

**DEBRECENI EGYETEM
AGRÁR- ÉS GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYOK CENTRUMA
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR
VEZETÉS ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI INTÉZET**

**IHRIG KÁROLY GAZDÁLKODÁS - ÉS
SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK DOKTORI ISKOLA**

Doktori Iskola vezetője: **Prof. Dr. Popp József** egyetemi tanár, DSc

**A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A VEZETÉSI
TULAJDONSÁGOK SZEREPE A REGIONÁLIS
VERSENYKÉPESSÉGBEN AZ ÉSZAK-ALFÖLDI REGIÓ
ÖNKORMÁNYZATAINÁL**

Készítette:
Matkó Andrea Emese

Témavezető:
Dr. habil. Szűcs Edit
főiskolai tanár

**DEBRECEN
2013**

**A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A VEZETÉSI TULAJDONSÁGOK
SZEREPE A REGIONÁLIS VERSENYKÉPESSÉGBEN AZ ÉSZAK-ALFÖLDI
REGIÓ ÖNKORMÁNYZATAINÁL**

Írta: Matkó Andrea Emese okleveles műszaki menedzser, pedagógia szakos bölcész és tanár

A doktori szigorlati bizottság:

	név	tud. fok.
elnök:
tagok:

A doktori szigorlat időpontja: 20.....

Az értekezés bírálói:

	név, tud. fok	aláírás
.....	
.....	

A bíráló bizottság:

	név, tud. fok	aláírás
elnök:
titkár:
tagok:

Az értekezés védésének időpontja: 201.....

TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK.....	3
BEVEZETÉS	5
1. A SZERVEZETI KULTÚRA ELMÉLETI – MÓDSZERTANI ALAPJAI.....	8
1.1. A szervezeti kultúra fogalma	8
1.2. A szervezeti kultúra szintjei	11
1.3. A szervezeti kultúra típusai.....	15
1.5. Kultúra összehasonlító modellek	23
1.6. A vezetés kialakulása és fejlődése	30
1.7. A vezetés és a szervezeti kultúra kapcsolata.....	32
1.8 Szervezeti tanulás.....	34
1.8.1 A tanulást gátló és támogató tényezők.....	35
1.8.2 Szervezeti tanulás, mint folyamat.....	36
1.8.3 A szervezeti tanulás szintjei.....	37
2. A MAGYAR ÉS A NEMZETKÖZI ÖNKORMÁNYZATI RENDSZEREK RÖVID ÁTTEKINTÉSE.....	41
2.1. A magyar polgári önkormányzati rendszer története	41
2.2. Az Európai Charta.....	44
2.3. A helyi önkormányzás törvényi alapjai és rendszere Magyarországon	46
2.4. Szervezeti kultúra modellek.....	53
3. AZ ÉSZAK – ALFÖLDI RÉGIÓ JELLEMZÉSE A TERÜLETI VERSENYKÉPESSÉG SZEMPONTJÁBÓL	60
3.1 Magyarország versenyképességi helye az európai unióban.....	60
3.1.1. Magyarország és az EU: a társadalmi és a gazdasági szerkezet alapjai	60
3.1.2. Magyarország és az EU: kutatásfejlesztési ráfordítások és foglalkoztatottság	63
3.1.3. Magyarország és az EU: térségi jövedelem és foglalkoztatottság.....	65
3.2 Az Észak – alföldi régió helyzetképe Magyarországon	69
3.2.1. Az Észak-Alföld és a magyar régiók: a társadalmi és a gazdasági szerkezet alapjai.....	69
3.2.2. Az Észak-Alföld és a magyar régiók: kutatásfejlesztési ráfordítások és foglalkoztatottság.....	70
4. A TERÜLETI VERSENYKÉPESSÉG MEGHATÁROZÁSAI ÉS MODELLJEI.....	75
5. A KUTATÁS MÓDSZERTANI ALPJA.....	84
5.1. A kutatási modell, a kutatás célja és előfeltevései	85
5.2 Az elemzés során alkalmazott kutatási módszer: A GLOBE kérdőív, mint a kutatás eszköze.....	87

3.3. A vizsgálati minta bemutatása és az elemzés során alkalmazott statisztikai módszerek	91
6. A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A VEZETÉS ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE.....	97
6.1. Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának mért értékei 2008-ban	97
6.2. Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának elvárt értékei	103
6.3. Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának mért és elvárt értékei.....	109
6.4. Vezetői tulajdonságok 2008-ban.....	112
7. A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A VEZETŐI TULAJDONSÁGOK IDŐBELI VÁLTOZÁSÁNAK ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE.....	124
7.1 A szervezeti kultúra mért és elvárt értékei 2012-ben.....	124
7.2 A vezetés vizsgálata 2012-ben	128
7.3 A 2008-as és a 2012-es vizsgálat összehasonlító elemzése	139
8. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI.....	154
ÖSSZEFOGLALÁS.....	157
SUMMARY	159
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	161
IRODALOMJEGYZÉK.....	162
SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE.....	179
TÁBLÁZATJEGYZÉK	181
ÁBRAJEGYZÉK	182
MELLÉKLET	187

BEVEZETÉS

Napjainkban a dinamikusan változó gazdasági környezet, a kiélezett versenyhelyzet, a gazdasági válság számos kihívást támaszt, mind regionális, mind intézményi szinten.

Értekezésemben megvizsgáltam a régió, a megye és az intézmény szintjén a versenyképesség főbb meghatározó tényezőit. Kutatásom helyszínéül az Észak-alföldi régiót választottam és a versenyképesség mutatói alapján összehasonlítottam Magyarországtól többi régiójával. A régiót alkotó három megyét a versenyképességi modellekben meghatározott alaptényezők és sikerességi faktorok mentén vizsgáltam meg.

GLOBE kérdőív segítségével a régió önkormányzatainak szervezeti kultúráját és vezetését mértem a versenyképesség, a szervezeti kultúra és a vezetés közötti kapcsolat vizsgálatához. A versenyképességi keretmodellek az intézményi és a társadalmi tőkét tekintik alaptényezőnek, ami jelen esetben maguk az önkormányzatok. Az alaptényezők javításához az ún. sikerességi faktorok járulnak hozzá. Célkitűzésem az volt, hogy az önkormányzatok esetében azonosítsam ezeket a sikerességi faktorokat és kapcsolatot találjak az alaptényezők mutatóinak fejlesztéséhez hozzájáruló szervezeti kultúra, a vezetés és a sikerességi faktorok között.

Intézményi szinten a szervezeti kultúra és a vezetés járul hozzá a versenyképesség növeléséhez, oly módon, hogy a társadalmilag elfogadható normák betartása mellett a számukra elérhető erőforrásokat nyereséggel transzformálják. Mindezt a működést befolyásoló környezeti változásokat folyamatosan elemzése, és az új elvárásokhoz történő alkalmazkodása mellett.

A versenyképességi kutatások igazolták, hogy a munkatársak akkor teljesítenek jól, ha elkötelezettek munkájuk iránt, a munkakultúra pedig bizalomra és a kölcsönösségre épül. Ha a munkatársak sajátjuknak érzik munkájukat, az elkötelezetté teszi őket. A szervezeti versenyképesség kulcsa ennek a folyamatos kötődésnek a kialakítása és fenntartása, ami a szervezeti kultúra és a vezetés egymásra hatásának eredményeként alakul ki.

A verseny fokozódása és a dinamikusan változó külső környezet mind a vezetésben, mind a szervezeti kultúrában érezteti hatását. Azok a vezetők képesek szervezeteiket eredményesen vezetni, akik a környezeti hatások változásait időben érzékelik és képesek jövőképet alkotni, gyorsan reagálnak a környezeti változásokra,.

A vezető egymaga nem képes minden helyzetre reagálni, egy azonnali helyes megoldást megtalálni, ezért egyrészt támaszkodnia kell munkatársaira, másrészt pedig neki is állandóan tanulnia kell. Az ilyen szervezetek olyan versenyelőnyvel rendelkeznek, amelyet nehéz lemásolni. A munkatársak minősége hosszú távon biztosítja a szervezet sikeres működését, ezért meghatározó, hogy milyen a szervezeten belüli értékelés, motiválás és jutalmazás.

Ehhez szorosan kapcsolódik a szervezeti kultúra, melyek olyan értékekkel, mint például a teljesítményorientáció, a jövőorientáció és a humánorientáció szintén növelik a szervezet versenyképességét.

A dolgozat és a kutatás fő célkitűzései

Értekezésem fő célkitűzése, hogy kapcsolatot találjak az önkormányzatok szervezeti kultúrája és vezetése valamint a régió versenyképése között és ennek rendeltetés alá a további céljaimat (1. ábra).

1. ábra: A kutatás fő célkitűzései



Forrás: saját szerkesztés

A szervezeti kultúra, a vezetés és a versenyképesség témakörében tanulmányoztam a hazai és a nemzetközi szakirodalmat, és a versenyképességi modellek alapján alakítottam ki saját kutatási modelletem, mellyel meghatározhatóak voltak az önkormányzatok sikerességi faktorai.

Hipotézisek

H1 Kutatási modellem megalkotása során feltételeztem, hogy a Lengyel-féle modellből vannak olyan sikerességi faktorok, melyek operacionalizálhatóak, mérhetővé tehetőek.

H2a Feltételeztem, hogy a szervezeti kultúra dimenzióiban eltérések mutathatók ki az önkormányzatok mérete alapján.

H2a1 Feltételeztem, hogy a szervezeti kultúra mért dimenzióiban eltérések mutathatók ki az önkormányzatok mérete alapján.

H2a2 Feltételeztem, hogy a szervezeti kultúra elvárt dimenzióiban eltérések mutathatók ki az önkormányzatok mérete alapján.

H2b Feltételeztem, hogy a szervezeti kultúra dimenzióiban eltérések mutathatók ki az önkormányzatok megye szerinti elhelyezkedése alapján.

H2b1 Feltételeztem, hogy a szervezeti kultúra mért dimenzióiban eltérések mutathatók ki az önkormányzatok megye szerinti elhelyezkedése alapján.

H2b2 Feltételeztem, hogy a szervezeti kultúra elvárt dimenzióiban eltérések mutathatók ki az önkormányzatok megye szerinti elhelyezkedése alapján.

H3 Feltételeztem, hogy azonosíthatóak azon vezetői tulajdonságok, amelyek közvetve vagy közvetlenül hozzájárulhatnak a régió versenyképességének javításához

H4 A kutatásaim alatt bekövetkező gazdasági és politikai változások nyomán feltételeztem, hogy mérhető változást okoztak az általam vizsgált dimenziókban.

H5 Kutatásaim során feltételeztem, hogy a szervezetek középvezetői azokat a vezetői tulajdonságokat tartják nagymértékben segítőnek a vezetés szempontjából, amelyek a csoportra épülnek, a jövőre tervezést és a legjobb teljesítmény elérését segítik elő.

1. A SZERVEZETI KULTÚRA ELMÉLETI – MÓDSZERTANI ALAPJAI

A szervezeti kultúrával az 1980-as évek elejétől kezdtek el élénkebben foglalkozni, ugyanis a japán vállalatok a termelésben minőségi színvonalat nyújtottak, ami az amerikai kutatók, tanácsadók figyelmét erre a területre irányította. A japán vállalatok sikereinek köszönhetően a japán szervezeti és nemzeti kultúráját elkezdték vizsgálni. Ennek következtében megnőtt a szervezeti kultúrával foglalkozó szakirodalmak száma. A szakirodalmi áttekintésben E. H. Schein *Organisational Culture and Leadership* c. könyvét, illetve hazánkban Bakacsi Gyula és Heidrich Balázs munkáit veszem alapul, számos hazai és nemzetközi szakirodalom mellett.

1.1. A szervezeti kultúra fogalma

A fejezetben ismertetem a szervezeti kultúra fogalmát, amelynek számos értelmezése létezik, és ezeket bemutatom, illetve ezek alapján egy új szervezeti kultúra definíciót kívánok nyújtani.

A szervezeti kultúra alatt elsősorban azt a hitekre, értékekre, jelentésbeli értelmezésekre alapuló rendszert értjük, melyet egy szervezet tagjai használnak annak érdekében, hogy megértsék azt az egyediséget, amelyből a szervezetük származik, abból táplálkozik, működik, illetve továbbfejlődik (*BAKACSI, 2004*).

A szervezeti kultúra kutatása a szervezeti elméletek tárgykörében megkülönböztetett figyelmet nyert az utóbbi másfél-két évtizedben. A szervezeti kultúra, illetve általában a kultúra legújabb koncepciója szerint a szervezeti viselkedés elsősorban a különböző minták, és választási lehetőségek alapos vizsgálatából származtathatók, illetve egy formális szervezeti szerkezeten belül értendők és értelmezhetők.

A szervezeti viselkedés vizsgálatában előtérbe került a szervezeti formák egyfajta kulturális meghatározottsági értelmezése, amely elsősorban a szervezeti viselkedés jelentésének tanulmányozását jelenti, pontosabban azoknak a jelentéseknek és hiedelmeknek a rendszerét, amelyeket a szervezetek tagjai hozzárendelnek a különböző, a szervezeten belüli magatartásokhoz, továbbá annak vizsgálatát, hogy ezek a hozzárendelt jelentések milyen mértékben hatnak arra a közegre, amelyben ők maguk is viselkednek.

A szervezeti kultúra lényegében egyfajta szociális összetartó erő, látható és láthatatlan elemekkel (*DAFT, 2008*). Ezen elemekből felépített szervezeti kultúra alakítja az

intézmény, a szervezet munkatársainak identitás- és környezettudatát, pozitív hatásként elősegítheti a célokkal való azonosulást, valamint stabilitást és egyszerűséget eredményez, ahogy a kultúrát általánosságban is a múlt történelmének, a jelen cselekedeteink és hozzáállásaink, valamint jövőnkről alkotott elképzeléseink összességének tekinthetjük (*BHGAT-KEDIA-PEREZ-MOUSTAFA, 2004*).

A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott és közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere (*ADLER, 2008; ALVESSON, 1993; DANKÓ, 2000/2*). Ezt a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáját, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot (*HATCH, 1993, 1997*). Ezek az előfeltevések lényegében a tudat mélyén működnek.

A szervezeti kultúra jelentősége abban áll, hogy e nélkül a szervezet tagjai magára lennének hagyva a környezeti és a szervezeti jelenségek felismerésében és értelmezésében. Schein (1989:11) definíciója szerint a szervezeti kultúra nem más, mint „azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén.”

A szervezeti kultúra mindig a megfelelést és a hatékonyságra való törekvést hivatott támogatni. A cég dolgozói számára identitást és folytonosságot biztosít, függetlenül az általuk betöltött pozíciótól. A szervezeti kultúra feladata az ellentétes értékek közötti egyensúlyteremtés, és közös gondolkodási és viselkedési minták felmutatása (*GAGLIARDI, 1986*). A szervezeti kultúra összhangot és együttműködést teremt a szervezet egészében (*DEAL-KENNEDY, 2000*).

PETERS (1986) szerint a szervezeti kultúra szervezet, stratégia, munkaerő, vezetési stílus, rendszerek, eljárások, koncepciók és értékrendszerek együttese.

JOÓ (1987) szerint a tudat, a szemlélet, a vezetési elvek, a szervezet működése, a munka-környezet, a technika, a technológia, valamint az alkalmazkodó képesség együttműködése alakítja ki a vállalati-szervezeti kultúrát.

BAKACSI-BALATON-DOBÁK-MÁRIÁS (1991) és BOKOR (2000) szerint az előfeltevéseknek, hiedelmeknek, értékeknek, rituáléknak, szimbólumoknak, illetve az ezekkel szoros kapcsolatban álló tárgyakkal tulajdonít fontos szerepet.

CSATH Magdolna (1990, 1995) szerint a szervezeti kultúra váratlan döntési helyzetekben előforduló viselkedés, de mindez hitek, értékek és magatartások

függvénye. A szervezeti kultúra elemzésekor a kultúra tartalma, megnyilvánulásai és értelmezései között egymásra ható kapcsolati kört lehet megfigyelni.

A kultúra tartalmát képező lényeges, fontos közös értelmezések megléte megalapozza annak további fejlődését (terjedését, „berögződését”), mely a kultúra megnyilvánulásaiban fejeződik ki (a használt tárgyak, beszéd – modor, kifejezések – szervezeti zsargon, virágnyelv, szóhasználat – viselkedés és magatartási normák, sőt még hasonló érzelmek tekintetében is) (*HOUSE-SHANE-HEROLD, 1996*). Ezek a megnyilvánulások határozzák meg a kultúra értelmezését (hogyan- és milyen kérdéseket teszünk fel, a kialakult helyzetek megfigyelési módozataiban, a megértési folyamatban és az érzések kialakulásában). Ez az értelmezési folyamat az információ befogadásával, feldolgozásával a jelentéstartalmak kikövetkeztetését eredményezi, ami a kultúra kialakulásához vezet.

Egy adott kultúra elemzésekor fontos megjelölni azt, hogy külsőleg, vagy belsőleg vizsgáljuk-e azt. A két módszer között bizonyos esetekben lényeges eltérések alakulhatnak ki, amit csak a határok pontos kijelölésével lehet elkerülni. A külső elemzés az adott kultúra és külső környezetének hatásait vizsgálhatja tárgyilagosan, míg a belső elemzés a szervezeten belüli kapcsolatrendszereket és információs folyamatokat deríti fel. A kultúra leírásakor a következő jellemzők használatosak: egyéni függetlenség, szerkezet (szervezeti felépítés), támogatási rendszer, azonosulási mértékek, teljesítményarányos jutalmazás, konfliktus- és kockázati tűrőképesség (egyéni és szervezeti szinten) (*BRANYICKY, 1993*). A szervezeti kultúra kialakulását meghatározó tényezőket három csoportba sorolhatjuk:

1. *külső hatások*
2. *szervezet specifikus tényezők*
3. *szervezetek történelme*

A *külső hatások* befolyásolják a szervezeti tagok értékválasztásait, hiedelmeit, viszont a szervezetek ezeket a hatásokat nem tudják befolyásolni. Ilyen hatás pl.: természeti környezet, történelmi események, történelmi fejlődés eredményeként kialakuló szélesebb társadalmi kulturális feltételek.

A *szervezet specifikus tényezők* a szervezeti kultúrák kialakulását alapvetően befolyásolják. E tényezők egyike a szervezetre jellemző domináns technológia: ez az a technológia, amely hatással van arra, hogy milyen struktúrát alakíthat ki a szervezet, és így milyen érintkezési pontok és függési viszonyok alakulnak ki a szervezeti tagok között. Ugyanakkor a szervezeti tagok kiválasztása is befolyásoló tényező: a

dolgozóknak szakképzettséggel kell rendelkezniük, amelyek igazodnak a technológiákhoz, és amelyek saját szubkultúrákat emelnek be a szervezet keretei közé.

A *szervezet történelme* alatt azokat a szervezetet ért hatásokat értjük, amelyek alapvetően formálják a szervezetben meggyökeresedő gondolkodást és értelmezést. Az alapítóknak van lehetőségük arra, hogy személyes példájukkal meghatározzák a feladatokkal és problémákkal szembeni hozzáállás módját (*KNIGHTS, 2006*).

A fentiek alapján a szervezeti kultúrára a következő definíciót fogadom el: SCHEIN (1989) szerint a szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott és közösen értelmezett előfeltevések rendszere. Ezeket az előfeltevéseket a tagok találják ki, fedezik fel vagy fejlesztik ki a külső adaptáció és a belső integráció problémáinak megoldása során. Azokat az alapvető feltevéseket, amelyek elég jól működnek ahhoz, hogy érvényesnek fogadják el őket, a szervezetbe újonnan belépő tagoknak el kell sajátítaniuk. Ezen felfogás szerint a kultúra egy kollektív tapasztalati tanulási folyamat eredményeként alakul ki.

1.2. A szervezeti kultúra szintjei

A szervezeti kultúra szintjeit kívánom bemutatni, illetve ismertetni azokat a fő elméleti modelleket – Müri jéghegy-modellje, Schein modellje –, amelyek az elmúlt néhány évtizedben meghatározóvá váltak a szervezeti kultúra, és a vezetéstudomány kutatásában.

A szervezeti kultúra összetett jelenség. A társadalmi élet számos megnyilvánulását és törvényszerűségét foglalja magában. Ez az összetettség a szervezeti kultúra különbözőféleképpen megragadható szintjeiben figyelhető meg. A szervezeti kultúra kialakulása egy hosszú folyamat eredménye. Ezen folyamat részét képezik a közös tapasztalatok, melyek közös tanulási folyamat eredményeként jönnek létre (*BAKACSI, 2004*). Megkülönböztethetjük a szervezeti kultúrán belül a mikro- és a makrokultúrát.

A *mikrokultúra* az adott csoporthoz tartozó, az identitásának részét képező kulturális közeg, amelyet a csoport magáénak vall, és a csoporthoz való tartozás feltételeként tekint (*BROOKS, 2008*).

A *makrokultúra* az ennél nagyobb kulturális közeg: döntő hatással van a mikrokultúrára, azt szervesen kiegészíti, támogatja, voltaképpen annak egyik legfőbb alapját jelenti. A makrokultúra lehet az adott országé, civilizációs egységé, vallásé – ez

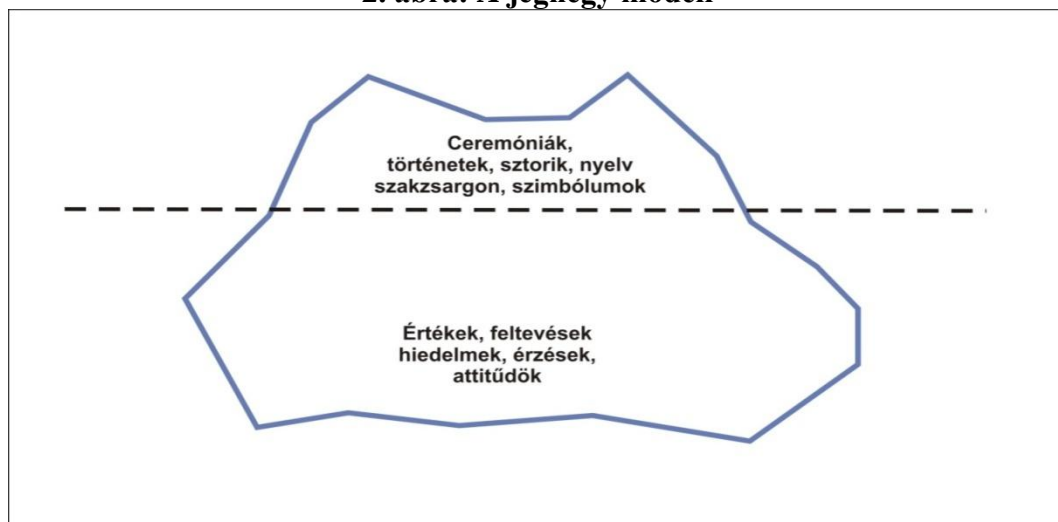
utóbbi kettő egyébként szorosan összefügg (ABRAHAMSON-FOMBRUN, 1992; SCHEIN, 2004:55-70).

A szervezeti kultúra „otthonról hozott”, a társadalmi dimenziókhöz és a társadalmi kultúra valóságához kapcsolódó entitás, amely éppen olyan összetett és többszintű, mint a társadalmi kultúra valósága. A fejezet további része rávilágít - különösen Schein modelljében -, hogy a szocializáció során elsajátított értékek, ideológiák mennyire befolyásolják a szervezeti kultúra alakulását (SCHEIN, 2004, 2009).

A kultúrát Müri a jéghegyhez (2. ábra) hasonlította, ugyanis a kultúrának is vannak látható és nem látható elemei. A jéghegy kisebb részét alkotják a látható jellemzők, amely a környezeti kapcsolaton alapul. Ezt a rész látják a külső szemlélők a szervezetről, illetve a szervezet működéséről. Ezt tükrözik továbbá a vállalat termékei, piaci cselekedetei, a társadalmi környezettel való kapcsolata.

Ezt az 1/10-et látják a külső szemlélők a szervezet működéséről. Ezt tükrözik továbbá a szervezet termékei, piaci cselekedetei, a társadalmi környezettel való kapcsolat. „Ezek a felszíni elemek azonban mind a víz alatt nyugvó 9/10 által meghatározottak” (HEIDRICH, 2001:7). Az igazi kultúra a felszín alatt van, láthatatlan. Ez jelenik meg az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben és attitűdökben. Ezen elemek hordozzák és megerősítik a szervezet alapértékeit, irányt mutatnak a szervezeti célok tekintetében (FRENCH, 2007).

2. ábra: A jéghegy modell



Forrás: HEIDRICH, 2001:8

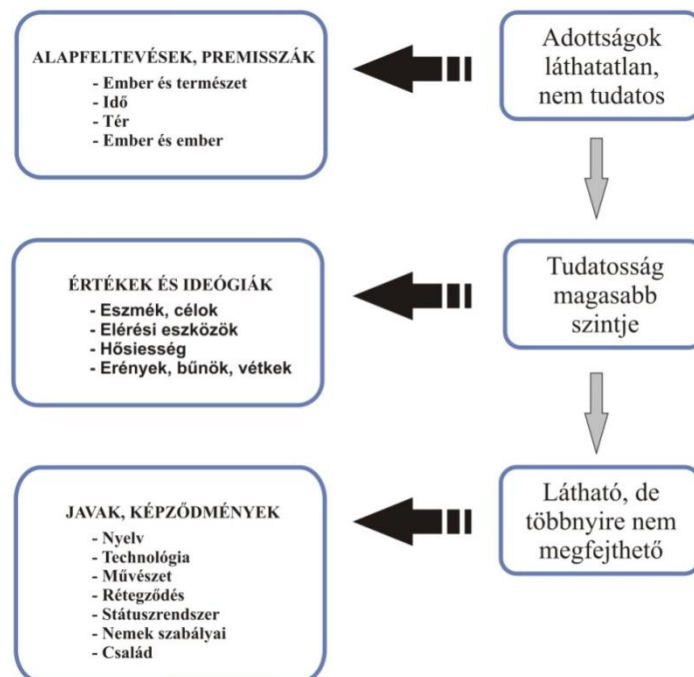
Schein felosztása a kultúra különböző mélységű rétegeit vizsgálja. A különböző kulturális szintek ugyanis azt jelentik, hogy mennyire láthatóak azok egy külső szemlélő

számára (3. ábra). E szintek aszerint különböznek el, hogy az alapvető feltételezések, melyek a kultúra lényegét adják, mennyire nyilvánulnak meg. (HEIDRICH, 2001:16)

1. szint: Javak és képződmények: A szervezeti kultúrának ez a szintje ismerhető fel a legkönnyebben és a leggyorsabban. Ezen elemek már a felszínen megjelennek, mint például magatartásformák, erkölcsi etikai megnyilvánulások, szokások, normák. Ide sorolhatók még a szervezet termékei is. Ezek lehetnek az épületek felépítése és jellegzetességei, a munka során használt nyelvezet, az alkalmazott technológia, azok a történetek, melyek a szervezetről keringenek. Ezen a szinten a jelenségeket nagyon könnyű azonosítani, de annál nehezebb körülírni, megragadni. E képződményekből azonnali benyomást lehet szerezni a szervezet kultúrájáról, mely gyakran elhamarkodott és inkább épül az előítéletekre és sztereotípiákra, mint a valóságra. (HEIDRICH, 2001:17)

2. szint: Értékek és ideológiák: Az értékek és ideológiák kevésbé tudatosak, ezért nehezebben elemezhetők, értelmezhetőek. További nehézséget okoz az, hogy a normákat az egyének alakítják ki. Azonban ezen értékek és normák akkor válnak általánosan elfogadottá, hogy ha azt a gyakorlat visszaigazolta. Ha a csoport elfogadja a kialakult normákat és értékeket, akkor ezek a normák és értékek mindenki számára elfogadott értékévé majd feltételezéssé válnak. (HEIDRICH, 2001:17)

3. ábra: A szervezeti kultúra szintjei



Forrás: HEIDRICH, 2001:16

3. szint: *Alapfeltevések és premisszák*: Ez a harmadik és egyben a legmélyebb szint is. E szint absztraktsága a vizsgálat során nehézségeket okoz. A kulturális alapfeltevések és alapvető meggyőződések a középső szint azon értékeiből származnak, amelyeket a vállalat mindennapjai során tartósan használ a problémák megoldásához. Amennyiben bizonyos értékek hosszútávon eredményesnek bizonyulnak, a vállalat dolgozói egyre kevésbé kérdőjelezik meg azokat, és magától értetődővé válnak. Ezen folyamatot, amelynek során az érvényes, cselekvést meghatározó értékek stabil, tudat alatti kulturális alapfeltevésekké válnak Schein kognitív transzformációnak nevezi (SCHEIN, 1987, In: KOVÁCS, 2006:43). Ezeket a csoport tagjai annyira adottnak veszik, hogy gyakran nem lehet tudni, hogy mi miért történik, vagy az is előfordulhat, hogy félreértik a dolgozók cselekedeteit (HUCZYNSKI-BUCHANA, 2007). Ezek az alapfeltevések annyira beépülnek a szervezet gondolkodásmódjába, hogy minden ettől eltérőt elutasítanak. Mivel ezen alapfeltevések nem kérdőjelezhetőek meg, megváltoztatásuk nagyfokú bizonytalanságot eredményezne (VARGA, 2005).

A szervezeti kultúra szintjei közötti kapcsolatot SCHEIN (2009) vizsgálta. Szerinte a kultúra szintjei között egyfajta belső egyensúly van jelen. A tapasztalás, az elemzés és a láthatóság fokozatai az egyes szintek esetében különböző mértékben jelennek meg. Ez alapján egyfajta hierarchia állítható fel. Az alapfeltevések képezik a magot, és ha egyszer azokat megértettük, akkor a többi szinten is érthetővé válik, megfelelően lehet ezeket kezelni.

A szervezeti kultúra szintjeinek tanulmányozása azért lehet fontos, mert a külső, extenzív megnyilvánulásokból következtetni lehet az egyéni motivációkra (HOFSTEDE, 1980), gondolkodásbeli és magatartásbeli sémákra, ezek pedig tovább vezetnek az egészen mély előfeltevések, premisszák, prekoncepciók megértéséhez (BENCZE, 1997). Ezeket a Müri-féle jéghegy modell kiválóan szimbolizálja, és szervesen illeszkedik Schein gondolatmenetébe a szervezeti kultúra típusait illetően. Számtalan tipologizálási lehetőséggel rendelkezünk, ezek mindegyike elengedhetetlen két okból is (BOKOR, 2000). Az egyik az egyes munkavállalók kulturális háttérének a feltárása, ez a szervezeti stratégia kidolgozásához lesz alapvető. Másrészt egy már meglévő szervezeti kultúra adaptációja lesz így lehetséges, egy új kulturális környezetben. Ez utóbbinak az előnye és a nélkülözhetetlensége, a mai globális gazdasági környezetben nem igényel különösebb magyarázatot (BARNEY, 1986, 2001). Egy adekvát szervezeti kultúra

kialakítása egyenlő a szervezet sikeres alkalmazkodásához a megváltozott piaci, társadalmi és kulturális környezetben. Ez megint csak azt támasztja alá, hogy a szervezeti kultúra ismerete és alkotó módon történő felhasználása elősegíti a szervezet sikerét (ASHKENAZY-WILDERON-PETERSON, 2000).

1.3. A szervezeti kultúra típusai

A téma összetettségéből fakadóan számos osztályozási mód lehetséges a szervezeti kultúra kapcsán. A szakirodalomban többféle tipologizálás létezik. A különböző ismérvek és jellemzők alapján lehet az egyes típusokat elkülöníteni egymástól. A szervezeti kultúra esetében nem csupán a szűkebb értelemben vett kulturális háttér, de az adott társadalmi-gazdasági közeg, piaci, környezeti tényezők is fontos szerepet játszanak a szervezeti kultúra alakításában.

SLEVIN és COVIN (1990) (In: HEIDRICH, 2001:25) organikus és mechanikus szervezeti kultúra típusokat különböztet meg, amelyet az 1. táblázat mutat be.

1. táblázat: Az organikus és mechanikus kultúrák jellemzői

Organikus kultúra	Mechanikus kultúra
1. kommunikációs csatornák	1. kommunikációs csatornák előírt, ellenőrzött információáramlás
2. nyitottság, szabad információ-áramlás a vállalat egészében	2. működési stílus uniformizált és előírt
3. működési stílus egyéni szaktudásra épül	3. döntési jogosultsága hivatalos beosztás szerint hierarchikus
4. alkalmazkodás a szervezet a változó körülményekhez önként alkalmazkodik	4. alkalmazkodás lassú, a kipróbált elvekhez ragaszkodnak még akkor is, ha a környezet megváltozik
5. hangsúly az ügyek elvégzésén, ezt nem szabályozzák szigorú előírások	5. hangsúly az írott szabályokon a már bevált vezetési elvek az irányadók
6. laza, informális ellenőrzés	6. szoros ellenőrzés az ellenőrzési rendszerek segítségével
7. rugalmas munkahelyi magatartás a megengedett helyzethez és a személyi adottságokhoz alkalmazkodó egyéni magatartás	7. előírás szerinti munkahelyi magatartás a munkaköri előírásokhoz kell ragaszkodni
8. gyakori a csoportos megbeszélés és döntéshozatal	8. a vezetők döntenek, a beosztottak véleményét nem kéri

Forrás: SLEVIN–COVIN, 1990, In: HEIDRICH, 2001: 25

A kultúrák ilyesfajta megkülönböztetése alkalmas arra, hogy szemléltesse, egy szervezet mennyire képes alkalmazkodni a változó környezethez.

A *mechanikus kultúrák* csak monopol vagy oligopol helyzetben tudnak jól működni, ugyanis a magas fokú szabályozottság nem teszi lehetővé a gyors, rugalmas és azonnali alkalmazkodást (HEIDRICH, 2001:26).

Az *organikus kultúrák* ezzel szemben a dinamikusan változó környezetben képesek tevékenykedni, és alkalmazkodni a versenyhelyezethez. Ez a tipologizálás a valós gazdasági és üzleti környezetben nem mindig alkalmazható fenntartás nélkül, ahhoz ugyanis túlságosan szélsőséges, és nem veszi figyelembe az egyes vállalatok, szervezetek közti lehetséges átmenetet (SLEVIN–COVIN, 1990).

HARRISON 1972-ben (In: HEIDRICH, 2001:31) megjelent tanulmányában négy alapkultúra-típust különböztet meg. Típusai (2. táblázat) az alkalmazott strukturális, vezetői és ellenőrzési kapcsolódási pontok alapján születtek meg, melyek az erő (hatalmi kultúrát), a szerepkultúra, az eredményen alapuló feladatcultúra és személy kultúra. Magyarországon ez az egyik legelterjedtebb tipologizálás. Sajátossága, hogy nem ragadja ki a kultúrát a gazdasági környezetéből (HARRISON, 1992).

2. táblázat: Harisson szervezeti kultúra típusai

	ERŐ KULTÚRA	SZEREP KULTÚRA	FELADAT KULTÚRA	SZEMÉLY KULTÚRA
A szervezet fő jellemzője	tekintélyelvű hierarchikus	hierarchikus bürokratikus	flexibilis elhalványuló	flexibilis elhalványuló
A kontroll forrása	külső	külső	belső	belső
A kontroll eszközei	A személyes hatalom. A vezető jó esetben erős, igazságos, jóindulatú, paternalista, rossz esetben kihasználja, elnyomja az alattvalókat	Szabályok, rendszerek, eljárások. Írott és íratlan szerződésekben definiált munkaköri követelmények, jutalmazási és büntetési eljárások.	„Világmegváltó” tervek, célok	Közvetlen kapcsolatok az alkalmazottak és a szervezet között. A kölcsönös bizalom alapján kialakuló elkötelezettség
Fő motiváció-forrás	A fent levőknél: a hatalomra törekvés. Az alul levőknél: a félelem, a függés.	A dolgok helyes végrehajtásáért cserébe kínált jutalmak: pénzügyi, előmenetel. A kiszámítható fair bánásmód.	Maga a feladat, illetve a közös, nagyra törő cél	Az emberi kapcsolatok melegsége
Központi értékek	A jóindulatú paternalizmus a „noblesse oblige” alapján	Hatékony, jól adminisztrált rendszerek és az érdekeltekkel (alkalmazott, vevő, eladó, részvényes) kapcsolatos őszinteség, igazságosság	A teljesítmény legmagasabb szintje professzionizmus	A részvétellel és empátiával teli működés
Negatív jellemzők/következmények	Nagyobb szervezetben, vagy a dominanciáért küzdő vezetők esetében degenerálódhat	A bürokratikus forma csak az „átlag vevő”, átlag igényeire szabottan hatékony	Nagy mértékben igénybe veszi az alkalmazottak idejét és energiáját	A harmónia fenntartása érdekében túlságosan konfliktuskerülő

Forrás: HEIDRICH, 2001:31

Az erő/hatalom típusú kultúra: A kultúra a hatalom és az erőforrások egy pontba koncentrálásán alapszik. A szervezet a bizalmon és a büszkeségen nyugszik. Kevés a szigorúan meghatározott szerep és szabályozó. Ezen kultúra előnye, hogy gyorsan képes reagálni a környezeti kihívásokra, azonban ezeket a szervezet kulcsembere indukálhatja. Hátránya, hogy gátolja a szervezet növekedését, ezért gyakori, hogy ezt a kultúrátípust a szervezet idővel kinövi. Ezáltal a kulcsember is gátja lesz a fejlődésnek. A gyakorlatban ilyen esetekben a vezető gyakran alkalmaz menedzsert, aki tapasztalattal rendelkezik erről a kultúráról (HEIDRICH, 2001:27)

Szerep típusú kultúra: E kultúra alatt egy hatékonyan működő bürokráciát értünk, mely a logikán és az ésszerűségen alapul. A szervezet erősségei a funkcionális egységei, mint például a pénzügy, a termelés, a marketing. A vezetést és szervezést a felső vezetés látja el, a többi feladatot beépített szabályozás végzi. Ebben a kultúrában a szerep gyakran fontosabb, mint aki azt betölti. Ezért az egyéneket bizonyos szerepekre veszik fel, nem pedig adottságaik miatt. A szerep kultúra jól működik stabil környezet esetén. Ez a kultúra az olyan szervezetekre jellemző, ahol a termelés gazdaságossága fontosabb, mint a rugalmasság és a szakértelem, illetve a specializáció fontosabb, mint az innováció (HEIDRICH, 2001:28).

Feladat típusú kultúra: Ez a kultúra munka és projekt központú. A mátrix felépítésű szervezetek esetében nagyon jól alkalmazható. A feladat kultúrára jellemző, hogy csoportokat, projekt teameket és akció csoportokat alakít ki a feladatok elvégzésére. Ezáltal a dolgozók magas szinten ellenőrizhetik saját munkájukat, megítélhetik eredményeiket. A feladat típusú kultúra olyan környezetben és piacon életképes, ahol a rugalmasság és a gyors reakciókészség fontos, illetve ahol a termék életgörbéje rövid. Legnagyobb hátránya azonban az ellenőrzés, mely csak az erőforrások elosztásán keresztül valósul meg, ezáltal konfliktusokat és harcokat eredményez az emberi és anyagi erőforrásokért folyó harc során (HEIDRICH, 2001:27).

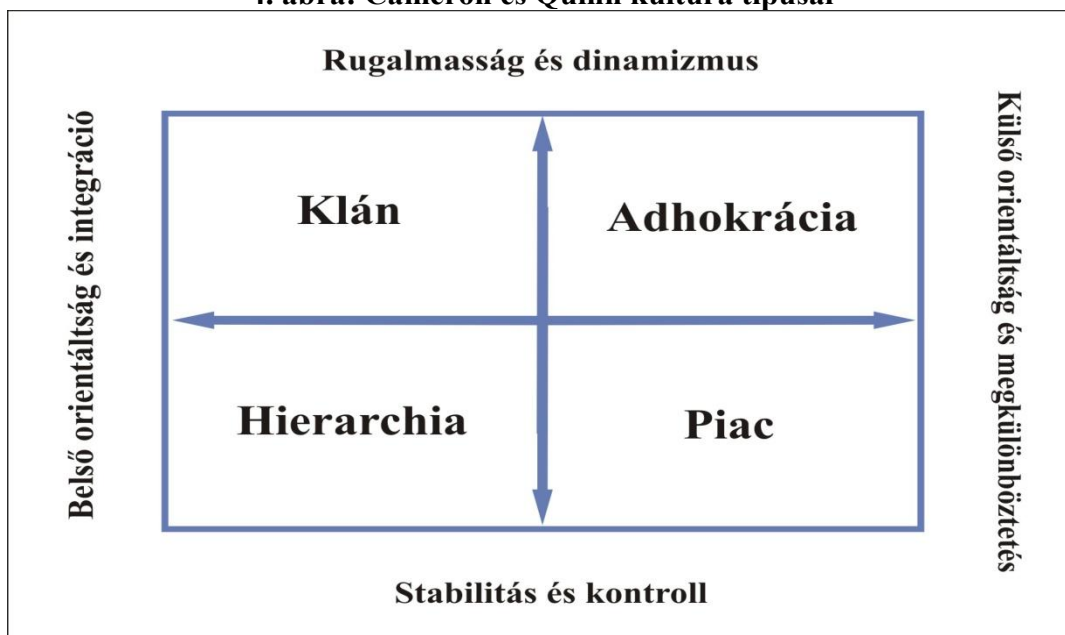
Személy típusú kultúra: Ez a kultúra ritka, ugyanis a szervezet működése azt a célt szolgálja, hogy a középpontban lévő egyéneket képviselje. Továbbá a szervezet tagjait semmiféle stratégiai cél nem köti össze, inkább érdekszövetség. Ezért nem könnyű egy ilyen szervezetet sem működtetni, sem ellenőrizni, hiszen a szervezet mindenkor alárendelt az egyéni céloknak. A személyi típusú kultúra vonásait viselik magukon a kibucok, a kommunák és a termelőszövetkezetek. Ezen szervezetek azonban idővel elkezdik saját szabályaikat az egyénre ráerőltetni, és ilyenkor ez a kultúra feladat

kultúrává változik, de előfordulhat az is, hogy erő vagy szerep típusúra vált át (HEIDRICH, 2001:30).

CAMERON és QUINN (1999, 2006) tipológiája a szervezetek hatékonyságát vizsgálja és így nyújt messzemenő következtetéseket. E szerint négyféle szervezet létezik, amelyek a külső és a belső környezeti tényezőkhez való alkalmazkodás során alakulnak ki. Cameron és Quinn ezeket a szervezeteket a rugalmasság, a stabilitás, a külső, illetve a belső orientáltság alapján osztályozza (CAMERON-QUINN-DEGRAFF-THAKOR, 2007, SCHEIN, 2004:168). A 4. ábra a Cameron-Quinn-féle tipologizálást mutatja be.

Az első dimenzió, a befelé-kifelé összpontosítás, a befelé összpontosító szervezet és a szervezet tagjainak belső hatékonyságára, folyamataira koncentrál, míg a kifelé összpontosító a szervezetnek a külső környezethez való adaptáció a fontos. A második dimenzió, rugalmasság-szoros kontroll, a rugalmasság nagyobb döntésteret biztosít a szervezet tagjainak, míg a szoros kontroll a magatartási normák nagyfokú leszabályozottságát jelenti.

4. ábra: Cameron és Quinn kultúra típusai



Forrás: CAMERON-QUINN, In: HEIDRICH, 2001:33

Ez az elmélet azért jelentős, mert egyetlen modellben foglalja össze a szervezet hatékonyságát befolyásoló értékeket. A két dimenzió megadja azt a négy tényezőt, amelyek a szervezeti hatékonyság eltérő forrásait jelentik. A négy tényező jól négy elkülöníthető kultúratípust határoz meg:

Hierarchia kultúra: Ennek a kultúrának a jellemzői nagymértékben hasonlítanak a már említett Handy-féle szerepkultúrához, illetve a mechanikus típusú kultúrához. Az ilyen kultúrával rendelkező szervezetek magukon viselik a bürokratikus szervezet vonásait, azaz szabályozottság, hierarchia, személytelenség és elszámoltathatóság jellemzi (HEIDRICH, 2001:33).

Piac kultúra: Ezt a típusú kultúrát a piaci versenyhelyzet hívta életre. Elnevezését a külső kapcsolatorientáltsága miatt kapta. Ez a megnevezés azonban sokkal inkább a vállalatra utal, ami egy piacként funkcionál. A hierarchikus kultúrával szemben a kontroll itt a piaci-gazdasági szükségszerűségek által meghatározott. E kultúrának a fő motiváló ereje a piaci akciók révén a kompetitív előnyök megszerzése. A szervezeten belüli motiváltságot a versengés és az eredmények adják. A szervezetet összetartó erő a győzelem (HEIDRICH, 2001:34).

Klán kultúra: Elnevezését a családhoz hasonló szerkezete és működése alapján kapta. A szervezet működésére a team munka és a kölcsönös elkötelezettség a jellemző. Az ilyen típusú kultúrával rendelkező szervezetek alapfeltevése az, hogy a környezet kihívásaira személyzetfejlesztéssel és team munkával lehet reagálni. Ezért a szervezet összetartó ereje is a lojalitás és a hagyományok (HEIDRICH, 2001:35). A klán-koncepció mentén folytatott még vizsgálatot a szervezeti kultúra területén többek között ALVESSON és LINDKVIST (1993), illetve OUCHI (1981).

Adhokrácia: Ez a típus teljesen ellentmond a hagyományos vállalatszerkezeti alapelveknek. Az informatikai társadalom követelményei hívták életre. A folyamatosan változó környezeti kihívásokra adott válasz az adhokrácia. Itt az állandó újításokon, kreativitáson és vállalkozó szellemen van a hangsúly. Az alkalmazkodóképességet és az innovativitást tekintik sikertényezőnek. A jövőorientáció szervezet egészét áthatja (HEIDRICH, 2001:35-36).

Henry MINTZBERG (1991) kifejlesztett egy modellt a szervezeti struktúrák kialakítására, amely keretet biztosít a szervezet tervezésére és elemzésre. Mintzberg *öt alapvető szervezeti részt* azonosít, amelyek egy szervezetben megtalálhatók. Az egész szervezet koordinált irányítása a részek egymással való kölcsönhatásán keresztül valósul meg.

A *működési mag* az a rész, ahol a szervezet termékei, és szolgáltatásai előállításának alapvető munkája folyik. Pl. egy termelő vállalatnál itt tervezik meg és állítják elő a termékeket. Ezek a szervezet "közvetlen" tevékenységei.

A *stratégiai csúcs* a szervezet általános vezetése, ahol a politikák, stratégiák és utasítások meghatározásra kerülnek.

A *közép-vonal* biztosítja a kapcsolatot a stratégiai csúcs és a működési mag között. Ez a szervezet azon része, amely a politikákat és stratégiákat működési lépésekké alakítja, fordítja le.

A *technostruktúra* azon személyeket foglalja magában, akik a szervezet működési folyamatait megtervezték, akik a számítógépes és pénzügyi rendszereket működtetik, és akik a formális tervezési és ellenőrzési rendszereket irányítják

A *segítő személyzet* biztosítja a vállalat működéséhez és a működési mag feladatainak elvégzéséhez szükséges általános támogatást. Pl. egy termelő vállalatnál ez magában foglalja a jogászokat, a személyzeti osztályt és az épületek karbantartóit is (*MINTZBERG, 2010*).

A szervezetek besorolása az egyes típusokba számos szerző (*KOVÁCS, 2006, OPRESNIK, 1999*) szerint nem tehető meg egyértelműen. Opresnik szerint a típusokba való besorolás nehézségét az adja, hogy a kultúrákat önmagában vizsgálják, és nem helyezik el más rendszerrel való összefüggésben. Az önkormányzatok esetében a markáns vonások egyértelművé teszik a felismerést.

1.4. A szervezeti kultúra funkciói

A fejezetben főleg Schein funkcionista modelljét vettem alapul, de emellett szóba kerül még Parsons ugyancsak funkcionista modellje is. A szervezeti kultúra vizsgálata számára azért fontos a funkcionista megközelítés, mert ezek a funkciók befolyásolják a szervezet belső és külső adaptációs képességét.

A szervezeti kultúra tanulmányozásának funkcionista perspektívái. azokat a funkciókat elemzi, amelyeket a kultúra befolyásol a szervezetben. Azt vizsgálom, hogy a szervezeti kultúra mennyire fontos tényezője a szervezetnek. Edgar H. Schein. könyve, a *Szervezeti kultúra és vezetés* (*Organizational Culture and Leadership, 2004*) a legátfogóbb és mindeztidáig a legfontosabb összefoglalása a kultúra funkcionális megközelítésének. Schein nézőpontja azonban nem egyszerűen csak funkcionista. Módosításokat végzett el, annak érdekében, hogy a totalitás és a harmónia funkcionális nézőpontjait hogyan lehet vizsgálni.

A funkcionális perspektívának egyik elméleti pontja az, hogy a gazdasági és társadalmi szervezeteknek, vállalatoknak, az élő szervezetekhez hasonlóan, sikeresen kell

gyakorolniuk számos alapvető funkciót, annak érdekében, hogy túléljék a gazdasági, vagy társadalmi életben a fennmaradásért vívott küzdelmet. A funkcionista megközelítés szerint a szervezet túlélése a szervezet megértésének kulcsfontosságú kérdése. A funkcionista modell feltételezi, hogy a társadalmi egység, a szervezet, illetve a vállalat, bizonyos követelményrendszerrel rendelkezik, amelyeket teljesíteni kell, ha jelenlegi formájában kíván tovább létezni.

Az általános szervezeti elméleten belül Talcott PARSONS (1964) a gondolkodás funkcionális módján határozta meg azt a négy alapvető funkciót, amit valamennyi társadalmi rendszernek végre kell hajtani, ha létezni kívánnak. Ezek a funkciók a következők:

1. *adaptáció*: az elegendő források megszerzésének problémáját jelenti,
2. *célmeghatározás*: a különböző célok kitűzése és végrehajtásának problémája,
3. *integráció*: a szervezet alegységei közötti koordináció és összetartás fenntartásának problémája,
4. *lappangás*: az egymástól különböző kultúrák és értékek létrehozásának, megőrzésének, és átörökítésének problémája.

Ezek a funkciók a szervezetek általános létezését érintik, és ilyen módon nem tesznek különbséget a formális struktúra funkciói és a szervezeti kultúra között (HALL, 1996). Ezekre a feltételezésekre alapozva megállapíthatóak a valamennyi társadalmi egységre nézve funkcionális jelentőséggel bíró szükségletek. A Schein által felvázolt funkcionista nézőpont szerint a túlélés érdekében bármely szervezetnek két alapvető problémát kell megoldania. Az egyik ilyen fontos kihívás a túlélés és adaptáció a külső környezethez, a másik pedig a szervezet belső folyamatainak integrációja annak a képességnek a biztosítása érdekében, amely a további túléléshez és adaptációhoz szükséges.

A funkcionista nézőpont szerint a szervezeti kultúra azon funkciói révén is elemezhető, amelyeket a kultúra véghezvisz a szervezeten belül. Schein definíciója alapján ez egy közösen felvállalt alapvető megállapításoknak a mintája. Ezt a mintát a csoport a külső adaptáció, valamint a belső integráció problémájának megoldása során sajátította el. A mintát úgy kell átadni az új tagoknak, mint olyan helyes gondolkodási módot, amely segít a problémák kezelésében.

A szervezeti kultúra létezését elsősorban azoknak a funkcióknak a szempontjából lehet vizsgálni, amelyet a szervezet teljesít a belső integráció és a külső adaptáció érdekében (MARTIN-FROST-O'NEILL, 2004).

SCOTT (2002) szerint „egy elem létezése nem elsősorban abból a szempontból fontos, hogy milyen eredetű elemről van szó, hanem sokkal inkább a következményeit vizsgálva, vagyis, hogy mik azok a funkciók, amelyeket végrehajt.” (VARGA, 2005:196). Ha egy rendszerem nem szolgálja a szervezet túlélését, akkor ez az elem vagy megszűnik létezni, vagy maga a szervezet fejezi be a működését. Amennyiben a szervezeti kultúra kifejleszt egy olyan normát, amely a belső adaptáció, a belső integráció problémáival kapcsolatos, - ez viszont szervezeti szétdarabolódást és más konfliktust is eredményez - akkor a kulturális norma vagy megváltozik, vagy a szervezet integrációja felbomlik, legszélsőségesebb esetben pedig a szervezet maga megszűnik létezni (DUBINSKAS, 1992).

A kultúra funkcióinak további pontosítása során SCHEIN (2009) egy dinamikus nézőpontból azt a problémát tárgyalja, amely az új szervezetek fejlődése során jelentkezik. A szervezet fejlődése során azok a nehézségek, amelyekkel egy csoport vagy egy szervezet szembetalálja magát, a szervezet kialakulásától egészen az érettség vagy a hanyatlás időszakáig.

A szervezeti kultúra egyedibb funkcióit SCHEIN (2004) ismerteti.

Az első specifikus probléma a külső adaptáció során a *misszió* és a *stratégia* megállapítása, így a belső integráció esetében a *közös nyelv*, valamint a *fogalmi kategóriák* kidolgozása.

A második lépés a *célkitűzés*, a csoporton belül ekkor a *csoportkötődések alakulnak ki*, amelyek magában foglalják például a csoportba történő felvételt, vagy kizárást.

A szervezeti kultúra Schein szerinti következő funkciója az *eszközök meghatározása*. A belső integráció folyamatában ez a csoporton belüli hatalom, illetve státusz kérdésével függ szorosan össze.

Ha már megvannak az eszközök, akkor válik lehetővé a *mérés*: a csoporton belüli közvetlenség, a baráti kapcsolatok feltárására szolgál. Amint ez megtörtént, a szervezet külső adaptáció révén végrehajthatja a szükséges *korrekciókat*. A belső integráció során ekkor kerül kidolgozásra a szervezetet összetartó *belső ideológia* és egyfajta *szervezeti „vallás”* is.

A kulturális funkciók hozzájárulnak a túlélést elsajátító folyamathoz, amelyen a szervezet tagjainak különböző generációi is keresztülmennek, és olyan területeket állapítanak meg, ahol a szervezeti kultúra különösen jól látható.

Fontos hangsúlyozni, hogy a kultúra elsősorban a misszió és a stratégia, a csoportthatárok, a hatalom és státusz lépcsőfokain keresztül fejlődött (Schein, 2004), mert ezek olyan kritikai funkciók a szervezeten belül, amelyekre szükség van annak érdekében, hogy biztosítsák a szervezet túlélését, és meghatározzák azokat a problémákat, amelyeket a szervezet tagjainak egyénileg és a csoport szintjén is meg kell oldaniuk.

Schein 11 problématerületet határoz meg úgy a külső adaptáció és a belső integráció során, amelyet ismertetett. SCHEIN (2009) megállapítja, hogy „a kultúra formációjának folyamata gyakorlatilag egy tudati állapot, amely teljes mértékben megfelel a csoportalakítás folyamatával, abban a tekintetben, ahogy a csoportidentitás lényege a gondolatok közösen vallott mintái, és ez vonatkozik a különböző hitekre, érzésekre, értékekre, amelyek ezekből a közösen vallott tapasztalatok eredményeiként foghatóak fel, és a közös tanulási folyamat tulajdonképpen ezekben a közösen vallott megállapítások mintájában végződik. Csoport nélkül nincs kultúra, nem lehet kultúra, és néhány közösen vallott megállapítás nélkül a kultúra bizonyos minimális foka nélkül mi csak az embereknek legfeljebb valamilyen csoportosulásáról beszélhetünk, de nem egy csoportról.” (VARGA, 2005:198). Ezért nem számít, hogy a belső integráció és a külső adaptáció melyik funkciója dominálja a kulturális minták fejlődését, hiszen a szervezet tagjai idővel az egész világról kialakítanak egy közös álláspontot, attól függően, hogy van-e nekik arra lehetőségük, hogy egymással kapcsolatot tartsanak és a szervezetről alkotott meglátásaikról kialakított véleményüket egymás között megosszák (ENZ, 1998).

1.5. Kultúra összehasonlító modellek

A szervezeti kultúra vizsgálatához elengedhetetlen azoknak a modelleknek a bemutatása, amelyek a kultúra egyes sajátosságait vizsgálják, és azok nyomán állítanak fel tipológiákat. Ennek ismeretében lehet meghatározni, hogy a magyarországi önkormányzati struktúrára melyik kultúra összehasonlító modell, paradigma illik a leginkább.

A szervezeti kultúra eddigi kutatásának negyed évszázada alatt a szakirodalomban kialakult néhány olyan modell, amely a tudományos közvéleményben elfogadott és széles körben elterjedt (SCHEIN, 1996). ADLER (2008) óva int attól, hogy a kutatók a különböző kultúrákat kizárólag a saját nézőpontjukból vizsgálják, elkerülve ezzel azt,

hogy az etnocentrizmus, illetve az általa parokializmusnak nevezett jelenség hibájába essenek. Ezeket a modelleket HEIDRICH Balázs (2001) munkája alapján a következők:

1. Kluckhohn és Strodtbeck hat dimenziója
2. A Hall-modell
3. A Hofstede-modell
4. A Trompenaars-modell
5. A Quinn-modell
6. A Handy-modell
7. A GLOBE-kérdőív kulturális dimenziói

1. Kluckhohn és Strodtbeck hat dimenziója

KLUCKHOHN és STRODTBECK (1973) dimenziója hat területet vizsgál: figyelembe veszi az emberek természetét (egymáshoz való viszonyulásukat), az embereknek a természettel való kapcsolatát (az emberek uralják-e a környezetüket, harmóniában élnek-e vele vagy alárendelik magukat neki), az emberek egymás közötti viszonyát (itt felmerül az individualizmus és a kollektívizmus problémája), az emberek aktivitását (a motiváció szükségessége), az időt (vagyis azt, hogy egy társadalom a múlt, a jelen, vagy pedig a jövő felé fordul-e) és a teret (az információ-megosztás lehetőségei). Kluckhohn és Strodtbeck szerint a kultúra, noha lassan változik alapjaiban mégis stabil, és ez a stabilitás teszi lehetővé, hogy vizsgálni lehessen a kulturális orientációk dimenzióit, amelyeket a 3. táblázat foglal össze.

3. táblázat: Kluckhohn és Strodtbeck hat dimenziója

Orientáció	Lehetséges variációk
1. Milyen az emberek természete?	- Jó (változtatható – nem változtatható) - Rossz (változtatható – nem változtatható) - A Jó és a Rossz keveréke
2. Milyen az emberek viszonya a természethez?	- Uralkodó, harmonizáló, aláztos
3. Milyen az egyének viszonya a társaikhoz?	- Alárendelt vagy mellérendelt
4. Milyen az emberi tevékenység modalitása?	- Tenni, létezni vagy kezdeményezni
5. Mi az időbeli fókusz az emberi tevékenységeknek?	- Múlt, jelen, jövő
6. Milyen a térrel kapcsolatos elképzelés?	- Privát, közös, vegyes

Forrás: KLUCKHOHN, F. R. – STRODTBECK, F. L., In: VARGA, 2005:227

A Hall-modell

E. T. HALL és M. R. HALL (1990) elmélete (4. táblázat) – miután összehasonlította a világ különböző kultúráit – a világ kommunikációját három részre tagolta: szavakra

(politika, diplomácia), anyagi tényezőkre (státuszszimbólumok, hatalmi mérőeszközök) és magatartásra (az emberek érzései). Az emberi viselkedés nagyrészt megismerhetetlen, ezért a következő hipotézist fogalmazta meg: egymástól gyors és lassú üzenetek (ez az üzenet megértésének az idejét, nem pedig a közlésfolyamat gyorsaságát jelzi).

Az élet szinte minden egyes része lebontható *lassú és gyors üzenetekre*. Megkülönböztetnek még úgy nevezett *magas és alacsony kontextusú kultúrákat* is. Meglátásuk szerint a magas környezeti szinten lévő kultúrákban (pl. japán, arab, izraeli, kelet- és délkelet-európai) a dolgozóknak megvan a kommunikációhoz szükséges információ, tehát nem szükséges sok idő a kódoláshoz és az információk világosak az alkalmazottak számára. Az alacsony környezeti szinten lévő társadalmakban (USA, Skandinávia, Németország stb.) az emberek elhatárolják a magánéletet a munkától. Munka közben nem gondolnak baráti kapcsolat kialakítására, csak a munkával kapcsolatos adott időpillanatban fontos információkat gyűjtik be.

Megvizsgálták azt a teret, amelyet az interperszonális térben fellelhető burokként képzelt el. Az időnek pedig két dimenzióját, az egyidejűséget (határidők és kötelezettségek szigorú rendszere, az idő szakaszokra osztása és prioritása) és a többidejűséget (több munka párhuzamosan történő végzése, kevésbé kötött és szigorú határidők) különbözteti meg egymástól.

4. táblázat: Hall alacsony és magas kontextusú kultúráinak jellemzői

Alacsony kontextusú kultúra	Magas kontextusú kultúra
Azt érti, amit mond	Az üzenet egy része az emberben van
Az üzenet explicit módon kódolt	Implicit módon kódolt az üzenet
Személyes és munkahelyi kapcsolatok elhatárolása	Nagyon erős információs hálózat barátokkal, munkatársakkal
Az embereknek mindig bő információra van szükségük	Az emberek kevés magyarázatot igényelnek – bő háttér információval rendelkeznek

Forrás: HALL, E. T. – HALL, M.R., 1990, In: HEIDRICH, 2002:70

A Hofstede-modell

Geert HOFSTEDÉ 1991-ben kidolgozott modelljében (HOFSTEDÉ, 2001, 2010) több mint hatvan országra és több ezer menedzserre kiterjedő empirikus vizsgálat eredményeként négy olyan dimenziót különböztet meg, amelyek az egyes kultúrák közti különbségek illusztrálására alkalmasak lehetnek. A HTI, vagyis a *Hatalmi távolság index* a szervezetekben megmutatkozó döntéshozatal jellegét vizsgálja, azt, hogy mennyire tudják a beosztottak a vezetőjükkel szembeni ellentétes véleményüket

kifejezésre juttatni, és hogy milyennek látják főnökük vezetési stílusát, valamint a társadalmi hatalomgyakorlás módjait. Hofstede elmélete azért fontos, mert az összes elmélet közül talán ez adaptálható a legjobban a magyar üzleti és társadalmi szervezetek szervezeti kulturális viszonyaihoz.

A BKI, a *Bizonytalanság kerülési index* a szabályokhoz való ragaszkodás mértékét mutatja be, ezzel együtt a munkahelyi stressz és a fluktuáció méretét is jelzi.

Az individualizmus – kollektívizmus dimenziója az egyén és a közösség kapcsolatának jellemzőit ragadja meg a társadalmon belül. Itt felmerül annak különbsége, hogy az egyes kultúrák mennyire tartják szerencsésnek az individualizmus, vagy kollektívizmus jelenlétét és mértékét a társadalomban. Ennek döntő szerepe van a munkahelyi szervezeteken belüli kapcsolatokban. Az ún. *férfias-nőies értékek dimenziója* a hagyományos nemi szerepeket vizsgálja: tipikus példa erre a férfiakkal szembeni határozott magabiztos viselkedés, illetve a nőkkel szemben a gondoskodó, anyai szerep elvárása. A munkahelyi szervezetben ennek jelentősége a férfiak és a nők által megvalósítható karrierlehetőségekben van.

Hofstede végkövetkeztetése szerint a szervezeti struktúra, így végső soron a szervezeti kultúra kialakításánál leginkább a hatalmi távolság és a bizonytalanság elkerülése játszik döntő szerepet (*HOFSTEDÉ, 1986*). Eszerint négy ideáltípus, vagyis a piac (kis hatalmi távolság – gyenge bizonytalanságkerülés), a jól olajozott gépezet (kis hatalmi távolság – erős bizonytalanságkerülés), a család (nagy hatalmi távolság – gyenge bizonytalanságkerülés) és a piramis (nagy hatalmi távolság – erős bizonytalanságkerülés) különíthető el.

A Trompenaars-modell

TROMPENAARS (1997) negyven országban végzett ötven kérdésből álló felmérést a Shell vállalatnál. Arra a következtetésre jutott, hogy a különböző kultúrák, társadalmak közötti különbségek bonyolultabbak annál, hogy csupán számokkal megragadhatóak legyenek. Hét dimenziót különített el: *az általánosítás vagy specializálódás* az emberi kapcsolatokat mutatja be. Az ún. általános kultúrákban, az üzleti életben a személytelenséget részesítik előnyben, illetve különbséget tesznek a magán és az üzleti életben, míg a specializált kultúrák nem fordítanak nagy hangsúlyt a szabályok betartására. *A kollektívizmus vagy individualizmus*, lényegében megegyezik a Hofstede-modelben ismertetettel. A cselekvőkészség vagy közömbösség alapján megtudható, hogy az alkalmazottak mennyire mutatják ki az érzelmeiket. *A zárt vagy nyílt*

kapcsolatok dimenziója: zárt kapcsolatok esetében korlátozott egy új szituáció lehetősége, míg a nyílt kapcsolatok esetében nagyobb valószínűségű egy új kapcsolat, viszont körülményes és hosszabb ideig tart, amíg a témára térnek. A *teljesítmény* vagy *társadalmi státusz dimenziója*: a státuszt a személyes tulajdonságok, mint rátermettség, képzettség stb., illetve egyéb tényező, mint pl. a családi háttér, vagy a nemzetiség határozza meg. A teljesítmény orientált kultúrákban a személyes képességeket, tudást, informáltságot becsülik meg. A társadalmi státuszt előnyben részesítő kultúrákban pedig a címeket, pozíciót, életkort és családi háttérrel értékelik. Az időorientáltság dimenziója megegyezik a Kluckhohn modell idő tényezőjével. Végül megkülönbözteti a belső vagy külső irányítású környezetet: a belső irányítású környezeti kultúrákban a dolgozók saját magukra, a feladatra, a csoportra és a rendszerre koncentrálnak, a külső irányítású rendszerben pedig a vezetés inkább rugalmas, kompromisszumkész.

A Quinn-modell

A Cameron-Quinn-modellt részletesen már ismertettem az 1.3 fejezetben (18. oldal).

A Handy-modell

HANDY 1993-ban felállított modelljében (*HANDY, 1996, 1999*) abból a prekonceptióból indult ki, hogy a különböző tevékenységet végző szervezetek jellegzetesen eltérő értékrendet fejlesztenek ki, s ez a kulturális különbség olykor a szervezeten belül is megfigyelhető: más a munkavégzés módja, ritmusa, más személyiségű embereket vonzanak, eltér a szervezetek belső atmoszférája, sokszor még a külső jegyek is egyértelműen árulkodnak az adott kultúra jellemzőiről. Ennek mentén négy jellegzetes kultúrát különböztet meg. *Hatalomkultúra*: (metaforája a pókháló) meghatározó eleme egy központi szereplő, az ő befolyása és hatalma minden irányba terjed. Ez a szervezet múltbeli tapasztalatok alapján működik, kevés a szabály, az ügyrendi előírás, csekély a bürokrácia, mivel inkább az egyénben, mint a rendszerben, testületben hisznek, a szervezet gyorsan képes reagálni a környezeti változásokra, veszély-helyzetekre, ez azonban alapvetően a központban álló személy képességeitől függ.

Szerepkultúra (metaforája a görög oszlopcsarnokok): itt a szerep, a munkaköri leírás fontosabb, mint maga a személy, a hatalom is inkább a pozícióhoz, mint az egyénhez kapcsolódik.

Feladatcultúra (metaforája a háló): legfőbb törekvése a munka elvégzése, ehhez igyekszik racionális alapon hozzárendelni az erőforrásokat, a befolyás forrása a szakértelem és némiképp a személyiség. A jó alkalmazkodó képességű kultúra, csoportjai, projektjei a konkrét célok függvényében rugalmasan átalakíthatók, vagy akár meg is szüntethetők. *Személyiségkultúra* (metaforája a halmaz): több központi alakja van, akik kiemelkedő szaktudással rendelkező személyek, szabad akaratukból döntenek úgy, hogy összefogva közös irodát, titkárságot, személyzetet és infrastruktúrát alakítanak ki, vezetői hierarchia nélkül (BAKACSI, 2004).

A GLOBE-kérdőív kulturális dimenziói

A Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness kutatási program több mint 60 országot átfogóan mért dimenziói mentén a kultúrákat le lehet mérni (CHIKÁN-CZAKÓ, 2009). Ezen dimenziók a következők:

Bizonytalanságkerülés: megfelel HOFSTEDE (1980) ugyanilyen elnevezésű dimenziójának: annak mértéke, hogy egy közösség mennyire próbálja elkerülni a bizonytalan helyzeteket különféle normák, szabályok felállításával. A magas érték nagyobb szabályozottságot jelent.

Hatalmi távolság: szintén megfelel HOFSTEDE (1980) ugyanilyen elnevezésű dimenziójának: annak mértékét mutatja, hogy egy szervezet tagjai milyen mértékig fogadják el és várják el a hatalom egyenlőtlen elosztását. Magas értékei nagy hatalmi távolságot, a hatalom egyenlőtlenebb elosztását jelentik.

Individualizmus/Kollektívizmus: annak mértéke, hogy a társadalom és annak szervezetei mennyire bátorítják az egyéni cselekvést és hozzájárulást a közös cselekvéssel és hozzájárulással szemben. Arra mutat rá, hogy milyen a viszony egyén és a társadalom/szervezet más tagjai között, mennyire integrált az egyén szűkebb vagy tágabb közösségbe. Az individualista kultúrák az egyének között laza, míg a kollektív kultúrák az egyének közötti szoros kötélekkel jellemezhetők.

Férfias/nőies értékek: új dimenzió, amely azt méri, mennyire maximalizálja, vagy éppen minimalizálja egy kultúra a nemekhez kapcsolódó szerepek közötti különbséget, munkamegosztást. A férfias kultúrákban preferált a teljesítmény, a hősiesség, a rámenősség, az anyagi siker.

Rámenősség: annak mértékét mutatja, hogy a társadalomban az egyének milyen mértékben rámenősek, agresszívak, dominanciára törekvők.

Jövőorientáció: annak mértéke, hogy egy kultúra mennyire bátorítja és jutalmazza a tervezést, jövőbeli eseményekre való felkészülést, a jövőbe irányuló investíciót, illetve késlelteti a felhalmozott javak felélését a jövőbeli növekedés, fejlődés, jutalmak érdekében. A jövőorientáció hangsúlyozza a tervezést, szemben a jelenben élők által értékelt spontaneitással illetve a múlt felé forduló megőrző, konzerváló gondolkodásmódjával.

Teljesítményorientáció: annak mértékét tükrözi, hogy a kultúra legalább néhány tagja mennyire keres olyan helyzeteket, amelyek a külsődleges motivációkkal szemben a sikeres teljesítmény kínálta elégedettséggel kecsegtetik. A teljesítményorientáció lényegében a kiválóságra, kemény munkára, kiszámított kockázatra, előre tervezésre, célkitűzésre és rendszeres visszacsatolásra alapozott domináns motiváció.

Humánorientáció: annak mértéke, hogy egy kultúra mennyire bátorítja és jutalmazza tagjait arra, hogy méltányosak, önzetlenek, előzékenyek, nagylelkűek és kedvesek legyenek másokhoz. Szervezeti szinten a humán orientáció a korrektségben, az egészséges munkafeltételekben, a munkatársak tiszteletében és a jólétükre fordított figyelemben érhető tetten (*CHIKÁN-CZAKÓ, 2009*).

A kultúra összehasonlító modellek adják a szervezeti kultúra vizsgálatának gerincét. Az előbbiek számos értelmezési lehetőséget nyújtanak a szervezeti kultúra megértésére, mint a szervezetben résztvevő egyének kulturális sajátosságai összegzésének az értelmezéséhez. Ezek vizsgálják az egyéni és csoportos attitűdöket és a főnök – beosztott viszonyt, az időbeosztást és a munkaszervezés szociokulturális háttérét (*BUCHOWICZ, 1990*). A szervezeti kultúra megismeréséhez kulturális szimbólumok nyújtanak segítséget. Ezek az egyes munkavállalók kulturális háttérének megismeréséhez járulnak hozzá. Segítségükkel megismerjük a társadalmi, egyéni és az egyének feletti szervezeti szintű magatartásokat, valamint a mögöttük álló egyéni szándékokat, törekvéseket, motivációkat. Nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy ezeknek a kulturális szimbólumoknak a megragadása is az egyén szintjén kell, hogy történjen, így válik lehetségessé a sikeres szervezeti stratégia kidolgozása (*HARRISON-CAROLL, 2005*). Ezeket a szimbólumokat jelentősen befolyásolja az egyén nemzeti kultúrája, vallási – ideológiai háttére, politikai nézete, értékválasztása (*BARLEY, 1983*). Ugyanakkor a szervezeti kultúra nem egy készen kapott és nem egy állandó konstans jelenség, hanem maga is változik a szervezettel együtt. Mivel változik, ez azt jelenti, hogy változtatható, és változtatandó (*BASS-AVOLIO, 1993*). Egy egységes magatartási,

értékbeli és munka kulturális mintát jelent a szervezet tagjai számára (*HOAG-COOPER, 2006*).

1.6. A vezetés kialakulása és fejlődése

A vezetést a szakirodalomban sokan sokféleképpen definiálják. *TORGENSEN – WEINSTOCK (1979)* szerint a vezetés a legrégebb tudomány, s a legújabb művészet (*BILANICS, 2008:12*). A vezetést meghatározhatjuk úgy is, mint olyan tevékenységet, amely egyének vagy csoportok viselkedésének befolyásolására irányul (*TERNOVSZKY, 2000*).

GULYÁS – SZENDE (1984) szerint a vezetés a vezető által tudományosan megalapozott vezetési ismeretek és módszerek tudatos alkalmazásával – a változó környezeti feltételek között – a szervezet rendszerjellegű működtetése, a formális- és informális struktúra, valamint a célkitűzés – folyamat – szervezet egyensúlyi állapotának biztosítása mellett a hatékonyság kívánt mértékű növelése.

Vezetés már az egyiptomi és az ókori birodalmakban is jelen volt, az építkezések, a város vezetés és szervezés területén egyaránt. Platón „Az Állam” című művében is részletesen foglalkozik a vezetéssel.

A középkorban a vezetés az egyházi és katonai téren volt jelen. A középkorban a hűbéri társadalmi rendszer keretein belül alakult ki a katolikus egyház rendkívül hierarchikusan kialakított struktúrája. Felismerték a kultúra, a hit és a lojalitás szervezet stabilizáló hatását.

Emellett a vezetés fejlődésében meghatározóak voltak a céhek. Szervezetük hierarchikus volt és szigorú elvek és szabályok között működtek.

A manufaktúra megjelenésével meg kellett határozni a munka alapelveit, melyek a vezetés feladatai közé tartoztak. A manufaktúrában fontos volt az utasítások kialakítása a munkavégzés szempontjából.

A 19. században megjelenő önálló gazdasági szervezetek életre keltik a menedzsment szemléletű vezetés kialakítását. A technológia fejlődésével párhuzamosan a vezetés fejlődése párhuzamosan ment végbe (*BARTA, 2004*).

A 20. század a végletekig atomizálta a társadalmat. Az individuum, az egyén lehetőségei a korábbi évszázadokban megkérdőjelezhetetlen értékrendhez képest nagyon kinyíltak. Az emberiség útkeresése lehetővé tette még a végletes, sokszor értelmetlen értékkeresést is.

A vezetők eddig rövid távon gondolkodtak, nem keresték az együttműködés lehetőségét sem egymással, sem a munkavállalókkal, nem fordítottak hangsúlyt a képzésre és motiválásra. A napi tűzoltás volt a legjellemzőbb a cégekre. Azonban a 21. században a sikereshez más beállítottságú vezetőkre lesz szükség. Olyanokra, akik jövőképet tudnak a munkatársaknak adni, akik a működési hatékonyság folyamatos biztosítása mellett stratégiai szemlélettel is rendelkeznek, akik időben tudnak változtatni, akik nem parancsnokok, hanem támogató, edző típusú vezetők, továbbá képesek egy általános érvényű értékrend megalkotásához, és embereiket kreativitásra, energiáik felszabadítására tudják ösztönözni. Emellett a vezetőnek globális gondolkodónak és jó politikusnak is kell lennie, aki képes hazai és nemzetközi kapcsolatok kiépítésére és fenntartására (CSATH, 2004:85).

A vezető a 21. században akkor képes szervezetét megfelelően irányítani, ha:

- képes jövőképet kialakítani
- képes gyorsan reagálni a környezeti változásokra
- a környezeti hatások változásait időben tudja érzékelni
- időben elkezdje a változtatások bevezetését a jövőre nézve.

Az ilyen vezető tisztában van azzal, hogy egymaga nem képes minden helyzetre reagálni, és az azonnali helyes megoldást megtalálni. Ezért egyrészt támaszkodnia kell munkatársaira, másrészt pedig neki is állandóan tanulnia kell.

Az ilyen szervezetek olyan versenyelőnyvel rendelkeznek, amelyet nehéz lemásolni. Továbbá az emberek minősége hosszú távon biztosítja a szervezet sikeres működését, ezért is meghatározó, hogy milyen a szervezeten belüli értékelés, motiválás és jutalmazás (CSATH, 2004:85).

A 21. században a vezetői képességek, ismeretek és tudástípusok értéke növekszik. A sikeres vezetés képességei:

- *előretékintő, jövőorientált szemlélet*, mely magában foglalja a jövőképalakítást és a stratégiaalkotást, illetve a bizonytalanság- és kockázatkezelést,
- *a bonyolultság kezelése*: konfliktuskezelés, hazai és nemzetközi összefüggések érzékelés, koalícióépítés,
- *az emberekkel való bánás képessége*: felismerni, hogy a munkaerő a legfontosabb erőforrás, csapatalkotás, csapatmunka kialakítása és erősítése, edzői, támogatói, példamutató szerep,
- *etikus magatartás*: társadalmi és környezeti felelősség, kockázatviselői szemlélet, értékteremtés,

- *változtatási képességek*: a változtatási igény korai felismerése, rugalmasság, a változtatáshoz szükséges döntési képesség, kreativitás, folyamatos tanulás, az emberek megnyerése a változtatás ügyének (CSATH, 2004:85).

Handy szerint a cégeknek a 21. században „közösségekké” kell válniuk. A közösségen belül az emberek nem munkavállalók, hanem felelős polgárok. Ez az út, amely elvezet a tanulószervezetek kialakulásához.

1.7. A vezetés és a szervezeti kultúra kapcsolata

A fejezet célja a vezetés és szervezeti kultúra kapcsolatának a bemutatása, a koncepció létjogosultságának igazolása. Az elméletalkotás gerincét Edgar SCHEIN munkássága alkotja, bemutatva azokat a mechanizmusokat, amelyek a szervezeti kultúra kialakulásában döntő szerepet játszó vezetésben meghatározóak lehetnek.

A szervezeti kultúra három forrása:

- a szervezetek alapítóinak hiedelmeiből, értékeiből és előfeltevéseiből,
- a csoport által feldolgozott eseményekből,
- az új szervezeti tagok és vezetők hiedelmeiből, értékeiből és előfeltevéseiből áll (KARÁCSONYI, 2006).

A szervezeti kultúrát a szervezet alapításakor a vezető alakítja ki, de ez önmagában még nem elégséges, ugyanis szükség van egy olyan csoportra, akik az új értékeket, az új kultúrát terjeszti (CONGER, 1990).

Schein a kultúra kialakításához és megtartásához hat elsődleges és hat másodlagos mechanizmust ír le. „Az *elsődleges mechanizmusok* közé soroljuk a vezető figyelmét: ez azt jelenti, hogy mindent, amit a vezető figyel, azt méri és rendszeresen ellenőrzi. Az elsődleges mechanizmus fontos részét alkotja a vezető reagálása a kritikus eseményekre, illetve a szervezeti krízisekre. Ugyancsak ide tartoznak még a vezetői erőforrás – elosztás módszerei is. A vezető, mint tudatos szerepminta, részvétele a dolgozók képzésében és fejlesztésében szintén egy elsődleges mechanizmus, akár csak a jutalmak és státuszok elosztása, valamint az a módszer, ahogyan a vezető kiválaszt, előléptet, vagy elküld embereket a szervezetből.

A *másodlagos mechanizmusok* közé tartozik a szervezeti felépítés és struktúra, a szervezeti rendszerek és eljárások, a szervezeti rítusok és rituálék, a fizikai tér, az épületek elrendezése, valamint a fontos eseményekről és személyekről szóló történetek.” (KARÁCSONYI, 2006: 69). Az elsődleges mechanizmusok mögött az az előfeltevés található, hogy a vezető cselekedeteinek és viselkedésének kitüntetett, szinte rituális jelentősége van (KARÁCSONYI, 2006). Ezt alátámasztja SCHEIN (2004)

véleménye is, mely szerint a vezető determináns szerepet tölt be a kultúra kialakításában.

