

**Magyar Péter<sup>1</sup>**

# **Vezetői magatartás és a szervezeti kultúra összefüggéseinek vizsgálata<sup>2</sup>**

Abstract

A kutatásomban a vezetői stílusokat és azok hatását vizsgálatam a különböző szervezeti kultúrákra. A kutatás alapját egy három részes kérdőív szolgálta, amelynek az első részében a demográfiai kérdések, a másodikban a különböző vezetői magatartásokkal kapcsolatos kérdések és az utolsó részben a szervezeti kultúrákkal kapcsolatos kérdéseket foglalmaztam meg.

A kutatás megkezdésekor négy alapfeltételezést foglalmaztam meg, ebből a cikkemben kettőt mutatok be, az egyik alapfeltételezésem szerint amennyiben a szervezeteknél demokratikus vezetési magatartás a meghatározó, abban az esetben támogató szervezeti kultúra alakul ki. Ezt az alapfeltételezést sikerült bizonyítani. A másik alapfeltételezésemben arra kerestem a választ, hogy az Y generáció tagjai főként olyan szervezeteknél végzik tevékenységüket, ahol az innováció orientált kultúra a jellemző. Ezen felül kutatásomban szerettem volna olyan megfogalmazásokat létrehozni a vezetés, illetve a szervezet kapcsán, amelyek közérthetőbbek az olvasók számára.

## **1. BEVEZETÉS**

Már évezredek óta tudja az emberiség, hogy csoportmunka nélkül egyes feladatok elvégezhetetlenek egy-egy egyén számára. Hiszen nem építhették volna fel sem a piramisokat sem a hatalmas várakat, sem a templomokat, – vagy gondoljunk bármely régi építészeti remekműre – megfelelően vezetett dolgozók nélkül. Tehát a vezetés már az ókorban is megfigyelhető, és azóta is fontos szerepet játszik az emberiség életében. Megfelelő vezetés és vezetői készségek nélkül az emberiség fejlődése biztosan nem lenne ilyen gyors, mint ahogy azt napjainkban is tapasztaljuk. A motiváció és a megfelelő szervezés elkerülhetetlen minden

---

<sup>1</sup> Magyar Péter: gazdálkodási és menedzsment szakos hallgató, 2. évfolyam.

<sup>2</sup> A kutatásom az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-1 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült.

vállalkozás és munkafolyamat esetében, amelyekhez szükséges legalább egy jó vezető, aki mindezt koordinálja és megfelelően szervezi. Jó vezetőt találni nem egyszerű, és a nagyobb vállalatoknál nem is elegendő egy megfelelő attitűdökkel rendelkező személy, hanem szükségesek a közép és operatív vezetők is.

Minden dolgozó tudja, hogy még jó vezető mellett is nagyon fontos a szervezet felépítése és kultúrája. Mivel a szervezeti felépítés sokféle lehet, és mindegyik más szempontból előnyös, illetve hátrányos, ezért egy jól megválasztott és megfelelően kialakított szervezeti kultúra elősegíti mind a vezetők, mind pedig a beosztottak közötti megfelelő munkavégzést és a teljes szervezet működését, fejlődését és versenyképességét. A szervezeti kultúrák kialakulása számos tényezőtől függ, és számos tényező befolyásolja.

Mindkét tényező jelentős hatással van a szervezet életére, előrehaladására. A vizsgálatokat egy összetett kérdőív segítségével készítettem, amelyeket két konkrét szervezetenél, és a közösségi médián keresztül több ismeretlen szervezetenél sikerült kitölteni a beosztottakkal és vezetőkkel egyaránt. A szervezeti kultúra gyakorlati vizsgálatához megfelelő alapot biztosítanak a téma ismert és elismert kutatói, és az általuk készített modellek, illetve tipológiák. Ezek különböző nézőpontokat tesznek lehetővé a vezetői magatartás és a szervezeti kultúra, valamint ezek segítségével a vállalati működés elemzésére. A modellek megfogalmazhatók úgy, mint a valóság leegyszerűsített másai, a korábbi tapasztalatok alapján következtetnek a vizsgálat tárgyára, de emellett lehetőséget adnak új, egyedi eredmények megalkotására és megállapítására. A vezetői magatartás során a közismert modellek közül Lewin-féle klasszikus tanokat vettem alapul, mind a kérdőív vezetői stílushoz kapcsolódó kérdéseinek kidolgozásánál, mind pedig az elméletek megalkotásánál és elemzésénél. A szervezeti kultúra esetén Quinn-modelljét használtam, amely a hatékonyságra alapozva vizsgálja a kultúra felépítését.

