

A karbantartás jövője – a jövő karbantartói

BALOGH ÁGNES - BOGNÁR FERENC - FEHÉRVÖLGYI BEÁTA⁺ - GAÁL ZOLTÁN –
SZENTES BALÁZS*

Bevezetés

Napjainkban a fejlett világban senki nem kérdőjelezi meg, hogy a gazdaság minden szektorában az eredményes működés egyik legfontosabb feltétele az értéket teremtő ember. Így van ez a karbantartás területén is. Kutatásaink egyrészt arra irányultak, hogy a karbantartás különböző területeinek leendő munkavállalói milyen képességekkel rendelkeznek, másrészt milyen elvárásaik vannak leendő munkahelyükkel kapcsolatban. Kínálati munkaerőpiac esetén a munkáltatók hajlamosak ez utóbbi szempontot figyelmen kívül hagyni, az azonban megkérdőjelezhetetlen, hogy a munkavállalókat motiváltabbá teszi, ha munkahelyükkel kapcsolatos előzetes elvárásaik teljesülnek. Vizsgálataink során kiemelt fontosságú szempontként kezeltük a kulturális különbözőségekből adódó kihívásokat, illetve az azoknak való megfelelést.

Elméleti háttér

Fontosnak tartjuk, hogy rövid áttekintést nyújtsunk azokról a változókról, amelyek kutatásunk fogalmi keretét alkotják. Összefoglaljuk egyrészt a kulturális intelligenciával (az egyén kulturális kihívásoknak való megfelelésének jellemzője), illetve annak mérésével kapcsolatos legfontosabb ismereteket. Valamint áttekintést nyújtunk a szervezetek életének, működésének egy nagyon fontos aspektusával, a szervezeti kultúrával, annak tipológiájával és mérésével kapcsolatban.

A kulturális intelligencia (CQ)

Az intelligencia hányados (IQ), amelyet a huszadik század elején dolgoztak ki, napjainkban, a hétköznapi életben is elterjedt fogalom. Általában egy ember értelmi képességére

⁺ Pannon Egyetem, Nagykanizsai Kampusz

* Pannon Egyetem, Szervezési és Vezetési Tanszék

következtethetünk belőle, és többféle teszttel határozható meg. Egy átlagos értelmi képességű személy maximum 130 pontot érhet el, e fölötti IQ már kiemelkedő intelligenciát feltételez.

Az a tény, hogy a magas IQ nem garantálja a sikert az életben, vezetett közel egy évszázad után, az érzelmi intelligencia (EQ) megszületéséhez. Napjainkban, a munka világában is elfogadott lett, hogy az egyén és ezáltal egy szervezet hatékony működéshez az érzelmi alkalmazkodás, az empátia, a kapcsolatteremtés, vagyis az érzelmi intelligencia fejlettsége legalább annyira fontos, mint a matematikai, vagy logikai képességek (Goleman, 1995).

A kulturális különbözőségekből adódó nehézségek legyőzésére azonban egyik intelligencia magas értéke sem jelent garanciát. Erre a kérdéskörre irányuló kutatás hívta életre néhány éve a kulturális intelligencia (CQ) fogalmát (Earley, 2003). A téma fontosságát, és létjogosultságát jól jelzi a témával foglalkozó számtalan cikk és könyv megjelenése, valamint az is, hogy 2010 májusában az USA-ban megrendezték az első kulturális intelligenciával foglalkozó világkonferenciát.

A definíció szerint „A kulturális intelligencia az egyénnek azt a képességét jelenti, mely lehetővé teszi, hogy sikeresen alkalmazkodjon olyan szokatlan helyzetekhez, amelyek létrejöttében meghatározó szerepe van a kulturális különbségeknek.” (Earley, 2003. 59. old.).

