

A szervezeti kultúra empirikus kutatása Dél-Magyarországon

Málovics Éva¹

A környezeti kihívásokra adott egyik válaszként tartják számon a szervezeti kultúrát. A szervezetben belül fontos szerepet játszanak a szervezeti tagok által képviselt értékek, normák, azaz a kultúra sok szerző szerint meghatározó szerepet játszik, amire azonban visszahat a szervezet. Sokan hatékony stratégiai eszköznek tekintik a kultúrát, amely orientálja és mozgósítja a szervezet dolgozóit, egységeit a közös célok irányába, biztosítja a lojalitásukat és megkönnyíti közöttük a kommunikációt. Általánosan elterjedt az a feltevés is, hogy különböző kultúrák találkozásakor összeférhetetlenség támad a meglévő és az új között. Magyarország fejlődését 1990 óta feltehetően áthatja ez a kettősség.

Sokan megállapították, hogy a magyar vállalatok magatartási értelemben vett öröksége „egy intenzív hatalmi kultúra”. A központi kontroll és újraelosztás következtében erős szervezeti függés és szervezeteken belüli függés alakult ki, ez a centralizációban, nagy hatalmi távolságban és az utasításokon keresztüli belső irányításban nyilvánult meg. A végbement társadalmi-gazdasági változások miatt feltételezhetően alapvetően fontos olyan értékek elfogadása, amelyek egyéb vezetői eszközök mellett elősegítik a gyorsan változó környezethez való alkalmazkodást, az új kihívásokkal való sikeres megbirkózást.

A tanulmányban ismertetünk egy empirikus kutatást, amelyet a GLOBE nemzetközi kutatási programhoz használt kérdőívvel végeztünk a szervezeti tagok által észlelt és kívánatosnak tartott értékek megismerésére.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, gazdasági átalakulás, humán erőforrások

1. A szervezeti kultúra és a siker

A környezeti kihívásokra adott egyik válaszként tartják számon a szervezeti kultúrát, amelynek kutatása során több jelentős eredmény született. A japán vállalatok sikereit elemezve derült ki, hogy a nagyobb lojalitás, kollektivitás, a kisebb mértékű specializáció a hatékonyság fontos elemévé válhat. Peters és Waterman úgy látták, hogy az általuk vizsgált szervezeteket erős és tartós közös meggyőződések jellemzik. A kultúra tanulmányozása a vezetési rendszer mögött lévő hitekre és értékekre fordította a figyelmet s feltételezték, hogy a megfelelő kultúra a tagok jobb motiváltságát és a koordináció magasabb fokát eredményezi, ami versenyelőnyhöz juttathatja a szervezetet. „Jól működő vállalati kultúra esetén nincs szükség minden

¹ Dr. Málovics Éva, egyetemi adjunktus, SZTE Gazdaságtudományi Kar Gazdaságpszichológiai Tanszék (Szeged)

lépést részletesen leíró tervekre, eljárásokra és programokra, hiszen a szervezet szereplőinek értékei, hitei és viselkedési mintái bizonyos szinten ellátják a koordináló és irányító szerepet” (Bencze 1999, 18 o.).

A kultúra számos definíciójában általában közös, hogy *a kultúrát azon értékek, hitek és előfeltevések rendszerének tartják, amit a szervezet tagjai megosztanak egymással*. Abban is egyetértés mutatkozik, hogy a kultúrának eltérő szintjei különböztethetők meg, az adott kultúra elemeit premisszáknak, alapfeltevések gyűjteményeként egésszé. Ezek egy része könnyen felismerhető, a felszínen megjelenő, viszonylag egyszerűen tanulmányozható. Mások viszont a mélyebb rétegekben rejtve vannak, nehezen azonosíthatók, azonban szükségesek a kultúra lényegének megértéséhez. Hofstede vizsgálatai bizonyították, hogy a szervezeti kultúra nem értelmezhető önmagában, hanem csak több erőter tagjaként. A szervezeten belül meghatározó szerepet játszanak a vezetés által képviselt értékek, normák, azaz a *vezetői kultúra* alapvető szerepet tölt be, amire azonban visszahat a szervezet. E sokrétű rendszer integrált működését, s ezen keresztül a hatékonyság növelését segítheti elő a kultúra. „Egyes szervezetek tudatában vannak saját kultúrájuknak és hatékony stratégiai eszköznek tekintik azt, amely orientálja és mozgósítja a szervezet dolgozóit, szervezeti egységeit a közös célok irányába, biztosítja a lojalitásukat és megkönnyíti közöttük a kommunikációt” (Bencze 1999, 15. o.).

