	0,155	1,00	0,040	-0,220
MAS	-0,002	0,040	1,00	0,052
IND	-0,658	-0,220	0,052	1,00

Megjegyzés: A korrelációs számítás alapjául szolgáló adatok az 1. melléklet adatsoraiból származnak.

Más kutató, mint például *Triandis* (1995) azonban nem osztja ezt a másodlagos szerepét az individualizmusnak, s egyenesen az egyetlen megfelelő tényezőnek tekinti a kultúrák tipologizálásában. A többi korrelációs értékhez képest kiemelkedően magas, 65,8% -os eredmény bizonyítja ezt a mesterséges felosztást, mely megkérdőjelezi a nemzeti kultúrák ilyen irányú felmérését és használati értékét, főként, hogyha elfogadjuk *Hofstede* (1991) azon állítását, miszerint az individualizmus a gazdasági jólét eredménye. Ha ezt a kijelentést vesszük alapul, akkor az előbbieket felszínesen értelmezve eljuthatunk egy olyan leegyszerűsített képhez, mely *Primecz* (1999) kritikai értelmezése szerint körülbelül úgy hangzik, hogy:

„*Mondd meg országod egy főre eső GDP-jét, s elmondom milyen vagy !*” (Primecz 1999:9)

Az individualizmus témakörénél maradva, *Hofstede* azt sem vizsgálta, hogy milyen csoportokban, hogyan viselkednek az emberek. Jellemző ugyanis önkéntesen választott referencia – csoportban, például baráti társaságban, hogy az egyének jóval kollektivistábbak - hiszen azért választották a csoportot, mert tudnak azonosulni a közösen kialakított értékekkel -, míg formális, munkahelyi - csoport esetében *Romani, Zander és Sjögren* (1998) szerint az individuális vonás a dominánsabb. A két csoport összetétele ideális esetben persze egybeeshet, de ekkor már az individualizmus/kollektívizmus jóval inkább a szervezeti kultúra kohéziós erejét méri, mint a társadalom fejlettségét.

A bizonytalanságkerülés (továbbiakban: BKI) dimenziója is támadható, ugyanis maga *Hofstede* (1991) is beismeri, hogy a kérdőívek kitöltései kiderült, hogy a keleti kultúrák egy részében – pl. Kínában – nem tudják értelmezni az alanyok ezt a dimenziót. Ezért a BKI jellemzője helyett *Hofstede* a már szintén említett konfucianus dinamizmus (CDI) elemét kezdte használni. A probléma az, hogy míg ezt a jellemzőt mindenhol lehet értelmezni, addig ez nem igaz a bizonytalanságkerülésre. Fontos azt is megjegyezni, hogy a konfucianizmus dimenziójának feldolgozottsági foka manapság közel sem olyan mértékű, mint a másik négy jellemző esetében. Ezt bizonyítja az a tény, hogy az 1. mellékletben használt adatsorban 88 vizsgált országból mindössze 28 esetében található meg az érték, amely 31,8% -os feldolgozottságot jelent, s így a jellemző veszt annak szintetizáló erejéből. Ezen tényező feldolgozottsági szintje a legújabb információk alapján is csak 38 országra terjed ki (*Hofstede* (2001)), amely még mindig csak a felmért országok 43,2% -át jelenti.

Az is jogos kritikai észrevétel, hogy miért pont e jellemzők mentén lehet pontos kulturális térképet készíteni, illetve, hogy a hofstedei elemek mellett léteznek –e más releváns komponensek. Példaképpen említhető a GLOBE projekt ismérrendszer, mely során a kutatók bevezették a teljesítmény-, humán- és jövőorientáció vizsgálati dimenzióját, ezáltal a módszerrel nyert jellemzők – igaz, más aspektusokból – árnyaltabb képet alkotnak a magyar szervezeti kultúráról. Tudományos alapon vizsgálva szintén jelentősnek számít *Trompenaars és Hampden-Turner* modelljének, széles empirikus bázison tesztelt ismérrendszer is. Persze minél több ismérvet használunk egy modellben, annál bonyolultabb az eredmények kiértékelése, mindazonáltal látható, hogy *Hofstede* dimenziói nem feltétlenül fedik le teljes mértékben a kultúrák jellemzőinek tárházát.

6.3.3. A kultúra – ország probléma

Ez a probléma a menedzsment tudomány köreiben a „cross cultural – cross national” dilemmához tartozik, amely *Clark* (1994) szerint három fő problématerülethez kapcsolódik:

1. A kultúra definícióját nagyon sokféle értelemben használják a kutatók, így ez a kérdés már önmagában is ködössé teszi a kutatás tárgyát.
2. A kulturális és a nemzeti fogalmak közti határok meghúzása problematikus, mivel gyakran a nemzet és kultúra kifejezéseket szinonim módon közelítjük meg.
3. Az előző két megállapításból következően, a kultúra mérése, illetve olyan ismérvek képzése, mellyel ez a mérhetőségi probléma megoldódna, igen nehéz tiszta definíciós körülmények hiányában.

Primecz (2000), mindehhez hozzáteszi, hogy a nemzeti kultúrák határai általában nem esnek egybe az országhatárokkal, s ez a kijelentés fokozottan érvényes a számunkra oly fontos európai régióban. Számos példa említhető, úgymint a szlovák-magyar-román, flamand-vallon, baszk-katalán-spanyol, ír-angol esetek, hogy a szórványokkal és diaszpórákkal kapcsolatos elméleti dilemmák kezelhetőségének nehézségeit ne is említsük.

A fejezetcímben megjelölt probléma egy másik aspektusát ragadja meg az a tudományos vita, hogy vajon az ezredforduló időszakában a multinacionális vállalatok tömeges jelenlétével és terjeszkedésével konvergencia, vagy divergencia jellemzi-e az egyes kultúrákat. (E témáról részletesen lásd pl. *Makó – Novoszáth* 1994.) *Hofstede* (1991) ezt a nehézséget úgy hidalja át, hogy azt állítja, vannak integráltabb és kevésbé integrált kultúrák, vagyis némely kultúrák homogénebb összetételűek, mint mások, de ez a tény a vizsgálatok szempontjából adottságnak tekinthető. Ezzel kapcsolatban viszont felmerül az a teoretikus kérdés, hogy az adott országon belüli, **szubkulturális csoportok** lekérdezéseinek eredményei vajon jól mintázzák-e az anyaország tényleges jellemzőit, vagy torzítják-e azt egy esetlegesen létező szubkultúra értékei felé. Valószínű, hogy ezt az ellentétet részben tompítja a szubkultúra asszimilációs foka, de a probléma ettől még létezik, viszont ezzel a megközelítéssel *Hofstede* modellje nem foglalkozik.

6.3.4. Nemzeti kultúra– szervezeti kultúra– személyiség kapcsolata

Hofstede (1991) a kultúrát, mind nemzeti, mind pedig szervezeti szinten a tagok egyfajta mentális programjának, vagy a gondolkodás szoftverjének tekinti (software of mind). E program három szintjét értelmezi: az **emberi természetet**, melyet ösztönösnek és genetikailag kódoltnak tekint, a **kultúrát**, mely szociológiai folyamaton keresztül tanult és csoportokra jellemző, s a **személyiséget**, mely öröklött, tanult és egyéni jellemzőkből áll.

Primecz (1999) ellenben úgy véli, hogy a fenti szintek között *Hofstede* önkényesen ugrál, összemossa őket. *Schwartz* (1994) úgy fogalmaz, hogy *Hofstede* azt gondolja, hogy kérdései, és azokon keresztül létrehozott dimenziói univerzálisak, s így az egyének válaszain keresztül megragadható a nemzeti kultúra is. Ez a társadalomtudományok egyik legmélyebb dilemmáját veti fel

úgy mint: Vajon a társadalom a kultúra tagjainak egyszerű aggregátuma, vagy átlaga, vagy ettől minőségileg eltérő kategória?

Az előzőekben már bevezetett szimbolizáló kultúramodell megalkotásánál e kérdéssel kapcsolatban úgy foglaltunk állást, hogy nem csekély mértékű a nemzeti- szervezeti- egyéni dimenziók közti átfedés, azonban azok nem részalmazai egymásnak, hanem jelentős „önmozgásuk” is van. Ebből következően **aggályos az egyéni ítéletekből következtetni egy csoport, vagy akár társadalom jellemvonásaira.** Fordított esetben viszont a **sztereotípiá** csapdájába eshetünk, mikoris nem vizsgálva az egyéni, illetve szervezeti szintű eltéréseket „egységes nemzeti képet” hozunk létre.

Smith (1996) is azon a véleményen van, hogy a kultúra ismeretéből még nem lehet következtetni az egyén viselkedésére. *Hofstede* (1991) felhívta ezekre a veszélyekre a figyelmet, hiszen szerinte az egyéni különbségek teszik a csoportot színessé. Ezek a kijelentések viszont inkább aláássák azt az elgondolást, hogy a nemzeti kultúra determinálja a szervezeti kultúrát.

Nos, mind a nemzeti-, mind a szervezeti szintű kultúra letéteményesei az azokat alkotó egyének, akik egyrészt a társadalom tagjai, másrészt viszont munkavállalók. A szervezeteknél dolgozó emberi erőforrások, hozzák magukkal a szocializációból megtanult viselkedésformákat, értékeket, normákat, tradíciókat stb.. és ezeket próbálják alkalmazni a szervezetekben kialakuló társas kapcsolataik, pl. konfliktusok, döntési helyzetek, vagy éppen a napi közös munka során.

Emellett persze a szervezet szociotechnikai rendszerként működve kialakítja – a termelési technológiai jellemzőket is figyelembe véve – a hatékony működéséhez szükséges egyedi szabályokat, hierarchiát, folyamatokat stb.. Olyan kultúra kialakítására törekednek tehát a szervezetek, mely egyaránt figyelembe veszi a helyi sajátosságokat, munkavállalói és üzleti partneri szempontból, és megfelel a szervezet tevékenységi követelményeinek is. Ilyen esetben, nem fogja gátolni a szervezet tevékenységét olyan körülmény, mely a társadalmi kulturális jegyek és az alkalmazott szervezeti előírások ütközéséből keletkezne, hanem éppen ellenkezőleg, a jól kialakított szervezeti kultúra egyfajta szinergiahatásként viselkedve segíti a szervezeti célok elérését. Ezzel alakul ki a nemzeti beágyazottságú szervezeti kultúra.

6.3.5. *A minta*

A mintával és mintavétellel kapcsolatos első probléma az eredeti, *Hofstede* által vizsgált válaszadók csoportjának kérdésköre. A mintavételt *Hofstede* (1983/a) reprezentatívnak tekinthette abban az értelemben, hogy eltérő szervezeti beosztásban és hierarchiaszinten dolgozó alkalmazottakat vontak be a lekérdezésbe, azonban az is tény, hogy az első felmérési körben szereplő országok esetében, a mintában szereplő alkalmazottakat szinte teljes mértékben

az IBM szervezetéből választották. Ebből következően tehát, - kissé sarkítottan fogalmazva - adva van egy felmérésünk, mely a világban működő IBM cégek kulturális eltéréseit van hivatva csoportosítani. Azért fogalmazhatunk így, mert a megkérdezett panel feltehetőleg egy közös szervezeti kultúra „háttérsugárzását” is magán viseli, amely torzítja – koherens kultúra esetén a feltételezhetően közös értékek irányába – a végeredményt. *Schwartz* (1994) ezt a dilemmát úgy fogalmazta meg, hogy a mintában szereplők kétségtelenül különböztek a nemzeti populációtól, érdeklődtek a tudomány és technika iránt, elkötelezettek voltak az innováció, modernizáció iránt stb.. Ugyanakkor az ún. harmadik világban valószínű, hogy a tényleges eltérés még nagyobb is volt a megkérdezettek kultúrája és a tényleges nemzeti kultúra között, mint az iparosodott régiókban.

Annál is inkább fontos az előbb említett tények figyelembe vétele, mert az eredeti, 1967–1971 között végzett kutatás, mely végül 53 ország adatait tartalmazta (az értékekről részletesen lásd *Hofstede* 1980/a) összehasonlítható, közel azonos időbeli bázison szemlélve. Azonban később más országokban is elvégezték a kutatásokat, hiszen 2000-re már 88-ra nőtt a lekérdezett országok száma, ahol már nem ragaszkodtak az IBM alkalmazottakhoz, mint alanyokhoz, vagy azért mert egyszerűen más mintapanellel dolgoztak, mint pl. Magyarországon *Varga* (1983, 1986), vagy, mert ténylegesen hiányzott az IBM jelenléte a régióban. Vagyis, az ilyen minták alapján nyert eredmények már nem tartalmaztak azonos „háttérsugárzási zajt”, s így a kapott értékek ezen keretismérv alapján nem vehetőek össze. Ez a hátrány akkor is megmarad, ha elfogadjuk, hogy a szervezeti megkötés elhagyásával képzett adatok jobban reprezentálják a valós kulturális jellemzőket, mint az „IBM” értékek, mert akkor az eredeti felmérés eredményei válnak torzítottá.

6.3.6. A kultúra változatlansága

E témakörrel kapcsolatban *Hofstede* amellet érvel, hogy a kultúra, bár tanult univerzális jellemző, ám viszonylag változatlan az idők során (*Hofstede* 1991). Ezt a kijelentését arra alapozza, hogy az ismételt mérések az eredeti kulturális értékeket erősítették meg (lásd pl. *Hartzing és Hofstede* 1996) több ország esetében is. Ezzel az állásponttal ellenkező platformon vannak például *Schwartz* (1994) és *Smith* (1997) is, akik rámutatnak a kultúrák gyors változására, elsősorban gazdasági és/vagy politikai indíttatás hatására. Állításuk alátámasztásául a délkelet-ázsiai országokat és éppen a minket különösen érdeklő kelet-európai régiót említik. *Heidrich* (1998) ennél árnyaltabban fogalmaz, véleménye szerint az egyéni-szervezeti-társadalmi kultúrák változási képessége eltérő, s amíg a szervezet ilyen irányú képessége magas, addig az egyén és a kultúraváltozási képessége alacsony szintű.

Az eredeti mintavétellel kapcsolatban van még egy ehhez kapcsolódó probléma: Az akkori világpolitikai szembenállás miatt az első adatgyűjtés nem terjedt ki a szocialista blokk országainak felmérésére. Éppen ezért, a lekérdezést Magyarországon csak később, 1983-86 között végezte el *Varga Károly* (1983, 1986), még a szocialista időszak alatt. Ilyen irányú kutatómunka a rendszerváltás óta több is indult Magyarországon, mint például *Hofmeister – Bauer* (1995) esetében, akik a marketingvezetőkkel végeztek vizsgálatokat, vagy más technika alkalmazásával, mint *Bakacsi és Takács* (1998) a GLOBE kérdőív esetében. *Kolman et al.* (1999) is mérték a magyar nemzeti–szervezeti kultúra értékeit, ám aktuális információ hiányában sajnos nehézkessé válik a jelenlegi magyar szervezeti kultúra pozícionálása, illetve kultúránk változásának megragadása egy időbeni összehasonlító, ún. longitudinális tanulmányban.

6.4. A modell továbbfejlesztése

Minden hiányossága ellenére, *Hofstede* kutatása az eddigi legalaposabb, és legszélesebb körben gyűjtött empirikus alapokon nyugvó, összegző munka a nemzeti- szervezeti kultúra témakörében. Ezek a kutatási eredmények a menedzsment szakirodalomban teljesen elfogadottak, mintegy objektív adatokként kezeltek. *Hofstede* dimenziói kétségtelenül jó vezérvonalként szolgálnak a kulturális differenciák megértéséhez, azonban kategóriái nem használhatók a fent tárgyalásra került kritikai észrevételek figyelembevétel nélkül. Ezen értékelés után joggal merülhet fel igény egy kvázi új, reformált modell megalkotására, melynek alapjait a következő alfejezetek tartalmazzák.

6.4.1. Az adatbázis

Hofstede 1967-71 közt gyűjtött adatállománya 53 ország dimenzióértékeit dolgozta fel, de számos földrajzi régióról, mint például a számunkra oly lényeges volt szocialista országokról, semmilyen megállapítást sem lehet tenni. Ebből következően az eredeti globális elemzés csak részleges és kevésbé használható Magyarország esetében. Az e tankönyv által használt adatbázis a nemzeti–szervezeti kultúrákkal kapcsolatos adatgyűjtéssel és tanácsadással foglalkozó Institute for Training in Intercultural Management (továbbiakban ITIM) által publikált, 2000. évre vonatkozó adatállomány, 88 ország felmérési eredményeivel. Az adatbázisban szereplő országok két csoportra oszthatók:

- a. Az első kutatásban felmértek, melyek száma 52, mivel Jugoszlávia adatait – annak felbomlásával – kiszűrték, s helyette utódállamai szerepelnek, míg Hong Kong – a kínaitól gyökeresen eltérő kultúrája okán – „bennmaradt a kalapban”, illetve
- b. az ún. „új” országok, melyek értékeit a kezdeti felmérések után gyűjtötték össze. Számuk 36, s amelyben főképp afrikai országok (pl. Egyiptom,

Malawi, Tanzánia stb.), volt szocialista országok (pl. Magyarország, Oroszország, Csehország, Lengyelország stb.), a közel-keleti régió államai (pl. Libanon, Szíria, Jordánia stb.), Kína és néhány kisebb ország kap helyet (lásd az 1. mellékletet, ahol az új országok sorszáma vastagon szedett).

Az adatsor a négy alapidimenzió, tehát a hatalmi távolság indexe (HTI), a bizonytalanságkerülés indexe (BKI), a férfiasság/nőiesség kategóriája (MAS) és az individualizmus/kollektívizmus (IND) értékei mellett tartalmazza a konfuciánus dinamika (CDI) faktorét is. Ez utóbbi kategória feldolgozottsági szintje azonban igen alacsony, mindössze 31,8 %-os. Magyarország kulturális faktorértékei a következők:

2. táblázat: A magyar kulturális index értékek a Hofstedei modellben

Kulturális faktorok / Mért értékek	ITIM értékek	Varga által mért értékek	Hofstede által mért értékek
Hatalmi távolság (HTI)	19	19,4	46
Bizonytalanságkerülés (BKI)	83	83,3	82
Individualizmus/kollektívizmus (IND)	56	Becsült	80
Férfiasság / nőiesség (MAS)	79	Becsült	88
Konfuciánus dinamika (CDI)	Nincs adat	Nem mért	50

Forrás: ITIM, Varga K.: Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése. Szervezeti akciókutatások eredményei és tanulságai, Akadémiai Kiadó, Bp., 1986 és Hofstede, G.: Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Sage, Thousand Oaks (California), 2. ed., 2001., pp. 500 – 502.

Hofstede (2001) értékeivel kapcsolatban azt kell megjegyezni, hogy ezen adatok forrásának *Kolman et al.*, (1999) közös tanulmányt jelöli meg.

6.4.2. Az ábrázolási dimenziók és az ábrázolás

Az eredeti Hofstedei ábrázolásban, csak a HTI és BKI által képzett kétdimenziós, négyzetes ábrázolás lehetséges, melyben a két tengely metszéspontja az adatállomány HTI és BKI szerinti mediánja. Ez az origó, melynek értéke az eredeti felmérés esetén, sorrendben 44 és 56 voltak (lásd erről *Varga* (1986) és *Bakacsi* (1996)), míg az ITIM aktuális adatait használva, az új medián értékek 66 és 60 lettek (lásd 2. melléklet régi és új tengelyeit, illetve az alábbi táblázat adatsorait).

3. táblázat: A HTI BKI és MAS dimenziók szélsőértékei és mediánjai

Tényezők/ Értékek	Maximum értékek	Minimum értékek	Mediánok
HTI (elméleti)	-10	210	---
BKI (elméleti)	-150	230	---
HTI (Hofstede)	104	11	44
BKI (Hofstede)	112	8	56
HTI (ITIM)	104	11	66
BKI (ITIM)	112	8	60
MAS (ITIM)	95	5	47

Források: Varga (1986), 208. old., Branyiczki (1989), 102. old., és az ITIM adatai alapján

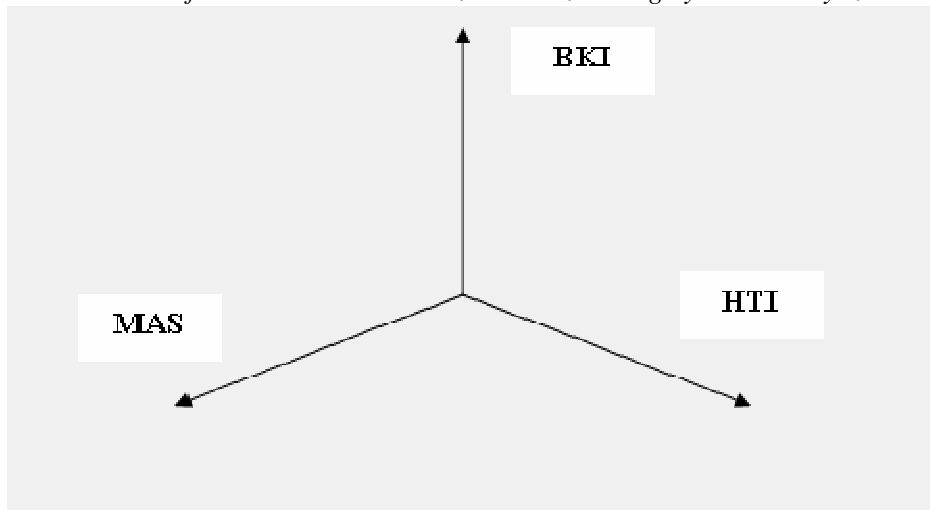
Az ezzel a metszésponttal és a két tényező minimum és maximum adataival kifizetett koordináta rendszerben is össze lehet hasonlítani a vizsgált szervezetek és kultúrák egymáshoz képesti elhelyezkedését. Az új mediánok kiszámítása azért érdekes, mert így a tengelyek elmozdulnak eredeti helyzetükből, s ebből következően számos ország átsorolódhat egy másik, *Hofstede* által elnevezett kultúrkörbe.

Az előzőekben azonban már az is kifejtésre került, hogy a hatalmi távolság faktora mesterségesen került felosztásra, melynek következtében jött létre az IND dimenzió, s mely *Hofstede* által bevallottan értelmező változóként funkcionál a rendszerben. Ezt a tényt, az ITIM adatbázisán, az SPSS statisztikai elemző szoftverrel végzett analízis is alátámasztotta, hiszen a HTI és az IND dimenziók, a többi faktorelem kapcsolatához képest is kiemelkedő mértékben, 65,8%-ban korrelálnak egymással (lásd korábban). A kritikai megjegyzések, a kapott korrelációs eredmények és a modellalkotó „önbevallása” alapján, a klasszikus *hofstedei* rendszerhez képest a következő változtatások alkalmazhatók:

1. Elhagyható individualizmus/kollektívizmus jellemzője az elemzésből a fentiek okán,
2. a férfiasság és nőiesség dimenziója a HTI és a BKI faktorokkal bevonható az ábrázolásba (lásd 2. melléklet), végül
3. az alacsony feldolgozottsági szintje és ebből következően gyenge magyarázó ereje miatt egyelőre nem vonható be az elemzésbe a konfuciánus dinamizmus eleme.

E módosítások eredményeképpen egy háromdimenziós elemzési tér jön létre a következőképpen (lásd az ábrát):

16. ábra: A Hofstedei modell 3 dimenziós elemzési tengelyeinek elhelyezkedése



Az új ábrázolási módszer más alapokon nyugszik, mivel a kétdimenziós rendszer helyett már egy háromdimenziós vizsgálati tér hozható létre. Első lépésként tehát, mind a HTI, mind a BKI, mind pedig a MAS dimenziók esetében, az ITIM adatok alapján, definiálhatók a kategóriák szélsőértékei. Ezek felhasználásával, egy háromdimenziós koordináta-rendszer hozható létre úgy, hogy a modellelemek közös „origójába” a mindenkori, ábrázolásra kerülő adatállomány tényezőnkénti minimum értékei kerülnek, míg az egyes jellemzők maximumai jelentik a tengelyek végpontjait, ezzel határolva be egy vizsgálati térszeletet, tulajdonképpen egy téglatestet (lásd 3. melléklet).

Ebben az esetben azonban egyik vizsgálati jellemző adata sem veszik el az ábrázolásakor, hanem aktívan részt vesz országok helyzetének kialakításában. Természetesen, ekkor nem alakul ki egy síknegyedekből álló olyan koordináta-rendszer, mint amelyet a 2. mellékletben láthatunk, hanem olyan vizsgálati teret kapunk, melybe felrajzolva az országok helyzetét jelképező pontokat, sűrűsödési térrészeket lehet keresni, mely kulturális csoportok jellegzetességeit tovább lehet boncolgatni.

6.4.3. A kulturális csoportképzés módszertana

Az adatállomány statisztikai analíziséhez – a már említett – SPSS statisztikai elemző szoftver lehet a segítségünkre. A csoportképzés mind a 88 országra, illetve a 3 elemzési dimenzióra kiterjed, nevezetesen a HTI, BKI és MAS elemekre. Az így képzett, 88 sorból és 3 oszlopból álló adatmátrixon klaszteranalíziseket szükséges végezni növekvő elméleti klaszterszám mellett

először két csoportra, majd 3,4,5 stb.. országcsoportra bontva az adatállományt . Ezen elemzések során figyelemmel kell kísérni az ily módon mesterségesen képzett klasztercentrumok tényleges elemeitől mért távolságot (mely a csoport homogenitásának mérőszáma is egyben), illetve az egyes kulturális csoportok elkülönülését más csoportoktól.

Továbbá, a különböző klaszterszámú esetek mindegyikében szükséges még diszkriminancia analízist végezni annak elemzésére, hogy az adott modell mennyiben magyarázza a sokaság tényleges csoporteloszlását. Ennek mérésére a legjobb indikátor, a **Wilks – lambda mutató** értékeinek vizsgálata.

Emellett vizsgálni ajánlatos az egyes klaszteranalízisek végeredményeit úgy is, hogy össze kell hasonlítani bennük az országok kulturális átsorolódását más csoportba, mellyel az adott modell más modellhez képesti stabilitására lehetett következtetni. Az átsorolódások elemzésével tehát azt vizsgáljuk, hogy az eltérő klaszterszámú esetek közül melyik lehet az optimális csoportszámú felosztás, vagyis melyik eset tudja a legjobban modellezni az elemzett sokaságot. Az elemzés összetettségének érzékeltetésére a 4 klaszterre bontás statisztikai elemző tábláit a 4. melléklet tartalmazza. Ez az adatelemzési lépéssorozat abból a szempontból kritikus fontosságú, hogy meg lehessen győződni arról, vajon érdemes-e új csoportképzést végezni ilyen megváltoztatott elemzési környezetben, vagy maradhatnak az új modellben is a klasszikus, *Hofstede* által elnevezett és a fentiekben már jellemzett kulturális kategóriák.

Az eljárás a következőképpen zajlik: Az SPSS szoftver a paraméterek beállítása után, minden esetben a feltételezett, ún. kezdeti klasztercentrumokat határoz meg, melyek tulajdonképpen egy-egy ország tényezőértékeinek felelnek meg. Ezután kerül sor a tényleges iterációkra, melyek végén, az esetektől függően kettő, három, négy stb.. szignifikánsan elkülönített csoport jön létre, tényleges csoportközpontokkal. Példaként, a következő. táblázatban a 3 és 4 klaszterre bontás eredményei láthatók, amelyben a klasztercentrumnak jelölt országok nemzetközileg használt rövidítései is megtalálhatók zárójelben.

Mindezek után, diszkrét értékekkel dolgozó diszkriminancia analízisre kerül sor minden alkalommal úgy, hogy csoportképző változónak kell választani a klaszterbe sorolás kategóriáját, például 1-től 4-ig, amennyiben 4 csoportra bontanánk a sokaságot, s független változóként kerül definiálásra a HTI, BKI és MAS kategóriák. Csak ezt követően kerülhet sor a klaszter- és diszkriminancia analízisek összevetésére, melynek eredményeképpen már eldönthetővé, hogy melyik eset számít a legjobbnak klaszter változatok közül.

4. táblázat: Az SPSS analízis klaszterközpontjai kezdeti és végállapotban

	Kezdeti elemzési klaszter központok 3 klaszterre bontás esetén (A eset)			Kezdeti elemzési klaszterközpontok 4 klaszterre bontás esetén (B eset)			
	A1. (GUA)	A2. (AUT)	A3. (SIN)	B1. (POR)	B2. (MAL)	B3. (SWE)	B4. (AUT)
HTI	95	11	74	63	104	31	11
BKI	101	70	8	104	36	29	70
MAS	37	79	48	31	50	5	79
	Tényleges klaszterközpontok a 3 klaszteres elemzés végén (A eset)			Tényleges klaszterközpontok a 4 klaszteres elemzés végén (B eset)			
	A1.	A2.	A3.	B1.	B2.	B3.	B4.
HTI	72,29	35,44	66,94	73,03	74,13	32,29	36,11
BKI	83,89	60,06	45,51	84,94	48,61	50	57,5
MAS	46,4	62,61	43,46	46,88	47,84	17,14	64,94

Forrás: Jarjabka Ákos: A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára, Vezetéstudomány, XXXII. évf., 2001. 3.sz., 23. old.

A 2, 3, 4 és 5 csoportra bontások esetében a következő eredmények születtek a kitéüntetett figyelemmel kísért elemzési kategóriákban .(lásd az alábbi táblázatot):

5. táblázat: A klaszter- és diszkriminancia analízisek főbb mutatói

	A kezdeti klasztercentrumok és elemeik egymástól mért minimális távolsága	A Wilks-lambda mutató értéke	Átsorolódások száma (a tényleges eloszlásnak való megfelelés mértéke)
2 klaszterre bontás	104,221	0,284 (71,2 %)	0 (100%)
3 klaszterre bontás	87,006	0,123 (87,7%)	2 (97,7%)
4 klaszterre bontás	73,178	0,065 (93,5%)	0 (100%)
5 klaszterre bontás	64,777	0,040 (96%)	1 (98,9%)

Forrás: Az ITIM adatainak SPSS –sel végzett klaszter- és diszkriminancia analízisei alapján

Az optimális klaszterszám definiálása a következő tényezők figyelembevételével történik:

1. A **kezdeti klasztercentrumok** és elemeik egymástól mért minimális távolságának mutatószáma (lásd a fenti táblázatot és a 4. mellékletet, ahol az Iteration History mátrixa alatti megjegyzés tartalmazza az értéket) azt mutatja meg, hogy mennyire jól „sűrűsödnek” egy elméleti csoportközpont körül az egyes országok, mint csoporttagok. Amennyiben ez az érték magas, akkor relatíve laza a kapcsolat a csoportelemek között, ha ez az érték alacsony, akkor homogénnek tekinthető az adott csoport és jól közelíti a tényleges eloszlást. Természetesen, minél több csoportra bontjuk a sokaságot, annál kisebb lesz ez az érték, mely végül a 88 klaszterre bontás esetében éri el a nullát, hiszen ekkor a kezdeti csoportcentrumok pontosan egy-egy ország koordinátáit fogják jelenteni. Tehát ezen érték csökkenése, a képzett modellek közeledését jelzi a tényleges sokaság szerkezetéhez, vagyis a klaszterszám növelésével az eltérés elolvadása várható jelenség, így ez a mutató önmagában nem tudja egyértelműen eldönteni, hogy melyik klaszterképzés az optimális.

2. A **Wilks–lambda érték** – mely külön táblát képez a 4. melléklet statisztikai értékelő táblázatai közt – azt számszerűsíti, hogy hány százalékban nem tudja megmagyarázni a képzett modell a sokaság tényleges szerkezetét. Éppen ezért, minél kisebb ez az érték, annál nagyobb a modell magyarázó ereje, de a könnyebb értelmezés kedvéért az 1 – Wilks-lambda értéket számítva és százalékos formára hozva lehet a magyarázó erőt érzékeltetni (lásd a fenti táblázat értékeit). Természetesen az az értéket kell tekinteni, mely mindhárom változó (HTI, BKI, MAS) bevonásával keletkezik. Ezek a százalékos adatok a konkrét értékek alatti zárójelben találhatóak és azt mutatják, hogy az 5 klaszterre bontás, vagy lehetséges, hogy az ennél több csoportra bontás lenne a megfelelő megoldás. Azt is meg kell azonban fontolni, hogy egy viszonylagosan egyszerű, 4 klaszteres megoldás is már olyan eredményt hozott, mely felülmúlja a tudományosan elfogadott 90% -os szignifikancia szintet. Úgy is fogalmazhatunk, hogy **a 4 klaszteres a legegyszerűbb olyan csoportfelosztási forma, mely teljesíti a tudományosan elfogadott magyarázó erőt.** Ebből a megállapításból persze az a kérdés is következik, hogy 2,5%-os szignifikancia szint növelése érdekében – hiszen mindössze ennyi a különbség a 4 és 5 klaszteres alternatíva között – van-e értelme tovább bontani, és ezzel tovább bonyolítani a modellt?

3. E kérdés eldöntéséhez van szükség a harmadik vizsgálati formára, melyet a 4. melléklet Classifications Results táblázata tartalmaz, 4 klaszterre bontás esetén. Ez a mátrix azt vizsgálja, hogy ha összevetnénk a képzett modellt az eredeti sokaság szerkezetével, akkor vajon történne-e a modell elemei között

átsorolódás (lásd a fenti táblázat utolsó oszlopát). Vagyis ez az analízis is azt mutatja, hogy a klaszterképzéssel létrejövő modell mennyire felel meg a sokaság tényleges struktúrájának. Amennyiben tehát van átsorolódás, úgy a felosztás nem teljes mértékben modellezi a tényleges sokasági alapjellemzőket, ha pedig nincs ilyen, akkor a modell nem torzítja az eredeti eloszlást. Márpedig mind a 3, mind pedig az 5 klaszterre bontás esetében van átsorolódás! Az első esetben 2, a másodikban pedig 1 ilyen történik, s ezek alapján a megfelelés mértéke nem éri el a 100% -ot, míg a 2 és 4 klaszterre bontás megfelelése teljes, s ezt a helyzetet mutatja be, 4 klaszteres esetben a Classification Results táblázat.

Összegezve a mutatók elemzési eredményeit, a 4 klaszterre bontás tekinthető az optimális csoportképzési alternatívának a következő okok miatt:

1. Kizárásos alapon kimarad a potenciális lehetőségek közül a 2 klaszterre bontás, annak elnagyoltsága miatt, hiszen annyira általános, hogy magyarázó ereje csekély, s a képzett csoportok sem homogének.
2. Nem jó megoldás a három klaszterre bontás sem, mert magyarázó ereje nem éri el tudományosan megkívánt mértéket, s a megfeleltetés szintje sem 100% -os, két ország átsorolódása miatt.
3. Az 5-nél több klaszterre bontás sem lenne szerencsés, mert bár minimális mértékben, de növekedne a modell magyarázó ereje (pl. 6 klaszter esetében az 1 – Wilks-lambda értéke már 97,1%), de a képződött modellek már túl bonyolultak lennének, s a mesterséges felosztás mögé tényleges csoportképző ismérveket már nem lehetne felsorolni. Ugyanakkor, ha növeljük a klaszterek számát, akkor növekszik az átsorolódások száma (pl. 6 klaszter esetén már 2 ország), vagyis a felbontások egyre inkább nem adnák vissza a sokaság tényleges sűrűsödési pontjait.
4. Marad tehát a 4, vagy az 5 klaszteres megoldás, ahol a legegyszerűbb, illetve a feltételeknek legjobban megfelelő forma a 4 klaszterre bontásos eset. Ez a verzió ugyanis kevesebb képzett csoporttal is teljesíti a 90%-os szignifikancia szint alapkövetelményét, emellett a csoportképzés visszaadja a sokaság struktúráját, mivel nincs átsorolódásról szó. Ezzel szemben az 5 klaszteres esetben már érvényesül a mesterséges felosztás elve, vagyis a képzett csoportokat már nehezen lehetne valódi jellemzőkkel felruházni, s az átsorolódás jelensége is megjelenik, bár a modell 2,5%-kal jobb szignifikancia értékkel rendelkezik.

Összességében az állapítható meg, hogy **a 4 csoportos modell további bonyolításából származó előnyök alulkompenzálják a változtatásból származó hátrányokat, s ezért a 88 ország 4 csoportra bontását alkalmazzuk a továbbiakban.**

6.4.4. Az új kulturális csoportok jellemzése

A fentiekben részletesen bemutatott analízis végeredményeként – a hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés és férfiasság–nöiesség elemzési kategóriái alapján – négy karakteresen eltérő, és jól elkülöníthető viselkedésszemponttal körülrható nemzeti- szervezeti kulturális csoportot lehet a 3 dimenziós térben exponálni, melyek tipikus jellemzőik alapján nevezhetők el. A csoportok sorszáma egyébként megegyezik a 4. melléklet Cluster Membership táblázatában használtakkal:

1. Janus arcú kultúrkör (legmagasabb HTI): Jelen esetben, a 4. táblázat B2-vel jelzett csoportjáról van szó, mely 30 tagot számlál. Ebbe a kulturális családba tartozik az erősen fejlődő kelet- ázsiai régió (Hong Kong, India, Kína, Thaiföld), az afrikai országok (Dél- afrikai Köztársaság, Kenya, Nigéria) és például az Unió kevésbé fejlett országa, Portugália. Jellemző ezen országok szervezeteire az erősen hierarchikus struktúra, mivel itt a legmagasabb a HTI index a csoportok központi klaszter értékei közül. A Janus arcúságot jelen esetben úgy értelmezhető, hogy mindhárom földrész szervezeteire jellemző a modernizációra való törekvés, a külföldi tőkebefektetések dinamikus növekedése, és az ezzel járó társadalmi, szervezeti változások. Mindezen „modern” módszerek és új gondolkodásmód mellett erősen élnek a társadalmi hagyományok, jellemző a társadalmi, vallási tradíciókhoz való kötődés, pl. az afrikai törzsi társadalmi berendezkedés, illetve a konfucianus etika alapvető hatása Ázsiában.

2. Versenyző kultúrkör (nagyon magas MAS, alacsony HTI): A 4. táblázat B4-es munkanévvel jelölt klaszterének felel meg e tömörülés és 14 ország tartozik ide. Ezt a csoportot is – hasonlóan az elsőhöz – több részre lehet osztani. Egyrészt ide tartoznak az angolszász kultúrkör tagjai (Ausztrália, Írország, Kanada, Nagy-Britannia, USA stb.), másrészt Európa német kulturális szférája (Ausztria, Luxemburg, Németország, Svájc), harmadrészt pedig a posztkommunista államok felzárkózói (Csehország, Lengyelország, Magyarország) és a Távols- Kelet legfejlettebb országai (Dél- Korea, Japán). Az itt felsorolt területek szervezeti kultúrájára jellemző a kemény, célratörő, „férfias” és inkább individuális piaci magatartás, hiszen a központi értékek közül itt a legmagasabb a MAS értékszáma. Ugyanakkor ezt a vonást erősíti a HTI alacsony értéke, mivel az egészségesen agresszív viselkedéssel relatíve könnyen lehet a versenyben előrejutni. Ezekben az országokban általában erős a befektetési kedv is, többek között ezért, a BKI értéke a 88 ország átlagánál alacsonyabb, s a nemzetgazdaság nyitott az éles nemzetközi versenyre a különböző szervezetek között.

3. Bürokratikus- centralizált kultúrkör (nagyon magas BKI): A 4. táblázat B1-gyel definiált kulturális kategóriája, mely a legnagyobb, hiszen 33

tagja van. Több országcsoporthoz tartozik ebbe a kategóriába is, így a mohamedán világ (pl. Albánia, Egyiptom, Irak, Malajzia, Törökország), a latin kultúrkör (pl. Argentína, Brazília, Chile, Guatemala, Spanyolország, Peru, Uruguay), a posztkommunista szláv államok (pl. Bulgária, Horvátország, Oroszország, Szlovénia) és a fejlett európai országok közül Belgium, Franciaország és Hollandia. Jellemző erre a csoportra a rendkívül nagyfokú bizonytalanságkerülés, hiszen e csoport centrumértékei közül itt a legmagasabb az BKI index értéke. Az esetlegesen felmerülő bizonytalanságot a társadalmi intézmények és a szervezetek hierarchizáltságával próbálják ezek a társadalmak és intézményeik kiküszöbölni, ezt jelzi a HTI medián feletti átlagai. E gondolkodásmód alapjait meg lehet találni pl. az államszervezet kiépülésében és az erős vezető szerepében. Ilyenek lehetnek például az erős államfői szerepkörök Franciaország, Oroszország, Irak és a latin világban juttatás esetében.

4. Érzékeny kultúrkör (alacsony MAS, alacsony HTI): Ezzel a jelzővel illethető a legkisebb, 7 tagot számláló csoport, mely a B3 néven található a 3. táblázatban. A hét elem jelentős többsége a Skandinávia földrajzi régiójából kerül ki (pl. Dánia, Svédország, Finnország), de ide tartozik még Új- Zéland is. A legjellemzőbb vonásai ennek a klaszternek a feminitás, vagyis a szociálisan érzékenyebb és a harmóniára és empátiára alapozott társadalmi és szervezeti viselkedés, illetve a participációt alkalmazó, ún. „lapos szervezetek”, hiszen itt a legkisebb a MAS és HTI értékek a tényleges csoportközpontok közül, ugyanakkor az BKI értéke is átlag alatti. Ezek a momentumok egy olyan nemzeti- szervezeti kultúrát sejtetnek, melyben relatíve könnyebb lehet az előrelépés, és jellemző a tolerancia, de érvényes rá bizonyos mértékű kockázatvállalási hajlandóság is, melyet bátoríthat az állam szociális szférában való erőteljes jelenléte és érzékenysége is. Ez a látvány, „nőies” vonás jelenik meg a csoport elnevezésében.

Összességében megállapítható, hogy a hofstedei hagyományokra alapozott új modell koherens, jól elkülöníthető nemzeti–szervezeti kulturális csoportokat hozott létre. **Magyarország versenyző kultúrköri helye** összecseng azzal a közismert hipotézissel, hogy a rendszerváltás – igaz nyers, „vadkapitalista” formában – piacgazdaságot hozott létre hazánkban.

7. Hasonlóságok és különbségek a közép- és kelet-európai országok szervezeti kultúrájában³

A következő alfejezetekben a GLOBE általi, a hofstedei, a trompenaarsi és részben a halli kutatások által életre hívott, a tudományos közéletben világszerte ismert és elismert ún. „cross cultural comparison”, vagyis kulturális összehasonlító módszerek eredményei kerülnek bemutatásra. E vizsgálatok eredményeivel pontosabb képet kaphatunk 11 **közép-kelet-európai nemzet (névsorrendben: bulgár, cseh, észt, horvát, lengyel, magyar, orosz, román, szerb, szlovák és szlovén)** szervezeti kultúráinak relatív hasonlóságáról és eltéréseiről. Ezáltal természetesen a későbbiekben könnyebben válik érthetővé az is, hogy a szervezetek nemzeti kulturális illeszkedésének következtében, az egyes országok emberi erőforrás menedzsmentjében alkalmazott módszerek miért hordoznak egyedi vonásokat.

7.1. A közép-kelet-európai kulturális térség behatárolása

A fent említett módszerek és eredményeik konkrét bemutatása előtt érdemes néhány gondolattal kitérni a vizsgálat tárgyává tett európai régió földrajzi definiálására. Európa sajátos társadalmi-gazdasági kultúratömb, mely több – önmagában sem teljesen homogén, ám számos vonásában hasonlóságot mutató – kultúraszeletre osztható (Borgulya – Barakonyi 2004:152). Alapvetően különbség tapasztalható például Nyugat- és Közép-Kelet-Európa kultúrája között, ám mindkét részterület további kisebb, egyedi jellemzőkkel bíró kultúracsoportra bontható. Ebből következően, a nyugat-európai kultúra magában foglalja a germán, a skandináv, az északi latin, a mediterrán latin és az angol kultúra klasztereket, melyekkel a továbbiakban részletesen nem foglalkozunk.

A közép-kelet-európai kultúra tömb sem homogén, bár a nyugat-európai szerzők, mint pl. *Hampden-Turner és Trompenaars* (2000) többnyire a „volt szocialista blokk” országait, az „Elbán túli” államokat, a „poszt-szocialista” régiót (Derjanecz 2000) értik alatta. Európának ezen a felén sok kis nép él együtt, melyek történelmi alapélménye a fenyegetettség, a bizonytalanság, amelyre egy felől pragmatikus túlélési stratégiákkal, másfelől illúzióktól sem

³ A tankönyv Poór és tsai.: *Trendek és tendenciák a kelet-európai emberi erőforrás menedzsmentben* című művének a szerző által írt 3. fejezete (Hasonlóságok és különbségek a közép- és kelet-európai országok szervezeti kultúrájában) alapján készült (előkészületben).

mentes ideológiákkal reagáltak. A térségben élő kicsiny népek mindegyikének volt aranykora, amikor nagy és erős országot hoztak létre. Ennek megfelelően mindegyik országnak két határvonala van: az egykori birodalmi és a jelenlegi megszabdalt. Ráadásul ezek a határvonalak metszik egymást, hódításaik egymás rovására történtek. Mindebből következőleg rengeteg felhánytorgatni való sérelem szaporodott fel, amelyek meglepően elevenek a jelenben is, s a távolról érkezett tárgyalópartner ezért gyakran nem is érti az itteniek történelmi érzékenységét, ami sokszor irracionális viselkedést és alkut eredményez *Csepeli és Prónai* (2002) véleménye szerint.

A térség földrajzi – nemzeti behatárolása tehát igen nehézkes mivel, ha a Közép és Kelet kifejezéspárból a „Közép” kap nagyobb hangsúlyt, akkor a régió határai megállnak a volt Szovjetunió nyugati határvonalánál, míg amennyiben a „Kelet” dominál a szókapcsolatban, akkor ide értendők az Európában fekvő szovjet utódállamok is. Emellett kulturálisan megkülönböztethető még a régió déli része, melyet összefoglaló néven Balkánnak nevezünk. Az így igen nehezen lehatárolható területen élő emberek történelmi - kulturális gyökerei alapvetően eltérők, ám a több mint ezer éves együttélés, az egymást sokszorosan átfedő történelmi vonatkozások és manapság a gazdasági fejlődés hasonló jellegű problémái mégis közelebb hozzák egymáshoz Közép- Kelet- Európa országainak és szervezeteinek kultúráit. A jelenhez időben legközelebb eső utolsó ilyen közösen átélt és máig is ható jelenség volt a térség országaiban a 80-as évek végétől végbement társadalmi – gazdasági rendszerváltás, melynek következménye – több szerző, mint pl. *Tankó* (2004), vagy *Kolarov* szerint is – máig erőteljes kultúraformáló tényező. A következőkben a legátfogóbb és legismertebb nemzeti alapú szervezeti kultúra kutatások eredményeinek vizsgálatával jellemezzük ennek a sajátos kulturális közegnek az eltéréseit és együttmozgását.

7.2. A Globe kutatás Közép- Kelet – európai szemszögből⁴

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness – Vezetés és Szervezeti Magatartás Hatékonyságának Nemzetközi Vizsgálata) program 7 év alatt, több mint 150 kutató bevonásával, 61 ország 3 iparágában (élelmiszer, pénzügyi és telekommunikáció), 825 szervezeténél összesen 17.000 válaszadót kérdeztek meg. A kutatás központja a Pennsylvanai Egyetem, vezetője *Robert J. House* volt, Magyarországon *Bakacsi és Takács* (1998)

⁴ Az alfejezet jelentős mértékben támaszkodik a www.interkulturalis.hu különböző oldalain található információkra.

végezték el az adatfelvételt. Az empirikus kutatás két aspektusból vizsgálódott: egyrészt az adott ország szervezeti kultúráját, másrészt a nemzeti kultúrájának jellegzetességeit kívánta felmérni és számszerűsíteni. Ehhez 9 kulturális jellemzőt vizsgáltak részletesen, melyek már korábban kifejtésre kerültek, ezért az attribútumoknak megfelelő értékszámok alapján jellemezhetővé válnak a közép-kelet-európai nemzeti – szervezeti kultúrák a következőképpen:

1. Bizonytalanságkerülés: Azon nemzeti kultúrák tagjai és munkavállalói, ahol a bizonytalanság-kerülés indikátor értéke magas, mint pl. Svájc, Svédország, vagy Németország, a stabilitást, a rendet, a strukturált életvezetést, a tiszta szabályrendszereket, az egyértelmű elvárásokat igénylik. Ugyanakkor számukra ismeretlen helyzetekben és szervezeti szituációkban, kizökkenve a megszokott ritmusukból, elbizonytalanodnak, ezért nem szeretik a változásokat és a kockázatot, s ilyen helyzetekben eléggé rugalmatlan módon viselkednek. Ezzel szemben a bizonytalanságot leginkább tűrő országokban, mint például **Oroszországban, Magyarországon** (Bakacsi – Takács, 1998) és pl. Görögországban az emberek könnyen elviselik, és gyorsan alkalmazkodnak az ellentmondásos és állandóan változó szabályokhoz, a nem tisztázott elvárásokhoz, mivel a kockázatvállalás, illetve az akár kényszerű változáshoz való illeszkedés életük szerves része. Mindezekből következően, ezen országok munkavállalói nem is kedvelik túlságosan a részletesen előírt folyamatok, a hivatali rendet, vagy a szervezeti eljárások túlzott szabályozottságát. Ugyanakkor, bár például a magyar menedzserek jelentős hányada tud megfelelő döntéseket hozni, ám gyakran nem akarja vállalni érte a felelősséget (Világgazdaság, 2004).

2. Jövőorientáció: A GLOBE - felmérés eredményei alapján megállapítást nyert, hogy például Szingapúrban, Svájcban és Hollandiában a jövő-orientált viselkedés, vagyis a hosszabb tervezési és célkitűzési időtáv a jellemző, ellenben **Oroszországban, Argentínában, Lengyelországban, Magyarországon** és Olaszországban jóval inkább az azonnali döntéseket és az ad hoc megoldásokat részesítik előnyben, illetve viselik el könnyebben a társadalmi szereplők és a szervezeti tagok. A **hazánkban** is elvégzett STRATOS (Strategic Orientation of Small and Medium Sized Enterprises) nemzetközi empirikus vizsgálat is kimutatta, hogy a hazai kis- és középvállalatok vezetői nem terveznek hosszú távra és részletekbe menően, viszont rendkívül elkötelezettek a változtatások terén (Barakonyi, 1995). Ezt a megállapítást támasztja alá más oldalról az IBM és a GKIE NET közös felmérése, mely szerint a kutatásban megkérdezett hazai munkavállalók 84%-a nem járna sem tanfolyamra, sem iskolába, még akkor sem, ha annak elvégzése jobb álláshoz segítené hozzá (Bodnár, 2007). A Bizonytalanságkerülés és a Jövőorientáció tényezőit együtt vizsgálva általában véve kijelenthető, hogy a

környezeti bizonytalanságok elviselése és a rövidtávú időszemlélet egyszerre jellemzi – természetesen kisebb különbségekkel – a volt szocialista országok tömbjét, így a már fent említettekén kívül a **Bulgáriát, Cseh Köztársaságot, Észtországot, Romániát, és Szlovákia munkavállalóit, valamint kisebb részben a volt Jugoszlávia utódállamait (Horvátország, Szerbia és Szlovénia) is.**

3. Hatalmi távolság: Kis hatalmi távolsággal jellemezhető országok esetén, mint pl. Izrael, Hollandia, vagy Dánia, az emberek inkább előnyben részesítik a participatív és demokratikus vezetési felfogást, s emellett igénylik is a menedzsment elérhetőségét, partnerségét. Az ilyen társadalmakban az egyenlőtlenség minimalizálására törekcsenek az emberek, és a hatalommal rendelkezők kevésbé próbálják hatalmukat külsőségekkel (pl. ruházat, autó, címek és titulusok stb.) megjeleníteni, továbbá a társadalmi- és szervezeti változások lefolyása általában inkrementális jellegű. Ezzel szemben, a magas hatalmi távolság értékkel jellemezhető kultúrákat, mint például Marokkó, Thaiföld, Spanyolország, vagy **Oroszország**, az egyenlőtlenségek nagyobb elfogadottsága, a hierarchikus intézményi felépítés, az autokratikus vezetési felfogás és a centralizáltság magas foka jellemzi, emellett a változások itt általában ugrásszerűek, radikálisak, s feszültséggel terhesek. Az **oroszi szervezeti kultúrában** az egyszemélyi vezetők kifejezetten nem vonják be a középvezetőket a döntésekbe, mely egyben a kezdeményezőképeség és a felelősségvállalás lassú elsorvadását és állandó döntési problémák megjelenését is jelentik (Holtbrügge, 1996). **Magyarország** is a nagyobb hatalmi távolságú kultúrák körébe tartozik, ám a GLOBE kérdőív értékeléséből az is kitűnik, hogy ezt a helyzetet nem tartják ideálisnak az emberek, mivel jelentős az eltérés a jelen helyzet és egy elvárt állapotot jellemző értékek között, vagyis a magyarok kisebb hatalmi távolságú helyzetek kialakítását pártolnák (Bakacsi – Takács, 1998).

4. Individualizmus – kollektívizmus: Az individuális kultúrákban, melyek között megtalálhatjuk a görög, német, olasz és a **magyar kultúrát** is (Bakacsi – Takács, 1998), nagyra értékelik az autonómiát és a függetlenséget, míg a kollektív kultúrákban, ilyen a svéd, a japán, vagy dán, az együttműködés, a csoport harmónia fenntartása az érték. Az individuális kultúrájú országok munkavállalói ezért érzik azt gyakran, hogy ezen országok szervezeteiben az emberek inkább hasonlítani szeretnek egymásra, mint különbözni, vagyis jóval inkább alávetik magukat a csoportdöntéseknek, mint hogy abból – eltérő álláspontjuk okán – kilépjenek. Más esetekben, mint például **Bulgáriában**, bár tradicionálisan kollektív értékek a jellemzők, az individualizmus értékszáma növekszik (lásd pl. Kovacheva és tsai). A **szlovákok** is erősen individuálisnak és teljesítményközpontúnak tekintik önmaguk értékrendjéhez képest a

magyarokat, ahogyan az a Mol és a 70%-ig tulajdonában lévő szlovák Slovnaft menedzsereinek körében végzett felmérésből kiderült, míg a szlovákokban erősebb a közösségi szellem, valamint a munka és a magánélet kiegyensúlyozására irányuló törekvés (Financial Times, 2003.08.20.).

5. Kisközösségi kollektívizmus: Ez az attribútum kifejezetten jellemző Iránra, Indiára, Egyiptomra és Kínára, valamint a nemzetközi átlagnál erőteljesebben jellemző **Magyarországra és a korábbi szocialista országokra** is. Az ilyen kulturális közegben a családtagoknak és a közeli barátoknak elvárásuk van egymással szemben, ugyanakkor megkülönböztetett bánásmódot igényelnek. Az alacsony indexértékkel rendelkező kultúrákban, mint például Dánia, Svédország, Finnország, vagy Hollandia, a csoportlojalitást teljesen máshogy értelmezik, mivel a családtagok és a közeli barátok nem várnak el és nem is mutatnak megkülönböztetett bánásmódot egymás iránt.

6. Humánorientáció: Erőteljes orientáció jellemzi például Írországot, Indonéziát és Egyiptomot, míg alacsony ezen indikátor értéke Németországban, Franciaországban és Spanyolországban. **Magyarországon** nemzeti kulturális szinten ez a legkisebb mért érték (Bakacsi – Takács, 1998). Talán ellentmondásnak tűnhet, hogy bár a felmérés eredményei alapján individuálisak vagyunk és alacsony a humánorientációnk mértéke, mégis meglehetősen erős a kisközösségi kollektívizmus foka hazánkban, azonban azt az összefüggést is látnunk kell, hogy bizalmatlan kultúrájú országokban gyakran előfordul, hogy a legszűkebb körre korlátozódik a törődés, az összefogás, míg az ezen a körön kívül esőkkel szemben nagyfokú az érzéketlenség és a passzivitás.

7. Teljesítményorientáció: A leginkább teljesítményorientált országok körébe tartozik Szingapúr, Tajvan, Új-Zéland és az Egyesült Államok, ahol az emberekben igen erős a teljesítménykényszer és a kezdeményezőkézség, így általában a direkt és lényegre törő kommunikációs formákat használják a hatékonyság fenntartása érdekében. A skála másik oldalán „listavezető” **Oroszország**, melyet Görögország, Olaszország illetve a **volt szocialista országok** követnek, mely kultúrákban a munkavégzés folyamata gyakran fontosabb, mint az eredménye, emellett nincs tradíciója a teljesítmény mérésének, értékelésének és az eredmények visszajelzésének, így pedig a tényleges teljesítményalapú értékelés és ösztönzés sem jellemző. Ezt egészíti ki az indirekt jellegű, „csúsztató” kommunikáció, mely jótékonyan elfedi a működési hatékonytalanságokat. A **magyar kultúrát** nemzeti szinten alacsony, és szervezeti kulturális szinten is csak közepes érték jellemzi melynél egyértelműen magasabb szintet várnak el a munkavállalók (Bakacsi – Takács, 1998). Ezt a hazánkra érvényes, ám világszinten átlagos színvonalat azonban

még mindig magasnak érezhetik interkulturális közegben a **szlovákok** (lásd 4. pont).

8. Nemi szerepek közötti különbség: A felmérés szerint Svédország, Dánia, **Magyarország, Lengyelország és Szlovénia** különbözteti meg legkevésbé a szerepeket, vagyis ezek a társadalmak és szervezetek a legbefogadóbbak a női szerepek iránt. Ellenben például Korea, Egyiptom, India és Kína kultúrájában nagy különbséget tartanak természetesnek és elfogadhatónak a nemek között.

9. Asszertivitás: Az erőteljesen asszertív országok, mint például Németország, Ausztria, Görögország, USA, Spanyolország társadalmának és szervezeteinek tagjai gyakran kemény versengők, ám elismerik és tisztelik a győztest. Ezzel szemben Svédországot, Új-Zélandot, Svájcot és Japánt egyáltalán nem jellemzi az asszertív magatartás, mely persze abszolút nem zárja ki a hatékony és eredményes munkavégzést. A **magyar** munkavállalók a keménységet és az agresszivitást egyértelműen elutasítják (lásd 8. pont), ugyanakkor viszont a rámenősséget kívánatosnak tartják (Bakacsi – Takács, 1998).

A GLOBE kutatás, különböző kulturális klasztereket alkotva **Magyarországot** az ún. kelet-európai csoportba sorolta Albániával, Örményországgal, Görögországgal, Kazahsztánnal, **Lengyelországgal, Oroszországgal és Szlovéniával** egyetemben *Bakacsi és tsai* (2002) alapján, amit a magas hatalmi távolság és az erős kisközösségi kollektívizmus jellemez. Ezzel szemben más kutatások nem támasztják alá ezt a kapcsolatot a magyar, a kazah és örmény viszonylatban, példa erre *Cseh és tsai* (2004) munkája. A hazai kultúrára jellemző GLOBE indexértékeket az alábbi táblázat foglalja össze, mely esetében fontos megjegyezni, hogy a mérési eredmények 7 fokú Likert-skálán értelmezettek, s 61 ország értékeit vesszük figyelembe (lásd a következő tábla).

