

**Ujhelyi Mária\* – Mihali Mária\* – Kun András István\* – Kiss Attila\***

\* Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

## A szervezeti kultúra és a szubkultúrák vizsgálata összeolvadás után egy gazdaságtudományi karon

*Jelen tanulmány egy két kar összeolvadásából létrejött gazdaságtudományi kar hallgatói körében végzett szervezetikultúra-elemzés eredményeit közli. A szervezeti kultúra kulcskategóriáit meghatározó modellre épülő két kérdőíves vizsgálat adatainak statisztikai elemzésére alapozva a következő fontosabb megállapításokat teszik a szerzők: a választott elméleti modell alapján készült kérdőíves kultúravizsgálati módszer alkalmazhatónak bizonyult az empirikus vizsgálat során. Azonosításra kerültek egyes szakok kulturális eltérései, ezzel alátámasztva a szakok szerinti szubkultúrák létének lehetőségét. Nem nyert megerősítést ugyanakkor a vizsgált szakok előd karok szerinti kulturális különbözősége. Az észlelt kultúrában jelentősebbnek mutatkoztak a szakok közti eltérések, mint a hallgatók által kívánatosnak tartottban, ami arra utalhat, hogy a szakok kulturális eltérései inkább az intézményi körülményekből, semmint a hallgatói elvárásokból származnak.*

### Bevezetés

A szervezeti kultúra vizsgálata a menedzsment-irodalom fókuszában van immár több évtizede, azonban meglehetősen heterogén mind a vizsgálati módszerekre, mind a vizsgált szervezetek körére nézve, sőt, még a szervezeti kultúra definíciójára vonatkozóan sem teljes a konszenzus.

Jelen tanulmány a vizsgált szervezetek körét tekintve a felsőoktatási intézményekre koncentrálnak, módszerében pedig egy hazánkban általánosan ismert, ám empirikusan nem kutatott koncepcióra épít. Az egyetemek (tágabban egyetemek és főiskolák) Magyarországon egyre élesebb versenyben vannak egymással a hallgatókért. A szervezeti kultúra, helyesebben ennek hallgatók által észlelt vetülete is szerepet kaphat e versenyben, legalább két okból. Az egyik lehetséges, közvetlen ok a hallgatói elégedettséghez, a másik pedig a hallgatók eredményességéhez való hozzájárulása (e kettő természetesen áttételesen egymásra is hathat). Ahhoz azonban, hogy a kultúrát felhasználhassuk az említett versenyben, meg kell ismernünk jellemzőit, és kapcsolatát az említett tényezőkkel. Bár a nemzetközi és a hazai irodalomban is van hagyománya a felsőoktatási intézményekre irányuló kultúravizsgálatoknak, ezek korántsem fedtek még le minden kérdéskört. Jelen tanulmány a következő kutatási kérdésekre választ keresve kíván ehhez hozzájárulni.

1. Alkalmazható-e empirikus vizsgálatokban, egyetemi környezetben a Bakacsi (2015) által leírt kultúramodell? Ennek az alábbi szakirodalmi elemzésben bemutatásra kerülő megközelítésnek a vizsgálatát azért tartjuk fontosnak, mert, bár a magyar felsőoktatásban széleskörűen oktatják, eddig empirikusan mégsem került tesztelésre.
2. Kimutathatóak-e szubkultúrákra utaló különbségek azonos kar különböző szakjainak hallgatói körében? Ezt felmérő vizsgálat sem készült még Magyarországra vonatkozóan, a szerzők jelenlegi ismeretei szerint. Az észlelt jelenlegi és a kívánatos kultúra együttes felméréseivel arra is rá kívánunk világítani, hogy az esetlegesen létező szubkultúrák létrejötte inkább a hallgatói igények, vagy inkább az őket körülvevő kari környezet (például oktatók, diszciplináris különbségek) különbségeinek tudható-e be?
3. Mintánk lehetőséget ad a szervezeti összeolvadás és a hallgatók által észlelt szervezeti (szub)kultúrák összefüggéseinek vizsgálatára is. Chandler és Heidrich (2014) ugyan már foglalkozott az összeolvadás és a kultúra kapcsolatával felsőoktatási intézményekre vonatkozóan, ám nem a hallgatói, hanem a munkavállalói oldalról. Az erre vonatkozó kérdésünk: azonosíthatóak-e szignifikáns kulturális különbségek az előd-karokhoz tartozó szakok közt közvetlenül a szervezeti összeolvadást követően a hallgatók észlelése és igényei szerint?

A szerzők a menedzsment-irodalom eredményeire támaszkodva, a szervezeti magatartás tudományterületének szemszögéből és módszereivel vizsgálják a felsőoktatási kultúrát. Természetesen az, hogy a vizsgálat alanya egy oktatási intézmény, magában hordozza a más diszciplínák, elsősorban a neveléstudományok irányából történő közelítés lehetőségét is (lásd például *Fényes és Pusztai*, 2004; *Pusztai*, 2011). Jelen írás célja azonban kifejezetten az általános, bármely területen működő szervezetre alkalmazható szervezeti-kultúra-elemzés elvégzése volt, mert ez nyújt olyan típusú eredményeket, amelyek menedzsment szempontból könnyen értelmezhetőek (és akár könnyen hasznosíthatóak is), hiszen éppen ilyen feladatra lett kifejlesztve.

A tanulmány felépítése (a bevezető után) a szakirodalmi áttekintésből, a módszertan és az adatbázis ismertetéséből, az elemzés és az eredmények bemutatásából, valamint a következtetések levonásából áll. Hipotéziseinket a fentebb ismertetett kutatási kérdésekből, a szakirodalmi áttekintésből és a minta sajátosságaiból származtatjuk, és az „Adatok és módszer” fejezet végén szerepeltetjük.

### Szakirodalmi áttekintés

Az a gondolat, hogy a szervezeteket kultúrának tekintjük, az 1970-es évek közepétől terjedt el. Ahogy az egyéneknek van személyiségük, úgy a szervezeteknek is, azaz leírhatók emberekre is jellemző tulajdonságokkal, melyek aztán előrejelzik a szervezeti tagok attitűdjét és magatartását (Robbins, 1991). A szervezeti kultúra egyik gyakran hivatkozott definíciója Schein (1990) nevéhez fűződik. E szerint a szervezeti kultúra a tagok által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere, fontos jellemzők összessége, amit a szervezet értékel, ami megkülönbözteti egyik szervezetet a másiktól. Schein egy újabb könyvében (2004) a következőképpen határozza meg a fogalmat. Egy csoport kultúrája közösen vallott alapfeltevések mintázata, amit megtanult a csoport, mivel megoldást jelent számára a külső alkalmazkodás és belső integrálódás problémájára, és ez elég jól működik ahhoz, hogy érvényesnek tekintsék azt, emiatt megtanítsák az új tagoknak, mint az észlelés, gondolkodás és érzés helyes módját a problémákkal kapcsolatban. Ez a definíció nem konkretizálja, hogy milyen méretű, típusú társadalmi egységnél jogos alkalmazni. Ezért használja a csoport kifejezést. Nagy szervezeteknek is lehet ugyanis erős domináns kultúrája, de egy bizonyos méret fölött az

alcsoporthoz való tartozásának jelentősége válhat és akár e domináns kultúrához illeszkedő, vagy akár azzal ellentétes szubkultúrák is kialakulhatnak. Azt pedig adott esetre vonatkozóan, empirikusan lehet meghatározni, hogy mely feltevések vonatkoznak az egész társadalomra, a szervezetre vagy annak alcsoportjára (Schein, 2004). E fontos feltevéseket, értékeket, jellemzőket több szerző is igyekezett számba venni, meghatározni annak érdekében, hogy mérhető, elemezhető, összehasonlítható legyen a szervezetek kultúrája. Jelen írás szakirodalmat elemző részében ezek közül mutatunk be néhány olyat, amely a kultúra dimenziókat írja le.

Schein (1985) szerint a kultúra megértéséhez közelebb kerülünk, ha tipológiát alkotunk olyan általános kérdésekről, mellyel minden társadalom szembesül. Ezt szem előtt tartva határozta meg a szervezeti kultúra néhány alapvető dimenzióját.

*A szervezet kapcsolata környezetével* – Milyenek észleli a szervezet környezethez fűződő viszonyát? Dominánsnak, aláztosnak, harmóniára törekvőnek, vagy szűk piaci részeket keresőnek?

*Az emberi tevékenység természete* – Mi a helyes emberi magatartás: a domináns, proaktív, harmóniára törekvő, vagy a passzív, fatalista viselkedés?

*A realitás és igazság természete* – Hogyan definiáljuk, hogy mi igaz és mi nem: pragmatikus tesztekkel, a bölcsességben bízva, vagy társadalmi konszenzussal?

*Az idő* – Milyen az alapvető idő-orientáció: múlt, jelen, jövő? Milyen időegységben mérhetőek legpontosabban a napi ügyek: másodpercek, percek, órák vagy napszakok?

*Az ember természete* – Alapvetően jóknak, semlegeseknek vagy gonoszoknak tekintjük őket? Az emberi természet tökéletesíthető vagy állandó?

*Emberi kapcsolatok* – Hogyan kell az embereknek egymáshoz, illetve a hatalom és a „gondoskodás” megosztásához viszonyulniuk? Az élet verseny vagy együttműködés? A társadalom szervezése individualista vagy kollektív alapokon helyesebb? A legjobb hatalmi/vezetési rendszer autokratikus, paternalista, kollegiális vagy részvételen alapuló?

*Egyformaság vagy sokszínűség* – A csoport akkor teljesít legjobban, ha nagyon sokszínű, vagy ha teljesen homogén? A csoporttagokat innovációra vagy konformitásra bátorítják?

Ezek a jellemzők megmutatják, hogy miből áll a kultúra, mi az, amit egy megfigyelő a kultúra tartalmaként definiálna. A modellben felsorolt dimenziók visszatükrözik azokat az alapproblémákat, amelyekkel minden csoport vagy szervezet szembesül: hogyan bánjon a külső környezetével, és hogyan menedzselje, integrálja belső tevékenységeit (Schein, 2004).

A Scheinéhez (1985) hasonló megközelítéseket többen is alkalmazták a szervezeti kultúra meghatározására. A következőkben bemutatott megközelítések mindegyike a dimenziók e célra legalkalmasabb készletét próbálja meghatározni. Ezeket a jellemzőket arra alkalmas skálákon értékelve egy összetett kép alakítható ki a szervezeti kultúráról.

Robbins (1991) építve Gordon és Cummings (1979), valamint Betts és Halfhill (1985) tanulmányaira a következő tíz dimenziót határozza meg:

*egyéni kezdeményezőkézség* – az egyéni felelősség, szabadság és függetlenség mértéke;  
*kockázattűrés* – annak mértéke, hogy mennyire bátorítják az alkalmazottakat az agresszivitásra, innovációra, kockázatvállalásra;

*utasítás* – a szervezet milyen mértékben fogalmaz meg világos célokat és teljesítmény-elvárásokat;

*integrálás* – milyen mértékben bátorítják a szervezeti egységeket a koordinált működésre;

*vezetői támogatás* – a vezetés milyen mértékben biztosít világos kommunikációt, segítséget és támogatást a beosztottainak;  
*ellenőrzés* – a szabályok, előírások száma és a közvetlen felügyelet mértéke, melyet a dolgozók magatartásának ellenőrzésére, szabályozására használnak;  
*azonosulás* – milyen mértékben azonosulnak a tagok a szervezettel, mint egésszel, vagy annak bizonyos munkacsoportjával vagy szakterületével;  
*jutalmazási rendszer* – milyen mértékben történik a jutalmak elosztása teljesítménykritériumok vagy rangidősség, kivételezés és más nem teljesítmény alapú jellemzők alapján;  
*konfliktustűrés* – milyen mértékben bátorítják a dolgozókat a konfliktusaik felvállalására, kritikáik nyílt megfogalmazására;  
*kommunikációs forma* – milyen mértékben korlátozódik a kommunikáció a formális hierarchiára, tekintélyre?

Martin (1992) kutatásai alapján négy különösen fontos jellemzőt sorol fel a szervezetek alapvető értékeiként, melyeket a kultúra visszatükröz. Ezek a következők: *érzékenység a fogyasztók és dolgozók szükségleteire; szabadság új ötletek kezdeményezésére; hajlandóság a kockázat elviselésére; nyitottság a kommunikációs lehetőségekre*. Véleménye szerint ezen attribútumok segítségével lehet megkülönböztetni vagy jellemezni az egyes szervezetek kultúráját. A különböző szervezetek a fenti vagy azokhoz hasonló értékek nagyon eltérő kombinációit kialakítva ilyekezhetnek sikeressé válni.