A kulturális intelligenciának négy komponense van, a kognitív, metakognitív, motivációs és magatartási komponensek együtt alkotják a teljes CQ-t. A metakognitív, kognitív és motivációs komponens mentális képesség, úgymint a gondolkodásmódunk, az információkra való nyitottságunk, vagy a fantáziánk. Ezek a komponensek közvetlenül nem megfigyelhetők a magatartási komponens pedig a cselekedetben ölt testet (Ang, 2006).

A metakognitív komponens arra a folyamatra utal, ahogy az egyén elsajátítja és megérti a tudást. A kognitív komponens maga a tudás, más kultúrák ismerete, amelyet tanulással és személyes tapasztalattal lehet megszerezni. A motivációs komponens az egyén belső hajtóerejét jelenti, arra vonatkozóan, hogy akarja megismerni a kulturálisan különböző helyzeteket és tanuljon belőlük. A magatartási komponens a viselkedés megnyilvánulása, vagyis amit az emberek tesznek és nem, amit gondolnak. A négy komponens közül a legkönnyebben megragadható, hiszen a kapcsolattartás során folyamatosan jelen van, mutatja az egyénnek azt a

képességét, hogy a helyzetnek megfelelő verbális és non-verbális eszközöket alkalmaz a különböző kultúrákból származó emberekkel szemben. (Earley, 2004).

Melyek azok a helyzetek, amikor a kulturális intelligencia különösen fontos?

- Külföldi ügyféllel történő üzletkötéskor, akár a nyelvi (elsősorban non-verbális) nehézségekre, akár az üzleti partner viselkedését meghatározó gondolkodásmód helyes értelmezése gondolunk.
- Nemzetközi vállalatok helyi munkavállalóinak motiválásában, hiszen a különböző kultúrákban más-más dolog motiválhatja az embereket.
- Magas és alacsony kontextusú kultúrájú (mindent kimondunk, vagy szükség van a ki nem mondott gondolatok háttérismertére) munkavállalók közötti viták sikeres menedzseléséhez, a konfliktusok megoldásához.
- Morális, etikai kérdések esetében, melyek a legbonyolultabbak és potenciális veszélyt rejtjenek az üzletemberek számára.
- Nemzetközi vállalatoknál a helyi munkaerő képzésére, fejlesztésére alkalmazott eljárások kidolgozása során. (Az emberek kulturális háttérüktől függően különbözőképpen sajátítanak el új ismereteket.)
- Valódi globális vállalatoknál, melyeknek mindegy mekkora méretűek, nincs a hagyományos értelemben vett központjuk, amely koordinálja a különböző telephelyeket, mégis van helyi vonatkozásuk. Menedzsereiknek egyidejűleg kell globálisan és lokálisan gondolkodni és cselekedni.

Ha csak a felsorolt helyzeteket tekintjük, nyilvánvaló, hogy a kulturális intelligencia napjaink egyik meghatározó kompetenciája, amellyel a drámaian változó kihívásoknak megfelelni tudó szakembereknek a karbantartás területén is elengedhetetlenül rendelkeznie kell.

A szervezeti kultúra

Szinte nem múlik el nap, hogy ne hallanánk, vagy használnánk magunk is a kultúra szót, ennek ellenére nincs egy egységes, mindenki által elfogadott definíciója. Általános emberi értelemben a kultúra mindazon ismeretek, értékek, szokások és hiedelmek összessége, melyeket életünk során elsajátítunk. A kultúra egy változó, összetett rendszer, amelynek számtalan

területe, szintje van. A munka világában az általános értelem mellett kiemelt fontosságú a kultúra szervezeti szintje.

