

Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

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

Matkó Andrea Emese

Témavezető:
Dr. habil. Szűcs Edit
főiskolai tanár



DEBRECENI EGYETEM
Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Debrecen, 2013

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 Magyarország 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 versenyképessége között és ennek rendeltetése alá a további céljaimat (1. ábra).

1. ábra: A kutatás fő célkitűzései



Forrás: saját adatbázis alapján

A szervezeti kultúra, a vezetés és a versenyképesség témakörében tanulmányoztam a hazai és a nemzetközi szakirodalmat. A szervezeti kultúrával az 1980-as évek elejétől kezdtek el élénkebben foglalkozni, ugyanis a japán vállalatok a termelésben mutatott magas minőségi színvonalának ismeretében. A japánok sikere az amerikai kutatók, tanácsadók figyelmét is felkeltette, jóllehet a siker okát kezdetben a japán szervezeti és nemzeti kultúrának tulajdonították. Jelentősen megnőtt a szervezeti kultúrával foglalkozó szakirodalmak száma, és kiemelkedő jelentőséggel bírt Edgar H SCHEIN (1989, 1996, 2004, 2009) munkássága, akinek Szervezeti kultúra és vezetés c. könyve meghatározóvá vált ezen a tudományterületen. Magyarországon BAKACSI Gyula (1985) elsők között foglalkozott a szervezeti kultúra és vezetés vizsgálatával és kimutatta ennek jelentőségét. Később számos hazai kutató

foglalkozott a téma egyes aspektusaival HEIDRICH (2002), CHIKÁN (2004), BOKOR (2000), KARÁCSONYI (2006).

A szervezeti kultúra és vezetés vizsgálatának mérésére a GLOBE nemzetközi kérdőívet alkalmazták. A kérdőívet Magyarországon is alkalmazták (*MÁLOVICS, 2000; BAKACSI, 2001; CHIKÁN, 2004; MIKULÁS, 2011*), azonban ezekben a kultúra kutatásokban gazdálkodási szervezeteket mértek.

RAKOSA (2002) a GLOBE kérdőív segítségével már mért minisztériumi szervezeteket, az önkormányzatok szervezeti kultúrájának és vezetésének vizsgálata azonban háttérbe szorult, inkább más tudományterületek (közgazdaságtan, történelem, gazdálkodás) kerültek a vizsgálatok középpontjába.

Az Észak-alföldi régió önkormányzatainak komplex szervezeti kultúra és vezetésvizsgálata a GLOBE kérdőív segítségével eddig nem történt meg. Az Észak-alföldi régió a magyar régiók között az utolsó az egy főre jutó GDP tekintetében és a második legrosszabb a munkanélküliségi rátája. Ezért is fontos a kapcsolat azonosítása az önkormányzatok tevékenysége és a régió egy főre jutó jövedelme között, mely meghatározza a régió versenyképességét. A versenyképesség meghatározására számos modell áll rendelkezésre (*HUGGINS, 2003; PORTER, 1990; LENGYEL, 2003; EURÓPAI UNIÓ, 1996*), és a versenyképességi modellek alapján alakítottam ki saját kutatási modelletem, mellyel meghatározhatom az önkormányzatok sikerességi faktorait. A versenyképesség sikerességi faktorainak, alaptényezőinek és alapkategóriáinak a dolgozatban vizsgált jellemzői igazolják, hogy az Észak-Alföld versenyképessége több tekintetben fejlesztést igényel.

2. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ISMERTETÉSE

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 alapelveéhez 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 önkormányzatot képviselt. Az adott település lélekszáma alapján az önkormányzatokat A, B és C kategóriákba soroltam. 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.

2.1 Az elemzés során alkalmazott statisztikai módszerek

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 válaszára 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

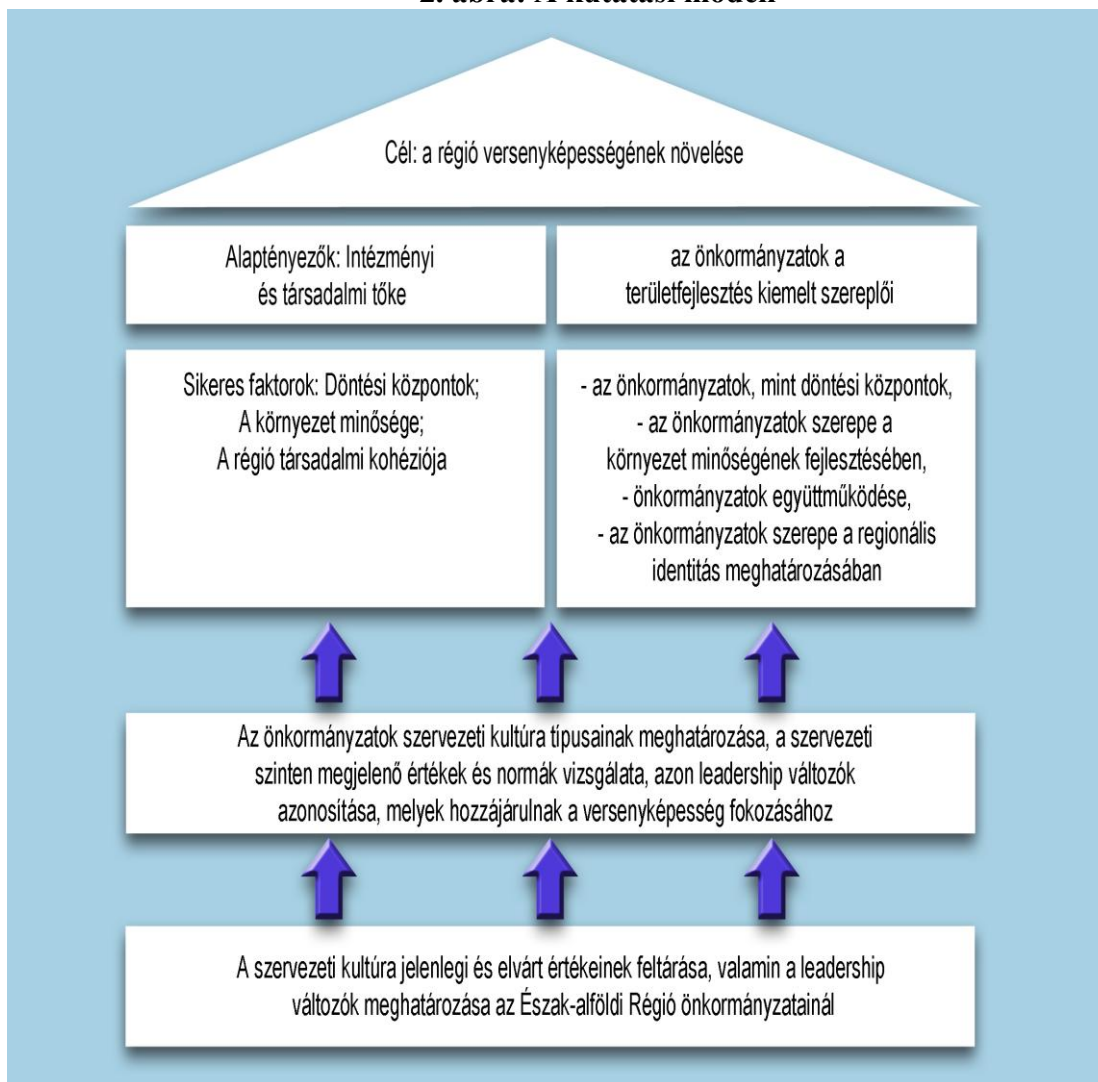
A klaszteranalízis a többváltozós statisztikai módszerek egyik legismertebb eljárása, amely tulajdonképpen egy csoportosító eljárás. Célom olyan klaszterek (csoportok) létrehozása volt, amelyeknek elemei a lehető legszorosabban kapcsolódnak egymáshoz és viszonylag jobban eltérnek a többi klaszter elemeitől (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.

