

Szervezeti kultúra vizsgálata OCAI modellel a debreceni egyetem műszaki menedzser hallgatói körében

Examining Organisational culture with OCAI among Technical Management BSc students of the university of Debrecen

M. UJHELYI¹, A. I. KUN²

¹Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, ujhelyi.maria@econ.unideb.hu

²Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, kun.andras.istvan@econ.unideb.hu

Absztrakt. Tanulmányunk OCAI modell segítségével elemzi a Debreceni Egyetem műszaki menedzser hallgatói által észlelt és ideálisnak tartott szervezeti kultúrát. A válaszadók a klán típushoz az átlagostól szignifikánsan közelebbinek, a piactól pedig távolabbinak érzik szervezeti kultúrájukat. Az adhokrácia és a hierarchia esetében nem érzik azt az átlagostól eltérőnek. Ideálisnak az átlagostól klánhoz és adhokráciához közelebbi, a piactól távolabbi kultúrát tartanának. A jelenlegi és a kívánatos közti jelentős eltérés csak az adhokratikusság esetében mutatható ki. Az OCAI vizsgált kérdései(20) közül a jelenlegi észlelések 7, az ideális értékek 13 esetben térnek el jelentősen az átlagostól. A jelenlegi és az ideális szintek közül a jelenlegi szignifikánsan magasabb a következők esetében: domináns jellemzők (klán), leadership (piac), stratégia (hierarchia). Alacsonyabb pedig a domináns jellemzők (adhokrácia), esetében.

Abstract. Based on the OCAI model, our study analyses and compares two things (1) the corporate culture of the University of Debrecen Faculty of Engineering as it is perceived by its engineering management students; and (2) the culture they think would be ideal. According to the respondents the existing culture is closer to the clan type and further from the market type compared to the average. Their ideal culture is closer to the clan, adhocracy and further from the market (compared to the average). The perceived current and the ideal culture are significantly different only in the adhocracy type. From the 20 items of the OCAI questionnaire 7 were significantly different from the average in the case of the perceived culture and 13 in the case of the ideal culture. Differences between ideal and present cultures are statistically supported only in the following dimensions: dominant characteristics (clan is currently stronger, adhocracy is weaker), corporate leadership (market is currently stronger), strategic emphasis (hierarchy is currently stronger).

Bevezetés

2015 őszén a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés és szervezés mesterszakos hallgatóinak közreműködésével „A szervezeti kultúra elemzése és fejlesztése” tantárgy keretében empirikus kutatást indítottunk az egyetem különböző szakjain tanulmányokat folytató hallgatók körében. A kutatáshoz Cameron és Quinn [1] által kidolgozott Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) 6 kérdésből álló kérdőívét használtuk. Kutatásunk elsődleges célja az említett kurzusra járó hallgatók kultúraelemzési képességének fejlesztése volt, ám az oktatási célból gyűjtött adatok további vizsgálatokra is alkalmasak; jelen tanulmány is egy ilyen utólagos elemzés eredménye. Tanulmányunkban a témához kapcsolódó rövid elméleti áttekintést követően a Debreceni Egyetem 125 műszaki menedzser szakos hallgatója által kitöltött kérdőíveket értékeljük, melyhez az alábbi kutatási kérdéseket fogalmazzuk meg:

1. Hogyan írható le a DE MK műszaki menedzser hallgatói által észlelt, illetve ideálisnak tartott szervezeti kultúra az OCAI dimenziói szerint?
2. Besorolható-e a DE MK műszaki menedzser hallgatói által észlelt, illetve ideálisnak tartott szervezeti kultúra a Competing Values Framework 4 kultúrátípusának valamelyikébe? Ha igen, melyek ezek?
3. Észlelhető-e eltérés a válaszadók szerint az ideálisnak tartott és a jelenlegi kultúra között?

