

SZERVEZETI KULTÚRA ÉS VEZETŐI TULAJDONSÁGOK VIZSGÁLATA AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓBAN

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP CHARACTERISTICS IN THE NORTH GREAT PLAIN REGION

DR. GÁL TÍMEA adjunktus

Debreceni Egyetem GTK Gazdálkodástudományi Intézet

DR. POPOVICS PÉTER adjunktus

Debreceni Egyetem GTK Gazdálkodástudományi Intézet

KATONÁNÉ DR. KOVÁCS JUDIT adjunktus

Debreceni Egyetem GTK Gazdálkodástudományi Intézet

DR. GERGELY ÉVA adjunktus

Debreceni Egyetem GTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

ÁRVÁNÉ DR. VÁNYI GEORGINA adjunktus

Debreceni Egyetem GTK Gazdálkodástudományi Intézet

ABSTRACT

In the last couple of years many programs have been taken place aiming at transforming and changing the organizational structure involving the development of leadership style and leadership skills as well (Karácsony 2006).

For the analysis of organizational culture there are several methods and among them GLOBE questionnaire was chosen which is one of the most popular ones. In our research we used the alpha variant of the GLOBE questionnaire and we surveyed 50 middle and top managers.

In our research the organizational structure and leadership styles were examined in the Northern Great Plain Region. We wanted to know what kind of groups can be distinguished considering the organizational structure and leadership styles and if this result is the same or differs from the results of similar researches.

1. Szakirodalmi áttekintés

1.1. A szervezeti kultúráról általában

Egy szervezet kultúráját külső szemlélőként nagyon nehéz megítélni, de ha nem foglalkozunk vele tudatosan, akkor belülről sem látjuk igazán (Fábián 2007). A megfelelő szervezeti kultúra egyrészt integrálja a szervezetet, másrészt segít a környezeti változásokhoz alkalmazkodni. A külső környezethez való alkalmazkodás, a technológiai fejlődés, a tagok és a vezetők által gyakorolt hatások nyomán változik maga a szervezeti kultúra is, s ha egy szervezet sikeres akar lenni, akkor adott esetben változtatásra van szükség (Somló 2015).

Egy adott szervezeti kultúrát jól körülhatárolni csak akkor lehetséges, ha tagjai viszonylag hasonló uralkodó értékrenddel rendelkeznek. Ennek hiányában a szervezeti tagok munkahelyi magatartásában leginkább az egyéni értékek fognak érvényesülni. Fontos azonban, hogy a tagok ezen hasonló értékrendet hasonlóképpen értelmezzék is. Amennyiben ez is megvalósul, akkor erős szervezeti kultúráról beszélhetünk (Szilágyi 2009). A szervezeti kultúra három elemből

tevődik össze: normákból, a kultúra konszenzusból (a tagok széles körben elfogadják a normákat) és a norma intenzitásból (a tagok mennyire intenzíven alkalmazzák a közösen elfogadott normákat). Az erős szervezeti kultúrákban a dolgozók viselkedésének, munkahelyi magatartásának tekintetében egységesség jellemző (Chatman et al. 2014).

A szervezeti kultúrát a dolgozók és a vezetők alakítják ki (Schein 1997). Kialakulásában több tényezőnek is fontos szerepe van. Egyrészt beszélhetünk külső befolyásoló hatásokról. A külső vagy környezeti hatások azok, amelyek hatnak a szervezet tagjainak értékválasztásaira, hiedelmeire, ugyanakkor a szervezeteknek nincsen módjuk e hatásokat befolyásolni. Ide sorolhatóak a szocioökológiai tényezők, mint a természeti környezet, társadalmi hatások, amelyek alapján véve határozzák meg a kultúra kialakulását. Léteznek szervezetspecifikus, belső tényezők is. Ilyen a szervezetre jellemző domináns technológia, mely sajátos szakmakultúrát honosít meg, a vezetési stílus, a vezetési-vezetői erő, a vezetők kapcsolata a munkatársakkal, a szervezet típusa. A szervezeti kultúrát befolyásolja továbbá a szervezet történelme, múltja, hagyományai, tradíciói. Ide tartoznak a szervezeti jelképek, szimbólumok, rendezvények, összejövetelek. Kutatásunkban a szervezetspecifikus tényezőkön belül külön foglalkozunk a sikeres vezetéshez szükséges tulajdonságokkal, melynek elméleti áttekintését a továbbiakban mutatjuk be.