3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

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

2. ábra: A kutatási modell



Forrás: *LENGYEL*, 2003

A kutatás alapját az Észak-alföldi régióban elhelyezkedő önkormányzatok szervezeti kultúrájának és vezetésének meghatározása adja (2. 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.

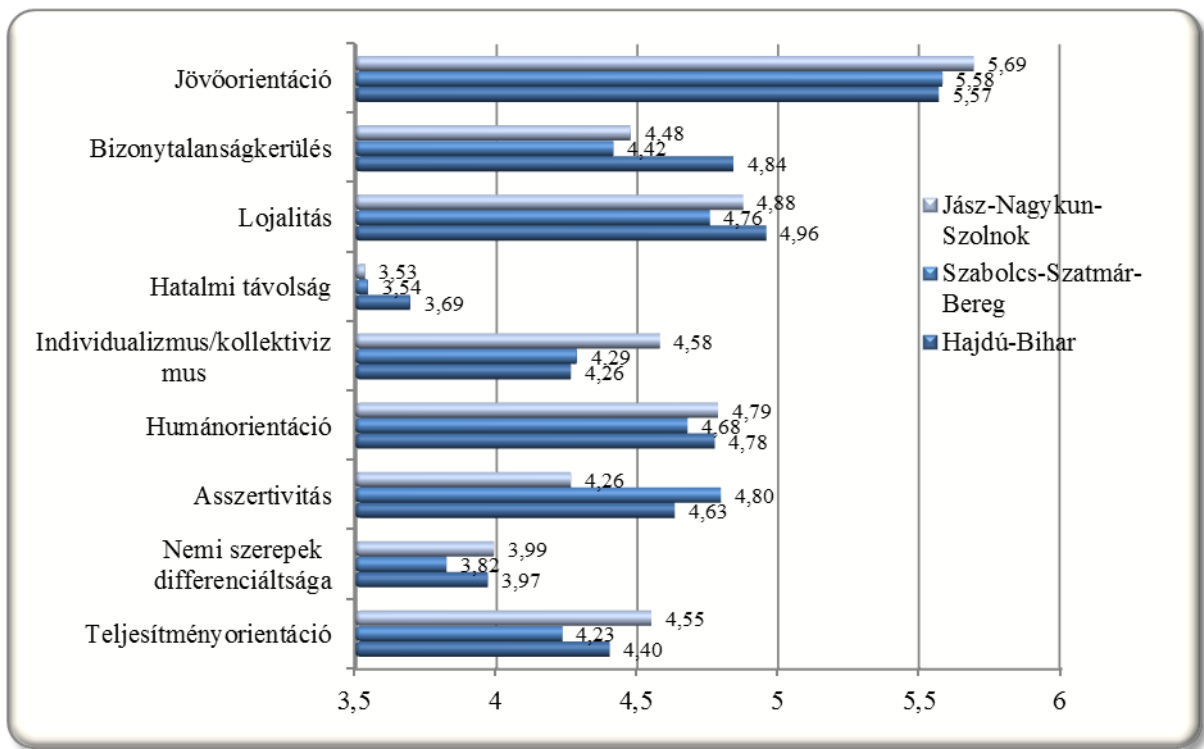
A kutatási modell operacionalizálása a sikerességi faktorok révén valósul meg a GLOBE kérdőív segítségével. Az önkormányzatok, mint döntési központok, melyek során az is sikerességi faktor, hogy a települési hierarchiában magas szinten helyezkednek el, a szervezeti kultúra dimenziói révén mérhető. A 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 fejlődés-orientált tulajdonságok segítik elő a társadalmi kohéziót.

3.1 A szervezeti kultúra mért és elvárt értékeinek változása megyék szerint 2008 és 2012 években

2008-ban a három megye a szervezeti kultúra mért értékei (3. 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.