1. Elméleti áttekintés

Számos kutató felismerte, hogy a szervezeti kultúra számottevő hatással van a szervezetek teljesítményére és hosszú távú eredményességére [2], [1], [3], így érthető, hogy jelentős számú kultúra-modellt alakítottak ki ennek leírására. Slevin és Covin[4] a Burnes és Stalker[5] által kidolgozott mechanikus és organikus szervezeti struktúrák mintájára határozták meg a mechanikus és organikus kultúrát. Handy[6] hatalom, szerep feladat és személyiség kultúrát különböztetett meg és ezekhez a kultúra típusokhoz illeszkedő struktúrákat is hozzárendelt. Schein[7] a szervezeteken belüli kulturális eltérésekre hívta fel a figyelmet szubkultúra modelljével, amivel azt magyarázta, hogy a szakmacsoportok speciális értékei hogyan hatnak a szervezet működésére. Cameron és Quinn[1] a Competing Values Framework-ből kiindulva egy kultúra mérésére alkalmas eszközt dolgoztak ki. Ezt az Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) néven ismert kultúraelemző eszközt az üzleti vállalkozások mellett felsőoktatási intézmények és nonprofit szervezetek esetében is sikerrel használták [8], [9], [10].

Cameron és Quinn [1] szervezeti kultúra modelljükben két dimenzió – befelé vagy kifelé összpontosítás, illetve rugalmasság vagy szoros kontroll – mentén négy eltérő kultúra típust definiáltak.

A *hierarchia* erősen formalizált, strukturált munkahely. Szabályok, előírások irányítják a dolgozók magatartását. A hatékony vezetők jó koordinátorok és szervezők. A szervezet hosszú távú célja a stabilitás, kiszámíthatóság és hatékonyság.

A *piac* eredmény-orientált munkahely. A vezetők szigorú, igényes, kemény versengők. A győzelem hangsúlyozása az összetartó erő. Hosszú távú érdekeltség a verseny, a kihívó célok elérése, a piaci részesedés növelése.

A *klán* kultúrával jellemezhető munkahely barátságos, az emberek sok mindent megosztanak egymás között. Olyan, mint egy nagy család. A vezetők mentorok. A szervezetet a lojalitás és tradíció tartja össze, magas a dolgozók elkötelezettsége. A szervezet az egyének fejlesztésének hosszú-távú hasznosságát hangsúlyozza. Jellemző rá a csapatmunka, a részvétel és a konszenzusos döntéshozatal.

Az *adhokrácia* dinamikus, vállalkozó, kreatív munkahely. A dolgozók kockázatvállalók. A hatékony vezetőnek van víziója, innovatív és kockázatvállaló. A szervezetet a kísérletezés és innováció iránti elkötelezettség tartja össze. A szervezet hosszú-távú hangsúlyt a gyors növekedésre, új erőforrások megszerzésére helyezi. Fontos a változásokra való készség és az új kihívások elfogadása. Az eredeti, új termékek, szolgáltatások előállítása jelent a szervezet számára sikert.

Az OCAI segítségével lehetőség van a szervezet, vagy szervezeti egység dominánsnak észlelt és ideálisnak tartott értékeinek meghatározására, amiből a szervezeti tagok illeszkedésére következtethetünk.

2. Adatok és módszer

Az empirikus vizsgálat alapjául szolgáló OCAI kérdőívet Cameron és Quinn[1]eredetijének magyarra fordításával, és a 6. dimenzió irrelevancia miatti eltávolításával kaptuk (ld. melléklet). Az eredeti kérdőívben a 6. dimenzió a szervezet sikerdefiníciójára kérdez rá, amelyre a hallgatóktól nem várhatunk kellő rálátást. A kultúra felméréséhez használt kérdőívünk így 5 dimenzióban 4-4 mérlegelendő állítást (összesen 20 darab) tartalmazott, melyet kiegészítettünk saját demográfiai és magtartási, illetve eredményességet mérő kérdéseinkkel. Az 5 dimenzióban szereplő 4-4 állítás 1-1 kultúra-típusnak felel meg (A = klán, B = adhokrácia, C = piac, D = hierarchia). Dimenzióként 100 pontot kellett a válaszadóknak elosztani a 4 állítás közt, magasabb pontszámmal jelölve az állítás nagyobb igazságtartamát. Az egyes betűkkel jelölt kérdésekre adott pontszámokat a teljes kérdőívre átlagolva kapjuk meg az egyes kultúrátípusokat jellemző pontszámot. A kérdőíveken a válaszadóknak külön kellett értékelniük az általuk észlelt jelenlegi kultúrát és azt a kultúrát is, amelyet ideálisnak (kívánatosnak) tartanának.

