

FEKETE Hajnalka – DIMÉNY Erzsébet

## MEGFELELŐ KULTÚRA = KIVÁLÓ TELJESÍTMÉNY?

A szervezeti kultúra meghatározza azokat az alapvető értékeket, feltételezéseket, értelmezéseket és megközelítéseket, amelyek a szervezetet jellemzik. A definíciók sokszínűsége is bizonyítja, hogy a szervezeti kultúrában kifejeződik mindaz, amitől a szervezet egyedi. A vállalat teljesítményét számos tényező befolyásolja, ezek lehetnek külső, a vállalkozás által nagyrészt befolyásolhatatlan tényezők, de lehetnek belső, a vállalkozás által jelentősen befolyásolható tényezők. A kihívásokra adott egyedi, szervezetenként eltérő válaszok a vállalatok eltérő stratégiáiban, szervezeti felépítéseiben és szervezeti kultúráiban – mint a vállalat által befolyásolható tényezőkben – fejeződnek ki. A szerzők dolgozatukban egy empirikus kutatás eredményeinek egy részét mutatják be, amely az említett tényezők és a vállalati teljesítmény összefüggéseit tárja fel. Jelen tanulmány a vállalati teljesítmény és a szervezeti kultúra közti kapcsolatokat vizsgálja. A cikk elemzi, hogy melyek lehetnek azok a kulturális jellemzők, amelyek elősegíthetik a vállalati teljesítmény növelését.

**Kulcsszavak:** szervezeti kultúra, Cameron – Quinn kultúrátípusai, vállalati teljesítmény, balanced scorecard

A huszadik század egyik legnagyobb menedzsment-gondolkodója, Drucker 1955-ben megjelent alapművében a *The Practice of Management*-ben a *The Spirit of an Organization* című fejezetben arról beszél, hogy a szervezet 'szellemének' szabad mozgásteret kell adnia az egyének kiválóságának. A spirit szó többféleképpen is lefordítható: lélek, szellem, valamint lehet hangulat, kedv is. Drucker szerint a vállalat jó 'szelleme' vagy 'lelke' a teljesítmény növelését támogató szervezeti kultúra. A stratégiai vezetés és a vállalati kultúra jelentőségét, a sikerre és a versenyképességre gyakorolt hatását számos publikáció, gyakorlati elemzés hangsúlyozza (Gaál, 1999).

„Napjainkban a kultúra a fenntartható gazdasági fejlődés alapvető forrása” (Szabó et al., 2007), a kulturális tőke belépett a hagyományos tőkeelemek közé mind a szervezetek, mind a nemzetgazdaságok számára stratégiai sikertényezővé vált a globalizált világ gazdaságban (Kovács, 2006). Minden szervezet másképp válaszol a külső környezet kihívásaira és a belső koordináció problémáira. „A kulturális aspektusok kiemelt jelentőséget nyernek a jobb versenypozíció eléréséhez szükséges kompetenciák kiépítésében és felhasználásában.” (Szabó et al., 2007) A nemzetközi szinten jelenlévő

vállalatoknál is a nemzeti és a vállalati kultúrához való alkalmazkodás a siker egyik előfeltétele, a nemzetközi szinten tevékenykedő menedzsereknek tisztában kell lenniük a kulturális különbségekkel, mivel előnyt kovácsolhatnak azok összeegyeztetéséből (Gaál et al., 2004).

A szervezeti kultúra a szervezetbe mélyen beágyazódott hitek és meggyőződések rendszere (Handy, 1985), amit a vállalkozás történelme során fejlesztett ki, és a munkatársak összetartásának segítségével biztosítja a vállalkozás túlélését (Kornmeier – Schneider, 2006), a szervezeti identitás érzését adja a szervezeti tagoknak (Daft, 2001). „A kultúra a jelentések megosztott rendszere” (Gaál et al., 2005), amely alakítja az egyének viselkedését (Gaál – Szabó, 2001), leírja a kollektívan elfogadott magatartásnormákat (Pfohl et al., 2007).

Bleichner (1994) a vállalati kultúra három szintjét különbözteti meg: a kultúra látható, érzékelhető jeleit, amelyek gyártási eljárásokban, technológiákban, mesterségbeli tudásban és magatartásban nyilvánulnak meg. A második szint azokat az értékeket és normákat vizsgálja, amelyek mentén az érzékelhető elemek létrejönnek. A vállalati kultúra mélyrétegeit a láthatatlan, tudatalatti alapvető feltételezések adják.

Schein (1997) szerint a szervezeti kultúra több tényező keveréke:

- az emberek kapcsolataiban megfigyelt magatartási szabályok,
- a munkacsoportokban kialakult normák,
- a szervezet által szorgalmazott domináns értékek,
- a felső vezetés viselkedését vezérlő filozófia a személyzettel és a fogyasztókkal szemben,
- a szervezeti szabályok, procedurák, folyamatok,
- a szavak nélkül közvetített hangulat, klíma.

Klein (2004) szerint a szervezeti kultúra befolyásoló tényezői: a szervezet története, a tulajdonforma, a méret, a technológia, az üzleti szektor, a külső környezet, a dolgozók, az alapítók, a felső vezetés.

Schwarz (1989) elkülöníti a szervezeti kultúra eredeti és származékos hatásait. Az eredeti hatások abban nyilvánulnak meg, hogy a szervezeti kultúra befolyásolja az egyének magatartását, ezáltal a vállalati siker egyik legfontosabb letéteményesét, a humán tőkét. A magatartás befolyásolása eredményezi a származékos hatásokat. A belső származékos hatások közé tartozik a koordinációra és az irányításra gyakorolt hatás, tehát a szervezeti kultúra befolyásolja a struktúrát és a versenystratégiát. A külső származékos hatások a vállalat és környezete közti kapcsolatra gyakorolt hatások, például az image-építés tartozik ide, vagy az, hogy a környezettel való kapcsolatára az alkalmazkodás, vagy inkább a környezet megváltoztatására való törekvés a jellemző.

Cameron és Quinn (2006) megállapítja, hogy az öt legsikeresebb amerikai vállalat nem a Porter által meghatározott kondíciók meglétének köszönheti sikerét – sikerük kulcsa a vállalati kultúrában rejlik. A stratégia, a piaci jelenlét és a technológiai előny is fontos, de már nem elég – napjaink sikeres vállalatai egyedülálló vállalati kultúrájukat kapitalizálják. Az erős és egyedi kultúra csökkenti a bizonytalanságot, világossá teszi a tagokkal szembeni elvárásokat, biztosítja a folyamatosságot, a kollektív identitást és a szervezet iránti elkötelezettséget, ösztönzi az előretökölést. A kulturális sajátosságok stratégiai sikertényezővé válhatnak a szervezetek számára (Óvári, 2006).

A szervezetek az idő múlásával, a környezeti kihívásokra válaszul, kifejlesztenek egy domináns kultúrát. A szervezeti kultúra egyszerre biztosít stabilitást és alkalmazkodóképességet (Bakacsi, 1998). Deal és Kennedy (2000) kimutatta, hogy az erős szervezeti kultúrával rendelkező szervezetek sikeresek a globalizáció, az információs technológiák, a fúziók és a méretcsökkentések ellenére. A szervezeti kultúra az összetartó erő, ami képessé teszi az embereket a közös célok elérésére.

Cameron és Quinn (2006) megállapítja, hogy bár a szervezeti kultúra egyedi szubkultúrákat foglal magában, a szubkultúrák mégis hordoznak olyan közös jegyeket, amelyek tipikusak az egész szervezetre nézve. A szervezeti kultúra értékelése során a kultúra ezen átfogó elemeire kell a mérésnek koncentrálnia.