Bakacsi (2015) a fenti, Robbins által készített összegzésből kiindulva, azt módosítva és kiegészítve 11, a szervezeti kultúra építőkövéül szolgáló értéket különböztet meg:

*munkakörrel vagy szervezettel való azonosulás* – a szervezettel vagy szűkebb szakterületükkel, szakmájukkal azonosulnak a szervezet tagjai;  
*egyéni- vagy csoportközponúság (individualizmus vagy kollektivizmus)* – annak mértéke, hogy mennyire helyezik az egyéni célokat a csoportcélok elé, mennyire folyik a munka egyénileg vagy csoportokba szervezeten;  
*humán orientáció (feladat vagy kapcsolat)* – milyen mértékben veszi figyelembe a vezetés a szervezeti feladatok, döntések emberekre gyakorolt hatását;  
*belső függés vagy függetlenség* – mennyire elfogadott a szervezeti egységek önálló munkavégzése, illetve mennyire elvárt a koordinált, szabályok szerinti feladatellátás;  
*erős vagy gyenge kontroll* – mennyire határozza meg a szervezet tagjai viselkedését szabályokkal, előírásokkal, közvetlen felügyelettel;  
*kockázatvállalás, kockázatkerülés* – mennyire elvárt a szervezet tagjaitól a kockázatvállaló, innovatív, kreatív magatartás;  
*teljesítményorientáció* – milyen mértékben függenek a szervezeti jutalmak a valós, mérhető teljesítményektől, vagy mennyire befolyásolják azt egyéb tényezők;  
*konfliktustűrés, konfliktuskerülés* – milyen mértékben vállalhatók fel nyíltan a konfliktusok és kritikák;  
*cél (eredmény) vagy eszköz (folyamat) orientáció* – mennyire fontos a vezetés számára a végső eredmény, illetve az eredményhez vezető folyamatok;  
*nyílt rendszerként (kifelé irányultság) vagy zárt rendszerként (befelé irányultság) tekint önmagára a szervezet* – mennyire koncentrálna a szervezet saját belső működésére, vagy figyeli és követi a szervezet környezetében zajló változásokat;  
*rövid vagy hosszú távú időorientáció* – milyen időhorizonton tervezi a jövőjét a szervezet, mennyire rövid vagy hosszú távon gondolkodik.

Robbins és Judge (2016) újabban az 1991-es modellt leegyszerűsítve O'Reilly, Chatman és Caldwell (1991), valamint Chatman és Jehn (1994) kutatásaira hivatkozva Q rendezés és mintaillesztés (*template matching*) technikák eredményeire támaszkodva 7 kulcskategóriát írnak le, melyek meghatározzák a szervezeti kultúrát. Ezek az:

*innováció és kockázatvállalás* – milyen mértékben ösztönzi a szervezet a tagokat az innovációra és kockázatvállalásra?

*figyelem a részletekre* – milyen mértékben várják el a dolgozóktól a precíz, pontos elemzést, részletekre figyelést?

*eredményorientáció* – milyen mértékben koncentrálnak a vezetők az eredményekre, szemben azok elérésére használt eszközökre, folyamatokra?

*humán orientáció* – milyen mértékben veszik figyelembe a vezetői döntéseknél az eredmények szervezeti tagokra gyakorolt hatását?

*csapatorientáció* – milyen mértékben szervezik a munka tevékenységeket csapatok köré, szemben az egyénnel?

*agresszivitás* – milyen mértékben jellemzi a szervezet tagjait az agresszivitás, versengés vagy éppen a könnyedség, „lezserség”?

*stabilitás* – milyen mértékben hangsúlyozzák a szervezeti tevékenységek a jelenlegi állapot fenntartását, a növekedéssel szemben?

A bemutatott modellek alapvetően hasonló, de különböző mértékben részletezett tényezőket határoznak meg. Martin (1992) alapvető értékei konkrétabb formában megjelennek Bakacsi (2015) és Robbins (1991) munkáiban is. A többitől leginkább Schein (1985) kultúradimenziói térnek el. Ő direktébb módon fogalmazza meg a szervezet külső környezethez fűződő viszonyát (domináns, alázas, harmóniára törekvő, vagy szűk piaci részeket kereső, illetve domináns, proaktív, harmóniára törekvő, vagy a passzív, fatalista emberi magatartás) szemben Bakacsival (2015), akinek modelljében csak áttételesen és általánosan utal erre a viszonyra két dimenzió (kockázatvállalás, kifelé vagy befelé irányultság). Robbins és Judge (2016) innováció és kockázatvállalás, valamint agresszivitás dimenziója szintén csak általánosan szemlélteti a szervezet és a külső környezet viszonyát. Schein (1985) idő és emberi kapcsolatok dimenziójának is van megfelelője Bakacsi (2015) modelljében (egyéni- vagy csoportközpontúság, rövid vagy hosszú távú időorientáció). Ugyanakkor „a realitás és igazság természete”, „az ember természete”, valamint az „egyformaság vagy sokszínűség” jellemzőkhöz (Schein, 1985) nincs hasonló dimenzió az általunk felsorolt többi modellben. Természetesen az írásunkban említett modellek mellett számos más megközelítés is létezik (többek között Handy, 1985; Hofstede, 2001; Trompenaars, 1991), de azok fókusza kissé más, ezért jelen munkánkban eltekintünk azok bemutatásától.

A Bakacsi (2015) és Robbins (1991) modelljében is szereplő „munkakörrel vagy szervezettel való azonosulás” áttételesen a szubkultúrák jelenlétére, erősségére, fontosságára irányítja a figyelmet. Ezzel kapcsolatban megkülönböztetünk domináns és szubkultúrát. Amikor a szervezeti kultúráról beszélünk, akkor valójában a domináns kultúrára utalunk, ami a szervezeti tagok többsége által közösen vallott értékeket takarja. Ugyanakkor a szervezeteket szubkultúrák is alkotják (Bakacsi, 2015; Sackmann, 1992), amelyek létrejöhetnek földrajzi régióként, szakmacsoportonként, divízióként vagy akár más csoportképzésre alkalmas tényezők alapján is. A szubkultúrák a domináns kultúra értékei mellett csak magukra jellemző további értékeket is fontosnak tartanak.

A piacorientált szervezetek kultúrájának elemzése mellett a kutatók érdeklődéssel fordulnak a nonprofit szektor felé is, és az oktatási intézmények kultúrájának vizsgálata is elkezdődött. Tierney (1988) esettanulmány formájában, mely egy intézmény egészére koncentrálnak, keretet alkot a kultúra diagnosztizálására a főiskolák és egyetemek számára.



Kuh és Whitt (1988) részletes tanulmányban elemzik az amerikai felsőoktatási intézmények kultúráját, hallgatói, adminisztratív és oktatói szubkultúráit. Flack és Thomas (2007) a témakör szakirodalmának elemzésével és saját empirikus kutatásokkal tekintik át a hallgatói szubkultúrákat. Shirbagi (2007) a szervezeti kultúra hatását tárja fel az egyetemi oktatók szervezeti elkötelezettségére. Zhu és Engels (2014) hat kínai egyetem oktatóinak és hallgatóinak szervezeti kultúra észlelését és oktatási innovációval kapcsolatos véleményüket, reakcióikat vizsgálja. Látható a fenti áttekintésből, hogy a szakirodalomban fellelhetők mind a kultúra hallgatói, mind oktatói oldalára koncentrált tanulmányok, illetve olyanok is, melyek mindkettőt egyformán vizsgálják. Általában elmondható az is, hogy e két érintett csoport kultúrájának elemzésével még a mindkettőt szerepeltető vizsgálatokban is külön-külön foglalkoznak, azokat talán egymásra hatónak, de mindenképpen külön létezőnek és önmagukban vizsgálándóknak tartják az idézett szerzők.

A témakörhöz kapcsolódó hazai szakirodalomban Hajnal (2006) közigazgatási szervezetek körében vizsgálja a szervezeti kultúra és teljesítmény összefüggéseit. Jenei, Losonczy, Heidrich és Kása (2015) irodalomfeldolgozás formájában mutatják be a modern termelési koncepciók és a szervezeti kultúra kapcsolatát. Több magyar szerző is foglalkozik a felsőoktatási szervezeti kultúrával. A kulturális intelligencia és a kívánatosnak tartott szervezeti kultúra összefüggését vizsgálja egyetemi hallgatók körében Balogh, Gaál és Szabó (2011), valamint Balogh és szerzőtársai (2011). Balogh, Bogdány, Cserhádi, Csizmadia és Polák-Weldon (2012) az egyetemi hallgatók által ideálisnak tartott szervezeti kultúrát ütköztetik a tényleges piaci kínálattal. Chandler és Heidrich (2014), illetve Heidrich és Chandler (2015) egy felsőoktatási intézményben az intézményi összeolvadást követően meglévő szubkultúrákat és azok piacorientált működésre gyakorolt hatását vizsgálja a munkavállalók körében.

### Adatok és módszer

Jelen tanulmány két adatfelvétel adataira támaszkodik. Mindkettő a Bakacsi (2015) által bevezetett szervezeti kultúra-modellhez készült kérdőívet használt, melyek a két adatfelvételben nagyjából hasonlóak voltak. A különbség közöttük a kérdések eltérő megfogalmazása volt. A hivatkozott modell 11 dimenzióját a vizsgált sokaság (egyetemi hallgatók) miatt 12 kérdésre bontva elemezzük úgy, hogy a munkakörrel vagy szervezettel való azonosulás tengelyét kettéválasztottuk a karral vagy szakkal, illetve karral vagy egyetemmel való azonosulás dichotómiáira. A többi kérdés a modell egy-egy dimenziójára (dichotómiájára) kérdezett rá, kiegészítve demográfiai kérdésekkel. Mindkét megkérdezés során tehát lényegében ugyanaz a 12 elem írta le a hallgatók által észlelt és kívánatos kultúra sajátosságait (bár eltérő megfogalmazásban). Megegyeztek a kultúra-kérdőívet kiegészítő demográfiai változók is: szak, évfolyam, nem, életkor és lakóhely típusa (főváros, megyeszékhely, város, község).

Az első adatgyűjtés (a továbbiakban I. mintaként is hivatkozunk rá) 2014. november 11. és december 1. között zajlott. Az ekkor alkalmazott kérdőívet (1. melléklet) Kun András István és Ujhelyi Mária készítették, az adatfelvételt és rögzítést Bodnár Mónika, Ésik Anett, Kiss Attila és Mihali Mária végezték a DE GTK tanórái keretében (oktatói engedéllyel), papír alapon. A második vizsgálathoz (II. minta) az előző kérdőívet Kiss Attila módosította (ennek a kultúrára vonatkozó kérdéseit lásd a 2. mellékletben), az adatfelvételt Kiss Attila és Mihali Mária hajtották végre 2015. április 27. és 2015. május 21. között, a korábbi megkérdezéssel megegyező módon. Valamennyi felmért hallgató (mindkét megkérdezés során) nappali munkarendben, magyar nyelvű alapképzésen tanult a következő szakok valamelyikén: gazdálkodási és menedzsment (rövidítve GM), nemzetközi gazdálkodási (NG), pénzügy és számvitel (PSZ), turizmus-vendéglátás (TV),

kereskedelem és marketing (KM), sportszervező (SSZ). A válaszadók közt volt első-, másod-, harmad- és negyedéves hallgató is.