1.2. Szervezeti kultúra és a vezetés

Többen kutatták a szervezeti kultúra és a vezetés közötti kapcsolatot. Dobi és munkatársai (2013) kutatásából is kiderül, hogy a vezetés és a szervezeti kultúra közötti kapcsolat rendkívül fontos egy szervezet életében. A vezetés és a szervezeti kultúra nem választhatóak szét, a vezetési stílus kihat a szervezeti kultúra elemeire, s ez fordítva is igaz.

A vezetői szemlélet és az alapvető vezetési stílus alapvetően határozza meg az adott cégre jellemző magatartási formát, a kommunikációt és a munkamegosztást, mely a szervezeti kultúra alapját képezi (Klein, Klein 2008).

A szervezeti kultúra sikerességét tehát meghatározza a vezetési stílus. A jó vezető a dolgozókra partnerként tekint, tiszta és világos követelményeket támaszt a dolgozókkal szemben, képes a dolgozók belső motivációját erősíteni, megfelelő visszajelzéseket ad. Fontos, hogy a vezető teret adjon a dolgozók autonómiájának is. A vezető legfőbb feladata a szervezeti kultúra kialakítása és fenntartása (Dobi et al. 2013).

Vezetés szempontjából érdemes áttekinteni az organikus és a mechanikus kultúrák jellemzőit. Az organikus kultúra esetén a kommunikációs csatornák nyitottak, szabad információáramlásról beszélhetünk. A változó körülményekhez önkéntes alkalmazkodás figyelhető meg, hangsúly a szabályozás nélküli ügyek elvégzésén van és mindezek mellett az ellenőrzés laza. A döntéshozatal csoportosan történik, míg a mechanikus kultúránál a vezetők kezében van a döntés mindenféle véleménykérés nélkül. A mechanikus kultúrára jellemző továbbá az információáramlás ellenőrzöttsége, a lassú alkalmazkodás, az szabályozottság, ellenőrzés és az előírások betartása. Míg a mechanikus kultúra állandó környezetben és monopóliumhelyzetben megfelelő, addig az organikus kultúra változó környezetben is jól működik (Heidrich 2001). Megoldást jelenthet, ha a vezető hitelesen elkötelezi magát a hosszú távú, kooperatív, hatékony viselkedés mellett, a szervezeti kultúra organikus irányba történő változtatása mellett (Miller 2002).

A magatartástudományi megközelítések a szervezeti kultúrát, mint a vezetés eszközét a szervezeti hatékonysággal összefüggésbe hozzák. A siker elengedhetetlen feltétele a közös értékrendszer, vagy a fölérendelt célok, amikben az emberek hisznek, és amiket hűségesen szolgálnak.

Egy hatékony szervezeti kultúrában jó munkahelyi légkör uralkodik, melyet alapvetően a szervezeti tagok egymáshoz való viszonya határoz meg. Az ideális munkahelyi légkört az egyenrangú munkatársi kapcsolatok, együttműködő magatartás, vezető és beosztottak közötti jó kap-

csolat, egymást támogató, segítő egyének, a szabad információáramlás és a következetesség jellemzik. Kutatások szerint a szervezeti légkör hatással van a dolgozók attitűdjére, pozitív légkörben jobban teljesítenek és lojálisabbak a munkaadójukhoz (Minarik 2009).

A vezetés szempontjából érdemes szem előtt tartani, hogy a hierarchia alsóbb szintjein lévő értékei, attitűdjei, véleményei is döntő tényezői a munkahelyi elégedettségnek, a jó szervezeti kommunikációnak, az együttműködésnek és a tudás megosztásának (Málovics 2007).

1.3. A sikeres vezető ismérvei

A tulajdonságelméletek arról szólnak, hogy egy vezető sikeressége különböző személyes tulajdonságokon, képességeken, illetve készségeken múlik. A kutatások célja az volt, hogy megállapítsák a sikeres, hatékony vezetéshez szükséges vezetői tulajdonságokat (Roóz–Heidrich, 2013).

Az elmélet egyik kiemelkedő képviselője, Stogdill (1948) nyolc tulajdonságot határozott meg, melyek megléte elengedhetetlen a sikeres vezetéshez. Ezek az intelligencia, óvatosság, éleslátás, felelősség, kezdeményezőkézség, állhatatosság, önbizalom valamint a társas hajlam. Fiedler (1967) szerint az intelligencia, a határozottság és a céltudatosság azok a tulajdonságok, melyek nagy valószínűséggel magas teljesítménnyel is társulnak. Kirkpatrick és Locke (1991) kiemelte a hajtóerő, motiváció, integritás, bizalom, kognitív képesség, valamint a szaktudás szerepét a vezetőktől elvárt tulajdonságok területén. Ez a kutatás már komplexebb tulajdonságokat tárt fel. Zaccaro et al (2004) kutatási eredményei pedig azt mutatják, hogy a hatékony vezetéshez a következő tulajdonságok szükségesek: kognitív képességek, extraverzió, lelkiismeretesség, nyitottság, kellemes jellem, motiváció, társas intelligencia, önvizsgálat, érzelmi intelligencia.