### Az empirikus kutatás jellemzői

A kutatás során 256 vállalat jellemzőit vizsgáltuk meg a vállalati stratégia, struktúra, kultúra és teljesítmény vonatkozásában, kérdőíves módszerrel. A kutatás leíró jellegű, az összefüggések feltárásához kvantitatív módszereket használtunk fel.

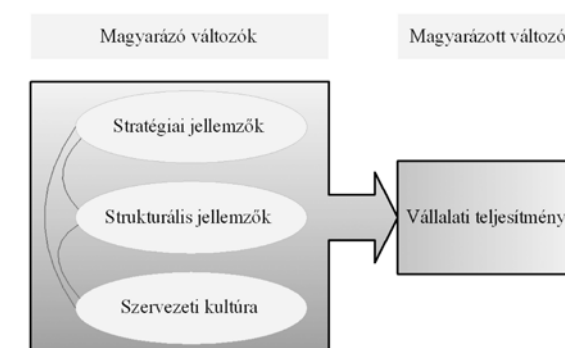
A kutatás az egész ország területére, azon belül minden régióra és megyére kiterjedt. A vizsgált vállalatok több mint fele sorolható létszám alapján a közepes méretű vállalkozások kategóriájába, 36,1%-uk nagyvállalat, és összesen 13,27%-uk tekinthető mikro-, illetve kisvállalatnak. A vizsgált vállalkozások ágazati besorolása szerint a minta túlnyomó többségét a feldolgozóipari cégek teszik ki, a leválogatás során arra törekedtem, hogy olyan vállalatok szerepeljenek a mintában, amelyek folytatnak termelő tevékenységet.

### A kutatási modell

A kutatás a különböző vállalati stratégiák, strukturális jellemzők és szervezeti kultúrák vállalati teljesítményt befolyásoló hatásainak vizsgálatára irányult. Jelen cikk a szervezeti kultúra jellemzői és a vállalati teljesítmény közti összefüggésekre vonatkozó eredmények bemutatásával foglalkozik (1. ábra).

1. ábra

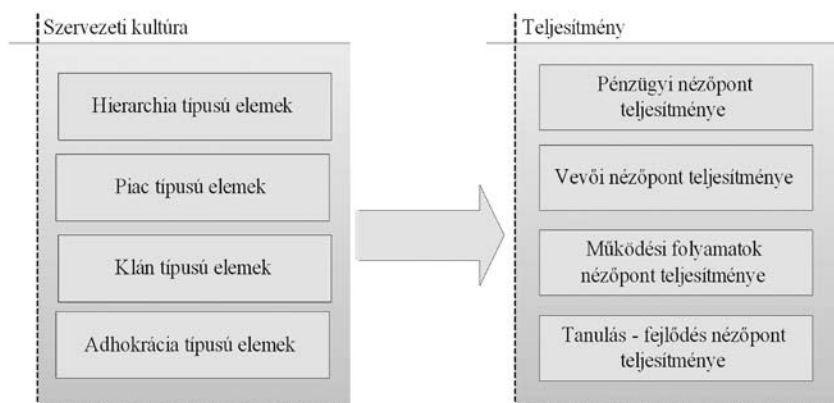
#### A kutatás teljes modellje



### A kutatás változói

Az empirikus kutatás során a szervezeti kultúrák értékelése Cameron és Quinn kultúrátípusai segítségével, a vállalati teljesítmények értékelése a Kaplan és Norton-féle balanced scorecard modell segítségével történt (2. ábra).

A kutatás változói



2. ábra

Ezek mind olyan jellemzők, amelyek stratégiai jelentőséggel bírnak, és befolyásolhatják a szervezet teljesítményét. Választásunk ezért esett Cameron és Quinn módszerére.

Cameron és Quinn kultúradiagnosztizáló kérdőíve a szervezet jelenlegi és kívánatos kultúráját az említett hat kérdéskörrel méri fel, a kérdésekhez négy változat tartozik. A kérdőív kitöltése során a válaszadók a hat kérdés szerinti négy alternatíva között osztottak szét száz pontot. Minden szervezetben mindegyik kultúrátípus jelen van valamilyen mértékben. Egy szervezetben

az uralkodó kultúrátípus a négy közül az, amelyiknél az adott pontszámok átlaga a hat kérdéskör tekintetében a legmagasabb. A hat kérdéskör alapján meghatározható, hogy az adott szervezetre négy szervezeti kultúrátípus (piac, klán, adhokrácia, hierarchia) közül melyik a leginkább jellemző. A szervezeti kultúra értékelésére a kutatás során ez a négy változó szolgált. (A vállalati teljesítmény indikátorainak bemutatása a Stratégiavezérelt teljesítmény című cikkben található. Vezetéstudomány, 2012. 3. sz.)

**Cameron és Quinn szervezeti kultúra-típológiája**

Cameron és Quinn kultúradimenzióinak kiindulópontja a szervezetek működése és a szervezeti kultúra alapjául szolgáló értékek, kultúrátípusaikat két dimenzió mentén határozták meg:

- Az első dimenzió megkülönbözteti a rugalmasság és a dinamizmus kritériumát a stabilitás, rend és szabályozás kritériumától. A skála egyik végén a sokoldalú, változékony, alkalmazkodó szervezetek állnak, a másik végén az egyenletességgel és tartóssággal jellemezhető szervezetek.
- A második dimenzió a belső orientációt, az integrációt és az összhang hatékonysági kritériumát különbözteti meg a külső orientáció és a versengés kritériumától. Egyes szervezetek hatékonyságát a konzisztencia jellemzi, míg például a „Gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan!” jelmondat jól példázza némely multinacionális vállalatnak azt a stratégiáját, hogy egységei a helyi környezethez alkalmazkodnak, nem pedig központilag meghatározott eljárások alapján működnek – az ilyen szervezetekre a kifelé összpontosítás a jellemző.

A két dimenzióban való elhelyezkedés a szervezeti hatékonyság indikátorait mutatja, azt, hogy a szervezet tagjai mit tartanak teljesítménynek, jó és rossz megkö-

Egy szervezet kultúráját értékelni nagyon nehéz feladat. A szervezeti kultúra megragadására számos szerző dolgozott ki különböző tipológiákat. Mindegyik szerző különböző dimenziók mentén határozza meg az egyes szervezetek kultúráját. A sokféle megközelítés oka, hogy a szervezeti kultúra nagyon széles, komplex, összefüggő, átfogó és nehezen érthető. Nem létezik egyetlen jó módszer a kultúra felmérésére. Lehetetlen minden releváns tényezőt diagnosztizálni és értékelni, ekkor túl nagy mennyiségű kultúradimenzió születne. Ehelyett arra kell koncentrálni, hogy melyek azok a fő faktorok, amelyek befolyásolják a szervezeti teljesítményt.

A kutatás során olyan tipológiát szükséges alkalmazni, amellyel magyarázható az egyes szervezetek eltérő teljesítménye, ugyanakkor a vizsgálat ésszerű idő és módszertani korlátokon belül marad. A szervezeti kultúrák értékelésére ezen okok miatt Cameron és Quinn szervezeti kultúra-típológiáját választottam. Az általuk kidolgozott szervezeti kultúra-értékelő eszköz azonosítja a jelenlegi szervezeti kultúra típusát, és meghatározza a kívánatos jövőbeli kultúrát.

