

# Van-e nyoma a hazai vállalatok állami múltjának szervezeti kultúrájuk jelenében?<sup>1</sup>

**Tény, hogy a rendszerváltás a magyar társadalmat és gazdaságot alapjaiban változtatta meg. Ezek a változások érezhetőek voltak mind a háztartások mindennapjaiban, mind pedig a szervezetek és az állam makrogazdasági viselkedésében (Balaton 1994, Antal-Mokos és Kovács 1998, Primecz és Soós 2000). Jelen tanulmány 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 szerző a következő hipotézissel él: 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.**

**A** kultúrakutatásnak, mint a társadalomtudományi vizsgálatok egyik részterületének tudományos indíttatása alapvetően abból a reményből fakad, hogy a múlt elemzésével 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 – a teljesség igénye nélkül – pl. Kluckhorn (1951), McGregor (1960), Burns és Stalker (1961) műveiben, majd rohamos virágzásnak indult. Magyarországon ez a téma az 1980-as években körvonalazódott – többek között – pl. Máriás, Kovács, Balaton, Tari és Dobák (1981), Varga (1983, 1986), vagy Kapitány Á. és Kapitány G. (1983) munkáiban, és a rendszerváltással kapott újabb lendületet pl. Hofmeister és Bauer (1995), Bakacsi és Takács (1997), Heidrich (1998), vagy Derjanác (2000) publikációiban.

A szervezeti kultúrák vizsgálatának számos irányzatát lehet azonosítani, mivel egyes képviselői a vállalati kultúra fogalmi elemeivel és a társadalmi kultúra – szervezeti kultúra – nemzeti kultúra kapcsolatrendszerének meghatározásával foglalkoztak (Deal és Kennedy 1982, Branyiczki 1989 vagy Daft 1992), míg mások (Hofstede 1980, Handy 1986, Schein 1996, Trompenaars és Hampden-Turner 1998) a szervezeti kultúra különböző ismérvek alapján történő tipologizálását végezték, nagy hatású kultúramodelleket alkotva. Ezek a munkák jelentős „definíciós nyersanyagot” halmoztak fel ahhoz, hogy a szervezeti kultúra definícióját – mintegy összesűrítve – meg lehessen fogalmazni: „A szervezeti kultúra olyan értékek, hiedelmek, feltevések, magatartások, módszerek, normák és szokások megszilárdult – és a tagok által osztott – rendszere, melyet a szervezetalkotók tanulási folyamattal sajátítanak el, alkalmazásában egyetértenek és azonos módon értelmezik azt” (Jarjabka 2004).

Tehát a téma elemzésének egyik fő kérdése az, hogy bár az egyének magatartása – genetikai és szocializációs egyediségük alapján – különbözők, mégis, ha olyan nagyobb gazdasági entitásokat veszünk alapul,

<sup>1</sup> E helyütt kívánok köszönetet mondani Deutsch Nikolett és Glück Róbert Ph.D. hallgatóknak az anyaggyűjtésben és az alapstatisztikák összeállításában nyújtott segítségükért, illetve Kiss Tibor (PTE KTK) egyetemi docens kollégámnak szakértő támogatásáért és tanácsaiért.

mint például a szervezetek, akkor az egyedi viselkedések különös módon összecsengenek. A hasonlóság alapját a szervezeti kultúra, mint közös gondolkodásmód képezi, mely magatartási keretként behatárolja az egyének és csoportok cselekvéseit.

## AZ ADATGYŰJTÉS ÉS FELDOLGOZÁS MÓDSZERE

Kutatásom hipotézise a következő volt: 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. A fenti feltételezés megválaszolásához, illetve a hipotézis igazolásához az egyik legmegfelelőbb módszer a kérdőíves lekérdezés technikája. A mintagyűjtési folyamat 2006-ban zárult le. Az alkalmazott kérdőív felépítése – melynek kérdései az 1. számú mellékletben található – egyaránt magán viseli a nemzeti-szervezeti kultúrakutatás dimenzióira vonatkozó főbb felosztási elemeket (Hofstede 1983), illetve a nemzetközi szinten elvégzett GLOBE szervezeti kultúrakutatással foglalkozó felmérés jellemzőit is (Bakacsi és Takács 1994), mivel az általános információk mellett a feltett kérdések a szervezeti kultúra 4 fő hofstedei építőelemére – a hatalmi távolság, a bizonytalanságkerülés, 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. Minden kérdésre egy 9-fokú Likert-skálán lehetett válaszolni, melyek esetében minden páratlan skálaelem egyfajta rövid értékleírással orientálta a válaszadásban a megkérdezetteket. Az 1. illusztrációnál egy példa látható a kérdőív kérdéseinek felépítésére.