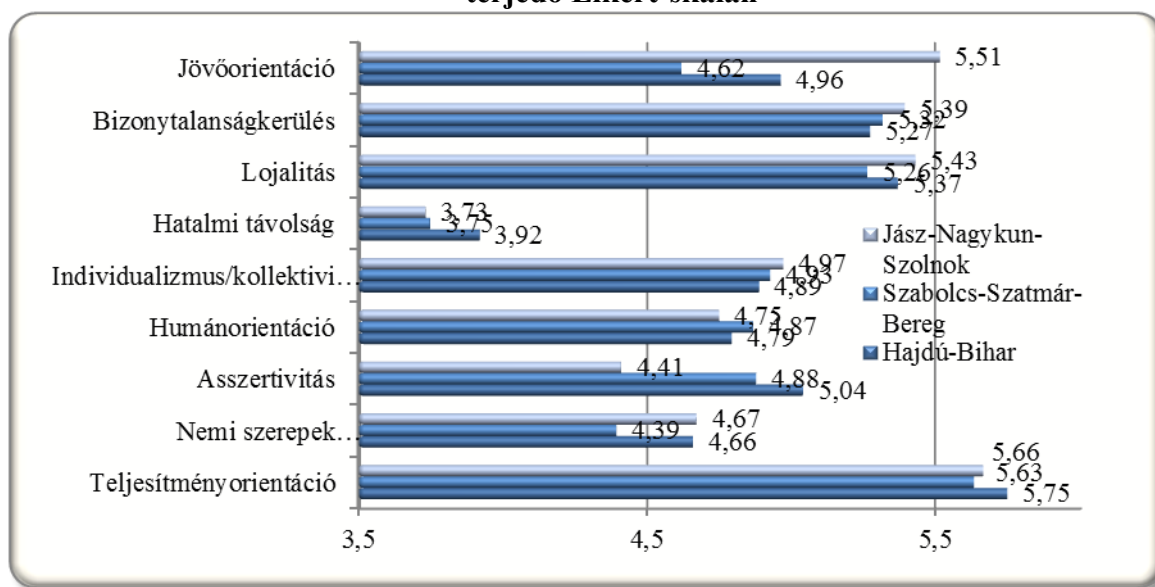
**3. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának mért értékei az egyes megyéknél
2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán**



Forrás: saját adatbázis alapján

Szignifikáns különbség a Kruskal-Wallis teszt alapján 5%-os szignifikancia szinten a bizonytalanságkerülés ($\text{Chi}^2=6,583$;szf=2;p=0,037) változónál volt kimutatható. Az asszertivitás ($\text{Chi}^2=5,088$;szf=2;p=0,078) 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 ($F=0,966$ és $p=0,382$, valamint $F=1,365$ és $p=0,258$).

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

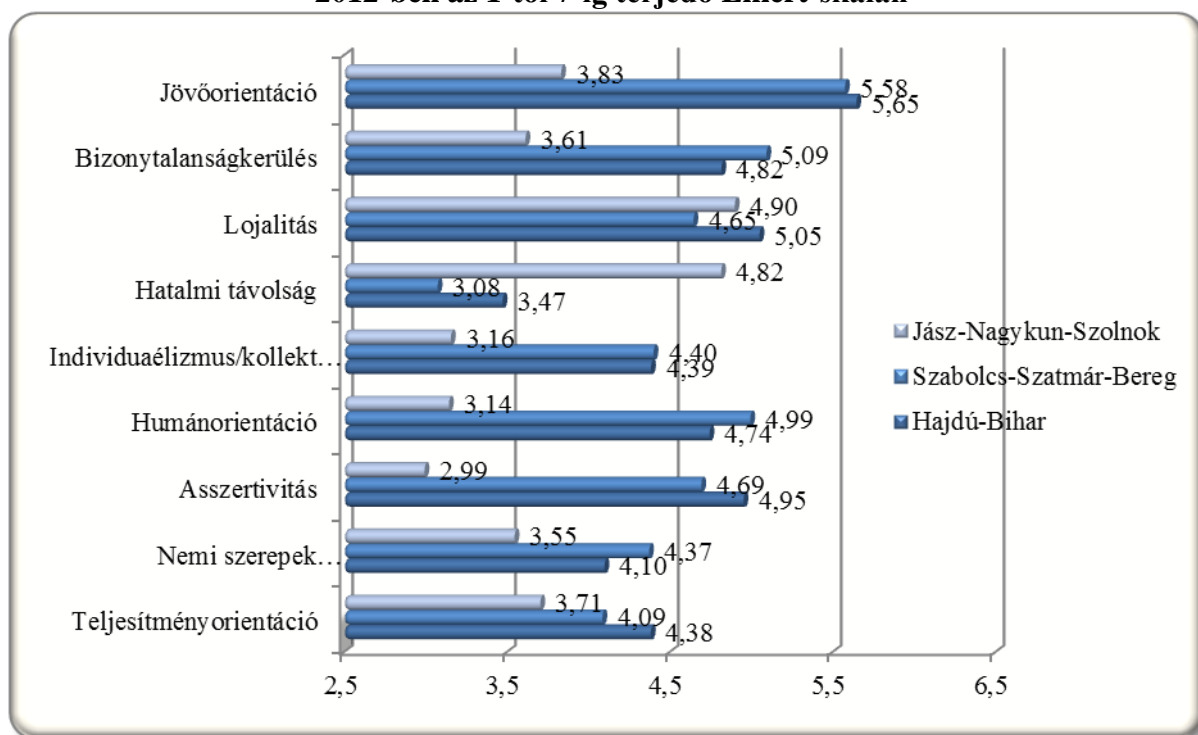


Forrás: saját adatbázis alapján

A teljesítményorientáció és az asszertivitás, valamint a hatalmi távolság dimenziói *Hajdú-Bihar* megyében lennének kívánatosabbak a jövőre nézve 2008-ban. 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 (4. ábra). Szignifikáns különbség a Kruskal-Wallis test alapján 5%-os szignifikancia szinten 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.