Pedler et al (1994) a menedzseri munka gyakorlatát vizsgálta és arra az eredményre jutott, hogy 11 tulajdonság szükséges a sikerességhez. Három csoportot hoztak létre: „alapvető szint”, képességek, készségek és tulajdonságok, valamint „meta-tulajdonságok”. Az „alapvető szinthez” az alapvető tudás és információ, valamint a releváns szakmai képességek tartoznak. A képességek, készségek csoportba az érzékenység, az események nyomon követése, analitikus gondolkodás, problémamegoldó képesség, döntéshozatali képesség, szociális képességek, érzelmi rugalmasság és proaktivitás tartozik. A harmadik csoportba a kreativitás, szellemi frissesség, kiegyensúlyozott tanulási szokások és képességek, illetve az önképzés sorolható.

Whetten et al, (2000) összesítette a hatékony módszerrel kapcsolatban leggyakrabban említett tulajdonságokat, melyek a verbális kommunikáció, a figyelő hallgatás, az időgazdálkodás, a stressz kezelés, az egyéni döntéshozatal, a problémák meghatározása és megoldása, a motiválás és befolyásolás, a feladatok delegálása, a célkitűzés és jövőképzés, az önismeret, a csapatépítés, valamint a konfliktuskezelés. Pierog et al. (2016) kutatásaiban kiemelt szerepet kapott a határozottság és az empátia.

Gergely és Pierog (2016) kiemelte, hogy egy vezetőnek a szakmai felkészültségén túlmenően kellő határozottsággal is kell rendelkeznie, aminek bizonyos helyzetekben empátiával kell párosulnia. Tulajdonképpen előnyös lenne a szituációtól függő vezetési stílus alkalmazása.

2. Anyag és módszer

2.1. A GLOBE kutatás bemutatása

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kutatási projektet Robert J. House indította el 1991-ben. A leadership, valamint a nemzeti és szervezeti kultúra közötti belső különbségeket és összefüggéseket vizsgálta 62 kultúrában. Ez 800-nál

több szervezetet és közel 20 000 főt takart (Dickson et al. 1999, id.: Erős 2006). 1994 és 1997 között 170 önkéntes dolgozott 17 000, az élelmiszeriparban, a pénzügyi- és a telekommunikációs szolgáltató szektorban, nem multinacionális cégnél dolgozó vezető felmérésén a világ 62 országában. Az első lekérdezések és elemzések után bővítették a változókat, és újradefiniálták a leadership faktorokat. A kérdőíves, kvantitatív felmérés mellett kvalitatív kutatásokat is végeztek az adatok könnyebb és pontosabb értelmezhetősége érdekében. A vezetői magatartást és a kulturális dimenziók egymásra hatását vizsgálva a kiváló és hatékony vezetéshez hozzásegítő magatartásokat igyekeztek feltárni; univerzálisakat és kultúraspecifikusakat is. Majd újabb kísérletekkel ellenőrizték az eredményeket. A projekt fő kérdése, hogy a kulturálisan elfogadott vezetői magatartások megegyeznek-e a hatékony vezetéshez ténylegesen hozzájárulókkal (Tábor 2003, id.: Erős 2006).

A jelen tanulmányban alkalmazott GLOBE (Global Leadership Effectiveness and Organizational Behavior) kutatási módszertan által használt kérdőívnek két változata létezik: az egyik a szervezeti kultúrát (ALFA kérdőívváltozat), a másik a nemzeti kultúrát (a BÉTA kérdőív-változat) méri. Létezik egy harmadik típusú (GAMMA) kérdőív is, amelyben a válaszadók mind a nemzeti, mind a szervezeti kultúrára vonatkozó kérdésblokkokat megválaszolják (BAKACSI, 2008). Jelen kutatásban a kérdőív ALFA változatát használtuk.

