

# Szervezeti kultúra és tanulmányi teljesítmény a műszaki menedzser hallgatók körében

## Organisational culture and academic performance of Technical Management BSc students

KUN A. I., UJHELYI M.

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

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

*Absztrakt. Kutatásunk a hallgatók által észlelt, illetve ideálisnak tartott kultúra és a hallgatók tanulmányi eredménye közti kapcsolat vizsgálatára irányul, a Debreceni Egyetem Műszaki Karának műszaki menedzser szakos hallgatói körében vizsgálva, önkitöltős kérdőíves felmérés (módosított OCAI) eredményeire támaszkodva (N = 114). Gyenge pozitív lineáris korrelációt találtunk a tanulmányi eredményesség és a klán kultúra észlelt jelenlegi, illetve az ideálisnak tartott szintje között is. Egyéb kultúra-típusok esetében nem találtunk konzekvens összefüggést. Eredményeink alapján továbbá azok, akik a klán kultúrát tartják ideálisnak jobb eredményt érnek el, mint a másik három kultúrát kedvelők. Az órákat legalább 61%-ban látogató hallgatók közt továbbá azt találtuk, hogy magasabb teljesítményre számíthatnak azok, akik olyan típusúnak érzékelik a jelenlegi kultúrát, mint amelyet kívánatosnak tartanak, illetve akiknél kisebb mértékben térnek el az egyes kultúra-típusok jelenlegi és ideális értékei.*

*Abstract. Our study analyses the connection between perceived and ideal organizational cultures and academic results. A modified, self-managed OCAI questionnaire was used to measure perceived and ideal organizational cultures among engineering management students of the University of Debrecen Faculty of Engineering (N = 114). Our results reveal weak positive linear correlations between academic performance and perceived or ideal level of clan culture. In case of other culture types we did not find any consistent relationship. Based on our results students who consider clan culture ideal can expect better results than those who prefer other types. Among students who visit at least 61% of the classes those who reported fitting (or better fitting) perceived and ideal cultures tend to perform better in their studies.*

## Bevezetés

Jelen tanulmány egy vizsgálat-sorozat része, melynek célja a felsőoktatási intézmények hallgatói által észlelt, illetve általuk kívánatosnak tartott szervezeti kultúra elemzése különböző karok, szakok esetében, illetve az intézményi környezet okozta eltérések, a kultúra és az eredményesség, a kultúra és az egyéni motivációk, a kultúra és a hallgatók szervezeti viselkedése között összefüggések vizsgálata. 2015-ben, az elsők között kerültek felmérésre a Debreceni Egyetem műszaki menedzser hallgatói. Az felmérés első eredményeit – az észlelt és az ideális kultúra, illetve ezek összetevőinek leírását – egy

korábban készült tanulmány tartalmazza [1]. Ebben az írásban a hangsúly a kultúra bemutatása helyett annak a hallgatói eredményességgel való kapcsolatára kerül. Kutatási kérdéseink a következők voltak:

1. Van-e statisztikailag alátámasztható összefüggés a tanulmányi eredményesség és a hallgatók által észlelt, illetve ideálisnak tartott kari szervezeti kultúra közt?
2. Van-e statisztikailag alátámasztható összefüggés a tanulmányi teljesítmény és aközött, hogy mennyire észlelik közelinek egymáshoz (vagyis illeszkedőnek) a hallgatók a jelenlegi és az általuk ideálisnak vélt szervezeti kultúrát?

Az elméleti háttér rövid bemutatása után az eredmények ismertetése következik, majd konklúzióval zárjuk tanulmányunkat.

## 1. Elméleti áttekintés

A szervezetek kultúrájának, mint a kiválóság egyik legfontosabb forrásának elemzése az 1980-as évektől került a kutatók érdeklődésének középpontjába. Burnes [2] önálló elméleti irányzatként tárgyalja könyvében a „Kultúra – kiválóság” megközelítést. Ez az az időszak a menedzsment tudomány fejlődésében, amikor a kutatók a lágy (soft) tényezők (emberi erőforrás, vezetési stílus, megosztott értékek, alapképességek) szervezeti sikerben betöltött jelentős szerepét igyekeznek igazolni [3]. A nemzeti és szervezeti kultúrákat összehasonlító elméletek sora születik [4], [5], [6], [7], [8], és a különböző szervezeti tényezők illeszkedésének szükségességére is ráirányítják a figyelmet a kutatók (például McKinsey 7s modellje) [3].