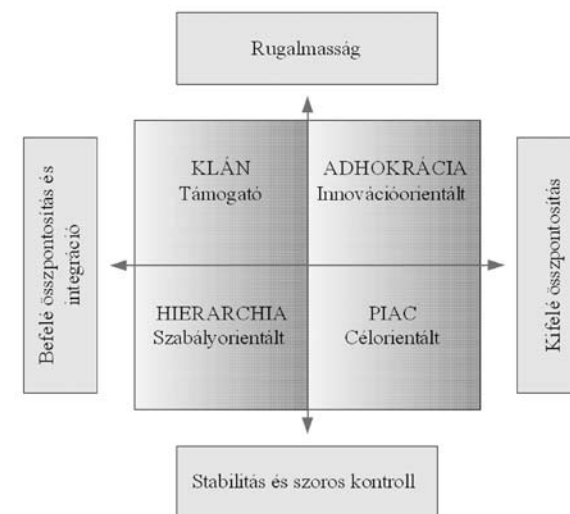
Cameron és Quinn hat kérdéskör mentén vizsgálja egy adott szervezet kultúráját:

- melyek a szervezet alapvető jellemzői, vagyis milyen a szervezet,
- milyen a vezetési stílus, ami áthatja a szervezetet,
- milyen a munkatársak vezetése, hogy bánnak az emberekkel, milyen a munkakörnyezet,
- mi az az összekötő mechanizmus, ami egyben tartja a szervezetet, vagyis a szervezeti „ragasztó”,
- melyek a stratégiai hangsúlyok – milyen típusú célok elérését hangsúlyozza a szervezet,
- mik a sikerkritériumok – mit tekintenek győzelemnek, mit jutalmaznak és mit ünnepelenek.

zelítésnek. A két dimenzió alapján elkülöníthető négyféle szervezeti kultúra-típus a szervezeti működés alapértékeit, domináns orientációit fejezi ki (3. ábra).

3. ábra

Quinn szervezeti kultúra-modellje



Forrás: Cameron – Quinn (2006)

**Kutatási módszertan**

A megfigyelési egységek, tehát a konkrét vállalatok csoportosítására a teljesítmény, a stratégiai és strukturális jellemzők szempontjából a klaszterelemzés módszerét használtuk fel. A szervezeti kultúrák vonatkozásában nem volt szükség klaszterelemzésre, hiszen Cameron és Quinn módszertana biztosítja az uralkodó kultúrátípusokba való besorolást.

A teljesítményklaszterek és a kultúraváltozók közti kapcsolat meglétének igazolására a széles körben elterjedt keresztábra-elemzés módszerét is alkalmaztuk, ami megmutatja, hogy valamely teljesítményklaszteren belül hogyan oszlanak meg adott domináns kultúrátípus jegyeit hordozó vállalatok.

Az egyes változók közti kapcsolatok feltárására az útmodellt választottuk, mivel segítségével meghatározható egy adott változó teljes hatása valamilyen másik változóra, a közvetlen és közvetett hatások összegeként (Hunyadi et al., 2000). Az útmodell felállításánál alkalmazott regresszióelemzéssel a változók közti kapcsolat meglétére, irányára és erősségére kerestük a választ.

**A szervezeti kultúrák alapvető jellemzői a vizsgált mintában**

A szervezeti kultúrák vizuális megjelenítésére Cameron és Quinn a sugárdiagramot ajánlja, mivel egyszerűen megállapítható róla, hogy melyik a legjellemzőbb kul-

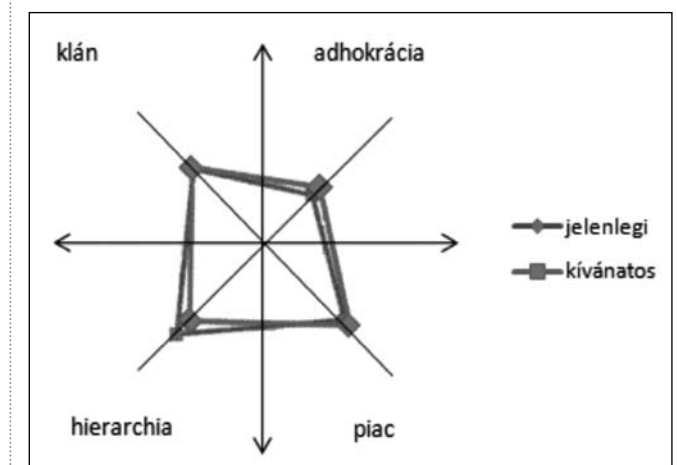
túrátípus – a diagram a domináns kultúrátípus irányába csúcsosodik ki. A diagram nemcsak egy szervezet kultúrájának bemutatására alkalmas, hanem egy vizsgált minta összesített kultúraátlagai is megjeleníthetők rajta, valamint a hat dimenzió külön-külön is ábrázolható.

**Jelenlegi és kívánatos kultúrák**

A szervezeti kultúrák Cameron–Quinn-féle besorolása alapján a vizsgált vállalati körben a szervezetekben jelenleg uralkodó kultúrátípus a hierarchiakultúra, azt követi a piac-, a klán-, majd az adhokráciakultúra a szervezeti kultúrára vonatkozó kérdésekre adott válaszok átlagai alapján. A kérdések nemcsak a jelenlegi kultúrára vonatkoztak, hanem a kívánatos kultúrára is. Ez a vizsgálat arra irányul, hogy öt éven belül a kitöltő szerint milyennek kellene lennie a szervezeti kultúrának ahhoz, hogy a szervezet kiemelkedő teljesítményt érj el, illetve felülmúlja jelenlegi céljait. A kívánatos szervezeti kultúrára vonatkozó kérdéseknél kiderült, hogy a vállalatok szeretnének elmozdulni a piac-, illetve az adhokráciakultúra felé a hierarchiakultúra rovására. A kívánatos kultúra tekintetében a piackultúra kapta átlagosan a legmagasabb pontszámot. A sugárdiagramon a jelenlegi kultúra ábrája a hierarchiakultúra irányába csúcsosodik ki, a kívánatos kultúráé pedig a piackultúra irányába (4. ábra).

4. ábra

Jelenlegi és kívánatos kultúrák összességében a vizsgált mintában



**Főbb szervezeti jellemzők**

A főbb szervezeti jellemzők szempontjából a klánkultúra kapta átlagosan a legmagasabb pontszámot. Ez azt jelenti, hogy a válaszadók úgy érzik, hogy szervezetük olyan, mint egy nagycsalád, az emberek jól ismerik egymást. Ezt követi, szinte egyforma értékkel, a piac- és a hierarchiakultúra. Az adhokratikus kultúra a legkevésbé jellemző. Kívánatos kultúrájának a főbb

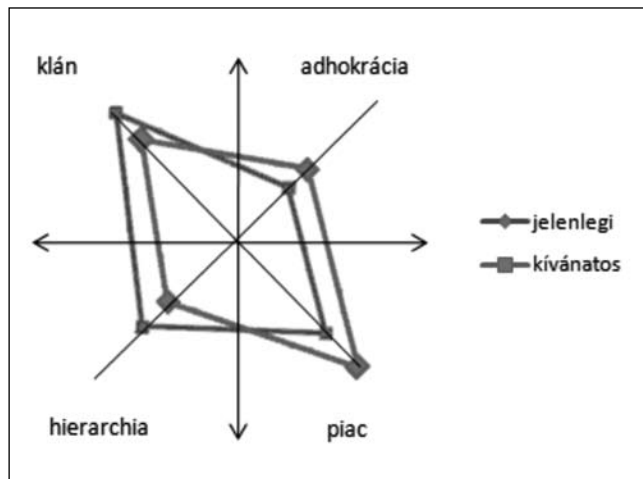


szervezeti jellemzők tekintetében azonban a piackultúrát tartanak, ami a szervezet eredményorientáltságát, teljesítményorientáltságát, a feladatok elvégzését és a versenyző szellemet támogatja.

A sugárdiagramon jól látszik a kívánatos kultúra elmozdulása a piac- és az adhokrációkultúra irányába a hierarchia- és a klánkultúra rovására. A jelenlegi kultúra ábrája még a klánkultúra felé csúcsosodott ki, a kívánatos kultúra viszont a piackultúra irányába (5. ábra).

