



Közzététel: 2026. szeptember 30.

A tanulmány címe:

**Szervezeti normák és koordinációs mintázatok vizsgálata a Denison-modell alapján.
A szervezeti konzisztencia és a belső koordináció vizsgálata egy hazai energetikai
nagyvállalatnál**

Szerzők:

BIRÓ KINGA, az ASEAN Institute for Health Development, Mahidol University oktatója

E-mail: kinga.bir@mahidol.ac.th

VOKONY ISTVÁN, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Környezet-gazdaságtan és Fenntartható Fejlődés Tanszékének PhD-hallgatója

E-mail: vokony.istvan@vik.bme.hu

SZALMÁNÉ CSETE MÁRIA, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának dékánja, a Környezetgazdaságtan és Fenntartható Fejlődés Tanszék habil. egyetemi docense

E-mail: csete.maria@gtk.bme.hu

DOI: <https://doi.org/10.20311/stat2026.09.hu0818>

Az alábbi feltételek érvényesek minden, a Központi Statisztikai Hivatal (a továbbiakban: KSH) Statisztikai Szemle c. folyóiratában (a továbbiakban: Folyóirat) megjelenő tanulmányra. Felhasználó a tanulmány vagy annak részei felhasználásával egyidejűleg tudomásul veszi a jelen dokumentumban foglalt felhasználási feltételeket, és azokat magára nézve kötelezőnek fogadja el. Tudomásul veszi, hogy a jelen feltételek megszegéséből eredő valamennyi kárért felelősséggel tartozik.

1. A jogszabályi tartalom kivételével a tanulmányok a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény (Sztj.) szerint szerzői műnek minősülnek. A szerzői jog jogosultja a KSH.
2. A KSH földrajzi és időbeli korlátozás nélküli, nem kizárólagos, nem átadható, térítésmentes felhasználási jogot biztosít a Felhasználó részére a tanulmány vonatkozásában.
3. A felhasználási jog keretében a Felhasználó jogosult a tanulmány:
 - a) oktatási és kutatási célú felhasználására (nyilvánosságra hozatalára és továbbítására a 4. pontban foglalt kivétellel) a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
 - b) tartalmáról összefoglaló készítésére az írott és az elektronikus médiában a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
 - c) részletének idézésére – az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven – a forrás, valamint az ott megjelölt szerző(k) megnevezésével.
4. A Felhasználó nem jogosult a tanulmány továbbértékesítésére, haszonszerzési célú felhasználására. Ez a korlátozás nem érinti a tanulmány felhasználásával előállított, de az Sztj. szerint önálló szerzői műnek minősülő mű ilyen célú felhasználását.
5. A tanulmány átdolgozása, újra publikálása tilos.
6. A 3. a)–c) pontban foglaltak alapján a

Folyóiratot és a szerző(ke)t az alábbiak szerint kell feltüntetni:

„*Forrás: Statisztikai Szemle c. folyóirat 104. évfolyam 9. számában megjelent, **Biró Kinga – Vokony István – Szalmáné Csete Mária** által írt, **Szervezeti normák és koordinációs mintázatok vizsgálata a Denison-modell alapján. A szervezeti konzisztencia és a belső koordináció vizsgálata egy hazai energetikai nagyvállalatnál** című cikk (link csatolása)*”

7. A Folyóiratban megjelenő tanulmányok kutatói véleményeket tükröznek, amelyek nem feltétlenül esnek egybe a KSH vagy a szerzők által képviselt intézmények hivatalos álláspontjával.

Biró Kinga – Vokony István – Szalmáné Csete Mária

Szervezeti normák és koordinációs mintázatok vizsgálata a Denison-modell alapján. A szervezeti konzisztencia és a belső koordináció vizsgálata egy hazai energetikai nagyvállalatnál

Organizational alignment and coordination patterns: an analysis based on the Denison model. Examining organizational consistency and internal coordination in a large Hungarian energy company

Biró Kinga, az ASEAN Institute for Health Development, Mahidol University oktatója

E-mail: kinga.bir@mahidol.ac.th

Vokony István, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Környezet-gazdaságtan és Fenntartható Fejlődés Tanszékének PhD-hallgatója

E-mail: vokony.istvan@vik.bme.hu

Szalmáné Csete Mária, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának dékánja, a Környezetgazdaságtan és Fenntartható Fejlődés Tanszék habil. egyetemi docense

E-mail: csete.maria@gtk.bme.hu

A tanulmány a Denison-féle szervezetikultúra-modell konzisztenciadimenziójának empirikus vizsgálatát mutatja be egy hazai energetikai nagyvállalat nagymintás kérdőíves felmérése alapján (N = 4361). A kutatás célja annak feltárása, hogy a közös értékek, a szervezeti megállapodás és a koordinációintegráció milyen belső szerkezeti mintázatot alkotnak, valamint hogyan jelennek meg a szervezeti hierarchia különböző szintjein. Az elemzés ötfokozatú Likert-skálán mért válaszokra épül, és többváltozós statisztikai módszereket alkalmaz. Az eredmények alapján a szervezet erőssége a közös normák és az értékrend stabilitása, míg a koordináció és az integráció területén jelentős fejlesztési potenciál azonosítható. A munkapozíciók szerinti bontás hierarchikus különbségeket jelez: a vezetői csoportok kedvezőbb, a fizikai állomány kritikusabb percepciót mutat, különösen az egységek közötti együttműködés és célösszehangolás megítélésében. A Denison-benchmark eredményei és a statisztikai elemzések konzisztensen arra utalnak, hogy a szervezet normatív stabilitása erős, ugyanakkor a belső koordináció fejlesztése kulcsszerepet játszhat a szervezeti működés hosszú távú hatékonyságában.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, szervezeti konzisztencia, Denison-modell, vállalati kultúra, szervezeti hatékonyság

This study presents an empirical investigation of the consistency dimension of the Denison organizational culture model based on a large-scale survey conducted at a Hungarian energy company (N = 4,361). The aim of the research is to explore how shared values, organizational agreement, and coordination–integration form internal structural patterns, and how these patterns appear across different levels of the organizational hierarchy. The analysis is based on responses measured on

a five-point Likert scale and applies multivariate statistical methods. The results indicate that the organization's main strengths lie in the stability of shared norms and organizational values, while significant development potential can be identified in the areas of coordination and integration. The analysis by job position reveals hierarchical differences: managerial groups demonstrate more favorable perceptions, whereas blue-collar employees exhibit more critical evaluations, particularly regarding interdepartmental cooperation and goal alignment. Both the Denison benchmark results and the statistical analyses consistently suggest that the organization possesses strong normative stability; however, improving internal coordination may play a key role in enhancing long-term organizational effectiveness.

Keywords: organizational culture, organizational consistency, Denison model, corporate culture, organizational effectiveness

A szervezeti kultúra és a szervezeti hatékonyság kapcsolatának vizsgálata a szervezettelmélet egyik legstabilabb kutatási irányává vált, különösen a belső működési koherencia és a stratégiai konzisztencia szerepének felismerésével. A modern szervezetek egyre összetettebb környezetben működnek, ahol a formális szabályozás és strukturális megoldások önmagukban nem képesek biztosítani az összehangolt működést. Ebben az összefüggésben a szervezeti kultúra nem pusztán támogató háttértényezőként, hanem integráló mechanizmusként jelenik meg, amely az értékeken, normákon és közösen elfogadott jelentésrendszereken keresztül támogatja a belső konzisztenciát és a hatékony cselekvést.

A kultúra és a hatékonyság kapcsolatának egyik legmeghatározóbb empirikus keretrendszerét a Denison-modell biztosítja, amely a szervezeti működés konzisztenciáját központi magyarázó tényezőként kezeli. *Denison és Mishra (1995)* szerint a szervezeti kultúra négy dimenzió mentén strukturálható, ezek közül a konzisztencia a közös értékek, az egyetértés és a koordináció intézményesült formáit ragadja meg. Empirikus vizsgálatok alapján a konzisztens kultúrával rendelkező szervezetek esetében a döntések és a viselkedés előre jelezhetőbbé válnak, ami csökkenti a belső bizonytalanságot és támogatja a szervezeti stabilitást. A modell empirikus eredményei szerint a konzisztencia különösen szoros kapcsolatban áll a belső hatékonysággal és a működési megbízhatósággal.

A Denison-modell további empirikus kiterjesztései megerősítik a konzisztencia univerzális jelentőségét. *Denison és szerzőtársai (2004)* nemzetközi összehasonlító vizsgálata alapján a kultúra és a teljesítmény kapcsolatának alapmintázata földrajzi és iparági kontextustól függetlenül is kimutatható. *Fey és Denison (2003)* eredményei rávilágítottak arra, hogy a konzisztencia eltérő környezetekben eltérő módon járul hozzá a teljesítményhez, azonban minden esetben a belső koordináció

és a normakövetés alapját képezi. A modell mérési eszközeinek elméleti és módszertani megalapozottságát *Denison és szerzőtársai (2014)* rendszerező áttekintése igazolta, míg *Gillespie és szerzőtársai (2008)* empirikusan is kimutatták, hogy a konzisztens kultúra a belső folyamatokon keresztül a vevői elégedettségére is közvetett hatást gyakorol.

Az alapértékek és a normák szerepét hangsúlyozó klasszikus szervezetkutatások szerint a kultúra akkor válik teljesítményformáló tényezővé, ha a tagok széles körben osztoznak a közös értelmezési kereteken. *Kotter és Heskett (1992)* longitudinális vizsgálatai alátámasztották, hogy a mélyen beágyazott értékekkel rendelkező szervezetek hosszú távon stabilabb teljesítményt produkálnak, mivel az értékek irányítóként szolgálnak a stratégiai és operatív döntések során. Az értékek normákba történő intézményesülése csökkenti a belső konfliktusokat és növeli a cselekvés koherenciáját. A kulturális normák strukturált értelmezését *Cameron és Quinn (2011)* versengő értékekről alkotott modellje teszi lehetővé, eszerint a szervezetek eltérő értékorientációk mentén működnek. *Chatman és szerzőtársai (2014)* empirikus eredményei tovább árnyalták ezt a képet, rámutatva arra, hogy nemcsak az értékek típusa, hanem azok elfogadottságának mértéke és az adaptivitás normája határozza meg a szervezeti teljesítményt. A magas konszenzussal párosuló, de túlzottan merev normarendszerek hosszú távon korlátozhatják az alkalmazkodóképességet.

A belső kohézió és a megállapodás szerepét több szervezetpszichológiai kutatás hangsúlyozza. *Lok és Crawford (2004)* szerint a közösen elfogadott értékek és a vezetési stílus összhangja pozitívan hat a munkavállalói elégedettségre és a szervezeti elkötelezettségre. A belső kohézió csökkenti a koordinációs költségeket és növeli a szervezeti lojalitást, ami a konzisztens működés egyik alapfeltétele. Nemzetközi összehasonlító kutatások alapján a kohézió és a konszenzus jelentősége kulturális kontextusonként eltérően jelenik meg. *Tsui és szerzőtársai (2007)* kiemelték, hogy a kollektív értékek és normák különösen nagy szerepet játszanak a kulturálisan sokszínű szervezetek integrációjában. A belső megállapodás hiánya fragmentált működéshez és a stratégiai célok gyengébb megvalósulásához vezethet.