A fenti tábla adatai teljes mértékben alátámasztják az eddigiekben leírtakat, mivel a felmérés számszerűsített és átlagolt adatai alapján látható, hogy a **magyar kultúra** igen kevésbé bizonytalanságkerülő (60. helyezés!), vagyis mi sokkal inkább szabálykerülő és a szabályokat rugalmasan kezelők vagyunk, mint szabálykövetők és gyakran ad hoc módon döntünk. Igen egyértelmű az is, hogy a magyarok csak rövid időhorizontban gondolkodnak és terveznek (58. hely!). Mindezek mellett inkább nagy hatalmi távolság jellemzi a viselkedésünket a társadalomban és a szervezetekben egyaránt, ugyanakkor csak közepesen jellemző ránk a kis közösségek összetartozásának jellemzője. Részben ezt támasztja alá az a tény is, hogy magyar az egyik leginkább individualistának nevezhető kultúra (2. helyezés!), amelyet egyáltalán nem jellemez sem a humánorientáció, sem pedig a teljesítménycentrikusság (58 – 58. helyezés). A női szerepekkel kapcsolatban igen elfogadónak bizonyulunk (3.

helyezés), bár más aspektusból tekintve inkább az ún. kemény társadalmi-szervezeti kulturális viselkedés a jellemző ránk nézve.

27. tábla: A magyar GLOBE jellemzők értékeinek helye a globális mérési eredmények között

	Világtálag	Magyarország	A magyar helyezés
Bizonytalanság-kertülés	4.16	3.12	60/61
Jövo-orientáció	3.87	3.21	58/61
Hatalmi távolság	5.15	5.56	12/61
Individuálistmus/Kollektivistmus	4.24	3.53	2/61
Kis közösségi kollektivistmus	5.12	5.25	37/61
Humánorientáció	4.09	3.35	58/61
Teljesítményorientáció	4.09	3.43	58/61
Nemi szerepek	3.40	4.08	3/61
Asszertivitás	3.86	3.23	8/61

Forrás: www.interkulturalis.hu (letöltés időpontja: 2008.2.15)

7.3. Közép- Kelet- Európa Hofstede modelljében

Hofstede a már előzőekben részletesen elemzett modelljében, a közép-kelet-európai országok közül a **Jól olajozott gépezet** klaszterébe főként a német kultúrájú (Ausztria, Németország, Svájc) nyelvű és beállítottságú országok, s a számos történelmi korszakon átívelően jelentős német kulturális befolyással jellemezhető **Magyarország** és a **Cseh Köztársaság** tartoznak.

Emellett a **Piramis** kultúrcsoportjába a közép-kelet-európai kultúrák közül *Nasierowsky és Mikula* (1998) alapján, a **Balkán országai** – Albánia, továbbá **Horvátország, Szerbia, Szlovénia, mint a volt Jugoszlávia utódállamai és Románia** – valamint **Lengyelország és Oroszország** tartoznak.

A fentieket alátámasztandó, a Közép-Kelet-Európa országainak pontos kulturális dimenzió értékeit az alábbi tábla szemlélteti, mely esetében észlelhető, hogy az LTO index felmérési szintje igen alacsony szintű ebben a térségben, és hogy az összes közép-kelet-európai ország esetében *Hofstede* honlapja a „becsült értékek – estimated values” kitéltet teszi, ami egyértelmű utalás arra nézve, hogy e régió kultúrái éppen átalakulóban vannak (lásd a táblát). Ezt a folyamatot jól példázza hazánk esete is, mivel a 80-as évek adatai *Varga* (1986) alapján – PDI=19, IDV=55, MAS=79, UAI=83 – jelentősen eltérnek a jelen helyzetet jellemző – e táblában definiált – értékegyüttestől (*Hofstede*, 2001).

28. tábla: Közép- Kelet- Európa országainak kulturális értékei Hofstede modelljében

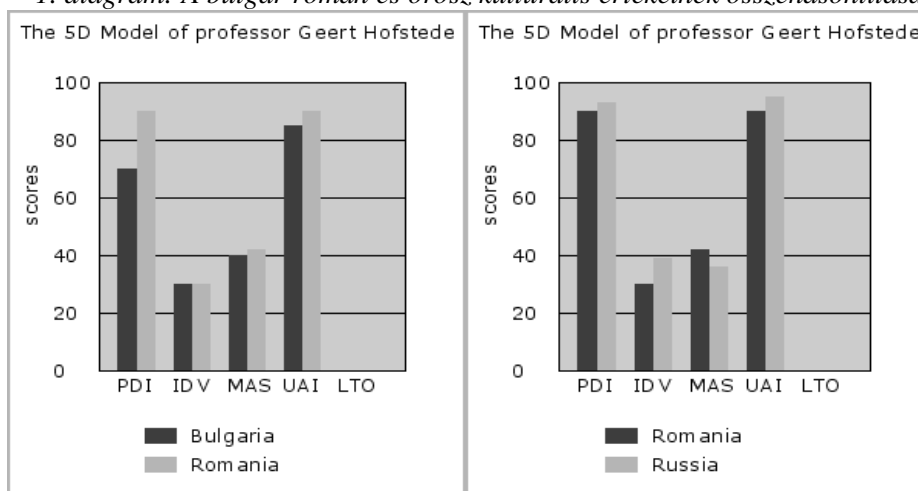
Országok / Ismérvek	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Bulgária	70	30	40	85	nincs adat
Cseh Köztársaság	57	58	57	74	13
Észtország	40	60	30	60	nincs adat
Horvátország	72	80	40	33	nincs adat
Lengyelország	68	60	64	93	32
Magyarország	46	80	88	82	50
Oroszország	93	39	36	95	nincs adat
Románia	90	30	42	90	nincs adat
Szerbia	86	92	43	25	nincs adat
Szlovákia	104	52	110	51	38
Szlovénia	71	88	19	27	nincs adat

Forrás: www.geert-hofstede.com és www.itim.org)

A tábla adatait részletesebben elemezve a következő feltűnő különbségek és kulturális együttmozgások derülnek ki a benne szereplő országok jelenbeli nemzeti- és szervezeti kultúráiról:

a. Bulgár – román – orosz kulturális hasonlóság: A két, 2007-ben az Európai Unióhoz csatlakozott balkáni ország kulturális karaktere igen sok hasonló vonással bír (lásd a diagramot):

1. diagram: A bulgár román és orosz kulturális értékeinek összehasonlítása

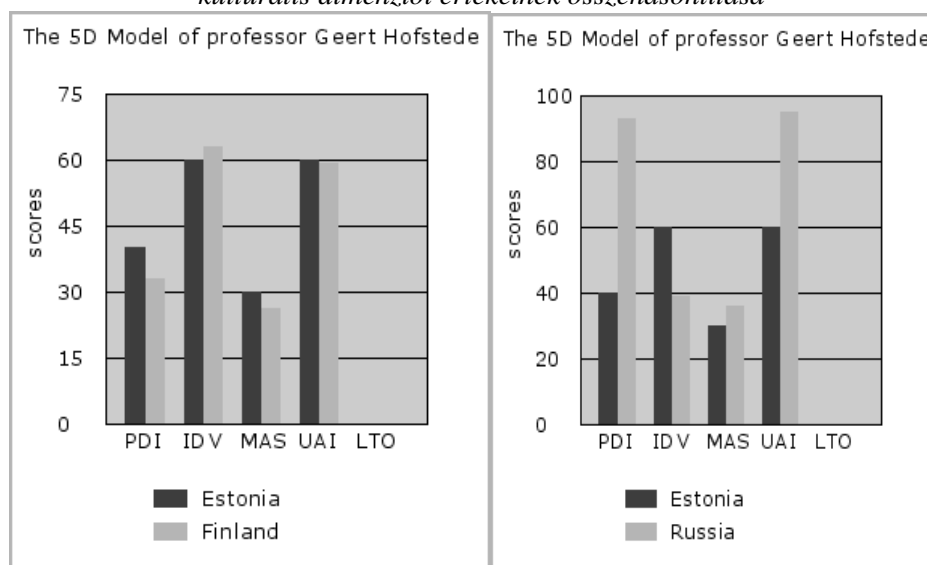


Forrás: www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php

Egyedül tén a hatalmi távolság indexe az, amely a román kultúra esetében a közepes bulgárhoz képest erősebb, ám a többi tényező értéke vagy tökéletesen egyező (IDV), vagy igen kicsi a különbség köztük (MAS, UAI). Talán a fentieknél is erősebb kapcsolat létezik a román és az orosz kultúrák között (lásd a diagramot), mivel a tényezőértékek különbsége minden dimenzióban minimálisnak mondhatók, s a két szervezeti kultúra hasonlóságát – a magas hatalmi távolságra vonatkozólag – más szerző, pl. *Groniewsky* (2005) is elismeri. A három ország kulturális kapcsolata a földrajzi közelségen túl a számottevő görög – keleti vallási gyökerekhez is köthetők *Taylor* (2003) szerint is.

b. Észt – finn szemléletazonosság és észt – orosz különbség: Tény, hogy az észt kultúra dimenzióértékei (lásd az alábbi diagram) rendkívül közel esnek a finn kultúráéhoz (PDI=33, IDV=63, MAS=26, UAI=59, forrás: www.geert-hofstede.com), illetve *Maaja* (2004).

2. diagram: Észtország, Finnország és Oroszország nemzeti- szervezeti kulturális dimenziói értékeinek összehasonlítása



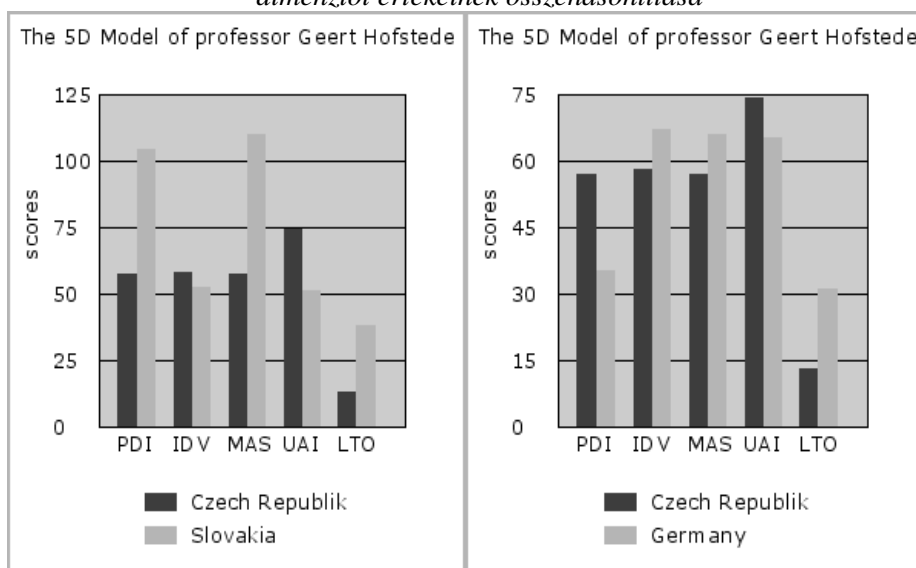
Forrás: www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php

A skandináv értékrendhez kapcsolódást azonban nemcsak a földrajzi közelség bizonyítja, hanem az előző fejezet megállapítása is, miszerint a hofstedei dimenziókon alapuló új modellben az **észtek** Dániával, Svédországgal, Norvégiával és Finnországgal egyetemben, s az ún. Érzékeny kultúrkör klaszterébe kerültek besorolásra (Jarjabka, 2003., 2004). A legjellemzőbb vonása ennek a kultúrkörnek az alacsony maskulinitás, vagyis a szociálisan szenzibilis társadalmi- és szervezeti magatartás, illetve a

viszonylagosan alacsony hatalmi távolság. Feltűnő még az a jelenség is, hogy a több évtizedes közös állami lét, s az erőteljes asszimilációs törekvések után, a jelentős orosz kisebbség jelenléte mellett sem mutatkoznak a minimális rokonság jelei az orosz és az észti kultúra között (lásd a diagramot). Ez utóbbi összefüggés hiánya egyben arra is figyelmeztet, hogy **nagy hiba lenne a posztkommunista országok szervezeti kultúráját „egy kalap alá venni”**.

c. Cseh és szlovák különbségek: A majdnem egy évszázadig közös államalakulatban – Csehszlovákiában – együtt élő cseh és szlovák nemzetek kulturális eltéréseinek mértéke első látásra igen meglepő (lásd a diagramot), ugyanis az individualizmuson kívül a többi dimenzióérték jelentősen eltér egymástól. Az a megállapítást tehát, hogy a közös államszervezet önmagában kulturálisan „összehozza a feleket”, jelen esetben és az észti-orosz viszonylatban sem nyer igazolást. *Hofstede* adataiból kiderül, hogy a cseh kultúra inkább kötődik a némethez (lásd a diagramot), vagy az osztrákhhoz, mint a szlovákokhoz (Hofstede, 2001) és alapvetően különbözik az oroszától (Kruzela, 1997). Fontos megemlíteni, hogy a szlovák kultúra igen jellegzetes vonásokkal rendelkezik (extrém magas PDI és MAS), melyhez jelenleg egyetlen közép-kelet-európai kultúra sem társítható.

3. diagram: A Cseh Köztársaság és Szlovákia nemzeti- szervezeti kulturális dimenziói értékeinek összehasonlítása



Forrás: www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php

d. Horvát – szerb – szlovén kultúrközösség: A cseh és szlovák kulturális helyzet ellenpéldájaként említhető a volt Jugoszlávia utódállamainak kulturális

közelsége (lásd a 37. tábla adatsorait). A hatalmi távolság és az individualizmus eseteiben az átlagosnál magasabb értékek a jellemzők mindhárom vizsgált országra nézve, melyből Szerbia „lóg ki” kissé felfelé. A férfiasság esetében a legnagyobb az eltérés, mivel itt a szlovén nemzeti és szervezeti kulturális karakter számszerűsített értéke jóval kisebb az egyébként minimálisan eltérő és közepesnek tekinthető másik két állam dimenzió értékétől, míg a bizonytalanságkerülés alacsony értékindexeinek eltérése csak igen szűk sávban mozog. Ez a kulturális együttmozgás bizonyítja, hogy a volt Jugoszláviát alkotó nemzetek nem egy rájuk oktroyált és mesterséges államot alkottak, hanem viszonylagosan szoros kulturális közösséget is.

A Hofstedei modellen alapuló, és az előzőekben részletesen jellemzett, új 3 dimenziós elemzési rendszer esetében a következő kulturális klaszterekben „érdekeltek” Közép-Kelet-Európa nemzeti - szervezeti kultúrái *Jarjabka* (2003., 2004) alapján:

A **Versenyző kultúrkörbe** tartoznak a posztkommunista államok egyes felzárkózói közül a **Cseh Köztársaság, Lengyelország és Magyarország**. E három ország kulturális összefonódását és erős maszkulinitását más szerző, pl. *Derjanác* (2000) is megerősíti, bár alacsony hatalmi távolsággal illeti a „visegrádi” országokat. Az itt felsorolt területek nemzeti és szervezeti kultúrájára jellemző a kemény, célratoró, férfias és inkább individuális piaci magatartás, mivel ebben a csoportosulásban a legmagasabb a MAS értéke. Jelzem, ez az állítás hazánk esetében ellentmondani látszik a GLOBE eredményeknek. Jellemző még a HTI index átlagnál alacsonyabb értéke is, mely lehetőséget biztosít a versenyben való előrejutáshoz. Végül, ezen országokban általában erős a befektetési kedv is, többek között ezért, mert a BKI értéke a világtátlagnál alacsonyabb, vagyis a nemzetgazdasági szereplők kissé kevésbé tartanak az üzleti kockázattól.

Emellett a **Bürokratikus–centralizált kultúrkör** tagjai **Bulgária, Horvátország, Oroszország, Szerbia, Szlovénia és Románia**. Jellemző erre a csoportra a rendkívül nagyfokú bizonytalanságkerülés, hiszen e csoport centrumértékei közül itt a legmagasabb az BKI index értéke. Az esetlegesen felmerülő bizonytalanságot a társadalmi intézmények és a szervezetek hierarchizáltságával és autokratikus vezetési stílussal próbálják a szervezetek kiküszöbölni, ezt támasztja alá a HTI átlag feletti értéke is.

Végül, az ún. **Érzékeny kulturális csoportba** Skandinávia országai (Dánia, Svédország, Finnország, Norvégia) és a **Balti államok (észti, lett, litván)** tartoznak. A legjellemzőbb vonásai ennek a klaszternek a feminitás, vagyis a szociálisan érzékenyebb, a harmóniára és empátiára alapozott társadalmi és szervezeti viselkedés, mivel itt a legkisebbek a MAS és HTI értékek is, miközben a BKI értéke is átlag alatti. Ezek a momentumok egy olyan nemzeti alapon működő szervezeti kultúrát sejtetnek, melyben relatíve könnyebb lehet az előrejutás, és jellemző a tolerancia, de érvényes rá bizonyos

mértékű kockázatvállalási hajlandóság is, melyet bátoríthat az állam szociális szférában való erőteljes jelenléte és érzékenysége is.

7.4. Trompenaars modellje és a Közép- Kelet európai kultúrák

Fons Trompenaars és *Charles Hampden–Turner* empirikus kutatásaik során több mint 50 országban, mintegy 15.000 főt kérdeztek le eseteírásokra építő kvantitatív kérdőívük segítségével, melynek eredményei alapján hétdimenziós nemzeti- és szervezeti kultúra modellt dolgoztak ki., melynek első 5 attribútuma a nemzeti- és szervezeti kulturális aspektusok közül az emberek egymáshoz fűződő viszonyát firtatja, míg a 6. az időhöz kapcsolódó gondolkodásmódot, a 7. pedig a természethez való viszonyulást elemzi. A Közép – Kelet európai nemzeti – szervezeti kultúrákat a következők jellemzik:

1. Univerzalizmus / Partikularizmus: A leginkább partikularistának tekinthető kultúrák közé tartozik **Oroszország** és a **Cseh Köztársaság**. Ez utóbbi esetében *Borgulya és Barakonyi* (2004) – más szerzőkre is hivatkozva – tipikus cseh szervezeti viselkedési jellemzőként jelenítik meg az értelmetlennek tekintett szabályok figyelmen kívül hagyását és a személyes ismeretségek kiemelkedő kulturális szerepét a vállalati folyamatokban, de ugyanez a helyzet **Bulgária** esetében is *Kovacheva és tsai* alapján. Összességében, a **közép-kelet-európai kultúrákhoz** általában véve is a partikularista magatartásmód áll közelebb (Hampden-Turner – Trompenaars, 2000), mely viselkedésformák például az üzleti szerződésekben leírtak pontatlan teljesítésében és a szervezeti működési szabályok „rugalmas” kezelésében öltének testet.

2. Individualizmus / Kommunitarianizmus: A **közép-kelet-európai kultúrákat** a közepestől erősig terjedően individualistának jellemzik a modellalkotók, azonban ez az állítás ellentmond *Hofstede orosz, román és bulgár* esetekben becsült kollektivistá jellemvonásainak, vagy a viszonylag alacsony *Nasierowsky és Mikula* (1998) által mért **lengyel** értéknek.

3. Neutrális / Emocionális: A **közép-kelet-európai kultúrák** – így például a **lengyel kultúra** – esetében is *Allen* (2003) szerint rendkívül fontos szervezeti viselkedési jellemzőnek tekinthető az indirekt kommunikációs eszközök alkalmazása, mely egyfajta neutrális szemléletmódot tükröz, tehát többet számít például, hogy egy vezető hogyan, mint az, hogy mit mond. Ezek alapján a térség országait erős kontextusúnak nevezhetjük *Hall és Hall* (1965) kulturális ismérrendszer alapján (*Derjanecz*, 2000). Ám **hazánk** esetében nem egyértelmű a kép, mivel a kifejezett érzelmi viszonyulások is jellemzők *Hauke* (2006) kutatása alapján kommunikációnkban.

4. Specifikus / Diffúz: A német és skandináv kultúrkör tagjai számítanak igazán specifikus kultúrájának Európában, s ebben a vonatkozásban a **magyar nemzeti és szervezeti kultúra** követni látszik a németet, ugyanakkor *Trompenaars* jelentős diffúz hajlamot vél felfedezni a hazai vezetők

viselkedésében, alkalmazottaik lakásproblémáinak megoldására vonatkozólag, mivel annak megoldása véleményük szerint a vállalat feladata is, s a diffuzivitást más szerzők, pl. *Borgulya* (2000) is kimutatták. A többi közép-kelet-európai országot – tételesen **Bulgáriát, Csehországot, Lengyelországot, Oroszországot és a volt Jugoszlávia területén elhelyezkedő országokat** – „többnyire specifikusnak” tekintik a modellalkotók.

5. Társadalmi státusz forrása: Alapvetően Észak–Amerika országai és szervezetei képviselik a teljesítményalapú magatartásformákat, míg **Közép-Kelet-Európa** jóval inkább az egyénre ruházott státusz elvén működik, bár azt hozzá kell tenni, hogy az indikátor értékek az **oroszkultúrától a cseh (Közép-Európa) felé Kruzela** (1997) véleménye szerint közelítenek a teljesítményalapú kultúrákat jellemző adatokhoz.

6. Időhöz kötődő attitűdök: A **magyar kultúra** – alátámasztva a GLOBE kutatás végeredményeit – inkább múltba fordulónak és polikronikusnak tekinthető, ebben a megközelítésben, mely utóbbi elem jellemzi a **kelet-európai országokat** is (Hampden-Turner – Trompenaars, 2000). Emellett polikronikusnak tekinthető a **cseh, lengyel és az orosz kultúra** is *Derjanecz*(2000) szerint.

7. Környezethez kapcsolódó attitűdök: **Hazánkat** és általában véve a **kelet-európai nemzeti és szervezeti kultúrákat** a kívülről irányítotttság jellemzi (Hampden-Turner – Trompenaars, 2000).

A típusképző ismérvpár által kialakult kulturális formák összefoglaló jellemzőit alapján a **magyar nemzeti- és szervezeti kultúra** – mellesleg az **észttel** (és a némettel) egyetemben (Maaja, 2004) – a modell „Eiffel torony” szegmentumában helyezkedik el. Ez a kultúracsoport a hierarchikus felépítésű, szabály- és rendszerelvű kultúrák gyűjtőhelye, mely kijelentést az a felmérés is alátámasztja, melyet *Gross, Hartley, Berács és Gáspár* végzett 1999-ben mintegy ezer amerikai és magyar menedzseren, s melynek eredményeképpen arra derült fény, hogy a magyar menedzserek kicsit körülményesek és analitikusan gondolkodók (Zoltayné Paprika, 2001). További érdekesség, hogy ebben a modellben is a német szervezeti kultúrához közelállónak tekintik a magyart, mely megállapítás többszörösen is bizonyítottnak látszik, hiszen *Hofstede* „Jól olajozott gépezetében” és *Jarjabka* „Versenyző” kultúracsoportjában is ugyanez a helyzet. Hiba lenne azonban a két ország szervezeti kultúráját teljesen azonosnak tekinteni, s ezt az állítást erősíti egy német–magyar viszonylatban végzett és Molnár (2004) által publikált, több mint ezer főre kiterjedő összehasonlító felmérés, mely szerint a németek céltudatosabbak, erőteljesebben stratégiai gondolkodásúak és a részletekre is jobban odafigyelnek, míg a magyarok belefolyanak az operatív munkába, nem delegálják a feladatokat és autokraták, bár kreatívak és rugalmasabbak.

8. A magyar szervezeti kultúra

A tankönyv felépítésében, követve az általánostól az egyedi felé tartó logikai szerkezetet, először a tágan értelmezett kultúrafogalom került definiálásra, majd a szervezeti kultúrával foglalkoztunk, s ezután következett annak egy speciális vizsgálati területe, a nemzeti – szervezeti kultúra paradigmájának felvázolása. A tágabb regionális értelmezés után pedig most érkeztünk el a jegyzet célja szerinti legfontosabb részéhez, a magyar szervezeti kultúra sajátosságainak feltérképezéséhez.

A nemzeti alapú szervezeti kultúrakutatás a 80-as években jelent meg Magyarországon, s e témakör elemzéséhez az újabb lendületet a rendszerváltás és az ezzel járó privatizációs hullám, illetve az európai integrációs és más globalizációs folyamatba való bekapcsolódás jelentette. A magyar nemzeti és szervezeti sajátosságok feltárását és összehasonlítását más kultúrákkal, a magyar és a nemzetközi szakirodalomban több aspektusból közelítették meg. Azért, hogy tisztábban láthatóbbá váljon ez az évtizedek alatt felgyülemlett ismeretanyag a következő táblában összegezve, időrendben s tematikusan elkülönítve jelennek meg a főbb tudományos képviselők (lásd a táblát).

A felsorolásra került tankönyvek változatos kutatási metodológiával próbáltak közelebb jutni a magyar szervezeti kultúra gyökereihez. Így, míg például *Bakacsi*, *Bakacsi és Takács*, illetve *Tankó* a GLOBE projekt kérdőíve segítségével dolgoztak, addig *Primecz*, illetve *Primecz és Soós*, a *Trompenaars és Hampden-Turner* kultúramodelljén és az általuk kidolgozott kérdőíven keresztül képezték kutatási metszetet, *Varga*, *Branyiczki*, *Hofmeister és Bauer* vizsgálatai pedig *Hofstede* modelljén alapulnak. Látható tehát, hogy mindezek a tudományos munkák eltérő aspektusból elemezték a magyar szervezeti kultúrát. Ebből következően fontossá vált a következő alfejezetekben az eddigi legfontosabb kutatási eredmények áttekintése, s csak ezután térünk rá részletesen és empirikus bizonyítékok mentén tovább elemezni a magyar szervezeti kultúra jellemvonásait.

A magyar nemzeti – szervezeti kultúramodellek eredményei, vagyis a magyar társadalom és belső szervezeti viselkedés karakterisztikája – jobb sorrendiségi elvet nem találva – kronologikus formában kerülnek bemutatásra. Fenntartva az írói szabadság és szelektálás jogát, a teljesség igénye nélkül, a jegyzet szempontjából legnagyobb hatású munkák empirikus tapasztalatait tárgyaljuk részletesebben, figyelmet szentelve annak a körülménynek is, hogy példákkal támasszuk alá a Hofstedei elmélet (*Varga*), a GLOBE projekt (*Bakacsi – Takács*) és a Trompenaars–Hampden-Turneri modell (*Primecz*) gyakorlati alkalmazását is.

29. tábla: A magyar nemzeti – szervezeti kulturális kutatások területei

TÉMATERÜLETEK:	SZERZŐK:
1. Magyar nemzeti – szervezeti kulturális karakter:	<i>Varga K.</i> [1983., 1986.] <i>Kulcsár</i> [1995.] <i>Elizur – Beck</i> [1996.] <i>Gaál – Szabó – Lukács</i> [1996.] <i>Bakacsi</i> [1996., 1997., 1998.] <i>Bakacsi – Takács</i> [1997., 1998.] <i>Heidrich</i> [1997., 2000.]
2. Nemzeti- szervezeti kultúrák összehasonlítása:	<u>Közép– Európa kultúrái:</u> <i>Nasierowski – Coleman</i> [1993.] <i>Perla J.</i> [1993.] <i>Bateman</i> [1997.] <i>Gereben</i> [1998.] <u>A magyar kultúra összehasonlítása másokkal:</u> <i>Child – Markóczy</i> [1993.] magyar - kínai <i>Mesché – Roger</i> [1994.] magyar - magyar közös vállalatok <i>Poór</i> [1995.] <i>Borgulya</i> [1996.] <i>Primecz – Soós</i> [2000.] magyar - multinacionális vállalatok hazánkban <i>Derjanáczy</i> [2001.] <i>Tankó</i> [2001.] magyar – magyar (székely)
3. Szervezeti kultúra – szervezeti viselkedés	<i>Máriáss – Kovács – Balaton – Tari – Dobák</i> [1981.] <i>Déry</i> [1990.] <i>Bor – Marosi</i> [1992.] <i>Nemes</i> [1993.] <i>Dió</i> [1994.] <i>Hofmeister – Bauer</i> [1995.] <i>Simon – Davies</i> [1995.] <i>Primecz</i> [1995.] <i>Bencze</i> [1997.] <i>Gaál</i> [1999.] <i>Markóczy</i> [2000.]
4. Kulturális altípusok tipologizálása	<i>Kapitány – Kapitány</i> [1983.] <i>Branyiczki</i> [1989.] <i>Ternovszky</i> [1996.] <i>Antal – Mókös – Kovács</i> [1998.]
5. Kulturális futurológia:	<i>Angyal</i> [1994.]

8.1. Varga Károly kultúrajellemzése a Hofstede-modell alapján

Varga Károly volt az első kutató Magyarországon, aki Hofstede modellje alapján komplex nemzeti – szervezeti kultúravizsgálatot végzett, ezért méltán nevezhető a magyar kultúramenedzsment „klasszikusának”. A ’80 –as években, magyar mintán végzett empirikus kutatásainak azért is volt nagy jelentősége, mivel akkoriban a szocialista blokk országainak egyikeként nem volt támogatott a nemzeti jelenségek vizsgálata, s főleg nem a KGST országokon kívüli, globális összehasonlítások alkalmazása. Nem véletlen tehát, hogy Hofstede vizsgálatainak első körébe, 1967 és –71 között egyetlen hozzánk hasonló politikai – gazdasági berendezkedésű ország sem került be, s bár ennek egyik objektív oka az volt, hogy e térségben nem voltak IBM leányvállalatok, ám a fő indok nyilvánvalóan a térség eltérő politikai beállítottsága volt.

A Varga (1983, 1986) által elvégzett kutatás végeredményeképpen a magyar kultúra a „**Jól olajozott gépezet**” kategóriájába került besorolásra, melyre jellemző a relatíve alacsony hatalmi távolság, és egyben a magas bizonytalanságkerülés. (Megjegyzés: a pontos értékeket lásd az előző fejezetekben.) Mindemellett érvényes még kultúránkra egyfajta halvány kollektívizmus is. A férfiasság–nőiesség esetében Varga mindenképpen a férfias vonásokat látja erősebbnek (ezt bizonyítja a 79-es, igen magas érték) a magyar értékrendben. Ez utóbbi azt bizonyította, hogy a női egyenjogúság és az (akkori) erős szociális háló, bár formailag megjelentek társadalmunkban, a szervezetek magatartása a nemi szerepeket és a női munkavállalók megítélését illetően a 80-as évek közepére alapvetően nem változott.

A Jól olajozott gépezet kultúrájának mindemellett ismertetőjegye az erős tervezettség és szabályozás, illetve a fejlett bürokratikus intézményi struktúra. A hazai szervezetek 80-as évek végi kulturális képe ebből a szempontból is megfelelt a Hofstede által megrajzolt társadalmi–szervezeti képnek, mivel az állami óriásvállalatok a szocialista állampárt kontrollja mellett, központi tervdirektívák alapján működtek. Fontos még megjegyezni, hogy a „Jól olajozott gépezet” kulturális tömörülésbe kaptak besorolást a német nyelvterület és kultúrkör országai. Ez másik oldalról erősítette meg a végeredmény realitását, hiszen Magyarország a XVI. századtól kezdődően német és osztrák befolyás alatt állt, gondoljunk csak pl. a több mint két évszázadig tartó Habsburg hegemoniára. Ebből a kutatási eredményből következően újabb megerősítést nyert a **német kultúrkörrel való „együttmozgási”** hipotézis, mint kulturális örökség.

Varga (1988) azonban e társadalmi szintű kategorizálás mellett részletekbe menően vizsgálta a nemzeti-szervezeti kultúrát alapvetően árnyaló vezetői magatartást, mint szervezeti kulturális viselkedésformát, melynek legfontosabb megállapításai a következők voltak:

1. A magyar vezetőket nem érdekli túlságosan döntéseik minősége.

2. A vezetők azt feltételezik, hogy alkalmazottaik megfelelő döntéshozatalához kevesebb információ áll rendelkezésre, mint nyugati társaik esetében.
3. A magyar vezetők nem tartják annyira fontosnak, hogy alkalmazottaik elfogadják döntésüket, vagy sem.
4. Biztosak abban a kérdésben, hogy alkalmazottaik végrehajtják alapvetően autokratikus döntéseiket.
5. Úgy gondolják, hogy alkalmazottaik saját érdekei magasabb prioritást kapnak, mint a vállalati érdekek.
6. A vezetők státuszából eredő hatalma dominál a szervezetben a hatalom forrásaként.
7. A szervezet stratégiai jelentőségű ügyeiben autokratikus, paternalista, centralizált vezetői döntések születnek.

Érdekes adalék, hogy ez a nemzeti-szervezeti kultúra leírás nem egyezik *Meschi és Rogers* (1994) rendszerváltás utáni, 1991-ben készült felmérésének eredményeivel, kivéve talán a vezető paternalista beállítódását, hiszen a *Varga* által leírtak a *Cameron-Freeman* (1991), illetve a *Quinn* (1988) féle tipológia **Hierarchia–Szabályorientált szervezeti kultúrájának** felelnek meg inkább, s nem a Klán kultúrának. Mindezek kapcsán azonban felmerülhet a kérdés: Milyen változást okozott nemzeti-szervezeti kultúránkban a politikai és gazdasági rendszerváltás? Erre a kérdésre csak az 1989 után végzett kultúrakutatások adhatnak választ. A következőkben ezek eredményeivel foglalkozunk.

8.2. Bakacsi és Takács megállapításai a GLOBE kutatás eredményei alapján

Bakacsi Gyula és Takács Sándor (1997, 1998) több munkájukban is foglalkoznak a magyar nemzeti és a szervezeti szintű kultúra elemzésével, melyhez módszertani segítségül a GLOBE kutatási projekt eszközürendszerét használták fel (lásd korábban). Ezzel a módszerrel mérték fel, mind nemzeti, mind pedig szervezeti szinten az észlelt és az elvárt magyar kulturális jellegzetességeket, melyek eredményeképpen a következő kulturális kép körvonalazódott hazánkról:

Alfa kérdőív: A magyar nemzeti kultúra jellemzői

1. **Bizonytalanságkerülés:** Az észlelt index értéke a közepesnél alacsonyabb bizonytalanságkerülő magatartást mutat, s az elvárt érték is mindössze közepes. Ez ellentmond pl. *Varga* (1986) állításának, hiszen ő, a hofstedei modell alapján magas bizonytalanságkerülést állapított meg. Ennek oka minden bizonnyal nem a módszertani különbségben keresendő, hanem az 1986 és 1997 között végbement társadalmi–gazdasági változásoknak tudhatók be.

Mindemellett a szerzőpáros hipotézise az, hogy a magyar kitöltők kategória értelmezése inkább a bizonytalanságérzethez kötődik, semmint a bizonytalanságtűréshez, mivel az észlelt jellemzőnél az elvárt magasabb értékű, vagyis az emberek nagyobb fokú biztonságra vágnak a jelenlegi helyzetüknél.

2. **Hatalmi távolság:** Ennek az indexnek az értéke teljesen egyértelműen nagy hatalmi távolságot mutat, vagyis a befolyás alapja a pozíció, a hatalom a szervezeti csúcson koncentrálódik. Ez az érték éppen ellenkezőjét mutatja a *Varga* (1986) által mértékhez képest. Ugyanakkor az is fontos adalék, hogy az észlelt és az elvárt érték közti kontraszt igen erős, vagyis a kívánatosnak tartott jellemző értéke jóval alacsonyabb, ami azt a vágyat jeleníti meg az emberekben, hogy a befolyás alapja az egyéni képesség és ne a státusz, vagy a kapcsolat legyen. Összegezve ezzel a jellemzővel kapcsolatos információkat, megdőlni látszik az a nézet, hogy a magyar kultúra a német (jól olajozott gépezet) és az angolszász (piac) kultúra határvonalán helyezkedik el, hiszen az első két jellemző alapján, jóval inkább a **család** hofstedei kategóriája lenne a megfelelő síknegyed a hazai nemzeti kultúra számára, legalábbis a szerzők e mintájának eredményeit látva.

3. **Individualizmus / kollektívizmus:** A leíró érték inkább az individualitást fejezi ki, mely teljesen természetes reakciónak tűnik, a szocialista rendszer által a társadalmunkra kényszerített közösségi gondolkodásmód helyett. Érvényesülni látszik azonban, a *Bakacsi* (1998) által „**inga hatásként**” definiált effektus, vagyis az, hogy a kultúra az értékrend másik iránya felé kívánczik, mivel az elvárt jellemzőérték a közös érdekek, a csoport iránti nagyobb lojalitás felé „leng ki”. Ezzel a gondolkodásmóddal úgy magyarázható tehát a megfigyelt társadalmi jelenség, hogy a rendszerváltás után a társadalom drasztikusan szakított a régi rendszer kollektívizmusával, ezért a szélsőségesen individualista nézetek kerültek túlsúlyba, s éppen a vizsgált időszakban ébrednek rá az emberek e nézet negatív hatásaira, ezért már megjelenik vágyaikban egy megértőbb, közösségibb szellemű társadalmi berendezkedés iránti vágy. Tehát egy gazdasági – társadalmi túlreagálás után egy lassú kiegyenlítődség történik.

4. **Maszkulin / feminin:** A magyar társadalom enyhe férfias jegyeket mutat, bár igen közel áll a mért érték a semleges szinthez. A jellemző értéke azonban kettősséget tükröz: egyrészt egyértelmű kívánság fogalmazódik meg a nemi esélyegyenlőség kiszélesítésére, másrészt viszont, pl. a rámenősség, mint a gazdasági életben létfontosságú tulajdonság a jelenlegi szintnél is kívánatosabb a válaszadók számára.

5. **Jövőorientáció:** Sajnos, a mérések eredményéből következően ez a tényező nem társadalmunk erőssége, mivel inkább jellemző a „carpe diem” szemlélet társadalmunkra, illetve ezt kiegészítve a múltba fordulás és a pesszimista gondolkodásmód. Ellenben, reménykedésre adhat okot az a tény, hogy e kategória esetében a legnagyobb a különbség a jelen és a kívánt jövőbeni

helyzet között, vagyis óriási a belső igény a társadalomban a világos, jövőorientált gondolkodásmód és a jövő tervezetté tétele iránt.

6. **Teljesítményorientáció:** A másik jelentős problémaforrás e vizsgálati elem alacsony mért értéke, ami azt jelenti, hogy a megkérdezettek szerint a jutalmazás és a szervezetben való előrelépés alapja jelenleg nem a tényleges teljesítmény. Sajnos, nemzetközi összehasonításban is az egyik legalacsonyabb értékről van szó, melynek hatása olyan rendkívül negatív elemekben jelenik meg, mint pl. a dolgozók tudatos teljesítmény-visszatartási tevékenysége. Természetes, hogy jelentős az eltérés az észlelt és az elvárt értékek sarokszámai között, mivel a társadalom nagy többsége a fejlődés és teljesítményhez szigorúan kötött ellentételezés pártján áll, mely egészséges versenyt gerjesztene a gazdaságban is.

7. **Humánorientáció:** Ennek a tényezőnek az értéke alacsony a nemzetközi összehasonlításban, s valamivel magasabb értékszintre való törekvés jelenik meg a kívánalmakra vonatkozó felmérés értékelésében. Konkrétan ez azt jelenti, hogy igen kevés empátiát és szolidaritást tükröz az értékrendünk, egyedül a hibákkal szemben tanúsított tolerancia és megértés lágyít ezen a kulturális vonásunkon. A kívánatos orientációs érték a jelenleginél magasabb, ámde nemzetközi összehasonításban ez is csak közepes értéket jelent a számunkra.

Béta kérdőív: A magyar szervezeti kultúra jellemzői:

1. **Bizonytalanságkerülés:** Bár az észlelt jellemzőérték alacsonyabb, mint nemzeti szinten, itt is a biztonságra való törekvés a jellemző, vagyis a szervezeti tagok a stabilabb, szabályozottabb vállalati működést kívánják és ebből következően biztosabb személyes egzisztenciális feltételeket is. Tehát, a kívánt index érték ebben a szegmensben is magasabb, mint a jelenlegi.

2. **Hatalmi távolság:** Itt is kisebb a mért érték a szervezeti szinten, azonban még így is ez a legerősebb mért jellemző. Jelentős azonban az igény a szervezeti tagokban a távolságok lefaragására, például a szervezetek hierarchiaszintjeinek csökkentésével, vagyis a kívánt érték kisebb a jelenleg mért szintnél.

3. **Individualizmus / kollektívizmus:** A magyar szervezetekben a kollektivitást értékesebbnek tartják, mint nemzeti szinten, ami természetesen mondható az „egy csónakban evezünk” közös szervezeti értékrend kialakítására vonatkozó törekvés megértésével, sőt az elvárások még ennél is jobban felerősítik a kollektívizmus megnyilvánulási formáival kapcsolatos igényeket. Ez a tendencia az ingamozgás mintapéldája, hiszen a „miénk a gyár” elcsépelet ideológiájából érthető volt a rendszerváltással felszabaduló individualizmus, amely mára már lecsengeni látszik, s a szervezetekben egyre inkább kezdik újra látni a csoport és a közösség pozitív hatásait.

4. **Férfiasság / nőiesség:** E jellemző tekintetében lett a legkisebb a különbség a jelenleg mért és a jövőben várt értékek között, vagyis a szervezeteink is halványan maszkulinok, enyhe jövőbeni készlettel a feminitás erősítésére.

5. **Jövőorientáció:** Ebben az esetben viszont, a nemzeti felmérési eredményekkel összehasonlítva nagy a kontraszt az észlelt és az elvárt értékek között. Tehát, erőteljes igény jelenik meg a szervezetek vezetésében a múlt (rendszerátalakítás, privatizáció, átalakulás stb.) néha kétségbeejtő és kaotikus részének lezárása, illetve a jelen, napi problémákkal való küzdelmei után a perspektivikusabb, hosszabb távú, stratégiai gondolkodásmód iránt.

6. **Teljesítményorientáció:** A legerőteljesebb változás iránti igény itt fogalmazódik meg, ugyanis a közepes mérték mellett kiemelkedően erős igény jelenik meg a képességek, a kreativitás, az egyéni kiemelkedő teljesítmények elismerése iránt. Látnunk kell, hogy ez a tényező kimagasló erejű hajtómotorja lehet szervezeteinknek, azonban ha lefojtjuk a szervezeti tagokban ezt a motivációs erőt, akkor belső romboló hatásúvá válhat és éppen az ellenkező hatást fejtheti ki, az eredeti szándékkal szemben.

7. **Humánorientáció:** Ennek az orientációnak magasabb az észlelt szintje a nemzeti kategória hasonló eleménél, de alapvetően szervezeti szinten is az emberi szerepek felértékelését várják el a jövőben a szervezeti tagok saját vállalatuktól.

A szerzőpáros, a felmérési eredmények konklúziójaként, két nagyon fontos véleményt fogalmaz meg a hazai nemzeti-szervezeti kultúra karakterjegyeivel kapcsolatban:

1. A régebben mért tényezőértékek és a maiak közti eltérések a társadalomban és a gazdálkodó egységeknél tapasztalható értékrendszerek megváltozásának köszönhetőek, mely folyamat közepén járunk jelenleg.
2. Ugyanakkor, a mért és a vágyott értékek különbsége arra a momentumra utal, hogy ez a változás erős korlátokba ütközik, vagyis élnek a régi reflexek, melyeken nehéz átlépnünk.

A szerzők megjegyzései alapján tehát kijelenthető, hogy nemzeti-szervezeti kultúránk jelenleg is „forrásban” van. A rendszerátalakítás előtti értékek egy része idejétműlttá vált, mások iránt, mint pl. a kollektív gondolkodásmód, egyfajta nosztalgia érezhető. A *Bakacsi* által említett „ingamozgásnak” tehát vannak nyomai kultúránkban. Az is igaz, hogy mind a nemzeti-, mind pedig szervezeti kultúránk közel azonos mértékű értékeket és tendenciákat mutat, amely a **magyar szervezeti kultúra nemzeti beágyazódásának bizonyítékát** adja.

8.3. Heidrich elemzésének eredményei

Heidrich Balázs a szakterület kortársai közül tán az egyik legtermékenyebb magyar kutatója a szervezeti kultúra menedzsment témájának (lásd pl. *Heidrich* 1997, 1998, 1999, 2000 és *Heidrich – Lukács* 1994). Véleménye szerint – mellyel a témában kutató minden hazai és nemzetközi szakértő egyetért – a **mai magyar szervezeti kultúra magán hordozza múltjának ismertetőjegyeit**. A 80-as évek végének változása alapvető volt mind társadalmilag, mind pedig gazdaságilag. Az általa legdrasztikusabbnak ítélt átalakulási események – a teljesség igénye nélkül – a következők voltak:

1. A tervgazdaság megszűnése,
2. Többpártrendszer, demokratikus és szabad választási rend kialakulása,
3. Az egyéni szabadságjogok kiszélesedése,
4. A szovjet katonai megszállás megszűnése,
5. Fejlődő kétszintű bankrendszer és tőzsde megjelenése,
6. A KGST összeomlása,
7. Új társasági -, átalakulási -, számviteli -, adó -, munkaügyi- s földtörvény,
8. Privatizáció az állami szektorokban,
9. Az önkormányzati rendszer kialakítása,
10. Piacgazdaság kiépülése, s
11. Európai gazdasági integrációs törekvések megjelenése.

A fenti társadalmi változások törvényszerűleg kihatottak a gazdasági rendszer felépítésére és a „**dominóelv**” alapján a szervezeti működésre és végül a kultúrára is. *Heidrich* (2000) a jelen helyzetben három fő szervezeti kulturális problémát különített el vizsgálatai alapján, úgymint a szervezeti döntési szintek hatékonytalan kialakítását, az alkalmazottak szervezethez való mesterséges lojalitását és az elégtelen belső kommunikációt. A szerző, ezekre az általa tipikusnak nevezett, a szervezeti hatékonyságot gyengítő elemekre megoldási alternatívákat is ajánl (lásd a táblát):

Fontos felhívni a figyelmet arra a tényre, hogy a szerző magas hatalmi távolságra utal a hatalmi centralizáció kifejezéssel, illetve magas bizonytalanságkerülési hajlamot mutat ki a jelen magyar szervezeteknél. Az első kijelentés, mely nagy hatalmi távolságra utal, szinkronban van *Bakacsi és társai* előbb bemutatott felmérési eredményeivel, szemben a *Varga* által hangoztatottaktól. A bizonytalanságkerülés esetében viszont *Heidrich*, inkább *Varga* álláspontján van, vagyis erősnek véli a szervezeti tagok magatartásában a biztonságra vágyás momentumát, amit *Bakacsi és Takács* is érzékel a mért és az elvárt jellemzőértékek különbségében, de a jelen értéket kifejezetten alacsonynak találták, s a kívánt érték is mindössze közepesnek minősült.

30. tábla: A hazai szervezeti kultúra jellegzetességei

JELLEGZETESÉG	KIALAKULÁS OKAI	FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉGEK
Döntési szintek telepíthetősége nem hatékony	Hatalmi centralizáció (új tulajdonos, az átalakulás bizonytalansága)	Piacokonform struktúrák kialakítása Innovatív légkör kialakítása Kockázatok természetessé tétele
Szervezeti lojalitás mesterségesen magas szintje	Bizonytalanságkerülési hajlam Magas munkanélküliségi ráta Alacsony munkaerő mobilitás	Belső rotáció A nem materiális ösztönzők hangsúlyozása Rendszeres szocializációs programok
A belső szervezeti kommunikáció alacsony szintje	Vezetői információk visszatartása Visszacsatolási kör hiánya A vezetési stílus hibái	Rendszeres tájékoztatás Formális és informális csatornák intenzív használata Nyílt szervezeti légkör kialakítása

Forrás: Heidrich B. (2000): Szervezeti kultúra és interkulturális management, Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Bíbor Kiadó, Miskolc, 2000., 154. old., 26. táblázat

Heidrich (1999) egy másik kutatásában a magyarországi szervezetek mérete és tulajdonlása – mint szelekciós ismérvek – alapján három, karakterében eltérő magyar szervezeti kultúrát talált tipikusnak, melyek jellegzetességeit a következő tábla foglalja össze:

Érdekes, hogy Heidrich kifejezetten jó véleménnyel van a magyar középvállalkozásokról, s ugyanekkor teljesen ellenkező a véleménye a teljesen magyar tulajdonlású nagyvállalatok esetében, amelyeket szinte életképtelennek tart egy turbulens jellemzőkkel bíró üzleti környezetben. A külföldi érdekeltséggel rendelkező leányvállalatokat viszont üzleti szempontból tartja hatékonynak, mely azonban párosul az alkalmazottakkal szemben tanúsított bizalmatlan magatartással. Heidrich kutatási eredményei azért figyelemre méltók, mert egyszerre vizsgálják a magyar szervezeti kultúra sajátosságait, és ami még lényegesebb, annak gyengeségeit, és fejlődésének lehetőségeit, ám ugyanakkor a szervezeti méretek és a tulajdonlás ismérvei alapján szubkulturális szegumentumokat is megkülönböztet a magyar nemzeti- szervezeti kulturális közegben. Ezáltal kézzelfoghatóan igazolja azt a hipotézist, hogy a

magyar szervezeti kultúra – mint ahogyan más kultúrák sem – nem homogén és tömörszerű, hanem több szeletre osztható, s melyek aggregátuma alkotja a globális szintű nemzeti-szervezeti kultúránkat.

31. tábla: Magyar szervezeti szubkultúrák

Jellemzők / Vállalati formák	Közepes nagyságú, „szeparált”, magyar vállalatok	Nemzetközi vállalatok magyar leányvállalatai	Nagy méretű, magyar tulajdonú vállalatok
Strukturális jellemzők	Flexibilis vállalati forma	Centralizált, hatékony struktúra	Rideg struktúra, alacsony felelősség
Alkalmazottak autoritása	Van valamiféle függetlenség	Kis függetlenség	Kis függetlenség
Szervezeti Klíma	Jó informális kapcsolatok, lehetőség az egyéni kezdeményezésre	Kimért informális kapcsolatok, csekély lehetőség az egyéni ösztönzésre	A vezetési stílus elismertsége alacsony, az egyéni kezdeményezés teljes hiánya
Szervezeti lojalitás	Közepes szintű	Magas szintű	Alacsony szintű
A változások sebessége	Közepes	Gyors	Lassú

Forrás: Heidrich B. (1999): The Change of Organizational Culture in the Transition Period in Hungary, Ph.D. jegyzet, Miskolci Egyetem, 1999., 163.old., 17. táblázat alapján

8.4. Primecz kultúraközi összehasonlító vizsgálata a Trompenaars – Hampden-Turner modell alapján

Primecz (2001), illetve Primecz és Soós (2000) kultúraközi elemzésükhöz Fons Trompenaars és Charles Hampden-Turner nemzeti-szervezeti kultúra tipológiáját tekintették alapul (lásd korábban). A statisztikai alapokon nyugvó vizsgálat célja az volt, hogy egyrészt elemezze a Magyarországon működő külföldi cégek kulturális eltéréseit a magyarhoz képest, másrészt, hogy vizsgálja azt, hogy a hazánkban dolgozó külföldiek kialakult viselkedése vajon mennyiben fedi saját országuk kulturális jellemzőit. A kérdőíves felmérést a szerző két, Magyarországon működő vállalatnál végezte el. Az egyik szervezet egy amerikai multinacionális cég magyar leányvállalata, ahol vegyes volt a

válaszadók nemzetisége, míg a másik szervezet - mely francia résztulajdonlású - dolgozók mind magyarok, így jó kontrollcsoportot jelentettek a vizsgálatok lefolytatásához. *Trompenaars és Hampden-Turner* eredeti – hazánkra is értelmezett – nemzeti kulturális jellemzőit az alábbi tábla tartalmazza:

32. tábla: Nemzeti – kulturális alapjellemzők

Trompenaars és Hampden – Turner kulturális alkotói:	Magyarország	Egyesült Államok Nagy - Britannia	Franciaország
1. Univerzalizmus/ partikularizmus	Közepes	univerzális	partikuláris
2. Individualizmus, kollektívizmus	kollektivistá	individualista	individualista
3. Specifikus / diffúz	enyhén diffúz	specifikus	diffúz
4. Semleges / emocionális	közepes	emocionális(E.Áll.) semleges (N.-Br.)	közepes
5. Szerzett / öröklött pozíció	enyhén szerzett	szerzett	öröklött
6. Szekvenciális / párhuzamos	párhuzamos	szekvenciális	párhuzamos
7. A környezet külső / belső kontrollja	enyhén külső	belső	külső

Forrás: Primecz H.: Multi-Paradigm Perspectives on Cross-Cultural Management, Ph.D. értekezés tézisei, PTE, 2001, 10. old alapján

Mindkét vállalatnál 31 menedzser válaszolta meg a kérdőív kérdéseit, akik a szervezet felső- és középvezetői rétegéhez tartoztak, tehát a minta statisztikailag nem reprezentatív, kismintának tekinthető, ám a szerző posztmodern feldolgozási módszertant alkalmazott, vagyis az adott helyzet értelmezésének inkább mélyebb és részletesebb elemzését végezte el, mint egy szélesebb mintavételen alapuló, ám általánosabb jellemzést. A számszerű adatok érdekes eredményeket hoztak, melyeket röviden a következő állításokban lehet összefoglalni a trompenaarsi kategóriák alapján:

1. A hazánkban dolgozó britek és amerikaiak partikulárisabbak, mint azt a trompenaars – hampden-turneri modellből várható lenne, de így is ragaszkodnak a szervezeti szabályokhoz, mint viselkedési normához. A franciák ezzel szemben a szervezeti előírásokat inkább csak keretként

használják céljaik eléréséhez. A magyar menedzserek e két kategória között helyezkednek el, közepes minősítéssel.

2. A britek, az amerikaiak és franciák individualistábbak, mint a magyarok, de nem annyira, mint amit az eredeti modell állítja (lásd a fenti tábla adatsorait). A **magyarok** viszont *Primecz* értékelésében **kollektivisták**, amely kijelentés részben szemben áll *Bakacsi* „inga” elképzelésével, amely a kollektivizmus irányába való elmozdulást sejteti, de közel sem ilyen determinisztikusan.
3. Szignifikáns eltérés a harmadik dimenzióban is található, ahol a **magyarok enyhén diffúz**, míg az angolszászok specifikus ismertetőjegyeket mutatnak – bár nem olyan erősen, mint azt az eredeti modell alapján várni lehetne –, míg a franciák kifejezetten diffúznak tekinthetők. Tehát, az eredményekből az tűnik ki, hogy amíg a hazai és a francia munkavállalók elkötelezettsége nagyobb, addig az angolszász kultúrkör képviselői inkább „ugródeszkának” tekintik jelen szervezeti pozíciójukat.
4. Az amerikaiak jóval emocionálisabbak, vagyis jobban ki merik fejezni érzelmeiket, mint a magyar és francia menedzserek, bár a legkevésbé, az angol menedzserekre jellemző az érzelmi kitörés, őket jóval inkább a „pókerarc” viselkedés jellemzi. A **magyar menedzserek** esetében talán a **pozícióföltés** az a momentum, mely visszafogottabbá teszi őket.
5. A Magyarországon megkérdezett angolok és amerikaiak kissé kevésbé vannak a szerzett pozíció pártján, mint az Egyesült Államokban élő amerikaiak. Érdekes a franciák öröklésen alapuló feladatkör-betöltési vonása, hiszen ez kifejezetten „arisztokratikus” kulturális vonásként értékelhető. A magyar menedzserek magatartása egyértelműen az angolszász kultúrkör viselkedéséhez közelít e kérdéskörben.
6. A hazánkban dolgozó franciák időértelmezése azonos a **magyarokéval**, vagyis **párhuzamos**, az itt tevékenykedő angolszászok viszont ellentétben nemzetközi adatbázis értékeivel, ahol időértelmezésük egyértelműen szekvenciális, a vizsgálati eredményeken a párhuzamos időszemlélet dominál. Tehát, a magyar menedzserekhez hasonlóan, magatartásukban állandó szerepet játszik a múlt és viselkedésük lehetséges jövőbeni kihatása.
7. Végül, *Primecz* véleménye szerint, az itt dolgozó angolszászokra jobban jellemző a külső kontroll, vagyis a környezettel való harmóniára törekvés, pedig elméletileg a belső kontroll jegyeit kellene magukon viselniük, úgyhogy az hazánkban dolgozó és élő amerikaiak valószínűleg asszimilálódtak a magyar kultúrához. A **magyar menedzserek** ugyanis **enyhén külső kontrollúak**, bár nem olyan mértékben, mint a francia menedzserek.

Látható, hogy *Trompenaars* és *Hampden-Turner* modellismérveinek nemzeti értékeihez képest a külföldi menedzserek kulturálisjellemező-értékei a magyar értékekhez közelítenek. Tehát, a vizsgálat összességében azt mutatta ki, hogy az **itt dolgozó külföldi vezetők részben alkalmazkodnak a helyi viszonyokhoz**, így a magyarokéhoz közelebbi kulturális ismertetőjegyekkel rendelkeznek. Ugyanakkor az is lehetséges, hogy azok, akik vállalkoznak arra, hogy Magyarországra jöjjenek vezetőknek, nem tekinthetők tipikusan angolnak, vagy amerikaiaknak, s persze az sem kizárt, hogy mindkét kultúrkör tagjai – valamilyen fokon – egymáshoz csiszolódnak, vagyis mindegyik átvesz a másik kultúrájából bizonyos elemeket, a szervezeti működőképesség javítása érdekében. Így pl. a magyarok is részben magukévá teszik az angolszászok viselkedésjegyeit, illetve az angolok, amerikaiak és franciák is átvesznek néhány magyar jellemző kulturális vonást.

Összességében, ez a kutatás azért bír nagy értékkel, mert *Primecz* definiálja trompenaars–hampden-turneri értelemben a magyar szervezeti kultúra jellegzetességeit is, mely új aspektusokkal gazdagítja a magunkról nemzeti-szervezeti kulturális alkotott képet, ugyanakkor beilleszti a magyar karakterisztikát a modell széleskörű nemzetközi bázisába.

9. Empirikus kutatás a magyar szervezeti kultúra témakörében

Az előzőekben bemutatott magyar szervezeti kultúrakutatási eredmények három módszertani oldalról – *Hofstede*, *GLOBE*, *Trompenaars – Hampden-Turner* – közelítettek a magyar nemzeti- szervezeti kultúra jellemvonásaihoz. Jónéhány esetben azonban kiderült, hogy ezek az elemzések nem adnak homogén és egyértelmű választ a hazai szervezeti kultúrával kapcsolatban felmerülő kérdésekre. Ebből következően, a hofstedei rendszer alapjain nyugvó, már bemutatott elméleti modell kerül ebben a fejezetben tesztelésre a magyar kulturális helyzetre vonatkozóan egy kérdőíves felmérés keretében, annak érdekében, hogy egy ún. **grounded theory**-hoz, vagyis megfigyeléssel megalapozott elmélethez jussunk. A hofstedei metodika mellett felhasználásra kerül a GLOBE kutatás módszertana is, ahol a jelen helyzet mellett egyfajta „jóslásra” is lehetőség nyílik a mért és kívánt értékek összehasonlításával.