A GLOBE kutatás 2004-ben publikált átfogó monográfiájában a kultúra értelmezést a következőképpen alakították ki (House et al., 2004): a tapasztalati értelmezést gyakorlatnak (practices), a normatív értelmezést pedig értéknek (values) nevezik. A kultúra nem azonos a megfigyelhető viselkedési sajátosságokkal. Kétségtelenül vannak azonban olyan ismétlődő, rendszeresen megfigyelhető magatartási minták, szervezeti jelek, amelyeket a közösségre jellemző értékrendnek tulajdoníthatunk (House et al. 1998, House et. al. 2002, Gupta, Hanges, Dorfman 2002). Erre az összefüggésre világít rá a GLOBE kutatása gazdasági szemszögből.

A GLOBE tanulmányában 9 kulturális jellemzőt (attribútumot) vizsgáltak részletesen különböző országokban. A kategorizálás alapja Hofstede 1980-ban, illetve 1991-ben alkalmazott szervezeti dimenziói, amelyek kiegészültek más kutatások eredményeivel. A vizsgálat egyrészt arra irányult, hogy a megkérdezettek hogyan látják a jelenlegi helyzetet, gyakorlatot, másrészt mit tartanak jónak, követendőnek, értéknek. (Mi a helyzet most? Milyennek kellene lennie?) A részt vevő országok mindkét esetben 1–7-ig terjedő skálán értékelték (House et al. 1999).

A GLOBE kutatás vizsgálati dimenziói:

1. Hatalmi távolság (Power Distance) annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai mennyire várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását, hogy a hatalom a szervezet vagy kormány magasabb szintjeire rétegződjön és oda koncentrálódjon.
2. Bizonytalanság kerülés (Uncertainty Avoidance) annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai kialakult társas normákra, rituálékra, és bürokratikus gyakorlatra támaszkodva mennyire törekszenek a bizonytalanság elkerülésére, mérsekelve ezzel a jövőbeli események előrejelezhetetlenségét.
3. Kollektívizmus I. – Intézményi kollektívizmus (Collectivism I. – Institutional collectivism) annak a mértéke, hogy a szervezetek és a társadalom intézményi normái és gyakorlata mennyire bátorítják és jutalmazták az erőforrások kollektív elosztását és a kollektív cselekvést.
4. Kollektívizmus II. – Csoport-kollektívizmus (Collectivism II. – In-Group collectivism) annak a mértéke, hogy az egyének szervezetükben vagy családjukban mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás-érzésüket.

5. Nemi egyenlőség (Gender egalitarianism) annak mértéke, hogy a társadalom vagy egy szervezet mennyire minimalizálja a nemi szerepek közti különbségeket elősegítve ezzel a nemek közötti egyenlőséget.
6. Rámenősség/Asszertivitás (Assertiveness) annak mértéke, hogy az egyének társas kapcsolataikban mennyire határozottak (asszertívek), szembenállóak (konfrontatívok) és agresszívek szervezeteikben vagy a társadalomban.
7. Teljesítményorientáció (Performance orientation) annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom mennyire bátorítja a csoporttagokat a teljesítmény növelésére és a kiválóságra, és mennyire jutalmazza őket ezért.
8. Jövőorientáció (Future orientation) annak mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai milyen mértékben adják a fejüket olyan jövőorientált magatartásformákra, mint a tervezést, a jövőbe való befektetést, a javak egyéni vagy kollektív felélésének elhalasztása.
9. Humán orientáció (Humane orientation) annak a mértéke, hogy a szervezetek vagy a társadalom tagjai mennyire bátorítanak és jutalmaznak másokat arra, hogy igazságosak, méltányosak, önzetlenek, barátságosak, nagylelkűek, gondoskodók és kedvesek legyenek.

A GLOBE kutató közössége a fenti kultúraváltozókat úgy tekinti, mint amelyek együttesen képesek a kultúrák közötti érdemi különbségtételre (House et al. 1999).

A GLOBE kérdőív alfa változatát 50 cég közép- és felsővezetőjével töltöttük ki 2015-ben személyes megkérdezéssel. A kiválasztásnál kritérium volt, hogy legalább 50 főt foglalkoztató vállalkozás legyen és az Észak-alföldi Régióban működjön. A vállalkozások megkérdezett vezetőinek 36%-a (18 fő) volt nő és 64%-a (32 fő) férfi. A válaszadó vezetők legkisebb hányadban 61 év felettek (8%), legnagyobb arányban pedig 21 és 30 év közöttiek (31%) voltak. A további korcsoportok aránya a következő volt: 31–40 évesek 27%, 41–50 évesek 20%, 51–60 évesek 14%. A válaszadók jellemzően 10 éven aluli (45%) és 11-20 év közötti (23%) munkatapasztalattal rendelkeztek. Vezetői tapasztalataikat illetően pedig azt mondhatjuk, hogy a válaszadók többségének legalább 5 éves vezetői tapasztalata van.