Egyes szerzők a leadership kultúraformáló hatásának leírásakor kiemelik a vezetők szerepét a valóság közös értelmezésének kialakításában. Ennek értelmében a közösségek folyamatosan vizsgálják környezetüket, ennek megértése kölcsönös párbeszéd sorozata révén alakul ki. Ebben a valóságértelmezésben és jelentéstulajdonításban a vezetőknek kiemelkedő szerepük van (KARÁCSONYI, 2006).

SMIRICH és MORGAN (1982) a jelentések menedzselését tartják az egyik legfontosabb vezetői feladatnak a kultúraalakítás során. A fentiekből kiderül, hogy a vezető nagyon fontos szerepet tölt be a szervezeti kultúra kialakításában és fenntartásában.

Harrison M. TRICE és Janice M. BEYER (1992) négyféle vezetőt különböztet meg a kultúrához való viszonya alapján: kultúrateremtőt, -változtatót, -megerősítőt, -integrálót. A kultúra teremtésénél a vezető egyénisége, személyisége és attitűdje lesz a domináns érték, ami beépül a kultúrába. A vezető legfontosabb feladata támogatók toborzása és ezen támogatókat egy deklarált érték mentén egyesíteni (ADAIR, 2005, JOHNSON-SCHOLES-WHITTINGTON, 2008).

A szervezeti kultúra kialakítása mellett szükséges a már meglévő kultúra változtatása is. TRICE és BEYER (1992) az 5. táblázatban foglalja össze a vezető kultúrabefolyásolási mechanizmusait.

5. táblázat: A kulturális vezetés típusai Trice és Beyer szerint

Változók	Innováció		Fenntartás	
	Létrehozás	Változtatás	Megerősítés	Integrálás
Alapvető szervezeti probléma	Beosztottak elkötelezése	A régi kultúra elemeinek újjal való helyettesítése	Életképesnek tartani a jelenlegi kultúrát	A különböző érdekek összeegyeztetése
Lehetséges megoldások	Személyes jellemzők Rituálék az integrációra	Személyes jellemzők Rituálék az elmúlásra	A megújulás rituáléi	A konfliktusmegoldás rituáléi
Analógiák a leadership-irodalomban	Karizmatikus leadership	Átalakuló leadership	Inspiráló leadership	Konszenzuskereső leadership

Forrás: TRICE & BEYER, 1992:163

A kulturális vezetés további formája, amikor a fenntartás és a megerősítés a cél. Ez minden kulturális tevékenység alapja. A vezetők működtetik a létező ideológiákat és

értékrendet, mellyel védik a szervezet kultúráját. A vezetőnek Selznik (*HEIDRICH, 2001*) szerint három feladata van. Az egyik a megerősítés intézményes jellege. A vezető finomítja a missziót és a társadalmi csoportok szerepét a szervezeten belül. A másik feladat a szervezet működési céljának a megerősítése, mellyel végrehajtja a misszióját, illetve alakítja a kultúrát. A harmadik feladata a szervezet értékeinek fenntartása és azonosítása a kultúra egységességének megvédésével, és hogy a lehető legjobban biztosítsa a szervezeti ideológiák stabilitását és biztonságát (*DORFMAN, 2004*).

A szervezeti kultúra és a vezetés közti kapcsolatot számos kutató SCHEIN (1989), SMIRCICH (1983), BASS (1985)) vizsgálta és alátámasztotta, hogy kölcsönös kapcsolat van közöttük, illetve egyaránt formálja a vezető is a szervezeti kultúrát és ugyanakkor a szervezeti kultúra is formálja a vezetőt. Véleményem szerint Schein álláspontja tükrözi a legmarkánsabban a szervezeti kultúra és vezetés kapcsolatát. Schein (2009) szerint a szervezeti kultúra és a vezetés összefonódó jelenség, azaz a vezető alakítja ki a kultúrát, azonban egy idő után maga a szervezeti kultúra is formálja a vezetőt. Ezért is okoz nehézségeket különösen vizsgálni hatásukat.

1.8 Szervezeti tanulás

A szervezetek esetében is lehet tanulásról beszélni, mely a szervezet viselkedésében bekövetkező változást jelenti. A szervezeti tanulás rutinokon alapuló, múltfüggő és célorientált. A szervezetek a tanulás során a múltjukból levonható következtetéseket beépítik a mindennapi működésüket irányító rutinjaikba.

A szervezeti tanulás:

- növeli a szervezet stratégiai célmegvalósító képességét,
- fokozza a szervezet stratégiai alkalmazkodóképességét, és
- az emberi erőforrásra, mint stratégiai tényezőre építve biztosítja a tartós stratégiai versenyelőnyt.

A szervezeti tanulás ARGYIRIS és SCHÖN szerint (*BAKACSI, 2004:299*) azt a folyamatot jelenti, ahogyan a szervezetek feltárják, elemzik és korrigálják az elkövetett hibákat. Felfogásuk szerint a szervezeti tanulást nem lehet azonosítani sem a szervezeti tagok tanulási folyamataival, sem a vezetés tanulási folyamataival.

Ahhoz, hogy a szervezeten belüli tudás hatékonyan kerüljön felhasználásra, fontos a tanuló szervezetté válás, ami a már vázolt vállalati kultúrában gyökerezik. A szervezeti tanulás fokozatosan alakul ki az idő függvényében, ezért azt folyamatként kell értelmeznünk.

SENGE (1998) szerint a tanuló szervezet olyan közösséget jelent, ahol az egyének arra törekednek, hogy képességeiket folyamatos fejlesztésnél, támogatásnál az új gondolkodásmódokat, a kollektív elképzeléseket erősítik, és az emberek motiváltak a közös tanulás képességének elsajátításában is.

A tanuló szervezet olyan szervezet, ahol jövőjének kialakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét.

BAKACSI (1999) szerint „a tanuló szervezet egyfelől szemléletet jelent, lényege, hogy a vállalatnak egyszerre kell üzletileg sikeresnek lennie, és olyan feltételeket teremtenie, amelyben a munkavállaló, önmegvalósítási és személyes fejlődési igénye kielégíthető. Másfelől a tanuló szervezet gyakorlatokat jelent, amelyek fejlesztik a szervezeti tanulás, változási képességét.”

1.8.1 A tanulást gátló és támogató tényezők

- az egyéni (személyes) jellemzők
- a szervezeti kultúra
- a szervezeti tényezők

6. táblázat: A tanulást gátló és támogató egyéni (személyes) jellemzők

Gátló	Támogató
Kockázatkerülés	Nyitottság az új iránt
A kezdeményezőkézség hiánya	Problémamegoldó szemlélet
(passzivitás)	Felelősségvállalás (az elkövetett hibákért)
Felelősségáthárítás (másban van a hiba)	Világos személyes jövőkép és célok
Tisztázatlan személyes jövőkép	Magas növekedési és fejlődési igény
A saját tévedhetetlenség mítosza,	Képesség és hajlandóság a személyes
gyengeségek és hibák tagadása	gyengeségekkel való szembenézésre
Mások és a helyzet ellenőrzésének túlzott igénye	A kontroll átadásának képessége
Státusz/presztízs orientáltság	Bizalom, törekvés a nyertes-nyertes
Gyanakvás, nyertes – vesztes játszmák	megoldásokra
Érzelmek elfojtása, túlzott racionalitás	Érzékenységre (saját és mások érzéseire való odafigyelés)

Forrás: POLYÁK, 2011:60

7. táblázat: A tanulást gátló és támogató szervezeti kultúra jellemzői

Gátló	Támogató
A múlt sikerein való önelégültség	Kísérletezés
Versengő kultúra, az együttműködést kizáró nyertes-vesztes konfliktusok	A hibák/problémák tanulási lehetőségként való felfogása

Felelősségáthárítás A hibák azonnali szankcionálása A problémák szőnyeg alá söprése (sikerkommunikáció, látszatmenedzsment, tabuk) Átpolitizált kultúra, belső hatalmi-politikai játszmák Bizalmatlanság Nyitottság hiánya A „status quo“ fenntartása Rövid távú szemlélet Büntető kultúra (motiváció a hibák elkerülésére) Az emberek eszközként való kezelése	Felelősségvállalásra alapozott működés, egymás támogatása Konstruktív, nyílt, nyertes-nyertes konfliktusmegoldás Bizalom Az „adott“-nak tartott dolgok megkérdőjelezhetősége A változás természetes jelenségként való kezelése Hosszú távú (rendszer) szemlélet, Jutalmazó kultúra (motiváció a sikerekre) Az emberbe vetett hit
--	--

Forrás: POLYÁK, 2011:61

8. táblázat: A tanulást gátló és támogató szervezeti tényezők

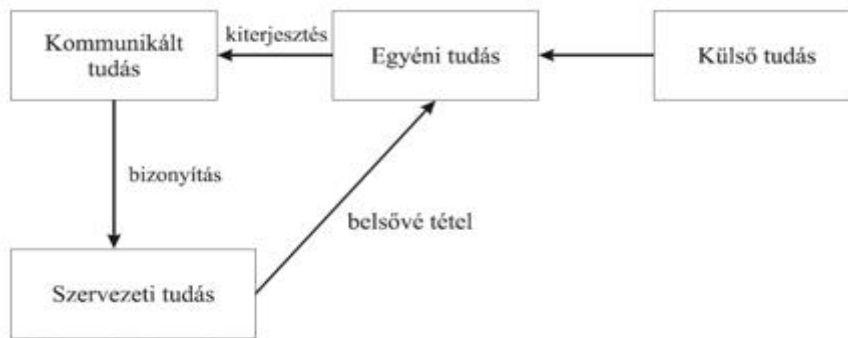
Gátló	Támogató
A megfelelő vezetői attitűd és elkötelezettség hiánya (nincs idő, energia, erőforrás a tanulásra) A tanuláshoz szükséges vezetői (egyéni és team) kompetenciák hiánya Bizonytalan vagy konszenzust nélkülöző jövőkép és stratégia Rövid távú teljesítménykényszer Merev, tagolt hierarchia, centralizált döntéshozatal Pénzügyi válsághelyzet Számítógépes tudást támogató rendszerek hiánya	A felső vezetés elkötelezettsége és megfelelő hozzáállása (tanulásra szánt idő, energiák) Vezetői kompetenciák, tanulásra képes vezetői csapat Vonzó, mozgósító (közös) jövőkép és stratégia A tanulást segítő egyéni és teamkézségek (kompetenciák) Tanulásra szánt idő, szintér, erőforrások Átlátható és átjárható, rugalmas szervezeti struktúra)

Forrás: POLYÁK, 2011:61

1.8.2 Szervezeti tanulás, mint folyamat

A szervezeti tanulás alapvető módon tud hozzájárulni a szervezet fejlődéséhez. Minden szervezet tanul, működésének mikéntjétől függetlenül. BERGER és LUCKMAN (HUYSMAN, 2000) a szervezeti tanulás-szervezeten kívüli tudást integráló folyamatának négy fázisát különböztetik meg (5. ábra).

5. ábra: A szervezeti tanulás folyamata



Forrás: VILMÁNYI, 2004:188

Az első szakasz az érzékelés, melynek során a szervezeten kívüli külső tudás, a szervezet egyes tagjainak egyéni tudásává válik.

A második szakasz a kiterjesztés (externalizing), melynek során az egyéni tudás, kommunikációja és kiterjesztése történik meg a szervezet többi tagja felé.

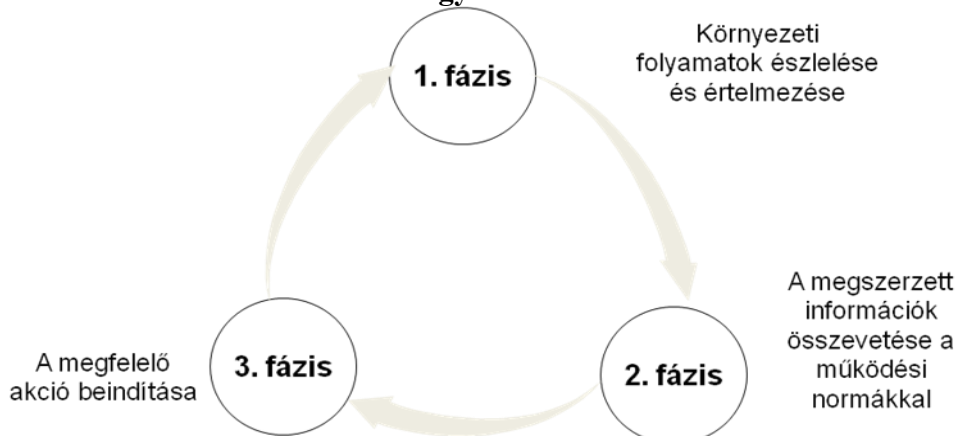
A harmadik lépés a bizonyítás (objectifying), amikor a már közreadott tudás bizonyítást nyer a vállalaton belül és azt mindenki helyénvalónak ismeri el.

A negyedik fázis a belsővé tétel (internalizing), amikor a tudást a szervezet tagjai megtanulják és sajátjukként ismerik el.

1.8.3 A szervezeti tanulás szintjei

Az egyhurkos tanulás (6. ábra) a szabályok szintjén történő tanulás. Az egyhurkos tanulás is hozhat radikális változást, de a magatartás, a szabályok alapján véve lényegesen nem változnak, csak javulnak. Egyhurkos tanulás esetén nem változnak a szabályok mögött lévő előfeltevések. A *hogyan* kérdésre irányul, a *miért* kérdése nem merül fel.

6. ábra: Egyhurkos tanulás



Forrás: BAKACSI, 2012

A tanulás első fázisában a környezeti folyamatok észlelésének és értelmezésének a folyamata történik meg. A második fázisban a megszerzett információkat vetik össze a működési normákkal. A harmadik fázis a megfelelő akció beindításának folyamata.

ARGYRIS és SCHÖN (BAKACSI, 2004) szerint tanulási szempontból az a szervezet az ideális, amely képes kéthurkos módon tanulni, azaz nem ragaszkodik mereven korábbi céljaihoz, normáihoz, értékrendszeréhez és világnézetéhez és ebből fakadóan cselekvését nem korlátozzák avult szabályok, eljárási minták, problémakezelési sémák..

A kéthurkos tanulási képességgel rendelkező szervezetek ugyanakkor képesek egyhurkos tanulásra, tehát a meglévő eljárások, normák, értékek keretein belül történő változásokra is.

A tanulás első fázisában (7. ábra) a környezeti folyamatok észlelésének és értelmezésének a folyamata történik meg. A második fázisban a megszerzett információkat vetik össze a működési normákkal, illetve a működési normák alkalmasságának, relevanciájának tesztelése és megváltoztatása is ebben a fázisban történik meg. A harmadik fázis a megfelelő akció beindításának folyamata.



Forrás: BAKACSI, 2012

A kéthurkos tanulásra azért van szükség, mert – a környezet radikális változásai és az ezt követő belső változási folyamatok esetében – a korábban kitűzött célok követése, s az ezekből kialakult eljárások változatlansága nemhogy megoldanák a felmerülő

hibákat, de éppen a „konzervativizmus” mélyíti el azokat. Az innováció forrása a kéthurkos tanulás (BAKACSI,2004:301).

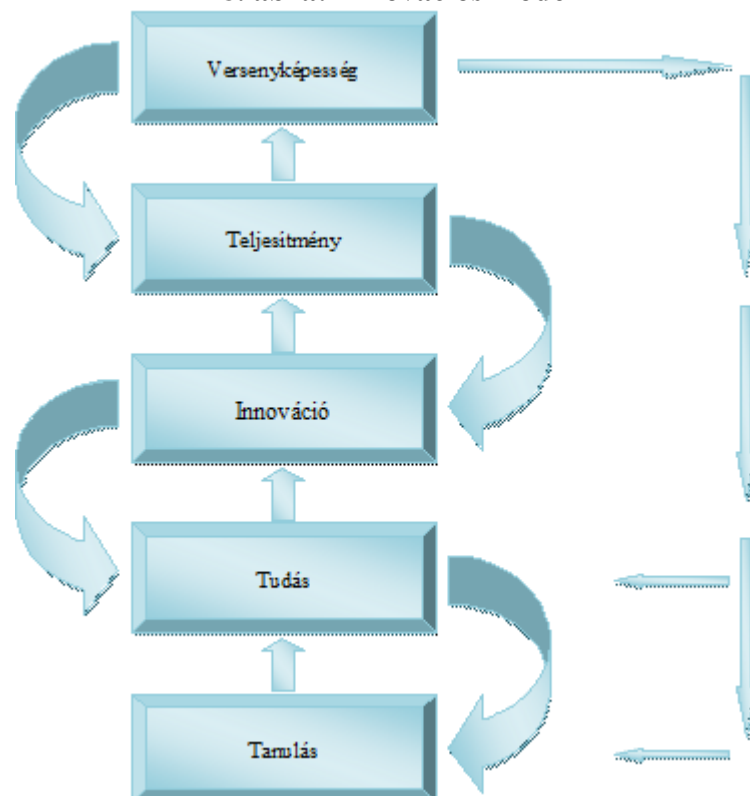
A szervezeti tanulás és a versenyképesség kapcsolata

A tanulás, tudás és innováció hatással vannak a gazdasági teljesítményre, illetve a vállalatok (régiók/országok) versenyképességére. Kapcsolatát a 8. ábra szemlélteti.

A tudás a tanulásból származik és visszahat a tanulásra. A megszerzett tudásnak motiváló hatása van, a felhalmozott tudás ad lehetőséget az innovációra, a fejlődésre. Az innováció pedig alapvetően befolyásolja a teljesítmények növelésén keresztül a versenyképességet, ugyanakkor megjelenik egy fordított hatás is, egy versenyképes gazdaság többet költethet iskolákra és kutatásra, és ezzel erősíti a tanulást és az innovációt is.

A környezeti változások hatására a szervezeteknek is változniuk kell, a változás egyik módja a szervezeti tanulásban rejlik. A szervezeti tanulás egy hosszú (7-10 év) folyamat eredménye. A dinamikus környezeti változások hatására (pl. gazdasági válság, kormányváltás) a szervezeten belül is megfigyelhetőek változások.

8. ábra: Innovációs modell



Forrás: HÁMORI – SZABÓ, 2012:55

A szervezeteket (kognitív) értelemben igen erőteljes tanulás jellemzi (új szervezeti rendszerek, új szabályok és eljárások elsajátítása), amely általában értékrend változással is jár és irányát tekintve pozitív. A folyamat azonban számottevő kihívást támaszt a vezetőkkel szemben és intenzív szervezeti tanulási folyamatok beindítását teszik szükségessé, mely rövid és hosszú távon a versenyképesség fokozását teszi lehetővé.

A versenyképességi keretmodellek közül a Lengyel-féle piramis modell tartalmazza azt az alaptényezőt (az intézményi és társadalmi tőke, melynek meghatározó eleme a közigazgatás és az önkormányzatok működésének minőségi színvonala), melynek fejlesztésével a versenyképesség mutatói is javíthatóak. Az intézményi és társadalmi tőke, mint alaptényezőt, ún. sikerességi faktorok befolyásolnak. Az önkormányzatok esetében azonosított sikerességi faktorok (önkormányzatok, mint döntési központok; a régió társadalmi kohéziójának kialakítása, fenntartása) révén vált összehasonlíthatóvá és operacionalizálhatóvá a versenyképesség és a szervezeti kultúra és a vezetés vizsgálata.

2. A MAGYAR ÉS A NEMZETKÖZI ÖNKORMÁNYZATI RENDSZEREK RÖVID ÁTTEKINTÉSE

Az önkormányzatiság eszméje igen régre vezethető vissza az emberiség történelmében. Nagy Sándor, vagy a rómaiak birodalma például hatalmas területek felett rendelkezett, s ezeket az óriási földeket – és az ezeken élő lakosságot – szinte lehetetlen volt egy központból irányítani.

Magyarország önkormányzati rendszerének fejlődése esetében nem térek ki a kezdetektől, a középkortól elindulva mutatom be a főbb fejlődési vonalakat, illetve a 20. és 21. század kormányzására helyezem a hangsúlyt.

Az önkormányzatok működése mellett ismertetem a szervezeti felépítésüket annak érdekében, hogy bemutathassam, hogy a szervezeten belül a középvezetők hol helyezkednek el.

Weber és Mintzberg bürokráciaelméletének ismertetésére térek rá, amely alkalmas arra, hogy az önkormányzatiságot és a szervezeti kultúrát és a vezetést összekapcsolja.

2.1. A magyar polgári önkormányzati rendszer története

A közigazgatás vezetési és működési rendszerének új szemléletű átalakítására csak az utóbbi évtizedekben került sor. A fejezet ezeket a változásokat mutatja be, visszatekintve azok előzményeire is, ismertetve azokat a hatásokat és tendenciákat, amelyek a hazai önkormányzatok képét formálták, és segíthet a jelenlegi struktúra megértésében.

A megyei önkormányzatiság kezdetei a középkorba nyúlnak vissza. A feudalizmuson alapuló középkori vármegye teljesen más minőséget képvisel, mint a rendiségből a polgári struktúrába átlépő 19. század végi vármegye, ami a mai megyerendszer alapját képezi (*GYÁNI-KÖVÉR, 2006*).

Először azonban magával a közigazgatás fogalmával kell tisztában lennünk. A *közigazgatás* azon szervezetek összességét jelenti, amelyek közhatalmat gyakorolva, az állam vagy az önkormányzat nevében közfeladatokat látnak el és jogszabályokat hajtanak végre. A helyi közügyekben az önkormányzati igazgatás, az országos jelentőségű ügyekben a központi közigazgatás jár el (*SZABÓ, 2006*).

A szocialista államszervezetben a közigazgatást az államigazgatással azonos fogalomként kezelték, mivel ezek az országok a közigazgatás összes területét központosították. Amikor 1990-ben megalakultak a helyi önkormányzatok, a

közigazgatás és az államigazgatás fogalma már elkülönült egymástól. Ettől fogva lehet az önkormányzatok által végzett igazgatásról beszélni (*önkormányzati igazgatás*) és az államigazgatás szervei által végzett igazgatásról (*államigazgatás*) (MEZEY, 2005).

Az egyes közigazgatási szervek, szervezetek hatalmát területi szempontból az illetékességük, az általuk lefolytatható eljárások típusa szempontjából a hatáskörük határozza meg. A közigazgatási eljárást hivatalból vagy a közigazgatás ügyfeleinek kérelmére a köztisztviselők, vagy kormánytisztviselők folytatják le. A modern közigazgatás jellemzője, hogy a köztisztviselő (vagy a kormánytisztviselő) a saját nevében, vagy a szolgálatadó szerv vezetője nevében valamilyen jogszabályt alkalmazva, semlegesen és pártatlanul jár el (FICZERE-FORGÁCS, 2005). A modern közigazgatás az írásbeliségre épül és formalizált.

A modern bürokrácia első nagy elméletalkotója a német *Max Weber* (1864-1920) volt. Magyarországon a XIX. században alakult ki a modern polgári államnak megfelelő önkormányzati típusú helyi közigazgatási rendszer. A vármegyék feladatait az 1870:XLII. tc. értelmében a törvényhatósági bizottságok és közigazgatási bizottságok látták el (Mezey, 2005). Ezt a két szervezetet együttesen nevezték törvényhatóságnak, melynek élén a főispán¹ állt, noha a közigazgatás gyakorlati teendőit az alispán látta el (KARA-KÖKÉNYESI, 2002). Az alispánt² a vármegye közgyűlése választotta, funkcióját az 1723: LVI. tc. szabályozta. A fő- és alispán mellett a szolgabírák, az esküdtek és a megyei jegyző alkották a vármegyei tisztikar állományát (SZABÓ, 2006). A főispánok választását a dualizmus korában szabályozták, a belügyminiszter javaslatára az uralkodó – a két világháború között a kormányzó – nevezte ki. Maga a főispán nem a törvényhatóság, hanem a kormány tisztviselője volt (MEZEY, 2005).

A vármegye hatáskörébe tartozott többek között, hogy saját belügyeikben önállóan intézkedjenek, ellássák az állami feladatokat, illetve politikai ügyekkel is foglalkozzanak. A vármegye ügyeit testületi és egyedi szervek látták el. A vármegye testületi szerve a törvényhatósági bizottság volt, mely a legtöbb adót befizető polgárokból, a virilisekből, illetve választott tagokból állt. A törvényhatósági bizottság

¹ A főispánt a tagság nevezte ki és mentette fel. A főispán egyben elnöke is volt az önkormányzati bizottságoknak is. Felügyelte az önkormányzatok tevékenységét is, illetve közvetlenül intézkedhetett az állami döntések végrehajtása érdekében. (Önkormányzati Közigazgatás. Kara P. – Kökényesi J. (szerk.), Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest, 2002:9)

² A középkorban a vármegye élén álló megyeispán által kinevezett helyettes, a XVI. századtól a vármegyei nemesek közgyűlése által a főispán helyetteseként megválasztott személy. (Önkormányzati Közigazgatás. Kara P. – Kökényesi J. (szerk.), Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest, 2002:10)

döntési jogkörébe tartozott a költségvetési kérdésekben, és a fontosabb személyi ügyekben való döntéshozatal. A területi önkormányzatok legkisebb egységei a községek voltak.

A kis- és nagyközségek a járási igazgatáshoz tartoztak, felügyeletüket a főszolgabíró látta el. A község legfőbb szerve a községi képviselő-testület volt, a városokban pedig a tanács látta el ezt a feladatot. A rendezett tanácsú városokban az önkormányzat első számú tisztségviselője a polgármester volt, a többi községben pedig a községi bíró. Az adminisztratív hivatali szervezet és a községi elöljáróság vezetői feladatait a jegyző látta el (*KARA-KÖKÉNYESI, 2002*). A dualizmus idején kialakult közigazgatási, önkormányzati rendszert a hazai hagyományok vezérelték, nem másolta az akkori osztrák rendszer igazgatási modelljét. Hazánkban az intézmények a tanácsrendszer bevezetéséig fennmaradtak.

A második világháború utolsó évében és az ezt követő időszakban folyamatosan alakult ki a helyi hatalomgyakorlás szocialista típusú formája (*KARA-KÖKÉNYESI, 2002*). A második világháborút követő gazdasági és politikai események reményt adhattak az önkormányzati rendszer, azaz a demokratikusan működő helyi hatalomgyakorlás kiépítésére. Az 1949-ben elfogadott Alkotmány az államhatalom egységét mondta ki, ezért felszámolta a korábbi polgári államokban kialakult önkormányzati rendszert. Helyébe a szovjet típusú igazgatási rendszer lépett.

A tanácsok a pártállami struktúrának megfelelően az államigazgatási feladatok megvalósítását szolgáló, helyi végrehajtási szervek voltak (*KISS, 1994*). Szovjet mintára egy teljesen centralizált rendszert hoztak létre. Fő feladatuk a gazdasági feladatok szervezése és igazgatása mellett a központi jogszabályok végrehajtásának biztosítása volt. Míg az első két tanács törvény (1950. évi I. és 1954. évi X. tv) a tanácsokat, azok tömegszervezeti jellegét hangsúlyozva államhatalmi szervnek tekintette, az 1971. évi I. tv. a nép hatalmát megvalósító szocialista államnak a demokratikus centralizmus alapján működő államigazgatási szervként határozta meg a tanácsokat, és azok népképviseleti jellegét hangsúlyozta (*TAKÁCS, 1992*).

A tanácsrendszer szervezetének átalakítása az 1980-as években felgyorsult. 1984-ben megszűntek a járási hivatalok, melyek egyben a járásnak, mint állami területi beosztási egységnek a megszűnését is jelentette. A volt járások irányító szerepét a városok vették át. A tanácsrendszer nem biztosított valóságos politikai mozgásteret a helyi törekvések számára. A tanácsrendszer, mint a közigazgatási szervezet része a vezető szerepet

betöltő párt irányítása és ellenőrzése alatt állt: ez a párt a Magyar Dolgozók Pártja, illetve a Magyar Szocialista Munkáspárt nevet viselte. Ezáltal a központi ellenőrzés kiegészült a politikai ellenőrzéssel. E rendszerrel szemben kellett kialakítani a demokratikus önkormányzati rendszert, melynek létrehozása nemcsak új törvény megalkotását kívánta meg, hanem magában az alkotmányban is módosítások végrehajtását vélték szükségesnek, annak érdekében, hogy meg lehessen teremteni az összhangot a központi intézmények és az új önkormányzatok között (*ÁRVA et al., 2010*).

2.2. Az Európai Charta

Az Európai Charta (1985) ismertetése azért fontos, mert ez fogalmazza meg egy közös európai közigazgatási struktúra igényét, és kijelöli annak kereteit. Az Európai Tanács célkitűzései közé tartozik a nyugat-európai országok demokratikus értékeinek megőrzése, fejlesztése és terjesztése.

1957-ben létrehozták az Európai Tanács Helyi és Regionális Önkormányzatok Állandó konferenciáján az önkormányzatok érdekvédelmi és közvetítő szervét (*ÁRVA ET AL. 2010*). Ajánlásokat fogalmaz meg, mely ajánlások alapján a tagországok saját elhatározásuk alapján vállalják a Chartában megfogalmazott kötelezettségeket. A Charta ebben az értelemben ismérvek gyűjteményének tekinthető, melyek alapján eldönthető, hogy egy adott ország helyi önkormányzati rendszere megfelel-e a szabad és demokratikus alapon működő önkormányzati rendszer követelményeinek. Magyarország a kelet-európai országok közül elsőként vallotta a Chartában megfogalmazott elveket, és építette be a helyi önkormányzatról szóló 1990. évi LXV. törvény rendelkezései közé és 1997. évi XV. törvénnyel emelte törvényeink sorába (*KARA-KÖKÉNYESI, 2002*).

Az Európai Charta tizennyolc cikkelyből áll. A Charta szerint a helyi önkormányzatok minden demokratikus rendszer egyik alapintézményét képezik, melyek révén az állampolgárok gyakorolhatják a közügyekben való részvételi jogukat (*EURÓPAI CHARTA, PREAMBULUM, 1985*). Magában foglalja továbbá a helyi önkormányzás tartalmát, melynek részét képezik a demokratikusan létrehozott döntéshozó szervek. A helyi önkormányzás határozza meg azokat a kereteket, melyek között a helyi szervek gyakorolják feladataikat, meghatározva a korlátokat is. A feladatok megállapítását az Alkotmányban vagy törvényben kell rögzíteni.

A Charta rögzíti a helyi önkormányzatok feladatainak megfelelő igazgatási szervek és források biztosítását, a helyi feladatok gyakorlásának feltételeit. Feltételezi olyan helyi önkormányzatok létezését, amelyeknek részét képezik a demokratikusan létrehozott döntéshozó szervek, és amelyek feladatainak és e feladatok gyakorlási módjának és eszközeinek, valamint mindezek megvalósításához szükséges forrásoknak a tekintetében széles körű autonómiával rendelkeznek (*EURÓPAI CHARTA, PREAMBULUM, 1985*). Az Európai Charta szerint „a helyi önkormányzás a helyi önkormányzatoknak azt a jogát és képességét jelenti, hogy – jogszabályi keretek között – a közügyek lényegi részét saját hatáskörükben szabályozzák és igazgassák a helyi lakosság érdekében” (*EURÓPAI CHARTA, 3. cikk, 1. bekezdés, 1985:23*).

Az önkormányzatok ezen jogát választott tanácsok, vagy testületek gyakorolják, akik nekik felelős végrehajtó szervekkel is rendelkezhetnek (*EURÓPAI CHARTA, 3. cikk, 2. bekezdés, 1985:23*). A Charta rögzíti azt is, hogy a helyi önkormányzatok alapvető hatáskörét és feladatait az Alkotmány, vagy a vonatkozó törvény rendezi (*EURÓPAI CHARTA, 4. cikk, 1. bekezdés, 1985:24*). Rendelkezik arról is, hogy a helyi önkormányzatok – megfelelő jogszabályi keretek között – teljes döntési jogosultsággal rendelkeznek minden olyan ügyben, amely a hatáskörükbe tartozik és bármely más közigazgatási szerv hatáskörébe sincs utalva. Ez a hatáskör általában teljes és kizárólagos (*EURÓPAI CHARTA, 4. cikk, 2. és 4. bekezdés, 1985:24*).

Az Európai Charta úgy rendelkezik a helyi önkormányzatok igazgatási szervezeteiről, hogy „a helyi szükségletekhez való alkalmazkodás és a hatékonyabb igazgatás érdekében maguk határozhatják meg belső igazgatási felépítésüket” (*EURÓPAI CHARTA, 6. cikk, 1. bekezdés, 1985:25*). A Charta meghatározza a választott képviselőkkel kapcsolatban azt, hogy a választott helyi képviselők hivatali körülményeinek biztosítania kell feladataik szabad gyakorlását; ezek a képviselők jogosultak a hivataluk gyakorlása közben felmerült kiadásoknak megfelelő anyagi ellenszolgáltatásokra, illetve ahol ez szükséges, szociális juttatásokra. Ha valamely tisztség, vagy tevékenység összeférhetetlen a helyi tisztséggel, akkor azt törvényekben kell rögzíteni (*EURÓPAI CHARTA, 7. cikk, 1985:26*).

A Charta meghatározza a helyi önkormányzatok pénzügyi forrásait is. E szerint a helyi önkormányzatok a nemzeti gazdaságpolitika keretein belül megfelelő mértékű saját pénzügyi forrásokra jogosultak, amelyekkel hatáskörük keretein belül szabadon rendelkeznek. Ezek a pénzügyi források arányosak kell, hogy legyenek azokkal a

feladatokkal, amelyeket az Alkotmány, illetve a hatályos jogszabályok rögzítenek (*EURÓPAI CHARTA, 9. cikk, 1. és 2. bekezdés, 1985:27*).

Az önkormányzatok pénzügyi forrásainak egy részét helyi adók és díjbevételek teszik ki, melynek mértékét a helyi szervek jogosultak meghatározni (*EURÓPAI CHARTA, 9. cikk, 3. bekezdés, 1985:27*). A pénzügyileg gyengébb helyi önkormányzatok védelme szükségessé tesz olyan pénzügyi kiegyenlítési eljárásokat, ezekkel egyenértékű intézkedéseket, melyek célja a számításba jövő pénzügyi források egyenlőtlen elosztása, valamint a teljesítendő pénzügyi terhek által okozott hatások korrekciója (*EURÓPAI CHARTA, 9. cikk, 5. bekezdés, 1985:28*).

Az Európai Charta rendelkezik még az önkormányzatok egyesülési jogáról, mely lehetővé teszi, hogy az egyes önkormányzatok a közös érdekelttségű feladatok megoldása érdekében együttműködjenek, így társulást hozva létre (*EURÓPAI CHARTA, 10. cikk, 1. bekezdés, 1985:29*). A helyi önkormányzás jogi védelme szerint a helyi önkormányzatok jogosultak jogorvoslatot igénybe venni hatáskörük szabad gyakorlása és az önkormányzás olyan elveinek tiszteletben tartása érdekében, amelyet az Alkotmány vagy a belső törvényhozás szentesít (*EURÓPAI CHARTA, 11. cikk, 1985:29*).

Az Európai Charta további fejezeteiben tartalmazza a szükséges kötelezettségvállalásokat, a Charta hatálya alá tartozó szerveket, az információátadási kötelezettség előírását, a területi záradékot, valamint a felmondás jogát. Mivel a magyar országgyűlés az 1997. évi XV. törvényben ratifikálta az Európai Chartát, onnantól kezdve meghatározó jelentőségű lett a magyar önkormányzatiság fejlődése szempontjából.

Magyarországnak az európai uniós csatlakozását megelőzően is ez a Charta biztosította az önkormányzati jogalkotás alapjait. Az Európai Charta ratifikálása azért is fontos, mert az egyes országok közti együttműködést elősegítve ajánlást fogalmaz meg az egységes önkormányzati struktúra megvalósulására.

2.3. A helyi önkormányzás törvényi alapjai és rendszere Magyarországon

A magyar önkormányzati struktúrára, különösen a megyeszerkezetre az jellemző, hogy a történelmi fejlődés alapján létrejött megyei, illetve vármegyei önkormányzatiság a meghatározó. A másik fontos jellemzője a hazai önkormányzatok szerkezetére – a történelmi meghatározottság mellett, illetve részben abból eredeztethetően – a széttöredezettség.

Az önkormányzatok kialakulása már a középkorban elkezdődött, de ebben az időszakban azoknak a struktúráknak a keretei szilárdultak meg, amelyek a mai önkormányzati rendszer elődjének tekinthetők. A polgári államok létrejöttékor került sor e keretek modern polgári jogi tartalommal való feltöltésére. 1949-ben a tanácsrendszer hazai kiépítése után a hatalom egységes és osztatlan lett. A látszatra demokratikus (valójában a diktatúra intézményeként szolgáló) és centralizált elemek egyidejű jelenléte következtében sajátos kettősség érvényesült. A tanácsrendszer erősen egyöntetű volt, amely egy piramisszerűen építkező rendszert eredményezett. Az 1990. évi LXXV. törvény rögzíti az önkormányzatok működését és feladatait. A törvény életbe lépésével az eddigi homogenizált rendszer demokratikus irányt vett. Az Európai Tanács által 1985-ben kiadott Európai Charta biztosítja a helyi önkormányzatok létrejöttének alkotmányos és jogi alapját, rendelkezik a működéséhez szükséges gazdasági forrásokról, meghatározza a helyi szervek jogállását, hatáskörét.

A Charta ratifikálása óta ez a szabályozás érvényes Magyarországon is, összhangban az európai uniós normákkal, valamint a hazai önkormányzatiság hagyományaival. A legnagyobb hatású nemzetközi dokumentumok egyike, amely az európai önkormányzati rendszerek fejlődését eddig befolyásolta (*SZABÓ, 2006*). Ezért is tekinthető az első szintnek a szabályozás rendszerében.

A szabályozás következő szintje az Alkotmány. A helyi önkormányzatok elvi alapjait az Alkotmány 1990. augusztus 9-én kihirdetett módosítása fogalmazta meg. Az Alkotmány szerint a helyi önkormányzás jogának alanya a közigazgatási egység választópolgárainak közössége, amely az önkormányzat jogát a képviselőtestület útján vagy közvetlenül népszavazással gyakorolja (*TAKÁCS, 1992*). Az önkormányzat szempontjából garanciális jelentőségű, hogy az Alkotmány külön fejezetben taglalja az elvi alapokat.

A harmadik szint az 1990. évi LXXV. törvény. A helyi önkormányzatok jogait, feladatait az 1990. évi LXXV. törvény írja elő, melynek alapján az önkormányzatnak egymástól eltérő feladat és hatáskörei lehetnek. A törvény a nagyobb lakosságszámú és teljesítőképességű önkormányzatoknak – más helyi önkormányzatokhoz képest – több kötelező feladat- és hatáskört állapíthat meg. A kisebb lakosságszámú település önkormányzata – amennyiben saját maga vagy társulásával arról közösen gondoskodni tud – működési területén önként vállalhatja a törvény által a nagyobb lakosságszámú települési önkormányzatnak, illetve megyei önkormányzatnak kötelezően előírt

közszolgáltatás megszervezését. Ilyen esetben költségvetése számára igényelheti az átvállalt feladattal arányos fedezet biztosítását. A helyi önkormányzat önként vállalt, illetőleg kötelezően előírt feladat- és hatáskörei a helyi közügyek széles skáláját fogják át.

A megyei és a települési önkormányzatok között nincs függőségi viszony, a kölcsönös érdekek alapján együttműködnek. A negyedik szinten számos további szektorális törvény biztosítja a működést. Ez a négy szint egy határozott keretekkel bíró önkormányzati struktúrát hoz létre, amely így biztosítja az önkormányzat jogi háttérének működését Európa-szerte (*ÁRVA et al. 2010*). A helyi önkormányzati rendszer szabályozásában figyelembe kell venni az évszázados magyar önkormányzati hagyományokat, valamint az Európai Tanács helyi önkormányzatok chartájának ajánlásait (1985). A tanács megszűnése után, nem lehetett a közjogi elrendezésben visszatérni az 1949. évi alkotmány előtti önkormányzatokhoz. Az aktuális politikai helyzet azonban már sürgette a demokratikus önkormányzatok létrehozását (*KARAKÖKÉNYESI, 2007*).

A Kormány ezen igény figyelembevételével hozott intézkedéseket, és 1990. szeptember 30-ára kitűzött önkormányzati választások miatt felgyorsította a törvényhozás ütemét. Az önkormányzat szempontjából garanciális jelentőségű, hogy az Alkotmány külön fejezetben taglalja az elvi alapokat. A helyi önkormányzatokról szóló törvény végül kölcsönös kompromisszum eredményeként született meg. A helyi önkormányzatok fogalmán belül két típust lehet megkülönböztetni: a települési típusú önkormányzatokat, valamint a területi típusú önkormányzatokat. Mindkét típus egy gyűjtőfogalom, amelynek konkrét tartalommal és formákkal való kitöltéséről a hatályos jogszabályok gondoskodnak (*ÁRVA ET AL. 2010*). Az Alkotmány rendelkezése értelmében a Magyar Köztársaság területe fővárosra, megyékre, városokra és községekre tagolódik (*A MAGYAR KÖZTÁRSASÁG ALKOTMÁNYA, 41. §, 1949/1990*). Önkormányzati rendszerükben az önkormányzatok alapjogai egyenlők, a különböző típusú önkormányzatoknak azonban egymástól eltérő kötelezettségeik vannak. Az állam területi tagolódásához képest a helyi önkormányzatok két szinten, települési és területi szinten helyezkednek el. Települési önkormányzat a községi, nagyközségi, a városi, a megyei jogú város önkormányzata, míg területi önkormányzat a megyei önkormányzat (1990. évi LXV. tv.).

A települési önkormányzat feladata a helyi közszolgáltatások körében a településfejlesztés, a településrendezés, az épített és természeti környezet védelme, a lakásgazdálkodás, a vízrendezés és vízelvezetés, csatornázás, köztemető fenntartása, a helyi közutak és közterületek fenntartása, a helyi közutakon, a helyi önkormányzat tulajdonában álló közforgalom elől el nem zárt magánutakon, valamint tereken, parkokban és egyéb közterületeken közúti járművel történő várakozás (parkolás) biztosítása, helyi tömegközlekedés, a köztisztaság és településtisztaság biztosítása, gondoskodás a helyi tűzvédelemről, közbiztonság helyi feladatairól; közreműködés a helyi energiaszolgáltatásban, a foglalkoztatás megoldásában, az óvodáról, az alapfokú nevelésről, oktatásról, az egészségügyi, a szociális ellátásáról, valamint a gyermek és ifjúsági feladatokról való gondoskodás, a közösségi tér biztosítása; közművelődési, tudományos, művészeti tevékenység, sport támogatása; a nemzeti és etnikai kisebbségek jogai érvényesítésének biztosítása. Az egészséges életmód közösségi feltételeinek elősegítése (1990. évi LXV. törvény, 8 § 1).

A helyi önkormányzati rendszerben a *község* olyan település, amelyet közbiztonsági eljárás keretében a köztársasági elnök községgé nyilvánít. Az önkormányzatiság a község esetében az egészséges ivóvízellátásról, az óvodai nevelésről, az iskolai oktatásról, az egészségügyi és szociális alapellátásról, a közvilágításról való gondoskodás képességét jelenti. A község és a *nagyközség* között az önkormányzati funkciókat illetően nincs alapvető különbség. A nagyközségi önkormányzat a nagyobb lakosság végett több kötelező feladat és hatáskör ellátására képes.

A *városi* önkormányzatnak általában képesnek kell lennie a középfokú közszolgáltatások fenntartására. A város alkalmas kell, hogy legyen egyben arra is, hogy kisebb-nagyobb térségen belül maga lássa el térségi funkciókat, vagy legalább segítse azokat.

Az Országgyűlés az ötvenezernél nagyobb lakosságszámú várost *megyei jogú várossá* nyilváníthatja (1990. évi LXV. törvény, 61. §, 1). Minden megyei székhely is megyei jogú város. A megyei jogú város sajátos státusszal bíró városi önkormányzat, amely területén saját városi közszolgáltatásai mellett ellátja a megyei önkormányzati feladat- és hatásköröket is.

A *megyei önkormányzat*, területi önkormányzat, köteles ellátni azokat a törvényben előírt feladatokat, amelyek megoldására települési önkormányzat nem kötelezhető. A törvény a megyei önkormányzat kötelező feladatává teheti az olyan körzeti jellegű

közszolgáltatás biztosítását, amely a megye egész területére vagy nagy részére kiterjed. A törvény kötelező megyei feladatként írhatja elő, az olyan körzeti jellegű közszolgáltatás megszervezését, ahol a szolgáltatást igénybe vevők többsége nem a szolgáltatást nyújtó intézmény székhelye szerinti települési önkormányzat területén lakik (1990. évi LXV. törvény, 69. §, 1).

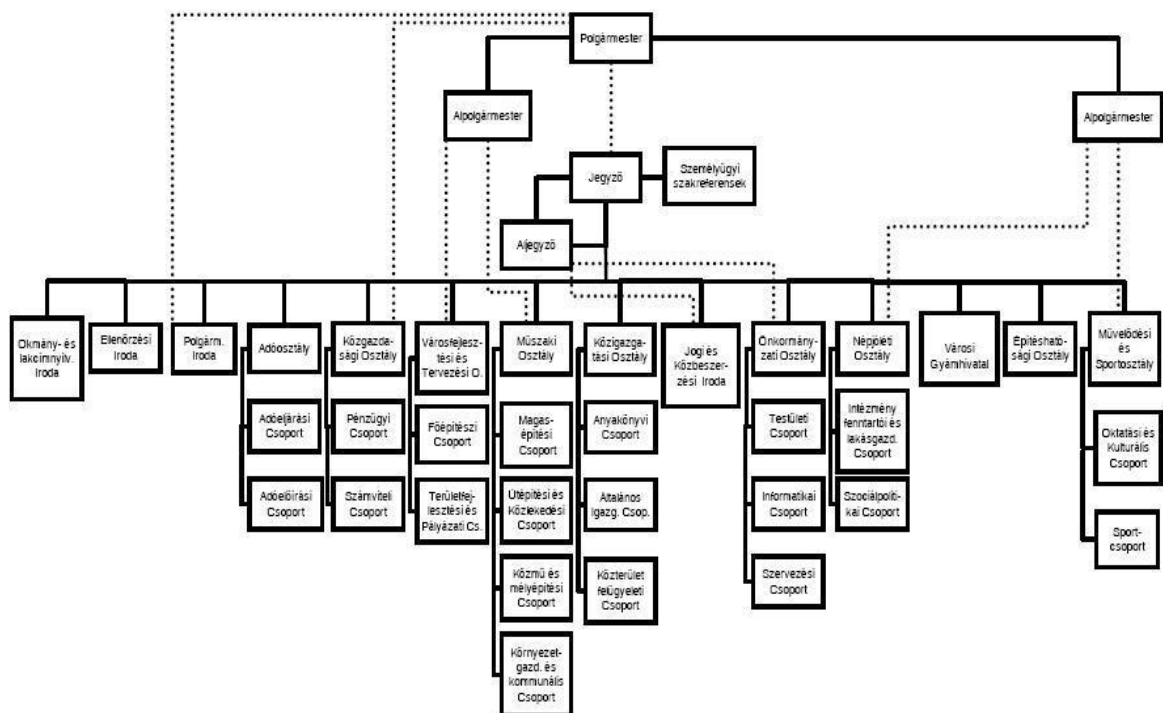
A megyei önkormányzat kötelező feladatként gondoskodik különösen a középiskolai, szakiskolai és kollégiumi ellátásról, amennyiben azt a külön törvény szerint ellátást biztosító települési önkormányzat nem vállalja; a természet és a társadalom megyében levő kulturális javainak, valamint a történeti iratoknak a gyűjtéséről, őrzéséről, tudományos feldolgozásáról, továbbá a megyei könyvtári szolgáltatásokról, a pedagógiai és közművelődési szakmai tanácsadásról és szolgáltatásokról, a megyei testnevelési-, sportszervezési, valamint a gyermek- és ifjúsági jogok érvényesítésével kapcsolatos feladatokról; az egészségügyi intézményekben tartós gyógykezelés alatt álló gyermekek oktatásáról, a többi tanulóval együtt nem foglalkoztatható fogyatékos gyermekek oktatásáról, neveléséről, gondozásáról, az alapellátást meghaladó egészségügyi szakellátásról, amennyiben azt a külön törvény szerint ellátásra kötelezett települési önkormányzat nem vállalja, valamint a gyermek- és ifjúságvédelmi szakellátásról; a szakosított szociális szolgáltatások területi összehangolásáról; továbbá gondoskodik egyes, szakosított ellátás körébe tartozó feladatokról, az épített és természeti környezet védelmével, a térségi területrendezéssel kapcsolatos feladatok összehangolásáról, a megyei idegenforgalmi értékek feltárásáról, a megyei idegenforgalmi célkitűzések meghatározásáról, a teljesítésükben részt vevők tevékenységének összehangolásáról; továbbá közreműködik a térségi foglalkoztatási feladatok és a szakképzés összehangolásában, valamint részt vesz a területi információs rendszer kialakításában (1990. évi LXV. törvény, 70. §, 1).

A megyei önkormányzat jogi személy. Feladatait és hatáskörét a közgyűlés látja el. A megyei önkormányzatot a közgyűlés elnöke képviseli (1990. évi LXV. törvény, 72. §). A megyei közgyűlés elnökét a megyei közgyűlés - saját tagjai sorából - titkos szavazással választja a megbízatásának időtartamára. A megyei közgyűlés tisztségviselői: az elnök, a közgyűlés saját tagjai közül választott alelnök (alelnökök), akiket a közgyűlés titkos szavazással választ (1990. évi LXV. törvény, 73-74. §).

Miután részletesen bemutattam a különböző településtípusok, jogi, alkotmányjogi hátterét - melynek ismerete nélkülözhetetlen a kutatásunk bázisát jelentő

önkormányzatok működésének megértéséhez - a következőkben a polgármesteri hivatalok működését ismertetem. Ennek áttekintése azért fontos, mert tisztán kell látni a vizsgálatomba bevont középvezetők helyét a bürokratikus struktúrában. A 9. ábrán szereplő főbb vezetőket, középvezetőket részletesebben is bemutatom a hatályos jogszabályok tükrében. A választópolgárok az önkormányzat vezetésére, képviseletére képviselőket, képviselő-testületet választanak. Az általános önkormányzati választást az Alkotmány értelmében négyévente, októberben tartják (Magyar Köztársaság Alkotmány, 44. §, 2, 1949/1990).

9. ábra: A Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítése



Forrás: <http://www.zalaegerszeg.hu/tart/index/29/1>, 2010

A *polgármester* az önkormányzat első számú vezetője. A közvetlen választása erős legitimitációt biztosít számára. Szerepének erőssége vagy gyengesége azon is múlik, hogy a képviselő-testület több vagy kevesebb feladatot ruház rá. A polgármester tagja a képviselő-testületnek, a képviselő-testület határozatképessége, döntéshozatala, működése szempontjából települési képviselőnek tekintendő. A polgármester a megválasztását követően esküt tesz a képviselő-testület előtt (1990. évi LXV. törvény, 32. §). Irányító tevékenysége az önkormányzati ügyekre terjed ki. Az önkormányzati, valamint az államigazgatási feladatait, hatásköreit a képviselő-testület hivatalának közreműködésével látja el.

Az *alpolgármestert* a képviselő-testület a polgármester helyettesítésére választja. Megbízása a megválasztásával kezdődik és amennyiben az önkormányzati választáson települési képviselőnek megválasztották, akkor az új képviselőtestület alakuló üléséig tart. Ha viszont nem választották meg települési képviselőnek, akkor megbízása a választás napjával megszűnik. Az alpolgármester a polgármester irányításával látja el feladatait (1990. évi LXV. törvény, 34. §, 2/1).

A *jegyző* a közigazgatási-önkormányzati szakmai vezető. Egyfelől szakmai hozzáértésével segíti a képviselő-testület, a polgármester, a bizottság munkáját, másfelől az állam megbízásából hatósági jogköröket lát el. Munkájának szakmai funkciójából adódóan megbízása határozatlan időre szól, és nem igazodik az önkormányzati ciklushoz. A jegyző vezeti a képviselő-testület hivatalát. A jegyző gondoskodik az önkormányzat működésével kapcsolatos feladatok ellátásáról, a hatáskörébe tartozó ügyekben szabályozza a kiadmányozás rendjét, gyakorolja a munkáltatói jogokat a képviselő-testület hivatalának köztisztviselői tekintetében. A kinevezéshez, vezetői megbízáshoz, felmentéshez, a vezetői megbízás visszavonásához, jutalmazáshoz – a polgármester által meghatározott körben – a polgármester egyetértése szükséges. Döntésre előkészíti a polgármester hatáskörébe tartozó államigazgatási ügyeket, dönt azokban a hatósági ügyekben, amelyeket a polgármester ad át, tanácskozási joggal vesz részt a képviselő-testület bizottságának ülésén, dönt a hatáskörébe utalt ügyekben (1990. évi LXV. törvény, 36. §, 2). A jegyző köteles jelezni a képviselő-testületnek, a bizottságnak és a polgármesternek, ha a döntésüknél jogszabálysértést észlel (1990. évi LXV. törvény, 36. §, 3).

Az *aljegyzőt* a jegyző javaslatára a képviselő-testület nevezhet ki, aki a jegyzőt helyettesítheti, a jegyző által meghatározott feladatok ellátására. A kinevezés határozatlan időre szól. A kutatásomban olyan középszintű hivatalokat - mint az Adóosztály, Közigazgatási Osztály, Városfejlesztési és Tervezési osztály, Műszaki Osztály, Jogi és Közbeszerzési Iroda, Építéshatósági Osztály - vizsgáltam, amelyek működése és összetétele független az önkormányzati választási ciklusoktól, működésük körvonalait pedig nem a helyi önkormányzatokról szóló törvény, hanem egyéb jogszabályok rögzítik.

A helyi önkormányzatok működését befolyásoló törvények ismerete abból a szempontból szükséges, hogy ez a jogi keretrendszer milyen hatással van az önkormányzat szervezeti kultúrájának létrejöttében és milyen objektív feltételei vannak.

2.4. Szervezeti kultúra modellek

A fejezet célja annak megállapítása, hogy milyen kapcsolat van az önkormányzat és a szervezeti kultúra között. Ez alkotja az egész dolgozat elméleti háttérének alapját. A közigazgatás tudomány és a közigazgatás koncepcióinak történeti áttekintése után Weber bürokráciaelméletének ismertetésére térek rá, amely alkalmas arra, hogy az önkormányzatiságot és a szervezeti kultúrát összekapcsolja. Továbbá Mintzberg szervezeti tipológiáját mutatom be.

Az „új közmenedzsment” elnevezésű jelenség már a korábbi évtizedekben is feltűnt, igaz más elnevezésekkel, a közös elemek azonban mindegyikben megtalálhatók. Az egyik ilyen paradigma az, hogy a hagyományos közigazgatás szabályozására orientált szemléletéhez képest ma sokkal nagyobb figyelem fordul az eredmények elérésére és a vezetők személyes felelősségére. A bürokratikus keretek helyett sokkal rugalmasabb szervezeti, személyzeti és alkalmazási megoldásokat és feltételeket akarnak kialakítani. A világos szervezeti és személyzeti célok megfogalmazása is nagyon fontos: ezen célok alapján a teljesítmény-mutatók meghatározhatóak, így ezekkel az egyéni és szervezeti teljesítmények mérhetőek lesznek, hasonlóképpen kell eljárni a projektek értékelése esetén is („a nagy három E” figyelembevételével: economy - gazdaságosság, efficiency – hatékonyság és effectivity – hatásosság). A közigazgatás legfelsőbb vezetői a napi kormányzati munkában politikailag inkább elkötelezettek, mint semlegesek. Az egyes kormányzati funkciók közül egyre többet érnek piaci kihívások, a magánszervezetek az egyes közszolgáltatásokat egyre hatékonyabban tudják biztosítani az állami szervezeteknél. Megnö az igény a kormány bürokratikus kötelezettségvállalásai mértékének esetenként akár radikális csökkentésére is. (VASS, 1998)

Az önkormányzatiság vizsgálata a közigazgatás - tudomány megjelenésével kezdődött. A közigazgatás, illetve a közigazgatási jogtudomány művelése során az angol-amerikai jogrendszer speciális jellegzetességei következtében a fejlett polgári államok közül elsősorban a német és francia kutatások hoztak kiemelkedő tudományos eredményeket. Ezek közül kiemelkedik a német Otto MAYER (1846-1924) jogdogmatikai munkássága, amelynek hatása napjainkig is érezhető Németországon kívül Ausztriában és Svájcban is. A német közigazgatási jog rendszere az ő dogmatikai rendszerén alapszik. Mayer ezért a tételes jogból általános fogalmakat és jogintézmény-rendszert dolgozott ki. Franciaországban a közigazgatási jogtudomány hosszú időszakon keresztül egyedül reprezentálta a közigazgatás-tudományt. Ennek megalapozója Leon DUGUIT

(1859–1928) és Gaston JÉZE (1869-1953) az 1920-30-as években. Ők és követőik a közigazgatási jogi szabályozás alapvető jellemzőjével, a közszolgáltatással, a közérdekkel, a közhatalommal foglalkoznak. Amerikában a közigazgatási szervezéstudományi irányzat megerősödését az a körülmény segítette elő, hogy itt a közigazgatás (public administration) és a magánigazgatás (business administration) között nincs olyan éles határvonal, mint Európában. A német közigazgatás-politikai irányzat alapkérdései a parlament és közigazgatás, továbbá a közigazgatás legfelsőbb szervei és az alsóbb szervek kapcsolatát ölelik fel. Ide sorolhatók ezeken kívül a közigazgatási intézményrendszer értékelésével és reformálásával foglalkozó kutatások közül azok, amelyek elsősorban a fenti kapcsolatok körébe esnek.

A német irányzat a weberi hatás alatt fejlődik tovább. Weber a polgári társadalom irányításának átfogó modelljét dolgozta ki. Véleménye szerint a társadalom irányítását végző politikai hatalom a polgári társadalomban egyre jobban koncentrálódik és egyre nagyobb bürokratikus szervezetrendszer útján gyakorolja a hatalmat. Történelmi példákkal igyekszik bizonyítani, hogy ez a modell a legmagasabb rendű szervezeti modell, és elméletében eljut addig, hogy a társadalom fejlettsége a bürokratikus szervezeti formák fejlettségével egyenesen arányos. Nézete szerint a szervezet hatékonysága a szakértők közreműködésétől, az objektivitástól és a hierarchiától függ.

A német szociológiai irányzat Weber elméletének folytatásaként az utóbbi évtizedekben kezdett kibontakozni. Alapkérdése a közigazgatási szervezet és ennek kapcsolatrendszere az állampolgárokkal, illetve más szervezetekkel. A bürokráciát, az államszervezet szükségszerű elemének tekintik és ezzel összefüggésben a bürokráciát alkotó közhivatalnokoknak a közfeladatok ellátásában betöltött funkcióját, szerepét vizsgálják. Weber szerteágazó munkásságának egyik elemét alkották a vezetéselméleti, vezetéstudományi kérdések. Az alábbi táblázat (9. táblázat) összefoglalja a vezetés- és szervezéstudomány két nagy korszakának iskoláit (WEBER, 1967).

9. táblázat: Vezetés- és szervezéstudomány korszakainak iskolái

	Racionális cselekvés	Emberközpontú cselekvés
Zárt rendszer	1900-1930 Taylor, Ford, Weber , Fayol	1930-1960 Mayo, McGregor, Barnard, Maslow
Nyílt rendszer	1960-1970 Chandler, Laurence, Burnsch, Stalker	1970- Simon, Weich, March

Forrás: SZABÓ, 2001:55

A racionális felfogás a szervezeti rendszerre helyezi a hangsúlyt. (Az emberközpontú az emberi tulajdonságokra, sajátosságokra). Vizsgálódásainak alapja a porosz közigazgatási rendszer. Weber szerint az újkori társadalom egyes területein (a gazdaságban, politikában, közigazgatásban, kultúrában, stb.) jelen van, megfigyelhető, és elterjedt egy új szervezeti forma, amelyet ő „bürokráciának” nevez. Szerinte ez a legitim uralom kifejeződése, legtisztább típusa, s egyben a lehető legjobb szervezeti forma. Weber a bürokratizmust a legmagasabb szintű szabályrendszernek tartja, és azt állítja, hogy stabilitásban, fegyelemben és megbízhatóságban messze felülmúlja a többi szervezetet. Szerinte a bürokratikus szervezetek nyújtják a legjobb lehetőséget a racionális alkotó tevékenység, a hatékony szervezeti működés kibontakozásához. Weber meghatározza a bürokrácia legfőbb sajátosságait:

1. *Racionális, tiszta szabályrendszer*: írásbeli szabályok és instrukciók határozzák meg a felelősséget, a hatásköröket és a szükséges koordináció formáit. A szervezet tagjai akták útján érintkeznek. Biztosítják az egyes funkciók, feladatok egyöntetű ellátását, szakszerű elvégzését.
2. *Világos és áttekinthető hierarchia*: a szervezeti hierarchiában elfoglalt hely eleve meghatározza a hatáskört. Az irányítási-igazgatási apparátusban mereven követik a kijelölt szolgálati utat, respektálják az alá- és fölérendeltséget. A vezetők teljes felelősséggel tartoznak beosztottaik tevékenységéért és saját döntéseikért. Minden hatóság fölött ellenőrző és felügyeleti hatóságok vannak, s a beosztottnak minden szinten fellebbezési és panasztételi joguk van fölfelé.
3. *Dologi ügyintézés*: mely kizár mindenféle szubjektivitást. A „hivatali ügy” érdekében a bürokratikus apparátus tagja számúzi tevékenységéből a személyes érzelmeket és megfontolásokat, a haragot és a részlelhajlást. Munkáját személytelenség, ugyanakkor tárgyilagosság jellemezi. A személyes szempontok kizárása a munkakapcsolatokból elengedhetetlen feltétele a pártatlanságnak, az igazságos magatartásnak, a „demokratikus igazgatás” érvényesülésének.
4. *Szakértő hivatalnokok*: az akták és a hivatalnokok tevékenysége alkotják az irodát. A hivatalnokok jellemzői: munkájukat élethivatásszerűen végzik (azaz kizárólagosan, főfoglalkozásként), kinevezik, és nem választják őket, okleveles szakképzettség alapján alkalmazzák őket, rögzített hatáskörrel

rendelkeznek, pályafutásuk útja a hivatali előmenetel (szolgálati idő, vagy teljesítmény alapján), személyében szabad, csak a hivatali kötelezettségeinek tesz eleget, védettséget élvez az önkényes elbocsátással szemben és rendszeres pénzbeli juttatásban részesül hivatali rangjának megfelelően.

5. Maximális *munkamegosztás*: a tevékenységi specializáció kijelöli a szervezet minden egyes láncszemének a feladatait, illetve kötelességeit. Ezeket általánosan és személytől függetlenül rögzítik.

6. A folyamatos és szervezeti tevékenység alapjául különféle *szabályok* szolgálnak, melyek kimerítő és megtanulható előírásokat tartalmaznak a feladatteljesítésre, a kötelezettségekre, a hatáskörökre, stb. vonatkozóan (WEBER, 1967).

WEBER (1976) szerint a bürokratikus szervezetek nélkül megoldhatatlan a tömegméretű igazgatás, általuk viszont a lehető legpontosabban és leggyorsabban, ugyanakkor olcsón, gazdaságosan biztosítható az ügyintézés. A szabályozással és utasításokkal elért koordináció megszünteti azt, hogy a hatáskörök egymást átfedjék, valamint kizárja az egyéni célok érvényesítésének lehetőségét. A bürokratikus struktúra fontos vonása, hogy működésének eredményeit biztonsággal előre lehet vetíteni, kalkulálni.

Felfogása szerint a nagy szervezetekben a szabály képezi a vezethetőség alapját. A közösségekre jellemző a társas cselekvés, vagyis az emberek egymáshoz igazítják cselekedeteiket. A kisebb közösségekben a társas cselekvés a *közös kultúrán, hagyományokon, szokásokon alapul, a közösség tagjai egyformán gondolkodnak bizonyos dolgokról* s ez elegendő ahhoz, hogy tevékenységük külön irányítást ne igényeljen. Ez jelenti a legfőbb kapcsolódási pontot bürokrácia-elmélete és a szervezeti kultúra koncepciója között, amennyiben a szervezeti kultúra alatt is a hagyományok, szokások, világnézetek, vagyis az ún. közös orientációs pontok együttese értendő.

Szerinte a nagyobb szervezetek tevékenységére már nem tartható a fenti megállapítás, itt ugyanis a társas cselekvések szabályait már rögzíteni kell, a közös orientációs pontok inercia rendszere már nem elég. Az emberek nagy tömege a szokások alapján nem, csak a szabály segítségével vezethető. Ezt racionális uralomnak nevezi. Uralom alatt azt a valószínűséget érti, hogy egy adott csoport a parancsnak engedelmeskedni fog. Minden uralmi viszonyhoz hozzátartozik az engedelmeskedni akarásnak egy

bizonyos minimuma is. Ennek megfelelően Max WEBER (1967) négy legitim uralmi formát különböztet meg:

1. *Racionális uralom*: amelynek alapja a tételes rendnek, s az általa az uralom gyakorlásával megbízott emberek utasítási jogának legalitásába vetett hit. Ez az alapja a bürokratikus szervezetnek.
2. *Tradicionális (királyi) uralom*: amely az ősidők óta érvényes tradíciók szentségébe és az általa tekintélyre hivatott emberek legitimitásába vetett köznapi hit. Ez jellemző alapvetően a törzsi kultúrákra, a pap- illetve istenkirályságokra.
3. *Személyi (karizmatikus) uralom*: amelynek alapja az odaadás, egy személy hősiessége vagy példamutatása, valamint az általa kinyilatkoztatott vagy létrehozott rend iránt. Ennek példái egyaránt megtalálhatóak a törzsi kultúrákban éppúgy, mint a korai középkor népvándorlás kori királyságaiban.
4. *Transzcendentális uralom*: a hatalmat vallási érvekkel bizonyították, pl. Egyiptomban, a késői Római Birodalomban, vagy a középkor nagy részén (WEBER, 1967).

Henry MINTZBERG (1981) szerint a szervezettervezés kulcsa a konzisztencia, vagyis a következetesség, illetve a koherencia, az összefüggés. Szerinte a szervezetek jellemzője az, hogy természetes csoportokba, vagy más néven konfigurációkba rendeződnek. A hatékony szervezet létrehozása érdekében a vezetőknek tekintettel kell lenniük a jellemzők illeszkedésére.

Mintzberg szerint öt tiszta konfiguráció létezik, amelyeket egyszerű struktúrának, gépi bürokráciának, szakértői bürokráciának, divizionális formának, illetve adhokráciának nevez. *Egyszerű struktúráról* akkor lehet beszélni, amikor a szervezet koordinációja az ún. stratégiai csúcsban valósul meg közvetlen felügyelet révén, amikor is az első számú vezető adja az utasításokat. Ez a szervezet kevés középvezetőt foglalkoztat, hiszen a koordináció túlnyomórészt a stratégiai csúcsban valósul meg a közvetlen felügyelet révén. Ennek a szervezetnek rugalmasnak kell lennie, mert változékony környezetben működik, sokszor tudatos választás eredményeképp. A környezetnek egyszerűnek kell lennie, akárcsak a szervezet termelési rendszere annak érdekében, hogy az első számú vezető fenn tudja tartani az erősen centralizált irányítást (MINTZBERG, 2010).

A *gépi bürokráciára* akkor van szükség, amikor a koordináció a munka standardizációjától függ és a szervezet teljes igazgatási struktúrájának kifejlesztése szükséges. A gépi bürokrációnak saját igazgatási szervezete van. Ez a szervezet számos szakértőt igényel a standardizációs rendszerek kialakítása és fenntartása érdekében. Másfelől a szervezetek erősen függnak a termelési rendszerektől, aminek következtében a szakértők jelentős mértékű informális hatalomra tesznek szert, ennek eredménye pedig egy számottevő horizontális decentralizáció.

A *szakértői bürokrácia* elnevezésű konfiguráció akkor van jelen, amikor a koordináció az alkalmazottak képességeinek standardizációján keresztül valósul meg. A szervezeti bürokrácia alapvető vonása, hogy a szervezet lemond a hatalom jelentős részéről a szakértők, illetve az őket kiválasztó egyesületek és intézmények javára. Ennek legfőbb oka az, hogy a feladatai elvégzésében képzett szakértőkre van utalva.

Amikor a szervezeteket párhuzamos működési egységekre osztják fel, és a koordinációt az egységek teljesítményének standardizálásán keresztül érik el, akkor a *divizionális forma* elnevezésű konfigurációról lehet beszélhetni. Amíg a szervezeti bürokráciában az egyének a szervezeti egység alapjai, addig a divizionális formában ezek a középvonalon elhelyezkedő egységek, amelyeket divízióknak nevezünk.

Adhokrácia akkor jön létre, amikor a legösszetettebb szervezetek szakértőket alkalmaznak, akiktől kölcsönös alkalmazkodás révén várnak el koordinált munkát, projekt-teamek keretében. Az öt konfiguráció közül az adhocrácia a legnehezebben jellemezhető, mivel ez egyszerre összetett és nem standardizált forma. Valójában az adhocrácia számos, a szervezetekről vallott hitnek ellentmond - mint pl. a kibocsátás folytonossága, az igazgatási személyzet által gyakorolt irányítás, az utasítások egysége, a stratégiának a szervezet csúcsában való meghatározottsága. Ez egy borzasztóan képlékeny struktúra, amelyben a hatalom állandó mozgásban van, a koordináció és az irányítás kölcsönös alkalmazkodásban, az óvatott szakemberek közti együttműködés és informális kommunikáció révén valósul meg. Ráadásul az adhocrácia az öt közül a legújabb konfiguráció, amelynek tanulmányozására kutatóknak eddig a legkevesebb lehetőségük volt. Mindazonáltal kulcsfontosságú strukturális konfigurációnak tűnik, amely jelentős figyelmet érdemel

Weber elveinek kidolgozásával az elsők között tett kísérletet rendszerezett elmélet körvonalazására a vezetés-irányítás (igazgatás), a szervezetelemzés és szervezetfejlesztés területein. A weberi szervezet-kép számos vonása (specializálódás,

hierarchizálódás, szakmai hozzáértés, egyértelmű felelősségi viszonyok, stb.) ma már kétségkívül szinte minden formalizált struktúrájú, meghatározott céllal és rendeltetéssel működő organizáció, illetve szervezeti irányító apparátus sajátját képezi.

Mintzberg szerint a szervezet hatékony működése attól függ, hogy mennyire képes kapcsolatot kialakítani a szervezet kora, struktúrája, mérete és technológiája között. Ebből kiindulva olyan szervezeti alapformációkat különített el, amelyek egyrészt a környezet jellemzőivel, a technológiával, a szervezet nagyságával függnek össze, másrészt belső "mozgató erőkben", ideológiai, szervezeti életmódbeli kultúrájukban különböznek.

3. AZ ÉSZAK – ALFÖLDI RÉGIÓ JELLEMZÉSE A TERÜLETI VERSENYKÉPESSÉG SZEMPONTJÁBÓL

Kutatásaim tágabb összefüggéseinek jellemzéséhez megvizsgáltam az Észak-alföldi régió önkormányzatainak helyzetét nemzetközi (európai uniós), országos és a régión belül megyénkénti összehasonlításban. A rendelkezésre álló adatokat legkorábban 2004-től vettem figyelembe, mivel Magyarország ekkor csatlakozott az Európai Unióhoz. Az összehasonlítást főként a versenyképesség szempontjából végeztem. Az összehasonlításhoz kiválasztott fő mutatók a versenyképesség regionális szerepénél leírtak alapján, a kutatási modellem alapjául választott Lengyel- féle piramismodell (Lengyel, 2003a:293) *alapkategóriái*. Ezek a modellben a versenyképesség mérését lehetővé tevő mutatók: a foglalkoztatottság, a munkatermelékenység és a térségi jövedelem. Megvizsgáltam továbbá a modell *alaptényezői* közül a kutatás-fejlesztés helyzetét is. Felvettem az összehasonlításba a modell *sikerességi faktorai* közül a társadalmi szerkezetet és a gazdasági szerkezetet is egy-egy összetevőjükkel, a népességgel illetve a vállalkozások számával bemutatva.

3.1 Magyarország versenyképességi helye az európai unióban

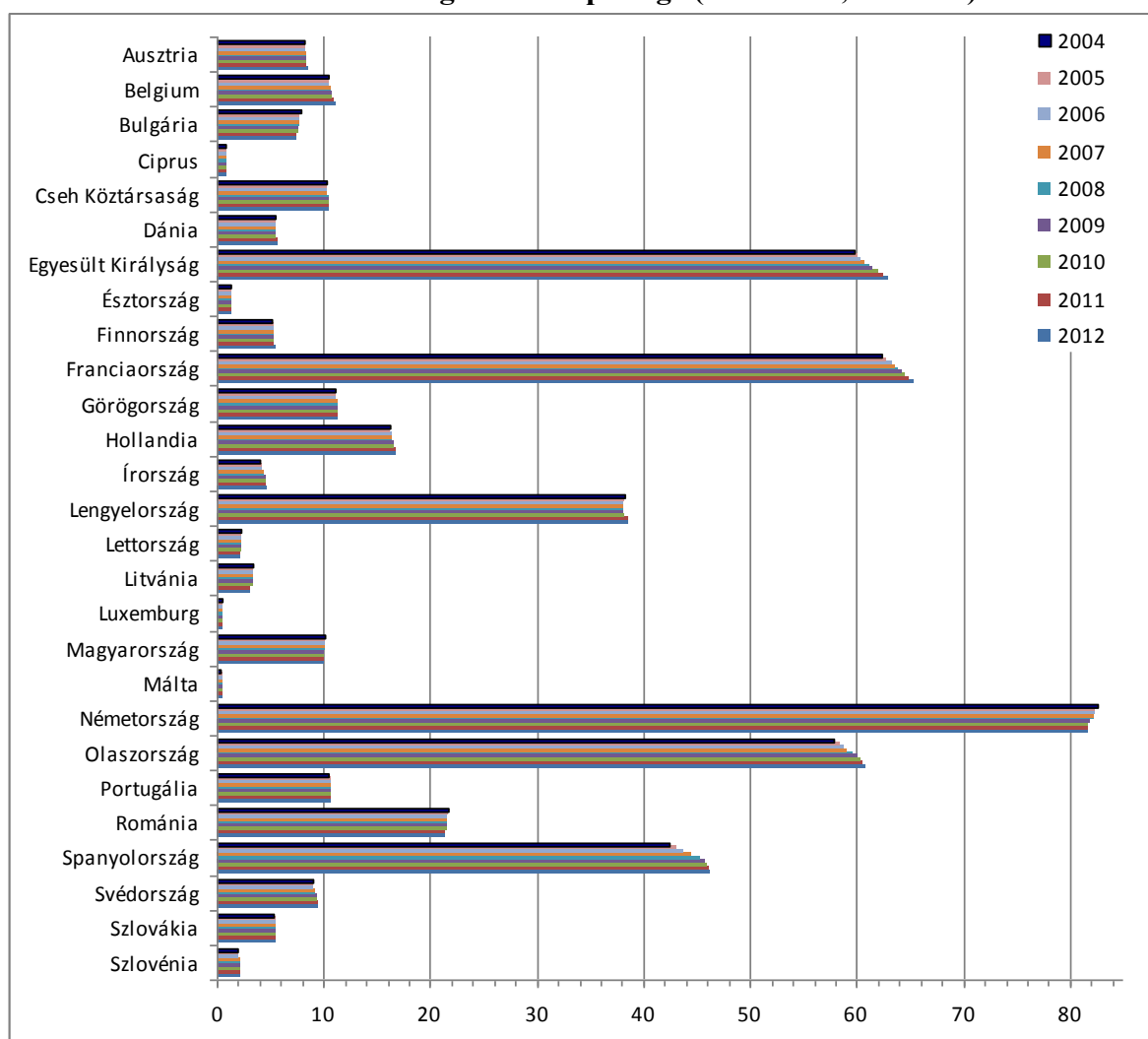
3.1.1. Magyarország és az EU: a társadalmi és a gazdasági szerkezet alapjai

Amint a 10. ábrán is látszik, az Európai Unió tagállamai közül a népesség négy államban 60 millió fölötti, zömmel viszont 10 millió körüli illetve alatti. 2012-ben az államok sorrendje és a lakosság millió főben: Németország: 81,8; Franciaország, az Egyesült Királyság és Olaszország: 65,3 – 63,0 – 60,8; Spanyolország: 46,2; Lengyelország 38,5; Románia: 21,3; Hollandia: 16,7. Ezek után 10 millió körüli államok következnek: Görögország, Belgium, Portugália, a Cseh Köztársaság, Magyarország és Svédország (11,3 – 9,5), majd Ausztria (8,4) és Bulgária (7,4). Ezután 5 millió körüli államok: Dánia, Szlovákia, Finnország, Írország (5,6-4,6), majd 1 millió fölött még Litvánia, Szlovénia, Lettország és Észtország (3; 2,1; 2,0; 1,3) következnek, végül Ciprus, Luxemburg és Málta (0,8; 0,5; 0,4).

A legnagyobb ország népessége a legkisebb országhoz képest 196-szoros, Magyarországhoz képest 8,2-szeres. Az 503,7 milliós Unió népességéből az államok részesedése: Németorszáé: 16,2%, Máltáé: 0,1%, Magyarorszáé: 2% (13. helye

pontosan a közepe a sornak); az első négy államé 53,8%, az első öté 63,0%, az első hété 74,9%, az első kilencé 80,4%, az első 14-é 90,7%, az első 22 államé 99,0%.

10. ábra: Az EU-országok lakónépessége (2004-2011, millió fő)



(Forrás: http://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/tabl/tps00001.html)

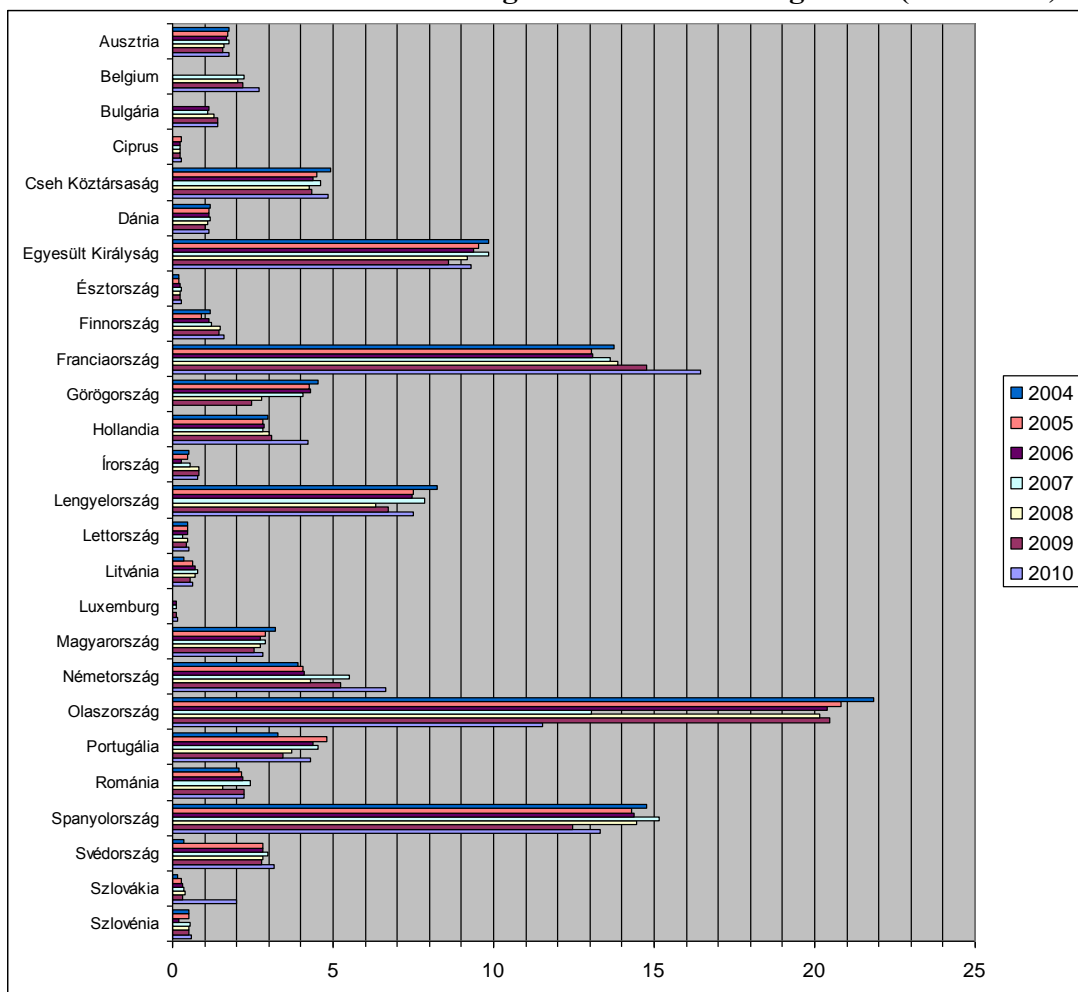
2004 és 2012 között a 27-tagú Unió húsz államának népessége 17,3 millióval nőtt, hété pedig 2,4 millióval csökkent. Az összes népességmozgásnak mintegy háromnegyedét teszi ki a növekedés: az Unió lakossága 14,9 millió fővel, 3,0%-kal nőtt.