9.1. A kutatás körülményei, módszertana

Az empirikus kutatás *Babbie* (2000) taxonómiája alapján a következő sajátosságokkal rendelkezik:

1. **Probléma vagy cél:** *Hofstede* kutatási eredményei a nemzeti–szervezeti kultúrakutatás területén egyedülállóak, ám egyben számos problémát is felvetnek a módszerrel kapcsolatban (lásd korábban) melyek megoldásra várnak. Ugyanakkor a felmérés kutatási célja, hogy a hofstedei modellre alapozva egy aktuális, a jelen helyzetet értékelő magyar szervezeti kulturális pozíciót állítsunk elő, mellyel lehetővé válik a múlt, a jelen és a kívánt jövőbeni kulturális helyzetek összehasonlítása. Ennek fő oka, hogy az 1986-ban mért adatok már csak részben érvényesek, hiszen közben olyan társadalmi és gazdasági átalakuláson ment keresztül ez a régió, hogy másfél évtized távlatában már mérhetővé és kézzelfoghatóvá válhatott ez a változás.
2. **Szakirodalmi áttekintés:** A jegyzet előző fejezeteiben az általánostól az egyedi felé haladva, szakirodalmi összegzése olvasható a kultúra, majd a szervezeti kultúra, a nemzeti–szervezeti kultúra és végül a magyar nemzeti–szervezeti kultúra elméleti és tudományos megfigyelésen alapuló gondolatainak, modelljeinek.
3. **A vizsgálat alanyai:** Ahhoz, hogy a magyar szervezeti kultúra egyedi jellemvonásait fel lehessen mérni, olyan elemzési közeget kellett találni, amely egyik oldalról heterogénnek mutatkozik – például nem, életkor, családi állapot, lakhely, munkahely, végzettség és beosztás alapján –, más szempontból viszont homogén módon viselkedik abban az értelemben, hogy a megkérdezetteknek van valamilyen közös jellemvonásuk. Mindezt azért, hogy az eredményeket a későbbiekben rájuk is értelmezni lehessen. Fontos kritérium volt az is, hogy a

mintaként kiválasztott csoportnak a munkavégzéssel kapcsolatosan aktív életkori szakaszba kell tartoznia, tehát lehetőség szerint 17 év felett és 60 év alatt. Ezen szempontokat végiggondolva, a felmérés alanyai a felnőttképzésen résztvevők lettek.

Azért, hogy a vizsgált csoport munkahelyi és egyéb heterogenitási jellemzők növekedjenek a felmérésen belül, különböző szintű, az Országos Képzési Jegyzékben (továbbiakban OKJ) szereplő és ezen a körön kívül eső felnőttképzési programokon (pl. vállalati belső továbbképzésen és tréningen) résztvevők kerültek bevonásra. A felnőttképzésben résztvevők azért is tűntek megfelelő vizsgálati alanyoknak, mert bizonyos szempontból rendkívül sokszínű mintának tekinthetők, hiszen a megkérdezettek eltérő szintű tudás megszerzésére törekednek, eltérő a lakhelyük, családi állapotuk, végzettségük, életkoruk, nemük és főképpen, különböző típusú (nagyságú, tulajdonlású, profilú, földrajzi elhelyezkedésű stb.) szervezetekből származnak. Megfelelnek az életkori kritériumoknak is és homogénnek tekinthetők, mint felnőttképzéseken résztvevők.

4. **Mérés:** Az adatgyűjtés módszerül a hofstedei és a GLOBE kérdőívek alapján kifejlesztett formátum került kialakításra. Összesen 250 főre terjedt ki a kutatás, melyből – mint később kiderült – 236 darab kérdőív volt értékelhető. A hofstedei kategóriák mérését, 5 fokozatú, tipikus viselkedéssjegyekkel jellemzett **Likert-skálával** történt mely eltér a GLOBE 7 fokozatától, de *Hofstede* pontszámítási rendszerétől is (erről lásd *Hofstede* (1982)). A kérdőívben alkalmazásra került továbbá *Lazarsfeld* (1959) indikátorok felcserélhetőségének elve is, mely kimondja, hogy ha több különböző mutató valamilyen fokon, mind ugyanazt a fogalmat reprezentálja, akkor ugyanúgy fognak viselkedni, mint ahogy azt maga a fogalom tenné, ha meg tudnánk figyelni. Tehát, a hatalmi távolság, a bizonytalanságkerülés, az individualizmus– kollektívizmus és a férfiasság– nőiesség vizsgálatakor olyan jellemzőkkel és szituációkkal kapcsolatos magatartásformákra kérdezett rá a felmérés, melyek jól jellemzik az eredeti kategóriákat.

5. **Adatgyűjtési módszerek:** A szükséges adatok megszerzésére a **strukturált kérdőív** forma került kitöltésre (lásd a 6. mellékletet), mely a kitöltési útmutató mellett, egy általános részből, illetve a hofstedei kategóriák által különválasztott fejezetekből áll. Minden vizsgálati kategória 5 - 5 kérdést tartalmaz, melyek azonban két részre oszlanak: az első kérdés mindig a jelen szituációra vonatkozik, míg a kérdés b. része mindig a kívánt helyzetre értelmezendő. A kérdőívek kitöltése anonim módon történt, a válaszadók kérdőívei azonban azonosítási kódokat kaptak az adatfeldolgozás során. A kérdőíveket a csoportfoglalkozások keretei között, hozzáértő felügyelet mellett töltötték ki a résztvevők, s ennek köszönhetően viszonylag magas részvételi arány, illetve relatíve alacsony hibaszázalék volt a jellemző.

6. **Elemzés:** Az adatok tárolását, rendszerezését, statisztikai adatbázissá formálását és az alapinformációk kinyerését egy, direkt e célra kifejlesztett szoftverrel végeztük el, míg az alapadatok feldolgozásához, a klaszteranalízisekhez és más statisztikai elemzésekhez az SPSS szoftver analízis-lehetőségeit használtuk fel.

7. **Határidők:** A kérdőívek ún. pilot (próba) lekérdezése előzte meg a tényleges munkát, melynek következményeképpen némileg átalakult a kérdőív. A végleges formátum lekérdezése és feldolgozása fél éven belül történt meg annak érdekében, hogy ne sérüljön az eredmények aktualitása.

8. **Költségvetés:** A kutatás lebonyolításához szükséges finansziális alapokat a PTE Bihari Ottó Kutatói Ösztöndíja fedezte, mely megteremtette a sokszorosítás, lekérdezés, utazás, feldolgozás és szoftverfejlesztés anyagi bázisát.

Tény, hogy egy, a Hofstedei elmélet alapjain nyugvó felmérés esetén természetesen kínálja magát a Hofstede által kidolgozott kérdőív, mint metodológia. Ezt a módszert azonban több okból sem lehetett alkalmazni:

a. Annak a célcsoportnak, mely kiválasztásra került, túlságosan hosszú és némely esetben értelmezhetetlen lett volna az eredeti kérdőív bármely formája (Hofstede 1980). Ennek legjobb bizonyítékát a pilot lekérdezések adták, mivel gyakran kellett bizonyos fogalmakat tisztázni, egyszerűsíteni, főképpen alap- és középfokú képzésen résztvevőknél.

b. A Hofstede által alkalmazott másik, ún. **Match Samples módszerrel** (lásd pl. Nasierowski – Mikula 1998) sem lehetett élni, amelyben feltétel, hogy kulturális közegek összehasonlításához két, jellemzőiben (életkor, nem, vagyoni helyzet stb.) azonos, tehát párosítható alanyok kerüljenek kiválasztásra, hogy azokon keresztül mérhetővé váljanak a kulturális eltérések. A mért alancsoport azonban nem volt alkalmas egy cross-cultural összehasonlító vizsgálat lefolytatására.

c. Tehát, vagy az eredeti, nehezebb módszert követjük, ezzel azonban összehasonlíthatóvá válnak az eredmények pl. Varga, Branyiczki, Hofmeister – Bauer méréseihez, vagy módosított elmélettel és gyakorlattal végzünk felmérést, melynek eredményeit transzformálhatóvá kell tenni az eredeti pozícióhoz. Ez utóbbi mellett tettük le a voksunkat.

9.2. A kérdőív felépítése

Az empirikus adatok felmérésére alkotott strukturált kérdőív öt fő részből áll (a teljes kérdőívet a 6. számú melléklet tartalmazza):

1. **Általános információk:** Ezek az információk elengedhetetlenül fontosak voltak abból a szempontból, hogy jellemezni és csoportosítani lehessen a megkérdezetteket. Az ebben a részben feltett kérdéscsoportok ismételtlen csak az „általánostól az egyedi felé” elven épülnek fel. Az I.1. rész általános

demográfiai elemekre kérdez rá, úgymint a nem (I.1.a. kérdés), az életkor (I.1.b), melyben az életpálya szakaszok szerint alakítottuk ki a klasszisokat, a magyar specialitásoknak megfelelően. Tehát, a munkába állás általánosan vett legkorábbi kezdete 17 év (szakiskolai intézmény elvégzése), másrészt viszont nem különböztettük meg a férfi – női nyugdíjkorhatárt, hanem a széles körben elfogadott 60 évet vettük figyelembe a negyedik karrier időszak kialakításánál. Ebben az esetben eltértünk a *Hofstede* által javasolt 20 és 40 év közti 5 évenként, 40 és 60 között pedig 10 évenként képzett klasszisoktól (*Hofstede* 1980:421, 29.kérdés), illetve a GLOBE által használt, klasszisok nélküli kérdésfeltevéstől (GLOBE kérdőív, 7. blokk, 7–1. kérdés) is.

A családi állapot esetében megjelennek bizonyos hofstedei elemek, melyek a házas – nem házas kérdéskörrel foglalkoznak (*Hofstede* 1980:403, „A” kérdéssor A1. kérdés), a kérdőív azonban az I.1.c kérdéskörben a gyermekek megléte felől is érdeklődik, mivel ez utóbbi adat erősen befolyásolhatja az alkalmazott viselkedését, például a bizonytalanságkerülés témájában⁵.

Végül, a megkérdezett akkori legmagasabb végzettségére kérdeztünk rá, mivel ez esetben azt feltételeztük, hogy a végzettség korrelálhat a vállalatnál betöltött pozícióval (I.3.a– b) és így az alkalmazottak viselkedésével is. Ahhoz, hogy a két válaszadói sort össze tudjuk egyeztetni, szükséges volt a beosztásokra adott válaszok redukálása két alternatívára. Ez úgy volt megoldható, hogy a bármilyen vezetői beosztás mellé (ezek az 1–3. válaszlehetőségek voltak) 1–es számot rendeltünk, mivel feltételeztük, hogy a magasabb végzettségű alkalmazottak magasabb pozícióban is vannak, a 4– 5 – ös válaszokhoz pedig a kettős értéket rendeltük hozzá. A hatos alternatíva, mely az alvállalkozói viszonyt jelentette, egyénekenként vizsgáltuk meg a pontos munkahelyi pozíció megnevezése alapján (I.3.a. kérdés), s rendeltünk hozzá értékeket.⁶

⁵ Az a feltevés, miszerint a gyermek(ek)et nevelők nagyobb bizonytalanságkerülési értékeket mutatnak, nem vált be, mivel a részátlagokat ezredmélységig vizsgálva, a tíz feltett kérdésből összesen kétfőben kaptunk nagyobb értékeket (0,01-dal nagyobbakat), mint a nem gyermekesek válaszaiban, viszont nyolc esetben ez az érték, minimálisan, ugyan, de kisebb is volt! A különbségek +0,01 és –0,01 század között mozogtak, tehát tulajdonképpen nem volt eltérés a válaszokban a családosok és a gyermektelenek közt, vagyis szervezeti viselkedésüket ez a tényező nem befolyásolta.

⁶ Az így korrelációs vizsgálat alá vont adatsorok aztán nem mutatták a várt egyezőséget, mivel a végzettség mindössze 22,9%-ban korrelált a betöltött pozícióval, amelynek az igazi oka a középfokú végzettségűek relatíve magas száma a vezetői pozíciókban. Ebből azt a következtetést tudtam leszűrni, hogy egy olyan tendencia él manapság hazánkban, hogy a hierarchiában történő előrelépési motiváció mellett, a megszerzett pozíció

Az Általános információk második része a munkahelyi adatokra kérdez rá, ugyanúgy, mint a GLOBE kérdőív 7-13., illetve 7-18. kérdései. A kérdéskör a. és b. kérdése, a vállalat nevének konkrét megkérdezése nélkül érdeklődik a cég fő tevékenységéről, elhelyezve azt a gazdasági ágak körében. E helyütt különbséget tettünk a szolgáltatási és kereskedelmi szektorok között, azok eltérő jellemvonásai alapján, bár később ezeket összevontuk egy nemzetgazdasági kategóriába, mint ahogyan azt a Központi Statisztikai Hivatal (továbbiakban KSH) is teszi. Az I.2.c. kérdés a szervezet profitorientáltóságára, míg a d. kérdés a szervezet nagyságára vonatkozik. Ez utóbbi esetben a méret mellett megkülönböztettük azokat belföldi és külföldi tulajdonlás alapján is, melyre e kérdéskör e. része keres részletesebb választ.

2. **Hatalmi távolság elemzése:** A II. – V. kérdéskör öt – öt fő kérdéskörből áll, melyek mindegyike két részre bomlik. Az a. kérdések mindig a jelen helyzetre vonatkoznak, míg a b. kérdések mindig kívánatos, az alkalmazottak által idealizált helyzetre vonatkoznak. Eltértünk a GLOBE által alkalmazott formulától abban az értelemben, hogy a jelenre és a jövőre vonatkoztatottakat, kérdésenként egymás után helyeztük el egymáshoz képest, szemben a GLOBE verziójától, amelyik külön blokkokban helyezi el ezeket a kérdéseket, pl.:

1. Kérdésblokk: Ahogy a dolgok vannak a szervezetemben...

3. Kérdésblokk: Ahogy a dolgoknak lenniük kellene a szervezetemben.

Azért tettük közvetlen egymás után a kétfajta kérdésfeltevést, mert így a válaszadók, beleélve magukat az egyes munkahelyi szituációkba, azonnal jelezni tudták a jelen és a kívánt szervezeti jövő közti eltéréseket, vagy egyezéseket. A Hatalmi távolság elemzésére vonatkozó kérdések kidolgozásában támaszkodtunk *Hofstede* (1991) kérdőív témáira is, de azokat újrafogalmazva magunk kerestünk a Likert-skála elemekhez tipikus szervezeti helyzeteket (topicokat).

Az első kérdéspár, mely a döntések demokratikusságára vonatkozik, igazából az alkalmazotti participáció fokát, illetve a vezetői döntések centralizáltságát firtatja. Nyilvánvaló, hogy a magasabb Likert érték, - amely a szélsőségesen egyszemélyi döntéshozatalt jelenti – nagyobb Hatalmi távolságot jelent. Ez a kérdés párhuzamba vonható a GLOBE 1-25. kérdésével.

A második kérdésben megfogalmazott jövedelmi szintek eltérése arra a szervezeti gondolkodásmódra mutat rá, hogy hogyan vélekednek a vezetők az alkalmazottak és a maguk munkájának fontosságáról és értékéről, melynek egyik fokmérője a bérek és juttatások aránya.

védelme érdekében, illetve a pozíció betöltéséhez szükséges friss tudás megszerzése érdekében is sokan ülnek iskolapadba.

Az alkalmazottak és a vezetők szervezeti fontosságának megítélését méri a következő kérdés, mivel ha a sikerben az alkalmazottak is helyet kapnak a vállalati értékrendben, akkor a vezető – beosztott viszony is közvetlenebb, vagyis kisebb a köztük lévő távolság, és fordítva.

A vezető hatalmának korlátjaira vonatkozó kérdés egyértelműen rákérdez a vezetői döntés hatáira, illetve az alkalmazottak érdekeinek figyelembevételére a döntés során, ezért ha a vezető kényúrként viselkedik, akkor egyértelműen semmibe veszi alkalmazottait, ezáltal a köztük lévő hatalmi úr magas.

Végül, a hatalmi távolságot egyértelműen jelzi a szervezet vertikális tagozódása, illetve a vertikális strukturális koordinációs technikák használata. A tagolt szervezet sokszoros alá-fölérendeltségi viszonya vezetői „elefántcsonttoronyot” sejtet, míg az ellenkező véglet a lapos szervezetet jelenti, ahol a vezetők és alkalmazottak közti szakadék összeszűkülhet.

3. **Bizonytalanságkerülés:** A bizonytalanságkerülés megjelenése szervezeti szinten gyakran jelenti az újítások és innovációk negatív fogadtatását, ezért vizsgálat alá vontuk az innovatív ötletek visszhangját a szervezeten belül az első kérdéspárban.

Az idegesség és a frusztráció a bizonytalanságérzet leggyakoribb előfordulási jellegzetessége az alkalmazotti viselkedésben, ezért tartalmazza – bár más megfogalmazásban – e kérdést *Hofstede* kérdőíve is (*Hofstede* 1991:419, 3. kérdés), mellyel jól mérhető még a *Bakacsi*-féle bizonytalanságérzet foka is.

Bár az előzőekben kifejtésre került, hogy a kockázatvállalás nem egyenlő a bizonytalanság felvállalásával, a kockáztatás szervezeten belüli megítélése képet ad arról, hogy a vállalati értékrendben a biztonság mennyire központi tényező.

A szervezeten belül alkalmazott technokratikus koordinációs eszközök túlsúlya, a belső szabályzatok, hivatali utak stb.. a bizonytalan helyzetek elkerülése okán jönnek létre olyan vállalatokban, ahol ezt kifejezetten károsnak ítélik. Így, a szűk belső vállalati mozgástér egyben magas bizonytalanságkerülést is jelent.

Az alkalmazottak karriertervezési tevékenysége pedig egyben szervezeti biztonságérzetük indikátora is. Ezzel a kérdéssel mérni lehetne a Konfucianus dinamika (CDI) jellemzőjét is, melytől jelen esetben eltekintettünk, mivel a BKI értelmezhető ebben a kultúrkörben. Mindenesetre a hosszútávra való tervezés a bizonytalansági elemek kizárását jelentik az alkalmazottak számára.

4. **Kollektívizmus – individualizmus:** A kollektív alkalmazotti viselkedésforma egyik jellegzetes vonása az, hogy magasra értékeli a vele együttműködő alkalmazott, munkatárs, felettes stb.. szerepét, s ebből következően a csoporttag más tagoktól érzi függőnek saját tevékenységének hatékonyságát is. Arra lehet rámutatni ezzel az okfejtéssel, hogy a vállalatnál alkalmazott munkaszervezési módszer alkalmazása is kialakíthatja ezt az

érzetet, mikor az egyik szereplő outputja a másik inputja is egyben. Ekkor megjelenhet az egymásra utaltság érzése, de kialakulhat ez az érzet a csoportban akkor is, ha a termék- előállítási technológia ezt nem követeli meg. Ez utóbbi, külső kényszer mentes jelenség nevezhető igazi kollektívizmusként, s a IV. kérdéskör 1. kérdése ezt az érzetet kívánja feltárni, de erre kérdez rá Hofstede (1991:404) A8 –as számú kérdésfeltevése is.

A második kérdésben felvetett konfliktus dilemmája az egyén csoportnormákhoz való alkalmazkodási képességét méri. Amennyiben ez nem jellemzi a csoport tagjait, úgy a kohézió a tagok között alacsony szintű és formális érintkezésekre korlátozódik, míg ellenkező esetben a csoport hangulata oldott, a tagok toleránsabbak a másik tag iránt.

A harmadik kérdés tisztán és egyértelműen kérdez rá a csoportmunka alkalmazási gyakoriságára, illetve szituatív mivoltára.

Rendkívül fontos megérteni a karrierszándékok és a csoport iránti lojalitás és ragaszkodás szintjét is a tagokban, vagyis azt, hogy karrierjét a szervezetben belül, vagy inkább kívül képzele – e el az alkalmazott, illetve, hogy fontosabb – e az egyéni boldogulásnál a csoporthoz tartozás érzése.

Végül, az ötödik kérdés lehetőséget biztosított annak megvilágítására, hogy a csoporttag mennyire érzi homogénnek a vállalatot, vagy „csak” kisebb klikkek és egyének ideiglenes társulásának.

5. **Férfiasság – nőiesség:** A maskulin – feminin kulturális ismertetőjegyeket például a szervezetben alkalmazott vezetési módszerekkel lehet jellemezni, ezért választottuk a személyiségorientált modellek által használt fogalomvilágot az első kérdésnél, ahol a kapcsolat-, illetve a feladatorientáltság kifejezéseket használtuk.

A férfiasság- nőiesség szempontjából ambivalens a viszonyulás például a verseny kategóriájához, hiszen míg a férfias kultúrákban ez egészséges magatartás – ahol a legerősebb és ügyesebb marad fenn – addig a nőies kultúrák kifejezetten károsnak ítélik az alkalmazottak között gerjesztett ellentétek miatt.

A szervezeti és egyéni viselkedésmotívumok mellett egy egyszerű férfi – nő vezetői részarány még mindig jól mintázza azt, hogy mennyire tolerálják a szervezetben a nőies gondolkodásmódot és értékrendet, mely a feminin szervezetek sajátja.

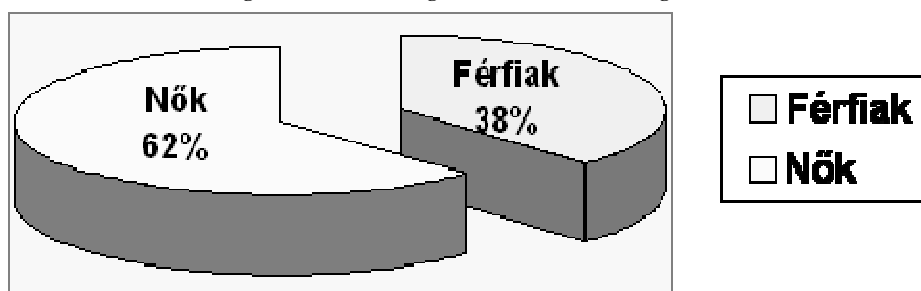
E kérdéskör negyedik kérdése tulajdonképpen a második kérdés (mely a versennyel foglalkozik) ellentett értelmű ellenőrző kérdése, hiszen a szociális érzékenység és az empátia kifejezetten nőies érték, mely a férfias kultúrákban elítélendő, mint szubjektív döntési elem, a nőies kultúrákban pedig rendkívül fontos tulajdonság.

Végül, a konfliktusok feloldásának módjára kérdez rá a kérdőív. Ennek szélsőséges módja lehet a „gordiuszi csomó átvágása”, vagyis a vitát lezáró felettesi utasítás, másik oldalról pedig a kompromisszum és konszenzus közös keresése.

9.3. Az alapadatok jellemzői

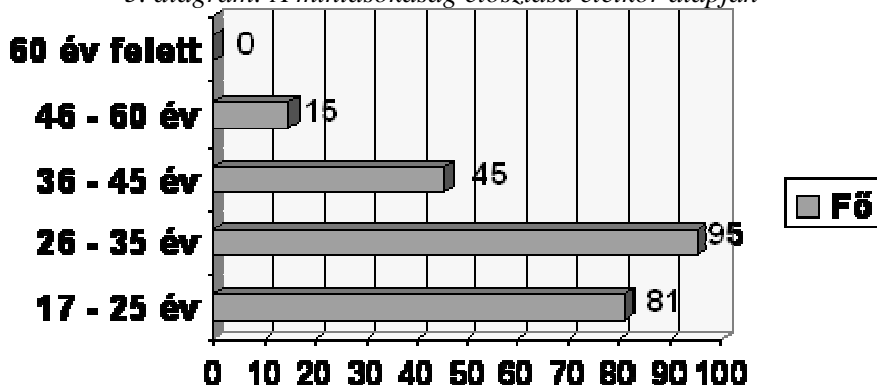
A személyes adatok (I.1) esetében a válaszadók nemi megoszlása már eleve érdekességet rejt magában, a következő megoszlás okán:

4. diagram: A sokaság nemek szerinti megoszlása



A kördiagram alapján megállapítható, hogy a felnőttképzésen résztvevők mintája nem jól reprezentálja a magyar társadalom nemi összetételét, mivel a 2001- ben készült magyar népszámlálási adatok 47,7% -os férfi és 52,3% -os női arányt állapított meg (www.nepszamlalas2001.hu). Az viszont elgondolkodtató, hogy a felnőttképzésekben résztvevők között mennyire egyértelmű a hölgyek dominanciája.. E speciális jelenséget kiváltó okok nagyon sokrétűek, nem is kutatás célja, hogy ezzel a kérdéssel foglalkozzunk, mindenesetre tény, hogy ez a nemi arány befolyásolhatja a lekérdezésre kerülő hofstedei kategóriák kérdéseire adott válaszokat is, főként a maszkulinitás-feminitás témakörben. A mintasokaság életkorának eloszlása, vagyis korfája – nemektől függetlenül – a következőképpen néz ki:

5. diagram: A mintasokaság eloszlása életkor alapján

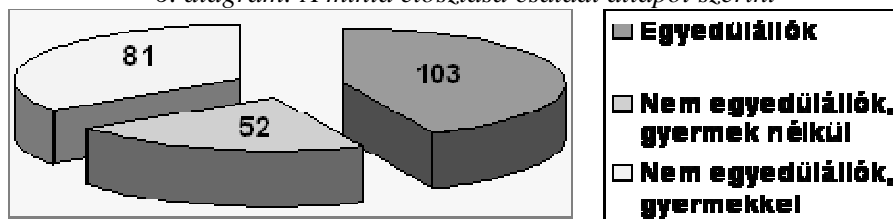


Ismételten a 2001-es népszámlálás adataira támaszkodva, ebben az esetben is azt lehet mondani a felnőttképzésen résztvevők koreloszlásáról, hogy az nem tükrözi pontosan a magyar társadalom korfáját. A magyar népszámlálási adatok más korosztály határokat állapított meg, mint amellyel a kérdőív dolgozott – s amely mellesleg *Hofstede* kategorizálása is volt – hiszen négy csoportra osztotta a magyar lakosságot: 0-14 év, 15-39 év, 40-59 év között és 60 év felett. Kiszűrve ebből a 14 év alattiakat és a 60 év felettieket – a munkavállalói aktivitás ismérvének alapján – a 10.195.513 állampolgárból 6.415.353 esik a két „középső” kategóriába (62,92%), mely nagyjából fedi a lekérdezett 17–60 éves korosztályt. A fenti diagramon szereplő négy kategóriát 17–35, illetve 36–60 éves korosztályokra bontva, ismételten csak egymást részben fedő korosztályi kategóriákat kapunk a népszámlálási csoportokkal (15–39 év, illetve 40–59 év).

A hasonló korosztályok adatait összevetve az tapasztalható, hogy a fiatalabb korosztály tagjai nagyobb számban szerepelnek a felnőttképzési csoportban, mivel arányuk a 236 feldolgozott kérdőívhez képest 74,58% (81+95= 176 fő), míg az idősebbeké mindössze 25,42% (45+15=60 fő). Ugyanezen adatok a népszámláláskor kialakított korfa alapján – 100%-nak véve a 15 – 60 év közötti lakosságot – sorrendben 55,47% (3.564.891 fő), illetve 44,43% (2.850.462 fő). Annak, hogy a fiatalabb korosztály tagjai könnyebben ülnek vissza az iskolapadba, számos oka lehet. Ezek közé tartoznak pl. azok az indokok, hogy a fiatalabbak nemrég fejezték be a tanulmányaikat, vagy még nincs családjuk, gyermekük (lásd a következő diagramot), s így nem szokatlan számukra folytatni ezt a tevékenységet, másrészt viszont munkába állásukkor rájöhetnek arra, hogy az egyéni karrierjük előmozdításának egyik leghatékonyabb módja elméleti tudásuk szélesítése, s lehet, hogy ezt a munkáltató el is várja tőlük.

A családi állapot esetében – bár három választási lehetőséget kínáltunk fel – igazából a gyermek(ek) léte volt a fő csoportosítási ismérv, mely alapján a sokaság megoszlása a következőképpen alakult:

6. diagram: A minta eloszlása családi állapot szerint



Tulajdonképpen az életkori megoszlás már előrevetítette azt a tényt, hogy a mintasokaságban alul lesznek reprezentálva a gyermekkel rendelkezők (81 fő,

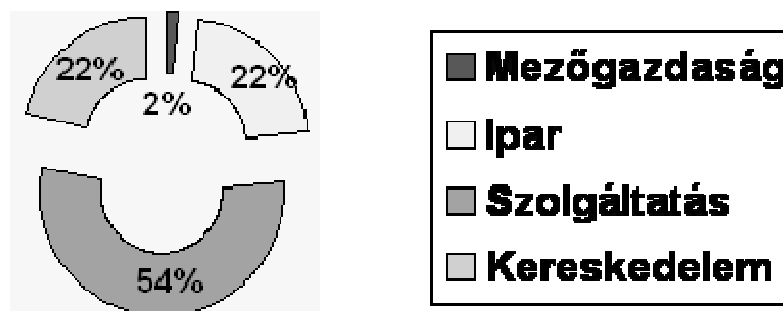
34,3%), míg a gyermeket nem nevelők összesen majdnem kétharmadát teszik ki a megkérdezetteknek (155 fő, 65,7%). Azért voltak várhatóak ezek az értékek, mert a fiatalabb korosztály tagjai, a 17–35 év közöttiek tették ki a minta háromnegyedét (74,58%), s a családalapítás időpontjának kitolódásával nagy részük ebben az időszakban még nem vállalt gyereket. Erre nagyon jó példa, hogy a mintában, a 17–25 év közti korosztályban, összesen 2 hölgynek volt gyermeke!

A háztartások oldaláról nézve egyértelmű, hogy magasabb az aránya az egyszemélyes háztartásoknak a mintasokaságban (103 db., vagyis 43,64%), a többszemélyes háztartásokhoz képest (81+52=133 db., vagyis 56,36%). Ugyanis a 2001– es népszámlálás 3.837.048 (100%) regisztrált háztartásából mindössze 981.573 az egyszemélyes háztartás (25,6%), és 2.748.406 (71,6%) az ún. családi háztartás (Megjegyzés: A felsoroltakon kívül létezik még 107.069 db. egyéb típusú háztartás is).

A végzettség vizsgálata esetében megállapítható, hogy a magyar középfokú és felsőfokú oktatási rendszer igen heterogén összetételű, így középfokúnak neveztük és nem tettünk különbséget a szakiskola, technikum, szakközépiskola és gimnázium, vagy más megszerzett középfokú végzettség között, s ugyanez igaz a felsőfokra is, ahol egyenértékűnek tekintettük az egyetemi diplomát a főiskolai, illetve más felsőfokú (pl. MBA) végzettséggel. A végeredmény azt mutatja, hogy a 236 megkérdezésbe bevont személy közül, 119 (50,42%) középfokú és 117 (49,58%) felsőfokú diplomával, vagy végbizonyítvánnyal rendelkezik, ami annak is betudható, hogy a vizsgálatba bevont képzések között is ezek a képzések domináltak. Az, hogy a felsőfokú végzettségűek nagyobb számban szerepelnek a mintában, egyben azt is jelentette, hogy a válaszadók többsége magasabb pozíciót tölt be vállalatánál, így a megkérdezettek közel fele legalább középvezetői státuszban volt.

Az alapinformációk mellett a válaszadók munkahelyére vonatkozó adatok is érdekes vonásokkal gazdagítják a minta tulajdonsághalmazát. A mintasokaság vállalatának gazdasági szektorba helyezésének lekérdezésekor felmerült egy olyan probléma, mely a nemzeti– szervezeti kultúra vizsgálatából kizárta volna azokat az alanyokat, akik a lekérdezés időpontjában munkanélküliek voltak. Ebben az esetben a válaszadóknak az utolsó szervezetük tevékenységét kellett jellemezniük. Mindezek figyelembevételével a megkérdezettek szervezeteinek szektorbesorolása a következőképpen alakult:

7. diagram: A válaszadók munkahelyeinek gazdasági szektor alapú csoportosítása

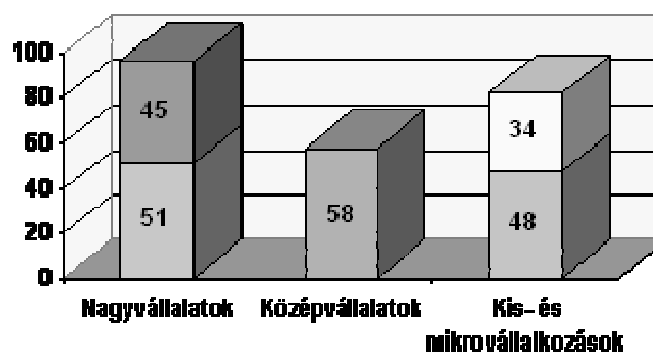


Feltűnő volt, hogy a megkérdezettek munkahelyei alapvetően jól mintázzák a magyar gazdaság rendszerváltozás után kialakult rendszerét, kisebb aránytalanságokkal. Állításomat a KSH 2001-re vonatkozó adataival tudom alátámasztani, mivel az összevont nemzetgazdasági ágak tekintetében – melyek a szolgáltatás és kereskedelem tevékenységét összegzik – a mezőgazdaság arányszáma 5,6%, az iparé 33,1%, s a szolgáltatási jellegű ágazatoké 61,3% (www.ksh.hu). Érzékelhető, hogy a mezőgazdasági és az ipari szektorok részvétele túlságosan alacsony a mintában, miközben egyértelműen látható a szolgáltatási szféra túldimenzionáltsága (76%).

Kiegészítendő a szervezetek működésének megoszlását, a mintában szereplő összes szervezet 80,08%-a (189 darab) volt profitorientált, míg 19,92%-a (47 darab) nonprofit.

A szervezetek méretével kapcsolatban azt el kell mondani, hogy a válaszadókra bízunk annak megítélését, hogy szervezeteik méretét megítélik. A válaszok viszonylag egyenletes eloszlást mutattak (lásd a diagramot).

8. diagram: A szervezetek megoszlása méretük alapján

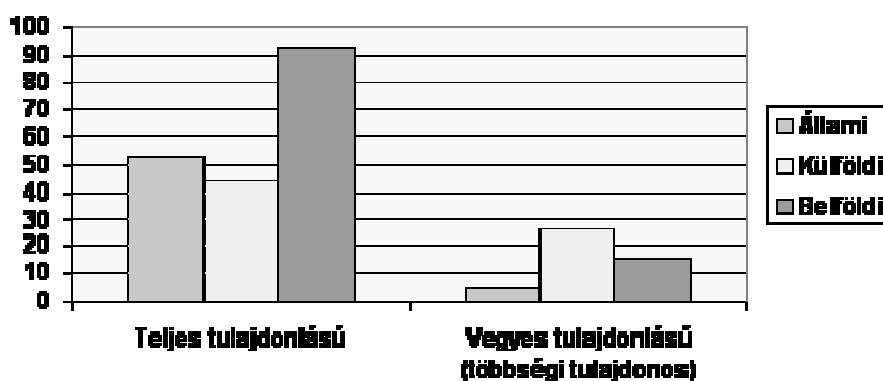


A nagyvállalatok két kategóriára oszthatók, úgymint a nemzetközi szinten is fontos szerepet betöltő nemzetközi nagyvállalatok magyar leányvállalataira (51 db), illetve a „csak” hazai szinten nagynak számító vállalatokra (45 db), melyek a minta 40,68% -át tették ki. Ugyanezt tettük a kisvállalatok (48 db) és a mikro vállalkozások (34 db) esetében is, mivel ezek alkotják a legkisebb hazai szervezeteket (összesen a minta 34,74%-a), s végül a középvállalatok (58 db., 24,58%) képviselték a köztes dimenziót.

Be kell vallani, hogy az I.2.d kérdést a jövőben pontosabban szükséges megfogalmazni a megkérdezettek számára, mivel a KSH kategóriaképzési ismérvei ezt a problémát főképpen az éves átlagos statisztikai létszám, a mérleg főösszeg, vagy az éves bevétel oldaláról közelítik meg, pontos kategóriahatárokkal. A minta azonban még e kérdésfeltevés mellett is jól mutatja a magyar a középvállalati szféra relatív alacsony súlyát a mintában.

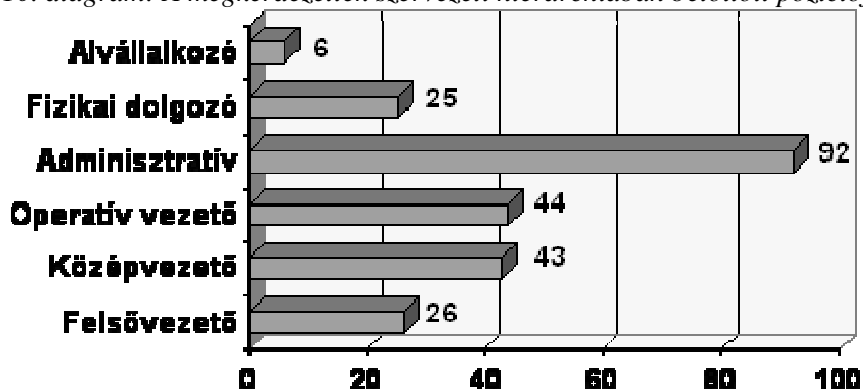
Végül, a szervezetek tulajdonosi struktúráját elemezve a következő előfordulások jellemzik a mintasokaság szervezeteit (lásd az alábbi diagramot). Érdekes, hogy a válaszadók nagy többsége 100%-os tulajdonlású szervezetekben dolgozik (80,5%), s csak kisebb részben tevékenykedik vegyes tulajdonlásúaknál (19,5%). Fontos volt számunkra az állami cégek (29,7%) és a magyar tulajdonlású szervezetek (45,7%) jelenléte a mintában, hiszen ezek szinte teljes mértékben magyar munkavállalókat alkalmaznak, vagy irányítótestületüket – melynek szerepe kardinális a szervezeti kultúra alakításában – magyar menedzserek alkotják. A külföldi érdekeltségű szervezeteket viszont azért nem lehet kizárni a vizsgálatból, mivel a mai magyar gazdasági valóság fontos részterületét képezik, szervezeti kultúrájuk hat az alkalmazottakra és a beszállítóikra, s így természetesen formálják a magyar nemzeti- szervezeti karaktert is. Tehát, csak e két jellemző egyszerre történő vizsgálata adhat reális képet a magyar szervezeti kultúráról.

9. diagram: A minta szervezetinek tulajdonlási formái



Az alapadatok utolsó részében a válaszadó vállalati és társadalmi státuszáról akartunk adatokat nyerni, s ezek alapján az első két kérdéssel a szervezeti hierarchiában betöltött pozíció szerint csoportosítottuk a válaszadókat (lásd a diagramot).

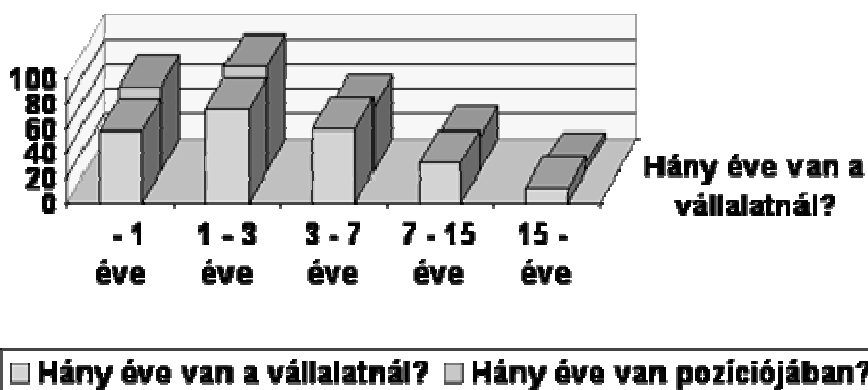
10. diagram: A megkérdezettek szervezeti hierarchiában betöltött pozíciója



A vezető beosztású és a végrehajtói személyzet képviselői közel azonos arányban találhatók meg a mintában, mivel a felső-, közép- és operatív vezetők 47,9%-át alkották a mintasokaságnak, míg az adminisztratív állományú alkalmazottak, a fizikai végrehajtó személyzet tagjai, illetve mind a 6 személy, akik (al)vállalkozóként voltak különböző beosztásban cégüknél, 52,1%-ban reprezentálják az alsóbb szintű szervezeti tagságot. Ez az eloszlás megfelelő szervezeti kultúra vizsgálatához, hiszen a szervezet vezetői és végrehajtói szintjéről is sikerült – közel azonos mértékben mintát szerepeltetni a felmérésben, bár a végrehajtók között az adminisztratív állomány túlzott szerepe kissé torzítja ezt a képet.

A szervezetben és a jelenlegi pozícióban eltöltött évek száma tulajdonképpen az alkalmazottak vállalati értékrenddel való azonosulását firtatják, mivel reálisnak látszik az a feltevés, hogy azok, akik több időt töltöttek el a szervezetüknél, illetve pozíciójukban, azok jobban és probléma mentesebben tudtak alkalmazkodni a vállalat által elvárt értékrendhez és viselkedési mintáihoz. Azt sem szabad azonban feledni, hogy a rövidebb időtávok magasabb előfordulási gyakoriságát növeli a mintasokaság alacsonyabb átlagéletkora is. A fiatalabb pályakezdők, természetesen még nem tudtak sok időt eltölteni egyetlen szervezetnél sem, így szervezetük kultúráját még nincs mihez viszonyítaniuk, ezáltal feltehetőleg gyorsabban tudnak ahhoz alkalmazkodni (lásd a diagramot):

11. diagram: A vállalatnál és a pozícióban eltöltött idő alapján képzett mintacsoportok

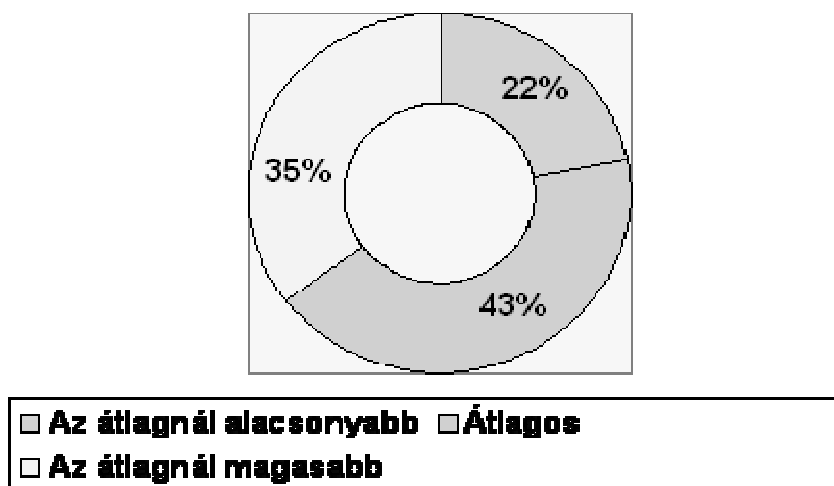


A diagram oszlopai nagyon hasonló eloszlást mutatnak mindkét kérdésre adott válaszok esetén. A szervezetben és pozícióban eltöltött hosszabb idő magasabb életkort is jelent egyben, de az eloszlásból az is kiolvasható, hogy a fiatalabbak (rövidebb időtartamhoz tartozó gyakoriságok) jobban kaphatók arra, hogy visszaüljenek az „iskolapadba”. Ez alátámasztja, amit az előzőekben felnőttképzésen résztvevők korfájával kapcsolatban már sejtető volt.

Az információs adatsor utolsó kérdéseként, a megkérdezettek jövedelmi helyzetére voltunk kíváncsiak, ahol nem kértük a válaszadóktól konkrét bérszínvonaluk bevallását, inkább csak jövedelemérzetük vállalását, mivel hazánkban a bérekkel kapcsolatban, direkt módon igen nehéz lenne információkhoz jutni. Az elvégzett munka és annak ellentételezésével kapcsolatos méltányosság érzet erősen befolyásolja az alkalmazott véleményét szervezetéről. Nézzük, milyen megoszlása alakult ki a jövedelmek alapján a mintacsoportnak:

A 12. diagram alapján látható, hogy a megkérdezettek több mint 40%-a (101 fő) közepesnek ítéli jövedelmi helyzetét, s alig egyötödük (52 fő) érzi rosszabbnak egzisztenciális pozícióját az átlagtól. Összesen 13-an (5,5%) sokkal gyengébben keresnek, mint az átlag, a másik véglet esetében ez a szám mindössze 6 fő (2,6%). A felnőttképzésben való részvétel tehát az alacsonyabb kategória esetében a magasabb pozíció és jövedelem motiválhatja a résztvevőket, s ez a szándék erős lehet a közepes kategóriánál is. A közepes és a feletti kategóriák esetében viszont megvan az anyagi háttere a résztvevőnek, ami manapság elengedhetetlenül szükséges egy felnőttképzési program költségeinek finanszírozásához.

12. diagram: A válaszadók jövedelmi helyzete



Összességében látható, hogy a felnőttképzésben résztvevők rétege, mint mintasokaság, sajátos szeletét alkotják a magyar társadalmi- gazdasági életnek, de egyben jó alanyai is egy nemzeti- szervezeti kultúravizsgálatnak. A további elemzés szempontjából főbb kérdésnek inkább az előző állítás második felében megfogalmazottak tekinthetők vagyis, hogy az ezen a mintán alapuló kutatási eredmények vajon milyen mértékben csengenek össze *Varga, Bakacsi – Takács, Heidrich*, vagy *Primecz* megállapításaival? Másképpen: Lehet- e modellezni ezen a mintasokaságon is a magyar nemzeti- szervezeti kultúra rendszerváltás utáni változását, vagy a mintavétel rétegszemlélete következtében egy, a magyar átlagos jellemzőktől eltérő kulturális csoport karakterét lehet csak felvázolni? Ezekre a kérdésekre részletesen a következő alfejezetben kaphatunk választ.

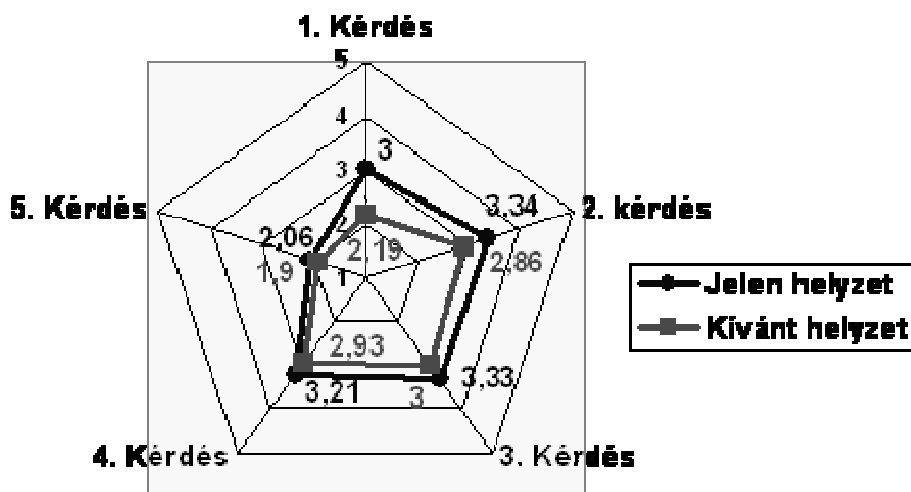
9.4. A kutatás eredményei

Ebben a fejezetben az egyes hofstedei dimenziókat vizsgáljuk meg részletesen a mintára nézve, majd a levont következtetések alapján, az analízis eredményeit az új, háromdimenziós elméleti keretbe helyezzük el. Végül az elemzés végproduktumát összehasonlítjuk az eddigi hazai szervezeti kultúrára vonatkozó tudományos eredményekkel, mind egyezőségeik, mind pedig különbségeik alapján.

9.4.1. A kulturális kategóriák értékelése a kérdőív alapján

Az elvégzett lekérdezés, adatelemzés és az alapstatisztikák bemutatása után, először a **hatalmi távolság** (HTI) dimenziója kerül elemzésre, a kérdőívben feltett kérdések alapján. A következő diagramon egy ötágú polárkoordináta rendszert alkalmazunk annak bemutatására, hogy a kulturális dimenzióval kapcsolatban feltett öt kérdésre adott válaszok átlagát ábrázolhatóvá tegyünk, s így érzékelhetővé váljanak – kérdésenként - a jelen, mért helyzet és a megkérdezettek által kívánt szervezeti szituáció különbségei. A hatalmi távolság indexének értékét a döntéshozatal módja, a jövedelmi különbségek, a siker letéteményeseinek definiálása, a vezetői hatalom korlátozottsága és a szervezeti hierarchiaszintek száma alapján vizsgáltuk:

13. diagram: A Hatalmi távolság kérdésenkénti átlagai jelen és kívánt szituációban



A hatalmi távolság kérdéskörére adott válaszok alapján, a HTI főátlaga a jelen helyzetben közepesnek minősül (2,99), míg a kívánt esetben ugyanez az érték kisebb az átlagosnál, mindössze 2,58. Vagyis, a felmérés értékei a jelen és ideális helyzetre értelmezett válaszai esetében is a globális középértéktől (3,00) mindössze 1 századdal, illetve 42 századdal alacsonyabbak. A kérdéscsoport főátlagai alapján azt lehetne kijelenteni, hogy a jelen magyar szervezeti kultúrát, a felnőttképzésen résztvevők bázisán szemlélve a közepes hatalmi távolság jellemzi. Ennek megjelenési formái azonban az első négy kérdés esetében részben mást mutatnak, hiszen, ha csak ezeket a dimenziókat tekintenénk, akkor a főátlag a jelenre nézve 3,22, míg a jövőbeni kívánt jellemzőérték 2,74 lenne. Ennek az az oka, hogy az ötödik

kérdés, mely a hierarchiaszintek számára kérdez rá, jóval alacsonyabb értékeket mutat (jelen érték: 2,06, mely a legkisebb az összes jelenre vonatkozó kérdés esetében, a kívánt érték pedig 1,9) a többi kérdésre adott válaszok értékeihez képest.

A nagymértékű különbség felveti a kérdésfeltevés pontatlanságát is, egyrészt azért, mert e kérdés válaszainak skálázása fordított a többi kérdés válaszához képest⁷. Másrészt azonban, a szervezeti szintek száma és a hozzájuk kapcsolt *Likert*-érték valószínűleg nincsen összhangban, mert nem magyarázható önmagában az a jelenség, hogy a 6–7 szervezeti hierarchia szinttől közepes értékű, pl. egy viszonylag kis szervezetnél.

A jelen értékek és a jövőbeni értékek közti kapcsolat igen homogén alakult ebben a témában, ugyanis mindegyik kérdés esetében kisebbek a kívánt értékek a jelen helyzetben jellemzőknél. Ez a jelenség megerősíti *Bakacsi* „ingahatás” néven ismertté vált mechanizmusát, vagyis, hogy a rendszerváltás után nőtt a hatalmi távolság a hazai szervezetekben, de a jövőre nézve, az index másik véglete irányába történő elmozdulás iránti vágy jelenik meg a szervezeti tagokban. *Bakacsi* rendszerváltás utáni hatalmi távolság növekedésére vonatkozó állítását támasztja alá *Varga* elemzése is, aki még **kis hatalmi távolságot** állapított meg a 80-as években a magyar nemzeti- szervezeti kultúrára nézve. Ugyanezt a kulturális jelenséget mutatja ki *Bakacsi és Takács* 1997-ben és ezt erősítik a jelen kutatás adatai is azzal a különbséggel, hogy a jelen észlelt és a kívánt hatalmi távolságok közti értékelítés nem olyan markáns, mint az előző esetekben volt. A jelen és kívánt helyzetre értelmezett két főátlag különbsége jelen felmérés adatai alapján ugyanis mindössze 0,41, és a kívánt helyzet főátlaga, amely 2,58 – de az első négy kérdés alapján 2,74 –, bár a közepes értéket alulról közelíti, egyáltalán nem tekinthető alacsonynak, mint a fenti szerzők esetében.

A kutatási eredmények viszonyát tisztázandó, a következő tábla a hazai kutatások eredményeit hasonlítja össze Hofstedei dimenziók esetében.

⁷ A probléma úgy oldható meg, hogy az elemző szoftverre az aktuális érték ellentettjét – tehát pl. kettős válasz helyett négyest – vittük fel a munkatáblára.

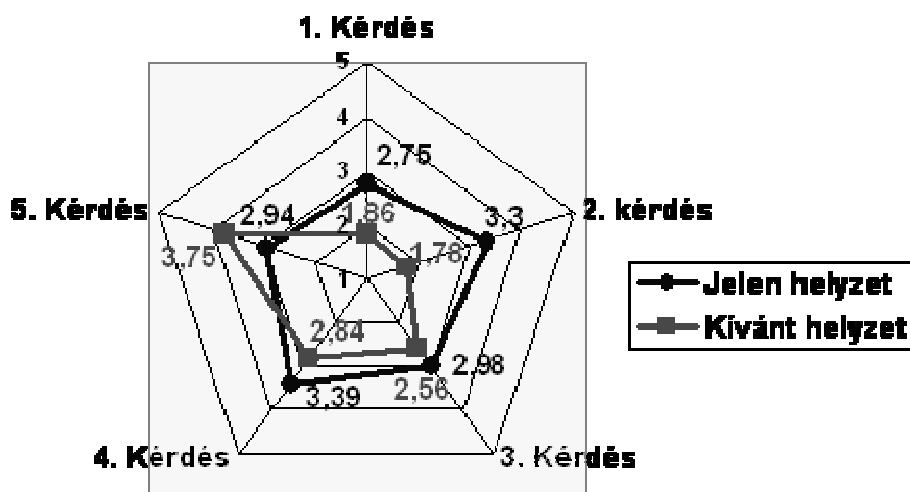
33. tábla: A Hofstedei dimenziók értékeinek összevetése különböző kutatások alapján

Dimenziók / Szerzők:	Varga K.	Balacsi Gy. – Takács S. (észlet)	Balacsi Gy. – Takács S. (elvárt)	Heidrich B.	Primecz H.
Hatalmi távolság	kicsi	nagy	kicsi	nagy	nincs adat
Bizonytalanság-kerülés	magas	közepesenél alacsonyabb	közepes	magas	nincs adat
Kollektívizmus/ Individualizmus	enyhén kollektív	inkább individuális	inkább kollektív	inkább kollektív	kollektív
Férfiasság/ Nőiesség	férfias	enyhén férfias	enyhén nőies	férfias	nincs adat

A kérdőív alapján a leginkább változtatandónak tartott szervezeti viselkedésszempont az első kérdésben megfogalmazott vezetői döntéshozatal volt, ahol a jelen érték 3,00 lett, vagyis alkalomszerűen változik a döntéshozatal módja a demokratikus és az autokratikus forma között, míg kívánatos volna (kívánt érték: 2,19), többnyire a demokratikusabb, alkalmazottak véleményére többet adó döntéshozatali mód alkalmazása. Ez a kérdés tekinthető egyben a hatalmi távolság jelen helyzetének felmérésével kapcsolatban a legtipikusabb kérdésnek, mivel a kérdésre adott válaszok átlaga és a főátlag közti különbség mindössze 0,01, míg a kívánt érték esetében a negyedik kérdés - mely a vezetők hatalmának korlátozására vonatkozott – tekinthető tipikusnak (a részátlag főátlagtól való eltérése ismételtelen 0,01).

A következő kérdéskör a **bizonytalanságkerülés** témája volt (lásd a diagramot). A problémát az innovativitás szervezeten belüli elfogadottsága, a munkahelyen érzett stressz, a kockázatvállalás megítélése, a kontroll szintje és az alkalmazottak karriertervezési időtávjának kérdéseivel közelítette meg a kérdőív. **E témakörben a legmagasabb a jelen pozícióra vonatkozó főátlag (3,07), mely alapján a magyar szervezetekben, a felnőttképzésben résztvevők bázisán a bizonytalanságkerülés értéke közepesnek minősíthető.** Ezt az állítást annyiban szükséges árnyalni, hogy az érték az átlagot (3,00) felülről közelíti, ám az eltérés (0,07), nem számottevő. Ebben az esetben a legnagyobb a jelen és a kívánt helyzetre vonatkozó átlagok különbsége is, mely számszerűleg 51 század, (a kívánt helyzet átlagértéke: 2,56), s ez egyben a legerőteljesebb szervezeti kultúraváltoztatási szándékot is feltételezi a felnőttképzésben résztvevők részéről, mégpedig az enyhébb bizonytalanságkerülés irányába.

14. diagram: A bizonytalanságkerülés kérdésenkénti átlagai jelen és kívánt szituációban



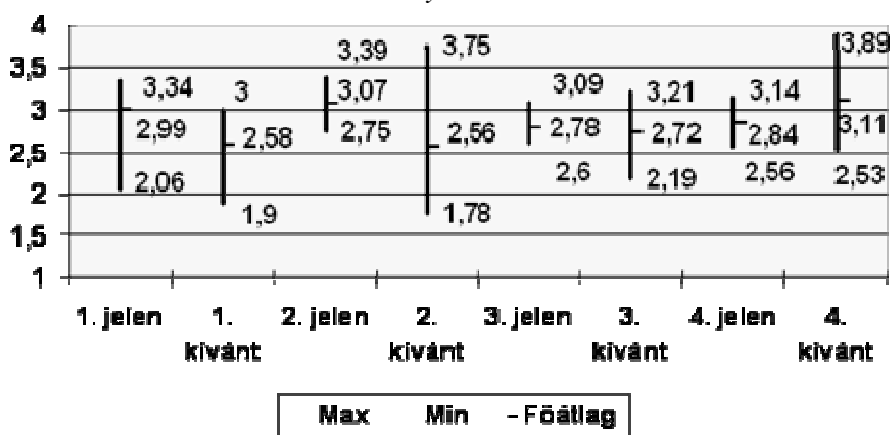
Itt is ki kell emelni azonban egy kérdést, mégpedig most is az utolsót, vagyis az alkalmazottak szervezetén belüli karrierjére vonatkozó témát. A kérdésfeltevés alapvetően jó és lényegbevágó, a válaszok megfejtése is egyértelmű: a honi munkavállalók szeretnék nagyobb egzisztenciális biztonságot a maguk számára, melynek egyik lehetséges módja a biztos munkahely. Ez a hosszútávon értelmezett stabilitás azonban a rendszerváltással megszűnt, s igen negatívan érintette a munkavállalók egzisztenciális helyzetét. Tehát, e kérdésre adott válaszok nincsenek ellentétben az előzőkkel, hanem kifejezik az alanyok nagyobb anyagi biztonságra való törekvéseit. Szinte ugyanígy fogalmaz e dilemmával kapcsolatban *Bakacsi és Takács* (1998) is:

„...Preferenciáik arra utalnak, hogy szívesebben látnának nagyobb stabilitást, ami gyakran egyben a munkahely stabilitásának (biztonságának) igényével is párosulhat.” (Bakacsi – Takács 1998:20)

Az egzisztenciális biztonságra való törekvés az egyetlen kérdés, melynél a kívánt érték meghaladja a jelenbelit (lásd a diagramot), s emellett a 3,75 százalados számadat jelentős mértékben torzítja felfelé a kívánt esetben mért átlagot. Ha kivennénk ezt a kérdést a „kalapból”, akkor a jelen helyzetet jellemző átlag alig módosulna (3,07-ről 3,1-re), míg a kívánt eset átlaga 2,56-ról 2,26-ra csökkenne, amely viszont jelentősnek tekinthető.

Még egy adalék az anyagi stabilitás átlagmódosító hatásához: E kérdéskör esetében mérhető a legnagyobb különbség két kívánt állapotra vonatkozó kérdés között (1,97), mivel a második kérdésre adott válaszok átlaga mindössze 1,78. Ez messze a legnagyobb különbség, mely jelenséget az alábbi diagram szemlélteti:

15. diagram: A dimenziók fő- és részátlagainak összevetése a jelen és kívánatos helyzetben



Az állítható tehát, hogy a bizonytalanságkerülés dimenziója esetében – összehasonlítva az észlelt és a kívánt kategóriákat – kettős hatás figyelhető meg:

1. egyrészt létezik egy törekvés a szervezeti tagok között az innovációt, egyéni autonómiát és kockázatvállalást, illetve a lazább kontrollt gyakorló szervezeti kultúra kialakítására,
2. másrészt azonban mindezt egy stabil, megbízható és prosperáló szervezeti létben képzelik el a tagok, mellyel hosszútávon számolhatnak.