Általánosan elterjedt az a feltevés is, hogy különböző kultúrák találkozásakor összeférhetetlenség támad a meglévő és az új között (Serpell 1981, 42. o.). Schein arra hívja fel a figyelmet, kétséges, hogy képesek vagyunk-e gyökereiben megérteni egy másik kultúra szemléletét (Schein 1985). Saját kultúránk megértése is intenzív elemzést igényel, habár ezt készen kapjuk, ebben élünk, természetesnek tekintjük. Más kultúrák tanulmányozásának igazi haszna saját kultúránk jobb megértését segíti elő. Ha megismerjük, mások hogyan vélekednek a dolgokról, hogyan hajtanak végre bizonyos folyamatokat, akkor inkább képesek leszünk saját gondolkodási és cselekvési módunk elemzésére, saját értékrendünk, előítéleteink, előfeltevéseink megismerésére.

2. A kultúra szerepe ma Magyarországon

„A kultúra kettős értelemben is meghatározza szervezeteink teljesítményét: lehet olyan kedvező alap, amelyet a vezetők a szervezeti tagok jövőbeli cselekvéseinek fontos vezérlő eszközeként alkalmazhatnak, de lehet olyan negatív visszaható erő is, ami új, megváltozott feltételrendszerben is korábbi kedvezőtlen magatartásokat tart fenn, konzervál” (Bakacsi 1998, 15. o.). Magyarország fejlődését 1990 óta feltehetően áthatja ez a kettősség: igen erőteljes kultúrát örököltünk, aminek megváltoztatása nehéz és lassú folyamat.

Sok szerző megállapította, hogy a magyar vállalatok magatartási értelemben vett öröksége „egy intenzív hatalmi kultúra” (Bakacsi 1995, 13. o.). A központi

kontroll és újraelosztás következtében erős szervezetközi függés és szervezeteken belüli függés alakult ki, ez a centralizációban, a nagy hatalmi távolságban és az utasításokon keresztüli belső irányításban nyilvánult meg. „A hatalmi kultúra jellemzője volt a bizalomhiány, az autokratikus vagy paternalisztikus vezetési stílus, az autoritáson keresztül kikényszerített engedelmesség, kockázat és konfliktuskerülés, a felelősségvállalástól való ódzkodás” (Bakacsi 1995).

Feltételezhető, hogy az évtizedek alatt rögződött előfeltevések megváltozása a vezetők és beosztottak közötti viszonyról, a bizalomról, a motivációról és az együttműködésről hosszabb időt igényel, mint a szervezeti struktúrák átalakítása. E problémák megoldásához járulhatnak hozzá a piaci gazdaságoktól átvett új menedzsment módszerek, amelyek azonban bizonyos, az adott kultúrában mélyen gyökerező implicit és explicit előfeltevéseken nyugszanak, amelyek jelentősen eltérhetnek a magyar kultúra jellemzőitől. Az új menedzsment módszerek alkalmazásának célja is eltérhet attól, amit az eredeti környezetükben szolgálnak.

A végbement társadalmi-gazdasági változások miatt feltételezhetően alapvetően fontos olyan értékek elfogadása, amelyek egyéb vezetői eszközök mellett elősegítik a gyorsan változó környezethez való alkalmazkodást, az új kihívásokkal való sikeres megbirkózást. A régi magatartás minták újakkal történő felváltásának erősek a mozgatórugói, hiszen az 1989-ben bekövetkezett változások sok tekintetben előzmény nélkül egy új környezeti feltételrendszert hoztak létre, amelynek fő elemei a következők:

- új politikai rendszer és intézmények,
- fokozatosan megújuló gazdasági szabályozó rendszer,
- a hagyományos piacok összeomlása,
- a központi redisztribúció általi finanszírozás erőteljes csökkenése,
- új tőkepiaci feltételek kialakulása,
- a vállalatok privatizációja.

A szükséges változtatásoknak azonban igen erős korlátjai is vannak. Ennek okait egyrészt a krízismenedzsmentnek, másrészt a politikai-gazdasági környezetre továbbra is jellemzőnek mondható paternalisztikus irányítási stílusnak tulajdoníthatók.

3. Az empirikus kutatás keretei, módszertana

A szervezeti kultúra iránti érdeklődés az utóbbi időben megnőtt, azonban Magyarországon a szervezeti kultúra empirikus leírása és az abból adódó következtetések levonása terén még komoly feladatok várnak a kutatókra. A meglévő empirikus kutatások főleg a Hofstede-féle elméleti alapokra és kérdőíves módszertanra építettek, eszerint átlagos bizonytalanságkerülést és alacsony hatalmi távolságot találtak,

ezzel Magyarországot a „jól olajozott gép”, azaz a német kultúra közelében pozicionálták.