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 így nem tükrözi teljes megbízhatósággal a hazai munkavállalók nem, kor, végzettség stb. jellemzőit, és megoszlásuk is feltehetőleg csak részben mutatja 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 dolgoztuk fel. 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.

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 változó párok. A szignifikáns összefüggések tesztelése a Pearson féle Chi-négyzet próbával történt. A

### 1. illusztráció

#### 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		Nagyrészt az alkalmazottak		A vezetők és alkalmazottak egyaránt		Nagyrészt 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.
----	----	----	----	----	----	----	----	----

nullhipotézis az az állapot, mely esetben 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 három feltételnek is teljesülnie kell, úgymint:

1. Az általános szignifikancia-szintet jelölő P paraméter (P – value) értékének kisebbnek kell lennie, mint 0,05 (5%-os szignifikancia szint; a 3. mellékletben az ennek való megfelelés OK-val van jelezve), erősebb összefüggés esetében 0,01 (1%-os szint, OK\*), illetve 0,001 (0,1%-os szint, OK\*\*).
2. A keresztábrák által létrehozott cellák várható értéke minimumának (a 3. 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).
3. Mindezek mellett, a cellák kevesebb, mint 20%-a esetében állhat fenn, hogy a cellákba tartozó elemek várható értéke kisebb, mint 5, vagyis a keresztábrák celláinak „feltöltöttsége” megfelelő szintű kell legyen. (A 3. mellékletben ennek jelölése: CellsEF.)

A felmérés eredeti változói alapján képzett keresztábrák – főként a 9 fokú Likert skála választási

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 3. melléklet tartalmazza.

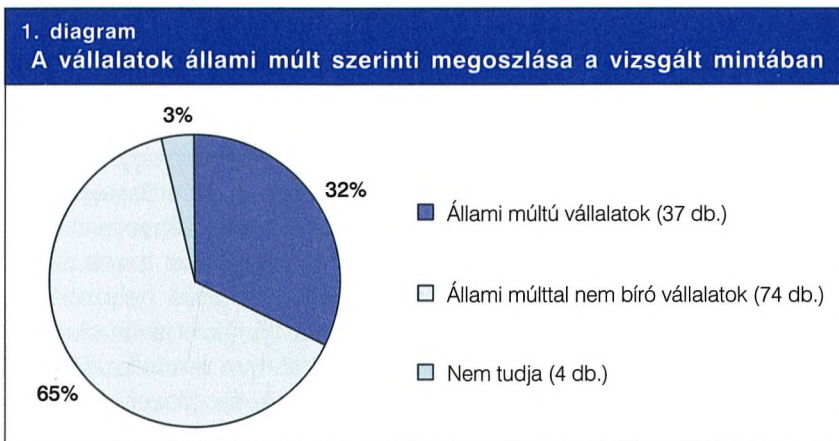
## A KULTURÁLIS ELTÉRÉSEK NYOMAI

E tanulmány fő hipotézisének 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 lehet 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 az 1. diagram szerint alakult.

A szignifikáns összefüggés-párokból kiszűrve a VALLAL releváns kapcsolatait, a végeredmény a kutatási cél szempontjából igen kedvezően alakult, ugyanis a vállalat állami múltját firtató VALLAL rendelkezett a legtöbb, számszerint 9 szignifikáns kapcsolattal (lásd 3. melléklet 1–9. sorszámú adatsorait), míg a VALLAL további keresztábráit is megvizsgálva 2 további részleges bizonyítóerővel bíró kapcsolat is kiszűrésre került (lásd a 3. melléklet A–B adatsorait). Az összesen 11 darab táblázatot külön-külön elemezve, az alábbi megállapítások tehetőek az állami és a nem állami múlttal rendelkező vállalatok jelenbeli szervezeti kultúrájának különbségeire vonatkozólag:

### 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



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

latok esetében a vezetőket tekintik inkább a siker egyszemélyi letéteményeseinek, míg az állami múlttal nem rendelkezők esetében jóval inkább az alkalmazottakat. 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.

## **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):**

Ez az összefüggés is kiállja az erősebb szignifikancia szint feltételeit (OK\*), és 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?” helyett inkább a „Mit?”.

E két tényező kapcsolata bizonyult szignifikánsnak – méghozzá 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, és a vezetők hatalmát jobban kívánják körülírni ezen szervezetek alkalmazottai, korlátozva ezáltal a hatalomgyakorlás területeit, míg az állami múlttal nem bíró szervezetekben kisebb lehet a hatalmi távolság, mivel a tagok a közös munka sikerében bíznak, és nagyobb vezetői autonómiát várnának el szervezetüktől.