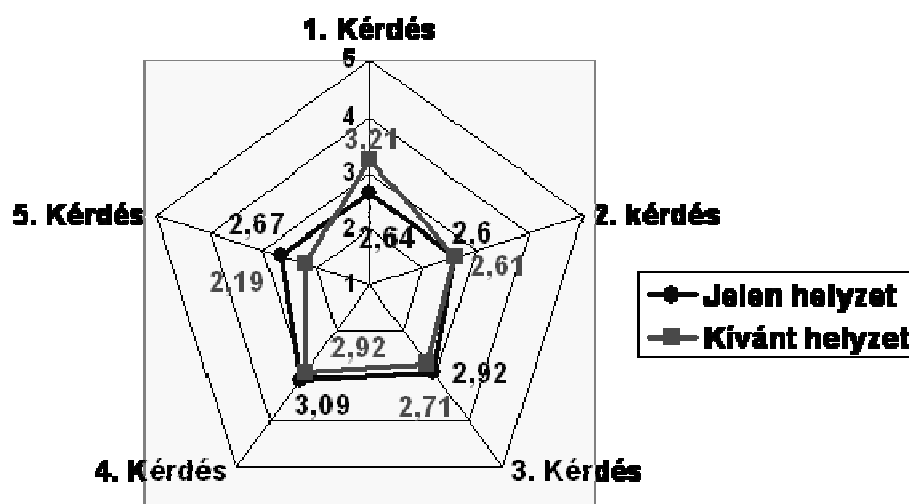
Ebben a dimenzióban tehát nem látható az előző esetben megfigyelhető ingamozgás, illetve inkább úgy fogalmazhatunk, hogy a '80 –as években Varga által mért magas bizonytalanságkerülésből (lásd korábban) a rendszerváltással „átlendült” a kulturális inga az alacsonyabb tartományok felé. Ez a mozgás az e mérések szerint még mindig tart, hiszen a kívánt értékek átlagának bármely számítási verzióját is tekintjük, mindegyik tendenciózusan kisebb értéket mutat az észlelnél. E felmérés alapján nem lehet csatlakozni Bakacsi és Takács által, a GLOBE kutatása esetében kimutatott, a közepesnél alacsonyabbtól a közepes érték felé mutató elmozdulás teóriájához. A bizonytalanságkezelés jelen és kívánt szervezeti helyzetében megfigyelt szervezeti magatartásformák között észlelhető legnagyobb különbség a második kérdés esetében figyelhető meg, ahol az észlelt érték 3,3, míg a kívánt érték 1,78 volt, így a különbség 1,52. A

kérdés a munkavégzés feszültséggel telítettségét méri, s látható, hogy az alkalmazottak sokkal nyugalmasabb munkahelyi légkörre vágnak a jelenleginél.

Érdekes, hogy az elemzési dimenzió tipikus kérdése, mind a jelen, mind pedig a kívánt helyzetre nézve a harmadik kérdés, mely a kockázatvállalás vállalati megítélését van hivatva körülírni. Ebben az esetben, a jelenre vonatkozó főátlagtól (3,07) való eltérés csekély, 9 század, mivel a kérdés jelen szituációra értelmezett részátlaga 2,98, míg a kívánt állapot kérdésének részátlaga és a főátlag egybeesik (2,56). A kialakult helyzet azért is pikáns, mivel a dimenziók elemzésében Hofstede (1980/a) külön is kiemeli, hogy a bizonytalanságkerülést ne tekintsük teljesen egyenlőnek a kockázatkerülés fogalmával.

A kérdőíven a IV., de a hofstedei dimenziókat tekintve a harmadik kérdéskör a **kollektívizmus – individualizmus** témája (lásd a diagramot).

16. diagram: A Kollektívizmus - individualizmus kérdésenkénti átlagai jelen és kívánt szituációban



E kulturális jellemzőt a munkatársaktól való függőség, a szervezeti konfliktusok szerepe, a csoportmunka alkalmazásának gyakorisága, az alkalmazotti célok és a csoportcélok közti kapcsolat, illetve a piaci siker szervezeti megítélésével közelítettük meg.

A jellemző mérésével létrejött átlagok, mind a jelen helyzetben, mind pedig a kívánt helyzetben a főátlag (3,00) alatt maradtak (jelen állapot átlaga 2,78, míg a kívánt állapot átlaga 2,72), ami a magyar szervezeti

kultúra enyhe kollektívizmusára enged következtetni, a felnőttképzésben résztvevők mintája alapján. Ezek az értékek egyben megerősítik *Varga, Heidrich és Primecz* észleléseit és kijelentéseit is e kultúrajellemző esetében. A GLOBE projekt kutatási eredményeihez való összehasonlításhoz azonban már egy kissé részletesebb elemzés szükséges. A jelenben észlelt és a kívánt értékek főátlagai között minimális az eltérés, számszerűleg 6 század, mely nagyon halvány kollektívizmus felé való törekvést jelez. *Bakacsi és Takács* is ugyanezt a tendenciát vélte felfedezni saját empirikus tapasztalatai alapján, azonban még a „másik oldalról”, vagyis a halvány individualizmusból a halvány kollektívizmus felé. Ők azzal érvelnek, hogy a rendszerváltás utáni első időszakban a szocializmusban lefojtott individualizmus a felszínre tört, de ez a „ló túlsó oldalára esés”-i jelenség gyorsan lecsengett, s mind társadalmi, mind pedig szervezeti szinten egy lassú, de biztos kollektívista tendencia jelent meg Magyarországon.

A kollektívizmus fokát mérő kérdésre adott válaszok részátlagai a jelen helyzetre nézve igen homogének (lásd a diagramot), hiszen a legnagyobb eltérés a második és a negyedik kérdés átlagai között alakult ki (49 század), míg ugyanez az érték a kívánt állapotot tekintve már jóval magasabb, 1,02 század, mégpedig az első és az ötödik kérdés részátlagai között.

Itt egy pillanatra érdemes elidőzni, hiszen ebben a kategóriában is található egy gondot okozó kérdés. Az első kérdés ugyanis azért „lóg ki a sorból”, mert csak ebben az esetben magasabb a kívánt érték a jelenleginél. Igaz, magasabb a kívánt érték a második kérdés esetében is, de mivel itt az eltérés 1 századnyi, ami belül van a hibahatáron egy 236 fős minta esetében, ezért az értékek inkább egyenlőnek tekinthetők. Ami feltűnő az első kérdésre adott válaszok esetén, hogy a vizsgálatba bevont alkalmazottak inkább azt tartanák jobbnak, ha a szervezeten belül kevésbé függne munkájuk sikeres elvégzése munkatársaiktól. A válaszadást természetesen befolyásolhatja olyan objektív technológiai feltétel is, mely esetében a részfolyamatok meghatározott sorrendben, szekvenciálisan követik egymást, vagyis az egyik munkatárs tevékenységének outputja a következő inputja is egyben. Ekkor, ha akarja a szervezeti tag, ha nem, nagymértékben függ saját tevékenységének sikere a másiktól, s talán ezért jelenik meg a kívánt helyzet esetében egy magasabb érték, mivel a vágyuk nem kötődik a munkafolyamatok elvégzési sorrendjéhez. Tehát, úgy vélem, hogy a kérdésre adott válaszok tartalmazhatnak objektív technológiai feltételeket is, melyek lefelé húzzák a jelenre vonatkozó értékeléseket, ami látszik abból is, hogy e két részátlag érték különbsége a legmagasabb ebben a kérdéscsoportban (0,57). Összességében, a jövőben ezt a kérdést is másként kell megfogalmazni.

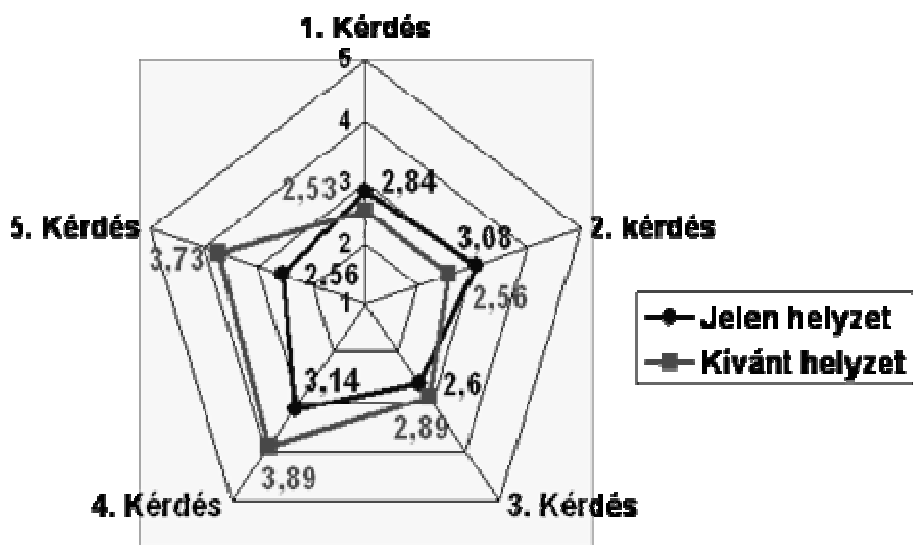
Mindebből következően arra a kérdésre, hogy vajon mely kérdés esetén a legmagasabb a különbség a jelen és a kívánt pozíció részátlagai között, nem tudunk egyértelműen válaszolni, mert ha csak a számadatokat nézem, akkor az első kérdésben a legmagasabb az eltérés, de a fenti tények birtokában a piaci

siker megítélése is szóba kerülhet, mivel e kérdés részátlagainak eltérése is 0,48 század. Következésképpen, e két témakörben merül fel erőteljesebben az alkalmazottak törekvése a jelen helyzet megváltoztatására, amely erőfeszítések azonban kioltják egymást a főátlagban, mivel a munkatársak függésétől való szabadulás az individualizmus felé, míg a piaci siker csoportérdemeinek elismerése a kollektívizmus felé lendítené ki a kulturális ingát.

Látható tehát, hogy e témában is kettős tendencia érvényesül, s ez is objektív módon magyarázza a jelen és a kívánt jövő közt észlelt 6 századnyi, vagyis minimális eltérést. A témakör tipikusnak tekintett kérdése a jelen helyzet oldaláról a piaci siker szervezeti megítélésével kapcsolatos utolsó kérdés, mivel a főátlagtól való eltérés 11 századnyi (a 5 kérdés részátlaga 2,67), míg ez a kérdés a kívánt állapot esetében a csoportmunkával kapcsolatos harmadik kérdés, hiszen e kérdésre adott válaszok részátlaga 2,71, ami csak 1 századdal marad el a főátlagtól.

Az utolsó, kérdőív által elemzett kulturális dimenzió a **férfiasság – nőiesség** témája (lásd a diagramot):

17. diagram: A Férfiasság–nőiesség kérdésenkénti átlagai jelen és kívánt szituációban



Ennek a Hofstedei kulturális jellemzőnek a lényegét a vezetők vezetési stílusának, a verseny fogalmának szervezeti értelmezésének, a vezetők nemek szerinti arányának, a szociális érzékenység tulajdonsága fontosságának és a

szervezeti konfliktusok feloldási módjának oldaláról ragadta meg a kérdőív. A dimenzió méréséből származó főátlagok a következők:

1. *a jelen helyzetben 2,84 százalékos érték nyhe férfias szervezeti kultúrát sejtet,*
2. *ám a kívánt pozíció, a maga 3,11-es értékével nyhe nőies kultúra felé való törekvést jelez a felnőttképzésben résztvevők mintájában.*

E fenti változó átlagok több, nagyon fontos, magyar szervezeti kultúra jellemvonásra világítanak rá. Először is, a feltárt nyhe férfias jelleg teljesen egybevághat *Bakacsi és Takács* mérési eredményeivel (lásd a korábbi összefoglaló tábla adatait), ugyanakkor az esetleges változás tendenciája is megegyezik a szerzőpáros véleményével, mivel mindkét kutatás elvárt értékei nyhe nőies jelleget mutatnak. A kulturális ingamozgás igen csak valószínűsíthető, hiszen *Varga* kifejezetten férfiasnak jellemezte ezt a magyar kulturális szegmentumot, mivel a rendszerváltás kezdeti, „vadkapitalista” időszakában is ez a jelleg volt a domináns. Az új gazdasági berendezkedés rögződésével, illetve a transzformációs válság lecsengésével ez a jellemvonás gyengülni kezdett, s a jelen felmérésből is az derül ki, hogy az inga mozgása azóta is tart, lassan átlendülve a feminitás kategóriájába.

A kultúránk maskulin vonásai tehát jelenleg igen gyengék és erős a szervezeti tagok kulturális képzése a lágyabb vállalati magatartás kiépítése felé. A kérdések részletesebb elemzéséből ez a kettős jelleg jól kivehető, hiszen míg az első két kérdés esetében, melyek a vezetési stílussal és a verseny definiálásával foglalkoznak, a válaszadók erőteljesebb és férfiasabb szervezeti magatartást favorizálnak, addig az ezeket követő utolsó két kérdésfeltevésekből származó átlagok már erősen a nőies jegyeket helyezik előtérbe. Jó példa erre a szociális érzékenység fontosságát részletező kérdés, ahol mindkét részátlag a nőies „oldalon” helyezkedik el, mivel a jelen helyzetre vonatkozó részátlag 3,14, míg a kívánt érték 3,89.

A harmadik kérdés jól példázza a nők szerepének magyar kulturális megítélését, hiszen a kívánt értékek az egyensúly felé tartanak – mivel a jelen helyzet átlaga 2,6, a kívánt helyzet részátlaga pedig 2,89 –, de úgy sem tud átbillenni a mérleg a nőiesebb oldalra, hogy a válaszadók 62%-a nő volt! Az is jellemző a kapott értékekre, hogy amíg a jelen megítélése a megkérdezettek oldaláról viszonylag homogénnek tekinthető, mivel a részátlagok legnagyobb eltérése 0,58, addig ez a megítélés igen heterogén a kívánt értékek esetén (1,36), ami megerősíti a jövőben elvárt változások kétpólusosságát.

A legerősebben változtatásra szoruló szervezeti (vezetői) gondolkodásmód elem az utolsó kérdésben megfogalmazott konfliktus feloldási módszerek terén mutatkozik, mivel a kétfajta átlag eltérése igen tetemes, 1,17. A jelen helyzet átlaga ugyanis 2,56, amely esetében a válaszadók a tárgyalási lehetőségek felvetését és vélemények ütköztetését tartják tipikus szervezeti viselkedésnek,

míg a kívánt pozíció átlagértéke 3,73, vagyis a konfrontáció helyett a megkérdezettek jobban elfogadnák a kompromisszumokat.

A legtipikusabb kérdés a jelen helyzetre értelmezve egyértelműen az első, mely a menedzserek vezetési stílusát firtatja, mivel részátlagának értéke megegyezik a főátlaggal (2,84). Sajnos, igazán tipikus kérdést viszont nem adható a kívánt helyzetre vonatkozóan. A férfi–nő vezetői aránnyal foglalkozó ominózus harmadik kérdésnek van a legkisebb eltérése a főátlagtól (a részátlag 2,89, míg a főátlag 3,11), de ezekből az adatokból is látható, hogy ez az eltérés az eddig mért legnagyobb (0,22), ráadásul az értékek sincsenek azonos oldalon, hiszen az egyik a férfiasság, a másik viszont a nőiesség oldaláról közelíti a globális átlagot.

9.4.2. A magyar szervezeti kultúra új helye a hofstedei modellben

A hofstedei dimenziók elemzése után összeállítható egy teljes magyar kulturális jellemzőegyüttes a felnőttoktatási programokban résztvevők bázisán, mind a jelen, mind pedig a szervezeti tagok által kívánt ideális pozícióra, mely ismertetőjegyeket az alábbi tábla tartalmazza:

34. tábla: Az empirikus felmérés eredményei

Dimenziók / Szerzők:	Jelenbeli mért állapot	A szervezeti tagok által kívánt állapot
Hatalmi távolság	közepes	gyengébben közepes
Bizonytalanságkerülés	erős közepes	gyengébben közepes
Kollektívizmus/ Individualizmus	enyhén kollektivistista	kicsit erősebben kollektivistista
Férfiasság/Nőiesség	enyhén férfias	enyhén nőies

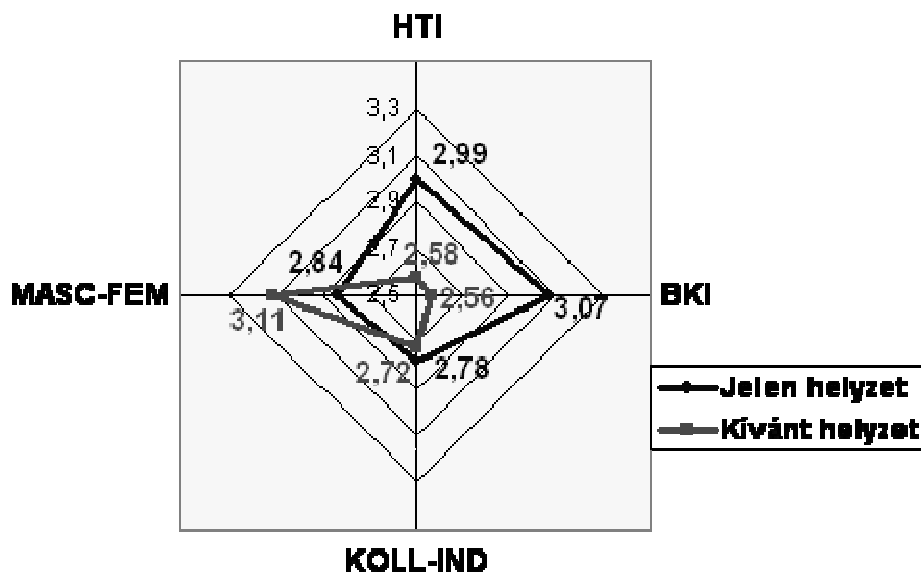
A 30. tábla számszerűsített eredményeit – a jelen helyzetre érvényes és a kívánt jövőre vonatkoztatva, kategóriánként – polárkoordináta rendszerben ábrázolva az alábbi diagram tartalmazza (lásd a következő oldalt).

A diagram és a fenti tábla is jól mutatja, hogy a felnőttképzésen résztvevők alapján jellemzett magyar szervezeti kultúrában az észlelt hatalmi távolság közepes és az alkalmazottak még ennél is kisebb hatalmi megosztottságot kívánnak, míg a bizonytalanságkerülés kérdéskörében egy kissé erősebb közepes érték a jellemző, és – aggregáltan – a megkérdezettek ebben az esetben is kisebb bizonytalanságkerülési helyzetet várnak el szervezeteikben.

A kérdőíves felmérés alapján, a mintasokaság a magyar szervezeti kultúrát enyhén kollektivistának tartja, de a tagok még ennél is erősebb kollektívizmust óhajtanak a szervezeti működésben, míg a megkérdezettek véleménye alapján a

jelenleg szervezeti kultúránk enyhén férfias, ám inkább a nőiesebb kultúra kialakítását pártolnák a jövőben a szervezetekben dolgozók.

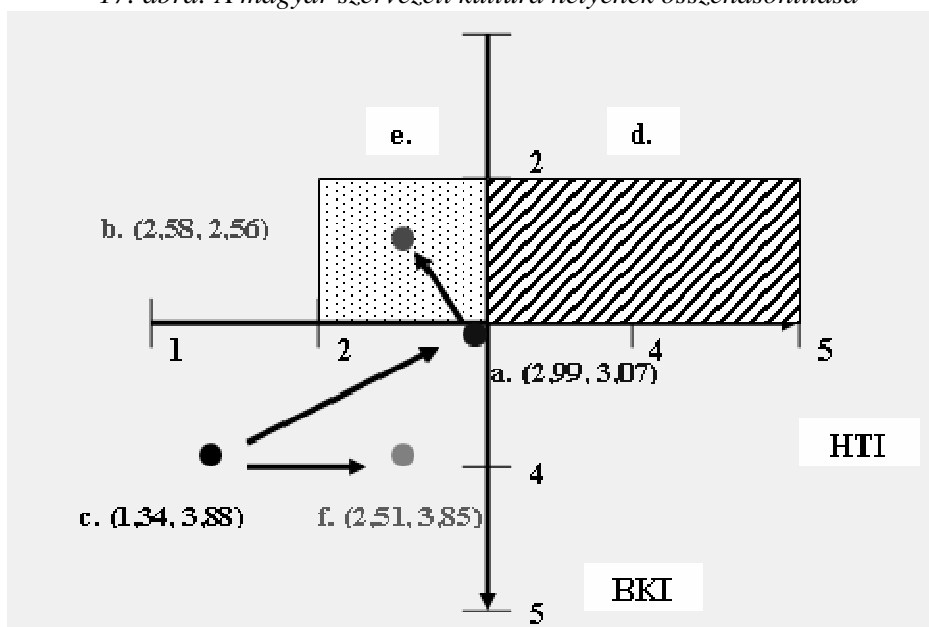
18. diagram: A hofstedei dimenziók összehasonlítása a jelen és kívánt helyzet alapján



A kapott jellemzőértékek és más magyar szervezeti kultúrakutatások összevetéséből az állapítható meg, hogy a kapott eredmények részben összeesengenek más empirikus modellek végeredményeivel. Felmerülhet azonban az igény, hogy az összegző jellegű, **33-34. táblák számszerűsített értékeit grafikus módon összehasonlíthatóvá tegyünk**. Ehhez valamilyen közös alapra kellett transzformálni a rendelkezésre álló adatokat. Ez a probléma a következőképpen oldható meg: ismerve a most bemutatott kutatás hofstedei dimenzióértékeit, kiszámíthatók a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés adataiból azok mediánjai, melyek segítségével felállítható a klasszikus, *Hofstede* által kialakított, négy síknegyedből álló koordináta-rendszer. Mivel, a medián értéke mind a hatalmi távolság, mind a bizonytalanságkerülés esetén 3 lett, ezért egy teljesen szimmetrikus koordináta-rendszert kapunk, egyenlő területű síknegyedekkel (lásd az ábrát).

Ezek után e felmérés jelenre vonatkozó HTI-BKI értékpárját (a. pont), illetve a megkérdezettek által kívánt állapot értékpárt könnyedén lehet ábrázolni a rendszerben (ugyanott b. pont), azonban a „klasszikus”, *Varga*-féle elhelyezkedés ábrázolásához szükséges az eredeti értékek transzformálása, melyet a következő táblázat segítségével lehet megtenni, az alábbiak szerint:

17. ábra: A magyar szervezeti kultúra helyének összehasonlítása



1. Vegyük az ITIM adatsorát a magyar állapotról, mely lényegében megfelel a Varga által mérteknek. Emellett ki kell választani a 88 országot figyelembe véve, mind a HTI, mind a BKI, mind pedig a MAS adatok minimumait és maximumait (lásd a táblázat 2–4. oszlopait). Ezeket a továbbiakban egy 5 fokú Likert skála 1-es és 5-ös értékeinek megfelelő szélsőértékének kell tekinteni.

6. táblázat: Transzformációs munkatábla az ITIM adatai alapján

	Varga által mért értékek	Globális maximum (ITIM)	Globális minimum (ITIM)	Eltérés	Osztlőközök hossza	Transzformált érték
HTI	19	104	11	93	23,25	1,34
BKI	83	112	8	104	26	3,88
MAS	79	95	5	90	22,5	4,29

2. Ezután kiszámításra kerülnek a szélsőértékek különbségei, melyek fenti 5 fokú Likert-skála minimum és maximum értékei közti különbségek lesznek (5. oszlop).

3. Majd ki kell számítani a különbségekre eső osztásközök hosszát (6. oszlop), amely értékeket a minimumokhoz adva megkapjuk a Likert-skála kettéshez, hármashoz és négyeshez eső értékeit. Így már megtudható, hogy *Varga* értékei mely két Likert-érték közé esnek.
4. Utolsó lépésként ki kell vonni az eredeti magyar értékelemkből a hozzá alulról a legközelebb eső egész Likert-egységnek megfelelő értéket, s a maradékot elosztani az eltérés hosszával, így megkapjuk a Likert-érték egészrésze mellé annak pontos tizedes értékeit, s e két számadatot összeadva már meg is történt a koordinátaelemek transzformációja (7. oszlop).

A normálás elvégzésével lehetővé válik az empirikus felmérés végeredményének és a vargai adatok egy rendszerben való ábrázolása (lásd az ábrát), melyben tehát az a. pont az eddig tárgyalt felmérés jelenre vonatkozó véleményét jelenti, koordinátái pedig az adott kérdéskörben kapott válaszok főátlagai. A b. pont a kívánt helyzetre vonatkozó értékpár, míg a c. pont a *Varga* általi értékek transzformált értékei alapján keletkeztek. A d. síkrész (sávozottan megkülönböztetve) azt a területet jelöli, ahová *Bakacsi és Takács* helyezte erős valószínűséggel a magyar szervezeti kultúrát (HTI – nagy, BKI – közepesnél alacsonyabb), míg az e. síkrész (pontozott terület) az általuk elvártként nevezett kulturális pozíciót mutatja (HTI – kicsi, BKI – közepes). Végül az f. pont *Kolman et al.* (1999) egy másik mérési értékeit jeleníti meg.

Az. ábrán látható, hogy a *Varga* által mért értékegyüttest szemlélve változás az új koordinátarendszerben sincs, vagyis egyértelműen a „Jól olajozott gépezet” pozícióban található nemzeti- szervezeti kultúránk. A felnőttképzési minta jelen helyzetre vonatkozó ábrázolási pozíciója azonban igencsak origó közeli szituációt rögzít, de még ugyanabban a síknegyedben elhelyezkedve. A minta összetétele és annak központi helyzete - mely a határtengelyekhez is közeli egyben - azonban óvatosságra int arra nézve, hogy valami karakteresen egyértelmű kijelentést tehesünk a magyar szervezeti kultúrával kapcsolatban. **Azt lehet biztosan állítani, hogy kultúránk változásban van, vagyis együtt észlelhetők a múlt és a jelen kulturális jellemzőinek bizonyos elemei.** Ezt a változást támasztja alá a *Hofstede* (2001) által elfogadott f. pozíció is, hiszen a *Varga* által megadott helyzethez képest a kultúránk időbeli elmozdulásának iránya részben hasonló – főként a HTI-re nézve, s a kulturális változás mértéke is hasonló.

Ennek a változásnak a jövőbeli irányát jelezheti a kívánt pozíció, hiszen az alkalmazottak ebbe az irányba való törekvése errefelé módosíthatja idővel a kulturális pozíciókat, illetve az ilyen irányú szervezeti kultúra elmozdulás ütközne a legkisebb munkavállalói ellenállásba, s ez a helyzet már igen egyértelműen a hofstedei „**Piac**” kultúra szférájában található (lásd az ábra b. pontját). Ez a valószínűsített változási pálya, s a *Hofstede* által felvázolt f. pontbeli pozíció sem támasztják alá *Bakacsi és Takács* azon elképzelését, hogy

a magyar szervezeti kultúra jelen helyzetében inkább valahová, a hofstedei „Család” kategóriájába esik (d. tartomány), bár azt meg kell jegyezni, hogy a c. pontból az a. pontba való elmozdulás iránya megegyezik a *Bakacsi és Takács* által mértekkel, hiszen a *Varga* által meghatározott helyzetből mindkét változás a család pozíció irányába mutat. Ugyanakkor azonban a szerzőpáros által mért elvárt kulturális helyzet (e. tartomány) és a felnőttképzésen résztvevő minta alapján képzett kívánt pozíció egybeesik, s ez a tény megerősíti a jelen kutatás helyességébe vetett hitet, s alátámasztja a fenti szerzők eltérő módszertanú kutatási eredményeit is.

Ugyanezek pozíciók ábrázolhatók az új, háromdimenziós rendszerben is, ha felhasználjuk az utolsó táblázat férfiaságra vonatkozó adatait (lásd a 6. mellékletet). Az előbbi, klasszikus ábrázolási módhoz képest nem változik semmi ebben a rendszerben sem, bár itt jobban látszik a hofstedei pozíció kiugró maszkulinitása, amely „elsodorja” a pozíció elhelyezkedését a kérdőív mérési adataitól. Az eredmények elemzésével kapcsolatos további fontos kérdés az, hogy a felnőttképzési programokon résztvevők bázisán alapuló magyar nemzeti- szervezeti kultúravizsgálat értékei – melyek az eddigiekben végzett elemzések alapján hasonló képet alkottak kultúránk pozíciójáról, mint az eddigi kutatások – az új rendszerben kialakított és fő kulturális jellemvonásaik alapján létrehozott kultúratiszpológia tagjai közül melyik kulturális csoportba sorolhatók?

Azt tudjuk, hogy a 88 országra elvégzett klaszteranalízis alapján, **az új sémában Magyarország a „versenyző” kultúrkör országai közé kapott besorolást.** Lényeges megjegyzés, hogy ezt a minősítést a *Varga* által végzett megfigyelésekből származó értékek eredményezték. Ugyanakkor azzal is kiegészítendő helyzetünk jellemzése, hogy az így képzett magyar pozíció nem tekinthető tipikusnak a versenyző kultúrkör országai közül. Ez az állítás a diszkriminancia analízis alapján képzett ún. **p indikátor** értelmezésével támasztható alá, mely százalékosan értelmezhető formában (tizedes tört alakban) a tipikusság mértékét adja meg. **A magyar mutatóérték** csak nagyon alacsony szinten, 8,6%-ban feleltethető meg az ideális pozícióként jellemzett klaszterközéppont értékének, ami egyértelműen **az adott csoporton belüli marginalitást tükrözi.** A magyar szervezeti kultúra pozícióját és a többi kulturális csoport határértékeit a 7. táblázat tartalmazza.

Először úgy gondoltuk, hogy a fentiekben feltett kérdésre akkor lehet egyértelműen válaszolni, ha ugyanazt tesszük a kulturális térrészekkel, mint a *Varga*-féle koordinátákkal, vagyis transzformáljuk a négy kultúra határértékeit, s összehasonlítjuk a kérdőívünk által mért értékekkel. Az egyes indexekre kapott legkisebb és legnagyobb értékek, mint globális minimumok automatikusan az 1-es és 5-ös értékeket kapták, míg a többi esetben ugyanazt a négylépéses **normálási módszert** alkalmaztuk, mint az előzőkben.

7. táblázat: Az újonnan képzett kulturális klaszterek szélsőértékei

Index / Kulturális csoport	Bürokratikus - centralizált	Janus arcú	Érzékeny	Versenyző
HTI minimum	38	49	18	11
HTI maximum	104	94	55	60
BKI minimum	8	28	23	13
BKI maximum	112	104	70	92
MAS minimum	14	10	5	8
MAS maximum	73	69	58	95

A transzformáció után a következő kulturális csoporthatárok jöttek létre (lásd az alábbi táblázatot).

8. táblázat: Az újonnan képzett kulturális klaszterek transzformált szélsőértékei

Index / Kulturális csoport	Bürokratikus - centralizált	Janus arcú	Érzékeny	Versenyző
HTI minimum	2,16	2,63	1,3	1
HTI maximum	5	4,57	2,89	3,11
BKI minimum	1	1,77	1,58	1,19
BKI maximum	5	4,69	3,38	4,23
MAS minimum	1,4	1,22	1	1,13
MAS maximum	4,02	3,84	3,36	5

Összehasonlítva ezeket a határértékeket az általam mért értékekkel (jelen esetben: HTI=2,99, BKI=3,07, MAS=2,84, kívánt esetben pedig: HTI=2,58, BKI= 2,56, MAS= 3,11), sajnos nem lehet egyértelműen definiálni azt, hogy az egyes értékhármak melyik kulturális csoportba tartoznak, csak azt, hogy melyikbe nem. Mindkét esetben három kulturális klaszter értékhatárai közé is befértek az képzett értékek, s csak egy- egy csoport „esett ki a rostán”. Ez tényszerűen annyit jelent, hogy a mért **jelen érték biztosan nem „Érzékeny”** típusú kultúráé, illetve **a kívánt érték nem** elégíti ki a „**Janus arcú**” csoport feltételeit. Ez a megoldás azonban még túl kevés információt hordozott, ezért megfordítottuk az eljárást, vagyis a fenti kutatás szervezeti jelenre és a kívánt helyzetre képezett kulturális koordinátáit transzformáltuk *Hofstede* kulturális értékei közé, s ezzel a kérdőíves felmérés eredményei ábrázolhatók lettek a 88 ország kulturális pozícióját a 2. mellékletben bemutató háromdimenziós reformmodellben. A kapott koordinátákat az alábbi táblázat tartalmazza, ahol a zárójelbe tett értékek lettek az analízisbe bevont inputadatok.

9. táblázat: A jelen és kívánt értékek transzformációja

Indexek / mért értékek	Jelen eredeti	Kívánt eredeti	Jelen transzformált	Kívánt transzformált
HTI	2,99	2,58	57,26 (57)	47,73 (48)
BKI	3,07	2,56	61,82 (62)	48,56 (49)
MAS	2,84	3,11	46,4 (46)	52,47 (52)
IND	2,78	2,72	43,38 (43)	42,12 (42)

Az így képzett koordináták, kvázi 89. (jelen helyzet) és 90. (kívánt helyzet) országként beillesztésre kerültek az ITIM adatsorába, majd ezzel az adatbázissal végeztünk klaszteranalízist 4 osztályozási csoportra nézve. Az elemzés igen érdekes végállapotot mutatott, ugyanis a két „ország” hozzátoldása a meglévő bázishoz, minimális mértékben ugyan, de módosította a klasszikus középpontjait (lásd a táblázatot). A táblázatból kitűnik, hogy az országcsoportok elmozdulása inkább csak a 2. kulturális egységet, vagyis a Janus arcú kultúrát érintette, azonban ebben az esetben is csak igen csekély mértékű volt a változás. A számunkra leglényegesebb kérdés azonban az volt, hogy vajon melyik csoportba kaptak besorolást a vizsgálat empirikus értékei?

10. táblázat: Az eredeti és az új klaszterközpontok összevetése

	1. régi	1. új	2. régi	2. új	3. régi	3. új	4. régi	4. új
HTI	73	73 (0)	74	73 (1)	32	32 (0)	36	36 (0)
BKI	84	83 (1)	48	46 (2)	50	50 (0)	58	59 (1)
MAS	47	47 (0)	47	49 (2)	17	17 (0)	65	64 (1)

Jelmagyarázat: 1. Bürokratikus- centralizált kultúra, 2. Janus arcú 3. Érzékeny, 4. Versenyző (Zárójelben az eredeti és az új klaszter-középpontok eltérései található)

Nos, a 89. országként figyelembe vett **jelen helyzetre** vonatkozó adategyüttes a **Janus arcú**, második kulturális szegmentumba kapott besorolást. A megkérdozettek számára ideális körülményként jellemzett, **kívánt helyzetet** reprezentáló értékhármass pedig – 90. országként – a negyedik, vagyis a **Versenyző** kultúrkörbe került. A pozicionálásból kitűnik, hogy a kapott besorolások nem mondanak ellent az első, kizárásos alapú elemzési eredménynek. Azt még hozzá kell tenni a fentiekhez, hogy a két „fantomország” bázisba vitele nem módosított a vargai alapértékek besorolásán,

vagyis a 36. országgént jelölt Magyarország maradt versenyző kultúrkörben, mint ahogy versenyző besorolást kapott *Kolman, L. et al.* (1999) értékegyüttese is, miután azok értékei is bevonásra kerültek a klaszteranalízisbe.

10. Múlt és jelen viszonyának vizsgálata a magyar szervezeti kultúrában⁸

Tény, hogy a rendszerváltás a magyar társadalmat és gazdaságot alapjaiban változtatta meg, s természetesen, ezek a változások érezhetőek voltak mind a háztartások mindennapjaiban, mind pedig a szervezetek és az állam makrogazdasági viselkedésében is (lásd pl. Balaton, 1994, Antal s tsai. 1998, vagy Primecz – Soós 2000 műveit). Jelen tankönyvrész ezt az irányváltást és annak hatását nem is kérdőjelezi meg, hanem inkább azt vizsgálja empirikus módon, hogy **mintegy két évtizeddel a hazai társadalmi-gazdasági rendszerváltás után vajon érezhető-e még a hazai szervezetek kultúrájában az állami tulajdonosi múlt hatása?** E kérdés megválaszolásához a **következő hipotézissel** élünk:

Kimutatható kulturális különbség van a hazánkban működő és szocialista állami tulajdonosi múlttal rendelkező, illetve a rendszerváltással létrejövő, vagy Magyarországon a rendszerváltás után letelepedő nemzetközi vállalatok szervezeti kultúrája között.

10.1. Az adatgyűjtés és feldolgozás módszere

A fenti feltételezés megválaszolásához, illetve a hipotézis igazolásához az egyik legmegfelelőbb módszer a kérdőíves lekérdezés technikája, amely mintagyűjtési folyamat 2006-ban zárult le. Az alkalmazott kérdőív felépítése – melynek kérdései az 7. számú mellékletben található – egyaránt magán viseli a nemzeti–szervezeti kultúrakutatás dimenzióira vonatkozó főbb felosztási elveket Hofstede (1983) alapján, illetve a nemzetközi szinten elvégzett GLOBE szervezeti kultúrakutatással foglalkozó felmérés jellemzőit Bakacsi és Takács (1997) alapján is. Az általános információk mellett a feltett kérdések a szervezeti kultúra 4 fő hofstedei építőelemére – a Hatalmi távolság, a Bizonytalanság-kerülés, az Individualizmus-Kollektívizmus és a Férfiasság-Nőiesség – vonatkoztak, továbbá minden feltett kérdésre adott válasz a jelen szervezeti helyzetre, illetve egy kívánt jövőbeni szervezeti szituációra is vonatkozott (lásd a mellékletet). Minden kérdésre egy 9 fokú Likert-skálán

⁸ E fejezet Jarjabka, Á. (2008): Van nyoma a hazai vállalatok állami múltjának szervezeti kultúrájuk jelenében? Marketing & Menedzsment, XLVII. évf., 3. sz., 39-49. old. tanulmánya alapján készült.

lehetett válaszolni, melyek esetében minden páratlan skálaelem egyfajta rövid értékleírással orientálta a válaszadásban a megkérdezetteket.

35. tábla: Egy példa a kérdőív kérdéseinek felépítésére

Az Ön vállalatánál...

II.3.a. ...kik a „piaci siker letéteményesei”, a cégénél fennálló értékrend alapján?

Teljes mértékben az alkalmazottak		Nagy részben az alkalmazottak		A vezetők és alkalmazottak egyaránt		Nagy részben a vezetők		Teljes mértékben a vezetők
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.

b. Mi lenne az Ön szerint kívánatos értékrend e kérdésben?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
----	----	----	----	----	----	----	----	----

A lekérdezés nem minősíthető reprezentatívnak, mivel a kérdőívek kitöltői a PTE KTK kiegészítő levelező MSc. képzésének 1. és 2. éves hallgatói voltak, akik önkéntesen és anonim módon töltötték ki a kérdőívet. Az így nyert minta összetétele nyilván nem tükrözi teljes megbízhatósággal a hazai munkavállalók nem, kor, végzettség stb.. jellemzőit, s megoszlásuk is feltehetőleg csak részben tükrözi a hazai szervezetek eltérő múltjával kapcsolatos fenti csoportosításból következő arányokat. Emellett a mintaelemszám alapján a felmérés kiscsoportosnak minősíthető, mivel összesen 115 hallgató bevonásával jött létre a vizsgálat alapját képező adatbázis. Mindezek ellenére, bár a reprezentativitás hiányosságai, illetve az alacsony mintaelemszám nyilvánvalóan leszűkíti a kutatás eredményeinek általánosíthatóságát, a felmérés lehetőséget nyújt bizonyos alapvető következtetések levonására, melyek igazolása természetesen további kiterjedtebb empirikus vizsgálatok tárgya kell, hogy legyen.

A fent jellemzett adatállomány az SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 14.0-es verziószámú statisztikai elemző szoftverének segítségével került feldolgozásra. A vizsgálatok elkezdéséhez a válaszok kódolásán felül szükség volt az adatállomány változóinak meghatározására és elnevezésére. A kérdőív alapján 44 változó került azonosításra (4 általános kérdés, plusz 4 kérdéskörben egyenként 10 kérdés), melyek elnevezését a 2. Melléklet tartalmazza (lásd a 8. mellékletet).

Az adatállomány elemzésének fő csapásiránya **a változók közötti szignifikáns összefüggések feltérképezése** volt. E feladat elvégzéséhez a 44 változóból mintegy 946 darab **keresztábrát** (crosstables) (lásd 1. táblázat) kellett generálni, melyek közül kiszűrésre kerültek a lényeges magyarázó erővel rendelkező változópárok. A szignifikáns összefüggések tesztelése a **Pearson féle Chi-négyszet próbával** történt.

11. táblázat: Példa egy szignifikáns összefüggés keresztábrájára

VALLAL / ERTRENDU	1. Az alkalmazottak	2. Vegyesen	3. A vállalat vezetői	Összesen: Százalékban
1. Volt állami vállalat	1 5.0	14 16.7	22 15.3	37 33.3%
2. Nem volt állami vállalati múltja	14 10.0	36 33.3	24 30.7	74 66.7%
Összesen: Százalékban:	15 13,5%	50 45%	46 41,5%	111 100%

Megjegyzés: A rekordok felső soraiban a tényleges gyakorisági értékek (observed count) szerepelnek, míg az alsó sorokban az elvárt (expected value) értékek találhatók.

Az elemzés kezdőpontja az ún. **nullhipotézis**, mely azt az állapotot feltételezi, hogy nincs a vizsgált tényezők között semmilyen összefüggés. Amennyiben a kapott eredmények **szignifikánsan** eltérnek a nullhipotézisétől – vagyis attól, hogy nincs kapcsolat a két változó között – akkor igazolható a változók közötti szignifikáns összefüggés. Ehhez azonban **egyszerre három feltételnek is teljesülnie kell:**

1. Az általános szignifikancia-szintet jelölő **P paraméter (P-value)** értékének kisebbnek kell lennie, mint 0,05, mely tulajdonképpen 95%-os szignifikancia szintet jelöl; (a 9. mellékletben az ennek való megfelelő OK-val van jelezve). Ez az érték erősebb összefüggés esetében nem éri el a 0,01-t (99%-os szint, OK*), illetve 0,001-t (99,9%-os szint, OK**).
2. A keresztábrák által létrehozott cellák **várható értéke minimumának** (a 9. mellékletben ennek jelölése: Min. E.F) legalább el kell érnie az 1-et, ami azt jelenti, hogy a mindegyik keresztábra cellájába legalább 1-es értéket várunk, vagyis, hogy nem lesz üres a keresztábrának egy cellája sem.
3. Mindezek mellett, **a cellák kevesebb, mint 20%-ának esetében** állhat fenn, hogy a **cellákba tartozó elemek várható értéke kisebb, mint 5**, vagyis a keresztábrák celláinak „feltöltöttsége” megfelelő szintűnek kell lennie. (A 9. Mellékletben ennek jelölése: CellsEF<5)

A felmérés eredeti változói alapján képzett ún. **eredeti keresztábrák** – főként a 9 fokú Likert-skála választási lehetőségei és az alacsony mintaelemszám miatt – egy alapesetben sem mutattak ki a fenti kritériumoknak megfelelő kapcsolatot – főként a 2. és 3. kritériumok miatt –, ezért szükség volt a változók újrakódolására. Ekkor a megkérdezettek válaszai 3 olyan csoportba kerültek besorolásra, melyek az eredeti 9 fokú skála első, második és harmadik három elemének gyakorisági értékeit tartalmazták összevonva. Ez a

transzformáció az adatállomány információtartalmának csekély módosításával biztosította a keresztábra-cellák megfelelő szintű „telítettségét”. A változtatások elvégzése után **képzett új változók** bevezetésével a fent definiált három feltételnek már 50 keresztábra-összefüggés felelt meg, melyeket sorszámozva – legfőbb adataikkal – a 9. melléklet tartalmazza (lásd a melléklet).

A már bemutatásra került keresztábra pl. arra keresi a választ, hogy a vállalat állami múltja (VALLAL változó) és az Észlelt hatalmi távolság a piaci siker tulajdonításában (ERTRENDU) változók között milyen kapcsolat van (A tábla részletes elemzését lásd később). Vagyis, arra a kérdésre, hogy „Az Ön vállalatánál kik a „piaci siker letéteményesei” a cégénél fennálló értékrend alapján?” a keresztábra vizsgálja a minta válaszai alapján létrejött megoszlást az állami múlttal bíró és állami múlttal nem rendelkező szervezeteknél, s azt összehasonlítja a várt gyakoriságokkal. A változók közti kapcsolat megállapításában szerepet játszó feltételek, s a hozzájuk tartozó értékadatok a következők:

12. táblázat: Példa a keresztábrák értékelésére

Var-1	Var-2	p-Value	Ev.	Min. E.F.	Ev.	CellsEF <5	Ev.	Final Ev.
VALLAL	ERTREND	0,007490	OK*	5,000	OK	0,00%	OK	OK*

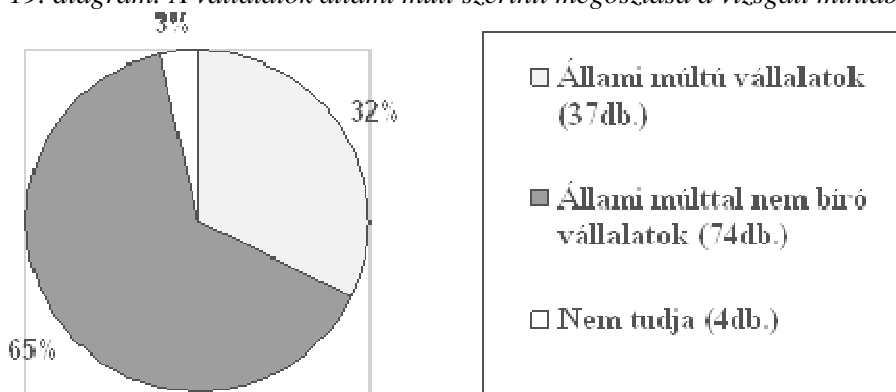
A táblázat soraiból kiolvasható, hogy a változók közötti kapcsolat 1%-os szinten is szignifikáns, emellett nincs egyáltalán olyan cella, ahol a várt érték kisebb lenne, mint 5, illetve a minimálisan elvárt gyakoriság egy cellában 5 (tehát nagyobb, mint 1, ami a minimum). Az összes **permutációból** a szignifikáns összefüggések kiszűrése után kezdődhetett meg a kutatás következő fázisa, vagyis a keresztábrák értelmezése, s az információtartalmukból származó következtetések levonása.

10.2. A kulturális múlt nyomai

A fő hipotézisünk szempontjából a legfontosabb elemzési területnek a **kérdőív I.2.b. kérdéséhez** (Kérdés: Az Ön tudomása szerint, szervezete, vagy annak jogelődje, a gazdasági rendszerváltást megelőző időszakban állami vállalat volt –e?) tartozó **VALLAL változó kapcsolatai** minősültek, hiszen e vizsgálati elem szignifikáns összefüggésrendszere alapján lehetett képet kapni arról, hogy miben különböznek a volt állami szervezetek és az állami múlttal nem rendelkező vállalatok kulturális karakterei. A 115 válaszadóból mindössze négyen nem tudtak érdemben nyilatkozni szervezetük állami múltjáról, így

ezeket kiszűrve, összesen 111 mintaelem került feldolgozásra a keresztábrák generálása során. A válaszok megoszlása a következőképpen alakult:

19. diagram: A vállalatok állami múlt szerinti megoszlása a vizsgált mintában



Az 50 szignifikáns összefüggéspárból kiszűrve a VALLAL releváns kapcsolatait, a végeredmény a kutatási cél szempontjából igen kedvezően alakult, ugyanis a vállalat állami múltját firtató VALLAL változó rendelkezett a legtöbb, szám szerint 9 szignifikáns kapcsolattal (lásd 9. melléklet 1-9 sorszámú adatsorait), míg a VALLAL további keresztábráit is megvizsgálva 2 további, részleges bizonyítóerővel bíró kapcsolat is kiszűrésre került (lásd 9. Melléklet A-B adatsorait). Az összesen 11 darab táblázatot külön - külön elemezve, az alábbi megállapítások tehetők az állami és a nem állami múlttal rendelkező vállalatok jelenbeli szervezeti kultúrájának különbségeire vonatkozólag (a Hatalmi távolság kérdéskörében létrejött összefüggésekkel kezdve a sort):

1. A vállalat állami múltja vs. A piaci siker letéteményesei a vállalati értékrendben (I.2.b. és II.3.a. kérdések, 3. és 9. változók)

Az erősebb szignifikancia-szintnek is megfelelő kapcsolat (OK*) azt mutatja, hogy a volt állami vállalatok esetében a vezetőket tekintik inkább a siker egyszemélyi letéteményeseinek, míg az állami múlttal nem rendelkezők esetében jóval inkább az alkalmazottakat (lásd az előző két táblázat adatait). **A volt állami vállalatok kultúrájában tehát mélyen rögzült az a feltételezés, hogy a felsővezetői direktívák végrehajtásának kulcsembere a vállalati vezető,** míg a nem állami vállalatok – érdekes módon – jobban értékelik a szervezeti kollektíva közös erőfeszítéseit.

A további szignifikáns változókapcsolatok keresztábrái, s az azokból kinyert, a Hofstedei modell attribútumaira vonatkozó, s egyben a jelenlegi hazai szervezeti kultúrát is jellemző megállapítások a következők:

2. A vállalat állami múltja vs. A vezetők hatalmát korlátozó szabályok kívánt mértéke (I.2.b. és II.4.b. kérdések, 3. és 12. változók):

E két tényező kapcsolata bizonyult szignifikánsnak – még hozzá igen erősen – a hazai vállalatok múltjával kapcsolatban a hatalmi távolság témakörében. Az információk alapján leszűrhető, hogy **a volt állami vállalatokban valószínűleg nagyobb a hatalmi távolság**, hiszen a vezetők kiemelt szereplőként definiáltak a szervezeti működésben, s a vezetők hatalmát jobban kívánják körülírni ezen szervezetek alkalmazottai, korlátozva ezáltal a hatalomgyakorlás területeit, míg az állami múlttal nem bíró szervezetek kisebb lehet a hatalmi távolság, mivel a tagok a közös munka sikerében bíznak, s nagyobb vezetői autonómiát várnának el szervezetüktől.

36. tábla: Keresztábra az állami múlt és a szabályok összefüggésére

VALLAL / VEZSZAKU	1. A hatalom körülrít	2. Részben körülrít	3. A vezető szabad kezet kap	Összesen: Százalékban:
1. Volt állami vállalat	15 9.0	17 18.3	5 9.7	37 33,3%
2. Nem volt állami vállalati múltja	12 18.0	38 36.7	24 19.3	74 66,7%
Összesen: Százalékban:	27 24,3%	55 49,5%	29 26,1%	111 100%

Ez az összefüggés is kiállja az erősebb szignifikancia szint feltételeit (OK*), s a keresztábra adatai arra az eltérésre mutatnak rá, hogy míg **az állami vállalatoknál a vezetők hatalmát még pontosabban kívánják körülírni a válaszadók (alkalmazottak és vezetők egyaránt)**, addig az állami múlttal nem rendelkezők esetében a válaszadók ezzel ellentétesen inkább azt várják el, hogy a vezető még inkább szabad kezet kapjon feladatai elvégzéséhez. A viselkedés mögött valószínűleg az állami vállalat rögzült szervezeti bürokráciára épülő folyamatrendje húzódik meg, vagyis a nem állami vállalatok dolgozói a pontosan és szabályszerűen betartott hivatali útnál jóval fontosabbnak tartják a környezeti feltételekhez való rugalmas idomulást és a célfeltételek teljesítését, vagyis a „Hogyan?” kérdés helyett inkább a „Mit?” kérdésre válaszolnak.

3. A vállalat állami múltja vs. Az alkalmazottak innovatív ötleteinek elfogadása (I.2.b. és III.1.a. kérdések, 3. és 15. változók)

E két tényező viszonya arra enged következtetni, hogy **a volt állami vállalatoknál inkább gátolják és elítélik az alkalmazottak innovációs**

tevékenységét, vagyis az a fő elvárás, hogy az alkalmazott tevékenysége a végrehajtásra korlátozódjon, míg az állami múlttal nem rendelkezők esetében a válaszadók kifejezetten ösztönzik alkalmazottaikat az innovációra.

37. tábla: Keresztábra az állami múlt és az innováció összefüggésére

VALLAL / INNOVELU	1. Ösztönzik	2. Esetenként változó	3. Általában gátolják	Összesen: Százalékban
1. Volt állami vállalat	12 17.7	16 13.7	9 5.7	37 33,3%
2. Nem volt állami vállalati múltja	41 35.3	25 27.3	8 11.3	74 66,7%
Összesen: Százalékban:	53 47,7%	41 36,9%	17 15,3%	111 100%

Ez a tényező is arra a régi kulturális beidegződésre utal, mely esetében az alkalmazottak számára azért tiltott az innovativitás, mivel az a szervezet „magasabb régióiban” dolgozók feladata, míg az alkalmazottak elsődleges feladata a munkavégzés.

4. A vállalat állami múltja vs. A munkavégzést behatóró szabályok (I.2.b. és III.4.a. kérdések, 3. és 21. változók)

38. tábla: Keresztábra az állami múlt és a szabályok összefüggésére

VALLAL / MUNSZABU	1. Nincs szabályozás	2. Részleges szabályozás	3. Részletes szabályozás	Összesen: Százalékban:
1. Volt állami vállalat	9 16.0	12 9.0	16 12.0	37 33,3%
2. Nem volt állami vállalati múltja	39 32.0	15 18.1	20 24.0	74 66,7%
Összesen: Százalékban:	48 43,2%	27 24,3%	36 32,4%	111 100%

A kérdőív által rögzített vélemények szerint **a volt állami vállalatoknál inkább mindenre részletesen kiterjedt szabályok vonatkoznak a**

munkavégzésre, míg az állami múlttal nem rendelkezők esetében a válaszadók úgy érezték, hogy inkább csak egy szabály létezik a munkavégzésben, méghozzá az, hogy mindenki eredményesen végezze el a munkáját. Az előírások szerinti munkavégzés természetesen iparág-specifikus kérdés is lehet, ám a technokratikus koordinációs elemek dominanciája és az ebből következő szervezeti viselkedésbeli eltérés ettől függetlenül mérvadó a szervezeti csoportok között.

5. A vállalat állami múltja és a munkavégzést behatóró szabályok elvárt szintje (I.2.b. és III.4.b. kérdések, 3. és 22. változók)

Az előző változéhoz kapcsolódó tényező – hiszen a 22. változó a 21 -nek az alkalmazottak által kívánt helyzetre értelmezett párja - és a VALLAL változó közötti összefüggés egy erősebb szignifikancia szintet is túlszárnyaló erősségű kapcsolat (OK*). Jelen felmérés eredménye azokat a véleményeket támasztja alá, miszerint a **volt állami vállalatok alkalmazottai még a jelen helyzettől is részletesebb szabályozását várják el a munkavégzésnek**, míg az állami múlttal nem rendelkezők esetében éppen ellenkező a törekvés, hiszen a válaszadók még inkább lazítani kívánnak a jelenlegi munkavégzési szabályokon.

39. tábla: *Keresztábra az állami múlt és a szabályok elvárt szintje közti összefüggésre*

VALLAL / MUNSZAKU	1. Nincs szabályozás	2. Részleges szabályozás	3. Részletes szabályozás	Összesen: Százalékban:
1. Volt állami vállalat	6 11.7	23 21.7	8 3.7	37 33,2%
2. Nem volt állami vállalati múltja	29 23.3	42 43.3	3 7.3	74 66,7%
Összesen: Százalékban:	35 31,5%	55 58,6%	11 9,9%	111 100%

Ez a tendencia tehát annyival egészíti ki az előző változópár viszonyát, hogy a volt állami és nem állami vállalatok szervezeti kulturális viselkedése ebben a témakörben nemhogy konvergálna egymáshoz, hanem ezzel éppen ellentétesen, divergens viselkedés jellemzi a két vállalatcsoportot.

A Bizonytalanság kerülés témakörében – a fentiek mellett – két olyan kapcsolat is elemzésre méltónak ígérkezett, melyek ugyan nem teljesítik

mindhárom szignifikanciakritériumot, ám részleges magyarázóerővel rendelkeznek. Ezek az alábbiak:

A. A vállalat állami múltja és a munkahelyen elvárt stressz mértéke (I.2.b. és III.2.b. kérdések, 3. és 18. változók)

A két tényező kapcsolatának erőssége ugyan megfelelő (OK), ám a már említett szignifikanciakritériumok közül a 2. és 3. feltétel nem teljesül, vagyis a kiscsoportos mintavétel miatt a keresztábrák bizonyos celláinak „telítettsége” igen alacsony, s ez utóbbi körülmény okozza a magyarázóerő bizonytalanabb szintjét. Ebben az esetben a kérdésre adott válaszok alapján az látható, hogy **a volt állami vállalatoknál inkább azt várják el a válaszadók, hogy mozgalmassabb legyen a munkájuk, míg az állami múlttal nem rendelkezők esetében a válaszadók a nyugodtabb vállalati légkörre vágyanak.**

40. tábla: Keresztábra az állami múlt és az elvárt stressz közti összefüggésre

VALLALAT / STRSSZKU	1. Mindig nyugodt	2. Változva feszült	3. Folyamatosan feszült	Összesen: Százalékban:
1. Volt állami vállalat	21 25.3	14 11.0	2 0.7	37 33,3%
2. Nem volt állami vállalati múltja	55 50.7	19 22.0	0 1.3	74 66,7%
Összesen: Százalékban:	76 68,5%	33 29,7%	2 1,8%	111 100%

Ez a kérdés összefügghet az előírások alapján történő munkavégzéssel (lásd 5. pont), bár ezt a válaszadók nem látták át, hiszen egyszerre kívánták a volt állami vállalatok dolgozói a munkájuk részletesebb szabályozását - ami növelheti a munkavégzés monotonitását – és a természetes igényüket a változatosabb, ám stresszel járó munkára.

B. A vállalat állami múltja és a kockázatvállalás kívánt megítélése (I.2.b. és III.3.b. kérdések, 3. és 20. változók)

E tényezőpár kapcsolata mindössze a 3. szignifikancia kritériumnak nem felel meg, amely ismételen a kiscsoportos mintavétel hátrányaképpen értékelhető. E változók „majdnem” szignifikáns kapcsolata arra hívja fel a figyelmet, hogy **a volt állami vállalatoknál azt tartanák célravezetőnek a válaszadók, ha az alkalmazotti kockázatvállalás bizonyos keretek között nagyobb mértékben lehetséges lenne, míg az állami múlttal nem rendelkezők esetében a válaszadók**

ennél is tovább mennek, mivel a lehetséges kockázatvállalás helyett azt kívánják, hogy az ilyen alkalmazotti magatartás még inkább legyen a vállalati karrier alapja. A megállapítás – a volt állami vállalatok esetében – összecseng az előzőkben leírtakkal, ám a megalapozottabb konklúzió levonásához nagyobb mintára lenne szükség.