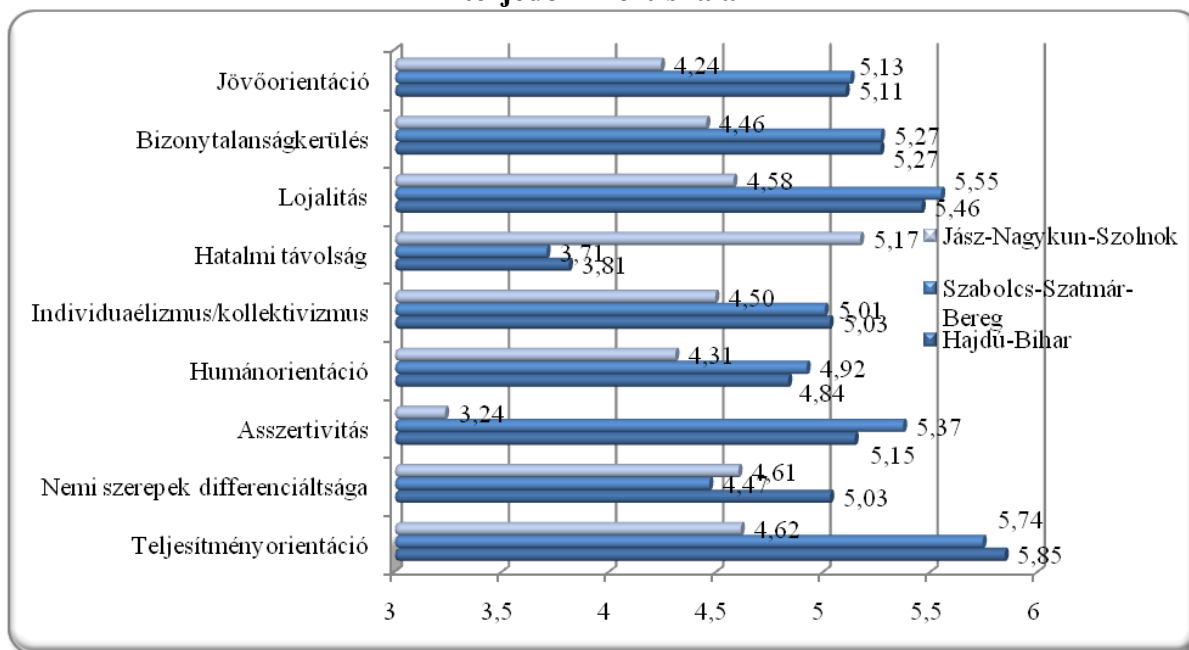
5. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának mért értékei az egyes megyéknél 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

2012-ben a megyék esetében jellemző (5. ábra), 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. 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 szignifikáns különbséget állapítottam meg a megyék között e két tényezőnél ($F=6,902$; $p<0,001$ és $F=11,778$; $p<0,001$). A lojalitás tényezőt ($\text{Chi}^2=0,955$, $df=2$, $p=0,620$) kivéve az összes többi tényező mentén különbség adódott 95%-os megbízhatósággal a megyék között a Kruskal-Wallis elemzéssel ($p<0,05$).

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



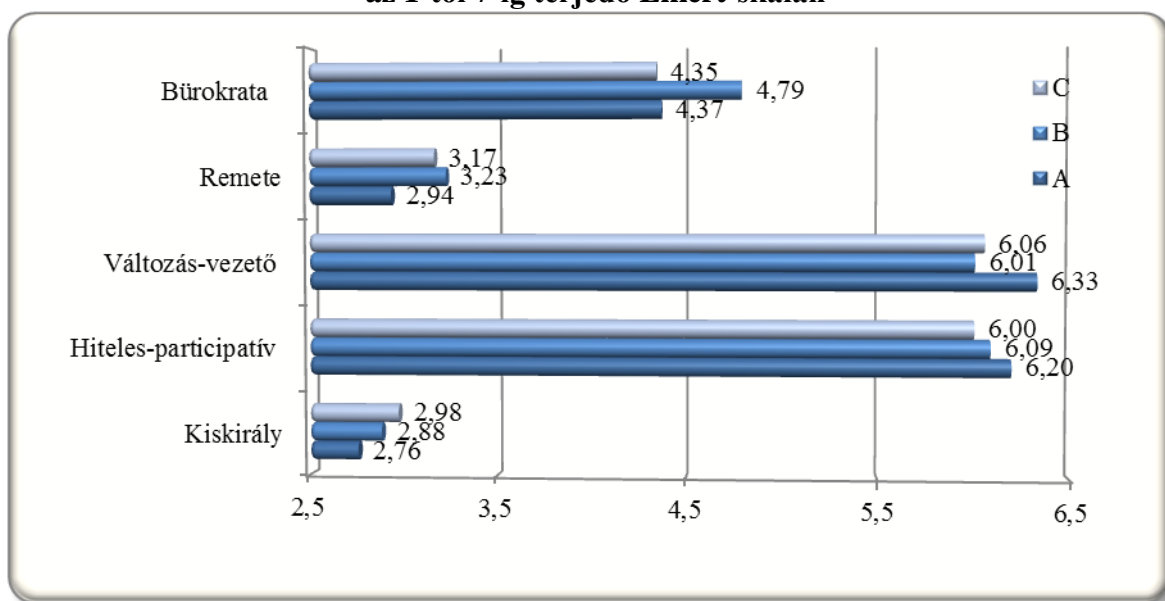
Forrás: saját adatbázis alapján

Hajdú-Bihar megye esetében 2012-ben 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. 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 ($p<0,05$) (6. ábra).

3.2 Sajátos magyar leadership változók vizsgálata 2008 és 2012 években

2008-ban az önkormányzatokra a *hiteles-participatív* és a *változás-vezető* változók a leginkább jellemzők (6. 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.