Empirikus kutatásaink során a kultúra szervezeti szintjén vizsgáltunk. Schein fogalmi meghatározását tekintve mértékadónak: „A szervezeti kultúra azoknak a közösen elfogadott alapfeltevéseknek a megnyilvánulása, amelyeket az adott csoport tanulás révén felfedezett, felismert, vagy kifejlesztett abból a célból, hogy kezelni legyen képes a külső adaptációból és a belső integrációból származó problémáit. Ezeknek a megnyilvánulásoknak kellően kiforrottaknak kell lenniük ahhoz, hogy a szervezet tagjai érvényesnek tekintsék azokat, és taníthatók legyenek a szervezetbe belépő új tagok számára, mint a vállalati problémák érzékelésének, megértésének, és a róluk való gondolkodásnak, a velük kapcsolatos érzéseknek a helyes módja”. (Schein, 1992. 12. o)

A szervezeti kultúra meghatározásához Cameron és Quinn kultúratipológiáját használtuk fel. Cameron és Quinn versengő értékek modelljében, a stabilitás, vagy rugalmasság és a befelé illetve kifelé összpontosító dimenziók által kifeszített síknegyedekben helyezték el kultúra típusaikat (Cameron-Quinn, 2006). A síknegyedek érdekessége, hogy értékfelfogásuk egy-egy szervezetelméleti irányzat filozófiájának is megfeleltethető.

Az egyik dimenzió két végpontja, a stabilitás, rend, irányítás és a rugalmasság, dinamizmus, önállóság, a másik dimenzió két végpontja a belső fókusz, integráció és a külső fókusz, differenciálás. A két tengely négy olyan negyedet választ el, amelyek átlóján helyezhetők el a különböző kultúratípusok. (1. ábra)

IDE KÉRNÉM AZ 1. ÁBRÁT

A *klán* kultúrájú szervezet egy barátságos munkahely, olyan, mint egy nagy család. A szervezet vezetőjét mentornak tekintik, aki bizonyos esetekben szülőként, gondoskodó személyként viselkedik. A lojalitás és a tradíciók tartják össze a szervezetet. Nagy hangsúlyt helyeznek a csoportmunkára. Fontosnak tartják a hosszú távú személyzetfejlesztést, a nyitottságot és a bizalmat. Sikerként definiálják a vevők iránti érzékenységet.

Az *adhokrácia* kultúrájú szervezetben a dinamizmusra, a vállalkozó szellemre és a kreativitásra helyezik a hangsúlyt. Ebben a kultúrában vezető újító, a dolgozók hajlandók

kockáztatni. A szervezetet az innováció és a fejlődés iránti elkötelezettség tartja össze. A sikert az egyedi, új termékek, szolgáltatások, kifejlesztése jelenti. Fontos a piacvezető pozíció elérése.

A *piac* kultúrájú szervezetet nagyfokú eredményorientáltság jellemzi. A vezető határozott, eredmény- és teljesítmény orientált. A dolgozókra jellemző a versenyző szellem. A szervezet összetartó erejére a célok és az eredmények elérése jellemző. A jó hírnév és a siker közös ügy. Hosszú távon a versenyre, a mérhető eredményekre és célokra fókuszálnak. Fontos a piacvezető pozíció elérése, valamint a kihívó célok megvalósítása.

A *hierarchia* kultúra egy nagyon szabályozott, strukturált, kiszámítható, biztos munkahely, ahol a formális előírások, szabályok tartják össze a szervezetet. A vezető jó koordinátor és szervező. Fontosnak tartják hosszú távon fenntartani a kiszámíthatóságot és a szabályozott, problémamentes működést. A sikert a kiadások és határidő betartása és az alacsony költségek vonatkozásában értelmezik.

A pénzügyi és reálgazdasági válság kaotikusan változó környezetében a meglévő szervezeti kultúra lehet gátja a szervezet eredményes működésének, ezért a kultúraváltás képessége kulcskompetenciává nőtte ki magát (Horváth, 2008). A kultúraváltáshoz azonban elengedhetetlen a meglévő szervezeti kultúra minél tökéletesebb megismerése.

Célkitűzés és vizsgálati módszerek

Kutatásunk célja egyrészt annak megállapítása, hogy a karbantartás területén esetlegesen elhelyezkedni vágyó nappali tagozatos egyetemi hallgatók mennyire vannak birtokában annak a képességnek, amely a kulturális különbségekből adódó kihívásnak való megfelelést biztosítja, milyen kulturális intelligenciával rendelkeznek. Másrészt milyen szervezeti kultúrájú munkahelyen szeretnének dolgozni, és kimutatható-e kapcsolat a kulturális intelligencia és a „vágyott” szervezeti kultúra között. Illetve a hallgatók által vágyott szervezeti kultúra, és a piac által kínált lehetőségek mennyire vannak összhangban.