A növekedés üteme a törpeállam Ciprus (18,0%) és Luxemburg (15,4%) esetében volt legnagyobb. Jelentős ütemet mutatott Spanyolország (9,1%), Belgium (6,7%), Svédország (5,7%), az Egyesült Királyság (5,5%), Olaszország (5,1%) és Franciaország (4,9%) is, melyek együttesen kiteszik az Unió nettó népességnövekedését, Hollandiával (2,9%) és Lengyelországgal (0,9%) együtt pedig a bruttó növekedés 90%-át is. Az uniós átlag fölött volt még Málta (4,4%), Ausztria (3,7%), Finnország (3,5%) és Dánia (3,4%)

növekedése. A népesség növekedése az uniós átlag alatt volt Szlovénia (3,0%), Hollandia (2,9%), a Cseh Köztársaság (2,9%), Görögország (2,3%), Lengyelország (0,9%), Portugália (0,6%) és Szlovákia (0,5%) esetében. Csökkenés mutatkozott viszont Litvánia (-12,7%), Lettország (-12,0%), Bulgária (-6,1%), Románia (-1,6%), Magyarország (-1,6%) Észtország (-0,8%) és Németország (-0,8%) esetében. Ezek részesedése a népesség fogyásából rendre 18,2%, 11,5%, 19,7%, 14,8%, 6,6%, 0,5% és 28,6%.

A tagállamok a működő vállalkozások számát tekintve is eltérő képet mutatnak, bár 2004 és 2010 közt általában és EU-szinten a vállalkozások számának növekedése figyelhető meg (19 millióról-ról 21-re nőtt). Az egyes tagországok részesedése ebből (11. ábra) jelentősen eltérő és esetenként időben is erősen változó; Magyarország a középmezőnyben található.

11. ábra: A működő vállalkozások megoszlása az EU-országokban (2004-2010, %)



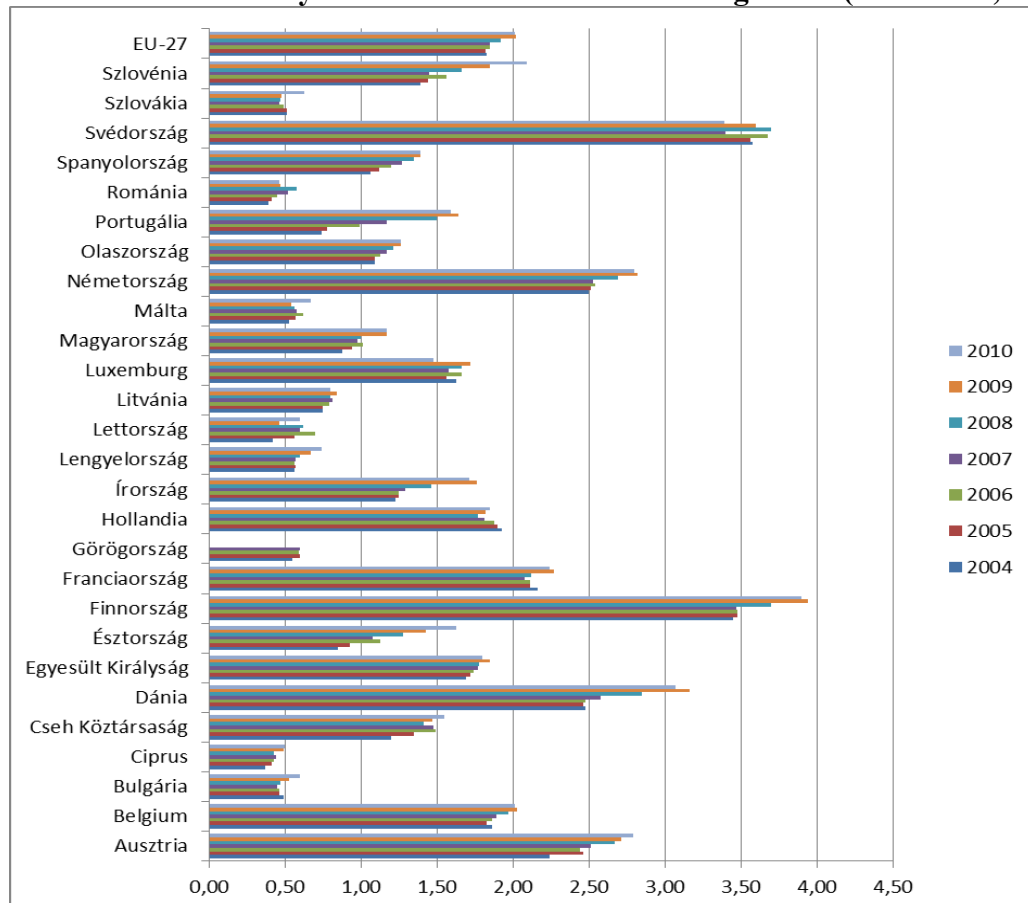
Forrás: Eurostat, 2012a

A sort Olaszország vezet: 21,8% 2004-ben (4,6 millió vállalkozás), és a 2004-2010-e évek átlaga is itt a legmagasabb (18,3%), bár ugyanitt a legnagyobb a változékonyság is: 13,0 és 11,5 % a 2007. és a 2010. évben. Franciaország (átlag 14,1%) 2009-2010-ben megelőzte (14,8 és 16,4%) Spanyolországot (átlag 14,1%; csúcsa 15,2% 2007-ben). Az Egyesült Királyság (átlag 9,4%) és Lengyelország (7,4%) után a zöm 5% alatti átlaggal bír. Németország, a Cseh Köztársaság, Portugália, Görögország és Hollandia után Magyarország (2,8%) a 11. helyezett. Megjegyzendő, hogy Görögországban a 2008-as évtől drasztikusan csökkent a vállalkozások száma. Svédország, Románia, Ausztria, Belgium, Finnország és Dánia után Bulgária esetében csökken a részesedés 1% alá, majd nyolc kis állam sorakozik, Luxemburgig (0,1%).

3.1.2. Magyarország és az EU: kutatásfejlesztési ráfordítások és foglalkoztatottság

A fajlagos K+F ráfordításokban Magyarország az államok utolsó harmadát vezet (12. ábra).

12. ábra: A GDP-arányos K+F ráfordítás az EU-országokban (2004-2010, %)

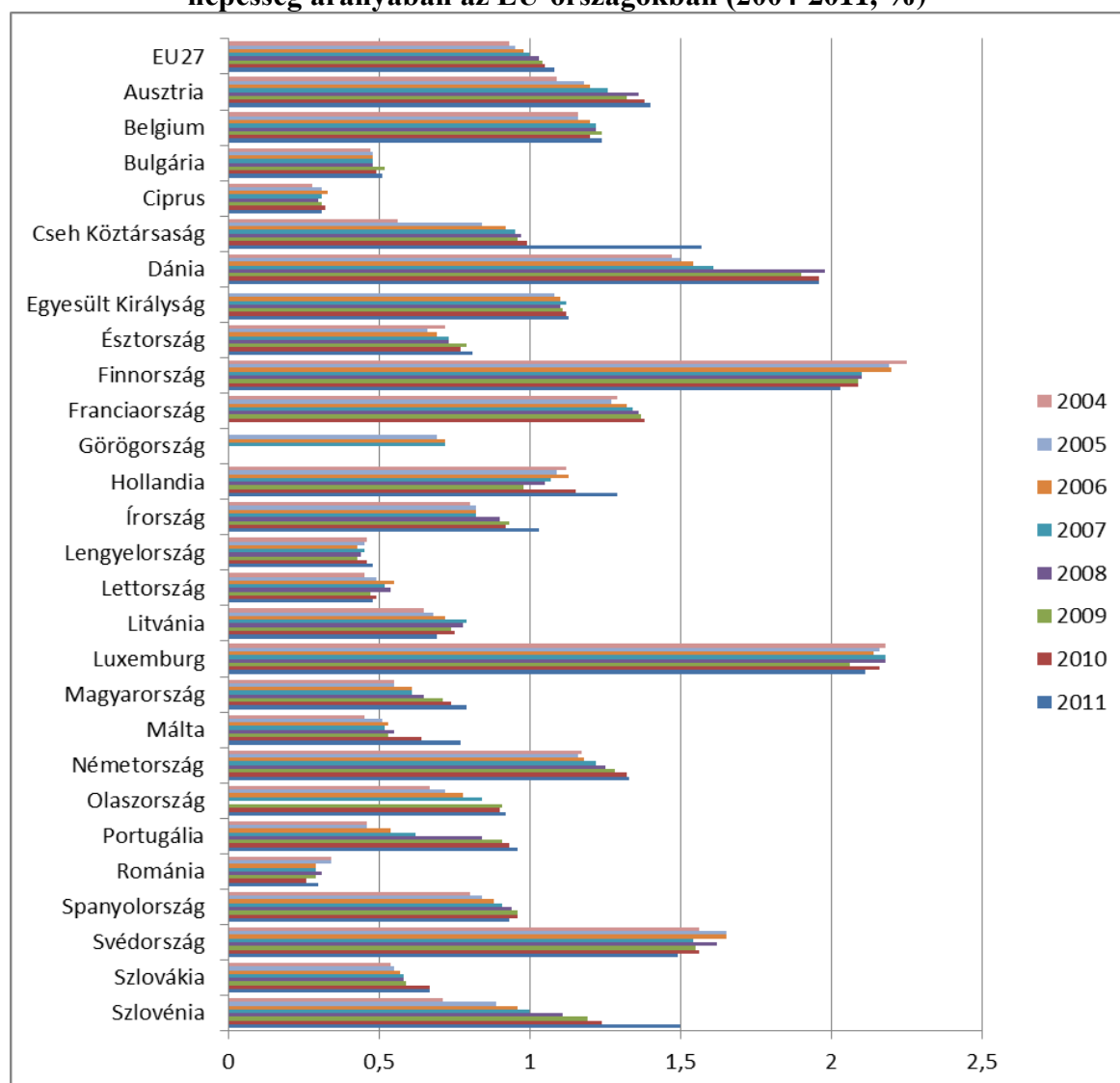


Forrás: Eurostat, 2012d

A K+F ráfordítások a tagállamok közül Finnországban és Svédországban a legmagasabbak (átlag: 3,63 és 3,56 %), már most meghaladják a 2020-as 3%-os európai célt. Dánia (2,73%), Németország (2,63%), Ausztria (2,55%), Franciaország (2,16%) és Belgium (1,92%) haladják még meg az EU-27 átlagot (1,90%). Hollandia, az Egyesült Királyság, Szlovénia, Luxemburg, Írország, a Cseh Köztársaság, Spanyolország, Portugália, Észtország és Olaszország után Magyarország (1,02%) a 18. az államok sorában. Litvánia, Lengyelország, Görögország, Málta, Lettország, Szlovákia, Bulgária és Románia után Ciprus (0,44%) zárja a sort.

A K+F ráfordítások mellett a foglalkoztatottak száma is jó mutatója a versenyképességnek.

13. ábra: A K+F foglalkoztatottak számított létszáma a gazdaságilag aktív népesség arányában az EU-országokban (2004-2011, %)



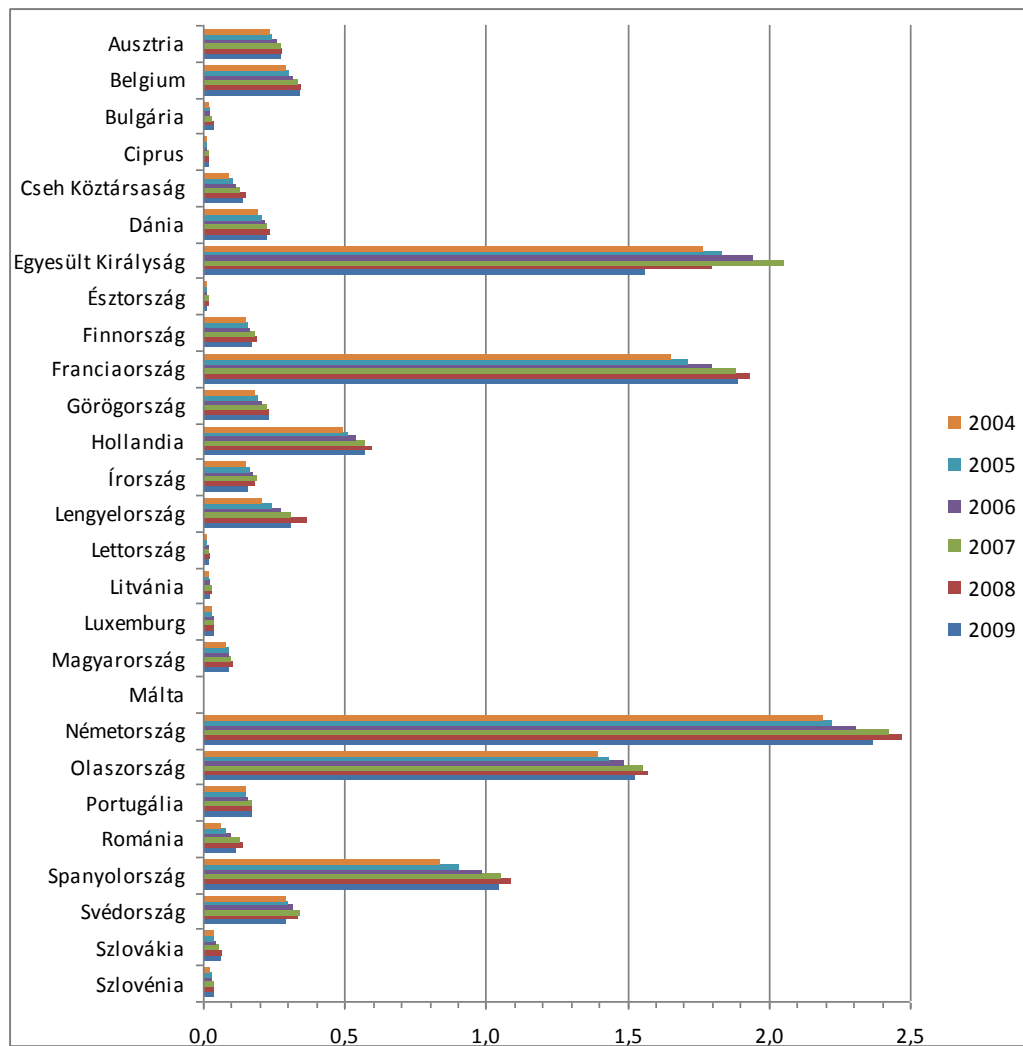
Forrás: Eurostat, 2012e

A K+F foglalkoztatottak számított létszáma a gazdaságilag aktív népesség arányában Luxemburgban és Finnországban a legmagasabb, 2004-2011 átlagában 2,15%. Ez Dániában (1,71%) és Svédországban (1,59%) is magas, de felette van az átlagnak Franciaország, Ausztria, Németország, Belgium, az Egyesült Királyság, Hollandia, Szlovénia is. Az EU-27 átlag pontosan 1,00 %. Ez alatt sorakozik Spanyolország, a Cseh Köztársaság, Írország, Olaszország, Litvánia, Észtország, Görögország, Portugália, és 20.-ként Magyarország (0,63%) is. Utána már csak Szlovákia, Málta, Lettország, Bulgária, Lengyelország, Ciprus és Románia (0,30%) sorakozik.

3.1.3. Magyarország és az EU: térségi jövedelem és foglalkoztatottság

A bruttó hazai termelés értékei a néhány nagy és sok kis ország képét mutatják az EU-n belül.

14. ábra: Az EU-országok GDP-je folyó piaci áron (2004-2009, millió €)

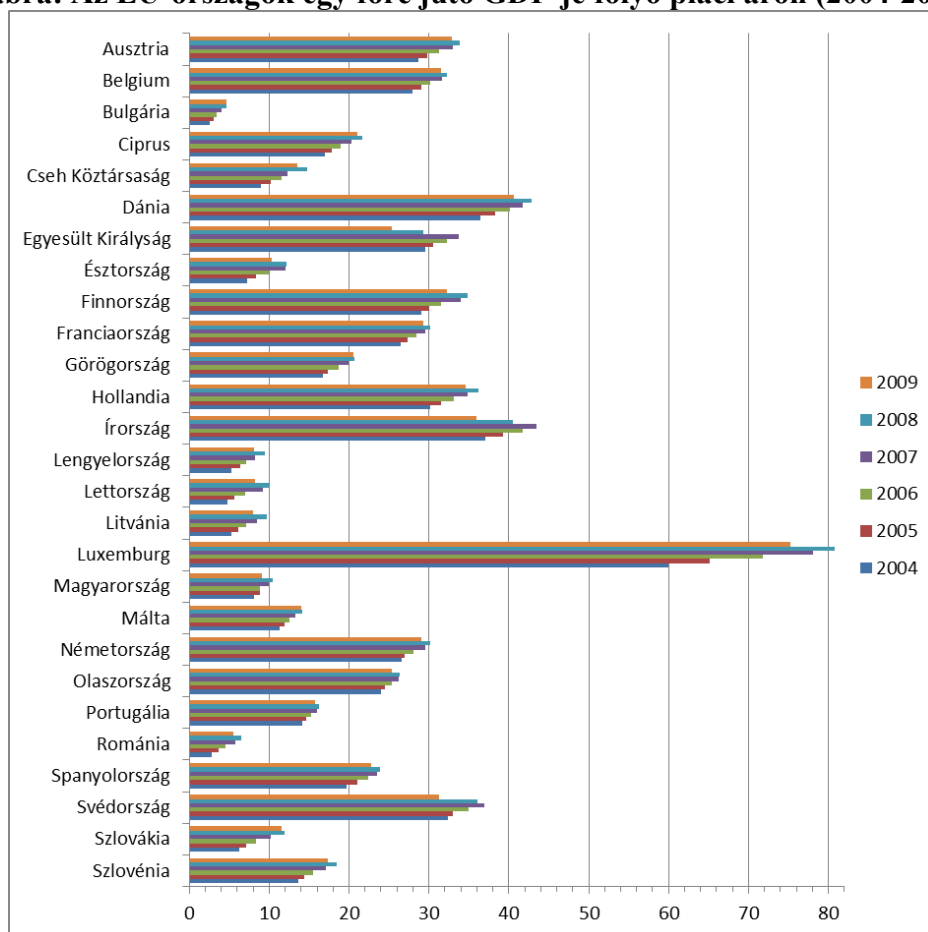


Forrás: Eurostat, 2012b

Amint az az ábrán is látszik, az Európai Unió tagállamai közül a GDP négy államban 1,5 milliárd € fölötti, zömmel viszont 250 millió körüli illetve alatti. 2004-2009-átlagban vett eredményük alapján az államok sorrendje: Németország: 2,3 Mrd € (az összeurópai a 20%-a), Egyesült Királyság és Franciaország: 1,8 Mrd €, Olaszország: 15 Mrd €; Spanyolország: 990 M €, Hollandia: 550 M €, Belgium: 320 M €. Svédország: 310 M €, Lengyelország: 280 M €; Ausztria: 260 M €. Az első négy ország adja az össz-GDP 64%-át, az első tíz a 87%-át, és Dánia (220 M €) és Görögország (210 M €) GDP-jével együtt a 91%-át. Írország, Finnország, Portugália, Cseh Köztársaság és Románia után Magyarország a 18. (93 M €), GDP-je 0,8%-a az összesnek. Az utána következő kilenc állam: Szlovákia, Luxemburg, Szlovénia, Bulgária, Litvánia, Lettország, Ciprus, Észtország, Málta (5 M €) összesen 1,9%-át teszik ki az uniós össz-GDP-nek.

Az államok termelésének nagysága mellett fontos annak a hatékonysága is, amit az egy főre jutó GDP szemléletesen fejez ki.

15. ábra: Az EU-országok egy főre jutó GDP-je folyó piaci áron (2004-2009, €)

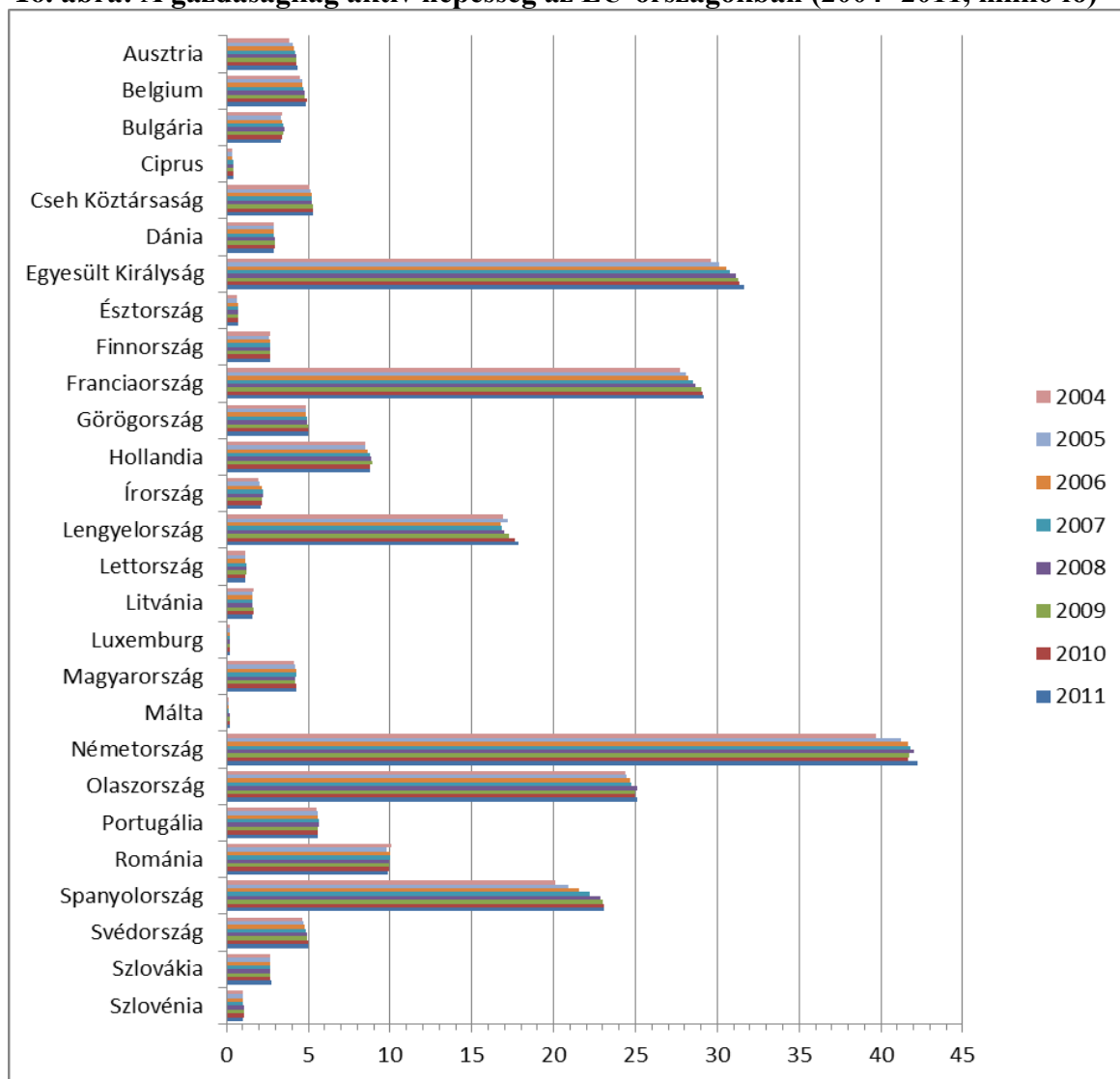


Forrás: Eurostat, 2012c

A tagállamok között az egy főre jutó GDP Luxemburgban a legmagasabb, ahol 2004-2009-átlagában 71.850 €. Dánia 40 ezer €-val követi. Írország, Svédország, Hollandia, Finnország, Ausztria, Belgium, az Egyesült Királyság, Franciaország, Németország és Olaszország haladja meg az Európai Unió átlagát, 23 567 €-t. Ezután még 15 ország következik: Spanyolország, Ciprus, Görögország, Szlovénia, Portugália, Málta, a Cseh Köztársaság, Észtország, Szlovákia és a 22. Magyarország (9 217 €). A mutató ennél kevesebb értéket már csak Lettország, Litvánia, Lengyelország, Románia és Bulgária (3 700 €) esetében vesz fel.

Fontos még a versenyképesség szempontjából a GDP-t előállító munkaerőforrás nagysága is.

16. ábra: A gazdaságilag aktív népesség az EU-országokban (2004- 2011, millió fő)

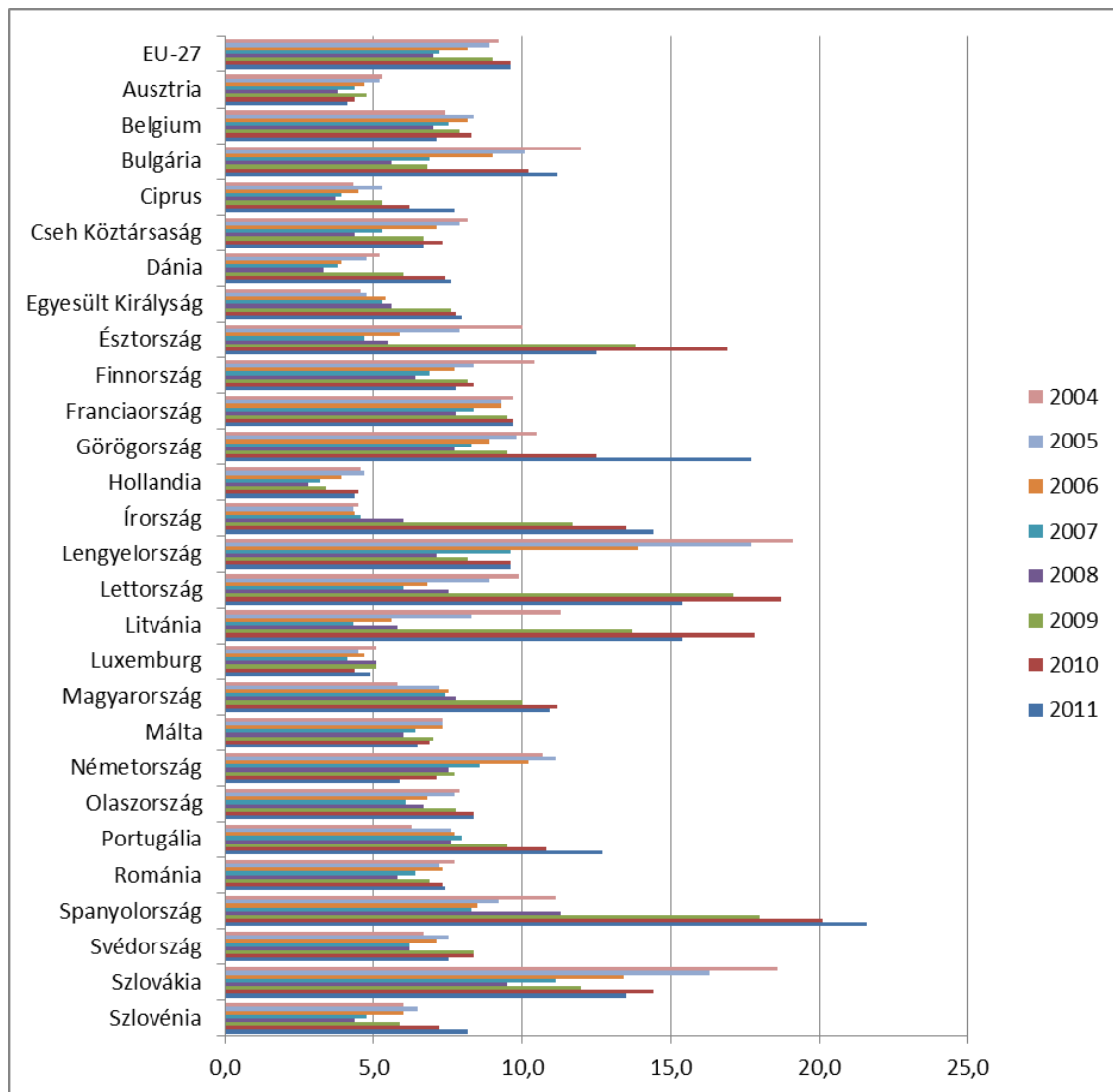


Forrás: Eurostat, 2012f

A gazdaságilag aktív népesség tekintetében 2004-2011 közt a tagállamok közül Németország (átlag 41,4 M € fő), az Egyesült Királyság (30,7 M fő) és Franciaország (28,5 M fő) járnak az élen. Magyarországon 4,2 M fővel csak a 14. volt a foglalkoztatottak száma. A sort Málta zárja 167 ezer €/fő-vel.

A foglalkoztatottak számán kívül a munkanélküliek aránya egy másik fontos mutató, amellyel a foglalkoztatottság jól jellemezhető. Erről ad áttekintést a 17. ábra.

17. ábra: A munkanélküliségi ráta az EU-országokban (2004-2011, %)



Forrás: Eurostat, 2012g

A munkanélküliségi ráta 2004-2011-átlagában Hollandiában (3,87%), Ausztriában (4,66%) és Luxemburgban (4,71%) volt a legalacsonyabb. Magyarország a 16. a sorban (8,13 %). Portugáliával (8,21%) együtt még így is az EU-átlag (8,44 %) felett található. A mutató Szlovákia esetében a legrosszabb (13,6%).

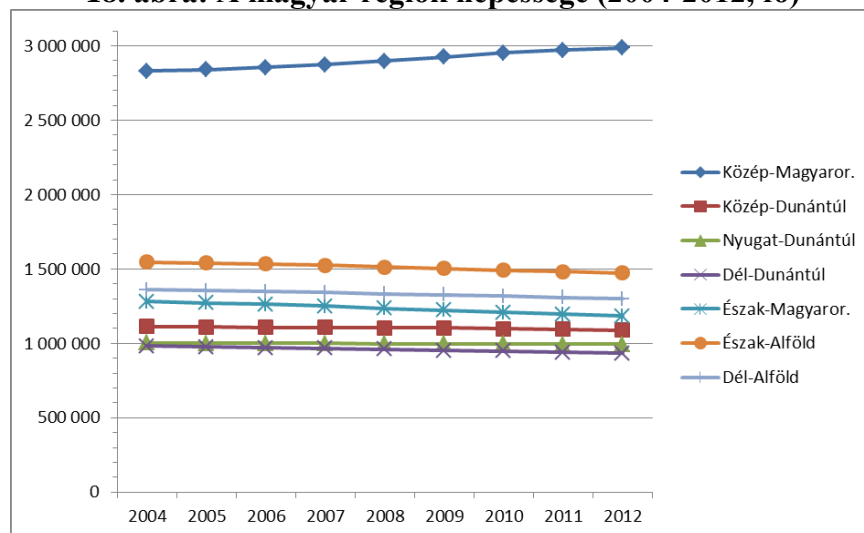
3.2 Az Észak-alföldi régió helyzetképe Magyarországon

3.2.1. Az Észak-Alföld és a magyar régiók: a társadalmi és a gazdasági szerkezet alapjai

Az Észak-alföldi régió (továbbiakban Régió) fekvését tekintve Magyarország északkeleti részén helyezkedik el, Szlovákiával, Ukrajnával és Romániával határos. A Régiót országon belül az Észak-magyarországi régió, a Közép-magyarországi régió és a Dél-alföldi régió határolja, és Hajdú-Bihar, Szabolcs-Szatmár-Bereg és Jász-Nagykun-Szolnok megyék alkotják. Területe 17.729 km², amely az ország területének 19,1 %-át teszi ki. Az Észak-Alföldi régió Magyarország leginkább urbánus régiója: 2010-ben Magyarország összes városának 20,9 százaléka volt a régióban, azonban a községeknek mindössze 11,4 százaléka.

Az Észak-Alföldön él az ország lakosságának mintegy 15 %-a, azaz 1,5 millió fő. A régió népessége 2004-ben 1,54, 2010-re 1,49 millió volt, folyamatosan csökkenő tendenciával, ami a követi az országos népességcsökkenés trendjét (18. ábra), ami alól a régiók közül csak a népességszámban is első Közép-Magyarország a kivétel. Az Észak-alföldi régió népességét tekintve a második legnépesebb régió.

18. ábra: A magyar régiók népessége (2004-2012, fő)

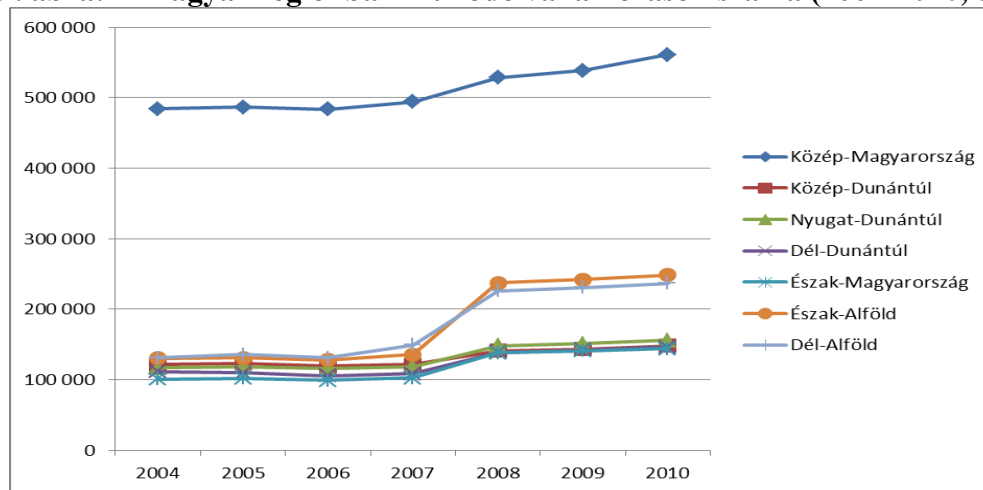


Forrás: KSH, 2012

A legtöbb működő vállalkozás Közép-Magyarországon található (19. ábra). Az Észak-alföldi régió a működő vállalkozások tekintetében második a régiók között, de jóval kisebb számban vannak jelen vállalkozások, mint Közép-Magyarországon. A működő vállalkozások száma 2004-től 2006-ig minden régióban csökkent, majd 2007-re néhány

régióban kismértékű, 2008-ra pedig országosan nagyobb mértékű növekedés lépett föl (különösen az alföldi régiókban), amit ezután szinten maradt, illetve enyhén tovább növekedett.

19. ábra: A magyar régiókban működő vállalkozások száma (2004-2010, db)

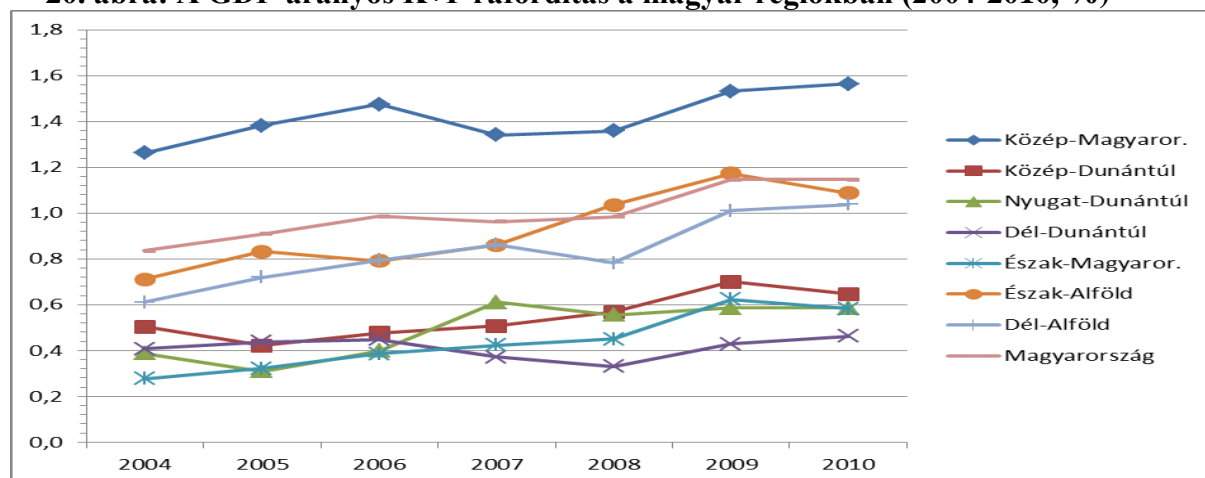


Forrás: KSH, 2012

3.2.2. Az Észak-Alföld és a magyar régiók: kutatásfejlesztési ráfordítások és foglalkoztatottság

A régiók versenyképességének és gazdasági aktivitásának másik fontos tényezője a régióban zajló kutatás – fejlesztési tevékenység. Magyarországon 2011-ben a K+F – re fordított összeg összesen 336,5 milliárd forintot tett ki. A kutatás – fejlesztés évről évre növekvő tendenciát mutat hazánkban, ami a 2004-ben és azután csatlakozott országok között viszonylag magasnak számít (KSH, 2012).

20. ábra: A GDP-arányos K+F ráfordítás a magyar régiókban (2004-2010, %)

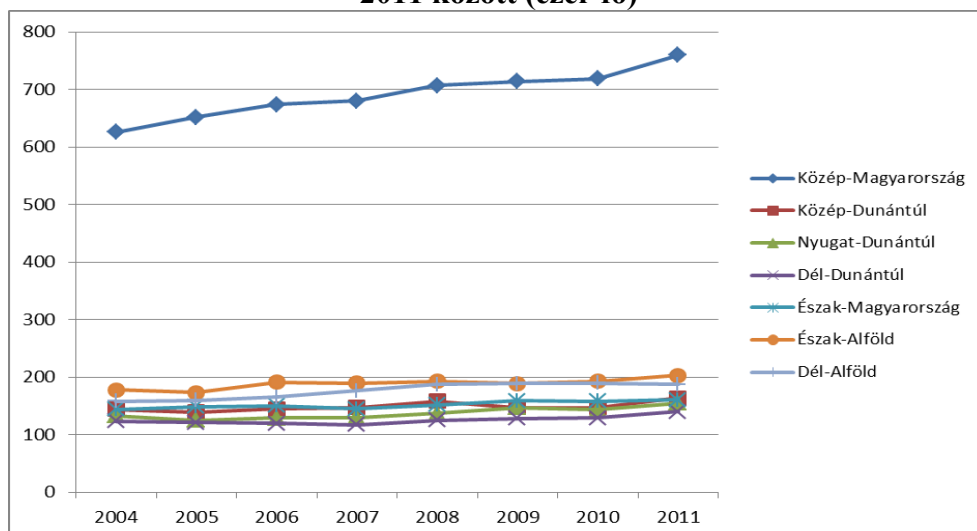


Forrás: KSH, 2012

A K+F ráfordítások esetében is Közép-Magyarország emelkedik ki. A ráfordítások tekintetében azonban a régiók között a második az Észak-alföldi régió. A K+F ráfordítások mind a régiók mind a vizsgált évek esetében nagyon változatos képet mutat.

A K+F foglalkoztatottság tekintetében (21. ábra) Közép – Dunántúl mutat kedvező képet, az Észak – Alföldön 8%. A ráfordítások összege egyedül az Észak – alföldi régióban mérséklődött (1,7%), ami részben a vállalkozások, részben a régióban a viszonylag jelentős arányú intézeti kutatóhelyek csökkenő ráfordításainak a következménye. Azonban a 2012-es KSH adatok szerint az Észak – alföldi régióban költöttek a legtöbbet kutatásra.

21. ábra: A K+F-ben foglalkoztatottak száma a magyarországi régiókban 2004 és 2011 között (ezer fő)

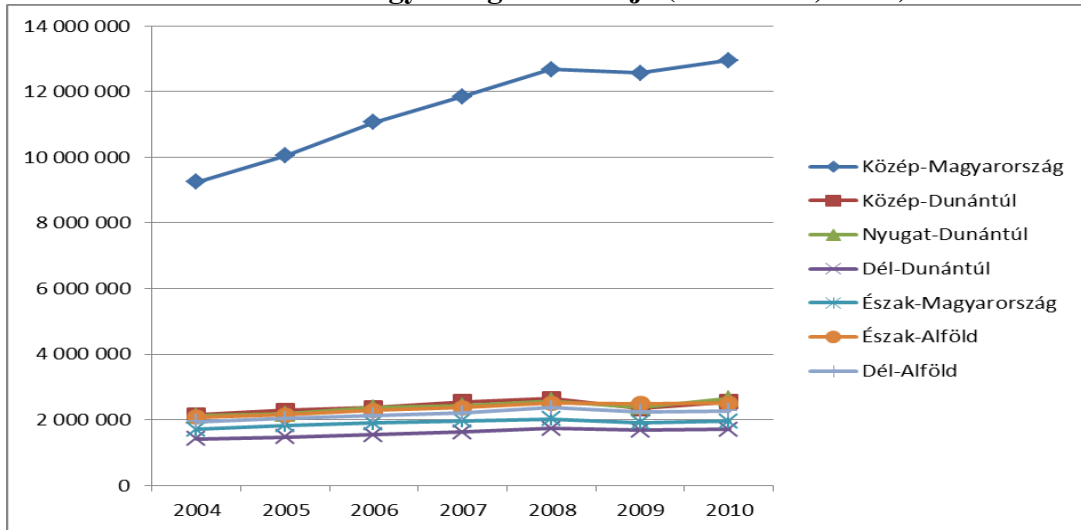


Forrás: Eurostat, 2012e

A K+F-ben foglalkoztatottak száma Közép-Magyarországon a legjelentősebb, míg az Észak-alföldi régióban a többi régióhoz képest kimagasló, azonban jóval csekélyebb, mint Közép-Magyarország esetében. Pedig a K+F tevékenységben az Észak-alföldi régió kimagasló teljesítményt nyújt.

3.2.3. Az Észak-Alföld és a magyar régiók: térségi jövedelem foglalkoztatottság

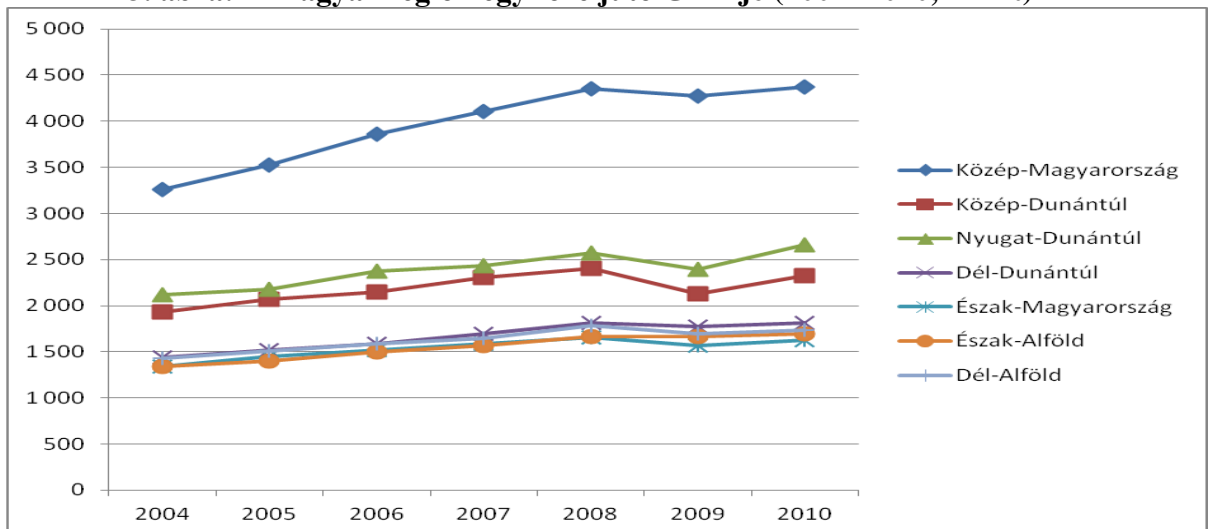
22. ábra: A magyar régiók GDP-je (2004-2010, M Ft)



Forrás: KSH, 2012

A Régió gazdasági aktivitását, fejlettségét az egy lakosra jutó GDP-vel mérhető. A régióban az egy főre jutó bruttó hazai termék elmarad az országos átlagtól. Az Észak-alföldi régió 2004-től 2008-ig növekedést mutat a GDP tekintetében, azonban 2009-ben csökkent a bruttó hazai termék, azonban 2010-ben ismét növekedés történt. Azonban még így is az egyik legrosszabb helyzetben levő régiónak számít, ezért a gazdaság fejlesztésére leginkább itt van szükség.

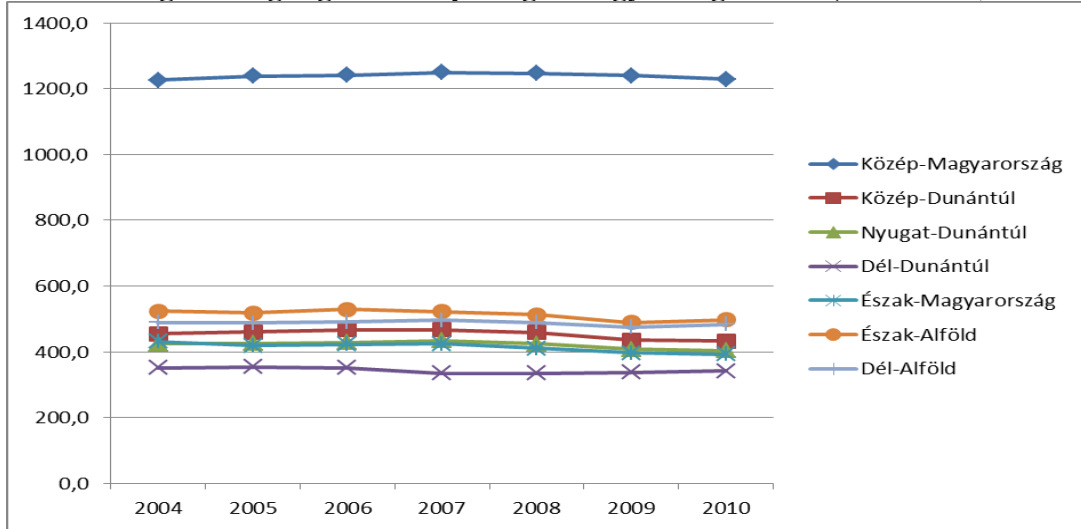
23. ábra: A magyar régiók egy főre jutó GDP-je (2004- 2010, M Ft)



Forrás: KSH, 2012

Fontos továbbá a foglalkoztatottság is a térség versenyképességének megítéléséhez, amit a gazdaságilag aktív népesség, illetve a munkanélküliségi ráta segít felmérni.

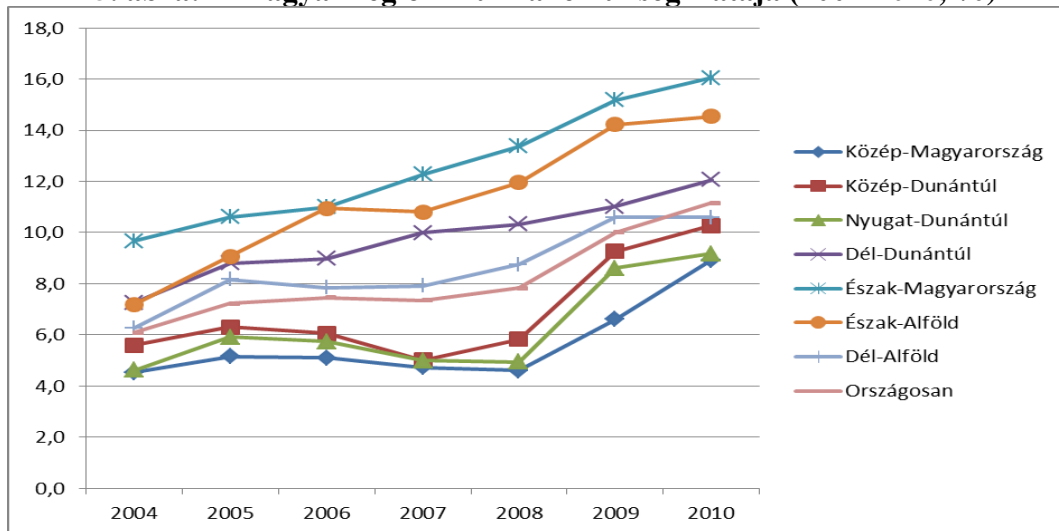
24. ábra: A gazdaságilag aktív népesség a magyar régiókban (2004-2010, ezer fő)



Forrás: Eurostat, 2012f

A gazdaságilag aktívak száma minden régióban csökkenést mutat 2004 és 2011 között. A régiók közül Közép-Magyarország emelkedik ki a foglalkoztatottság tekintetében. Az Észak – alföldi régió esetében a foglalkoztatottság változatos képet mutat, ugyanis 2004-től 2006-ig emelkedést mutat, azonban 2007-ben 51,7 ezer főre csökkent és 2011-ben már csak 50 ezer fő volt.

25. ábra: A magyar régiók munkanélküliségi rátája (2004-2010, %)



Forrás: Eurostat, 2012g

A munkanélküliség alakulásában a régiók eltérő képet mutatnak. Közép-Magyarországon és Észak-Magyarországon folyamatos növekedés figyelhető meg 2004 és 2011 között. Az Észak-alföldi régió esetében 2004 és 2010 között a munkanélküliség emelkedett, majd 2011-ben 38,61 ezer főről 36,64 ezer főre csökkent.

Ez a magas munkanélküliségi arány nemcsak szociológiailag és mentálhigiénésen okoz problémát, hanem a gazdaság szempontjából is, amelynek a nyelvére alacsony gazdasági aktivitásként fordítható le.

Az Észak-alföldi régió népességét tekintve a második legnépesebb, azonban a GDP tekintetében jóval az országos átlag alatt marad, noha a működő vállalkozások esetében is a második helyen áll. A K+F ráfordításokban csak Közép-Magyarország előzi meg, de ennek ellenére a foglalkoztatottság alacsony, a munkanélküliség viszont magas.

A versenyképesség sikerességi faktorainak, alaptényezőinek, és alapkategóriának itt bemutatott jellemzői igazolják, hogy az Észak-Alföld versenyképessége több tekintetben fejlesztést igényel.

4. A TERÜLETI VERSENYKÉPESSÉG MEGHATÁROZÁSAI ÉS MODELLJEI

A régiók kapcsán szót kell ejtenünk a verseny, a versenyképesség fogalmáról. Manapság a versenyképesség egy gyakran megjelenő és döntő jelentőségű fogalomná vált azokban a tanulmányokban, amelyek a gazdaság- és területfejlesztés kérdéseivel foglalkoznak. A verseny fogalmát sokan sokféleképpen határozták meg.

Az egyik legátfogóbb megközelítés szerint „a verseny két vagy több szereplő egymással szembeni előnyszerzésre irányuló, adott szabályok közt zajló tevékenysége” (CHIKÁN, 1998:98).

Az OECD (LENGYEL, 1999:74) „a versenyképesség a vállalatok, iparágak, régiók és nemzetek feletti régiók képessége relatíve magas tényezőjövedelem és relatíve magas foglalkoztatottsági szint létrehozására egy fenntartható bázison, nemzetközi versenykörülmények között.”

TÖRÖK (1999:74) „a versenyképesség fogalma mikroszinten a piaci versenyben való pozíciószerezés, illetve helytállás képességét jelenti az egyes vállalatok, egymás versenytársai között, valamint makrogazdasági szempontból az egyes nemzetgazdaságok között.”

Az USA Versenyképességi Tanácsa (LENGYEL, 1999:17) „az a gazdaság versenyképes, amelynek általános fejlettség- és állapotjelzői jók, a gazdaság szereplői ennek tudatában vannak, és a gazdaság is elég nyitott ahhoz, hogy versenyképessége külgazdasági kapcsolataiban érvényre jusson.”

PORTER (2008:3) „A versenyképesség azon intézmények, politikák es tényezők összessége, amelyek meghatározzák egy ország termelékenységének a színvonalát.”

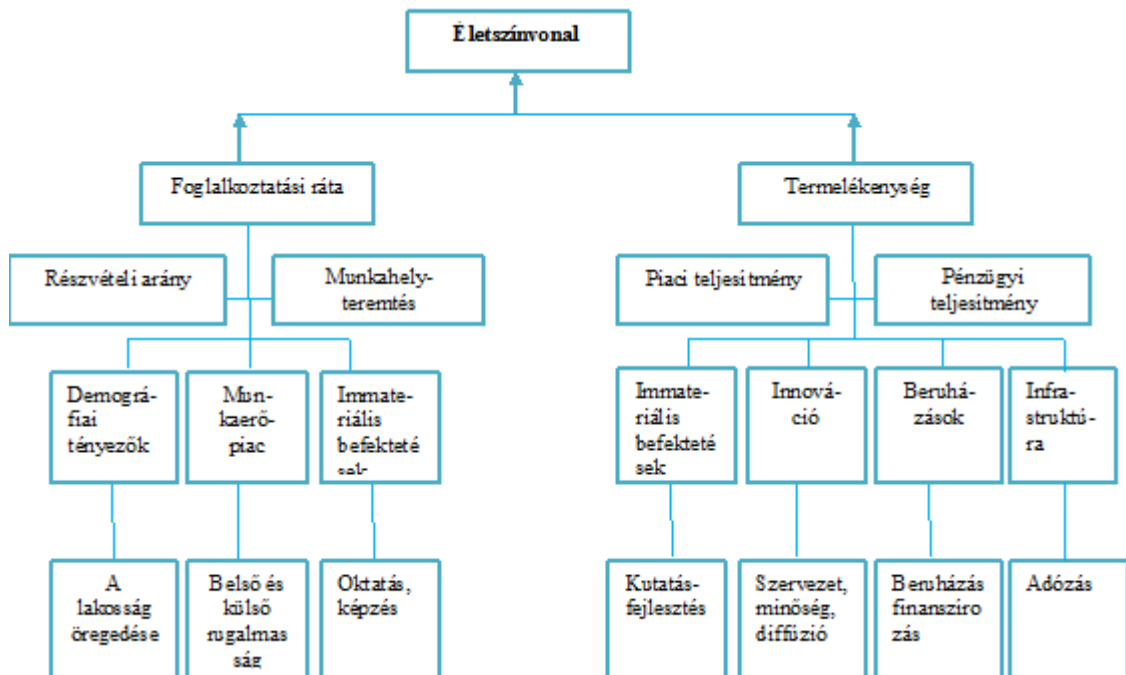
A versenyben résztvevő felek célja, a minél nagyobb piaci részesedés, az ezzel együtt járó magasabb profit, a biztosabb piaci pozíció megszerzése. A régiók versenyének keresleti és kínálati oldalát megkülönböztetve azt mondhatjuk, hogy amíg a keresleti oldalon a régiók céljai, addig a kínálati oldalon a régiók adottságai jelennek meg. A kettő együtt végeredményben a területek általános versenypozícióján keresztül a képződő jövedelmeket, a létrejövő életszínvonalat határozza meg (LENGYEL, 2000; FARKAS-LENGYEL, 2001).

LENGYEL (2003) megfogalmazása szerint a régió versenyképessége a nyitott gazdaságban a viszonylag magas jövedelemmel és a magas foglalkoztatottsági szint

létrehozásával áll szoros kapcsolatban. A versenyképesség egy ország, illetve régió gazdasági fejlettségének fontos fokmérője lett az utóbbi évtizedekben.

Az *Európai Unió* is megalkotta saját versenyképességi modelljét 1996-ban (26. ábra), melyet *versenyképességi piramisnak* nevezett el.

26. ábra: Az Európai Unió versenyképességi piramisa



Forrás: CHIKÁN-CZAKÓ, 2009:59

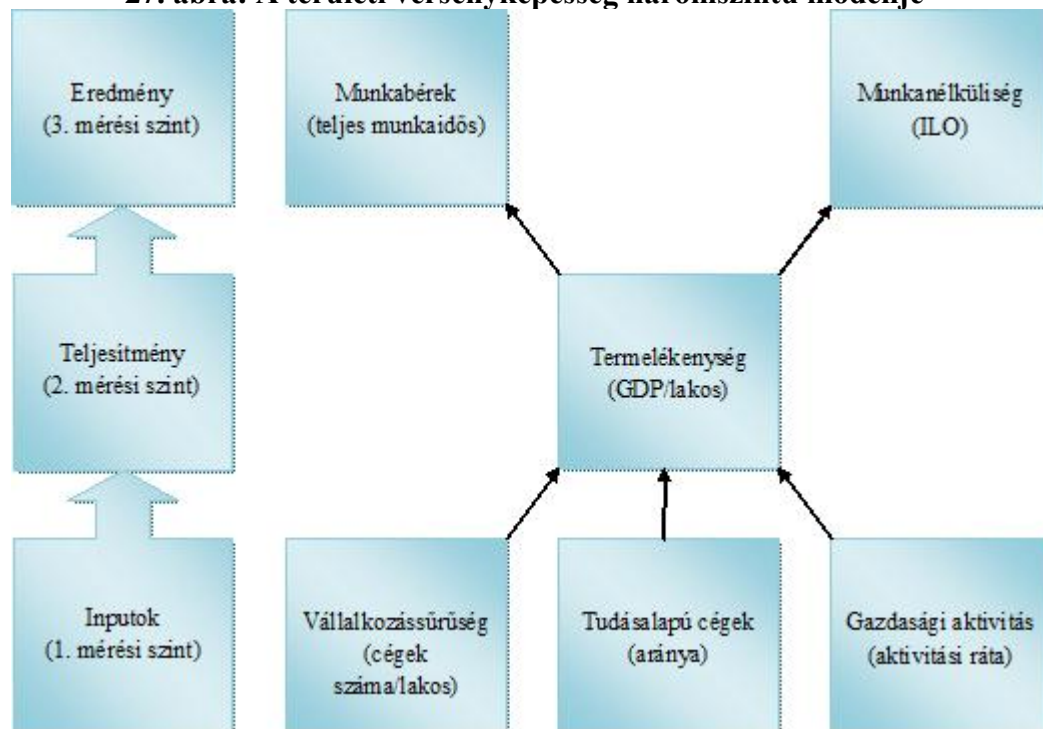
A piramis csúcán az életszínvonal, ugyanis az EU a versenyképességet a tagállamok állampolgárainak életszínvonalának növekedésében látják. Az életszínvonalat két tényező határozza meg: a foglalkoztatási ráta és a termelékenység, azaz a versenyképesség fokozásához nélkülözhetetlen a foglalkoztatottság növelése és a termelékenység ösztönzése.

A termelékenység a piaci teljesítmény és pénzügyi teljesítmény függvényében változik, amit az immateriális befektetések, az innováció, a beruházások és az infrastruktúra befolyásol. A modell az immateriális befektetések és az innováció kiemelésével a tudásalapú gazdaság és a társadalom megteremtésének és fejlesztésének szempontjait is hangsúlyozza.

A regionális versenyképesség mérésében az egyik legelterjedtebb elemzési, mérési modell: „A területi versenyképesség háromszintű modellje” HUGGINS (2003) és LENGYEL (2003) (27. ábra).

„A modell lényege a szintek egymásra épülése, mivel az inputok színvonalától függ a gazdasági teljesítmény, amelynek eredményeként nőnek a munkabérek és csökkenhet a munkanélküliség, ezáltal az elvárt társadalmi célok (jólét, foglalkoztatottság) megvalósulhatnak:

27. ábra: A területi versenyképesség háromszintű modellje



Forrás: HUGGINS, 2003 In LENGYEL, 2003

- 1. mérési szint: azok az inputok, amelyek hosszabb távon befolyásolják a területi egység versenyképességét,
- 2. mérési szint: a megvalósult versenyképesség merése egyetlen mutatóval, a termelékenységgel,
- 3. mérési szint: a versenyképesség eredményei, amelyek megjelennek a növekvő munkabérekben és az új munkahelyekben.” (LENGYEL 2003:276)

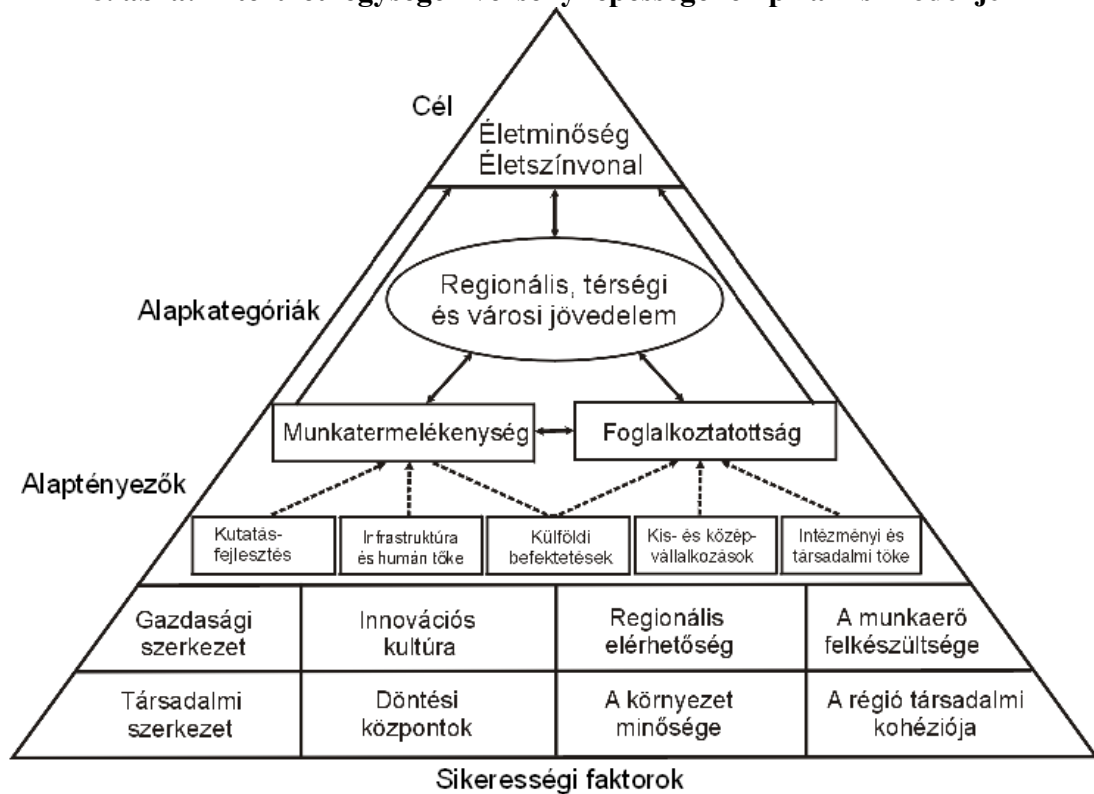
Hazánkban a legelterjedtebb elemzési keretrendszer – melynek empirikus tesztelése is ismert – a LENGYEL (2000, 2003, 2006) által kidolgozott regionális versenyképesség piramis-modellje (28. ábra).

A régió fogalmát háromféleképpen lehet definiálni (LENGYEL, 2000:967):

- politikai régió (political region), másképpen közigazgatási - statisztikai régió, amely általában közigazgatási, területi tervezési es információgyűjtési (statisztikai) szempontokat helyez előtérbe, több esetben az ország adminisztratív területi beosztásának egyik szintje (tipikus példa erre az Európai Unió NUTS rendszere);

- csomóponti régió (nodal region), amely a gazdasági tevékenységek térbeli sűrűsödéséből indul ki, általában egy vagy több nagyvárost és vonzáskörzetet tartalmazza (ezt a fajta régiót általában a közgazdasági modellezés használja, tipikus példa az úgynevezett Thunen-modell (SAMUELSON, 1983);
- homogén régió (homogeneous region), amelynek részei nagyon hasonló természeti, társadalmi vagy gazdasági jellemzőkkel bírnak (ilyenek például a foglalkoztatási (munkaügyi) körzetek).

28. ábra: A területi egységek versenyképességének piramis-modellje



Forrás: LENGYEL, 2003:293

A piramis-modell a HUGGINS (2003) féle hármas logikai felépítést követi:

- Alap kategóriák: a versenyképesség mérését lehetővé tevő mutatók (jövedelem, munkatermelékenység és foglalkoztatottság).
- Alaptényezők: a versenyképesség alap kategóriáit közvetlenül meghatározó gazdasági tényezők, amelyek tudatos fejlesztésével javulhat a régió versenyképessége és felgyorsítható a gazdasági fejlődés.
- Sikereségi faktorok: az alap kategóriákat és alaptényezőket közvetve, áttételesen befolyásoló tényezők, amelyek hosszabb időszakon keresztül módosulnak. (LENGYEL, 2003:291)

„A modell talapzatát a hosszú távú fejlődéshez elengedhetetlen társadalmi, gazdasági, környezeti és településszerkezeti sikereségi faktorok alkotják. A piramis középső részén a gazdaságfejlesztéshez alkalmazható alaptényezők találhatók, amelyekre

épülnek az egységes versenyképesség definíciójában szereplő alapkategóriák (versenyképességi mutatók). Míg a piramis csúcsán a végső cél, a régió lakosságának életszínvonala, életminősége található.” (LENGYEL, 2003:292)

„A piramis-modellben szereplő alaptényezők fejlesztése várhatóan közvetlenül és rövid távon javítja a régiók versenyképességét, amelyek az EU hatodik regionális jelentésének fontossági sorrendjét adják vissza.” (LENGYEL, 2003:293)

Az öt tényező a következők:

- Kutatás-fejlesztés (innovációk, új technológiák és új termékek bevezetése, amelyek származhatnak régió kívülről is (technológiatranszfer, know-how), de lehetnek a régióban működő vállalatok saját fejlesztései is);
- A régióban működő kis- és középvállalkozások (szerepe a munkahelyteremtésben, a foglalkoztatottságban, azaz a versenyképesség egyik alapkategóriájában meghatározó, mivel több esetben megfigyelhető, hogy a nagyvállalatok a termelékenységüket javítva csökkentik foglalkoztatottjaik számát);
- A kívülről jövő befektetések (elsősorban külföldi működő tőke beruházások (FDI) amely a kereskedelemmel együtt hatékony mechanizmust hozott létre a nemzetközi piacok integrálására);
- Az infrastruktúra és humán tőke (fizikai (műszaki) infrastruktúra, hatékony oktatási és szakképzési rendszer);
- Az intézmények és társadalmi tőke (gazdasági szervezetek, munkavállalók szervezetei, közigazgatási intézmények szükségesek és a közöttük hatékonyan működő kapcsolatrendszer).

„A régiók versenyképességét hosszabb távon, áttételeken keresztül befolyásoló tényezők köre igen összetett, amit napjainkban a sikeresség fogalma fog össze. Egyértelműen kiderült, hogy a versenyképességet hosszabb távú társadalmi, környezeti és egyéb folyamatok is befolyásolják, amely közvetve ható tényezőket *sikerességi faktoroknak* nevezzük. A sikerességi faktorokat két csoportba sorolhatjuk, amelyek az ábra két szintjét alkotják. A felső szint az EU-ban elvégzett, a hatodik regionális jelentésben is felhasznált empirikus vizsgálatból származó tényezőket tartalmazza. Ezek a faktorok szoros kapcsolatban állnak az alaptényezőkkel, mivel főleg gazdasági jellegű szempontokat fogalmazznak meg. Azonban a fejlődést több olyan faktor is befolyásolja, amelyek inkább gazdaságon kívüli szempontokat fejeznek ki. A sikerességi faktorok alsó szintje ezeket a regionális fejlődésre hosszabb időtávon keresztül ható társadalmi környezeti- települési feltételeket fogja át.” (LENGYEL, 2003:299-302)

A felső szinten szereplő gazdasági faktorok:

1. gazdasági szerkezet (elsősorban a magas hozzáadott értéket produkáló (informatikai, pénzügyi, hírközlési stb., avagy csúcstechnológiai) szolgáltató szektorok aránya, ahol egyaránt nő a termelékenység es a foglalkoztatottság);
2. innovációs kultúra es kapacitás (kiterjedt innovációs tevékenységek es azok hatékony diffúziója);
3. regionális elérhetőség (a régió megközelíthetősége, közlekedési kapcsolatai, földrajzi fekvése, aminek jelentőségét a közlekedési (repülőtér, vasút, autópálya, kikötők stb.) és a kommunikációs (hírközlés, internet, adatátvitel stb.) infrastruktúra képes csökkenteni);
4. a munkaerő felkészültsége (magasan kvalifikált munkaerő aránya, munkakultúra, a munkafegyelem stb.).

Az alsó sorban a gazdaságon kívüli szempontok közül a szinten négy szerepel:

1. társadalmi szerkezet (gyarapodó középosztály, a felkészült munkaerő a régió fejlődését serkenti igényes keresletével, magasabb jövedelmének felhasználásával);
2. döntési központok (önálló, döntési kompetenciával rendelkező vállalatok, lényegi tevékenységeket folytató egységek jelenléte);
3. a környezet minősége (közbiztonság, minőségi közszolgáltatások, esztétikus városépítészeti, jó helyi közlekedés, az egészséges, biztonságos természeti környezet);
4. a régió társadalmi kohéziója (gondokat kezelni képes, konszenzusra, együttműködésre törekvő önkormányzatok, regionális identitás, lokálpatriotizmus).

PORTER a „Competitive Advantage of Nations” című könyvében ismerteti versenyképesség elméletét. Könyvében arra tesz kísérletet, hogy megmagyarázza egyes országok versenyképességét, pontosabban néhány iparágban/iparági klaszterben meglévő versenyképességét. Véleménye szerint a világgazdaság változó versenykörnyezetében már nem lehet komparatív előnyökről beszélni, hanem kompetitív (verseny) előnyökről van szó (MAJOROS, 1997:12).

Porter szerint egy ország kompetitív előnyét a hazai gazdasági környezet négy egymással szorosan összefüggő adottsága teszi lehetővé (PORTER, 1990:71):

1. Tényezőellátottság: megfelelő termelési tényezők megléte, mint képzett munkaerő, infrastruktúra ahhoz, hogy megfelelő iparágakban versenyezzen.
2. Keresleti viszonyok: a hazai kereslet hatása az adott iparág termékeire és szolgáltatásaira
3. Kapcsolódó és beszállító (háttér) iparágak: Nemzetközi szinten is helytállni képes beszállító háttéripár megléte vagy hiánya.

4. Vállalati stratégia, struktúra és verseny: a vállalat alapítás, - irányítás nemzeti feltételei és a hazai verseny természete.

Ez a négy „belső” tényező együttesen alkotja a nemzeti gyémántot:

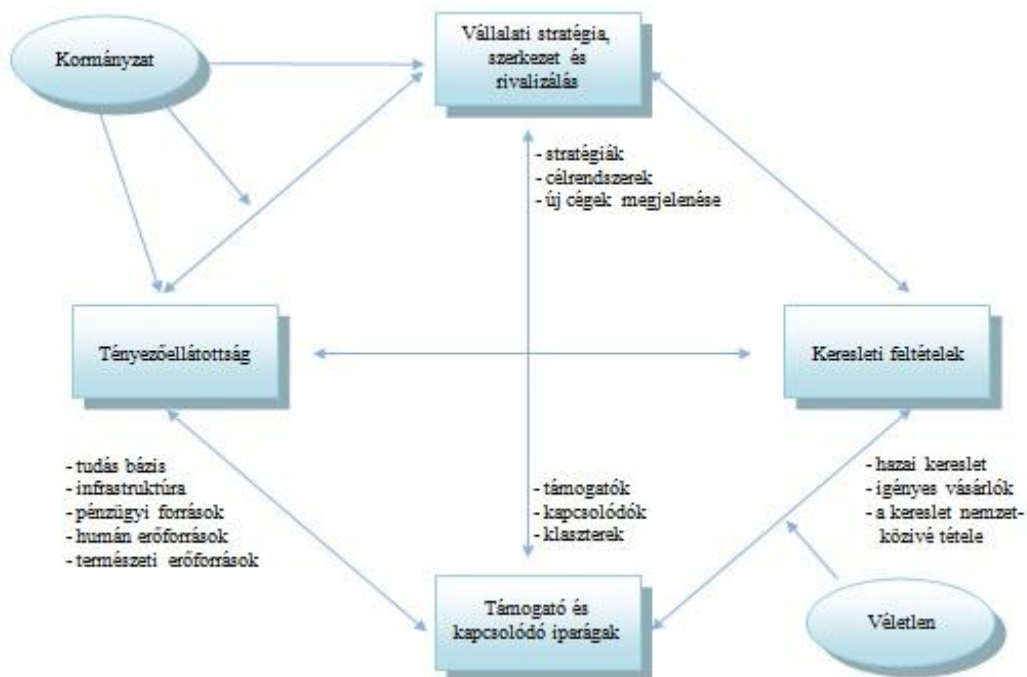
PORTER szerint a nemzetek leginkább azon iparágakban sikeresek, ahol a nemzeti gyémánt a legkedvezőbb adottságokat biztosítja (PORTER, 1990:72). A nemzeti gyémánthoz két külső változó is tartozik:

1. A kormányzat szerepe: a kormányzati politikák befolyásolhatják a gyémánt minden egyes összetevőjét.
2. A véletlen szerepe: ide tartozik minden olyan hatás, amelyekre általában sem a kormányoknak sem a vállalatoknak nincs hatásuk (pl. a külső politikai környezet hirtelen megváltozása, új szabadalmak megjelenése stb.)

Tényezőellátottság - Porter a termelési tényezőket az alábbi csoportokba sorolja

- Emberi erőforrások
- Természeti erőforrások
- Tudás
- Tőke
- Infrastruktúra

29. ábra: A Porter-féle rombusz-modell



Forrás: DEÁK, 2000

Az infrastruktúra típusa, minősége és költsége befolyásolja a versenyt. Porter itt említi a közlekedési hálózatot, a távközlést, a postaszolgáltatásokat, a bankrendszert és az egészségügyet (PORTER, 1990:75).

A termelési tényezők pusztán megléte nem elegendő a versenyképességhez. A kompetitív előny leginkább abból származik, hogy az adott termelési tényezőket hatékonyan és megfelelő helyen használják fel. „A porteri hierarchiában annál kisebb az értéke a fennálló versenyelőnynek, minél inkább a termelési tényezőkön és azoknak is csak szűk körén alapul.” (MAJOROS, 1997:14).

„Későbbi, 1997-ben és azután írt munkáiban Porter a termelési tényezőket már a fentiekől eltérő módon csoportosítja, megkülönböztetve két nagyobb kategóriát, az erőforrásokat és az infrastrukturális elemeket. Az erőforrások a klasszikus termelési tényezőknek felelnek meg, míg az infrastrukturális elemek az erőforrások létrehozásában és allokációjában játszanak szerepet. Porter a termelési tényező kifejezést az erőforrások és az infrastrukturális elemek összességére használja.” (DEÁK, 2000:73)

Keresleti viszonyok – a versenyképességet növeli, ha egy ország fogyasztói kifinomult, differenciált, minőségi termékeket igényelnek. A vállalatokat ez arra kényszeríti, hogy minél magasabb minőségi követelményeknek feleljenek meg. A keresleti viszonyok leírásánál Porter marketing szemlélete kerül előtérbe és elsősorban a kereslet minőségi jellemzőit emeli ki.

Kapcsolódó és beszállító iparágak – Porter szerint egy iparágban tevékenykedő vállalat egy értéklánc része (PORTER, 1990:43). Egy nemzetközileg sikeres vállalat mögött mindig versenyképes partnerek állnak. Egy iparág versenyképességéhez a hazai bázisban jelen lévő nemzetközileg versenyképes kapcsolódó és beszállító iparágak is hozzájárulnak.

Vállalati stratégia, struktúra és verseny – a hazai gazdaságpolitika és gazdasági környezet ösztönző hatása alapvető jelentőségű. Hosszú távú versenytényező a speciális infrastruktúra, a vállalati K+F. A hazai verseny jellegét két tényező határozza meg: a már az iparágban működő vállalatok viselkedése, valamint az új belépők jelentette kihívás.

PORTER (1990:6) szerint egy nemzet elsődleges gazdasági célja csak az lehet, hogy növelje állampolgárai életszínvonalát. Ez a képesség nem a „versenyképesség” függvénye, hanem a termelékenységé. Porter álláspontja szerint a versenyképes nemzet kifejezés nehezen értelmezhető, nemzetgazdasági szinten egyedül a termelékenység az értelmes fogalom, ami az adott ország életszínvonalának hosszú távú meghatározója. Porter javaslata szerint a termelékenység meghatározóival és összetevőivel kell

foglalkozni. Iparáganként kell a termelékenység növelésére koncentrálni, és nem általánosan a „gazdaságban”. Egyetlen nemzet sem lehet mindenben versenyképes. „A versenyképesség dinamikus kategória, idővel változik. Porter egy ország versenyképességének, fejlődésének négy fokozatát különbözteti meg: 1. erőforrásokon, illetve termelési tényezőkön alapuló, 2. beruházásokon alapuló, 3. innováció vezérelt, 4. jóléten, gazdagságon alapuló versenyképesség. Minden ország különböző utat jár be egy-egy fokozaton belül, egyeseket át is ugorhat, vagy visszatérhet az előzőbe.” (ÉLTETŐ, 2003:269)

A versenyképességi modelleket két csoportba lehet sorolni. Az egyik csoportba tartoznak azok, amelyek a gazdálkodási szervezeteket modellezik, a másik csoportba tartoznak azok a versenyképességi keretmodellek, amelyek a térségek – országok vagy régiók – versenyképességét mérik. A versenyképességi modellek közül a Lengyel-féle piramis modell azonosítja azokat az alaptényezőket, amelyek tudatos fejlesztésével a versenyképesség mérését lehetővé tevő mutatók javíthatóak. A modell logikája mentén az önkormányzatok vonatkozásában azonosíthatóak azok a sikerességi faktorok, amelyek közvetlenül és esetenként közvetve járulnak hozzá az alaptényezők fejlesztéséhez. Ezért a versenyképességi keretmodellek közül a Lengyel-féle piramis modell alapján készítem el saját kutatási modelletem.

5. A KUTATÁS MÓDSZERTANI ALPJA

A fejezetben a kutatásról esik szó, valamint a kutatás során alkalmazott kérdőív és a kérdőív által kapott adatbázis elemzési módszereinek bemutatásáról.

A kultúrakutatás során kvantitatív módszertant alkalmaztam, melynek során kérdőíves vizsgálatot végeztem, a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) nemzetközi kérdőív segítségével. A kérdőívet az Észak-alföldi régió önkormányzatainak középvezetői töltötték ki. A választás egyfelől azért esett a középvezetőkre, mert számos hazai kutatás (*MÁLOVICS, 2000; BAKACSI, 2001; CHIKÁN, 2004; MIKULÁS, 2011*) – a GLOBE nemzetközi kérdőívet felhasználásával – is a középvezetőket kérdezte meg. Ezt indokolja az is, hogy a középvezetők jobb rálátással rendelkeznek a szervezet egészére.

A mintában szereplő önkormányzatok kiválasztása az ún. kvótakiválasztással történt, amit az elméleti és gyakorlati statisztikusok átmenetnek tekintik a véletlen és tudatos kiválasztási módszerek között. A kvótakiválasztásnál az alapsokaságot területi elvek szerint körzetekre osztottam, mely jelen esetben az Észak-alföldi régió, azon belül pedig a régiót alkotó három megye. Az előre kialakított kvótalista alapján véletlenszerűen történt az önkormányzatok kiválasztása. A kvótán alapuló kiválasztás célja, hogy a minta hűen tükrözze az alapsokaságot. A módszer lényege a rétegzett mintavétel alapelveihez hasonló, mivel a kvóta módszer az alapsokaság struktúrája alapján szerkeszti meg a minta kereteit. Az ismérvkombinációk segítségével biztosítható a megfelelő mintavétel, a leggyakoribb ismérvkombinációk a lakosság főbb demográfiai jellemzőin alapulnak. A leglényegesebb demográfiai ismérvek szempontjából lehetőség nyílik arra, hogy a minta reprezentálja az alapsokaságot. A kutatási tapasztalatok alapján, ha a minta az alapvető demográfiai, társadalmi-gazdasági ismérvek szempontjából reprezentatív, akkor más szempontból is jellemezi a sokaságot (*LEHOTA, 2001:193-196*).