A személy – szervezet illeszkedés elmélete lényegében arra épül, hogy az emberek azoknak a szervezeteknek vonzóak és azok választják ki őket, amelyekkel összhangban állnak értékeik, és azokat a szervezeteket hagyják el dolgozóik, amelyeknek nem felel meg személyiségük [9].

Több szerző konkrétan a szervezeti kultúra és teljesítmény kapcsolatát is vizsgálta. Avny [10] nemzetközi vegyesvállalatoknál elemezte a kultúra és teljesítmény kapcsolatát. Eredményei azt mutatják, hogy a szervezeti kultúra eltérései jelentősebb hatással voltak a vegyesvállalat teljesítményére, mint a nemzeti kultúra eltérései. Gordon és DiTomaso [11] kutatásukban azt igazolták, hogy az erős kultúra a következetessége miatt, a megfelelő kultúra a tartalma miatt okoz pozitív eredményt, de a kettő kombinációja még erősebb hatást gyakorol a teljesítményre.

Hajnal [12] a közigazgatási szervezetek körében vizsgálta a kultúra és teljesítmény kapcsolatát. Véleménye szerint a szervezeti kultúra szorosan összefügg a szervezeti teljesítményt leíró változókkal. A kultúra alkalmazkodóképessége (rugalmassága) a kutatás eredményei alapján növeli, stabilitása viszont csökkenti a szervezeti teljesítményt. A cél- és eredményorientáció, illetve az innovativitás viszont nem gyakorol pozitív hatást a teljesítményre.

Fralinger és Olson [13] az Organization Culture Assessment Instrument (OCAI) [8] segítségével egyetemi környezetben vizsgálják a szervezeti kultúra hallgatók általi észlelését, de nem elemzik annak a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását. Tanulmányunkban mi ugyanennek a kérdőívnek egy módosított változatára adott válaszok, valamint a hallgatók teljesítményét leíró változók elemzésével vizsgáljuk a szervezeti kultúra és hallgatói teljesítmény kapcsolatát.

## 2. Adatok és módszer

Az empirikus vizsgálat alapjául az OCAI (Organization Culture Assessment Instrument, azaz szervezeti kultúra becslő eszköz) kérdőívet használtuk azzal a módosítással, hogy annak 6. dimenzióját irrelevancia miatt eltávolítottuk (lásd [1]). Az kultúrabecslő-kérdőívünk így 5 dimenzióban 4-4 mérlegelendő állítást (összesen 20 darab) tartalmazott, melyet kiegészítettünk saját demográfiai és magatartási, illetve eredményességet mérő kérdéseinkkel. Az 5 dimenzióban szereplő 4-4 állítás 1-1 kultúra-típusnak felelt meg. A válaszadóknak dimenzióként 100 pontot kellett elosztani a 4 állítás közt, annak adva nagyobb pontszámot, amelyet igazabbnak éreztek. Az egyes kultúrátípusokat jellemző pontszámokat úgy kaptuk meg, ha az egyes típusokhoz tartozó 5-5 állítás pontszámait átlagoltuk. A kérdőíveken a válaszadóknak külön kellett értékelniük az általuk észlelt jelenlegi kultúrát és azt a kultúrát is, amelyet ideálisnak (kívánatosnak) tartottak volna. A módosított kérdőív részletesebb bemutatását lásd korábbi tanulmányunk mellékletében [1].

Elemzésünkben használjuk a domináns kultúra fogalmát, amit úgy alakítottunk ki, hogy azt a kultúra-típust tekintettük – külön-külön a jelenlegi és az ideális esetben is – dominánssnak, amelyik mindhárom másikinál magasabb pontszámot kapott. Ha kettő vagy négy kultúra ugyanazon a legmagasabb pontszámon osztozott, akkor nem állapítottunk meg domináns kultúra-típust.

A kulturális illeszkedés lineáris korrelációs vizsgálatát a jelenlegi és az ideális kultúrára adott értékelések különbségére alapoztuk, melyet az észlelt jelenlegi kulturális jellemzőre adott pontszáma és ugyanazon jellemző ideális pontszáma különbségének abszolút értékeként számítottunk ki.

A kulturális illeszkedés másik mutatóját úgy határoztuk meg, hogy a domináns jelenlegi és a domináns ideális kultúra egyezése esetén tekintettük az egyént kulturálisan illeszkedőnek, egyéb esetben nem illeszkedőnek.

Összesen 125 darab megfelelően kitöltött kérdőívből áll a teljes mintánk (az ezen felüli nem megfelelően kitöltött kérdőíveket kizártuk az elemzésből). Az adatfelvételt 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). Jelen vizsgálat a hallgatók által szeminárium keretében végzett elemzésektől függetlenül készült (csak az adatbázis volt azonos). A kérdőív önkitöltő, anonim és önkéntes volt, ezért önkiválasztási torzítással kell számolni az eredmények értékelésénél.