A koordináció és az integráció kérdését a klasszikus szervezetelméleti munkák strukturális és kulturális szempontból egyaránt vizsgálják. *Lawrence és Lorsch (1967)* szerint a differenciálódó szervezeti egységek integrációja csak akkor valósítható meg hatékonyan, ha közös értelmezési keretek és összehangolt döntési mechanizmusok állnak rendelkezésre. *Mintzberg (1979)* strukturális konfigurációi rámutattak arra, hogy a koordináció módja alapvetően meghatározza a szervezeti működés stabilitását. A koordináció kulturális dimenzióját *Adler és Borys (1996)* az „engedélyező” bürokrácia fogalmán keresztül értelmezte, míg *Weick és Roberts (1993)* a kollektív tudatosság szerepét hangsúlyozta. Ezek a megközelítések azt

szemléltetik, hogy a konzisztencia nem merev szabályozást, hanem közösen értelmezett cselekvési mintákat jelent, amelyek lehetővé teszik a rugalmas, mégis összehangolt működést.

A konszenzus és döntéshozatal kapcsolatát *Eisenhardt (1989)*, valamint *Bourgeois és Eisenhardt (1988)* empirikus vizsgálatai tárták fel, amelyek szerint a gyors és hatékony döntéshozatal nem feltétlenül igényel teljes egyetértést, hanem világos prioritásokat és közös értelmezési kereteket. Ezzel szemben *Pfeffer (1992)* a hatalmi és a politikai folyamatok elkerülhetetlenségére világított rá, amelyek befolyásolják a konszenzus kialakulását. *Janis (1982)* klasszikus csoportgondolkodás-elmélete arra figyelmeztet, hogy a túlzott konszenzus ronthatja a döntések minőségét. A hatékony szervezetek ezért olyan kulturális egyensúlyt alakítanak ki, amely támogatja az egységes fellépést, ugyanakkor teret enged az eltérő nézőpontok megjelenésének.

A kutatások következetesen utalnak arra, hogy a kulturális konzisztencia és a szervezeti teljesítmény között szoros kapcsolat áll fenn. *Hartnell és szerzőtársai (2011)* metaanalízise szerint a kulturális konzisztencia különösen a belső folyamatok és az alkalmazotti attitűdök terén járul hozzá a szervezeti hatékonysághoz. *Sørensen (2002)* eredményei feltárták, hogy az erős kultúra növeli a teljesítmény megbízhatóságát, ugyanakkor csökkentheti az alkalmazkodóképességet. *Jaskyte és szerzőtársai (2010)* nonprofit szervezetekre fókuszáló vizsgálatai igazolták, hogy a tanulásra nyitott kultúra elősegíti az innovációt.

Bár a szervezeti kultúra és teljesítmény kapcsolatát vizsgáló kutatások széles körben elemzik a konzisztencia szerepét, kevesebb empirikus vizsgálat fókuszál arra, hogy a konzisztenciadimenzió belső szerkezete miként jelenik meg a szervezeti hierarchia különböző szintjein, illetve hogyan kapcsolódnak egymáshoz a normatív és koordinációs elemek nagyvállalati környezetben. Különösen korlátozottak azok az empirikus eredmények, amelyek nagymintás adatokon, többváltozós statisztikai elemzéseken és benchmarkalapú értelmezésen keresztül vizsgálják a szervezeti konzisztencia belső mintázatait az energetikai szektorban. A jelen kutatás ehhez kíván hozzájárulni a Denison-modell konzisztenciadimenziójának szervezeti szintű, empirikus elemzésével.

1. Módszerek

A vizsgálat a szervezeti kultúra Denison-modell szerinti értelmezésére épül, és a konzisztenciadimenzió szervezeti megélését, valamint annak belső kapcsolatrendszerét elemzi. A Denison-féle keretrendszer strukturált mérési megközelítést kínál a szervezeti működés stabilitását és belső összehangoltságát meghatározó kulturális tényezők vizsgálatához. Az adatfelvétel a Denison-modell teljes, 3×4 -es felépítési logikáját követte, ugyanakkor a jelen tanulmány a konzisztenciadimenzió részletesebb elemzésére fókuszál. Az adatfelvétel és az alkalmazott statisztikai eljárások módszertani szempontból megegyeznek a korábbi hazai kutatások gyakorlatával; a mérési logika és az eredmények értelmezése összhangban áll *Szalmáné Csete és szerzőtársai (2025)* tanulmányában bemutatott eljárásrenddel.

A kutatás célja a kérdőíves adatfelvételtől származó empirikus eredmények felhasználásával, valamint a Denison-féle (1995) szervezeti kultúramodell alkalmazásával a megfogalmazott kutatási hipotézisek statisztikai vizsgálata és alátámasztása. A hipotézisek részletes bemutatására a fejezet későbbi részében kerül sor.

Az empirikus adatbázist egy hazai energetikai nagyvállalatnál végrehajtott kérdőíves felmérés biztosította. Az adatgyűjtés 2022 májusában zajlott, online és papíralapú formában. Összesen 6810 kérdőív került kiküldésre, 4361 bizonyult értékelhetőnek, vagyis a válaszadási arány elérte a 75%-ot. A minta a vizsgált szervezeti és demográfiai jellemzők mentén – így a munkaköri szint, a vállalatnál eltöltött idő és az integráció előtti munkahely szerint – reprezentatívnak tekinthető. A mérés egyik sajátos eleme, hogy az egyes dimenziókhoz és állításokhoz tartozó eredményeket nemzetközi benchmarkhoz viszonyítva értelmeztük: például a 75-ös érték azt fejezi ki, hogy az adott dimenzió mentén a vizsgált szervezet a benchmarkmintában szereplő vállalatok 75%-ánál kedvezőbb eredményt ér el.

A kérdőív szerkezete a Denison-modell 4 központi területére épült. A standard kérdésblokk 48 alapkérdést tartalmazott, amelyet 2 kiegészítő modul – az elkötelezettség és az erőfeszítés – egészített ki, továbbá 12 vállalatspecifikus tétel került beépítésre. A jelen tanulmány a teljes kérdéskészletből kizárólag a konzisztenciadimenzióhoz tartozó 12 állítás elemzésére koncentrált. A válaszadás ötfokozatú Likert-skálán történt, ahol az 1-es érték a teljes elutasítást („határozottan nem értek egyet”), az 5-ös pedig a teljes egyetértést („határozottan egyetértek”) jelölte, míg a középső kategória semleges állásfoglalást tett lehetővé. Az ordinális skála alkalmazása lehetővé tette az attitűdök intenzitásának és a válaszok relatív különbségeinek vizsgálatát.

A 4361 elemű adatállomány feldolgozása több egymásra épülő lépésben valósult meg. Elsőként főkomponens-analízist alkalmaztunk a változók számának

csökkentése és a mögöttes struktúrák feltárása érdekében. Ezt követően korrelációs mátrixok segítségével elemeztük a dimenziók és az egyes állítások közötti együttjárásokat. Tekintettel arra, hogy az adatok jellemzően kategorikus, illetve ordinális jellegűek, a nem metrikus statisztikai megközelítések alkalmazása indokoltnak bizonyult, ugyanakkor a változók közötti kapcsolatok feltérképezését a korábbi módszertani gyakorlatnak megfelelően több eljárással is alátámasztottuk.

A változók közötti összefüggések vizsgálatára keresztábla-elemzést (*crosstabs*) alkalmaztunk. A kategorikus változók közötti kapcsolatok vizsgálatához Pearson-féle khi-négyzet-próbát alkalmaztunk, amely a megfigyelt és a várt gyakoriságok eltéréseinek elemzésén alapul.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{O_{ij} - E_{ij}}$$

A próba értelmezése a nullhipotézisre épült, miszerint a vizsgált változók egymástól függetlenek; szignifikáns eredmény esetén ez a feltételezés elvethető. Az eljárás alkalmazásakor figyelembe vettük a cellánkénti minimális elemszámra vonatkozó gyakorlati kritériumot, amely szerint legalább öt megfigyelés szükséges cellánként.

A kapcsolat erősségének számszerűsítésére a Cramér-féle V-mutatót használtuk, amely a khi-négyzet-statisztikából vezethető le, és 0 és 1 közötti értéktartományban értelmezhető. A 0 érték teljes függetlenséget, míg az 1 tökéletes kapcsolatot jelez. A mutató számítását az alábbi összefüggés írja le:

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(\min(r, c) - 1)}}$$

ahol χ^2 a khi-négyzet-statisztika értéke, n a teljes elemszám, r és c pedig a kontingenciátábla sorainak és oszlopainak száma.

Az ordinális skálán mért változók közötti kapcsolatok további, robusztus vizsgálata érdekében nemparaméteres rangkorrelációs együtthatókat is alkalmaztunk, így a Kendall-féle tau-b- és a Spearman-féle rho-mutatókat. Ezek az eljárások különösen akkor tekinthetők megfelelőnek, ha az eloszlási feltételek nem teljesülnek, vagy a vizsgált kapcsolat nem feltétlenül lineáris, mivel a rangsorolt adatokon alapulnak, és kevésbé érzékenyek a szélsőértékekre. A rangkorrelációs mutatók lehetővé tették az ordinális változók közötti kapcsolatok összehasonlítható vizsgálatát. A Likert-skálás mérésből fakadó módszertani érzékenységet az elemzés során több statisztikai eljárás párhuzamos alkalmazásával kezeltük. A cél nem az egyes mutatók önálló, izolált értelmezése volt, hanem annak vizsgálata, hogy a konzisztenciadimenzióhoz tartozó változók kapcsolatrendszere eltérő mérési és elemzési

megközelítések mellett is következetesen kirajzolódik-e. A parametrikus és nem-paraméteres eljárások együttes alkalmazása ezért ellenőrző funkciót is betöltött, és hozzájárult az eredmények robusztusabb értelmezéséhez.

Az alkalmazott módszerek együttesen lehetővé tették a konzisztenciadimenzióhoz tartozó változók kapcsolatrendszerének több szempontú statisztikai feltárását, a korábbi hazai Denison-kutatásokkal összhangban.

2. A Denison-modell bevezetése

Az adatok feldolgozása során az összehasonlíthatóság megőrzése érdekében a Denison-modell felépítését vettük alapul. Ennek megfelelően az elemzés 4 alapvető dimenzióra épült – a részvétel és bevonásra, a konzisztenciára, az alkalmazkodóképességre és a küldetésre –, valamint az ezekhez kapcsolódó 12 aldimenzióra (1. táblázat), összhangban a *Szalmáné Csete és szerzőtársai* által alkalmazott módszertani kerettel. Az egyes aldimenziók 4–4 mérési állítást foglaltak magukban, így a standard kérdőív teljes terjedelmében 48 alapkérdésből állt.