Vizsgálataink során kérdőíves megkérdezést alkalmaztunk. Annak megállapítására, hogy a hallgatók tanulmányaik befejezése után milyen szervezeti kultúrával rendelkező munkahelyen szeretnének dolgozni, a Cameron & Quinn által kifejlesztett OCAI (Organizational Culture

Assessment Instrument) kérdőívet, a kulturális intelligencia mérésére pedig a CQS (Cultural Intelligence Scale) kérdőívet használtuk fel.

Az OCAI kérdőívben a szervezetre vonatkozó állításokat kell értékelni, hat kérdéskör köré csoportosítva, melyek a következők:

1. a szervezet főbb jellemzői, vagyis amilyennek a szervezet általában látszik;
2. vezetési stílus és szemlélet, ami áthatja az egész szervezetet;
3. az emberek irányítása, vagyis az a mód, ahogy az emberekkel bánnak;
4. szervezeti ragasztó, ami az összetartó erő a szervezetben;
5. stratégiai hangsúlyok, vagyis mely területek kiemelték a szervezeti stratégiában;
6. sikerkritériumok, amelyek meghatározzák, hogy hogyan definiálják a győzelmet, mi érdemel jutalmat (Cameron, 2006).

Az egyes kérdéskörökhöz 4-4 állítás tartozik, ezek között a kérdőív kitöltőjének az általa megítélt arányok alapján 100 pontot kell szétosztania. Az egyes állításokhoz tartozó pontok átlagolásakor kapott értékeket a ténnyedek átlóján bejelölve és a pontokat összekötve egy játék sárkányra emlékeztető négyszöget kapunk (1. ábra). Minél magasabb értéket kapunk egy ténnyedben, annál inkább mondhatjuk erősebbnek, dominánsabbnak az adott kultúra típust.

A CQS 20 elemes négyfaktoros kulturális intelligencia kérdőív felhasználásával végeztük a hallgatók kulturális intelligenciájának meghatározását (Ang, 2007). A kérdőívben az egyes CQ faktorok meghatározásához a kitöltőre vonatkozó állítások szerepelnek, melyeket a szerint értékel a kitöltő, hogy mennyire tartja magára vonatkozóan jellemzőnek (1 - egyáltalán nem jellemző; 7 - tökéletesen jellemző). A 20 elemből 4 tétel vonatkozik a metakognitív, 6 a kognitív és 5-5 tétel a kulturális intelligencia motivációs, illetve a magatartási komponensére.

A statisztikai elemzésekhez az SPSS 15.0 verzióját használtuk, az értékelések során több szakirodalomra támaszkodva vontunk le következtetéseket (Ketskemény, 2005; Székelyi, 2005; Sajtos, 2007).

A vizsgálat adatfelvétele 2009 májusa és 2009 decembere között zajlott. A kitöltés papíron, oktató jelenlétében, előadáson, vagy gyakorlati foglalkozáson történt.

A vizsgálati eredmények és következtetések

Kutatásunk során 1500 nappali tagozatos hallgatót kérdeztünk meg. Az értékelésbe azonban csak a kitöltött kérdőívek egy részét tudtuk bevonni. Kizártuk azokat, akik vagy hiányosan töltötték ki a kérdőívet, vagy jól láthatóan „sormintát” rajzoltak (minden állítást azonos pontszámmal értékelték, vagy 1-től 7-ig, majd 7-től 1-ig cikcakkban jelölték a válaszokat). Ezen kívül nem kerültek értékelésre azok, akik külföldön nőttek fel, illetve azok, akik olyan szakon tanulnak, hogy nagy valószínűséggel nem fognak a karbantartás területén elhelyezkedni (óvodapedagógusok, turizmus szakosok, stb.). Végül 765 fő került bevonásra a vizsgálatba, többek között gépész és vegyészmérnökök, ipari formatervezés szakosok, közlekedési mérnökök, műszaki menedzserek, stb.