Jelenleg a BKE Vezetési és Szervezési Tanszéke a GLOBE nemzetközi kutatási programhoz kapcsolódva egy 56 országra kiterjedő összehasonlító empirikus kultúrávizsgálatban vesz részt, ennek eredményeként a magyar minta bemutatása a szakirodalomban már megtörtént. Az empirikus kutatásokhoz a Globe kérdőívet használjuk, amely lehetővé teszi önálló hazai kutatási eredményeink összevetését a nemzetközi eredményekkel. A kutatás további kiterjesztését tervezzük, jelen tanulmány a dél-magyarországi vizsgálat részletes bemutatását tartalmazza. Célunk a hatékonyság és a versenyképesség szempontjainak vizsgálata, e kutatás központi problémájához jól illeszkedik a Globe kérdőív, amellyel a sikeres vezetési stílus és a nemzeti és szervezeti kultúra közötti kapcsolat vizsgálható.

A Globe kutatások egyik háttér tanulmányában a következőképpen definiálják a leadershipet és a kultúrát, mint központi kategóriákat: „Leadership: olyan képesség, amely a szervezeti siker és hatékonyság elérése érdekében másokat befolyásol, motivál, hozzájárulásra képessé tesz. Kultúra: valamely közösség tagjainak egyetértésén alapuló előfeltevése, értékek, normák és attitűdök, megfigyelhető és leírható szokások, gyakorlat” (Bakacsi–Takács 1996, 2. o.).

A szervezeti kultúra vizsgálatok a következő kérdésekre keresik a választ (Bakacsi–Takács 1996, 6. o.):

- Milyen alapvető értékek, attitűdök irányítják a szervezeti tagok gondolkodását és tevékenységét?
- Melyek azok a szervezeti szinten megjelenő értékek és normák, amelyek a szervezeti versenyképesség szempontjából különösen jelentősek?
- Milyen szervezeti kultúra típusok találhatók ma Magyarországon?
- Mely szervezet típusokra jellemzők az egyes kultúra típusok?
- Milyen változtatási igények fogalmazódnak meg a szervezetekben?
- Mely tényezők segíthetik, illetve hátráltathatják a változásokat?

E kutatás kvantitatív és kvalitatív módszereket egyaránt igénybe vett, tanulmányunkban a kvantitatív vizsgálatok néhány eredményéről számolunk be. A kvantitatív vizsgálat módszere, mint már említettük, a GLOBE kérdőív gamma változata volt, amely a szervezeti kultúra észlelt szintjét és a társadalmi szint elvárt értékeit méri. Az eddigi kutatások eredményei szerint a kívánatos értékek terén nagyfokú konzisztencia mutatkozott a társadalmi és a szervezeti kultúra között (Bakacsi–Takács 1996).

A kérdőív változói a következők:

1. *Bizonytalanság kerülés*: Annak a mértéke, hogy az adott kultúrához tartozó emberek mennyire érzik fenyegetőnek az ismeretlen helyzeteket, valamint az előrejelezhetőség iránti igénnyel van kapcsolatban. Azt mutathatja, hogy a szervezet

hogyan birkózik meg a változásokkal együtt járó bizonytalansággal, mennyire viselik el a rosszul strukturált helyzeteket.

2. *Férfias/nőies értékek*: A férfiasság olyan kultúrákra jellemző, amelyek határozottan különbséget tesznek a nemekre jellemző társas szerepek között. A bátorságot, merészséget, a kemény, hatékony, szigorú viselkedést igénylő szerepeket a férfiaknak tartják fenn. A nőiesség azokra a társadalmakra vonatkoztatható, ahol a férfias és nőies szerepek közötti átjárhatóság nagy, mind a férfiakról, mind a nőkről elvárják a mérsékletet, a tapintatosságot, a támogatást stb.

3. *Jövőorientáció*: Annak mértéke, hogy mennyire fontosak a szervezetben a hosszú távú tervek, célok, a kutatásba-fejlesztésbe, a szakmai fejlődésbe történő befektetés.

4. *Hatalmi távolság*: Annak mértéke, hogy a szervezet kisebb hatalmú tagjai mennyire fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását. A magasabb értékek az egyenlőtlenség nagyobb elfogadottságára utalnak, amely autokratikusabb vezetésfelfogást jelenthet, míg az alacsony értékeket mutató szervezetekre a kisebb egyenlőtlenségek és a participatívabb vezetésfelfogás jellemző. Lényege a dominancia, a nagyobb hatalommal rendelkezők kontrollja, ami könnyen összetéveszthető a szabályozottságra való törekvéssel, amelynek célja a bizonytalanság csökkentése.