41. tábla: Keresztábra az állami múlt és a kockázatvállalás közti összefüggésre

VALLAL / KOCVALKU	1. Erény	2. Lehetséges	3. Tiltott	Összesen: Százalékban:
1. Volt állami vállalat	10 16.0	26 20.0	1 1.0	37 33,3%
2. Nem volt állami vállalati múltja	38 32.0	34 40.0	2 2.0	74 66,7%
Összesen: Százalékban:	48 43,2%	60 54,1%	3 2,7%	111 100%

A Bizonytalanság kerülés témakörét értékelve ki kell emelni, hogy ebben a témában figyelhető meg a legerősebb különbség a volt állami vállalatok és az ilyen múlttal nem rendelkezők kultúrája között, hiszen 3 teljesen és 2 részben szignifikáns összefüggéssel támasztható alá az a kijelentés, hogy a volt állami vállalatok szervezeti kultúrája sokkal bizonytalanság kerülőbb (Sz.m.: Bár nagyobb stresszre és változatosságra vágnak!), mint az állami múlttal nem bíró szervezetek.

6. A vállalat állami múltja és a csoportmunka gyakorisága (I.2.b. és IV.3.a. kérdések, 3. és 29. változók)

42. tábla: Keresztábra az állami múlt és a csoportmunka közti összefüggésre

VALLAL / CSOPMUNU	1. Csoportmunka	2. Problémától függ	3. Egyéni munka	Összesen: Százalékban:
1. Volt állami vállalat	4 9.7	20 17.0	13 10.3	37 33,3%
2. Nem volt állami vállalati múltja	25 19.3	31 34.0	18 20.7	74 66,7%
Összesen: Százalékban:	29 26,1%	51 45,9%	31 27,9	111 100%

E két változó szignifikáns kapcsolata azt mutatja, hogy a **kollektívizmus - individualizmus** kulturális kérdésterületén belül, a **volt állami vállalatoknál a felmerülő feladatokat** – természetesen a probléma jellegétől függően – jellemzően inkább **egyedül végzik a válaszadók**, míg az állami múlttal nem rendelkezők esetében a csoportmunka a domináns feladat végrehajtási mód.

7. A vállalat állami múltja és a fő alkalmazotti célok (I.2.b. és IV.4.a. kérdések, 3. és 31. változók):

Az erősebb szignifikanciaszintnek is eleget tevő kapcsolat (OK*) azt szemlélteti, hogy a **volt állami vállalatok esetében a kapcsolatépítés tekinthető az egyik fő alkalmazotti célnak**, míg az állami múlttal nem rendelkező válaszadók az egyéni karriercélok magas prioritása mellett a szervezeti csoporthoz tartozást tartják fontosabbnak.

43. tábla: Keresztábra az állami múlt és az alkalmazotti célok közti összefüggésre

VALLAL / ALKCELUJ	1. Csoporthoz tartozás	2. Kapcsolat-építés	3. Egyéni karrier	Összesen: Százalékban
1. Volt állami vállalat	9 14.3	14 8.0	14 14.7	37 33,3%
2. Nem volt állami vállalati múltja	34 28.7	10 16.0	30 29.3	74 66,7%
Összesen: Százalékban:	43 38,7%	24 21,6%	44 39,6%	111 100%

E szervezeti viselkedésben észlelhető eltérés mögött az állami múltból kulturálisan rögzült **egyéni kapcsolati tőke maximalizálásának** törekvése áll, vagyis hogy a szervezeti karrierpálya az egyének közti háttéralkukkal menedzselhető, a szervezeti csoport bevonása, vagy abban való részvétel nélkül.

A kollektívizmus – individualizmus témakörének szignifikáns kapcsolatai alapján az a következtetés vonható le – jelen empirikus háttér ismeretében –, hogy a **volt állami vállalatok szervezeti kultúrája az individualistább**, s ebből következően az állami múlttal nem bíró szervezet kultúrája inkább kollektivistá vonásokkal rendelkezik.

8. A vállalat állami múltja és a vezetők beleélésének formája a teljesítmény értékelésekor az alkalmazottak helyzetébe (I.2.b. és V.3.a. kérdések, 3. és 39. változók)

Míg az állami múltú szervezetek vezetői dominánsan teljesítményközpontúnak minősíthetők a válaszadók véleménye alapján, addig az állami múlttal nem rendelkezők esetében a válaszadók úgy vélik, hogy a teljesítményparaméterek mellett a vezetők jelentős empátiával viseltetnek alkalmazottaik iránt.

44. tábla: Keresztábra az állami múlt és a teljesítmény értékelése közti összefüggésre

VALLAL / BELEELŐJ	1. Teljesítmény- központú	2. Egy értékelési szempont	3. Empátia- központú	Összesen: Százalékban
1. Volt állami vállalat	28 22.3	7 9.3	2 5.3	37 33,3%
2. Nem volt állami vállalati múltja	39 44.7	21 18.7	14 10.7	74 66,7%
Összesen: Százalékban:	67 60,4%	28 25,2%	16 14,4%	111 100%

E jelenség mögött – véleményem szerint – az állami (5 éves stb..) tervek teljesítési kényszerének rossz kulturális beidegződése húzódik meg, a minőségi és humán paraméterek korlátozottabb figyelembevétele mellett.

9. A vállalat állami múltja és a vezetők beleélésének elvárt formája a teljesítmény értékelésekor az alkalmazottak helyzetébe (I.2.b. és V.3.b. kérdések, 3. és 40. változók)

45. tábla: Keresztábra az állami múlt és az elvárt empátia közti összefüggésre

VALLAL / BELEELKU	1. Tejesítmény -központú	2. Egy értékelési szempont	3. Empátia-központú	Összesen: Százalékban:
1. Volt állami vállalat	6 3.7	24 20.0	7 13.3	37 33,3%
2. Nem volt állami vállalati múltja	5 7.3	36 40.0	33 26.7	74 66,7%
Összesen: Százalékban:	11 9,9%	60 54,1%	40 36%	111 100%

Az előző kérdés- és változó párnak nevezhető tématerület esetében is szignifikáns kapcsolat figyelhető meg a vállalati múlt viszonyrendszerében. Ennek lényege, hogy **a volt állami vállalatok és az állami múlttal nem rendelkező szervezetek alkalmazottai is azt a kívánságukat fogalmazzák meg, hogy vezetőik legyenek empatikusabbak**, ám míg az elvárás igény szintje a volt állami vállalatok dolgozóinál csak közepes, addig az állami múlttal nem rendelkezők esetében magas szintű.

Összefoglalóul leszűrhető, hogy a maszkulinitás–feminitás kulturális tárgykör esetében – vizsgálva a felmérés szignifikáns kapcsolatait – az a megállapítás tehető, hogy a volt állami vállalatok szervezeti kulturális jegyei jobban illeszkednek az ún. férfias értékrendhez (bár alkalmazottaik igényelnék az empátiát), ezzel szemben az ilyen kulturális befolyásoltság által nem érintett szervezetek nőiesebb vonásokkal rendelkeznek.

10.3. A szervezeten belüli információáramlás központi kulturális szerepe

A keresztábrák szignifikáns kapcsolatpárjait szemlélve (lásd 9. melléklet), a fenti kapcsolatokon túl láthatóvá vált az is – a vizsgálat mintegy „melléktermékeként” –, hogy a mintában a VALLAL változó mellett kiemelkedik a vezetők és beosztottak információáramlását jellemző változó (INFOÁRUJ) központi szerepe (9. mellékletben 8 kapcsolat, a 22–29. párok esetében, aláhúzással jelölve) is. Tény, hogy a vállalat állami múltja és az információáramlás szabadságfoka között nincs kimutatható kapcsolat a

mintában, azonban fontos megjegyezni, hogy, az információáramlás, mint szervezeti kulturális tényező önmagában is erősen jellemzi a szervezeti kultúrát. Ezzel kapcsolatosan – már a vonatkozó keresztátlák megjelenítése nélkül –, a felmérés főbb értékelhető megállapításai az alábbiak:

1. **A szabad információáramlást pártoló szervezetekben általában ösztönzik az innovációt**, míg a minimális információáramlással jellemezhető szervezetekben inkább tiltják az alkalmazotti innovativitást (lásd: 9. melléklet, 23. változópár). Ez az összefüggés igen megalapozottnak tekinthető a jelen mintában, mivel a legkeményebb szignifikancia szintnek megfelelő besorolást kapta (OK**). A megfigyelt kapcsolat mögött az szervezeti viselkedésforma húzódhat meg, hogy amennyiben nem osztja meg a vezetőség az alacsonyabb hierarchiaszinten dolgozókkal az információit, akkor nem is igényli azok javaslatait, ötleteit az észlelt szervezeti helyzet kezelésére.

2. **A szabad információáramlású szervezetek általában nyugodtabb klímájú munkahelyeknek tekinthetők**, míg a minimális információáramlású szervezetek alkalmazottai folyamatos feszültségben élnek (lásd a 24. változópárt), valószínűsíthetőleg az információhiányból adódó bizonytalanságérzet miatt.

3. **A szabad információáramlású szervezetekben általában hosszabb (többéves) időtávra terveznek**, míg a minimális információáramlású szervezetek döntéshozói inkább éves, vagy ennél rövidebb tervezési időtávban gondolkodnak (25. pár). E megállapítás szignifikancia – szintje az 1%-os határon belül van (OK*), vagyis emeltsintű az összefüggés megalapozottsága jelen esetben. A jelenség hátterében a közösen birtokolt információk alacsony szintje sejthető.

4. **A szabad információáramlású szervezetek menedzserei dominánsan kapcsolatorientált és empatikus vezetési tevékenységet folytatnak**, míg a minimális információáramlású szervezetek vezetői jóval inkább teljesítményközpontúak (27. pár). Ez az összefüggés azért is lehet magas szinten helytálló (OK**), mivel a szabadabb kommunikációs formák egyben meg is adják a lehetőséget a vállalatoknál dolgozóknak, hogy tisztában legyenek egymás helyzetével és problémáival, míg zárt közegben csak az elvégzett munka minősítheti az alkalmazottat, hiszen mást nem is nagyon tud róla vezetője.

5. **A szabad információáramlású szervezetekben dolgozók kiemelt jelentőségűnek tekintik a vezetők szociális érzékenységét**, míg a minimális információáramlású szervezetekben ezt jóval inkább káros vezetői vonásnak minősítik (28. pár). Az előző párral nagy hasonlóságot mutat ez a páros, mivel a változók kapcsolatának megbízhatóságára jellemző, hogy az belül van 0,1% -os megbízhatósági szinten (OK**), ugyanakkor ez az összefüggés is a Hofstedei dimenziók férfiasság – nőiesség kategóriájába tartozó kérdésterületének esetében jelenik meg. A fenti változók által megjelenített kötelék megléte

logikusnak tűnik, hiszen csak azon szervezetek menedzserei tudnak „emberarcú” módon vezetni, akik ismerik alkalmazottaikat, míg zárt kommunikációs közegben ez a felelőtlen engedékenység jelévé válik még az alkalmazottak szemében is.

6. **A szabad információáramlású szervezetek a tárgyalást és konszenzuskeresést tekintik a szervezeti konfliktusok megoldási eszközeinek**, míg a minimális információáramlású szervezetek dominánsan a vezetői utasításban bíznak (29. pár). Az előző két eset – kiegészülve a jelen párosítással - már általánosabb összefüggés megsejtésére is módot adhat, melynek lényege abban áll, hogy **az információáramlás szabadsága általában a nőies vonású szervezetekre jellemző**, míg a zárt kommunikáció a férfias szervezeti kulturális vonásokat erősíti a szervezetben (lásd 27.,28.,29. párok), jelen minta alapján.

Összefoglalva a kutatás során észlelt összefüggéseket, határozottan kijelenthető, hogy a szervezeti kultúra - mint a szervezeti viselkedés egy kvalitatív eleme – igen összetett, sokrétű és nehezen mérhető vállalati jellemző. A hipotézis ellenőrzés módszere azonban lehetőséget nyújthat arra, hogy a szervezeti kultúra alkotóelemeit összehasonlító vizsgálatok tárgyává tegye. Jelen esetben az elemzés tárgya az a feltételezés volt, hogy az állami múlttal is rendelkező szervezeteink viselkedése eltér a többi vállalatétól. s az elvégzett vizsgálatok alkalmasnak bizonyultak arra, hogy kézzelfoghatóan megerősítsék azt az intuitív elképzelést, hogy a rendszerváltást megelőző politikai – gazdasági kurzus olyan mély nyomot hagyott az egyének, csoportok és a vállalatok viselkedésében, melynek máig is érezhető a szervezeti hatása. Mivel azonban ez az effektus hazánkban szűk két évtized múltán is mérhető és kimutatható, ebből következően az az óvatos általánosabb kijelentés is megtehető, hogy az elvégzett elemzések adalékul szolgálhatnak a szervezeti kultúrák változási dinamikájának elemzéséhez, melyben támaszkodhatunk [pl. *Sathe* (1985), vagy éppen *Trice és Beyer* (1993) stb.. munkáira is.

11. A magyar szervezeti kultúra változása: a jövő fejlődési irányai (esettanulmány)⁹

Az eddig bemutatott, különböző módszertani háttéren nyugvó, eltérő szervezeti minták bázisán létrejött elemzések részletesen tárgyalták a magyar szervezeti kultúra múltját a 80-as évektől, a rendszerváltáson keresztül a közelmúltig. E tanulmány legfőbb feladata tehát az, hogy az eddigi eredmények tudatában, újabb, jelen idejű mintavételt alkalmazzon abból a célból, hogy a kulturális múlt és jelen adatain keresztül következtetni lehessen a magyar szervezeti kultúra jövőbeni változási tendenciáira. **A jelen fejezetben bemutatandó elemzés a 10. fejezetben kifejtett kutatás egy korábbi fázisát mutatja be, annak hibáival együtt, kifejezetten oktatási céllal.**

11.1. A PTE KTK-n írt szakdolgozatok adatbázisa

A felmérés kutatási célja az volt, hogy a PTE KTK-n fellelhető, szervezeti kultúrával foglalkozó dolgozatokat felkutassuk, csoportosítsuk, főbb megállapításait összegyűjtsük és elemezzük. A 2000-2005 között, a PTE KTK különböző képzésein (nappali és levelező MSc, MBA stb.) elkészített szakdolgozatok között 32 db olyat találtunk, amelyek a kultúrával, illetve a vállalati kultúrával foglalkoztak. A dolgozatok a vállalati kultúra szinte teljes skáláját felölelték. A 32 dolgozathoz 9 foglalkozott olyan vállalattal, amelyik korábban állami vállalat volt. Általános hipotézisünket követve a diplomamunkákban olyan információkat kerestünk, amelyek az állami vállalatok kultúraváltásait mutatják be. Az egyes dolgozatokat a következő szempontok szerint dolgoztuk fel:

- Vállalat neve,
- Állami vállalat volt-e,
- Van-e makrogazdasági kitekintés a dolgozatban,
- Makrogazdasági főbb megállapítások,
- Milyen kultúraelméleteket használ a szerző?
- Milyen statisztikai elemző módszert használ a szerző?
- A dolgozat mintaelemszáma,

⁹ Az esettanulmány Jarjabka Á. – Deutsch N. – Glück R.: A magyar szervezeti kultúra változása a rendszerváltástól napjainkig, a jövő fejlődési irányai, A PTE számára kiírt felsővezetői tréning pályázatához kapcsolódó kutatási projekt tanulmány, Pécs, 2006. részleteinek felhasználásával készült.

- Rövid összefoglaló a dolgozatról,
- Van –e összehasonlítás más kultúrákkal?
- Az összehasonlítás főbb megállapításai (lásd az alábbi táblát).

46. tábla: A kutatás összesítő táblája

Sorszám (D01-):						
Évfolyam eloszlás (db, %):	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Képzés eloszlás (db, %):	Nappali MSc.	Levelező MSc.	MBA	BABA	PhD	OTDK
Allami vállalat volt –e? Eloszlás (db, %)	Igen		Nem		Nem ismert	
Van makrogazdasági kitekintés? Eloszlás (db, %)	Van			Nincs		
Ha van, akkor a főbb megállapítások, idézetek, hivatkozással: (amennyiben van, rendszerváltás előtt, után)	Lehet –e csoportokat képezni? Csoportok száma, jellemzői, eloszlása					
Milyen kultúra-elméletet használ a Szerző elemzésként? (pl. Handy, Hofstede, Trompenaars stb.) Eloszlás (db, %)	(Felosztás a talált elméletek száma, % szerint)					
Milyen statisztikai elemző módszert használ a Szerző? Eloszlás (db, %)	Kérdőív		Mélyinterjú		Más	
A mintaszám (átlagosan, fő)						
Rövid összefoglaló, idézetek, hivatkozással: (amennyiben van, rendszerváltás előtt, után)	Lehet –e csoportokat képezni? Csoportok száma, jellemzői, eloszlása					
Összehasonlítás más kultúrákkal (pl. régi –új kultúra, más szervezeti, nemzeti alapon): Eloszlás (%)						
Egyéb:						

Általánosságban megállapítható volt, hogy a legtöbb szakdolgozat elméleti oldalról közelítette meg a kultúra, a vállalati és szervezeti kultúra fogalmi rendszerét. Kevés olyan munka született, amely egyedi kérdőíves felmérésre támaszkodva saját kutatási eredményeket fogalmazott volna meg. A legtöbb diplomázó néhány, általában a vállalatok felső vezetésével lefolytatott interjú, vagy saját tapasztalata alapján (főleg a kiegészítő levelező képzésekre és/vagy munkaviszony mellett járó hallgatók esetében), illetve a vállalat írásos szabályai és egyes esetekben belső heti, vagy havi lapjaiban közzétett információk feldolgozásával alkotta meg véleményét a vállalati kultúráról. Fontos kiemelnünk, hogy a szerzők nem csak az egyes elméleteket mutatták be, hanem megpróbálták kritikai észrevételeket, illetve folyamatlemezéseket és ok-okozati elemzéseket készíteni a kultúra szerepéről egy vállalat életében.

1. Makrogazdasági kitekintés

A makrogazdasági elemzéseknél több tényezőt emeltek ki a dolgozatírók, mint szervezeti kultúráképző elemeket. Ezek közül igen gyakori volt a **globalizáció**, illetve azok a történelmi előzmények, amelyek Magyarországot a rendszerváltás után jellemezték, úgymint: a gazdasági rendszerváltás, szabad vállalkozás, liberalizáció és a piaci szereplők bővülése. Ez utóbbihoz sorolható még az az **attitűdváltozás** is, amely a hazai munkavállalóknál következett be, vagyis egyfajta posztkommunista értékátmenet mind a vállalati életben, mind pedig az azon kívüli tevékenységekben. A globalizáció hatásai közül elsősorban az ún. cross cultural hatásokat, azaz a különböző kultúrák egymásra hatását emelték ki a szerzők.

2. Kultúraelméletek

Elmondható, hogy a diplomamunkák mindegyike tartalmazott legalább egy olyan fejezetet, amely a kultúra, illetve különböző szintjei definiálásával foglalkoztak. A bemutatott kultúra definíciók két csoportra bonthatók. Az egyik csoportot a főként *Borgulya, Barakonyi, Becker, McKinsey* által adott definíciók fémjelzik, míg a másik csoport inkább *Hofstede, Schein, Trompenaars és Handy* elméleti megközelítései alkotják. Az elemzések alapján elmondhatjuk, hogy a legelfogadottabb modell **Hofstede modellje volt**. A saját kutatást végzett szerzők főként kérdőíves felméréseikhez is a hofstedei rendszer alkalmazták. Azok a diplomázók viszont, akik nem készítették saját kutatást, hanem saját tapasztalataik alapján elemezték cégük kultúráját legtöbbször a **hatalmi távolság és bizonytalanságkerülés** kategóriáit használták. Továbbá, a legtöbb dolgozatban megállapításként az szerepelt, hogy **Magyarországon a hatalmi távolságot a munkavállalók nagyban érzékelik**, és további csökkentését várják, emellett a bizonytalanságkerülés szempontjából a **magyar munkavállaló bizonytalanságkerülését említik**. Általánosnak tekinthető továbbá, hogy a **magyar vezetési stílust erősen centralizálnak** vélik a

dolgozatírók, melynek egyik gyökerét az iskolarendszer erőteljes porosz kötődésével (is) azonosítják. Mindezek mellett, **a magyar vállalati kultúrát individuálisnak és férfiasnak tartják**. Ez utóbbi téren azt is megemlítik a szerzők, hogy a változás iránya a nőies értékek elismerése felé mutat.

3. Statisztikai módszerek

A statisztikai módszerek közül egyértelműen a **kérdőíves felmérés** szerepel az első helyen, azonban a mintaszámok szinte mindenütt alatta maradnak a kis minta (50 db) által megkövetelt lekérdezésnek. Igaz, hogy egy szakdolgozat keretében igen szűk időbeni és egyéb korlátok között kell eredményt elérni., bár a vizsgált szakdolgozatokban volt olyan kérdőív is, amelyet közvélemény - kutató cég kérdezett le a szervezetben. Kivételként említhető az a diplomamunka is, amelyben egy 180 kérdőívből álló lekérdezés eredményét ismertette a szerző, ám ez egy olasz nem állami nagyvállalat adatait tartalmazta. Érdekes volt azt is látni, hogy a Hallgatók milyen kevéssé alkalmazták az interjú technikát elemzésük alátámasztására.

4. Összehasonlítások

Sztenderdként említhető, hogy általános összehasonlításként *Hofstede*, illetve *Handy* által felállított kultúrátípusok szerepeltek, mint az összevetés alapjai, s a szerzők ezek közé illesztették be az általuk vizsgált szervezeteket. A nemzeti kultúrák összehasonlításában legtöbbször az USA vállalati kultúrájához mérték az elemzett kultúrát, de voltak utalások a német, brit, olasz és osztrák vállalati kultúrátípusokra is. **Magyarországot általában a német vállalati kultúrához, mint hasonlóhoz kapcsolják**. A szerzők megfogalmaztak néhány általános javaslatot is az egészséges szervezeti kultúra kialakításához, melyekből az alábbiakat tartottuk megfontolásra érdemesnek:

- A kultúraváltás esetén javasolták az új tulajdonos(ok)nak:
 - az ügyfélorientált üzletvitel kialakítását,
 - a szociális érzékenységet a munkavállalókkal szemben,
 - új alapértékek meggyökereztetését, mint pl. modernség, rugalmasság, innovativitás, környezetbarátság, együttműködés stb..
- A motiváció alapja, hogy a dolgozók tudjanak azonosulni a vállalat céljaival.
- Lapítsd le a piramist!
- A szervezeti ellenállás okai a kultúraváltással szemben főként
 - a megszokás,
 - a kényelem,
 - az ismeretlentől való félelem.
- A legfontosabb szervezeti értékek:
 - szervezeti kapcsolatok,
 - nyelvhasználat,

- legendák-sztorik,
- jellemző szokások-ünnepek,
- szubkultúrák léte,
- bérezés,
- vezetési stílus,
- egyéni továbbtanulás,
- célokkal való azonosulás.
- A szervezeti kultúrában értéként javasolják megjeleníteni a következő elemeket:
 - tabuk nem tisztelése,
 - nyitottság – nyíltság - átláthatóság,
 - őszinte légkör - becsületesség,
 - egymás segítése,
 - bizalom,
 - család- és emberközpontúság,
 - változási képesség,
 - értékteremtés,
 - jobbra válási szándék,
 - innováció,
 - minőség,
 - ügyfélközpontúság,
 - versenyszellem,
 - eredményorientáltság,
 - hibákból való tanulás,
 - tanulás iránti igény,
 - munkatársak fejlesztése.
- A kultúraváltoztatás főbb okaiként a következő indokokat jelölték meg a hallgatók:
 - állandó teljesítmény vagy erkölcsi problémák,
 - alapvető változás a szervezeti küldetésben,
 - alapvető technológiai váltás,
 - alapvető piaci változás,
 - társadalmi környezeti változás,
 - verseny dereguláció,
 - vagyonnövekedés és fúzió, szervezeti növekedés, nemzetközivé válás, vagy ezek ellentéte.
- A sikeres szervezet kulturális jegyei a következők:
 - vevőorientáltság,
 - innováció-orientáltság,
 - munkatárs-orientáltság,
 - eredmény- és teljesítmény orientáltság.

11.2. A kiscsoportos kérdőíves felmérés eredményei

Az állami és nem állami vállalatok kulturális jellemzőinek feltárása érdekében kérdőívet állítottunk össze, amit a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának MSc-hallgatóival töltettünk ki. Az MSc-képzésre járó hallgatók már rendelkeznek főiskolai diplomával, és általában munkahely mellett tanulnak. A további vizsgálatok alapjául tehát 27, munkahellyel rendelkező hallgató által kitöltött kérdőív szolgált. A kérdőívet a 7. melléklet tartalmazza. A kérdőív az elméleti részben bemutatott öt fő kérdéskörből, egy-egy kérdéskör pedig további öt alkérdésből épül fel. Az egyes alkérdések esetében a megkérdezett személy szubjektív értékítéletére építve, az adott jellemző jelenlegi és a megkérdezett által ideálisnak vélt jövőbeli állapota került rögzítésre. A kérdőív feldolgozását SPSS szoftver segítségével hajtottuk végre, mely során az egyes változókat különböző rövidítésekkel láttuk el. A továbbiakban részletesen elemezzük az egyes kérdésköröket, bemutatjuk az általános statisztikákat, az eredményeket és a minta alapján levonjuk a következtetéseket.

Az „Általános kérdések” alapadatai

Az első kérdéskör az elemzés általános kérdéseit tartalmazza. Ezek alapján lehet különbséget tenni, a megkérdezettek neme, a vizsgált vállalat tevékenysége, a vállalat tulajdonosi szerkezete és a kérdőívet kitöltő személy jelenlegi munkaköri beosztása alapján, s a kutatás céljának megfelelő vállalati kulturális jellemzők között. Az általános kérdések változói ennek értelmében a következők:

SZEMNEM: A megkérdezett személy neme

VALLTEV: A vizsgált vállalat tevékenységi köre

VALLALL: A vizsgált vállalat tulajdonosi szerkezete

SZEMBEO: A megkérdezett személy jelenlegi beosztása

A változókhoz tartozó gyakoriság értékeket, mint alapstatisztikai adatokat az alábbi táblázatok tartalmazzák:

13. táblázat: A SZEMNEM változó gyakorisági táblázata

	Gyakoriság	
	db	%
Férfi	15	55,6
Nő	12	44,4
Összesen	27	100,0

A 13. táblázat közel egyenletes nemek közti megoszlást mutat, igaz némi férfi túlsúllyal szemben a magyar viszonyok enyhe női többségével.

14. táblázat: A VALLTEV változó gyakorisági táblázata

	Gyakoriság	
	db	%
Mezőgazdaság	1	3,7
Ipar	2	7,4
<i>Szolgáltatás</i>	20	74,1
Kereskedelem	2	7,4
Egyéb	2	7,4
Összesen	27	100,0

A fenti táblázatból kitűnik, hogy a válaszadók döntő többsége a szolgáltatóiparban, illetve a kereskedelmi szektorban dolgozik, így ebben a kiscsoportos mintában alul van reprezentálva a mezőgazdaság és az ipar. Ez a tény azért is jelenthet problémát a későbbi elemzésben, mert az 1-2 válaszadó véleménye később torzíthatja a mezőgazdaság és/vagy az ipar elemzési adatait.

15. táblázat: A VALLALL változó gyakorisági táblázata

	Gyakoriság	
	db	%
Állami	10	37,0
<i>Nem állami</i>	14	51,9
Nem tudja	3	11,1
Összesen	27	100,0

A mintavétel szempontjából érdekes, hogy a válaszadók mintegy 90%-a egyértelműen ismeri vállalata múltját, s csak kis részük nem tudta eldönteni, hogy a cége állami tulajdonban volt-e, vagy sem.

Az utolsó táblázat alapadataiból megállapítható, hogy a kérdőívet kitöltő személyek mintegy 2/3 -a beosztott, vagy adminisztratív tevékenységet folytat, s fokozatosan csökken a vezetők száma azok hierarchiában elfoglalt pozíciójának emelkedésével. Ez az eloszlás bizonyos szempontból igen szerencsés, mivel a szervezetek általános felépítésére is az a jellemző, hogy a szervezeti alkalmazottak száma jócskán meghaladja a vezetőkét.

16. táblázat: SZEMBEO változó gyakorisági táblázata

	Gyakoriság	
	db	%
Felsővezető, tulajdonos	1	3,7
Középvezető, operatív vezető	8	29,6
<i>Beosztott, adminisztratív</i>	18	66,7
Összesen	27	100,0

11.3. A szervezeti kultúra vizsgálata Hofstede kulturális modellje alapján

A kérdőív Hofstede kultúratiszpológiai elveit követve 4 fő kérdéskört tartalmazott. Az egyes kérdéskörökön belül 5 kérdés foglalkozott a jelen állapot lekérdezésével további 5 kérdés pedig a kitöltő által kívánatosnak ítélt jövőbeli állapotra kérdezett rá (Sz.m.: A táblázatban a kívánt állapotra a változók nevében szereplő utolsó K betű utal.). Az egyes kérdéseknél 9 fokozatú Likert-skálát alkalmaztunk, ahol az 1-es és 9-es érték a kérdésre adható válaszok két végpontját jelenítik meg. A 2, 4, 6, és 8 értékek átmenetet képeznek az előttük és utánuk következő minősítések között. A továbbiakban részletesen bemutatásra kerül a Hatalmi távolság kérdéskörének elemzése.

1. A Hatalmi távolság

A hatalmi távolság indexének értékét a döntéshozatal módja, a jövedelmi különbségek, a siker letéteményeseinek definiálása, a vezetői hatalom korlátozottsága és a szervezeti hierarchiaszintek száma alapján közelítettük meg. A skála két végpontja, a minimális hatalmi távolság (1-es érték) és a nagy hatalmi táv (9-es érték) jellemzőit jelenítik meg. A kérdéscsoportozhoz tartozó változók a következők voltak:

DONTIP: A döntéshozatal jelenlegi módja (1=kizárólag közös; 9=kizárólag egyszemélyi).

DONTIPK: A megkérdezett szerint a jövőben kívánatos döntéshozatali mód (1=kizárólag közös; 9=kizárólag egyszemélyi).

JOVSZIN: Jövedelmi szintek munkakategóriánkénti jelenlegi eltérése (1=minimális különbség; 9=nagy különbség).

JOVSZINK: A megkérdezett szerinti jövőben kívánatos jövedelemszintek közötti eltérés (1=minimális különbség; 9=nagy különbség).

ERTREND: A szervezetnél fennálló értékrend alapján kik a siker jelenlegi letéteményesei (1=teljes mértékben az alkalmazottak; 9=teljes mértékben a vezetők).

ERTRENDK: A megkérdezett szerint a jövőben a siker szempontjából ideális értékrend a jövőben (1=teljes mértékben az alkalmazottak; 9=teljes mértékben a vezetők).

VEZSZAB: Jelenleg érvényben lévő, vezetők hatalmát korlátozó szabályok mértéke (1=a hatalom teljes mértékben körülírt; 9=az a törvény, amit a vezető mond).

VEZSZABK: A megkérdezett szerint vezetők hatalmát korlátozó szabályok ideális mértéke a jövőben (1=a hatalom teljes mértékben körülírt; 9=az a törvény, amit a vezető mond).

INFOAR: Vezetők és a beosztottak közötti információáramlás jelenlegi helyzete (1=akadály nélküli, közvetlen az információáramlás; 9=a vezető és az alkalmazott lehetőleg minden információt visszatart).

INFOARK: A megkérdezett szerint a jövőben kívánatos információáramlás a vezetők és a beosztottak között (1=akadály nélküli, közvetlen az információáramlás; 9=a vezető és az alkalmazott lehetőleg minden információt visszatart).

A 10. melléklet összegzi az egyes kérdésekre kapott válaszok gyakoriságának megoszlását (lásd a 10. melléklet adatsorait). A következő táblázat az egyes alkérdések (lásd 7. melléklet) minimum, maximum értékeit, átlagait, és a kapott értékelések szórását mutatja be.

17. táblázat: a Hatalmi távolság témakörével kapcsolatos válaszok alapadatai

Változó	Minimum érték	Maximum érték	Átlag	Szórás
DONTIP	1	9	5,37	2,133
<i>DONTIPK</i>	<i>1</i>	<i>9</i>	<i>4,11</i>	<i>1,739</i>
JOVSZIN	1	9	6,26	1,992
<i>JOVSZINK</i>	<i>1</i>	<i>7</i>	<i>5,19</i>	<i>1,145</i>
FRTREND	3	8	5,74	1,483
<i>ERTRENDK</i>	<i>3</i>	<i>7</i>	<i>4,93</i>	<i>,730</i>
VEZSZAB	1	9	5,19	2,370
<i>VEZSZABK</i>	<i>1</i>	<i>7</i>	<i>4,63</i>	<i>1,904</i>
INFOAR	1	9	4,70	2,216
<i>INFOARK</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>2,48</i>	<i>1,451</i>

A fenti táblázat alapján kerültek meghatározásra a mintában szereplő vállalatok Hatalmi távolságának jelenlegi, és a megkérdezettek szerint ideális állapotát tükröző mutatói:

18. táblázat: A Hatalmi távolság jelen és kívánt állapotra vonatkozó indexei

Hatalmi Távolság Indexei	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
HTI	3,60	7,60	5,45	1,096
HTIK	3,00	5,60	4,27	0,752

A kérdésekre kapott válaszok alapján elmondható, hogy a Hatalmi Távolság Indexének jelenlegi értéke (HTI) 5,45, míg a kívánt állapotra vonatkozó érték (HTIK) 4,27. Ez azt jelenti, hogy a jelenleg tapasztalható hatalmi távolságot a kérdőív kitöltői bár átlagosan közepesnél nagyobbabnak ítélik, de a jövőben a távolság további mérséklését szeretnék.

2. Bizonytalanságkerülés

A problémát az innovativitás szervezeten belüli elfogadottsága, a munkahelyen érzett stressz, a kockázatvállalás megítélése, a kontroll szintje és az alkalmazottak karriertervezési időtávjának kérdéseivel közelítettük. A skála két végpontja a bizonytalanság vállalását (1-es érték) és a bizonytalanság kerülését (9-es érték) jelenítik meg. A kérdéscsoporthoz tartozó változók:

INNOVEL: Az alkalmazottak innovatív ötleteinek elfogadása jelenleg (1=kifejezetten erre ösztönzik a dolgozókat; 9= egyáltalán nem megengedett, az alkalmazottnak a végrehajtás a dolga).

INNOVELK: *A megkérdezett szerint, az alkalmazottak innovatív ötleteinek elfogadásának kívánatos, jövőbeli helyzete (1=kifejezetten erre ösztönzik a dolgozókat; 9= egyáltalán nem megengedett, az alkalmazottnak a végrehajtás a dolga).*

STRESSZ: A munkahely stresszes jellege (1=nyugodt a vállalati légkör, nem jellemző a feszültség; 9=folyamatosan jellemző a légkörre a stressz).

STRESSZK: *A megkérdezett szerinti kívánatos munkahelyi stressz jellemzője (1=nyugodt a vállalati légkör, nem jellemző a feszültség; 9=folyamatosan jellemző a légkörre a stressz).*

KOCKVAL: A kockázatvállalás megítélése (1=erény, a vállalati karrier alapja; 9=bűn).

KOCKVALK: *A megkérdezett szerint a kívánatos kockázatvállalás mértéke a jövőben (1=erény, a vállalati karrier alapja; 9=bűn).*

MUNSZAB: A munkavégzés szabályozottságának szintje (1=a szabály az, hogy mindenki végezze el a munkáját; 9= részletes, mindenre kiterjedő szabályozás a jellemző).

MUNSZABK: *A munkavégzés ideális szabályozottságának mértéke a megkérdezett szerint (1=a szabály az, hogy mindenki végezze el a munkáját; 9=részletes, mindenre kiterjedő szabályozás a jellemző).*

IDTAV: A szervezeti előrelátás mértéke (1=a vállalat mindig csak a következő feladattal foglalkozik; 9=rövid-, közép- és hosszútávra kiterjedő, többszintű tervezés a jellemző).

IDTAVK: A jövőben kívánatos előrelátás mértéke a megkérdezett véleménye szerint (1=a vállalat mindig csak a következő feladattal foglalkozik; 9=rövid-, közép- és hosszútávra kiterjedő, többszintű tervezés a jellemző).

Ebben a kérdéskörben is hasonló gyakorisági táblázatot lehet készíteni, mint a Hatalmi távolság esetében (lásd 10. melléklet), ám a továbbiakban, a többi jellemző esetében már ez az elemző tábla nem kerül bemutatásra, így a következő táblázat inkább a kérdéskör egyes alkérdéseinek minimum, maximum értékeit, átlagait, és a kapott értékelések szórását mutatja be:

19. táblázat: A Bizonytalanságkerüléssel kapcsolatos válaszok alapadatai

Változó	Minimum érték	Maximum érték	Átlag	Szórás
INNOVEL	1	9	4,15	2,125
<i>INNOVELK</i>	<i>1</i>	<i>6</i>	<i>2,07</i>	<i>1,542</i>
STRESSZ	1	9	5,33	2,148
<i>STRESSZK</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>2,78</i>	<i>1,476</i>
KOCKVAL	1	8	4,22	1,867
<i>KOCKVALK</i>	<i>1</i>	<i>6</i>	<i>3,33</i>	<i>1,519</i>
MUNSZAB	1	9	4,81	2,512
<i>MUNSZABK</i>	<i>2</i>	<i>8</i>	<i>4,37</i>	<i>1,644</i>
IDTAV	1	9	5,85	2,429
<i>IDTAVK</i>	<i>4</i>	<i>9</i>	<i>7,74</i>	<i>1,534</i>

A fenti táblázat elkészítése azért szükséges, hogy meg tudjuk határozni a mintában szereplő vállalatok bizonytalanság kerülésének jelenlegi, és a válaszadók szerinti ideális állapotot tükröző mutatókat, melyek a következők:

20. táblázat: A Bizonytalanságkerülés jelen és kívánt állapotra vonatkozó indexe

Bizonytalanság-kerülés indexei	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
BKI	3,00	7,60	4,87	1,158
BKIK	2,80	5,80	4,06	0,774

A Bizonytalanság Kerülésének kérdőív alapján mért jelenlegi értéke (BK I) 4,87, szemben a 4,06-os kívánt értékkel (BK I K). Ismételten megállapítható, hogy a megkérdezettek előnyben részesítik a nyugodt, stressz-mentes, jól lehatárolt feladatokra építő, ugyanakkor még is a kreatív munkavégzést lehetővé tevő munkahelyi környezetet. Ennél az indexnél kisebb eltérés

figyelhető meg a jelenlegi és a kívánt érték között, mint a hatalmi távolság indexénél.

3. Individualizmus – kollektívizmus

E kulturális jellemzőt a munkatársaktól való függőség, a szervezeti konfliktusok szerepe, a csoportmunka alkalmazásának gyakorisága, az alkalmazotti célok és a csoportcélok közti kapcsolat, illetve a piaci siker szervezeti megítélésével vizsgáltuk. A skála két végpontja az individualista (9-es) illetve a kollektívista (1-es) jelleget jelenítik meg. A kérdéscsoporthoz tartozó változók az alábbiak voltak:

SIKCSOP: Milyen mértékben befolyásolja az egyén sikerét munkahelyi csoportja (1=csoporton múlik az Ön sikere; 9= a sikert mindig az egyén vívja ki).

SIKCSOPK: *A megkérdezett szerint milyen mértékben kell, hogy befolyásolja az egyén sikerét munkahelyi csoportja (1=csoporton múlik az Ön sikere; 9=a sikert mindig az egyén vívja ki).*

KONFME: A szervezeti konfliktusok megítélése (1=cél a harmónia fenntartása, a konfliktuskerülés; 9=konfliktusok viszik előre a szervezetet).

KONFMEK: *A megkérdezett szerint hogyan kellene megítélni a szervezeti konfliktusokat a jövőben (1=cél a harmónia fenntartása, a konfliktuskerülés; 9=konfliktusok viszik előre a szervezetet).*

CSOPMUN: A csoportmunka aránya a szervezetben (1=mindig csoportban dolgozunk; 9=mindig egyedül dolgozom).

CSOPMUNK: *A megkérdezett szerint kívánatos csoportmunka aránya a jövőben (1=mindig csoportban dolgozunk; 9=mindig egyedül dolgozom).*

ALKCEL: Fő alkalmazotti cél (1=csoporthoz tartozás; 9=egyéni sikerre való független törekvés).

ALKCELK: *A megkérdezett szerint kívánatos alkalmazotti cél (1=csoporthoz tartozás; 9=egyéni sikerre való független törekvés).*

SIKER: A piaci siker alapja jelenleg (1=egész szervezet érdeme; 9=kifejezetten egyéni érdem).

SIKERK: *A piaci siker, jövőben kívánatos alapja a megkérdezett szerint (1=egész szervezet érdeme; 9=kifejezetten egyéni érdem).*

A következő táblázat – ahogyan azt az előzőkben megszokhattuk – a kérdéskör egyes alkérdéseinek minimum, maximum értékeit, átlagait, és a kapott értékelések szórását mutatja be.

21. táblázat: Az Individualizmus - kollektivizmus elemeinek vizsgálata

Változó	Minimum érték	Maximum érték	Átlag	Szórás
SIKCSOP	1	8	4,00	1,981
SIKCSOPK	3	7	4,41	1,309
KONFME	1	9	4,04	1,698
KONFMEK	1	9	4,30	2,016
CSOPMUN	1	8	4,52	2,119
CSOPMUNK	1	7	4,37	1,418
ALKCEL	1	9	4,74	2,086
ALKCELK	1	9	4,67	2,236
SIKER	1	9	4,41	2,223
SIKERK	1	7	3,81	1,733

A fenti táblázat kiszámítását követően nyílik lehetőség a mintában szereplő szervezetek egyéni és közösségi bemutató jelenlegi, és a válaszadók szerinti ideális állapotát tükröző mutatók meghatározására (lásd a következő táblázatot).

22. táblázat: Az egyéni-/csoportorientáció jelen és kívánt állapotra vonatkozó indexei

Individualizmus – Kollektivizmus indexei	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
IND	2,20	6,20	4,34	1,001
INDK	2,00	6,20	4,31	1,039

Az Individualizmus - kollektivizmus kérdéskör jelenlegi értéke (IND) a kérdőívek alapján 4,34, míg a kívánt érték (INDK) 4,31. Ezek alapján elmondható, hogy a megkérdezettek általában véve elégedettek az individualitás és a kollektivitás megítélésével. Érdekes azonban, hogy mindkét érték a skála kollektivizmus felé eső felén helyezkedik el, azaz a megkérdezettek inkább a csoport szintű munkavégzést illetve felelősségvállalást helyezik előtérbe.

4. Férfiasság – nőiesség

Ebben a témakörben a vizsgált kérdések a vezetők vezetési stílusának, a verseny fogalmának szervezeti értelmezésének, a vezetők nemek szerinti arányának, a szociális érzékenység tulajdonsága fontosságának és a szervezeti konfliktusok feloldási módjának elemzésére terjedtek ki. A skála végpontjai a férfias (1-es értékek), illetve a nőies (9-es értékek) értékeket jelenítik meg. A kérdéscsoporthoz tartozó változók:

VEZTEV: A vezetők jellemzői (1= teljes mértékben az alkalmazottal elvégzendő feladatra koncentrálnak; 9=teljes mértékben az alkalmazottal való jó kapcsolatra koncentrálnak).

VEZTEVK: *A megkérdezett szerint ideális vezetői jellemzők (1=teljes mértékben az alkalmazottal elvégzendő feladatra koncentrálnak; 9=teljes mértékben az alkalmazottal való jó kapcsolatra koncentrálnak).*

VERS: A szervezeten belüli versenyhez való hozzáállás jelenleg (1=a vállalati siker alapja; 9=káros, mert ellenséggé teszi a feleket).

VERSK: *A megkérdezett megítélése szerint a szervezeten belüli versenyhez való hozzáállás ideális jellege (1= a vállalati siker alapja; 9=káros, mert ellenséggé teszi a feleket).*

BEEL: Mi alapján értékelik a vezetők az alkalmazottakat jelenleg (1=nem érdekli őket csak a teljesítmény; 9= az empátia az elsődleges ismérv).

BEELK: *Mi alapján kellene a vezetőknek az alkalmazottakat megítélni a megkérdezett szerint (1=nem érdekli őket csak a teljesítmény; 9=empátiát elsődleges értékelési ismérvként kezelik).*

SZOCER: A vezetés szociális érzékenységének fontossága jelenleg (1=Káros, elvonja a figyelmet a szervezeti célokról; 9= Kiemelt jelentőségű jellemző).

SZOCERK: *Mennyire fontos a vezetés szociális érzékenysége a megkérdezett szerint (1=Káros, elvonja a figyelmet a szervezeti célokról; 9= Kiemelt jelentőségű jellemző).*

KONMO: A konfliktusfeloldás alkalmazott módszere (1=vezetői utasítás; 9=konszenzus).

KONMOK: *A megkérdezett szerint jövőben alkalmazandó konfliktuskezelési módszer (1=vezetői utasítás; 9=konszenzus).*

Az alábbi táblázat az egyes alkérdések minimum, maximum értékeit, átlagait, és a kapott értékelések szórását mutatja be.

23. táblázat: A Férfiasság – nőiesség elemeinek vizsgálata

Változó	Minimum érték	Maximum érték	Átlag	Szórás
VEZTEV	1	7	4,22	1,717
VEZTEVK	3	7	5,26	1,347
VERS	3	9	5,67	1,901
VERSK	3	7	4,78	1,450
BEEL	1	7	3,19	1,882
BEELK	2	8	5,48	1,477
SZOCER	1	7	4,44	1,695
SZOCERK	3	9	6,37	1,445
KONMO	1	9	3,96	2,441
KONMOK	2	9	5,85	2,143

A fenti táblázat adatainak segítségével már meghatározhatjuk a mintában szereplő vállalatok maszkulinitás - feminitás jellemzőit bemutató jelenlegi, és a válaszadók véleménye szerinti ideális állapotot, tükröző mutatókat (lásd az alábbi táblázatot):

24. táblázat: A Férfiasság – nőiesség jelen és kívánt állapotra vonatkozó indexei

Férfiasság – Nőiesség indexei	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
MAS	2,20	6,20	4,3	1,277
MASK	4,00	7,20	5,6	0,875

A táblázatból kiolvasható, hogy a Férfiasság – nőiesség témakörében mért jelenlegi helyzetre vonatkozó érték (MAS) 4,3, míg a kívánt helyzetre (MASK) vonatkoztatva 5,6-os értéket mértünk. Jelenleg, általában véve inkább a férfias jellemzők dominálnak tehát a válaszadók szervezeteiben, ám a megkérdezettek e tényezők „puhítását” kívánják. Érdeemes megjegyezni, hogy a megkérdezettek több mint a fele férfi volt!

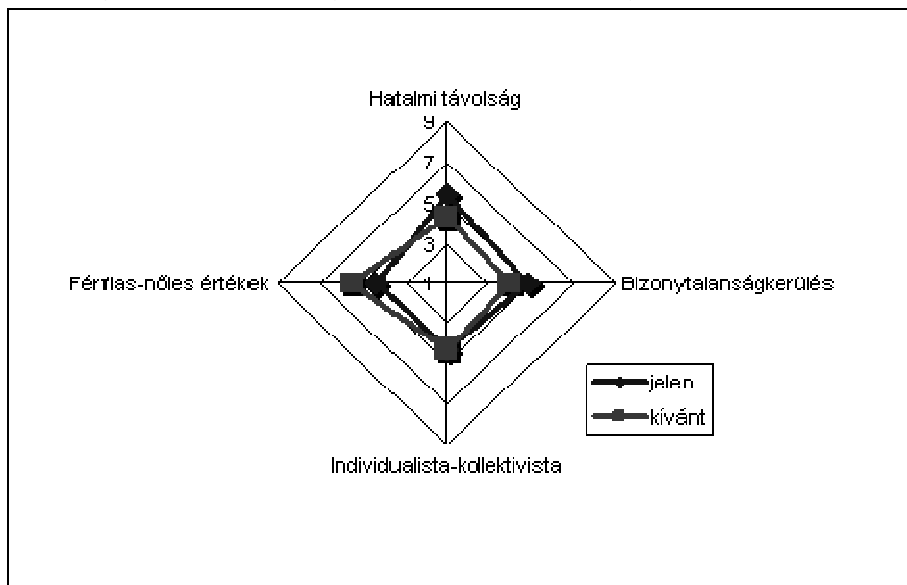
11.4. A felmérés eredményei

Az elvégzett kérdőíves lekérdés, adatelemzés és az alapstatisztikák elkészítése után, a érdekes eredményeket kaptuk a vizsgált elemzési dimenziókra nézve. Tehát, a levelező MSc hallgatók által jellemzett vállalatok szervezeti kultúráját tekintve

- az észlelt hatalmi távolság közepes és az alkalmazottak még ennél is kisebb hatalmi megosztottságot kívánnak, míg
- a bizonytalanság kerülés kérdéskörében egy kissé erősebb közepes érték a jellemző, és a megkérdezettek ebben az esetben is kisebb bizonytalanságkerülési helyzetet várnak el szervezeteikben. A felmérés alapján, a mintasokaságban szereplő szervezetek kultúráját
- enyhe kollektívizmus jellemzi, de a tagok még ennél valamivel erősebb kollektívizmust óhajtanak a szervezeti működésben. A megkérdezettek véleménye alapján a jelenlegi szervezeti kultúrájuk
- átlagosan férfiasnak mondható, általában véve a megkérdezettek inkább a nőiesebb kultúra kialakítását pártolnák a jövőben.

A vizsgálat eredményeit a következő diagram polárkoordináta rendszerében összegeztük (lásd a diagramot):

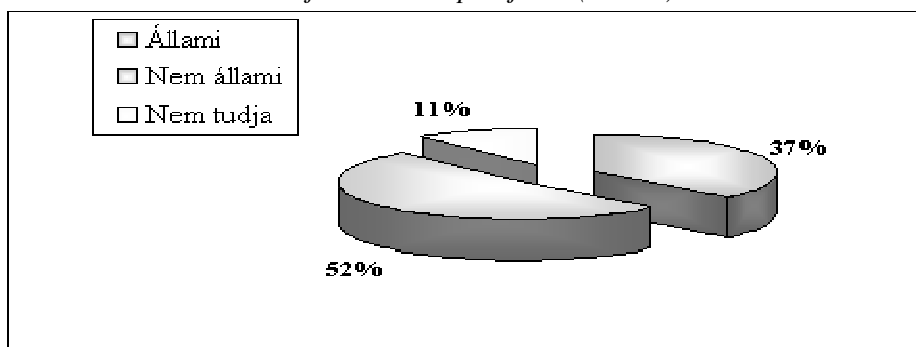
20. diagram: A szervezetek jelen és kívánt kulturális jellemzőinek összevetése



A kutatás következő területe az állami múlttal rendelkező és nem állami tulajdonú vállalatok szervezeti kultúrája közti különbségtétel volt. Ahogyan azt már az általános jellemzők között ismertettük, a megkérdezett személyek három válasz közül választhattak a vállalat tulajdonosi formáját illető kérdésre:

- 1-es érték:** A vállalat jelenleg, vagy a múltban, állami tulajdonban van, illetve volt;
- 2-es érték:** A vállalat sem a múltban, sem a jelenben nem volt, illetve nincs állami tulajdonban;
- 3-as érték:** A megkérdezett nem tudja megválaszolni a kérdést.

21. diagram: A mintában szereplő vállalatok megoszlása múltbéli állami tulajdonlás szempontjából (%-ban)



A mintában szereplő vállalatok megoszlását a fenti diagram szemlélteti, mely alapján megállapítható, hogy az általunk elemzett vállalatok 37%-a (10 darab) (volt) állami tulajdonú, 52%-uk (14 darab) nem állami vállalat, míg 11%-ról (3 darab) a kérdőívek alapján nem derült ki, hogy mely kategóriába sorolhatók.

Az elemzés következő fázisaiban **az állami tulajdonlást független, az összes többi változót pedig függő változóként kezeltük**. Az SPSS szoftver az ezek alapján végzett **klaszteranalízis** eredményeképpen három fő szervezeti kategóriát különített el. A kategóriák elemeit az alábbi táblázat szemlélteti, s ezek alapján leszűrhető, hogy azok klaszterközpontjai a jelen állapotra vonatkozó indexértékek körül csoportosulnak. A táblázat további vizsgálatából az is kitűnik, hogy a három fő csoportnál az egyes indexértékek átlagosan csak kis mértékben térnek el egymástól.

25. táblázat: Csoport statisztikák

Csoportok	Indexek	Átlag	Szórás	Csoporttagok
Állami (1)	HTI	5,580	1,1679	10
	BKI	4,800	0,9661	10
	IND	4,580	0,6286	10
	MAS	4,420	0,8297	10
Nem állami (2)	HTI	5,286	0,8690	14
	BKI	5,043	1,3771	14
	IND	4,100	1,1891	14
	MAS	4,200	1,5292	14
Nem tudja (3)	HTI	5,800	2,0298	3
	BKI	4,333	0,5033	3
	IND	4,667	1,1015	3
	MAS	4,333	1,6653	3
Összesen	HTI	5,452	1,0963	27
	BKI	4,874	1,1584	27
	IND	4,341	1,0014	27
	MAS	4,296	1,2775	27

Ezt követően, **diszkriminancia analízis** segítségével próbáltuk meg meghatározni, hogy az egyes vállalatok milyen mértékben felelnek meg a besorolt kategóriák jellemzőinek, például az állami vállalatok közül hányan tartozhatnak az állami vállalatok kulturális jellemzőivel bíró kategóriába. A vizsgálat eredményét a következő táblázat tartalmazza:

26. táblázat: Csoportosítás eredménye

		Javasolt csoporttagság			Össz.:	
		Állami	Nem állami	Nem tudja		
Eredeti	Darabszám	Állami (1)	3	3	4	10
		Nem állami (2)	4	8	2	14
		Nem tudja (3)	0	1	2	3
	Százalék	Állami (1)	30,0	30,0	40,0	100,0
		Nem állami (2)	28,6	57,1	14,3	100,0
		Nem tudja (3)	0,0	33,3	66,7	100,0

A fenti táblázatból tisztán látható, hogy a mintában szereplő 10 állami vállalat közül 3 vállalat sorolható az állami kulturális jellemzőkkel bíró csoportba, 3 vállalat inkább a nem állami jellemzőkkel leírható kategóriába sorolható, míg 4 vállalat kulturális jellemzői alapján sem az állami, sem pedig a nem állami csoportba nem sorolható.

A mintában szereplő 14 nem állami vállalat kultúrája egy kissé homogénebbnek tűnik, mivel közülük 4 vállalat állami vállalatra jellemző kulturális tulajdonságokkal bír, **míg 8 vállalat kulturális jellemzői alapján is a nem állami kategóriába tartozik**, végül 2 vállalat a „nem tudja” kategória jellemzőivel rendelkezik.

Végül, a mintában 3 darab olyan vállalat volt, melyről a kérdőív kitöltője nem tudta megmondani, hogy korábban állami tulajdonban volt-e. Ezen vállalatok közül 1 vállalat van, mely kulturális jellemzői alapján a nem állami kulturális jellemzőkkel rendelkező csoportba sorolható.

Mindezen eredmények alapján megállapítható, hogy a mintában szereplő 27 darab szervezet kulturális jellemzői között egyfajta konvergencia tapasztalható. A mintában szereplő állami és nem állami tulajdonban lévő vállalatok ugyanis nem írhatók le egymástól szignifikánsan eltérő csoportként, vagyis nem jellemezhetők kizárólag a csoportjuknak megfelelő szervezeti kulturális tulajdonságokkal. Mindkét oldalról megfigyelhető egyfajta elmozdulás a másik csoport irányába, mely alapján arra következtethetünk, hogy a mintában szereplő vállalatok szervezeti kultúráját tekintve elindult egy olyan fejlődési folyamat, melynek irányát pontosan, különösen a minta kis volta miatt még nem tudjuk meghatározni. (Rendkívül fontos megjegyezni, hogy a kutatás ezen a szinten nem mutatott ki lényeges különbségeket a szervezeti kulturális csoportok között.)

12. Organizational Culture and the Central–Eastern European Culture (Case Study)¹⁰

Ákos Jarjabka
University of Pécs,
Faculty of Business Economics,
Department of Business and Management

Abstract: *The organizational culture is a system of norms, rules, habits, values; defined, accepted or dismissed by organizational members, which is apparent in the members behavior and reactions. Members of the organization accept, transmit, follow, these behavioral norms as the preferred method of thinking, as well as provide as base for their colleagues actions as a sort of unwritten codex. Organization culture is deeply embedded in the organization, functioning at all levels, slow to change but at the same time proper use can free numerous hidden reserves provided that the leaders realize the fact that the traits of organizational behavior are predominantly determined through national cultural standards. In the following article defines at first the Central–Eastern European region geographically and socio-economically which is a heterogeneous culture block with so many similarities and differences too. This publication will discuss research done by GLOBE, Hofstede, Trompenaars and Hampden – Turner along with cultural comparative methods accepted world-wide. With these methods we can get a clearer picture of the relative similarity and differences of organizational culture in 11 Central-Eastern European nations (Bulgaria, Croatia, Czech Republic, Estonia, Hungary, Poland, Romania, Russia, Serbia, Slovakia, Slovenia) which allows us to better understand why HRM methods in differ from nation to nation. The results of these analyses made it possible to define similarities and differences among these countries, paying close attention to Hungarian organizational cultures. The most important observations made about the Central-Eastern European countries as well as countries which are members of the European Union is that there are different cultural management methods for managing human resources. There are similar cultural elements but there isn't a single "best" method which would work for each country regarding human resource management. Important is developing a differentiated Human Resources Management method for each culture for the organizations intending to work in the region.*

KEYWORDS: CULTURE, NATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL CULTURE, CENTRAL–EASTERN EUROPE, CULTURAL COMPARATIVE METHODS

¹⁰ Dealing with the Global Economic Crisis by Companies and Economies, 2009.11.27., Beograd, 7. International Scientific Conference, Plenary session: Organizational Culture and the Central – Eastern European Culture – Differences and Similarities -, Megatrend University, Belgrade, pp. 69 – 78., ISBN 978-86-7747-377-8

1. INTRODUCTION

In today's economy, human resource management faces new challenges set by the new business environment. Changes have led to changing organizational structures, to the reinterpretation of leadership and employee roles, to new ways of thinking and acting, new policies and practices, new technologies and new job requirements. One of the factors influencing the functions of HRM and having relevance for this paper, is globalization; which has affected every aspect of the HRM.

The recognition of human resource management as a key source of competitive advantage makes human resource professionals more important [1, 2]. Regarding this, the role of Strategic Human Resource Management has to be mentioned, which is an unavoidable factor of developing a more sophisticated HR strategy. It also has to be mentioned that employees at an organization are at the same time members of the society and national culture, and so, in their organizational environment, they use the behavioral patterns, which they have gained through factors affecting the organization from outside [3]. There are also other factors which shape the behavior of employees from the inside of the organization. This complex issue came into focus of empirical studies, when multinational organizations discovered that there are cultural differences between the units of these organizations. These differences however were not always able to be quantified: they were considered to be results of factors such as of the effect of social, market, legal, or geographical environment. However these factors did not explain satisfactorily the cultural differences between parent and subsidiaries, or between subsidiaries.