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

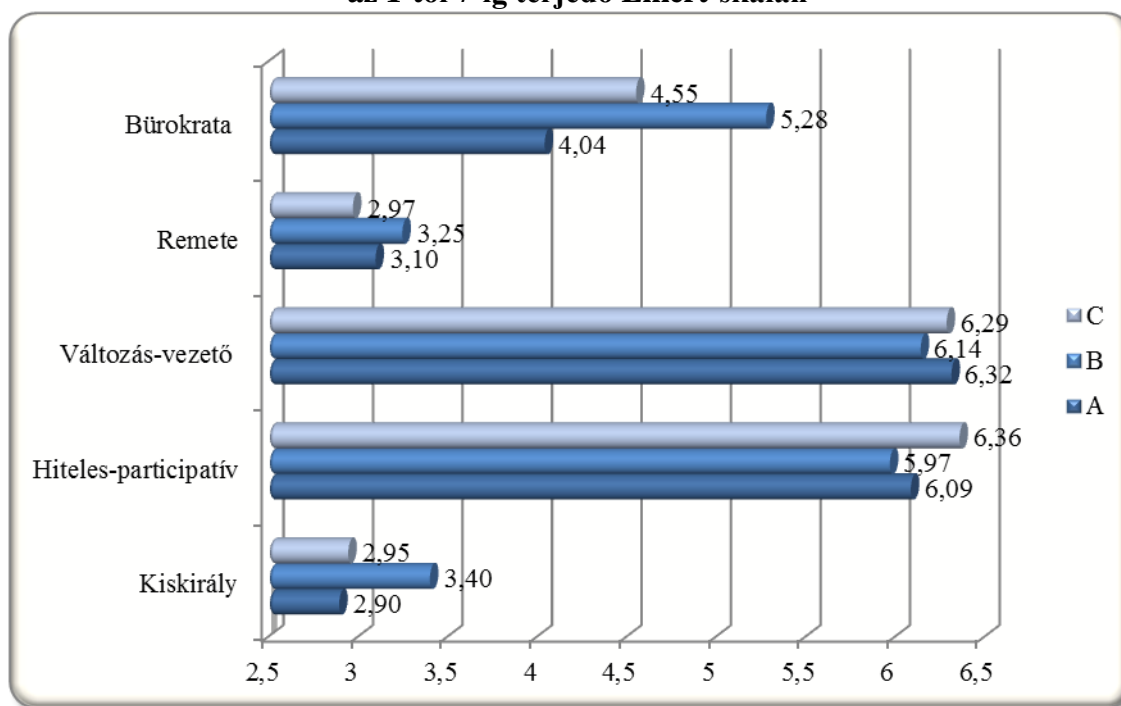


Forrás: saját adatbázis alapján

A változás-vezető leadershipet alkotja többek között az előre tervező, felkészült, intuitív, előrelátó jellemvonások (7. ábra). 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 ($\text{Chi}^2=14,232$; $\text{df}=2$, $p<0,001$).

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



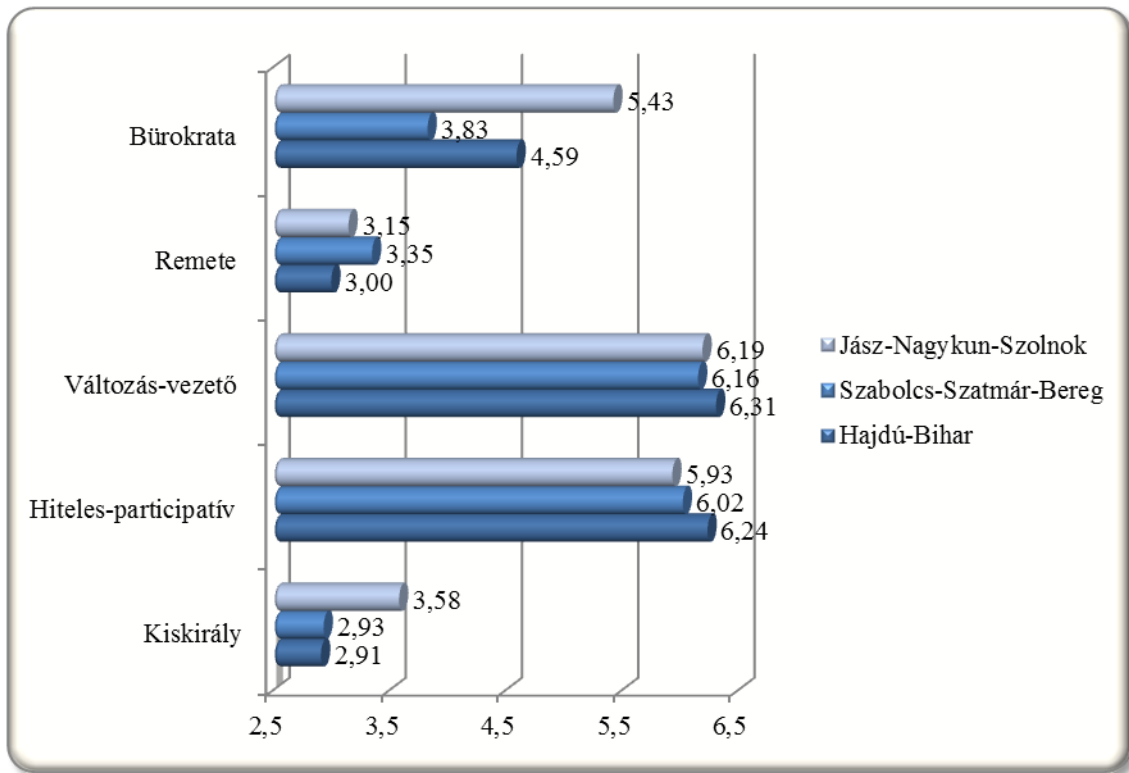
Forrás: saját adatbázis alapján

Az önkormányzatokra méret szerint 2012-ben a hiteles-participatív és a változás-vezető változók a jellemzők leginkább (8.ábra). 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, melyek egy megyei önkormányzat vezetőjénél elengedhetetlenek. 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

($\chi^2=12,134$, $df=2$, $p=0,002$) tényezőkben a Kruskal-Wallis elemzés során adódott szignifikáns különbség 5%-os szignifikancia szint mellett az önkormányzati típusok között.