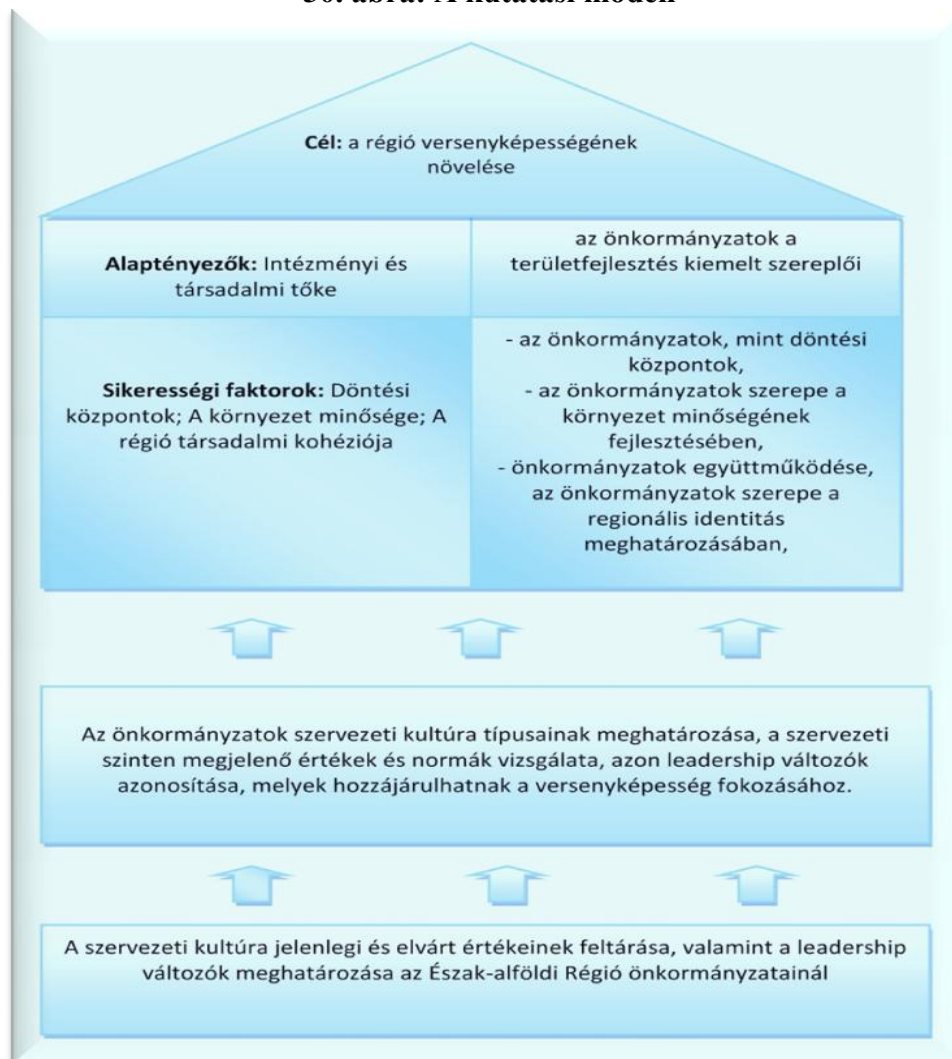
A teljes mintába 193 középvezető került, mely 24 önkormányzat részvételével zajlott. Az önkormányzatokat A, B és C kategóriákba soroltam. A kategorizálás alapját az adott település lélekszáma adta. Az A kategóriába kerültek a megyei jogú városok (Debrecen, Nyíregyháza, Szolnok), a B kategóriába a 6 000-17 000 fős lakosságot számláló települések (Téglás, Létavértes, Püspökladány, Kisújszállás, Berettyóújfalu, Nyíradony, Hajdúdorog, Törökszentmiklós, Újfehértó), a C kategóriába pedig az 1 000-3 000 fős

lakossággal rendelkező települések (Nyírcsászári, Monostorpályi, Nyírvasvári, Nyírgelse, Penészlek, Nyírábrány, Bagamér, Encsencs, Pócspetri, Fülöp, Vámospércs). A kutatásra első alkalommal 2008-ben került sor, személyes találkozások alkalmával. A személyes megkeresését a kérdőív hosszú terjedelme indokolta, mert féltő volt, hogy az önkormányzati dolgozók elfoglaltságuk miatt nem töltik ki. A második felmérés 2012-ben zajlott, aminek keretében ismét személyes találkozások alkalmával a 24 önkormányzat 193 középvezetője kitöltötte a kérdőívet.

5.1. A kutatási modell, a kutatás célja és előfeltevései

Kutatásaim középpontjában a régió versenyképességét befolyásoló faktorok meghatározását és vizsgálatát helyeztem. A versenyképességet nemcsak egy teljesítménynek tekintettem, hanem az azt kialakító vezetési szervezési képességnek is.

30. ábra: A kutatási modell



Forrás: LENGYEL, 2003

A kutatás alapját az Észak-alföldi régióban elhelyezkedő önkormányzatok szervezeti kultúrájának és vezetésének meghatározása adja (30. ábra). A meghatározás során a szervezeti szinten megjelenő értékeket és normákat, illetve azokat a leadership változókat kívántam azonosítani, amelyek a versenyképesség fokozásához hozzájárulnak.

A Lengyel-féle piramis modellt alapul véve az Észak-alföldi régióban azonosítottam azokat a sikerességi faktorokat, illetve alaptényezőket, amelyek növelik a régió versenyképességét. LENGYEL szerint (2003) a sikerességi faktorok a döntési központok, a környezet minősége és a régió társadalmi kohéziója. A kutatás során feltételeztem, hogy az önkormányzatok, mint döntési központok, továbbá mint a környezeti minőség fejlesztésében fontos szerepet játszó intézmények, illetve a Régió identitásának meghatározói maguk az önkormányzatok. Lengyel alaptényezőnek tekinti az intézményi és társadalmi tőkét, ami a modell esetében maguk az önkormányzatok.

A kutatási modell operacionalizálása a sikerességi faktorok révén valósul meg a GLOBE kérdőív segítségével. Az önkormányzatok, mint döntési központok, melyek során az is sikerességi faktor, hogy a települési hierarchiában magas szinten helyezkednek el, a szervezeti kultúra dimenziói révén mérhető. A szervezeti kultúra dimenzió közül az önkormányzatot, mint döntési központot a hatalmi távolság, a bizonytalanságkerülés, a teljesítményorientáció és a jövőorientáció dimenziói határozzák meg, melyek vizsgálatával válik mérhetővé ez a sikerességi faktor. A vezetői tulajdonságok közül a teljesítményorientált, jövőképpel bíró karizmatikus, diplomatikus, szervezett tulajdonságok jellemzőek arra a vezetőre, aki az önkormányzatot, mint döntési központot irányítja, vezeti.

A társadalmi kohézió, mint sikerességi faktor az önkormányzatok esetében az együttműködés és a regionális identitás faktoraiban realizálódik. A szervezeti kultúra dimenziói közül a humánorientáció, a lojalitás, az asszertivitás és az individualizmus/kollektívizmus dimenziói által válnak mérhetővé. A vezetői tulajdonságok esetében a csoportintegrátor, a humánorientált, koordinátor és fejlődésorientált tulajdonságok segítik elő a társadalmi kohéziót.

5.2 Az elemzés során alkalmazott kutatási módszer: A GLOBE kérdőív, mint a kutatás eszköze

A GLOBE projekt 1991-ben indult, Robert House ötlete alapján, aki azt a célt tűzte ki maga elé, hogy feltárja a nemzeti és szervezeti kultúrák, illetve a vezetés közti kapcsolatot (HOUSE, 2002, 2004; DEN HARTOG, 1997). A kezdeti célkitűzések folyamatosan bővültek, mind a kérdéseket mind pedig a projekt tartalmát és méretét tekintve (KARÁCSONYI, 2006). A GLOBE alapvető célja a kultúraközi összehasonlítások kivitelezése, de a GLOBE alkalmas a kultúra specifikus tényezők feltáró vizsgálatára is.

A GLOBE kérdőívvel több, mint 62 kultúrát vizsgáltak. A kutatásban közel 170 nemzetközi szakember vett részt, a GLOBE Koordinációs Team és Robert House professzor irányításával. A kérdőív a társadalmi kultúra, a szervezeti kultúra és a leadership jellegzetességeit vizsgálta.

A projekt a kultúrát több szinten definiálja. Az egyik a kultúra *normatív* definíciója, mely szerint „a kultúrák olyan megkülönböztetett normatív rendszerek, amelyek egy közösség tagjai által közösen birtokolt pszichológiai jellemzőkből és magatartási mintákból állnak, amelyek kényszerítő erejű érzelmi, attitűd- és viselkedései beállítódásokat hoznak létre, amelyek generációkon át közvetítődnek, és megkülönböztetik az adott közösséget, más közösségeket más közösségektől” (HOUSE-ADYTIA-WRIGHT, 1997: 539-540, In: KARÁCSONYI, 2006:102)

A *tapasztalati* definíció szerint „a kultúrák a közösségek olyan megkülönböztetett környezetek, amelyhez a közösségek tagjainak közös jelentése és közös értékei kapcsolódnak, amelyek olyan kényszerítő erejű érzelmi, attitűdbeli és viselkedési beállítódásokat hoznak létre, melyek generációkon át közvetítődnek, és megkülönböztetik az adott közösséget más közösségektől” (HOUSE-ADYTIA-WRIGHT, 1997, 540., In: KARÁCSONYI, 2006:103).

A GLOBE kérdőívnek két változata van. Az egyik az Alfa változat, a másik pedig a Béta. Az alfa változat a szervezeti kultúra és a leadership, az utóbbi a nemzeti kultúra és a leadership kapcsolatát vizsgálja. A kultúrák megnyilvánulásának két aspektusát méri minden egyes dimenzió esetében: a közösségek gyakorlatát (ahogyan a dolgok vannak a szervezetben) leíró változókkal, és a közösségek elvárt értékeit (ahogyan a dolgoknak lenniük kellene a szervezetben) normatív változókkal (KARÁCSONYI, 2006). Az Alfa változat a szervezeti, a Béta változat pedig a társadalmi kultúra jellemzőit vizsgálja.

Magyarországon a GLOBE projekt módszerét első ízben Bakacsi alkalmazta és tette ismertté (*BAKACSI, 1998; BAKACSI-TAKÁCS, 1998/2*).

A kérdőív a hétfokozatú Likert-skála segítségével mér, amely lehetőséget nyújt a válaszadónak arra, hogy véleményét árnyaltan fogalmazza meg, de mégsem olyan széles, hogy megnehezítse a reális választást. A szervezeti és társadalmi kultúra kérdésblokkjaiban egy állítást kellett véleményeznie a válaszadónak. A leadership blokkjaiban egy-egy vezetői tulajdonságot annak alapján jellemez, hogy egy vezetőt az adott tulajdonság mennyire segít, vagy gátol abban, hogy kiváló vezető legyen. A skála páratlan fokozatú (1-7), így lehetővé teszi a válaszadónak a semleges választást, vagyis ha nem tud dönteni, akkor választhatja a 4-es skálaértéket. Másrészt a középső érték választása azt jelentheti, hogy a megállapítás, tulajdonság, vagy magatartásforma átlagosnak tekinthető.

A kérdőív által mért dimenziók a következők:

1. Bizonytalanságkerülés: annak a mértéke, hogy az adott kultúrához tartozó emberek mennyire érzik fenyegetőnek az ismeretlen helyzeteket, valamint az előre jelezhetőség iránti igénnyel van kapcsolatban. Azt mutatja, hogy a szervezet hogyan birkózik meg a változásokkal együtt járó bizonytalansággal, mennyire viselik el a rosszul strukturált helyzeteket.
2. Férfias – nőies értékek: a férfiasság olyan kultúrákra jellemző, amelyek határozottan különbséget tesznek a nemekre jellemző társas szerepek között. A bátorságot, a merészséget, a kemény, hatékony, szigorú viselkedést igénylő szerepeket a férfiaknak tartják fenn. A nőiesség azokra a társadalmakra vonatkoztatható, ahol a férfias és nőies szerepek közötti átjárhatóság nagy, mind a férfiaktól, mind a nőktől elvárják a mérsékletet, a tapintatosságot, a támogatást.
3. Jövőorientáció: annak a mértéke, hogy mennyire fontosak a szervezetben a hosszú távú tervek, célok, a kutatásba – fejlesztésbe, a szakmai fejlődésbe történő befektetés.
4. Hatalmi távolság: annak mértéke, hogy a szervezet kisebb hatalmú tagjai mennyire fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását. A magasabb értékek az egyenlőtlenség nagyobb elfogadottságára utalnak, amely autokratikusabb vezetésfelfogást jelenthet, míg az alacsony értékeket mutató szervezetekre a kisebb egyenlőtlenségek és a participatív vezetésfelfogás jellemző. Lényege a dominancia, a nagyobb hatalommal rendelkezők kontrollja, ami könnyen összetéveszthető a szabályozottságra való törekvéssel, melynek célja a bizonytalanság csökkentése.
5. Individualizmus – kollektívizmus: szervezeti szinten az individualizmus a független munkavégzésben, az elismerésért való versengésben, a társas kapcsolatok hiányában jelenik meg. A kollektív kultúra jellemzői a csapatmunkában, a versengés alacsony fokában, a konszenzusos döntéshozatalban, a kooperáció magas fokában mutatkozik meg.

6. Individualizmus – kollektívizmus: annak mértéke, hogy az egyén mennyire integrálódik szűkebb vagy tágabb közösségekbe. Az egyén mennyire érez büszkeséget, lojalitást és összetartozást a szervezetben, ahová tartozik.

7. Asszertivitás: annak mértéke, hogy az egyének mennyire rámenősek, mennyire konfrontálódnak és mennyire agresszívek a másokkal való kapcsolataikban.

8. Humán orientáció: szervezeti szinten a humán orientáció a méltányosságban, a jó munkafeltételekben, a munkatársak jólétére fordított erőfeszítésekben figyelhető meg.

9. Teljesítményorientáció: lényege a kiválóságra, kemény munkára, nem túl nagy kockázatra és rendszeres visszacsatolásra való erőteljes törekvést jelenti. Az ilyen kultúrákban a megelégedettség forrása maga a munka (MÁLOVICS, 2000; HOUSE-JAVIDAN, 2004).

A fenti dimenziókat a kérdőív hétfokozatú skála segítségével, a dimenziókat négyfajta előfordulásukban méri: jellemző társadalmi gyakorlatként (39 item), elvárt társadalmi értéként (39 item), jellemző szervezeti gyakorlatként (34 item), elvárt szervezeti értéként (41 item). A kérdőív további leadership - változói az alábbiak:

10. táblázat: Leadership változók

Teljesítményorientáció	Individualisztikus
Autokratikusság	Státusz tudatosság
Egykedvűség	Karizmatikus/Inspiráló
Karizmatikus-önfeláldozó	Büntető
Kollektivitás	Diplomatikusság
Döntésképeség	Önigazoló
Adminisztratív tulajdonságok	Jövőképpel bíró
Elszigeltség	Személyes orientáció
Erkölcsei integritás	Kockázat kerülő
Tisztaság	Narcisztikus
Mikro menedzser	Team orinetáció
Humán orientáció	

A kérdőív összesen 112 darab leadesrhip változót tartalmaz.

A 112 változót faktoranalízis segítségével további 21 változót alakítottak ki. (KARÁCSONYI, 2006: 96)

11. táblázat: A faktoranalízissel kialakított 21 változó

Adminisztratív kompetencia	Autokratikus	Autonóm
Inspiráló karizmatikus	Jövőképpel bíró karizmatikus	Önfeláldozó karizmatikus
Együttműködő csoportorientált	Konfliktus teremtő	Döntésképes
Diplomatikus	Tekintélytisztelő	Humánorientált
Integrátor	Rosszindulatú	Visszafogott
Részvételtől elzárkózó	Teljesítmény orientált	Procedurális-bürokratikus
Énközpontú	Státusz tudatos	Csoportintegrátor

Forrás: saját szerkesztés

A 21 változó másodlagos faktorelemzése 6 további faktort eredményezett, amelyek másodlagos leadership változóknak tekinthetők (13. táblázat). (HANGES-DICKSON, 2004, IN: KARÁCSONYI, 2006:96).

12. táblázat: A GLOBE leadership változói és a változókat alkotó itemek

Másodlagos változó	A másodlagos változót alkotó elsődleges változók <i>Az elsődleges skálát alkotó itemek</i>
KARIZMATIKUS	Jövőképvel bíró karizmatikus: <i>Előrelátó, Jövő orientált, előre tervező, jövőképpel bíró, inspiráló, felkészült</i> Inspiráló karizmatikus: <i>Lelkes, pozitív, bátorító, morális erjesztő, motivációt felkeltő, bizalom építő, dinamikus, motiváló</i> Önfeláldozó karizmatikus: <i>Előrelátó, meggyőző, önfeláldozó</i> Integritás: <i>Becsületes, őszinte, igazságos, szavahihető</i> Döntésképesség: <i>Makacs, logikus, intuitív, döntésképes</i> Teljesítmény orientált: <i>Kiválóság orientált, teljesítményorientált, fejlődésorientált</i>
CSOPORTORIENTÁLT	Együttműködő csoportorientált: <i>Csoportorientált, közvetítő, együttműködő, baráti, konzultáló, lojális</i> Csoportintegrátor: <i>Világosan fogalmazó, integrátor, szelíd, informált, kommunikatív, csapatépítő, koordinátor</i> Diplomatikus: <i>Diplomatikus, szókimondó, nyér-nyér problémamegoldó, csoporton belüli konfliktusokat kerülő, eredményes alkudó</i> Rosszindulatú: <i>Ingerlékeny, bosszúálló, öntelt, nem-együttműködő, cinikus, nem egyenes, ellenséges</i> Adminisztratív kompetencia: <i>Rendszeres, adminisztratív készség, szervezett, jó ügyintéző</i>
ÉNKÖZPONTÚ	Énközpontúság: <i>Nem résztvevő, magányos, önérdekű, társaságkerülő</i> Státusz tudatosság: <i>Státusz tudatos, osztály tudatos</i> Konfliktusteremtő: <i>Csoporton belüli versengő, titkolózó, normatisztelő</i> Önigazoló: <i>Indirekt, elutasítást kerülő, kitérő</i> Procedurális-bürokrata: <i>Formális, óvatos, megszokáspárti, rituális, ügyrendi</i>
RÉSZVÉTELI	Autokratikus: <i>Autokratikus, diktatórikus, parancsolgató, elitista, uralkodó, dominanciára törekvő</i> Részvételtől elzárkózó: <i>Egyén-orientált, nem egyenlőségpárti, mikro-vezető, nem delegáló</i>
HUMÁNORIENTÁLT	Visszafogottság: <i>Szerény, nyugodt, háttérbe húzódó, türelmes</i> Humánorientáció: <i>Nagylelkű, könyörületes</i>
AUTONÓM	Autonóm: <i>Autonóm, független, egyéni, individualista</i>

Forrás: KARÁCSONYI, 2006:96

A GLOBE kérdőív segítségével 112 leadership változót mérhető, amelyeknek a faktoranalízisét Bakacsi és Takács végezte el 1998-ban. Elemzésük alapján öt faktort alakítottak ki. Magas megbízhatóságuk miatt önálló skálaként használták. Az öt faktor kiskirály, hiteles-participatív, változásvezető, remete, bürokrata.

„KISKIRÁLY”

A „kiskirály” változóba a következő ideális vezetőtől elvárt tulajdonságok kerültek

autokrata	nem egyenes	független
arrogáns	egocentrikus	öntelt
tiltakozó	cinikus	dominanciára törekvő
zsarnoki	parancsolgató	bosszúálló
diktatórikus	autonóm	individualista

„HITELES PARTICIPATÍV”

becsületes	szavahihető	jövő-orientált
igazságos	együttműködő	informált
türelmes	konzultáló	pozitív
bátorító	ambiciózus	
őszinte	diplomatikus	

„VÁLTOZÁS VEZETŐ”

intuitív	logikus	előrelátás képessége
előrelátás	eredményes alkudó	felkészült
előre tervező	informált	

„REMETE”

szelíd	társaság kerülő	kockázatkerülő
baráti	magányos	autonóm

„BÜROKRATA”

osztálytudatos	ügyrendi/procedurális	rituális
státusz tisztelő	elitista	

3.3. A vizsgálati minta bemutatása és az elemzés során alkalmazott statisztikai módszerek

A fejezetben a vizsgálati mintát, illetve a vizsgálatomhoz használt statisztikai módszereket mutatom be. Az elemzés során főkomponens elemzést, variációanalízist (ANOVA), valamint klaszterelemzést végeztem.

A vizsgálati minta bemutatása

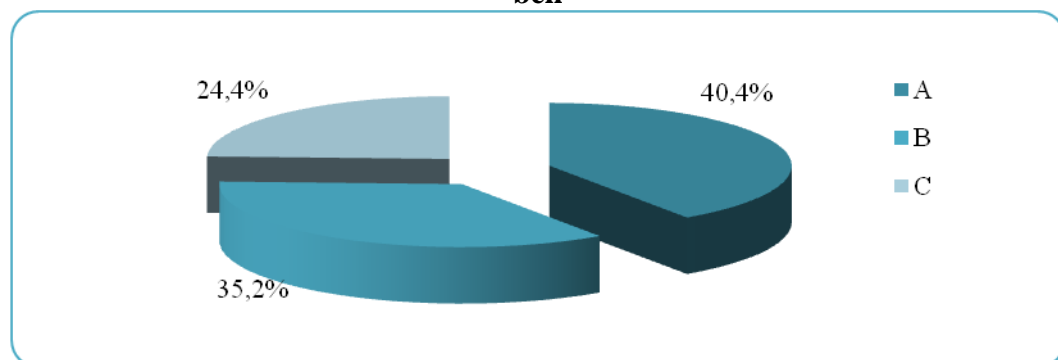
A minta elemszáma 2*193, amely három megye (Hajdú-Bihar, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Jász-Nagykun-Szolnok) településének önkormányzati középvezetői töltötték ki. A minta összeállítása során tekintettel voltam arra, hogy minden településtípus, nem, korcsoport egyaránt kellőképpen képviselve legyen. A minta a nem és a vezetői létszám alapján reprezentatívnak tekinthető, mert az alapsokaság arányait tükrözi, ugyanis az adott önkormányzat esetében a középvezetők töltötték ki a kérdőívet. A kérdőívek

100%-ban érkeztek vissza, így a vizsgálat megállapításai statisztikai szempontból megalapozottnak tekinthetők.

Az első kutatásra 2008-ban került sor, majd 2012-ben egy kontroll vizsgálatot végeztem. A második felmérést az indokolta, hogy a 2008-ban még csak kialakulóban lévő gazdasági válság nem érezte hatását az önkormányzatok működésében. 2012-ben azonban a válság mélyen begyűrűzni látszik, amire az önkormányzatoknak is reagálni kell.

Az önkormányzatokat A, B és C kategóriákba soroltam. A kategorizálás alapját az adott település lélekszáma adta. Az A kategóriába kerültek a megyei jogú városok (Debrecen, Nyíregyháza, Szolnok), a B kategóriába a 6 000-17 000 fős lakosságot számláló települések (Téglás, Létavértes, Püspökladány, Kisújszállás, Berettyóújfalu, Nyíradony, Hajdúdorog, Törökszentmiklós, Újfehértó), a C kategóriába pedig az 1 000-3 000 fős lakossággal rendelkező települések (Nyírcsászári, Monostorpályi, Nyírvasvári, Nyírgelse, Penészlek, Nyírábrány, Bagamér, Encsencs, Pócspetri, Fülöp, Vámospercs). A minta megoszlását szemlélteti a 31. ábra.

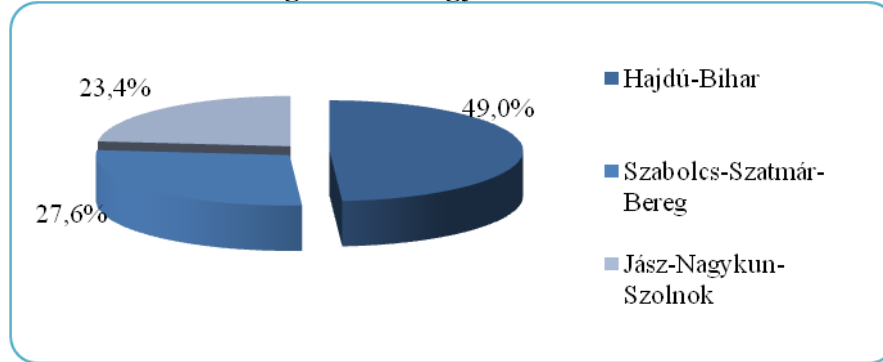
31. ábra: A minta megoszlása az önkormányzat típusa szerint 2008-ban és 2012-ben



Forrás: saját adatbázis alapján

Ezt a besorolási módot azért választottam, mert maguk között az önkormányzati típusok és önkormányzati méretek között is jelentős különbségek figyelhetőek meg. A differenciálódás jelenségei összetettek. Az önkormányzatok vagyonosodási folyamatai is eltérően jelentkeztek az egyes önkormányzatoknál. Az elsődleges nyertesek a nagyvárosok, míg a legnagyobb veszteséget a megyei önkormányzatok realizálták. A kisebb városok önkormányzatainál az összvagyon csökkenése inkább pozícióromlást eredményezett, mintsem reális gazdasági károkat. Ezek a gazdasági folyamatok, illetve maga a gazdasági válság hatásai eltérően érintették ezeket az önkormányzatokat.

32. ábra: A minta megoszlása megyék szerint 2008-ban és 2012-ben

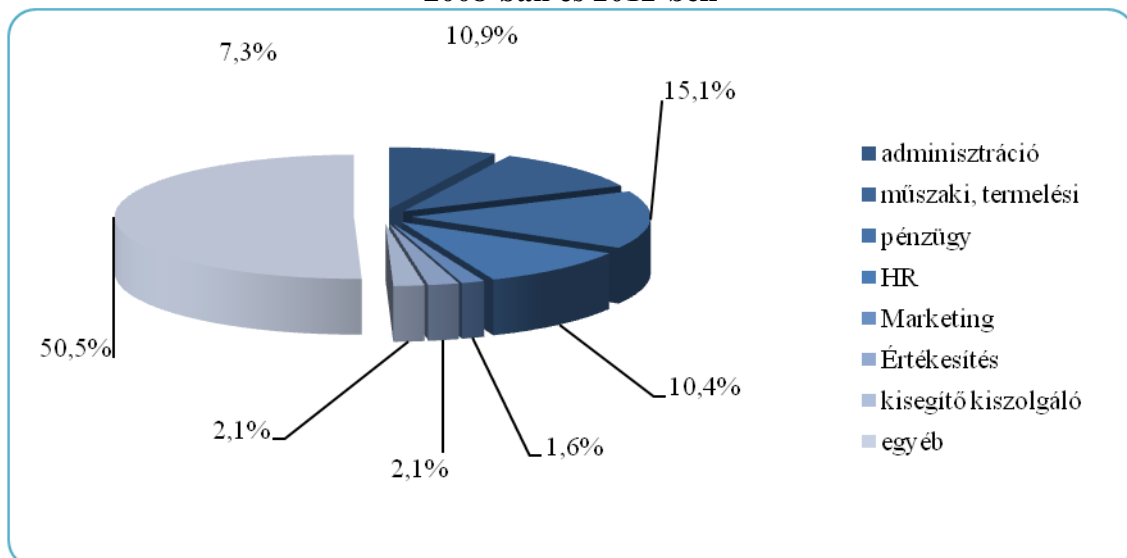


Forrás: saját adatbázis alapján

A minta megoszlását megyénként a 32. ábra szemlélteti. Hajdú-Bihar megyében 49% -os volt a kérdőívek kitöltöttségi aránya, ez köszönhető annak is, hogy a megyei önkormányzat középvezetői 100%-ban kitöltötték a kérdőívet. Szabolcs-Szatmár-Bereg megye esetében számottevőbbek voltak a C kategóriába tartozó önkormányzatok. Jász-Nagykun-Szolnok megyénél a válaszadó középvezetők a B kategóriából kerültek ki.

A 33. ábrán látható, hogy a középvezetők differenciáltan szerepelnek a mintában. Több részleg középvezetője vett részt a kitöltésben, többek között az adminisztráció, a műszaki-termelési, a pénzügyi, a HR, a marketing, az értékesítés, a kisegítő szolgálat vezetői, illetve az egyéb kategóriába tartozók, azok a középvezetők, akik közigazgatással foglalkoznak.

33. ábra: A minta megoszlása a vezető részlegének területe alapján 2008-ban és 2012-ben



Forrás: saját adatbázis alapján

13. táblázat: Demográfiai változók alapstatisztikái a mintában

<i>Kérdés (esszenciális formában)</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>	<i>Variációs koefficiens</i>
Hány emberért felel?	1	80	10.19	10.00	98.19
Hányan dolgoznak az egységében?	2	261	20.85	31.67	151.84
Hány szinttel van lejjebb a fővezetőtől?	0	5	1.73	0.81	46.81
Hány szinttel van lejjebb a végrehajtoi szinttől?	0	3	0.99	0.40	39.93
Formális képzés éveinek száma?	0	27	16.61	2.62	15.80
Mennyi ideje dolgozik jelenlegi helyén?	1	38	12.70	8.45	66.53
Hány éve vezető?	1	31	10.02	6.71	66.99
Munkagyakorlata?	1	43	20.17	9.41	46.66
Életkora?	24	60	42.53	8.35	19.63

Forrás: saját adatbázis alapján

A variációs koefficiens (13. táblázat) arra világít rá, hogy mennyire heterogén a sokaság az adott ismérv tekintetében. A legnagyobb változékonyság az egység létszámában figyelhető meg, valamint a vezető felelőssége alá tartozó emberek számában, a leghomogénebb viszont a sokaság a kor és a formális képzés éveinek tekintetében.

Az elemzés során alkalmazott statisztikai módszerek

Főkomponens elemzés

A disszertációhoz felhasznált kérdőívben 4 kérdésblokk található összesen 189 kérdéssel (34-57-41-57 megosztásban), amelyek elemzésére adatredukció nélkül nem kerülhet sor, hiszen összesen 9 mennyiségi ismérv (hány éves, hány éve vezető, hány beosztottja van, stb.) és 9 minőségi magyarázó változó (nem, kor, ágazat, vallás, stb..) mentén kell a kérdésekre adott válaszok különbözőségét megvizsgálni. A főkomponens elemzés célja, hogy feltárja az irányító háttérváltozókat (dimenziókat) úgy, hogy az egymással összefüggő változókat egy-egy közös főkomponensbe vonja össze (SZÉKELYI-BARNA, 2008). Alkalmazásának egyik fő előnye, hogy adott számú magyarázó változó helyett kisebb számú változóval vizsgálhatjuk az adathalmazt. A főkomponens analízis során tulajdonképpen a változók (az egyes kérdések) összvarianciáját vizsgálom, és az adatredukció volt a céltom. Mindezen előnyök mellett a főkomponensek olyan normális eloszlású változók, amelyekre variancia-analízis (ANOVA) is végrehajtható. Az elemzés részleteiről bővebben szól könyvében SZŰCS (2002) és NARESH K. MALHOTRA (2009). A főkomponens elemzés során Varimax rotációt alkalmaztam az értelmezhető főkomponensek kialakításához. Az analízis

helytállóságát tesztelő KMO mutató értéke minden futtatás esetén meghaladta az elvárt 0,5-öt, mindez azt jelenti, hogy az adatok alkalmasak az analízisre. A Bartlett teszt mögött álló 0,05-nál kisebb szignifikancia szintek is jelezték, hogy a mért változók megfelelnek a minimális követelményeknek. A főkomponens elemzést a vezetői tulajdonságok értékelésénél és a szervezet jelenlegi állapotának és jövőbeli elvárásoknak az értékelésében alkalmaztam úgy, hogy az egyes kérdésekre adott válaszok alapján 9-10 dimenziót hoztam létre.

Varianciaanalízis (ANOVA)

A varianciaelemzés egy olyan paraméteres eljárás, amelynek segítségével megadható, hogy van-e jelentős különbség az egyes ismérvek, mint független változók (pl. nem, végzettség, megyék, önkormányzattípusok) alapján csoportosított almintákban a függő változó (az egyes kérdésekből kialakított főkomponensek /a szervezet jelenbeli és jövőbeli tényezőinek értékelése; vezetői tulajdonságok értékelése/) értékében. A varianciaanalízis ezekre a kérdésekre ad választ. Alkalmazásának feltétele az alminták függetlensége, és a függő változó normalitása, valamint szórásának egyezősége az egyes almintákban. A módszer részletes bemutatása megtalálható FALUS I. és OLLÉ J. (2000) könyvében található. A módszer alkalmazása előtt a vezetők válaszaira egy főkomponens elemzést futtattam az adatok redukálása és a válaszok mögött meghúzódó dimenziók feltárására (pl.: a jutalmi rendszer hatékonysága, a munka szabályozottsága, teljesítményösztönzés). Ezután került sor az ANOVA elemzésre azért, hogy feltárjam a önkormányzatok középvezetői tevékenységének, valamint a vezetők tulajdonságainak értékelésében mutatott véleménykülönbségeit. Arra kerestem választ, hogyha a vezetők véleményét különbözőképpen csoportosítom (megyék, munkaterület, önkormányzat típusa, valamint nem, vallásosság szerint), akkor milyen dimenziók mentén különböznek a vélemények. A fentiekén túl az indokolja az elemzés használatát, hogy az egyes dimenziókat mérő főkomponensek normális eloszlású változók.

Klaszterelemzés

A klaszteranalízis a többváltozós statisztikai módszerek egyik legismertebb eljárása, amely tulajdonképpen egy csoportosító eljárás. Célom olyan klaszterek (csoportok) létrehozása volt, amelyeknek elemei a lehető legszorosabban kapcsolódnak egymáshoz és viszonylag jobban eltérnek a többi klaszter elemeitől (KOVÁCS–BALOGH, 2007). A klaszterelemzés segítségével nemcsak a megfigyelési egyedek csoportosíthatóak, hanem

változócsoportok kialakítására is lehetőség van. Dolgozatomban a Ward-féle módszert alkalmaztam, mert a módszer kifejezetten a csoportosítást minimális információvesztéssel hajtja végre. A klaszterelemzés érvényesítését úgy végeztem, hogy többféle távolsági mértékre is futtattam az eljárást, és a kapott eredményeket összehasonlítottam. A klaszterelemzés segítségével az egyes kérdéseket csoportosítottam és belőlük kialakítottam egy korábbi, hasonló vizsgálat (a GLOBE) által mért dimenziókat, mind a jelenbeli állapotok, mind a jövőre vonatkozó elvárások értékelésére. A dimenziók kialakításához a Pearson-féle és a leggyakrabban alkalmazott euklideszi távolságot használtam. A GLOBE és az általam kialakított dimenziók pontosan egyeztek, ez is erősíti a klaszterelemzés érvényességét.

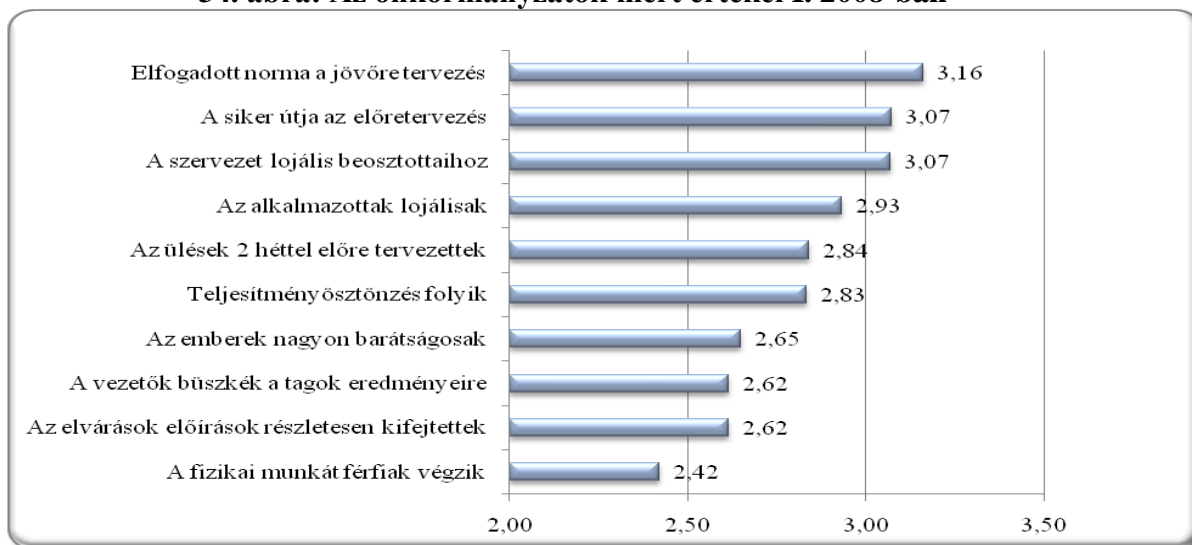
6. A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A VEZETÉS ÖSSZEHAISONLÍTÓ ELEMZÉSE

A fejezetben a GLOBE kérdőív által felvett adatokból az előző fejezetben ismertetett statisztikai módszerek segítségével kialakított eredmények kerülnek bemutatásra. A fejezet felépítése a kérdőív által mért kultúra megnyilvánulások két aspektusa szerint épül fel, azaz a közösségek gyakorlatát (ahogyan a dolgok vannak a szervezetben) és a közösségek elvárt értékeit (ahogyan a dolgoknak lenniük kellene a szervezetben) mutatom be. Emellett a vezetői tulajdonságokat is méri a kérdőív, mely egy újabb alfejezetet képez.

6.1. Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának mért értékei 2008-ban

A kérdőív az egyes dimenziókat négyfajta előfordulásukban méri, többféle statisztikai módszer segítségével vizsgáltam meg az adatbázist. Először leíró statisztikát használtam, továbbá főkomponens elemzést. Klaszteranalízissel vizsgáltam meg a szervezetek mért értékeit. A 34. ábra szemlélteti az önkormányzat szervezeti kultúrájának mért értékeit.

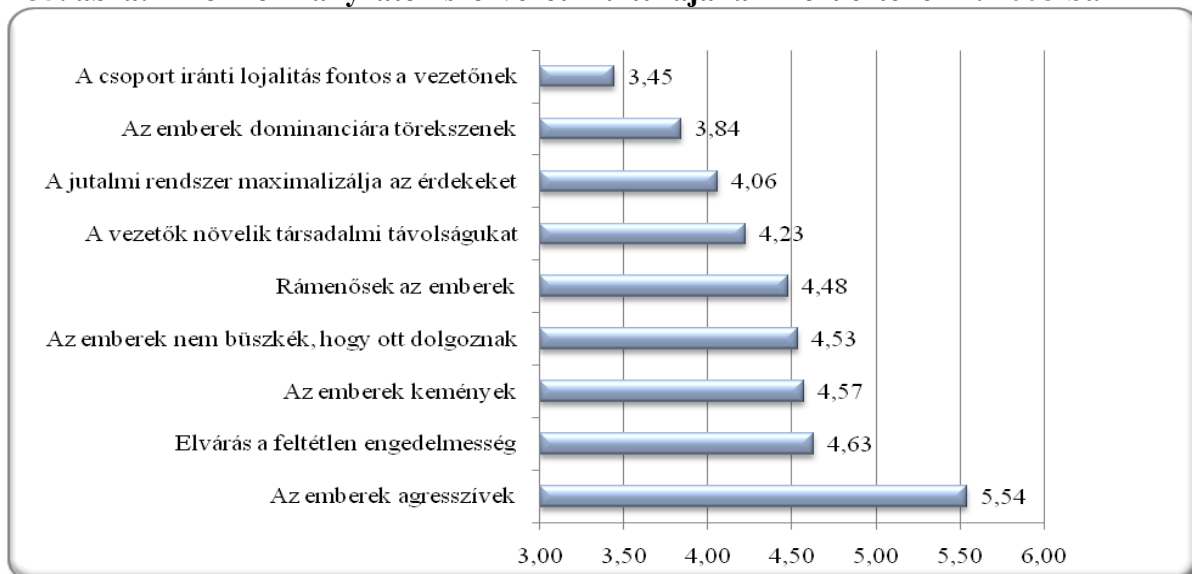
34. ábra: Az önkormányzatok mért értékei I. 2008-ban



Forrás: saját adatbázis alapján

A táblázat a GLOBE kérdőív azon kérdéseit szemlélteti, ahol a Likert skála 1-es értéke jelentette a legjobban jellemzőt a szervezetre, míg a 7-es érték a legkevésbé jellemzőt. Az önkormányzatok mért értéként tekintenek a jövőtervezésre, illetve az előretervezésre. Preferálják, ha a szervezet lojális a beosztottjaihoz, illetve az alkalmazottak is lojálisak. A teljesítményösztönzés is előtérbe kerül.

35. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának mért értékei II. 2008-ban



Forrás: saját adatbázis alapján

Az észlelt értékek (35. ábra) közül elutasítják az agresszivitást, a feltétlen engedelmességet, az emberi keménységet. Kevésbé elutasított értéknek tartják a vezető csoport iránti lojalitását, a dominanciára való törekvést és a jutalmi rendszert.

14. táblázat: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának észlelt értékei az önkormányzatok mérete alapján 2008-ban

Kérdés (esszenciális változata)	Kategória			Összesen
	A	B	C	
A beosztottak kihívó célokat tűznek ki	4,04	3,75	3,74	3,87
Rendszeresség, következetesség	2,95	3,34	3,66	3,26
A vezetők hány %-a nő	4,69	3,21	3,26	3,82
Az emberek agresszívek	5,92	5,06	5,60	5,54
Az ülések 2 héttel előre tervezettek	3,05	2,51	2,96	2,84
Elvárás a feltétlen engedelmesség	5,12	3,97	4,77	4,63
A munka pontosan meghatározott	4,63	3,49	4,21	4,12
A férfiak jobban fejlődnek mint a nők	5,90	5,06	5,77	5,57
A vezetők növelik társadalmi távolságukat	4,54	3,62	4,60	4,23
Az alkalmazottak lojálisak	2,71	3,27	2,83	2,93
Több vezető nő növelné a hatékonyságot	4,38	3,56	4,32	4,08
Nézeteltéréskor az emberek nem beszélnek róla	4,58	3,79	4,26	4,22
A szervezet lojális beosztottaihoz	3,19	3,06	2,87	3,07
Az emberek törődnek egymással	3,46	3,21	3,49	3,38

Forrás: saját adatbázis alapján

A 14. táblázat mutatja be az önkormányzatok észlelt értékeit az önkormányzatok mérete alapján. A megyei jogú városok önkormányzatainál relatíve több a női vezető, a

beosztottak kevésbé tűznek ki kihívó célokat, és a rendszeresség, a következetesség is jobban jellemző.

A 6 000-17 000 fős városi önkormányzatokra relatíve jobban jellemző az agresszivitás, de összességében véve ez kevésbé jellemző a szervezetekre. Az ülések a 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok esetén jobban előre tervezettek és a munka pontosabban meghatározott, valamint a feltétlen engedelmesség nagyobb mértékben elvárás, mint a másik két önkormányzat típus esetében. Az alkalmazottak kevésbé lojálisak, és az emberek inkább gondolkodnak úgy, hogy több női vezető növelné a hatékonyságot. Nézeteltéréskor az emberek inkább nem beszélnek a problémákról.

Az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatok vezetőinek véleménye jobban követi az átlagot. A szervezet lojalitását tekintve viszont eltér a véleményük: úgy gondolják, hogy szervezetük lojálisabb a beosztottaihoz, szemben a másik két típus vezetőinek véleményével. Ennek magyarázata a méretbeli és létszámbeli különbségekben rejlik.

15. táblázat: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának mért értékei megyénként 2008-ban

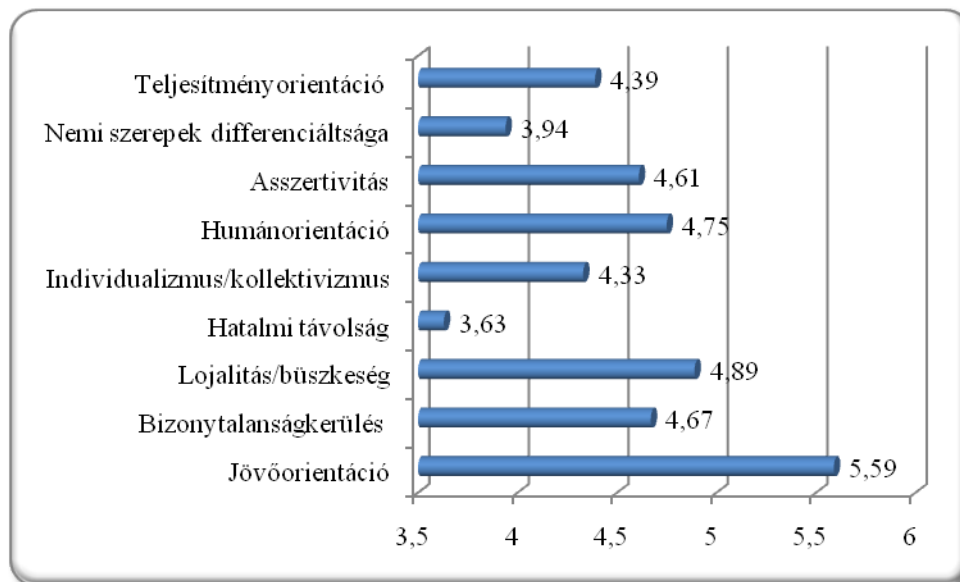
<i>Kérdés</i>	<i>Megye</i>			<i>Összesen</i>
	<i>Hajdú-Bihar</i>	<i>Szabolcs-Szatmár-Bereg</i>	<i>Jász-Nagykun-Szolnok</i>	
Rámenősek az emberek	4,79	4,68	3,60	4,48
A csoport iránti lojalitás fontos a vezetőknek	3,60	3,53	3,04	3,45
Az emberek törődnek egymással	3,37	3,72	3,04	3,39
A csoporttagok büszkék vezetőik eredményére	3,35	3,55	2,89	3,30
A jutalmi rendszer maximalizálja az érdekeket	4,03	4,30	3,78	4,05
A teljesítményt javító újítást jól jutalmazták	4,53	4,98	3,64	4,45
A vezetők növelik társadalmi távolságukat	4,23	4,55	3,78	4,21
A csoportösszetartás fontosabb az önérdeknél	3,79	3,91	3,00	3,64
Több vezető nő növelné a hatékonyságot	4,14	4,26	3,67	4,06
Nézeteltéréskor az emberek nem beszélnek róla	4,48	4,23	3,62	4,21

Forrás: saját adatbázis alapján

A 15. táblázat mutatja be, hogy a vizsgált megyék a szervezet jelenlegi helyzetét hogyan értékelik. A vélemények leginkább Jász-Nagykun-Szolnok megyében tértek el, ugyanis a mintaátlag alatt voltak az átlagpontok, azaz az adott jellemvonás jobban volt esetükben jellemző, mint a másik két megyében. Jász-Nagykun-Szolnok megyében az emberek rámenősebbek, a csoport iránti lojalitás fontos a vezetőknek, több női vezető növelné a hatékonyságot. A nézeteltérésekről az emberek nem szívesen beszélnek.

A vizsgálat érdekében a klaszterelemzéssel határoztam meg, mely itemek kerülnek bele egy dimenzióba, főkomponens elemzéssel létrehoztam a dimenziót, mint főkomponenst a klaszterelemzés által kijelölt itemekből. A teljes adatbázisban elvégzett főkomponens elemzés részben hasonló, részben különböző dimenziókat tárt fel, mint CHIKÁN-CZAKÓ (2004) korábbi, ugyanezen kérdőív alapján elvégzett kutatása a gazdasági szervezeteknél. Célszerűnek tartottam az ő kutatásában szereplő dimenziók alapján is megvizsgálni az önkormányzatokat, illetve ezeknek a dimenzióknak a helytállóságát az önkormányzatok esetében is. Ennek érdekében klaszterelemzést alkalmaztam az itemek csoportosítására. Az egy csoportba kerülő itemekből ismét főkomponens elemzéssel hoztam létre a kívánt dimenziókat. Az alábbiakban láthatjuk az önkormányzatok összehasonlítását a klaszterelemzés által kapott dimenziók alapján.

36. ábra: Szervezeti szintű mért kultúra változói 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert -skálán

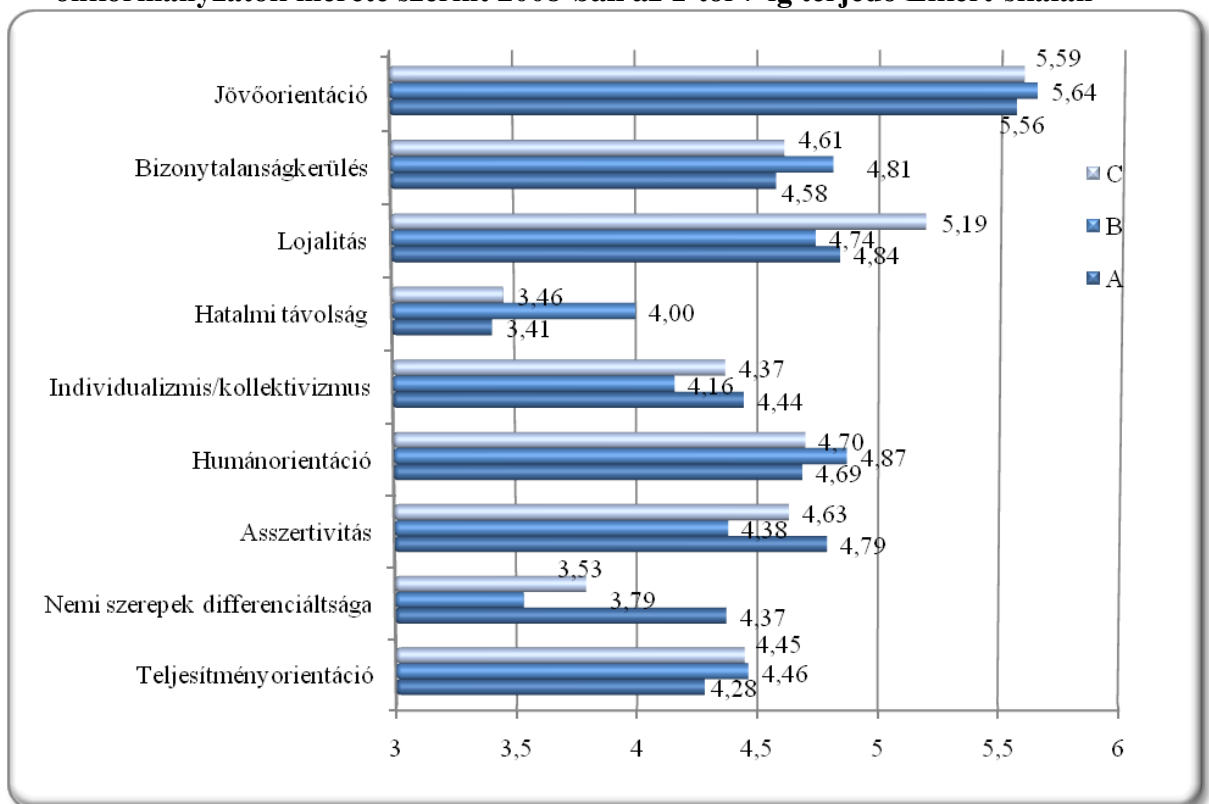


Forrás: saját adatbázis alapján

A kapott eredmények átlaga (36. ábra) azt mutatja, hogy a mintában szereplő önkormányzatok középvezetői a jövőorientációt, a lojalitást és a humán orientációt részesítik előnyben. Ezek a tényezők egy önkormányzat életében tényleg nagyon fontos szerepet játszanak, hiszen a jövőre való tervezés és felkészülés biztosítja a szervezetek stabil működését. Ezért is került háttérbe a bizonytalanságkerülés dimenziója, hiszen az előretervezéssel e kockázati tényező részben csökkenthető. A lojalitás és humánorientáció pedig olyan fontos emberi értékek, amelyek egy csoport számára nélkülözhetetlenek. A csoportkohézió erősítése csak akkor lehetséges, ha e két tényező az emberek normái között szerepelnek. A nemi szerepek differenciáltsága és a hatalmi

távolság a megkérdezett önkormányzatok esetében háttérbe szorultak. A nemi szerepek differenciáltsága a legtöbb önkormányzat esetében megoldott, ezáltal nem jelent kirívó problémát. A férfiak férfimunkát, a nők pedig női munkát végeznek az önkormányzatokon belül. A hatalmi távolság kicsiny voltát a humánorientáció és a lojalitás dimenziók erősségének lehet tulajdonítani, ugyanis ezek igen erősen jelen vannak az önkormányzatok szervezeti kultúrájában, ezáltal a hatalmi távolság gyenge lesz.

37. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúra dimenzióinak mért értékei az önkormányzatok mérete szerint 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

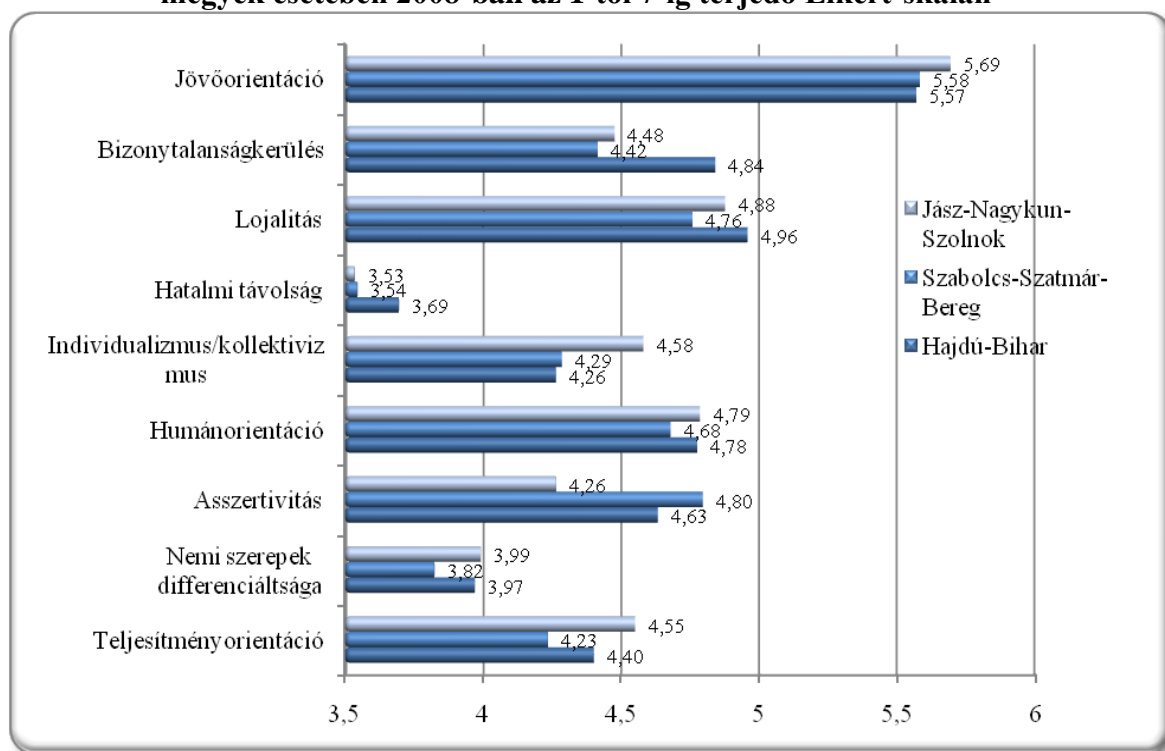
A 37. ábra szemlélteti az önkormányzatok szervezeti kultúra dimenzióinak észlelt értékeit az önkormányzatok mérete szerint. A nemi szerepek differenciáltsága, az asszertivitás és az individualizmus/kollektívizmus dimenziók a három önkormányzat típus közül a megyei jogú városok önkormányzatai esetében leginkább jellemzőek. A rámenősség is itt a legjellemzőbb, mert ezen önkormányzatok dolgozói a rámenősség segítségével biztosítják a dominanciájukat.

A 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok esetében a teljesítményorientáció, a humánorientáció, a hatalmi távolság, a bizonytalanságkerülés és a jövőorientáció

dimenziói kaptak relatíve magasabb pontszámot a másik két önkormányzat típushoz képest. A teljesítményorientáció megléte a szervezet méretéből fakad, hisz ebben a gazdasági helyzetben egy kisvárosi önkormányzatnak nagyon sokat kell nyújtania az ottlakóknak. Emellett viszont nagyon fontos, hogy a szervezetben dolgozók jól érezzék magukat a munkahelyükön, hiszen enélkül nem tudnának teljesíteni. Ehhez azonban egy lojális vezetésre van szükség, ebből kifolyólag a hatalmi távolság jelen van ezeknél a szervezeteknél, hiszen a teljesítményt biztosítani kell, de a megfelelő légkört is, azonban ez megfelelő dinamikájú vezetés nélkül lehetetlen. Az önkormányzatoknak fel kell venniük a versenyt a megyei jogú városok önkormányzataival. A gazdasági helyzetből továbbá a szervezet méretéből adódóan a bizonytalanságkerülés dimenziója jelen van. A bizonytalanság enyhítésére a jövőre való tervezéssel lehet felkészülni. Ezért is fontos a szervezet dolgozóinak a jövőorientáció. Szignifikáns különbség a Kruskal-Wallis teszt alapján 5%-os szignifikancia szinten a nemi szerepek differenciáltsága ($\text{Chi}^2=28,940$; szf=2; $p<0,001$), a hatalmi távolság ($\text{Chi}^2=9,844$; szf=2; $p=0,007$) változóknál volt kimutatható. Az asszertivitás ($\text{Chi}^2=5,567$; szf=2; $p=0,062$) esetén csak 10%-os szignifikancia szinten volt különbség. A teljesítményorientáció és az individualizmus/kollektívizmus normális eloszlású változókat ANOVA elemzéssel vizsgáltam. Az analízis egyik tényező esetén sem mutatott ki különbséget ($F=0,656$ és $p=0,520$, valamint $F=1,495$ és $p=0,227$).

2008-ban a három megye a szervezeti kultúra mért értékei (38. ábra) közül kiemelkedően a jövőorientációra helyezi a hangsúlyt. Ennek oka a jelen gazdasági helyzetben és a versenyszféra fokozódásában keresendő. Ebből következik, hogy a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés alacsony értékű. A lojalitás és a humánorientáció a szervezetek jelenében szintén jelen van. A csapatmunka és együttműködés nélkül nem lehet a jövőt tervezni. A rámenősség jelentősége a jövőorientációban és általában a célkitűzések meghatározottságában rejlik. Az asszertivitás elkerülhetetlen egy olyan szervezet esetében, amely a jövőre koncentrál, és lehetőségeit a jövőben találja meg.

38. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának mértértékei az egyes megyék esetében 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



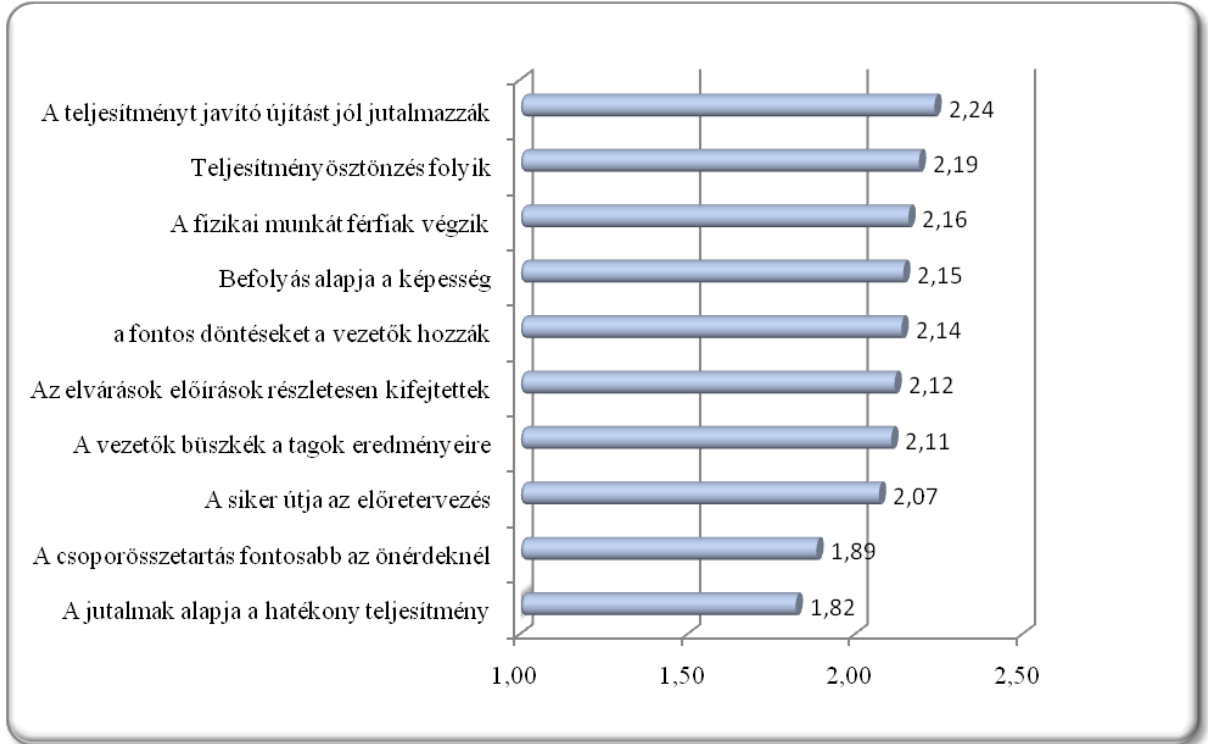
Forrás: saját adatbázis alapján

Szignifikáns különbség a Kruskal-Wallis teszt alapján 5%-os szignifikancia szinten a bizonytalanságkerülés ($\chi^2=6,583$;szf=2;p=0,037) változónál volt kimutatható. Az asszertivitás ($\chi^2=5,088$;szf=2;p=0,078) esetén csak 10%-os szignifikancia szinten volt különbség. A teljesítményorientáció és az individualizmus/kollektizmus normális eloszlású változókat ANOVA elemzéssel vizsgáltam. Az analízis egyik tényező esetén sem mutatott ki különbséget ($F=0,966$ és $p=0,382$, valamint $F=1,365$ és $p=0,258$).

6.2. Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának elvárt értékei

A fejezetben többféle statisztikai módszer segítségével vizsgáltam meg az adatbázist. Először leíró statisztikát használtam, valamint főkomponens elemzéssel és klaszteranalízissel vizsgáltam meg a szervezetek jövőbeli állapotát. Általános leíró statisztika segítségével megvizsgáltam a szervezet jövőbeni helyzetét.

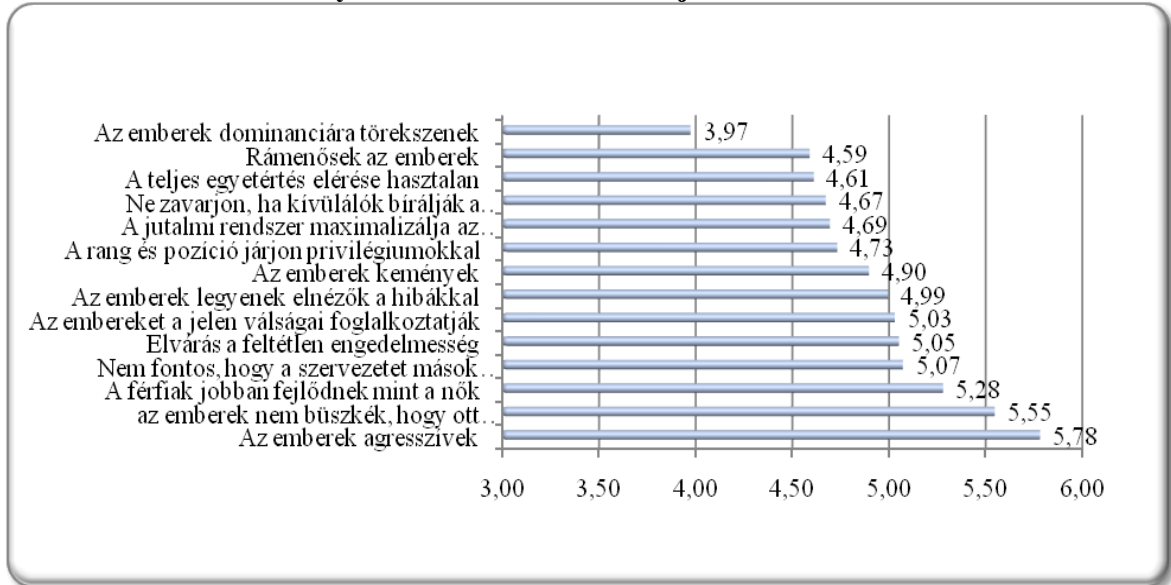
39. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának elvárt értékei I. 2008-ban



Forrás: saját adatbázis alapján

A szervezet dolgainak értékelése kapcsán a jövő szempontjából (39. ábra) a megkérdezett szervezetek tagjai úgy vélik, a legjobban az alábbiaknak kellene lennie a szervezetekre: a jutalmak alapját a teljesítménynek kellene képeznie, a csoportösszefogás fontosabb legyen az önérdeknél, a siker útja az előretervezés legyen, a vezetők büszkébbek legyenek a tagokra, az előírások részletesebben kifejtettek legyenek, valamint a fontos döntéseket a vezetők hozzák, a befolyás alapja a képesség legyen, teljesítményösztönzés folyjon, és a férfimunkát férfiak végezzék el. A szervezetre a legkevésbé kellene jellemzőnek lennie a jövőben az emberi agresszivitásnak, keménységnek, valamint annak, hogy a tagok nem büszkéek arra, hogy ott dolgoznak, a férfiak jobban fejlődnek, mint a nők, valamint hogy a férfiak kudarcát rosszabbnak ítélik meg. Az önkormányzatok középvezetői szerint fontosabbnak kellene lennie, hogy a szervezetet hogyan értékelik mások, és hogy az emberek ne legyenek elnézőek a hibákkal szemben.

40. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának elvárt értékei II. 2008-ban



Forrás: saját adatbázis alapján

A szervezetben dolgozók a jövőben kevésbé akarnak agresszívek lenni, illetve el akarják kerülni, hogy a dolgozók ne legyenek büszkéek arra, hogy az önkormányzatnál dolgoznak. Kerülni szeretnék a feltétlen engedelmességet, illetve azt, hogy a férfiak jobban fejlődnek, mint a nők (40. ábra).

16. táblázat: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának elvárt értékeinek értékelése az önkormányzatok méretei szerint 2008-ban

Kérdés (esszenciálisan)	Kategória			Összesen
	A	B	C	
Teljesítményösztönzés folyik	2.08	2.12	2.49	2.19
A jutalmak alapja a hatékony teljesítmény	1.64	1.96	1.94	1.82
Befolyás alapja a képesség	2.09	1.96	2.51	2.15
Rendszeresség, következetesség	3.21	2.60	3.02	2.95
Elfogadott norma a jövőre tervezés	2.44	2.21	2.36	2.34
A jutalmi rendszer maximalizálja az érdekeket	4.83	4.50	4.74	4.69
Több vezető nő növelné a hatékonyságot	4.14	3.27	4.36	3.89
Az emberek egyéni projekteken dolgoznak	4.33	3.96	4.15	4.16
Az emberek törődnek egymással	2.53	2.47	1.89	2.35
A csoporttagok büszkéek vezetőik eredményére	2.73	2.71	2.55	2.68
A csoportösszetartás fontosabb az önérdéknél	1.86	2.09	1.64	1.89
A beosztottak kihívó célokat tűznek ki	2.91	3.34	2.38	2.93

Forrás: saját adatbázis alapján

A szervezet jövőbeli alakulásáról a szervezet középvezetői a különböző önkormányzattípusoknál eltérően vélekedtek az egyes jellemzők tekintetében, melyet a 16. táblázat mutat be.

A megyei jogú városok önkormányzatai esetében a szervezet dolgozói a jövőben azt szeretnék, hogy a jutalmak alapja a hatékony teljesítmény, illetve a teljesítményösztönzés legyen.

A 6 000-17 000 fős városi önkormányzatoknál a rendszerességet és a következetességet hangsúlyoznák, a jövőre tervezés legyen jellemző a szervezetre, elvárás legyen a feltétlen engedelmesség, és hogy az emberek egyéni projekteken dolgozzanak.

Az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatok esetében kívánatos lenne, hogy a dolgozók jobban törődjenek egymással, az elvárások és előírások részletesen kifejtettek legyenek, a csoport összetartozása fontosabb legyen az önérdéknél.

17. táblázat: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának elvárt értékeinek értékelése megyénként 2008-ban

<i>Kérdés (esszenciálisan)</i>	<i>Megye</i>			<i>Összesen</i>
	<i>Hajdú-Bihar</i>	<i>Szabolcs-Szatmár-Bereg</i>	<i>Jász-Nagykun-Szolnok</i>	
Teljesítményösztönzés folyik	2,06	2,51	2,11	2,20
A jutalmak alapja a hatékony teljesítmény	1,65	1,94	2,07	1,83
A vezetők büszkék a tagok eredményeire	1,90	2,34	2,29	2,12
Befolyás alapja a képesség	1,99	2,47	2,07	2,14
Az emberek törődnek egymással	2,37	2,23	2,47	2,35
Az elvárások előírások részletesen kifejtettek	2,11	1,91	2,38	2,11
Az ülések 2 héttel előre tervezettek	2,48	2,08	1,98	2,25
A siker útja az előretervezés	2,05	2,32	1,84	2,08
Elfogadott norma a jövőre tervezés	2,38	2,53	2,04	2,34
A fizikai munkát férfiak végzik	2,23	2,26	1,91	2,17
Több vezető nő növelné a hatékonyságot	4,06	4,09	3,22	3,87

Forrás: saját adatbázis alapján

A szervezet dolgainak jövőbeli alakulását a 17. táblázat szemlélteti. Ez az egyes megyékben eltérő vonásokat mutat.

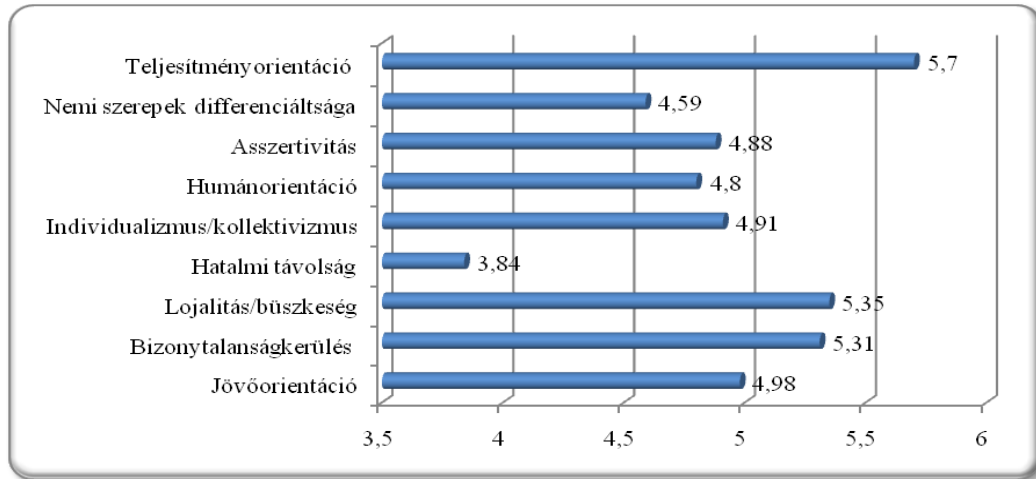
Hajdú-Bihar megyében a szervezetek dolgozói szeretnék, hogy a jövőben a befolyás alapja a képesség legyen, a vezetőknek legyen fontosabb a csoport iránti lojalitás, illetve a vezetők legyenek büszkék a tagok eredményeire.

Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a jövőben a dolgozók törekednének arra, hogy az emberek törődjenek egymással, az elvárások, előírások részletesebben kifejtettek legyenek, a csoportösszetartozás fontosabb legyen az önérdéknél.

A Jász-Nagykun-Szolnok megyében a középvezetők szerint a jövőben a szervezetre inkább az előretervezettség lenne kívánatos, a férfimunkát férfiak végezzék, illetve több női vezető növelhetné a hatékonyságot.

Eredményeimet tovább vizsgáltam, mely során klaszterelemzést végeztem az itemek csoportosításával. Az egy csoportba kerülő itemekből ismét főkomponens elemzéssel hoztam létre a kívánt dimenziót.

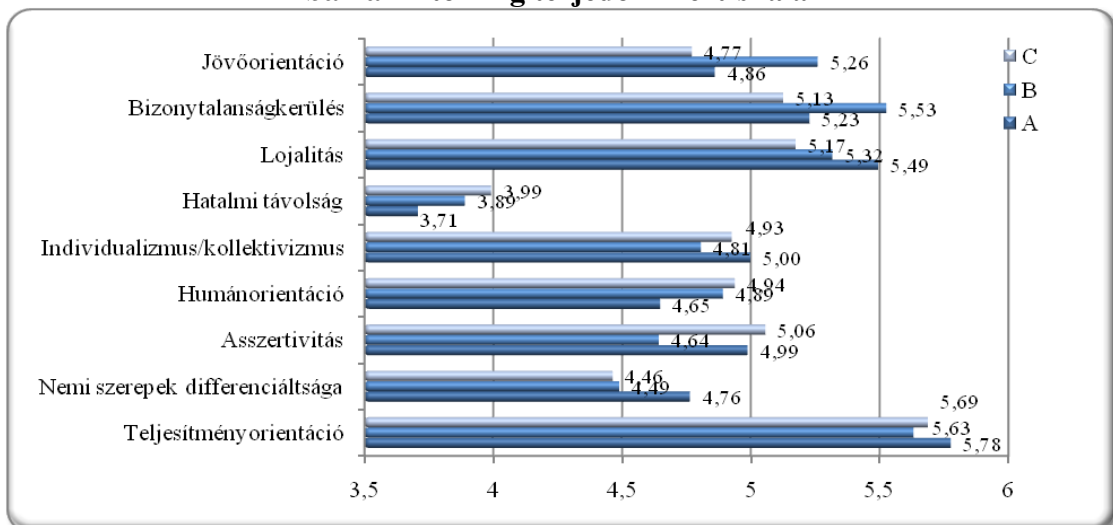
41. ábra: Szervezeti kultúra elvárt értékei 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

A jövőben (41. ábra) a kutatásban szereplő önkormányzatok középvezetői a teljesítményorientációt, a lojalitást és a bizonytalanságkerülés változóit várják el. A bizonytalanságkerülés igénye azt mutatja, hogy a felmerülő problémákat, illetve a változással együtt járó bizonytalanságokat, az önkormányzat hogyan tudja kezelni. A nemi szerepek differenciáltsága a jövőben is megfelelő, ezen a szervezetek dolgozói nem akarnak változtatni.

42. ábra: Szervezeti kultúra elvárt értékei az önkormányzat méretei alapján 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



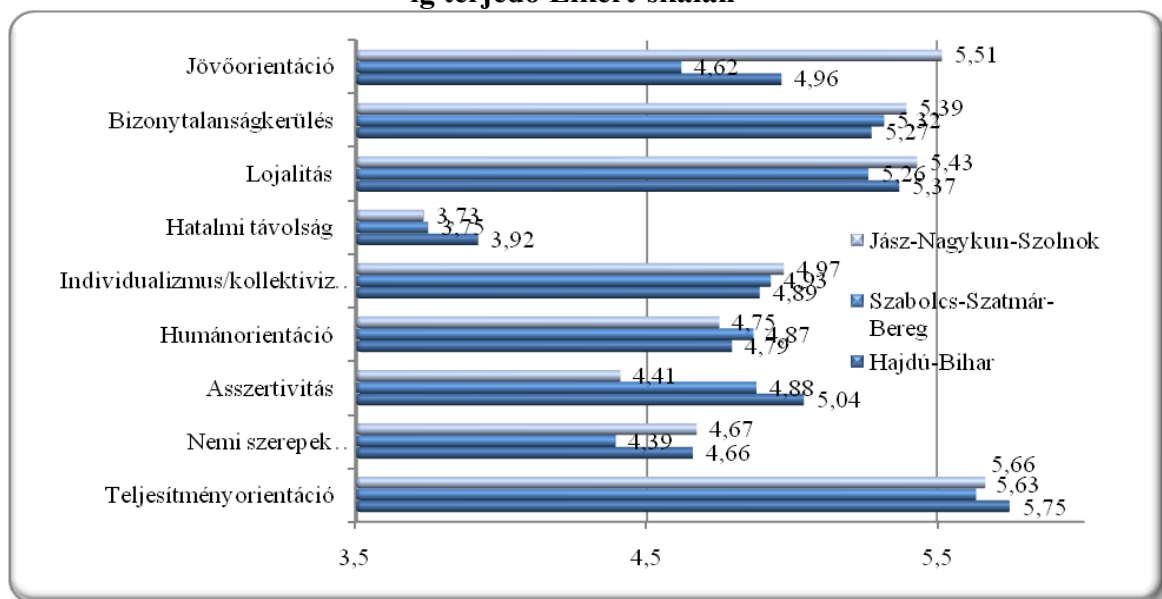
Forrás: saját adatbázis alapján

A megyei jogú városok önkormányzatai esetében a teljesítményorientáció, a nemi szerepek differenciáltsága, individualizmus/kollektívizmus, valamint a lojalitás dimenziók kerültek jobban előtérbe a többi önkormányzathoz képest, míg a 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok esetében a bizonytalanságkerülés és a jövőorientáció dimenziói relatíve jobban meghatározóak a többi önkormányzati típushoz képest.

Az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatok esetében az asszertivitás, a humánorientáció és a hatalmi távolság lenne a jövőben jobban kívánatos, mint a másik két típus esetén. Ezt szemlélteti a 42. ábra.

Szignifikáns különbség a Kruskal-Wallis teszt alapján 5%-os szignifikancia szinten a nemi szerepek differenciáltsága ($\text{Chi}^2=7,428$; szf=2; $p=0,0244$) és jövőorientáció ($\text{Chi}^2=8,381$; szf=2; $p=0,0151$) változóknál volt kimutatható. A bizonytalanság kerülés ($\text{Chi}^2=5,139$; szf=2; $p=0,076$), a humánorientáció ($\text{Chi}^2=5,356$; szf=2; $p=0,068$) és az asszertivitás ($\text{Chi}^2=4,682$; szf=2; $p=0,096$) esetén csak 10%-os szignifikancia szinten volt különbség.

43. ábra: Szervezeti szintű elvárt kultúra változói megyénként 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

A teljesítményorientáció és az asszertivitás, valamint a hatalmi távolság dimenziói Hajdú-Bihar megyében lennének kívánatosabbak a jövőre nézve. A humánorientációt relatíve jobban szeretnék erősíteni a jövőben Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében. Jász-Nagykun-Szolnok megyében a nemi szerepek differenciáltsága, az individualizmus/kollektívizmus, a lojalitás, a bizonytalanságkerülés és a jövőorientáció,

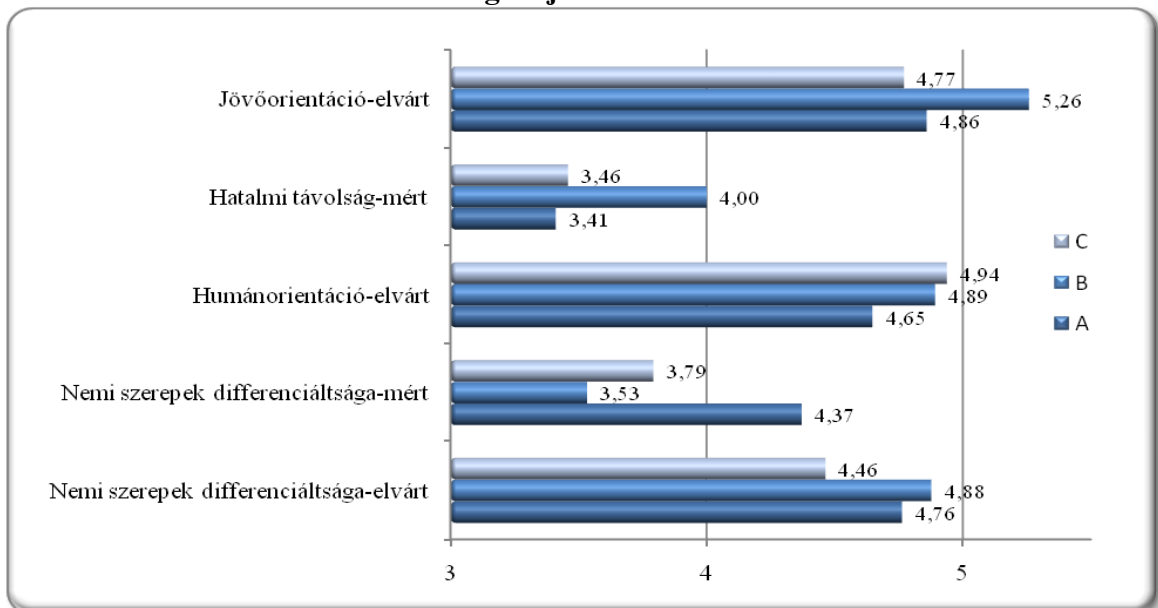
valamint ugyancsak a teljesítményorientáció lenne relatíve jobban kívánatos a másik két megyéhez képest.