A Denison-modell standard kérdőíve 48 alapkérdésből áll, amelyek a szervezeti kultúra 4 alapvető dimenzióját fedik le. Jelen tanulmány ezek közül kizárólag a konzisztenciadimenzióra összpontosít, ezért az empirikus elemzés a teljes kérdéskészletből 12, ehhez a dimenzióhoz tartozó állítást vizsgál. A konzisztenciadimenzió három aldimenzió mentén ragadja meg a szervezet működésének stabilitását és belső összhangját: az alapértékek, a megállapodás, valamint a koordináció és integráció területén. Ezek az aldimenziók együttesen azt fejezik ki, hogy a szervezet mennyire rendelkezik közösen elfogadott értékrenddel, képes-e a véleménykülönbségek kezelésére és a konszenzus kialakítására, valamint mennyire összehangolt a működés az egyes szervezeti egységek és hierarchiaszintek között. Az elemzés célja annak feltárása, hogy e három aldimenzió miként járul hozzá a szervezeti működés kiszámíthatóságához és hatékonyságához, illetve milyen összefüggések azonosíthatók az értékek következetes érvényesülése, a szervezeti egyetértés és a belső koordináció szintje között.

1. táblázat

A felmérés során vizsgált dimenziók*Dimensions analysed in the survey*

Dimenzió	Célkérdés	Aldimenzió	Kérdés
Részvétel, bevonás	Az embereink lelkesen részei-e a működésünknek?	Fel-hatalmazás	1. A döntések általában azon a szinten születnek, ahol a legmegfelelőbb információ áll rendelkezésre. 2. Az információt széles körben megosztják, hogy mindenki hozzáférhessen ahhoz az információhoz, amire éppen akkor szüksége van. 3. Mindenki hisz abban, hogy pozitív hatással lehet arra, ahogy a dolgok a cégben mennek. 4. Az üzleti tervezés folyamatos és mindenki bizonyos fokig része a folyamatnak.
		Csapat-orientáció	5. Aktívan ösztönzik a szervezet különböző részei közötti együttműködést. 6. A munkatársak csapattagokként dolgoznak. 7. A csapatmunka és nem a hierarchia a munka elvégzésének alapja. 8. A munkát úgy szervezik, hogy minden egyes személy átláthassa a munkája és a cég céljai közötti összefüggéseket.
		Képesség-fejlesztés	9. Mindenkinél megvan a felhatalmazása, hogy önállóan cselekedhessen. 10. A munkatársak képességei folyamatosan fejlődnek. 11. A munkatársak képességeinek fejlesztésére folyamatosan fordítunk erőforrásokat. 12. Az emberek képességét a versenyelőny fontos tényezőjének tartják.
Konzisztencia	Hatékonyan és stabilan működik-e a gépezetünk?	Alap-értékek	13. A vezetők és a főnökök nem „bort isznak és vizet prédikálnak”. 14. Munkánkat egy világos és következetes értékrend alapján végezzük. 15. Aki az alapvető értékeket figyelmen kívül hagyja, azt felelősségre vonják. 16. Van egy szervezeti értékrendünk, amely alapján el tudjuk dönteni, hogy mi a helyes, és helytelen viselkedés.
		Megállapodás	17. Véleménykülönbség esetén mindent megteszünk, hogy mindenki számára előnyös (nyertes-nyertes) megoldást találjunk. 18. Egyértelműen meghatározott szervezeti kultúrával rendelkezünk. 19. Könnyű megegyezésre jutni még nehezebb ügyekben is. 20. Egyetértés van abban, hogy melyek a helyes és a helytelen cselekvési módok.
		Koordináció és integráció	21. Az üzleti megközelítésünk nagyon következetes és kiszámítható. 22. A szervezet különböző részeiben dolgozó kollégák közös látásmóddal rendelkeznek. 23. Könnyű projekteket koordinálni a cég különböző részei között. 24. A különböző szintek között a célok jól össze vannak hangolva.

(A táblázat folytatása a következő oldalon)

(folytatás)

Dimenzió	Célkérdés	Aldimenzió	Kérdés
Alkalmazkodás	Figyelünk-e a környezetre, és változtattunk-e?	Ügyfél-központúság	25. Az ügyfelek véleménye és javaslatai gyakran vezetnek változtatáshoz. 26. Az ügyfelek véleménye közvetlenül befolyásolja döntéseinket. 27. Minden munkatárs jól ismeri az ügyfelek igényeit és szükségleteit. 28. Ösztönözzük munkatársainkat, hogy közvetlenül felvegyék a kapcsolatot ügyfeleinkkel.
		Változási képesség	29. Működésünk nagyon rugalmas, és könnyen változtatható. 30. A versenytársakra és egyéb üzleti környezettel kapcsolatos változásokra jól reagálunk. 31. Folyamatosan új és továbbfejlesztett munkamódszereket alkalmazunk. 32. A cég különböző részei gyakran együttműködnek, hogy változást hozzanak létre.
		Szervezeti tanulás	33. A hibázásra tanulási és fejlődési lehetőségként tekintünk. 34. Bátorítjuk és jutalmazzuk az újítást és kockázatvállalást. 35. A mindennapi munkában nagyon fontos cél a tanulás. 36. Gondoskodunk arról, hogy mindenki értesüljön arról, ami a cégben történik.
Küldetés	Tudjuk-e, hogy hova igyekszünk?	Vízió	37. Közös víziónk van arról, hogy milyen lesz a cég a jövőben. 38. A vezetők hosszú távú szemlélettel rendelkeznek. 39. Víziónk lelkesedést és motivációt teremt a munkatársakban. 40. A rövid távú feladatokat teljesíteni tudjuk anélkül, hogy veszélyeztetnénk a hosszú távú víziókat.
		Stratégiai irány és cél	41. Van hosszú távú cél és irány. 42. A stratégiánk hatására más cégeknek is meg kell változtatniuk, ahogyan az iparágban versenyeznek. 43. Van egy világos küldetés, ami tartalmat és iránymutatást ad a munkánkban. 44. Világos stratégiánk van a jövőre vonatkozólag.
		Célok	45. Széles körű egyetértés van a célokkal kapcsolatban. 46. A vezetők ambiciózus, de reális célokat határoznak meg. 47. A vezetőség egyértelműen meghatározta az elérendő célokat. 48. Folyamatosan nyomon követjük a haladást és összevetjük a kitűzött célokkal.

Forrás: Denison (2006) alapján saját szerkesztés.

3. Statisztikai elemzés

A fejezet célja, hogy a kérdőíves adatfelvételtől származó, nagyméretű mintán ($N = 4361$) alapuló eredményeket egységes statisztikai keretben dolgozza fel, és számszerűen bemutassa a vizsgált szervezeti jelenségek közötti kapcsolatokat. Ennek érdekében az ordinális (Likert-skálás) válaszok sajátosságaihoz illeszkedő leíró és összefüggés-vizsgáló eljárásokat alkalmazunk: az átlagok és csoportkülönbségek áttekintése mellett a változók közötti együttjárásokat korrelációs és rangkorrelációs mutatókkal, a kategóriák közötti kapcsolatok erősségét keresztábra-elemzéssel, khi-négyzet-próbával és Cramér-féle V -vel értékeljük. A fejezet célzottan támogatja a kutatási hipotézisek empirikus vizsgálatát: egyrészt megmutatja, hogy a válaszok milyen mintázatot alkotnak a teljes mintában, másrészt feltárja, hogy a szervezeti bontások (például munkapozíciók) mentén hol jelennek meg stabil együttmozgások, illetve hol érzékelhetők markáns eltérések vagy „töréspontok” a szervezeten belül.

3.1. Likert-skála

A konzisztenciadimenzió kérdéseinek elemzése az ötfokozatú Likert-skálán adott válaszok alapján történt. A skála lehetővé tette a szervezeti kultúrával kapcsolatos attitűdök intenzitásának megragadását, ahol az 1-es érték a teljes elutasítást, az 5-ös pedig a teljes egyetértést fejezte ki. Az ordinális mérési szint alkalmazása megfelelő keretet biztosított az egyes állítások közötti különbségek feltárására, valamint az átlagértékek összehasonlíthatóságára. A válaszok aggregálása során az átlagértékek a szervezeti percepciók általános irányát és erősségét tükrözik, ugyanakkor a skála természetéből adódóan az eredmények értelmezése elsősorban relatív összehasonlításokra alkalmas.

Az elemzés során a válaszokat munkapozíciók szerint is vizsgáltuk, elkülönítve a fizikai állományt, a referenseket, a szakreferenseket, az operatív irányítókat és a vezetőket. Ez a bontás lehetőséget adott annak feltárására, hogy a szervezeti működés stabilitásával, az értékek következetes érvényesülésével és a belső együttműködéssel kapcsolatos megítélések mennyiben térnek el a szervezeti hierarchia különböző szintjein. A munkapozíciók szerinti összehasonlítás különösen releváns a konzisztenciadimenzió esetében, mivel az értékek, a normák és a koordináció megélése jellemzően eltérő tapasztalatokra épül a vezetői és az operatív szinten.

2. táblázat

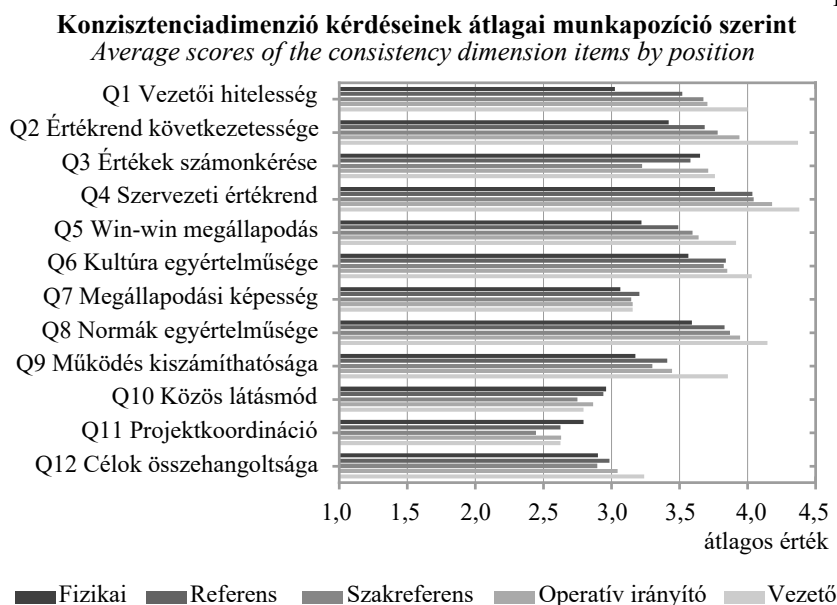
Konzisztenciadimenzió kérdéseinek átlagai (teljes minta)
Average scores of the consistency dimension items (full sample)

Sorszám	Aldimenzió	Kérdés	Átlag
Q1	Alapérték	A vezetők és a főnökök nem „bort isznak és vizet prédikálnak”.	3,42
Q2	Alapérték	Munkánkat egy világos és következetes értékrend alapján végezzük.	3,66
Q3	Alapérték	Aki az alapvető értékeket figyelmen kívül hagyja, azt felelősségre vonják.	3,59
Q4	Alapérték	Van egy szervezeti értékrendünk, amely alapján el tudjuk dönteni, hogy mi a helyes, és helytelen viselkedés.	3,98
Q5	Megállapodás	Véleménykülönbség esetén mindent megteszünk, hogy mindenki számára előnyös (nyertes-nyertes) megoldást találjunk.	3,44
Q6	Megállapodás	Egyértelműen meghatározott szervezeti kultúrával rendelkezünk.	3,76
Q7	Megállapodás	Könnyű megegyezésre jutni még nehezebb ügyekben is.	3,15
Q8	Megállapodás	Egyetértés van abban, hogy melyek a helyes és a helytelen cselekvési módok.	3,78
Q9	Koordináció és integráció	Az üzleti megközelítésünk nagyon következetes és kiszámítható.	3,35
Q10	Koordináció és integráció	A szervezet különböző részeiben dolgozó kollégák közös látásmóddal rendelkeznek.	2,92
Q11	Koordináció és integráció	Könnyű projekteket koordinálni a cég különböző részei között.	2,66
Q12	Koordináció és integráció	A különböző szintek között a célok jól össze vannak hangolva.	2,97