5. *Individualizmus/kollektívizmus*: Annak mértéke, hogy mennyire integrálódik az egyén szűkebb vagy tágabb közösségébe. Az individualista kultúrákban az egyéni célok élveznek elsőbbséget, míg a kollektív orientáció a csoport céljait részesíti előnyben. Szervezeti szinten az individualizmus a független munkavégzésben, az elismerésért való versengésben, a társas kapcsolatok hiányában jelenik meg. A kollektív kultúra jellemzői a csapatmunkában, a versengés alacsony fokában, a konszenzusos döntéshozatalban, a kooperáció magas fokában mutatkozik meg.

6. *Humán orientáció*: Szervezeti szinten a humán orientáció a méltányosságban, a jó munkafeltételekben, a munkatársak jólétére fordított erőfeszítésekben figyelhető meg. Alacsony szintje a büntető és kizsákmányoló jellegű vezetői magatartásban, érdekeik figyelmen kívül hagyásában jelenik meg.

7. *Teljesítményorientáció*: Lényege a kiválóságra, kemény munkára, nem túl nagy kockázatra és rendszeres visszacsatolásra való erőteljes törekvést jelenti. Az ilyen kultúrákban a megelégedettség forrása maga a munka.

Egy kézenfekvő elemzési lehetőség annak leírása, hogy mely nemzeti, illetve szervezeti kultúra jellemzőket találnak a vizsgált vezetők jellemzőnek, illetve melyeket utasítanak el. A következő kérdés, ami felmerül, hogy az adott szervezethez tartozás magyarázza-e a kapott eltéréseket. Mód nyílik a nem, az életkor, a vezetői tapasztalatok, a képzettség szerinti vizsgálatokra is, amely vizsgálatok elvégzése azonban még folyamatban van.

Kiinduló hipotézisünk a szakirodalommal megegyezően az a megállapítás, hogy a jelenlegi magyar szervezetekben a versenyképesség szempontjából több a kedvezőtlen, mint a kedvező tényező. Ez az elmúlt évtizedekre jellemző

paternalisztikus viszonyokhoz kapcsolódó magatartásminták, az uralkodó hatalmi kultúra és az ebből fakadó alkumechanizmusok gyakorlata miatt érvényes. Feltételezzük, hogy a szervezetekben a vallott értékek terén már elmozdulás történt a szervezeti kultúra azon dimenzióiban, amelyeket a versenyképesség növekedésének tényezőiként tartanak számon, s amelyek az elvárt nemzeti kultúra értékeiben már megjelentek (az észlelt és elvárt teljesítmény- és humánorientáció, a csoportközpontság magas értékeiben, a bizonytalanságkerülés és a hatalmi távolság esetén pedig az átlagnál alacsonyabb értékekben).

A megkérdezést szegedi szervezetekben, középvezetők körében végeztük, 120 értékelhető kérdőívet kaptunk vissza. A mintában tulajdonosi szempontból a magyar tulajdonú, külföldi vagy vegyes tulajdonú cégeket különböztettük meg. A szervezetek egy része 20-100 fő közötti létszámmal rendelkezik, ezeket tekintjük kis szervezeteknek, másik részét 100-nél többet foglalkoztató nagy szervezetek alkotják. Profil szempontjából a vizsgált szervezetek nagyobb része a szolgáltatás terén tevékenykedik, kisebb része (kb. 20 %) pedig termelőtevékenységet végez.

4. Az eredmények bemutatása és értelmezésük

Az általunk vizsgált minta értékeit elemeztük és összehasonlítottuk a BKE által elvégzett vizsgálat publikált adataival, ezt az összehasonlítást inkább jelzés értékűnek tekintjük, komolyabb következtetések nem vonhatók le belőle.

4.1. A nemzeti kultúra elvárt értékei

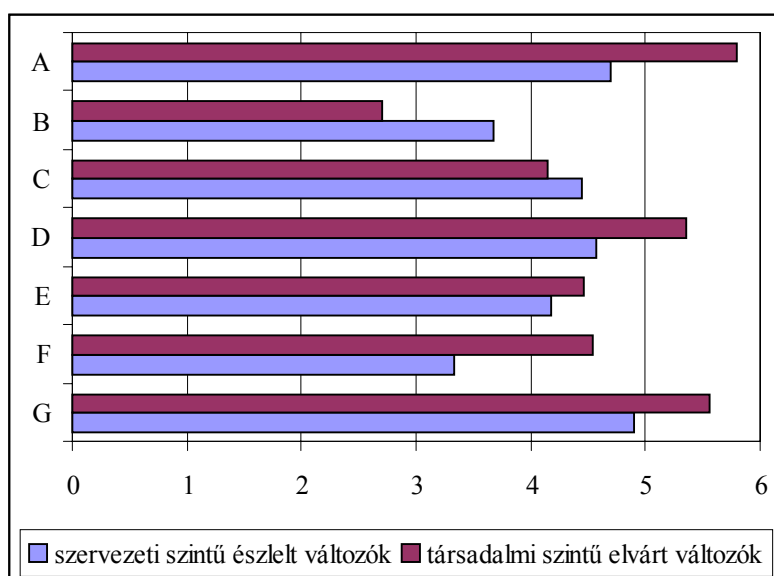
A nemzeti kultúra elvárt jellemzői alapján a következő megállapítások tehetők (1. ábra):