Az elvárt értékek és kultúraváltozók tekintetében tehát nincs számottevő különbség a régió egyes megyéi között (43. ábra). Szignifikáns különbség a Kruskal-Wallis test alapján 5%-os szignifikancia szinte a nemi szerepek differenciáltsága ($\text{Chi}^2=7,218$; szf=2; $p=0,027$), asszertivitás ($\text{Chi}^2=6,851$; szf=2; $p=0,032$) és jövőorientáció ($\text{Chi}^2=13,051$; szf=2; $p=0,001$) változóknál volt kimutatható.

6.3. Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának mért és elvárt értékei

A jövőértékelésben a jövőorientációt, a humánorientációt, és a nemi szerepek differenciáltságát ítélték meg eltérően az önkormányzatok. A jelen értékelésben szintén eltértek a vélemények a nemi szerepek differenciáltsága terén, valamint a hatalmi távolság megítélésében. Minél kisebb pontszámot adtak a szervezetek az egyes kérdésekre, annál inkább úgy van, vagy úgy kellene lennie az adott tényezőnek.

44. ábra: Különbségek a szervezeti kultúra dimenzióiban méret alapján 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

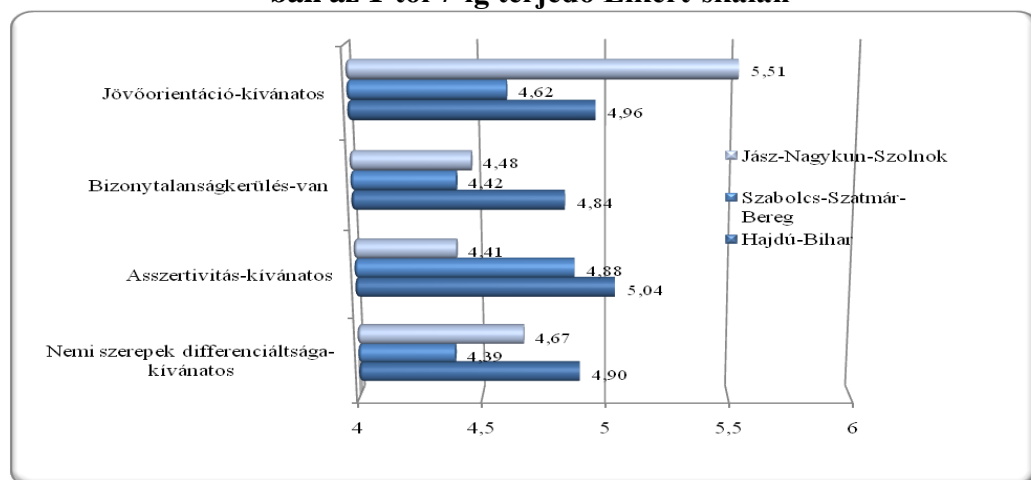
A *nemi szerepek* kevésbé differenciáltak a megyei jogú városok önkormányzatai esetében, míg a jövőben relatíve jobban differenciálnak kellene lennie az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatok szerint.

A *humánorientáció* a megyei jogú városok önkormányzatai szerint lenne kívánatosabb, legkevésbé pedig az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatok vélekednek így.

A *hatalmi távolságok* is leginkább a megyei jogú városok önkormányzatainak megítélése szerint érezhetőek, legkevésbé pedig a 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok esetén.

A *jövőorientáció* legkevésbé kívánatos a 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok szerint lenne, leginkább pedig az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatoknál (44. ábra). Szignifikáns különbség a Kruskal-Wallis teszt alapján 5%-os szignifikancia szinten a nemi szerepek differenciáltsága ($\text{Chi}^2=7,428$; szf=2; $p=0,0244$) és jövőorientáció ($\text{Chi}^2=8,381$; szf=2; $p=0,0151$) változóknál volt kimutatható. A hatalmi távolság ($\text{Chi}^2=9,844$; szf=2; $p=0,007$) és a nemi szerepek differenciáltsága ($\text{Chi}^2=28,940$; szf=2; $p<0,001$) tényezők észlelt értékei esetén az átlagok szignifikánsan különböztek az önkormányzati típusokban.

45. ábra: A szervezeti kultúra dimenzióiban mutatkozó területi különbségek 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

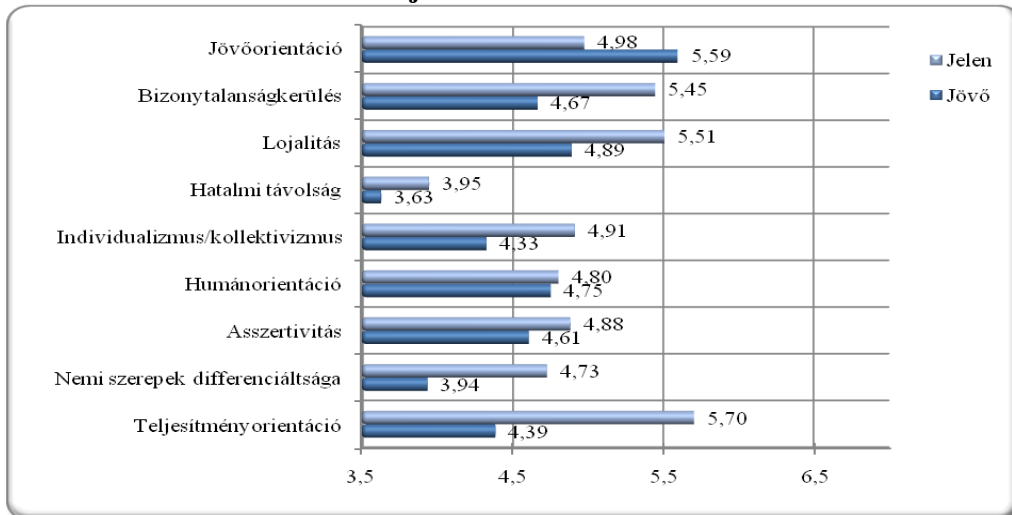
A *jövőorientáció* Jász-Nagykun-Szolnok megyében kevésbé lenne kívánatos, míg Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében fontosabb szerephez juthatna.

A *bizonytalanság kerülése* Hajdú-Bihar megye esetén viszonylag kevésbé jellemző, mint a másik két megyében.

Az *asszertivitás* leginkább Jász-Nagykun-Szolnok megyében kellene előtérbe helyeződnie, a nemi szerepek differenciáltságának pedig Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében kellene kívánatosabbnak lennie (45. ábra). Szignifikáns különbség a Kruskal-Wallis test alapján 5%-os szignifikancia szinte a nemi szerepek differenciáltsága

($\chi^2=7,218$; szf=2; $p=0,027$), asszertivitás ($\chi^2=6,851$;szf=2; $p=0,032$) és jövőorientáció ($\chi^2=13,051$; szf=2; $p=0,001$) változók kívánatos értékei esetén volt kimutatható. Az észlelt értékek esetén csak a bizonytalanságkerülés ($\chi^2=6,583$; szf=2; $p=0,037$) esetén volt szignifikáns eltérés.

461. ábra: Szervezeti szintű mért és elvárt kultúra változói 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

A szervezeti kultúra mért dimenziói közül a *teljesítményorientáció* emelkedik ki, illetve a *lojalitás* és a *bizonytalanságkerülés*. A lojalitás nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a szervezet dolgozói hatékonyan tudjanak dolgozni. A bizonytalanságkerülésért a jelenlegi gazdasági a fő felelős. Az elvárt értékek közül a *jövőorientáció* emelkedik ki (46. ábra). Mivel a teljesítményorientáció kívánatos (Kolmogorov-Smirnov Z: 1,353; p érték:0,051) és jelenlegi (Kolmogorov-Smirnov Z: 1,147; p érték:0,144), az individualizmus/kollektívizmus jelenlegi (Kolmogorov-Smirnov Z: 1,310; p érték:0,065) és jövőbeli (Kolmogorov-Smirnov Z: 1,032; p érték:0,237) értékének alakulása normális eloszlásúnak bizonyult, ezért ezek esetében párosított t-próbát használtam az összehasonlításhoz, a többi tényező esetén pedig a nem paraméteres Wilcoxon-féle próbát. A párosított t-próba (t-statisztika = 14,01 és 6,297) mindkét esetben $p<0,001$ szignifikanciával szignifikáns különbséget jelzett a teljesítményorientáció és az individualizmus jelenlegi és kívánatos értéke között. A Wilcoxon féle teszt csak a humánorientáció (Z=-0,193, $p=0,847$) és a hatalmi távolság (Z=-1,669, $p=0,095$) jelenlegi és kívánatos értékei között nem jelzett szignifikáns különbséget, az összes többi tényező esetén $p<0,001$ szignifikanciával szignifikáns eltérés adódott.

6.4. Vezetői tulajdonságok 2008-ban

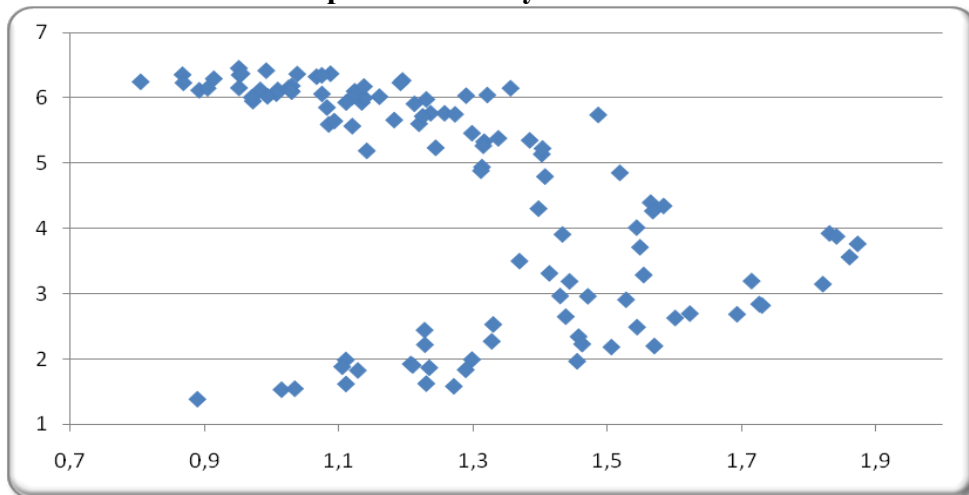
A fejezetben ugyancsak több, különböző statisztikai módszert felhasználva vizsgáltam meg az adatbázist. A leíró statisztika elkészítése után kidolgoztam a főkomponens elemzést, ezután szintén klaszteranalízissel vizsgáltam meg a vezetői tulajdonságokat.

A vezetési stílust 112 változó segítségével méri a kérdőív, amely viselkedési mintákat, tulajdonságokat, valamint személyiségjegyeket tartalmaz. A 2. és 4. kérdésblokk esetében a válaszadóknak egy hét fokozatú skála segítségével értékelnie kellett, hogy a felsorolt tulajdonságok a kiváló vezetővé válást milyen mértékben gátolják, illetve segítik. A skála alacsony értéke a sikeres vezetést gátló, a magasabb értékei pedig a nagymértékben segítő tulajdonságokat jelölik. A közepes érték azt jelenti, hogy az adott változó nincsen hatással arra, hogy valaki ideális vezető lesz-e vagy sem.

A 112 változó segítségével három csoportot alakítottam ki.

1. csoport: magas átlag (nagyobb, mint 4,9 / szórás 1,36). Az ebbe a csoportba került változók a sikeres vezetést egyértelműen támogatják, illetve a válaszadók ebben egyet is értenek.
2. csoport: alacsony átlag (kisebb, mint 2,55 / szórás 1,36). Ebbe a csoportba kerültek azok a változók, amelyek a sikeres vezetést egyértelműen gátolják, és a megkérdezettek ebben egyet is értenek.
3. csoport: ebbe a csoportba került az összes többi változó, ami máshova nem volt besorolható, tehát nem lehet egyértelműen eldönteni, hogy serkentik vagy gátolják az adott vezető sikeressé válását

47. ábra: A 112 leadership változó elhelyezkedése félhold alakban 2008-ban



Forrás: saját adatbázis alapján

A 112 változó félhold alakban helyezkedik el (RAKOSA, 2002). Ebből azt a következtetést lehet levonni, hogy az egyes vezetői tulajdonságokról a megkérdezettek

egyértelműen pozitívan vagy negatívan nyilatkoztak, míg más tulajdonságokkal kapcsolatban a válaszadók véleménye jelentősen eltér. Mindezek alapján három csoportot lehet kialakítani (47. ábra).

1. csoport: Elvárt vezetési képességek és tulajdonságok

18. táblázat: Elvárt vezetői képességek és tulajdonságok 2008-ban

<i>Tényező</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>	<i>Tényező</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>
Szavahihető	6,46	0,95	Jó ügyintéző	6,03	1,16
Koordinátor	6,42	0,99	Előrelátás képessége	6,02	0,97
Döntésképes	6,38	1,09	Ambiciózus	6,02	1,12
Megbízható	6,38	0,96	Csoport orientált	6,01	1,14
Fejlődés-orientált	6,37	1,04	Őszinte	5,98	1,23
Szervezett	6,36	0,87	Eredményes	5,96	0,97
Informált	6,36	0,95	Konzultáló	5,94	1,13
Becsületes	6,35	1,08	Jövő-orientált	5,94	1,11
Intelligens	6,33	1,07	Pozitív	5,92	1,21
Előre tervező	6,30	0,91	Türelmes	5,86	1,08
Igazságos	6,27	1,20	Nyugodt	5,77	1,26
Kiválóság-orientáltság	6,25	0,81	Intellektuálisan serkentő	5,77	1,24
Felkészült	6,24	1,19	Motiváló	5,76	1,27
Kommunikatív	6,24	0,87	Jövőképpel bíró	5,73	1,23
Világosan fogalmaz	6,19	1,03	Meggyőző	5,67	1,18
Csapatépítő	6,18	1,14	Normatisztelő	5,65	1,09
Inspiráló	6,16	1,03	Lojális	5,61	1,22
Rendszeres	6,16	0,95	Környezettudatos	5,60	1,09
Diplomatikus	6,16	1,36	Környezetbarát	5,58	1,12
Dinamikus	6,16	0,91	Közvetítő	5,47	1,30
Előrelátó	6,13	1,01	Csoporton belüli szerecsenmosdató	5,39	1,34
Együttműködő	6,12	0,89	Teljesítményorientált	5,36	1,39
Motivációt felkeltő	6,11	1,03	Lelkes	5,34	1,32
Logikus	6,10	1,03	Ügyrendi	5,27	1,32
Bátorító	6,07	1,01	Evilági	5,24	1,24
Intuitív	6,07	1,08	Osztály-tudatos	5,23	1,40
Integrátor	6,05	1,32	Státusz-tisztelő	5,20	1,14
Adminisztratív	6,04	1,29	Szerény	4,95	1,31
Bizalomépítő	6,03	0,99			

Forrás: saját adatbázis alapján

A 57 változót (18. táblázat) szórás szerint vizsgálva megállapítható, hogy a legnagyobb egyetértés a szavahihető és a koordinátor tulajdonságok tekintetében van. Emellett a döntésképes, fejlődés-orientált, megbízható változók szerepelnek a vezetői tulajdonságok közül. Ezen ismérvek egy önkormányzat vezetésében nélkülözhetetlenek, ugyanis aki nem szavahihető, az elveszíti tekintélyét a munkatársak, illetve a társadalom körében egyaránt. A koordinálás nélkülözhetetlen az önkormányzat életében. E

tulajdonságok alapján az önkormányzat dolgozói véleménye által egy olyan vezető képe rajzolódik ki, aki jövőorientált, beosztottjait jól tudja motiválni, illetve alakítója az önkormányzat szervezeti kultúrájának.

2. csoport: Elutasított vezetési képességek és tulajdonságok

A leginkább elutasított magatartási formák, viselkedések a félhold alakú ponthalmaz másik csücskénél helyezkednek el. Az ezen tulajdonságokkal szembeni erőteljes elutasítást az alacsony szórás mutatja.

19. táblázat: Elutasított vezetési képességek és tulajdonságok 2008-ban

<i>Tényező</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>	<i>Tényező</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>
Indirekt	2,54	1,33	Nem nyílt	1,89	1,11
Parancsolgató	2,50	1,54	Nem résztvevő	1,88	1,24
Távolságtartó	2,45	1,23	Könyörtelen, kegyetlen	1,84	1,29
Autokrata	2,35	1,46	Cinikus	1,83	1,13
Titkolózó	2,28	1,33	Arrogáns	1,63	1,23
Uralkodó	2,23	1,23	Nem együttműködő	1,63	1,11
Aszociális	2,00	1,30	Zsarnoki	1,59	1,27
Ingerlékeny	1,99	1,11	Ellenséges	1,55	1,04
Provokatív	1,97	1,46	Bosszúálló	1,54	1,02
Érzékeny	1,93	1,21	Nem egyenes	1,39	0,89
Egocentrikus	1,91	1,21			

Forrás: saját adatbázis alapján

A leginkább elutasított tulajdonságok (19. táblázat) közül kiemelkedik az indirekt, a parancsolgató, a távolságtartó, az autokrata. A szervezetek dolgozói az ezen tulajdonságokból kirajzolódó „diktátor” jellemvonásokat elutasítják, ugyanis ezek a vezetői személyiségjegyek gátolják a vezetőt a vezetésben, és az ideális szervezeti kultúra kialakításában.

3. csoport: A leginkább vitatott elemek

Erről a csoportról oszlik meg a leginkább a válaszadók véleménye a sikeres vezetés tekintetében.

20. táblázat: A leginkább vitatott vezetői képességek és tulajdonságok 2008-ban

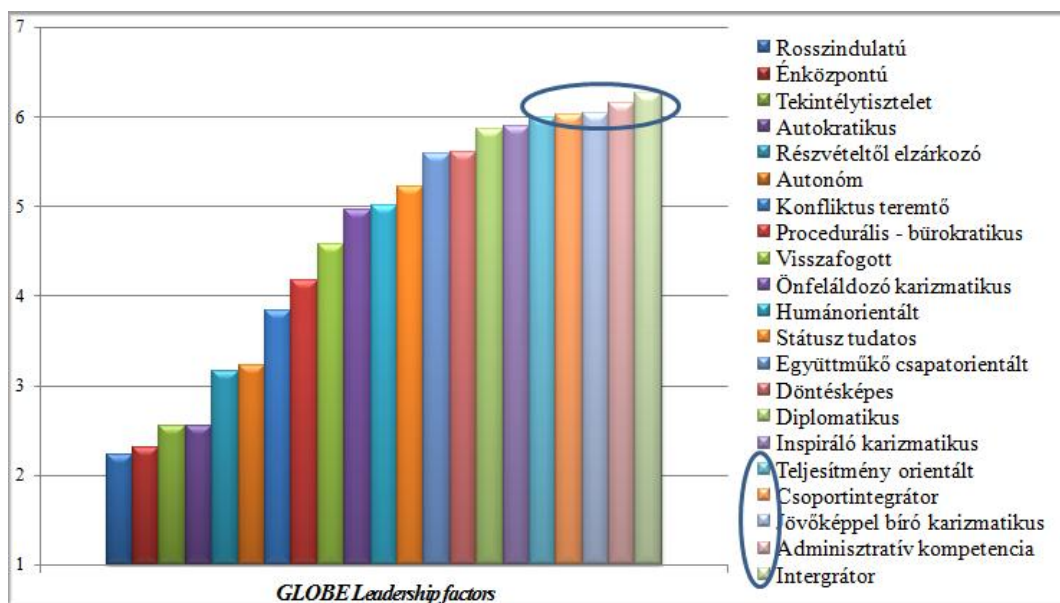
<i>Tényező</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>	<i>Tényező</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>
Morális erjesztő	5,75	1,49	Egyén-orientált	3,30	1,55
Nagylelkű	5,15	1,40	Dominanciára törekvő	3,20	1,72
Könyörületes	4,89	1,31	Individualista	3,20	1,44
Önfeláldozó	4,86	1,52	Független	3,16	1,82
Baráti	4,40	1,57	Nem delegáló	2,97	1,43
Kockázatvállaló	4,35	1,58	Megszokáspárti	2,97	1,47
Formális	4,31	1,40	Háttérbe húzódó	2,92	1,53
Óvatos	4,27	1,57	Kitérő	2,85	1,73

Rituális	4,02	1,54	Elitista	2,83	1,73
Dörzsölt	3,93	1,83	Autonóm	2,70	1,62
Egyéni	3,92	1,43	Önérdékű	2,69	1,69
Makacs	3,89	1,84	Magányos	2,66	1,44
Csoporton belüli konfliktuskerülő	3,77	1,87	Nem egyenlőségpárti	2,64	1,60
Mikro-vezető	3,72	1,55	Elutasítást kerülő	2,24	1,46
Csoporton belül versengő	3,57	1,86	Öntelt	2,21	1,57
Kockázatkerülő	3,51	1,37	Diktatórikus	2,19	1,51
Szelíd	3,32	1,41			

Forrás: saját adatbázis alapján

A leginkább vitatott vezetői tulajdonságok a morális erjesztő, nagylelkű, könyörületes, önfeláldozó. A táblázatban szereplő jellemzők is az individualizmus/kollektívizmus dimenzió gyengítői és erősítői (20. táblázat).

48. ábra: A 21 elsődleges leadership változó 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán

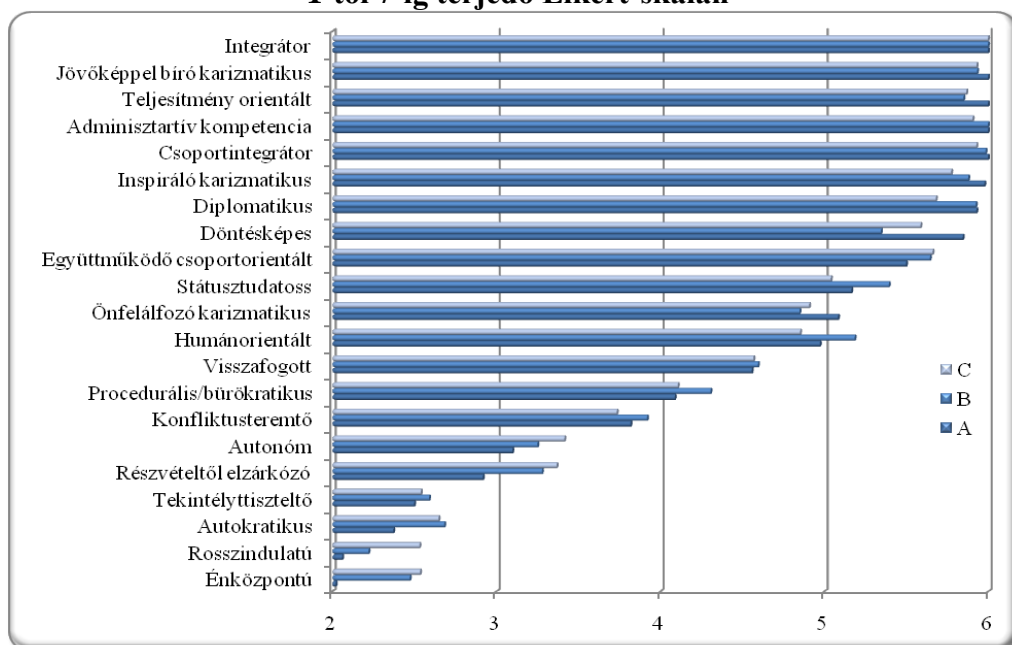


Forrás: saját adatbázis alapján

Az önkormányzatok vezetői az integrátor, az adminisztratív kompetenciát, a jövőképpel bíró karizmatikus, a csoportintegrátor és a teljesítményorientáció tulajdonságokat részesítik előnyben. Az elutasított vezetői jellemvonások a rosszindulatú, a tekintélytisztelet, az énközpontú, az autokratikus és a nem résztvevő (48. ábra). A 21 elsődleges leadership változók jelentős része nem bizonyult normális eloszlású változónak a Kolmogorov-Smirnov féle próba során, ezért a különbségek kimutatására páronkénti Mann-Whitney próbákat alkalmaztam. Elsődlegesen a legmagasabb átlaggal

rendelkező változók (csoporthintegrátor, adminisztratív kompetencia, jövőképpel bíró karizmatikus, teljesítményorientált és integrátor) és az egyéb változók közötti különbségekre fókuszáltam. Azt szerettem volna meghatározni, hogy mely tényezőpárok esetén adódik legelőször szignifikáns eltérés. A teljesítményorientált ($Z=-4,877$, $p<0,001$), jövőképpel bíró karizmatikus ($Z=-5,078$, $p<0,001$), csoportintegrátor ($Z=-5,961$, $p<0,001$), adminisztratív kompetencia ($Z=-2,928$, $p=0,003$) tényezők átlaga szignifikánsan az integrátor tényező átlagától különbözött. A teljesítményorientált ($Z=-2,565$, $p=0,010$), csoportintegrátor ($Z=-2,964$, $p=0,003$), jövőképpel bíró karizmatikus tulajdonságok ($Z=-2,279$, $p=0,023$) átlagai szignifikánsan eltértek ugyanakkor az adminisztratív kompetencia tényezőt átlagától.

49. ábra: A 21 leadership változó az önkormányzatok mérete szerint 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

A megyei jogú városok önkormányzatai esetében a csoportintegrátor, integrátor, jövőképpel bíró karizmatikus, teljesítményorientált és döntésképes leadership változók a jellemzőek inkább a másik két típushoz képest.

A 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok esetében az adminisztratív kompetencia, a diplomatikusság, a státusz tudatosság, a humánorientáció és a procedurális tulajdonságok a jellemzőek relatíve jobban a vezetésben.

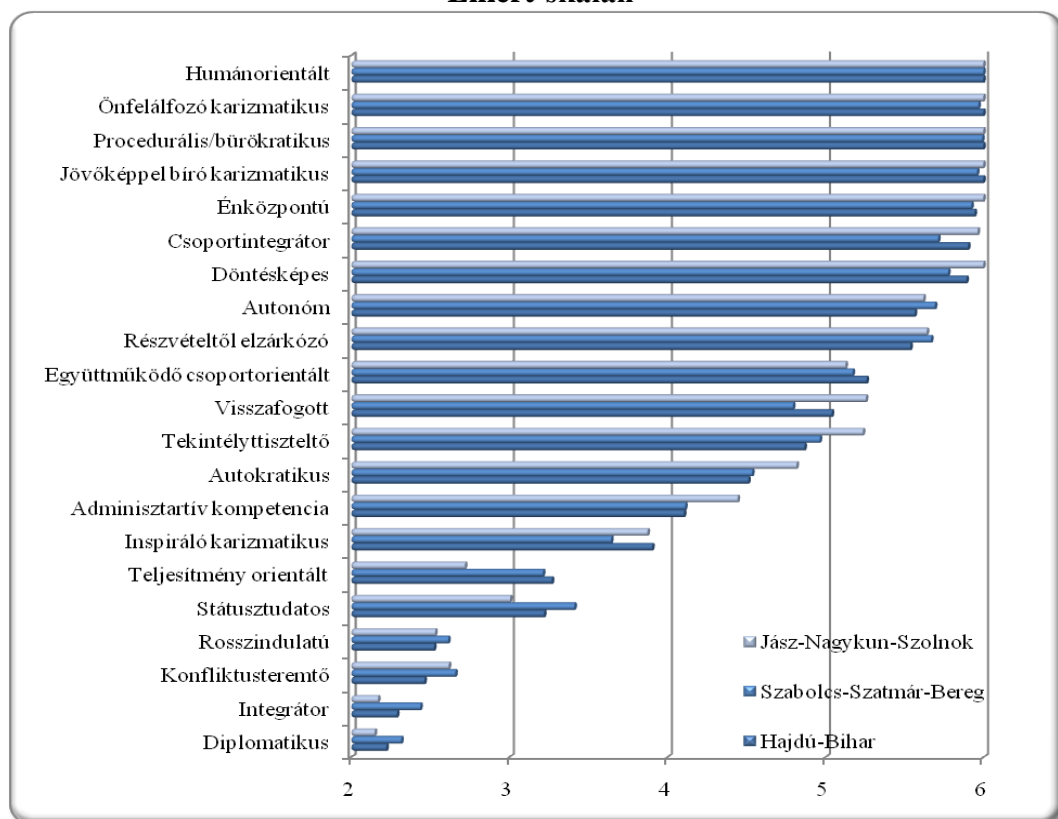
Az együttműködés, a csoportreintegráltság, az énközpontúság, az autonóm tulajdonságok az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatok esetében jellemzőek jobban (49. ábra). A

Kruskal-Wallis féle elemzéssel az alábbi tényezők mentén adódott szignifikáns különbség 95%-os megbízhatósággal: Tulajdonság Chi² statisztika p érték

Tulajdonság	Chi ² statisztika	p érték
Teljesítményorientált	9,366	0,009
Döntésképes	16,972	0,000
Karizmatikus jövőképpel bíró	10,597	0,005
Rosszindulatú	9,610	0,008
Részvételtől elzárkózó	7,735	0,021
Énközpontú	8,292	0,016

Az autokratikus (Z=1,246; p=0,089), együttműködő csoportorientált (Z=1,304; p=0,066), procedurális (Z=1,108; p=0,171) tulajdonságok a Kolmogorov-Smirnov féle elemzés során normális eloszlásúnak bizonyultak. Ezek vizsgálatát ebből kifolyólag az ANOVA elemzéssel végeztem el. Ennek során megállapítottam, hogy a fent felsorolt 3 tényezőben rendre nem adódott szignifikáns különbség a különböző önkormányzati típusok között (F=2,065; p=0,130; F=1,095, p=0,336; F=1,303; p=0,274).

50. ábra: A 21 leadership változó megye szerint 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

Hajdú-Bihar megyére relative jobban jellemző az önfeláldozó karizmatikus, az együttműködő csoportorientált, az inspiráló karizmatikus, valamint a

teljesítményorientált változó. Az autonóm, az ezzel összefüggő részvételtől elzárkózó, a diplomatikus, a konfliktusteremtő és a státusztudatosság

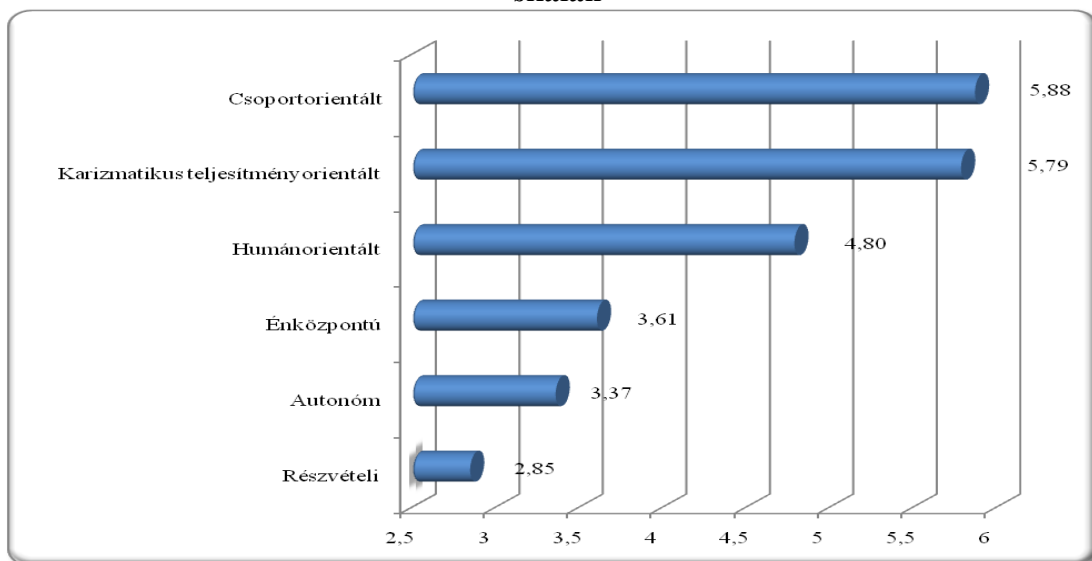
Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében inkább jellemző, mint a másik két megyében.

Jász-Nagykun-Szolnok megyében a humánorientált, a procedurális, a jövőképpel bíró karizmatikus, az énközpontú, a csoportintegrátor, a döntésképes és a visszafogott leadership változók kerülnek előtérbe (50. ábra). A Kruskal-Wallis féle elemzéssel az alábbi tényezők mentén adódott szignifikáns különbség 95%-os megbízhatósággal:

Tulajdonság	Chi ² statisztika	p érték
Teljesítményorientált	7,051	0,029
Adminisztratív kompetencia	6,980	0,031
Részvételtől elzárkózó	7,210	0,027
Humánorientált	6,010	0,049

Az autokratikus, együttműködő csoportorientált, procedurális tulajdonságok vizsgálatát ANOVA elemzéssel végeztem el. Ennek során megállapítottam, hogy a fent felsorolt 3 tényezőben rendre nem adódott szignifikáns különbség a különböző önkormányzati típusok között (F=0,139, p=0,870; F=0,696, p=0,500; F=2,193, p=0,114).

51. ábra: A 6 másodlagos leadership változó 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán

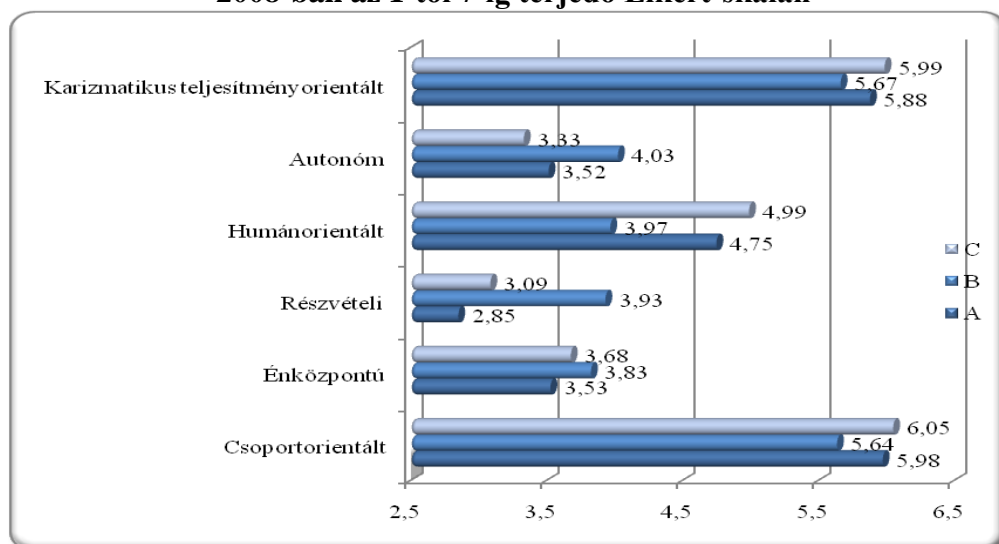


Forrás: saját adatbázis alapján

Az önkormányzatok vezetői a csapatoriantált, és a karizmatikus vezetői tulajdonságokat tartják fontosnak a szervezet vezetésében. A humánorientált vezetői magatartás is jobban hozzájárul a sikeres vezetéshez, mint a narcisztikus, autonóm vagy a résztvevő ismérvek (51. ábra).

A fenti tényezőket először Kolmogorov-Smirnov féle normalitásvizsgálatnak vetettük alá. A narcisztikus ($Z=0,746$; $p=0,634$), Résztvevő ($Z=1,262$; $p=0,083$), humánorientált ($Z=0,756$, $p=0,616$) és karizmatikus-teljesítményorientált ($Z=1,322$; $p=0,061$) tulajdonságok normális eloszlásúnak bizonyultak, a többi tényező nem normális eloszlású. Az átlagok páronkénti összehasonlítását három viszonylatban célszerű vizsgálni, a narcisztikus-humánorientált (átlagos eltérés: $-1,183$; s.e.: $0,069$) és a humánorientált-karizmatikus-teljesítményorientált (átlagos eltérés: $-1,18$; s.e.: $0,055$) és a participatív-autonóm (átlagos eltérés: $-0,512$; s.e.: $0,167$) viszonylatban. Mivel a narcisztikus, humánorientált, karizmatikus-teljesítményorientált tényezők normális eloszlásúak voltak, az összehasonlításhoz paraméteres próbát használtam. Mind a narcisztikus és humánorientált tényezők, mind a humánorientált – karizmatikus-teljesítményorientált tényezők esetén a szórások azonosságára vonatkozó F próba különbözőséget mutatott ki a két-két tényező szórásában ($F=13,241$, $p<0,001$; és $F=18,556$, $p<0,001$). Ennek megfelelően a különbségek kimutatására a Welch próbát alkalmaztam. Mindkét tényezőpár esetén szignifikáns különbség adódott (t statisztika: $-17,001$, $p<0,001$ és t statisztika: $-14,474$, $p<0,001$). A participatív-autonóm tényezőpár közötti különbség vizsgálatára nem paraméteres, Mann-Whitney próbát alkalmaztam. Eszerint szignifikáns különbség adódott a két tényező között ($Z=-3,656$, $p<0,001$).

52. ábra: A 6 másodlagos leadership változó az önkormányzatok mérete szerint 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán

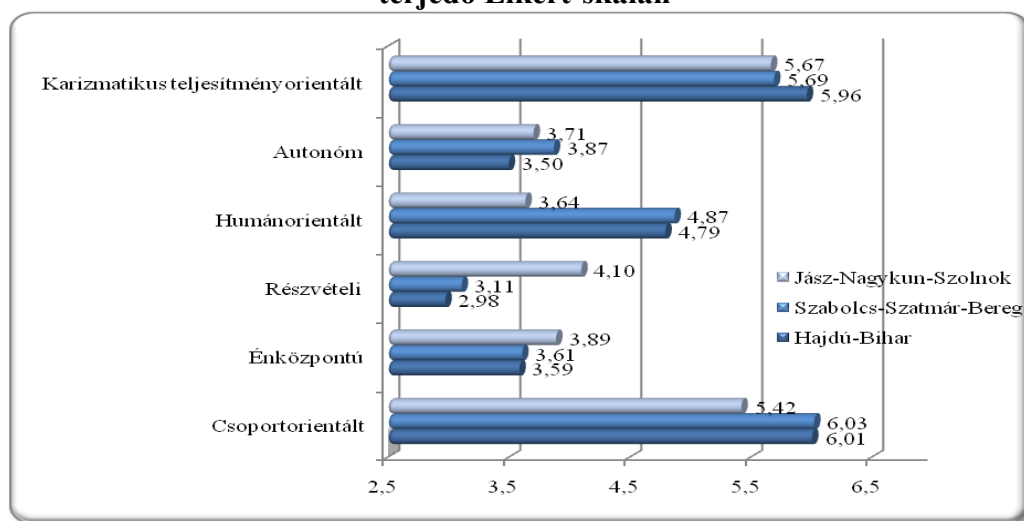


Forrás: saját adatbázis alapján

Az önkormányzatok méretüktől függetlenül a csoportorientált és a karizmatikus teljesítményorientált változókat tartják fontosnak. A 6.000 - 17.000 fős városi

önkorányzatok a részvételi és az autonóm leadership változókat tartják még fontosnak. Az 1.000 - 3.000 fős községi önkormányzatok a humánorientált leadeship változót is kiemelten fontosnak ítélték meg. A Kruskal-Wallis elemzés 5%-os szignifikancia szinten különbséget mutatott ki a részvételi és karizmatikus teljesítményorientált tulajdonságokban az egyes önkormányzattípusok között ($\chi^2=6,417$ és $11,265$; $p=0,040$ és $0,004$). Az Énközpontú tulajdonság esetén csak 10%-os szignifikancia szinten adódik szignifikáns különbség ($\chi^2=5,813$, $p=0,054$), míg a többi tényező mentén egyáltalán nem található összefüggés az önkormányzat méretével.

53. ábra: A 6 másodlagos leadership változó megyék szerint 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán

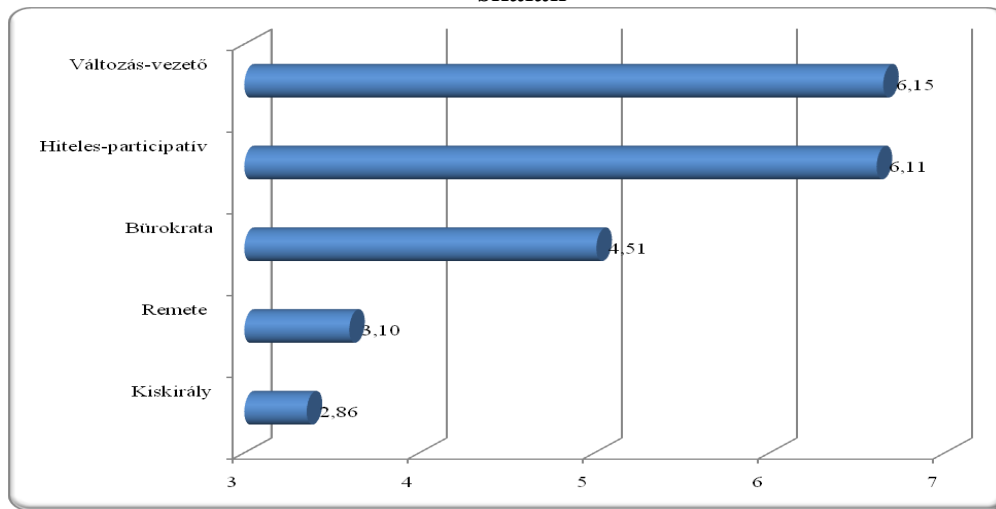


Forrás: saját adatbázis alapján

Hajdú-Bihar megyében az önkormányzatok középvezetői a karizmatikus teljesítményorientált változót hangsúlyozzák. Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében az autonóm vezetést tekintik jellemzőnek a szervezeteikben. Jász-Nagykun-Szolnok megyében a részvételi változó jobban előtérbe kerül (53. ábra).

A Kruskal-Wallis elemzés 5%-os szignifikancia szinten különbséget mutatott ki a humánorientált változóban a megyék között ($\chi^2=6,010$; $p=0,049$). A karizmatikus teljesítményorientált változó esetén csak 10%-os szignifikancia szinten adódik szignifikáns különbség ($\chi^2=5,171$, $p=0,075$), míg a többi tényező mentén egyáltalán nem található összefüggés a megyéket tekintve.

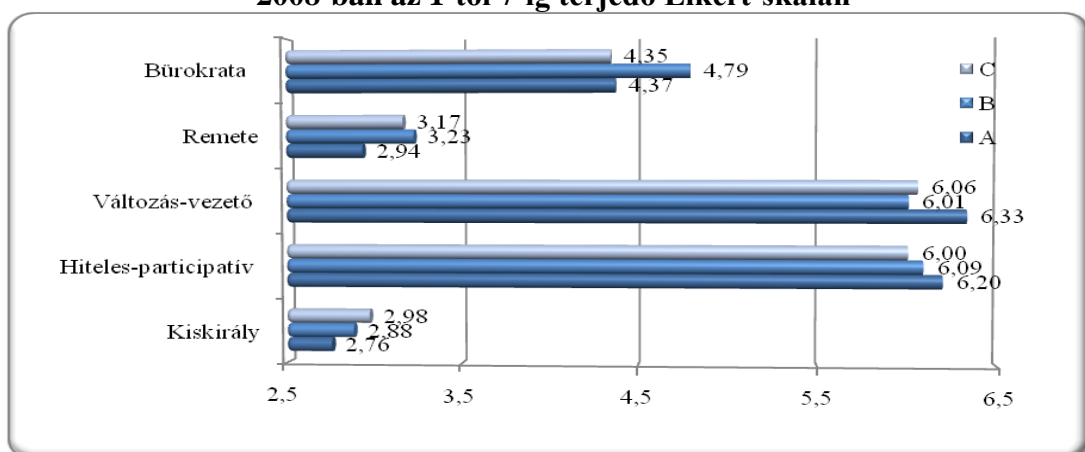
54. ábra: Sajátos magyar leadership változók 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

Az önkormányzatokra a hiteles-participatív és a változás-vezető változók a jellemzők leginkább. A kiskirály és a remete a legkevésbé érhető tetten a vezetők jellemében. A hiteles-participatív vezetőt a becsületesség, az igazságosság, a jövőorientáció, az együttműködés és a diplomatikusság jellemzi. A változás-vezetőre az intuitivitás, a logikusság, az előrelátás, a felkészültség a jellemző. A kiskirály tulajdonságai az autokratikusság, az arrogancia, a zsarnokiság, az önteltség, a parancsolgatás és a bosszúállás. A remete ismertetőjegyei ezzel ellentétben a szelídség, a barátiasság, a magányosság, az autonómia és a kockázatkerülés (54. ábra).

55. ábra: Sajátos magyar leadership változók az önkormányzat mérete szerint 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

2008-ban az önkormányzatokra a *hiteles-participatív* és a *változás-vezető* változók a jellemzők leginkább (55. ábra).

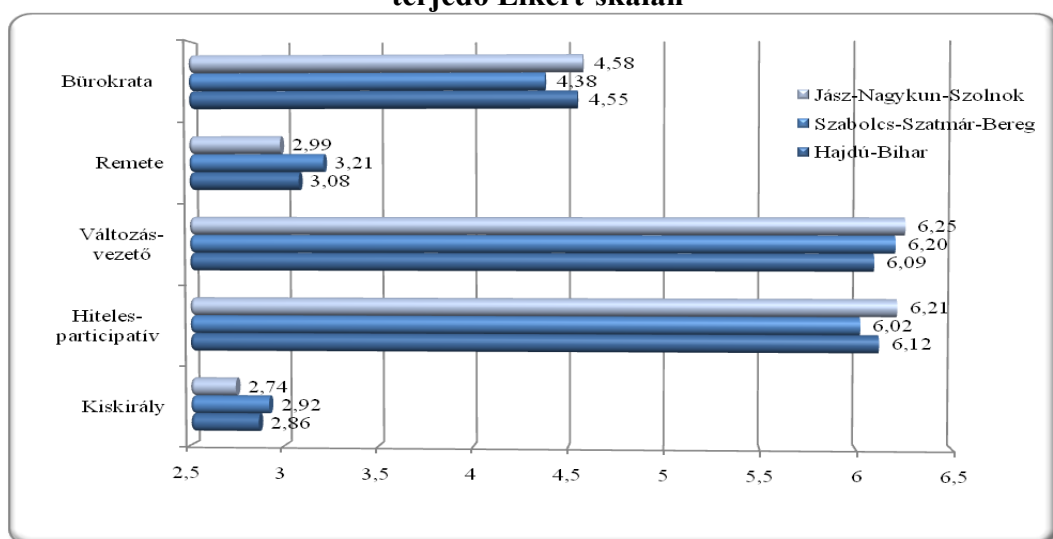
A megyei jogú városok önkormányzataira azonban relatíve jobban jellemző az előbbi két változó, mint a másik két típusú önkormányzatra. A hiteles-participatív leadership változóba tartozik a becsületes, igazságos, diplomatikus, informált, szavahihető tulajdonságok, melyek egy megyei önkormányzat vezetőjénél elengedhetetlenek. A változás-vezető leadershipet alkotja többek között az előre tervező, felkészült, intuitív, előrelátó jellemvonások.

A bürokrata leadership változó jobban előtérbe kerül a 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok esetében. Ide sorolhatóak: az osztálytudatos, státusz tisztelő, rituális tulajdonságok.

Az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatoknál a kiskirály és a remete változók jobban jellemzőek a másik két típushoz képest. A remete esetében a szelíd, baráti, magányos, autonóm, társaságkerülő tulajdonságok, a kiskirálynál pedig a független, individualista, autonóm tulajdonságok a jellemzőek.

A bürokrata ($Z=1,057$, $p=0,214$) és kiskirály ($Z=1,133$, $p=0,154$) tényezők normális eloszlást mutattak a Kolmogorov-Smirnov próba során, ezért ezek vizsgálata ANOVA elemzéssel történt. Az ANOVA elemzés a kiskirály tényező ($F=2,238$, $p=0,109$) esetén nem mutatott ki szignifikáns különbséget az A,B,C típusok között, míg a bürokrata tényező ($F=6,264$, $p=0,002$) esetén igen. A többi tényező esetén szignifikáns különbség a Kruskal-Wallis test alapján 5%-os szignifikancia szinten a változás-vezető változónál volt kimutatható ($\chi^2=14,232$; $df=2$, $p<0,001$).

56. ábra: Sajátos magyar leadership változók megye szerint 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

A vizsgálatból megállapítható, hogy Jász-Nagykun-Szolnok megye a másik két megyéhez viszonyítva jobban elutasítja, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye pedig kevésbé utasítja el a kiskirály és a remete változókat.

Mind a három megye a hiteles-participatív és a változásvezető változókat preferálja. Ezek leadership változókhöz tartozó elvárt tulajdonságok azok, amelyek segíthetik a regionális versenyképesség fokozását.

A bürokrata és kiskirály tényezők vizsgálata ANOVA elemzéssel történt. Az ANOVA elemzés egyik tényező esetén sem mutatott szignifikáns eltérést ($F=0,969$, $p=0,381$; $F=0,847$, $p=0,430$). A többi tényező esetén szignifikáns különbség a Kruskal-Wallis test alapján 5%-os szignifikancia szinten egyik változónál sem volt kimutatható (56. ábra).

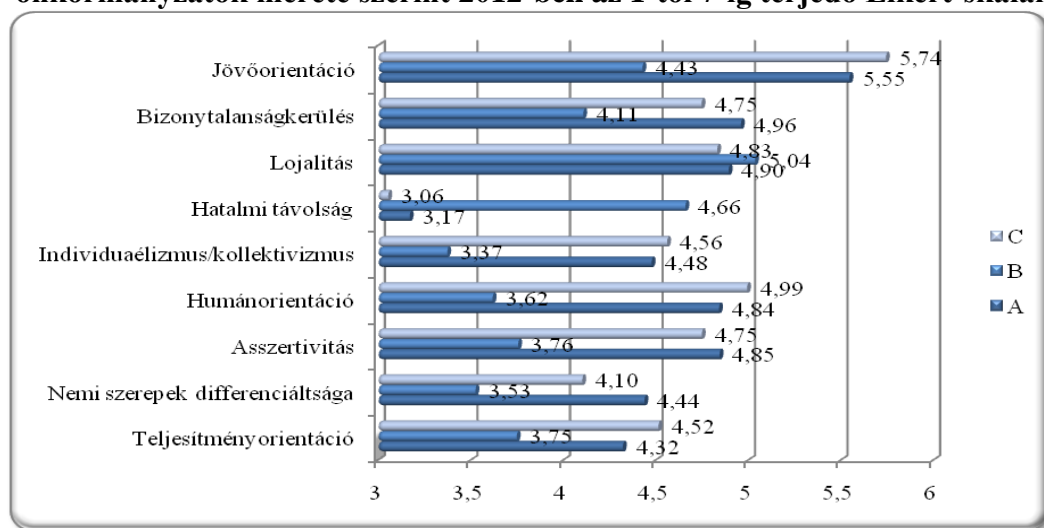
7. A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A VEZETŐI TULAJDONSÁGOK IDŐBELI VÁLTOZÁSÁNAK ÖSSZEHAJONLÍTÓ ELEMZÉSE

Az önkormányzatok középvezetői körében a három évvel ezelőtt elvégzett kutatást (2008) - az időközben bekövetkezett önkormányzati választás okán - újonnan megismétlésre került (2012). A második vizsgálat esetében is ugyanazon 24 önkormányzatot vizsgáltam, mint az első felmérés idején.

7.1 A szervezeti kultúra mért és elvárt értékei 2012-ben

A szervezeti kultúra dimenzió esetében megállapítható (57. ábra), hogy a *megyei jogú városok önkormányzatai* és az *1 000-3 000 fős községi önkormányzatok* esetében a teljesítményorientáció, a jövőorientáció a humánorientáció és a bizonytalanságkerülés azonos mértékben vannak jelen a szervezetek életében. A *6 000-17 000 fős városi önkormányzatok* esetében a hatalmi távolság meglete sokkal dominánsabb, mint a másik két önkormányzat esetében. A lojalitás viszont mindhárom önkormányzattípus esetében jelen van.

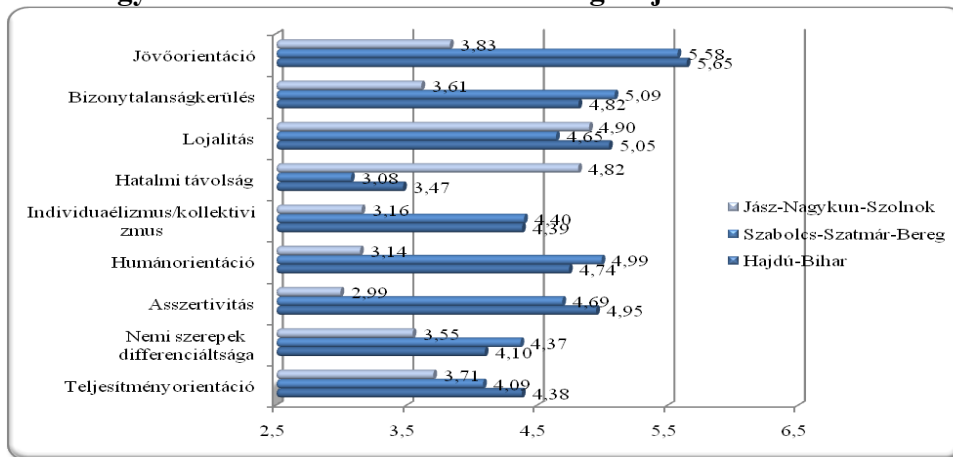
57. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúra dimenzióinak mért értékei az önkormányzatok mérete szerint 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

A teljesítményorientáció és az individualizmus/kollektívizmus vizsgálata ANOVA elemzéssel történt, melynek során megállapítottam a szignifikáns különbséget a különböző típusú önkormányzatok között e két tényezőben ($F=7,764$; $p<0,001$ és $F=17,532$; $p<0,001$). A lojalitás tényezőt ($\chi^2=0,180$, $df=2$, $p=0,914$) kivéve a többi tényező mentén különbség adódott 99%-os megbízhatósággal az önkormányzatok méreteire a Kruskal-Wallis elemzéssel ($p<0,01$).

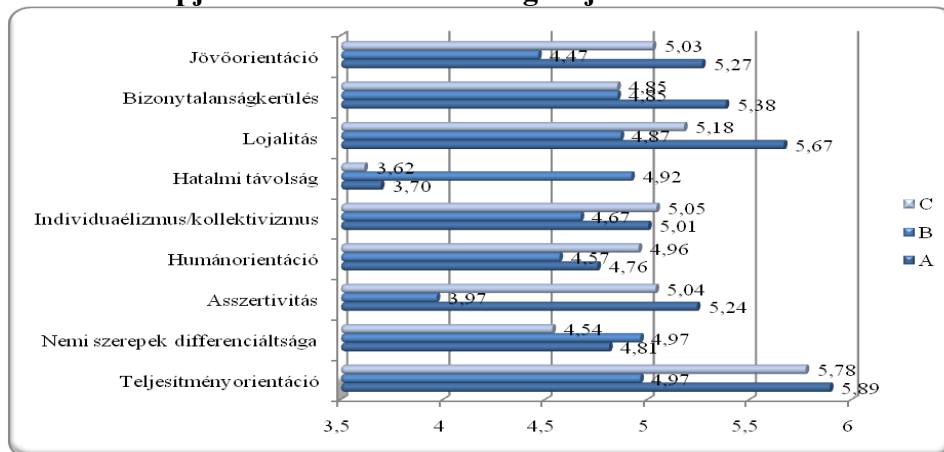
58. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának mért értékei az egyes megyék esetében 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

A megyék esetében (58. ábra) jellemző, hogy *Jász-Nagykun-Szolnok* megyében a hatalmi távolság megléte a legjellemzőbb, a másik két megyéhez viszonyítva, de a teljesítményorientáció a nemi szerepek differenciáltsága, a rámenősség, a kollektívizmus, a bizonytalanságkerülés és a jövőorientáció kevésbé jellemző erre a megyére, mint *Hajdú-Bihar* vagy *Szabolcs-Szatmár-Bereg*re. A jövőorientáció és bizonytalanságkerülés sokkal nagyobb mértékben van jelen Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben. A lojalitás viszont mindhárom megye esetében jelen van. A teljesítményorientációs és az individualizmus/kollektívizmus vizsgálata ANOVA elemzéssel történt, melynek során megállapítottam a szignifikáns különbséget a megyék között e két tényezőben ($F=6,902; p<0,001$ és $F=11,778; p<0,001$). A lojalitás tényezőt ($\chi^2=0,955, df=2, p=0,620$) kivéve az összes többi tényező mentén különbség adódott 95%-os megbízhatósággal a megyék között a Kruskal-Wallis elemzéssel ($p<0,05$).

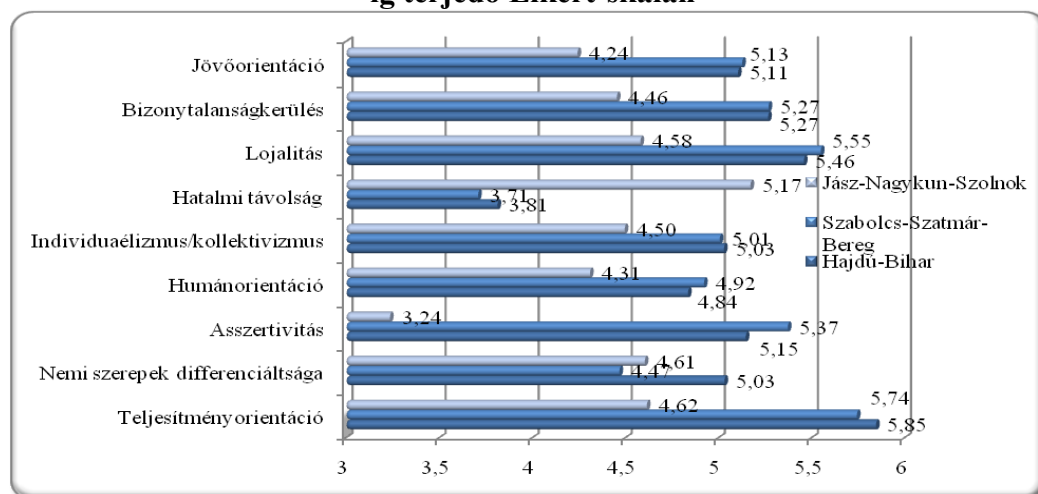
59. ábra: Szervezeti szintű elvárt kultúra változói az önkormányzat méretei alapján 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

A megyei jogú városok önkormányzatai esetében kívánatos érték lenne a lojalitás, a bizonytalanságkerülés és a jövőorientáció magas értéke. A 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok esetében a hatalmi távolság csökkentése lenne a jövő szempontjából kívánatos. Az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatok esetében a humánorientáció még magasabb jelenléte lenne ajánlatos. A megyei jogú városok önkormányzatai és az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatok a jövőben egyaránt a teljesítményorientációt, a rámenősséget és a kollektívizmus erősítését várják el (59. ábra). Az individualizmus/kollektívizmus vizsgálata ANOVA elemzéssel történt, melynek során megállapítottam a szignifikáns különbséget a különböző típusú önkormányzatok között e tényezőben ($F=4,854$; $p=0,009$). A nemi szerepek differenciáltsága tényezőt ($\chi^2=4,777$, $df=2$, $p=0,092$) kivéve a többi tényező mentén különbség adódott 95%-os megbízhatósággal az önkormányzatok méreteire a Kruskal-Wallis elemzéssel ($p<0,05$).

60. ábra: Szervezeti szintű elvárt kultúraváltozók megyénként 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



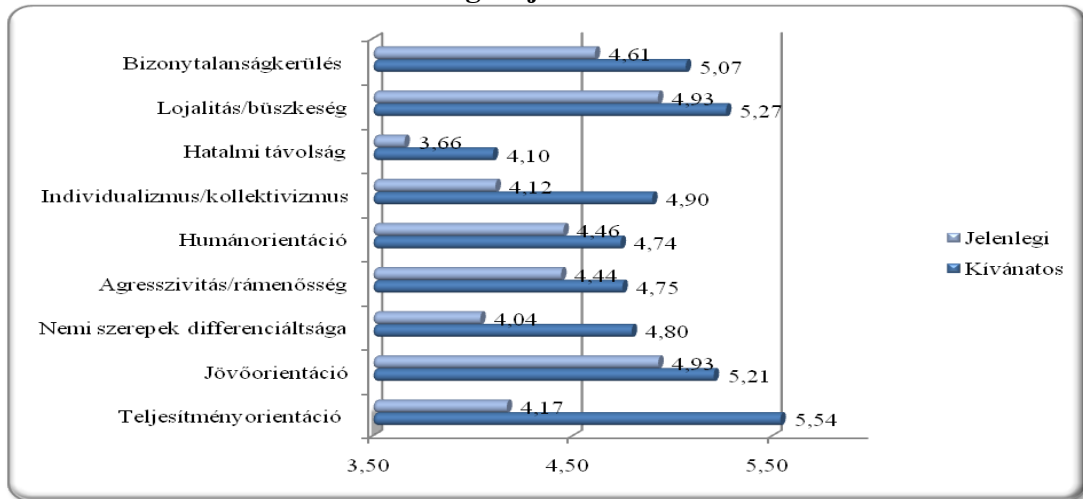
Forrás: saját adatbázis alapján

Hajdú-Bihar megye esetében a teljesítményorientáció még erősebb megléte lenne kívánatos a jövő szempontjából. *Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében* a nemi szerepek differenciáltságának kellene a jövőben inkább jellemzőnek lennie a szervezetre. *Jász-Nagykun-Szolnok megye* esetében a hatalmi távolságot kellene csökkenteni. Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben a teljesítményorientációt, a humánorientációt, a kollektívizmust, a bizonytalanságkerülést és a jövőorientációt a jövőben is erősíteni kellene (60. ábra).

Az individualizmus/kollektívizmus vizsgálata ANOVA elemzéssel történt, melynek során megállapítottam a szignifikáns különbséget a megyék között ($F=6,056$; $p<0,001$).

Az összes többi tényező mentén különbség adódott 95%-os megbízhatósággal a megyék között a Kruskal-Wallis elemzéssel ($p < 0,05$).

61. ábra: Az önkormányzatok mért és elvárt értékeinek összehasonlítása 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

A vizsgálatban részt vett önkormányzatok esetében megállapítható, hogy a jelenlegi helyzetre vonatkozóan a vezetők a bizonytalanságkerülést, a lojalitást, a jövőorientációt vélik hangsúlyosabbnak a többi dimenzióhoz képest. A kívánatos értékek közül a teljesítményorientáció a legjelentősebb a szervezeti kultúra dimenziói közül. A lojalitás, a bizonytalanságkerülés és a jövőorientáció dimenziói is kiemelkedő értékeket mutatnak a többi dimenzióhoz képest a jövő szempontjából (61. ábra). Az individualizmus/kollektívizmus tényező jelen és jövőbeli értékeinek összehasonlítására a párosított két mintás t-próbát alkalmaztam, a többi tényezőre pedig a nem paraméteres próbák közül a Wilcoxon féle előjeles rangpróbát két összefüggő minta átlagértékének összehasonlítására. A statisztikai vizsgálat alapján megállapítható, hogy az összes tényező mentén különbség adódott a jelenlegi és a jövőbeli értékek között. A nemi szerepek differenciáltsága (Z statisztika: -7,648), az asszertivitás (Z statisztika: -4,252), valamint a teljesítményorientáció (Z statisztika: -10,769), bizonytalanságkerülés (Z statisztika: -4,781) esetén 99,9%-os megbízhatósági szinten, azaz $p < 0,001$. A lojalitás (Z statisztika: -2,781; $p = 0,005$) esetén 99%-os szinten, a jövőorientáció (Z statisztika: -2,175; $p = 0,030$) esetén pedig csak 95%-os megbízhatósággal sikerült szignifikáns eltérést kimutatni. A párosított két mintás t-próba az individualizmus/kollektívizmus jelenlegi és jövőbeli értékeinek átlagos eltérésére (0,784; s.d.:1,418) szignifikáns eltérést

mutatott ki (t statisztika: 7,679 és $p < 0,001$). Ebből következően azt a nullhipotézist, hogy a differencia nem jelentős 99,9%-os megbízhatósággal elvethetjük.

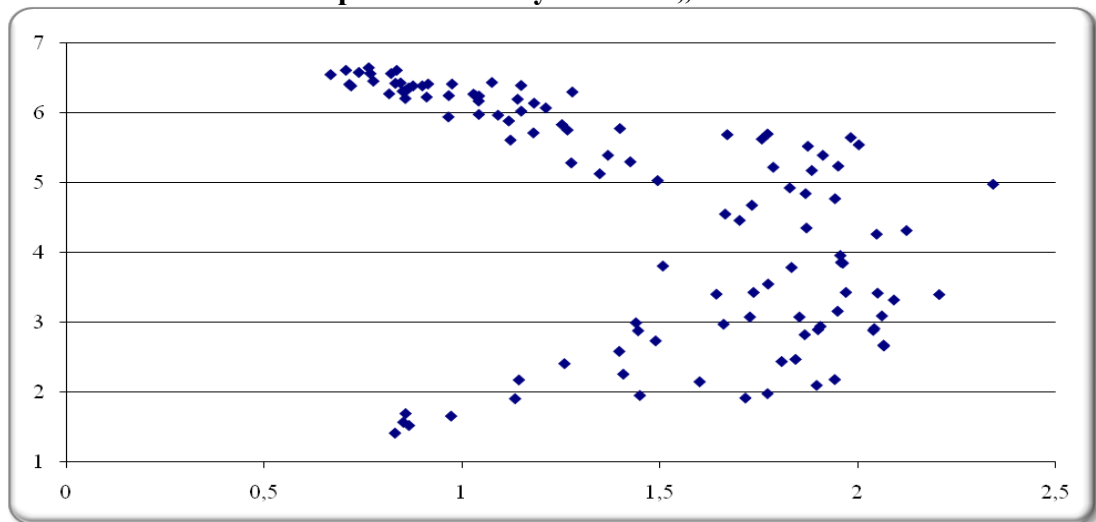
7.2 A vezetés vizsgálata 2012-ben

A vezetési stílust 112 változó segítségével méri a kérdőív, amely viselkedési mintákat, tulajdonságokat, valamint személyiségjegyeket tartalmaz. A 2. és 4. kérdésblokk esetében a válaszadóknak egy hét fokozatú skála segítségével értékelnie kellett, hogy a felsorolt tulajdonságok a kiváló vezetővé válást milyen mértékben gátolják, illetve segítik. A skála alacsony értéke a sikeres vezetést gátló, a magasabb értékei pedig a nagymértékben segítő tulajdonságokat jelölik. A közepes érték azt jelenti, hogy az adott változó nincsen hatással arra, hogy valaki ideális vezető lesz-e vagy sem.

A 112 változó segítségével három csoportot alakítottam ki.

1. csoport: magas átlag (nagyobb, mint 4,9 / szórás 1,36). Az ebbe a csoportba került változók a sikeres vezetést egyértelműen támogatják, illetve a válaszadók ebben egyet is értenek.
2. csoport: alacsony átlag (kisebb, mint 2,55 / szórás 1,36). Ebbe a csoportba kerültek azok a változók, amelyek a sikeres vezetést egyértelműen gátolják, és a megkérdezettek ebben egyet is értenek.
3. csoport: ebbe a csoportba került az összes többi változó, ami máshova nem volt besorolható, tehát nem lehet egyértelműen eldönteni, hogy serkentik vagy gátolják az adott vezető sikeressé válását.

62. ábra: A 112 leadership változó elhelyezkedése „félhold” alakban 2012-ben



Forrás: saját adatbázis alapján

A 112 változó „félhold” alakban helyezkedik el (RAKOSA, 2002). Ebből azt a következtetést lehet levonni, hogy az egyes vezetői tulajdonságokról a megkérdezettek egyértelműen pozitívan vagy negatívan nyilatkoztak, míg más tulajdonságokkal

kapcsolatban a válaszadók véleménye jelentősen eltér. Mindezek alapján három csoportot lehet kialakítani (62. ábra).

1. csoport: *Elvárt vezetési képességek és tulajdonságok*

21. táblázat: Elvárt vezetői képességek és tulajdonságok

<i>Tényező</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>	<i>Tényező</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>
Koordinátor	6,64	0,76	Eredményes alkudó	6,20	0,86
Szavahihető	6,61	0,71	Logikus	6,19	1,14
Döntésképes	6,61	0,84	Konzultáló	6,17	1,04
Fejlődés-orientált	6,58	0,74	Jó ügyintéző	6,13	1,18
Intelligens	6,56	0,77	Motiváló	6,07	1,21
Informált	6,56	0,82	Kommunikatív	6,02	1,15
Inspiráló	6,54	0,67	Normatisztelő	5,97	1,04
Szervezett	6,45	0,78	Meggyőző	5,96	1,09
Megbízható	6,43	1,08	Környezettudatos	5,94	0,97
Előrelátó	6,42	0,85	Lojális	5,88	1,12
Előre tervező	6,42	0,83	Nyugodt	5,83	1,25
Igazságos	6,41	0,91	Teljesítményorientált	5,77	1,40
Felkészült	6,41	0,98	Türelmes	5,75	1,27
Dinamikus	6,40	0,72	Evilági	5,71	1,18
Diplomatikus	6,39	1,15	Környezetbarát	5,61	1,12
Világosan fogalmaz	6,38	0,88	Ügyrendi	5,39	1,37
Motivációt felkeltő	6,38	0,90	Osztály-tudatos	5,30	1,43
Kiválóság-orientált	6,38	0,72	Csoporton belüli szerezcsenmosdató	5,28	1,28
Ambíciózus	6,35	0,87	Státusz-tisztelő	5,12	1,35
Rendszeres	6,32	0,86	Kockázatvállaló	5,03	1,49
Problémamegoldó	6,31	0,86			
Bátorító	6,31	0,85			
Csapatépítő	6,30	1,28			
Előrelátás képesség	6,27	0,82			
Pozitív	6,26	1,03			
Integrátor	6,24	1,03			
Előrelátó	6,24	0,97			
Jövő-orientált	6,24	1,04			
Bizalomépítő	6,22	0,91			

Forrás: saját adatbázis alapján

Az 49 változót szórás szerint vizsgálva (21. táblázat) megállapítható, hogy a legnagyobb egyetértés a koordinátor és szavahihető tulajdonságok tekintetében van. Emellett a döntésképes, fejlődés-orientált, megbízható változók szerepelnek a vezetői jellemzők közül. E személyiségjegyek egy önkormányzat vezetésében nélkülözhetetlenek, ugyanis aki nem szavahihető, az elveszíti tekintélyét a munkatársak, illetve a társadalom körében egyaránt. A koordinálás nélkülözhetelen az önkormányzat életében. E tulajdonságok alapján az önkormányzat dolgozói véleménye által egy olyan vezető képe

rajzoló ki, aki jövőorientált, beosztottjait jól tudja motiválni, illetve alakítója az önkormányzat szervezeti kultúrájának.

2. csoport: Elutasított vezetési képességek és tulajdonságok

A leginkább elutasított magatartási formák, viselkedések a félhold alakú ponthalmaz másik csücskénél helyezkednek el (22. táblázat). Az ezen ismérvekkel szembeni erőteljes elutasítást az alacsony szórás mutatja.

22. táblázat: Elutasított vezetési képességek és tulajdonságok 2012-ben

<i>Tényező</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>	<i>Tényező</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>
Kockázatkerülő	2,99	1,44	Könyörtelen	1,95	1,45
Nem delegáló	2,88	1,45	Cinikus	1,90	1,13
Autonóm	2,73	1,49	Ingerlékeny	1,69	0,86
Háttérbe húzódó	2,58	1,40	Érzékeny	1,65	0,97
Megszakáspárti	2,40	1,26	Nem résztvevő	1,56	0,85
Asszociális	2,25	1,41	Nem együttműködő	1,52	0,87
Indirekt	2,17	1,14	Bosszúálló	1,41	0,83

Forrás: saját adatbázis alapján

A leginkább elutasított tulajdonságok közül kiemelkedik a kockázatkerülő, nem delegáló, autonóm és a háttérbe húzódó. A szervezetek dolgozói ezen jellemvonásokat elutasítják, ugyanis ezek a vezetői tulajdonságok gátolják a vezetőt a vezetésben, illetve az ideális szervezeti kultúra kialakításában. A minisztériumok esetében leginkább az elutasítást kerülő, diktatórikus, ingerlékeny és asszociális vezetői tulajdonságokat utasítják el a legjobban.

3. csoport: A leginkább vitatott elemek

Erről a csoportról oszlik meg a leginkább a válaszadók véleménye a sikeres vezetés tekintetében.

23. táblázat: A leginkább vitatott vezetői képességek és tulajdonságok 2012-ben

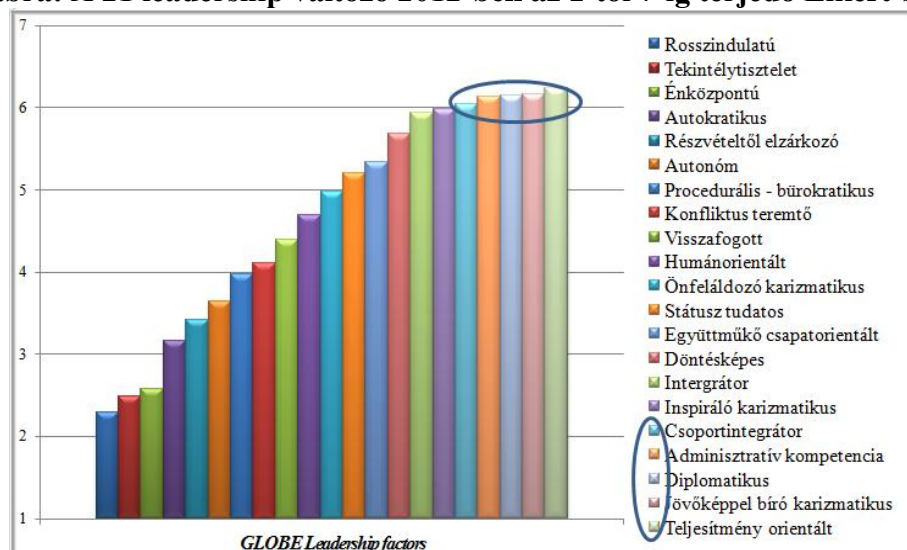
<i>Tényező</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>	<i>Tényező</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>
Együttműködő	5,69	1,77	Független	3,42	1,97
Intuitív	5,68	1,67	Óvatos	3,42	1,74
Adminisztratív készség	5,64	1,98	Versengő	3,41	2,05
Csoportorientált	5,62	1,76	Individualista	3,40	1,64
Becsületes	5,54	2,00	Magányos	3,39	2,21
Intellektuálisan serkentő	5,52	1,87	Parancsoló	3,32	2,09
Jövőképpel bíró	5,39	1,91	Nem egyenlőségpárti	3,16	1,95
Őszinte	5,23	1,95	Autokrata	3,09	2,06
Lelkes	5,22	1,79	Önérdékű	3,07	1,73
Közvetítő	5,17	1,88	Távolságtartó	3,07	1,85
Morális erjesztő	4,97	2,34	Konfliktuskerülő	2,97	1,66
Nagylelkű	4,92	1,83	Titkolózó	2,94	1,91
Szerény	4,84	1,87	Diktatórikus	2,91	2,04

Dörzsölt	4,77	1,94	Uralkodó	2,89	1,90
Érzékeny	4,67	1,73	Elitista	2,88	2,04
Egyéni	4,55	1,67	Kitérő	2,82	1,87
Könyörületes	4,46	1,70	Egocentrikus	2,67	2,07
Formális	4,35	1,87	Provokatív	2,66	2,07
Rituális	4,31	2,12	Elutasítást kerülő	2,47	1,84
Makacs	4,26	2,05	Nem nyílt	2,44	1,81
Önfeláldozó	3,95	1,96	Zsarnoki	2,18	1,94
Dominanciára törekvő	3,85	1,96	Öntelt	2,15	1,60
Mikro-vezető	3,84	1,96	Arrogáns	2,09	1,90
Szelíd	3,80	1,51	Ellenséges	1,97	1,77
Egyén-orientált	3,78	1,83	Nem egyenes	1,91	1,72
Baráti	3,54	1,77			

Forrás: saját adatbázis alapján

A leginkább vitatott vezetői tulajdonságok az együttműködő, intuitív, adminisztratív képesség, csoportorientált, becsületes. A táblázatban jellemzők tulajdonságok is az individualizmus/kollektívizmus dimenzió gyengítői és erősítői (23. táblázat).

63. ábra: A 21 leadership változó 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



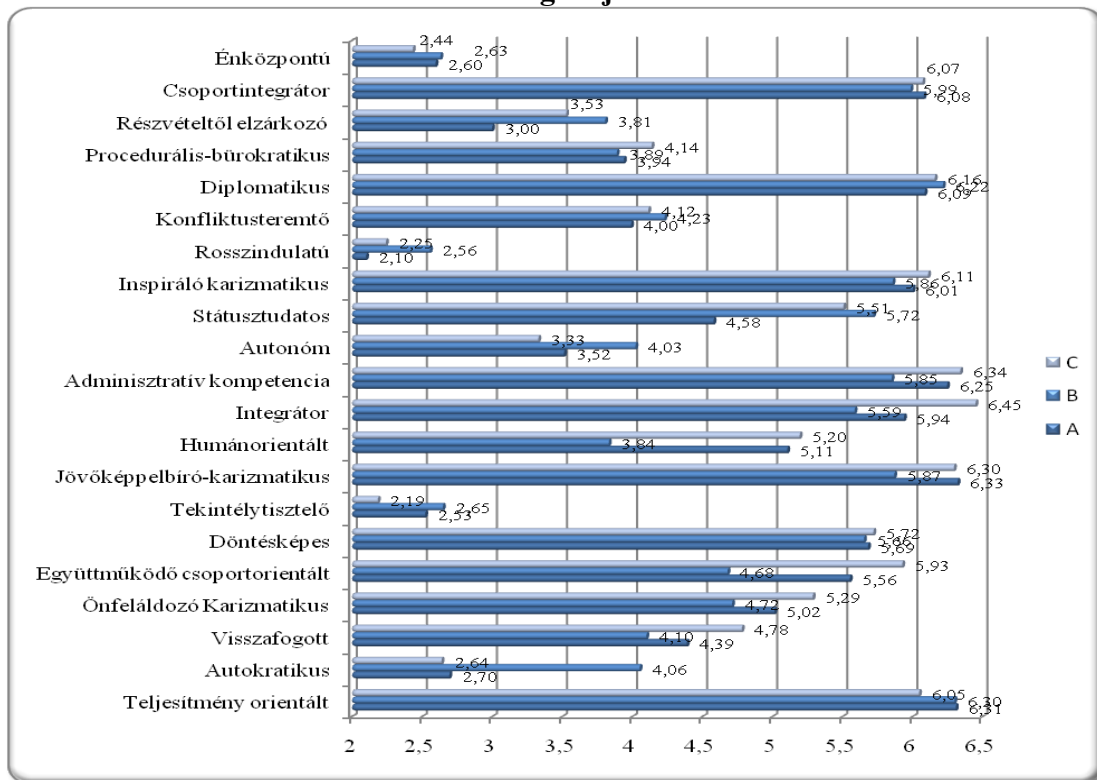
Forrás: saját adatbázis alapján

Az önkormányzatok vezetői a teljesítményorientációt, a jövőképpel bíró karizmatikus, az adminisztratív kompetenciát és a csoportintegrátor tulajdonságokat részesítik előnyben.