Mindenképp meg kell jegyezni, hogy a DE GTK a 2014/15. tanév szeptemberétől működik jelen formájában. Azt megelőzően a hallgatók és az oktatók vagy a Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Karhoz (DE KTK) vagy a Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Karhoz (DE GVK) tartoztak, mely két kar külön egyetemi központ, illetve centrum alá rendelve működött. A DE KTK a Tudományegyetemi Karok keretében működött, ami sok tekintetben, a kultúrát is ideértve, a korábbi Kossuth Lajos Tudományegyetem (KLTE) „utóda” volt a 2000-ben négy felsőoktatási intézmény egyesülésével létrejött Debreceni Egyetemen (DE) belül. A DE GVK (2009-ig Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, rövidítve DE AVK néven) az Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma (korábban Agrártudományi Centrum, Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma) egysége volt, amely a Debreceni Agrártudományi Egyetem (DATE) „utóda” lett az integráció után. A két előd kar tárgyi környezetében is eltért. A DE KTK a DE Kassai úti Campusán működött 14 éven keresztül, saját épületében; a DE GVK (korábban DE AVK-ként) pedig a Böszörményi úti Campuson osztozott, részben az épületeken is, a Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Karral. Eltért az oktatói gárda létszáma, végzettségi területének összetétele, a hallgató/oktató arány, más szakokat tanítottak a két szervezeti egységben, és az eltérő gyökerek miatt a kultúra látható szintjén is megjelentek a különbségek. Különböztek például a diplomaátadó ünnepség helyszínei (a volt KLTE főépülete a KTK-n, a volt DATE főépülete a GVK-n), a végzést kísérő hallgatói ceremóniák (többek közt buszozás a KTK-soknál, lovas kocsis felvonulás a GVK-soknál), a felezési ceremóniák (felezőbál a KTK-n, tanár–diák vacsora a GVK-n). Mindezek miatt, ha a DE GVK szervezeti kultúráját elemezzük, alapos okunk lehet feltételezni, hogy az eredetileg más karhoz tartozó szakok hallgatói más kultúrát észlelnek maguk körül, mert még az egyesülés után is csak fokozatosan „keveredett” az egyes szakokhoz tartozó tárgyak oktatásában a két kollektíva, a szakok hallgatói sem minden órát tanultak összevontan. Azt is feltehetjük, hogy más kultúrát tartanak kívánatosnak az említett hallgatói csoportok, hiszen még a felmérés idején elsőéves hallgatók is két különböző karra jelentkeztek volna, ha nincs az összeolvasás, aminek pedig akár ott lehetett az okai közt az eltérő kulturális igény is.

A két adatfelvétel szerkezetét szakok, évfolyamok és nemek szerint a 1a. és a 1b. táblázatok ismertetik. Az I. mintában a válaszadók életkora 18 és 34 év közt változik, az átlagos életkor 20,45 év (szórás: 1,77 év), a medián életkor 20,00 év. A válaszadók közül 71-en megyeszékhelyről, 79-en egyéb városból érkeztek, 30-an nem városból, 6-an pedig nem adták meg lakhelyük településtípusát. A II. mintában 21,17 év az átlagos (minimum: 18, maximum: 28, szórás: 1,26 év) és 21,00 év a medián életkor; négyen fővárost, 213-an megyeszékhelyt, 254-en egyéb várost, 110-en várostól alacsonyabb rangú települést, tízen pedig semmit nem jelöltek meg lakhelyük közigazgatási besorolásaként.

1a. táblázat: Az I. minta megoszlása szakok, nemek és évfolyamok szerint (fő)

Évfolyam	Szak és nem								
	GM		NG		PSZ		TV		Mind
	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Mind
Első	0	17	6	20	5	11	6	13	78
Másod	4	9	3	5	0	2	2	17	42
Harmad	6	13	13	32	0	0	0	0	64
Negyed	1	0	0	1	0	0	0	0	2
Mind	11	39	22	58	5	13	8	30	186

Megjegyzés: a szakok jelmagyarátát lásd a 2. táblázatban.

1b. táblázat: A II. minta megoszlása szakok, nemek és évfolyamok szerint (fő)

Évfolyam	Szak és nem												
	GM		NG		PSZ		TV		KM		SSZ		Mind
	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő	
Első	8	5	2	1	3	30	0	0	0	0	0	0	49
Másod	9	34	15	30	13	29	7	45	9	18	27	19	255
Harmad	16	38	18	41	11	30	3	41	18	22	18	15	271
Negyed	4	4	3	2	1	1	0	0	1	0	0	0	16
Mind	37	81	38	74	28	90	10	86	28	40	45	34	591

Megjegyzés: a szakok jelmagyarázatát lásd 2. táblázatban.

A két megkérdezés adatait külön-külön fogjuk elemezni. Egyrészt azért, mert ugyanaz a válaszadó mindkét megkérdezésben belekerülhetett a mintába, így duplikációk léphetnének fel. Másrészt a két megkérdezés során – mint fentebb említettük – eltérő kérdőívet használtunk, így legalább néhány esetben a válaszadók nem teljesen ugyanazt érthették az egyes dimenziókon. Harmadrészt a két felmérés közt eltelt körülbelül négy hónap, ami alatt új hatások is érthették a válaszadókat, melyek közül talán a legfontosabb az, hogy ugyanazon tanévben, de eltérő félévben került sor a felmérésekre, azaz a hallgatók más tantárgyakkal, más oktatókkal „néztek szembe” az adott megkérdezés előtti hetekben-hónapokban.

Hipotéziseinket részben a fentebb bemutatott szakirodalom, részben a minta adottságai alapján a következőkben határozzuk meg.

H1: *A Bakacsi (2015) által megfogalmazott szervezeti kultúra kulcskategóriák (dimenziók) alkalmasak az észlelt és a kívánatos szervezeti kultúra, illetve szubkultúrák kérdőíves vizsgálatára, felsőoktatási környezetben, hallgatók körében.*

Az első hipotézist akkor fogadjuk el, ha a segítségével azonosítani tudunk statisztikailag szignifikáns különbségeket a különböző szakok hallgatói által észlelt és kívánatos szervezeti kultúrában. A második állítás segítségével azt kívánjuk vizsgálni, hogy léteznek-e szakokhoz kapcsolható szubkultúrák.

H2: *Mind a hallgatók által észlelt (H21), mind az általuk kívánatosnak tartott (H22) kultúra kulcskategóriákban (dimenziókban) jelentős eltérések vannak az egyes szakok között.*

Mivel a mintát adó kar összeolvadás eredményeként jött létre, továbbá Chandler és Heidrich fentebb idézett munkáiból is tudjuk, hogy szubkultúrák az összeolvadást követően is fennmaradhatnak, jogos feltételezni, hogy a vizsgálati mintában is azonosítani tudunk eltérő csoportkultúrákat. Amíg az idézett szerzőpáros a munkavállalók körében végzete a szubkultúrák azonosítását, mi a hallgatók szintjén vizsgáltunk. A hallgatók körében természetes csoportképző lehet a karhoz tartozás, hiszen ez hasonló tapasztalatokat, elvárásokat, személyi és tárgyi környezetet jelent. Ezért a harmadik hipotézisünk a következő.

H3: *Statisztikailag is szignifikáns eltérés mutatható ki az eredetileg a DE KTK-hoz tartozó szakok (GM, NG) és az eredetileg a DE GVK-hoz tartozó szakok (PSZ, TV, KM, SSZ) közt mind az észlelt (H31 hipotézis), mind a kívánatos (H32) kultúradimenzió mentén.*

Az adatelemzés során először vizualizálva (sugár-diagrammok segítségével) mutatjuk be a tapasztalt szervezeti kultúrát a mintánkénti és szakonkénti (az egyéb változóktól függetlenül) dimenzió-átlagértékek alapján, továbbá táblázatos formában megadjuk ezek szórását és a mediánokat is. Ezt követően a szakok közt mutatkozó eltérések statisztikai alátámasztására lineáris regresszióelemzést végzünk a II. mintán – mert csak ennek elemszáma elegendő a vizsgálathoz – minden dimenzióra, az észlelt és a kívánatos kultúrára



vonatkozóan egyaránt. A regressziós modellekben szerepeltetjük a rendelkezésünkre álló összes magyarázó-változót, hogy a szakok és a kultúra összefüggését a lehetőségekhez mérten a legtisztábban mutathassuk ki. Mivel a magyarázó változók köre nagyon szűk, a regresszióelemzés nem alkalmas arra, hogy a kultúrát azok alapján megbecsülni vagy előrejelezni képes modelleket produkáljon (vagyis a függő változó változékonyságából igen keveset fognak megmagyarázni). Ám célunk nem is ez, hanem annak alátámasztása, hogy van észlelhető kapcsolat a szakokhoz tartozás és az egyes (észlelt vagy kívánatos) kultúradimenziók között; vagyis az egyes szakoknál esetlegesen megjelenő szubkultúrák létének kimutatása. Erre pedig az alacsony  $R^2$ -ek dacára is alkalmas a választott módszer. A statisztikai elemzéshez használt változókat a 2. táblázatban definiáljuk. A regressziós modellekben az egyes kétértékűvé alakított magyarázó változókból a következők kerültek induláskor a konstansba (kiválasztásuk oka minden esetben a legnagyobb gyakoriság volt):  $ÉVF_2$ ,  $SZAK_{NG}$ ,  $LHELY_V$ .

2. táblázat: A változók meghatározásai

Változó neve	Változó leírása
AZSZAK <sub>x</sub>	A szakkal való azonosulás a karral való azonosulással szembeállítva 1–10 skálán (1 a teljesen a karral, 10 a teljesen a szakkal azonosuló kultúra). Ha az x értéke É, akkor az észlelt értéket, ha K, akkor a kívánatos értéket jelöli, ha D, akkor a kívánatos és az észlelt értékek különbségét, ha AD, akkor az előbbi különbség abszolút értékét.
AZKAR <sub>x</sub>	A karral való azonosulás az egyetemmel való azonosulással szembeállítva 1–10 skálán (1 a teljesen az egyetemmel, 10 a teljesen a karral azonosuló kultúra). Az x index magyarázatát lásd fentebb.
CSOPORT <sub>x</sub>	A csoportközpontság mértéke 1–10 skálán. 1, ha teljesen egyén-, 10, ha teljesen csoportközponتی a kultúra. x jelentését lásd fent.
HUMOR <sub>x</sub>	A humánorientáció mértéke (1–10). 1, ha teljesen feladat, 10, ha teljesen kapcsolatorientált a kultúra. x jelentését lásd fent.
FÜGTLEN <sub>x</sub>	A függetlenség mértéke (1–10) a kultúrában. 1, ha teljesen a függés, 10, ha teljesen a függetlenség jellemzi. x jelentését lásd fent.
KONTROLL <sub>x</sub>	A kontroll mértéke (1–10) a kultúrában. 1, ha végletesen gyenge, 10, ha végletesen erős. x jelentését lásd fent.
KOCKVÁLL <sub>x</sub>	A kockázatvállalás mértéke (1–10) a kultúrában. 1, ha végletesen gyenge, 10, ha végletesen erős. x jelentését lásd fent.
JUTALM <sub>x</sub>	Mi a jutalmazás kritériuma a kultúrában (1–10)? 1, ha teljesen független a teljesítménytől, 10, ha kizárólag a teljesítménytől függ. Az x index magyarázatát lásd fentebb.
KONFTÚR <sub>x</sub>	A konfliktustűrés mértéke (1–10) a kultúrában. 1, ha végletesen gyenge, 10, ha végletesen erős. x jelentését lásd fent.
CÉLESZK <sub>x</sub>	A cél-, illetve eszközorientáció mértéke (1–10) a kultúrában. 1, ha csak a folyamatokra, 10, ha csak a végeredményre koncentráció jellemzi. x jelentését lásd fent.
NYÍLT <sub>x</sub>	Nyílt vagy zárt rendszerként fogja fel önmagát a szervezet (1–10)? 1, ha csak a belső működésre, 10, ha csak a külső környezetre koncentráció jellemzi. x jelentését lásd fent.
IDŐTÁV <sub>x</sub>	A kultúra időorientációját mutatja (1–10). 1, ha kizárólag rövid, 10, ha kizárólag hosszú távra koncentráció. x jelentését lásd fent.
FFI	1, ha a válaszadó neme férfi, 0, ha nő.
KOR	A válaszadó életkora egész évben megadva.
LHELY <sub>i</sub>	Lakhely. 1, ha a válaszadó i kategóriájú településen lakik, 0, ha nem. i lehet főváros (FV), megyeszékhely (MH), város (V) vagy nem város (NV).
SZAK <sub>j</sub>	1, ha a válaszadó j szak hallgatója, 0, ha nem. j lehet GM, NG, PSZ, TV, KM, SSZ.
ÉVFK	1, ha a válaszadó k évfolyamra jár, 0, ha nem. k lehet első (1), másod (2), harmad (3) vagy negyed (4) évfolyam.

## Eredmények

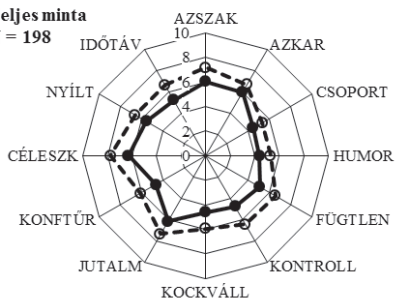
A 1a–1e. sugárdiagramok mutatják az I. minta alapján megrajzolt, hallgatók által észlelt (folytonos vonal), illetve kívánatos (szaggatott vonal) szervezeti kultúrát, előbb a teljes mintára, majd szakonként; a 2a–2g. ábrák pedig ugyanezeket szemléltetik a II. felmérésre alapozva. A modellekhez használt kultúraváltozók teljes mintákban mutatott leíró statisztikáit a 4a–4e. (I. minta) és 5a–5g. (II. minta) táblázatban közöljük; a méretük miatt a 3. mellékletben. Első fontos eredményünk tehát a teljes minta esetében az észlelt és a kívánatos szervezeti kultúra jellemzőinek – alábbi – azonosítása a Bakacsi- (2015) modell általunk adaptált változatának 12 dichotómiájával.