Az összesen 125 darab megfelelően kitöltött kérdőív (a nem megfelelően kitöltött kérdőíveket kizártuk az elemzésből) felvételét vezetés és szervezés mesterszakos hallgatók (Fodor Tímea, Mészáros Gábor, Takács Zsolt, Tokai Sándor), végezték szemináriumi munka keretében papír alapon tanórákon (62 db) és online formában (63 db). A hallgatók elemzést is végeztek beadandó dolgozat formájában, de jelen vizsgálat attól az alapstatisztikák kivételével független. A kérdőív önkitöltő, anonim és önkéntes volt, ami miatt önkiválasztási torzítással kell számolni az eredmények értékelésénél.

Minden válaszadó műszaki menedzser szakra járt, 43-an építőipar, 80-an ipari specializációt jelöltek meg, 2 fő pedig azt, hogy nem specializálódott. 31 hallgató debreceni volt, 94-en más településekről érkeztek. A minta nemek és évfolyamok szerinti megoszlását az első táblázat mutatja.

Nem	Születési év							
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	összes
férfi	0	0	9	22	13	20	14	78
nő	1	1	5	13	9	12	6	47
összes	1	1	14	35	22	32	20	125

1. táblázat: A minta nemek és születési év szerinti megoszlása (fő)

2013 őszi félévében 47, tavaszi félévében 6, 2014 őszén 46, tavaszán 5, 2015 szeptemberében pedig 21 hallgató kezdte meg tanulmányait a mintából a vizsgált szakon.

Vizsgálatunkhoz egyszerű statisztikai módszereket használunk (leíró statisztikák, egymintás és páros t -teszteket).

3. Eredmények

A 2. táblázat azt mutatja meg, hogy 5%-os szignifikancia mellett az átlagos válaszadói értékek a jelenlegi kultúrát illetően 7, az ideálist illetően 13 esetben tértek el a véletlenszerű válaszadás feltételezése mellett (azaz, ha a 100 pontot egyenlő valószínűséggel rendelnek a 4 állításhoz) várható 25-ös értéktől. Az eltérés statisztikai jelentőségét egymintás t -teszttel ellenőriztünk. A véletlenszerű eloszláshoz képest nagyobb értéket vettek fel a jelenlegi kultúrára vonatkozóan az 1A, 2A, 3A; alacsonyabbat pedig az 1D, 2C, 3C, 5C. Az ideális kultúrára vonatkozóan felfelé tért el a véletlenhez képest az 1A, 1B, 2A, 2D, 4B, 5A, 5B értékelése; lefelé pedig az 1C, 1D, 2C, 3C, 4C, és 5D értékelése. Vagyis az MK kultúráját a műszaki menedzser hallgatók a domináns jellemzők mentén klánhoz közelebbinek és hierarchiától távolabbinak érzélik, a szervezeti leadership-et és a működési stílust klánszerűbbnek és kevésbé piacinak, a stratégiai hangsúlyokat az átlagostól kevésbé piacinak. Az ideális kultúra meghatározásakor a domináns jellemzők átlag felettien mutatkoztak klánnak és adhokráciának, átlag alatt pedig piacnak és hierarchiának. A kívánatosnak ítélt leadership is klánhoz és hierarchiához közeli, piacitól távoli. Átlag alatti piaciságot várnának el a válaszadók a működési stílustól is. A szervezeti összetartó erőt adhokratikusnak, de nem piacinak szeretnék látni, a stratégiai hangsúlyokat pedig szerintük klán és adhokráciakellene jellemezze, viszont hierarchia nem.