Az 1. táblázat részletesebb elemzése alapján jól elkülöníthetők az egyes aldimenziók közötti hangsúlyeltolódások. Az alapértékekhez kapcsolódó tételek – különösen az értékrend következetes alkalmazása és a szervezeti értékrend – a dimenzióon belül a legmagasabb átlagértékeket mutatják, ami arra utal, hogy a válaszadók többsége a szervezetet olyan közegként érzékeli, ahol az elvárt viselkedési normák világosak, és a formális értékrend a mindennapi működésben is megjelenik. A megállapodás aldimenzió kérdései szintén viszonylag kedvező megítélést kapnak, különösen a szervezeti kultúra egyértelműségére és a közös normák meglétére vonatkozó állítások esetében, ami azt jelzi, hogy a szervezetben alapvetően létezik egy közösen értett „játékszabályrendszer”. Ugyanakkor a konfliktuskezeléshez és a nehezebb helyzetekben történő megegyezéshez kötődő tételek átlagai már mérsékeltebbek, ami arra utal, hogy a konszenzus kialakítása a gyakorlatban kevésbé problémamentes. A koordináció és integráció aldimenzió kérdései

adják a dimenzió leggyengébb pontjait: a közös látásmód, a projektek szervezeti egységek közötti koordinálása és különösen a célok összehangoltsága alacsonyabb átlagértékeket mutatnak. Ez a mintázat arra enged következtetni, hogy miközben az értékek és a normák szintjén a szervezet a stabilitás és a következetesség képét mutatja, addig a működés horizontális és vertikális összehangolása kevésbé kiforrott.

1. ábra



Az 1. ábra lehetőséget ad a szervezeten belüli percepciós különbségek részletebb elemzésére. Az ábrán jól kirajzolódik egy hierarchikus lejtés, amely szerint a vezetői és az operatív irányítói csoportok következetesen magasabb átlagértékeket adnak a konzisztenciához kapcsolódó állításokra, míg a fizikai állomány értékelései jellemzően alacsonyabbak. Ez a különbség különösen hangsúlyos az alapértékek aldimenzió tételeinél: a vezetők és az operatív irányítók erősebben érzékelik a vezetői hitelességet, az értékrend következetes alkalmazását és az alapértékek számonkérését, míg ezek a normák a szervezet alsóbb szintjein kevésbé jelennek meg egyértelműen. A megállapodás aldimenzióban a különbségek mérsékeltebbek, ugyanakkor itt is megfigyelhető, hogy a magasabb szervezeti pozícióban lévő válaszadók pozitívabban ítélik meg a szervezeti kultúra egyértelműségét és a konszenzus kialakításának lehetőségét. A szakreferensi és a referensi csoport válaszai több esetben közelebb állnak egymáshoz, e két munkaköri szinten hasonló tapasztalatok jellemzik a mindennapi együttműködést. A fizikai állomány válaszai itt is

alacsonyabb értékűek, különösen a nehezebb ügyekben történő megegyezés megítélése esetében, ami a konfliktuskezelés gyakorlati megélésének eltérő tapasztalataira utalhat. A koordináció és integráció aldimenzióban jelennek meg a legmarkánsabb eltérések az egyes munkapozíciók között. A vezetők magasabbra értékelik a működés kiszámíthatóságát, a projektek szervezeti egységek közötti koordinálhatóságát és a célok összehangoltságát, míg a szakreferensi és különösen a fizikai állomány ezekben a kérdésekben jóval kritikusabb. Ez arra enged következtetni, hogy a szervezeti szintek közötti információáramlás és az együttműködés hatékonysága nem minden csoport számára azonos módon érzékelhető.

Összességében a konzisztenciadimenzió elemzése szerint a szervezet erős értékalapokkal és viszonylag stabil normarendszerrel rendelkezik, ugyanakkor a koordináció és integráció területén fejlesztési potenciál azonosítható. A munkapozíciók közötti eltérések alapján a szervezeti működés egységessége nem minden szinten azonos módon érzékelhető, ami a konzisztenciadimenzió további, célzott vizsgálatát indokolja.

3.2. A korrelációs kapcsolatok vizsgálata

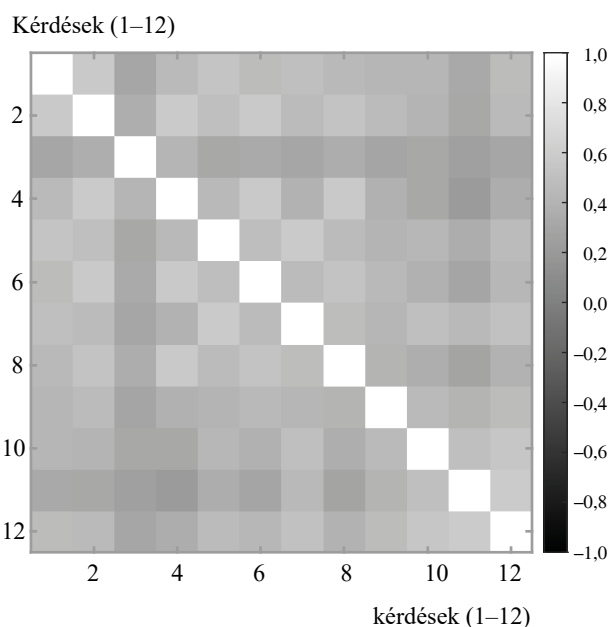
A konzisztenciadimenzióhoz tartozó 12 kérdés közötti kapcsolatrendszer feltárása érdekében korrelációs vizsgálatot végeztünk. A változók közötti együttjárások feltárására elsődlegesen Pearson-féle korrelációs együtthatót alkalmaztunk, amelyet a nagymintás adatbázis és a Likert-skálák empirikus kutatásokban széles körben elfogadott közelítő intervallumskálás kezelése indokolt. Az eredmények robusztusságának ellenőrzésére Spearman-féle rho- és Kendall-féle tau-b-mutatót is alkalmaztunk. A korrelációs mátrixot hőtésképes ábrázolással jelenítettük meg, ahol a főátló mentén az önkorrelációk jelennek meg, az átlón kívüli mezők pedig a kérdéspárok közötti kapcsolat erősségét szemléltetik. Az elemzés elkészült a teljes mintára, majd külön-külön a munkapozíciók szerint képzett részmintákra is, hogy az esetleges szervezeti szintű eltérések láthatóvá váljanak.

A teljes mintára vonatkozó korrelációs hőtéskép (2. ábra) alapján általánosságban megállapítható, hogy a konzisztenciadimenzió kérdései között jellemzően pozitív, többnyire közepes erősségű együttjárások figyelhetők meg, vagyis a válaszadói értékelések nem függetlenül alakulnak. Különösen erős kapcsolat azonosítható az értékrendhez és annak érvényesítéséhez kapcsolódó állítások között: az értékrend következetessége (Q2), a vezetői hitelességgel (Q1) és a szervezeti értékrend megléte (Q4) több más kérdéssel is stabil együttjárást mutat. Ez arra utal, hogy a szervezetben az értékekkel kapcsolatos percepciók egy összefüggő attitűdrendszert alkotnak. Szintén erősebb korrelációk figyelhetők meg a szervezeti kul-

túra egyértelműségéhez (Q6) és a helyes-helytelen cselekvési normák egyértelműségéhez (Q8) kapcsolódó kérdések esetében, ami azt jelzi, hogy a normák értelmezése viszonylag egységes a szervezet egészében. Ezzel szemben a közös látásmódnak (Q10), a projektek szervezeti egységek közötti koordinálhatóságának (Q11) és a célok összehangoltságának (Q12) több kérdéssel csak mérsékelt a kapcsolata, ez alapján a normatív keretek pozitív megítélése nem minden esetben jár együtt a mindennapi működés összehangoltságának hasonlóan kedvező érzékelésével.

2. ábra

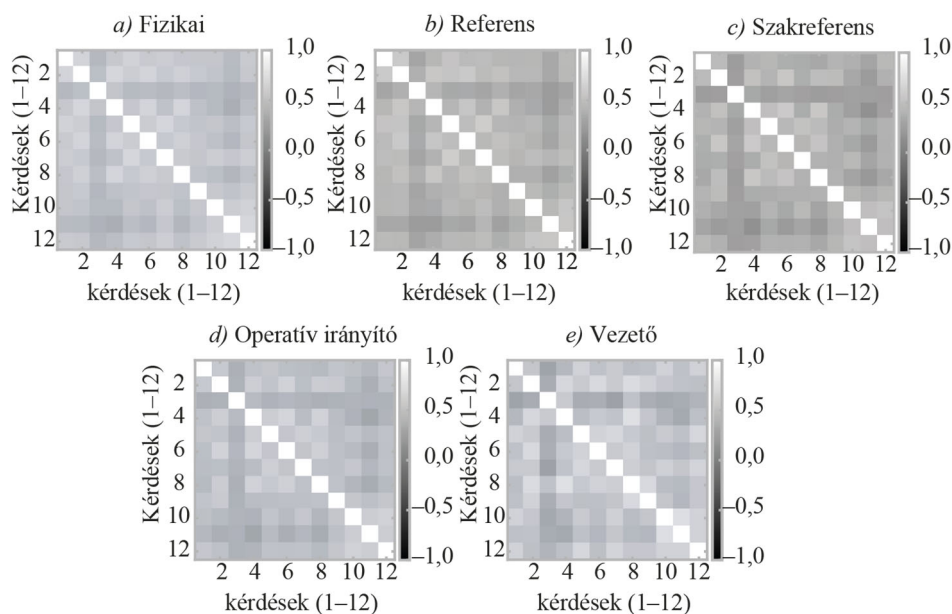
Korrelációs hő térkép (teljes minta)
Correlation heatmap (full sample)



A munkapozíciók szerinti korrelációs hő térképeken a kérdések együttmozgása több ponton hasonló, de jól láthatók olyan „csomópontok” is, amelyek csoportonként eltérően kapcsolódnak a többi tételhez. Általános mintázat, hogy az értékrenddel kapcsolatos állítások – az értékrend következetessége (Q2), az értékek számonkérése (Q3) és a szervezeti értékrend (Q4) – többnyire egymással mozognak együtt, míg a működési összehangoltságot leíró elemek – a közös látásmód (Q10), a projektkoordináció (Q11) és a célok összehangoltsága (Q12) – egyes csoportokban lazábban illeszkednek ehhez a „normatív maghoz”.