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



Forrás: saját adatbázis alapján

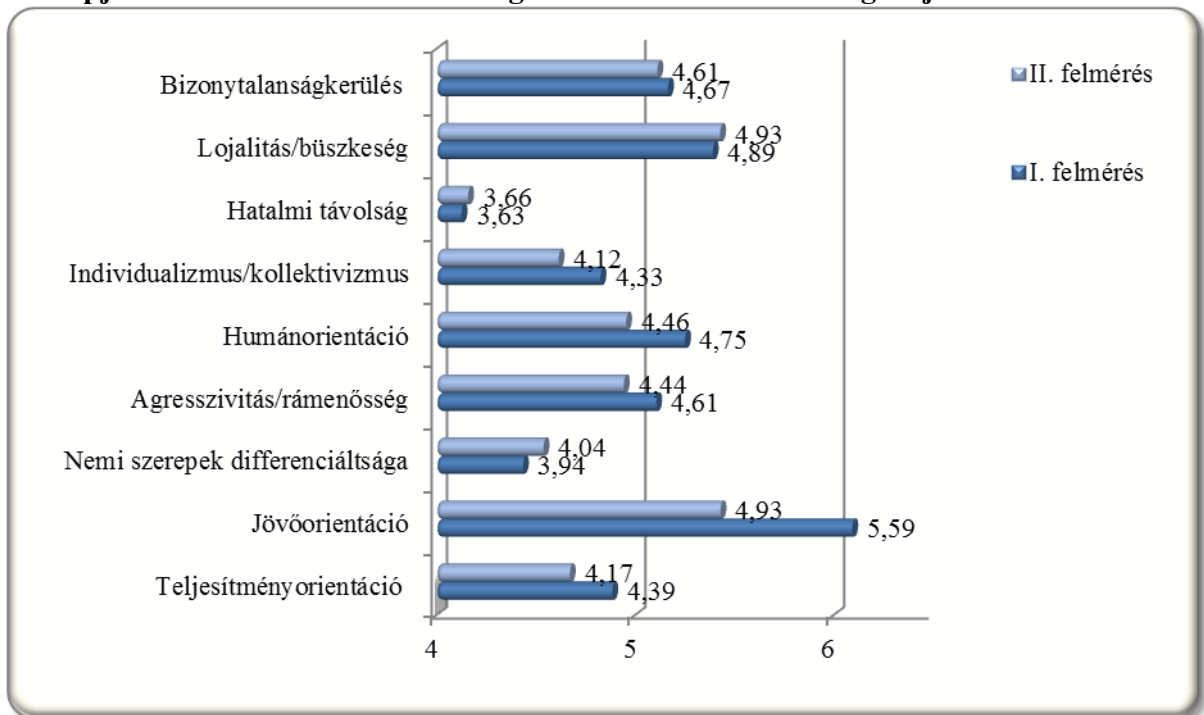
A 2012-es vizsgálatból megállapítható, hogy a kiskirály és a remete változókat *Jász-Nagykun-Szolnok megye* a másik két megyéhez viszonyítva jobban elutasítja, *Szabolcs-Szatmár-Bereg megye* és *Hajdú-Bihar megye* pedig kevésbé utasítja el. Mind a három megye a hiteles-participatív és a változásvezető változókat preferálja. Ezek leadership változókhöz tartozó elvárt tulajdonságok azok, amelyek segíthetik a regionális versenyképesség fokozását. Hajdú-Bihar megye és Jász-Nagykun-Szolnok megye a bürokrata változót jobban elfogadja, mint Szabolcs-Szatmár-Bereg megye (9. ábra).

Az ANOVA elemzés 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. 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.

3.3 A 2008-as és 2012-es kutatási eredmények összehasonlítása

A szervezeti kultúrát jellemző dimenziók esetében a két felmérés alapján 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 (10. ábra). 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 alkalmaztam. 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.