A hallgatók között kb. fele – fele arányban voltak a nők és a férfiak. Ez nagyjából megfelel az országos átlagnak (a nappalis hallgatók 52 %-a nő)². Ha figyelembe vesszük a szakok műszaki jellegét, a férfiak nagyobb arányát várnánk, mivel azonban a kitöltés órán történt, és a nők szabálykövetőbbek, jobban eljárnak órára, ez indokolja a kapott arányt.

Az életkor szerinti megoszlás látható a 2. ábrán. A hallgatók többsége, 52%-a (392fő) 18-21 év közötti, 47 %-a 22-25 év közötti és csupán 1%-a 25 év feletti.

IDE KÉRNÉM A 2. ÁBRÁT

A kulturális intelligenciára, és a vágyott munkahelyi szervezeti kultúrára vonatkozó legfontosabb statisztikai jellemzőket az 1. táblázatban foglaltuk össze.

IDE KÉRNÉM AZ 1. TÁBLÁZATOT

Az adatokból látható, hogy vágyott szervezeti kultúra típusok közül a legmagasabb átlagértéket a Klán típus érte el (36,1), a legalacsonyabbat pedig a Hierarchia kultúra (19,8), és a legmagasabb érték közel kétszerese a legalacsonyabbnak. A kérdőívben az egyes típusok között minden szempont szerint 100 pontot kell felosztani, ezért a kapott értékeket %-os értékeknek is tekinthetjük.

² KSH adat a felsőoktatásban tanuló nappali tagozatos hallgatók aránya nemek szerint 2009-ben

A hallgatók kulturális intelligenciáját vizsgálva megállapítottuk, hogy a CQ a 42-es minimum, és 128-as maximum érték között normál eloszlást mutat (3. ábra), és az átlagértéke 85,7 (1. táblázat).

IDE KÉRNÉM A 3. ÁBRÁT

A vágyott szervezeti kultúra és a hallgatók kulturális intelligenciája közötti kapcsolat megállapításához azonban nem vizsgálhatjuk egyszerűen az átlagok közötti összefüggéseket. Cameron és Quinn versengő értékek modelljének egyik nagyon fontos kitétele, hogy egy kultúra típust akkor tekinthetünk dominánsnak, ha mind a hat vizsgálati szempont szerint az kapta a legmagasabb értéket (Cameron, 2006. 73. old).

Ezt a nagyon szigorú kitéfelt azonban a hallgatók alig 10%-a teljesíti, ami érthető, ha figyelembe vesszük, hogy többség a felsőoktatási tanulmányai elején járó fiatal. A szervezetek működéséről nem rendelkeznek túl sok személyes tapasztalattal, és a tanulás során sem sajátíthattak el elegendő ismeretet.

Ezért egy, a kongruenciára vonatkozó kevésbé szigorú feltételt kötöttünk ki. Azt tekintettük domináns kultúrának, amelyre a hallgató legalább három szempont szerint a legtöbb pontot adta, és a másik három szempont megoszlott a többi kultúra típus között.

A domináns szervezeti kultúra nominális változó, hiszen nincs olyan szempont, amely alapján bármelyiket a másiknál jobbnak, vagy rosszabbnak értékelhetnénk. A kulturális intelligencia indikátorait 1 – 7 skálán értékelték a hallgatók.

A két változó kapcsolatának vizsgálatára varianciaanalízist alkalmaztunk. Amint az a 4. ábrán látható, a legmagasabb kulturális intelligenciával rendelkező hallgatók a rugalmas, kifelé forduló adhokrácia típusú szervezetben szeretnének dolgozni. A legalacsonyabb kulturális intelligenciával rendelkező hallgatók viszont inkább egy hierarchikus kultúrájú munkahelyre vágnak, amelyre a stabilitás és a belső fókusz jellemző inkább. Az eredmények szignifikánsak.