A továbbiakban egy kultúradimenzió értékpárjából akkor tekintjük valamelyiket meghatározónak, ha mind az átlag, mind a medián 5 alatti (ekkor a baloldali érték van túlsúlyban) vagy 6 feletti (ekkor a jobboldali). E módszerrel az összevont I. mintában a következő dichotómiák mentén találtuk annak valamelyik „végét” meghatározónak az észlelt kultúrában: cél–eszköz orientáció (a végeredmény fontosabb, mint a folyamat), jutalmazási kritérium (a teljesítmény fontosabb, mint más szempontok), kockázatvállalás (gyenge), egyén-/csoportközpontúság (individualista) és humánorientáció (a feladat a kapcsolatok felett áll). A kívánatosnak vallott kultúrában a jutalmazási kritérium alapja szintén a teljesítmény, hosszú távú gondolkozás (időorientáció) jellemzi, inkább a szakkal, mintsem a karral, és inkább a karral semmint az egyetemmel azonosulnak benne a hallgatók, csoportközpontú, a feladatok pedig kevésbé fontosak, mint az emberi kapcsolatok. Az egyes szakok szöveges jellemzésétől annak terjedelme miatt eltekintünk, azok hasonló módon következnek a megadott táblázatok adataiból.

A II. (nagyobb) mintában az észlelt kultúra kevésbé markáns. Csak a szakkal való azonosulás és az egyénközpontúság meghatározó (esetükben tér el mind a medián, mind az átlag ugyanabba az irányba az ötös, illetve a hatos értéktől). Nem így a kívánatos kultúra, amely esetében csak a kontroll dimenziója vesz fel olyan értéket, amit a fenti szabály alapján nem ítélnék középeztől eltérőnek. A többi dimenzió alapján a következőképpen írhatjuk le a teljes II. minta hallgatói által ideálisnak jelölt kultúrát: hosszútáv-orientált, a végeredmény fontosabb a folyamatoknál, a jutalmazás alapja a teljesítmény, nyílt rendszerként tekint a szervezetre (fontos a külső környezet), független, kapcsolatorientált, elsősorban a szak, majd a kar az azonosulás alapja, a kockázatvállalás és a konfliktustűrés magas, csoportközpontú.

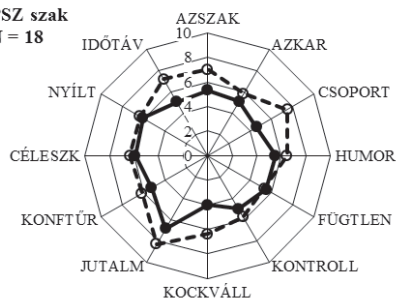
**Teljes minta**

**N = 198**



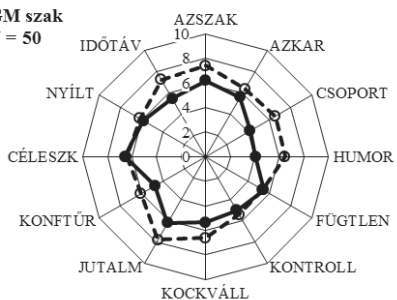
**PSZ szak**

**N = 18**



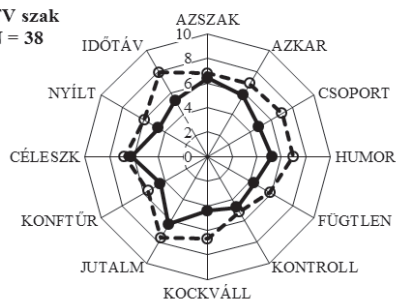
**GM szak**

**N = 50**



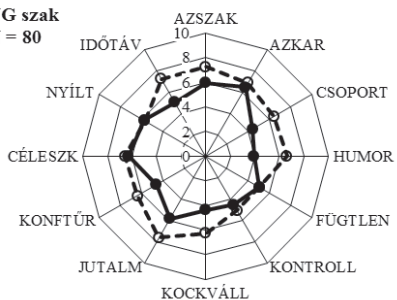
**TV szak**

**N = 38**



**NG szak**

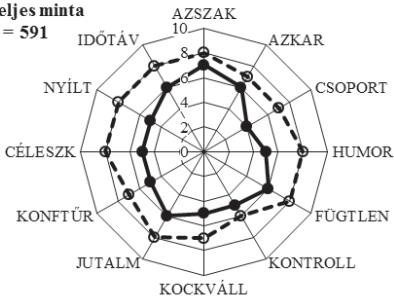
**N = 80**



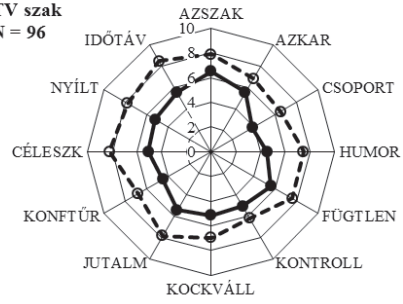
1a–e. ábrák: Az első vizsgálat kultúra-diagramjai

Megjegyzés: Az ábrákon a folytonos vonal az észlelt, a szaggatott vonal a kívánatos kultúrát mutatja.

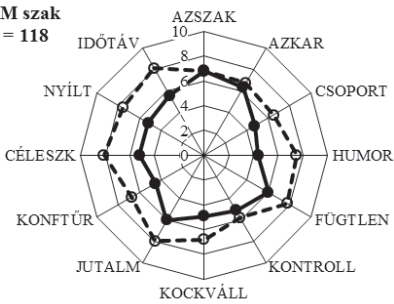
**Teljes minta**  
N = 591



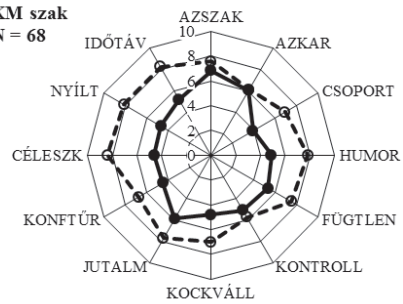
**TV szak**  
N = 96



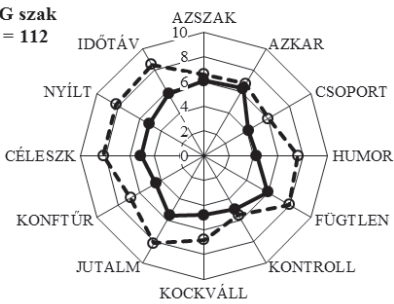
**GM szak**  
N = 118



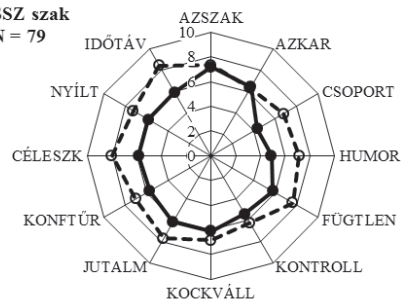
**KM szak**  
N = 68



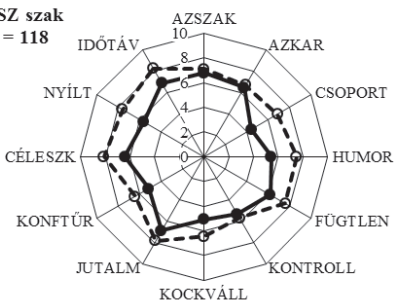
**NG szak**  
N = 112



**SSZ szak**  
N = 79



**PSZ szak**  
N = 118



2a–g. ábrák: A második vizsgálat kultúradiagramjai

Megjegyzés: Az ábrákon a folytonos vonal az észlelt, a szaggatott vonal a kívánatos kultúrát mutatja.

Mind az I., mind a II. minta esetében kisebb-nagyobb különbségeket láthatunk az egyes szakok hallgatói által észlelt kultúraértékek közt (két kiragadott példa: az I. mintában a GM szak hallgatói átlagosan csaknem egy egész értékkel magasabbnak észlelték a kockázatvállalást az NG szakos válaszadókhöz képest, a II. mintában a sportszervező szakosok átlagosan több mint 1-gyel magasabbnak észlelték a végeredmény-orientáltságot), az észlelt és általuk kívánatosnak vélt jellemzők esetében egyaránt. Annak megítéléséhez azonban, hogy ezek jelentős különbségek-e a rendelkezésre álló egyéb változók (pl. évfolyam, nem) figyelembevételével mellett is, már többváltozós elemzés szükséges.

Ezt a célt szolgálják a 3a. és 3b. táblázatokban olvasható regresszióelemzések, melynek során minden dichotómiára mint függő változóra (az észlelt és a kívánatos kultúra esetében is) megkerestük azokat a modelleket, melyek minden tagjukban legalább 5%-os szinten szignifikánsak. A regresszióvizsgálatokhoz csak a második adatfelvétellel tudunk támaszkodni, mert az I. mintában túl kicsi a szakonkénti elemszám, és abból is el kell hagyni az első- és negyedéves, továbbá a fővárosi lakhelyű hallgatókat, ugyanezen okból. Az elsőévesek kihagyása egyben azért is előnyös, mert velük a kart és annak kultúráját legkevésbé ideje ismerők kerülnek ki az elemzésből.

Az elsődlegesen vizsgált befolyásoló tényező, a szak kétértékű (dummy) magyarázó változóként szerepel. Ha legalább néhány szak-dummy szignifikáns hatást mutat a modellekben, akkor megerősíthető a szubkultúrák (vagyis a szakok közti jelentős kulturális eltérések) jelenléte, ha viszont statisztikailag nem jelentősek ezek a hatások, akkor nem. Egyben azt is megtudjuk, hogy mely kulturális jegyek alapján térnek el egymástól a szakok az adatfelvétel idején, azaz melyek mentén képződtek szubkultúrák.

Csupán a kívánatos kultúra három dimenziójára nem találtunk minden tagjában 5%-os szinten szignifikáns modellt: az egyén- vagy csoportközpontség, a függés-függetlenségre és a jutalmazási kritériumra. Az összes többi, a 3a. és 3b. táblázatokban szerepeltetett modell esetében teljesül ez a kritérium.

Eredményeink azt mutatják, hogy az észlelt kultúrában az egyes vizsgált szakok a következő értékek mentén és irányban tértek el szignifikánsan a viszonyítási alapul szolgáló nemzetközi gazdálkodási alapszaktól:

GM: erősebb a kötődésük a szakhoz, mint a karhoz, és jellemzőbbnek ítélik a csoportos tevékenységet;

TV: erősebb a kötődésük a karhoz, mint az egyetemhez;

PSZ: erősebb a kötődésük a szakhoz (lazább a karhoz), jellemzőbbnek ítélik a csoportos tevékenységet, az emberekre gyakorolt következmények figyelembevételét, elfogadottabbnak az egyének és csoportok önállóságát, függetlenségét, a jutalmazást teljesítményhez kötődőbbnek, a konfliktusokat, ellenvéleményeket elfogadottabbnak érzik, magasabbnak ítélik az eszközorientációt, a külső környezet szervezet általi figyelembevételét, és végül hosszabb távon gondolkodónak vélik a szervezetet és a tagokat;

KM: jellemzőbbnek ítélik az emberközpontségét;

SSZ: erősebb a kötődésük a szakhoz, mint a karhoz, jellemzőbbnek ítélik az emberekre gyakorolt következmények figyelembevételét, a kockázatvállaló, rámenős, újító magatartást és a konfliktusokat, az ellenvéleményeket elfogadottabbnak érzik, erősebbnek ítélik az eszközorientációt, a külső környezet szervezet általi figyelembevételét.

Ugyanezen szakok kívánatos kultúrája a következő értékek mentén és irányban tért el szignifikánsan a nemzetközi gazdálkodási alapszaktól:

GM: a külső környezet szervezet általi figyelembevételét, a hosszabb távú gondolkodást kevésbé kívánatosnak ítélik;



TV: fontosabbnak látják a szakhoz mint a karhoz kötődést, illetve preferálják a szabályokat, előírásokat (kontrollt);

PSZ: nem tér el semmiben jelentősen;

KM: fontosabbnak látják a szakhoz és az egyetemhez kötődést is, mint a karhoz való kötődést;

SSZ: fontosabbnak látják a szakhoz, mint a karhoz kötődést, az erősebb szabályozottságot, kontrollt, de kevésbé tartják lényegesnek a külső környezet figyelembevételét.