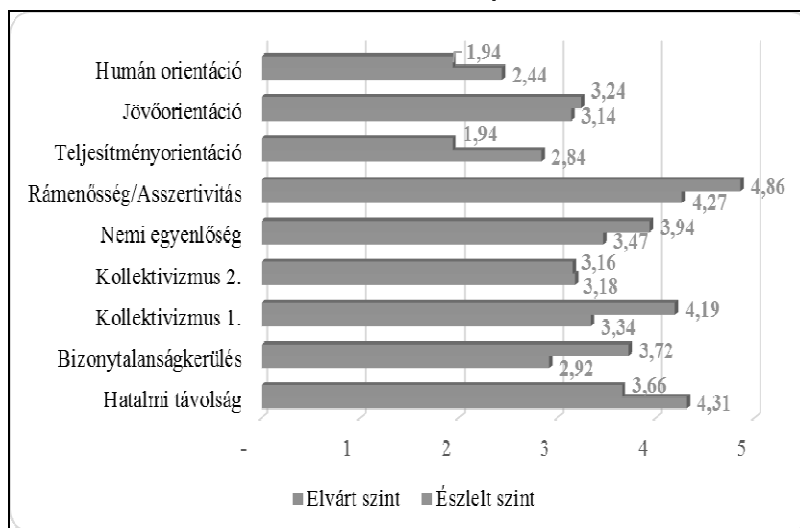
3. Eredmények és azok értékelése

3.1. A szervezeti kultúra vizsgálatának eredményei

A szervezeti kultúra vizsgálat összesített eredményét az észlelt és az elvárt értékekkel az 1. ábra mutatja be. A hatalmi távolságot illetően igen nagy eltérés figyelhető meg az észlelt és az elvárt szint között. Az észlelt szint 4,31-es átlagához képest az elvárt ennél alacsonyabb lenne 0,65-dal, vagyis 3,66 lenne a kívánatos mérték. A vizsgált mintában a bizonytalanságkerülés jelenlegi szintje 2,92, ami szintén jóval alacsonyabb az elvárt szintnél (3,72). Az intézményi kollektívizmus (Kollektívizmus 1.) esetében közepesnek tekinthető az észlelt szint a 7-es skálán (3,34) és ez is így elmarad jóval az elvárt szinttől (4,19). Ebből arra lehet következtetni, hogy a szervezetek és a társadalom intézményi normáinak és gyakorlatának jobban elő kellene segítenie bátorítással és jutalmazással a kollektív cselekvést. A csoport-kollektívizmus (Kollektívizmus 2.) esetében nagyon közel áll az észlelt (3,18) és az elvárt szint egymáshoz, így megállapítható, hogy ezzel kapcsolatban nincs szükség nagymértékben a változtatásra. A nemi egyenlőség esetében az elvárt szint (3,94) magasabb, mint a ténylegesen észlelt érték (3,47), tehát ez azt jelenti, hogy még mindig

nem érzik a szervezeteken belül azt, hogy a nők azonos esélyekkel rendelkeznek, mint a férfiak. Az asszertivitás/rámenősség esetében is az elvárt szint magasabb (4,86), mint a tapasztalati szint (4,27) és összességében megállapítható, hogy a középértéknél (4) magasabb mindkét érték. A teljesítményorientáció esetében azt tapasztaltuk, hogy az észlelt szintnél (2,84) jóval alacsonyabb lenne az elvárt (1,94), ami ebben az esetben azt jelenti, hogy valamelyest jutalmazták a szervezeteknél a folyamatos teljesítményjavítást. Azonban a jutalmazás alapja nem csak a hatékony teljesítmény alapján történik, hanem egyéb szempontokat is figyelembe vesznek (pl. kor, politikai hovatartozás, stb.). Az elvárás az lenne, ha még inkább jutalmaznák azt, ha valaki folyamatosan arra törekszik, hogy javítsa teljesítményét, és hogy a jutalmazás alapvetően a hatékony teljesítmény alapján történjen, lecsökkentve az egyéb szempontok befolyását. A jövőorientációt tekintve az észlelt és az elvárt szint közötti különbség nagyon alacsony, természetesen az elvárt a magasabb (3,24). Megállapítható, hogy a gondos előre tervezés még mindig nem elég fejlett a szervezeteknél, mivel ők is inkább a jelenre fektetnek nagyobb hangsúlyt, mint a jövőre. A humán orientáció értéke a legalacsonyabb az indexek közül. Azonban az elvárt értékek alapján igény mutatkozik arra, hogy az alapvetően negatívan megítélt emberi kapcsolatok javítsuk.