Az elutasított vezetői jellemzők a rosszindulatú, a tekintélytisztelet, az önérdékű, az autokratikus és a nem résztvevő (63. ábra). A 21 elsődleges leadership változók egyike sem bizonyult normális eloszlású változónak a Kolmogorov-Smirnov féle próba során, ezért a különbségek kimutatására páronkénti Mann-Whitney próbákat alkalmaztam. Elsődlegesen a legmagasabb átlaggal rendelkező változók (csoportintegrátor,

adminisztratív kompetencia, diplomatikus, jövőképpel bíró karizmatikus, teljesítményorientált) és az egyéb változók közötti különbségekre fókuszáltam. Azt szerettem volna meghatározni, hogy mely tényezőpárok esetén adódik legelőször szignifikáns eltérés. A teljesítményorientált, jövőképpel bíró karizmatikus, diplomatikus, adminisztratív kompetencia tényezők átlaga szignifikánsan a csoportintegrátor ($Z=-4,358$, $p<0,001$) tényező átlagától különbözött és az összes 6 átlagérték alatti tényezőtől ($p<0,001$). Összességében véve elmondható, hogy amely két tényező átlagának különbsége meghaladja a szignifikáns differencia (0,07) értékét, ott már statisztikailag szignifikáns különbség mutatható ki. Például a csoportintegrátor és a jövőképpel bíró karizmatikus változók átlaga közötti különbség (0,069) még éppen nem volt szignifikáns ($Z=-1,922$, $p=0,055$).

64. ábra: A 21 elsődleges leadership változók az önkormányzatok mérete szerint 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



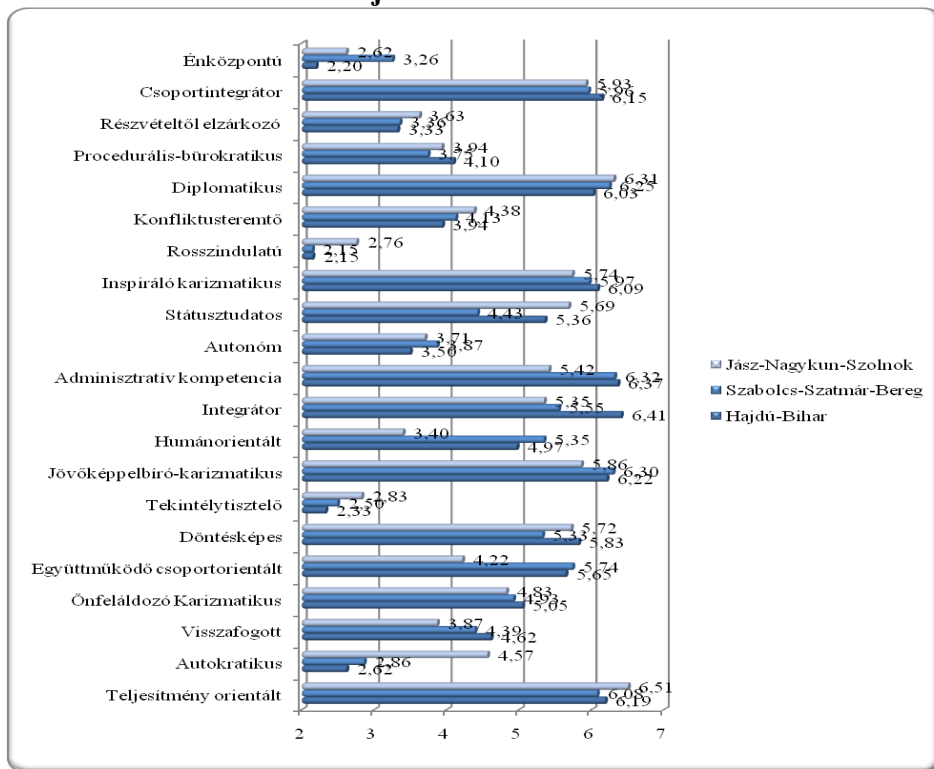
Forrás: saját adatbázis alapján

A megyei jogú városok önkormányzatai esetében a jövőképpel bíró karizmatikus, teljesítményorientáció, döntésképes tulajdonságok a jellemzőek. A 6 000-17 000 fős városi önkormányzatoknál a nem résztvevő és az autokratikus leadership változók a dominánsak.

Az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatok esetében az integritás és az együttműködő csoportorientált változók a jellemzőek. Mindhárom önkormányzat esetében jellemző a teljesítményorientáció, a döntésképeség, az inspiráló karizmatikus és a csapatintegrátor személyiségjegyek. Egyik önkormányzat esetében sem domináns a tekintélytisztelt és a rosszindulatú változók.

A Kruskal-Wallis féle elemzéssel 5%-os szignifikancia szinten *csak* az alábbi 21 leadership változó megítélése *nem* különbözött önkormányzat típus szerint: teljesítmény orientált ($\text{Chi}^2=3,279, \text{df}=2, \text{p}=0,194$), integrátor ($\text{Chi}^2=1,245, \text{df}=2, \text{p}=0,537$), autonóm ($\text{Chi}^2=3,711, \text{df}=2, \text{p}=0,156$), konfliktus teremtő ($\text{Chi}^2=4,548, \text{df}=2, \text{p}=0,103$), diplomatikus ($\text{Chi}^2=4,849, \text{df}=2, \text{p}=0,088$), procedurális ($\text{Chi}^2=1,703, \text{df}=2, \text{p}=0,427$), csoportintegrátor ($\text{Chi}^2=1,543, \text{df}=2, \text{p}=0,462$), énközpontú ($\text{Chi}^2=1,512, \text{df}=2, \text{p}=0,469$) (64. ábra), a többi elsődleges GLOBE tulajdonság mentén eltérés mutatkozott 5%-os szignifikancia szinten.

65. ábra: A 21 elsődleges leadership változók megye szerint 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



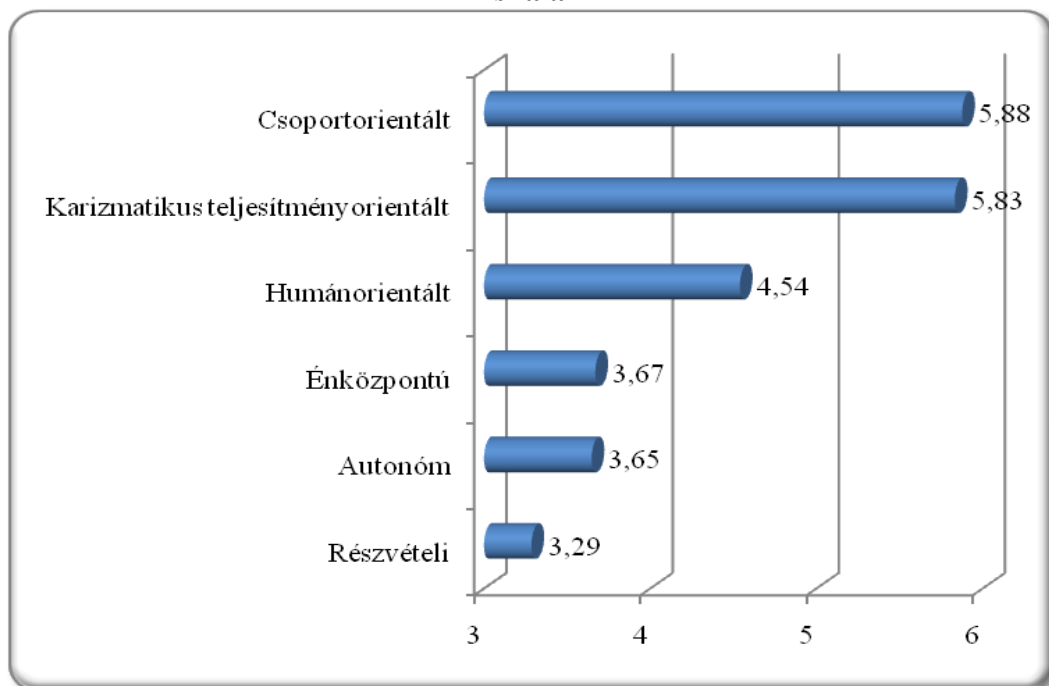
Forrás: saját adatbázis alapján

Hajdú-Bihar megyére az integritás, a nyugodtság és a procedurálisság a jellemző. Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében az énközpontú és az autonóm leadership változók jobban jellemzőek az önkormányzat vezetésére, mint a másik két megye esetében. Jász-Nagykun-Szolnok megyére az autokratikusság, a státusz tisztelt és a rosszindulatúság

jellemző. Mindhárom megye esetében meghatározó a teljesítményorientáció, a csoportintegritás, a karizmatikus inspiráció és a diplomatikusság. Egyik megye sem preferálja a tekintélytiszteletet.

A Kruskal-Wallis féle elemzéssel 5%-os szignifikancia szinten *csak* az alábbi tényezők megítélése *nem* különbözött megyék szerint: karizmatikus-önfeláldozó ($\text{Chi}^2=2,533, \text{df}=2, \text{p}=0,281$), diplomatikus ($\text{Chi}^2=5,131, \text{df}=2, \text{p}=0,077$), nem-résztevő ($\text{Chi}^2=3,956, \text{df}=2, \text{p}=0,138$) (65. ábra), a többi 21 elsődleges leadership változó mentén szignifikáns különbség adódott a megyék között.

66. ábra: A 6 másodlagos leadership változó 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



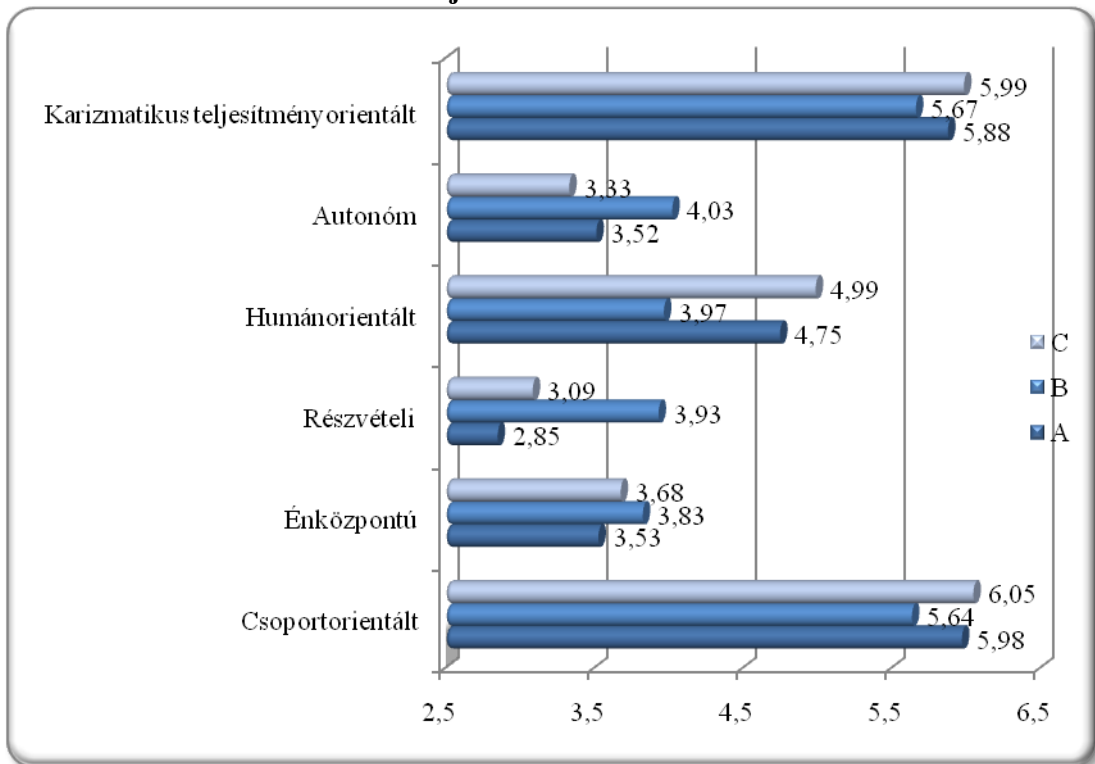
Forrás: saját adatbázis alapján

Az önkormányzat vezetői a csoporthorizontált, és a karizmatikus-teljesítményorientált vezetői tulajdonságokat tartja fontosnak a szervezet vezetéséhez. A humánorientált vezetői magatartás is jobban hozzájárul a sikeres vezetéshez, mint a narcisztikus, autonóm vagy a résztvevő jellemvonások (66. ábra).

A fenti tényezőket először Kolmogorov-Smirnov féle normalitásvizsgálatnak vetettük alá. A narcisztikus ($Z=0,891; \text{p}=0,405$) és karizmatikus-teljesítményorientált ($Z=1,045; \text{p}=0,225$) tulajdonságok normális eloszlásúnak bizonyultak, a többi tényező nem normális eloszlású. Az átlagok páronkénti összehasonlításokhoz és a szignifikáns különbségek feltárásához a Mann-Whitney nemparaméteres próbát használtuk. Két viszonylatban célszerű a differenciák eltérését vizsgálni, a narcisztikus - humánorientált

(átlagos eltérés: -1,026;s.d.:0,056) és a humánorientált - karizmatikus-teljesítményorientált (átlagos eltérés: -1,146; s.d.:0,055) tényezőpárok esetén. A Mann-Whitney próba a narcisztikus - humánorientált és a humánorientált - karizmatikus-teljesítményorientált pár között is szignifikáns különbséget mutatott ki az átlagok között ($Z=-16,213;p<0,001$; $Z=-17,636;p<0,001$).

67. ábra: A 6 másodlagos leadership változó megye szerint 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán

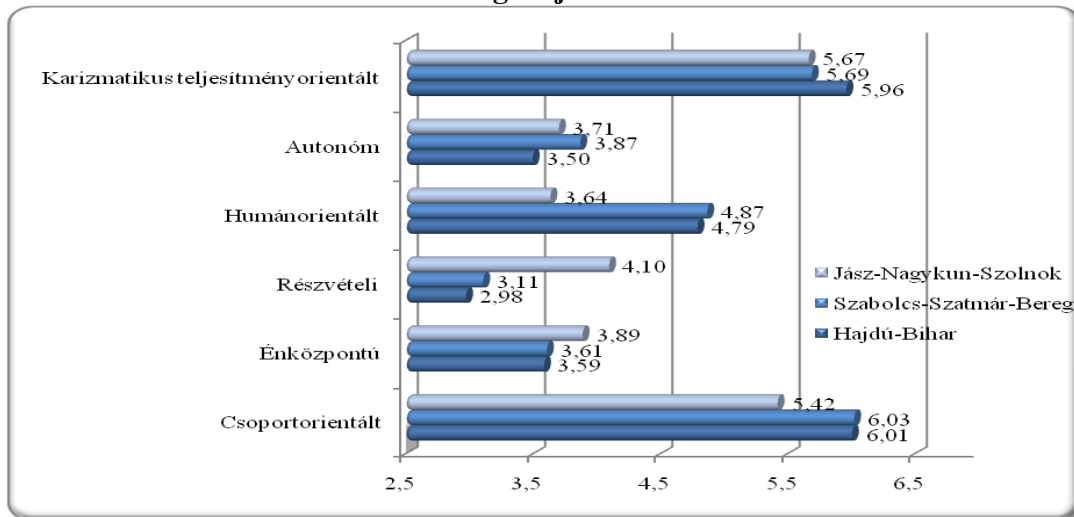


Forrás: saját adatbázis alapján

Hajdú-Bihar megye esetében a karizmatikus tulajdonság a legjellemzőbb. Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében az autonóm vezetői jellemvonás van jelen. *Jász-Nagykunszolnok megyében* a narcisztikus és a résztvevő tulajdonságok kerülnek előtérbe. Hajdú-Bihar megyére és Szatmár-Bereg megyére egyaránt jellemző a csapatorientáció és humánorientáció. A 6 másodlagos leadership változó közül a narcisztikus ($Z=0,636,p=0,813$), résztvevő ($Z=1,202,p=0,111$), humánorientált ($Z=1,252,p=0,087$), karizmatikus-teljesítményorientált ($Z=0,872,p=0,432$) tulajdonságok bizonyultak normális eloszlásúnak a Kolmogorov-Smirnov féle normalitást teszten. Az ezekre végzett ANOVA vizsgálat kimutatta, hogy a fenti tényezők mindegyikében szignifikáns különbség adódott a megyék között /narcisztikus és karizmatikus-teljesítményorientált ($F=4,410$; $6,521$; $p=0,005$; $p<0,001$); résztvevő és humánorientált

($F=12,258;16,653;p<0,001$)/. A Kruskal-Wallis féle elemzéssel 5%-os szignifikancia szinten a többi jellemző megítélése /csoportorientált ($\text{Chi}^2=32,799,df=2,p<0,001$), humánorientált ($\text{Chi}^2=24,823,df=2,p<0,001$), autonóm ($\text{Chi}^2=12,437,df=2,p=0,002$)/ szignifikánsan különbözött megyék szerint (67. ábra).

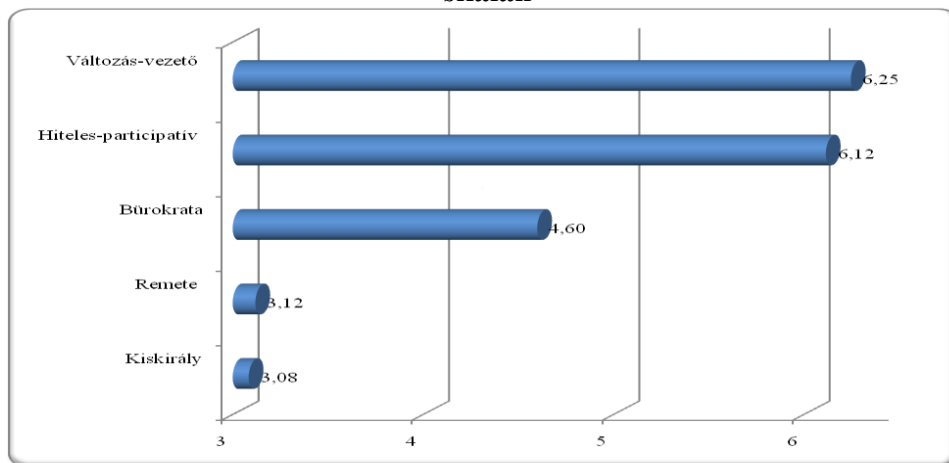
68. ábra: A 6 másodlagos leadership változó az önkormányzat mérete szerint 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

A megyei jogú városok önkormányzatai és az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatokra egyaránt jellemző a csapatorientáció, az emberközpontúság és a karizmatikus tulajdonságok. A 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok esetében a narcisztikus, a résztvevő és az autonóm változók a sokkal jellemzőbbek, mint a másik két önkormányzat-típus esetében (68. ábra). A 6 másodlagos leadership változó közül a narcisztikus, résztvevő, humánorientált, karizmatikus-teljesítményorientált tulajdonságokra végzett ANOVA vizsgálat kimutatta, hogy a fenti tényezők mindegyikében szignifikáns különbség adódott az önkormányzati típusok között /narcisztikus és karizmatikus-teljesítményorientált ($F=6,225; 6,046; p=0,002; p=0,003$); résztvevő és humánorientált ($F=19,485;16,961; p<0,001$)/. A Kruskal-Wallis féle elemzéssel 5%-os szignifikancia szinten a csoportorientált ($\text{Chi}^2=16,005, df=2, p<0,001$), humánorientált ($\text{Chi}^2=22,429, df=2, p<0,001$) tulajdonságokban adódott szignifikáns különbség az önkormányzati típusok szerint. Az autonóm ($\text{Chi}^2=3,711,df=2,p=0,156$) tulajdonságban nem adódott különbség.

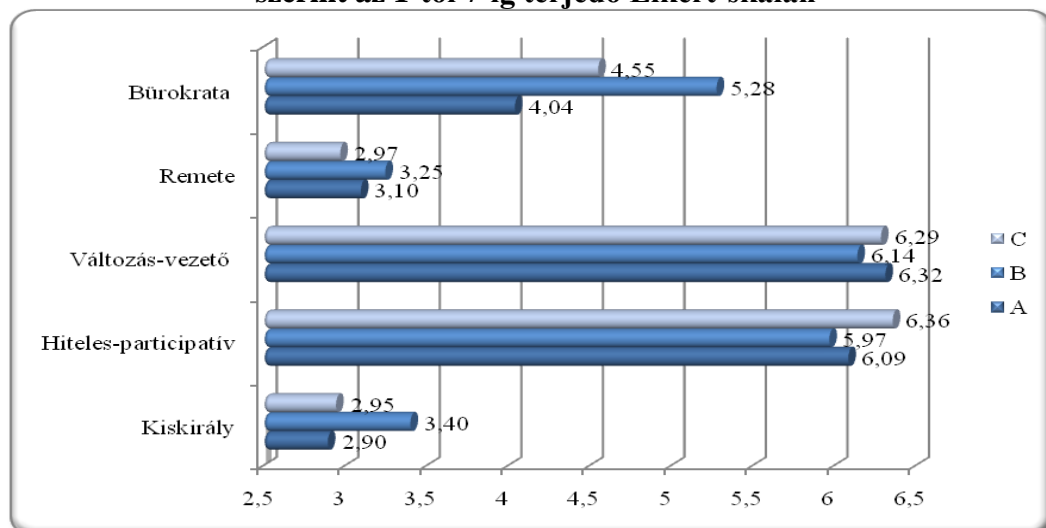
69. ábra: Sajátos magyar leadership változók 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

Az önkormányzatokra (69. ábra) a hiteles-participatív és a változás-vezető változók a jellemzők leginkább. A kiskirály és a remete a legkevésbé jellemző a vezetőkre. A hiteles-participatív vezetőt a becsületesség, az igazságosság, a jövőorientáció, az együttműködés és a diplomatikusság jellemzi. A változás-vezető tulajdonságai az intuitivitás, a logikusság, az előrelátás, a felkészültség. A kiskirály meghatározó jegyei az autokratikusság, az arrogancia, a zsarnokiság, az önteltség, a parancsolgatás és a bosszúállás. A remeténél ezzel ellentétben a szelídség, a barátiasság, a magányosság, az autonómia és a kockázatkerülés a jellemző.

70. ábra: Sajátos magyar leadership változók 2012-ben az önkormányzat mérete szerint az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



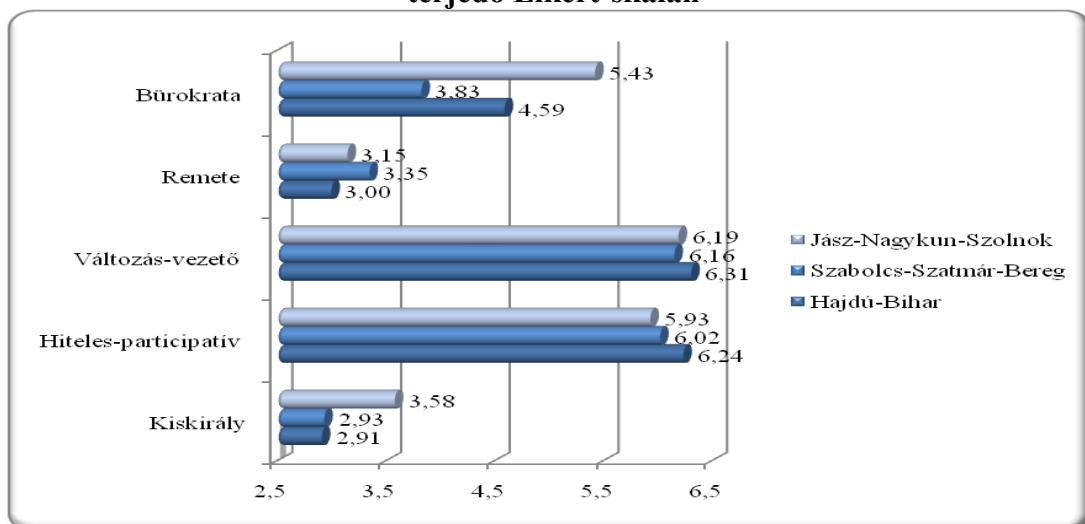
Forrás: saját adatbázis alapján

Az önkormányzatokra méret szerint (70. ábra) a hiteles-participatív és a változás-vezető változók a jellemzők leginkább. A megyei jogú városok önkormányzataira azonban

relatíve jobban jellemző a változás-vezető, mint a másik két típusú önkormányzatra. A hiteles-participatív relatíve jobban jellemző az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatokra. A hiteles-participatív leadership változóba tartozik a becsületes, igazságos, diplomatikus, informált, szavahihető tulajdonságok, mely egy megyei önkormányzat vezetőjénél elengedhetetlen. A változás-vezető leadershipet alkotja többek között az előre tervező, felkészült, intuitív, előrelátó tulajdonságok. A bürokrata és a kiskirály leadership változó jobban előtérbe kerül a 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok esetében. A bürokrata változóhoz sorolható az osztálytudatos, státusz tisztelő, és rituális tulajdonságok. A kiskirálynál független, individualista, autonóm tulajdonságok a jellemzőek.

A remete ($Z=1,062$, $p=0,209$) és a bürokrata ($Z=1,351$, $p=0,052$) tényezők a Kolmogorov—Smirnov teszt alapján nem adódtak normális eloszlásúnak, ezért ezekre ANOVA elemzést alkalmaztam. Az ANOVA elemzés szignifikáns különbséget csak a bürokrata változó esetén mutatott ki 5%-os szignifikancia szinten ($F=30,678$, $p<0,001$), a remete tényező esetén nem adódott szignifikáns különbség ($F=2,090$, $p<0,126$). A változásvezető ($\text{Chi}^2=8,900$, $\text{df}=2$, $p=0,012$), a hiteles-participatív ($\text{Chi}^2=14,669$, $\text{df}=2$, $p<0,001$), valamint kiskirály ($\text{Chi}^2=12,134$, $\text{df}=2$, $p=0,002$) tényezőkben a Kruskal-Wallis elemzés során adódott szignifikáns különbség 5%-os szignifikancia szint mellett az önkormányzati típusok között.

71. ábra: Sajátos magyar leadership változók megye szerint 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

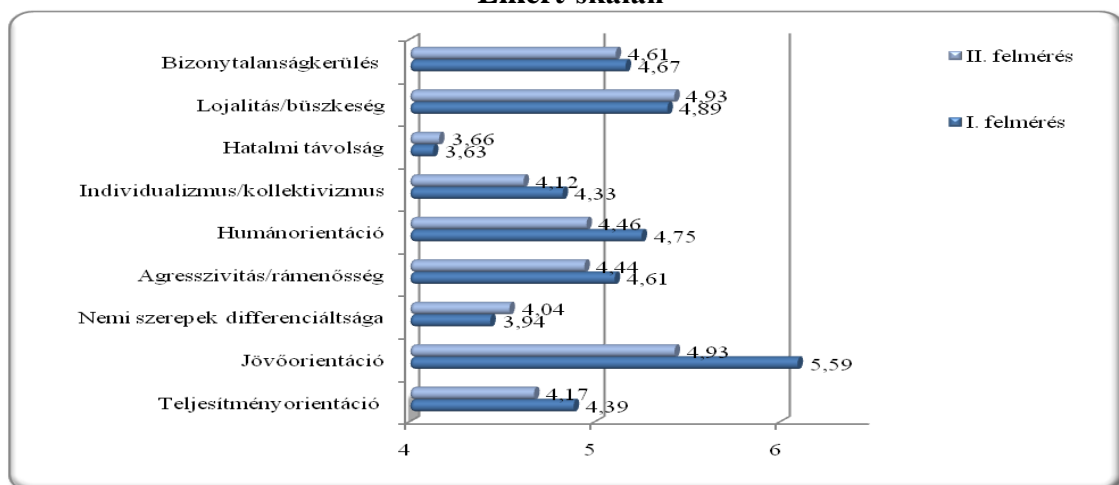
A vizsgálatból megállapítható (71. ábra), hogy *Jász-Nagykun-Szolnok megye* a másik két megyéhez viszonyítva jobban elutasítja, *Szabolcs-Szatmár-Bereg megye* és *Hajdú-Bihar megye* pedig kevésbé utasítja el a kiskirály és a remete változókat. Mind a három megye a hiteles-participatív és a változásvezető változókat preferálja. Ezek leadership változókhoz tartozó elvárt tulajdonságok azok, amelyek segíthetik a regionális versenyképesség fokozását. Hajdú-Bihar megye és Jász-Nagykun-Szolnok megye a bürokrata változót jobban elfogadja, mint Szabolcs-Szatmár-Bereg megye.

Az ANOVA elemzés szignifikáns mind a bürokrata ($F=23,034, p<0,001$), mind a remete ($F=2,997, p=0,032$) változó esetén szignifikáns különbséget mutatott ki 5%-os szignifikancia szinten (47. ábra). A változásvezető ($\chi^2=6,702, df=2, p=0,035$), a hiteles-participatív ($\chi^2=13,490, df=2, p=0,001$), valamint kiskirály ($\chi^2=14,47, df=2, p<0,001$) tényezőkben a Kruskal-Wallis elemzés során adódott szignifikáns különbség 5%-os szignifikancia szint mellett a különböző megyékben.

7.3 A 2008-as és a 2012-es vizsgálat összehasonlító elemzése

A két felmérés alapján a szervezeti kultúrát jellemző dimenziók esetében a bizonytalanságkerülés, a lojalitás, a hatalmi távolság egyaránt és azonos mértékben van jelen a szervezetek életében. A kollektívizmus, a humánorientáció, a rámenősség és a teljesítményorientáció mértéke az első felméréshez képest csökkentek. A kapott eredmények közül a jövőorientáció mértéke csökkent a legjobban a két felmérés között (72. ábra).

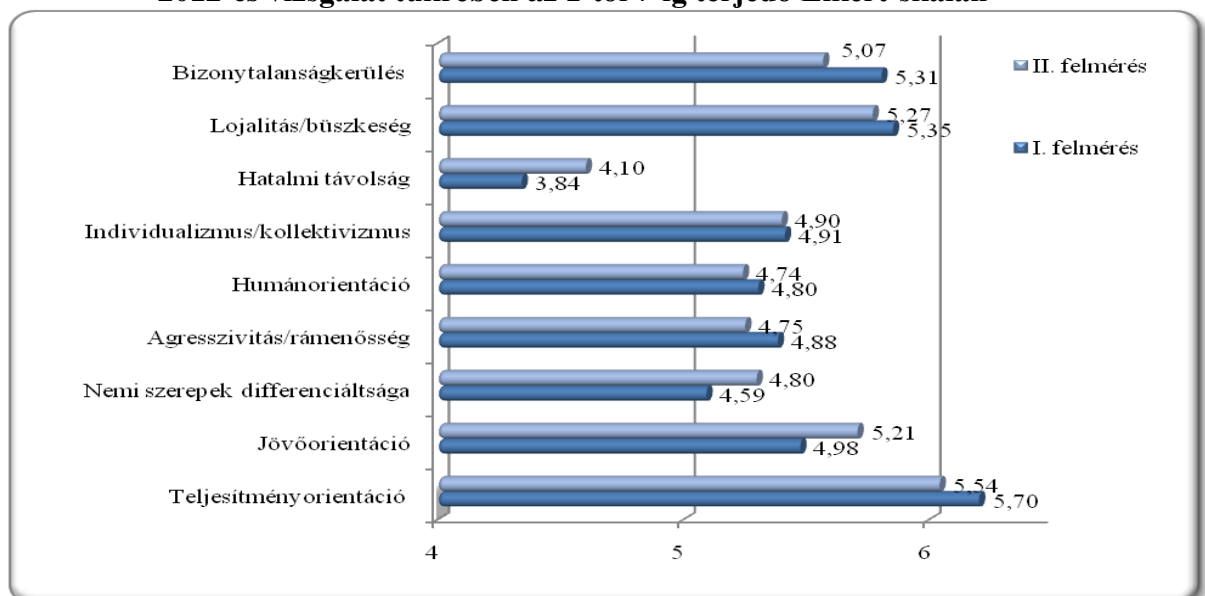
72. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának összehasonlítása a mért értékek alapján a 2008-as és a 2012-es vizsgálat tükrében az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

Mivel a teljesítményorientáció és az individualizmus/kollektívizmus jelenlegi értékei normális eloszlást mutattak, ezért ezeknek a két felmérésben mért értékei statisztikai összehasonlítására a független kétmintás t-próbát alkalmaztuk. A teljesítményorientáció esetén a két felmérés eredménye közötti korrelációs együttható ($r=0,535$, $p=0,001$) igen magas volt. A független kétmintás t-próba is feltárta, hogy szignifikáns eltérés ($t=2,791$, $p=0,006$) mutatható ki a két felmérés átlaga között (0,214; sd.:1,064) 5%-os szignifikancia szinten. Az Individualizmus/kollektívizmus esetén a két felmérés eredménye közötti korrelációs együttható ($r=0,449$, $p=0,001$) igen magas volt. A független kétmintás t-próba feltárta, hogy szignifikáns eltérés ($t=2,265$, $p=0,025$) mutatható ki a két felmérés átlaga között (0,214; sd.:1,064) 95%-os megbízhatósággal. Az összes többi érték esetén a Mann-Whitney féle nemparaméteres próbát alkalmaztuk, amelynek során kizárólag a jövőorientáció esetén adódott szignifikáns eltérés a két felmérés értéke között ($Z=-2,061$, $p=0,039$, átlagos eltérés=0,386) 5%-os szignifikancia szint mellett.

73. ábra: Az önkormányzat szervezeti kultúrájának elvárt értékei a 2008-as és a 2012-es vizsgálat tükrében az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán

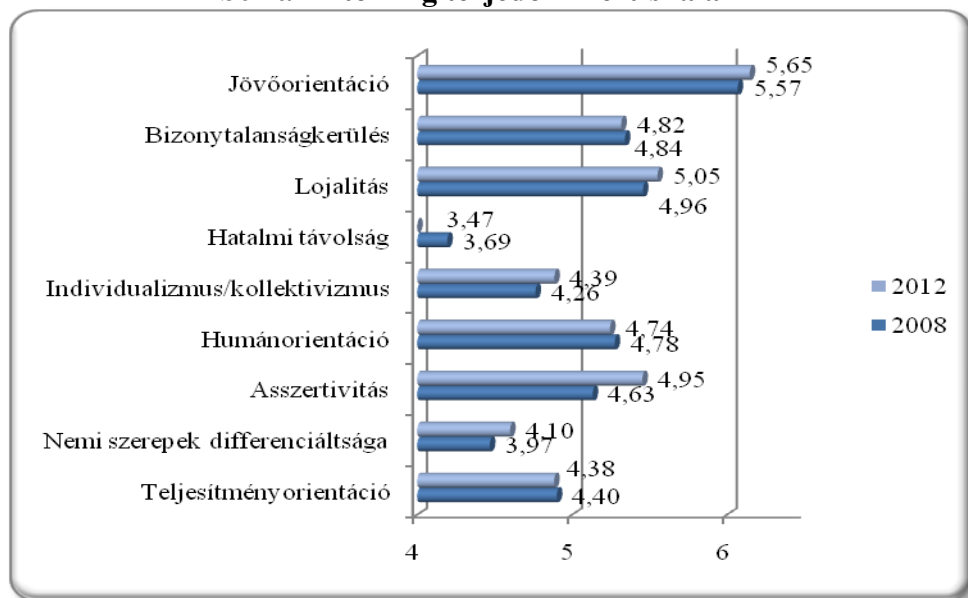


Forrás: saját adatbázis alapján

Az elvárt értékek esetében a bizonytalanságkerülés, a lojalitás és a teljesítményorientáció mértéke mutatott változást a két felmérés alapján. Ezen dimenziókat második felmérés során kevésbé tartották kívánatosnak, mint az első felmérés alkalmával. A jövőorientációt, a hatalmi távolságot és a nemi szerepek differenciáltságát a második felmérés során jobban kívánatosnak vélték, mint az első

felmérés alkalmával (73. ábra). Mivel az Individualizmus/kollektívizmus kívánatos értékei normális eloszlást mutattak, ezért ezeknek a két felmérésben mért értékei statisztikai összehasonlítására a kétmintás t-próbát alkalmaztuk. A két felmérés eredménye közötti korrelációs együttható ($r=0,688$, $p<0,001$) igen magas volt. A független kétmintás t-próba feltárta, hogy szignifikáns eltérés ($t=0,291$, $p=0,771$) nem mutatható ki a két felmérés átlaga között (0,012; sd.:0,594) 95%-os megbízhatósággal. Az összes többi érték esetén a Mann-Whitney féle nemparaméteres próbát alkalmaztuk, amelynek során kizárólag a hatalmi távolság ($Z=-2,005$, $p=0,045$, átlagos eltérés=-0,261) és bizonytalanságkerülés ($Z=-2,024$, $p=0,043$, átlagos eltérés = 0,237) esetén adódott szignifikáns eltérés a két felmérés értéke között 5%-os szignifikancia szint mellett.

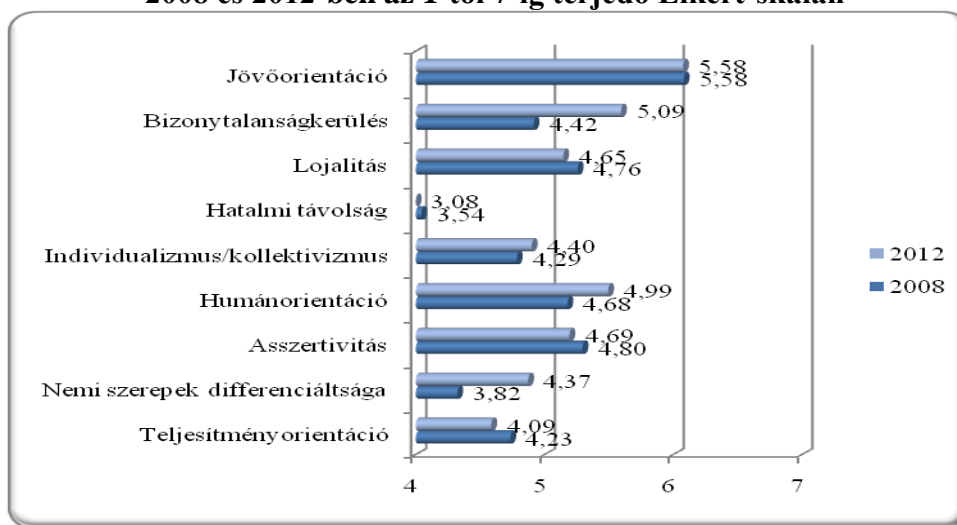
74. ábra: A szervezeti kultúra mért értékei Hajdú-Bihar megyében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

Hajdú-Bihar megyében (74. ábra) az önkormányzatok középvezetői 2008-ban a hatalmi távolság dimenzióját és a teljesítményorientációt helyezték előtérbe. 2012-ben a hatalmi távolság dimenziója háttérbe került és az asszertivitás, a lojalitás és az individualizmus/kollektívizmus dimenziót jelentek meg erőteljesebben a szervezetben. Szignifikáns különbség a nem paraméteres Wilcoxon-féle próba alapján az asszertivitás dimenziójában volt kimutatható ($Z=-2,159$, $p=0,031$).

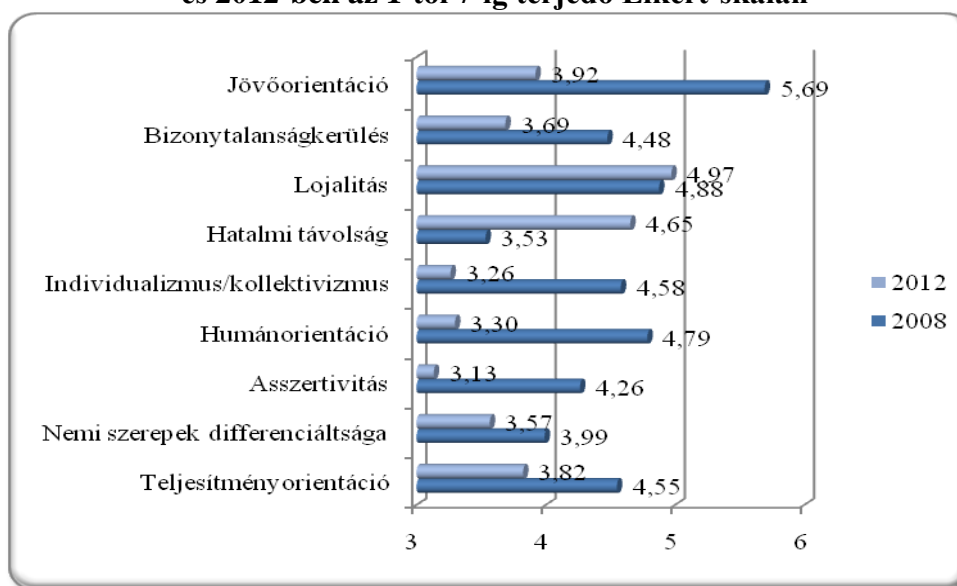
75. ábra: A szervezeti kultúra mért értékei Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében (75. ábra) az önkormányzatok középvezetői 2008-ban a teljesítményorientációt és a lojalitást hangsúlyozták a szervezetben a mért értékek közül. 2012-ben előtérbe került a nemi szerepek differenciálása, a humánorientáció és a bizonytalanságkerülés. Szignifikáns különbség a nem paraméteres Wilcoxon-féle próba alapján a nemi szerepek differenciáltsága ($Z=-2,879$, $p=0,004$). A két összefüggő t próba alapján a hatalmi távolság ($t=2,162$, $p=0,033$) és a bizonytalanságkerülés dimenziója ($t=-3,094$, $p=0,003$) volt kimutatható.

76. ábra: A szervezeti kultúra mért értékei Jász-Nagykun-Szolnok megyében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán

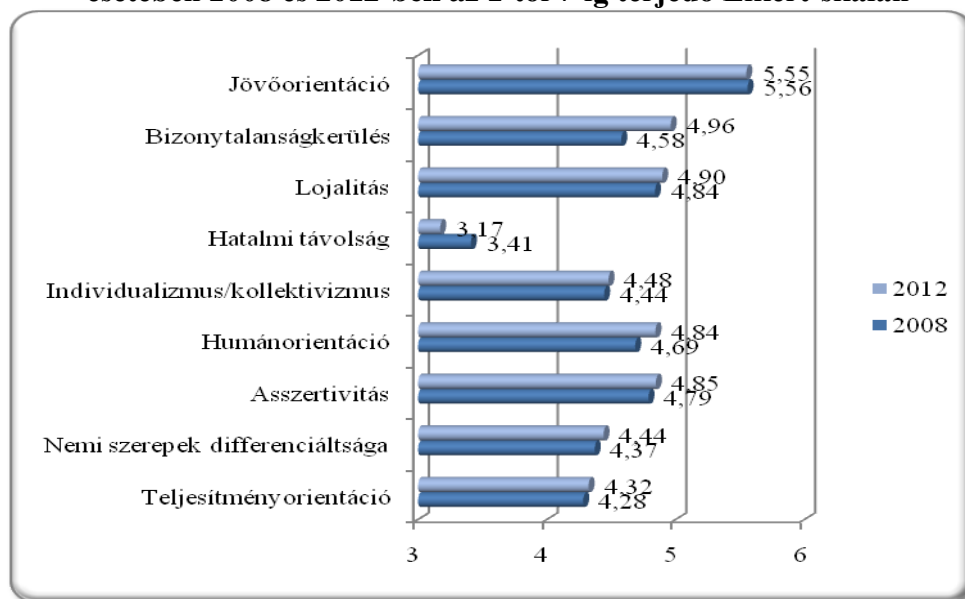


Forrás: saját adatbázis alapján

Jász-Nagykun-Szolnok megyében (76. ábra) 2008-ban a mért értékek közül a jövőorientációt, a bizonytalanságkerülést, az individualizmus/kollektívizmust, a humánorientációt, a nemi szerepek differenciáltságát és a teljesítményorientációt helyezték előtérbe a középvezetők. 2012-ben egyedül a hatalmi távolság dimenziója került előtérbe, a 2008-ban meghatározó szervezeti kultúra dimenziók a háttérbe kerültek.

Szignifikáns különbség a nem paraméteres Wilcoxon-féle próba alapján a teljesítményorientáció ($Z=-3,466$, $p=0,001$), a humánorientáció ($Z=-3,705$, $p=0,001$) és a jövőorientáció ($Z=-4,070$, $p=0,001$). A két összefüggő t próba alapján az asszertivitás ($t=3,642$, $p=0,033$), az individualizmus/kollektívizmus ($t=4,013$, $p=0,001$), a hatalmi távolság ($t=-2,941$, $p=0,004$), és a bizonytalanságkerülés dimenziója ($t=3,337$, $p=0,001$) között volt kimutatható.

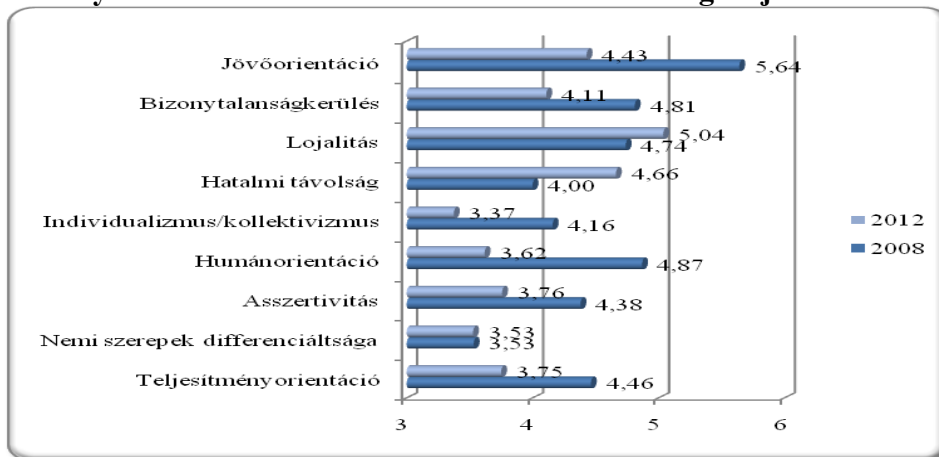
77. ábra: A szervezeti kultúra mért értékei a megyei jogú városok önkormányzatai esetében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

A megyei jogú városok önkormányzatainak középvezetői (77. ábra) 2008-ban a hatalmi távolság dimenziót helyezték előtérbe, míg 2012-ben ez a dimenzió háttérbe került. 2012-ben a bizonytalanságkerülés dimenzióját és a humánorientáció dimenzióját értékelték fontosabbnak a mért értékek közül. Szignifikáns különbség a két összefüggő t próba alapján az a hatalmi távolság ($t=-2,07$, $p=0,04$) dimenzió esetében volt kimutatható.

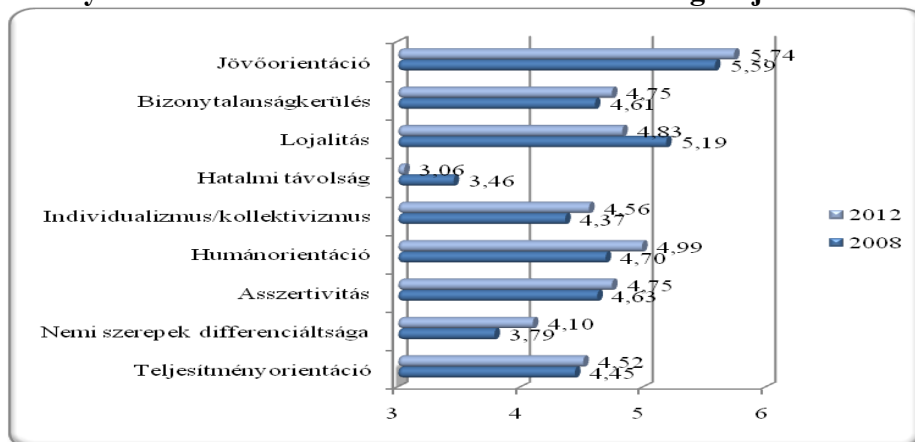
78. ábra: A szervezeti kultúra mért értékei a 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok esetében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

A 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok esetében (78. ábra) 2008-ban a megkérdezett középvezetők a jövőorientációt, a bizonytalanságkerülést, az individualizmus/kollektívizmus, a humánorientáció, az asszertivitás és a teljesítményorientáció dimenzióit tartották leginkább jellemzőnek a mért értékek közül a szervezetükre. 2012-ben ezek az értékek háttérbe kerültek, viszont a hatalmi távolság és a lojalitás vált preferáltabb értékke a középvezetők megítélése alapján. Szignifikáns különbség a nem paraméteres Wilcoxon-féle próba alapján a humánorientáció ($Z=-4,06$, $p=0,00$), a bizonytalanságkerülés ($Z=-3,29$, $p=0,00$) és a jövőorientáció ($Z=-3,56$, $p=0,00$), két összefüggő t próba alapján a teljesítményorientáció ($t=3,5$, $p=0,00$), az asszertivitás ($t=2,31$, $p=0,02$), az individualizmus/kollektívizmus ($t=3,25$, $p=0,00$), a hatalmi távolság ($t=-2,72$, $p=0,01$) között volt kimutatható.

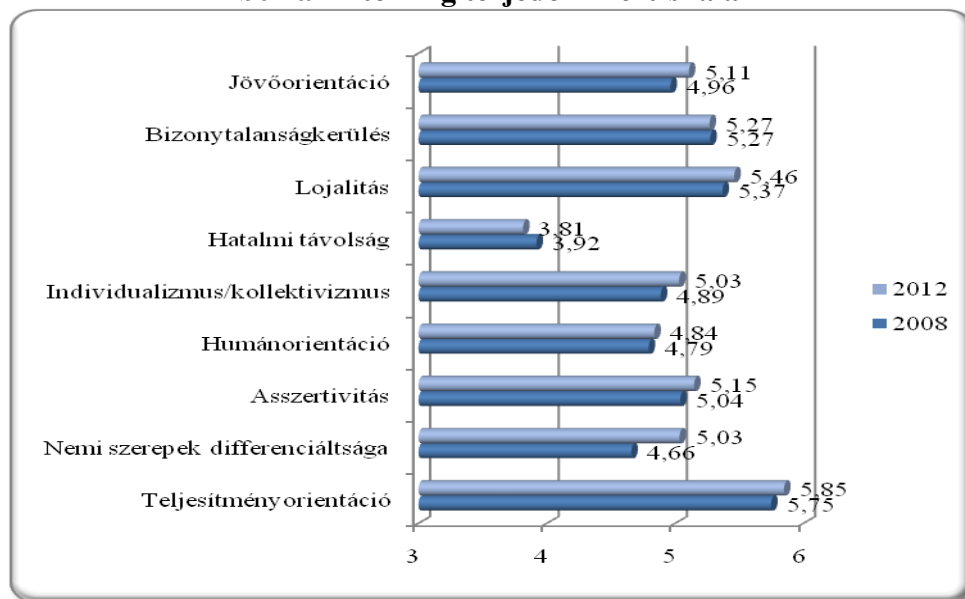
79. ábra: A szervezeti kultúra mért értékei az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatok esetében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

Az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatok középvezetői (79. ábra) 2008-ban a szervezetükben a mért értékek közül a lojalitást tartották a legfontosabb értéknek. 2012-ben ez a dimenzió héttérbe került és jövőorientáció, a humánorientáció és az individualizmus/kollektívizmus értékei kerültek előtérbe. Szignifikáns különbség a nem paraméteres Wilcoxon-féle és a két összefüggő mintás t próba alapján nem volt kimutatható a dimenziók között.

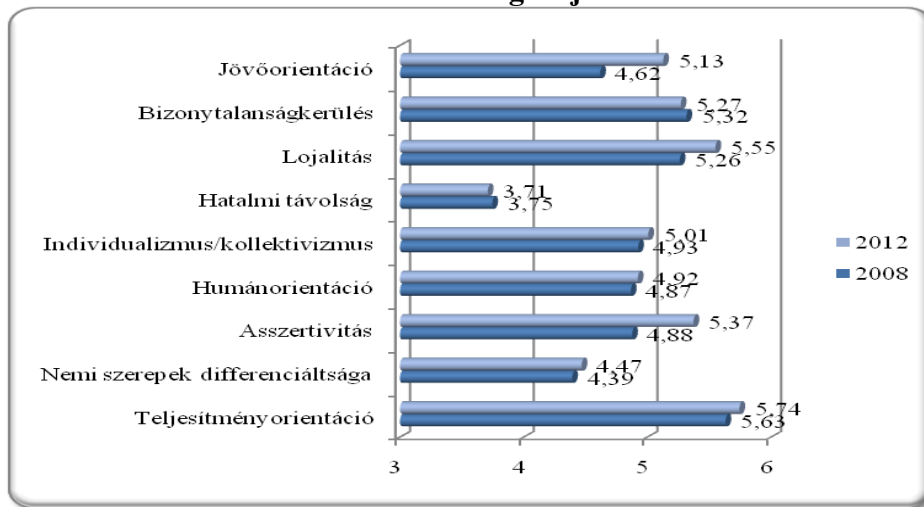
80. ábra: A szervezeti kultúra elvárt értékei Hajdú-Bihar megyében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

Hajdú-Bihar megyében (80. ábra) az önkormányzatok középvezetői 2008-ban az elvárt értékek közül a hatalmi távolságot tartott kívánatosnak, azonban 2012-ben a hangsúly áthelyeződött a jövőorientációra, a lojalításra, az individualizmus/kollektívizmus, az asszertivitás és a teljesítményorientációra, mint kívánatos értékek a jövőre nézve. Szignifikáns különbség a nem paraméteres Wilcoxon-féle próba és a két összefüggő mintás t próba alapján nem volt kimutatható a dimenziók között.

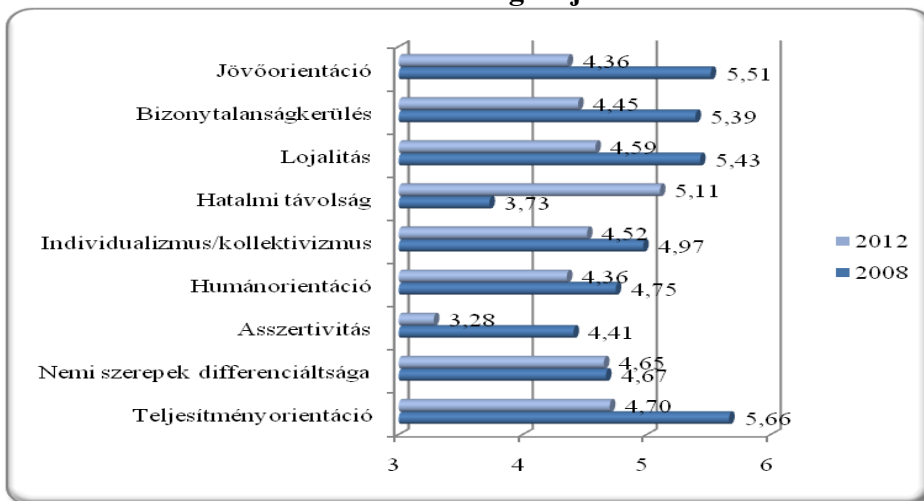
81. ábra: A szervezeti kultúra elvárt értékei Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében (81. ábra) az önkormányzatok középvezetői 2008-ban a jövőben a teljesítményt, a bizonytalanságkerülést, a lojalitást szerették volna a szervezetben kialakítani. 2012-ben a jövőorientáció, a lojalitás, az asszertivitás és a teljesítményorientáció tartják elvárt értéknek. Szignifikáns különbség a két összefüggő mintás t próba alapján az asszertivitás ($t=-2,977$, $p=0,004$) dimenzió esetében volt kimutatható.

82. ábra: A szervezeti kultúra elvárt értékei Jász-Nagykun-Szolnok megyében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



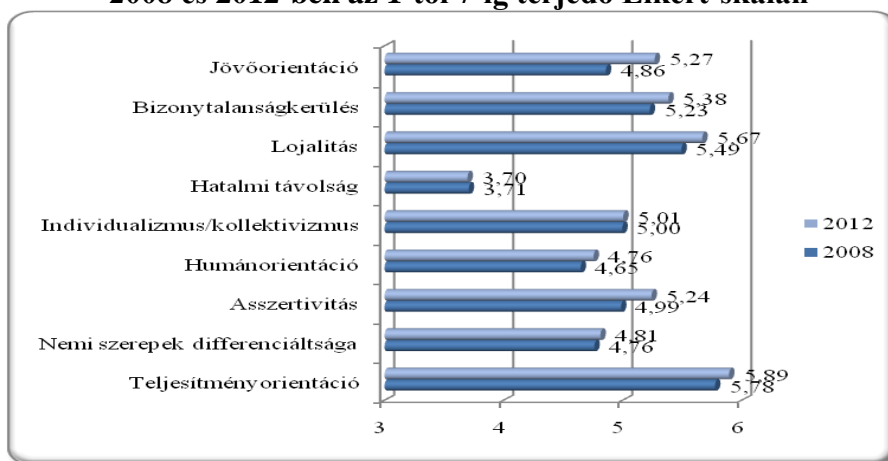
Forrás: saját adatbázis alapján

Jász-Nagykun-Szolnok megyében (82. ábra) 2008-ban az elvárt értékek közül a jövőorientációt, a bizonytalanságkerülést, a lojalitást, az individualizmus/kollektívizmust és a teljesítményorientációt tartják kívánatosnak a

középvezetők. 2012-ben ezek az értékek háttérbe kerültek és a hatalmi távolság vált elvárt értéké.

Szignifikáns különbség a két összefüggő mintás t próba alapján a teljesítményorientáció ($t=4,001$, $p=0,001$), individualizmus/kollektívizmus ($t=2,845$, $p=0,006$) és a lojalitás ($t=3,831$, $p=0,001$) dimenzió esetében volt kimutatható.

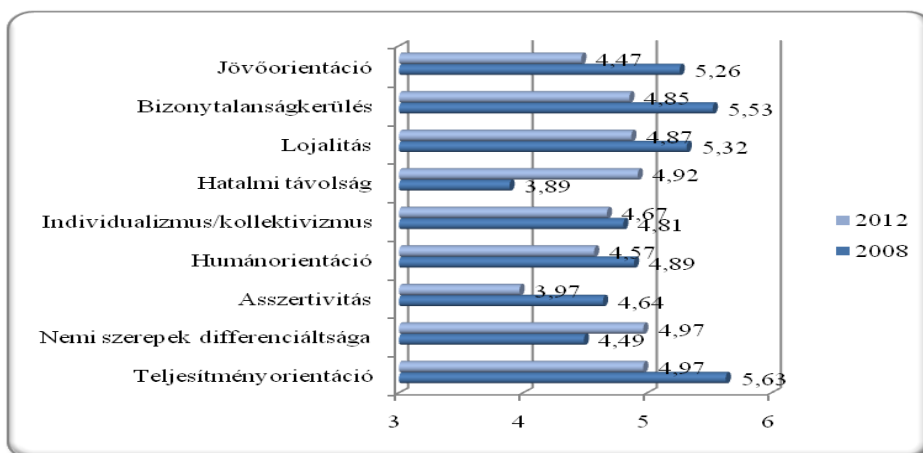
83. ábra: A szervezeti kultúra elvárt értékei a megyei jogú városok önkormányzati 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

A megyei jogú városok önkormányzatainak középvezetői (83. ábra) az elvárt értékek esetében 2012-ben a jövőorientációra, a bizonytalanságkerülésre, a lojalításra, az asszertivitásra, a teljesítményorientációra helyezték a hangsúlyt a jövőben. Szignifikáns különbség a nem paraméteres Wilcoxon-féle próba alapján a jövőorientáció ($Z=-2,369$, $p=0,018$) dimenzió esetében volt kimutatható.

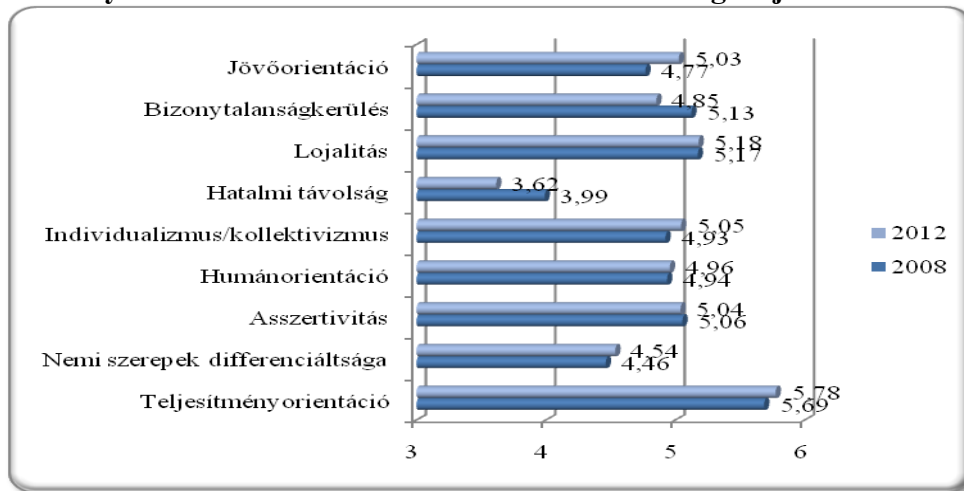
84. ábra: A szervezeti kultúra elvárt értékei a 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok esetében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

A 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok középvezetői a jövőben (84. ábra) jobban szeretnék, ha a szervezetükre (2008) a jövőorientáció, a hatalmi távolság és a teljesítményorientáció lenne jellemző. 2012-ben a középvezetők az elvárt értékek esetében csak a hatalmi távolságot tartják kiemelkedően fontosnak a szervezetükben a jövőre nézve. Szignifikáns különbség a két összefüggő mintás t próba alapján a hatalmi távolság ($t=-4,999$, $p=0,001$) és a bizonytalanságkerülés ($t=4,033$, $p=0,001$) dimenziói között volt kimutatható.

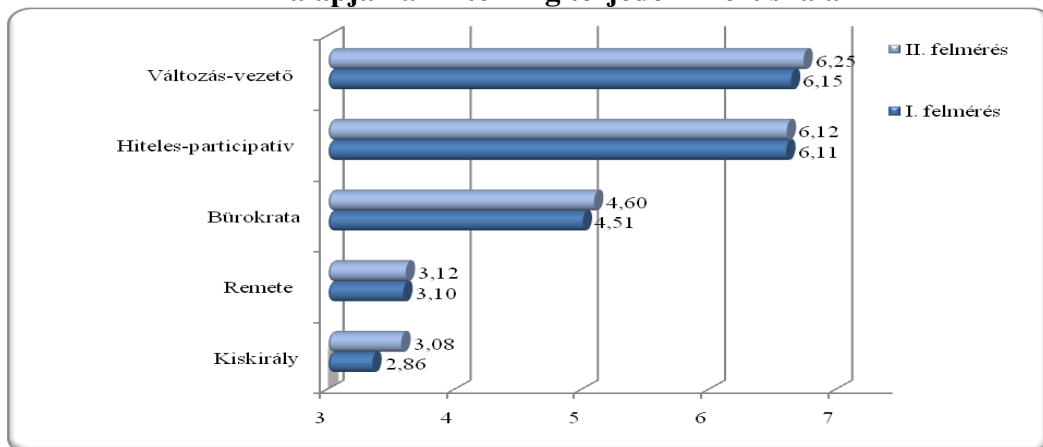
85. ábra: A szervezeti kultúra elvárt értékei az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatok esetében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

Az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatok (85. ábra) esetében a középvezetők a jövőben (2008) a teljesítményorientációt, a lojalitást és a bizonytalanságkerülést tartják kívánatosnak a szervezetükben. Szignifikáns különbség nem volt kimutatható.

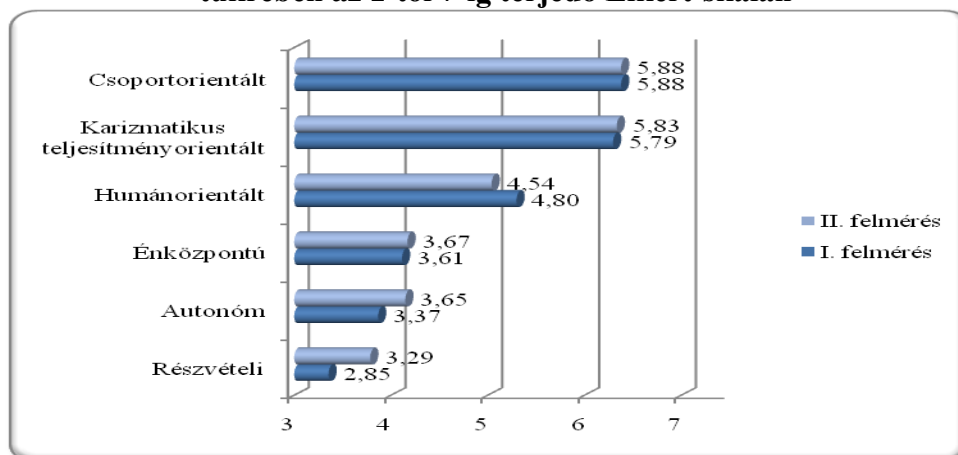
86. ábra: Sajátos magyar leadership változók a 2008-as és a 2012-es vizsgálat alapján az 1-től 7-ig terjedő Likert skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

A két felmérés alapján megállapítható, hogy az önkormányzatok vezetői a változás-vezető és a hiteles-participatív vezetést részesítik előnyben, illetve egyaránt a remete és a kiskirály változókat utasítják el. Mann-Whitney próbával vizsgálva csak a kiskirály megítélése különbözött a két vizsgálat szerint értékelve ($p=0,005$) (86. ábra).

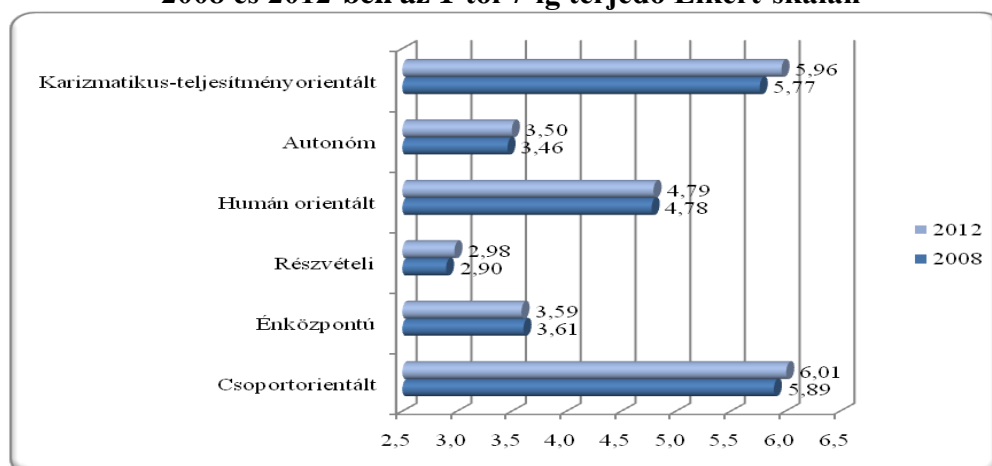
87. ábra: A 6 másodlagos leadership változó a 2008-as és a 2012-es vizsgálat tükrében az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

Az önkormányzatok vezetői mind az első mind a második felmérés alapján a csapatorientált és a karizmatikus-önfeláldozó magatartást részesítik előnyben a vezetésnél. Az humánorientált azonban a második felmérés során már háttérbe került az első felméréshez viszonyítva. Az autonóm és a résztvevő változók a második felmérés során már kevésbé lettek elutasítva, mint az első felmérés alkalmával. Mann-Whitney próbával vizsgálva csak a résztvevő, autonóm és humánus megítélése különbözött a két vizsgálat szerint értékelve ($p=0,001;0,007;0,048$) (87. ábra).

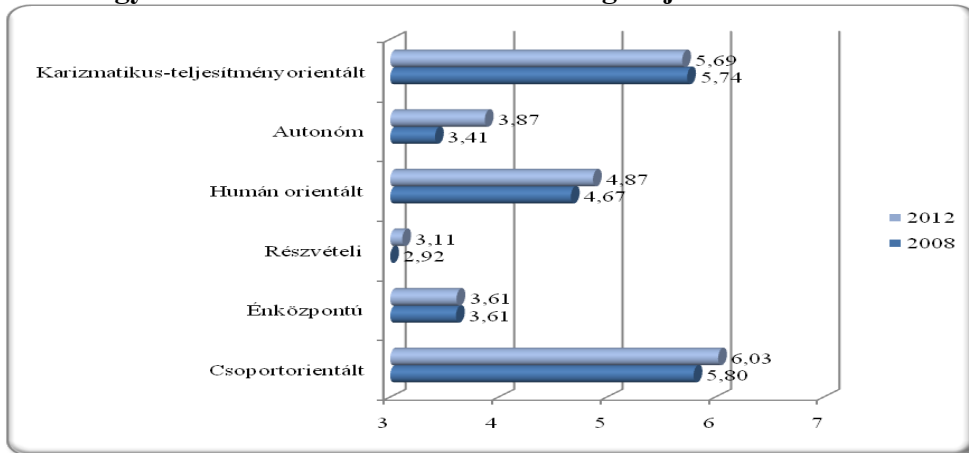
88. ábra: A 6 másodlagos leadership változó megítélése Hajdú-Bihar megyében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

Hajdú-Bihar megyében (88. ábra) a középvezetők a két felmérés alapján a karizmatikus-teljesítményorientált és a csoportorientált leadership változókat tekintik segítőnek a vezetői tulajdonságok közül, amelyek segítik a vezetőt a kiváló vezetésben. Szignifikáns különbség a Wilcoxon próba alapján a karizmatikus-teljesítményorientált ($Z=-2,427$, $p=0,015$) változó esetében volt kimutatható.

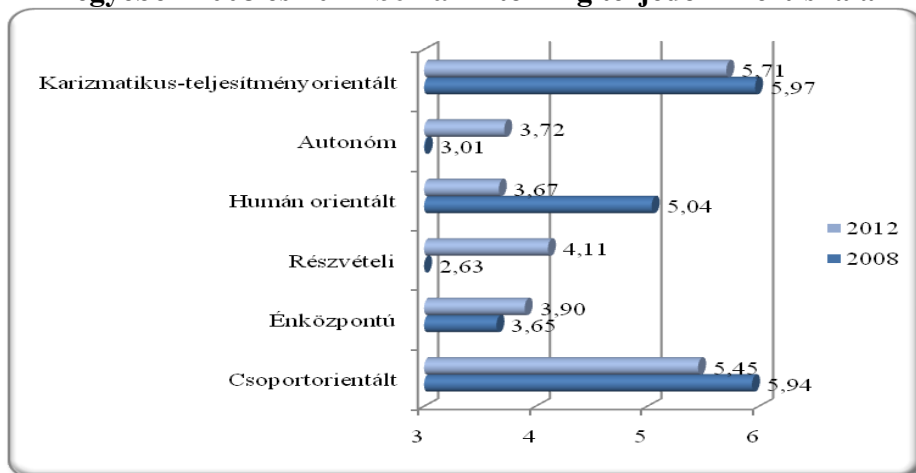
89. ábra: A 6 másodlagos leadership változó megítélése Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében (89. ábra) a humánorientált és a csoportorientált változókat tartják vezetői tulajdonságokat tartják fontosnak a szervezet vezetésében a középvezetők. Szignifikáns különbség a Wilcoxon-féle páros próba alapján a csoportorientált változó ($Z=-2,295$, $p=0,022$) esetében volt kimutatható.

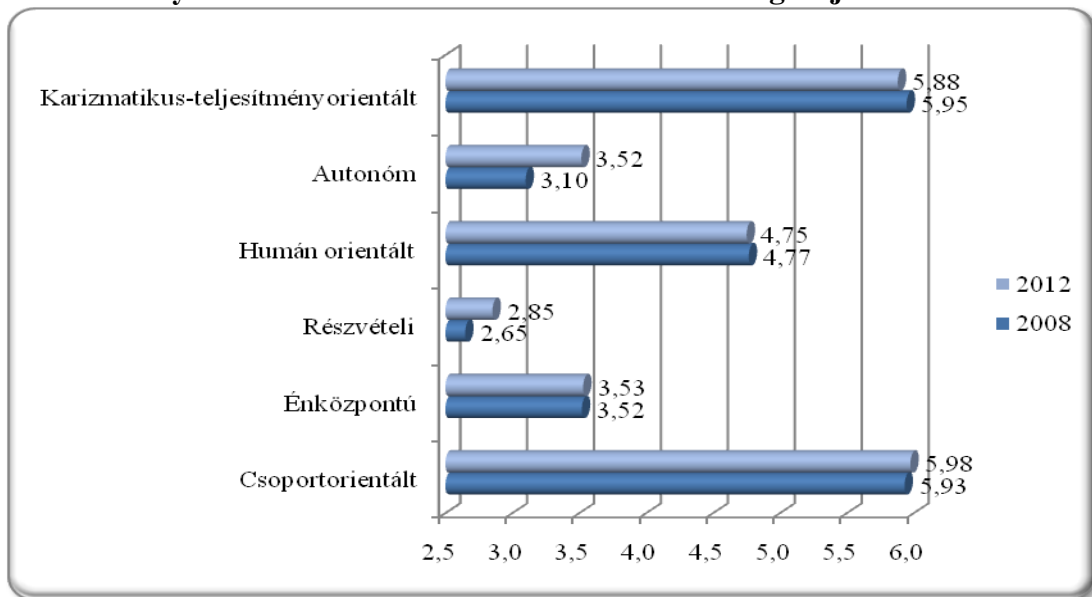
90. ábra: A 6 másodlagos leadership változó megítélése Jász-Nagykun-Szolnok megyében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

Jász-Nagykun-Szolnok megyében (90. ábra) a középvezetők a csoportorientált, humánorientált és a karizmatikus teljesítményorientált változókat tartották a leginkább segítő vezetői tulajdonságnak 2008-ban. 2012-ben ezek a változók kevesebb értéket kaptak, míg az autonóm és a részvételi változó előtérbe került. Szignifikáns különbség a Wilcoxon próba alapján a csoportorientált ($Z=-3,480$, $p=0,001$), az énközpontú ($Z=-2,393$, $p=0,017$), a részvételi ($Z=-3,742$, $p=0,000$), a humán orientált ($Z=-4,481$, $p=0,000$), és az autonóm ($Z=-3,146$, $p=0,002$) változók esetében volt kimutatható.

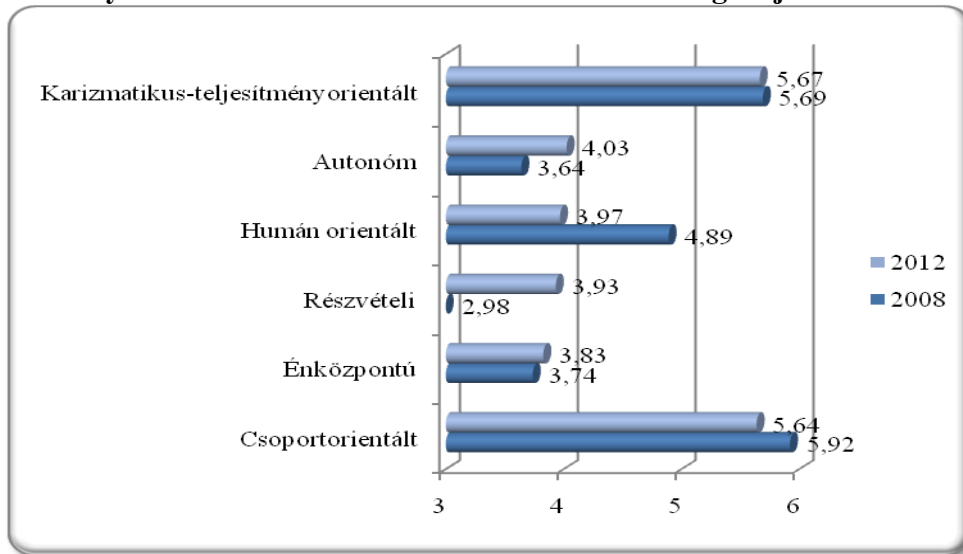
91. ábra: A 6 másodlagos leadership változó megítélése a megyei jogú városok önkormányzatai esetében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

A megyei jogú városok önkormányzatainak középvezetői (91. ábra) mind 2008-ban, mind 2012-ben a karizmatikus-teljesítményorientált és a csoportorientált változókat tartották fontos vezetői tulajdonságoknak. 2012-ben az autonóm és a részvételi változó is előtérbe került. Szignifikáns különbség a Wilcoxon-féle próba alapján az autonóm ($Z=-2,47$, $p=0,01$) változó esetében volt kimutatható.

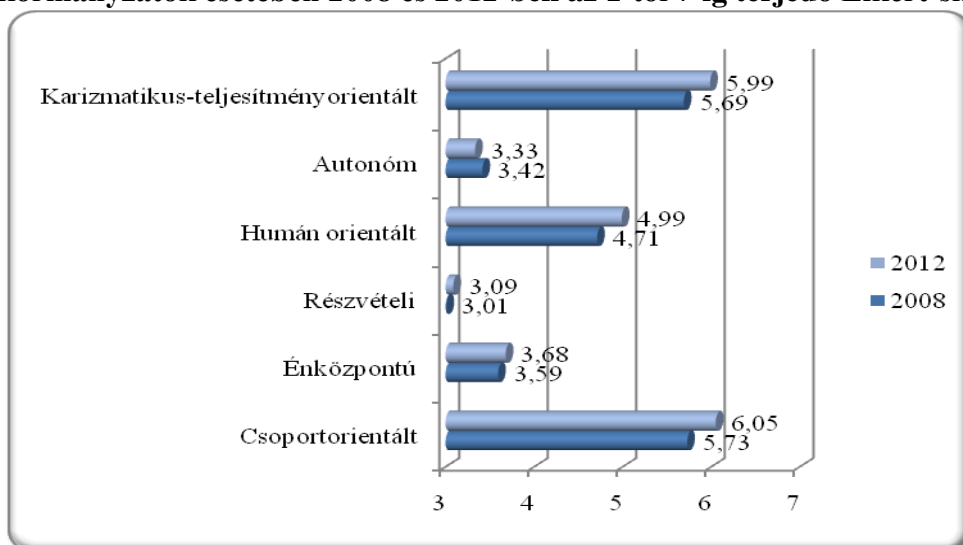
92. ábra: A 6 másodlagos leadership változó megítélése a 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok esetében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

A 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok esetében (92. ábra) a két felmérés alapján a részvételi, a humánorientált és az autonóm változók esetében vélekedtek eltérően a középvezetők. Szignifikáns különbség a Wilcoxon próba alapján a csoportorientált ($Z=-2,39$, $p=0,02$), a részvételi ($Z=-3,93$, $p=0,00$) és az autonóm ($Z=-2,23$, $p=0,03$) változók esetében volt kimutatható. A humánorientált ($Z=4,88$, $p=0,00$). A két összefüggő mintás t próba alapján szignifikáns különbség a humánorientált ($t=4,88$, $p=0,00$) változó esetében volt kimutatható.

93. ábra: A 6 másodlagos leadership változó megítélése az 1.000-3.000 fős községi önkormányzatok esetében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

Az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatok középvezetői (93. ábra) mind a hat leadership változó esetében eltérően vélekedtek a két felmérés időpontjában. Szignifikáns különbség a Wilcoxon-féle próba alapján azonban csak a csoportorientált ($Z=-2,455$, $p=0,014$) és a karizmatikus teljesítményorientált ($Z=-2,514$, $p=0,012$) változók esetében volt kimutatható.

8. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

1 Egy általam kialakított modell segítségével, a szervezeti kultúra megfelelő dimenzióval mérhetővé tettem a Lengyel-modellből két sikerességi faktort; a döntési központok és a regionális kohézió faktorait. Az önkormányzatok, mint döntési központok operacionalizálása, a szervezeti kultúra a hatalmi távolság, a bizonytalanságkerülés, a teljesítményorientáció és a jövőorientáció dimenziói mentén valósult meg. Az önkormányzatok, mint a regionális kohéziót támogató intézmény tevékenységének hatékonysága, a szervezeti kultúra humánorientált, lojalitás, individualizmus/kollektívizmus és asszertivitás dimenzió segítségével mérhető.

A vezetőre, aki az önkormányzatot, mint döntési központot hatékonyan irányítja, vezeti a vezetői tulajdonságok közül a teljesítményorientált, jövőképpel bíró karizmatikus, diplomatikus, szervezett tulajdonságok jellemzőek.