10. 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

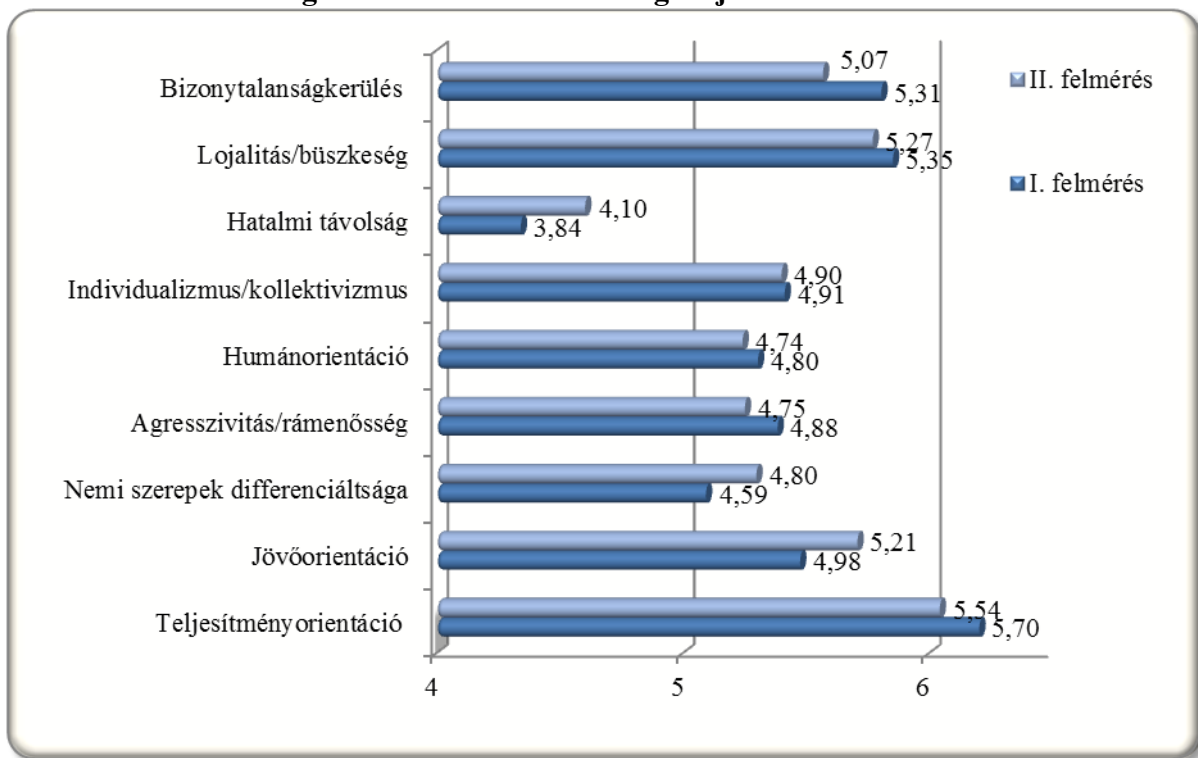


Forrás: saját adatbázis alapján

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 nem paraméteres próbát alkalmaztam, 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.

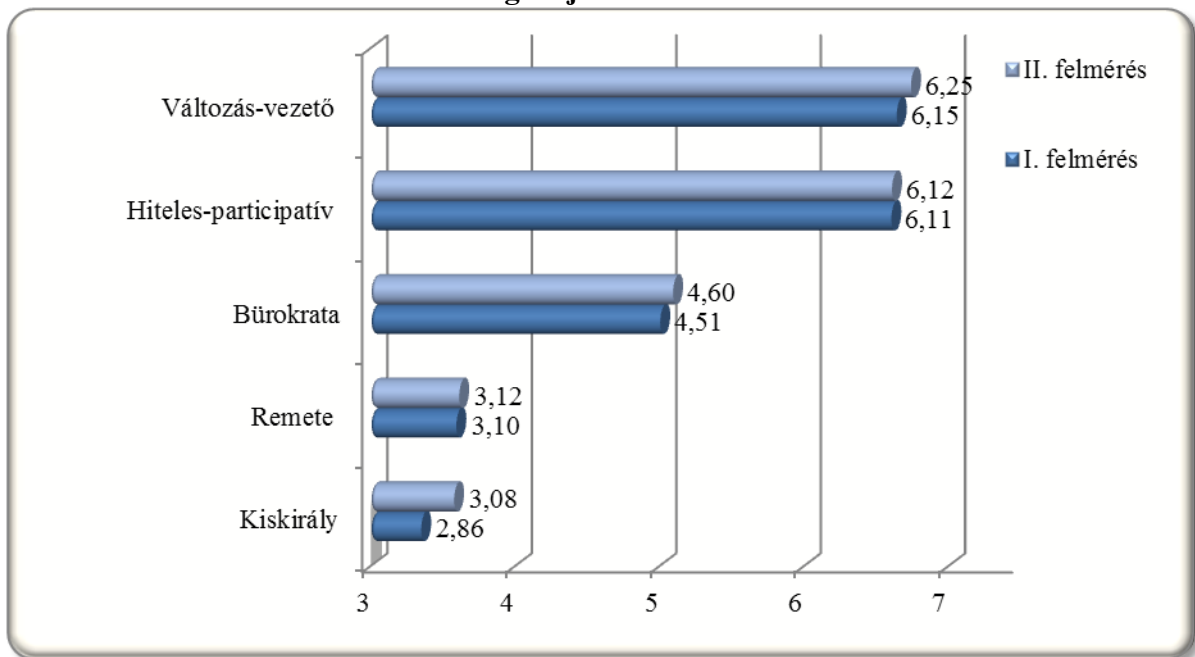
11. ábra: Az önkormányzat szervezeti kultúrájának elvárt értékei a 2008-as és a 2012-es vizsgálat tükrében az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját adatbázis alapján

Az elvárt értékek esetében a bizonytalanságkerülés, a lojalitás és a teljesítményorientáció mértéke mutatott változást a két felmérés alapján. Ezen dimenziókat a 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 (11. 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.