Probably the most important and most discussed theoretical framework in comparative cultural studies is provided by Hofstede. In order to identify the elements of the social norm system of national cultures and to develop organizational cultural dimensions, Hofstede developed a survey method which was implemented world wide. A big challenge of Hofstede's software of the mind is the GLOBE research. It studies the influence of culture on collective expectations with respect to leaders. Hofstede's and GLOBE's research had an impact on individuals and societies, initiated further development of cross-cultural research and new challenges [4, 5, 6] and also had an impact on research on a variety of issues such as leadership [7,8]. The European Value Study (EVS) focuses on fundamental values in Western societies and was initiated at the end of the 1970s. The data help us compare the national cultural characteristics of European countries [9]. In Hungary, comparative culture research began in the 80s, and by the beginning of the 90s it accelerated. In the years after the transition the foundations of the Hungarian economy have changed [10].

Because of these above mentioned circumstances aim of this paper is to look at factors, and to highlight a number of cultural issues, insights and

findings which can have significant implications for the management of human resources. Aim of the paper is not the clarification of terms but much more to look at the features of the different cultures using the methodology of analyzing and synthesizing the relevant literature and the best known surveys in this field. This means at the same time challenging some of the stereotypes about the culture of these countries.

From the different approaches of 'cross-cultural comparison' we will discuss in the following article comparative methods which based on the research done by GLOBE, Hofstede, and Trompenaars and Hampden – Turner. With these methods which are accepted world-wide we get a clearer picture of the relative similarity and differences of organizational culture in 11 Central and Eastern European nations (Bulgaria, Croatia, Czech Republic, Estonia, Hungary, Poland, Romania, Russia, Serbia, Slovakia, Slovenia); which allows us to better understand why HRM methods show unique traits, why they differ from nation to nation. For this we need to give our definition of organizational culture.

2. ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE CENTRAL-EASTERN EUROPEAN CULTURAL AREA

Organizational culture is a system of norms, rules, habits, values; defined, accepted or rejected by organizational members, which is apparent in the members' behavior and reactions. Members of the organization accept, transmit, and follow these behavioral norms as the preferred method of thinking, they also provide it as a base for their colleagues' actions as a sort of unwritten codex. Organizational culture is deeply embedded in the organization, influencing each level of the organization, is slow to change but at the same time its proper use can free numerous hidden reserves if the leaders realize the fact that the traits of organizational behavior are predominantly determined by national cultural standards.

However before describing and analyzing the above mentioned research methods and their findings (with the consideration of this definition), we also need to define the European region geographically. Europe is a unique socio-economic culture block, and can be divided in cultural segments, which are not homogeneous; however similarities between them can be found [11]. The same can be said about the Central-Eastern European culture which is not uniform either, however Western European authors [12] tend to refer to them as "ex socialist block" or "countries on the other side of Elbe river" when talking about the "post-socialist" region [13]. This part of Europe is home to many small nationalities who share the same historical experience of threats and uncertainty to which they reacted with survival strategies, and ideologies with illusions. Nationalities living in the region all had their own glory days, when they had their big and strong country. Because of this each country has 2 borders: the

border of the former empire and the current border of the country. These borders intersect each other as conquests took place at the expense of other nations. As a result of this, nations' offenses against each other piled up and surprisingly are still apparent in today's societies, thus colleagues arriving from countries outside Europe have a hard time understanding the historical sensitivity, which can lead to irrational behavior and deals [14].

It is because of this that it's hard to clearly define geographical-national borders. If we place more emphasis on "Central" from the phrase "Central-Eastern Europe" then we leave out countries on the western border of the old Soviet Union. If we place emphasis on "Eastern" then we included countries that used to be part of the Soviet Union. We can also distinguish the southern part of the region which we collectively call "The Balkans". While cultures living in this region had different roots, living more than a thousand years in the same region has led to similar historical backgrounds and today sharing similar socio-economic problems has brought their cultures somewhat closer together. The most recent event experienced together which still has an impact on their present situations was the changes that the end of the 1980's brought [15]. In this paper we will describe the differences of these unique cultures as well as their connections to each other by evaluation the results of the most comprehensive and popular organizational culture researches.

3. RESULTS OF THE GLOBE RESEARCH

The GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) research looked at 9 cultural characteristics [16], and examined organizational and national culture in over 60 countries world wide.

A. Uncertainty Avoidance describes the degree to which nationals, as well as employees prefer transparent and regulated situations opposed to ad hoc and temporary solutions. Cultures with a high degree of uncertainty avoidance such as Switzerland, Sweden and Germany, prefer stability and order. On the other hand, in countries with the highest tolerance for uncertainty such as Russia and Hungary [17] employees adapt faster to the constantly changing rules because it's a part of their life. Although, Hungarian managers can make the right decisions they don't often want to take responsibility for it [18].

B. Future Orientation describes in what time constraints the diverse cultures plan their futures, how important it is to them to orient toward the future. Switzerland and the Netherlands exhibit behavior oriented towards the future; they have long term plans and goals as opposed to Russia, Poland and Hungary where sudden decisions and ad hoc solutions are preferred. International empirical research STRATOS (Strategic Orientation of Small and Medium Sized Enterprises) conducted in Hungary showed that Hungarian small and middle sized enterprises don't plan for the future; however they show a high degree of commitment to change [19]. This observation is supported by

research done by IBM and GKIeNET which states that 84% of Hungarian employees would not attend courses or school even if it would help them get a better job [20]. When examining uncertainty avoidance and future orientation together, we can say that tolerating environmental uncertainty and exhibiting short term approach to time is often characteristic of former socialist countries.

C. Power Distance index shows the degree of inequality among the population and within the organization that is considered normal and acceptable to the national economy. Small power distance is found in the Netherlands and Denmark where people prefer a participative and democratic leadership style whereas in high power distance countries such as Spain or Russia upper management doesn't involve middle management in the decision making process which causes a gradual decline in overtaking initiatives or responsibility, and the appearance of decision making problems [21]. Hungary too belongs to countries with higher power distance; however GLOBE research indicates that people don't find this ideal because Hungarians seem to prefer lower power distance situations [17].

D. The dimension Individualism – Collectivism examines if organizations prefer individual work or group work. Individualist cultures such as, Greek, German, Italian and Hungarian prefer autonomy and independence while in collectivist cultures such as Swedish and Danish, sustaining group work and group harmony is valued. In Bulgaria traditionally collectivist values are common but individualism is gaining ground [22]. Finally Slovaks are strongly individualists and performance oriented compared to Hungarians [23].

E. In-Group Collectivism shows how proud a nation or group members are that they belong to a certain micro-group, for example a family. In-group collectivism is very common in Iran, India, Egypt, and in China; and is found more characteristic of countries such as Hungary and other post-socialist countries. In cultures with low values, such as Denmark and Sweden, group loyalty is viewed differently because acquainted people do not expect preferential treatment.

F. Humane orientation shows the degree to which a community urges empathy and tolerance towards each other, and shows little preference towards competitive and objective behavior. Strong humane orientation can be found in Ireland while very weak humane orientation can be found in Germany, Spain and France. In Hungary, the lowest value of cultural dimensions was measured for humane orientation [17].

G. Performance orientation measures to which extent a community expects, motivates and rewards reaching goals. The most performance oriented countries include Singapore and the USA while the other end is led by Russia, Greece, Italy and the former socialist countries where it's not traditional to measure performance and to give feedback about results. In Hungarian national culture this degree is low but higher regarding organizational culture which

shows that employees expect more. While this average is typical of Hungary it is still considered high for Slovaks, in an intercultural setting.

H. Gender Egalitarianism shows the degree to which a culture accepts the differences between genders. According to the research Sweden, Denmark, Hungary, Poland and Slovenia differentiate gender roles the least, which shows that these cultures are the most accepting towards female's roles. On the other hand in Korea, Egypt, India and China, a large degree of differences among genders is acceptable.

I. Assertiveness describes to what extent the society accepts confrontational behavior in contrast to moderate and nurturing behavior. Members of the organizations in assertive countries such as Germany, Austria, USA, and Spain, are often very competitive but they respect the winner. Countries such as Sweden and Switzerland however show no assertive behavior at all. Hungarian employees reject tough and aggressive behavior but at the same time they prefer assertiveness [17]. Based on the GLOBE survey, Table 1 shows the Hungarian and international indices, calculated as an average of the 61 participating countries.

Dimensions	World average	Hungary	The Ranking of Hungary
Uncertainty Avoidance	4.16	3.12	60/61
Future Orientation	3.87	3.21	58/61
Power Distance	5.15	5.56	12/61
Individualism/Collectivism	4.24	3.53	2/61
In-group collectivism	5.12	5.25	37/61
Humane orientation	4.09	3.35	58/61
Performance orientation	4.09	3.43	58/61
Gender egalitarianism	3.40	4.08	3/61
Assertiveness	3.86	3.23	8/61

Table 1: Hungary's values based on the GLOBE research [24]

The GLOBE research compiled different cultural clusters among which Hungary was placed in the so called Eastern European cluster together with Albania, Georgia, Kazakhstan, Poland, Russia and Slovenia [25] with high power distance and strong in-group collectivism. However, other research didn't support this similarity between Hungary, Georgia and Kazakhstan [26].

4. HOFSTEDE'S MODEL

The Hofstede Model, with which over 80 countries were examined, uses – on the basis of national culture – 5 cultural dimensions to differentiate 4 different organizational cultures which we will now discuss [27,28,29].

A. Power Distance Index (PDI) measures both on national and organization level how much hierarchy is present in the society and organizations as well as shows the accepted methods of practicing power within the society's institutions and organizations [30].

B. Uncertainty Avoidance Index (UAI) shows the degree to which the society accepts change and the unexpected, and the fear of the new.

C. Masculinity-Femininity index (MAS) is completely the same as the role of genders in the GLOBE survey, meaning that this index measures to what degree a national or organizational culture prefers differences relating to gender roles and values.

D. Individualism-Collectivism index (IDV or IND) examines a nation's or organization's individualistic and collectivist behaviors. In other words, it measures the degree of an individual's role in a society.

E. Long term orientation index (LTO or CDI) describes the time orientation typical of a society and culture, also called as Confucian Dynamics.

In accordance with the above mentioned 5 cultural dimensions, employees of organizations operating in national setting, developed a sort of organizational picture which influences how members of a culture utilize HRM methods, production and process types and which behavior modes they prefer and reject. Hofstede differentiates the following nation-based organizational cultures:

A. Market (low PDI and UAI): members of this group include the USA, the UK, Australia and the Scandinavian countries such as Norway and Denmark. They prefer autonomy, coordination and competitiveness.

B. Well-Oiled Machine (low PDI and high UAI): German cultures belong to this group (Austria, Germany Switzerland). Organizations in these countries believe in planning, organized processes and bureaucracy. Two other countries which belong to this group because of the German influence are **Hungary** and the **Czech Republic**.

C. Family (High PDI and low UAI): South Eastern Asian countries belong to this group (Singapore, Hong Kong, the Philippines, Malaysia) as well as India: clans are common in organizations as well as humane orientation, bureaucracy and paternalist behavior both at interpersonal and organizational levels.

D. Pyramid (High PDI and UAI): Latin cultures belong here (Spain, Portugal, Brazil, Mexico) as well as Islamic countries (Iraq, Saudi Arabia) as well as Far Eastern countries such as Thailand and Japan. Typical of these countries is a high level of segmentation and strong hierarchy, on which power is based, and this often leads to total bureaucracy and autocratic leadership forms. Central Eastern European cultures belonging to this group are the Balkan countries,

Albania, Croatia, Serbia, Slovenia, Romania as well as **Poland** and **Russia**, as you can see in Table 2.

Country/Dimension	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Bulgaria	70	30	40	85	n.a.
Croatia	72	33	40	80	n.a.
Czech Republic	57	58	57	74	13
Estonia	40	60	30	60	n.a.
Hungary	46	80	88	82	50
Poland	68	60	64	93	32
Romania	90	30	42	90	n.a.
Russia	93	39	36	95	n.a.
Serbia	86	25	43	92	n.a.
Slovakia	104	52	110	51	38
Slovenia	71	27	19	88	n.a.

Table 2. The dimension values for Central-Eastern European countries in Hofstede's model. [31, 32]

Analyzing the data of the table one by one we can discover the following cultural differences and similarities among Eastern European countries:

A. Bulgarian-Romanian-Russian cultural similarity: parallel to Russia, the two countries that joined the EU in 2007, exhibit Balkan cultural characteristics (see Figure 1).

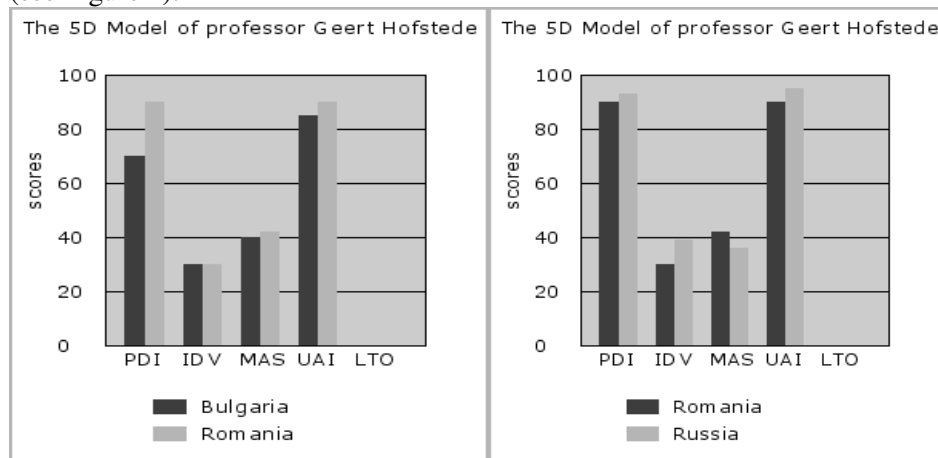


Figure 1. Comparison of the national-organizational cultural dimension indices of Bulgaria, Romania and Russia [33]

The power distance index is stronger in the Romanian culture compared to the Bulgarians, however the rest of the indices are completely identical (IDV) or only differ slightly (MAS, UAI). An even stronger similarity can be found between the Romanian and Russian culture (see Figure 1), as the difference among the indices is even smaller than in the previous case (see Table 2), and

the similarities among their organizational cultures have been mentioned by other authors as well [34]. The similarities found among these 3 countries cultures can be explained geographically as well as through their roots tying them to Greek - Eastern Orthodox religion [35].

B. Estonian-Finnish similarity and Estonian-Russian differences (Figure 2): A fact is that Estonian cultural dimension indices are closer to the Finnish culture indices than to the Russian [36]. Their connection to the Scandinavian value system isn't supported only by geographical proximity, but also because in Hofstede's model Estonia was placed in the so called sensitive cultural cluster along with Denmark, Sweden, Norway and Finland [37]. This culture group exhibits sensitivity both in their national and organizational behavior and rather low power distance. Also an apparent phenomenon is that despite spending several decades as one country with Russia, despite all attempts of assimilation, and despite a minority of Russians residing in the area not the slightest bit of similarity can be seen among the Russian and Estonian culture. This also shows that it would be pointless to try to deal with all post socialist countries in the same manner.

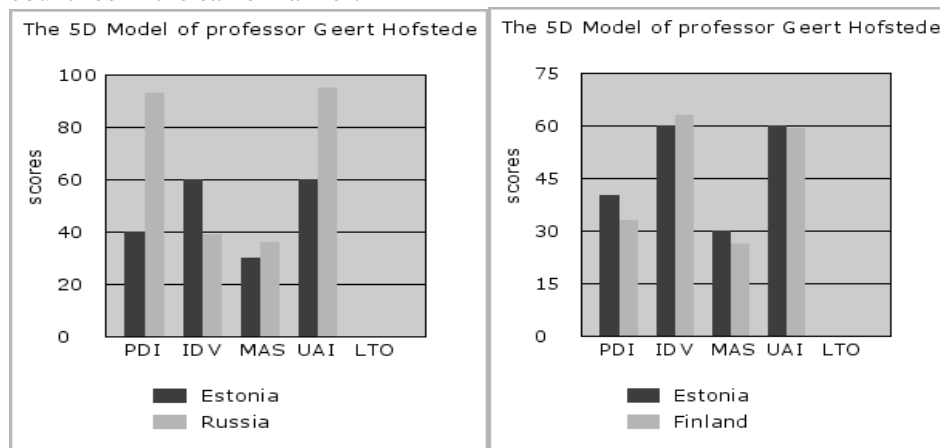


Figure 2. Comparison of the dimension indices of Estonian, Finnish and Russian culture [33]

C: Czech and Slovak differences: After having been the same country for almost a century, the differences between the Czech and Slovak culture are shocking (see Figure 3). This also disproves the statement that joint nations merge two cultures into one. From the data we can see that the Czech culture is closer to the German and Austrian culture than to the Slovak culture [38] and greatly differs from the Russian culture [39].

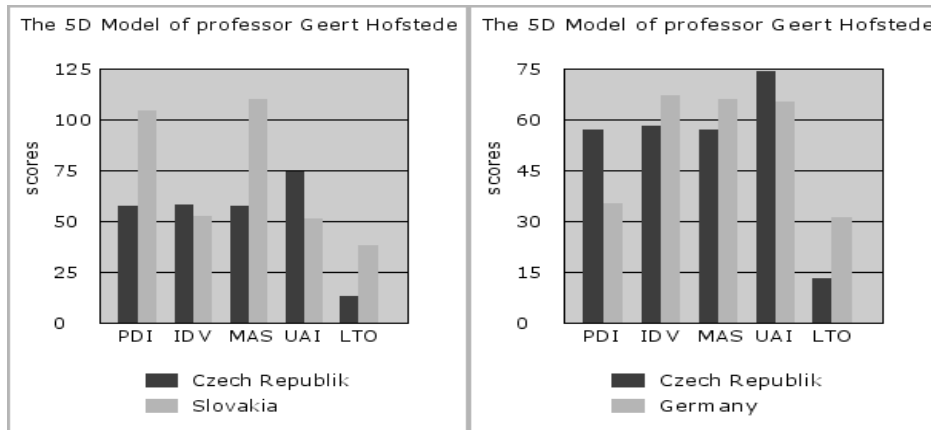


Figure 3. Comparison of the national and organizational culture dimension indices of the Czech Republic and Slovakia [33]

D. Croatian-Serbian-Slovenian Cultural Community: A counter example to the Czech and Slovak cultural situation is the situation of the ex-Yugoslavian countries. Here, in all three countries, power distance and uncertainty avoidance are higher than the average, whereas Serbia shows somewhat higher values than the other countries. It is in the case of masculinity index where we see the greatest differences, because here Slovenian national and organizational cultural indices are lower than they are in the other two countries which have mid range and almost same level indices. Individualism levels are low in each country which also shows similarity between the cultures.

5. THE MODEL OF TROMPENAARS AND HAMPDEN-TURNER

The empirical studies of Trompenaars and Hampden-Turner [40] took place in more than 50 countries, and over 15000 individuals were asked with the help of quantitative surveys based on case descriptions, where the results were used to create a 7 dimension national and organizational cultural model [41]. They discovered after more than twenty years of research that cultures are binary contrasts with two opposed ends, and cultures tend to prefer one end of a dimension to the other, but at the same time the less preferred end is also vital to attaining the preferred dimension. Cultural intelligence requires that we respect both and the movements between them. [42]

In the following section of the paper we will discuss these dimensions also from the aspect of the Central-Eastern European countries.

A. The dimension universalism vs. particularism examines to what extent impersonal rules or personal relationships are important in a culture. Cultures which are the most universal are the Anglo-Saxon and Scandinavian countries, while most particular countries are China, **Russia**, Indonesia and the **Czech Republic**. Typical Czech organizational behavior includes the importance of

personal relationships in organizational processes and this is also typical of **Bulgaria**. In Central-Eastern European culture particularism is more common [12]; and it can be seen in the selfish way they deal with organizational rules.

B. The Dimension **individualism vs. communitarianism** is similar to the GLOBE's and to Hofstede's definition. But results in this research slightly differ from the before mentioned two researches because here Central-Eastern European countries are considered to be mid-range to high end individualistic. This is the opposite of Hofstede's results where Russians, Bulgarians, Romanians and the Polish are collectivistic [43].

C. **Neutral societies or organizations** keep large distances, and exhibit strong self-control. Affective types on the contrary, prefer open confrontation. Countries with neutral culture include Germany and the UK, while among countries with affective culture Latin cultures are the first ranked ones. A good example of Central-Eastern European behavior is the Polish culture, where an important behavioral trait is the use of indirect communication tools; which shows a somewhat neutral approach. This is why we consider countries in this region to be High context countries [44, 13]. However, in the case of Hungary strong emotional relationships are also common [45].

D. **Specific/Diffuse dimension** shows to what degree employees have integrated themselves into the organization. At specific organizations problems are solved in a direct and impersonal manner, while a diffuse approach is slower but involves deeper emotional connections. German and Scandinavian culture are considered specific cultures in Europe. Hungarian national and organizational culture seems to follow the Germans; however other research has discovered more diffuse behavior among Hungarian leaders [46]. The rest of the Central-Eastern European countries, Bulgaria, the Czech Republic, Poland, Russia, and the former members of Yugoslavia are mostly specific.

E. **Source of Status in Society** determines whether the status achieved within the society or organization depends on personal achievements, or age and ascription. Typically in North American countries and organizations it depends on achievements while in Central-Eastern Europe status is more about ascription; although research indicates that data present that cultures become more achievement oriented as we move from Russian towards Czech culture [39].

F. **Attitudes towards time** show if a culture tends to be future or present, or past oriented [47]. It also defines the sequencing of time and synchronization of time. Discussing time we must mention polychronic and monochronic cultures [48]. Hungarian culture tends to be more past oriented and polychronic which can also be said of the Czech, Polish and Russian culture [13].

G. **Attitudes towards environment** describe internal and external control of the environment. In cultures with internal control, members want to be in control of the environment while national and organizational cultures exhibiting

external approach prefer to live in harmony with the environment. Hungary and most of Central-Eastern Europe tend to practice external control both in the national and in organizational culture.

Besides the description of national level features, the two authors analyzed the organizations by examining the relationship between employees and the organization as well as the hierarchy within the organization and by analyzing its objectives. They developed a model defining 4 types of national-organizational culture types, among which Hungary is in the same category as Estonia, situated in the “Eiffel Tower”-segment of the model [36]. This group has a hierarchical structure, prefers rules and order. This is supported by the fact that Hungarian managers are considered somewhat problematic and analytic in thinking [49]. It also is interesting that in this research just like in Hofstede’s research Hungary is **considered to be similar to the German** culture [well oiled machine]. This finding is weakened by surveys reaching over a thousand participants though, which state that Germans are more goal oriented, more strategic in thinking and more detail oriented while Hungarians are very operative and autocratic although creative and flexible [50].

6. CONCLUSION

Comparing the different research methods we can see that these heterogeneous survey methods help us better understand upon which factors HR specialists have to focus their attention when dealing with people of different national cultures. As a result of looking at the different models for organizational cultures (GLOBE, Hofstede, and Trompenaars) for 11 Central-Eastern European countries, we can also state that different overlapping elements of the three models help us articulate implications for the human resource management, for the results of these research projects made it possible to define similarities and differences among these countries. The most important observation about the Central Eastern European countries as well as about countries which are members of the EU is that different cultural management methods are needed for managing human resources. There are similar cultural elements but there isn’t a single “best” method which would work for each country regarding human resource management. Important is developing a differentiated HRM method for each culture for the organizations which want to work in the region.

7. REFERENCES

[1] Sheehan, Cathy – Holland, Peter – DeCieri, Helen (2006), *Current developments in HRM in Australian organizations*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 44(2), 132-152.

- [2] Marquardt, Michael – Berger, Nancy O. (2003): The Future: Globalization and New Roles for HRD. In: *Advances in Developing Human Resources*, 5 (3), 283-295.
- [3] Karoliny, M. – Farkas, F. – Poór, J. – László, Gy. (2004), *Emberi erőforrás management kézikönyv*, Bp., KJK – KERSZÖV Kft.
- [4] Gerhart, Barry (2008), *Cross Cultural Management Research: Assumptions, Evidence, and Suggested Directions*, *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(3), 259-274.
- [5] Peterson, Mark F. (2007), *The Heritage of Cross Cultural Management Research. Implications for the Hofstede Chair in Cultural Diversity*. *Cross Cultural Management*, 7(3), 359-377.
- [6] Sz kudlarek, Betina [2009]: *Through Western Eyes: Insights into the intercultural Training Field*, *Organization Studies*, 30(9), 975-986.
- [7] Muczyk, Jan P. – Holt, Daniel T. (2008), *Toward a Cultural Contingency Model of Leadership*, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(4), 277-286.
- [8] Jepson, Doris (2009), *Studying leadership at Cross-Country Level: A Critical Analysis*, *Leadership*, 5(1), 61-80.
- [9] Borgulya, A.-Hahn, J (2008), *Work-related Values and attitudes in Central and Eastern Europe*, *Journal of EAST European Management Studies*, 13(3), 216-238.
- [10] Jarjabka, Á. (2004), *Szervezeti kultúrákutató és az Ember Erőforrás Menedzsment - vizsgálatok a magyar szervezeti kultúra témakörében*, *Személyügyi Hírlevél*, XIV, 31 – 39.
- [11] Borgulya, I. – Barakonyi, K. (2004), *Vállalati kultúra*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- [12] Hampden – Turner, Ch. – Trompenaars, F. (2000), *Building Cross – cultural Competence: How to create wealth from conflicting values?* Yale University Press, London.
- [13] Derjanecz, Á. (2000), *Kelet - Nyugati kooperációk Európában: magyar, lengyel, cseh, német és osztrák vállalatok kulturális jellemzői*, *Vezetéstudomány*, XXXI, 11.sz.
- [14] Csepe li, Gy. – Prónai, Cs. (2002), *Kultúra és üzleti kommunikáció*, *Consultation magazin*, 4, <http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=184>
- [15] Tankó, Z. (2004), *A vállalati kultúra vizsgálata az erdélyi tömbmagyarság körében*, *Vezetéstudomány*, XXXV (2), 3 – 10.
- [16] House, R. J. (1998), *A brief history of GLOBE*, *Journal of Managerial Psychology*, 13 (3/4), 230–240.
- [17] Bakacsi, Gy.–Takács, S. (1998), *Honnan – Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon*, *Vezetéstudomány* XXIX(2), 15–22.

- [18] Világgazdaság: *Senki sem születik topvezetőnek*, 2004. szeptember 10., péntek, p. 8.
- [19] Barakonyi, K. (1995), *Magyar vállalati kultúra az ezredfordulón*, KMK tanulmánykötet, Pécs.
- [20] Bodnár, Á (2007), *Nem vagyunk hajlandók tanulni vagy utazni egy jobb állásért*, rovat: eco@tech, 2007.03.9., http://www.hsw.hu/hirek/33067/magyar_munkaero_rugalmassag_mobilitas_in_gazas_koltozes_tanulas.html
- [21] Holtbrügge, D. (1996), *Unternehmenskulturelle Anpassungsprobleme in deutsch – russischen Joint Ventures*, JEEMS Nr. 1. 17 -27.
- [22] Kovacheva, S. - Lewis, S. – Demireva, N.: *Changing Work-Life Expectations and Organisational Cultures in European Workplaces: UK and Bulgaria Compared*, <http://www.did.stu.mmu.ac.uk/cwf/cd/full-papers/Siyka-Kovacheva+Suzan-Lewis+Neli-Demireva.doc>
- [23] MTI: *Vállalati kultúra és terjeszkedés: hogyan működik a Molnál?* Financial Times, 2003.08.20.
- [24] www.interkulturalis.hu
- [25] Bakacsi, Gy. – Takács, S. – Karácsony, A. – Imrek, V. (2002), *Eastern European Cluster: Tradition and Transition*, *Journal of World Business*, 37(1), 69-80, <http://www.sciencedirect.com/>
- [26] Cseh, M. – Ardichvili, A. – Gasparishvili, A. – Krisztián, B. – Nemeskéri, Zs. (2004), *Organizational Culture and Socio – cultural Values: Perceptions of Managers and Employees in Five Economies in Transitions*, *Performance Improvement Quarterly*, 17(2), 5–28.
- [27] Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, CA
- [28] Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organization: Software of the Mind*, McGraw – Hill Book Co., pp. 43.
- [29] Hofstede, G. (1998), *Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*, *Organizational Studies*, 19(3), 472.
- [30] Bakacsi, Gy. (1996), *Szervezeti magatartás és vezetés*, KJK., Budapest.
- [31] www.geert-hofstede.com
- [32] www.itim.org
- [33] www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php downloaded on Feb. 3, 2009
- [34] Groniewsky, D. 2005: *Hatalom: a kulturális különbség meghatározója*, Világgazdaság, 2005.03.18. péntek, 7.
- [35] Taylor, S.J. (2003), *How do Hofstede's Dimensions correlate with the World's Religions?* International Business Center Newsletter, 2(1), April., http://www.international-business-center.com/international_newsletter/april_2003/april_03_web.htm#spotlight

- [36] Maaja, V. (2004), *The impact of organisational culture on attitudes concerning change in post-soviet organisations*, Journal for East European Management Studies, <http://www.allbusiness.com/management/change-management/1022073-1.html>
- [37] Jarjabka, Á. (2003), *A magyar nemzeti – szervezeti kultúra pozíciója a hofstedei modellben*, Marketing & Menedzsment, XXXVII (1), 29-45.
- [38] Hofstede, G. (2001), *Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publ., Thousand Oaks [California], 2. ed.
- [39] Kruzela, P. (1997), *Cross – cultural management*, Univ. Lund, School of Economics and Management.
- [40] Trompenaars, F.- Hampden-Turner, C. (1998), *Riding The Waves of Culture - Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publ., London, Second ed.
- [41] Gaál, Z. – L. Szabó –N. Obermayer-Kovács – Z. Kovács – Á. Balogh (2009), *Knowledge Management and Competitiveness through Cultural Lens*, The capital of intelligence - the intelligence of capital, Infota, pp. 85 – 97.
- [42] Hampden – Turner, Ch. – Trompenaars, F. (2006), *Cultural Intelligence: Is such a capability credible?* Group and Organization Management, 31(1), 56-63.
- [43] Nasierowski, W. – Mikula, B. (1998), *Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices*, Organizational Studies, 19(3), 495 – 509.
- [44] Hall, E. T. (1965), *The Silent Language*, Greenwich.
- [45] Hauke, A. (2006), *Impact of Cultural Differences on Knowledge Transfer in British, Hungarian and Polish Enterprises*, Eurodiv Paper, 4, <http://www.feem.it/NR/Feem/resources/EURODIVPapers/ED2006-004.pdf>.
- [46] Borgulya, I. (2000), *A magyar menedzserek és is az interkulturális feladatok*, OTKA kutatási jelentés, PTE - KTK, Pécs.
- [47] Kluckhohn, C. – Strodtbeck C. (1961), *Culture – A Critical Review*, Harvard University Press.
- [48] Hall, E. T. - Hall, M. R. (1989), *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press Inc.
- [49] Zoltayné Paprika, Z. (2001), *A magyar menedzserek versenyképessége*, Cégvezetés. január, Consultation magazin, 2002/ 12, <http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=233>
- [50] Molnár, Zs. (2004), *Magyar vezetők nemzetközi karrierje – Döntő személyiségjegyek* – Figyelő, 2004.10 14-20., pp. 38 -39.

Zárszó: Összefoglalás és következtetések

A tankönyv célja a (nemzeti-) szervezeti kultúra fogalmának, szervezeti fontosságának és elméleti modelljeinek bemutatása volt, nem feledkezve meg a módszertani háttérismeretek kiterjesztéséről és a hazai vonatkozásokról sem. Ahhoz azonban, hogy eljuthassunk a magyar szervezeti kultúra jelenbeli elemzéséhez és jellemzéséhez, először egy általános érvényű kultúra modell kellett létrehozni, amely definíciós közegben már értelmezni lehet a társadalmi és a szervezeti szintű kulturális ismertetőjegyeket.

Figyelembe véve a tudományterület ezen szegmensében létrejött megállapításokat, arra a következtetésre jutottunk, hogy lehetséges az általános szinten értelmezett kultúra-definíciók összevonása egy szimbolikus modellbe anélkül, hogy bármely elgondolás veszítene eredeti mondanivalójából. Így kapott szerepet az elméleti kulturális keretben többek között, *Daft* „jéghegy” modellje, *Schein*, illetve *Trompenaars és Hampden-Turner* három részből álló kulturális rétegmodellje, illetve *Lawrence és Lorsch* háromszintű kultúraelemzési területei, s ezenkívül *Badaracco et al*, *Chen és Meindl* gondolatai is (lásd az 1. fejezetet).

A kultúra definiálása lehetővé tette, hogy a gazdasági alanyok, vagyis a szervezetek kulturális aspektusával is foglalkozzunk. Ezekben a fejezetekben a szervezeti kultúra definíciós sokszínűségének bemutatása mellett, a klasszikusnak minősülő kulturális modelleken kívül (2. és 4. fejezetek) foglalkoztunk a szervezeti kultúra olyan határterületeivel, mint a szervezeti kultúra és klíma különbsége, a szervezeti kultúra és – stratégia összefüggése, a szubkultúrák léte és működési sajátosságai, illetve a kulturális változékonyság jellemzése. Mindezek mellett, a szervezeti kultúra tipológiáját végigkövettük a szervezeti viselkedés egy speciális oldaláról, a tárgyalási és döntési módszer alapján is (3. fejezet).

A szervezeti szintű kultúraterület tisztázása után, annak egy részterületével, a nemzeti– szervezeti kultúrával (5 -6. fejezetek) és földrajzilag lehatárolva a Közép – Kelet európai (7. fejezet) és azon belül is a magyar szervezeti kultúrával foglalkoztunk (8. fejezet). Tulajdonképpen két részre osztható logikailag ez a tankönyvrész, mivel az első részben különböző, fontos nemzeti – szervezeti kultúramodellek sajátosságait villantottuk fel, majd e rész második nagy gondolati egységében a számunkra kiemelkedő jelentőségű, *Hofstede* által szerkesztett rendszerrel kritikai elemzésével foglalkoztunk részletesen. Végül, a szűkebb kulturális régiókkal, Közép – Kelet Európával, s szűkebben tekintve, a magyar szervezeti kultúra jellegzeteségeit tanulmányoztuk, a már megismert kultúraelemzési módszerekkel (*Hofstede*, *GLOBE*, *Trompenaars – Hampden-Turner*) végzett honi kulturális kutatásokat eredményeinek vizsgálatával .

A 9. és 10. fejezetek tartalmazzák a szerző kultúrakutatásainak empirikus eredményeit. Először az általam kidolgozott és lekérdezett kérdőív felépítése és

a kérdésekből kinyerhető információk kerültek tárgyalásra, melyek bizonyos szempontból magukon viselik a friss fejlesztés „gyermekbetegségeit”, a mintasokaság speciális tulajdonságait, vagy a minta reprezentációs korlátait. Az empirikus felmérések lehetővé tették, hogy a jelen magyar szervezeti kulturális helyzet felmérése mellett, egy hipotetikus szervezeti jövőkép is sejthetővé váljon (9. fejezet), illetve, hogy a jelenbeli nemzeti – szervezeti kultúránk múltbéli jellegzetességei is mérhetőek legyenek (10. fejezet). Végül, utolsó gondolati egységként, az elméleti és empirikus ismereteket tartalmazó fejezeteket, a képzés során használható és kivesézhető esettanulmányok színesítik (11. fejezet).

Az eltérő kulturális pozíciók kiváló alkalmat teremtettek arra, hogy szövegesen, és grafikus formában is összehasonlíthatóvá váljanak *Varga, Bakacsi és Takács, Heidrich, Primecz és Jarjabka* által mért magyar kulturális jellemvonások. **A klaszterelemzés végeredménye azt mutatta, hogy a rendszerváltás előtti időszakhoz képest a magyar kultúra erőteljes átalakuláson megy keresztül jelenleg is.**

A fenti állítást többek között az a gazdaságtörténeti tény is igazolja, hogy hazánk gazdasági berendezkedése alapjaiban változott meg a '80- as évek végén. Amíg azonban a gazdasági rendszerváltás háttérét, a privatizációt, az új vállalkozások létrehozását és mindezek jogszabályi- és intézményi háttérét viszonylag gyorsan létre lehetett hozni, addig az emberek és munkavállalók évtizedek alatt rögzült gondolkodásmódja és attitűdjei lassabban követték ezeket az eseményeket. Az a folyamat adja **a magyar szervezeti kultúra „kétarcúságát”**, hogy amíg a piacaink megnyitása után Magyarországra települt, fejlett piaci kultúrával rendelkező szervezetek magukkal hozták modern módszereiket, termelési kultúrájukat, amelyhez a magyar munkavállalók - részben foglalkoztatási kényszerből – alkalmazkodtak, addig ugyanezek az alkalmazottak megpróbálták a szervezeti folyamatokat a maguk számára, a régi bevált sémák alapján elfogadottabbá tenni. Mindemellett pedig az új, magyar vállalkozói rétegnek, akik semmilyen piaci tapasztalattal nem rendelkeztek, ki kellett alakítaniuk egy olyan sajátos vonásokkal jellemezhető szervezeti közeget, mely életképes, vagy fejlődőképes maradt a magyar piaci helyzetben.

Vagyis modern elemek (pl. multinacionális cégek piaci ismeretei), tradicionális vonások (pl. régi munkavállalói reflexek) és a jelen feltételekhez való gyors alkalmazkodási mechanizmusok (pl. magyar vállalkozói réteg) elegendőből áll össze a hazai nemzeti- szervezeti kultúra.

A szocialista társadalmi és gazdasági berendezkedés elhagyásával természetes módon megváltozott tehát a magyar szervezeti kultúra, amely változás azonban a kultúra jellegzetességeiből adódóan még most is tart, mivel hatnak az előző rendszer rögzült reflexei éppúgy, mint a modern piaci gondolkodásmód. Magyarországot tehát egyszerre jellemzi **tradíció és az**

átmenet (tradition and transiton) kifejezések, *Bakacsi és munkatársai* (2002) szavaival élve.

Hazánk szervezeti kulturális jövőjéhez kapcsolódó jóslata értelmében Magyarország középtávon csatlakozhat a Versenyzőnek nevezett kultúrkörhöz.

Ez a magyar szervezeti kulturális jövőkép egy dominánsan piaci elveken működő, hatékonyság- és teljesítménycentrikus, versenyen alapuló kultúrát jelent a jelenlegi helyzethez képest. A munkavállalók a szervezeti kultúra ilyen irányú változásait – általában véve – üdvöznék a szervezetben, tehát nem kényszerből alkalmazkodnának azokhoz, hanem inkább elkötelezettebbekké tenné őket szervezetük iránt.

A kultúra tehát állandóan változó társadalmi és gazdasági jelenség, és olyan nehezen megragadható eleme mindennapjainknak, amelytől nem lehet szabadulni, hozzánk tartozik és jellemző ránk. Nagy kutatói kihívás, de egyben rendkívül izgalmas és érdekes feladat létünk e speciális szeletét mérhetővé és érthetővé tenni magunk, a tudományos szereplők és a közélet számára is.

Pécs, 2009.február

A szerző

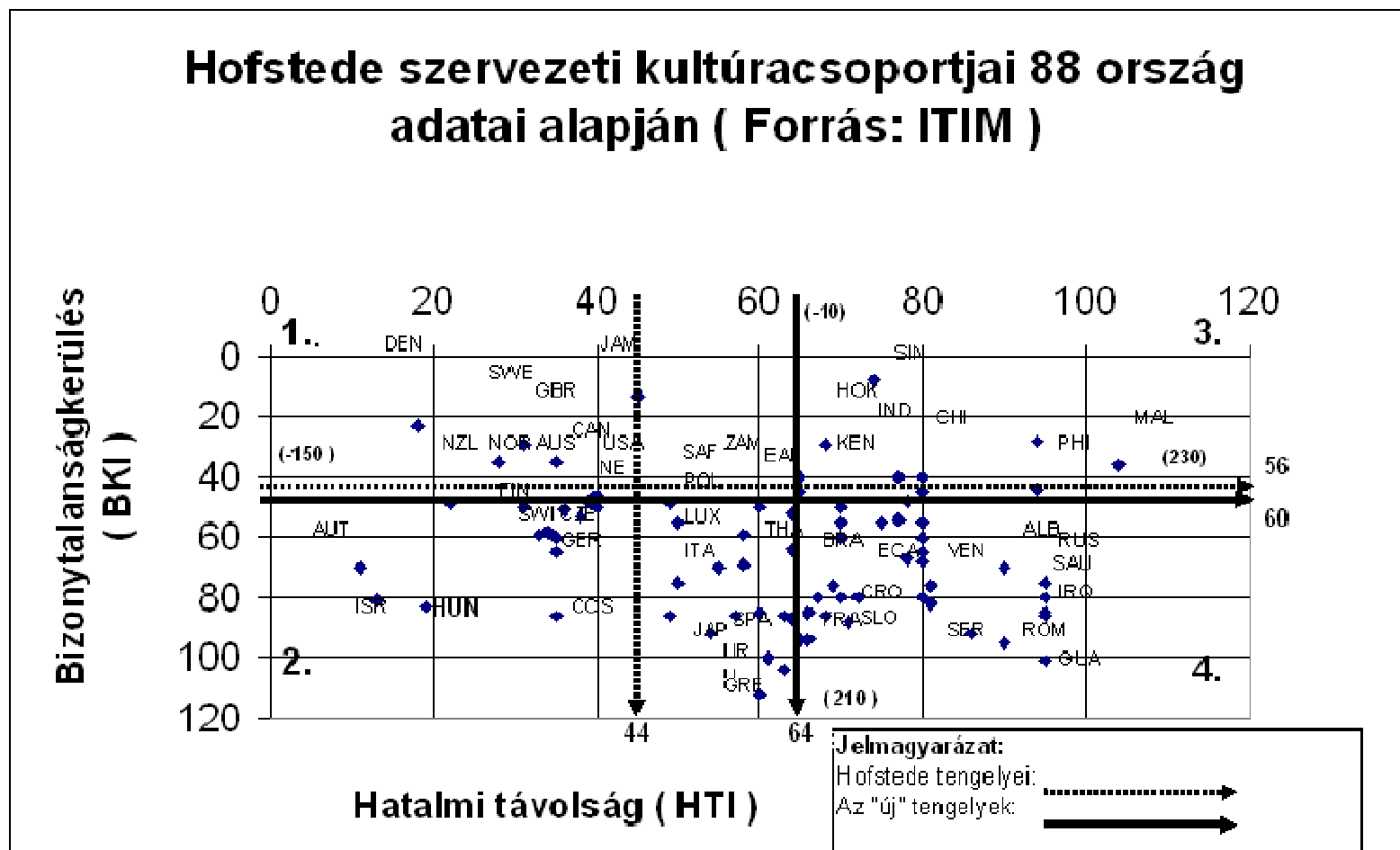
Mellékletek

1. melléklet: 88 ország kulturális értékei Hofstede modelljében

Sz.	Országok	HTI	BEI	MAS	IND	CFI	Sz.	Országok	HTI	BEI	MAS	IND	CFI
1.	Albania (ALB)	90	70	60	20		45.	Japan (JAP)	54	92	95	44	30
2.	Arab World (ARA)	80	68	52	38		46.	Jordan (JOR)	70	60	45	30	35
3.	Argentina (ARG)	49	86	56	46		47.	Korea (KOR)	70	50	60	25	
4.	Australia (AUS)	36	51	61	90	31	48.	Lebanon (LEB)	75	55	65	40	
5.	Austria (AUT)	11	70	79	55		49.	Luxembourg (LUX)	55	70	60	70	
6.	Bahian Republic (BAL)	40	50	30	60		50.	Malawi (MAW)	70	50	40	30	
7.	Belgium (BEL)	65	94	54	75		51.	Malaysia (MAL)	104	36	50	26	
8.	Bhutan (BHU)	94	28	32	52		52.	Mexico (MEX)	81	82	69	30	
9.	Brazil (BRA)	69	76	49	38	65	53.	Morocco (MAR)	65	45	40	30	
10.	Bulgaria (BUL)	70	80	50	50		54.	Nepal (NEP)	65	40	40	30	
11.	Burkina Faso (BUF)	70	55	50	15	20	55.	Netherlands (NED)	38	53	14	80	44
12.	Canada (CAN)	39	48	52	80	23	56.	New Zealand (NZL)	22	49	58	79	30
13.	Caucasus (CAU)	70	60	50	20		57.	Nigeria (NIG)	80	55	60	30	
14.	Chile (CHE)	63	86	28	23		58.	Norway (NOR)	31	50	8	69	
15.	China (CHI)	80	40	55	15	114	59.	Pakistan (PAK)	55	70	50	14	0
16.	Colombia (COL)	67	80	64	13		60.	Panama (PAN)	95	86	44	11	
17.	Costa Rica (COS)	35	86	21	15		61.	Peru (PER)	64	87	42	16	
18.	Croatia (CRO)	72	80	40	33		62.	Philippines (PHI)	94	44	64	32	19
19.	Czech Republic (CLE)	35	60	45	60		63.	Poland (POL)	50	55	70	60	
20.	Denmark (DEN)	18	23	16	74		64.	Portugal (POR)	63	104	31	27	
21.	Dominican Rep. (DOM)	65	45	65	30		65.	Romania (ROM)	90	95	40	20	
22.	East Africa (EAF)	64	52	41	27		66.	Russia (RUS)	95	75	40	47	
23.	Ecuador (ECA)	78	67	63	8		67.	Saudi Arabia (SAU)	95	80	60	25	
24.	Egypt (EGY)	70	80	45	25		68.	Serbia (SER)	86	92	43	25	
25.	El Salvador (SAL)	66	94	40	19		69.	Sierra Leone (SLE)	70	50	40	20	
26.	Ethiopia (ETH)	70	55	65	20		70.	Singapore (SIN)	74	8	48	20	48
27.	Fiji (FIJ)	78	48	46	14		71.	Slovenia (SLO)	71	88	19	27	
28.	Finland (FIN)	33	59	26	63		72.	South Africa (SAP)	49	49	63	65	
29.	France (FRA)	68	86	43	71		73.	South Korea (KOR)	60	85	39	18	75
30.	Germany (GER)	35	65	66	67	31	74.	Spain (SPA)	57	86	42	51	
31.	Ghana (GHA)	80	65	40	15		75.	Sri Lanka (SRI)	80	45	10	35	45
32.	Great Britain (GBR)	35	35	66	89	25	76.	Suriname (SUR)	80	80	35	48	
33.	Greece (GRE)	60	112	57	35		77.	Sweden (SWE)	31	29	5	71	33
34.	Guatemala (GUA)	95	101	37	6		78.	Switzerland (SWI)	34	58	70	68	
35.	Hong Kong (HOK)	68	29	57	25	96	79.	Syria (SYR)	80	60	52	35	30
36.	Hungary (HUN)	19	83	79	55		80.	Taiwan (TAI)	58	69	45	17	87
37.	India (IND)	77	40	56	48	61	81.	Tanzania (TAN)	70	50	40	25	30
38.	Indonesia (IDO)	78	48	46	14		82.	Thailand (THA)	64	64	34	20	56
39.	Iran (IRA)	58	59	43	41		83.	Turkey (TUR)	66	85	45	37	
40.	Iraq (IRQ)	95	85	70	30	30	84.	United States (USA)	40	46	52	91	29
41.	Ireland (IRE)	28	35	68	70		85.	Uruguay (URU)	61	100	38	36	
42.	Israel (ISR)	13	81	47	54		86.	Venezuela (VEN)	81	76	73	12	
43.	Italy (ITA)	59	75	70	76		87.	West Africa (WAF)	77	54	46	20	16
44.	Jamaica (JAM)	45	13	68	39		88.	Zambia (ZAM)	60	50	40	35	

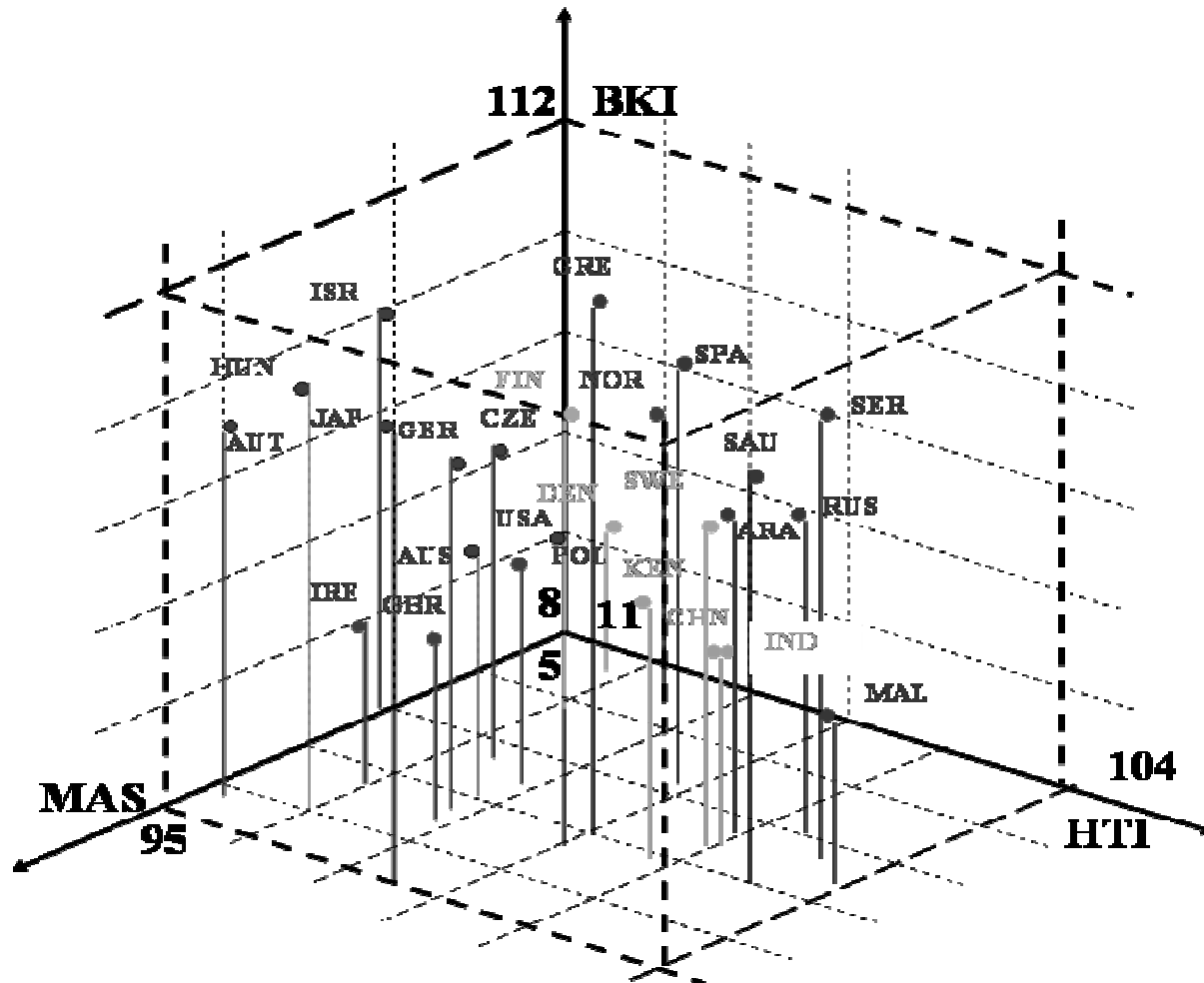
Forrás: ITIM

2. melléklet: Hofstede nemzeti - szervezeti kulturális csoportjai a „hagyományos” ábrázolási technikával



Forrás: ITIM és Jarjabka Á.: A kultúra hatása a tárgyalási folyamat elemeire, *Emberi Erőforrás Menedzsment Hírlevél*, 2001., II.évf., 3.sz., 10-14. old., 4.sz., 14. old

3. melléklet: Kulturális klaszterek a 3 dimenziós modellben



Forrás: Jarjabka, Á. (2004): A magyar szervezeti kultúra az ezredfordulón, Az MTA Pécsi Területi Bizottsága és a Dél – Dunántúl a Tudomány Támogatásáért Alapítvány pályázatára készített tanulmány, 2004., 180. old.

4. melléklet: A 4 klaszterre bontás SPSS elemző táblái

Cluster Membership		
Case Number	Cluster	Distance
1	3	25,489
2	3	18,351
3	3	25,728
4	2	7,604
5	2	31,375
6	4	14,994
7	3	14,257
8	1	32,173
9	3	9,520
10	3	6,032
11	1	8,492
12	2	16,314
13	1	12,927
14	3	21,936
15	1	12,601
16	3	18,284
17	4	36,308
18	3	8,656
19	2	20,131
20	4	30,568
21	1	20,053
22	1	12,494
23	3	23,880
24	3	5,918
25	3	14,074
26	1	19,419
27	1	4,216
28	4	12,647
29	3	6,962
30	2	7,655
31	1	19,462
32	2	22,552
33	3	32,074
34	3	29,312
35	1	22,146
36	2	33,773
37	1	12,170
38	1	4,216
39	1	19,894
40	3	31,445
41	2	24,112
42	2	37,528
43	2	22,907
44	2	45,462
45	2	49,128
46	1	12,863
47	1	13,433
48	1	19,029
49	2	23,184
50	1	8,589
51	1	32,421
52	3	23,130
53	1	11,991
54	1	14,099
55	4	7,178
56	2	17,877
57	1	15,667
58	4	9,233
59	3	23,339
60	3	22,134
61	3	10,948
62	1	26,340
63	2	14,990
64	3	27,492
65	3	21,203
66	3	24,870
67	3	25,593
68	3	15,531
69	1	8,589
70	1	40,006
71	3	28,675
72	2	15,561
73	3	15,623
74	3	17,123
75	1	37,931
76	3	14,787
77	4	24,292
78	2	5,501
79	1	14,205
80	3	21,750
81	1	8,589
82	1	23,104
83	3	7,585
84	2	17,746
85	3	21,900
86	3	28,086
87	1	6,839
88	1	15,930

Initial Cluster Centers

	Cluster			
	1	2	3	4
PDI	94	19	95	18
UAI	28	83	101	23
MAS	32	79	37	16

Iteration History^a

Iteration	Change in Cluster Centers			
	1	2	3	4
1	32,065	31,233	28,101	26,524
2	,998	2,676	,678	14,221
3	,000	1,541	,847	,000
4	,000	1,462	,729	,000
5	1,611	2,675	,000	,000
6	,000	,000	,000	,000

a. Convergence achieved due to no or small distance change. The maximum distance by which any center has changed is ,000. The current iteration is 6. The minimum distance between initial centers is 73,178.

Final Cluster Centers

	Cluster			
	1	2	3	4
PDI	74	36	73	32
UAI	48	58	84	50
MAS	47	65	47	17

Distances between Final Cluster Centers

Cluster	1	2	3	4
1		42,848	36,403	51,532
2	42,848		49,057	48,537
3	36,403	49,057		61,390
4	51,532	48,537	61,390	

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	30,000
	2	18,000
	3	33,000
	4	7,000
Valid		88,000
Missing		,000

Discriminant

Analysis Case Processing Summary

Unweighted Cases		N	Percent
Valid		88	100,0
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0	,0
	At least one missing discriminating variable	0	,0
	Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable	0	,0
	Total	0	,0
Total		88	100,0

Group Statistics

Cluster Number of Case		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
1	PDI	30	30,000
	UAI	30	30,000
	MAS	30	30,000
2	PDI	18	18,000
	UAI	18	18,000
	MAS	18	18,000
3	PDI	33	33,000
	UAI	33	33,000
	MAS	33	33,000
4	PDI	7	7,000
	UAI	7	7,000
	MAS	7	7,000
Total	PDI	88	88,000
	UAI	88	88,000
	MAS	88	88,000

Analysis 1
Stepwise Statistics

Variables Entered/Removed

Step	Variable	Wilks' Lambda											
		Statistic	df1	df2	df3	Exact F			Approximate F				
						Statistic	df1	df2	Sig.	Statistic	df1	df2	Sig.
1	PDI	,314	1	3	4,000	1,269	3	4,000	,000				
2	UAI	,132	2	3	4,000	3,474	6	3,000	,000				
3	MAS	,065	3	3	4,000					3,065	9	9,717	,000

At each step, the variable that minimizes the overall Wilks' Lambda is entered.

aMaximum number of steps is 6.

bMinimum partial F to enter is 3.84.

cMaximum partial F to remove is 2.71.

dF level, tolerance, or VIN insufficient for further computation.

Variables in the Analysis

Step	Variable	Tolerance	F to Remove	Wilks' Lambda
1	PDI	1,000	61,269	
2	PDI	,987	59,534	,416
	UAI	,987	38,060	,314
3	PDI	,962	61,109	,210
	UAI	,986	37,595	,154
	MAS	,974	28,251	,132

Variables Not in the Analysis

Step	Variable	Tolerance	Min. Tolerance	F to Enter	Wilks' Lambda
0	PDI	1,000	1,000	61,269	,314
	UAI	1,000	1,000	39,285	,416
	MAS	1,000	1,000	27,529	,504
1	UAI	,987	,987	38,060	,132
	MAS	,975	,975	28,601	,154
2	MAS	,974	,962	28,251	,065

Wilks' Lambda

Step	Number of Variables	Lambda	Exact F			Approximate F					
			Statistic	df1	df2	Sig.	Statistic	df1	df2	Sig.	
1	1	,314	84	1,269	3	4,000	9E-21				
2	2	,132	84	8,474	6	6,000	2E-34				
3	3	,065	84					6,065	9	9,717	4E-44

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	2,891 ^a	59,1	59,1	,862
2	1,186 ^a	24,3	83,4	,737
3	,811 ^a	16,6	100,0	,669

a. First 3 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1 through 3	,065	228,332	9	,000
2 through 3	,253	114,887	4	,000
3	,552	49,595	1	,000

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function		
	1	2	3
PDI	,912	-,273	,364
UAI	,530	,729	-,450
MAS	-,295	,619	,746

Structure Matrix

	Function		
	1	2	3
PDI	,806*	-,257	,533
UAI	,421	,773*	-,475
MAS	-,140	,592	,794*

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions
Variables ordered by absolute size of correlation within function.

*. Largest absolute correlation between each variable and any discriminant function

Functions at Group Centroids

Cluster Number of Case	Function		
	1	2	3
1	,301	-1,133	,771
2	-2,648	1,127	,419
3	1,603	,764	-,412
4	-2,040	-1,647	-2,437

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Statistics

Classification Processing Summary

Processed		88
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0
	At least one missing discriminating variable	0
Used in Output		88

Prior Probabilities for Groups

Cluster Number of Case	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
1	,250	30	30,000
2	,250	18	18,000
3	,250	33	33,000
4	,250	7	7,000
Total	1,000	88	88,000

Classification Results

Cluster Number of Case	Predicted Group Membership				Total
	1	2	3	4	
Original Count	30	0	0	0	30
1	0	18	0	0	18
2	0	0	33	0	33
3	0	0	0	7	7
%	100,0	,0	,0	,0	100,0
1	,0	100,0	,0	,0	100,0
2	,0	,0	100,0	,0	100,0
3	,0	,0	,0	100,0	100,0
4	,0	,0	,0	100,0	100,0

a. 100,0% of original grouped cases correctly classified.

5. melléklet: Nemzeti – szervezeti kultúra felmérésére használt kérdőív

(Kísérőlevél formula)

Tisztelt Hölgyem/ Uram!