3. ábra

Korrelációs hő térkép pozíció szerint
Correlation heatmap by position



A fizikai állomány esetében a legerősebb együttjárások elsősorban az érték-alapú kérdések között látszanak: az értékrend következetessége (Q2), az értékek számonkérése (Q3) és a szervezeti értékrend (Q4) egymáshoz viszonyítva viszonylag „melegebb” mezőket adnak, ami arra utal, hogy ezek a tételek hasonló válaszmintázatot követnek. Ezzel szemben a közös látásmód (Q10) és a projekt-koordináció (Q11) több más kérdéshez – különösen az értékrendhez kötődőkkel (Q2–Q4) – inkább gyengébben kapcsolódik, vagyis a normák és értékek pozitívabb megítélése nem feltétlenül jár együtt a mindennapi együttműködés és összehangolás hasonlóan kedvező értékelésével. A célok összehangoltsága (Q12) több helyen szintén kevésbé „integrált”, ami a hierarchiaszintek közötti célillesztés eltérő megélésére utalhat ebben a csoportban.

A referens- és a szakreferenscsoportnál kiegyensúlyozottabb, „összefüggőbb” korrelációs kép jelenik meg. Itt kifejezetten együtt mozog a szervezeti kultúra egyértelműsége (Q6) és a normák egyértelműsége (Q8), és ezek több esetben az értékrend következetességével (Q2) is szorosabban kapcsolódnak, ami azt sugallja, hogy a normarendszer világossága és az értékrend következetessége egy közös értelmezési keretbe rendeződik. Ugyanakkor ebben a blokkban is megmarad egy relatív „leválás” a koordinációs jellegű tételeknél: a közös látásmód (Q10) és

a projektkoordináció (Q11) több kérdéssel mérsékeltebben jár együtt, különösen az értékalapú tételekhez (Q2–Q4) képest. A célok összehangoltsága (Q12) a referenci/szakreferenci mintában részben jobban együtt mozog a működés kiszámíthatóságával (Q9), mint az értékrenddel, ami arra utal, hogy a célösszhang megítélése inkább a működési tapasztalatokon keresztül kapcsolódik.

Az operatív irányítók és a vezetők esetében a korrelációs struktúra a leginkább integrált. Kifejezetten erős, stabil együttjárás látszik a vezetői hitelesség (Q1), az értékrend következetessége (Q2) és a szervezeti értékrend (Q4) között, ami azt jelzi, hogy a vezetői következetesség és az értékrend „egy csomagként” jelenik meg a válaszokban. Emellett a működés kiszámíthatósága (Q9) több esetben együtt párhuzamosan halad a közös látásmóddal (Q10) és a célok összehangoltságával (Q12), vagyis a működési stabilitás és az összehangoltság érzete ebben a két csoportban erősebben összekapcsolódik. A legkevésbé együtt mozgó párok ebben a blokkban is inkább a „puha” értékalapú tételek (pl. Q2–Q4) és a gyakorlati koordináció (Q11–Q12) határán jelennek meg, de a különbség a fizikai állományhoz képest jóval kevésbé markáns: itt a koordinációs tételek nem válnak le annyira élesen a többi kérdésről.

Összességében a Pearson-korrelációra épülő hőtérképek azt mutatják, hogy a konzisztenciadimenzió 12 kérdése a teljes mintában alapvetően összefügg, de nem azonos erősséggel: az értékrendhez és a normákhoz kapcsolódó tételek szorosabb hálót alkotnak, míg a koordinációt és célösszhangot mérő állítások több esetben lazábban kapcsolódnak ehhez. A pozíciók szerinti bontás tovább erősíti, hogy a kapcsolatrendszer szervezeti szintenként eltér: a vezetői körben integráltabb, a fizikai állomány esetében fragmentáltabb a kép, ami a szervezeti működés eltérő megélésére és a mindennapi együttműködési tapasztalatok különbségeire utal.

3.3. Keresztábra-elemzés

A konzisztenciadimenzióhoz tartozó kérdések és a munkapozíciók közötti összefüggések vizsgálatára keresztábra-elemzést alkalmaztunk. Az elemzés célja annak feltárása volt, hogy az egyes szervezeti csoportok válaszmintázatai mennyiben térnek el egymástól, illetve azonosíthatók-e statisztikailag értelmezhető kapcsolatok a munkapozíció és a szervezeti kultúra megítélése között.

Az elemzés az SPSS Statistics crosstabs eljárásával készült. Az összefüggések tesztelésére Pearson-féle khi-négyzet- (χ^2) próbát alkalmaztunk, míg a kapcsolat erősségének mérésére Cramér-féle V-mutatót használtunk. A szignifikanciaszintet minden esetben $p < 0,05$ értéken határoztuk meg. A számításokban az éves tapasztalat és régió tekintetében nemparaméteres korrelációkat (Kendall-tau-b, Spearman- ρ) is megvizsgáltuk.

A kereszttábla-elemzés sok esetben szignifikáns különbséget mutatott a csoportok között (azaz elutasítható volt a nullhipotézis, hogy nincs kapcsolat). Például az „A vezetők és a főnökök nem bort isznak és vizet prédikálnak” állításnál a válaszok megoszlása erősen különbözött a munkaköri szintek között ($\chi^2 \approx 266$; $p < 0,001$). Ez azt jelenti, hogy a különböző pozíciójú dolgozók statisztikailag eltérően válaszoltak.

Ugyanakkor az efféle jelentős χ^2 -értékek mögött általában kis hatásméret állt: a Cramér-féle V értéke ennél az esetnél mindössze $\sim 0,13$ volt, ami gyenge asszociációt jelez. Hasonló mintát láttunk más állításoknál is: például a „helyes és helytelen cselekvési módok” tárgyában szintén jelentős eltérést tapasztaltunk pozíció szerint ($\chi^2 \approx 107$; $p < 0,001$), de $V \approx 0,08$ – $0,09$ körüli érték utalt gyenge kapcsolatosságra.

Az eredmények és a statisztikai értékelés alapján több kérdés esetében találtunk statisztikailag szignifikáns összefüggést (főként pozíció és régió mentén), de a Cramér-féle V kis mérete miatt ezek gyakorlati jelentősége korlátozott – a válaszok túlnyomó többsége minden csoportban hasonló mintázatot mutatott. (A tapasztalatkategória szerint jellemzően nem alakult ki éles eltérés: ott a χ^2 -tesztek gyakran nem érik el a szignifikanciát.)

Főbb megállapítások:

A válaszok általában pozitívak: a legtöbb dolgozó egyetért a vállalati értékek fontosságával. A legtöbb állításnál a válaszadók 60–70%-a a 4-es vagy az 5-ös skálapontokat jelölte (nagyfokú egyetértés).

A különbségek inkább a válaszadók megoszlásában jelentkeztek. Például az alsóbb beosztású munkavállalók gyakrabban válaszoltak maximális (5-ös) értéket az értékek betartását dicsérő állításokra, míg a vezetőknel kevésbé „teljes” az egyetértés.

Ez azt mutatja, hogy a kulturális értékek megítélése minden csoportban pozitív, de a vezetők és a beosztottak nézőpontjában kismértékű eltérések lehetnek.

A szervezeti kultúra erőssége meghatározó a vállalat teljesítményében és versenyképességében. Korábbi kutatások rámutattak arra, hogy az erős, konzisztens kultúra jobb dolgozói morált és működési hatékonyságot eredményez. A jelenlegi eredmények alapján a cégben általában megvan a közös értékrend és konszenzus, a válaszadók többsége szerint világosak a közös normák és a helyes, illetve a helytelen viselkedés. Az egységes értékek segítik a stratégiai célok közös megfogalmazását, a folyamatok összehangolását és a döntések gyors elfogadását.

Ugyanakkor az eltérés a vezetői és nem vezetői válaszok között jelzi, hogy kommunikációban vagy belső percepcióban lehetnek finom különbségek. Üzleti szempontból érdemes tovább erősíteni, hogy a vezetők aktívan képviseljék és modellezzék a deklarált értékeket, illetve belső kommunikációval biztosítsuk, hogy minden szinten egyértelmű legyen az alapelvek tartalma.

Összességében a magasra értékelt kultúramutatók jó alapot jelentenek a hatékony működésre; a kulturális kohézió megléte (közös célok és értékek) támogatja a szervezeti együttműködést és versenyképességet.

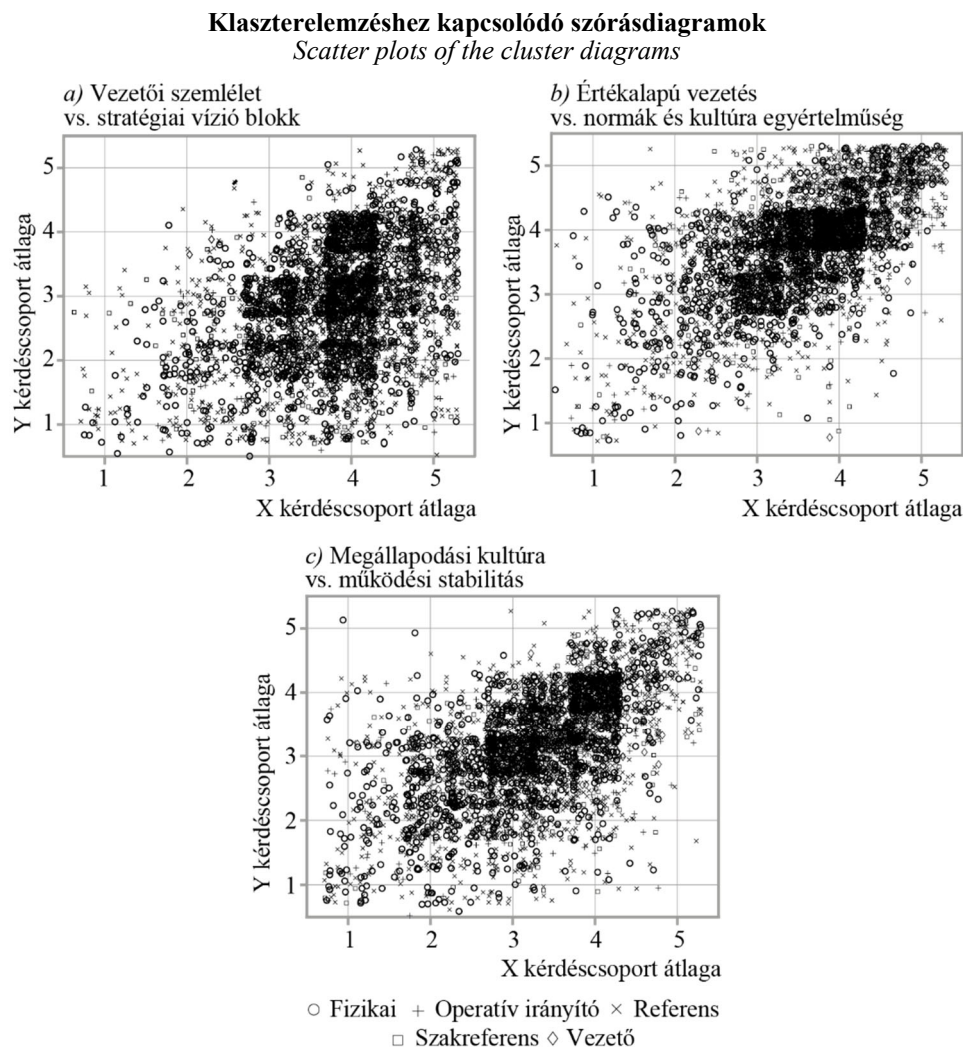
3.4. Klaszterelemzés

A konzisztenciadimenzió kérdései közötti összefüggések mélyebb feltárása érdekében a korrelációs vizsgálatot klaszterelemzéssel egészítettük ki. A cél az volt, hogy ne pusztán két kérdés együttjárását vizsgáljuk, hanem több, tartalmilag összetartozó tétel aggregálásával kialakított kérdéscsoportok mentén elemezzük a válaszadói mintázatokat. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy az egyes válaszadók szervezeti tapasztalatait kétdimenziós térben ábrázoljuk, és azonosítsuk azokat a válaszcsoportokat, amelyek hasonló módon érzékelik a szervezeti kultúra normatív és működési elemeit. Az ábrákon minden pont egy válaszadót jelöl, ahol az x és y koordináták az adott kérdéscsoportokra adott válaszok átlagát fejezik ki, míg a jelölések a munkapozíciók szerinti hovatartozást mutatják.