## **2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS**

### **2.1. Vezetés fogalma**

A vezetés szóról a legtöbbeknek a leghétköznapibb dolog az autóvezetés jut az eszébe, amely a szervezeti vezetés fogalmától nem is áll annyira távol. Az ilyen módú helyváltoztatás esetén is egy bizonyos cél érdekében végzünk valamilyen cselekvést. A célunk az, hogy

eljussunk az egyik helyről a másikra, és ehhez valamilyen folyamatot végzünk, ebben az esetben gépjárművel közlekedünk.

A vezetés megfogalmazása a legegyszerűbben talán annyi, Bayer (1995) definíciója alapján, hogy célok érdekében mások befolyásolása.

A vezetés talán egyik legjobb megfogalmazása “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.” (Gulyás-Szende, 1984). Ez a megfogalmazás kiterjed a vezető képességein túl a vezető tudására és a változó külső tényezőkre, amelyek manapság egyre kevésbé kiszámíthatók.

A vezetés tehát egy nehezen megfogható és pontosan talán meg sem fogalmazható komplex tevékenység, amelyre rengeteg különálló tényező van hatással, és pont annyira nélkülözhetetlen, mint az eszközök és források minden szervezetben, de ezzel a hétköznapi tevékenységgel, az autóvezetéssel jól prezentálható.

## **2.2. A vezetői magatartások**

Visszatérve az autóvezetői példára, az utakon közlekedve láthatjuk - és olykor tapasztalhatjuk is - hogy a sofőrök különböző vezetési stílusúak. Három nagy csoport biztosan elkülöníthető, az agresszív, a nyugodt és a bizonytalan. Ezen vezetési stílusok egyike sem mondható egyértelműen rossznak vagy jónak, a nyugodt talán a leoptimálisabb, de egyes helyzetekben a másik kettő is hatásos lehet. Illetve egyik vezető sem skatulyázható kizárólag egyik stílusban, általában ezen hármas keverékében vezet mindenki, csak más-más arányban van a döntő irányzat.

A szervezeti vezetésben is három nagy vezetői magatartást különböztet meg a Lewin-Lippett-White (1939) féle klasszikus tan, amely az autokrata, demokratikus és laissez faire típusokat határozza meg. A három híres stílus alapjaiban különbözőek, az „autokrata típusú az olyan vezető, aki mindent egymaga szeret elvégezni, az összes döntést egyedül hozza meg, nagy távolságot tart a beosztottaival, mindig szigorú fegyelmet követel meg munkatársaitól, félti a hatalmát” (Roóz, 2000).

A demokratikus vezetés esetén Dobák-Antal (2010) jellemzésében azt olvashatjuk, hogy a vezető fontos kérdésekben kikéri a csoporttagok tanácsát, együtt döntenek, lehetőség van a beosztottnak megválasztani, hogy kivel dolgoznak együtt és a feladatokat is közösen osztják ki. Tehát a beosztottak többféle lehetőség közül választhatnak, a vezető különböző alternatívákat biztosít, így mindenki a saját képességei és érdeklődési köre szerint végezheti a munkáját. Ez elősegíti, hogy mindenki magáénak érezze a feladatokat, így lelkesebb és elhivatottabban végzi a kiválasztott feladatot. Kevésbé igénylik a folyamatos felügyeletet, mert bevonták őket a tervezésbe, így alaposabban megismerhetik az eljárás menetét.