### Következtetések

A következtetések közt először a hipotézisek elfogadhatóságát tárgyaljuk empirikus vizsgálatunk eredményeire támaszkodva. A H1 hipotézist elfogadhatjuk, mert a Bakacsi (2015) alapján készített kérdőívek segítségével az észlelt és a kívánatos esetben egyaránt azonosítani tudtunk szignifikáns eltéréseket különböző kultúradimenziókban az egyes szakok között (lineáris regresszióelemzéssel). Vagyis a módszer alkalmasnak bizonyult a kulturális különbségek (jelen esetben a szakokhoz tartozó szubkultúrák) kimutatására. Ez egyben a H2 feltevés elfogadását is jelenti. Az egyes szakok jelentősen eltérőnek bizonyultak egymástól a dimenziók egy részére vonatkozóan (a részletes eredményekért lásd az 3a. és 3b. táblázatokat). Különböző volt azon dimenziók száma az összehasonlított szakpárok esetében, amelyek mentén jelentős különbségeket találtunk. Általában elmondható, hogy az észlelt jelenlegi kultúrára vonatkozóan több ilyen azonosítottunk, mint a kívánatos kultúra esetén (utóbbi esetben még az is előfordult, hogy a pénzügy és számvitel, illetve a nemzetközi gazdálkodás szakok közt nem mutattunk ki különbséget egyetlen dimenzió esetén sem).

3a. táblázat: A hallgatók észlelte kultúra és egyes demográfiai változók összefüggései (N = 523)

Változó	AZSAKÉ	AZKARÉ	CSOPORTÉ	HUMORÉ	FÜGTLENÉ	KONTROLLÉ	KOCKYÁLLÉ	JUTHALMÉ	KONFTÜRÉ	CÉLESZKÉ	NYILTÉ	IDŐTÁVÉ
Konstans	10,164 (6,128***)	6,314 (54,776***)	4,049 (31,896***)	4,066 (29,506***)	5,450 (41,030***)	4,837 (37,765***)	8,812 (5,198***)	5,304 (30,833***)	10,104 (5,858***)	4,712 (33,300***)	4,961 (31,822***)	5,802 (44,410***)
ÉVFT	-	-	-	0,323 (1,976**)	0,599 (3,280***)	0,366 (2,139**)	-	0,578 (2,694***)	-	0,739 (3,938***)	0,620 (3,521***)	-
SZAKGM	0,637 (2,617***)	-	0,826 (3,037***)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SZAKTV	-	-0,772 (-2,870***)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SZAKPSZ	0,817 (3,143***)	-	0,613 (2,130***)	1,489 (6,414***)	0,608 (2,435**)	-	-	1,392 (4,743***)	0,821 (3,173***)	1,564 (6,015***)	0,756 (3,066***)	1,383 (5,283***)
SZAKKM	-	-	-	0,559 (2,223**)	-	-	-	-	-	-	-	-
SZAKSSZ	0,915 (3,442***)	-	-	0,519 (2,176**)	-	-	1,061 (4,107***)	-	1,263 (4,728***)	0,726 (2,698***)	0,650 (2,561***)	-
FFI	-	-	-	-	-	-	-	0,665 (2,867***)	-	-	-	-
KOR	-0,188 (-2,404**)	-	-	-	-	-	-0,178 (-2,231**)	-	-0,264 (-3,260***)	-	-	-
LHELYMH	0,556 (2,956***)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,450 (-2,453***)	-0,494 (-2,501**)
LHELYNV	-	-	-	0,495 (2,430**)	-	0,793 (3,722***)	-	-	-	-	-	-
F	5,787***	8,237***	5,794***	11,447***	8,487***	8,891***	11,043***	12,654***	12,955***	19,070***	9,593***	19,171***
korR <sup>2</sup>	0,044	0,014	0,018	0,091	0,028	0,029	0,037	0,063	0,064	0,094	0,062	0,065

Megjegyzés: zárójelben a t-statisztikák. Az F a modell illeszkedését vizsgáló F-próba értéke, a korR<sup>2</sup> pedig a korrigált determinációs együttható. \* 10 %-os szinten szignifikáns, \*\* 5 %-os szinten szignifikáns, \*\*\* 1 %-os szinten szignifikáns.

3b. táblázat: A hallgatók által kívánt kultúra és egyes demográfiai változók összefüggései (N = 523)

Változó	AZSAKK	AZKARK	CSOPORTK	HUMORK	FÜGTLLENK	KONTROLLK	KOCKVÁLLK	JUTALMK	KONFTÜRK	CÉLESZKCK	NYÍLTK	IDŐTÁVK
Konstans	6,703 (59,258****)	6,647 (71,780****)	6,277 (50,401****)	7,471 (73,353****)	7,765 (83,013****)	5,674 (43,862****)	6,693 (64,356****)	3,317 (1,938*)	6,604 (59,228****)	8,319 (98,139****)	5,146 (4,054****)	5,154 (3,387****)
ÉVF2	-	-	-	-	-	-	-	0,357 (1,986**)	-	-	-	0,318 (1,986**)
SZAKGM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,495 (-2,741****)	-0,456 (-2,574****)
SZAKTV	1,161 (5,167****)	-	-	-	-	0,462 (2,022****)	-	-	-	-	-	-
SZAKPSZ	-	-	0,627 (2,354**)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SZAKKM	0,849 (3,284****)	-0,528 (-2,039**)	0,604 (2,082**)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SZAKSSZ	0,609 (2,488**)	-	0,502 (1,832*)	-	-	0,710 (2,824****)	-	-	-	-	-0,751 (-3,807****)	-
FFI	-	-	-	-0,366 (-2,234**)	-0,283 (-1,684*)	-0,507 (-2,616****)	-	-	-	-0,337 (-2,213**)	-	-0,371 (-2,494**)
KOR	-	-	-	-	-	-	-	0,209 (2,664****)	-	-	0,137 (2,293**)	0,152 (2,176**)
LHELYMH	-	-	-	0,380 (2,435**)	-	-	0,434 (2,559****)	-	0,523 (2,876**)	-	-	-
LHELYNV	-	-	-	-	-	0,721 (3,372****)	-	-	-	-	-	-
F	10,837****	4,157****	3,161**	4,570**	2,837*	7,615****	6,549**	3,805**	8,274****	4,899**	7,861****	4,205****
korR <sup>2</sup>	0,054	0,006	0,012	0,013	0,004	0,048	0,011	0,011	0,014	0,007	0,038	0,024

Megjegyzés: zárójelben a t-statisztikák. Az F a modell illeszkedését vizsgáló F-próba értéke, a korR<sup>2</sup> pedig a korrigált determinációs együttható. \* 10 %-os szinten szignifikáns, \*\* 5 %-os szinten szignifikáns, \*\*\* 1 %-os szinten szignifikáns. A szürkével szedett modellek nem minden tagja szignifikáns 5%-os szinten.

A harmadik hipotézist (H3) elvetettük, hiszen a regresszióanalízisből származó eredményeink alapján a tudományegyetemi gyökerű Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Karról származó gazdálkodási és menedzsment, illetve nemzetközi gazdálkodási szakok nem hasonlítanak több dimenzió alapján egymásra, mint az agrárregyetemből kinőtt Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar turizmus-vendéglátás, illetve kereskedelem és marketing szakjai. A pénzügy és számvitel, illetve a sportszervező szakok (mindkettő a DE GVK-hoz tartozott) pedig mindezeketől eltérni látszanak, azaz a saját előd karuk egyéb szakjaitól is.

Mivel vizsgálatunkat csak egyetlen egyetem egyetlen karán, kizárólag alapképzéses hallgatók körében végeztük, ezért az olyan konkrét eredményeink, mint a DE GTK hallgatók által észlelt és ideálisnak tartott kultúrája, vagy az ugyanitt azonosított szubkultúrák, természetesen nem általánosíthatóak. Vizsgálati mintáinkon túlmutató tanulságok lehetnek azonban az alábbiak.

1. Maguknak a szubkultúráknak a léte, mérhetősége a Bakacsi (2015) modellje alapján készített kérdőívekkel lehetségesnek bizonyult, tehát érdemes ezek vizsgálatát más intézményeknél is elvégezni.
2. Az észlelt kultúrában a kulturális jegyek ezen eltérései több mint kétszer olyan gyakran jelentek meg (19 szignifikáns eset), mint a kívánatosban (9 eset, csak az 5%-on szignifikáns modelleket figyelembe véve).
3. Az egyes szakok egyenlőtlen mértékben „különböztek” a többitől. Például a pénzügy és számvitel szakosok által észlelt kultúra 9, a sportszervező szakosok által észlelt pedig 6 dimenzió mentén tért el a viszonyítási kultúrától, míg a turizmus-vendéglátás és a kereskedelem és marketing szakosok esetében ez csak egy dimenzióra korlátozódott. A „viszonyítási kultúrát” az adott regressziós modellben a mindenkori konstans képviselte, és minden vizsgált esetben a nemzetközi gazdálkodás alapszaból és a tőle az adott dichotómia mentén szignifikánsan el nem térő más szakokból állt.
4. Fontos tanulság az is, hogy eredményeink szerint az intézményi múlt (példánkban a jelenlegi kar két előd karához tartozás) láthatólag kevésbé volt meghatározó, mint maga a szak, hiszen a tudományegyetemi gyökerű Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Karról származó gazdálkodási és menedzsment, illetve nemzetközi gazdálkodási szakok nem hasonlítanak jobban egymásra, mint az agrárregyetemből kinőtt Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar turizmus-vendéglátás és kereskedelem és marketing szakjaira. A pénzügy és számvitel, illetve a sportszervező szakok pedig mindezeketől eltérni látszanak, azaz a saját előd karuk szakjaitól is.

Meg kell természetesen jegyezni, hogy más kultúramoddellel, más vizsgálati módszerrel, és/vagy nem hallgatói körben, hanem például az oktatókból álló mintán végzett felmérések vezethetnek ettől eltérő eredményre.

Tekintsük át röviden a szakirodalom korábbi eredményeivel összevetve a fent ismertett négy következtetést. Az, hogy a felsőoktatási intézményekben, esetleg azon nagyobb egységein (például karain) belül léteznek, létezhetnek szakokhoz kötődő szubkultúrák, nem meglepő, hiszen a mindennapi tapasztalatainkon kívül ez összhangban van korábbi szakirodalmi eredményekkel is (lásd többek közt *Kuh és Whitt*, 1988 vagy *Flacks és Thomas*, 2007). Az intézményi, kari menedzsment számára érdemes ezek létével, főbb jellemzőivel tisztában lenni, hiszen segítséget nyújthat egyes vezetési problémák megértésében és megoldásában is (*Tierney*, 1988; *Chandler és Heidrich*, 2014).

Az észlelt kultúrában jelentősebbek a szakok közti eltérések, mint a hallgatók által kívánatosnak tartottban. Ez első olvasatra azt veheti fel, hogy maguk a hallgatói igények egyetemesebbek, mint a szakok (azok tantárgyi, oktatói struktúrája) által nekik nyújtott értékek. Ez jelenthet problémát, ha úgy fogjuk fel, hogy nincs megfelelés ember

és szervezet között az értékek szintjén, ami pedig negatívan függhet össze a szervezeti teljesítménnyel, lásd többek között O'Reilly, Chatman és Caldwell (1991) tanulmányát vagy specifikusan a tanulmányi teljesítményre vonatkozóan Kun és Ujhelyi (2016) eredményeit. Ugyanakkor következhet a megfelelés hiánya a szakmai kultúra kialakítási folyamatából (szocializáció), annak időszükségletéből, eredményességéből is, hiszen egy egyetemi hallgató értékei még nem feltétlenül felelnek meg teljesen azoknak a szakmai értékeknek, amit a szak oktatói, elvárásai és egyéb karakterisztikái közvetítenek felé az egyetemi évek alatt (lásd például Burton, 1980). Ebben az esetben arra lehet számítani, hogy a rendszerben eltöltött idővel a különbség csökkeni fog. Ezt jelen tanulmány közvetlenül nem vizsgálta, de érdemes későbbi elemzés tárgyává tenni. Közvetetten azonban van az utóbbi feltevést gyengítő bizonyítékunk: az évfolyam kétértékű (dummy) változója csak az időorientáció és a jutalmazás dimenziójával mutatott összefüggést (lásd 3b. táblázat), azaz úgy tűnik, a hallgatók értékei nem „idomultak” a második és a harmadik évfolyam között. Az észlelt kultúra esetében viszont hat dichotómia mentén is jelentős volt az évfolyammal való kapcsolat; vagyis az oktatók, tantárgyak változása módosítani látszik az észlelt kultúrát, miközben a hallgatók igényeinek módosulása nem jellemző.