IDE KÉRNÉM A 4. ÁBRÁT

Kutatásaink során arra a kérdésre is kerestük a választ, hogy a hallgatók „vágyott” munkahelyének szervezeti kultúrája és a munkaerőpiaci kínálat mennyire van összhangban. A

szervezetek jelenlegi kultúrájának meghatározását ezen kutatás nem tekintette céljának, de a szekunder adatként felhasználtuk a szerzőtársak más összefüggésben végzett kutatásainak eredményeit (Szentés, 2008; Bognár, 2010).

Közel 600 magyarországi szervezet jelenlegi szervezeti kultúráját ismerhettük meg a több éve folyó, és az OCAI kérdőív felhasználásával végzett kutatások eredményeként. A hallgatók vágyott és a szervezetek jelenlegi kultúrájának összehasonlítása látható az 5. ábrán.

IDE KÉRNÉM AZ 5. ÁBRÁT

Az ábrából jól látható, hogy a szervezetek által nyújtott kínálat és a hallgatók vágya között kizárólag az adhokrácia típusú kultúraesetben van összhang (11-11%). Amíg a szervezetek esetében nincs lényeges eltérés a többi kultúra típus arányában, addig a hallgatók majdnem $\frac{3}{4}$ -ed része klán típusú kultúrával rendelkező munkahelyen szeretne dolgozni. A felsőoktatás, és a szervezetek számára is komoly kihívást jelent ennek az eltérésnek a csökkentése.

Összefoglalás

Tanulmányunkban bemutattuk, hogy a karbantartás területének potenciális munkavállalói milyen, a kulturális kihívásoknak megfelelni tudással, kulturális intelligenciával rendelkeznek. A hallgatók többségének kulturális intelligenciája a nemzetközi átlaghoz hasonló átlagértéket mutat (85,7) és kevesebb, mint 10 százalékuk rendelkezik kiemelkedő 120-nál magasabb értékkel.

Nem szabad azonban elfeledkeznünk róla, hogy a megkérdezettek nappali tagozatos hallgatók, akiknek nagy része alapképzésben vesz részt, és a többségük 21 évesnél fiatalabb. Ugyanakkor fontos azt is kiemelni, hogy a kulturális intelligencia fejleszthető. Ha tisztában vagyunk azzal, hogy mely területeken vannak hiányosságaink, célirányosan tudjuk ezeket pótolni. A felsőoktatásnak fontos szerep jut mind a mentális, mind a magatartási komponens fejlesztésében.

Bemutattuk, hogy az egyetemi hallgatók kulturális intelligenciája és jövőben vágyott munkahelyük szervezeti kultúrája között milyen összefüggés van. A hallgatók többsége klán típusú szervezeti kultúrával jellemezhető munkahelyen szeretne dolgozni. Hangsúlyoznunk kell

azonban azt a tényt, hogy a legmagasabb kulturális intelligenciájú hallgatók adhokrácia típusú szervezeti kultúrával rendelkező munkahelyre vágnak, tehát amely dinamikus, kifelé forduló, innovatív. Ezen hallgatók arányának növelésében fontos szerep jut az oktatásnak.

Rámutattuk továbbá arra, hogy a munkaerőpiac által kínált és a hallgatók által vágyott szervezetek kultúrája között hiányzik az összhang, amelynek áthidalására minkét oldalon komoly lépéseket kell tennie.

Irodalomjegyzék

Ang, S. – Van Dyne L. – Koh, C. (2006): Personality Correlates of the Four Factor Model of Cultural Intelligence. *Group & Organization Management* 31 (1) 100-123.

Ang, S. – Van Dyne L. (2007): Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organisation Review*, 3(3), 335-371.

Bognár, F. (2010): The role of maintenance strategies in inter-corporate cooperation, Proceedings of the 38th ESReDA Seminar, Pécs May 4-5. p. 1-12.