## **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 tevékenység

ge a végrehajtásra korlátozódjon, míg az állami múlttal nem rendelkezők esetében a válaszadók kifejezetten ösztönzik alkalmazottaikat az innovációra. 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):**

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 viselkedésbeni 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 változóhoz kapcsolódó tényező – hiszen annak az alkalmazottak által „kívánt” 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. 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 bizonytalanságkerülés témakörében – a fentiek mellett – két olyan kapcsolat is elemzésre méltónak ígérkezett, melyek ugyan nem teljesítik mindhárom

szignifikancia kritériumot, ám részleges magyarázó-erővel 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 3. fejezetben ismertetett kritériumok közül a 2. és 3. szignifikancia feltételek nem teljesülnek, vagyis a kiscsoportos mintavétel miatt a kereszt-táblák bizonyos celláinak „telítettsége” igen alacsony, és ez utóbbi körülmény okozza a magyarázó-erő bizonytalanabb szintjét. Ebben az esetben a kérdésre adott válaszok alapján az látható, hogy a volt állami vállalatoknál inkább azt várják el a válaszadók, hogy mozgalmasabb legyen a munkájuk, míg az állami múlttal nem rendelkezők esetében a válaszadók a nyugodtabb vállalati légkörre vágnak. 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 „szeplő” ismételtén 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 továbbmennek, mivel a lehetséges kockázatvállalás helyett azt kívánják, hogy az ilyen alkalmazotti magatartás méginkább 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.

A bizonytalanságkerülés 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 összefüg-

géssel támasztható alá az a kijelentés, hogy a volt állami vállalatok szervezeti kultúrája sokkal bizonytalanságkerülőbb (bár nagyobb stresszre és változottságra 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):**

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. E szervezeti viselkedésben észlelhető eltérés mögött – véleményem szerint – az állami múltból kulturálisan rögzült egyéni kapcsolati tőke maximalizálásának törekvése áll, vagyis hogy a szervezeti karrierpálya 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. E jelenség mögött – véleményem szerint – az állami tervek teljesítési kényszerének rossz kulturális beidegződése húzódik meg, a minőségi és humán paraméterek korlátozottabb figyelembevételével.

### **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):**

Az előző kérdés- és változópárnak nevezhető téma-terület 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 maskulinizáció-feminizáció 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.

## **A SZERVEZETEN BELÜLI INFORMÁCIÓÁRAMLÁS, MINT KÖZPONTI KULTURÁLIS JELLEMZŐ**

A keresztábrák szignifikáns kapcsolatpárjait szemlélve (lásd 2. melléklet), a fenti kapcsolatokon túl láthatóvá vált az is – a vizsgálat mintegy „melléktermékeként”, hogy a mintában a VÁLLALAT változó mellett kiemelkedik a vezetők és beosztottak információáramlását jellemző változó (INFOÁRUJ) központi szerepe (8 kapcsolat, 22–29. párok, aláhúzva) 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 a főbb értékelhető megállapítások az alábbiak:

1. A szabad információáramlást pártoló szervezetekben általában ösztönzik az innovációt, míg a mini-

mális információáramlással jellemezhető szervezetekben inkább tiltják az alkalmazotti innovativitást (lásd: 2. melléklet, 23. változópár). Ez az összefüggés igen megalapozottnak tekinthető jelen mintában, mivel a legkeményebb szignifikancia szintnek megfelelő besorolást kapta (OK\*\*). A megfigyelt kapcsolat mögött az a 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 (24. pár), 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 szignifikanciaszintje az 1%-os határon belül van (OK\*), vagyis emeltszintű a megalapozottsága jelen esetben. A jelenség háttérében 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 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 eszközének, 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.

## KONKLÚZIÓ

A szervezeti kultúra – mint a szervezeti viselkedés egy kvalitatív eleme – igen összetett, sokrétű és nehezen mérhető vállalati jellemző. A hipotézisellenőrzés 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.

Véleményem szerint 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 (pl. Sathe 1985, Trice – Beyer 1993. stb.) is.

Természetesen, e vizsgálat önmagában nem alkalmas arra, hogy a fenti konklúziók cáfolhatatlan bizonyítékkául szolgáljon, ám ráirányíthatja a témával foglalkozó kutatók figyelmét e problématerület szűnni nem akaró aktualitására, szolgálva ezzel a Szerző nem rejtett szándékát.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- ANTAL-MOKOS, Z. – KOVÁCS, P. (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia –, Vezetéstudomány, 1998/2. sz.
- BAKACSI, GY. – TAKÁCS, S. (1998): Honnan – Hová? A vezetési és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon, Vezetéstudomány XXIX. évf., 1998., 2. sz., 15–22. 1.
- BALATON, K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990–1994), Vezetéstudomány, 1994/9. szám.
- BRANYICZKI, I. (1989): Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata, Közgazdasági Szemle XXXVI. évf., 1989./1. sz., 94–106. l.
- GLOBE projekt: A vezetés és a szervezeti magatartás hatékonyságának nemzetközi vizsgálata, Kutatási kérdőív
- HOFSTEDE, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Sage Publications, Beverly Hills, CA 1980.
- HOFSTEDE, G. (1983): National cultures in four dimensions, International Studies of Management and Organization, 13/2: 1983., pp. 46 – 74.
- HOFSTEDE, G. – NEUIJEN, B. – OHAVY, D.D. – SANDERS, G. (1990): Measuring Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, Vol. 35., 1990, pp. 286–316.
- JARJABKA, Á. (2001): A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára, Vezetéstudomány, XXXII. évf., 2001., 3. sz., 16–26. 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 Hírlével, XIV. évf., 2004. szeptember, 31–39. old.
- 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.
- 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.
- 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.