A jelenlegi és az ideális kultúra eltérését páros t -teszttel vizsgáltuk, és a következő négy állítás esetében találtuk azt szignifikánsnak:

- „A Műszaki Kar nagyon közvetlen hely. Olyan, mint egy nagy család.” A jelenlegitől alacsonyabb, de az átlagostól magasabb érték lenne a hallgatók szerint ideális.
- „A Műszaki Kar dinamikus és vállalkozó szellemű. A tagok hajlandók kockázatokat vállalni.” A válaszadó vélemények szerint a jelenlegitől és az átlagostól is magasabb érték lenne ideális.
- „A Műszaki kar vezetői és oktatói gárdája általában agresszív és teljesítmény-orientált.” Bár a jelenlegi érték is alacsonyabb az átlagosnál, még alacsonyabbat tartanának ideálisnak a hallgatók.
- „A kar a következőket hangsúlyozza: Állandóság és stabilitás. Fontos a hatékonyság és a kontroll.” Az ideálisnak jelölt értékek átlaga mind a jelenlegitől, mind az átlagostól kisebb.

Fontos megjegyezni, hogy itt csupán egyetlen szak hallgatóinak észlelése és véleményei kerültek felmérésre, nem a teljes szervezeté. Ezért az, hogy például a válaszadók alacsonyabb teljesítmény-orientáltságot szeretnének, nem biztos, hogy ideális beavatkozási irány is egyben. Akár azt is jelentheti, hogy a hallgatók értékei nincsenek harmóniában a szervezet alapértékeivel, és az előbbieket kell megpróbálni megváltoztatni. Ami biztosan levonható következtetésként, hogy látszik egyfajta eltérés a hallgatói észlelések és vágyak között, amit a szervezet vezetésének figyelembe érdemes venni a kultúrát érintő döntései során.

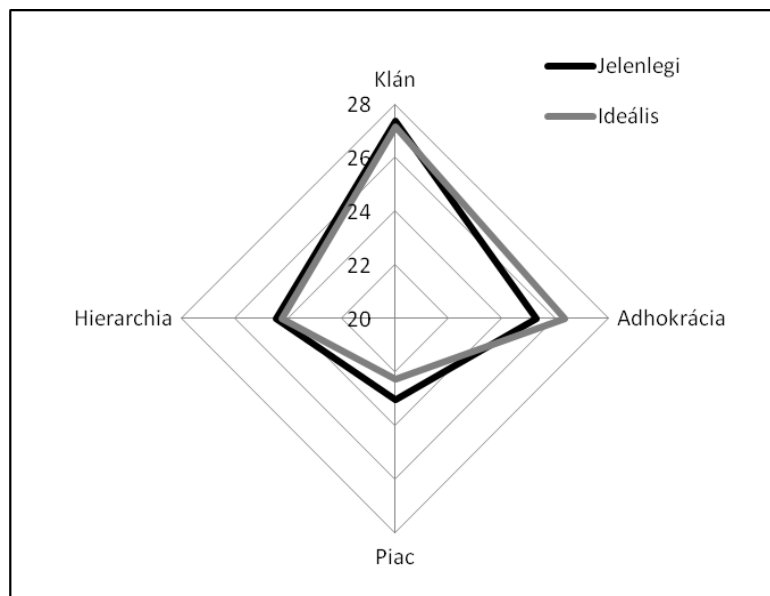
Dimenzió; kultúra-típus		Jelenlegi			Ideális			Különbség
Elnevezés	T	Átlag	Szórás	<i>t</i>	Átlag	Szórás	<i>t</i>	<i>t</i>
1. Domináns jellemzők	A	29,54	11,85	4,29***	26,82	9,87	2,07**	2,22**
	B	23,66	8,74	-1,72*	26,50	8,23	2,03**	-2,97***
	C	24,90	10,77	-0,11	23,44	8,46	-2,06**	1,26
	D	22,38	9,56	-3,06***	23,24	9,70	-2,03**	-0,76
2. Szervezeti leadership	A	27,17	11,13	2,18**	28,30	11,61	3,18***	-0,91
	B	24,90	7,67	-0,15	24,53	9,05	-0,58	0,37
	C	22,50	12,00	-2,33**	19,92	12,20	-4,66***	2,10**
	D	25,76	10,72	0,79	27,41	11,49	2,34**	-1,20
3. Működési stílus	A	28,62	11,13	3,64***	27,00	11,98	1,87*	1,30
	B	26,70	11,23	1,69*	26,38	9,60	1,60	0,25
	C	20,03	9,56	-5,81***	21,61	11,89	-3,19***	-1,29
	D	24,65	10,20	-0,39	25,02	9,90	0,02	-0,28
4. Szervezeti összetartó erő	A	26,18	10,83	1,21	26,57	9,52	1,84*	-0,34
	B	25,33	8,47	0,43	26,65	9,21	2,00**	-1,27
	C	24,58	9,38	-0,51	23,02	8,23	-2,69***	1,50
	D	23,92	10,60	-1,14	23,76	8,58	-1,62	0,15
5. Stratégiai hangsúlyok	A	25,31	10,00	0,35	27,00	9,92	2,25**	-1,52
	B	25,97	9,39	1,15	27,64	9,62	3,07***	-1,49
	C	23,14	9,79	-2,12**	23,44	10,50	-1,66	-0,26
	D	25,58	10,98	0,59	21,76	9,61	-3,77***	2,98***
(A) Klán átlag		27,36	6,61	4,00***	27,14	5,83	4,10***	0,39