Cameron, K. S. – Quinn, R. E. (2006): Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework, John Wiley & Sons, San Francisco

Earley, P. C. – Peterson, R. S. (2004): The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. *Academy of Management Learning and Education* 3(1) 100-115.

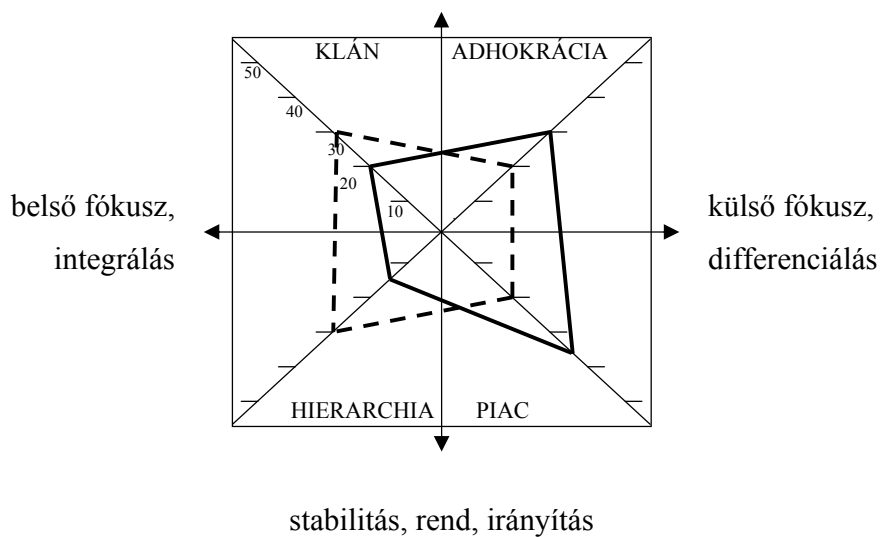
Earley, P. C.. – Ang, S. (2003): Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures. Stanford, Stanford University Press

Goleman, D. (1995): Emotional Intelligence. New York, Bantam Books

Hall, E. T. (1976): Beyond Culture. Garden City, New York, Anchor

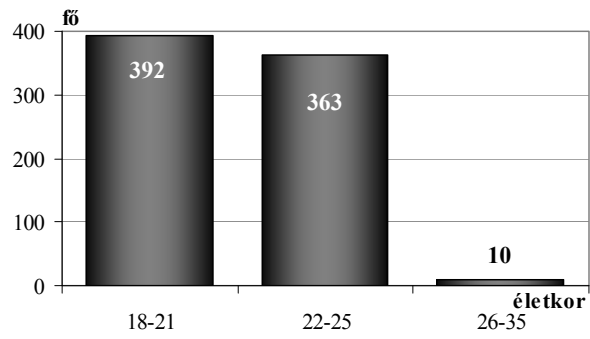
- Horváth, Cs. (2008): Gondolatok a karbantartás-szervezés tudományos vetületeiről A karbantartás fókuszában: érték – költség - versenyképesség, XX. Nemzetközi Karbantartási Konferencia. Veszprém, p. 51-58
- Ketskemény, L. – Izsó, L. (2005): Bevezetés az SPSS programrendszerbe, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
- Sajtos, L. – Mitev, A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest
- Schein, E. H. (1992): Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publ., San Francisco
- Székelyi, M. – Barna, I. (2005): Túlélőkészlet az SPSS-hez, Typotex Kiadó, Budapest
- Szentes, B. - Gaál, Z. (2008): Management Aspects of E-Business – an Empirical Research 1337-1338, Proceedings of the 19th International DAAAM Symposium, Vienna