1. A *hatalmi távolság* esetében a magas értékek erős, az alacsonyak gyenge hatalmi távolságot tükröznek. A Hofstede alapján történt mérések viszonylag alacsony hatalmi távolságot állapítottak meg, a Bakacsi-féle vizsgálat egyértelműen nagy észlelt hatalmi távolságot mutat (5,56), ami a vizsgálat végzői szerint arra utal, hogy a megkérdezettek úgy látják, a hatalom fent koncentrálódik, a pozíciókhoz privilégiumok kötődnek. Társadalmi szinten viszont minden vizsgálat szerint a hatalmi távolság jelentős csökkenését várják el, ami mögött az az elvárás lehet, hogy a befolyás alapjául a személyes képesség illetve más kritériumok szolgáljanak.

2. A *bizonytalanságkerülés*, a magas skálaértékek bizonytalanságkerülő, az alacsonyak bizonytalanságtűrő szemléletet tükröznek. Kapott eredményünk a középértéknél nagyobb (4,46), tehát inkább bizonytalanságkerülő magatartásra utal. Ez eltér a korábbi mérésektől, amikor a Hofstede-i koncepció alapján az átlagnál nagyobb bizonytalanságkerülést kaptak. Viszont szinte azonos a már említett országos Globe kutatás eredményeivel, aminek „magyarázatául alighanem az elmúlt idők változásainak azon jellemzője szolgál, amely a korábban megszokott – ha nem is feltétlenül kedvelt – rendszerességet, következetességet, strukturáltságot, az emberekkel szem-

ben megfogalmazott elvárásokat elsöpörte, és talán máig hatóan sem helyettesítette be ezt olyan tényezőkkel, amelyek az emberek elvesztett bizonyosságai helyébe újakat állítottak volna” (Bakacsi 1998, 19. o.). További kutatást igénylő hipotézisként vetik fel az említett tanulmány szerzői, előfordulhat, hogy Magyarországon ez a változó inkább a bizonytalanságérzetet, semmint a bizonytalanságtűrést méri. Személyes interjúink alátámasztani látszanak e feltevést, mivel az interjúalanyok több esetben kifejezték, hogy a társadalomban lezajlott változások ütemének mérséklődését várják.

1. ábra A kultúra nemzeti szintű észlelt és társadalmi szintű elvárt változói



Megjegyzés: A: Teljesítményorientáció, B: Hatalmi távolság, C: Individualizmus/kollektívizmus, D: Humánorientáció, E: Bizonytalanság-kerülés, F: Férfiasság/nőiesség, G: Jövőorientáció

3. A *férfiasság/nőiesség* dimenziója esetén a magas skálaérték nőies, az alacsony férfiasság értékeket tükröz. A társadalmi elvárások a nőiesebb értékek erősítésének igényét mutatják, az átlagnál kifejezetten magasabb érték a keménység és az agresszivitás elutasítását jelzi és azt az elvárást, hogy a vezetői pozíciók elnyerésében a nőknek hasonló esélyeik legyenek.

4. A *teljesítményorientáció értéke* is kifejezetten magasabb az átlagnál, a társadalmi elvárások között ez a legnagyobb érték. Tehát a vezetők fontosnak tartják a jutalmak összekapcsolását a teljesítménnyel és az innovativitás jutalmazását. Ez az eredmény a versenyképesség növelésének egyik legfontosabb területén ad esélyt a változásra, fontos vezetői feladat az ebből adódó motivációs lehetőségek kiaknázása.

5. A *jövőorientáció* terén a magas skálaérték hosszú távú, az alacsony rövidtávú szemléletet tükröz. A társadalmi elvárások szintjén magas értéket kaptunk, tehát nagy az egyetértés abban, hogy szükség van a hosszú távú szemlélet és tervezés erősítésére.

6. A *individualizmus/kollektívizmus* dimenzió magas skálaértékei kollektívizmust, az alacsonyak individualizmust tükröznek. Az átlagnál magasabb értéket kaptunk, tehát a megkérdezettek egy kollektívabb értékrendet szeretnének társadalmi szinten, így az individuális értékeknél többre becsülik a csoportösszetartást, a közös érdek érvényesítését.