Minden válaszadó műszaki menedzser szakra járt, 43-an építőipart, 80-an ipari specializációt jelöltek meg, 2 fő pedig azt, hogy nem specializálódott. 31 hallgató debreceni volt, 94-en más településekről érkeztek. A mintába 78 férfi és 47 nő került, akik 1991 és 1997 közt születtek. A hallgatók közül 2013 őszi félévében 47, tavaszi félévében 6, 2014 őszen 46, tavaszán 5, 2015 szeptemberében pedig 21 kezdte meg tanulmányait a vizsgált szakon.

A tanulmányi eredményesség felmérése a kérdőív részeként, ötfokozatú skálán, önbevallással történt, a következő kérdéssel: „Átlagosan milyen tanuló voltál az elmúlt félévekben (egész jegyre kerekítve)?”. Az adatfelvétel idején más-más félévüket teljesítő hallgatóktól beérkezett válaszok tehát más és más tanulmányi félévre, vagyis más-más tantárgy-kombinációkra vonatkoztak. Mivel a tanulmányi

eredményesség szempontjából lényeges, hogy a különböző tanulmányi kihívásokkal szembenező hallgatókat összehasonlíthassuk, ezért az elemzendő adatok közül először kizártuk a nagyon alacsony számban jelen lévő tavaszi félévekben kezdőket, majd a fennmaradó mintában (114 fő; 69 férfi, 45 nő) a tanulmányi eredményeket a kezdés féléve szerint standardizáltuk. Jogos felvetés az is, hogy az első évfolyamosok tanulmányi eredménye torzíthat, hiszen az nem származhat az egyetemről. Ezért a vizsgálatok során az elemzéseket több esetben külön elvégezzük olyan mintán is, amelyből őket kihagytuk.

Elemzésünkhöz leíró statisztikákat, kétmintás *t*-teszteket és lineáris korrelációt használtunk. Az vizsgálatokat nem csak a teljes mintára, hanem olyan szűkített mintára is lefuttattuk, amelyben csak a vizsgálat félévében a tanórák – saját bevallásuk alapján – legalább 61%-át látogató hallgatók szerepeltek.

### 3. Eredmények

Az elemzési részeredményeket két alfejezetre bontva, kutatási kérdéseink sorrendjében mutatjuk be. A tanulmányok kezdési éve szerint standardizált eredmények szórása a nemek között 1%-os szignifikancia-szinten jelentős eltérést mutat ( $F = 7,57$ ), de az átlaguk nem tér el 5%-os szignifikancia-szinten ( $t = 1,91$ ), a továbbiakban ezért nem teszünk különbséget a nemek között.

#### 3.1. Kultúrátípusok és tanulmányi eredmény

Első vizsgálatunk lineáris korrelációs kapcsolatot keresett a kérdőívben szereplő egyes, szervezeti kultúrát jellemző állítások – mind a jelenlegi, mind az ideális esetre vonatkozó – hallgatói értékelése, valamint az ezekből átlagolással számított kultúrátípusok pontszámai és a hallgatók – becsült évfolyamuk (a tanulmányaik megkezdésének éve) szerint – standardizált tanulmányi eredményessége között. A vizsgálatot elvégeztük a teljes és egy szűkített mintán is, mely utóbbiban csak azok szerepeltek, akik saját bevallásuk alapján a tanórák legalább 61%-át látogatták. Ezt a szűkítést azért alkalmaztuk, mert kézenfekvő feltételezés, hogy az órák többségét látogató hallgatók egyfelől jobban kell, hogy ismerjék a kar tanulmányokkal, tanítással összefüggő jellemzőit; másrészt akár személyiségükben és/vagy motivációjukban is eltérhetnek azoktól, akik kevésbé vannak jelen a foglalkozásokon. Mind a teljes, mind az óralátogatás alapján szűkített minta esetében elvégeztük az elemzést úgy is, hogy mindhárom évfolyamot szerepeltettük az adott mintában, és úgy is, hogy a 2015 őszen kezdőket kizártuk. Az 1. táblázat foglalja össze a vizsgálat eredményeit (csak a legalább 10%-on szignifikáns lineáris korrelációs mutatókat közöljük). Ezek interpretálását a kétszer két mintára egymás után közöljük, és csak a legalább 5%-os szignifikáns mutatókra térünk ki.