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



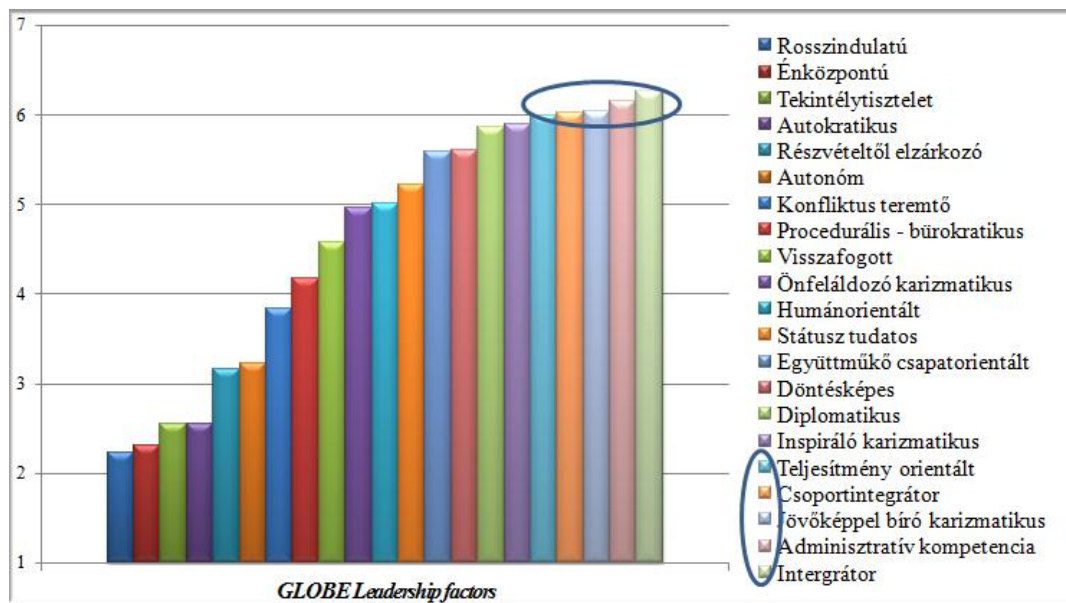
Forrás: saját adatbázis alapján

A felmérések alapján megállapítható (11. ábra), 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 ($p=0,005$).

3.4 A vezetői tulajdonságok összehasonlítása a 2008 és 2012 évek felmérése 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 (13. 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 (csoportintegrátor, adminisztratív kompetencia, jövőképpel bíró karizmatikus, teljesítményorientált és integrátor) és az egyéb változók közötti különbségekre fókuszáltam.

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



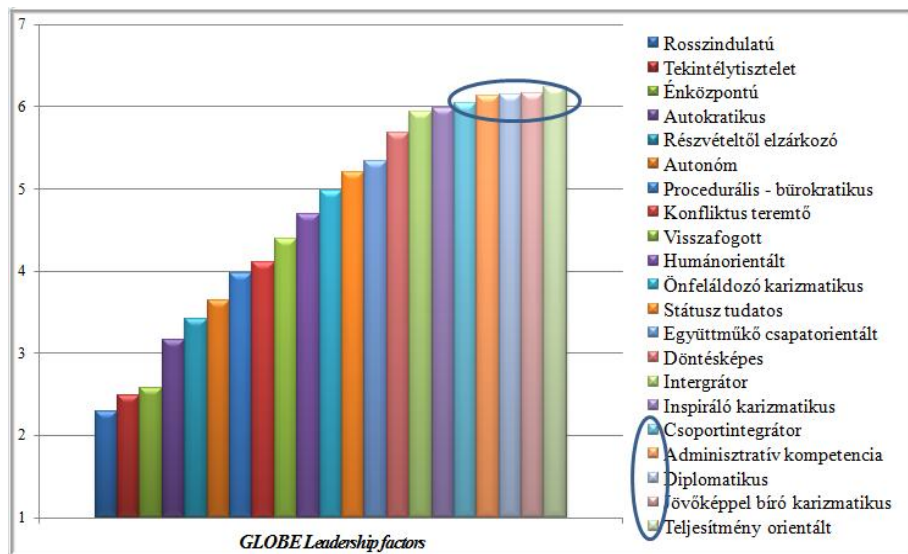
Forrás: saját adatbázis alapján

Először meghatároztam, hogy 2008-ban 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 ugyanakkor szignifikánsan eltértek az adminisztratív kompetencia tényezőt átlagától

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 (14. 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.

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



Forrás: saját adatbázis alapján

Meghatároztam, hogy 2012-ben 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 tényezők átlaga közötti különbség (0,069) még éppen nem volt szignifikáns ($Z=-1,922$, $p=0,055$).

4. AZ ÉRTEKEZÉS 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.

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 szignifikáns különbség adódott a megyék között.

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).

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.

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.

5. AZ EREDMÉNYEK ELMÉLETI/GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

Elméleti oldalról:

1. Jelen értekezés a szervezeti kultúra napjainkban folyó kutatásoknak új lendületet kíván nyújtani, a korábbi elméletek felhasználásával és újabbak kidolgozásával. A kutatás eredménye lehetővé teszi a szervezeti kultúra és a leadership elmélet, valamint az önkormányzatok és a versenyképesség összekapcsolását, ehhez új elméleti alapokat nyújtva.

Az önkormányzatokat a vizsgálathoz három csoportba soroltam: megyei jogú városok, 6000-17.000 fős városi és 1000-3000 fős községi önkormányzatok. Az önkormányzatok ilyen alapú megkülönböztetése árnyalt és sokoldalú kutatási lehetőségeket és eredményeket biztosított.

Gyakorlati oldalról:

2. Az értekezés egyik fontos hasznosítási lehetősége, hogy az önkormányzati vezetők, úgymint megyei közgyűlési elnökök, polgármesterek, jegyzők számára tudatosítsa a saját kultúraformáló, változást teremtő a régiók versenyképességének fokozásában meghatározó szerepüket.

A mérési eredményeket a területileg érintett polgármesterek áttekintették, különös figyelmet fordítva az elvárt leadership változókra. Jelen kutatás eredményei bekerültek – a szervezeti kutatással hosszú évek óta foglalkozó kutatók adatbázisába.

3. Az eddigi kutatási eredményekből kiindulva, újabb kutatások indítása lehetséges. A kutatást több irányba is lehet folytatni, egyrészt ki kívánom terjeszteni az ország más régióinak önkormányzataira, másrészt időben később újabb vizsgálatokat szeretnék végezni, hogy a gazdaságban később bekövetkező változások hatására, hogyan alakultak az általam vizsgált kultúra dimenziók és leadership változók.

4. Az önkormányzatokat technikai (kognitív) értelemben igen erőteljes tanulás jellemzi (új szervezeti rendszerek, új szabályok és eljárások elsajátítása), amely irányát tekintve pozitív értékrend változással is járhat. Ez azonban számottevő kihívást támaszt a vezetőkkel szemben és intenzív szervezeti tanulási folyamatok beindítását teszik szükségessé.

6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK

A Szabályzat értelmében figyelembe vehető publikációk:

1. **Matkó A.** – Szűcs E.(2011): Examination of Leadeship 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 : szakkiállítás 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