7. A *humán orientáltság* magas skálaértékei erős, az alacsonyak gyenge humán orientáltságot tükröznek. A humán orientáció társadalmilag elvárt szintje is kifejezetten magas, az emberi kapcsolatok tehát fontos értéknek számítanak.

4.2. *A szervezeti kultúra észlelt jellemzői*

A nemzeti kultúra elvárt jellemzői után a szervezeti kultúra észlelt jellemzői terén a következő eredményeket kaptuk (1. ábra):

1. Az *észlelt hatalmi távolság* közepes, kifejezetten alacsonyabb, mint az országos minta esetében, azonban a társadalmilag elvárt ennél is jelentősen alacsonyabb. A vezetők viszonylag laposnak találják a szervezeti struktúrát, és igénylik is a delegálást és a hatalmi távolság mérséklését.

2. Az *észlelt bizonytalanságkerülés* valamivel kisebb, mint a társadalmilag elvárt, azonban az átlagnál magasabb, tehát szintén inkább bizonytalanságkerülésre utal, így a megkérdezettek stabilabb szervezeti működést jobbnak tartják. Ehhez a társadalmi szinten már említett értelmezés fűzhető hozzá, azaz a megkérdezettek valószínűleg túl soknak tartják a környezetükben lezajlott és zajló változásokat, köztük a munkahely stabilitásának megszűnését.

3. A *férfiasság/nőiesség* észlelt értékei az átlagnál valamivel alacsonyabbak, azaz a megkérdezettek úgy érzélik, hogy erőteljesebben érvényesülnek a férfias vonások a szervezeti kultúrában.

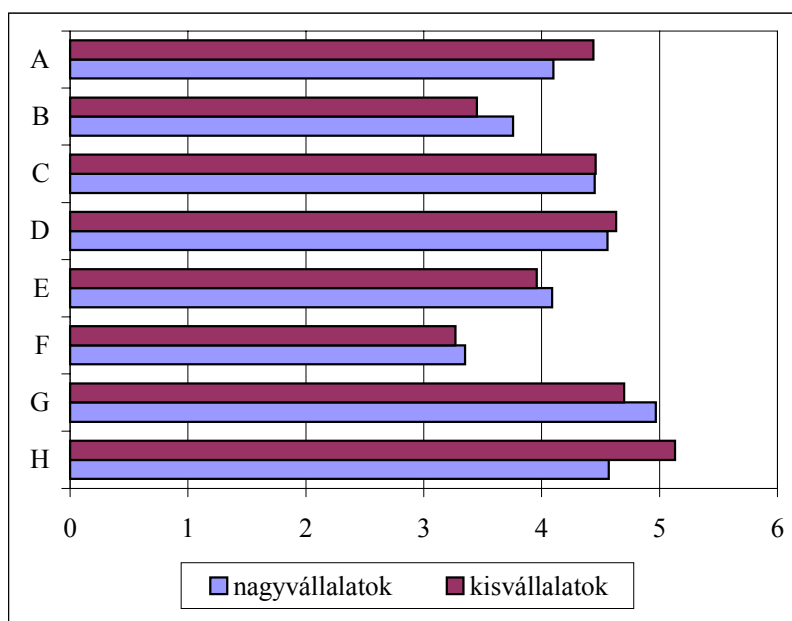
4. Az *észlelt teljesítményorientáció* a legmagasabb az észlelt szervezeti értékek között (4,7), de a társadalmilag elvárt ennél is kifejezetten magasabb (5,8), a vezetők szerint a szervezetekben jutalmazták a hatékony teljesítményt és az innovativitást, és ennek még erőteljesebb érvényesülését várják.

5. A *kollektívizmus észlelt foka* magasabb a társadalmilag elvártnál, és kifejezetten magasabb, mint a másik mintán, tehát a szervezetekben a csoportközpontúság preferált értéként jelenik meg.

6. Az *észlelt humánorientáció* is magasabb az átlagnál, az országos mintában kapottnál is, a társadalmilag elvárt ennél is magasabb, tehát fontos értéknek számít a szervezetekben. A szervezetben magas szintűnek és fontosnak érzélik az egymással való törődést és a nagylelkű, barátságos magatartást, ami a leadership egyik meghatározó eleme.

7. Az észlelt jövőorientáció jelentősen magasabb az országos adathnál (4,9), a társadalmilag elvárt ennél is magasabb. A megkérdezettek máris érzélik a szervezetben a perspektivikus gondolkodást és a hosszú távú szemléletet s ennek további erősödését várják.