Fontos módszertani pontosítás, hogy a fejezetben szereplő klaszterdiagramok nem algoritmikus klaszterezési eljárás eredményeként jöttek létre, hanem exploratív célú szórásdiagramokként értelmezendők. Ennek megfelelően az ábrák nem K-közép, hierarchikus klaszterezés vagy más formális klaszterképző módszer által meghatározott csoportokat jelenítenek meg, hanem a válaszadói mintázatok térbeli elrendeződését szemléltetik előre definiált, tartalmilag indokolt kérdéscsoport-átlagok mentén. A megközelítés célja tehát nem statisztikailag elkülönített klaszterek azonosítása, hanem annak feltárása, hogy a konzisztenciadimenzió egyes normatív, vezetési és működési elemei milyen válaszadói eloszlásokat és szervezeti pozíciókhoz köthető mintázatokat rajzolnak ki.

A módszertan során az egyes vizsgálatoknál mind az x , mind az y tengelyen legalább két kérdésből képzett átlagértékeket alkalmaztunk, csökkentve az egyedi tételek mérési zaját és erősítve a konstrukciós érvényességet. A kérdéscsoportok kialakítása a Denison-modell konzisztenciadimenziójának belső logikáját követte, ugyanakkor lehetőséget adott olyan „töréspontok” azonosítására is, ahol az érték-alapú, normatív elemek és a működéshez, együttműködéshez kötődő tapasztalatok eltérően jelennek meg. Az így kapott pontfelhők vizuálisan is jól értelmezhető klaszterszerkezeteket eredményeznek.

4. ábra



A 4.a) ábra a vezetői szemlélet és a stratégiai vízió blokk kapcsolatát tárja fel. Az y tengelyen a vezetői hitelesség (Q1) és az értékrend következetessége (Q2) átlaga jelenik meg, míg az x tengelyen a stratégiai jellegű tételek – a szervezeti értékrend (Q4), a működés kiszámíthatósága (Q9) és a célok összehangoltsága (Q12) – együttes átlaga szerepel. Az ábra alapján kirajzolódik egy többmagvú szerkezet: míg a vezetői és operatív irányítói válaszok jellemzően magas x és y értékek körül csoportosulnak, addig a fizikai és részben a referenci csoport válaszai

nagyobb szórást mutatnak, tehát a vezetői szemlélet pozitív megítélése a felsőbb szervezeti szinteken szorosabban kapcsolódik a stratégiai irány és célrendszer világos érzékeléséhez, míg az alsóbb szinteken ez az összefüggés gyengébb és kevésbé egységes.

A 4.b) ábra esetében az értékalapú vezetés és a normák, illetve a szervezeti kultúra egyértelműsége került összevetésre. Az x tengelyen a vezetői hitelesség (Q1), az értékrend következetessége (Q2) és az alapvető értékek számonkérése (Q3) átlaga szerepel, míg az y tengelyen a szervezeti kultúra egyértelműsége (Q6) és a helyes-helytelen cselekvési normák világossága (Q8) jelenik meg. Az ábra alapján jól látható egy markáns, felfelé tartó mintázat, ami arra utal, hogy ahol az értékalapú vezetés erősebb, ott a normák és a kultúra értelmezése is jellemzően világosabb. Ugyanakkor észrevehetünk egy szélesebb szórású válaszcsoporthoz is, különösen az alacsonyabb x értékek mellett, ami azt jelzi, hogy az értékek következetes képviselésének hiánya mellett a normák megélése is bizonytalanabb. A munkapozíciók szerinti jelölések alapján a vezetői és az operatív irányítói válaszok nagyobb arányban koncentrálnak a jobb felső tartományban, míg a fizikai állomány válaszai szórtabbak, ami a normák és az értékek eltérő szervezeti megélésére utal.

A 4.c) ábra a megállapodási kultúra és a működési stabilitás kapcsolatát elemzi. Az x tengelyen a win-win megoldások keresése (Q5) és a nehéz ügyekben való megegyezés képessége (Q7) szerepel, az y tengelyen pedig a működés kiszámíthatósága (Q9) és a közös látásmód megléte (Q10). Az ábrán megfigyelhető, hogy bár összességében itt is pozitív kapcsolat rajzolódik ki, a pontfelhő jóval szélesebb és kevésbé koncentrált, mint az 4.b) ábra esetében. Ez arra utal, hogy a konszenzus-képesség nem minden esetben jár együtt automatikusan a működés stabilitásának érzékelésével. Különösen jól azonosíthatók azok a válaszadói csoportok, ahol a megállapodási kultúra viszonylag kedvező megítélése mellett a működés kiszámíthatósága alacsonyabb értékeket mutat. Ez a minta főként a nem vezetői pozíciókban jelenik meg, ami arra enged következtetni, hogy a konszenzus gyakorlati „lefordítása” a mindennapi működés stabilitására szervezeti szintenként eltérően valósul meg.

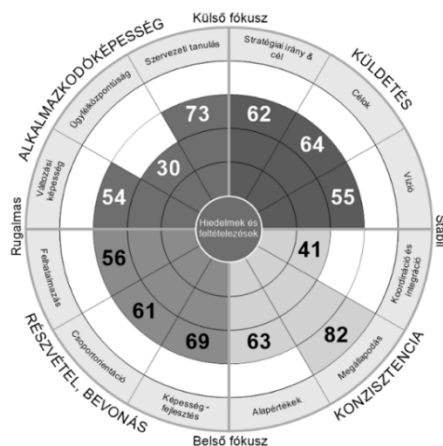
Összességében a három klaszterelemzési vizsgálat azt mutatja, hogy a konzisztenciadimenzió normatív elemei és a működéshez, illetve stratégiához kapcsolódó tapasztalatok nem minden válaszadói csoportban alkotnak egységes rendszert. Az értékalapú vezetés és a normák világossága között viszonylag stabil kapcsolat figyelhető meg, míg a megállapodási kultúra és a működési stabilitás, illetve a vezetői szemlélet és a stratégiai vízió blokk kapcsolata erősebben függ a szervezeti pozíciótól. A klaszterelemzés így jól kiegészíti a korrelációs vizsgálat eredményeit, és hozzájárul a konzisztenciadimenzió belső szerkezetének és szervezeti megélésének árnyaltabb értelmezéséhez.

4. Denison-felmérés eredményei

A Denison-kérdőíves felmérés a szervezeti kultúrát egységes, nemzetközileg széles körben alkalmazott keretrendszerben méri. A jelen kutatás a Denison-modell logikáját követi, ugyanakkor az értelmezés középpontjába a konzisztencia (*consistency*) dimenziót helyezi, mivel ez írja le legátfogóbban, hogy a szervezet mennyire működik stabilan, belsőleg összehangoltan és közösen elfogadott normák mentén. A felmérés eredményeit nem abszolút pontszámként, hanem a Denison nemzetközi összehasonlító adatbázisához viszonyított percentilis értékekben értelmezzük: például a 82-es percentilis azt jelenti, hogy a vizsgált szervezet teljesítménye az összehasonlítási körbe tartozó szervezetek eredményeinek 82%-át meghaladja. A benchmarkadatbázis nagyszámú szervezet és kitöltés alapján képzett referencia, amely rendszeresen frissül; ennek megfelelően az egyes dimenziók és állítások percentilis pozíciója megbízhatóan jelzi, hogy a szervezet hol helyezkedik el a nemzetközi mezőnyben. Az elemzési és a bemutatási logika a Szalmáné Csete és szerzőtársai által alkalmazott eljárással összhangban, ahhoz hasonló struktúrában került kialakításra.

5. ábra

Denison-felmérés (N = 4361)
Denison survey (N = 4,361)



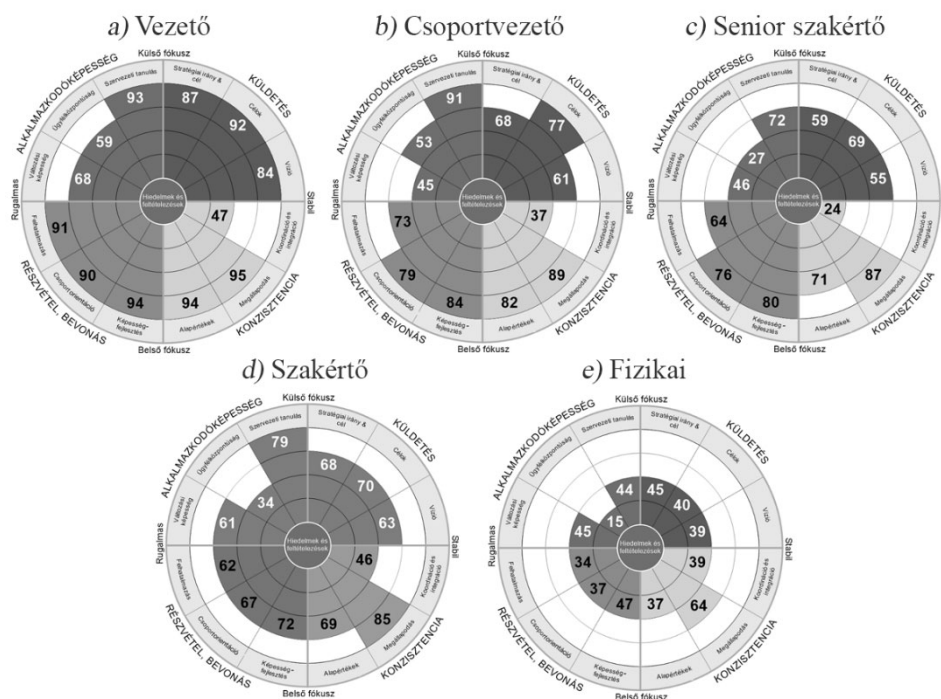
Az összesített Denison-eredmények konzisztencia-szemponthú értelmezése alapján a dimenzióon belül markáns belső aránytalanság látható: a megállapodás (82) kifejezetten erős, az alapértékek (63) közepesen kedvező képet adnak, míg a koordináció és integráció (41) a konzisztenciadimenzió leggyengébb eleme. Ez a mintázat azt sugallja, hogy a szervezetben a konfliktushelyzetek kezelése, a „nyer-

tes-nyertes” megoldások keresése és a helyes-helytelen cselekvési módokkal kapcsolatos konszenzus a benchmarkhoz képest kiemelkedően stabil (megállapodás), ugyanakkor a szervezeti egységek közötti összehangoltság, közös látásmód és a célok szintek közötti illesztése kevésbé kiforrott (koordináció és integráció).