5. ábra

Jelenlegi és kívánatos kultúrák a főbb szervezeti jellemzőkre vonatkozóan



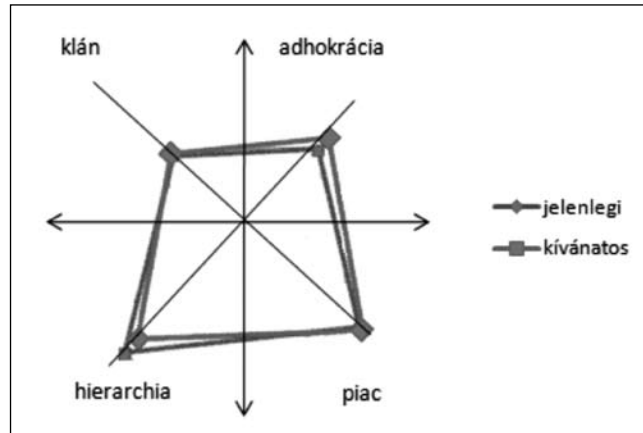
**Szervezeti vezetés**

A szervezeti vezetés (leadership) szempontjából a válaszadók átlagosan a hierarchiakultúrának adták a legmagasabb értéket, ami azt jelenti, hogy a válaszadók úgy érzik, hogy szervezetük vezetése a koordináció, a szervezés, az egyenletes és szabályozott működés szorgalmazója. A szervezeti vezetés szempontjából nincs lényeges különbség a jelenlegi és a kívánatos kultúrák átlagaiban, továbbra is a hierarchia- és a piackultúra áll a vezető helyen, bár a hierarchiakultúra alacsonyabb pontszámmal, mint a jelenlegi kultúránál. Az adhokratikus és a klánkultúra átlagosan magasabb pontszámot kapott. Tehát az egyéni kockázatvállalás, az innováció, a szabadság és egyediség nagyobb mértékű megjelenését szeretnék a vállalati kultúrában, valamint azt, hogy szervezetük vezetése nagyobb mértékben legyen a mentorálás, a támogatás és a gondoskodás szorgalmazója (6. ábra).

A sugárdiagramon is jól látszik az elmozdulás, de a kívánatos kultúra ábrája továbbra is a hierarchia irányába csúcsosodik ki. Ez azt jelenti, hogy a hierarchiakultúra továbbra is vezet, csak kisebb mértékben tartják kívánatosnak a jelenleginél.

6. ábra

Jelenlegi és kívánatos kultúrák a szervezeti vezetésben

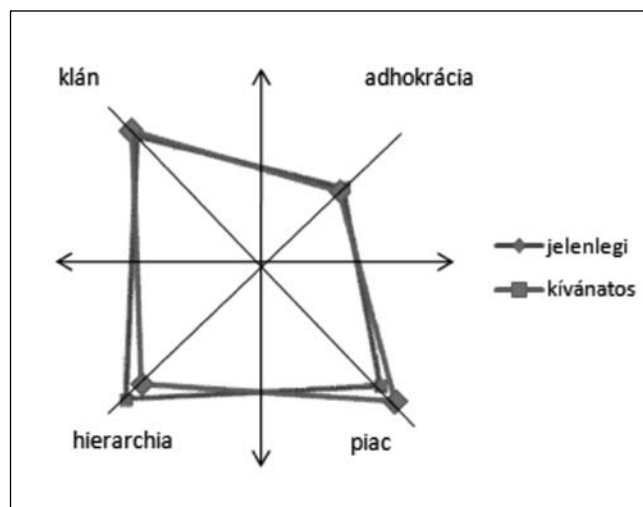


**Vezetési stílus**

A vezetési stílus kategóriában a válaszadók a jelenlegi kultúrára vonatkozóan átlagosan a hierarchiakultúrának adták a legmagasabb pontszámot, ami azt jelenti, hogy a válaszadók úgy érzik, hogy szervezetükben a vezetési stílust a foglalkoztatás biztonsága, szabályosság, kiszámíthatóság, a kapcsolatok stabilitása jellemzi. A kívánatos kultúra szempontjából viszont a klánkultúra vezet, tehát a vezetési stílusban kívánatosnak tartják, hogy a csapatmunka, a konszenzus, a részvétel nagyobb mértékben jelenjen meg a vállalati kultúrában. A klánkultúrát a piackultúra nagyon kis különbséggel követi, tehát a vezetési stílusban kívánatosnak tartják a válaszadók a versenyszellem, a magas elvárások és az eredményorientáció nagyobb mértékű megjelenését a szervezeti kultúrában (7. ábra).

7. ábra

Jelenlegi és kívánatos kultúrák a vezetési stílusban



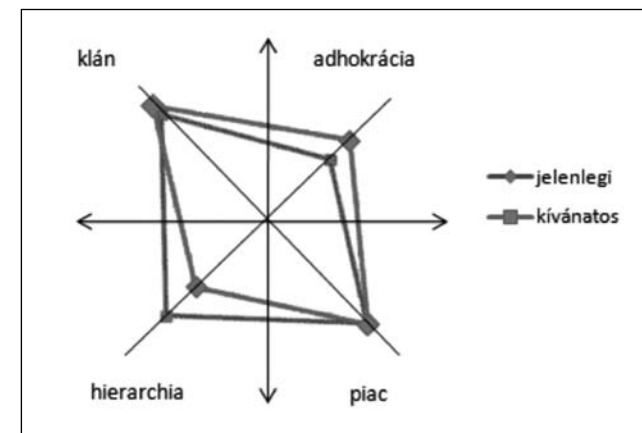
A sugárdiagramon a jelenlegi kultúra ábrája a hierarchiakultúra irányába csúcsosodik ki, a kívánatos kultúráé pedig a klán- és a piackultúra irányába.

**Összetartó erő**

Az összetartó erő szempontjából a jelenlegi kultúrára vonatkozóan a válaszadók átlagosan a klánkultúrának adták a legmagasabb pontszámot, ami azt jelenti, hogy úgy érzik, hogy szervezetük összetartó ereje a lojalitás és a kölcsönös bizalom, magas a szervezet iránti elkötelezettség. A kívánatos kultúrára vonatkozóan továbbra is vezet a klánkultúra, sőt magasabb pontszámot is kapott a jelenleginél. A legszembetűnőbb azonban, hogy a hierarchiakultúra pontszáma jelentősen alacsonyabb a jelenleginél, tehát a válaszadók kívánatosnak tartják, hogy szervezetük összetartójaként a formális szabályok és irányelvek kisebb szerepet játszanak. A sugárdiagramon is jól látszik a változás a hierarchiakultúra irányából az összes többi kultúrátípus irányába, azon belül is legfőképp az adhokrácia felé, ami az innovációhoz és a fejlődés iránti elkötelezettségre, az előremutatásra, az élen járásra helyezi a hangsúlyt (8. ábra).

8. ábra

Jelenlegi és kívánatos kultúrák az összetartó erő szempontjából

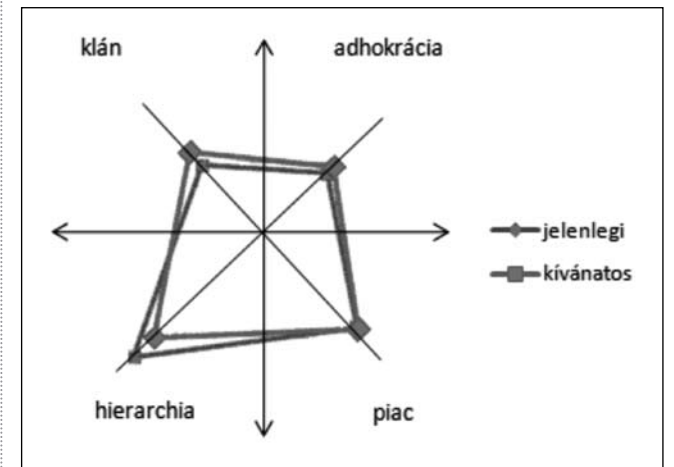


**Stratégiai hangsúlyok**

A stratégiai hangsúlyoknál erőteljesen a hierarchiakultúra vezet a jelenlegi kultúrában, a válaszadók szerint szervezetük állandóságot és stabilitást hangsúlyoz, fontos a hatékonyság, a kontroll és a gördülékeny működés. A hierarchiakultúra a kívánatos kultúrában is megőrzi vezető szerepét, bár lényegesen alacsonyabb pontszámmal, ami az összes többi kultúrátípus megerősödését eredményezte, de legnagyobb mértékben a klánkultúrát, ami azt jelenti, hogy a válaszadók kívánatosnak tartják, hogy a szervezet jobban hangsúlyozza a személyes fejlődést, a bizalmat, a nyitottságot és a részvételt (9. ábra).