## 1. Melléklet: A kutatás során alkalmazott kérdőív kérdései

### I. Általános információk:

- I.1. Személyes adatok:
  - a. Az Ön neve:
- 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 értékelik, 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 – nőiség

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?



## 2. melléklet: A kérdőív kérdései alapján képzett változók listája

Ssz.	Kód	Teljes változónév
1.	szemnem	A válaszadó neme
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 eltérésében
8.	jovsznku	Kívánt hatalmi távolság a jövedelmek eltérésében
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.	infoaruj	Észlelt hatalmi távolság az információáramlásban
14.	infoarku	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.	strsszku	Kívánt bizonytalanságkerülés a stresszel szemben
19.	kockvalu	Észlelt bizonytalanságkerülés az elvárt kockázatvállalásban
20.	kockalku	Kívánt bizonytalanságkerülés az elvárt kockázatvállalásban
21.	munszabu	Észlelt bizonytalanságkerülés a szabályok részletezettségében
22.	munkszaku	Kívánt bizonytalanságkerülés a szabályok részletezettségében
23.	idtavuj	Észlelt bizonytalanságkerülés a tervezési időtávban
24.	idtavkuj	Kívánt bizonytalanságkerülés a tervezési időtávban
25.	sikcsopu	Észlelt kollektívizmus a csoport és az egyén sikere közt
26.	sikcspku	Kívánt kollektívizmus a csoport és az egyén sikere közt
27.	konfmeuj	Észlelt kollektívizmus a konfliktusok megítélésében
28.	konfmeku	Kívánt kollektívizmus a konfliktusok megítélésében
29.	csopmunu	Észlelt kollektívizmus a csoportmunka gyakoriságában
30.	csopmuku	Kívánt kollektívizmus a csoportmunka gyakoriságában
31.	alkceluj	Észlelt kollektívizmus a csoportsiker elérésében
32.	alkcelku	Kívánt kollektívizmus a csoportsiker elérésében
33.	sikeruj	Észlelt kollektívizmus a piaci siker tulajdonításában
34.	sikerku	Kívánt kollektívizmus a piaci siker tulajdonításában
35.	veztevej	Észlelt férfiasság a feladatcentrikusság alapján
36.	veztevku	Kívánt férfiasság a feladatcentrikusság alapján
37.	versenyu	Észlelt férfiasság a verseny megítélésében
38.	versnyku	Kívánt férfiasság a verseny megítélésében

Ssz.	Kód	Teljes változónév
39.	beleeluj	Észlelt férfiasság a menedzserek empátiája alapján
40.	beleelku	Kívánt férfiasság a menedzserek empátiája alapján
41.	szocerzu	Észlelt férfiasság a szociális érzékenység megítélésében
42.	szocerku	Kívánt férfiasság a szociális érzékenység megítélésében
43.	konfliuj	Észlelt férfiasság a konfliktusok megoldásában
44.	konflikuj	Kívánt férfiasság a konfliktusok megoldásában

### 3. melléklet: Az SPSS keresztábrák szignifikáns összefüggéseinek főbb adatai

A szignifikáns összefüggéseket megjelenítő változópaók és főbb jellemzők:									
Var-1	Var-2	P-Value	Ev.	Min.E.F.	Ev.	CellsEF	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	MUNSA	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	16,70%	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	MUNSA	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*

**A szignifikáns összefüggéseket megjelenítő változópárok és főbb jellemzőik:**

Var-1	Var-2	P-Value	Ev.	Min.E.F.	Ev.	CellsEF	Ev.	Final	Ev.
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**
33.	KOCKVALU	MUNSA	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.	SIKCSOPU	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	Ev.	Final	Ev.
A.	VALLALL	STRSSZ	0,042020	OK	0,667	BAD	33,30%	BAD	???
B.	VALLALL	KOCVAL	0,047950	OK	1,000	OK	33,30%	BAD	?

(Sz.m.: Összesen 946 darab permutáció létezik 44 változó esetében.)

*A szerző egyetemi docens, PTE-KTK,  
Vezetési és Szervezési Tanszék*