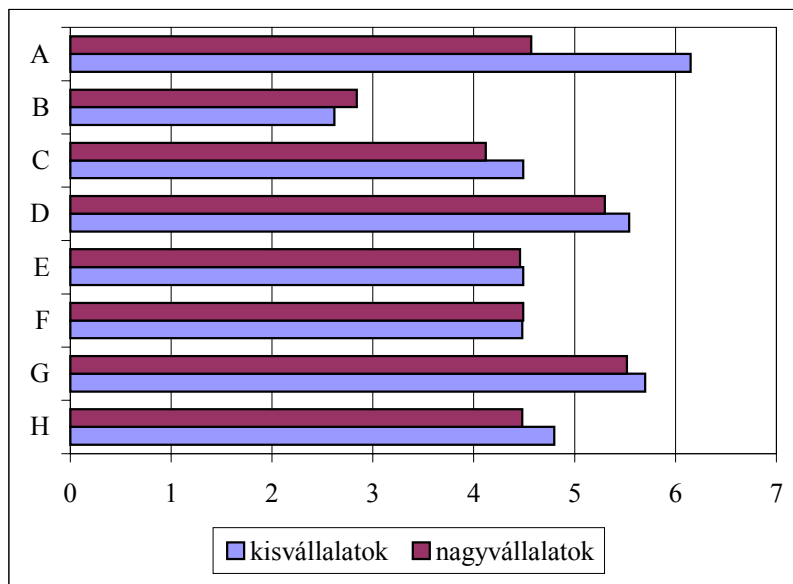
2. ábra A szervezeti kultúra észlelt értékei



Megjegyzés: A: Bizonytalanság-kerülés, B: Hatalmi távolság, C: Individualizmus/kollektívizmus, D: Humánorientáció, E: Rámenősség, F: Férfiasság/nőiesség, G: Jövőorientáció, H: Teljesítményorientáció

Mintánk adatait *vállalati méret és tulajdonforma* szerint is megvizsgáltuk (2., 3. és 4. ábra). Eredeti feltételezéseink a következők voltak: a kisvállalatok rugalmasabb, laposabb szervezeti felépítésűek és az erős versenyben nehezebb fennmaradniuk, ezért magas teljesítményorientációt és jövőorientációt fogunk találni. A külföldi és vegyes tulajdonú vállalatok esetében pedig feltételezhető, hogy erőteljesebben megjelennek a piacgazdaság értékei, mint a lassabban átalakuló, a magyar kulturális örökséget nehezebben, sokkal lassabban változtató magyar tulajdonú szervezeteknél. A külföldi, illetve vegyes tulajdonú szervezetek esetében a teljesítményorientáció, a jövőorientáció esetében magasabb, a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés esetében alacsonyabb értékeket vártunk. Hipotéziseink a vizsgált mintán csak részben igazolódtak.

3. ábra A nemzeti kultúra elvárt értékei



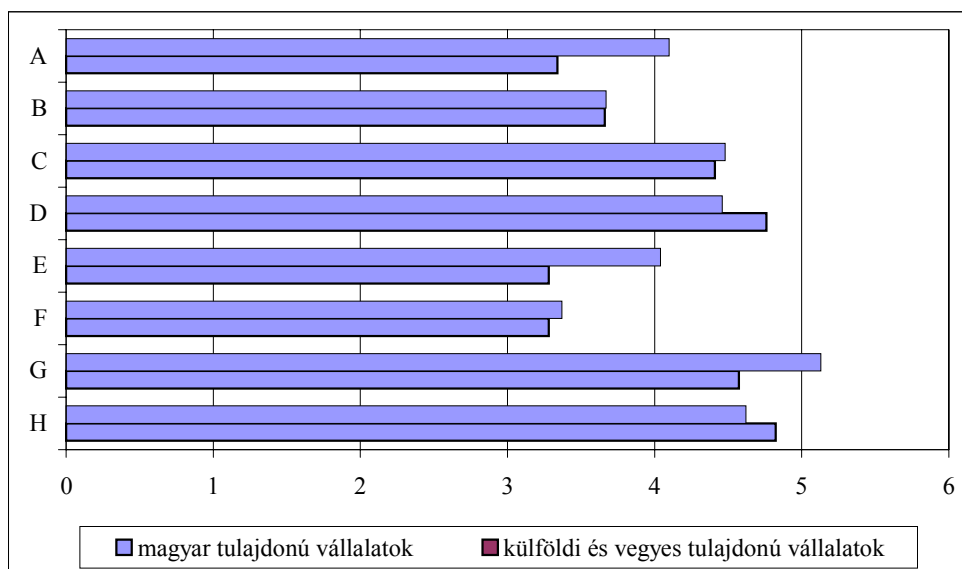
Megjegyzés: A: Teljesítményorientáció, B: Hatalmi távolság, C: Individualizmus/kollektívizmus, D: Humánorientáció, E: Bizonytalanság-kerülés, F: Férfiaság/nőiesség, G: Jövőorientáció, H: Rámenősség

A *kis- és nagyvállalatok* viszonylatában a teljesítményorientációt kivéve nem kaptunk jelentős eltérést. A hatalmi távolság esetén valamivel alacsonyabb értékek adódtak a kisvállalatokra, a bizonytalanságkerülés értéke viszont magasabb, az említett értelmezési különbséggel valószínűleg itt is számolni kell.