9. ábra

Jelenlegi és kívánatos kultúrák a stratégiai hangsúlyoknál

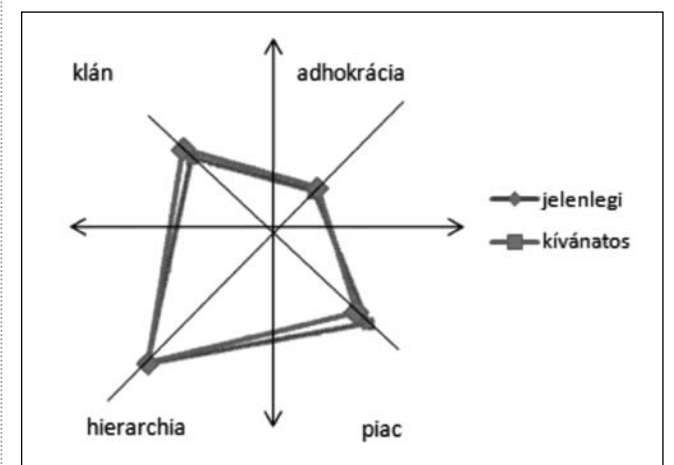


**Sikerkritériumok**

A sikerkritériumoknál is hasonló a helyzet, a jelenlegi kultúrában erőteljesen a hierarchiakultúra vezet, ami azt jelenti, hogy a válaszadók szerint szervezetükben a siker definiálásának alapja a hatékonyság, kritikus fontosságú a megbízható teljesítés, a gördülékeny ütemezés, az alacsony költségű termelés. A kívánatos kultúráknál is megőrizte vezető szerepét a hierarchiakultúra szinte ugyanazzal a pontszámmal, azonban átrendeződés figyelhető meg a többi kultúrátípus között a piackultúra rovására a klán- és az adhokratikus kultúra javára. A válaszadók a kívánatos kultúra szempontjából alacsonyabb pontszámot adtak annak, hogy a szervezetben a siker definiálásának alapja a piacvezető pozíció elérése, a konkurencia megelőzése, a piaci versenyelőny alapvető fontosságú.

10. ábra

Jelenlegi és kívánatos kultúrák a sikerkritériumokban



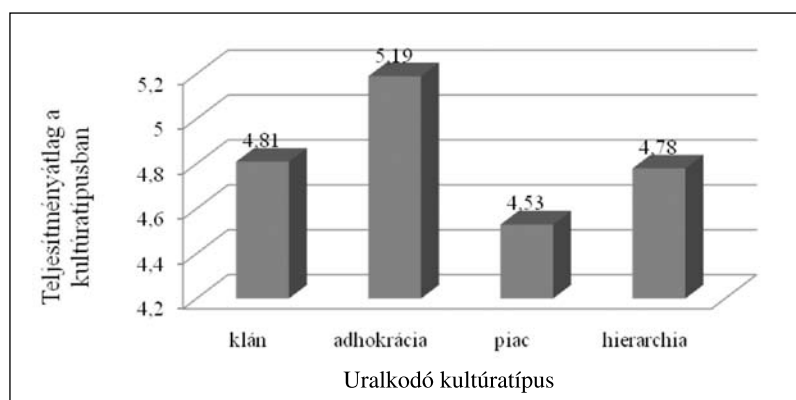
A sugárdiagramon is jól látszik, hogy a hierarchia-kultúra megtartotta vezető szerepét, valamint kismértékű elmozdulás látszik a piackultúra irányából a klánkultúra felé, amely szerint a siker definiálásának alapja az emberierőforrás-fejlesztés, a csapatmunka, a munkatársi elkötelezettség és az emberekkel való törődés (10. ábra).

**A szervezeti kultúra és a vállalati teljesítmény összefüggései**

Ha a vizsgált vállalatok összteljesítménye, a magyarázott és a szervezeti kultúra típusa, a magyarázó változó, az összteljesítmény átlagai nem egyformák a szervezeti kultúra kategóriáiban. Ez azt jelenti, hogy a szervezeti kultúrának szignifikáns hatása van az összteljesítményre. Ezt a megállapítást egy szempontos varianciaanalízissel támasztottuk alá, amely azt vizsgálja, hogy egy nem metrikus magyarázó változó hatással van-e egy metrikus magyarázott változóra, ha a hatás érvényesül, akkor a magyarázott változó csoportjaiban képzett csoportok átlagai közül legalább egy szignifikánsan különbözik a többitől, tehát az egyes kultúrátípusokban szignifikánsan különböznek a teljesítményátlagok. Ezt támasztja alá az F-próba szignifikanciaszintje (0,013). A varianciaelemzés feltételei, úgymint a magyarázott változó normalitása és a varianciahomogenitás teljesültek (11. ábra).

11. ábra

**Teljesítményátlagok az egyes kultúrátípusokban**



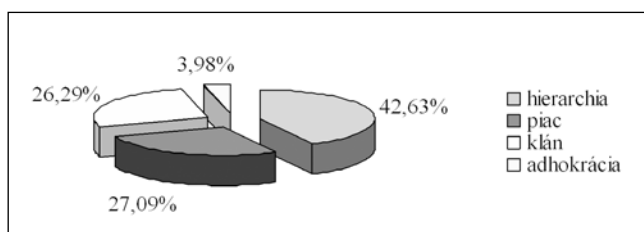
A post-hoc tesztek közül az átlagok páronkénti különbségeinek összehasonlítására az LSD-tesztet használtam fel, amelynek eredménye szerint a klán- és az adhokráciakultúrában vett teljesítményátlagok szignifikánsan különböznek a piac- és a hierarchiakultúrában vett teljesítményátlagoktól.

**Uralkodó jelenlegi és kívánatos kultúrátípusok**

Az egyes szervezetek uralkodó kultúrátípusokba való besorolása alapján megállapítható, hogy legnagyobb részükben (42,63%) az uralkodó kultúra a hierarchiakul-

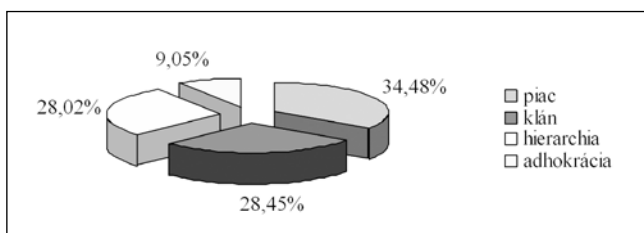
12. ábra

**Jelenlegi kultúrátípusok**



13. ábra

**Kívánatos kultúrátípusok**



túra, amit a piac- (27,09%) és a klánkultúra (26,29%) követ. Az adhokratikus kultúra a vizsgált cégeknek csupán 3,98%-ában uralkodó kultúra (12. ábra).