A standardizált tanulmányi eredménnyel korreláló állítások	Lineáris korrelációs együtthatók	
	Teljes minta  $N = 114$ ( $N = 93$ )	Órát legalább 61%-ban látogatók részmintája

	N = 65 (N = 52)			
	Jelenlegi	Ideális	Jelenlegi	Ideális
1A: Az MK „nagyon közvetlen hely. Olyan, mint egy nagy család.”	0,20** (0,23**)	- (-)	- (-)	- (-)
1B: "Dinamikus és vállalkozó szellemű. A tagok hajlandók kockázatokat vállalni."	- (-)	- (-)	-0,22* (-)	- (-)
1C: Az MK „teljesítmény- és feladat-orientált”.	- (-)	- (-)	- (-0,28**)	- (-)
1D: Az MK „kontrollált és strukturált (jól szervezett, szabályozott, átlátható).”	- (-)	-0,20** (-0,26**)	- (-)	-0,25** (-0,37***)
3A: Az MK működési stílusát „csapatmunka és részvétel” jellemzi.	- (0,20*)	0,17* (0,20*)	0,24* (0,25*)	0,27** (-)
3D: A működési stílus: „konformitás, kiszámíthatóság, és kapcsolati stabilitás”.	- (-)	-0,18* (-0,19*)	- (-)	- (-)
4A: Ami összetartja az MK-t, az „a lojalitás és az általános bizalom.”	- (-)	0,26*** (0,22**)	- (-)	- (-)
4B: Ami összetartja az MK-t: „innováció és fejlődés iránti elkötelezettség.”	- (-)	-0,22** (-)	- (-)	- (-)
5B: Hangsúlyozás: „Új lehetőségek, források megszerzése; új kihívások leküzdése.”	- (-)	- (-)	0,25** (0,27*)	- (-)
5C: Hangsúlyozás: „Versengés és teljesítmény.”	- (-)	- (-)	-0,23* (-0,35**)	-0,35*** (-0,26*)
5D: Hangsúlyozás: „Állandóság és stabilitás. Fontos a hatékonyság és a kontroll.”	- (-)	- (-)	- (-)	0,26** (0,25*)
Klán	- (-)	0,23** (0,25**)	- (-)	0,28** (-)
Adhokrácia	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)

Piac	- (-)	- (-)	-0,22* (-0,30**)	-0,21* (-)
Hierarchia	- (-)	-0,19** (-0,23**)	- (-)	- (-)

Magyarázat: \* 10%-on szignifikáns, \*\* 5%-on szignifikáns, \*\*\* 1%-on szignifikáns. A gondolatjel azt jelzi, hogy az adott állítás vagy kultúra-típus és a standardizált tanulmányi eredmény között nem mutatunk ki 10%-on szignifikáns lineáris korrelációt. A zárójelben található mutatók az első évfolyamosok kihagyásával készített mintára vonatkoznak.

*1. táblázat: A tanulmányi eredmények és kultúra közötti lineáris korreláció*

Először a jelenlegi, észlelt kultúrára vonatkozó tapasztalatokat vonjuk le. Fontos már előre megállapítani, hogy minden kimutatott korreláció gyenge, vagyis csak kevésbé erős lineáris együttmozgásra utalnak. A teljes (óralátogatás szerint nem szűrt, mindhárom évben kezdettek tartalmazó) mintán csak egyetlen szignifikáns korrelációt mutatott ki a vizsgálat: akik jelentősebbnek látják a kar közvetlen és családi jellegét, azok egyben hajlamosak jobban is tanulni. Mivel itt a minta 2015-ben kezdett részénél a tanulmányi eredmény nem a karról származik, ezért az ilyen kapcsolat csak úgy értelmezhető, ha az eredményességtől mutat a kultúra felé (elvben a másik irány is lehetséges, de ezen a mintán nem vizsgálható). Egy lehetséges magyarázat tehát az lehet, hogy az akár az egyetemen, akár a korábbi tanulmányaikban jobban teljesíteni hajlamos hallgatók hajlamosabbak közvetlennek és családisnak észlelni az MK kultúráját (a kultúrából érkező jelzések nyilván függhetnek a teljesítménytől).

Ha az előbbi mintából kizárjuk a 2015-ben kezdetteket, akkor is megmarad a fenti hatás, tehát az az értelmezés is lehetségessé válik, hogy akik számára az MK közvetlenebbnek, családisabbnak tűnik, azok akár ebből kifolyólag is teljesíthetnek jobban.