1. ábra: A szervezeti kultúra észlelt és elvárt értékei a vizsgált cégeknél
Figure 1. Experienced and expected values of organizational culture at the examined companies



Forrás: Saját kutatás kérdőíves felmérés alapján, 2016

3.1. A vezetői tulajdonságok vizsgálatának eredményei

A GLOBE kérdőívben összesen 112 vezetői tulajdonság szerepel, amelyet a válaszadók az alapján értékelték 1-től 7-ig tartó skálán, hogy melyik tulajdonság nagymértékben gátolja (1) vagy nagymértékben hozzásegíti (7), hogy kiváló vezető legyen. A tulajdonságokra kapott válaszokat átlagoltuk és rangsoroltuk, hogy megvizsgáljuk, melyek azok a vezetői tulajdonságok, amelyek a legfontosabbnak tekinthetők a kiváló vezetőknél. A számítások alapján kiválasztottuk a 12 legmagasabb átlagot elért vezetői tulajdonságot,

amelyek a következők voltak: megbízható, előrelátó, szavahihető, autokrata, eredményes alkudó, kiválóság orientáltság, inspiráló, előre tervező, ambiciózus, informált, becsületes és motivációt felkeltő. Ugyanezt a módszert alkalmazta kutatásai során Rády–Szűcs (2014), és a mintájukban szereplő vezetők a legfontosabb vezetői értéknek a szavahihetőséget emelték ki, a leginkább elutasított érték pedig a nem egyenes jellemvonás. Nem szerinti különbséget is tártak fel ebben a kutatásban. A férfi vezetők esetén az elvárt tulajdonságok a szavahihető, csapatépítő, informált, megbízható és előretervező, míg a leginkább elutasított tulajdonságok a zsarnoki, arrogáns, nem résztvevő, ellenséges és nem egyenes. Kutatásukban a női vezetők tekintetében leginkább elvárt tulajdonság a szavahihető, inspiráló, becsületes, előrelátó és fejlődés-orientált, leginkább elutasított pedig a zsarnoki, könyörtelen, ellenséges, bosszúálló és nem egyenes.

Vizsgálataink során az átlagok, szórások és relatív szórások értékei alapján megállapítottuk, hogy a legnagyobb egyetértés a megbízhatóság, az előretervezés és az ambiciózusság esetében volt, mivel itt mértük a legalacsonyabb átlagtól való eltéréseket (6,8–10,51%).

Ezeket a tulajdonságokat Pearson-féle korreláció alapján is megvizsgáltuk 99,99%-os megbízhatósági szinten. Az alábbiakban csak ezeket az összefüggéseket mutatjuk be ($p < 0,01$). A megbízhatósággal erős pozitív korrelációt találtunk a kiválóság orientáltsággal ($r = 0,62$), az ambiciózussággal ($r = 0,513$), az előretervezéssel és a motiváció felkeltésével. Az előrelátás és a szavahihetőség szintén nagyon szoros kapcsolatban van az autokratsággal és az inspiráló-képességgel. Szintén pozitív összefüggést találtunk az eredményes alkudó képesség és az informáltság ($r = 0,633$) valamint a becsületesség ($r = 0,39$) között. Az előretervezés a megbízhatósággal, a becsületességgel ($r = 0,389$) és a motiváció felkeltésével ($r = 0,496$) áll szoros összefüggésben. A vizsgált tulajdonságok összefüggéseinek vizsgálatakor a legszorosabb kapcsolatot az előrelátás és a szavahihetőség között mértük ($r = 0,713$).