A vezetői tulajdonságok esetében a csoportintegrátor, a humánorientált, koordinátor és fejlődés-orientált tulajdonságok segítik elő a társadalmi kohéziót (H1 hipotézis igazolása)

2 Szignifikáns különbség mutatható ki az önkormányzatok megye szerinti elhelyezkedése alapján. A Kruskal-Wallis teszt alapján 5%-os szignifikancia szinten a bizonytalanságkerülés változónál szignifikáns különbség volt kimutatható a 2008-as felmérésnél a mért értékek esetében. Az elvárt értékek esetében szignifikáns különbség a nemi szerepek differenciáltsága, az asszertivitás és a jövőorientáció változónál volt kimutatható.

2012-ben a lojalitást kivéve, a hatalmi távolság, az individualizmus/kollektívizmus, a nemi szerepek differenciáltsága, a teljesítményorientáció, jövőorientáció, humánorientáció, dimenziói mentén különbség adódott 95%-os megbízhatósággal a megyék között a mért értékek alapján. Az elvárt értékek esetében az individualizmus/kollektívizmus vizsgálata ANOVA elemzéssel a megyék között szignifikáns különbség volt kimutatható. A bizonytalanságkerülés, a nemi szerepek differenciáltsága a hatalmi távolság, az individualizmus/kollektívizmus, a teljesítményorientáció, a jövőorientáció, a humánorientáció mentén különbség a megyék között. (H2 hipotézis igazolása)

3 Kutatásom során azonosítottam azokat a vezetői tulajdonságokat, amelyek fejlesztésével az önkormányzatok vezetői képesek a szervezet működésének minőségi színvonalát emelni és közvetve vagy közvetlenül hozzájárulhatnak a régió versenyképességének javításához. A változókba tartozó tulajdonságok: becsületes, szavahihető, jövő-orientált, igazságos, együttműködő, informált, türelmes, konzultáló, pozitív, bátorító, ambiciózus, őszinte, diplomatikus, intuitív, logikus, előrelátás képessége, eredményes alkudó, felkészült, előre tervező, informált, felkészült.

A magyar leadership változók vizsgálatát elemezve bizonyítottam, hogy az önkormányzatok esetében az elfogadott változók az önkormányzatok méretétől függetlenül a hiteles-participatív (2012) és változás vezető (2008). (H3 hipotézis igazolása)

4 A 2008-ban és a 2012-ben végzett mérési eredmények összehasonlítása alapján megállapítottam, hogy a külső környezetben bekövetkező változások mérhető hatással voltak az önkormányzatok szervezeti kultúrájának dimenzióira és a leadership változókra is.

A szervezeti kultúra mért dimenziói esetében szignifikáns különbség a jövőorientáció, a teljesítményorientáció és az individualizmus/kollektívizmus dimenziójában adódott. A szervezeti kultúra elvárt értékeiben a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés dimenziója tért el szignifikánsan a felmérések alapján.

A vezetői tulajdonságok esetében a „kiskirály” sajátos magyar leadership változó mutatott szignifikáns különbséget. A hat másodlagos leadership változó közül a résztvevő, az autonóm és a humánorientált változók esetében adódott szignifikáns különbség. (H4 hipotézis igazolása)

5 A kérdőíves felmérés adatainak feldolgozásával bizonyítottam, hogy a szervezetek középvezetői a jövőre tervezést, a csapatmunkát és a teljesítményt hangsúlyozó vezetői tulajdonságokat tartják fontosnak. A vezető a jövőre tervez, a lehető legjobb teljesítmény elérésére ösztönzi beosztottait, hangsúlyozza a specifikus, idealizált célok fontosságát és értékét, ösztönzi saját értékeik a szervezet értékeivel összhangba hozására, miközben egyre magasabb szintű célok elérésére ösztönzi a dolgozókat, azaz a transzformális vezetést valósít meg.

A 2008-as felmérés alapján megállapítottam, hogy az önkormányzatok középvezetői a humánorientált, karizmatikus és a teljesítményorientált vezetői tulajdonságokat tartják fontosnak.

A 2012-es felmérések elemzésével kimutattam, hogy a középvezetők az adminisztratív kompetenciát, a diplomatikusságot és a teljesítményorientációt tartják olyan vezetői tulajdonságoknak, melyek hosszú távon segítik a vezetőt. (H5 hipotézis igazolása)

ÖSSZEFOGLALÁS

Értekezésem célja a szervezeti kultúra, a vezetés és az Észak-alföldi régió versenyképessége közti kapcsolat azonosítása volt. A témával kapcsolatos szakirodalmat a szervezeti kultúra, a vezetés és az önkormányzatok kialakulása és fejlődése szempontjából elemeztem és dolgoztam fel.

A kutatás az Észak-alföldi régióban zajlott 24 önkormányzat 193 középvezetőjének részvételével. A középvezetők bevonását a vizsgálatokba az indokolta, hogy számos korábbi kutatás esetében is, a középvezetőket vizsgálták, valamint pozíciójukból fakadóan ők látják át a legjobban a szervezet egészét.

A GLOBE kérdőív segítségével arra kerestem a választ, hogy az önkormányzatok szervezeti kultúrája és vezetése hogyan és milyen mértékben tud hozzájárulni a régió működéséhez, illetve versenyképességének megtartásához és fokozásához.

Számos versenyképességi keretmodell közül saját kutatási modellem kidolgozásához a Lengyel-féle piramis modellt vettem alapul, segítségével sikerült azonosítani az önkormányzatoknál azokat a sikerességi faktorokat, melyek hozzájárulnak az alaptényezők javításához. Az azonosított faktorok mentén vizsgáltam meg az önkormányzatok szervezeti kultúráját és vezetését.

Megállapítottam, hogy az a vezető képes szervezetét eredményesen irányítani, aki a jövőre való tervezést, az előrelátást hangsúlyozza, emellett nagy hangsúlyt fektet a teljesítményre is. Intézkedései révén irányt mutat, és szabályai és utasításai révén a szervezet dolgozói nem tartanak a bizonytalanságtól.

A szervezeti kultúra megítélése is hasonló képet mutat, mivel a szervezetek középvezetői a teljesítményorientáció, a bizonytalanságkerülés, az individualizmus/kollektívizmus dimenzióit tekintik elfogadottnak mind a jelenben mind a jövőre nézve.

A szervezeti kultúra és a vezetés esetében is megállapítható, hogy a versenyképességgel való kapcsolatuk intézményi és régiós szinten egyaránt azonosítható. Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának dimenziói közül a teljesítményorientáció és jövőorientáció dimenziói azok a dimenziók, amelyek az önkormányzatok, mint döntési központok, mint azonosított sikerességi faktor hozzájárulnak a versenyképességhez. Az önkormányzatok esetében azonosított a társadalmi kohézió sikerességi faktora a

humánorientáció, az individualizmus/kollektívizmus és a lojalitás dimenzióin keresztül járulnak hozzá a versenyképességhez.

Az önkormányzatok középvezetői nagymértékben segítők a transzformális vezetés tulajdonságait tartották a vezetői tulajdonságok közül, mert segítségével biztosítható a versenyképesség az önkormányzatok számára.

SUMMARY

The objective of my thesis was to identify relationships among organisational culture, management and the competitiveness of the Northern Great Plain. I analysed and processed related literature from the aspect of organisational culture, management and development of local governments.

The research was carried out in the Northern Great Plain Region with the participation of 24 local governments and 193 middle managers. Involving middle managers in the research was justified by the fact that middle managers had previously been assessed in a number of previous research as well as because they have the most comprehensive overview of the organisation due to their position.

My objective was to identify – with the application of the GLOBE survey - how and to what extent could the work of local governments contribute to the operation and maintenance as well as enhancement of the competitiveness of the Region.

My own research model was based on the Lengyel-type pyramid model which enabled me to identify those success factors at local governments that contribute to the improvement of basic factors. I examined the organisational culture and management of local governments along the identified factors.

I found that the manager who emphasises planning for the future and forecasting as well as performance can lead an organisation effectively. These managers guide through actions and their regulations and orders ensure that the employees of the organisation are not concerned about uncertainty.

Organisational culture is also regarded similarly as the middle managers of organisations consider performance orientation, avoidance of uncertainty and dimensions of individualism/collectivism accepted both in the present and regarding the future.

Relation to competitiveness both at institutional and regional levels is identifiable regarding both organisational culture and management. Performance orientation and future orientation are those dimensions in the organisational culture of local governments as decision making centres, which contribute to competitiveness as identified success factors. Human orientation is the success factor of social cohesion as identified in the case of local governments, contributing to competitiveness through dimensions of individualism/collectivism and loyalty.

The middle managers of local governments considered characteristics of transformal management from the management characteristics as helpful to a great extent as it enables ensuring competitiveness at local governments.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönettel tartozom családomnak és témavezetőmnek Dr. Szűcs Editnek emberi és szakmai támogatásukért.

Külön köszönöm Makó Csabának, Grasselli Gábornak hasznos tanácsaikat és kritikai útmutatásukat.

Köszönettel tartozom Kovácsné Szabó Ágnesnek, Csüllög Mihálynak, Balla Tibornak, Szendrei Jánosnak és Halczman Attilának, akik segítségnyújtásukkal hozzájárultak a dolgozat sikeres elkészüléséhez.

IRODALOMJEGYZÉK

- Aamodt, M. G. (2009): *Industrial/Organizational Psychology*. 6th edition. Wadsworth Publishing, Belmont CA (ISBN 978-0495601067)
- Abrahamson, E. – Fombrun, C. J. (1992): *Macrocultures: Determinants and Consequences*, in: *Journal of Management Studies* 29/2, 175-194. (ISSN 0022-2380)
- Adair, J. (2005): *The Inspirational Leader: How to Motivate, Encourage and Achieve Success*. 2nd edition. Kogan Page, London (ISBN 0-74944-456-8)
- Adler, L. L. (1993): *International handbook on gender roles*. Greenwood Press, Westport, Connecticut, London (ISBN 0313283362)
- Adler, N. J. (2008): *International Dimension of Organisational Behaviour*. Thompson Learning Inc., 5th Edition, Mason, Ohio (ISBN 0324360746)
- Alvesson, M. (1992): *Leadership as social integrative action. A study of a computer consultancy company*, in: *Organization Studies*, 13/2, 185-209. (ISSN 0170-8406)
- Alvesson, M. (1993): *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge University Press, Cambridge (ISBN 0-521-40136-4)
- Alvesson, M. (1996): *Leadership Studies: From Procedure and Abstraction to Reflexivity and Situation*, in: *The Leadership Quarterly* 7/4, 455-485. (ISSN 1048-9843)
- Alvesson, M. – Lindkvist, L. (1993): *Transaction costs, clans and corporate culture*, in: *Journal of Management Studies* 30, 427-452. (ISSN 0022-2380)
- Angyal Á. (1997): *Vállalati vezetők az ezredforduló küszöbén*, in: *Vezetéstudomány* 28/4, 32-43. (ISSN 0133-0179)
- A Magyar Köztársaság Alkotmánya, 41. §, 1949/1990
- Antal-Mokos Z. – Balaton K. – Drótos Gy. – Tari E. (2000): *Stratégia és szervezet*. 3. kiadás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. (ISBN 963 224 378 1)
- Argyris, C. (1998): *Empowerment: The Emperor's New Clothes*, in: *Harvard Business Review*, May, 98-105.
- Árva et al. (2010): *Árva Zs. – Balázs I. – Balla Zs. – Barta A – Vasas L. – Veszprémi B.: Helyi önkormányzatok (Egyetemi jegyzet)*. Debrecen, Debreceni Egyetemi Kiadó, 2010 (ISBN 978 963 318 070 9)
- Ashkenazy, N. M. – Wilderom, C. P. M. – Peterson, M. F. (2000): *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage Publications, Thousand Oaks

(ISBN 978-0761916024)

Bakacsi Gy. (1989): A leadership elméletek áttekintése, in: Közgazdasági Szemle 36/1, 84-93. (ISSN 0023-4346)

Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. – Máriás A. (szerk.). (1991): Vezetés – szervezés. Aula, Budapest

Bakacsi Gy. (1999): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazd. és Jogi Kvk., Budapest. (ISBN 9632244648)

Bakacsi Gy. (2001): Changing Cultures In The Mirror of Globe Research World Futures Studies Federation és a BKÁE Jövőkutató Központja The youth for a less selfish future : changing values - forming new societies. Budapest Futures Course 2001 Summer Course konferencia. 2001. augusztus 25 - Szeptember 1, Budapest.

Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, Budapest (ISBN 973-7953-36-3)

Bakacsi, Gy. – Takács, S. (1998/2): Honnan – hová? A nemzeti és a szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon, in: Vezetéstudomány 29. évf, 15-22. (ISSN 0133-0179)

Bakacsi Gy. (1998): Szervezeti kultúra és leadership nemzetközi összehasonlításban, in: 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jubileumi tudományos ülészek, 1-3. III. kötet, 2162-2172.

Bakacsi Gy. (2012): A globe-kutatás kultúraváltozóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével In: Vezetéstudomány. 43/4. 12-22. (ISSN 0133-0179)

Baranyai B.: Az észak-alföldi régió bemutatása 2:

www.omgk.hu/ELFO/mag08_3.pdf, 2010. 03. 29, 16:19

Barley, S. R. (1983): Semiotics and study of occupational and organizational cultures, in: Administrative Science Quarterly 28/3, 393-413. (ISSN 0001-8392)

Barney, J. B. (1986): Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? in: Academy of Management Review 11/3, 656-665. (ISSN 1930-3807)

Barney, J. B. (2001): Gaining and sustaining competitive advantage. 2nd edition. Prentice Hall, London (ISBN 978-0130307941)

Barrett, P. (2001): ASSESSING the Reliability of Rating Data <http://www.pbarrett.net/techpapers/rater.pdf> 2010. 01. 22, 10: 23

Barta J. (szerk.) (2004): Egyetemes történelem 21. századi enciklopédia sorozat. Pannonica Kiadó, Budapest. (ISBN 9639252697)

- Bass, B. M. (1985): Leadership and performance beyond expectation. Free Press, New York. (ISBN 0029018102)
- Bass, B. M. – Avolio, B. J. (1993): Transformational Leadership and Organizational Culture, in: Public Administration Quarterly 17/1, 112-121. (ISSN 0734-9149)
- Bauer A.- Berács J. (1999): Marketing. Aula Kiadó, Budapest (ISBN 963 9078 96 4)
- Beluszky P. (2001): A Nagyalföld történeti földrajza. Dialóg Campus Kiadó, Budapest – Pécs, 2011 (ISBN 963 9123 52 8)
- Bencze V. (1997): Stratégia, vállalati kultúra, teljesítmény, in: Vezetéstudomány 7-8, 13-19. (ISSN 0133-0179)
- Berry, J. W. – Poortinga, Y. H. – Pandey, J. (eds.) (1997): Handbook of Cross-Cultural Psychology. Vol. 1: Theory and Method. Allyn & Bacon, Boston – London et. al. (ISBN 0-205-16074-3)
- Bhagat, R. S. – Kedia, B. L. – Perez, L. M. – Moustafa, K. S. (2004): The Role of Subjective Culture in Organizations: Progress and Pitfalls Twenty Years Later. In: B. J. Punnett, & O. Shenkar (Eds.), Handbook for international management research. 2nd edition. University of Michigan Press, Ann Arbor, 189-208. (ISBN 0-472-06837-7)
- Bilanics Ágnes (2008): Vezetési feladatok változásainak vizsgálata agrárgazdasági szervezetekben. PhD értekezés. Debreceni Egyetem, Debrecen
- Bokor A. (2000): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája. PhD értekezés. BCE, Bp.
- Borgulya, I. (2001/7-8): Megújuló vállalati kultúrák – átalakuló vállalati kommunikáció, in: Vezetéstudomány 32. évf. 33-40. (ISSN 0133-0179)
- Boyne, G. A. (2002): Public and private management: What's the difference?, in: Journal of Management Studies 39/1, 97-122. (ISSN 1467-6486)
- Branyiczki I. (1993): Szervezeti tanulás – szervezeti kultúra – szervezeti változás. Kandidátusi értekezés, Bp.
- Brooks, I. (2008): Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation. 4th edition. Financial Times – Prentice Hall, London (ISBN 978-0273715368)
- Buchowicz, B. (1990): Cultural transition and attitude change, in: Journal of General Management 15, 45-55. (ISSN 0306-3070)
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979): Sociological paradigms and organizational analysis. Heinemann Educational Books, London (ISBN 978-1857421149)
- Byrne T. (1999): Local Government in Britain., Penguin Books, Harlow

(ISBN 978-0140176636)

Cameron, K. S. - Quinn, R. E. (1999): Diagnosing and Changing Organizational Culture. Addison Wesley, Reading. (ISBN 9780470650264)

Cameron, K. S. – Quinn, R. E. (2005): Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (The Jossey-Bass Business & Management Series). Jossey-Bass, San Francisco (ISBN 978-0787982836)

Cameron, K. S. – Quinn, R. E. – Degraff, J. – Thakor, A. (2007): Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations (New Horizons in Management). Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK – Northampton, MA (ISBN 978-1847204950)

Caroll, G. – Harrison, J. R. (2005): Organisational demography and culture: Insights from a former model and simulation, in: Administrative Science Quarterly 43, 637-667. (ISSN 0001-8392)

Cashman, J. – Dansereau Jr., F. – Graen, G. – Haga, W. J. (1976): Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process, in: Organizational Behavior and Human Performance 15/2, 278-296. (ISSN 0030-5073)

Chandler, J. A. (ed.) (1993): Local Government in Liberal Democracies. An Introductory Survey, Routledge, London (ISBN 0-203-72883-1)

Chatman, J. A. – Kehn, K. A. (1994): Assessing the relationships between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?, in: Academy of Management Journal 37/3, 522-553. (ISSN 0001-4273)

Chikán A. (1998): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Aula kiadó, Budapest, (ISBN 963907862X)

Chikán A. (2009): Vállalat gazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest ISBN: 978 963 9698 60 4

Chikán A. - Czakó E. (2004): Kutatási tervtanulmány, Versenyben a világgal 2004-2006 gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás, 1. sz. műhelytanulmány, http://edok.lib.uni-corvinus.hu/137/1/1__mht_tervtan.pdf, 2012. 10. 15, 14:21

Chikán A. – Czakó E. (2009): Versenyben a világgal. Akadémiai Kiadó, Budapest (ISBN 9789630586825)

Conger, J. A. (1990): The Dark Side of Leadership, in: Organizational Dynamics 19/2, 44-55. (ISSN 0090-2616)

- Cox, T. H. – Blake, S. (1991): Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness, in: Academy of Management Executive 5/3, 45-56. (ISSN 0896-3789)
- Csath M. (1990): Stratégiai vezetés-vállalkozás. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest (ISBN 963 222 218 0)
- Csath M. (1995): Stratégiai tervezés és vezetés. Leadership Kft, Sopron-Budapest
- Csath M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. (ISBN 9631952517)
- Csepeli, Gy. (1981): A kísérleti társadalomlélektan főárama. Gondolat Kiadó, Budapest (ISBN 963 280 986 6)
- Csepely, Gy. (2006): Szociálpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest (ISBN 963 379 168 5)
- Daft, R. L. (2008): Organization Theory and Design. 10th edition. South-Western CENGAGE Learning (ISBN 978-0-324-59889-6)
- Dankó, L. (2000/2): Interkulturális (cross-culture) marketing: válasz a szociokulturális különbségekre, in: Marketing & Menedzsment 34, 52-56. (ISSN 1219-0349)
- Deal, T.- Kennedy, A. (2000): Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life, Perseus Publishing, Cambridge (MA) (ISBN 0738203300)
- Deák Sz. (2000): A Porter-féle rombusz-modell főbb közgazdasági összefüggései. In: Farkas B. – Lengyel I. (szerk.): Versenyképesség – regionális versenyképesség. JATEPress, Szeged. 67-87. (ISBN 9634825559)
- Den Hartog, D. N. et al. (1997): Dutch and Polish Perceptions of Leadership and Culture: The GLOBE Project, in: European Journal of Work and Organizational Psychology 6/4, 387-413. (ISSN 1464-0643)
- Denison, D. R. (1990): Corporate culture and organisational effectiveness, Wiley & Sons, New York (ISBN 047180021X)
- Denison, R. D. – Mishra, A. K. (1995): Toward a theory of organizational culture and effectiveness, in: Organization Science 6/2, 204-223. (ISSN 1047-7039)
- Dick, P. – Ellis, S. (2005): Introduction to Organisational Behaviour. 3rd edition. McGraw-Hill Higher Education, Maidenhead (ISBN 978-0077108076)
- Dixon, N. (1994): The organizational learning cycle. How we can learn collectively. McGraw-Hill, Berkshire (ISBN-0-07-707937-X)
- Dobák, M. (2008): Szervezeti formák és vezetés, Akadémiai Kiadó, Budapest (ISBN

963 05 8340 2)

Dorfman, P. W. (2004). International and cross-cultural leadership research. In: B. J. Punnett, & O. Shenkar (Eds.), Handbook for international management research. 2nd edition. University of Michigan Press, Ann Arbor, 265–355. (ISBN 0-472-06837-7)

Drucker, P. F. (1946): Concept of corporation. The John Day Company, New York (ISBN 978-1-56000-625-1)

Dubinskas, F. (1992): Culture and conflict, the cultural roots of discord, in: D. M. Kolb – J. M. Bartunek (eds.): Hidden conflicts in organizations: Uncovering Behind-the-Scenes Disputes. Sage Focus Edition, Newbury Park, CA, 187-208. (ISBN 978-0803941618)

Enyedi Gy. (1997): A sikeres város. In: Tér és Társadalom, 4, 1-7

Enz, C. (1998): The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power, in: Administrative Science Quarterly 33/2, 284-304. (ISSN 0001-8392)

Európai Charta, Preambulum:

<http://adattar.adatbank.transindex.ro/nemzetkozi/851015h.htm>, 2011. 05. 15, 14:55

Eurostat, 2012a:

http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo_r_d2jan&lang=en, 2013. 01. 05, 11:40

Eurostat, 2012b:

http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=nama_r_e2grgdp&lang=en, 2013. 01. 05, 11:42

Eurostat, 2012c:

http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_cre_rreg&lang=en, 2013. 01. 05, 11:43

Eurostat, 2012d:

http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=rd_e_gerdreg&lang=en, 2013. 01. 05, 11:44

Eurostat, 2012e:

http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hrst_st_rcat&lang=en, 2013. 01. 05, 11:46

Eurostat, 2012f:

http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc_peps11&lang=en, 2013. 01. 05, 11:48

Eurostat, 2012g:

http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc_li41&lang=en, 2013. 01. 05, 11:50

Éltető, A. (2003): Versenyképesség a közép-kelet-európai külkereskedelemben. In: Közgazdasági Szemle. 50/3 269–281. (ISSN 1588-113X)

Falus I. – Ollé J. (2000): Statisztikai módszerek pedagógusok számára, Okker kiadó, Budapest (ISBN 963-9228-16-8)

Farkas B. – Lengyel I. (2001): Regionális versenyképesség és kohézió az Európai Unióban. In: Tér és Társadalom, 3-4, 231-252

Filep B. (2009): A nagyvárosok versenyképessége és térszervező funkciói, Doktori értekezés, Győr

Ficzere L. – Forgács I. (2005): A magyar közigazgatási jog. Különös rész. Budapest, Osiris Kiadó (ISBN: 9633895308)

French, R. (2007): Cross-cultural Management: in Work Organisations. Chartered Institute of Personnel and Development, London (ISBN 978-1843981497)

Frisnyák S. (1995): Magyarország történeti földrajza. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1995 (ISBN 963 18 6784 6)

Gagliardi, P. (1986): The Creation and Change of Organizational Cultures: a Conceptual Framework, in: Organization Studies 7/2, 117-134. (ISSN 1741-3044)

Gregory, K. L. (1983/23): Native-view paradigms: mutiple cultures and culture conflicts in organisations, in: Administrative Science Quarterly 28, 359-376. (ISSN 00018392)

Gulyás, L. – Szende, L. (1984): A vezetésfejlesztés komplex vizsgálata. MÉM Mérnök- és Vezető továbbképző Intézet, Budapest

Gustafsson, A. (1988): Local Government in Sweden., The Swedish Institute, Stockholm (ISBN 9152002195)

Gyáni G. – Kövér Gy. (2006): Magyarország társadalomtörténete a reformkortól a második világháborúig. 2. kiadás. Osiris, Bp. (ISBN 9789633893890)

Hahn Cs. (2004): A térségi fejlődést befolyásoló tényezők Magyarországon. In: Területi Statisztika, 6, 544-563

Hall, E. T. – Hall, M. R. (1990): Understanding Cultural Differences. Germans, French and Americans. Intercultural Press Inc., Yarmuth ME (ISBN 1-877864-07-2)

Hall, E. T. (1966): The hidden dimension. Doubleday, Garden City NY (ISBN 978-0385084765)

- Hall, R. (1996): Organisations, structures, processes and outcomes. 6th edition. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ (ISBN 9780136419938)
- Hámori B. – Szabó K. (2012) Innovációs verseny: esélyek és korlátok. Aula Kiadó Kft., Budapest. (ISBN 9789633390375)
- Hancz Cs. (2004): Kísérleti Statisztika I. egyetemi jegyzet, Kaposvári Egyetem, Kaposvár
- Handy, C. B. (1996): Gods of Management: The Changing Work of Organizations. 3rd edition. Oxford University Press, Oxford – New York (ISBN 978-0195096170)
- Handy, C. B. (1999): Understanding Organisations. 4th edition. Penguin, Harmondsworth (ISBN 0140156038)
- Hanges, P.J. – Dickson, M. W. (2004): The Development and Validation of the GLOBE Culture and Leadership Scales, In: House, J. R. et.al. (eds.): Culture, Leadership and Organisations – The GLOBE Study of 62 Societies. Sage Publication, London
- Harrison, R. (1972): Understanding your organisation's character, in: Harvard Business Review, May-June, 25-43. (ISSN 0017-8012)
- Harrison, R. (1992): Diagnosing Organizational Culture: Instrument. John Wiley and Sons Ltd., Chichester (ISBN 9780883903162)
- Harrison, J. R. – Carroll, G. (2005): Culture and Demography in Organisations. Princeton University Press, Princeton NJ (ISBN 978-0691124827)
- Hatch, M. J. (1993): The Dynamics of Organizational Culture, in: Academy of Management Review 18/4, 657-693. (ISSN 1930-3807)
- Hatch, M. J. (1997): Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives, Oxford University Press, Oxford (ISBN 978-0198774907)
- Heidrich, B. (1994): A vállalati kultúra sajátosságai a nemzeti kultúrák tükrében. in: Dimenziók 1
- Heidrich B. (1997): A vállalati kultúra magyar sajátosságairól, in: Vezetéstudomány 4, 9-17. (ISSN 0133-0179)
- Heidrich, B. (1998): A szervezeti kultúra megváltozása és vezetési kérdései, in: Vezetéstudomány 1 (ISSN 0133-0179)
- Heidrich B. (1999): The Change of Organizational Culture in the Transition Period of Hungary. PhD értekezés. Miskolci Egyetem, Miskolc

- Heidrich B. (2000): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Bíbor Kiadó, Budapest (ISBN 978 963 9103 43 6)
- Heidrich B. (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Human Teletext Consulting, Budapest (ISBN 963 00 6853 2)
- Hoag, B. – Cooper, G. L. (2006): Managing Value-based Organizations: It's Not What You Think (New Horizons in Management). Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK – Northampton, MA (ISBN 978-1840649819)
- Hofstede, G. (2001): Culture's consequences. 2nd edition. Sage, London (ISBN 978-0803973244)
- Hofstede, G. (1986): Organisational Culture and Control, in: Journal of Management Studies 23, 156-177. (ISSN 1467-6486)
- Hofstede, G. (2010): Cultures and Organisations: Software for the Mind. 3rd edition. McGraw-Hill, London (ISBN 978-0071664189)
- Hofstede, G. (1980): Motivation, Leadership and Organisation. Do American Theories Apply Abroad? in: Organizational Dynamics, Summer, 42-63. (ISSN 0090-2616)
- House R. J. – Javidan, M. (2004): Overview of GLOBE. In: House, R. J. et.al. (eds.): Culture, Leadership and Organisations – The Globe Study of 62 Societies. Sage Publication, London (ISBN 978-0761924012)
- House, R. J. (2002): Understanding Cultural and Implicit Leadership Theories across the GLOBE: an Introduction to Project GLOBE, in: Journal of World Business 37/1, 3-10. (ISSN 1090-9516)
- House, R. J. – Adytia, P. J. – Wright, N. S. (1997): Cross-cultural research on organisational leadership. A critical analysis and proposed theory, in P. C. Earley – M. Erez (eds): New perspectives on international industrial/organisational psychology, Pfeiffer, San Francisco (ISBN 978-0787909369)
- House, R. J., – Aditya, R. N. (1997): The social scientific study of leadership: Quo vadis? in: Journal of Management, 23/3, 409–473. (ISSN 0149-2063)
- House, R. J. – Shane, S. – Herold, D. (1996): Rumors of the Death of Dispositional Theory and Research in Organizational Behavior Are Greatly Exaggerated, in: Academy of Management Review 21/1, 203-224. (ISSN 1930-3807)
- Huczynski, A. – Buchanan, D. A. (2007): Organizational Behaviour: An Introductory Text. 6th edition. Prentice Hall, Harlow (ISBN 978-0273682226)
- Huggins, R. (2003): Creating a UK Competitiveness Index: Regional and Local

- Benchmarking. In: *Regional Studies*. 37/1. 89-96. (ISSN 0034-3404)
- Huysman, M.H. (2000): *Organizational Learning or Learning Organizations*. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9/2, 133-145. (ISSN 1464-0643)
- Illés I. (1997): Előnyök és hátrányok a regionális politikában. In: *Európai Tükör*, 4. 21-40
- Jahoda, G. (1970): *A cross-cultural perspective in psychology. Advancement of science*
- Johnson, G. – Scholes, K. – Whittington, R. (2008): *Exploring Corporate Strategy*. 8th Edition. (Prentice Hall Europe – Financial Times) Pearson Education Ltd., Harlow (ISBN 978-0273711926)
- Joó, L. (1987): *A vállalati kultúra a gazdasági sikerek szolgálatában. Szakszervezetek Fővárosi művelődési Háza, Bp.* (ISBN 963-01-8802-3)
- Józsa Z. (1997): *A helyi és területi önkormányzatok szervezeti struktúrái és funkciói*, JATEPress, Szeged
- Juhász Cs. (2004): *Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszergazdaságban. PhD értekezés, Debrecen*
- Kara P. – Kökényesi J. (szerk.) (2002): *Önkormányzati közigazgatás, Magyar Közigazgatási Intézet, Bp.* (ISBN 963 9395 24 2)
- Kara P. - Kökényesi J. (2007): *Önkormányzati közigazgatás, Közigazgatási Szakvizsga Jegyzet. Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Képzési Központ, Budapest*
- Karácsonyi A. (2006): *A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében. PhD. értekezés, BCE. Budapest*
- Keith, K. D. (ed.) (2010): *Cross-Cultural Psychology. Contemporary Themes and Perspectives*. Wiley-Blackwell, Oxford-Chichester (ISBN 978-1-4051-9804-2)
- Kiss S. (1994): *A helyi önkormányzatok működése, szervezeti felépítése és feladatai (Területi és településtudományi felsőoktatási füzetek 1), PMMF, Pécs*
- Kovács Z. (2006): *Kultúrák versengés a globalizáció korszakában: A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars-modell alapján. PhD értekezés. Pannon Egyetem, Veszprém*
- Kluckhohn, F. R. – Strodtbeck, F. L. (1973): *Variations in Value Orientations*. Greenwood Press, Westport CN (ISBN 083716740X)
- Knights, D. (2006): *Introducing Organizational Behaviour & Management*. Cengage Learning EMEA, Cardiff (ISBN 978-1844800353)

- Koopman, P. L. – Den Hartog, D. N. – Konrad, E. et al. (1999): National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results from the GLOBE Study, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8/4, 503-520. (ISSN 1464-0643)
- Koot, W. – Leisink, P. – Verweel, P. (2003): *Organizational Relationships in the Networking Age: The Dynamics of Identity Formation and Bonding* (New Horizons in Management Series). Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK – Northampton, MA (ISBN 978-1843760658)
- Kovács S. – Balogh P. (2007): Klaszteranalízis, mint sertéstelepeket minősítő eljárás, in: *Agrártudományi Közlemények (Acta Agraria Debreceniensis)* 27., Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Debrecen, 165-174. (ISSN 1587-1282)
- KSH, 2009 <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/gaz/gaz21112.pdf>, 2013. 01. 05, 13:33
- KSH, 2012a: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/gaz/gaz21112.pdf>, 2013. 01. 05, 13:41
- KSH, 2012b: http://www.ksh.hu/teruleti_atlasz_megyek, 2013. 01. 05, 13:41
- KSH, 2012c: http://www.ksh.hu/nemzeti_szamlak_gdp, 2013. 01. 05, 13:43
- KSH, 2012d: http://www.ksh.hu/stadat_evkozi_3_2, 2013. 01. 05, 13:45
- KSH, 2012e: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/tudkut/tudkut12.pdf>, 2013. 01. 05, 13:50
- KSH, 2012f: <http://www.ksh.hu/foglalkoztatottsag>, 2013. 01. 05, 13:53
- KSH, 2012g: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qlf022.html, 2013. 01. 05, 13:55
- Lehota, J. (2001): *Élelmiszer-gazdasági marketing* Műszaki Könyvkiadó, Budapest. (ISBN 963 16 2802)
- Lengyel I. (1999): Régiók versenyképessége (A térségek gazdaságfejlesztésének főbb közgazdasági fogalmai, alap gondolatai, tényezői az EU-ban); Kézirat, JATE Gazdaságtudományi Kar, Szeged.
- Lengyel, I. (2000): A regionális versenyképességről. In: *Közgazdasági Szemle*. 47/12. 962-987.(ISSN 1588-113X)
- Lengyel I. (2000): A regionális versenyképességről. In: *Közgazdasági Szemle*, 12, 962-987
- Lengyel I. (2003): *Verseny és területi fejlődés*. JATEPress, Szeged

- Lengyel, I. (2003): A regionális versenyképesség értelmezése és piramis-modellje. In: Lengyel I.: Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon, JatePress, Szeged. 256-304. (ISBN 9634826989)
- Lengyel, I. (2006): A regionális versenyképesség értelmezése és piramismodellje. In: Területi Statisztika. 46/2 131-147. (ISSN 0018-7828)
- Leung, K. – Su, S. K. (2004): Experimental Methods for Research of Culture and Management. In: B. J. Punnett, & O. Shenkar (Eds.), Handbook for international management research. 2nd edition. University of Michigan Press, Ann Arbor, 68-97. (ISBN 0-472-06837-7)
- Lévi-Strauss, C. (2001): Strukturális antropológia I-II. Bp., Osiris (ISBN 963 379 756 x)
- Maitlis, S. (2005): The Social Processes of Organizational Sensemaking, in: Academy of Management Journal 48/1, 21-49. (ISSN 0001-4273)
- Majoros P. (1997) A külgazdasági teljesítmény mint a nemzetközi versenyképesség közvetlen mércéje, illetve mint a technikai színvonal közvetett jelzője. In: Európai Tükör. 2/7. (ISSN 1416-6151)
- Malhotra, N. K. (2009): Marketingkutatás, Akadémiai Kiadó, Budapest (ISBN 963-05-8307-0)
- Málovics É. (2000): A szervezeti kultúra empirikus kutatása Dél-Magyarországon, in: Farkas B. – Lengyel I. (szerk.): Versenyképesség – regionális versenyképesség. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATE Press, Szeged, 157-168.
- Máramarosai A. (2002): Szervezeti kultúra típusok a '90-es évek végén Magyarországon. In: Vezetéstudomány 33/6, 2-16. (ISSN 0133-0179)
- Márkus I. (1986): Az „alföldi út” és elakadása. In: Valóság, 24. évf., 4, p.30-58 ISSN: 0324-7228
- Marsalek S. – Pummer L. (2003): A magyar regionális rendszer helyzete és a régiók összehasonlítása. In: Magda S. – Marsalek S. (szerk.): Észak-Magyarország agrárfejlesztésének lehetőségei. Agroinform Kiadó, Budapest 82-90
- Martin, J. – Frost, P. J. – O’Neill, O. A. (2004): Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance. Research Paper, Stanford Graduate School of Business (<http://gsbapps.stanford.edu/researchpapers/library/RP1864.pdf>, 2010. május 10. 16:56)
- Mezey, B. (2005): Magyar alkotmánytörténet. Osiris Kiadó, Budapest

(ISBN 963-389-532-4)

Mikulás, G. (2011): Versenyképességi kulturális orientációk azonosítása vezetői narrációkban. PhD értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő.

Mintzberg, H. (1981): Szervezet-tervezés: divat vagy összhangteremtés? In: Harvard Business Review, http://balogh.gabor.btk.ppke.hu/Szervezetszoc/mintzberg_szervezettervezes_1C5CE1D6d

Mintzberg, H. (1991): Learning 1, Planning 0: Reply to Igor Ansoff. In: Strategic Management Journal 12/6 463-466. (ISSN 1097-0266)

Mintzberg, H. (2010): A menedzsment művészete. Alinea Kiadó, Budapest (ISBN 978-963-9659-44-5)

Morgan, G. (2006): Images of Organizations. Sage Publications, Thousand Oaks – London – New Delhi (ISBN 978-1412939799)

Northouse, P. (2009): Leadership: Theory and Practice. 5th edition. Sage Publications, London (ISBN 978-1412974882)

Norton, A. (1994): International Handbook of Local and Regional Government: A Comparative Analysis of Advanced Democracies, Institute of Local Government Studies, University of Birmingham, Edward Elgar Publishing, Birmingham (ISBN 978-1852780050)

Ogbonna, E. – Harris, L. C. (1998): Managing Organizational Culture: Compliance or Genuine Change?, in: British Journal of Management 9/4, 273-288. (ISSN 1467-8551)

Ogbonna, E. – Harris, L. C. (2000): Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies, in: International Journal of Human Resource Management 11/4, 766-788. (ISSN 1466-4399)

Opresnik, M. O. (1999): Unternehmenskultur in den USA und Deutschland. Rebo-Star Verlag, Hamburg.

Ouchi, W. G. (1981): Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Addison-Wesley, Reading MA (ISBN 978-0380719440)

Parsons, T. (1964): The Social System. The Free Press of Glencoe – Macmillan, New York (ISBN 978-0029241905)

Peters, T. J. (1986): A siker nyomában: tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatokról Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest (ISBN 963-09-2793-4)

Pintér, R. (szerk.) (2007): Az információs társadalom, Gondolat Kiadó-Új Mondátum,

Budapest, (ISBN 978 963 693 061 5)

Polyák, Z. (2011) Tudásmenedzsment és szervezeti tanulás, mint a kis- és középvállalatok sikerfaktora, PhD értekezés. Győr.

Porter, M. E. (1990): The competitive advantage of nations. In: Harvard Business Review 68/2 (ISSN 0017-8012)

Porter, M. E. (1998): Clusters and the new economies of competition. In: Harvard Business Review, 6, 77-90

Porter, M. E. (2008): The five competitive forces that shape strategy. In: Harvard Business Review, 86/1. 79-93. (ISSN 0017-8012)

Radó A.- Réthy I. (2003): Vezetési ismeretek. Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös

Rakosa I. (2002): GLOBE kutatás a magyar központi közigazgatásban, Szakdolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem

Regions in the European Union. Nomenclature of territorial units of statistics. NUTS 2006/EU-27 (EUROSTAT Methodologies and working papers). Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2007 (ISBN 978-92-79-04756-5)

Samuelson, P. (1983) Thunen at two hundred. In: Journal of Economic Literature. 21/4 1468-1488 (ISSN 0022-0515)

Sarros, J. C. – Gray, J. – Densten, I. L. (2002): Leadership and Its Impact on Organizational Culture, in: International Journal of Business Studies 10/2, 1-26. (ISSN 1478-6990)

Senge, Peter M. (1998): Az Ötödik alapelv. HVG kiadó, Budapest. (ISBN 9637525157)

Schein, E. H. (1987): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, Jossey bass, San Fransisco. (ISBN: 9780875896397)

Schein, E. H. (1989): Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco (ISBN 0783765053)

Schein, E. H. (1996): Culture: The Missing Concept in Organization Studies, in Administrative Science Quarterly 41/2, 229-240. (ISSN 00018392)

Schein, E. H. (2004): Organizational Culture and Leadership. 3rd edition. Jossey-Bass, San Francisco (ISBN 0-7879-6845-5)

Schein, E. H. (2009): The Corporate Culture Survival Guide (J-B Warren Bennis Series). Jossey-Bass, San Francisco (ISBN 978-0470293713)

Scott, W. R. (2002): Organisations: Rational, Natural and Open Systems. 5th edition.

Prentice-Hall, Englewood Cliffs (ISBN 978-0130165596)

Slevin, D. P. – Covin, J. G. (1990): Juggling entrepreneurial and organizational structure. How to act together, in: Sloan Management Review 31/2, 43-53. (ISSN 1532-9194)

Smircich, L. (1983): Concepts of Organizational Culture and Organizational Analysis. In: Administrative Science Quarterly. 28/3 339-358 (ISSN 0001-8392)

Smircich, L. – Morgan, G. (1982): Leadership: The Management of Meaning, in: Journal of Applied Behavioural Science 18/3, 257-273. (ISSN 0021-8863)

Szabó G. Cs. (2001): A minőség- és megbízhatóságmenedzsment alapjai. BMGE, oktatási segédanyag

Szabó P. Cs. (2006): A magyar állam története 1711-2006. Bölcsész Konzorcium HEFOP Iroda, Budapest (ISBN 963 9704 08 3)

Szabó P. (2005) A NUTS rendszer ki- és átalakulása. Comitatus XV. évf. 8-9.sz. (aug.-szept.). 7-14.o.

Szakály F. (1995): Reformáció és mezőváros. Tanulmányok a korai magyar polgárosodás kérdéséhez. Balassi Kiadó, Budapest ISBN: 963-506-042-4

Szalay L. (2002): Régiók Európája, az Európai Unió regionális politikája. A Magyar Köztársaság Külügyminisztériuma, Budapest

Székelyi M. – Barna I. (2008): Túlélőkészlet az SPSS-hez, többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára. 4. kiadás. Typotex Kiadó, Budapest (ISBN 978-963-279-012-1)

Szilágyi B. (2009): A szervezeti kultúra és a dolgozói attitűd összehasonlító vizsgálata mezőgazdasági vállalkozásokban. PhD-értekezés, DE-ATC. Debrecen

Szűcs I. (2002): Alkalmazott statisztika, Agroiinform Kiadó, Budapest (ISBN 963 502 761 3)

Takács I. (1992): A helyi önkormányzati rendszer kialakulása Magyarországon, Comitatus 8-9 sz., 4-9.

teir, 2012: https://teir.vati.hu/rqdist/main?rq_app=meta&rq_proc=meta, 2013. 01. 06, 15:33

Ternovszky, F (2000): Nemzetközi menedzsment európai szemmel. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest. (ISBN 9637163654)

Torgersen, P. E. - Weinstock, I. T. (1979): A vezetés, integrált felfogásban, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, (ISBN 963 220 732 7)

- Török Á. (1999): Verseny a versenyképességért?. Miniszterelnöki Hivatal Integrációs Stratégiai Munkacsoport, Budapest
- Trice, H. M. – Beyer, J. M. (1992): Cultures of work organizations. Prentice Hall, New Jersey (ISBN 978-0131914384)
- Trompenaars, F. – Hampden-Turner, C. (1997): Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. 2nd edition. McGraw-Hill, London (ISBN 978-0786311255)
- Varga E. (2005): Minőségmenedzsment. Campus Kiadó, Debrecen (ISBN 963-86424-9-1)
- Vass I. (1998): Az új közmenedzsment és a közigazgatás hatékonysága. In: Magyar Közigazgatás, 10, 48. évf, 590-597 ISSN: 0865-736X
- Vilmányi M. (2004): Szervezeti tanulás, hálózati kompetencia, bizalom. In: Czagány, L. – Garai, L. (szerk.): A szociális identitás, az információ és a piac. 188-200. JATEPress, Szeged. (ISBN 9632247876)
- Vitányi I. (2002/6): A civilizáció és a kultúra paradigmái, in: Magyar Tudomány 47 (108)/6, 720-729. (ISSN 0025-0325)
- Weber, M. (1976): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. J. C. B. Mohr, Tübingen
- Weber, M. (1967): Gazdaság és társadalom. Szemelvények (Összeállította: Varga Iván) Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, p. 257-300.
- Wessely A. (1998): A kultúra szociológiája. Osiris Kiadó, Budapest (ISBN 963 379 364 5)
- Wilson, D. – Game, Ch. (2006): Local Government in the United Kingdom. (Government beyond the centre), Palgrave Macmillan, Basingstoke (ISBN 978-1403997869)
- www.eszakalfold.hu, 2010. 02. 22, 14:55
- http://atomki.hu/k+f_innovacio/doc/EAR_Strategia_20060306.pdf__20070814_094249.pdf, 2010. 03. 19, 14:12
- <http://www.eszakalfold.info/167.0.html>, 2010. 03. 18, 14: 15
- Regionális politika, strukturális és kohéziós alapok:
- http://www.euvonal.hu/index.php?op=kozossegi_politikak&id=15, 2010. 04. 11, 15:12
- <http://www.zalaegerszeg.hu/tart/index/29/1> 2010. 01. 06, 13:41
1990. évi LXV. tv.:

<http://www.1000ev.hu/index.php?a=3¶m=8721>, 2010. 02. 10, 11:45
1990. évi LXV. törvény, 8 § 1.:

<http://www.1000ev.hu/index.php?a=3¶m=8721>, 2010. 02. 10, 11:45
1990. évi LXV. törvény, 61. §, 1:

<http://www.1000ev.hu/index.php?a=3¶m=8721>, 2010. 02. 10, 11:45
1990. évi LXV. törvény, 69. §, 1:

<http://www.1000ev.hu/index.php?a=3¶m=8721>, 2010. 02. 10, 11:45
1990. évi LXV. törvény, 70. §, 1:

<http://www.1000ev.hu/index.php?a=3¶m=8721>, 2010. 02. 10, 11:45
1990. évi LXV. törvény, 72. §:

<http://www.1000ev.hu/index.php?a=3¶m=8721>, 2010. 02. 10, 11:45
1990. évi LXV. törvény, 73-74. §:

<http://www.1000ev.hu/index.php?a=3¶m=8721>, 2010. 02. 10, 11:45
1990. évi LXV. törvény, 32. §.:

<http://www.1000ev.hu/index.php?a=3¶m=8721>, 2010. 02. 10, 11:45
1990. évi LXV. törvény, 34. §, 2/1.

<http://www.1000ev.hu/index.php?a=3¶m=8721>, 2010. 02. 10, 11:45
1990. évi LXV. törvény, 36. §, 2.:

<http://www.1000ev.hu/index.php?a=3¶m=8721>, 2010. 02. 10, 11:45
1990. évi LXV. törvény, 36. §, 3. <http://www.1000ev.hu/index.php?a=3¶m=8721>,
2010. 02. 10, 11:45

SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

Matkó Andrea Emese doktorjelölt

A Szabályzat értelmében figyelembe vehető publikációk:

- 1. Matkó A.** – Szűcs E.(2011): Examination of Leadsip in the local authorities in the North Great Plain Region. In: International Review of Applied Sciences and Engineering. 2011/2, ISSN 2062-0810, p.143-151
- 2. Matkó A.** – Berde Cs.(2013): Relationships of competitiveness in the Northern Great Plain and the organisational culture of local authorities. In: Apstract, 2012/5-6 HU-ISSN 1789-221X, p.15-23
- 3. Matkó A.** (2013): A jelenbeli és az ideális szervezeti kultúra és vezetés elemeinek vizsgálata az Észak – alföldi Régió önkormányzatainál. In: Agrártudományi Közlemények, 2013/1, p
- 4. Matkó A.** – Szűcs E. (2011): Survey of the organizational culture in the Hungarian local councils. In: Review of Management and Economic Engineering. 2011/3, ISSN: 1583-624X, p. 13-28
- 5. Matkó A.** (2013): Examination of leadeship in 2008 and 2012 years inthe local governments in the North Great Plan Region. In: International Review of Applied Sciences and Engineering. 2013/2, ISSN 2062-0810 (13 oldal) (megjelenés alatt)
- 6. Matkó A.** (2013): A transzformális vezetés szerepe az önkormányzatoknál. In: Agrártudományi Közlemények, 2013 (10 oldal)
- 7. Matkó A.** (2013): Az önkormányzatok vezetése és szervezeti kultúrájának dimenziói a régió versenyképességét meghatározó sikerességi faktorok. In: Vezetéstudomány, 2013, ISSN: 0133-0179 (21 oldal)

TOVÁBBI PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

Magyar nyelvű tudományos folyóirat idegen nyelvű összefoglalóval

Matkó A. (2010): A minőség kritériumainak érvényesülési lehetőségei a nyírcsászári közigazgatásban. In: Debreceni Műszaki Közlemények, 2010/1, ISSN: 1587-9801, p. 15-23

Tudományos könyv/tankönyvrészlet magyar nyelven

Szűcs, E. – Budai, I. – **Matkó, A.** – Fekete Gy. (2011): Környezetmenedzsment és környezetjog, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2011, ISBN 978-615-5044-45-8, p. 210-229

Szűcs, E. – **Matkó A.** – Rády E. (2013): Menedzsmentismeretek. TERC Kereskedelmi és Szolgáltató Kft., Budapest, 2013. ISBN 978-963-9968-70-7, p. 84-103

Külföldön idegen nyelven teljes terjedelemben megjelent előadás

Matkó A. (2011): Leaderships'role of the local governments in competitiveness' enchancement of Region Bihar. In: Annals of the Oradea University [elektronikus dokumentum] : Fascicle of Management and Technological Engineering : CD-ROM Edition. 2011/2, ISSN 1583-0691 p.1-6.

Matkó A. (2011): Observed and expected values for comparing of local governments int he North Great Plain Region. In: Kalmár F., Balla T. (szerk.): XVII. Épületgépészeti, Gépészeti és Építőipari Szakmai Napok : szakkiallítás és Nemzetközi Tudományos Konferencia 2011. október 13-14. Debreceni Egyetem Műszaki Kar, Debrecen, 2011, ISBN 978-963-473-464-2 p.1-7.

Matkó A. – Szűcs E. (2012): The strategic management tools and their relation to competitiveness in higher education. In: Annals of the Oradea University Fascicle of Management and Technological Engineering. 2012/2, ISSN 1583-0691. p. 5.63-5.69

Magyar nyelven megjelent előadás, idegen nyelvű összefoglaló nélkül

Matkó A. (2010): A szervezeti kultúra dimenzióinak különbsége a regionális önkormányzatoknál = The difference of the organisational culture's dimensions in the regional governments. In: Pokorádi L. (szerk.): Műszaki tudomány az Észak-alföldi Régióban, 2010 konferencia előadásai: Nyíregyháza, 2010. május 19. MTA DAB Műsz. Szakbiz., Debrecen, 2010, ISBN 978-963-7064-23-4, p. 151-155

Szűcs E. - **Matkó A.** – Rády E. (2011): Kompetenciamérés a diplomások és a munkaerőpiaci szereplők körében. In: VIII. Nemzetközi Konferencia. Miskolc-Lillafüred, 2011. május 19-20. [elektronikus dokumentum] Miskolci Gazdaságtudományi Kar, Miskolc, 2011. ISBN: 978-963-661-951-0, p

Szűcs E. - Halczman A. - **Matkó A.** - Rády E., Veresné Somosi M. (2012): Hallgatói kompetenciák szintjének értékelése műszaki képzési területen. In: Kihívások és Tanulságok a Menedzsment Területén: Nemzetközi Tudományos Konferencia a Debreceni Egyetem Műszaki Kar Műszaki Menedzsment és Vállalkozási Tanszéke alapításának 40. évfordulója tiszteletére: 2012. október 11-12. [elektronikus dokumentum]. Debreceni Egyetem, Debrecen, 2012, ISBN 978-963-473-593-9 p. 1-11.

Matkó A. - Szűcs E. (2012): A versenyképességet javító eszközök az önkormányzatok működésében. In: „Challenges and Lessons in Management” International Conference on the Occasion of the 40th Anniversary of the Foundation of the Department of Management and Enterprise, Debrecen, 2012, ISBN 978-963-473-593-9

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Az organikus és mechanikus kultúrák jellemzői.....	15
2. táblázat: Harisson szervezeti kultúra típusai.....	16
3. táblázat: Kluckhohn és Strodbeck hat dimenziója.....	24
4. táblázat: Hall alacsony és magas kontextusú kultúráinak jellemzői.....	25
5. táblázat: A kulturális vezetés típusai Trice és Beyer szerint	33
6. táblázat: A tanulást gátló és támogató egyéni (személyes) jellemzők.....	35
7. táblázat: A tanulást gátló és támogató szervezeti kultúra jellemzői	35
8. táblázat: A tanulást gátló és támogató szervezeti tényezők	36
10. táblázat: Leadership változók	89
11. táblázat: A faktoranalízissel kialakított 21 változó.....	89
12. táblázat: A GLOBE leadership változói és a változókat alkotó itemek.....	90
13. táblázat: Demográfiai változók alapstatisztikái a mintában	94
14. táblázat: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának észlelt értékei az önkormányzatok mérete alapján 2008-ban	98
15. táblázat: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának mért értékei megyénként 2008-ban	99
16. táblázat: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának elvárt értékeinek értékelése az önkormányzatok méretei szerint 2008-ban.....	105
17. táblázat: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának elvárt értékeinek értékelése megyénként 2008-ban.....	106
18. táblázat: Elvárt vezetői képességek és tulajdonságok 2008-ban	113
19. táblázat: Elutasított vezetési képességek és tulajdonságok 2008-ban	114
20. táblázat: A leginkább vitatott vezetői képességek és tulajdonságok 2008-ban	114
21. táblázat: Elvárt vezetői képességek és tulajdonságok.....	129
22. táblázat: Elutasított vezetési képességek és tulajdonságok 2012-ben	130
23. táblázat: A leginkább vitatott vezetői képességek és tulajdonságok 2012-ben	130

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A kutatás fő célkitűzései	6
2. ábra: A jéghegy modell.....	12
3. ábra: A szervezeti kultúra szintjei.....	13
4. ábra: Cameron és Quinn kultúra típusai	18
5. ábra: A szervezeti tanulás folyamata	37
6. ábra: Egyhurkos tanulás.....	37
7. ábra: Kéthurkos tanulás	38
8. ábra: Innovációs modell.....	39
9. ábra: A Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítése	51
10. ábra: Az EU-országok lakónépessége (2004-2011, millió fő).....	61
11. ábra: A működő vállalkozások megoszlása az EU-országokban (2004-2010, %) ...	62
12. ábra: A GDP-arányos K+F ráfordítás az EU-országokban (2004-2010, %)	63
13. ábra: A K+F foglalkoztatottak számított létszáma a gazdaságilag aktív népesség arányában az EU-országokban (2004-2011, %)	64
14. ábra: Az EU-országok GDP-je folyó piaci áron (2004-2009, millió €).....	65
15. ábra: Az EU-országok egy főre jutó GDP-je folyó piaci áron (2004-2009, €).....	66
16. ábra: A gazdaságilag aktív népesség az EU-országokban (2004- 2011, millió fő)..	67
17. ábra: A munkanélküliségi ráta az EU-országokban (2004-2011, %) Hiba! A könyvjelző nem létezik.	
18. ábra: A magyar régiók népessége (2004-2012, fő).....	69
19. ábra: A magyar régiókban működő vállalkozások száma (2004-2010, db)	70
20. ábra: A GDP-arányos K+F ráfordítás a magyar régiókban (2004-2010, %).....	70
21. ábra: A K+F-ben foglalkoztatottak száma a magyarországi régiókban 2004 és 2011 között (ezer fő).....	71
22. ábra: A magyar régiók GDP-je (2004-2010, M Ft)	72
23. ábra: A magyar régiók egy főre jutó GDP-je (2004- 2010, M Ft).....	72
24. ábra: A gazdaságilag aktív népesség a magyar régiókban (2004-2010, ezer fő).....	73

25. ábra: A magyar régiók munkanélküliségi rátája (2004-2010, %)	73
26. ábra: Az Európai Unió versenyképességi piramisa	76
27. ábra A területi versenyképesség háromszintű modellje	77
28. ábra: A területi egységek versenyképességének piramis-modellje	78
29. ábra: A Porter-féle rombusz-modell	81
30. ábra: A kutatási modell	85
31. ábra: A minta megoszlása az önkormányzat típusa szerint 2008-ban és 2012-ben.	92
32. ábra: A minta megoszlása megyék szerint 2008-ban és 2012-ben	93
33. ábra: A minta megoszlása a vezető részlegének területe alapján 2008-ban és 2012-ben	93
34. ábra: Az önkormányzatok mért értékei I. 2008-ban	97
35. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának mért értékei II. 2008-ban	98
36. ábra: Szervezeti szintű mért kultúra változói 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert - skálán	100
37. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúra dimenzióinak mért értékei az önkormányzatok mérete szerint 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	101
38. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának mértértékei az egyes megyék esetében 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	103
39. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának elvárt értékei I. 2008-ban	104
40. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának elvárt értékei II. 2008-ban	105
41. ábra: Szervezeti kultúra elvárt értékei 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	107
42. ábra: Szervezeti kultúra elvárt értékei az önkormányzat méretei alapján 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	107
43. ábra: Szervezeti szintű elvárt kultúra változói megyénként 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	108
44. ábra: Különbségek a szervezeti kultúra dimenzióiban méret alapján 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	109
45. ábra: A szervezeti kultúra dimenzióiban mutatkozó területi különbségek 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	110

46. ábra: Szervezeti szintű mért és elvárt kultúra változói 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	111
47. ábra: A 112 leadership változó elhelyezkedése félhold alakban 2008-ban	112
48. ábra: A 21 elsődleges leadership változó 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	115
49. ábra: A 21 leadership változó az önkormányzatok mérete szerint 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán.....	116
50. ábra: A 21 leadership változó megye szerint 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	117
51. ábra: A 6 másodlagos leadership változó 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	118
52. ábra: A 6 másodlagos leadership változó az önkormányzatok mérete szerint 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán.....	119
53. ábra: A 6 másodlagos leadership változó megyék szerint 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	120
54. ábra: Sajátos magyar leadership változók 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	121
55. ábra: Sajátos magyar leadership változók az önkormányzat mérete szerint 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	121
56. ábra: Sajátos magyar leadership változók megye szerint 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	122
57. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúra dimenzióinak mért értékei az önkormányzatok mérete szerint 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán.....	124
58. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának mért értékei az egyes megyék esetében 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán.....	125
59. ábra: Szervezeti szintű elvárt kultúra változói az önkormányzat méretei alapján 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	125
60. ábra: Szervezeti szintű elvárt kultúráváltozók megyénként 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	126
61. ábra: Az önkormányzatok mért és elvárt értékeinek összehasonlítása 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	127
62. ábra: A 112 leadership változó elhelyezkedése „félhold” alakban 2012-ben.....	128

63. ábra: A 21 leadership változó 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	131
64. ábra: A 21 elsődleges leadership változók az önkormányzatok mérete szerint 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán.....	132
65. ábra: A 21 elsődleges leadership változók megye szerint 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	133
66. ábra: A 6 másodlagos leadership változó 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	134
67. ábra: A 6 másodlagos leadership változó megye szerint 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	135
68. ábra: A 6 másodlagos leadership változó az önkormányzat mérete szerint 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	136
69. ábra: Sajátos magyar leadership változók 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	137
70. ábra: Sajátos magyar leadership változók 2012-ben az önkormányzat mérete szerint az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	137
71. ábra: Sajátos magyar leadership változók megye szerint 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	138
72. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának összehasonlítása a mért értékek alapján a 2008-as és a 2012-es vizsgálat tükrében az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	139
73. ábra: Az önkormányzat szervezeti kultúrájának elvárt értékei a 2008-as és a 2012-es vizsgálat tükrében az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	140
74. ábra: A szervezeti kultúra mért értekei Hajdú-Bihar megyében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	141
75. ábra: A szervezeti kultúra mért értekei Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	142
76. ábra: A szervezeti kultúra mért értekei Jász-Nagykun-Szolnok megyében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	142
77. ábra: A szervezeti kultúra mért értekei a megyei jogú városok önkormányzatai esetében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	143
78. ábra: A szervezeti kultúra mért értekei a 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok esetében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	144
79. ábra: A szervezeti kultúra mért értekei az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatok esetében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	144

80. ábra: A szervezeti kultúra elvárt értékei Hajdú-Bihar megyében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	145
81. ábra: A szervezeti kultúra elvárt értékei Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	146
82. ábra: A szervezeti kultúra elvárt értékei Jász-Nagykun-Szolnok megyében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	146
83. ábra: A szervezeti kultúra elvárt értékei a megyei jogú városok önkormányzati 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	147
84. ábra: A szervezeti kultúra elvárt értékei a 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok esetében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	147
85. ábra: A szervezeti kultúra elvárt értékei az 1 000-3 000 fős községi önkormányzatok esetében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	148
86. ábra: Sajátos magyar leadership változók a 2008-as és a 2012-es vizsgálat alapján az 1-től 7-ig terjedő Likert skálán	148
87. ábra: A 6 másodlagos leadership változó a 2008-as és a 2012-es vizsgálat tükrében az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	149
88. ábra: A 6 másodlagos leadership változó megítélése Hajdú-Bihar megyében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	149
89. ábra: A 6 másodlagos leadership változó megítélése Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán.....	150
90. ábra: A 6 másodlagos leadership változó megítélése Jász-Nagykun-Szolnok megyében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán.....	150
91. ábra: A 6 másodlagos leadership változó megítélése a megyei jogú városok önkormányzatai esetében 2008 és 2012-ben a z 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	151
92. ábra: A 6 másodlagos leadership változó megítélése a 6 000-17 000 fős városi önkormányzatok esetében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	152
93. ábra: A 6 másodlagos leadership változó megítélése az 1.000-3.000 fős községi önkormányzatok esetében 2008 és 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán	152

MELLÉKLET

1. sz. melléklet: GLOBE kérdőív

Általános kitöltési útmutató

E kérdőívben Önnek olyan kérdéseket teszünk fel, amelyek a vezetőkre és a vezetésre, illetve arra a szervezetre vonatkoznak, amiben Ön dolgozik. Az emberek általában 60 perc alatt tölti ki ezt a kérdőívet.

A kérdőív 5 kérdésblokkból áll. Az első és a harmadik kérdésblokk a szervezetről kérdez. A második és a negyedik kérdésblokk a vezetőkkel és a vezetéssel foglalkozik. Az ötödik kérdésblokk Önről kérdez.

A kérdéstípusok ismertetése

E kérdőívben különféle jellegű kérdések vannak. Az első és a harmadik kérdésblokk kétféle formájú kérdéseket tartalmaz. Az egyik típusra álljon itt példaként egy kérdés:

A. Ebben a társadalomban az időjárás általában

nagyon kellemes				közepesen kellemes				nagyon kellemetlen
1	2	3	4	5	6	7		

Egy ilyen kérdés esetén 1 és 7 között azt a számot kell Önnek bekarikázni, amelyik a legközelebb áll az Ön országáról kialakult észleléséhez. Például ha Ön úgy gondolja, hogy országukban az időjárás nagyon kellemes, az 1-est kell karikázni. Ha úgy gondolja, az időjárás nem olyan nagyon kellemes, de a közepesen kellemesnél jobb, karikázhatja a 2-est vagy a 3-ast, attól függően, hogy Ön szerint az időjárás a nagyon kellemeshez vagy a közepesen kellemeshez áll közelebb.

A másik típusú kérdés azt tudakolja, hogy egy meghatározott állítással milyen mértékben ért egyet. Egy ilyen típusra áll példaként az alábbi kérdés.

B. Az időjárás ebben a társadalomban nagyon kellemes.

Erősen egyetértek				Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e				Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7		

Egy ilyen kérdés esetén 1 és 7 között azt a számot kell Önnek bekarikázni, amelyik a legközelebb áll az Ön egyetértésének mértékéhez. Például ha Ön erősen egyetért azzal, hogy az Önök országában az időjárás nagyon kellemes, karikázza az 1-est. Ha Ön általában egyetért az állítással, de egy kicsit nem ért vele egyet, karikázhatja a 2-est vagy a 3-ast, attól függően, hogy milyen mértékben ért egyet az állítással. Ha nem ért egyet az állítással, karikázhatja az 5-öst, 6-ost vagy 7-est, attól függően, mennyire nem ért egyet az állítással.

A második és a negyedik kérdésblokk eltérő típusú kérdéseket tartalmaz. Ezekben a részekben egy listát lát olyan viselkedésekről és tulajdonságokról, amelyek egy vezetőt jellemezhetnek. Az Ön feladta ezeknek a viselkedéseknek és tulajdonságoknak az értékelése az alább látható skálán. Ez úgy történik, hogy a viselkedések és tulajdonságok elé beírja azt a számot, amely legjobban jelzi, hogy az ilyen viselkedés vagy tulajdonság mennyiben befolyásolja a vezető eredményességét.

SKÁLA

- 1= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "nagymértékben gátolja", hogy valaki kiváló vezető legyen
- 2= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "némiképpen gátolja", hogy valaki kiváló vezető legyen
- 3= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "kismértékben, de gátolja", hogy valaki kiváló vezető legyen
- 4= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "nincs hatással" arra, hogy valaki kiváló vezető legyen
- 5= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "kismértékben hozzásegít", hogy valaki kiváló vezető legyen
- 6= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "némiképpen hozzásegít", hogy valaki kiváló vezető legyen
- 7= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "nagymértékben hozzásegít", hogy valaki kiváló vezető legyen

Egy példa alább látható. Ha Ön szerint a magasság akadályoz valakit kiváló vezető legyen, a 'Magas' mellett a balra vonalra egyest, kettést vagy hármast írjon, attól függően hogy Ön szerint mennyire akadályozza a magasság a kiváló vezetést. Ha Ön szerint a magasság segít kiváló vezetővé válni, a 'Magas' mellett a balra vonalra ötöst, hatost vagy hetest írjon, attól függően hogy Ön szerint mennyire segíti a magasság a kiváló vezetést. Végül, ha Ön szerint a magasság nincs hatással arra, hogy valaki a kiváló vezető-e, írjon négyest a 'Magas' mellett a balra vonalra.

_____A. Magas = Az átlagos magasságnál jóval magasabb

1. Kérdésblokk - Ahogy a dolgok vannak a szervezetemben

Kitöltési útmutató

Ebben a kérdésblokkban arra vagyunk kíváncsiak, hogy mi az Ön vélekedése azokról a normákról, értékekről és gyakorlatról, amelyek abban a szervezetben jellemzőek, ahol Ön vezetőként dolgozik. Más szóval, arra vagyunk kíváncsiak, hogyan vannak a dolgok az Ön szervezetében - nem pedig arra, hogyan kellene lenniük.

Nincsenek jó vagy rossz válaszok, és a válasz nem jelzi sem a szervezet jóságát, sem rosszságát.

Kérjük, a kérdéseket annak a válasznak a bekarikázásával válaszolja meg, amely legközelebb áll az Ön szervezetéről alkotott észleléséhez.

Az 1. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

1-1. Ebben a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott, még a kísérletezés és az innováció rovására is.

Erősen egyetértek						Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e						Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7						

1-2. Ebben a szervezetben az emberek általában: agresszívek

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

nem agresszívek

1-3. Ebben a szervezetben a sikerhez vezető út: előre tervezés

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

elfogadni az eseményeket ahogy történnek

1-4. Ebben a szervezetben az elfogadott norma: a jövőre vonatkozó tervezés

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

a jelenlegi helyzet elfogadása

1-5. Ebben a szervezetben a személyek befolyásának alapja elsősorban: a képesség és a szervezethez való hozzájárulás

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

a pozícióból fakadó hatalom

1-6. Ebben a szervezetben az emberek általában rámenősek

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

nem rámenősek

1-7. Ebben a szervezetben a vezetők fontosnak tartják a csoport iránti lojalitást, még az egyéni célok rovására is.

Erősen egyetértek						Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e						Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7						

1-8. Ebben a szervezetben az ülések: előre jól meg vannak tervezve (min. 2 héttel előre)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

spontánok (legfeljebb 1 órával előre tervezettek)

1-9. Ebben a szervezetben az emberek általában nagyon törődnek a másikkal

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

egyáltalán nem törődnek a másikkal

1-10. Ebben a szervezetben az emberek általában dominanciára törekszenek

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

nem törekszenek dominanciára

1-11. Ebben a szervezetben a csoport tagjai büszkék a csoport vezetőjének egyéni eredményeire.

Erősen egyetértek						Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e						Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7						

1-12.	Ebben a szervezetben a fizetési és jutalmazási rendszer úgy van kialakítva, hogy maximalizálja:						
	az egyéni érdeket			a közös érdeket			
	1	2	3	4	5	6	7
1-13.	Ebben a szervezetben a beosztottaktól elvárják, hogy:						
	Kérdés nélkül engedelmeskedjenek főnöküknek			Kérdéseket tegyenek fel főnöküknek, ha nem értenek egyet			
	1	2	3	4	5	6	7
1-14.	Ebben a szervezetben az emberek általában						
	kemények						tapintatosak
	1	2	3	4	5	6	7
1-15.	Ebben a szervezetben arra serkentik az alkalmazottakat, hogy folyamatosan javítsák teljesítményüket:						
	Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
	1	2	3	4	5	6	7
1-16.	Ebben a szervezetben a legtöbb munka pontosan meghatározott, kevés váratlan esemény merül fel:						
	Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
	1	2	3	4	5	6	7
1-17.	Ebben a szervezetben a férfiak több lehetőséget kapnak szakmai fejlődésre, mint a nők.						
	Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
	1	2	3	4	5	6	7
1-18.	Ebben a szervezetben a nagyobb jutalmak alapja a:						
	csak a hatékony teljesítmény		a hatékony teljesítmény és más tényezők (pl. az életkor vagy a politikai kapcsolatok)		a hatékony teljesítmény helyett más tényezők (pl. az életkor vagy a politikai kapcsolatok)		
	1	2	3	4	5	6	7
1-19.	Ebben a szervezetben a munkaköri elvárások és előírások részletekbe menően lefektetettek, így az alkalmazottak tudják, mit várnak el tőlük.						
	Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
	1	2	3	4	5	6	7
1-20.	Ebben a szervezetben a teljesítményt javító újításokat és fejlesztéseket általában:						
	számottevően jutalmazzák			valamelyest jutalmazzák		nem jutalmazzák	
	1	2	3	4	5	6	7
1-21.	Ebben a szervezetben az emberek általában:						
	nagyon fogékonyak mások iránt			egyáltalán nem fogékonyak mások iránt			
	1	2	3	4	5	6	7
1-22.	Ebben a szervezetben a fizikai igénybevételt jelentő munkákat rendszerint:						
	férfiak végzik			nők végzik			
	1	2	3	4	5	6	7
1-23.	Ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkéek a csoporttagok egyéni eredményeire.						
	Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
	1	2	3	4	5	6	7
1-24.	Ebben a szervezetben az emberek általában						
	Nagyon barátságosak			Nagyon barátságatlanok			
	1	2	3	4	5	6	7
1-25.	Ebben a szervezetben a hatalmi pozícióban lévő emberek:						
	Növelik társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal bírókkal szemben			Csökkentik társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal bírókkal szemben			

	1	2	3	4	5	6	7
1-26. Erősen egyetértek				Ebben a szervezetben az alkalmazottak lojalitást éreznek a szervezet iránt. Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
	1	2	3	4	5	6	7
1-27. Erősen egyetértek				Ebben a szervezetben az emberek kihívó munka célokat tűznek ki maguk elé. Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
	1	2	3	4	5	6	7
1-28. Nem büszkék arra hogy itt dolgoznak				Ennek a szervezetnek a tagjai Közepesen büszkék arra hogy itt dolgoznak			Nagyon büszkék arra hogy itt dolgoznak
	1	2	3	4	5	6	7
1-29. Erősen egyetértek				Ebben a szervezetben az emberek általában: nagyilelkűek			egyáltalán nem nagyilelkűek
	1	2	3	4	5	6	7
1-30. Erősen egyetértek				Ebben a szervezetben: a csoportösszetartás többre értékelt, mint az önérdék			a csoport összetartás és az önérdék egyelően értékelték Az önérdék többre értékelt, mint a csoport összetartás
	1	2	3	4	5	6	7
1-31. Erősen egyetértek				Ebben a szervezetben a legtöbb ember úgy gondolja, hogy a munka hatékonyabb lenne, ha: A jelenleginél több nő lenne vezető pozícióban			körülbelül ugyanennyi nő lenne vezető pozícióban, mint most a jelenleginél jóval kevesebb nő lenne vezető pozícióban
	1	2	3	4	5	6	7
1-32. Senkinek				Ha az embereknek ebben a szervezetben komoly nézeteltérésük van, kinek beszélnek erről? Csak a csoport tagjainak			Bárkinek, akinek akarnak
	1	2	3	4	5	6	7
1-33. Erősen egyetértek				Ez a szervezet lojális az alkalmazottaihoz. Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
	1	2	3	4	5	6	7
1-34. Kevesebb mint 10%		10-25%	26-44%	45-55%	56-75%	76-90%	Több mint 90%
	1	2	3	4	5	6	7

2. Kérdésblokk - Vezetői viselkedés

Minden bizonnyal ismer olyanok embereket a szervezetében vagy az ágazatban akik kivételesen jártasak abban, hogy Önt, másokat vagy csoportokat motiváljanak, befolyásoljanak, illetve elősegítsék, hogy hozzájárulhassanak a szervezet sikeréhez vagy a feladat sikeres végrehajtásához.⁵⁴

A következő oldalakon néhány olyan viselkedést és tulajdonságot sorolunk fel, amelyek a vezetők leírásához használatosak. Mindegyik viselkedés vagy tulajdonság mellett megtalálható a rövid, tisztázó definíció.

A kiváló vezetők fenti leírását szem előtt tartva értékelje a viselkedéseket és tulajdonságokat a következő oldalakon, úgy hogy az alábbi skálából írja azt a számot a viselkedés vagy tulajdonság mellett balra található vonalra, amely legjobban leírja a kiváló vezető viselkedésének vagy tulajdonságának a fontosságát.

⁵⁴ A magyar nyelv nem tud különbséget tenni az angol manager és leader szavak között. Ebben a kérdésblokkban a leader értelemben vett vezetőkről lesz szó, akik - a fentieknek megfelelően - kivételesen jártasak abban, hogy Önt, másokat vagy csoportokat motiváljanak, befolyásoljanak, illetve elősegítsék, hogy hozzájárulhassanak a szervezet sikeréhez vagy a feladat sikeres végrehajtásához. Kérjük, hogy a 2. és 4. kérdésblokk kitöltése során ilyen vezetőre gondoljon.

SKÁLA

- 1= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"nagyértékben gátolja"**, hogy valaki kiváló vezető legyen
 2= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"némiképpen gátolja"**, hogy valaki kiváló vezető legyen
 3= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"kismértékben, de gátolja"**, hogy valaki kiváló vezető legyen
 4= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"nincs hatással"** arra, hogy valaki kiváló vezető legyen
 5= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"kismértékben hozzásegít"**, hogy valaki kiváló vezető legyen
 6= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"némiképpen hozzásegít"**, hogy valaki kiváló vezető legyen
 7= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"nagyértékben hozzásegít"**, hogy valaki kiváló vezető legyen

A 2. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

Tulajdonság/viselkedés	Definíció
____ 2-1 Diplomatikus =	A személyközi kapcsolatokban való jártasság, tapintat
____ 2-2 Kitérő =	Tartózkodik a negatív észrevételektől, hogy jó kapcsolatot tartson fenn és barátságosnak tűnjön
____ 2-3 Közvetítő =	Egyének közötti konfliktusok megoldásában jár közre
____ 2-4 Parancsolgató =	Parancsoló módon mondja meg a beosztottjainak, hogy mit tegyenek.
____ 2-5 Pozitív =	Általában optimista és bizakodó.
____ 2-6 Csoporton belül versengő =	Megpróbálja a csoport többi tagjának teljesítményét túlszárnyalni
____ 2-7 Autonóm =	Függetlenül cselekszik, nem számít másokra.
____ 2-8 Független =	Nem támaszkodik másokra, magát irányítja.
____ 2-9 Könyörtelen, kegyetlen =	Büntető, nem sajnál és nem szánakozik.
____ 2-10 Érzékeny =	Sérülékeny, sértődékeny.
____ 2-11 Fejlődés-orientált =	A teljesítmény folyamatos javításának lehetőségét keresi.
____ 2-12 Inspiráló =	Megihleti mások érzelmeit, meggyőződését és értékeit, másokat kemény munkára motivál
____ 2-13 Előrelátó =	Előre lát, megkísérel előre jelezni az eseményeket, foglalkoztatja, mi fog történni a jövőben.
____ 2-14 Kockázatvállaló =	Hajlandó komoly erőforrásokat befektetni olyan törekvésekbe, melyek sikerének nem nagy a valószínűsége.
____ 2-15 Őszinte =	Azt gondolja, amit mond, komoly.
____ 2-16 Szavahihető =	Bizalmat érdemel, hinni lehet a szavában és számítani lehet rá, hogy betartja.
____ 2-17 Evilági =	Világi dolgok érdeklik, világi szemléletmódja van.
____ 2-18 Csoporton belüli konfliktusokat kerülő =	Kerüli a vitát a csoportja tagjaival.
____ 2-19 Adminisztratív (igazgatási) készség =	Képes nagyszámú (75 főt meghaladó) egyén munkáját tervezni, szervezni, koordinálni, ellenőrizni
____ 2-20 Igazságos =	Aszerint cselekszik, hogy mi jogszerű vagy korrekt.
____ 2-21 Nyer/nyer problémamegoldó =	Képes olyan megoldásokat felismerni, amelyek eltérő, egymással konfliktusban lévő felek számára kielégítő.
____ 2-22 Világosan fogalmaz =	Könnyen érthető.
____ 2-23 Önérdekű =	A saját jól felfogott érdekeit követi.
____ 2-24 Zsarnoki =	Zsarnok/despota módon viselkedik, parancsoló.

_____2-25	Integrátor	=	Egységes, működő egésszé fogja össze az embereket és dolgokat.
_____2-26	Nyugodt	=	Nem könnyükellemellen helyzetbe hozni.
_____2-27	Provokatív	=	Nyugtalanságot szít.
_____2-28	Lojális	=	Kiáll barátai mellet és támogatja őket, még ha számottevő problémáik vagy nehézségeik vannak is.
_____2-29	Egyéni	=	Szokatlan személyiség, másoktól eltérő viselkedési jellemzői vannak.
_____2-30	Együtműködő	=	Együtt dolgozik másokkal.
_____2-31	Bátorító	=	Bátorságot, bizalmat vagy reményt nyújt tanácsaival és megnyugtatóssal.
_____2-32	Morális erjesztő	=	Növeli a beosztottak morálját bátorítással, dicsérettel és azzal, hogy bizalommal van irántuk
_____2-33	Arrogáns	=	Önhitt, erőszakos.
_____2-34	Rendszeres	=	Szervezett és módszeres a munkában.
_____2-35	Felkészült	=	Készen áll a bekövetkező eseményekre.
_____2-36	Autokrata	=	Diktatórikus módon hoz döntést.
_____2-37	Titkolózó	=	Hajlamos információt elrejtteni a többiek elől.
_____2-38	Aszociális	=	Kerüli az embereket, csoportokat, inkább egyedül marad.
_____2-39	Baráti	=	Hajlamos beosztottjai jó barátja lenni.
_____2-40	Nagylelkű	=	Kész időt, pénzt, erőforrásokat és segítséget biztosítani másoknak.
_____2-41	Formális	=	Szabályok, konvenciók és szertartások szerint cselekszik.
_____2-42	Szerény	=	Nem kérkedik, visszafogottan beszél magáról.
_____2-43	Intelligens	=	Gyors felfogású, könnyen megért és megtanul dolgokat.
_____2-44	Döntésképes	=	Gyorsan és határozottan hoz döntést.
_____2-45	Konzultáló	=	Konzultál másokkal mielőtt tervez vagy cselekedni kezd
_____2-46	Ingerlékeny	=	Szesélyes, könnyű felizgatni.
_____2-47	Magányos	=	A többiektől elkülönülten dolgozik és cselekszik.
_____2-48	Lelkes	=	Munkája iránt erős pozitív érzelmekeket nyilvánít ki és közöl.
_____2-49	Kockázatkerülő	=	Kerüli a kockázatvállalást, nem szereti a kockázatot.
_____2-50	Bosszúálló	=	Bosszúszomjas, bosszút akar állni, ha méltánytalanság éri.
_____2-51	Könyörűletes	=	Empátiával bír mások iránt, hajlamos a segítőkészségre, vagy hogy irgalmat mutasson
_____2-52	Szelíd	=	Elfojtott, csendes, engedelmes.
_____2-53	Egocentrikus	=	Önmagával elfoglalt, gondolatai főleg magára irányulnak.
_____2-54	Nem nyílt	=	Körmönfont, nem nyíltan, hanem metaforákkal, allegóriákkal és példákkal kommunikál
_____2-55	Távolságtartó	=	Zárkózott, tartózkodó, nehéz vele barátságba keveredni.
_____2-56	Intellektuálisan serkentő	=	Arra bátorít másokat, hogy gondolkodjanak, használják az agyukat, vitatja mások meggyőződéseit, sztereotípiáit és beállítódásait.