Ha csak az órákat legalább 61%-ban látogató, de mindhárom kezdési évből származó hallgatókat vizsgáljuk, akkor a közvetlenség és az eredményesség kapcsolata már nem mutatkozik. Valószínű tehát, hogy a közvetlenség az órákon – és ezáltal a kar életében mint tanulási közösségben – való részvételen keresztül érvényesülhetett. Ugyanakkor az új lehetőségek megszerzése, kihívások leküzdése gyengén kapcsolódik a jobb eredményekhez. Ez fakadhat a jobban teljesíteni hajlamos hallgatók személyiségéből is (az teljesít jobban, aki kihívásokat és lehetőségeket keres az aktuális oktatási intézményében).

Az órákat jobban látogató, és egyben „nem-gólya” hallgatók esetében a jobb teljesítménnyel negatív irányú együttjárást mutatott a teljesítmény- és feladatorientáltság, illetve a versengés és teljesítmény észlelése, valamint általában a piaci kultúra is. Ez látszólag ellentmondás, hiszen a teljesítményorientáltságot a teljesítmény feltételeként szokás említeni. Itt azonban az is lehet a háttérben, hogy a jobb teljesítményűeknek könnyebb a megfelelés, ezért ők nem, viszont éppen a kevésbé jó eredményeket szerzők érzékelik ilyenek a kart, mint környezetet.

Míg az észlelt jelenlegi kultúra elsősorban – bár a hallgató szelektív észlelése által megszűrve, de mégiscsak – a kart jellemezte, az ideális kultúra már a személyes elvárásokat, tehát elsősorban a

hallgatót írja le. Ha a teljes mintát (minden évfolyam, órára járástól függetlenül) nézzük, akkor az erősebben kontrollált-strukturált környezetre, innováció és fejlődés iránti elkötelezettségre vonatkozó elvárások némileg rosszabb, a lojalitás és bizalom iránti igény pedig jobb teljesítmény meglétét valószínűsíti. Általában a klán kultúra erősebb, a hierarchikus kultúra gyengébb jelenlétét ideálisnak tartók hajlamosak egyben jobban teljesítők is lenni. Az innováció és a teljesítmény negatív irányú kapcsolata paradoxnak tűnik, és további vizsgálatot igényel.

Mivel most az emberek személyiségéről és nem a karról van elsősorban szó, nem meglepő, hogy a legkésőbb kezdett hallgatók eltávolítása a mintából nem sok változást hoz. Az egyetlen külön említésre méltó az előbb paradoxként említett korreláció eltűnése a szignifikánsak közül, ami arra utalhat, hogy a középiskolai és az egyetemi teljesítmények közti különbség lehet a háttérben.

Az órákat gyakrabban látogató, mindhárom évfolyamot képviselő hallgatók akkor mutatnak jobb teljesítményt, ha egyben kevésbé tartják kívánatosnak a strukturáltságot és kontrollt, versengést és teljesítményt, viszont jelentősebb csapatmunkát és részvételt, valamint az állandóság, stabilitás, hatékonyság és kontroll erősebb hangsúlyozását látnák ideálisnak. Az 1D és az 5D ellentétes előjelei ellentmondásnak tűnnek, hiszen mindkettő a hierarchikus kultúrát jelentik, bár annak más-más dimenzióját (az első általános jellemző, a második a stratégia kommunikált elveire vonatkozik). Az általában a klán kultúrát idealizálók egyben jobban teljesítők is az eredmények szerint.

Ha az órákat gyakrabban látogatók közül is csak a 2013-ban vagy 2014-ben kezdettek vesszük számításba, akkor az előbbi összefüggések közül csak a kontrolláltság-strukturáltság negatív kapcsolata marad érvényben, sőt, ez némileg erősödik is.

Egymintás *t*-tesztek segítségével azt is megvizsgáltuk, hogy az egyes domináns kultúra-típusokhoz tartozó hallgatók (standardizált) tanulmányi eredménye eltért-e szignifikánsan az átlagostól (ami standardizált változók esetében a nulla). A domináns kultúrával nem rendelkező válaszadók ebben a vizsgálatban nem szerepelnek. Nem végeztük továbbá el ezt a vizsgálatot a csak a 2013-ban vagy 2014-ben végzettek tartalmazó részmintára sem, mert az elemszámok igen lecsökkentek volna, értelmezhetetlenné téve az eredményeket. Az adatokat a 2. táblázat foglalja össze.

Eredményeink szerint a teljes minta (órára járástól függetlenül mindhárom évfolyam) esetében a klán kultúrát ideálisnak tartók hajlamosak jobb, a hierarchiát ideálisnak tartók hajlamosabbak rosszabb teljesítményt nyújtani. Az órák legalább 61%-át látogatók hallgatók (itt is mindhárom évfolyam) esetében a jelenlegi kultúrát dominánsan piacnak észlelők hajlamosak szignifikánsan rosszabb (ezt az eredményt erős fenntartással kell kezelni az alacsony elemszám miatt), a klán kultúrát ideálisnak tartók pedig jobb eredményt elérni, mint az átlag.