Az, hogy egyes szakok jobban különböznek másoktól, szintén nem meglepő (Burton, 1980), de a menedzsmentnek és a hallgatói szervezeteknek, sőt maguknak a szakok közt válogató leendő hallgatóknak is érdemes e különbség mértékére és mibenlétére figyelemmel lenni. A mintánk szerkezetéből adódóan a legnagyobb számú válaszadóval bíró

nemzetközi gazdálkodási (NG) alapszak volt a kiinduló viszonyítási alap, így lényegében az ettől való eltérést mutattuk ki. Nyilvánvalóan más viszonyítási alap más konkrét eredményre vezetett volna, de így is levonható néhány tanulság. A legnagyobb eltérést a pénzügy és számvitel (PSZ), illetve a sportszervező (SSZ) szakok produkálták az észlelt kultúra esetében, míg a három másik szak egy-két dimenzió mentén különbözött csupán. Ha azonban a kívánatos kultúrára figyelünk, már azt látjuk, hogy az észlelt esetben leginkább különböző pénzügy és számvitel szakos hallgatók egy esetben sem mutatnak jelentős eltérést, és a sportszervező hallgatók is csak három dichotómiában térnek el. A három, az NG alapszakhoz leginkább hasonlító észlelt kultúrájú szak (gazdálkodási és menedzsment, kereskedelem és marketing, turizmus-vendéglátás) kívánatos kultúrájában is csak hasonló mértékben tér el (a TV szak eggyel több dimenzióban), bár az eltérések más dichotómiáknál mutatkoznak. Tehát a szakok kulturális hasonlósága-különbözősége, úgy tűnik, hogy inkább a körülményekből, semmint a hallgatói elvárásokból származik.

Az, hogy egy nyilvánvalóan jelentős szervezeti eltérés (más karokon megkezdett tanulmányok) nem befolyásolja olyan módon a hallgatók által észlelt és kívánt

---

*A felsőoktatási intézmények menedzsmentje számára fontos döntési input annak ismerete, hogy milyennek látják a hallgatók a szervezet kultúráját, és milyen tartának ideálisnak. Az előbbi arra világíthat rá, hogy mennyire volt sikeres a szervezet az önmagáról a hallgatók felé közvetített kép kialakításában. A kívánatos kultúráról kapott információval kiegészülve pedig abba nyújt betekintést, hogy milyen hallgatók számára lehet a szervezet e szempontból vonzó, illetve a hallgatók mekkora és mely része érezheti magát „otthonosan” a falai között. Az így szerzett tudás egyértelműen felhasználható a szervezeti változások irányának meghatározásánál is.*

---



szervezeti kultúrát (a vizsgált modell alapján), mint a szak, arra világíthat rá, hogy a hallgatók mást érzhetnek a karok kultúrájából, mint amit az adatok és módszer fejezetben felsorolt, karok közti eltérések lefednek. Ebből az is következhet (bár jelen tanulmány ezt nem vizsgálta), hogy számukra legalább részben más lehet a szervezet észlelt kultúrája, értékei, mint annak vezetői, oktatói, hivatali dolgozói számára (lásd például *Zhu és Engels*, 2014). Természetesen az is okozhatja a várt eltérés hiányát, ha a két előd kar kultúrája igen hasonló volt egymáshoz. Sajnos az egyesítés előtt nem készült összehasonlításra alkalmas szervezeti-kultúra-vizsgálat ezekben az egységekben, így ezt nem tudjuk megítélni.

Kutatásunk egyik eredménye tehát, hogy alkalmasnak találta a Bakacsi- (2015) féle modellt és az ez alapján készített kérdőívet egy adott karon a szakok szubkultúráinak elkülönítésére. Ebből természetesen adódik a kutatás kiterjesztésének lehetősége további szakokra, karokra, intézményekre. Az így kapott adatok összehasonlításán keresztül általánosítható tapasztalatokhoz juthatunk. Most nem vizsgáltuk az észlelt jelenlegi és a kívánatosnak tartott kultúrák közti különbséget, amely érdekes vizsgálati lehetőségeket rejt. E szempontból is elemezhető lenne a szakok közti különbözőség. Ezeket, illetve az általunk megvizsgált kérdéseket is egyaránt különösen hasznos lenne erre alkalmas szervezeteknél összeolvasás előtt és azt követően is megvizsgálni, ami által kimutatható lenne az ilyen strukturális változások kultúrára gyakorolt hatása.

A felsőoktatási intézmények menedzsmentje számára fontos döntési input annak ismerete, hogy milyenek látják a hallgatók a szervezet kultúráját, és milyen tartósnak ideálisnak. Az előbbi arra világíthat rá, hogy mennyire volt sikeres a szervezet az önmagáról a hallgatók felé közvetített kép kialakításában. A kívánatos kultúráról kapott információval kiegészülve pedig abba nyújt betekintést, hogy milyen hallgatók számára lehet a szervezet e szempontból vonzó, illetve a hallgatók mekkora és mely része érezheti magát „otthonosan” a falai között. Az így szerzett tudás egyértelműen felhasználható a szervezeti változások irányának meghatározásánál is. A most bemutatott megközelítés, illetve elemzési eszköz hasznos kiegészítője lehet más, a felsőoktatási intézmények kultúráját vizsgáló módszereknek (például a bevezetőben idézett kulturálistöke-elemzéseknek).

## Irodalomjegyzék

- Bakacsi Gyula (2015): *A szervezeti magatartás alapjai, Alapítvány Bachelorkor hallgatók számára*. Semmelweis Kiadó, Budapest.
- Balogh Ágnes, Bogdány Eszter, Cserháti Gabriella, Csizmadia Tibor és Polák-Weldon Réka (2012): Keresleti-kínálati diszharmonia a szervezeti kultúra tükrében. *Vezetéstudomány*, **43**. 6. sz. 40–50.
- Balogh Ágnes, Gaál Zoltán, Szabó Lajos (2011): Relationship between Organizational Culture and Cultural Intelligence. *Management & Marketing – Challenges for the Knowledge Society*, **6**. 1. sz. 95–110.
- Betts, C. A. és Halfhill, S. M. (1985): Organization Culture: Theory, Definitions, and Dimensions. Presented at the National American Institute of Decision Sciences Conference, Las Vegas.
- Burton, R. C. (1980): *Academic Culture*. Yale Higher Education Research Group Working Paper YHERG-42, Yale University, New Haven, CT.
- Chandler Nick, és Heidrich Balázs (2014): Hajsza közben: Egy magyar felsőoktatási intézmény piacorientációjának kultúra alapú elemzési kísérlete. *Vezetéstudomány*, **45**. 6. sz. 27–36.
- Chatman, J. A. és Jehn, K. A. (1994): Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be? *Academy of Management Journal*, **37**. 3. sz. 522–553. DOI: [10.2307/256699](https://doi.org/10.2307/256699)
- Fényes Hajnalka és Pusztai Gabriella (2004): A kulturális és a társadalmi tőke kontextuális hatásai az iskolában. *Statistikai Szemle*, **82**. 6–7. sz. 567–582.
- Flacks, R. és Thomas, S. L. (2007): 'Outsiders', Student Subcultures, and the Massification of Higher Education. In: Smart, J. C. (szerk.): *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, **22**. Springer Netherlands, Dordrecht, 181–218. DOI: [10.1007/978-1-4020-5666-6](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5666-6)

- Gordon, G. G. és Cummins W. M. (1979): *Managing Management Climate*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Hajnal György (2006): Kultúra és teljesítmény a közgazdaságban. *Vezetéstudomány*, **37**. 4. sz. 2–9.
- Handy, C. B. (1985): *Understanding Organizations*. Third Edition. Penguin Book, London
- Heidrich, B. és Chandler, N. (2015): Four Seasons in One Day: The Different Shades of Organisational Culture in Higher Education. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, **30**. 4. sz. 559–588.
- Hofstede, G. (2001): *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Second edition, Sage Publication, California
- Jenei István, Losonci Dávid, Heidrich Balázs és Kása Richárd (2015): A modern termelési koncepciók és a szervezeti kultúra kapcsolata – irodalomfeldolgozás. *Vezetéstudomány*, **46**. 1. sz. 47–58.
- Kuh, G. D. és Whitt, E. J. (1988): *The Invisible Tapestry. Culture in American Colleges and Universities*. ASHE – ERIC Higher Education, Report No. 1., Association for the Study of Higher Education, Washington, D.C.
- Kun András István és Ujhelyi Mária (2016): Szervezeti kultúra és tanulmányi teljesítmény a műszaki menedzser hallgatók körében. *International Journal of Engineering and Management Sciences. Műszaki és menedzsment tudományi közlemények*, **1**. 1. sz. 2016. 09. 09-i megtekintés, <http://ijems.lib.unideb.hu/cikk/cikk/57aa2c84a26fe>. DOI: [10.21791/ijems.2016.1.29](https://doi.org/10.21791/ijems.2016.1.29).
- Martin, J. (1992): *Cultures in Organizations*. Oxford University Press, New York, NY.
- O'Reilly C. A., III, Chatman, J. és Caldwell, D. F. (1991): People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organizational Fit. *Academy of Management Journal*, **34**. 3. sz. 487–516. DOI: [10.2307/256404](https://doi.org/10.2307/256404)
- Pusztai Gabriella (2011): *A baráti kezektől a láthatatlan kezéig. Hallgatói értelmező közösségek a felsőoktatásban*. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.
- Robbins, S. P. (1991): *Organizational Behavior Concepts, Controversies, and Applications*. Fifth Edition, Prentice-Hall International Editions, London.
- Robbins, S. P. és Judge, T. A. (2016): *Essentials of Organizational Behavior*. Thirteenth edition. Pearson Education Limited, Boston.
- Sackmann, S. A. (1992): Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, **37**. 1. sz. 140–161. DOI: [10.2307/2393536](https://doi.org/10.2307/2393536)
- Schein, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schein, E. H. (1990): Organizational Culture. *American Psychologist*, **45**. 2. sz. 109–119. DOI: [10.1037/0003-066x.45.2.109](https://doi.org/10.1037/0003-066x.45.2.109)
- Schein, E. H. (2004): *Organizational Culture and Leadership*. Third edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, CA.
- Sirbagi, Naser (2007): Egyetemi oktatók szervezeti elkötelezettsége, és annak kapcsolata a szervezeti kultúrával. *Magyar Pedagógia*, **107**. 3. sz. 185–203.
- Tierney, W. G. (1988): Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. *The Journal of Higher Education*, **59**. 1. sz. 2–21. DOI: [10.2307/1981868](https://doi.org/10.2307/1981868)
- Trompenaars, F. és Hampden-Turner C. (1999): *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. Second edition. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Zhu, C. és Engels, N. (2014): Organizational culture and instructional innovations in higher education: Perceptions and reactions of teachers and students. *Educational Management Administration & Leadership*, **42**. 1. sz. 136–158. DOI: [10.1177/1741143213499253](https://doi.org/10.1177/1741143213499253)

## 1. MELLÉKELT

### Az első vizsgálat teljes kérdőíve

Kedves kitöltő! Kérünk, hogy az alábbi kérdőív kitöltésével segítsd munkánkat, amely során a hallgatók szervezeti kultúráját és tanulási szokásait kutatjuk. Köszönjük a válaszadást!

A Debreceni Egyetem melyik Karán tanulsz?

Szak:

Szakirány:

Évfolyam:

Nem:

Életkor:

Lakhely típusa (kérjük karikázd be a megfelelőt): főváros, megyeszékhely, város, község, falu

Kérünk, hogy az alábbi 12 szervezeti kultúra dimenzió mindegyikénél tegyél egy 'A' betűt a fölé a szám fölé, amelyik a jelenlegi egyetemi/főiskolai Karodra AKTUÁLISAN jellemző, és egy 'K' betűt az alá a szám alá, amelyik szerinted KÍVÁNATOS lenne (amilyen atmoszférájú Karra a legszívesebben járnál). Kérünk, ne hagyj ki egyetlen dimenziót se. Amikor az alábbi megfogalmazásokban szervezeti tagokról olvasol, az a szakoddal szoros kapcsolatban álló összes szereplőt érinti: elsősorban a hallgatókat, de a tanárokat, adminisztratív személyzetet is.

**1. Karral vagy szakkal való azonosulás:** Mennyire érzed úgy, hogy a szakodra járó hallgatótársaid a Karhoz, illetve saját szakjukhoz kötődnek jobban, melyikkel azonosulnak?