3. Kérdésblokk - Ahogy a dolgoknak lenniük kellene az szervezetben

Kitöltési útmutató

Ebben a kérdésblokkban arra vagyunk kíváncsiak, hogy mi az Ön véleménye: milyen normáknak, értékeknek és gyakorlatnak kellene érvényesülni a szervezetben, ahol Ön menedzserként dolgozik. Ismételtlen nincsenek jó vagy rossz válaszok, és a válasz sem a szervezet jóságát, sem rosszát nem jelzi. Kérjük, a kérdéseket annak a válasznak a bekarikázásával válaszolja meg, amely legközelebb áll az Ön szervezetről alkotott észleléséhez.

A 3. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

3-1. Ebben a szervezetben a rendszerességnek és következetességnek hangsúlyozottnak kellene lenni, még a kísérletezés és az innováció rovására is.

Erősen egyetértek				Nem tudom eldönteni hogyan egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7	

3-2. Ebben a szervezetben az embereket arra kellene bátorítani, hogy agresszívek legyenek

1	2	3	4	5	6	7
					ne legyenek agresszívek	

3-3. Ebben a szervezetben a sikeres embernek: Előre kellene tervezni

1	2	3	4	5	6	7
					El <u>kellene</u> fogadni az eseményeket, ahogy jönnek	

3-4. Ebben a szervezetben az elfogadott normáknak hangsúlyossá kellene tenni: a jövő tervezését

1	2	3	4	5	6	7
					a jelen helyzet elfogadását	

3-5. Ebben a szervezetben a személyek befolyásának alapjául kellene szolgálgjon elsősorban: a képesség és a szervezethez való hozzájárulás

1	2	3	4	5	6	7
					a pozícióból fakadó hatalom	

3-6. Ebben a szervezetben az embereket arra kellene bátorítani, hogy rámenősek legyenek

1	2	3	4	5	6	7
					ne legyenek rámenősek	

3-7. Hiszem, hogy ebben a szervezetben a vezetőknek jobban bátorítaniuk kellene a csoport iránti lojalitást, még az egyéni célok rovására is.

Erősen egyetértek				Nem tudom eldönteni hogyan egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7	

3-8. Ebben a szervezetben az értekezleteket: legalább 2 héttel előre meg kellene tervezni

1	2	3	4	5	6	7
					spontán módon (legfeljebb 1 órával előre tervezve) <u>kellene</u> tartani	

3-9. Ebben a szervezetben az embereket arra kellene bátorítani, hogy nagyon törődjenek a másikkal

1	2	3	4	5	6	7
					egyáltalán ne törődjenek a másikkal	

3-10. Ebben a szervezetben az embereket arra kellene bátorítani, hogy dominanciára törekedjenek

1	2	3	4	5	6	7
					ne törekedjenek dominanciára	

3-11. Ahol dolgozom a csoport tagjainak büszkének kellene lenni a csoportvezető egyéni eredményeire

Erősen egyetértek				Nem tudom eldönteni hogyan egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7	

- 3-12. Ebben a szervezetben a fizetési és jutalmazási rendszert úgy kellene kialakítani, hogy maximalizálja: az egyéni érdeket a közös érdeket
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-13. Ebben a szervezetben a beosztottaknak: Kérdés nélkül kellene engedelmessé válni főnököknek Kérdéseket kellene feltenni főnököknek, ha nem értenek egyet
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-14. Ebben a szervezetben az embereket arra kellene bátorítani, hogy legyenek kemények tapintatosak
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-15. Ebben a szervezetben arra kellene serkenteni az alkalmazottakat, hogy folyamatosan javítsák teljesítményüket: Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-16. Ebben a szervezetben a munkának pontosabban körülhatároltnak kellene lennie: Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-17. Ebben a szervezetben inkább a férfiakat kellene szakmai fejlődést jelentő tevékenységekkel segíteni, mint a nőket. Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-18. Ebben a szervezetben a nagyobb jutalmak alapjának a: csak a hatékony teljesítménynek és más tényezőknek (pl. életkoruk vagy politikai kapcsolatoknak) kellene lenni a hatékony teljesítmény helyett más tényezőknek (pl. életkoruk vagy politikai kapcsolatoknak) kellene lenni
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-19. Ebben a szervezetben a munkaköri elvárásoknak és előírásoknak részletekbe menően lefedetteknek kellene lenni, hogy az alkalmazottak tudják, mit várnak el tőlük. Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-20. Ebben a szervezetben a teljesítményt javító újításokat és fejlesztéseket: számottevően valamelyest jutalmazni kellene valamelyest jutalmazni kellene nem kellene jutalmazni
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-21. Ebben a szervezetben az embereket arra kellene bátorítani, hogy nagyon fogékonyak legyenek mások iránt egyáltalán ne legyenek fogékonyak mások iránt
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-22. Ebben a szervezetben a fizikai igénybevételt jelentő munkákat rendszerint: férfiaknak kellene végezni nőknek kellene végezni
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-23. A csoportok vezetőinek büszkébbnek kellene lenniük a csoporttagok egyéni teljesítményeire Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-24. Úgy gondolom, hogy ebben a szervezetben a vezetőknek: A célok elérésének módjáról részletes instrukciót kellene adni A célok elérésében szabadságot kellene engedni a beosztottaknak

	1	2	3	4	5	6	7
3-25. Úgy gondolom, hogy ebben a szervezetben a munka hatékonyabb lehetne, ha: A jelenleginél több nő <u>lenne</u> vezető pozícióban			körülbelül ugyanennyi nő vezető pozícióban, mint jelenleg			a jelenleginél jóval kevesebb nő <u>lenne</u> vezető pozícióban	
	1	2	3	4	5	6	7
3-26. Ebben a szervezetben a rangnak és pozíciónak privilégiumokkal <u>kellene</u> együtt járnia: Erősen egyetértek				Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
	1	2	3	4	5	6	7
3-27. Ebben a szervezetben az alkalmazottaknak lojálisnak <u>kellene</u> lenniük a szervezethez. Erősen egyetértek				Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
	1	2	3	4	5	6	7
3-28. Hiszem, hogy ebben a szervezetben nagyon fontos <u>kellene</u> legyen az, hogy egy csoport elfogadjja tagjait. Erősen egyetértek				Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
	1	2	3	4	5	6	7
3-29. Milyen fontosnak <u>kellene</u> lennie a munkatársai körében, hogy a szervezetet más szervezetek tagjai pozitívan értékeljék? Nem kellene fontosnak lennie				Közepesen fontosnak kellene lennie		Nagyon fontosnak kellene lennie	
	1	2	3	4	5	6	7
3-30. Ebben a szervezetben az embereket: A jelen válságai <u>kellene</u> , hogy foglalkoztassák							a jövő tervei <u>kellene</u> , hogy lefoglalják
	1	2	3	4	5	6	7
3-31. Ön szerint mennyire <u>kellene</u> , hogy zavarja a szervezet tagjait, ha egy kívülálló nyilvánosan bírálja a szervezetet? Nem kellene zavarnia				Közepesen kellene zavarnia		Nagyon kellene zavarnia	
	1	2	3	4	5	6	7
3-32. Ebben a szervezetben az embereket arra <u>kellene</u> bátorítani, hogy legyenek nagyon elnézőek a hibákkal						egyáltalán ne legyenek elnézőek a hibákkal	
	1	2	3	4	5	6	7
3-33. Ebben a szervezetben az alkalmazottaknak kihívást jelentő célokat <u>kellene</u> maguk elé kitűzni. Erősen egyetértek				Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
	1	2	3	4	5	6	7
3-34. Ebben a szervezetben a fontos szervezeti döntéseket: a vezetőknek <u>kellene</u> hozni						a beosztottaknak <u>kellene</u> hozni	
	1	2	3	4	5	6	7
3-35. Úgy vélem, hogy ebben a szervezetben a teljes egyetértés elérésére szánt idő: Elvesztegetett idő				néha elvesztegetett, néha hasznosan töltött			hasznosan töltött idő
	1	2	3	4	5	6	7
3-36. Ebben a szervezetben a beosztottaknak a feljebbvalójukkal való egyet nem értés esetén alkalmazkodni <u> kell</u> főnökükhöz. Erősen egyetértek				Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
	1	2	3	4	5	6	7

3-37.	Ebben a szervezetben a munkatársaknak nem <u>kellene</u> büszkének lenniük, hogy itt dolgoznak		1	2	3	4	5	6	7
	közepesen büszkének <u>kellene</u> lenniük, hogy itt dolgoznak								
	nagyon büszkének <u>kellene</u> lenniük, hogy itt dolgoznak								
3-38.	Ebben a szervezetben az embereket arra <u>kellene</u> bátorítani, hogy nagylelkűek legyenek		1	2	3	4	5	6	7
	ne legyenek nagylelkűek								
3-39.	Ebben a szervezetben a vezetői pozícióba jutás lehetőségének inkább adottnak <u>kellene</u> lennie: a férfiaknak, mint a nőknek		1	2	3	4	5	6	7
	férfiaknak és nőknek egyformán								
	a nőknek, mint a férfiaknak								
3-40.	Ebben a szervezetben az embereknek: csak egyéni projekteken <u>kellene</u> dolgozniuk		1	2	3	4	5	6	7
	néhány egyéni és néhány csoportos projekten <u>kellene</u> dolgozniuk								
	csak csoportos projekteken <u>kellene</u> dolgozniuk								
3-41.	Ebben a szervezetben rosszabbnak <u>kellene</u> tekinteni azt, ha egy férfi vall kudarcot a munkájával, mintha egy nő vallana kudarcot a maga munkájával: Erősen egyetérték		1	2	3	4	5	6	7
	Nem tudom eldönteni hogy egyetérték-e								
	Erősen nem érték egyet								

4. Kérdésblokk - Vezetői viselkedés (II. rész)

Kitöltési útmutató

Ez a kérdésblokk a 2. kérdésblokkal megegyező formátumú. A következő oldalakon ismét arra kérjük, hogy vezetői viselkedéseket és jellemzőket értékeljen, úgy hogy az alábbi skálából írja azt a számot a viselkedés vagy tulajdonság mellett balra található vonalra, amely legjobban leírja a kiváló vezető viselkedésének vagy tulajdonságának a fontosságát.

SKÁLA	
1=	Ez a viselkedés vagy tulajdonság "nagymértékben gátolja", hogy valaki kiváló vezető legyen
2=	Ez a viselkedés vagy tulajdonság "némiképpen gátolja", hogy valaki kiváló vezető legyen
3=	Ez a viselkedés vagy tulajdonság "kismértékben, de gátolja", hogy valaki kiváló vezető legyen
4=	Ez a viselkedés vagy tulajdonság "nincs hatással" arra, hogy valaki kiváló vezető legyen
5=	Ez a viselkedés vagy tulajdonság "kismértékben hozzásegít", hogy valaki kiváló vezető legyen
6=	Ez a viselkedés vagy tulajdonság "némiképpen hozzásegít", hogy valaki kiváló vezető legyen
7=	Ez a viselkedés vagy tulajdonság "nagymértékben hozzásegít", hogy valaki kiváló vezető legyen

A 4. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

	Tulajdonság/viselkedés	=	Definíció
_____	4-1 Óvatos	=	Nagy körültekintéssel halad/teljesít előre, nem vállal kockázatot.
_____	4-2 Szervezett	=	Jól szervezett, módszeres, rendszerezett
_____	4-3 Dörzsölt	=	Ravasz, fortélyos, csalárd
_____	4-4 Informált	=	Tájékozott, tudatában van az információknak
_____	4-5 Eredményes alkudó	=	Képes hatékonyan alkudni, képes kedvező feltételekkel egyezséget kötni másokkal.
_____	4-6 Öntelt	=	Önhitt, meg van győződve képességeiről

_____4-7	Nem együttműködő	=	Nem hajlandó másokkal együtt dolgozni
_____4-8	Logikus	=	Amikor gondolkozik, alkalmazza a logikai elveket
_____4-9	Státusz-tisztelő	=	Tisztában van mások társadalmilag elfogadott státuszával
_____4-10	Előrelátó	=	Előre lát jövőbeli lehetséges eseményeket
_____4-11	Előre tervező	=	Előre tekint és előre készül
_____4-12	Normatizsgáló	=	A csoport normái szerint viselkedik
_____4-13	Egyén-orientált	=	Az egyéni szükségletek védelmének nagy értéket tulajdonít és fontosabbnak tartja, mint a csoportos szükségleteket
_____4-14	Nem egyenlőségpárti	=	Úgy véli, hogy nem mindenki egyenlő és csak néhányaknak kell azonos jogokat és kiváltságokat adni
_____4-15	Intuitív	=	A szokásosnál nagyobb éleslátással rendelkezik
_____4-16	Indirekt	=	Nem tér egyenesen a tárgyra, metaforákat és allegóriákat használ a kommunikációban
_____4-17	Megszokáspárti	=	A változatlan, rendszeres rutin híve.
_____4-18	Háttérbe húzó	=	Szerényen viselkedik
_____4-19	Előrelátás képessége	=	Sikeresen látja előre a jövő szükségleteit
_____4-20	Motivációt felkeltő	=	Mozgósítja és aktivizálja a követőket
_____4-21	Érzékeny	=	Érzékeli mások kedélyállapotának legapróbb változását, a kínos helyzeteket megelőzendő korlátozza a vitát
_____4-22	Meggyőző	=	Képes meggyőzni másokat a saját álláspontjáról
_____4-23	Kommunikatív	=	Gyakran kommunikál másokkal.
_____4-24	Kiválóság-orientáltság	=	Saját és beosztottjai teljesítményében kiválóságra törekszik
_____4-25	Ügyrendi	=	Kialakult szabályokat és eljárásokat követ
_____4-26	Bizalom építő	=	Másokat bizalommal tölt el azáltal, hogy maga bizalmat mutat irántuk
_____4-27	Csoport orientált	=	Törődik a csoport jólétével
_____4-28	Osztály-tudatos	=	Tudatában van az osztály és státusz határoknak és eszerint cselekszik.
_____4-29	Nem résztvevő	=	Nem működik együtt másokkal
_____4-30	Önfeláldozó	=	Elébe megy önérdelkeinek és a célok, vagy egy jövőkép érdekében személyes áldozatot hoz
_____4-31	Türelmes	=	Van türelme és türelmet tanúsít
_____4-32	Becsületes	=	Szavahihetően beszél és cselekszik
_____4-33	Dominanciára törekvő	=	Törekszik másokon felül kerekedni
_____4-34	Csoporton belüli szerezcsenmosdató	=	Biztosítja, hogy a csoport tagjai ne legyenek zavarban vagy megszegyenülve.
_____4-35	Dinamikus	=	Aktívan részt vesz a dolgokban, energikus, lelkes, motivált
_____4-36	Koordinátor	=	Összefogja és szervezi a beosztottak munkáját
_____4-37	Ellista	=	Hisz a hasonló háttérű emberek egy kis csoportjának fel-sőbbrendűségében és a nekik járó kiváltságokban
_____4-38	Csapatépítő	=	Képes rábírni a csoporttagokat, hogy együtt dolgozzanak
_____4-39	Cinikus	=	Hajlamos a legrosszabbat hinni emberekről és eseményekről
_____4-40	Teljesítményorientált	=	Magas teljesítménymércét állít fel

_____4-41	Ambíciózus	=	Nagy célokat tűz ki, keményen dolgozik
_____4-42	Motiváló	=	Arra ösztönöz másokat, hogy a kötelesség szabta határon túl, személyes áldozatokat is vállalva további erőfeszítéseket tegyenek
_____4-43	Mikro-vezető	=	Olyan szoros irányítást megvalósító közvetlen vezető, aki ragaszkodik minden döntés meghozatalához.
_____4-44	Nem delegáló	=	Nem akar vagy nem képes projektek vagy feladatok irányításáról lemondani.
_____4-45	Elutasítást kerülő lehetetlen	=	Nem tud nemet mondani másnak akkor sem, ha végrehajtani azt, amire kéri
_____4-46	Jövöképpel bíró	=	Képe és elképzelése van a kívánatos jövőről
_____4-47	Makacs	=	Erős akaratú, elszánt, eltökélt, állhatatos
_____4-48	Uralkodó	=	Utasításokat ad, nem tolerálja az egyet nem értést vagy a megkérdőjelezést azzal kapcsolatban, amivel megbízták
_____4-49	Nem egyenes	=	Csalárd, őszintétlen
_____4-50	Ellenséges	=	Nyíltan barátságtalan, másokhoz negatívan viszonyul
_____4-51	Jövő-orientált	=	A jövő céljait szem előtt tartva tervez és cselekszik
_____4-52	Jó ügyintéző	=	Képes kézben tartani komplex hivatali munkákat és hivatali (adminisztratív) rendszereket
_____4-53	Megbízható	=	Lehet rá számítani
_____4-54	Diktatórikus	=	A saját értékeit és véleményét ráerőlteti másokra
_____4-55	Individualista	=	Más módon viselkedik mint a társai
_____4-56	Rituális	=	Előírt rend szerint valósítja meg az eljárásokat

7. kérdésblokk - Demográfiai kérdések

Végül néhány Önre, a hátterére és a munkahelyére vonatkozó kérdést szeretnénk feltenni. Ezek a kérdések azért fontosak számunkra, mert segítenek annak kiderítésében, hogy különböző típusú emberek különböző módon válaszolnak-e a kérdőívünkre. Ezeket az adatokat **NEM** használjuk az egyes személyek azonosítására.

Kérdések az Ön személyes hátteréről

- 7-1. Hány éves Ön? _____ éves vagyok
- 7-2. Neme? (jelölje az egyiket) Férfi _____ Nő _____
- 7-3. Milyen állampolgár (milyen útlevele van)? _____
- 7-4. Melyik országban született? _____
- 7-5. Hány éve él abban az országban ahol jelenleg is él? _____ éve
- 7-6. A születési helyén kívül hány országban élt 1 évnél hosszabb ideig? _____ ország
- 7-7. Milyen nemzetiségű? _____
- 7-8. Van-e vallási kötődése? IGEN/NEM
- 7-9. Ha IGEN-nel válaszolt az 7-8 kérdésre, kérjük nevezze meg a vallását!
-

Kérdések az Ön családi hátteréről

- 7-10. Édesanyja melyik országban született? _____
- 7-11. Édesapja melyik országban született? _____
- 7-12. Milyen nyelv(ek)en beszéltek otthon gyermekkorában? _____
-

Kérdések az Ön munkahelyi hátteréről

- 7-13. Hány évre visszanyúló teljes munkaidős gyakorlata van? _____ év
- 7-14. Hány éve vezető? _____ év
- 7-15. Mennyi ideje dolgozik a jelenlegi munkaadójának? _____ év _____ hónap
- 7-16. Dolgozott-e valaha multinacionális cégnél? IGEN/NEM
- 7-17. Tagja-e valamilyen szakmai társaságnak vagy hálózatnak(network)? IGEN/NEM
- 7-18. Részt vesz-e valamilyen ágazati vagy szakszervezeti szövetség munkájában? IGEN/NEM

Kérdések az Ön tanulmányi hátteréről

- 7-19. Hány évig vett részt formális képzésben? _____ év formális képzés
- 7-20. Ha van egy fő szakja vagy szakterülete, melyik az? _____
- 7-21. Kapott-e valamilyen formális képzést a nyugati menedzsment módszerekről? IGEN/NEM

Kérdések a szervezetről

7-22. Kérjük jelezze elsősorban mivel foglalkozik az Ön által vezetett részleg:

- _____ Adminisztráció
- _____ Műszaki, termelési, gyártási tevékenység
- _____ Pénzügyek/számvitel
- _____ Emberi erőforrás menedzsment vagy személyügyi tevékenység
- _____ Marketing
- _____ Tervezés
- _____ Beszerzés
- _____ Kutatás-fejlesztés
- _____ Értékesítés
- _____ Kisegítő-kiszolgáló tevékenység (pl. karbantartás)
- _____ Egyéb (kérjük nevezze meg): _____

7-23. Hány ember tartozik Önnek közvetlen beszámolóval? _____ fő

7-24. Hányan dolgoznak abban az egységben ahol Ön vezető? _____ fő

7-25. Hány hierarchikus szint választja el Önt a szervezet első számú vezetőjétől? _____ szint

7-26. Hány hierarchikus szint választja el Önt a szervezet vagy a részlege közvetlen végrehajtó szintjétől? _____ szint

7-27. Milyen nyelv(ek)et használ munka közben? _____

Ezzel egyben kérdőívünknek is vége. Öszinte köszönettel tartozunk azért, hogy hajlandó volt időt szentelni e -*kérdőív kitöltésének és hogy segítségünkre volt a kutatási project sikerre vitelében.

2. sz. melléklet: A szervezet dolgainak jelenbeli alakulásának értékelése az önkormányzatokban

<i>Kérdés</i>	<i>Kategória</i>			<i>Összesen</i>
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	
Rendszeresség, következetesség	2.95	3.34	3.66	3.26
Az emberek agresszívek	5.92	5.06	5.60	5.54
A siker útja az előretervezés	3.27	2.82	3.11	3.07
Elfogadott norma a jövőre tervezés	3.10	2.96	3.55	3.16
Befolyás alapja a képesség	3.88	3.65	3.62	3.74
Rámenősek az emberek	4.56	4.35	4.51	4.48
A csoport iránti lojalitás fontos a vezetőknek	3.27	3.63	3.47	3.45
Az ülések 2 héttel előre tervezettek	3.05	2.51	2.96	2.84
Az emberek törődnek egymással	3.46	3.21	3.49	3.38
Az emberek dominanciára törekszenek	3.97	3.62	3.94	3.84
A csoporttagok büszkék vezetőik eredményére	3.42	3.19	3.19	3.28
A jutalmi rendszer maximalizálja az érdekeket	4.01	3.84	4.47	4.06
Elvárás a feltétlen engedelmesség	5.12	3.97	4.77	4.63
Az emberek kemények	4.69	4.44	4.55	4.57
Teljesítményösztönzés folyik	2.81	2.99	2.66	2.83
A munka pontosan meghatározott	4.63	3.49	4.21	4.12
A férfiak jobban fejlődnek mint a nők	5.90	5.06	5.77	5.57
A jutalmak alapja a hatékony teljesítmény	3.28	3.49	3.04	3.30
Az elvárások előírások részletesen kifejtettek	2.69	2.81	2.21	2.62
A teljesítményt javító újítást jól jutalmaznak	4.74	4.04	4.60	4.46
Az emberek nagyon fogékonyak mások iránt	3.54	3.31	3.34	3.41
A fizikai munkát férfiak végzik	2.53	2.37	2.32	2.42
A vezetők büszkék a tagok eredményeire	2.49	2.78	2.60	2.62
Az emberek nagyon barátságosak	2.59	2.69	2.68	2.65
A vezetők növelik társadalmi távolságukat	4.54	3.62	4.60	4.23
Az alkalmazottak lojálisak	2.71	3.27	2.83	2.93
A beosztottak kihívó célokat tűznek ki	4.04	3.75	3.74	3.87
Az emberek nem büszkék, hogy ott dolgoznak	4.27	4.78	4.62	4.53
Az emberek nagylelkűek	3.67	3.43	3.55	3.55
A csoportösszetartás fontosabb az önérdeknél	3.41	3.75	3.85	3.64
Több vezető nő növelné a hatékonyságot	4.38	3.56	4.32	4.08
Nézeteltéréskor az emberek nem beszélnek róla	4.58	3.79	4.26	4.22
A szervezet lojális beosztottaihoz	3.19	3.06	2.87	3.07
A vezetők hány %-a nő	4.69	3.21	3.26	3.82

A későbbi elemzések során a különbségek mutatkozni fognak, most csak néhány szembetűnő különbséget emelnék ki az alapstatisztikák alapján. Az „A” típusú önkormányzatoknál relatíve több a vezető nő, a beosztottak kevésbé tűznek ki kihívó célokat, és a rendszeresség és következetesség is jobban jellemző. A „B” típusra relatíve jobban jellemző az agresszivitás, de összességében véve ez kevésbé jellemző a szervezetekre. Az ülések ezen típus esetén jobban előre tervezettek és a munka pontosabban meghatározott, valamint jobban elvárás a feltétlen engedelmesség. Az alkalmazottak kevésbé lojálisak, és az emberek inkább gondolkodnak úgy, hogy több vezető nő növelné a hatékonyságot, nézeteltéréskor az emberek inkább nem beszélnek a problémákról. A „C” típusú önkormányzatok vezetőinek véleményei jobban követik az átlagot, kivéve a szervezet lojalitását tekintve. Ők inkább gondolják, hogy szervezetük lojális a beosztottaihoz, mint a másik két típus vezetői.

3. sz. melléklet: A szervezet jelenértékelésének alakulása megyénként

Kérdés	Megye			Összesen
	Hajdú-Bihar	Szabolcs-Szatmár-Bereg	Jász-Nagykun-Szolnok	
Rendszeresség, következetesség	3.29	3.40	3.00	3.25
Az emberek agresszívek	5.78	5.68	4.84	5.53
A siker útja az előretervezés	3.24	3.40	2.38	3.08
Elfogadott norma a jövőre tervezés	3.40	3.49	2.31	3.17
Befolyás alapja a képesség	3.89	3.77	3.29	3.72
Rámenősek az emberek	4.79	4.68	3.60	4.48
A csoport iránti lojalitás fontos a vezetőknek	3.60	3.53	3.04	3.45
Az ülések 2 héttel előre tervezettek	2.87	3.00	2.62	2.85
Az emberek törődnek egymással	3.37	3.72	3.04	3.39
Az emberek dominanciára törekszenek	4.01	3.98	3.24	3.82
A csoporttagok büszkék vezetőik eredményére	3.35	3.55	2.89	3.30
A jutalmi rendszer maximalizálja az érdekeket	4.03	4.30	3.78	4.05
Elvárás a feltétlen engedelmesség	4.80	4.70	4.13	4.61
Az emberek kemények	4.76	4.47	4.24	4.56
Teljesítményösztönzés folyik	2.81	2.75	3.02	2.84
A munka pontosan meghatározott	3.94	4.32	4.22	4.11
A férfiak jobban fejlődnek mint a nők	5.68	5.77	5.07	5.56
A jutalmak alapja a hatékony teljesítmény	3.44	3.11	3.27	3.31
Az elvárások előírások részletesen kifejtettek	2.41	2.57	3.07	2.61
A teljesítményt javító újítást jól jutalmazták	4.53	4.98	3.64	4.45
Az emberek nagyon fogékonyak mások iránt	3.51	3.38	3.22	3.41
A fizikai munkát férfiak végzik	2.64	2.06	2.42	2.43
A vezetők büszkék a tagok eredményeire	2.53	3.02	2.36	2.63
Az emberek nagyon barátságosak	2.54	2.72	2.82	2.66
A vezetők növelik társadalmi távolságukat	4.23	4.55	3.78	4.21
Az alkalmazottak lojálisak	3.09	2.60	2.98	2.93
A beosztottak kihívó célokat tűznek ki	4.10	3.92	3.31	3.86
Az emberek nem büszkék, hogy ott dolgoznak	4.63	4.55	4.33	4.54
Az emberek nagylelkűek	3.65	3.43	3.53	3.56
A csoportösszetartás fontosabb az önérdeknél	3.79	3.91	3.00	3.64
Több vezető nő növelné a hatékonyságot	4.14	4.26	3.67	4.06
Nézeteltéréskor az emberek nem beszélnek róla	4.48	4.23	3.62	4.21
A szervezet lojális beosztottaihoz	3.18	3.06	2.89	3.08
A vezetők hány %-a nő	3.96	3.81	3.60	3.83

Általánosságban az mondható el, hogy leginkább JNSZ megyében tértek el a vélemények a másik két megyéétől, és a mintaátlag alatt voltak az átlagpontok a fektével jelzett kérdésekben (azaz az adott tényező jobban volt jellemző esetükben).

4. sz. melléklet: A szervezet dolgainak jövőbeli alakulásának értékelése az önkormányzattípusokban

<i>Kérdés</i>	<i>Kategória</i>			<i>Összesen</i>
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	
Rendszeresség, következetesség	3.21	2.60	3.02	2.95
Az emberek agresszívek	5.81	5.49	6.17	5.78
A siker útja az előtervezés	2.04	1.88	2.40	2.07
Elfogadott norma a jövőre tervezés	2.44	2.21	2.36	2.34
Befolyás alapja a képesség	2.09	1.96	2.51	2.15
Rámenősek az emberek	4.49	4.63	4.70	4.59
A csoport iránti lojalitás fontos a vezetőknek	3.08	2.72	3.32	3.01
Az ülések 2 héttel előre tervezettek	2.45	2.00	2.26	2.24
Az emberek törődnek egymással	2.53	2.47	1.89	2.35
Az emberek dominanciára törekszenek	4.17	3.88	3.79	3.97
A csoporttagok büszkék vezetőik eredményére	2.73	2.71	2.55	2.68
A jutalmi rendszer maximalizálja az érdekeket	4.83	4.50	4.74	4.69
Elvárás a feltétlen engedelmesség	5.56	4.38	5.17	5.05
Az emberek kemények	4.99	4.57	5.21	4.90
Teljesítményösztönzés folyik	2.08	2.12	2.49	2.19
A munka pontosan meghatározott	2.53	2.46	2.81	2.57
A férfiak jobban fejlődnek mint a nők	5.68	4.82	5.28	5.28
A jutalmak alapja a hatékony teljesítmény	1.64	1.96	1.94	1.82
Az elvárások előírások részletesen kifejtettek	2.21	2.15	1.94	2.12
A teljesítményt javító újítást jól jutalmazták	2.27	2.06	2.45	2.24
Az emberek nagyon fogékonyak mások iránt	2.24	2.47	2.36	2.35
A fizikai munkát férfiak végzik	2.33	1.96	2.17	2.16
A vezetők büszkék a tagok eredményeire	1.95	2.12	2.37	2.11
Részletes instrukció a célok elérési módjáról	3.15	2.66	3.52	3.07
Több vezető nő növelné a hatékonyságot	4.14	3.27	4.36	3.89
A rang és pozíció járjon privilégiumokkal	4.82	4.44	5.02	4.73
Az alkalmazottak lojálisak	2.60	2.22	2.43	2.42
A csoportösszetartás fontosabb az önérdeknél	1.86	2.09	1.64	1.89
Nem fontos, hogy a szervezetet mások hogy értékelik	5.45	5.06	4.47	5.07
Az embereket a jelen válságai foglalkoztatják	5.15	4.71	5.30	5.03
Ne zavarjon, ha kívülállók bírálják a szervezetet	5.01	4.44	4.45	4.67
Az emberek legyenek elnézők a hibákkal	5.51	4.54	4.79	4.99
A beosztottak kihívó célokat tűznek ki	2.91	3.34	2.38	2.93
A fontos döntéseket a vezetők hozzák	1.95	2.24	2.32	2.14
A teljes egyetértés elérése hasztalan	4.76	4.43	4.64	4.61
Az egyet nem értéskor a beosztott alkalmazkodik	3.22	3.51	3.89	3.49
Az emberek nem büszkék, hogy ott dolgoznak	5.78	5.49	5.24	5.55
Az emberek nagylelkűek	3.13	2.93	3.23	3.08
A vezető inkább férfi legyen, mint nő	3.88	3.75	3.77	3.81
Az emberek egyéni projekteken dolgoznak	4.33	3.96	4.15	4.16
A férfi kudarcra sokkal rosszabb	5.63	4.79	5.17	5.22

5. sz. melléklet: A szervezet dolgainak jövőbeli alakulásának értékelése megyénként

<i>Kérdés</i>	<i>Megye</i>			<i>Összesen</i>
	<i>Hajdú-Bihar</i>	<i>Szabolcs-Szatmár-Bereg</i>	<i>Jász-Nagykun-Szolnok</i>	
Rendszeresség, következetesség	2.93	3.02	2.87	2.94
Az emberek agresszívek	6.14	5.81	4.98	5.78
A siker útja az előretervezés	2.05	2.32	1.84	2.08
Elfogadott norma a jövőre tervezés	2.38	2.53	2.04	2.34
Befolyás alapja a képesség	1.99	2.47	2.07	2.14
Rámenősek az emberek	4.86	4.77	3.84	4.60
A csoport iránti lojalitás fontos a vezetőknek	2.86	2.92	3.36	2.99
Az ülések 2 héttel előre tervezettek	2.48	2.08	1.98	2.25
Az emberek törődnek egymással	2.37	2.23	2.47	2.35
Az emberek dominanciára törekszenek	4.36	3.74	3.49	3.98
A csoporttagok büszkék vezetőik eredményére	2.66	2.77	2.64	2.69
A jutalmi rendszer maximalizálja az érdekeket	4.77	4.92	4.22	4.68
Elvárás a feltétlen engedelmesség	5.28	5.09	4.51	5.05
Az emberek kemények	5.01	5.13	4.33	4.89
Teljesítményösztönzés folyik	2.06	2.51	2.11	2.20
A munka pontosan meghatározott	2.63	2.55	2.51	2.58
A férfiak jobban fejlődnek mint a nők	5.54	5.15	4.84	5.27
A jutalmak alapja a hatékony teljesítmény	1.65	1.94	2.07	1.83
Az elvárások előírások részletesen kifejtettek	2.11	1.91	2.38	2.11
A teljesítményt javító újítást jól jutalmazták	2.14	2.47	2.20	2.24
Az emberek nagyon fogékonyak mások iránt	2.20	2.28	2.78	2.36
A fizikai munkát férfiak végzik	2.23	2.26	1.91	2.17
A vezetők büszkék a tagok eredményeire	1.90	2.34	2.29	2.12
Részletes instrukció a célok elérési módjáról	3.46	2.92	2.47	3.08
Több vezető nő növelné a hatékonyságot	4.06	4.09	3.22	3.87
A rang és pozíció járjon privilégiumokkal	4.78	4.92	4.42	4.74
Az alkalmazottak lojálisak	2.26	2.51	2.71	2.43
A csoportösszetartás fontosabb az önérdéknél	1.81	1.75	2.22	1.89
Nem fontos, hogy a szervezetet mások hogyan értékelik	5.14	5.13	4.82	5.06
Az embereket a jelen válságai foglalkoztatják	5.13	5.34	4.42	5.02
Ne zavarjon, ha kívülállók bírálják a szervezetet	4.65	4.74	4.71	4.69
Az emberek legyenek elnézők a hibákkal	5.35	4.72	4.62	5.01
A beosztottak kihívó célokat tűznek ki	3.09	2.49	3.18	2.94
A fontos döntéseket a vezetők hozzák	2.23	2.06	2.07	2.15
A teljes egyetértés elérése hasztalan	4.52	4.51	4.87	4.60
Az egyet nem értéskor a beosztott alkalmazkodik	3.54	3.64	3.24	3.50
Az emberek nem büszkék, hogy ott dolgoznak	5.61	5.47	5.49	5.54
Az emberek nagylelkűek	2.90	3.53	2.96	3.09
A vezető inkább férfi legyen, mint nő	3.97	3.74	3.62	3.82
Az emberek egyéni projekteken dolgoznak	4.19	4.13	4.11	4.16
A férfi kudarc sokkal rosszabb	5.57	4.77	5.04	5.23

6. sz. melléklet: A szervezet dolgainak jelenbeli értékelése alapján kialakított főkomponensek I.

Kérdés	Főkomponens									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Az emberek nagyon barátságosak	0,709									
Az emberek nagylelkűek	0,692									
Az alkalmazottak lojálisak	0,598									
A csoportösszetartás fontosabb az önérdeknél	0,567					0,456				
A csoporttagok büszkék vezetőik eredményére	0,528			0,83						
Az emberek törődnek egymással	0,422									
Elfogadott norma a jövőre tervezés	0,818									
A siker útja az előretervezés	0,729									
Befolyás alapja a képesség	0,581					0,414				
A beosztottak kihívó célokat tűznek ki	0,536									
Az emberek dominanciára törekszenek		0,715								
Rámenősek az emberek		0,701								
Az emberek kemények		0,611								
Az emberek agresszívek		0,548								
A férfiak jobban fejlődnek mint a nők		0,431		-0,356						0,403
Több vezető nő növelné a hatékonyságot				-0,629						
A vezetők büszkék a tagok eredményeire				0,599						
A vezetők növelik társadalmi távolságukat				-0,570						
A szervezet lojális beosztottaihoz				0,442						
Az elvárások előírások részletesen kifejtettek					0,774					
Az emberek nagyon fogékonyak mások iránt					0,618					
A jutalmak alapja a hatékony teljesítmény					0,514		-0,354			
A teljesítményt javító újítást jól jutalmazták					0,478			0,357		
Teljesítményösztönzés folyik					0,359					
Rendszeresség, következetesség						0,789				
A csoport iránti lojalitás fontos a vezetőnek						0,608				
A jutalmi rendszer maximalizálja								0,8		

az érdekeket	15	
	0,4	
Elvárás a feltétlen engedelmesség	82	
A munka pontosan meghatározott		0,733
Az ülések 2 héttel előre tervezettek	0,404	0,574
Nézeteltéréskor az emberek nem beszélnek róla		0,549
A fizikai munkát férfiak végzik		0,727
Az emberek nem büszkék, hogy ott dolgoznak		-0,528
A vezetők hány %-a nő		0,781

KMO: 0,802; Bartlett test: p=0,000; varianciarányad: 62,45 (forrás: saját vizsgálatok)

7. sz. melléklet: A szervezet dolgainak jövőbeli értékelése alapján kialakított főkomponensek II.

Kérdés	Főkomponens								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Elfogadott norma a jövőre tervezés	0,697								
A siker útja az előretervezés	0,664								
A fizikai munkát férfiak végzik	0,635								
A teljesítményt javító újítást jól jutalmazták	0,551								
Befolyás alapja a képesség	0,550								
Az elvárások előírások részletesen kifejtettek	0,547								
A csoport iránti lojalitás fontos a vezetőnek	0,544								
Az ülések 2 héttel előre tervezettek	0,528								
A munka pontosan meghatározott	0,400								
A jutalmak alapja a hatékony teljesítmény	0,544								
A férfi kudarc sokkal rosszabb	0,537								
Az emberek törődnek egymással	0,535								0,385
A csoporttagok büszkék vezetőik eredményére	0,512								
Az emberek nagyon fogékonyak mások iránt	0,460								
A vezetők büszkék a tagok eredményeire	0,450								
A férfiak jobban fejlődnek mint a nők	0,401				0,365				
Az embereket a jelen válságai foglalkoztatják			0,724						
A jutalmi rendszer maximalizálja az érdekeket			0,695						
Több vezető nő növelné a hatékonyságot			0,648						
Elvárás a feltétlen engedelmesség			0,406						
A beosztottak kihívó célokat tűznek ki				0,738					
A csoportösszetartás fontosabb az önérdeknél		0,354		0,705					
az alkalmazottak lojálisak				0,531					
Az emberek egyéni projekteken dolgoznak					0,579				
A teljes egyetértés elérése hasztalan					0,540				
Az emberek nagylelkűek					-	-			
Az emberek nem büszkék, hogy ott dolgoznak					0,495	0,366			
					0,486				

Rámenősek az emberek		0,	746
Az emberek kemények		0,	0,
		421	580
Az emberek agresszívek		-	0,
	0,474		494
Egyet nem értéskor a beosztott alkalmazkodik			0,
			713
A fontos döntéseket a vezetők hozzák			0,
A rang és pozíció járjon privilégiumokkal			501
		-	0,
	0,366		499
Részletes instrukció a célok elérési módjáról			0,
			602
Az emberek dominanciára törekszenek			0,
			615
Teljesítményösztönzés folyik		0,	-
		362	0,602
Vezető inkább férfi legyen, mint nő			0,
			530
Ne zavarjon, ha kívüllók bírálják a szervezetet			0,
			694
Az emberek legyenek elnézők a hibákkal			0,
			605
Nem fontos, hogy a szervezetet mások hogy értékelik			0,
			361
			-
Rendszeresség, következetesség			0,301

KMO: 0,737; Bartlett test: $p=0,000$; varianciarányad: 52,86 (forrás: saját vizsgálatok)

8. sz. melléklet: A vezetői tulajdonságokra kialakított főkomponensek I.

Tulajdonság	Főkomponens									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Titkolózó	0,744									
Asszociális	0,736									
Arrogáns	0,730									
Autokrata	0,617									
Ingerlékeny	0,611						0,35 8			
Bosszúálló	0,555									
Magányos	0,552									
Nem nyílt	0,537									
Nyugodt	-0,502									
Diplomatikus	-0,491									
Provokatív	0,448									
Zsarnoki	0,400									
Parancsoló	0,312					0,30 9				
Konzultáló		0,745								
Döntésképes		0,697								
Intelligens		0,683		0,30 1						
Környezettudatos		0,609								
Egocentrikus		-								
Intellektuálisan serkentő		0,598								
Felkészült		0,562								
Világosan fogalmaz		0,536		0,40 6						
Előrelátó		0,533								
Bátorító		0,486								
Morális erjesztő		0,472	0,42 0							
Távolságtartó		0,471	0,38 0							
		-				0,33 5				
		0,445								
Problémamegoldó			0,69 0							
Igazságos			0,69 0							
Integrátor			0,66 2							
Adminisztratív készség			0,64 6							
Könyörületes			0,46 8							
Formális			0,39 8							
Inspiráló				0,68 6						
Pozitív				0,68 5						
Szavahihető				0,53 4						- 0,416
Rendszeres		0,358		0,47 4						
Lelkes		0,374		0,46 0						
Fejlődés-orientált		0,424		0,42 6						- 0,399
Baráti					0,65 1					
Nagylelkű					0,57 6					

Együttműködő	0,31 5	0,43 6		
Lojális		0,42 5		
Szerény		0,40 4		0,374
Autonóm			0,81 5	
Független			0,80 1	
Egyéni		0,48 1	0,48 3	
Érzékeny			0,60 7	
Konfliktuskerülő	0,31 4		0,57 7	0,339
Kitérő			0,56 0	
Közvetítő			0,40 7	
Evilági			0,619	
Könyörtelen			- 0,572	
Őszinte			0,444	
Kockázatkerülő				0,699
Önérdékű				0,470
Versengő				0,408
Kockázatvállaló				- 0,382
Szelíd				0,658

KMO: 0,819; Bartlett test: p=0,000; varianciarányad: 57,01 (forrás: saját vizsgálatok)

9. sz. melléklet: A vezetői tulajdonságokra kialakított főkomponensek II.

Tulajdonság	Főkomponens									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Logikus	0,804									
Előrelátás képesség	0,679									
Informált	0,676									
Intuitív	0,613									
Motivációt felkeltő	0,611									
Becsületos	0,580	-0,384								
Előrelátó	0,574									
Szervezett	0,560								0,346	
Eredményes alkudó	0,552									
Előre tervező	0,547									
Türelmes	0,503				0,474					
Jövő-orientált	0,493									
Státusz-tisztelő	0,487								0,413	
Dinamikus	0,453									
Nem résztvevő	-0,441	0,399								
Cinikus	0,817									
Diktatórikus	0,730									
Ellenséges	0,665									
Csapatépítő	-0,600									
Elitista	0,553									
Nem egyenes	0,551									
Uralkodó	0,532									0,386
Dominanciára törekvő	0,517							0,348		
Nem együttműködő	0,468				0,444					
Koordinátor	-0,444	0,423								0,371
Megbízható	-0,399									
Ambíciózus			0,742							
Motiváló			0,							

Teljesítményorientált	680			
Jövőképvel bíró	0,677	0,426		
Kiválóság-orientált	0,502			
Háttérbe húzó	0,795			
Megszakáspárti	0,653			
Elutasítást kerülő	0,595			
Nem delegáló	0,401	0,338		0,382
Dörzsölt	-	0,317		
Bizalomépítő Csoporton szerecsenmosdató	0,635			
Környezetbarát	0,559			
Jó ügyintéző	0,513			
Önfeláldozó	0,365			
Individualista	0,388	-	0,587	
Ügyrendi		0,528		
Normatisztelő		0,498		
Érzékeny		0,479		
Öntelt		-	0,389	
Egyén-orientált		0,756		
Nem egyenlőségpárti		0,658		
Indirekt	0,337		0,437	
Mikro-vezető		0,399		
Osztály-tudatos		0,805		
Csoportorientált		0,751		
Óvatos			0,663	
Rituális			0,506	
Kommunikatív			0,426	
Makacs				0,774
Meggyőző				0,

KMO: 0,800; Bartlett test: p=0,000; varianciarányad: 58,78 (forrás: saját vizsgálatok)

10. sz. melléklet: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának jelenbeli irányai az önkormányzatok részlegei szerint

Kérdés	Részleg területe*								Ö
	A	M, T	P	H R	M	É	K	E	
Teljesítményösztönzés és folyik	3,14	2,76	2,69	2,85	2,00	3,50	5,25	2,75	2,84
A jutalmak alapja a hatékony teljesítmény	2,71	3,52	3,59	3,15	2,67	4,00	3,25	3,24	3,28
Az elvárások előírások részletesen kifejtettek	2,79	2,57	2,69	2,65	1,33	4,75	2,50	2,51	2,60
A teljesítményt javító újítást jól jutalmaznak	4,00	4,67	4,90	3,80	3,67	5,75	4,50	4,45	4,46

(Forrás: saját vizsgálatok) (Jelmagyarázat: A = adminisztráció, M, T = műszaki, termelési, P = pénzügy, M = marketing, É = értékesítés, K = kiszolgáló, E = egyéb, Ö = összesen)

A táblázat a szervezet jelenlegi helyzetének értékelését mutatja be az egyes részleg munkaterületein dolgozók szerint. Az egyes kérdésekre a válaszadók tendenciálisan ugyanolyan átlagpontokat adtak. A marketingben folyik a leginkább teljesítményösztönzés, valamint itt a jutalmak alapja a teljesítmény. Ez legkevésbé jellemző az értékesítés és kiszolgáló tevékenységekre. A kérdések ezen összefüggése meg fog mutatkozni a főkomponens elemzésben, amelyben egy főkomponensre vonhatók össze ezek a kérdések, és a továbbiakban együtt kezelhetőek majd. Ennek oka, az hogy a marketing jelenleg központi helyen áll, elsősorban a gazdasági válság függvényeként, amely felerősíti a marketing szerepét.

A leíró statisztikai elemzések bemutatása után a többváltozós statisztikai analízis eredményeinek a tárgyalására térek rá.

Főkomponens elemzés segítségével főkomponenseket alakítottam ki a szervezet jelenbeli helyzetével foglalkozó kérdésekről.

11. sz. melléklet: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának észlelt értékeire kialakított főkomponensek

Főkomponens	Elnevezés
1	Emberi összetartás, barátság
2	Előrelátás, tervezés, célok
3	Dominancia, rámenősség
4	Lojalitás, csoporttagok eredménye

5	Teljesítményösztönzés
6	Következetesség, lojalitás
7	Jutalmazási rendszer
8	A munka jól szabályozott
9	Büszkeség, férfimunka
10	Férfiak-nők fejlődése

(Forrás: saját vizsgálatok)

A kialakított főkomponenseket felhasználva varianciaanalízissel azt vizsgáltam, hogy mely főkomponensek esetében van különbség az egyes csoportosító ismeretek szerint (pl.: megye, részterület, nemek stb.).

12. sz. melléklet: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának észlelt értékei közötti különbségek megyénként

<i>Főkomponens</i>	<i>Megye</i>			<i>Szignifikancia</i>
	<i>Hajdú-Bihar</i>	<i>Szabolcs-Szatmár-Bereg</i>	<i>Jász-Nagykun-Szolnok</i>	
Előrelátás, tervezés, célok	0.229	0.162	-0.664	0,000
Dominancia, rámenősség	0.214	0.115	-0.603	0,000
Férfiak-nők fejlődése	0.181	-0.070	-0.271	0,035
Következetesség, lojalitás	0.078	0.111	-0.321	0,050
Jutalmazási rendszer	-0.008	0.227	-0.267	0,050
Büszkeség, férfimunka	0.033	-0.252	0.232	0,050

(Forrás: saját vizsgálatok)

A táblázatban az önkormányzatok különbözőségeit megyénként vizsgáltam a jelenben.

Hajdú-Bihar megyében a szervezetre relatíve kevésbé jellemző az előrelátás, a tervezés, illetve hogy az emberek rámenősek, kemények, agresszívek és dominanciára törekszenek. A vezetők relatíve nagyobb aránya nő, és ők viszonylag jobban fejlődnek a férfiaknál. Jász-Nagykun-Szolnok megyében az emberek relatíve kevésbé büszkék, hogy ott dolgoznak, és a fizikai igénybevételt jelentő munkákat sem mindig férfiak végzik, viszont jellemző az előrelátás, tervezés, lojalitás és a következetesség vagy, hogy az emberek rámenősek, kemények, agresszívek és dominanciára törekszenek. A vezetők kisebb hányada nő, és a férfiak jobban fejlődnek, mint a nők a többi megyéhez képest, illetve a jutalmazási rendszer alapja nem csak a hatékony teljesítmény.

Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a jutalmazási rendszer alapja inkább a hatékony teljesítmény, Hajdú-Bihar megyéhez hasonlóan relatíve kevésbé jellemző az előrelátás,

a tervezés, valamint az, hogy az emberek rámenősek, kemények, agresszívek és dominanciára törekcszenek.

A táblázat tartalmazza a részlegterületek és a teljesítményösztönzés kapcsolatát. A teljesítményösztönzés a marketing területén relatíve jobban jellemző, mint más területeken, azonban az értékesítés és a kiszolgáló munkák esetében a legkevésbé folyik teljesítményösztönzés. Ennek magyarázata kapcsolódik a már korábban vizsgáltakhoz (l. 17. táblázat), vagyis ahhoz, hogy a marketing preferáltabb terület az értékesítésnél és a kiszolgálásnál.

13. sz. melléklet: Az önkormányzatok észlelt értékei közötti különbségek részlegenként

<i>Részleg területe</i>	<i>Teljesítményösztönzés</i>
Adminisztráció	-0.126
Műszaki, termelési	-0.056
Pénzügy	0.141
HR	-0.013
Marketing	-0.713
Értékesítés	1.340
Kiszolgáló kisegítő	0.753
Egyéb	-0.077
Szignifikancia	0,08

(Forrás: saját vizsgálatok)

14. sz. melléklet: Az önkormányzatok észlelt értékei közötti különbségek az önkormányzat típusa szerint

<i>Főkomponens</i>	<i>Önkormányzat</i>			<i>Szignifikancia</i>
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	
Lojalitás, csoporttagok eredménye	-0.221	0.410	-0.227	0.000
A munka jól szabályozott	0.238	-0.329	0.082	0.002
Büszkeség, férfimunka	0.181	-0.067	-0.204	0.090
Férfiak-nők fejlődése	0.403	-0.278	-0.267	0.000

(Forrás: saját vizsgálatok)

A megyei jogú városok önkormányzatai szerint a munka relatíve kevésbé jól meghatározott, mint a többi típusú önkormányzatnál, az emberek kevésbé büszkék, hogy a szervezetben dolgozhatnak, és a vezetők nagyobb arányában vannak nők, és a nők jobban fejlődnek a férfiaknál. A másik két önkormányzat típusnál a nők arányát a vezetőségben relatíve kevesebbnek tartották, és a másik két tényezőben is ellentétesen gondolkodtak.

A 6.000-17.000 fős városi önkormányzatok szerint a szervezet nem lojális a beosztottakhoz, a vezetők növelik társadalmi távolságukat, és relatíve kevésbé büszkék a csoporttagok eredményeire, a csoporttagok viszonylag kevésbé büszkék a vezetők eredményeire, és a szervezetben a legtöbb ember úgy gondolja, hogy ha a jelenleginél több nő lenne vezető pozícióban, az relatíve jobban növelné a hatékonyságot. A másik két típusban éppen ellenkezőleg gondolkodnak erről a kérdéstről. A városi önkormányzatokban, illetve magukon a településeken is az informális kapcsolatok szerepe nagyobb, mint a nagyvárosokban, vagy a megyei jogú városok önkormányzatainál. A kölcsönösségen alapuló személyi kapcsolatok jelentősége ennél a településtípusnál nagy, de jól megfigyelhető ez a jelenség az 1.000-3.000 fős településeken is.

15. sz. melléklet: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának kívánatos irányaira kialakított főkomponenseinek elnevezései

<i>Főkomponens</i>	<i>Elnevezés</i>
1	A munka szervezettsége és a jövőre tervezés
2	Emberi törődés, elért eredmények
3	Jutalmi rendszer és hatékonyság
4	Csoportösszefogás, lojalitás
5	Emberi elszigeteltség
6	Az emberi rámenősség, agresszivitás
7	Rang és pozíció, vezetői döntések
8	Férfi-nő különbség és dominancia
9	Szervezet értékelése, hibák

(Forrás: saját vizsgálat)

A kialakított főkomponenseket felhasználva varianciaanalízissel azt vizsgáltam, hogy van-e és mely főkomponensek esetében különbség az egyes csoportosító ismérvek szerint (pl. megye, részleg területe, neme...stb.).

A főkomponens elemzés segítségével a szervezet jövőbeli értékeléséről is képet alkothatunk, a táblázat szemlélteti a szervezet dolgainak jövőbeli helyzetét megyénként.

16. sz. melléklet: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának kívánatos irányai megyénként

<i>Főkomponens</i>	<i>Megye</i>			<i>Szignifikancia</i>
	<i>Hajdú-Bihar</i>	<i>Szabolcs-Szatmár-Bereg</i>	<i>Jász-Nagykun-Szolnok</i>	
Emberi törődés, elért eredmények	-0.211	0.157	0.266	0.013
Jutalmi rendszer és hatékonyság	-0.061	0.298	-0.293	0.009
Az emberi rámenőség, agresszivitás	0.183	0.076	-0.438	0.002
Rang és pozíció, vezetői döntések	0.108	0.101	-0.296	0.050
Férfi-nő különbség és dominancia	0.214	-0.205	-0.177	0.018
Szervezet értékelése, hibák	0.230	-0.216	-0.165	0.011

(A pozitív érték jelzi, hogy legyen kevésbé jellemző a tényező.) (Forrás: saját vizsgálatok)

Szabolcs-Szatmár-Bereg és Jász-Nagykun-Szolnok megyében inkább gondolják úgy, hogy a jutalmak alapjának nemcsak a hatékony teljesítménynek kellene lenni, hanem az embereknek többet kellene egymással törődniük, és fogékonyak kellene lenniük mások iránt, valamint a férfi kudarcát rosszabbnak kellene tekinteni, és a férfiaknak kellene jobban fejlődniük, mint a nőknek. Hajdú-Bihar megyében mindennek az ellenkezője igaz inkább, bár a történelmi háttér sokban hasonlít a két másik megyére. Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a vezetők inkább gondolják azt, hogy az embereket kevésbé kellene foglalkoztatnia a jelenlegi válságnak, a jutalmi rendszernek jobban kellene maximalizálnia a közös érdekeket, a feltétlen engedelmségnek kevésbé kellene elvárásnak lennie, és ha kevesebb vezető nő lenne, akkor az növelné a hatékonyságot. Jász-Nagykun-Szolnok megyében éppen ezeknek az ellenkezőjét gondolták, míg Hajdú-Bihar megyében a mintaátlag szerinti pontokat adtak a válaszadók. Hajdú-Bihar megyében inkább úgy vélik, hogy az embereknek relatíve kevésbé kellene rámenősnek lenniük, Jász-Nagykun-Szolnok megyében pedig éppen rámenősebbnek kellene lennie az embereknek.

Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a vezetők szerint a rang és a pozíció inkább kevésbé járjon privilégiumokkal, és egyet nem értés kor relatíve kevésbé fontos az, hogy a beosztott alkalmazkodik-e. Az összes megyében egyetértettek azzal, hogy a

vezetők hozzák meg a fontos döntéseket, de relatíve magasabb átlag adódott erre a kérdésre Hajdú-Bihar megyében, ami arra utal, hogy ez kevésbé fontos számukra. Jász-Nagykun-Szolnok megyében pedig inkább kellene a rangnak és a pozíciónak privilégiumokkal járni, és a fontosabb döntéseket inkább a vezetőknek kellene meghozni.

A férfi-nő különbség főkomponens pozitív értéke Hajdú-Bihar megye esetében azt jelzi, hogy a női vezetők szükségeltetnek, a dolgozóknak kevésbé kellene dominanciára törekedniük, jobban kellene jobb teljesítményre ösztönözni úgy, hogy a részletes instrukciók a célok elérési módjához relatíve kevésbé fontosak. A másik két megyében ezzel ellentétben úgy látják, hogy a vezető inkább legyen férfi, és az embereknek jobban dominanciára kellene törekedni, és részletesebben kellene ismertetni az instrukciókat a célok eléréséhez is.

A szervezet értékeléséről is eltértek a vélemények. A másik két megyétől eltérően úgy vélik, hogy Hajdú-Bihar megyében jobban kellene zavarnia az embereket, hogy a szervezetet hogyan ítélik meg mások, és kevésbé kellene elnézőnek lenni az embereknek a hibákkal szemben, ez csak nagyobb következetességgel és rendszerességgel érhető el.

17. sz. melléklet: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának kívánatos irányai a részleg területe szerint

<i>Részleg területe</i>	<i>Az emberi rámenősség, agresszivitás</i>
Adminisztráció	-0.322
Műszaki, termelési	0.337
Pénzügy	-0.202
HR	0.079
Marketing	-1.124
Értékesítés	0.623
Kiszolgáló kisegítő	-0.645
Egyéb	0.044
Szignifikancia	0.087

(Forrás: saját vizsgálatok)

Az alkalmazottaknak relatíve kevésbé kellene rámenősnek lenniük főképpen a műszaki, termelési, értékesítési területeken, jobban rámenősnek kellene lenniük a marketing, a kiszolgáló, és az adminisztráció terén.

18. sz. melléklet: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának kívánatos irányainak megítélése az önkormányzat típusa alapján

<i>Főkomponens</i>	<i>Önkormányzat</i>			<i>Szignifikancia</i>
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	
A munka szervezettsége és a jövőre tervezés	0.141	-0.330	0.244	0.002
Emberi törődés, elért eredmények	-0.089	0.234	-0.191	0.048
Jutalmi rendszer és hatékonyság	0.118	-0.332	0.285	0.002
Az emberi rámenősség, agresszivitás	-0.120	0.036	0.148	0.054
Rang és pozíció, vezetői döntések	-0.053	-0.167	0.328	0.027
Férfi-nő különbség és dominancia	0.241	-0.088	-0.271	0.014
Szervezet értékelése, hibák	0.297	-0.074	-0.385	0.001

(Forrás: saját vizsgálatok)

A megyei jogú városok önkormányzatai szerint jobban kellene zavarnia az embereket, hogy a szervezetet hogyan ítélik meg mások, és kevésbé kellene elnézőnek lenni az embereknek a hibákkal szemben, ez nagyobb következetességgel és rendszerességgel érhető el. A férfi-nő különbség főkomponens pozitív értéke a megyei jogú városok önkormányzatai esetében azt jelzi, hogy női vezetők szükségeltetnek, az embereknek kevésbé kellene dominanciára törekedni, illetve jobb teljesítményre ösztönözni úgy, hogy a részletes instrukciók a célok elérési módjához relatíve kevésbé fontosak.

Az 1.000-3.000 fős községi önkormányzat vezetői inkább úgy vélik, hogy a rang és a pozíció kevésbé járjon privilégiumokkal, és egyet nem értésnek relatíve kevésbé fontos legyen az, hogy a beosztott alkalmazkodik. A megyei jogú városok és az 1.000-3.000 fős községi típusú önkormányzatok szerint a munkának relatíve kevésbé szervezettnek kellene lenni és az elvárásokat sem kell részletesebben kifejteni, a siker útjának kevésbé az előretervezésnek kellene lennie.

A 6.000-17.000 fős városi önkormányzatok szerint inkább az ellenkezőjének kellene történni. A megyei jogú városok önkormányzatainak vezetői inkább azt gondolják, hogy az embereknek keményebbnek, rámenősebbnek kellene lenniük, hozzájuk viszonyítva a 6.000-17.000 fős városi önkormányzatok vezetői szerint relatíve kevésbé kellene az embereknek keménynek rámenősnek, agresszívnek lenni. A 6.000-17.000 fős városi önkormányzatok vezetői inkább gondolják úgy, hogy a jutalmak alapjának nem csak a

hatékony teljesítménynek kellene lenni, az embereknek kevesebbet kellene egymással törődni és fogékonyak lenni mások iránt, valamint a férfi kudarcát rosszabbnak kellene tekinteni, és a férfiaknak kellene jobban fejlődni, mint a nőknek.

A 6.000-17.000 fős városi önkormányzatokhoz képest a megyei és a 1.000-3.000 fős községi típusú önkormányzatok vezetői szerint az embereket kevésbé kellene foglalkoztatnia a jelenlegi válságnak, a jutalmi rendszernek jobban kellene maximalizálnia a közös érdekeket, a feltétlen engedelmességnek kevésbé kellene elvárásnak lennie, és ha kevesebb női vezető lenne, akkor az növelné a hatékonyságot.

19. sz. melléklet: A vezetői tulajdonságokra adott pontátlagok alakulása az önkormányzatokban az I. kérdésblokk alapján

Tulajdonság	Kategória			Összesen
	A	B	C	
Diplomatikus	6.42	6.03	5.89	6.16
Fejlődés-orientált	6.56	6.13	6.40	6.37
Inspiráló	6.40	5.97	6.04	6.16
Előrelátó	6.32	5.91	6.13	6.13
Szavahihető	6.53	6.47	6.34	6.46
Problémamegoldó	6.36	6.10	5.70	6.11
Pozitív	5.82	6.03	5.91	5.92
Evilági	4.88	5.65	5.26	5.24
Igazságos	6.32	6.46	5.94	6.27
Lojális	5.38	5.93	5.53	5.61
Nagylelkű	4.99	5.40	5.04	5.15
Lelkes	5.29	5.53	5.13	5.34
Kockázatvállaló	4.29	4.29	4.53	4.35
Önérdekű	2.63	2.50	3.09	2.69
Provokatív	1.74	2.12	2.15	1.97
Egyéni	3.65	4.04	4.17	3.92
Környezettudatos	5.65	5.44	5.74	5.60

(Forrás: saját vizsgálatok)

A megyei jogú városok önkormányzatai esetében a vezetői tulajdonságok kapcsán a diplomatikus, fejlődés-orientált, inspiráló, előrelátó, szavahihető és problémamegoldó tulajdonságokat tekintik a vezetőkre legjobban jellemzőnek.

A 6.000-17.000 fős városi önkormányzatoknál a vezetőkre a pozitív, evilági, igazságos, lojális, nagylelkű és a lelkes a jellemző.

Az 1.000-3.000 fős községi önkormányzatok vezetői kockázatvállalóak, önérdekűek, provokatívok, egyéniek és környezettudatosak.

20. sz. melléklet: A vezetői tulajdonságokra adott pontátlagok alakulása megyénként az I. kérdésblokk alapján

<i>Tulajdonság</i>	<i>Megye</i>			<i>Összesen</i>
	<i>Hajdú-Bihar</i>	<i>Szabolcs-Szatmár-Bereg</i>	<i>Jász-Nagykun-Szolnok</i>	
Diplomatikus	6.27	6.06	6.02	6.15
Pozitív	6.16	5.66	5.69	5.91
Autonóm	2.87	2.85	2.22	2.71
Fejlődés-orientált	6.46	6.42	6.13	6.37
Szavahihető	6.54	6.34	6.42	6.46
Parancsoló	2.38	2.81	2.38	2.50
Előrelátó	6.18	6.19	5.96	6.13
Kockázatvállaló	4.23	4.57	4.38	4.36
Autokrata	2.05	2.68	2.62	2.36
Evilági	5.27	5.08	5.38	5.24
Problémamegoldó	6.10	6.04	6.24	6.11
Közvetítő	5.29	5.62	5.64	5.46
Versengő	3.72	3.11	3.76	3.56
Formális	4.23	4.30	4.47	4.31

(Forrás: saját vizsgálatok)

Hajdú-Bihar megyében a diplomatikus, pozitív, autonóm, fejlődésorientált, szavahihető vezetői tulajdonságok dominálnak. Ennek történelmi háttere a már korábban tisztázott erős helyi nemesi közösség és az ebből fakadó öntudat.

Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a vezetők parancsolók, előrelátóak, kockázatvállalóak, autokraták.

Jász-Nagykun-Szolnok megyében a közvetítő, versengő, evilági, problémamegoldó és formális vezetői tulajdonságok jelennek meg. (45.táblázat).

21. sz. melléklet: A vezetői tulajdonságokra adott pontátlagok alakulása az önkormányzatoknál a II. kérdésblokk alapján

<i>Tulajdonság</i>	<i>Kategória</i>			<i>Összesen</i>
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	
Óvatos	4.65	3.94	4.13	4.27
Szervezett	6.63	6.22	6.13	6.36
Informált	6.59	6.13	6.30	6.36
Logikus	6.32	5.94	5.98	6.10
Előrelátó	6.18	6.09	6.11	6.13
Státusz-tisztelő	5.13	5.44	4.96	5.20
Normatisztelő	5.82	5.59	5.47	5.65
Megszokáspárti	2.35	3.53	3.19	2.97
Ügyrendi	5.28	5.51	4.91	5.27
Bizalomépítő	6.00	6.06	6.04	6.03
Osztály-tudatos	5.21	5.38	5.06	5.23
Háttérbe húzó	2.85	2.91	3.04	2.92
Csoportorientált	5.97	6.00	6.06	6.01
Mikro-vezető	3.33	3.97	4.00	3.72

Elutasítást kerülő	2.28	2.15	2.30	2.24
Környezetbarát	5.45	5.60	5.74	5.58

(Forrás: saját vizsgálatok)

A táblázat alapján megállapítható, hogy a megyei jogú városok önkormányzatainak vezetőire jellemző, hogy óvatosak, szervezettek, informáltak, logikusak és előrelátóak.

A 6000-17.000 fős kisvárosi önkormányzatoknál a vezetők státusz-tisztelők, normatudasok, megszokáspártiak, ügyrendiek, bizalomépítők, osztálytudatosak.

Az 1000-3000 fős községi önkormányzatok esetében a vezetők a háttérbe-húzódó, csoportorientált, mikro-vezető, elutasítást-kerülő, környezetbarát jellemző.

22. sz. melléklet: A vezetői tulajdonságokra adott pontátlagok alakulása megyénként a II. kérdésblokk alapján

Tulajdonság	Kategória			Összesen
	Hajdú-Bihar	Szabolcs-Szatmár-Bereg	Jász-Nagykun-Szolnok	
Dörzsölt	4.23	3.92	3.36	3.94
Eredményes alkudó	6.02	5.85	5.93	5.95
Egyén-orientált	3.38	3.19	3.24	3.30
Meggyőző	5.76	5.60	5.56	5.67
Koordinátor	6.54	6.34	6.27	6.42
Szervezett	6.37	6.47	6.22	6.36
Informált	6.35	6.51	6.18	6.35
Logikus	6.01	6.25	6.11	6.10
Előrelátó	6.09	6.21	6.11	6.13
Előre tervező	6.19	6.43	6.36	6.30
Normatistelő	5.59	5.79	5.62	5.65
Óvatos	4.02	4.42	4.69	4.29
Státusz-tisztelő	5.12	5.21	5.33	5.19
Megszokáspárti	2.83	2.89	3.36	2.97
Háttérbe húzódó	2.71	2.89	3.40	2.92
Környezetbarát	5.60	5.47	5.62	5.57

(Forrás: saját vizsgálatok)

Hajdú-Bihar megyében a vezetők a dörzsölt, eredményes alkudó, egyén-orientált, meggyőző, koordinátor a jellemző, míg Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a szervezett, informált, logikus, előrelátó, előre tervező, normatistelő. Jász-Nagykun-Szolnok megyében az óvatos, státusz-tisztelő, megszokáspárti, háttérbe húzódó, környezetbarát vezetői tulajdonságok a meghatározóak..

23. sz. melléklet: Főkomponensek az I. kérdésblokk alapján

<i>Főkomponens</i>	<i>Elnevezés</i>
1	Asszociális, zárkózott
2	Határozott, bátorító
3	Problémamegoldó, együttműködő
4	Pozitív, inspiráló
5	Barátságos, nagylelkű
6	Független, távolságtartó
7	Érzékeny, konfliktuskerülő
8	Evilági, könyörületes
9	Önérdékű, versengő
10	Szelíd, szerény

(Forrás: saját vizsgálatok)

Főkomponens elemzés segítségével megállapítható, hogy mely vezetői tulajdonságok függenek szorosan össze egymással, és tartoznak egy külön főkomponensbe. A főkomponens-elemzés egyben a tulajdonságok klaszterezését is megadta. A táblázat alapján elmondható, hogy a fenti tulajdonságok alapvetően 10 komponensbe (csoportba) sorolhatók, melyek elnevezését az alábbi táblázat tartalmazza (32. táblázat).

A vezetői tulajdonságok másik részére ismét kialakítottam a főkomponenseket.

24. sz. melléklet: Főkomponensek a II. kérdésblokk alapján

<i>Főkomponens</i>	<i>Elnevezés</i>
1	Szervezés, előrelátás
2	Egyénieskedő, nem együttműködő
3	Teljesítmény centrikus
4	Maradi, bátortalan
5	Másokért élő, önfeláldozó
6	Szabály és normakövető
7	Domináló, egyén-orientált
8	Csoportorientált, státusztisztelő
9	Óvatos, szervezett
10	Makacs, uralkodó

(Forrás: saját vizsgálatok)

Az adatredukciót a szervezet jelenbeli dolgainak az értékelésére is elvégeztem, az ezen kérdésekre kialakított főkomponensek a következő táblázatban láthatók.

25. sz. melléklet: A szervezet jövőjének értékelésére kialakított főkomponenseinek leadership elnevezései

<i>Főkomponens</i>	<i>Elnevezés</i>
1	A munka szervezettsége és a jövőre tervezés
2	Emberi törődés, elért eredmények
3	Jutalmi rendszer és hatékonyság
4	Csoportösszefogás, lojalitás
5	Emberi elszigeteltség
6	Az emberi rámenősség, agresszivitás
7	Rang és pozíció, vezetői döntések
8	Férfi-nő különbség és dominancia
9	Szervezet értékelése, hibák

(Forrás: saját vizsgálatok)

Miután a főkomponensek alapján megállapítottam a GLOBE kérdőív leadership változóit, elvégeztem a főkomponensek értékeire a varianciaelemzést.

26. sz. melléklet: Véleménykülönbségek a vezetői tulajdonságokban a különböző típusú önkormányzatoknál

<i>Főkomponens</i>	<i>Önkormányzat</i>			<i>Szignifikancia</i>
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	
Aszociális, zárkózott	-0.327	0.195	0.262	0.001
Problémamegoldó, együttműködő	0.065	0.201	-0.399	0.005
Barátságos, nagylelkű	-0.364	0.276	0.204	0.000
Evilági, könyörtületes	-0.138	0.262	-0.149	0.027

(Forrás: saját vizsgálatok)

A különböző típusú önkormányzatok eltérően vélekedtek a fenti vezetői tulajdonságokkal kapcsolatban. A megyei jogú városok önkormányzatainak vezetői szerint a zárkózottság, titkolózás, arrogancia, aszociális hozzáállás inkább gátolja azt, hogy valaki jó vezető legyen, míg a többi önkormányzati típus vezetői szerint inkább segíti. A 6.000-17.000 fős városi önkormányzatok szerint ez inkább hozzásegít valakit ahhoz, hogy jó vezető legyen, míg az 1000-3000 fős községi önkormányzat vezetői úgy találták, hogy ezek a tulajdonságok inkább gátolják a jó vezetőket. Az, aki evilági és könyörtületes nem lesz kiváló vezető, a megyei jogú városok önkormányzatai és az 1.000-3.000 fős községi önkormányzatok szerint, a 6.000-17.000 fős városi önkormányzatok esetében a vezetők erről éppen ellenkezőleg vélekednek.

A 6.000-17.000 fős városi önkormányzatok szerint a fenti tényezők inkább segítenek abban, hogy valaki jó vezető legyen, míg a megyei jogú városok önkormányzatainak vezetői szerint inkább gátló tényezők a kiváló vezetésben.

25. sz. melléklet: A vezetői tulajdonságok megítélésének különbözősége megyénként

<i>Főkomponens</i>	<i>Megye</i>			<i>Szignifikancia</i>
	<i>Hajdú-Bihar</i>	<i>Szabolcs-Szatmár-Bereg</i>	<i>Jász-Nagykun-Szolnok</i>	
Problémamegoldó, együttműködő	-0.004	-0.261	0.316	0.017
Pozitív, inspiráló	0.187	-0.203	-0.153	0.038
Független, távolságtartó	0.081	0.250	-0.433	0.002
Önérdekű, versengő	0.174	-0.127	-0.240	0.042

(Forrás: saját vizsgálatok)

A Hajdú-Bihar megyei vezetők szerint inkább az önérdekű, versengő személyiségjegyek, valamint a pozitív, inspiráló tulajdonságok, mint például rendszeres, lelkes, fejlődés-orientált jellemzők segítenek valakit ahhoz, hogy jó vezetővé válhasson. Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében éppen ellenkezőleg látják a vezetők ezt a kérdést, szerintük a problémamegoldó, együttműködő inkább gátolja a kiváló vezetőt. A Szabolcs megyei vezetők szerint a távolságtartás, függetlenség segíti a vezető munkáját. Jász-Nagykun-Szolnok megyében úgy vélték a megkérdezettek, hogy éppen a problémamegoldó, együttműködő, igazságosság, adminisztratív, könyörületesség, formális tulajdonságok segítik az embert a kiváló vezetővé váláshoz.

26. sz. melléklet: A vezetői tulajdonságok megítélésének különbségei részlegenként

<i>Részleg területe</i>	<i>Határozott, bátorító</i>	<i>Problémamegoldó, együttműködő</i>
Adminisztráció	0.184	0.201
Műszaki, termelési	0.363	0.099
Pénzügy	-0.142	-0.379
HR	0.028	-0.181
Marketing	0.584	-1.307
Értékesítés	0.406	0.086
Kiszolgáló, kisegítő	-1.521	-0.488
Egyéb	-0.033	0.169
Szignifikancia	0.035	0.040

(Forrás: saját vizsgálatok)

A határozott és bátorító magatartás magában foglalja a világos fogalmazást, döntésképeséget, felkészültséget, konzultálást. Ezek a tulajdonságok mind segítik a jó vezetőt a marketing, az értékesítés a műszaki, termelési, és kicsit az adminisztrációs területeken. A kiszolgáló, kiegészítő területeken ezek a jellemzők nagymértékben gátlónak bizonyulnak, a pénzügy terén pedig kismértékben, de gátolnak. A problémamegoldó és együttműködő, igazságos, adminisztratív, könyörületes, formális jegyek nagymértékben gátolnak a kiváló vezetővé válásban a marketing területén, és kis mértékben a HR, a pénzügy és a kiszolgáló területeken is. Ugyanezen tulajdonságok előnyösek a vezetésben az adminisztráció és az egyéb területeken. Az egyéb területhez tartozik bele a közigazgatás.

27. sz. melléklet: A vezetői tulajdonságok megítélésének különbözősége az önkormányzat típusa szerint a II. kérdésblokk alapján

<i>Főkomponens</i>	<i>Önkormányzat</i>			<i>Szignifikancia</i>
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	
Szervezés, előrelátás	0.313	-0.292	-0.097	0.001
Másokért élő, önfeláldozó	-0.240	0.278	-0.004	0.007
Szabály és normakövető	0.076	0.200	-0.416	0.003
Makacs, uralkodó	0.167	-0.242	0.073	0.040

(Forrás: saját vizsgálatok)

A szervezés és előrelátás, valamint a makacsság, és uralkodás tulajdonságok segítenek valakit a kiváló vezetéshez a megyei jogú városok önkormányzatai szerint, a másokat szolgáló élet pedig némiképp gátolja ezt. A 6.000-17.000 fős városi önkormányzatok éppen ellenkezőleg látják ezt: a másokért élés és önfeláldozás a fontos, valamint a szabály és normakövetés, míg a másik két tényező gátoló. Az 1.000-3.000 fős községi önkormányzatok a mintaátlag szerinti választ adtak a kérdésekre, a szabály- és normakövetésnek viszont szerintük gátló hatása van a kiváló vezetőnél.

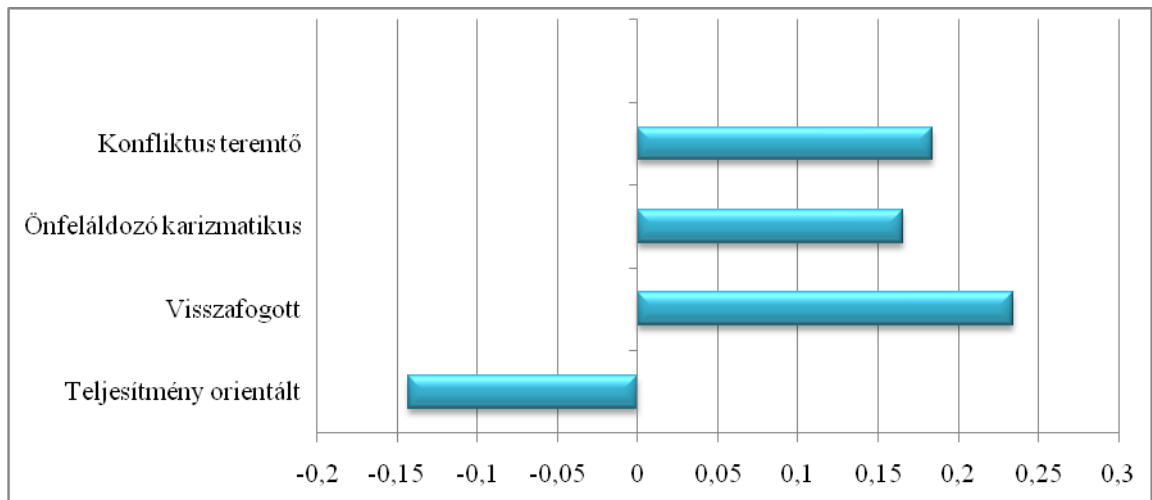
28. sz. melléklet: A vezetői tulajdonságok megítélésének különbözősége megyék szerint a II. kérdésblokk alapján

<i>Mege</i>	<i>Óvatos, szervezett</i>	<i>Makacs, uralkodó</i>
Hajdú-Bihar	-0.217	0.149
Szabolcs-Szatmár-Bereg	0.093	0.070
Jász-Nagykun-Szolnok	0.339	-0.422
Szignifikancia	0.006	0.005

(Forrás: saját vizsgálatok)

Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a vezetők semlegesek voltak a fenti tényezőkkel kapcsolatban, míg a másik két megyében ellentétesen alakultak a vélemények. Hajdú-Biharban a makacs, uralkodó változó előnyös, az óvatos, szervezett nem jellemző erre a megyére. Jász-Nagykun-Szolnok megyében ennek az ellenkezője igaz.

29. sz. melléklet: A kor összefüggése a vezetői tulajdonságokkal



(Forrás: saját vizsgálat)

Az ábra a szignifikáns korrelációs kapcsolatokat ábrázolja. A kor előrehaladásával változik a teljesítményorientáltság megítélése. Minél idősebb volt a válaszadó, annál inkább úgy találta, hogy ez nem segíti az egyént abban, hogy jó vezető legyen, míg a fiatalabb megkérdezettek ennek az ellenkezőjét állították. A kor pozitív korrelációban állt a többi tényezővel: szerénység, önfeláldozás, humánosság, konfliktust előidéző. Ezek a kor előrehaladásával egyre fontosabbak lesznek a jó vezetésben.

NYILATKOZAT

Alulírott, Matkó Andrea Emese (szül.: Debrecen, 1983. 09. 26) büntetőjogi és fegyelmi felelősségem tudatában kijelentem és aláírással igazolom, hogy a doktori (Ph.D.) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezőnek elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti leőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, 2013 május 07

Matkó Andrea Emese

aláírás