A teljes minta, mindhárom évfolyam ( $N = 98$ )								
Kultúra	Észlelt jelenlegi				Ideális			
	$N$	Átlag	Szórás	$t$	$N$	Átlag	Szórás	$t$
Klán	43	0,10	1,00	0,67	41	0,33	1,01	2,09**
Adhokrácia	26	-0,06	0,97	-0,33	27	-0,24	0,81	-1,57

Piac	12	-0,07	0,89	-0,29	18	0,12	1,11	0,45
Hierarchia	17	-0,20	1,02	-0,81	15	-0,42	0,68	-2,40**
Az órák legalább 61%-át látogatók részmintája, mindhárom évfolyam ( $N = 65$ )								
Kultúra	Észlelt jelenlegi				Ideális			
	$N$	Átlag	Szórás	$t$	$N$	Átlag	Szórás	$t$
Klán	28	0,14	0,95	0,80	22	0,47	0,86	2,58**
Adhokrácia	10	0,22	0,68	1,03	15	-0,20	0,74	-1,04
Piac	7	-0,42	0,02	-45,23***	14	0,06	1,18	0,19
Hierarchia	10	-0,12	1,16	-0,34	8	-0,11	0,60	-0,50

Magyarázat: \*\* 5%-on szignifikáns, \*\*\* 1%-on szignifikáns.

### 2. táblázat: Tanulmányi-eredmények és domináns kultúrák kapcsolata

Megvizsgáltuk a domináns kultúrákhoz tartozó, 2. táblázatban közölt átlagos (standardizált) tanulmányi eredményeket párba állítva is, független kétmintás  $t$ -tesztek segítségével (a szövegben is a táblázatoknak megfelelő jelölésekkel közöljük a szignifikanciát). A teljes mintán vizsgálódva nem találtunk szignifikáns különbséget a különböző domináns, jelenlegi kultúrát észlelők tanulmányi eredményei között, ugyanakkor az ideális kultúrára vonatkozóan szignifikáns eltérést mutattak a klán és az adhokratikus ( $t = 2,59^{**}$ ), illetve a klán és a hierarchikus ( $t = 3,19^{**}$ ) domináns kultúrák. Szignifikáns eltéréseket találtunk továbbá a szűkített mintán a jelenlegi kultúrát piacnak észlelők standardizált eredményeit összevetve azokéval, akik adhokráciának ( $t = 2,99^{**}$ ) vagy klánnak ( $t = 3,16^{***}$ ) észlelik azt. Ugyanezen a mintán a domináns ideális kultúrák közül a klán és az adhokrácia ( $t = 2,53^{**}$ ) közt találtunk szignifikáns különbséget.

A vizsgált szakra vonatkozóan (a mintavétel korlátai mellett) alátámasztást nyert, hogy az OCAI kérdőívvel felmért jelenlegi, illetve ideális kultúra dimenziói és maguk a kultúrátípusok is mutatnak kapcsolatot a tanulmányi eredménnyel, bár a kapcsolat nem erős, és csak a dimenziók, kultúrátípusok egy részénél jelentkezik.

### 3.2. A jelenlegi és az ideális kultúra illeszkedése, tanulmányi eredményesség

A hallgatók kulturális illeszkedését a jelenleginek észlelt és az ideálisnak ítélt kultúra közti különbséggel mérve megvizsgáltuk, hogy ez az illeszkedés kapcsolatban áll-e a tanulmányi eredményességgel. Vagyis jobban, esetleg rosszabbul tanulnak-e azok, akik az általuk ideálisnak gondolthoz közeli kulturális közegben végzik tanulmányaikat azokhoz viszonyítva, akiknél kisebb vagy nincs ilyen illeszkedés. Természetesen oksági irányt itt sem tudtunk vizsgálni, így az előbbi megfogalmazás és annak fordítottja (akik jobban vagy rosszabbul tanulnak, azok hajlamosabbak-e kisebb vagy nagyobb különbséget érzékelni a jelenlegi és az általuk ideálisnak tartott kultúra között) közt nem fogunk különbséget tenni elemzésünk során.