(B) Adhokrácia átlag	25,31	4,61	0,75	26,34	3,94	3,79***	-2,05**
(C) Piac átlag	23,03	6,20	-3,55***	22,29	5,52	-5,50***	1,12
(D) Hierarchia átlag	24,46	4,52	-1,34	24,24	4,44	-1,92*	0,42

Magyarázat: a jelenlegi és az ideális értékek alatt a t az egymintás t -statisztikát, a különbség oszlopban a páros t -statisztikát jelenti. * 10%-on szignifikáns, ** 5%-on szignifikáns, *** 1%-on szignifikáns; $N = 125$.

2. táblázat: OCAI dimenziók és kultúra-típusok értékei

Az 5 dimenzió átlagában azt kaptuk (lásd 2. táblázat utolsó négy sora), hogy az MK hallgatók által észlelt kultúrája az átlagostól klánszerűbb és kevésbé piaci. A hallgatók ideálisnak olyan kultúrát tartanának, amelyik az átlagtól a klán és az adhokrácia irányába pozitívan, a piac irányába negatívan térne el. Az adhokrácia jelenlegi és ideális értéke szignifikánsan különbözött (a jelenlegitől magasabb átlagos adhokrácia-érték lenne az ideális). Az OCAI felmérések ezen eredményeit gyakorta ábrázolják pókháló-diagram segítségével. Tanulmányunk zárásaként ezt mi is megteesszük az 1. ábrán.



1. ábra: Az MK hallgatók által észlelt jelenlegi és kívánatos szervezeti kultúrája

4. Konklúzió

Első kutatási kérdésünkre válaszolva, a DE MK hallgatók által észlelt, jelenlegi kultúrája a következőképpen írható le. *Domináns karakterisztikák:* az átlagostól közvetlenebb, családiasabb, ugyanakkor kevésbé teljesítmény és feladat-orientált, valamint kevésbé kontrollált és strukturált. *Leadership:* a vezetőket és oktatókat az átlagostól segítőkészebbnek és támogatóbbnak észlelik, valamint kevésbé teljesítmény orientáltak és agresszívnek. *Működési stílus:* a csapatmunka és részvétel az átlagostól jobban, a versengés és a teljesítmény az átlagostól kevésbé jellemző. *Szervezeti „ragasztó”:* minden tekintetben átlagos. *Stratégiai hangsúlyok:* a kar az átlagostól kevésbé hangsúlyozza a teljesítményt és versengést.