A Denison-modell értelmezési logikája alapján a szervezet kulturális kohéziója erősebb, mint a működési integráció szintje. A konzisztenciadimenzió ilyen szervezete tipikusan olyan működési helyzetre utal, ahol a szervezet „belső normarendszere” erős, de a keresztfunkcionális együttműködés és az egységek közötti integráció nem mindenhol képes ugyanilyen hatékonysággal támogatni a stabil, egységes működést. Ebből következően a konzisztencia a szervezetben nem első-sorban az értékek vagy a normák hiánya miatt sérülhet, hanem inkább amiatt, hogy a különböző szervezeti részek közötti koordináció és célösszehangolás a benchmarkhoz viszonyítva gyengébb támaszt ad a mindennapi működéshez.

6. ábra

Denison-felmérés munkapozícióként (N = 4361)
Denison survey results by job position (N = 4,361)



A munkaköri szintek szerinti bontás tovább pontosítja a konzisztenciadimenzió belső logikáját és a szervezeten belüli „töréspontokat”. A vezetői csoportban a konzisztencia két eleme kiugróan magas: az alapértékek (94) és a megállapodás (95)

a benchmarkhoz mérten kifejezetten erős szervezeti önképet jelez, ugyanakkor a koordináció és integráció (47) ehhez képest érezhetően alacsonyabb: még a vezetői szinten is külön kezelhető tapasztalat a normák/értékek stabilitása és az egységek közötti összehangoltság minősége.

A csoportvezetőknél hasonló szerkezet látszódik: az alapértékek (82) és a megállapodás (89) erősek, miközben a koordináció és integráció (37) tovább gyengül. Ez arra utal, hogy a középvezetői szinteken a stratégiai és az operatív koordináció kihívásai már közvetlenebb módon jelennek meg a mindennapi szervezeti működésben.

A senior szakértőknél a konzisztencia egyik legfontosabb jelzése jelenik meg: bár a megállapodás (87) és az alapértékek (71) még mindig kedvezőek, a koordináció és integráció (24) rendkívül alacsony, ami különösen erős indikátora annak, hogy a szervezeti „összekötő” szerepekben (ahol tipikusan több egység, projekt és érdek metszete jelenik meg) az integráció hiánya közvetlenül érzékelhető, és jóval kritikusabb tapasztalatot eredményez, mint más csoportokban.

A szakértői csoportban a kép mérsékeltebb: az alapértékek (69) és a megállapodás (85) stabilan magas, a koordináció és integráció (46) pedig a senior szakértőkhöz képest lényegesen kedvezőbb. Ez arra utalhat, hogy az integrációs problémák nem általánosan minden szakértői szerepkörben jelennek meg, hanem elsősorban azokban a pozíciókban, ahol intenzívebb horizontális együttműködés és szervezeti közvetítő szerep szükséges.

A fizikai állomány értékelése ezzel szemben egyértelműen alacsonyabb: az alapértékek (37) és a koordináció és integráció (39) alacsony, a megállapodás (64) pedig ugyan kedvezőbb, de a többi csoporthoz képest visszafogott. Ez a mintázat azt jelzi, hogy a szervezeti normák és értékek „lefordítása” a fizikai állomány mindennapi tapasztalatára jóval kevésbé következetes, és a stabil működéshez szükséges szervezeti összehangoltság is gyengébben érzékelhető ebben a csoportban.

Összességében a konzisztenciadimenzió percentilis szerkezete alapján a szervezet egyik legmarkánsabb erőssége a megállapodás (összhang és konszenzus), miközben a legnagyobb fejlesztési potenciált a koordináció és integráció jelenti, különösen a senior szakértői és a fizikai állomány perspektívájából. A munkaköri bontás egyértelművé teszi: a konzisztencia nem homogén szervezeti jelenség, az értékek és normák magasabb szinteken erősebben internalizáltak, míg az egységek közötti együttműködés, közös látásmód és célösszehangolás több ponton „szakadást” mutat, ami a szervezeti működés stabilitását és kiszámíthatóságát közvetetten korlátozhatja.

5. A statisztikai módszerek és a Denison-eredmények összehasonlítása

A statisztikai megoldások és a Denison-felmérés eredményei ugyanazt a jelenség-kört – a konzisztenciadimenzió belüli stabilitást, normakövetést és szervezeti összehangoltságot – két eltérő, de egymást jól kiegészítő nézőpontból ragadják meg. A statisztikai elemzések (Likert-skálás átlagok, munkapozíció szerinti bontások, korrelációs hőtérképek és a kérdéscsoportok átlagaira épített, pontfelhős vizsgálatok) elsősorban azt mutatják meg, hogy a konzisztenciát leíró 12 kérdés milyen belső szerkezetet alkot: mely állítások járnak együtt szorosabban, hol jelenik meg lazulás a kapcsolatokban, és hogyan különülnek el egymástól a válaszadói mintázatok munkapozíciók szerint.

Ezzel szemben a Denison-felmérés percentilis alapú benchmarkértékelése azt teszi hozzá, hogy ugyanezek a jelenségek nemzetközi összehasonlításban mennyire tekinthetők erősségnek vagy fejlesztendő területnek, illetve, hogy a szervezeti hierarchia különböző rétegei mennyire egységesen érzékelik a konzisztenciadimenziót.

A két megközelítés legfontosabb hasonlósága, hogy mindkettő azonos irányú képet ad a konzisztenciadimenzió belső aránytalanságairól. A statisztikai átlageredmények alapján a normákhoz és értékrendhez kapcsolódó tételek jellemzően kedvezőbbek: a vezetői hitelesség, a következetes értékrend és az alapértékek számonkérése magasabb átlagértékekkel írják le a szervezet „normatív magját”. Ezzel párhuzamosan a koordináció és integrációhoz kapcsolódó állítások – különösen a közös látásmód, a szervezeti egységek közötti koordinálhatóság és a célok összehangoltsága – alacsonyabb átlagokkal és nagyobb szórással jelennek meg.

A Denison-eredmények ugyanazt a mintázatot benchmarkszinten is megerősítik: a megállapodás a konzisztenciadimenzió belül kiemelkedően erős, az alapértékek közepesen kedvező képet adnak, míg a koordináció és integráció a leggyengébb elem. A két eltérő mérési logika tehát konzisztensen ugyanarra a következtetésre jut: a szervezet normatív kohéziója erősebb, mint a működési integráció szintje.

A különbség elsősorban abban áll, hogy a két megközelítés mást „nevez meg” problémaként, és máshogyan támogatja a beavatkozási pontok kijelölését. A statisztikai megoldások nagy előnye, hogy megmutatják, hol vannak a konzisztenciadimenzió belüli „belső csomópontok” és „szakadások”. A korrelációs szerkezet jellemzően azt mutatja, hogy a 12 kérdés között összességében pozitív együttjárás van, de nem egyforma erősséggel: az értékrendhez és normákhoz kötődő tételek gyakran szorosabban kapcsolódnak egymáshoz, míg a koordinációt és a célösszhangot leíró tételek lazábban illeszkedhetnek ebbe a hálózatba.

A klaszterdiagramok ezt tovább árnyalják azzal, hogy vizuálisan is megjelenítik a válaszadói mintázatok közötti eltéréseket. Jól látható például, hogy ahol az értékalapú vezetés erősebb, ott általában a normák és a szervezeti kultúra is világosabban értelmezhető, míg a megállapodási kultúra nem minden esetben társul automatikusan magasabb működési stabilitásérzettel. Ez arra utal, hogy a konzisztenciadimenzió belül több, egymással összefüggő, de eltérő intenzitással megélt részterület különíthető el.

A Denison-felmérés ehhez képest elsősorban stratégiai és benchmarkalapú értelmezési keretet biztosít. A percentilis eredmények segítségével egyértelműen azonosíthatók azok a területek, amelyek relatív erősségnek vagy fejlesztendő területnek tekinthetők a nemzetközi összehasonlításban. Ez különösen fontos, mert az átlagok és korrelációk önmagukban nem jelzik, hogy egy adott eredmény külső mércével mérve mennyire kedvező vagy gyenge. A benchmarkeredmények alapján ugyanakkor világosan látható, hogy a koordináció és integráció nem csupán a konzisztenciadimenzió belül a leggyengébb elem, hanem nemzetközi összehasonlításban is relatív fejlesztési területnek tekinthető.

A munkapozíciók szerinti bontások összevetése értékes, mert itt a két megközelítés együttesen rajzolja ki a szervezeti „törésvonalakat”. A statisztikai bontások alapján tipikusan hierarchikus lejtés figyelhető meg: a vezetői és operatív irányítói csoportok átlagai általában magasabbak, míg a fizikai állomány alacsonyabb értékeket ad; emellett az alsóbb szinteken gyakran nagyobb szórás jelenik meg, vagyis heterogénebb a szervezeti élmény. A Denison-eredmények ezt még kiegészítik azzal, hogy bizonyos csoportoknál különösen éles a konzisztenciadimenzió belüli belső eltérés: a normák és megállapodás területe még magasabb értékelés mellett is együtt járhat kifejezetten gyenge koordináció- és integrációmegítéléssel. Ennek tipikus következménye, hogy a szervezeti szerepek között nem csak „szintkülönbség” van, hanem eltérő típusú tapasztalat: egyes csoportok számára a kultúra normatív része erős és következetes, miközben a mindennapi működésben az egységek közötti együttműködés és célösszehangolás hiányosságai dominálnak.

Összességében a statisztikai elemzések és a Denison-felmérés eredményei egymást erősítő módon írják le a szervezet konzisztenciadimenzióját. A statisztikai módszerek részletesen feltárják a belső szerkezetet és a válaszadói mintázatokat, míg a Denison-benchmark nemzetközi összehasonlítási keretet biztosít az eredmények értelmezéséhez. A két megközelítés együttesen arra a következtetésre vezet, hogy a szervezet egyik legfontosabb erőssége a megállapodási és normakövetési kultúra stabilitása, míg a legnagyobb fejlesztési potenciál a koordináció és integráció területén azonosítható, különösen azokban a munkapozíciókban, ahol a szervezeti együttműködés és célösszehangolás megítélése a legkritikusabb.

6. Korlátok és további kutatási irányok

A kutatás eredményeinek értelmezésekor figyelembe kell venni, hogy az elemzés egy adott időpontban végzett, keresztmetszeti adatfelvételre épül, ezért elsősorban a szervezeti kultúra aktuális munkavállalói megéléséről ad képet. Ennek megfelelően az eredmények nem alkalmasak közvetlen ok-okozati kapcsolatok igazolására, hanem a konzisztenciadimenzió belső szerkezeti mintázatainak és a válaszadói percepciók közötti összefüggéseknek a feltárására használhatók.