A kívánatos kultúrára vonatkozóan azonban a hierarchiakultúra jelentős térvesztése figyelhető meg, az első helyről lecsúszott a harmadik helyre. A kívánatos kultúránál a piackultúra vezet, amit a klánkultúra követ. Az adhokrácia továbbra is az utolsó helyen van a rangsorban, de már lényegesen nagyobb arányban, mint a jelenlegi kultúránál (13. ábra).

**A szervezeti kultúra összefüggései a stratégiai és strukturális jellemzőkkel**

A keresztábra-elemzés módszere nem mutatott ki szignifikáns kapcsolatot az egyes szervezeti kultúrátípusokba való tartozás és a teljesítményklaszterek között. Ez azonban csak azt jelenti, hogy egy adott kultúrátípusba való tartozás közvetlen hatását nem sikerült bizonyítani a teljesítményre. A szervezeti kultúra típusa kapcsolatban áll:

- a versenysztratégiák,
- a környezethez való alkalmazkodás,
- a stratégia orientációja, illetve
- az alkalmazott koordinációs eszközök alapján kirajzolódott klaszterekkel.

Ez a tény előrevetíti a későbbiekben kifejtésre kerülő útelemzést, amely az egyes változók teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálja, ahol a hatások közvetlen és közvetett utakon is érvényesülhetnek.

**Szervezeti kultúra és versenysztratégiák**

A Stratégiavezérelt kultúra? című cikkben kifejtésre került, hogy a Porter-féle (1998) versenysztratégiák mindegyike megtalálható a vizsgált mintában. Költségvezető stratégiát a vizsgált vállalkozások 26,61%-a, megkülönböztető stratégiát 15,88%-a, integráló stratégiát 35,62%-a, koncentrálo stratégiát 21,89%-a folytat.

A szervezeti kultúra-típusok és a versenysztratégiák összefüggéseit vizsgáló keresztábra-elemzés eredménye szerint a hierarchiakultúra összefügg a költségvezető versenysztratégiát alkalmazók klaszterével – amiről a keresztábra-elemzés során megállapítottuk, hogy bizonyosan nem áll összefüggésben a jól teljesítő teljesítményklaszterével.

**A szervezeti kultúra és a környezethez való alkalmazkodás**

Szintén a Stratégiavezérelt teljesítmény című cikkben bemutatásra került, hogy a környezethez való alkalmazkodásban (Miles – Snow, 1978) három szignifikánsan különböző stratégia-klaszter rajzolódott ki a vizsgált mintában: a védő szerepkör, amit a vállalkozások 29,41%-a folytat, az elemző szerepkör 38,24%-kal, illetve a reagáló klasztere, ahová a vizsgált vállalkozások 32,35%-a tartozik.

A környezethez való alkalmazkodás során a klánkultúra kapcsolatban áll az elemző stratégiát folytatók klaszterével, illetve bizonyosan nem áll fenn kapcsolat a klánkultúra és a reagáló stratégia között. A hierarchiakultúra pont ennek a fordítottját mutatja: kapcsolatban áll a reagáló stratégiával, illetve bizonyosan nem áll kapcsolatban az elemző stratégiát folytatók klaszterével. Az eddigieken kívül az adhokrácia kultúrátípusa is kapcsolatban áll az elemző stratégiát folytatók klaszterével. A keresztábra-elemzés módszerével megállapítottuk, hogy kapcsolat áll fenn a rosszul teljesítő klasztere és a reagáló, illetve a védő szerepkör között. A rosszul teljesítő klaszterébe tartozók 47,6%-ára jellemző a sikertelen, reagáló jellegű alkalmazkodás a környezethez, 45,2%-uk pedig védő jellegű stratégiát folytat.

Kapcsolat van a jól teljesítő és az elemző szerepkör között. A jól teljesítő 65,8%-ára jellemző az elemző szerepkör, az ő stratégiájuk új termékek és piacok kutatására irányul, a meglévők helyzetének védelmére és javítására is figyelve. A jól teljesítő klasztere egyáltalán nem áll összefüggésben a reagáló és a védő jellegű stratégiával.

A gyengélkedőkre vonatkozóan annyi állapítható meg a keresztábrából, hogy biztosan nem függnek össze az elemző jellegű stratégiával.

**A szervezeti kultúra és a stratégia orientációja**

Az orientáció alapján a vállalatok stratégiai Ohmae (1991) tipizálása szerint lehetnek fogyasztóorientált, vállalatorientált és versenytárs-orientált stratégiák, amelyek a piaci folyamatok három legfontosabb szereplőjét képviselik. Ezt a tipizálást a kutatás során kiegészítettük a tulajdonosorientáció szempontjával is.

A kérdőívben a válaszadók a következő négy célt osztályozták:

- fő célunk a vevők minél jobb kiszolgálása,
- fő célunk a versenytársaktól való megkülönböztetés,
- fő célunk alapvető képességeink fejlesztése, ezáltal versenylőny megszerzése,
- fő célunk tulajdonosaink számára minél nagyobb tulajdonosi érték (osztalék, árfolyamnyereség) nyújtása.

E megállapítások alapján jöttek létre a klaszterképző változók. Orientáció alapján a vizsgált minta három szignifikánsan különböző klaszterrel írható le, amelyeknek a következő elnevezéseket adtuk (1. táblázat):

- 1) A tulajdonosorientált stratégiát alkalmazók klaszterében megjelenik a stratégia vállalat-, versenytárs- és vevőorientációja is, de a tulajdonosorientációnál sokkal szerényebb mértékben. A tulajdonosorientáció mértéke kiemelkedően magas, a legnagyobb eltérést mutatja az átlagtól, pozitív irányban.
- 2) Érintett-orientált stratégiát alkalmazók klaszterére a tulajdonosorientáció egyáltalán nem jellemző, értéke erősen átlag alatti. A vállalati működés többi érintettjével szembeni orientáció mindegyike megjelenik a klaszterben, legerősebben a vállalatorientáció.
- 3) Az orientáció szempontjából semlegesek klaszterében egyik orientációval sem jellemezhető a stratégia, mindegyik értéke negatív irányban tér el az átlagtól.

1. táblázat

**Az orientációklaszterek középpontjai**

Orientációklaszterek	Klaszterképző változók		
	1 tulajdonosorientált	2 érintettorientált	3 semleges
Vállalatorientált	0,353	0,464	-1,226
Versenytársorientált	0,229	0,182	-0,652
Tulajdonosorientált	1,044	-0,683	-0,427
Vevőorientált	0,262	0,369	-0,874
Vállalatok megoszlása	34,73%	39,75%	25,52%



A keresztábra-elemzés módszerével megállapítottuk, hogy a szervezeti kultúra-típusok és a stratégia orientációja alapján kirajzolódott klaszterek közti összefüggések szerint a klánkultúra biztosan nem áll összefüggésben a semleges orientációval, illetve a hierarchiakultúra függ össze a semleges orientációval, valamint a semleges orientációjú vállalatok klasztere kapcsolatban áll a rosszul teljesítők klaszterével.

A keresztábra alapján ennek ellentettje is megfogalmazható: biztosan nincs összefüggés a semleges orientáció és a jó teljesítmény között, illetve a tulajdonosorientáció és a rossz teljesítmény között.

**A szervezeti kultúra és a koordinációs eszközök**

A koordináció szempontjából három szignifikánsan különböző klaszterrel jellemezhető a vizsgált minta (2. táblázat):

- 1) Strukturális koordinációt alkalmazók klasztere – a koordináció jellemzően strukturális eszközökkel valósul meg, alá-fölérendeltségi viszonyok, a szolgálati útnak megfelelő jelentések és utasítások által. Mind a technokratikus, mind a személyorientált koordináció értéke átlag alatti eredményt mutat a klaszterben.
- 2) Technokratikus koordinációt alkalmazók klasztere – a koordináció jellemzően technokratikus eszközökkel, a controlling eszköztárával valósul meg, mind a strukturális, mind a személyorientált koordináció erősen átlag alatti értéket mutat.
- 3) Személyorientált koordinációt alkalmazók klasztere – a koordináció elsősorban személyorientált eszközökkel valósul meg szervezeti kultúra, belső értékrend, motiválás által. A klaszterben megjelennek a technokratikus koordináció eszközei is, a tervezési, költség- és teljesítményszámolási, beszámolási rendszerek hatása valószínűleg leginkább a motiválásban ragadható meg.