<i>A Karral azonosulnak</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<i>A szakkal azonosulnak</i>
-----------------------------	----------------------	------------------------------

**2. Egyetemmel vagy Karral való azonosulás:** Mennyire érzed úgy, hogy a Karra járó hallgatótársaid a Karhoz, illetve a Debreceni Egyetem egészéhez kötődnek jobban, melyikkel azonosulnak?

<i>Az Egyetemmel azonosulnak</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<i>A Karral azonosulnak</i>
----------------------------------	----------------------	-----------------------------

**3. Egyén- vagy csoportközpontság:** Mennyire jellemző a szakodon az egyéni célokat a csoportérdekek elé helyezni és egyénileg szervezni tevékenységeket (tanulás, munka, szabadidő stb.), illetve a csoportcélok mennyire rendelődnek alá az egyéni céloknak és a tevékenységeket mennyire szervezik csoportban?

<i>Egyénközpontság</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<i>Csoportközpontság</i>
------------------------	----------------------	--------------------------

**4. Feladat- vagy humán orientáció:** Milyen mértékben veszik fontolóra a szakodon a feladatok megoldásának, döntéseknek az emberekre gyakorolt következményeit? Mennyire törődnek csak a feladatok megoldásával (pl. tanulmányi feladatok) és mennyire az emberi kapcsolatokkal?

<i>Feladatorientáltság</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<i>Humánorientáció</i>
----------------------------	----------------------	------------------------

**5. Belső függés-függetlenség:** Mennyire elfogadott az egyes hallgatók, hallgatói csoportok, szerveződések stb. önálló, független fellépése és mennyire elvárt a koordinált cselekvés szakodon?

<i>Függetlenség</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<i>Függés (koordináltság)</i>
---------------------	----------------------	-------------------------------

**6. Erős vagy gyenge kontroll:** Mennyire kontrollálja szakodon a szervezet és a közösség a tagok viselkedését előírásokkal, szabályokkal, közvetlen felügyelettel, csoportnyomással?

<i>Gyenge kontroll</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<i>Erős kontroll</i>
------------------------	----------------------	----------------------

**7. Kockázatvállalás – kockázatkerülés:** Mennyire elfogadott, elvárt a szakodon a tagoktól az újító, innovatív, kockázatvállaló, rámenős magatartás és mennyire a bizonytalanság és kockázat kerülése?

<i>Kockázatkerülés</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<i>Kockázatvállalás</i>
------------------------	----------------------	-------------------------

**8. Teljesítményorientáció:** A jutalmazás, elismerés mennyire a teljesítményhez kötött, illetve mennyire múlik más tényezőkön (rangidősség, életkor, protekció, kapcsolatok stb.) a szakodon?

<i>Nem teljesítménytől függ</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<i>Csak a teljesítménytől függ</i>
---------------------------------	----------------------	------------------------------------

**9. Konfliktustűrés, konfliktuskerülés:** Milyen mértékben hozhatóak felszínre szakodon a konfliktusok, kritikák, ellenvélemények?

<i>A konfliktusok kerülendőek</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<i>A konfliktusok elfogadottak</i>
-----------------------------------	----------------------	------------------------------------

**10. Cél- (eredmény-) vagy eszköz (folyamat) orientáció:** Érzésed szerint szakodon mennyire koncentrálsz a szervezetre, és a szervezet által megfogalmazott elvárások a végső eredményekre, illetve mennyire inkább az eredményhez vezető folyamatokra, technikákra? Mennyire fontos a célok elérése és mennyire megfelelő az eszközök használata ennek során?

<i>Az eszközök a fontosabbak</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<i>A célok a fontosabbak</i>
----------------------------------	----------------------	------------------------------

**11. Nyílt rendszer (külső orientáció) vagy zárt rendszer (belső orientáció):** Mennyire érzed, hogy szakodon a szervezet a külső (szervezeten kívüli) környezet kihívásainak megválaszolására koncentrálsz és mennyire, hogy csak a belső folyamataira? Mennyire számít a külső környezetnek és mennyire a belső elvárásoknak való megfelelés?

<i>Külső orientáció</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<i>Belső orientáció</i>
-------------------------	----------------------	-------------------------

**12. Rövid vagy hosszú távú orientáció:** Mennyire érzed ezen a szakon, hogy a szervezet (és a tagok) hosszú távú célokat követ, hosszú távon gondolkodik? Mennyire érzed, hogy a jelenbeli vagy a közeli jövő problémáit igyekszik megoldani?

<i>Rövid táv</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<i>Hosszú táv</i>
------------------	----------------------	-------------------

## 2. MELLÉKLET

### A második vizsgálat kultúrakérdőíve

1. Mennyire érzed úgy, hogy szaktársaid a Karhoz, illetve saját szakjukhoz kötődnek jobban?

Aktuális helyzet																				
	<b>A Karhoz kötődnek</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>A szakhoz kötődnek</b>								
Kívánatos helyzet																				

2. Mennyire érzed úgy, hogy a karra járó hallgatótársaid a karhoz, illetve a Debreceni Egyetem egészéhez kötődnek jobban?

Aktuális helyzet																				
	<b>Az egyetemhez kötődnek</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>A Karhoz kötődnek</b>								
Kívánatos helyzet																				

3. Mennyire jellemző a szakodon a tevékenységeket (pl. tanulás) csoportban végezni?

Aktuális helyzet																				
	<b>Nem jellemző</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>Nagyon jellemző</b>								
Kívánatos helyzet																				

4. Milyen mértékben veszik fontolóra a szakodon a feladatok megoldásának, döntéseknek az emberekre gyakorolt következményeit?

Aktuális helyzet																				
	<b>Kevésbé veszik figyelembe</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>Nagyon figyelembe veszik</b>								
Kívánatos helyzet																				

5. Mennyire elfogadott az egyes hallgatók, hallgatói csoportok, szerveződések stb. önálló, független fellépése?

Aktuális helyzet																				
	<b>Nem elfogadott</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>Elfogadott</b>								
Kívánatos helyzet																				

6. Mennyire kontrollálja szakodon a szervezet és a közösség a tagok viselkedését előírásokkal, szabályokkal, közvetlen felügyelettel?

Aktuális helyzet																				
	<b>Nem kontrollálja</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>Erősen kontrollálja</b>								
Kívánatos helyzet																				

7. Mennyire elfogadott, elvárt a szakodon a tagoktól az újító, innovatív, kockázatvállaló, rámenős magatartás?

Aktuális helyzet																				
	<b>Nem elfogadott</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>Elfogadott</b>								
Kívánatos helyzet																				



8. A jutalmazás, elismerés mennyire a teljesítményhez kötött a szakodon?

Aktuális helyzet																			
	<b>Nem a teljesítménytől függ</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								<b>Csak a teljesítménytől függ</b>
Kívánatos helyzet																			

9. Milyen mértékben hozhatóak felszínre szakodon a konfliktusok, kritikák, ellenvélemények?

Aktuális helyzet																			
	<b>A konfliktusok kerülendők</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								<b>A konfliktusok elfogadottak</b>
Kívánatos helyzet																			

10. Érzésed szerint szakodon mennyire koncentrálsz a szervezetre arra, hogy a végső eredmények eléréséhez megfelelő technikákat, módszereket alkalmazzon?

Aktuális helyzet																			
	<b>Kevésbé koncentrálsz</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								<b>Erősen koncentrálsz</b>
Kívánatos helyzet																			

11. Érzésed szerint szakodon mennyire koncentrálsz a szervezetre a külső (szervezeten kívüli) környezet kihívásainak megválaszolására?

Aktuális helyzet																			
	<b>Kevésbé koncentrálsz</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								<b>Erősen koncentrálsz</b>
Kívánatos helyzet																			

12. Mennyire érzed ezen a szakon, hogy a szervezet (és a tagok) hosszú távon gondolkodik?

Aktuális helyzet																			
	<b>Kevésbé</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								<b>Nagyon</b>
Kívánatos helyzet																			

### 3. MELLÉKLET

#### A szervezetikultúra-felmérések leíró statisztikai vizsgálatonként és szakonként

4a. táblázat: A teljes I. minta kultúráváltóinak leíró statisztikái (N = 186)

Változó	Átlag	Szórás	Medián	Változó	Átlag	Szórás	Medián
CÉLESZKÉ	6,317	2,093	7,000	JUTALMK	7,753	2,073	8,000
JUTALMÉ	6,167	2,443	7,000	IDŐTÁVK	7,366	1,717	7,000
AZSZAKÉ	6,038	2,187	6,000	AZSZAKK	7,161	2,333	8,000
AZKARÉ	5,952	2,461	6,000	CSOPORTK	6,683	1,920	7,000
NYÍLTÉ	5,602	2,041	5,000	AZKARK	6,629	2,239	7,000
IDŐTÁVÉ	5,215	2,343	5,000	HUMORK	6,624	1,758	7,000
FÜGTLENÉ	5,070	2,022	5,000	CÉLESZKK	6,559	1,900	6,000
KONTROLLÉ	4,769	2,239	5,000	KOCKVÁLLK	6,468	1,625	6,000
KONFTÚRÉ	4,699	2,195	5,000	KONFTÚRK	6,134	2,198	6,000
KOCKVÁLLÉ	4,608	2,025	4,000	NYÍLTK	5,957	1,702	6,000
CSOPORTÉ	4,446	2,348	4,000	FÜGTLENK	5,323	1,971	5,000
HUMORÉ	4,376	2,181	4,000	KONTROLLK	5,274	1,988	5,000

4b. táblázat: Az I. minta, GM szak kultúráváltóinak leíró statisztikái (N = 50)

Változó	Átlag	Szórás	Medián	Változó	Átlag	Szórás	Medián
AZSZAKÉ	6,180	2,327	5,500	AZSZAKK	7,400	2,213	8,000
AZKARÉ	5,600	2,611	6,000	AZKARK	6,380	2,531	7,000
CSOPORTÉ	4,160	2,253	4,000	CSOPORTK	6,560	2,032	6,000
HUMORÉ	4,040	2,030	4,000	HUMORK	6,440	1,831	6,000
FÜGTLENÉ	5,460	2,187	5,500	FÜGTLENK	5,360	2,018	5,000
KONTROLLÉ	5,060	2,235	5,000	KONTROLLK	5,460	2,022	5,000
KOCKVÁLLÉ	5,340	2,335	5,500	KOCKVÁLLK	6,620	1,772	6,000
JUTALMÉ	6,240	2,412	7,000	JUTALMK	7,820	2,017	8,000
KONFTÚRÉ	4,760	2,584	4,000	KONFTÚRK	6,080	2,398	6,000
CÉLESZKÉ	6,580	2,304	7,000	CÉLESZKK	6,460	2,022	6,000
NYÍLTÉ	5,860	2,185	5,500	NYÍLTK	6,180	1,746	6,000
IDŐTÁVÉ	5,460	2,460	5,000	IDŐTÁVK	7,220	2,003	7,000

4c. táblázat: Az I. minta, NG szak kultúráváltóinak leíró statisztikái (N = 80)

Változó	Átlag	Szórás	Medián	Változó	Átlag	Szórás	Medián
AZSZAKÉ	5,950	2,338	6,000	AZSZAKK	7,238	2,274	8,000
AZKARÉ	6,450	2,480	7,000	AZKARK	6,863	2,042	7,000
CSOPORTÉ	4,413	2,504	4,000	CSOPORTK	6,425	1,986	6,500
HUMORÉ	3,925	2,103	3,500	HUMORK	6,613	1,886	6,500
FÜGTLENÉ	5,063	2,119	5,000	FÜGTLENK	5,038	2,071	5,000
KONTROLLÉ	4,538	2,233	4,500	KONTROLLK	5,088	2,100	5,000
KOCKVÁLLÉ	4,388	1,866	4,000	KOCKVÁLLK	6,275	1,559	6,000
JUTALMÉ	5,863	2,545	5,500	JUTALMK	7,625	2,172	8,000
KONFTÚRÉ	4,650	2,188	5,000	KONFTÚRK	6,425	2,198	7,000
CÉLESZKÉ	6,288	1,911	7,000	CÉLESZKK	6,563	1,771	6,000
NYÍLTÉ	5,788	2,029	5,000	NYÍLTK	5,725	1,669	6,000
IDŐTÁVÉ	5,063	2,291	5,000	IDŐTÁVK	7,250	1,619	7,000

4d. táblázat: Az I. minta, PSZ szak kultúráváltóinak leíró statisztikái (N = 18)