További módszertani korlátot jelent az önbeszámoló kérdőíves adatfelvétel alkalmazása. A válaszok a munkavállalók szubjektív szervezeti tapasztalatait tükrözik, ezért az eredményeket befolyásolhatják az egyéni percepciók, a munkaköri helyzetből fakadó eltérő informáltsági szintek, valamint a szervezeti hierarchiában elfoglalt pozíció sajátosságai. Ugyanakkor éppen ezek a percepciók különbségek képezik a vizsgálat egyik fontos elemzési tárgyát, mivel a szervezeti kultúra működése nemcsak formális szabályokban, hanem a munkavállalók által érzékelt normákban, együttműködési mintákban és koordinációs tapasztalatokban is megjelenik.

A kutatás korlátozottan általánosítható, mivel az empirikus vizsgálat egy hazai energetikai nagyvállalat adataira épült. A nagymintás adatbázis és a Denison-benchmark alkalmazása ugyanakkor lehetővé tette a konzisztenciadimenzió belső szerkezetének részletes és több módszertani nézőpontból történő feltárását. A leíró statisztikai eredmények, a korrelációs vizsgálatok, a kérdéscsoportokra épített mintázatelemzések és a benchmarkalapú értelmezés együttesen megbízható alapot adnak a szervezeti konzisztencia erősségeinek és fejlesztési pontjainak azonosításához.

A további kutatások számára különösen fontos irányt jelenthet a longitudinális vizsgálatok elvégzése. Ezek lehetővé tennék annak elemzését, hogy a koordináció és integráció területén azonosított fejlesztési pontok időben hogyan változnak, illetve, hogy a szervezetfejlesztési beavatkozások milyen hatást gyakorolnak a konzisztenciadimenzió egyes aldimenzióira. Emellett indokolt lehet a vizsgálat kiterjesztése más vállalatokra és ágazatokra is, különösen olyan szervezeti környezetben, ahol a belső koordináció, a hierarchiaszintek közötti célösszehangolás és a szervezeti egységek közötti együttműködés kiemelt működési jelentőséggel bír.

A jövőbeli kutatások további hozzáadott értékét jelentheti a Denison-modell kvantitatív eredményeinek kvalitatív módszerekkel történő kiegészítése. Interjúk, fókuszcsoportos vizsgálatok vagy szervezeti dokumentumelemzések segítségével mélyebben feltárhatóvá válna, hogy a munkavállalók milyen konkrét működési helyzetekben érzékelik a koordináció és integráció hiányosságait, illetve milyen szervezeti mechanizmusok támogatják vagy akadályozzák a közös látásmód és a célok összehangolásának erősödését. Ezáltal a jelen kutatás eredményeit statisztikai és szervezetfejlesztési szempontból egyaránt tovább lehetne árnyalni.

7. Összegzés

A kutatás célja a Denison-modell konzisztenciadimenziójának szervezeten belüli megélése és belső szerkezeteinek feltárása volt egy hazai energetikai nagyvállalat nagymintás kérdőíves adatfelvételére támaszkodva ($N = 4361$). Az elemzés a konzisztenciadimenzió 12 állítását vizsgálta, és több, egymást kiegészítő módszertani nézőpontból értelmezte a válaszokat: leíró statisztikák, munkapozíció szerinti összehasonlítások, korrelációs együttjárások, valamint kérdéscsoportokra épített klaszterjellegű mintázatelemzések segítségével. A cél nem pusztán az átlagos megítélés leírása volt, hanem annak feltárása, hogy a konzisztenciadimenzió normatív elemei (értékek, normák és megállapodási mechanizmusok) milyen módon kapcsolódnak a működési összehangoltságot tükröző elemekhez, különösen a koordinációhoz és integrációhoz, illetve hol jelennek meg szervezeti töréspontok.

Az eredmények összképe alapján a szervezet konzisztenciája kettős szerkezetet mutat. A Likert-skálás átlagok és a korrelációs kapcsolatrendszerek egyaránt arra utalnak, hogy az értékrenddel, a normák egyértelműségével és a szervezeti kultúra szabályrendszerével összefüggő tételek stabil, koherens „normatív magot” alkotnak. Ez különösen az alapértékekhez és a megállapodási kultúrához kapcsolódó állításokban ragadható meg: a válaszadók többsége a szervezetet olyan közegként érzékeli, ahol a helyes-helytelen viselkedési minták világosak, valamint ahol a konszenzuskeresést és az együttműködést alapvetően támogatják.

Ugyanakkor a működési összehangoltságot leíró tételek – különösen a közös látásmód, a szervezeti egységek közötti koordináció és a célok összehangoltsága – több elemzésben is a konzisztenciadimenzió relatív gyenge pontjaként jelentek meg. Ez alapján a szervezet kulturális normarendszere stabil támaszt nyújt a működés számára, azonban a horizontális és vertikális integráció nem minden szervezeti szinten képes ugyanolyan mértékben támogatni a kiszámítható és egységes működést.

A munkapozíciók szerinti bontások tovább árnyalták ezt a képet, és egyértelmű hierarchikus lejtést jeleztek. A vezetői és az operatív irányítói csoport jellemzően kedvezőbben értékelte a konzisztenciadimenzió állításait, míg a fizikai állomány kritikusabb percepciót mutatott; a köztes szerepkörök (referens, szakreferens, senior szakértő) pedig több ponton „töréspontként” viselkedtek, különösen a koordináció és integráció megélésében. A benchmarkalapú Denison-eredmények ezt a szerkezeti különbséget megerősítették: a konzisztenciadimenzió belül a megállapodás kiemelkedő (82), az alapértékek közepesen kedvező (63), míg a koordináció és integráció alacsony (41) pozíciót foglaltak el. A munkaköri bontásban ugyanez a belső aránytalanság még kontrasztosabban jelent meg: a vezetőknél az alapértékek és a megállapodás kiugróan magas (94; 95), miközben a koordináció és integráció

ehhez képest jóval alacsonyabb (47); a senior szakértői csoportban pedig különösen erős jelzés a koordináció és integráció rendkívül alacsony szintje (24) a kedvezőbb megállapodási és alapérték-mutatók mellett (87; 71). Ez arra utal, hogy azokban a szerepkörökben, amelyek intenzív szervezeti kapcsolódást és egységek közötti együttműködést igényelnek, az integrációs hiányosságok közvetlenebbül és kritikusabban érzékelhetők. A fizikai állománynál mindhárom terület visszafogottabb értékelést kapott (37; 64; 39), tehát az értékek és normák mindennapi működésében történő érvényesülése és a szervezeti összehangoltság érzete ebben a csoportban kevésbé konzisztens.

A korrelációs és a kérdéscsoportokra épített mintázatelemzések a fenti megállapításokat mikroszinten is alátámasztották. A tételek között általánosságban pozitív együttjárások figyelhetők meg, ugyanakkor a legerősebb kapcsolatok jellemzően a normatív jellegű állítások között jelentkeztek, míg a koordinációs tételek több esetben lazábban illeszkedtek ebbe a hálóba. A kétdimenziós kérdéscsoportösszevetések azt is megmutatták, hogy az értékalapú vezetés és a normák világossága stabilabban együtt mozog, míg a megállapodási kultúra és a működés kiszámíthatósága közötti kapcsolat heterogénebb, és erősebben függ a szervezeti pozíciótól.

Módszertani szempontból a konzisztenciadimenzió nem homogén szervezeti konstrukcióként értelmezhető, hanem több, eltérő intenzitással internalizált részterületből áll, amelyek között a kapcsolóelemet gyakran az integrációs és koordinációs mechanizmusok minősége biztosítja.

Összességében a vizsgálat alapján a szervezet konzisztenciájának stabil alapja a közösen értett normák és a megállapodási kultúra, míg a legnagyobb fejlesztési potenciál a koordináció és integráció területén azonosítható. Gyakorlati szempontból a beavatkozásoknak nem elsősorban az értékek deklarálására vagy a normák kommunikációjára kell koncentrálniuk, hanem arra, hogy a szervezeti egységek közötti együttműködés, a közös látásmód kialakítása és a célok szervezeti szintek közötti összehangolása mérhetően és a mindennapi működésben is érzékelhető módon erősödjön. Ez különösen fontos azokban a szerepkörökben, ahol az integráció hiánya a legkritikusabban jelenik meg.

A kutatás korlátját jelenti, hogy önbeszámolás, keresztmetszeti adatokra épül, ezért az ok-okozati következtetések csak korlátozottan vonhatók le. Mindazonáltal a nagymintás adatfelvétel, a több módszertani megközelítéssel egymást megerősítő eredmények, valamint a benchmarkalapú értelmezési keret együttesen megbízható alapot biztosítanak további szervezetfejlesztési és kutatási irányok kijelöléséhez.

Irodalom

- Adler, P. S. – Borys, B. (1996): Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61–89. <https://doi.org/10.2307/2393986>
- Bourgeois, L. J. – Eisenhardt, K. M. (1988): Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816–835. <https://doi.org/10.1287/mnsc.34.7.816>
- Cameron, K. S. – Quinn, R. E. (2011): *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass.
- Chatman, J. A. – Caldwell, D. F. – O'Reilly, C. A. – Doerr, B. (2014): Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785–808. <https://doi.org/10.1002/job.1928>
- Denison, D. R. – Haaland, S. – Goelzer, P. (2004): Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*, 3, 205–227. [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03011-3)
- Denison, D. R. – Mishra, A. K. (1995): Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Denison, D. R. – Nieminen, L. – Kotrba, L. (2014): Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Eisenhardt, K. M. (1989): Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576. <https://doi.org/10.2307/256434>
- Fey, C. F. – Denison, D. R. (2003): Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686–706. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.686.24868>
- Gillespie, M. A. – Denison, D. R. – Haaland, S. – Smerek, R. – Neale, W. S. (2008): Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 112–132. <https://doi.org/10.1080/13594320701560820>
- Hartnell, C. A. – Ou, A. Y. – Kinicki, A. J. (2011): Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0021987>
- Janis, I. L. (1982): *Groupthink*. Houghton Mifflin, Boston.
- Jaskyte, K. – Byerly, C. – Bryant, A. – Koksarova, J. (2010): Transforming a nonprofit work environment for creativity. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(1), 77–91. <https://doi.org/10.1002/nml.20013>
- Kotter, J. P. – Heskett, J. L. (1992): *Corporate culture and performance*. Free Press, New York.
- Lawrence, P. R. – Lorsch, J. W. (1967): *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press, Boston.
- Lok, P. – Crawford, J. (2004): The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Mintzberg, H. (1979): *The structuring of organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliff.
- Pfeffer, J. (1992): *Managing with power: politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.

- Sørensen, J. B. (2002): The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70–91. <https://doi.org/10.2307/3094891>
- Szalmáné Csete M. – Vokony I. – Biró K. (2025): A Denison-modell alkalmazása a hazai energetikai ágazatban: a szervezeti kultúra, a menedzsmentgyakorlatok és a vállalati stratégia összefüggéseinek vizsgálata. *Statisztikai Szemle*, 103(3), 231–258. <https://doi.org/10.20311/stat2025.03.hu0231>
- Tsui, A. S. – Nifadkar, S. S. – Ou, A. Y. (2007): Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, 33(3), 426–478. <https://doi.org/10.1177/0149206307300818>
- Weick, K. E. – Roberts, K. H. (1993): Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357–381. <https://doi.org/10.2307/2393372>