A 12 legfontosabbnak ítélt vezetői tulajdonságot megvizsgáltuk háttérváltozók szerint a kor, nem és vezetői tapasztalatot illetően keresztábrákkal. Nem találtunk szignifikáns különbséget egyik háttérváltozóval sem a megbízhatóságot illetően. Szignifikáns különbséget találtunk ($\text{sig} = 0,000$) az előrelátó tulajdonság és a vezetői tapasztalat között, a kapcsolat erőssége szoros ($\text{Phi} = 1,275$; Cramer's $V = 0,736$). A szavahihetőségnél szignifikáns különbséget észleltünk a kor ($\text{sig} = 0,001$) és a vezetői tapasztalat esetében ($\text{sig} = 0,000$). A kapcsolat mindkét esetben szoros. Az autokrata tulajdonság esetében szignifikáns különbséget találtunk a korrallal ($\text{sig} = 0,004$) és vezetői tapasztalattal ($\text{sig} = 0,000$) is, a kapcsolat ismét szoros mindkét háttérváltozó esetében. Az eredményes alkudó, mint tulajdonság esetében szignifikáns különbség figyelhető meg a korrallal ($\text{sig} = 0,000$). A kiválóság orientált tulajdonság és a kor, valamint a vezetői tapasztalat között is találtunk kapcsolatot, vagyis minél idősebb valaki és minél több vezetői tapasztalattal rendelkezik, annál inkább úgy gondolja, hogy ez a tulajdonság nagymértékben hozzásegít valakit, hogy kiváló vezetővé váljon. A vezetői tapasztalat és az inspirálás között szoros összefüggés áll fenn ($\text{sig} = 0,01$; Cramer's $V = 0,683$).

A vezetői tulajdonságokkal kapcsolatban további kutatások szükségesek ahhoz, hogy elkülöníthessük a különböző vezetői stílusokat.

4. Következtetések

A jelen kutatás vizsgálata közben viszont azt tapasztaltuk, hogy az elvárások csak a következő dimenziókban voltak magasabbak: jövőorientáció, asszertivitás, nemi egyenlőség, kollektívizmus 1., bizonytalanságkerülés. A profitorientált szervezetek esetében a humán- és a teljesítményorientáció, valamint a hatalmi távolság dimenziók tekintetében

volt egyedül jellemző, hogy az észlelt szint meghaladta az elvárt szintet. A vizsgált szervezetek életében legmeghatározóbban a rámenősség/asszertivitás van jelen, ezt követte az intézményi kollektívizmus, a nemi egyenlőség, valamint a bizonytalanságkerülés és a hatalmi távolság dimenziója. A lehangsúlyosabb területnek a hatalmi távolság és a rámenősség/asszertivitás bizonyultak.

A vezetői tulajdonságok tekintetében a legfontosabbnak ítélt kiváló vezetői tulajdonság a megbízhatóság lett a megkérdezettek körében. Az előretervezés a korról áll kapcsolatban, vagyis minél idősebb valaki, annál inkább fontosabbnak tekinti az előretervezést, mint kiváló vezetői tulajdonságot. A kor és a vezetői tapasztalat, valamint az ambíciózuság, az informáltság, a becsületesség és a motivációt felkeltő vezetői tulajdonság között is szoros kapcsolatot mértünk.

A kutatás következő lépéseként főkomponens-analízist fogunk végezni a szervezeti kultúrára és a vezetői tulajdonságokra vonatkozóan.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gyula (2008): Kutatási beszámoló a Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE kutatás alapján) c. T 046897 nyilvántartási számú OTKA kutatásról. <https://core.ac.uk/download/files/410/11853936.pdf> Letöltés dátuma: 2016. április 5.
- Berde Cs.–Dienesné K. E. (2008): Szervezeti és vezetői kultúra. pp. 107–118. In: Emberi erőforrás gazdálkodás. (szerk. BERDE CS.–HAJÓS L.) Szaktudás Kiadó Ház Zrt., Budapest, 172 p. ISBN: 9789639736894
- Chatman, J. A.–Caldwell, D. F.–O’reilly, C. A.–Doerr, B. (2014): Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*. Volume 35. Issue 6. August 2014. pp. 785–808.
- Dickson M. W.–Aditya R. N.–Chokar J. S. (1999): Definition and interpretation in crosscultural organizational culture research: Some pointers from the GLOBE research program. <http://www.prevetterresearch.net/dldoc.php?docID=92> [a weboldal már érhető el]
- Dobi L.–Szűcs E.–Takács T.–Matkó A. (2013): Vezetési stílusok és a szervezeti kultúra kapcsolatának azonosítása egy magyarországi zrt-nél. http://eng.unideb.hu/dmk/docs/20132/matko_andrea.pdf
- Erős Z. (2006): Kultúra és leadership az AAM Tanácsadó Zrt-ben : GLOBE kutatás [évfolyam-dolgozat]. Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti Magatartás Tanszék. 98 p.
- Fábián E. (2007): A vállalati (szervezeti) kultúra. *Magyar grafika*. 51. évf. 7. sz. pp. 96–97.
- Fiedler, F.E. (1967): *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill, New York ISBN-13: 978-0070206755
- Gergely É.–Pierog A. (2016): Vezetőkkel szembeni elvárás-vizsgálatok egyetemisták körében. TAYLOR: GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT: A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI 8: (2. szám, No. 23.) pp. 64–71.
- Gupta V.–Hanges P. J.–Dorfman P. (2002): Cultural clusters : Methodology and findings. In: *Journal of World Business* 37 (1) p. 11–15.
- Handy, C. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Könyvkiadó. Budapest, 162 p.
- Heidrich, B. (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment, Humán Telex, Budapest.
- House R. J. et al. (1998): Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In: Mobley W.–Gessner J.–Arnold V. (eds.): *Advances in global leadership*. Stamford, CN: JAI Press. p. 171–233, <http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/Links/process.pdf>