2. táblázat

**A koordinációklaszterek középpontjai**

Koordináció- klaszterek	1 strukturu- rális	2 techno- kratikus	3 személy- orientált
Klaszterképző változók			
Strukturális koordináció	0,706	-1,089	-0,508
Technokratikus koordináció	-0,410	0,537	0,239
Személyorientált koordináció	-0,498	-0,904	0,965
Vállalatok megoszlása	48,51%	15,32%	36,17%

A hierarchiakultúra összefügg a strukturális koordinációt alkalmazók klaszterével. A keresztábra alapján megállapítottuk azt is, hogy biztosan nincs kapcsolat a hierarchiakultúra és a személyorientált koordináció között.

Kapcsolat van a jól teljesítők klasztere és a személyorientált koordinációt alkalmazó vállalatok klasztere között. A jól teljesítők klaszterébe tartozók 51,4%-ára jellemző a személyorientált koordináció alkalmazása. Ugyanakkor egyáltalán nincs összefüggés a jól teljesítők klasztere és a jellemzően strukturális koordinációt alkalmazók, illetve a rosszul teljesítők és a jellemzően személyorientált koordinációt alkalmazók között.

Összegzésként megállapítható, hogy a keresztábra nem mutatott ki közvetlen összefüggést a szervezeti kultúra és a teljesítmény között, de a hierarchia jellegű kultúra összefügg:

- a reagáló stratégiával,
- a költségvezető stratégiával,
- a semleges orientációval,
- a strukturális koordinációval.

Ezek közül a reagáló stratégia a rosszul teljesítők klaszterével mutatott összefüggést.

A költségvezető stratégiáról annyit tudhattunk meg a keresztábra-elemzésből, hogy biztosan nem áll összefüggésben a jó teljesítménnyel, hanem a költségvezetés és a megkülönböztetés előnyeit ötvöző, elemző jellegű stratégia és a jó teljesítmény között van összefüggés. Önmagában a költségvezetés és a megkülönböztetés kevésnek bizonyult a jó teljesítmény eléréséhez. Az elemző stratégiát folytatók klaszterével a klán- és az adhokratikus kultúra mutatott összefüggést, valamint a piackultúra a megkülönböztető jellegű stratégiával.

A semleges orientáció szintén a rosszul teljesítők klaszterével mutatott összefüggést.

A hierarchiakultúrával kapcsolatban álló strukturális koordináció és a teljesítmény között a keresztábra nem mutatott ki összefüggést, az a tapasztalati tény azonban megállapítható, hogy a rosszul teljesítők többsége (57,8%-a) tartozik a strukturális koordinációt alkalmazók klaszterébe.

**A szervezeti kultúra jellemzőinek hatása a teljesítmény nézőpontjaira**

A kutatás során az egyes változók közti összefüggések feltárására az útmodell módszerét választottuk. Az útmodell segítségével meghatározható egy adott változó teljes hatása valamilyen másik változóra a közvetlen és közvetett hatások összegeként (Hunyadi et al., 2000).

**A pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatások**

Az útmodell eredményei szerint a szervezeti kultúrára vonatkozó változók alacsony hatást gyakorolnak a pénzügyi teljesítményre (a regressziós együtthatók értéke miatt l. 1. táblázat), de a többi nézőpontra kifejtett hatásuk ennél sokkal erősebb. Mindazonáltal szembevetve a hierarchiakultúra negatív hatása a pénzügyi teljesítményre. Az összes többi kultúrátípus hatása pozitív a pénzügyi teljesítményre, leginkább a klán- és piackultúráé. A hierarchiakultúra jellemzői, úgymint a szabályozottság, a munkatársak magatartásának standardizálása és kontrollálása, a specializáció, a teljesítményelvűség, az utasítási jogkörök, a személytelenség, a formális pozíciók tisztelete rányomja negatív bélyegét a pénzügyi teljesítményre. Ezzel szemben a külső környezetre fókuszáló piac – ahol a fő cél az eredményesség, a hatékonyság és a versenyképesség – pozitív hatása egyértelmű. Azonban a családiasság jegyeit hordozó klánkultúra pozitív hatása a pénzügyi teljesítményre nagyobb, mint a piackultúráé. A klánkultúrában a kölcsönös bizalom, a közös célok, az együttműködés, a konszenzus, a participáció, a „mitudat” és a szóbeli kommunikáció a jellemző, ahol fontos a humán erőforrás fejlesztése, az egyéni fejlődés és az emberekkel való törődés. A teljesítményre gyakorolt pozitív hatás a szervezet-hez való elkötelezettség, a lojalitás és a tradíció eredménye (3. táblázat).

3. táblázat

**A szervezeti kultúra jellemzőinek hatása a pénzügyi teljesítményre**

Szervezeti kultúra típusa	A pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatások		
	Direkt	Indirekt	Teljes
Klán	-	0,057	0,057
Adhokrácia	-	0,005	0,005
Piac	-	0,046	0,046
Hierarchia	-	-0,056	-0,056

**A vevői nézőpont teljesítményére gyakorolt hatások**

A vevői nézőpont teljesítményét a szervezeti kultúra jellemzői közül leginkább a hierarchiakultúra befolyásolja – mégpedig negatívan. A kultúrátípus belső orientáció jellemzi, viszonylag stabil környezetben lehet eredményes. A klán- és a piackultúra pozitívan befolyásolja a vevői nézőpont teljesítményét, az adhokratikus kultúra szintén, de sokkal kisebb mértékben. A piackultúra a külső szereplőkkel kötött tranzakciókra koncentrál. A piaci rések kihasználására, a

feszített célok elérésére, a fogyasztói bázis biztosítására irányuló törekvései pozitívan befolyásolják a vevői nézőpont teljesítményét. A sikert ebben a kultúrában piaci részesedéssel és piaci behatolással mérik, fontos a versenytárs legyőzése és a piaci vezető szerep elérése. A klánkultúrában kifejeződéssel emberekkel és a vásárlókkal való törődés, lojalitás, az egyének fejlődésére irányuló törekvés a tanulás-fejlődés nézőpont teljesítményén keresztül fejt ki pozitív hatását a vevői nézőpont teljesítményére. Az adhokratikus kultúra a termékfejlesztés és a diverzifikáció stratégiáját támogató hatásán keresztül fejt ki pozitív hatását a vevői nézőpont teljesítményére. Az adhokráciában a sikert az egyedi termékek előállítására jelenti, innovatív termékekkel és szolgáltatásokkal alkalmazkodnak az új lehetőségekhez (4. táblázat).

4. táblázat

**A szervezeti kultúra jellemzőinek hatása a vevői nézőpont teljesítményére**

Szervezeti kultúra típusa	A vevői nézőpont teljesítményére gyakorolt hatások		
	Direkt	Indirekt	Teljes
Klán	-	0,171	0,171
Adhokrácia	-	0,009	0,009
Piac	-	0,147	0,147
Hierarchia	-0,119	-0,059	-0,178

**A működési folyamatok teljesítményére gyakorolt hatások**

A szervezeti kultúra-típusok nem fejtenek ki jelentős hatást a működési folyamatok nézőpont-teljesítményére, azonban itt is megfigyelhető a hierarchiakultúra negatív hatása, tehát a nagyfokú bürokrácia nem támogatja, hanem inkább hátráltatja a vállalatokat abban, hogy kiváló termék- és szolgáltatás-előállító folyamatokkal elégséges ki vevőik igényeit (5. táblázat).