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Vezetési és Szervezés Tanszéke kutatási és oktatási célból kérdőíves felmérést végez annak vizsgálatára, hogy számszerűsíthető és ábrázolható formában bemutassa a magyar szervezeti kultúra változását a rendszerváltás után.

A kutatás eredményéről az oktatás keretében összefoglaló készül, melyről visszajelzést kap. Ennek a feladatnak az elvégzéséhez kérjük szíves közreműködését. A kutatás megbízhatósága érdekében arra kérjük Önt, hogy személyesen válaszoljon a feltett kérdésekre, illetve – amennyiben lehetősége van rá – töltesse ki olyan munkatársával is, aki járatos a szervezet egészét érintő kérdésekben.

Válaszait statisztikai módszerekkel fogjuk feldolgozni, s a kérdésekre adott válaszokat szigorúan bizalmasan kezeljük, vagyis a válaszadó személye, valamint a vállalatával kapcsolatos információk nem kerülnek nyilvánosságra. Előre is köszönjük, hogy e kérdőív kitöltésével Ön is hozzájárul kutatási tevékenységünk eredményességéhez és ezen keresztül a magyar gazdasági jellegzetességek teljesebb megértéséhez.

Keltezés, Dátum, Aláírás

(Kitöltési útmutató formula)

Kérdőíves felmérés a magyar szervezeti kultúra változásának elemzésére

Kitöltési útmutató:

- Kérjük, válaszoljon az összes kérdésre, illetve karikázza be a megfelelő válasz számát!
- Az általános adatokon kívül minden kérdés két részből áll: az első rész a valós szervezeti állapotot kívánja felmérni, míg a második az – ettől esetlegesen eltérő - Ön által kívánt, optimális viszonyokra kérdez rá
- Válaszait szigorúan bizalmasan kezeljük, vagyis az Ön személye, illetve szervezetének adatai nem kerülnek nyilvánosságra
- Amennyiben szükséges, kérjük vegye igénybe jelenlévő munkatársunk segítségét.
- Kitöltött kérdőívét kérjük adja le munkatársunknak, vagy azt a következő levelezési címre kérjük visszajuttatni:

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetési és Szervezési Tanszék, 7622, Pécs, Rákóczi u. 80.

I. Általános információk:

Kód:

I.1. Személyes adatok:

a. Ön:

1. Férfi
2. Nő

b. Életkora:

1. 17 – 25
2. 26 – 35
3. 36 – 45
4. 46 – 60
5. 60 –

c. Családi állapota:

1. Egyedülálló
2. Élettársi kapcsolatban él, vagy nős- férjezett, **gyermek(ek) nélkül**
3. Nős – Férjezett, vagy egyedülálló, **gyermek(ek)-kel**

d. Végzettség:

1. Felsőfokú (pl. egyetem, főiskola)
2. Középfokú (pl. gimnázium, technikum, szakközépiskola, szakiskola)
3. Alapfokú

I.2. Munkahelyi adatok:

a. Szervezetének fő tevékenységi területe:

b. Milyen gazdasági szektorba helyezné vállalata tevékenységét?

1. Mezőgazdaság
2. Ipar
3. Szolgáltatás
4. Kereskedelem

c. Másképpen:

1. Profit orientált
2. Non profit

d. Vállalata, Ön szerint:

1. Nemzetközi nagyvállalat
2. Magyar nagyvállalat
3. Középvállalat
4. Kisvállalat
5. Mikro-, vagy családi vállalkozás

e. Vállalat tulajdonosi struktúrája:

1. Teljes mértékben,
 - a. állami tulajdonú
 - b. külföldi tulajdonú
 - c. belföldi tulajdonú
2. Vegyes tulajdonú, azon belül:
 - a. Állami többségű
 - b. Külföldi többségű
 - c. Belföldi többségű

13. Státuszának adatai:

a. Munkahelyi pozíciójának megnevezése:

b. Beosztása alapján Ön:

1. Felsővezető
2. Középvezető
3. Operatív, alsó szintű vezető
4. Adminisztratív állományú beosztott
5. Fizikai állományú beosztott
6. (Al-)vállalkozóként dolgozik a vállalatnál

c. Hány éve dolgozik ennél a vállalatnál?

1. Kevesebb, mint 1 éve
2. 1 és 3 év között
3. 3 és 7 év között
4. 7 és 15 év között
5. több mint 15 éve

d. Hány éve dolgozik jelenlegi pozíciójában?

1. Kevesebb, mint 1 éve
2. 1 és 3 év között
3. 3 és 7 év között
4. 7 és 15 év között
5. több, mint 15 éve

e. Az Ön jövedelme, a magyar átlagjövedelemhez képest Ön szerint:

1. Sokkal alacsonyabb
2. Alacsonyabb
3. Átlagosnak tekinthető
4. Magasabb
5. Sokkal magasabb

II. kérdéskör: Hatalmi távolság elemzése

Az Ön vállalatánál...

II.1. a. ...a döntéseket demokratikusan, avagy antidemokratikus módon hozzák?

Csak demokratikus módon	Többnyire demokratikus módon	Alkalmoszerűen változik a döntéshozatal	Többnyire antidemokratikus módon	Csak antidemokratikus módon
1	2	3	4	5

b. Mi lenne Ön szerint a kívánatos döntéshozatali mód?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

II.2. a. ...a jüvedelmi szintek mennyire térnek el munkaköri kategóriánként?

Kis különbség van a jüvedelmek közt	Viszonylag kis különbség van a jüvedelmek közt	Átlagos különbség van a jüvedelmek közt	Viszonylag nagy különbség van a jüvedelmek közt	Nagy különbség van a jüvedelmek közt
1	2	3	4	5

b. Mi lenne Ön szerint a kívánatos differenciálási mérték?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

II.3. a. ...elke a piac elkor laktéményeire, a fennálló értékreid alapján?

Teljes mértékben az alkalmazottak	Nagyrészt az alkalmazottak	A vezetők és az alkalmazottak	Nagyrészt a vezetők	Teljes mértékben a vezetők
1	2	3	4	5

b. Mi lenne az Ön szerint kívánatos értékreid e kérdésben?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

II.4. a. ...a vezetők hatalmát milyen mértékben korlátozzák szabályok?

Teljes mértékben kontrollált	Nagyrészt kontrollált	Részben kontrollált	A vezető nagyrészt szabad kezet kap	Az a törvény, amit a vezető mond
1	2	3	4	5

b. Mi lenne az Ön szerint kívánatos állapot?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

II.5. a. ...hány szervezeti szintől áll a vállalati struktúra?

9 szervezeti szintnél több van	3-9 szervezeti szint létezik	6-7 szervezeti szint létezik	4-5 szervezeti szint létezik	3 szervezeti szintnél kevesebb van
1	2	3	4	5

b. Mi lenne a kívánatos hierarchizáltsági fok?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

III. kérdéskör: Bizonytalanság kerülés

Az Ön vállalatánál...

III.1. a. ...mennyire fogadják el az átlagosnál eltérő innovatív ötleteket?

Erre serkentik az alkalmazottakat	Elfogadot	Némely esetben elfogadot, néha nem	Inkább elítélik és góbolják	Egyáltalán nem megengedett
1.	2.	3.	4.	5.

b. Mi lenne Ön szerint az elfogadottak kívánatos mértéke?

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

III.2. a. ...milyen mértékben feszültek az alkalmazottak munkahelyükön?

Nem jellemző	Néha	Vállalati helyzetűől függ	Gyakran	Folyamatosan jellemző a stressz
1.	2.	3.	4.	5.

b. Milyen szint lenne a legmegfelelőbb az Ön munkahelyén?

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

III.3. a. ...milyen a kockázatvállalás megítélése?

Erény	Elfogadot	Bizonyos keretek között lehetséges	Hiba	Bűn
1.	2.	3.	4.	5.

b. Mi volna Ön szerint a helyes megoldás?

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

III.4. a. ...mennyire határozzák be a szabályok a munkavégzést?

Mimimális mértékben	Van néhány alapszabály	A szabályok hagynak egyéni mozgásteret	A szabályok csak szűk egyéni mozgásteret hagynak	Részletosa, mincncnc kiterjedő szabályozás
1.	2.	3.	4.	5.

b. Mi lenne Ön szerint a kívánatos kontroll szintje?

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

III.5. a. ...milyen időtávra tervezik az alkalmazottak szervezetben haladni karrierjüket?

Jobb lehetőség esetén ezonnal céget váltanak	Rövid távú érdekek tartják őket a cégnél	Középtávú tapasztalatszerzés a cé.	Hosszú távú Szerződésnek tekintik munkájukat	Életre szóló Szerződésnek tekintik munkájukat
1.	2.	3.	4.	5.

b. Mi volna Ön szerint a kívánatos karriertervezési időtartam?

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

IV. kérdéskör: Kollektívizmus - individualizmus

Az Ön vállalatánál...

IV.1.a. ...munkájának sikeres elvégzése milyen mértékben függ munkatársival való együttműködéstől?

Rajtuk áll, vagy bukik	Nagymértékben függ tőlük	Közepes mértékben függ tőlük	Csekély mértékben függ tőlük	Egyáltalán nem függ tőlük
1.	2.	3.	4.	5.

b. Milyen függőségi viszony volna kívánatos az Ön számára?

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

IV.2.a. ...milyen a megítélése a szervezeti konfliktusoknak?

Fő cél a harmónia fenntartása	Há létezik, el kell szüntetni az ellentéteket	Konfliktus nélkül nincs vállalati működés	A konfliktus az őszinteség jele	A konfliktusok viszik előre a szervezetet
1.	2.	3.	4.	5.

b. Mi lenne Ön szerint az ideális megítélésforma?

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

IV.3.a. ...mennyire jellemző a csoportmunka?

Mindig csoportban dolgozunk	Általában csoportban dolgozunk	A probléma jellege határozza meg	Általában egyedül dolgozom	Mindig egyedül dolgozom
1.	2.	3.	4.	5.

b. Ön szerint milyen munkavégzési forma lenne a kívánatos?

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

IV.4.a. ...mi tekinthető a fő alkalmazotti célnak?

Csoporthoz tartozás	Együttműködés a csoporttal	Előrelépés a kapcsolatok által	Vállalaton belüli karrier	Egyéni sikerre való törekvés, akár függetlenül is
1.	2.	3.	4.	5.

b. Melyik cél lenne ideális?

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

IV.5.a. ...a piaci siker:

Az egész szervezet érdeme	Főképp a szervezeti csoportok érdeme	Egyének és csoportok közös érdeme	Főképp egyének érdeme	Kifejezetten egyéni érdem
1.	2.	3.	4.	5.

b. Mi lenne Ön szerint az ideális megítélés?

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

V. kérdéskör: Férfiasság - nőesség

Az Ön vállalatánál...

V.1. a. ...a menedzserok vezetési stílusa:

Teljes mértékben feladatorientált:	Inkább a feladatra koncentrálnak	A vállalati situációtól függ	Főként kapcsolat-orientált	Teljes mértékben kapcsolatorientált
1.	2.	3.	4.	5.

b. Mi volna az Ön által kívánt vezetési stílus?

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

V.2. a. ...a verseny:

A vállalati sikerek legfőbb kritériuma	Egészséges jelenség a szervezetben	Egy létező vállalati jellemző	Nem szükséges, mert „egy csónakban evezünk”	Kifejezetten káros, mer ellenfelekké teszi az alkalmazottakat
1	2.	3.	4.	5.

b. Mi lenne a fugalom helyes megítélés Ön szerint?

1	2.	3.	4.	5.
---	----	----	----	----

V.3. a. ...a vezetői feladatokat:

Kizárólag férfiak látják el	Főként férfiak látják el	Férfiak és nők is ellátják	Főként nők látják el	Kizárólag nők látják el
1.	2.	3.	4.	5.

b. Mi volna az ideális férfi - nő arány?

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

V.4. a. ...mennyire fontos vezetői tulajdonság a szociális érzékenység?

Káros, mivel elvonja a figyelmet a szervezeti célokról	Nem fontos	Ez csak egy vezetői tulajdonság	Fontos vezetői tulajdonság	Kiemelt jelentőségű tulajdonság
1.	2.	3	4.	5.

b. Mi lenne Ön szerint a helyes megítélés?

1.	2.	3	4.	5.
----	----	---	----	----

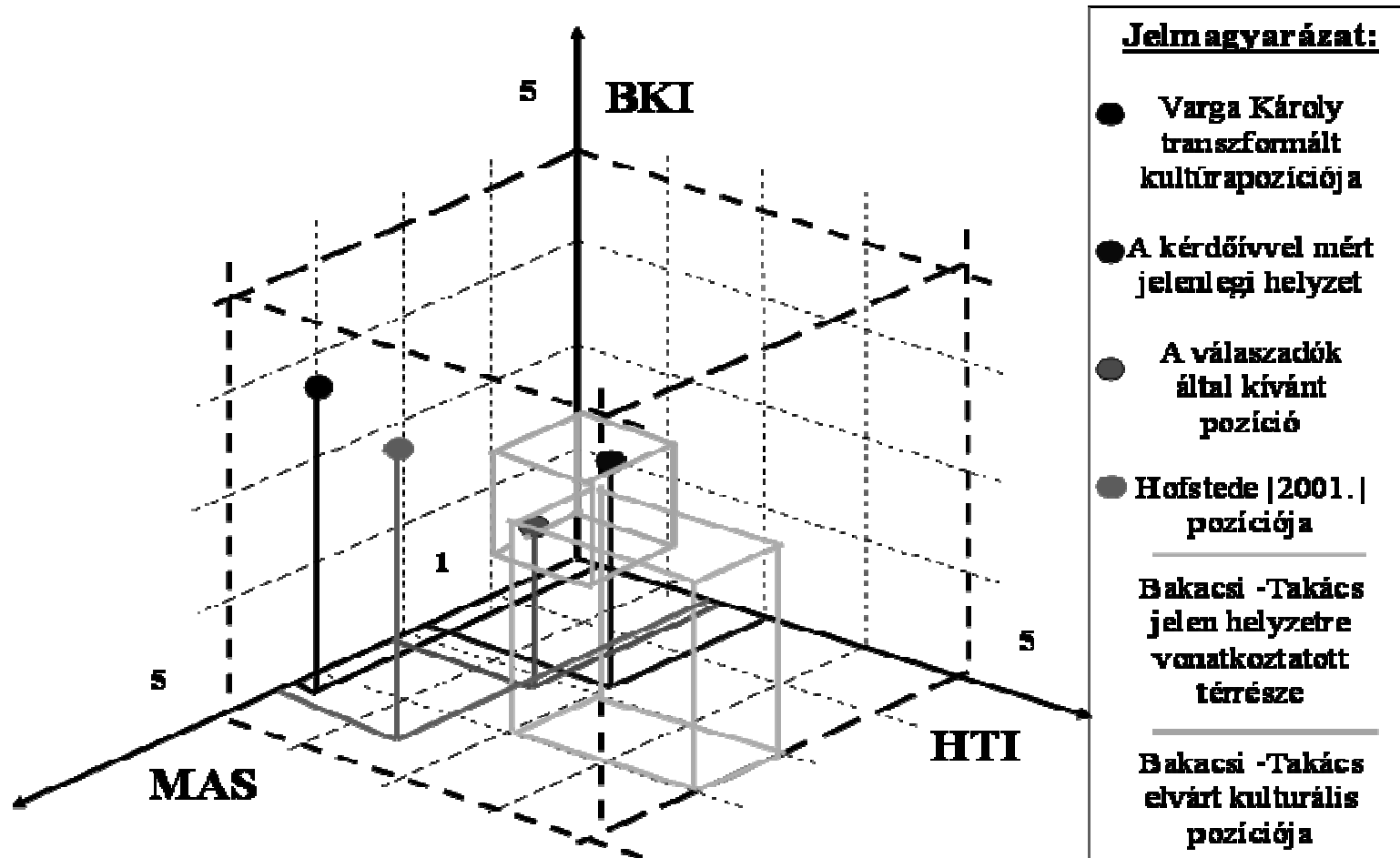
V.5. a. ...hogyan oldják meg a szervezeti konfliktusokat?

Vezetői utasítással	A vélemények összköztetésével	Térnyalási lehetőségek megteremtésével.	Megegyezéssel, melyben a felek kölcsönösen engednek álláspontjukból (kompromisszum)	Cly módon, hogy ne sértse a felek érdekeit (konszenzus)
1.	2.	3.	4	5.

b. Mi volna Ön szerint az optimális célravezető módszer?

1.	2.	3.	4	5.
----	----	----	---	----

6. melléklet: A magyar nemzeti - szervezeti kultúrapozíciói a 3 dimenziós ábrázolási rendszerben



7. melléklet: A kutatás során alkalmazott kérdőív kérdései

I. Általános információk

- I.1. Személyes adatok:
 - a. Az Ön neme:
- I.2. Munkahelyi adatok:
 - a. Milyen gazdasági területet jelölne meg vállalata fő tevékenységeként?
 - b. Az Ön tudomása szerint, szervezete, vagy annak jogelődje, a gazdasági rendszerváltást megelőző időszakban állami vállalat volt –e?
- I.3. Státuszának adatai:
 - a. Milyen beosztásban tevékenykedik a vállalatnál?

II. kérdéskör: Hatalmi távolság

Az Ön vállalatánál...

- II.1.a. ...a döntések közösek, vagy „egyszemélyi” típusúak?
- b. Mi lenne Ön szerint a kívánatos döntéshozatali mód?
- II.2. a. ...a jövedelmi szintek mennyire térnek el munkaköri kategóriánként?
- b. Mi lenne Ön szerint a kívánatos differenciálási mérték?
- II.3.a. ...kik a „piaci siker letéteményesei”, a cégnél fennálló értékrend alapján?
- b. Mi lenne az Ön szerint kívánatos értékrend e kérdésben?
- II.4.a. ...a vezetők hatalmát milyen mértékben korlátozzák szabályok?
- b. Mi lenne az Ön szerint kívánatos állapot?
- II.5.a. ...milyen az információk áramlása a vezetők és beosztottjaik között?
- b. Milyen lenne a kívánatos információ- áramlás?

III. kérdéskör: Bizonytalanság kerülés

Az Ön vállalatánál...

- III.1.a. ...mennyire fogadják el az alkalmazottak innovatív ötleteit?
- b. Mi lenne Ön szerint az elfogadottság kívánatos mértéke?
- III.2.a. ...milyen mértékben feszültséggel teli, stresszel terhelt a munkahelye?
- b. Milyen szint lenne a legmegfelelőbb az Ön munkahelyén?
- III.3.a. ...milyen a kockázatvállalás megítélése?
- b. Mi volna Ön szerint a helyénvaló megítélés?
- III.4.a. ...mennyire határolják be szabályok, előírások a munkavégzést?
- b. Mi lenne Ön szerint a kívánatos kontroll szintje?
- III.5.a. ...milyen időtávban gondolkodik előre a szervezet?
- b. Mi volna az Ön szerint kívánatos időtáv?

IV. kérdéskör: Kollektívizmus – individualizmus

Az Ön vállalatánál...

- IV.1.a. ...hogyan értékeli, mennyiben befolyásolja az Ön sikerességét munkahelyi csoportja?
- b. Milyen függőségi viszony volna kívánatos az Ön számára?
- IV.2.a. ...milyen a megítélése a szervezeti konfliktusoknak?
- b. Mi lenne Ön szerint az ideális magatartásforma?
- IV.3.a. ...mennyire jellemző a csoportmunka?
- b. Ön szerint milyen munkavégzési forma lenne a kívánatos?
- IV.4.a. ...mi tekinthető az egyik fő alkalmazotti célnak?
- b. Melyik cél lenne ideális?
- IV.5.a. ...a piaci siker:
- b. Mi lenne Ön szerint az ideális megítélés?

V. kérdéskör: Férfiasság – nőiesség

Az Ön vállalatánál...

- V.1.a. ...a menedzserek, vezetési tevékenységük során:
- b. Mi volna az Ön által kívánt vezetési stílus?
- V.2.a. ...a verseny:
- b. Mi lenne a fogalom helyes megítélése Ön szerint?
- V.3.a. ...a vezetők, a feladatok teljesítésének értékelésekor mennyire élik bele magukat az alkalmazottak helyzetébe?
- b. Mi volna az ideális megítélés?
- V.4.a. ...mennyire fontos vezetői tulajdonság a szociális érzékenység?
- b. Mi lenne Ön szerint a helyes megítélés?
- V.5.a. ...a szervezeti konfliktusok megoldásának eszköze?
- b. Mi volna Ön szerint az optimális célravezető módszer?

8. melléklet: A kérdőív kérdései alapján képzett változók listája

Sz.	Kód	Teljes változó név
1.	szemne rn	A válaszadó neve
2.	valltev	A vállalat fő tevékenységi területe
3.	vallall	A vállalat állami múltja
4.	szembeo	A válaszadó beosztása
5.	dontipuj	Észlelt hatalmi távolság
6.	dontipku	Kívánt hatalmi távolság
7.	jovszinu	Észlelt hatalmi távolság a jövedelmek eltéréseiben
8.	jovszaku	Kívánt hatalmi távolság a jövedelmek eltéréseiben
9.	ertrendu	Észlelt hatalmi távolság a piaci siker tulajdonításában
10.	ertrenku	Kívánt hatalmi távolság a piaci siker tulajdonításában
11.	vezszabu	Észlelt hatalmi távolság a vezetői hatalom korlátozásában
12.	vezszaku	Kívánt hatalmi távolság a vezetői hatalom korlátozásában
13.	infoanuj	Észlelt hatalmi távolság az információáramlásban
14.	infoaraku	Kívánt hatalmi távolság az információáramlásban
15.	innovelu	Észlelt bizonytalanságkerülés az innovációk ösztönzésében
16.	innoveku	Kívánt bizonytalanságkerülés az innovációk ösztönzésében
17.	stresszu	Észlelt bizonytalanságkerülés a stresszel szemben
18.	strszaku	Kívánt bizonytalanságkerülés a stresszel szemben
19.	kockvalu	Észlelt bizonytalanságkerülés az elvárt kockázatvállalásban
20.	kockvalu	Kívánt bizonytalanságkerülés az elvárt kockázatvállalásban
21.	munszabu	Észlelt bizonytalanságkerülés a szabályok részletezettségében
22.	munszaku	Kívánt bizonytalanságkerülés a szabályok részletezettségében
23.	idtavuj	Észlelt bizonytalanságkerülés a tervezési időtávban
24.	idtavku	Kívánt bizonytalanságkerülés a tervezési időtávban
25.	sikesopu	Észlelt kollektívizmus a csoport és az egyén sikere közt
26.	sikesoku	Kívánt kollektívizmus a csoport és az egyén sikere közt
27.	konfmeuj	Észlelt kollektívizmus a konfliktusok megítélésében
28.	konfmeku	Kívánt kollektívizmus a konfliktusok megítélésében
29.	csopmuru	Észlelt kollektívizmus a csoportmunka gyakoriságában
30.	csopmuku	Kívánt kollektívizmus a csoportmunka gyakoriságában
31.	alkceluj	Észlelt kollektívizmus a csoport siker elérésében
32.	alkcelku	Kívánt kollektívizmus a csoport siker elérésében
33.	sikeruj	Észlelt kollektívizmus a piaci siker tulajdonításában
34.	sikerku	Kívánt kollektívizmus a piaci siker tulajdonításában
35.	veztevu	Észlelt férfiasság a feladatcentrikusság alapján
36.	veztevku	Kívánt férfiasság a feladatcentrikusság alapján
37.	versenyu	Észlelt férfiasság a verseny megítélésében
38.	versenyku	Kívánt férfiasság a verseny megítélésében
39.	beleleuj	Észlelt férfiasság a menedzserek empátiája alapján
40.	beleleku	Kívánt férfiasság a menedzserek empátiája alapján
41.	szoceru	Észlelt férfiasság a szociális érzékenység megítélésében
42.	szocerku	Kívánt férfiasság a szociális érzékenység megítélésében
43.	konfliuj	Észlelt férfiasság a konfliktusok megoldásában
44.	konfliku	Kívánt férfiasság a konfliktusok megoldásában

9. melléklet: Az SPSS keresztábrák szignifikáns összefüggéseinek főbb adatai

A szignifikáns összefüggéseket megjelenítő változó párok és főbb jellemzőik:

Var-1	Var-2	P-Value	Ev.	Min.E.F.	Ev.	CellsEF<5	Ev.	Final Ev.
1.VALLALL	ERTREN	0.007490	OK*	5.000	OK	0.00%	OK	OK*
2.VALLALL	VEZSZA	0.008550	OK*	9.000	OK	0.00%	OK	OK*
3.VALLALL	INNOVE	0.043610	OK	5.667	OK	0.00%	OK	OK
4.VALLALL	MUNSZA	0.017480	OK	9.000	OK	0.00%	OK	OK
5.VALLALL	MUNKSZ	0.002560	OK*	3.667	OK	16.70%	OK	OK*
6.VALLALL	CSOPMU	0.033220	OK	9.667	OK	0.00%	OK	OK
7.VALLALL	ALKCEL	0.007550	OK*	8.000	OK	0.00%	OK	OK*
8.VALLALL	BELEEL	0.046030	OK	5.333	OK	0.00%	OK	OK
9.VALLALL	BELEEL	0.018880	OK	3.667	OK	16.70%	OK	OK
10.SZEMNEM	JOVSZI	0.039130	OK	4.017	OK	16.70%	OK	OK
11.SZEMNEM	IDTAVU	0.026060	OK	9.861	OK	0.00%	OK	OK
12.SZEMNEM	ALKCEL	0.016590	OK	9.861	OK	0.00%	OK	OK
13.SZEMNEM	KONFLK	0.006650	OK*	3.287	OK	6.70%	OK	OK*
14.DONTIPUJ	STRESS	0.043950	OK	3.991	OK	11.10%	OK	OK
15.DONTIPUJ	ALKCEL	0.044000	OK	6.339	OK	0.00%	OK	OK
16.ERTRENDU	ALKCEL	0.013630	OK	3.522	OK	11.10%	OK	OK
17.VEZSZABU	MUNSZA	0.042450	OK	6.330	OK	0.00%	OK	OK
18.VEZSZABU	IDTAVU	0.048830	OK	6.104	OK	0.00%	OK	OK
19.VEZSZABU	SIKCSP	0.023470	OK	5.652	OK	0.00%	OK	OK
20.VEZSZABU	ALKCEL	0.024660	OK	6.104	OK	0.00%	OK	OK
21.VEZSZAKU	SIKCSP	0.022060	OK	6.304	OK	0.00%	OK	OK
22.INFOARUJ	INFOAR	0.000260	OK**	7.304	OK	0.00%	OK	OK**
23.INFOARUJ	INNOVE	0.000290	OK**	5.783	OK	0.00%	OK	OK**
24.INFOARUJ	STRESS	0.019250	OK	5.174	OK	0.00%	OK	OK
25.INFOARUJ	IDTAVU	0.009740	OK*	8.217	OK	0.00%	OK	OK*
26.INFOARUJ	VEZTEV	0.026900	OK	5.783	OK	0.00%	OK	OK
27.INFOARUJ	BELEEL	0.000830	OK**	4.870	OK	11.10%	OK	OK**
28.INFOARUJ	SZOCER	0.000820	OK**	8.522	OK	0.00%	OK	OK**
29.INFOARUJ	KONFLI	0.015360	OK	4.870	OK	11.10%	OK	OK
30.INNOVELU	IDTAVU	0.000170	OK**	4.461	OK	11.10%	OK	OK**
31.INNOVELU	SZOCER	0.000010	OK**	4.626	OK	11.10%	OK	OK**
32.INNOVELU	KONFLI	0.000560	OK**	2.643	OK	11.10%	OK	OK**
3.KOCKVALU	MUNSZA	0.004180	OK*	4.139	OK	11.10%	OK	OK*
34.MUNSZABU	IDTAVU	0.007290	OK*	6.574	OK	0.00%	OK	OK*
35.MUNSZABU	CSOPMU	0.002200	OK*	7.304	OK	0.00%	OK	OK*
36.MUNSZABU	VERSNY	0.035350	OK	5.113	OK	0.00%	OK	OK

37.IDTAVUJ	SIKERU	0.001170	OK*	5.870	OK	0.00%	OK	OK*
38.IDTAVUJ	VEZTEV	0.001050	OK*	4.461	OK	11.10%	OK	OK*
39.IDTAVUJ	KONFLI	0.049980	OK	3.757	OK	11.10%	OK	OK
40.SIKCSOPU	SIKCSP	0.000280	OK**	5.435	OK	0.00%	OK	OK**
41.SIKCSOPU	CSOPMU	0.014360	OK	6.522	OK	0.00%	OK	OK
42.SIKCSPKU	ALKCEL	0.048000	OK	4.348	OK	11.10%	OK	OK
43.CSOPMUNU	ALKCEL	0.000480	OK**	7.043	OK	0.00%	OK	OK**
44.ALKCELUJ	BELEEL	0.012340	OK	3.757	OK	11.10%	OK	OK
45.SIKERUJ	VEZTEV	0.009400	OK*	4.130	OK	11.10%	OK	OK*
46.SIKERUJ	BELEEL	0.014730	OK	3.478	OK	11.10%	OK	OK
47.SIKERUJ	SZOCER	0.046980	OK	6.087	OK	0.00%	OK	OK
48.SIKERUJ	KONFLI	0.037070	OK	3.478	OK	11.10%	OK	OK
49.VEZTEVKU	VERSEN	0.035720	OK	5.783	OK	0.00%	OK	OK
50.VERSENYU	VERSNY	0.000250	OK**	6.391	OK	0.00%	OK	OK**

A vállalat állami múltjának változóját tartalmazó egyéb fontos változópárok:

Var-1	Var-2	P-Value	Ev. Min.E.F.	Ev. CellsEF<5	Ev. Final Ev.
<u>A.VALLALL</u>	<u>STRSSZ</u>	<u>0.042020</u>	<u>OK</u>	<u>0.667</u>	<u>BAD 33.30% BAD ???</u>
<u>B.VALLALL</u>	<u>KOCVAL</u>	<u>0.047950</u>	<u>OK</u>	<u>1.000</u>	<u>OK 33.30% BAD ?</u>

(Sz.m.: Összesen 946 darab permutáció létezik 44 változó esetében)

10. melléklet: A Hatalmi távolság kérdéseire kapott válaszok gyakoriságának megoszlása

Változó neve	Szöveges minősítés	Gyakoriság	%
DONTIP	1= Kizárólag közössek	1	3,7
	3= Többnyire közössek	8	29,6
	5= Alkalmától függ	5	18,5
	7= Többnyire egyszemélyesek	10	37,0
	8=Átmenet a többnyire és a kizárólag egyszemélyi döntés között	2	7,4
	9= Kizárólag egyszemélyesek	1	3,7
	ÖSSZESEN	27	100,00
DONTLPK	1=Kizárólag közössek	2	7,4
	3= Többnyire közössek	11	40,7
	4=Átmenet a többnyire közös és az alkalomtól függő döntéshozatal között	2	7,4
	5=Alkalmától függ	8	29,6
	6=Átmenet az alkalomtól függő és a többnyire egyszemélyi döntéshozatal között	2	7,4
	7=Többnyire egyszemélyesek	1	3,7
	9=Kizárólag egyszemélyesek	1	3,7
	ÖSSZESEN	27	100,00
JOVSZIN	1=Minimális különbség	1	3,7
	3=Viszonylag kicsi a különbség	2	7,4
	5=Átlagos a különbség	7	25,9
	6=Átmenet az átlagos és a viszonylag nagy különbség között	2	7,4
	7=Viszonylag nagy a különbség	10	37,0
	9=Nagya különbség	5	18,5
	ÖSSZESEN	27	100,00
JOVSZINK	1=Minimális különbség	1	3,7
	4=Átmenet a	2	7,4
	5=Átlagos a különbség	16	59,3
	6=Átmenet az átlagos és a viszonylag nagy különbség között	5	18,5
	7=Viszonylag nagy a különbség	3	11,1
		ÖSSZESEN	27
ERTREND	3=Nagyrészt az alkalmazottak	4	14,8
	4=A vezetők és alkalmazottak egyaránt	8	29,6
	6=Átmenet a közös és a nagyrészt vezetői siker között	3	11,1
	7=Nagyrészt a vezetők	11	40,7
	8=Átmenet a nagyrészt vezetői és a kizárólag vezetői siker között	1	3,7
	ÖSSZESEN	27	100,00
ERTRENDK	3=Nagyrészt az alkalmazottak	2	7,4
	4=Átmenet az alkalmazottai és a közös siker között	1	3,7
	5=A vezetők és alkalmazottak egyaránt	22	81,5
	6= Átmenet a közös és a nagyrészt vezetői siker között	1	3,7
	7=Nagyrészt a vezetők	1	3,7
	ÖSSZESEN	27	100,00
VEZSZAB	1=Hatalom teljesen körülírt	3	11,1
	2=Átmenet a teljesen körülírt és a nagyrészt kontrollált hatalom között	1	3,7

	2=Átmenet a teljesen körülírt és a nagyrészt kontrollált hatalom között	1	3,7
	3=Nagyrészt kontrollált	3	11,1
	4=Átmenet a nagyrészt kontrollált és a részben szabályozott hatalom között	3	11,1
	5=Részben szabályozott	4	14,8
	6=Átmenet a részben szabályozott és a viszonylagos vezetői szabadság között	2	7,4
	7=A vezető nagyrészt szabad kezet kap	8	29,6
	8=Átmenet a viszonylagos és a teljes vezetői szabadság között	1	3,7
	9=Az a tény, amit a vezető mond	2	7,4
	ÖSSZESEN	27	100,00
VEZESZÉK	<i>1=Hatalom teljesen körülírt</i>	3	11,1
	<i>3=Nagyrészt kontrollált</i>	5	18,5
	<i>4=Átmenet a nagyrészt kontrollált és a részben szabályozott hatalom között</i>	3	11,1
	<i>5=Részben szabályozott</i>	7	25,9
	<i>6=Átmenet a részben szabályozott és a viszonylagos vezetői szabadság között</i>	3	11,1
	<i>7=A vezető nagyrészt szabad kezet kap</i>	6	22,2
	ÖSSZESEN	27	100,00
INFOAR	<i>1=Akadálymentes, közvetlen</i>	2	7,4
	<i>2=Átmenet az akadálymentes és az előírtakon felüli információ-megosztás között</i>	2	7,4
	<i>3=Információáramlás az előírtakon felül is</i>	7	25,9
	<i>4=Átmenet az előírtakon felül és az előírtakra épülő információ-megosztás között</i>	2	7,4
	<i>5=Információáramlás előírtakra, gyakoriságra vonatkozik</i>	3	11,1
	<i>6=Átmenet az előír. és a szükséges információáramlás között</i>	2	7,4
	<i>7=Vezető-alkalmazott csak szükséges információkat cserélik</i>	8	29,6
	<i>9=Vezető-alkalmazott minden információt visszatart</i>	1	3,7
	ÖSSZESEN	27	100,00
INFOARK	<i>1=Akadálymentes, közvetlen</i>	10	37,0
	<i>2=Átmenet az akadálymentes és az előírtakon felüli információ-megosztás között</i>	4	14,8
	<i>3=Információáramlás az előírtakon felül is</i>	7	25,9
	<i>4=Átmenet az előírtakon felüli és az előírtakra épülő információ-megosztás között</i>	2	7,4
	<i>5=Információáramlás előírtakra, gyakoriságra vonatkozik</i>	4	14,8
	ÖSSZESEN	27	100,00

Irodalomjegyzék

Szakkönyvek:

- Adler, N. J. (1990): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Int., 2nd Ed., 1990.
- Ahsanullah, A. – Asp, E. (1994): *Corporate Culture as the Factor of Firm Success*, in: *Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture* (Ed. by Makó Cs. – Novoszáth P), 1994., Bp., pp.17 – 35.
- András, I. – Füredi, G. (2000): *Szervezeti kultúra fejlesztése a gyakorlatban*, Dunatáj Kiadó, Dunaiújváros
- Angyal Á. (1994): *Szervezeti kultúrák jövője*, In.: *Magyarország a XXI. sz. küszöbén (IV. Magyar Jövőkutatási Konferencia előadásai)*, Társadalomkutató és Előrejelző Intézet, Bp., 1994. 385 – 388.
- Argyris, C. (1984): *Integrating the Individual and the Organization*, John Wiley and Sons Inc., New York, 1984., 3. edition
- Argyris, C. – Putnam, R. – Smith, D. (1985): *Action Science*, San Francisco: Jossey – Bass, 1985.
- Babbie, E. (2000): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Balassi Kiadó, Bp., 2000., 5. kiadás
- Bakacsi Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*, KJK., Bp., 1996.
- Bakacsi Gy. (1998): *Szervezeti kultúra és leadership nemzetközi összehasonlításban*, In.: *50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem*, III. kötet, Felelős kiadó: Palánkai Tibor rektor, 1998. 2162 – 2172.
- Bakacsi Gy.–Takács S. (1997): *Organizational and Societal Changes in the Transition Period in Hungary*, 13. EGOS Colloquium, Budapest, 1997.
- Barakonyi, K (1995): *Magyar vállalati kultúra az ezredfordulón*, KMK tankönyvkötet, Pécs, 1995.
- Barakonyi K.– Lorange, P. (1993): *Stratégiai Menedzsment*, KJK., Bp., 2. kiadás, 1993.
- Bartlett, C. A.– Ghoshal, S. (1995): *Transnational management: Text, cases and readings in cross-border management*, Chicago: Irwin, (2nd ed)
- Bateman, M. (ed) (1997): *Business Culture in Central Europe & Eastern Europe*, Butterworth – Heinemann, 1997.
- Berry, J. W. (1998): *Individual and Group Relations in Plural Societies*, *Cross – Cultural Work Groups*, 1998., part 2., pp. 17-35.
- Blake, R.R. - Mouton, J. S. (1964): *The managerial grid*, Houston: Gulf
- Blumer, H. A. (1969): *Symbolic Interactionism*, Prentice - Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1969.
- Borgulya Iné. (1996): *Kommunikáció interkulturális környezetben*, In Poór ed.: *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment*, KJK., 1996.

- Borgulya, Iné (2000): A magyar menedzserek és is az interkulturális feladatok, OTKA kutatási jelentés, PTE - KTK, Pécs, 2000.
- Borgulya, Iné (ed) (2004): Kultúraközi, szakmai és szervezatközi kommunikáció, PTE – KTK, Pécs
- Borgulya, Iné – Barakonyi, K. (2004): Vállalati kultúra, Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp., 2004.
- Burns, T. – Stalker, G.M. (1961): The Management of Innovation, London, Tavistock, 1961.
- Carnall A.C. (1990): Managing change in Organizations Practice, Hull.
- Clark, T. (1994): International Human Resource Management. Perspectives, Problems, Polycentrism, BUIRA Annual Conference, Worcester College, Oxford, 1994.
- Cullen, J.B. – Parboteeah, K.P. (2008): Multinational Management: A Strategic Approach, Thomson South Western, USA, 4. ed.
- Csath, M. (2008): Interkulturális menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp.
- Daft, R. L.: Organizational Theory and Design, West Publ. Co., N-Y, 1992. 4. ed.
- Darlington, G. (1996): Culture: A Theoretical Review, in.: Managing Across Cultures: Issues and Perspectives, eds.: Joyt P., Warner M. International Business Press, London, 1996.
- Davis, S. (1984): Managing Corporate Culture, Cambridge, MA: Ballinger
- Deal, T. – Kennedy, A. (1982): Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Penguin Books, London, 1982.
- Déry K. (1990): A vállalati kultúra helye a paradigmák változásaiban, Ipar – Gazdaság, 1990. 10., 24 -29.old.
- Dévényi, M. (2004): A magas és alacsony kontextusú kommunikáció változatai Európában, in. Borgulya, I -né (ed) (2004): Kultúraközi, szakmai és szervezatközi kommunikáció, PTE – KTK, Pécs, 20 – 28.old.
- Falkné dr. Bánó, K. (2001): Kultúraközi kommunikáció, Püski, Bp.
- Flecker, J. (1994): Convergence of Work Organization in an Internationalized Economy. Theoretical Onsiderations and Austrian Evidence, Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture (Ed. by Makó Cs. – Novoszáth P), 1994., Bp., pp. 91– 112.
- Gereben F. (1998): Identitás, kultúra, kisebbség, Osiris Kiadó – MTA, Kisebbség – kutató Műhely, Bp., 1998.
- GLOBE projekt: A vezetés és a szervezeti magatartás hatékonyságának nemzetközi vizsgálata, Kutatási kérdőív
- Gordon, G.– Ditomaso, N. (1992): Predicting Corporate Performance from Organizational Culture, Journal of Management Studies, Vol. 29, 1992., pp. 783 –798.
- Hall, E. T. (1965): The Silent Language, Greenwich, 1965.
- Hall, E. T. (1978): Rejtett dimenziók, Gondolat Kiadó, 1978.

- Hall, E. T. - Hall, M. R. (1989): *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press Inc., 1989.
- Hampden – Turner, Ch. (1992): *Creating Corporate Culture: From Discord to Harmony*, Addison – Wesley Publ., 1992.
- Hampden-Turner, Ch. – Trompenaars, F. (2000): *Building Cross-cultural Competence: How to create wealth from conflicting values?* Yale University Press, London, 2000.
- Handy, C. (1985): *Understanding Organizations*, Penguin Book, London, 1985, 3.ed.
- Handy, C. (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban*, Mezőgazdasági Kiadó, Bp., 1986.
- Heidrich B. (1999): *The Change of Organizational Culture in the Transition Period in Hungary*, Ph.D. jegyzet, Miskolci Egyetem, 1999.
- Heidrich B. (2000): *Szervezeti kultúra és interkulturális management*, Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Bíbor Kiadó, Miskolc, 2000.
- Heidrich B. – Lukács E. (1994): *A stratégia vállalati kultúra-függőségeinek kérdései*, Miskolci Egyetem, 1994.
- Herskovits, M.J. (1940): *Man and His Works*, 1940.
- Hofstede, G. (1980/a): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, CA 1980.
- Hofstede, G. (1982): *Scoring Guide for values survey module, 1982 version*, IRIC, Rijksuniversiteit Limburg
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organization: Software of the Mind*, McGraw – Hill Book Co., 1991.
- Hofstede, G. (1994/a): *Uncommon sense about organizations: Cases, studies and field observations*, Thousand Oaks, CA., Sage, 1994.
- Hofstede, G.: *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, CA 1995.
- Hofstede, G. (2001): *Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publ., Thousand Oaks (California), 2. ed., 2001.
- Hofstede, G. – Hofstede, G. (2008): *Kultúrák és szervezetek – Az elme szoftvere – Az interkulturális együttműködés és szerepe a túlélésben*, 2008., VHE Kft., Pécs, Átdolgozott és bővített 2. kiadás
- House, R.J. – Wright, N.S. – Aditya, R.N.: *Cross – Cultural Research on Organizational Leadership. A Critical Analysis and a Proposed Theory*, In.: Early, P.C. – Erez, M. (eds): *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, The New Lexington Press, San Francisco
- Inkeles, A. – Levinson, D. J. (1964): *National Character: the Study of Modal Personality and Sociocultural System*, *Handbook of Social Psychology*, 2. ed., Vol. 4., in: Lindsey, G. – Aronson, E. (eds), Reading, MA, Addison – Wesley, 1969.

- Ishikawa, A. (1994): The Japanese Context of „Corporate Culture” Concepts, Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture (Ed. by Makó Cs. – Novoszáth P), 1994., Bp., pp. 123 - 131.
- Iwasaki, Y. – Tsuyuki, E. (1994): Management of MAYEKAWA Manufacturing Company. A Quality Manufacturing in the Context of Japanese Management Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture (Ed. by Makó Cs. – Novoszáth P), 1994., Bp., pp. 133 - 143.
- Jarjabka, Á. (2000): The Cultural and Production Conditions for Applying JIT, The Significance of the Last Decade, Section1, PTE-KTK, Pécs, pp.49-60.
- Jarjabka, Á. (2004): A magyar szervezeti kultúra az ezredfordulón, Az MTA Pécsi Területi Bizottsága és a Dél – Dunántúl a Tudomány Támogatásáért Alapítvány pályázatára készített tanulmány
- Jarjabka, Á. (2007): A magyar vállalatok állami múltjának nyomai jelenbeli szervezeti kultúrájukban, Egy életpálya három dimenziója – Tankönyvkötet Pintér József emlékére –, 2007., 294 -305. old
- Jarjabka, Á. (2007): A közép- és kelet – európai országok szervezeti kultúrája – az eltérő elemzési módszerek összevetése, Mesterszintű esettanulmányok a menedzsment témaköréből – Dr. Szücs Pál tiszteletére, 2007., 39 -60. old.
- Jarjabka, Á. (2007): Él még a múlt? – A hazai, volt állami vállalatok szervezeti kultúrája – , Kecskeméti Főiskola, Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia 2007.08.27 – 28, Kecskemét, Konferenciakötet:II. kötet, 547 – 550. old.
- Jarjabka, Á. (2008): A nemzeti – szervezeti kultúra hatása az emberi erőforrás menedzselésére Közép – Kelet Európában, Kultúraközi párbeszéd az üzleti világban tudományos konferencia BGF, 2008.11.6-7., Menedzsment és emberi erőforrás szekció, Bp., programfüzet, 109. old.
- Jarjabka, Á.: - Deutsch, N. – Glück, R. (2006): A magyar szervezeti kultúra változása a rendszerváltástól napjainkig, a jövő fejlődési irányai, Az E.ON – DÉDÁSZ Rt –nek a PTE számára kiírt felsővezetői tréning pályázatához kapcsolódó kutatási projektankönyv, Pécs, 2006.
- Kapitány Á. – Kapitány G. (1983): Értékkendszereink, Kossuth Kiadó, Bp.
- Karathanos, P. (1998): Crafting Corporate Meaning, Management Decision, 36/2 pp.123- 132, 1998.
- Karoliny M. – Poór J. – Farkas F. – Elbert, N. F. (2001): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Közg. és Jogi Könyvk., Bp., V. kiadás., 2001.
- Kanungo, R.N. – Jaeger, A.M. (1990): Introduction: The Need for Indigenous Management in Developing Countries. In Kanungo – Jaeger (eds): Management in Developing Countries, London, Routledge, 1990.
- Kaucsek, Gy. – Simon, P. (1997): Szervezetpszichológia, JPTE FEEFI, Pécs
- Kieser, A. (1995): Szervezetelméletek, Aula, Bp., 1995.

- Kim, V. – Triandis, H. C., - Kagitcibasi, C. – Choy, S. C. – Yoon, G. (1994): Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications, Sage, Newbury Park, CA., 1994.
- Kluckhohn, C. (1951): The Study of Culture, Stanford University Press
- Kluckhohn, C. – Strodtbeck C. (1961): Culture – A Critical Review, Harvard University Press, 1961.
- Kolman, L. – Hofstede, G. – Noorderhaven, N. – Dienes, E. (1999): Work – Related Values and Co – operation in Europe, in.: Konferenc PEF CZU, Agrarni perspektivy VIII, Prague, PEF/CZU, 1999., pp. 884 - 890
- Kroeber, A.L. – Kluckhohn, C. (1952): A Critical Review of Concepts and Definitions, Harvard University Press, Cambridge, MA., 1952.
- Kruzela, P. (1997): Cross – cultural management, University Lund, School of Economics and Management, Lund, 1997.
- Lawrence, P.R. - Lorsch, J.W. (1967): Organization and Enviroment: Managing Differentiation and Integration, R. D. Irwin Inc., Illinois, 1967.
- Lewin, K. (1975): A mezőelmélet a társadalomtudományban, Gondolat Kiadó, Bp., 1975.
- Lewis, R. D. (2000): When Cultures Collide, Managing Successfully Across Cultures, A Major New Edition Of The Global Guide, Nicholas Brealey Publ., London, 1.ed., 2000.
- Lorsch, J. W. (1992): Organization Design, In Gabarro, J.J.: Managing People and Organizations, Harvard Business Publ. Boston., Mass., 1992.
- Louis, M. R. (1983): Organizations as culturebearing milieux, Organizational Symbolism, JAI Press, Greenwich, CT, 1983., pp. 39–53.
- Makó Cs. – Novoszáth P. (ed. by) (1994): Convergence versus Divergence: The Case of the Corporate Culture (Papers from the International Workshop), Communication and Consultation Co. Ltd., Institute for Social Conflict Research Hungarian Academy of Sciences, Bp., 1994.
- Marosi M. (1997): Távol- keleti menedzsment, KJK., Bp., 1997.
- Martin, J. (1992): Cultures In Organizations – Three Perspectives, Oxford University Press, 1992.
- Martin, J.– Meyerson, D. (1988): Organizational Cultures and the Denial, Channeling and Acknowledgement of Ambiguity, Management Ambiguity and Change, J. Wiley & Sons, Chichester, 1988., pp. 93 –125.
- Maznevski, M. – Peterson, M. F. (1998): Societal Values, Social Interpretation, and Multinational Teams, Cross – Cultural Work Groups, 1998., part 4., pp.61-89.
- Mead, R. (1994): International Management – Cross Cultural Management, Oxford University Press, 1994.
- Morgan, J. – Frost, P. – Pondy, L. (1983): Organizational symbolism, in Pondy – Frost – Morgan – Dandridge (eds): Organizational Symbolism, JAI Press, Greenwich, CT., 1983., pp.3 - 33.

- Nahavandi, A. – Malekzadeh, A.R. (1993): *Organizational Cultures in the Management of Mergers*, Quorum Books, Westport, Conn., 1993.
- Ohmae, K. (1990): *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, New York: Harper Business, 1990.
- Ouchi, W.G. (1981): *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, MA: Addison- Wesley, 1981.
- Pascal, R.T.- Athos, A.G. (1981): *The Art of Japanese Management*, Simon and Schuster, New York, 1981.
- Pease, A. (1989): *Testbeszéd*, Park Kiadó, Bp., 1989.,
- Peters, T. J. - Waterman, R. H. Jr. (1986): *A siker nyomában. Tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatokról*, Kossuth – KJK., Bp., 1986.
- Primecz H. (1999): *A vezetés –Szervezés alapjai*, Comenius Bt., Pécs
- Primecz H. (2001): *Multi-Paradigm Perspectives on Cross-Cultural Management*, Ph.D. jegyzet, Pécsi Tudományegyetem, 2001.
- Quinn, R.E. (1988): *Beyond Rational Management*, Jossey – Bass, San Francisco, 1988.
- Rokeach, M. (1972): *Beliefs, attitudes, and values*, San Francisco: Jossey – Bass, 1972.
- Robbins, S. P. (1993): *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, Prentice – Hall Int. Inc., 6th. ed., 1993.
- Romani, L. - Zander, L. - Sjögren, A. (1988): *Individualism and Collectivism: The Use of an Integrative Approach in International Management*, 14. EGOS Colloquium, Maastricht, July 9.11.1998.
- Sackmann, S. A. (1991): *Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind*, 1991., Newbury Park, CA: Sage
- Sackmann, S.A. (1997): *Cultural Complexity in Organizations*, Sage Publ.
- Sathe, V. (1985): *Culture and Related Corporate Realities*, Irwin, Homewood, 1985.
- Schein, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View* Jossey – Bass Publications, San Francisco, 1985.
- Schein, E. H.: *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall
- Schneider, B. (ed) (1990): *Organizational Climate And Culture*, Jossey – Bass, San Francisco, 1990.
- Schwartz, H.S. (1994): *Beyond Individualism / Collectivism. New Cultural Dimensions of Values*, in.: *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, eds.: Kim et al., SAGE Publ., 1994., pp. 85 – 119.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration*, Row, Peterson, Evanston, IL., 1957.
- Simon, L. – Davies, G. (1995): *Cultural, Social and Organizational Transitions: The consequences For The Hungarian Manager*, *Journal of Management Development*, 1995.

- Smith, P.B. (1996): National Cultures and the Values of Organizational Employees: Employees Time for an Other Look, in.: *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, eds.: Joyt, P., Warner, M., International Thomson, Business Press, London, 1996.
- Smith, P.B.– Bond, M.H. (1993): *Social psychology across cultures: analysis and perspectives*, New York: Harvester Wheatsheaf, 1993.
- Smith, P. B. – Peterson, M. E. (1988): *Leadership, organizations, and culture*, Beverly Hills, CA: Sage, 1988.
- Szűcs P. (1995): *A vállalati szervezeti rendszer*, JPTE Nyomda, Pécs, 1995.
- Tankó Z. (2001): *Nemzeti kultúra, vállalati kultúra és vezetési stílus a Székelyföldön, leíró előtanulmány a GLOBE project eszköztárára alapján*, Kézirat, 2001.
- Ternovszky F. (2003): *Nemzetközi menedzsment európai szemmel*, Szókratész Külgazd. Akadémia, Bp.
- Thompson, P. (1994): *Corporate culture: Myths and Realities, East and West, Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture* (Ed. by Makó Cs. – Novoszáth P), 1994., Bp., pp. 179 - 200.
- Tornyosi Nagy, É. (2006): *Alkalmazott vezetéselmélet 2/2.*, Bp.,
- Törőcsik, M. (2003): *Fogyasztói magatartás trendek – Új fogyasztói csoportok*, KJK – Kerszöv., Bp.
- Triandis, H.C. (1995): *Individualism and collectivism*, Boulder, CO, Westview, 1995.
- Trice, H.M.–Beyer, J.M. (1986): *Using six organizational rules to change culture*, in Kilmann, R. - Saxton, M. – Serpa, R. (Eds): *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey – Bass, San Fr., CA., 1986.
- Trice, H.M.–Beyer, J.M. (1993): *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliff, NJ., 1993.
- Trompenaars, F.- Hampden-Turner, C. (1998): *Riding The Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publ., London, Second ed.,1998.
- Varga, K. (1986): *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése - Szervezeti akciókutatások eredményei és tanulságai –*, Akadémiai Kiadó, Bp.
- Varga K. (1988): *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1988.
- Vladimirov, Z. - Katzarski, I. – Todorov, V. – Badzakov, M. (1998): *Bulgaria in the Circles of Anomy*, Sofia: Sophilos, 1998.
- Wilkins, A. L. (1978): *Organizational stories as symbols which control the organization*, in Pondy, L. – Frost, P. – Morgan, G. – Dandridge, T. (eds): *Organizational Symbolism*, JAI Press, Greenwich, CT., 1978.
- Zweifel, T.D. (2003).: *Culture Clash. Managing the Global High-Performance Team*, Swiss Consulting Group Inc., NY, 2003.

Folyóiratok:

- Alas, R. – Vadi, M. (2006): The impact of organisational culture on organisational learning and attitudes concerning change from an institutional perspective, *International Journal of Strategic Change Management* 2006 - Vol. 1, No.1/2., pp. 155-170.
- Allen, G. (2003): Rethinking Hofstede: Intercultural Management in Poland, *Transformations in the Business & Economics*, Vol. 2, No. 2(4), 2003.
- Antal–Mokos Z.–Kovács P. (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia –, *Vezetéstudomány*, 1998/2. sz.
- Appelbaum, S. H. (1997): Socio-Technical System Theory: an Intervention Strategy for Organizational Development, *Management Decision*, 35/6, pp. 452–463, 1997.
- Badaracco, J. L., Jr. (1998): The Discipline of Building Character, *Harvard Business Review (HBR)*, March – April, 1998., pp. 115 – 124.
- Bakacsi Gy.–Takács S. (1998): Honnan – Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon, *Vezetéstudomány XXIX. évf.*, 1998., 2.sz., 15–22.l.
- Bakacsi, Gy. – Takács, S. – Karácsony, A. – Imrek, V. (2002): Easter European Cluster: Tradition and Transition, *Journal of World Business*, 2002., Volume 37, Issue 1, Spring 2002, Pages 69-80., <http://www.sciencedirect.com/>
- Balaton K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990 – 1994), *Vezetéstudomány*, 1994/9. sz.
- Bencze V. (1997): Stratégia, vállalati kultúra, teljesítmény, *Vezetéstudomány*, 1997/7-8. sz.
- Berry, J. W. (1991): Understanding and Managing Multiculturalism *Journal of Psychology and Developing Societies*, 1991, 3, pp. 17 – 49.
- Blunt, P. – Jones, M. L. (1997): Exploring the Limits of Western Leadership Theory in East Asia and Africa, *Personnel Review*, Vol. 26., No.1/2., pp. 6–23, 1997.
- Bond, M.H. – Hofstede, G. (1989): The Cash Value of Confucian Values, *Human Systems Management*, Vol. 8., 1989., pp. 195 – 200.
- Bor I. – Marosi M. (1992): Vállalati vezetők és beosztottak magatartásának újabb változásai szervezési és műszaki gazdasági kérdésekben, *Vezetéstudomány*, XXIII. évf., 1992., 3.sz, 43.l.
- Borgulya Iné. (1994): A német nyelvű országok kultúrájához: Ausztria, Ipar – Gazdaság, 1994/11. sz.
- Borgulya Iné. (2001): Megújuló vállalati kultúrák – átalakuló vállalati kommunikáció, *Vezetéstudomány*, XXXII. évf., 2001., 7.-8. sz., 33.- 40. l.
- Branyiczki I. (1989): Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata, *Közgazdasági Szemle XXXVI. évf.*, 1989./1. sz., 94–106. l.

- Cameron, K. S. – Freeman, S. J. (1991): Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness, *Research in Organizational Change and Development*, 1991., Vol. 5., pp. 23 – 58. JAI Press, Greenwich, CT.
- Catana, A. – Catana, D. (1999): Romanian Cultural Background and its Relevance of Cross – Cultural management, *JEEMS*, 1999., Vol 3., No. 3., p. 252 – 258.
- Chen, C. C. – Chen, X.-P. – Meindl, J. R. (1998): How Can Cooperation be Fostered? The Cultural Effects of Individualism – Collectivism, *Academy of Management Review*, 1998. Vol.23, No. 2, pp. 285 – 304.
- Child, J. – Markóczy L. (1993): Host-Country Managerial Behavior and Learning in Chinese and Hungarian Joint Ventures, *Journal of Management Studies*, July, 1993.
- Collins, J.C. - Porras, J.I.(1996) :Building your company's vision, *Harvard Business Review*, Sept. – Oct. 1996.
- Courtney, H. – Kirkland, J. – Viguerie, P. (1997): Strategy Under Uncertainty, *Harvard Business Review (HBR)*, Nov. – Dec., 1997., pp. 67– 79.
- Cseh, M. – Ardichvili, A. – Gasparishvili, A. – Krisztián, B. – Nemeskéri, Zs. (2004): Organizational Culture and Socio – cultural Values: Perceptions of Managers and Employees in Five Economies in Transitions, *Performance Improvement Quarterly*, 2004.,Vol. 17., Number 2., pp. 5–28.
- Dandridge, T. C. – Mitroff, T. – Joyce, W. (1980): Organizational Symbolism: a topic to expand organizational analysis, *Academy of Management Review*, Vol. 5., 1980., pp. 77 – 82.
- Denison, D. R. (1996): What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars, *Academy of Management Review*, 1996, 21, 3, pp. 619 – 654.
- DerjanácZ Á. (2000): Kelet - Nyugati kooperációk Európában: magyar, lengyel, cseh, német és osztrák vállalatok kulturális jellemzői, *Vezetéstudomány*, XXXI.évf., 2000., 11.sz., 19 – 25.
- Diós J. (1994): Gondolatok a szervezeti kultúráról, *Ipar – Gazdaság*, 1994., 12.
- Donaldson, T. (1996): Values in tension: Ethics away from home, *Harvard Business Review* 1996. Sept. – Oct., 53 – 59. old
- Elizur, D. - Beck, I. M.: Gender differences in achievement motive: A facet analysis of Hungarian samples, *Journal of Psychology*, 128., 63 – 70.
- Feldman, S.P. (1986): Management in Context: An Essay on the Relevance of Culture to the Understanding of Organizational Change, *Journal of Management Studies*, Vol. 23., 1986., No.6., pp. 587 – 607.
- Financial Times (2003): Vállalati kultúra és terjeszkedés: hogyan működik a Molnál? *Financial Times*, 2003. augusztus 20. szerda (MTI alapján)
- Gaál Z. (1999): Emberi tőke – szervezeti kultúra, *Harvard Business Manager*, 1999. 1. sz., 69 – 74. old.