rugalmasság, dinamizmus, önállóság



1. ábra Szervezeti kultúra típusok Cameron-Quinn szerint

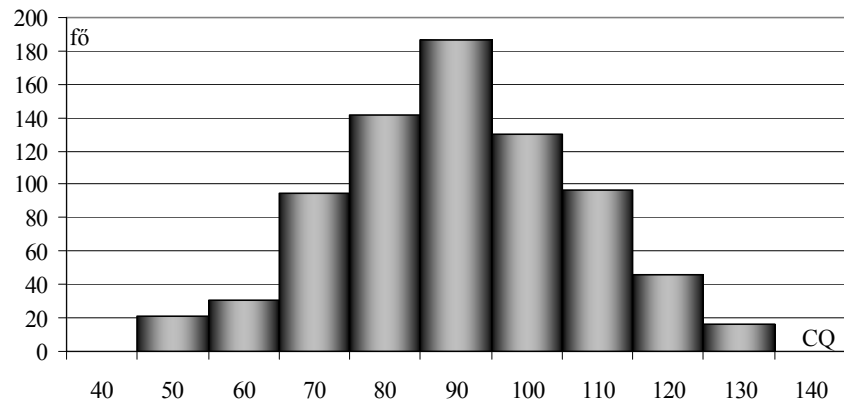
Forrás: Cameron-Quinn (2006) 134. old.



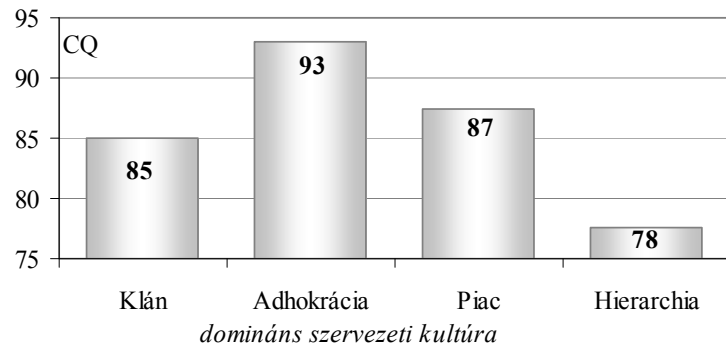
2. ábra A kutatásba bevont hallgatók létszáma életkor szerint

1. táblázat A szervezeti kultúra és kulturális intelligencia statisztikai jellemzői

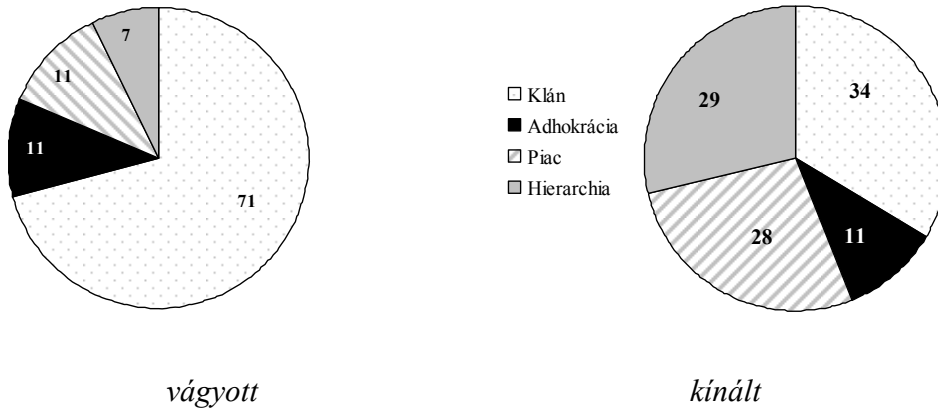
	N	Terjedelem	Minimum	Maximum	Átlag
CQ	765	86,0	42,0	128,0	85,7
Klán	765	7,08	7,5	78,3	36,1
Adhokrácia	765	49,8	1,8	51,7	23,6
Piac	765	68,3	,0	68,3	20,5
Hierarchia	765	60,0	,0	60,0	19,8
Érvényes	765				



3. ábra A hallgatók kulturális intelligenciájának(CQ) eloszlása



4. ábra A hallgatók kulturális intelligenciájának(CQ) és vágyott szervezeti kultúrájának összefüggése



5. ábra A hallgatók vágyott és a szervezetek által kínált szervezeti kultúra típusok aránya