A *nemzeti kultúra* elvárt értékeinél a kisvállalatok tagjai jelentősen nagyobb teljesítményorientációt várnak el, és valamivel magasabb kollektívizmust, ezt a társadalmi szintű Triandis féle kollektívizmus változó magasabb értéke is alátámasztja.

A külföldi tulajdonban lévő vállalatok esetében a szervezeti szintű észlelt változók az asszertivitás terén mutatták a legjelentősebb különbséget. Kifejezetten magasabb a jövőorientáció értéke a külföldi és vegyes tulajdonú szervezeteknél, és néhány tizeddel kisebb a bizonytalanságkerülés, ami meglepő, a magyar tulajdonú vállalatoknál észlelnek magasabb teljesítményorientációt. A nemzeti kultúra elvárt értékeinél a magyar tulajdonú szervezetekben várnak el kifejezetten nagyobb asszertivitást és valamivel nagyobb teljesítményorientációt, kollektívizmust, humánorientációt, és nagyobb bizonytalanságkerülést.

4. ábra. A szervezeti kultúra észlelt értékei a szegezi mintán



Megjegyzés: A: Bizonytalanság-kerülés, B: Hatalmi távolság, C: Individualizmus/kollektívizmus, D: Humánorientáció, E: Rámenősség, F: Férfiasság/nőiesség, G: Jövőorientáció, H: Teljesítményorientáció

5. Következtetések

Az eddigi magyar kutatásokkal összhangban megállapítható, hogy a munkaszervezetekben valószínűleg erőteljes értékrendváltás zajlik, ami irányát tekintve pozitív, azaz a versenyképességet növelő értékek irányába tart. Mindez új feladatokat jelent a vezetés és a szervezeti tagok számára. A viszonylag pozitív észlelt értékek e változási folyamat elindulását jelenthetik. A nemzeti kultúra elvárt értékeinek a versenyképesség irányába történő gyorsabb elmozdulása természetes és további energiák felszabadulása várható.

Az erős teljesítményorientáció, mint érték megerősíti a kibontakozó teljesítményértékelési rendszerek bevezetésének folyamatait. Az alacsony hatalmi távolság, mint érték elősegítheti a laposabb, rugalmasabb szervezetek kialakulását és a részvételt előtérbe helyező vezetői magatartás terjedését.

Az észlelt férfiasabb értékrend oka valószínűleg a rendszerváltás okozta nehéz helyzet következménye, ami mellett a tagok viszont a humán orientáció magas szintjét érzik. A társadalmi-gazdasági viszonyok stabilizálódása után ez a társadalmi elvárások szintjén megjelenő nőiesebb értékek felé mozdulhat el.

Összefoglalva, a nemzeti kultúra dimenzióiban megjelenő elvárások megfelelő mozgásteret jelenthetnek a szervezeti kultúra olyan irányú változása számára,

amit a szakirodalom ma Magyarországon a szervezeti versenyképesség növelésének tényezőiként tart számon (kis hatalmi távolság, magas teljesítmény és humán orientáció, csoportközpontúság). Az átlagnál magasabb bizonytalanságkerülés azt a jogos elvárást fejezi ki, hogy a végbement rendkívüli társadalmi-gazdasági változások után (rendszer váltás, EU-elvárások) végre alapjaiban stabilizálódjon a magyar társadalom és gazdaság.

Felhasznált irodalom

- Bencze V. 1999: Vállalati kultúra a magyar kis- és középvállalatoknál – egy kutatás tapasztalatai. *Marketing & Menedzsment*, 3-4. 49-56. o.
- Bakacsi Gy. 1995: Szervezeti átmenet-vezetői magatartás. *Vezetéstudomány*, 4-5.
- Bakacsi Gy. 1998: Szervezeti kultúra és leadership nemzetközi összehasonlításban. In Temesi József (szerk.): „50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem”. *Jubileumi tudományos ülészak.* 3. kötet. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 2162-2172. o.
- Bakacsi Gy.–Takács S. 1996: *Szervezeti kultúra és vezetési stílus az élelmiszeripar és a pénzügyi szektor példáján.* Háttér tanulmány a „Versenyben a világgal” kutatási programban. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest.
- Schein, E. H. 1985 *Organisational Culture and Leadership.* Jossey-Bass Publishers, San Francisco–Washington–London.
- Serpell, R. 1981: *Kultúra és viselkedés.* Gondolat, Budapest.