Elsőként az egyes kultúra-típusok észlelt jelenlegi és ideális értékeinek abszolút különbségéből képzett mutatók (az egyes kultúrátípusoknál kiszámított abszolút különbségek, a négy kultúrátípus abszolút különbségeinek minimuma, maximuma és átlaga) és a standardizált tanulmányi eredmények közti lineáris korrelációkat vizsgáltuk. Ezt elvégeztük a mindhárom évfolyamot egyesítő mintán is, és az 2015-ben kezdettek kihagyásával is. A teljes mintán nem találtunk ilyen összefüggést, csak a legalább a tanórák 61%-án részt vevő hallgatók részmintáján, ezért csak ezt közöljük a 3. táblázatban.

60% feletti óralátogatás	N	Eltérés abszolút értéke				
		eltérés kultúra-típusban		legkisebb eltérés	átlagos eltérés	legnagyobb eltérés
		adhokrácia	piac			
Mindhárom évfolyam	65	-0,26**	-0,26**	-0,28**	-0,29**	-0,26**
Elsősök nélkül	52	-0,33**	-0,24*	-0,34**	-0,29**	-0,26*

Magyarázat: \* 10%-on szignifikáns, \*\* 5%-on szignifikáns, \*\*\* 1%-on szignifikáns.

3. táblázat: A standardizált tanulmányi eredmény és kulturális illeszkedés együttjárása

A három évfolyamból álló mintán a korrelációs mutató minden vizsgált esetben 5%-os szinten szignifikáns, gyenge negatív lineáris kapcsolatot mutat (vagyis a kulturális illeszkedés jobb eredményekkel jár együtt). Az adhokrácia és a piac esetében külön is kimutatható a meg nem felelés romló eredményekkel való (lineáris) korrelációja, illetve nagyon hasonló kapcsolatot találunk akkor is, ha a négy kultúrátípus esetében egyenként mért, észlelt jelenlegi és ideális kultúra közti eltérések minimumát, maximumát vagy átlagát vetjük alá vizsgálatnak.

Az első évfolyamosok kihagyása kétféle változást okoz. Egyfelől a piaci kultúra eltérésének és a legnagyobb eltérésnek az eredményességgel mutatott korrelációi ekkor már csak 10%-os szinten lesznek szignifikánsak, bár értékük nagyjából változatlan; másfelől a legkisebb eltérés és az eredménymutató korrelációja erősödik.

Eredményeink alapján tehát az összes vizsgált hallgatónál nem, de a tanórákat legalább 61%-ban látogató hallgatóknál alátámasztást nyert, hogy minél kevésbé illeszkedik a jelenlegi hallgató által észlelt és az ideálisnak tartott kultúra, annál rosszabb tanulmányi eredményre számíthatunk. A kapcsolat eredményességtől kultúra felé mutató irányát külön is megerősíti (bár ettől a másik irányú magyarázat is lehetséges marad), hogy az elsősöket tartalmazó mintán is alátámasztható és durván hasonló erejű az együttjárás.

Az illeszkedés és a tanulmányi eredményesség kapcsolatát úgy is megvizsgáltuk, hogy a domináns kultúrájukban nem illeszkedő és illeszkedő hallgatók csoportjainak átlagos tanulmányi eredményeit hasonlítottuk össze kétmintás *t*-teszt segítségével (lásd 4. táblázat). Domináns kultúrájában akkor tekintettünk egy hallgatót illeszkedőnek, ha a jelenlegi és az ideális kultúra esetében egyaránt létezett számára domináns kultúra-típus, és ezek egybeestek.

Minta	Illeszkedés	N	Átlag	Szórás	F	t
-------	-------------	---	-------	--------	---	---

Teljes	nem illeszkedő	50	-0,13	1,06	<0,01	-1,37
	illeszkedő	39	0,15	0,81		
Teljes, de elsősök nélkül	nem illeszkedő	40	-0,14	1,03	0,21	-1,49
	illeszkedő	32	0,21	0,88		
A tanórák legalább 61%-án részt vettek	nem illeszkedő	31	-0,22	0,89	1,07	-2,84***
	illeszkedő	20	0,47	0,79		
A tanórák legalább 61%-án részt vettek, elsősök nélkül	nem illeszkedő	24	-0,15	0,87	0,29	-2,78***
	illeszkedő	16	0,62	0,82		

Magyarázat:  $F$  = a Levene-teszt statisztikája,  $t$  = a kétmintás  $t$ -teszt statisztikája,

\* 10%-on szignifikáns, \*\* 5%-on szignifikáns, \*\*\* 1%-on szignifikáns.