A válaszadók által *ideálisnak* tartott kultúra ettől némileg eltérő. *Domináns karakterisztikák*: a közvetlenség mellett dinamikusság és vállalkozó szellem jellemzi, alacsony teljesítmény-orientációval kontrollal és strukturáltsággal. *Leadership*: az oktatók és vezetők segítők és támogatóak, az együttműködés és koordináció is jellemző, az agresszivitás és teljesítmény-orientáció alacsony. *Működési stílus*: nem jellemző a kemény verseny és teljesítmény-elvárás. *Szervezeti „ragasztó”*: átlag feletti elkötelezettség az innováció és fejlődés iránt, de kevés hangsúly a teljesítményen és célélérése. *Stratégiai hangsúlyok*: hangsúlyozza a személyes fejlődést, bizalmat és részvételt, az új lehetőségek kiaknázását és az új kihívások leküzdését, de a nem hangsúlyozza a versenyt és teljesítményt.

A második kutatási kérdésre egyértelmű választ nem tudunk adni. A jelenlegi kultúra a hallgatók szerint inkább tartozik a klánhoz, mint a többihez, de jellemzik kisebb mértékben az adhokrácia és a hierarchia is. A válaszadók által ideálisnak ítélt kultúra a klán és az adhokrácia elege lenne.

A harmadik kutatási kérdésre a válaszuk: igen, létezik eltérés. Ugyanakkor ez az eltérés csak az adhokrácia esetében markáns, amely felé a szervezetnek – a válaszadók szerint – el kellene mozdulnia. A részleteket illetően, a válaszok alapján a közvetlenség, családiasság kismértékben csökkenthető lenne (de az átlagos szint felett kellene tartani), a dinamikusság és a vállalkozó szellem erősödése lenne kívánatos, tovább kellene csökkenteni a teljesítmény-orientációt, és a stabilitásra törekvés hangsúlyozását.

A szerzők ismételten fontosnak tartják hangsúlyozni, hogy a felmérésben megfogalmazott elvárások a felmérésben résztvevő átlagos hallgatóktól származnak, így semmiképp sem jelentenek egyértelműen követendő utat. Tanulmányunk mindössze rávilágít arra, milyen kép él a hallgatók fejében a jelenlegi és az ideális szervezeti kultúráról, és ezt a tudást a menedzsmentnek saját céljait és egyéb információit figyelembe véve kell felhasználnia.

Hivatkozások

- [1] K. S. Cameron, R. E. Quinn (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture Base dont he Competing Values Framework*, Business and Management Series. Revised Edition, Jossey-Bass, San Francisco CA
- [2] T. Peters, R. H. Waterman (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper and Row, London 1982.
- [3] J. P. Kotter, J. L. Hseeckett (1992), *Corporate Culture and Performance*, Free Press. New York
- [4] D. P. Slevin, J. G. Covin (1990), *Juggling Enterpreneurial and Organizational Structure. How to Get Your Act Together?*, Sloan Management Review, Vol. 31, No.2., p. 43-53.
- [5] T. Burns, G. M. Stalker (1961), *The Management of Innovation Lodon*, Tavistock
- [6] C. Handy (1993), *Understanding Organizations*, Oxford University Press, Oxford
- [7] E. Schein (1996), *Culture: The Missing Conceptin Organization Studies*, Administrative Science Quarterly, June, vol. 41., No 2., 229-240

- [8] B. Fralinger, V. Olson (2007), *Organizational Culture At The University Level: A Study Using The OCAI Instrument*, Journal of College Teaching&Learning, Vol. 4, No. 11., p. 85-97.
- [9] Á. Balogh, E. Bogdány, G. Cserhádi, T. Csizmadia, R. Polák-Weldon (2012), *Keresleti-kínálatti diszharmónia a szervezeti kultúra tükrében*, Vezetéstudomány, 43. évf. 6. szám, 40-50.
- [10] N. Shirbagi (2007), *Egyetemi oktatók szervezeti elkötelezettsége és annak kapcsolata a szervezeti kultúrával*, Magyar Pedagógia, 107. évf. 3. szám, p. 185-203.