Változó	Átlag	Szórás	Medián	Változó	Átlag	Szórás	Medián
AZSZAKÉ	5,333	1,455	5,000	AZSZAKK	5,056	1,680	4,500
AZKARÉ	5,111	1,676	5,000	AZKARK	7,000	1,855	7,000
CSOPORTÉ	4,611	1,650	4,000	CSOPORTK	5,833	1,505	5,500
HUMORÉ	5,500	2,121	5,000	HUMORK	7,500	1,617	7,500
FÜGTLENÉ	5,500	1,581	5,500	FÜGTLENK	6,444	1,609	6,000
KONTROLLÉ	5,000	2,114	5,000	KONTROLLK	5,333	1,987	5,500
KOCKVÁLLÉ	4,000	1,328	4,000	KOCKVÁLLK	5,778	1,614	6,000
JUTALMÉ	6,889	2,587	8,000	JUTALMK	6,389	2,275	6,500
KONFTŰRÉ	5,278	1,742	5,000	KONFTŰRK	8,333	1,917	9,000
CÉLESZKÉ	5,889	1,937	5,500	CÉLESZKK	6,167	2,497	6,000
NYÍLTÉ	6,111	1,605	6,000	NYÍLTK	6,333	1,819	6,000
IDŐTÁVÉ	5,056	2,014	4,500	IDŐTÁVK	6,389	1,790	6,000

4e. táblázat: Az I. minta, TV szak kultúráváltóinak leíró statisztikái (N = 38)

Változó	Átlag	Szórás	Medián	Változó	Átlag	Szórás	Medián
AZSZAKÉ	6,368	1,923	7,000	AZSZAKK	6,842	2,354	7,500
AZKARÉ	5,763	2,399	6,000	AZKARK	7,000	1,708	7,000
CSOPORTÉ	4,816	2,437	5,000	CSOPORTK	6,974	1,423	7,000
HUMORÉ	5,237	2,199	5,000	HUMORK	5,868	1,788	6,000
FÜGTLENÉ	4,368	1,601	4,000	FÜGTLENK	5,184	1,690	5,000
KONTROLLÉ	4,763	2,342	4,000	KONTROLLK	6,711	1,575	7,000
KOCKVÁLLÉ	4,395	1,994	4,500	KOCKVÁLLK	7,658	1,849	8,000
JUTALMÉ	6,368	2,174	6,500	JUTALMK	5,579	2,009	6,000
KONFTŰRÉ	4,447	1,841	4,500	KONFTŰRK	6,789	1,727	7,000
CÉLESZKÉ	6,237	2,271	6,000	CÉLESZKK	5,947	1,643	6,000
NYÍLTÉ	4,632	1,807	4,000	NYÍLTK	7,895	1,410	8,000
IDŐTÁVÉ	5,289	2,492	6,000	IDŐTÁVK	6,842	2,354	7,500

5a. táblázat: A teljes II. minta kultúráváltóinak leíró statisztikái (N = 591)

Változó	Átlag	Szórás	Medián	Változó	Átlag	Szórás	Medián
AZSZAKÉ	6,655	2,084	7,000	IDŐTÁVK	8,308	1,625	8,000
AZKARÉ	6,203	2,368	6,000	CÉLESZKK	8,169	1,630	8,000
JUTALMÉ	6,044	2,510	6,000	JUTALMK	7,927	1,763	8,000
IDŐTÁVÉ	5,858	2,250	6,000	NYÍLTK	7,792	1,612	8,000
FÜGTLENÉ	5,851	2,104	6,000	FÜGTLENK	7,694	1,772	8,000
CÉLESZKÉ	5,440	2,218	5,000	HUMORK	7,496	1,706	8,000
NYÍLTÉ	5,313	2,019	5,000	AZSZAKK	7,140	1,937	8,000
KONTROLLÉ	5,193	1,969	5,000	KOCKVÁLLK	6,797	1,920	7,000
KOCKVÁLLÉ	5,124	2,095	5,000	KONFTŰRK	6,770	2,036	7,000
KONFTŰRÉ	4,817	2,195	5,000	AZKARK	6,607	1,990	7,000
HUMORÉ	4,717	1,926	5,000	CSOPORTK	6,548	2,112	7,000
CSOPORTÉ	4,252	2,332	4,000	KONTROLLK	5,880	1,997	6,000

5b. táblázat: Az II. minta, GM szak kultúráváltóinak leíró statisztikái (N = 118)

Változó	Átlag	Szórás	Medián	Változó	Átlag	Szórás	Medián
AZSZAKÉ	6,797	2,049	7,000	AZSZAKK	6,780	1,900	7,000
AZKARÉ	6,322	2,535	7,000	AZKARK	6,729	2,028	7,000
CSOPORTÉ	4,712	2,321	4,000	CSOPORTK	6,483	1,871	7,000
HUMORÉ	4,373	1,978	4,500	HUMORK	7,466	1,786	7,500
FÜGTLENÉ	6,000	1,974	6,000	FÜGTLENK	7,771	1,727	8,000
KONTROLLÉ	5,161	1,904	5,000	KONTROLLK	5,814	1,974	6,000
KOCKVÁLLÉ	4,941	2,146	5,000	KOCKVÁLLK	6,814	1,908	7,000
JUTALMÉ	6,034	2,634	7,000	JUTALMK	7,992	1,687	8,000
KONFTŰRÉ	4,551	1,897	5,000	KONFTŰRK	6,763	1,951	7,000
CÉLESZKÉ	5,254	2,161	5,500	CÉLESZKK	8,127	1,511	8,000
NYÍLTÉ	5,229	1,967	5,000	NYÍLTK	7,610	1,596	8,000
IDŐTÁVÉ	5,559	2,236	5,500	IDŐTÁVK	8,076	1,710	8,000

5c. táblázat: Az II. minta, NG szak kultúráváltóinak leíró statisztikái (N = 112)

Változó	Átlag	Szórás	Medián	Változó	Átlag	Szórás	Medián
AZSZAKÉ	6,045	2,399	6,000	AZSZAKK	6,580	1,848	6,500
AZKARÉ	6,295	2,452	6,000	AZKARK	6,723	1,928	7,000
CSOPORTÉ	4,116	2,201	4,000	CSOPORTK	5,982	2,214	6,000
HUMORÉ	4,268	1,855	4,000	HUMORK	7,616	1,623	8,000
FÜGTLENÉ	5,938	2,235	6,000	FÜGTLENK	7,964	1,755	8,000
KONTROLLÉ	5,009	1,924	5,000	KONTROLLK	5,563	1,883	5,000
KOCKVÁLLÉ	4,795	1,927	5,000	KOCKVÁLLK	6,830	1,830	7,000
JUTALMÉ	5,598	2,459	6,000	JUTALMK	8,196	1,535	8,000
KONFTŰRÉ	4,500	2,352	4,000	KONFTŰRK	6,884	2,003	7,000
CÉLESZKÉ	5,116	2,213	5,000	CÉLESZKK	8,170	1,570	8,000
NYÍLTÉ	5,125	2,045	5,000	NYÍLTK	8,232	1,571	8,500
IDŐTÁVÉ	5,777	2,385	6,000	IDŐTÁVK	8,491	1,560	9,000

5d. táblázat: Az II. minta, PSZ szak kultúráváltóinak leíró statisztikái (N = 118)

Változó	Átlag	Szórás	Medián	Változó	Átlag	Szórás	Medián
AZSZAKÉ	6,763	1,777	7,000	AZSZAKK	7,076	1,873	7,000
AZKARÉ	6,475	2,003	7,000	AZKARK	6,695	1,776	7,000
CSOPORTÉ	4,390	2,425	4,000	CSOPORTK	6,856	2,039	7,000
HUMORÉ	5,449	1,688	5,000	HUMORK	7,466	1,448	8,000
FÜGTLENÉ	6,161	1,948	6,000	FÜGTLENK	7,602	1,639	8,000
KONTROLLÉ	5,347	2,035	5,000	KONTROLLK	5,754	1,872	6,000
KOCKVÁLLÉ	5,102	1,790	5,000	KOCKVÁLLK	6,449	1,897	6,000
JUTALMÉ	6,915	2,127	7,000	JUTALMK	7,873	1,707	8,000
KONFTŰRÉ	5,195	2,204	5,000	KONFTŰRK	6,441	2,178	7,000
CÉLESZKÉ	6,415	2,052	7,000	CÉLESZKK	8,102	1,576	8,000
NYÍLTÉ	5,661	2,022	6,000	NYÍLTK	7,661	1,509	8,000
IDŐTÁVÉ	6,847	2,123	7,000	IDŐTÁVK	8,237	1,551	8,000

5e. táblázat: Az II. minta, TV szak kultúrávaltozónak leíró statisztikái (N = 96)

Változó	Átlag	Szórás	Medián	Változó	Átlag	Szórás	Medián
AZSZAKÉ	6,510	2,108	7,000	AZSZAKK	7,865	1,798	8,000
AZKARÉ	5,542	2,344	5,000	AZKARK	6,823	1,914	7,000
CSOPORTÉ	3,865	2,452	3,000	CSOPORTK	6,479	2,215	7,000
HUMORÉ	4,521	1,897	4,000	HUMORK	7,490	1,576	8,000
FÜGTLENÉ	5,615	2,291	5,000	FÜGTLENK	7,594	1,939	8,000
KONTROLLÉ	5,094	1,958	5,000	KONTROLLK	6,219	2,032	6,000
KOCKVÁLLÉ	5,167	2,232	5,000	KOCKVÁLLK	6,990	1,944	7,000
JUTALMÉ	5,479	2,703	5,500	JUTALMK	7,885	2,036	8,000
KONFTŰRÉ	4,521	2,047	4,000	KONFTŰRK	6,823	1,930	7,000
CÉLESZKÉ	5,083	2,076	5,000	CÉLESZKK	8,250	1,569	8,000
NYÍLTÉ	5,208	1,869	5,000	NYÍLTK	7,823	1,465	8,000
IDŐTÁVÉ	5,531	1,908	5,500	IDŐTÁVK	8,458	1,507	9,000

5f. táblázat: Az II. minta, KM szak kultúrávaltozónak leíró statisztikái (N = 68)

Változó	Átlag	Szórás	Medián	Változó	Átlag	Szórás	Medián
AZSZAKÉ	6,824	1,884	7,000	AZSZAKK	7,559	2,062	8,000
AZKARÉ	6,059	2,239	6,000	AZKARK	6,103	2,166	6,000
CSOPORTÉ	3,926	2,181	3,000	CSOPORTK	6,897	1,956	7,000
HUMORÉ	4,868	1,992	5,000	HUMORK	7,838	1,589	8,000
FÜGTLENÉ	5,338	2,341	5,000	FÜGTLENK	7,500	1,766	8,000
KONTROLLÉ	5,132	1,915	5,000	KONTROLLK	5,794	2,148	6,000
KOCKVÁLLÉ	4,824	2,324	5,000	KOCKVÁLLK	7,000	2,151	7,000
JUTALMÉ	5,912	2,555	5,500	JUTALMK	7,735	1,784	8,000
KONFTŰRÉ	4,500	2,216	4,000	KONFTŰRK	6,779	2,079	7,000
CÉLESZKÉ	4,618	2,186	5,000	CÉLESZKK	8,397	1,772	9,000
NYÍLTÉ	4,691	2,320	4,000	NYÍLTK	8,162	1,599	8,000
IDŐTÁVÉ	5,191	2,208	5,000	IDŐTÁVK	8,206	1,680	8,000

5g. táblázat: Az II. minta, SSZ szak kultúrávaltozónak leíró statisztikái (N = 79)

Változó	Átlag	Szórás	Medián	Változó	Átlag	Szórás	Medián
AZSZAKÉ	7,177	2,062	8,000	AZSZAKK	7,329	1,940	8,000
AZKARÉ	6,418	2,540	7,000	AZKARK	6,304	2,203	6,000
CSOPORTÉ	4,304	2,295	4,000	CSOPORTK	6,772	2,292	7,000
HUMORÉ	4,886	1,961	5,000	HUMORK	7,127	2,209	7,000
FÜGTLENÉ	5,772	1,797	6,000	FÜGTLENK	7,620	1,856	8,000
KONTROLLÉ	5,443	2,105	5,000	KONTROLLK	6,278	2,130	6,000
KOCKVÁLLÉ	6,101	2,061	6,000	KOCKVÁLLK	6,835	1,850	7,000
JUTALMÉ	6,190	2,343	6,000	JUTALMK	7,747	1,884	8,000
KONFTŰRÉ	5,734	2,246	6,000	KONFTŰRK	7,038	2,078	7,000
CÉLESZKÉ	5,861	2,240	6,000	CÉLESZKK	8,038	1,911	8,000
NYÍLTÉ	5,848	1,784	6,000	NYÍLTK	7,278	1,832	7,000
IDŐTÁVÉ	5,911	2,271	6,000	IDŐTÁVK	8,405	1,772	9,000