4. táblázat: A domináns kultúra-típus illeszkedése és a tanulmányi eredményesség

A teljes mintán e módszerrel sem találtunk jelentős különbséget azon hallgatók között, akiknél illeszkedett, illetve nem illeszkedett az észlelt jelenlegi és az ideálisnak tartott kultúra-típus. Az órákat legalább 61%-ban látogató hallgatóknál viszont 1%-on szignifikáns különbséget találtunk: a nem illeszkedő hallgatók rosszabbul teljesítettek. Ez az eredmény mind az elsősökkel együtt, mind a nélkülük kialakított mintán is igaz (hasonlóan a korreláció-analízis eredményeihez).

## 4. Következtetések

Mindkét kutatási kérdésünkre igennel válaszolhatunk. Az MK hallgatóinak tanulmányi eredményei összefüggni látszanak azzal is, hogy milyen kultúrát észlelnek, és azzal is, hogy milyen kultúrát tartanak ideálisnak (a kultúra-meghatározáshoz a Cameron és Quinn által kifejlesztett OCAI kérdőívet használtunk). Ezt mind az egyes – kultúrával kapcsolatos, kérdőívben szereplő – állítások, mind az ezekből számított kultúra-típusok esetében alátámasztottuk (kivéve a teljes minta esetében a jelenlegi kultúra-típus és a tanulmányi eredményesség  $t$ -teszttel vizsgált összefüggését). Megerősítést nyert továbbá az is, hogy a jelenlegi észlelt kultúra és az ideálisnak vélt kultúra különbsége is kapcsolatban van a tanulmányi eredményességgel: vagyis minél inkább megfelel a jelenlegi kultúra a hallgató által ideálisnak tartottnak, annál jobbák a tanulmányi eredmények (kivéve ez alól a teljes mintán a jelenlegihez illeszkedő és a nem illeszkedő ideális kultúrájú hallgatók eredményeinek kétmintás  $t$ -teszttel való összehasonlítása). A kapcsolat iránya azonban nem tisztázott, mindkét irány mellett felhozhatóak érvek, és ezek tesztelésére adataink sajnos nem adtak módot.

Járulékos tanulsága a dolgozatnak, hogy a tanulmányi eredményesség kultúrával és a kultúra illeszkedésével való összefüggése erősebben – és részben eltérő mintázattal – jelentkezik, ha csak az órák többségét látogató hallgatókra korlátozzuk az elemzést. Ennek legalább két triviális oka lehet: az egyik, hogy az intézménnyel lazább kapcsolatban lévők kevésbé vannak tisztában annak kultúrájával, a másik pedig, hogy akik kevesebbet járnak órára, azoknál lehetnek háttérben a többiektől eltérő

tényezők (személyiség, motiváció, eltérő időfelhasználás stb.). A jövőbeli kultúra-vizsgálatoknál ezt mindenképpen figyelembe kell venni.

## Hivatkozások

- [1] M. Ujhelyi, A. I. Kun (2016), *Szervezeti kultúra vizsgálata OCAI modellel a Debreceni Egyetem műszaki menedzser hallgatói körében*, Kézirat, 2016, Benyújtva a „Debreceni Műszaki Közlemények” folyóirathoz
- [2] B. Burnes (2009), *Managing Change. A Strategic Approach to Organizational Dynamics*, Fifth Edition, Financial Times Prentice Hall, Pearson Education, Harlow
- [3] T. Peters, R. H. Waterman (1982), *In Search of Excellence. Lesson's from America's Best-Run Companies*, Harper and Row, London
- [4] G. H. Hofstede (1984), *Culture's Consequences. International Differences in Work-related Values*, Newbury Park, CA London
- [5] F. Trompenaars, C. Hampden-Turner (1999), *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*, Second edition, Nicholas Brealey Publishing London
- [6] R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, V. Gupta (2004), *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage
- [7] C. Handy (1993), *Understanding Organizations*, Oxford University Press
- [8] K. S. Cameron, R. E. Quinn (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass, San Francisco CA
- [9] T. A. Judge, D. M. Cable (1997), *Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction*, *Personnel Psychology* 50. no. 2. 359-394.
- [10] G. Avny (2005), *Nemzetközi vegyesvállalatok: Kultúra és teljesítmény*, EU Working Papers, 2. sz.
- [11] G. G. Gordon, N. DiTomaso (1992), *Predicting Corporate Performance from Organizational Culture*, *Journal of Management Studies*, 29(6). 783-798.
- [12] Gy. Hajnal (2006), *Kultúra és teljesítmény a közigazgatásban*, *Vezetéstudomány*, 37. évf. 4. sz. 2-9.
- [13] B. Fralinger, V. Olson (2007), *Organizational Culture At The University Level: A Study Using The OCAI Instrument*, *Journal of College Teaching & Learning*, November Volume 4, Number 11.