- House R. J. et al. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. In: Journal of World Business 37 (1) p. 3–10, http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/Links/jwb_globe_intro.pdf
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M. Gupta, V., & GLOBE (1999). Cultural influences on leadership and organizations. *Advances in global leadership* (Vol. 1. pp. 171–233). Stanford, CT: JAI Press.
- House R. J. et al. (2004): *Culture, leadership, and Organizations : The GLOBE study of 62 societies* (Vol. 1.). Thousand Oaks, CA: Sage. 818 p.
- Kirkpatrick, S. A.–Locke, E. A. (1991): *Leadership: Do traits matter?* Academy of Management Executive, 5, pp. 48–60.
- Klein B.–Klein S. (2008): A szervezet lelke, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 739. o. 735–740. o.
- Málovics É. (2007): Szervezeti kultúra és vezetés – Lehetőségek és korlátok. *Vezetéstudomány*, 38. évf. 9. szám. 40–50. o.
- Mikulás Gábor: Versenyképességi kulturális orientációk azonosítása vezetői narrációkban. PhD disszertáció. Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola. 2011.
- Miller, G. J. (2002): *Menedzser-dilemmák*. Aula Kiadó, Budapest.
- Minarik A. (2009): Szervezeti kultúra. <http://cons.hu/index.php?menu=cikk&id=662>
- PEDLER, MIKE–BURGOYNE, JOHN–BOYDELL, TOM (1994): *A Manager's Guide to SelfDevelopment*. Third edition. McGraw-Hill.
- Pichler A. (2004): A vállalati kultúra hatása a menedzsment működésének hatékonyságára. Budapest. http://elib.kkf.hu/edip/D_10152.pdf
- Pierog A., Erdei P., Gergely É. (2016): A Z generáció vezetőikkel szembeni elvárásai. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING AND MANAGEMENT SCIENCES / MŰSZAKI ÉS MENEDZSMENT TUDOMÁNYI KÖZLEMÉNYEK* Vol. 1.:(No. 1) Paper <http://ijems.lib.unideb.hu/cikk/cikk/57aa317508a40>. Gergely É., Pierog A. (2016): Vezetőkkel szembeni elvárás-vizsgálatok egyetemisták körében. *TAYLOR: GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT: A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI* 8: (2. szám, No. 23.) pp. 64–71.
- Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. SAGE Publications. 848. pp.
- Roóz J.–Heidrich B. (2013): *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai*. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest.
- Schein, E. H. (1997): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Serfőző M. (2003): A szervezeti kultúra fogalma, szervezeti kultúra modellek, a nevelési-oktatási intézmények szervezeti kultúrája. In: Trencsényi L. (Szerk.): *A szervezet kultúrája és a kultúra szervezete*. Okker Kiadó, Budapest, pp. 47–84.
- Somló S. (2015): Szervezeti kultúra. *Munkajog*. 16 évf. 1. sz. pp. 1–8.
- Stogdill, R. M. (1948): *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. *Journal of Psychology*, Volume 25, pp. 35–71.
- Szilágyi B. (2009): A szervezeti kultúra és a dolgozói attitűd összehasonlító vizsgálata mezőgazdasági vállalkozásokban. Doktori értekezés, Debrecen, 176 p.
- Tábor R. (2003): *Vezetőképek Magyarországon*. Vizsgálat a GLOBE kutatás hazai felmérései alapján. [Szakdolgozat]. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék.
- Török L. G. (2001): A szervezeti kultúra. In: Klein S. (Szerk.): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. SHL Hungary, Budapest, pp. 479–507.
- WHETTEN, DAVID–CAMERON, KIM–WOODS, MIKE (2000): *Developing Management Skills for Europe*. Prentice Hall. Second edition
- Zaccaro, S. J.–Kemp, C.–Bader, P. (2004): *Leader traits and attributes*. In: Antonakis, J.–Cianciolo, A. T.–Sternberg, R. J. (Eds.). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, California, pp. 100–125.