5. táblázat

**A szervezeti kultúra jellemzőinek hatása a működési folyamatok nézőpont teljesítményére**

Szervezeti kultúra típusa	A működési folyamatok nézőpont teljesítményére gyakorolt hatások		
	Direkt	Indirekt	Teljes
Klán	-	0,060	0,060
Adhokrácia	-	0,008	0,008
Piac	-	0,041	0,041
Hierarchia	-	-0,049	-0,049

**A tanulás-fejlődés nézőpont teljesítményére gyakorolt hatások**

A szervezeti kultúra szempontjából a klánkultúra erőteljes pozitív hatása figyelhető meg a tanulás-fejlődés nézőpont teljesítményére. Tehát a támogató jellegű kultúra – ahol a munkahely barátságos hely, a kölcsönös bizalom, a közös célok, az együttműködés, a konszenzus, a participáció, a „mi-tudat” és a szóbeli kommunikáció a jellemző – erős pozitív hatást gyakorol a tanulás-fejlődés nézőpont teljesítményére. A szervezeti kultúrában minél inkább megjelennek a klánkultúra elemei, annál magasabb a tanulás-fejlődés nézőpont teljesítménye (6. táblázat).

6. táblázat

**A szervezeti kultúra jellemzőinek hatása a tanulás-fejlődés nézőpont teljesítményére**

Szervezeti kultúra típusa	A tanulás-fejlődés nézőpont teljesítményére gyakorolt hatások		
	Direkt	Indirekt	Teljes
Klán	0,110	–	0,110
Adhokrácia	–	–	–
Piac	–	–	–
Hierarchia	–	–	–

A szervezeti kultúra hatásai a vállalati teljesítményre összefüggések láncolatán keresztül érvényesülnek, a szervezeti kultúrára vonatkozó változók egymással is kapcsolatban állnak, a hierarchiakultúra az összes többi kultúrával változóval negatív kapcsolatban áll. Egy szervezet kultúrája minél nagyobb mértékben piac és/vagy klán jellegű, annál kevésbé jellemzők rá a hierarchiakultúra vonásai. Ugyanakkor, ha egy szervezet kultúrájára a hierarchiakultúra ismérvei jellemzőek, annál kevésbé tudnak megjelenni az adhokratikus kultúra ismérvei. Itt kell megjegyezni azt a tényt, hogy lehetséges, hogy egy szervezetben mind a négy kultúrátípus egyszerre is jelen van, de szinte mindig létezik egy uralkodó típus közülük.

**Konklúzió**

A regressziós együtthatók alapján a szervezeti kultúra jellemzői szempontjából a hierarchiakultúra erősen negatív hatása a vevői nézőpont teljesítményére a legfeltűnőbb. A klánkultúra pozitív hatása a vevői és a tanulás-fejlődés nézőpont teljesítményére alátámasztja a klánkultúra alapvető feltételezéseit, miszerint a humán erőforrás fejlesztése, a vásárlók iránti érzékenység és az emberekkel való törődés a legjobb válasz a környezeti

kihívásokra. A külső szereplőkkel kötött tranzakciókra, a versenyképességre és az eredményességre koncentrálnó piackultúra hatása a vállalati teljesítményre a vevői nézőpontban nyilvánul meg a legmarkánsabban.

Mindezen eredményeket összefoglalva a gyakorlatban dolgozó vállalati vezetők számára azt a javaslatot tehetjük, hogy szervezetük kultúráját formálva mindenképp tartsák szem előtt azt a tényt, hogy vállalatuk teljesítményére negatív hatást gyakorol, ha a szervezeti kultúrában meghatározó szerepet játszik a bürokratikus elveket alkalmazó, merev hierarchiakultúra. Sokkal célravezetőbb, ha a vezetők a szervezeti kultúrát az eredményorientációt hangsúlyozó piac-, vagy a személyes fejlődést, a támogatást hangsúlyozó klánkultúra irányába próbálják alakítani. A pénzügyi célok mellett a szervezeti elkötelezettségre és a lojalitásra alapozó klánkultúra vállalati teljesítményre hatásától nem szabad eltekinteni. Az emberekkel való törődés, egy támogató jellegű kultúra irányába való elmozdulás és a pénzügyi célok elérése nem választható el egymástól, és nem ellentettjei egymásnak, hanem éppen ellenkezőleg, hiszen a pénzügyi célok eléréséhez a munkatársak teljesítményén keresztül vezet az út.

**Felhasznált irodalom**

Bakacsi Gy. (1998): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest  
 Bleichner, K. (1994): Normatives Management, Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Campus, Frankfurt/Main, New York  
 Cameron, K.S. – Quinn, R.E. (2006): Diagnosing and Changing Organizational Culture – Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass, San Fransisco  
 Daft, R.L. (2001): Organization Theory and Design. South-Western Publishing, Mason, OH  
 Deal, T. – Kennedy, A. (2000): The New Corporate Cultures. Texere Publishing, London  
 Drucker, P.F. (1994): The Practice of Management. Butterworth-Heinemann, Oxford  
 Gaál Z. (1999): Emberi tőke – szervezeti kultúra. Harvard Business Manager, 1.  
 Gaál Z. – Pfohl, H.C. – Szabó L. – Elbert, R. (2004): A vállalati kultúra hatása a Magyarországon működő magyarnémet transznacionális vállalatok vezetési rendszerének sikerére. Vezetéstudomány, XXXV. évf. 11. szám  
 Gaál Z. – Szabó L. (2001): Segédlet a stratégiai menedzsmenthez. Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém  
 Gaál Z. – Szabó L. – Kovács Z. (2005): Nemzetközi vállalati stratégiák és a nemzeti-vállalati kultúrák összefüggései. Vezetéstudomány, XXXVI. évf. 6. szám  
 Handy, C. (1985): Understanding Organizations. Penguin Books, London

Hunyadi L. – Mundruczó Gy. – Vita L. (2000): Statisztika. Aula Kiadó, Budapest  
 Klein S. (2004): A stratégiai vezetés és a társadalmi kulturális környezet kapcsolatrendszer. in: Stratégia a vállalkozások és az intézmények vezetési gyakorlatában. Infocity, Budapest  
 Kornmeier, M. – Schneider, W. (2006): Balanced Management. Erich Schmidt Verlag, Berlin  
 Kovács Z. (2006): Kultúrák versengése a globalizáció korszakában: A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars-modell alapján. Doktori (PhD) értekezés, Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém  
 Miles, R.E. – SNOW, C.C. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process. McGraw-Hill Book Co., New York  
 Ohmae, K. (1991): The Mind of the Strategist. McGraw-Hill, New York  
 Óvári N. (2006): Tudatos tudásmenedzselés a tudásgazdaságban: A tudásmenedzsment sajátosságainak és a szervezeti kultúrával való összefüggéseinek vizsgálata

a magyar szervezeteknél. Doktori (PhD) értekezés, Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém  
 Pfohl, H.C. – Gaál Z. – Szabó L. – Bode, A. – Gomm, M.L. (2007): Mitarbeiter erfolgreich führen – eine Untersuchung deutsch-ungarischer Joint Ventures. Pannonischer Universitätsverlag, Veszprém  
 Porter, M.E. (2006): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest  
 Schein, E. (1997): Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco, CA  
 Schwarz, G. (1989): Unternehmenskultur als Element des Strategischen Managements. Duncker & Humblot, Berlin  
 Szabó L. – O. Kovács Z. – Óvári N. (2007): A fenntartható fejlődés forrása – a kulturális tőke sajátosságai és hozzájárulása. in: Menedzsment a XXI. században. Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszék, Veszprém

Cikk beérkezett: 2011. 8. hó  
 Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2011. 9. hó