- Gaál Z. - Szabó L. – Lukács E. (1996): Egy empirikus vizsgálat tapasztalatairól – nyíltan, Ipar – Gazdaság, 1996., 1-2.sz.
- Ghosal, S. (1987): Global Strategy: An Organizing Framework, Strategic, Management Journal, Vol. 8., No. 5., September – October 1987., pp. 407 – 450.
- Greiner, L. E. (1967): Patterns of Organizational Change, Harvard Business Review, May – June, 1967.
- Groniewsky, D.: (2005) Hatalom: a kulturális különbség meghatározója, Világgazdaság, 2005. március 18. péntek, 7.
- György, H. (2006): Kultúra és teljesítmény a közigazgatásban, Vezetéstudomány, XXXVII. évf., 2006. 4. szám
- Harzing, A. W. – Hofstede, G. (1996): Planned change in organizations: the influence of national culture' in Research in the Sociology of Organizations, Vol. 14., 1996., eds.: Bamberger, P.A., Erez, M., Bacharach, S.B., pp. 297 – 340., Greenwich, CN: JAI Press
- Heidrich B. (1997): A vállalati kultúra magyar sajátosságairól, Vezetéstudomány XXVIII.évf., 1997/4.sz.,9–17. l.
- Heidrich B. (1998): A szervezeti kultúra változtatásáról és vezetési kérdéseiről, Vezetéstudomány XXIX. évf., 1998. 1.sz., 1–9. l.
- Heidrich, B. (2002): Business as unusual – The Role of National Cultural Background in Corporate Life –, European Integrational Studies, Miskolc, Vol.1., Num. 2. (2002), 25 -36 pp.
- Herbig, P. – Genestre, A. (1997): International Motivational Differences, Management Decision, 35/7 pp.562- 567, 1997.
- Hofmeister Á. – Bauer, A. (1995): A magyar marketing vezetők helye a nemzetközi kulturális térképen, Vezetéstudomány, XXVI. évf., 1995., 6.sz.
- Hofstede, G. (1980/b): Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad, Organizational Dynamics, Summer, 1980.
- Hofstede, G.: Culture and organizations, International Studies of Management and Organization, 10., 1981., pp. 15 – 41.
- Hofstede, G. (1983/a): The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, Journal of International Business Studies, vol. 37., 1983./1., 75 – 84. l.
- Hofstede, G. (1983/b): National cultures in four dimensions, International Studies of Management and Organization, 13/2: 1983., pp. 46 – 74.
- Hofstede, G. (1993/a): A Conversation with Geert Hofstede, Organizational Dynamics, Spring, 1993., pp. 55 – 58.
- Hofstede, G. (1993/b): Cultural Constraints in Management Theories, The Executive, VII, 1 (1993), pp. 81 – 93.
- Hofstede, G. (1998/a): Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts, Organizational Studies, 1998. 19/3, pp.472 – 492.

- Hofstede, G. (1998/b): Identifying organizational subcultures: an empirical approach, *Journal of Management Studies*, 35/1., 1998., pp. 1- 12.
- Hofstede, G. (2006): What did GLOBE really measured? Researchers' minds versus respondents' minds, *Journal of International Business Studies*, 2006., 37., 882 – 896.
- Hofstede, G. - Bond H.M. (1988): The Confucius Connection from Cultural Roots to Economic Growth, *Organizational Dynamics*, 1988., Vol.16/4, pp. 4-21.
- Hofstede, G. – Bond, M. H. – Chung – Leung, L. (1993): Individual perceptions of organizational cultures *Organizational Behavior and Human Performance*, *Organization Studies*, 14/4., 1993., pp. 483 –503.
- Hofstede, G. – Neuijen, B. – Ohavy, D. D. – Sanders, G. (1990): Measuring Organizational Cultures, *Administrative Science Quaterly*, Vol. 35., 1990, pp. 286 – 316.
- Holtbrügge, D. (1996): Unternehmenskulturelle Anpassungsprobleme is deutsch – russischen Joint Ventures, *JEEMS* 1996, Nr. 1., pp. 17 -27.
- House, R. J. (1988): A brief history of GLOBE, *Journal of Managerial Psychology*, 1998., Vol. 13., No. 3/4., pp. 230 – 240.
- Jarjabka Á. (1999/a): A szervezeti kultúra tipologizálása a tárgyalási és döntési stílus alapján, *Gazdaság Vállalkozás Vezetés*, 1999/3., 75 – 88. 1.
- Jarjabka Á. (1999/b): A kultúra létjogosultsága a tárgyalási és döntési folyamatokban, *Marketing & Menedzsment*, 1999/3-4. sz., 57–63.old.
- Jarjabka Á. (2001/a): A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára, *Vezetéstudomány*, XXXII. évf., 2001. 3.sz., 16 – 26. 1.
- Jarjabka Á. (2001/b): Stratégia fogalmának modern jelentéstartalma, *Vezetéstudomány*, XXXII. évf., 2001., 7-8.szám, 25 – 32. old.
- Jarjabka Á. (2001/c): A kultúra hatása a tárgyalási folyamat elemeire, *Emberi Erőforrás Menedzsment Hírlevél*, 2001., II. évf., 3. sz., 10-14. old., 4. sz., 8 –14. old.
- Jarjabka, Á. (2003): A magyar nemzeti – szervezeti kultúra pozíciója a hofstedei modellben, *Marketing & Menedzsment*, XXXVII. évf., 2003., 1.sz., 29-45. old.
- Jarjabka, Á. (2004): Szervezeti kultúrakutatás és az Emberi Erőforrás Menedzsment - vizsgálatok a magyar szervezeti kultúra témakörében – , *Személyügyi Hírlevél*, XIV. évf., 2004. szeptember, 31–39.old.
- Jarjabka, Á. (2004): A magyar nemzeti – szervezeti kultúra mérhetősége és sajátosságai (I.rész), *E.E.M. Hírlevél*, 2004., V. évf., 1. sz., 1 –12.old.
- Jarjabka, Á. (2004): A magyar nemzeti – szervezeti kultúra mérhetősége és sajátosságai (II.rész), *E.E.M. Hírlevél*, 2004., V. évf., 2. sz., 1 –12.old.
- Jarjabka, Á. (2004): Szervezeti kultúrakutatás és az Emberi Erőforrás Menedzsment, vizsgálatok a magyar szervezeti kultúra témakörében – , *Személyügyi Hírlevél*, XIV. évf., 2004.szeptember, 31 – 39.old.

- Jarjabka, Á. (2008): Van nyoma a hazai vállalatok állami múltjának szervezeti kultúrájuk jelenében? *Marketing & Menedzsment*, 2008., XLVII. évf., 3. sz., 39-49. old.
- Jarjabka, Á. (2008): Tendenciák a közép- és kelet – európai emberi erőforrás menedzselésében, nemzeti – szervezeti kultúrák alapján I. rész, *Személyügyi Hírlevél*, XVIII. évf., 2008/3. 26-38. old.
- Jarjabka, Á. (2008): Tendenciák a közép- és kelet – európai emberi erőforrás menedzselésében, nemzeti – szervezeti kultúrák alapján II. rész, *Személyügyi Hírlevél*, XVIII. évf., 2008/3. 24-31. old.
- Johannesson, R. E. (1973): Some problems in the measurement of organizational climate, *Organizational Behavior and Human Performance* 10., 1973., pp. 118 – 144.
- Kohno, T. (1990): Corporate Culture and Long- range Planning, *Long Range Planning*, Vol.23., 1990., No.4.
- Kolb, D.G.– Sheperd, D.M.: (1997) Concept Mapping Organizational Cultures, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 6., No. 4, December 1997, pp. 282 – 295.
- Kulcsár S. (1995): Vállalati kulturális örökségünk, *Emberi erőforrás-menedzsment*, 1995/3-4.sz
- Lau, C.-M. - Ngo, H.-Y. (1996): One Country Many Cultures: Organizational Cultures of Firms of Different Country Origins, *International Business Review*, Vol.5., No.5. pp. 469 – 486, 1996.
- Máriás A.- Kovács S.- Balaton K.- Tari E.- Dobák M. (1981): Kísérlet ipari nagyvállalataink összehasonlító szervezetelemzésére, *Közgazdasági Szemle*, 1981. 7-8. sz.
- Markóczy, L. (2000): National Culture and Strategic Change in Belief Formation, *Journal of International Business Studies*, 2000., Vol. 31., No. 3., pp. 427 – 442.
- Meschi, P.X.– Roger, A. (1994): Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures, *Management International Review*, vol. 34., 1994/3.
- Mintzberg, H. (1981): Szervezettervezés: divat, vagy összhangteremtés? *HBR.*, 1981., Jan. – Febr., pp. 103–116., Megjelent: Szemelvények a vezetés és szervezés tanulmányozásához, *Aula Kiadó, Bp.*, 1991., 83 – 107. old., Fordította: dr. Antal Mokos Zoltán
- Molnár, Zs. (2004): Magyar vezetők nemzetközi karrierje – Döntő személyiségjegyek –, *Figyelő*, 2004. október 14 -20., 38 -39. old.
- Nasierowski, W. – Coleman, D. (1993): Perceptions of needs: how cross – cultural differences can affect market penetration into Central Europe, *The International Executive*, 35/2, 1993., pp. 513–524.
- Nasierowski, W. – Mikula, B. (1998): Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede’s Indices, *Organizational Studies*, 19/3, pp. 495 – 509

- Nemes F. (1993): A szervezeti szocializáció mint kultúra elsajátítási folyamat, *Vezetéstudomány*, XIX. évf., 1993., 7.szám
- Németné Pál, K. (2000): Külföldi befektetők várakozásai és tapasztalatai Magyarországon, *Vezetéstudomány*, XXXI. évf., 5.sz., 23-27. old.
- Ogbonna, E. (1992): Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality? *Human Resource Management*, 1992., Vol. 3., No. 2.
- Ogbonna, E.–Wilkinson, B. (1989): Corporate Strategy and Corporate Culture: the View from the Checkout, *Personnel Review*, 1989., Vol. 19., No. 4.
- Ogbonna, E.–Harris, L.C. (1988): Organizational Culture: It's Not What You Think..., *Journal of General Management*, Vol. 23. No. 3, Spring, pp. 35 – 48., 1998.
- Pearce, J. L. (1991): From socialism to capitalism. The effects of Hungarian human resources practices, *The Academy of Management Executive*, 5/4, 1991., pp. 63 – 74.
- Perlaki I. (1993): Management development for Eastern Europe, *Multinational Business Review*, 1/1., 1993., pp. 10 – 26.
- Perlmutter, H. V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, *Columbia Journal of World Press*, January – February, pp. 9 – 18.
- Pettigrew, A. M. (1979): On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24, 1979, pp. 574.
- Poór J. (1995): Emberi erőforrás menedzselés különböző vezetési kultúrákban, *Vezetéstudomány*, 1995., 9. sz.
- Primecz H. (1995): A kultúra szerepe a menedzsmentben, *Marketing & Menedzsment*, 1995/ 3 sz.
- Primecz H. (1999): Hofstede – más szemmel, *Marketing & Menedzsment*, 1999/ 3 – 4 sz.
- Primecz H. – Soós Á. (2000): Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő multinacionális és egy Magyarországon működő magyar vállalatnál kismintás, kérdőíves lekérdezés alapján, *Vezetéstudomány*, 2000. / 6 sz.
- Pushnykh, V. – Chemeris, V. (2006): Study of a Russian University's Organisational Culture in Transition from Planned to Market Economy, *Tertiary Education and Management*, Volume 12, Number 2 / June, 2006, pp. 161-182.
- Quinn, R. E – Rohrbauch, J.: A Spatial Modell of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, Vol. 29., pp. 363 – 377.
- Sackmann, S. A. (1992): Culture and Subculture: An Analysis of Organizational Knowledge, *Administrative Science Quarterly*, March, 1992, pp. 140 –161.
- Schein, E. H. (1983): The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture, *Organizational Dynamics*, Summer, 1983, pp. 13–28.

- Schein, E. H. (1993): On Dialogue, Culture, and Organizational Learning
Organizational Dynamics, Winter, 1993, pp. 40 – 51.
- Schein, E. H. (1996): Three Cultures of Management: The Key to
Organizational Learning, Sloan Management Review/ Fall 1996, pp.9-20.
- Schein E. H. (1996): Culture - The missing concept in organization studies -,
Administrative Science Quarterly (40th Anniversary Issue), 41 (2), 1996., p.
229 – 240.
- Scherm, E. (1999): Management goes global – Möglichkeiten und Grenzen
eines Imports oder Exports von Managementkonzepten Zeitschrift Führung
und Organization, 68. k., 1. sz., 1999. Jan. – Febr., pp. 25 - 30.
- Scholz, C. (1987): Corporate Culture and Strategy – The Problem of Strategic
Fit, Long Range Planning, vol. 20.,1987., No. 4.
- Slevin, D.P.– Covin, J.G. (1990): Juggling Entrepreneurial And Organizational
Structure. How To Get Your Act Together? Sloan Management Review,
1990., Vol 31., No.2.
- Smircich, L. (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis.
Administrative Science Quarterly, in: Czagány L.-Garai L. (szerk.) (2004):
A szociális identitás, az információ és a piac, SZTE Gazdaságtudományi
Kar Közleményei 2004. JATEPress Szeged, 151–167.
- Starkey, K. (1998): Durkheim and the Limits of Corporate Culture: Whose
Culture? Which Durkheim? Journal of Management Studies, 35:2 March,
pp. 125 – 136., 1998.
- Sweeney, E.P. - Hardaker, G. (1994): The Importance of Organizational and
National Culture, European Business Review, MCB University Press 94
(5), pp 3-14, 1994.
- Szabó I. (1997): Milyen ember a magyar? Népszava, 1997. június 20.
- Tankó, Z. (2004): A vállalati kultúra vizsgálata az erdélyi tömbmagyarság
körében, Vezetéstudomány, XXXV. évf., 2004., 2. szám, 3 – 10.old.
- Ternovszky F. (1996): Zeus vagy Athéné? Típusok a szervezeti kultúrában,
Ipar – Gazdaság, 1996., 11 – 12.
- Thompson, P. (1995): Vállalati kultúra: mítosz és valóság, Vezetéstudomány,
1995/4- 5. sz.
- Triandis, H. C.: The psychological measurement of cultural syndromes
American Psychologist, 51: 407- 415.
- Yip, G.S. – Johansson, J.K. – Roos J. (1997): Effects of Nationality on Global
Strategy, MIR, Management International Review, Vol. 37, 1997 / 4, pp.
365 –385.
- Varga K. (1983): Szervezeti kultúránk koordinátái, Ergonómia, 1983/3. sz.
- Very, P. – Calori, R. – Lubatkin, M. (1993): An Investigation of National and
Organizational Cultural Influences in Recent European Mergers, Advances
in Strategic Management, 9, 1993.

- Verbeke, W. – Volgering, M. – Hessels, M. (1998): Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behavior: Organizational Climate and Organizational Culture, *Journal of Management Studies*, 35:3 May, pp. 303 - 329., 1998.
- Világ gazdaság (2004): Senki sem születik topvezetőnek, 2004. szeptember 10., péntek, 8. old.
- Wasti, S. A. (1998): Cultural Barriers in the Transferability of Japanese and American Human Resources Practices to Developing Countries: The Turkish Case, *The International Journal of Human Resource Management*, 9:4, August, pp. 608 – 631., 1998.
- Wilkins, A. L. – Ouchi, W. G. (1983): Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, 1983, Vol. 28., pp. 468 – 481.

Interneten fellelhető publikációk (letöltések időszaka: 2007-2008):

Bodnár, Á : Nem vagyunk hajlandók tanulni vagy utazni egy jobb állásért, rovat: eco@tech, 2007. március 9., [http://www.hwsz.hu/hirek/33067/magyar_munkaero_rugalmassag_mobilitas_i ngazas_koltozes_tanulas.html](http://www.hwsz.hu/hirek/33067/magyar_munkaero_rugalmassag_mobilitas_i_ngazas_koltozes_tanulas.html)

Csepeli, Gy. – Prónai, Cs.: Kultúra és üzleti kommunikáció, *Consultation magazin*, 2002/4., <http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=184>

Dalton, K. G. : Management Culture in Eastern Europe: Romania in a Period of Transition, *The 6th. International Conference on Knowledge, Culture & Change in Organisations*, Prato, Italy, 11-14 July, 2006., http://m06.cgpublisher.com/proposals/585/index_html

Grove, C. – Hallowell, W. (1994): Global Patterns – Culture’ s Influence Managerial Behavior, <http://www.grovewell.com/pub-cultural-influence.html#August>

Harrison, R.–Stokes, H. (1992), *Diagnosing Organizational Culture*, Pfeiffer, San Francisco, in: http://www.new-paradigm.co.uk/describing_culture.htm.

Hauke, A.: Impact of Cultural Differences on Knowledge Transfer in British, Hungarian and Polish Enterprises, *Eurodiv Paper*, 4., 2006., <http://www.feem.it/NR/Feem/resources/EURODIVPapers/ED2006-004.pdf>

Herneckzi, K.: Nemzeti szervezeti kultúrák I – II., *Consultation Magazin*, 2005/3 - 4., <http://www.cons.hu/index.php?menu=rovatickek&id=7>

Kasper, G., and Kellerman, E. (eds.) (1997): *Communication Strategies: Psycholinguistic and Sociolinguistic Perspectives*, Addison Wesley, in: Review: A cognitive affective model of organizational communication for designing IT, *Te’eni/Organizational Communication and IT*, <http://www.misq.org/archivist/bestpaper/teeni.pdf>.

Kolarov, K.: The Challenge of Organisational Culture in SME's Growth Management (The Case of Bulgarian Entrepreneurs), 5th Conference of the European Association for Comparative Economic Studies, http://eaces.gelso.unitn.it/eaces/work/abstract/59_kolar.PDF

Kotter, J.P.–Heskett, J.L. (1992): Corporate Culture & Performance (Free Press 1992), in: www.ilead.com.au/ideas/strategic_thinking/organize_culture.htm.

Kovacheva, S. - Lewis, S. – Demireva, N.: Changing Work-Life Expectations and Organisational Cultures in European Workplaces: UK and Bulgaria Compared, <http://www.did.stu.mmu.ac.uk/cwf/cd/full-papers/Siyka-Kovacheva+Suzan-Lewis+Neli-Demireva.doc>

Lukasova, R.: Organizational Culture of Czech Manufacturing Companies: Relationship between Organizational Values and Behavior, The 5th International Conference on Knowledge, Culture and Change in Organisations, Greece, 19 -22. July 2005., http://m05.cgpublisher.com/proposals/466/index_html

Miazhevich, G.: Social Change in the Countries of Transition: Cross cultural analysis of ethical orientation of Estonian and Belorussian Entrepreneurs, <http://www.ccsr.ac.uk/werg/presentations/EthicsEntrepreneurs.pdf>

Reino, A. Organizational Culture of Estonian Organizations, VIII. Congreso „Cultura Europea”, Spain, 19-22. October 2005., <http://www.unav.es/cee/viiicongre/resumenesestudiantes.html>

Robinson, I. – Tomczak–Stepien, B.: Cultural Transformation at Enterprise Level: Case Study Evidence from Poland, http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/new%20docs/abstracts/ea_steurope/robinson.pdf

Taylor, S.J. (2003): How do Hofstede's Dimensions correlate with the World's Religions? International Business Center Newsletter, 2003., Vol. 2., Issue 1., April 2003., http://www.international-business-center.com/international_newsletter/april_2003/april_03_web.htm#spotlight

Thompson, K. R.–Luthans, F. (1990), Organizational Culture: A behavioural Perspective, in Cooper, A.E. (1994): BPR and Organisational Culture, Greenlands, Henley on Thames, Oxon, England, <http://www.managingchange.com/bpr/bprcult/frontpge.htm>.

Vadi, M. (2004): The impact of organisational culture on attitudes concerning change in post-soviet organisations, Journal for East European Management Studies, 2004., <http://www.allbusiness.com/management/change-management/1022073-1.html>

Wilkins, A. L.–Patterson, K. J. (1985): You Can't Get There From Here: What Will Make Culture-Change Projects Fail, in: http://www.new-paradigm.co.uk/describing_culture.htm.

Zoltayné Paprika, Z. (2002): A magyar menedzserek versenyképessége, Cégvezetés 2001. január, Consultation magazin, 2002/ 12., <http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=233>

Egyéb Internetes források:

The World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>

<http://www.coursework4you.co.uk/sprtmgt3.htm>

<http://www.grovewell.com/pub-cultural-influence.html>

<http://www.labourmobility.com/guides/Poland.pdf>

<http://www.unav.es/cee/viiicongre/resumenestudiantes.html>

www.geert-hofstede.com

www.interkulturalis.hu

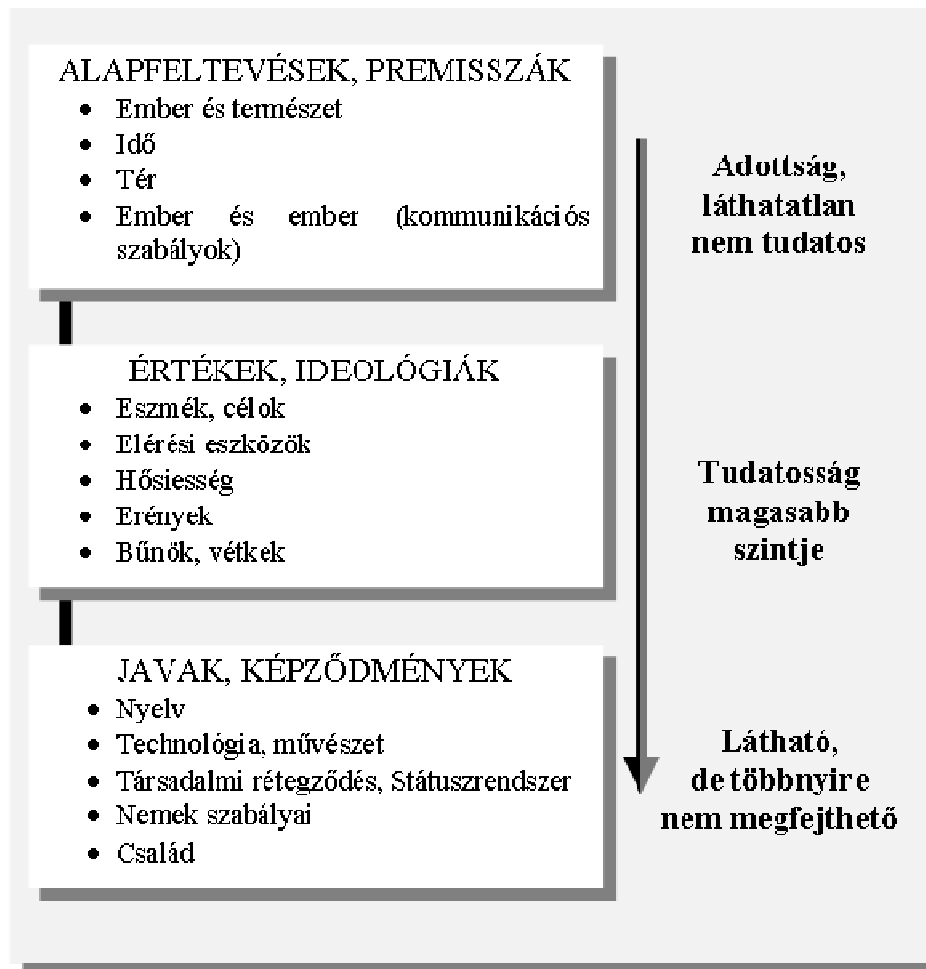
www.ksh.hu

www.nepszamlalas2001.hu

www.thtconsulting.com

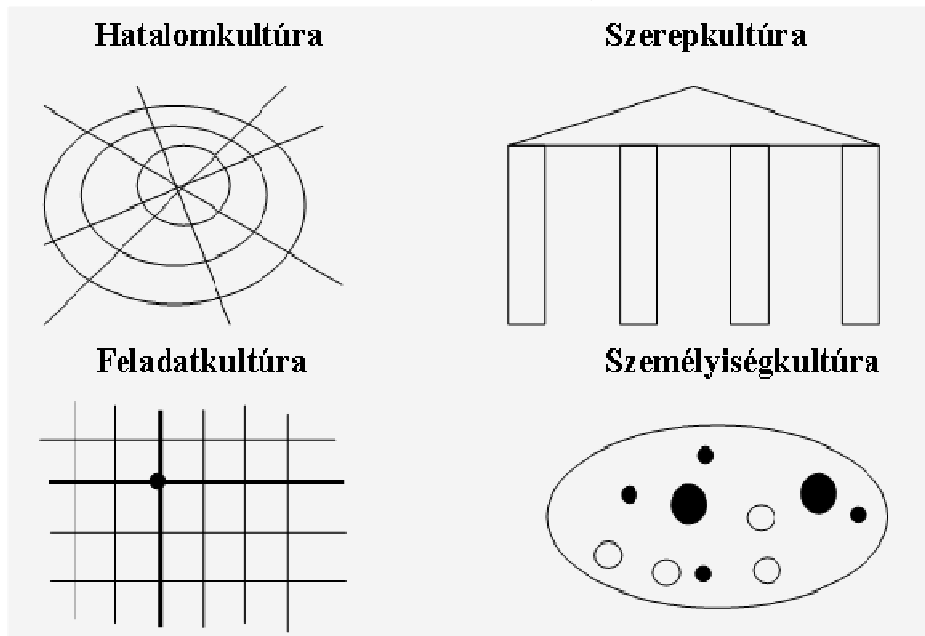
Az előadásokon használt további táblák és ábrák

18. ábra: Schein kulturális szintjei



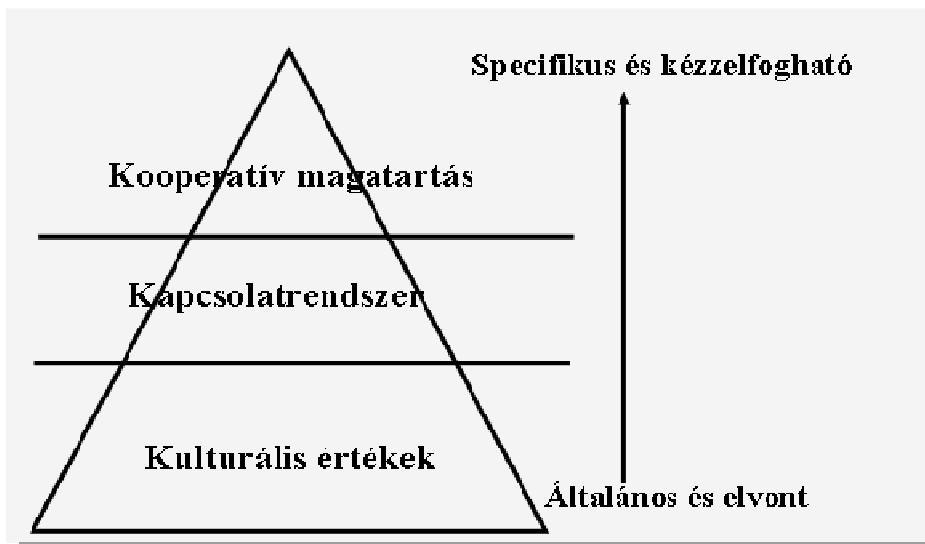
Forrás: Schein, E., (1981), pp. 64.

19. ábra: Szervezeti kultúra formák



Forrás: Handy, C.B., (1986), 74 – 79. old.

20. ábra: A kulturális értékek és a szervezeti magatartás kapcsolata




Forrás: C. C. Chen – X. – P. Chen – Meindl, J. R. (1998), *Academy of Management Review*, 1998., pp. 288.

47. tábla: A többemű társadalom alkotórészei

MOBILITÁS	A KAPCSOLAT ÖNKÉNTESSEGE	
	ÖNKÉNTES	NEM ÖNKÉNTES
HELYBEN MARADÓK	Nemzeti szubkulturák	Benszilóttak
VÁNDORLÓ	Emigránsok Időiglenesen tartózkodók	Menekültek Menedéket keresők

Forrás: Berry, J.W. (1998), pp. 21.

48. tábla: Eltérő kulturális orientációk, szintenként

SZINTEK	DOMINÁNS	NEM DOMINÁNS
	1. Uralkodó kulturális áramlat 2. Tágabb társadalom	3. Kisebbségek 4. Kulturális csoportok
NEMZETI	Nemzeti politikák	Csoportcélok
SZERVEZETI	Uniformizált, vagy változatos	Változatosság és méltányosság
EGYÉNI	Multikulturális ideológia	Akkulturizációs stratégiák

Forrás: Berry, J.W. (1998), pp. 27.

49. tábla: A fejlődő és fejlett országok szervezeti kultúrájának eltérési dimenziói

DIMENZIÓK	FEJLETT ORSZÁGOK	FEJLŐDŐ ORSZÁGOK
1. A gazdasági és politikai környezet jellemzői		
Az események megjósolhatósága	Relatív magas	Relatív alacsony
Az erőforrások megszerzhetőségének nehézsége	Relatív könnyű	Relatív nehéz
1. A szocio – kulturális környezet jellemzői:		
Bizonytalanság kerülés	Relatív alacsony	Relatív magas
Individualizmus – kollektíviz	Relatív magas individualizmus	Relatív alacsony individualizmus
Hatalmi távolság	Relatív alacsony	Relatív magas
Férfias – Nőies	Relatív magas férfiasság	Relatív alacsony férfiasság
Absztraktív – Asszociatív	Relatív magas absztraktív/ és alacsony asszociatív gondolkodás	Relatív magas asszociatív / és alacsony absztraktív gondolkodás
3. A szervezeten belüli munkakultúra jellemzői:		
a. Az emberi természetet leíró elemek:		
Eredmény kontroll	Belső	Külső
Kreativitás	Nem limitált	Limitált
Befolyásolhatóság	Befolyásolható	Fix
Idő orientáció	Jövő orientáció	Múlt és jelen orientáció
Tervezési gondolkodás	Hosszútávú	Rövidtávú
b. Szervezeten belüli magatartási alapelvek:		
Felelősség orientáció	Proaktív	Passzív/ Reaktív
Siker orientáció	Pragmatizmus	Moralizmus
Alkalmazotti orientáció	Kollegiális/ Partícipatív	Autokratikus/ Paternalisztikus
Környezeti orientáció	Függetlenség	Függés

Forrás: Wasti, S.A., (1998.), pp. 610., (Adaptálva: Kanungo, R.N., Jaeger, A.M., (1990.))

50. tábla: A kulturális változások fajtái és dimenziói

KULTURÁLIS VÁLTOZÁSOK TÍPUSAI	DIMENZIÓK
1. Forradalmi, átfogó	Kiterjedés: magas Eltérés: magas Újszerűség: változó Tartósság: változó
2. Részegység, vagy szubkultúra	Kiterjedés: alacsony Eltérés: mérsékeltől a magasig Újszerűség: változó Tartósság: változó
3. Fokozatos átfogó átalakítás	Kiterjedés: magas Eltérés: mérsékelt Újszerűség: mérsékelt Tartósság: magas

Forrás: Trice, H.M. – Beyer, J.M., (1993.)

51. tábla: A multikulturális csoportok jellemzői

ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
A kreativitás növekszik, mert: <ul style="list-style-type: none"> • Több megközelítésmód • Több és jobb ötletek • A heterogenitás rákényszerít mások megértésére 	A heterogenitás a kohézió hiányát idézi elő, mert: <ul style="list-style-type: none"> • Bizalmatlanság • Téves kommunikáció • Stressz • Sztereotipizálás
A növekvő kreativitás: <ul style="list-style-type: none"> • Jobb probléma meghatározáshoz • Több alternatívához • Jobb megoldásokhoz • Jobb döntésekhez vezethet. 	A kohézió hiánya képtelenné teszi a csoportot, hogy: <ul style="list-style-type: none"> • Értékeljék az ötleteket és az embereket • Egyetértsenek • Összehangoltan cselekedjenek
A csoportok így hatékonyabbá és eredményesebbé válhatnak	A csoportok így kevésbé hatékonyak és eredményesek lehetnek

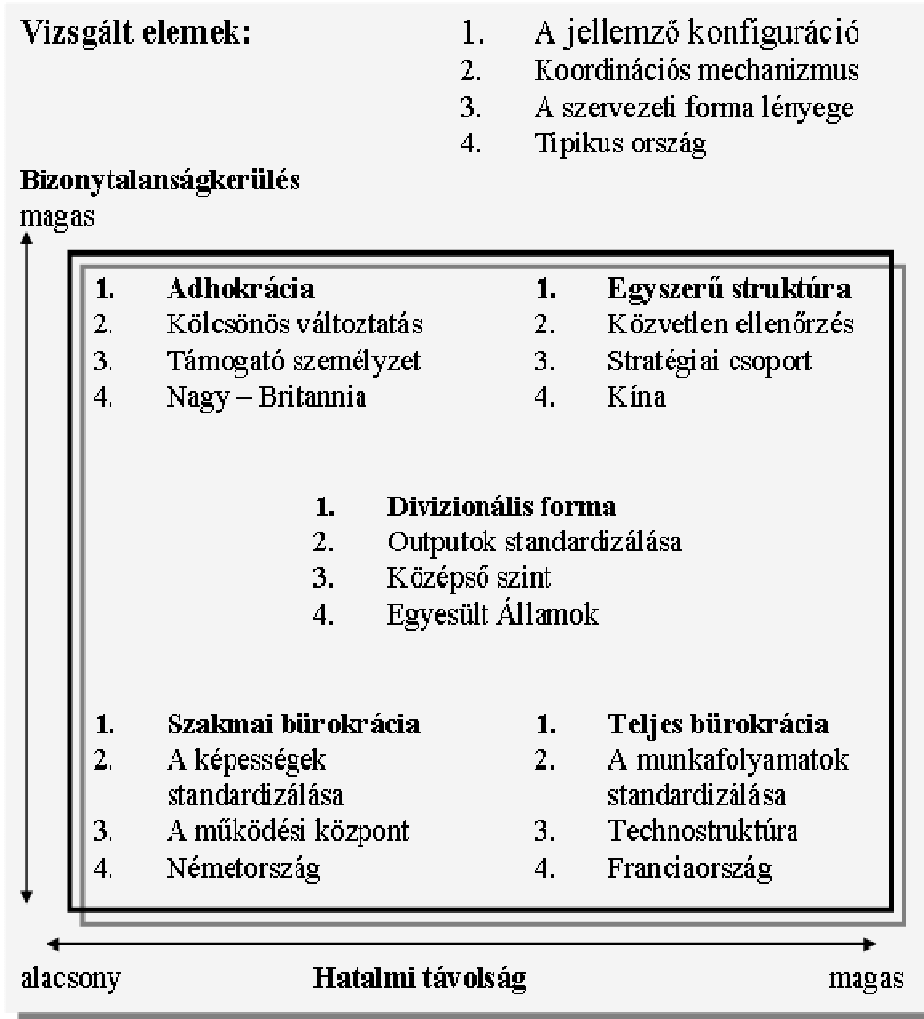
Forrás: Heidrich B., (2000), 135. old., 23. táblázat alapján

52. tábla: A kulturális különbségek előnyei és hátrányai

ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
<p>1. Kulturális szinergikus előnyök: <i>A multikulturalizmus szervezeti előnyei</i></p> <p>Kiterjesztett értelmezések Sokféle perspektíva Nagyobb nyitottság új ötletekre Sokféle értelmezés Kiterjesztett lehetőségek Növekvő kreativitás Növekvő rugalmasság Növekvő probléma megoldási képesség</p>	<p>1. Kulturális szinergikus hátrányok: <i>A multikulturalizmus szervezeti költségei</i></p> <p>A különbségek növelik a kétértelműséget, komplexitást, zavart. Az egyféle értelmezés nehézsége miatt téves kommunikáció, egy egyszerű egyezség nehéz elérése. A tevékenységek nehezen egyeztetetősége miatt adott akciókban való egyetértés nehézsége.</p>
<p>1. Kultúra specifikus előnyök: Egy országban, vagy kultúrában tevékenykedés előnyei</p> <p>A külföldi munkatársak jobb megértése Az ország ügyfeleivel való hatékonyabb együttműködés A külföldi fogyasztók igényeinek könnyebb felmérése Más országok kulturális környezetének jobb megértése</p>	<p>2. Kultúra specifikus hátrányok: Egy országban, vagy kultúrában tevékenykedés költségei</p> <p>Túlzott általánosítás a szervezeti politika, a szervezeti stratégia, a szervezeti gyakorlat és a szervezeti eljárások területén. Etnocentrizmus</p>

Forrás: Heidrich B., (2000), 119. old.

21. ábra: Szervezeti – Nemzeti kultúracsoportok Mintzberg alapján



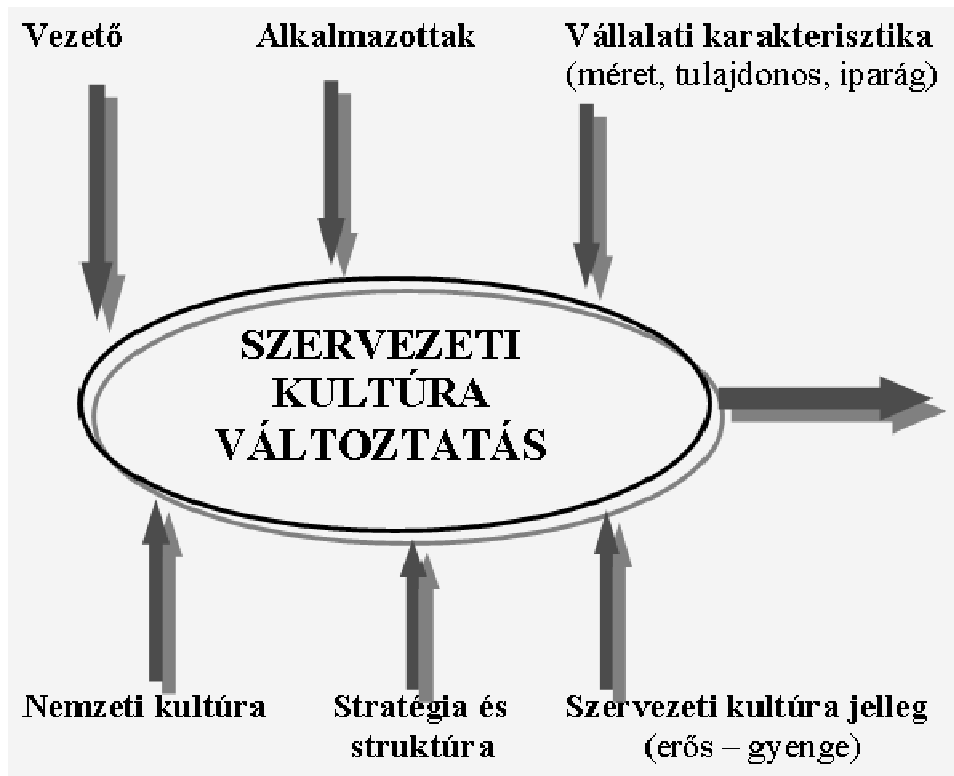
Forrás: Mintzberg, H., (1981), pp. 106. és Heidrich B., (2000), 117.old., 13. ábra alapján

53. tábla: A hazai szervezeti kultúra jellegzetességei

Jellegzetesség	KIALAKULÁS OKAI	FELOLDÁSI LEHETŐSÉGEK
Döntési szintek telepítettsége nem hatékony	<ul style="list-style-type: none"> • Hatalmi centralizáció (új tulajdonos, átalakulás bizonytalansága) 	<ul style="list-style-type: none"> • Piackonform struktúrák kialakítása • Innovatív szervezeti légkör kialakítása • kockázatok természetessé tétele
Szervezeti lojalitás mesterségesen magas szintje	<ul style="list-style-type: none"> • Bizonytalanságkerülési hajlam • Magas munkanélküliségi ráta • Alacsony munkaerő mobilitás 	<ul style="list-style-type: none"> • Belső rotáció • A nem materiális ösztönzők hangsúlyozása • Rendszeres szocializációs programok
A belső szervezeti kommunikáció alsó szintje	<ul style="list-style-type: none"> • Vezetői információk visszatartása • Visszacsatolási kör hiánya • A vezetési stílus hibái 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendszeres tájékoztatás • Formális és informális csatornák intenzív használata • Nyílt szervezeti légkör kialakítása

Forrás: Heidrich B., (2000), 154. old., 26. táblázat

22. ábra: A szervezeti kultúra változtatásának elemei



Forrás: Heidrich B., (2000), 158. old., 15. ábra

A táblák, ábrák, táblázatok, diagramok és mellékletek jegyzéke

1. TÁBLA: A NEMZETKÖZI KULTÚRAKUTATÁS TERÜLETEI ÉS KÉPVISELŐI,	9
2. TÁBLA: A KULTÚRAKUTATÁS ÚTTÖRŐI ÉS TERÜLETEI.....	10
3. TÁBLA: A KULTÚRA FOGALMÁHOZ KAPCSOLÓDÓ SZINONIMÁK	12
4. TÁBLA: KULTURÁLIS ALAPKÉRDÉSEK ÉS POTENCIÁLIS VÁLASZOK	14
5. TÁBLA: A SZERVEZETI KULTÚRA KONCEPCIÓJÁNAK VÁLTOZÁSA	33
6. TÁBLA: A SZERVEZETI KULTÚRA DEFINÍCIÓJÁNAK VÁLTOZÁSA.....	34
7. TÁBLA: A SZERVEZETI KLÍMA DEFINÍCIÓJÁNAK IDŐBENI VÁLTOZÁSA	42
8. TÁBLA: MARTIN KULTURÁLIS PERSPEKTÍVÁINAK JELLEMZŐI	53
9. TÁBLA: A KULTURÁLIS VÁLTOZÁSOK FAJTÁI ÉS DIMENZIÓI	55
10. TÁBLA: A SZERVEZETEK CROSS – KULTURÁLIS FEJLŐDÉSI ÁLLOMÁSAI	57
11. TÁBLA: HANDY KULTÚRATÍPUSAINAK JELLEMZÉSE	59
12. TÁBLA: AZ EGYÉNI JELLEMZŐK ÉS VÁLLALATI KULTÚRA ÖSSZEFÜGGÉSEI 61	
13. TÁBLA: AZ ORGANIKUS ÉS MECHANISZTIKUS SZERVEZETI KULTÚRÁK JELLEMZŐI.....	62
14. TÁBLA: A MECHANIKUS ÉS ORGANIKUS MODELL KARAKTERISZTIKÁJA	63
15. TÁBLA: CAMERON ÉS FREEMAN SZERVEZETI TIPOLÓGIÁJA	65
16. TÁBLA: KOHNO KULTÚRAELEMELI ÉS - TÍPUSAI	66
17. TÁBLA: NYUGATI ÉS NEM NYUGATI ETIKAI ELVEK ÖSSZEVETÉSE	68
18. TÁBLA: SZERVEZETI KRÉDÓKBAN MEGJELENŐ KULTURÁLIS ÉRTÉKEK	68
19. TÁBLA: TÁRGYALÁSI JELLEGZETESSÉGEK ALAPJÁN LÉTREHOZOTT KULTÚRATIPOLÓGIA	70
20. TÁBLA: OUCHI NEMZETI – SZERVEZETI KULTÚRA MODELLJE	78
21. TÁBLA: A KULTÚRÁK JELLEGZETESSÉGEI KONTEXTUSUK ALAPJÁN	80
22. TÁBLA: A SZERVEZETI METAFORÁK JELLEMZŐI.....	86
23. TÁBLA: KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK HATALMI TÁVOLSÁG ALAPJÁN	88
24. TÁBLA: KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK A BIZONYTALANSÁGHOZ VALÓ VISZONY ALAPJÁN.....	90
25. TÁBLA: KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK FÉRFIAS ÉS NŐIES JELLEMZŐK ALAPJÁN	92
26. TÁBLA: KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK CSOPORTTUDAT ALAPJÁN.....	94
27. TÁBLA: A MAGYAR GLOBE JELLEMZŐK ÉRTÉKEINEK HELYE A GLOBÁLIS MÉRÉSI EREDMÉNYEK KÖZÖTT	118
28. TÁBLA: KÖZÉP- KELET- EURÓPA ORSZÁGAINAK KULTURÁLIS ÉRTÉKEI HOFSTEDÉ MODELLJÉBEN.....	119
29. TÁBLA: A MAGYAR NEMZETI – SZERVEZETI KULTURÁLIS KUTATÁSOK TERÜLETEI.....	126
30. TÁBLA: A HAZAI SZERVEZETI KULTÚRA JELLEGZETESSÉGEI	133
31. TÁBLA: MAGYAR SZERVEZETI SZUBKULTÚRÁK	134
32. TÁBLA: NEMZETI – KULTURÁLIS ALAPJELLEMZŐK	135

33. TÁBLA: A HOFSTEDEI DIMENZIÓK ÉRTÉKEINEK ÖSSZEVETÉSE KÜLÖNBÖZŐ KUTATÁSOK ALAPJÁN	155
34. TÁBLA: AZ EMPIRIKUS FELMÉRÉS EREDMÉNYEI.....	162
35. TÁBLA: EGY PÉLDA A KÉRDŐÍV KÉRDÉSEINEK FELÉPÍTÉSÉRE	171
36. TÁBLA: KERESZTTÁBLA AZ ÁLLAMI MÚLT ÉS A SZABÁLYOK ÖSSZEFÜGGÉSÉRE	175
37. TÁBLA: KERESZTTÁBLA AZ ÁLLAMI MÚLT ÉS AZ INNOVÁCIÓ ÖSSZEFÜGGÉSÉRE	176
38. TÁBLA: KERESZTTÁBLA AZ ÁLLAMI MÚLT ÉS A SZABÁLYOK ÖSSZEFÜGGÉSÉRE	176
39. TÁBLA: KERESZTTÁBLA AZ ÁLLAMI MÚLT ÉS A SZABÁLYOK ELVÁRT SZINTJE KÖZTI ÖSSZEFÜGGÉSRE.....	177
40. TÁBLA: KERESZTTÁBLA AZ ÁLLAMI MÚLT ÉS AZ ELVÁRT STRESSZ KÖZTI ÖSSZEFÜGGÉSRE	178
41. TÁBLA: KERESZTTÁBLA AZ ÁLLAMI MÚLT ÉS A KOCKÁZATVÁLLALÁS KÖZTI ÖSSZEFÜGGÉSRE	179
42. TÁBLA: KERESZTTÁBLA AZ ÁLLAMI MÚLT ÉS A CSOPORTMUNKA KÖZTI ÖSSZEFÜGGÉSRE	179
43. TÁBLA: KERESZTTÁBLA AZ ÁLLAMI MÚLT ÉS AZ ALKALMAZOTTI CÉLOK KÖZTI ÖSSZEFÜGGÉSRE.....	180
44. TÁBLA: KERESZTTÁBLA AZ ÁLLAMI MÚLT ÉS A TELJESÍTMÉNY ÉRTÉKELÉSE KÖZTI ÖSSZEFÜGGÉSRE.....	181
45. TÁBLA: KERESZTTÁBLA AZ ÁLLAMI MÚLT ÉS AZ ELVÁRT EMPÁTIA KÖZTI ÖSSZEFÜGGÉSRE	182
46. TÁBLA: A KUTATÁS ÖSSZESÍTŐ TÁBLÁJA	186
1. ÁBRA: A KULTÚRA JÉGHEGY MODELLJE.....	17
2. ÁBRA: A KULTÚRA „SZIMBOLIKUS” MODELLJE.....	23
3. ÁBRA: ROBBINS SZERVEZETI KULTÚRA ELEMZÉSI KULCSKATEGÓRIÁI.....	26
4. ÁBRA: A KULTÚRA HATÁSA AZ ÜZLETI STRATÉGIÁRA	39
5. ÁBRA: A 7S MODELL.....	40
6. ÁBRA: A NAGYVÁLLALATI SZERVEZET TELJESÍTMÉNYÉRE HATÓ TÉNYEZŐK MODELLJE	44
7. ÁBRA: A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS STRATÉGIA VISZONYA.....	45
8. ÁBRA: A VÁLLALATI STRATÉGIÁK ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA KAPCSOLATA	46
9. ÁBRA: SZUBKULTURÁLIS ALAPTÍPUSOK.....	47
10. ÁBRA: SZERVEZETI KULTÚRA ALTERNATÍVÁK.....	51
11. ÁBRA: A TÖBBELEMŰ SZERVEZET MŰKÖDÉSE KÉT ISMÉRV ALAPJÁN.....	52
12. ÁBRA: QUINN KULTÚRAMODELLJE.....	64
13. ÁBRA: A KULTÚRÁK EGYMÁSRA ÉPÜLÉSE.....	77
14. ÁBRA: TROMPENAARS ÉS HAMPDEN – TURNER SZERVEZETI KÉPEI.....	85

15. ÁBRA: A BIZONYTALANSÁG SZINTJEI	89
16. ÁBRA: A HOFSTEDEI MODELL 3 DIMENZIÓS ELEMZÉSI TENGELEINEK ELHELYEZKEDÉSE	105
17. ÁBRA: A MAGYAR SZERVEZETI KULTÚRA HELYÉNEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA	164
1. TÁBLÁZAT: A HOFSTEDEI DIMENZIÓK KORRELÁCIÓS MÁTRIXA.....	97
2. TÁBLÁZAT:A MAGYAR KULTURÁLIS INDEX ÉRTÉKEK A HOFSTEDEI MODELLBEN	103
3. TÁBLÁZAT: A HTI BKI ÉS MAS DIMENZIÓK SZÉLSŐÉRTÉKEI ÉS MEDIÁNJAI	104
4. TÁBLÁZAT: AZ SPSS ANALÍZIS KLASZTERKÖZPONTJAI KEZDETI ÉS VÉGÁLLAPOTBAN.....	107
5. TÁBLÁZAT: A KLASZTER- ÉS DISZKRIMINANCIA ANALÍZISEK FŐBB MUTATÓI	107
6. TÁBLÁZAT: TRANSZFORMÁCIÓS MUNKATÁBLA AZ ITIM ADATAI ALAPJÁN	164
7. TÁBLÁZAT: AZ ÚJONNAN KÉPZETT KULTURÁLIS KLASZTEREK SZÉLSŐÉRTÉKEI.....	167
8. TÁBLÁZAT: AZ ÚJONNAN KÉPZETT KULTURÁLIS KLASZTEREK TRANSZFORMÁLT SZÉLSŐÉRTÉKEI.....	167
9. TÁBLÁZAT: A JELEN ÉS KÍVÁNT ÉRTÉKEK TRANSZFORMÁCIÓJA.....	168
10. TÁBLÁZAT: AZ EREDETI ÉS AZ ÚJ KLASZTERKÖZPONTOK ÖSSZEVETÉSE ..	168
11. TÁBLÁZAT: PÉLDA EGY SZIGNIFIKÁNS ÖSSZEFÜGGÉS KERESZTTÁBLÁJÁRA	172
12. TÁBLÁZAT: PÉLDA A KERESZTTÁBLÁK ÉRTÉK - ELEMZÉSÉRE	173
13. TÁBLÁZAT: A SZEMNEM VÁLTOZÓ GYAKORISÁGI TÁBLÁZATA.....	190
14. TÁBLÁZAT: A VALLTEV VÁLTOZÓ GYAKORISÁGI TÁBLÁZATA.....	191
15. TÁBLÁZAT: A VALLALL VÁLTOZÓ GYAKORISÁGI TÁBLÁZATA.....	191
16. TÁBLÁZAT: SZEMBEO VÁLTOZÓ GYAKORISÁGI TÁBLÁZATA	192
17. TÁBLÁZAT: A HATALMI TÁVOLSÁG TÉMAKÖRÉVEL KAPCSOLATOS VÁLASZOK ALAPADATAI.....	193
18. TÁBLÁZAT: A HATALMI TÁVOLSÁG JELEN ÉS KÍVÁNT ÁLLAPOTRA VONATKOZÓ INDEXEI.....	194
19. TÁBLÁZAT: A BIZONYTALANSÁGKERÜLÉSSSEL KAPCSOLATOS VÁLASZOK ALAPADATAI	195
20. TÁBLÁZAT:A BIZONYTALANSÁGKERÜLÉS JELEN ÉS KÍVÁNT ÁLLAPOTRA VONATKOZÓ INDEXE.....	195
21. TÁBLÁZAT: AZ INDIVIDUALIZMUS - KOLLEKTIVIZMUS ELEMINEK VIZSGÁLATA.....	197
22. TÁBLÁZAT: AZ EGYÉNI-/CSOPORTORIENTÁCIÓ JELEN ÉS KÍVÁNT ÁLLAPOTRA VONATKOZÓ INDEXEI.....	197
23. TÁBLÁZAT: A FÉRFIASSÁG – NŐIESSÉG ELEMINEK VIZSGÁLATA	198

24. TÁBLÁZAT: A FÉRFIASSÁG – NŐIESSÉG JELEN ÉS KÍVÁNT ÁLLAPOTRA VONATKOZÓ INDEXEI.....	199
25. TÁBLÁZAT: CSOPORT STATISZTIKÁK.....	201
26. TÁBLÁZAT: CSOPORTOSÍTÁS EREDMÉNYE	202
1. DIAGRAM: A BULGÁR ROMÁN ÉS OROSZ KULTURÁLIS ÉRTÉKEINEK ÖSSZEHAONLÍTÁSA	119
2. DIAGRAM: ÉSZTORSZÁG, FINNORSZÁG ÉS OROSZORSZÁG NEMZETI- SZERVEZETI KULTURÁLIS DIMENZIÓI ÉRTÉKEINEK ÖSSZEHAONLÍTÁSA	120
3. DIAGRAM: CSEH KÖZTÁRSASÁG ÉS SZLOVÁKIA NEMZETI- SZERVEZETI KULTURÁLIS DIMENZIÓI ÉRTÉKEINEK ÖSSZEHAONLÍTÁSA	121
4. DIAGRAM: A SOKASÁG NEMEK SZERINTI MEGOSZLÁSA	145
5. DIAGRAM: A MINTASOKASÁG ELOSZLÁSA ÉLETKOR ALAPJÁN	145
6. DIAGRAM: A MINTA ELOSZLÁSA CSALÁDI ÁLLAPOT SZERINT	146
7. DIAGRAM: A VÁLASZADÓK MUNKAHELYEINEK GAZDASÁGI SEKTOR ALAPÚ CSOPORTOSÍTÁSA.....	148
8. DIAGRAM: A SZERVEZETEK MEGOSZLÁSA MÉRETÜK ALAPJÁN.....	148
9. DIAGRAM: A MINTA SZERVEZETINEK TULAJDONLÁSI FORMÁI.....	149
10. DIAGRAM: A MEGKÉRDEZETTEK SZERVEZETI HIERARCHIÁBAN BETÖLTÖTT POZÍCIÓJA.....	150
11. DIAGRAM: A VÁLLALATNÁL ÉS A POZÍCIÓBAN ELTÖLTÖTT IDŐ ALAPJÁN KÉPZETT MINTACSOPORTOK	151
12. DIAGRAM: A VÁLASZADÓK JÖVEDELMI HELYZETE	152
13. DIAGRAM: A HATALMI TÁVOLSÁG KÉRDÉSENKÉNTI ÁTLAGAI JELEN ÉS KÍVÁNT SZITUÁCIÓBAN.....	153
14. DIAGRAM: A BIZONYTALANSÁGKERÜLÉS KÉRDÉSENKÉNTI ÁTLAGAI JELEN ÉS KÍVÁNT SZITUÁCIÓBAN	156
15. DIAGRAM: A DIMENZIÓK FŐ- ÉS RÉSZÁTLAGAINAK ÖSSZEVETÉSE A JELEN ÉS KÍVÁNATOS HELYZETBEN	157
16. DIAGRAM: A KOLLEKTIVIZMUS - INDIVIDUALIZMUS KÉRDÉSENKÉNTI ÁTLAGAI JELEN ÉS KÍVÁNT SZITUÁCIÓBAN	158
17. DIAGRAM: A FÉRFIASSÁG – NŐIESSÉG KÉRDÉSENKÉNTI ÁTLAGAI JELEN ÉS KÍVÁNT SZITUÁCIÓBAN.....	160
18. DIAGRAM: A HOFSTEDEI DIMENZIÓK ÖSSZEHAONLÍTÁSA A JELEN ÉS KÍVÁNT HELYZET ALAPJÁN	163
19. DIAGRAM: A VÁLLALATOK ÁLLAMI MÚLT SZERINTI MEGOSZLÁSA A VIZSGÁLT MINTÁBAN	174
20. DIAGRAM: AZ ÁLLAMI ÉS NEM ÁLLAMI VÁLLALATOK KULTURÁLIS JELLEMZŐINEK ÖSSZEVETÉSE	200
21. DIAGRAM: A MINTÁBAN SZEREPLŐ VÁLLALATOK MEGOSZLÁSA ÁLLAMI TULAJDONLÁS SZEMPONTJÁBÓL (%-BAN).....	200

22. DIAGRAM: A MINTÁBAN SZEREPLŐ VÁLLALATOK MEGOSZLÁSA ÁLLAMI TULAJDONLÁS SZEMPONTJÁBÓL (DB-BAN)..... **HIBA! A KÖNYVJELZŐ NEM LÉTEZIK.**

1. MELLÉKLET: 88 ORSZÁG KULTURÁLIS ÉRTÉKEI HOFSTEDE MODELLJÉBEN	221
2. MELLÉKLET: HOFSTEDE NEMZETI - SZERVEZETI KULTURÁLIS CSOPORTJAI A „HAGYOMÁNYOS” ÁBRÁZOLÁSI TECHNIKÁVAL	222
3. MELLÉKLET: KULTURÁLIS KLASZTEREK A 3 DIMENZIÓS MODELLBEN	223
4. MELLÉKLET: A 4 KLASZTERRE BONTÁS SPSS ELEMZŐ TÁBLÁI	224
5. MELLÉKLET: NEMZETI – SZERVEZETI KULTÚRA FELMÉRÉSÉRE HASZNÁLT KÉRDŐÍV.....	230
6. MELLÉKLET: A MAGYAR NEMZETI -SZERVEZETI KULTÚRAPOZÍCIÓI A 3 DIMENZIÓS ÁBRÁZOLÁSI RENDSZERBEN.....	237
7. MELLÉKLET: A KUTATÁS SORÁN ALKALMAZOTT KÉRDŐÍV KÉRDÉSEI.....	238
8. MELLÉKLET: A KÉRDŐÍV KÉRDÉSEI ALAPJÁN KÉPZETT VÁLTOZÓK LISTÁJA	240
9. MELLÉKLET: AZ SPSS KERESZTTÁBLÁK SZIGNIFIKÁNS ÖSSZEFÜGGÉSEINEK FŐBB ADATAI	241
10. MELLÉKLET: A HATALMI TÁVOLSÁG KÉRDÉSEIRE KAPOTT VÁLASZOK GYAKORISÁGÁNAK MEGOSZLÁSA	243