A harmadik vezetési stílus *laissez faire*, amelyet Bakacsi (2010) úgy mond „nem vezetési stílusnak” hívja, ezzel azt kifejezve, hogy ebben az esetben a vezető szabadon engedi a dolgozókat, nem törődik velük, szinte el sem látja a vezetői feladatát. Ilyen vezetés esetén gyakran nincsenek konkrét célok, nincsenek a feladatok kiosztva, nincs megfelelő munkaszervezés. Valószínűleg a vezető nem karizmatikus, nem igazi irányító jellem, kevés az önbizalma, nem olyan, aki a kezében tartaná a dolgokat, önbizalomhiánnyal küszködhet. Képes és hajlamos a felelősség hátrítására, nem vagy ritkán értékeli a beosztottak teljesítményét. A beosztottakat kevésbé foglalkoztatja a munkájuk, kevés a csoportmunka és a morál is alacsony lehet.

### **2.3. A szervezet fogalma**

A szervezet fogalma többféle képen írható le. Ahogyan az emberi szervezetre gondolunk mindenképpen valamilyen egységek együttműködését feltételező rendszer a szervezet. A szervek külön-külön kis egységeket alkotó elemek. Az egyes szervcsoportok is kis egységeknek tekinthetők és a teljes emberi test a sok szerv csoportjainak összessége, amely egy közös cél érdekében működik együtt. A vállalati szervezeteket is hasonló képen képzelhetjük el, a különféle megfogalmazások, szűkebb és tágabb értelemben ezt írják körül.

Az egyik legegyszerűbb megfogalmazás szerint „két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységeinek rendszere” (Klein, 2001). Ebben a megfogalmazásban akár egy munkacsoportról is beszélhetünk, hiszen ott is egynél több beosztott valamilyen szintű együttműködése történik.

a „szervezet az emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formáció, amely meghatározott és jól definiált céllal rendelkezik, s a célok elérésének érdekében mozgósítja

erőforrásait” (Balogh, 2013). A szervezet tehát olyan egyének együttes tevékenysége, akik egy jól megfogalmazott cél, vagy célok érdekében erőforrásokat használnak fel. Ebben a fogalomban együttesen jelenik meg, hogy több személy együttműködve egy cél érdekében valamilyen tevékenységet folytatnak. Az erőforrás felhasználásból eljuthatunk oda, hogy ezek felhasználásával a szervezet valamilyen értéket teremt, ami általában a vállalatok legfőbb célja.

#### **2.4. A szervezeti kultúra fogalma és fajtái**

A szervezeti kultúra a szervezeti célok és missziók végrehajtását elősegítő szervezeti struktúra, felfogás, egyéni hozzáállások és gondolkodásmódok komplex összessége, amely egy így egy összetett fogalom (Jávor – Rozgonyi, 2007). A szervezeti kultúra tehát a szervezet céljai alapján több tényező által befolyásolt komplex szociális rendszer.

Cameron és Quinn által kidolgozott módszer a legjobban elterjedt, melynek a szervezeti hatékonyság az alapja (Heidrich, 2001). A hatékonyságokat kétféle leíró értéként azonosítja (Bakacsi, 2010):

- Befelé vagy kifelé összpontosító szervezetek közül a befelé összpontosító főként az egyének és a szervezet hatékonyságára fókuszál, a kifelé összpontosítónak a külső környezeti illeszkedés a fő problémája.

- Rugalmasság vagy szoros kontroll esetén a rugalmasság az szervezet tagjainak nagyobb önállóságát, döntési szabadságát teszi lehetővé. A szoros kontroll pedig az egyének viselkedésének magasabb szabályozottságát határozza meg.

Ez a két dimenzió egy négy negyedes mátrixot alkot, amelybe a további négy szervezeti irányzatnak feleltethető meg, amelyek Bakacsi (2010) alapján a következők:

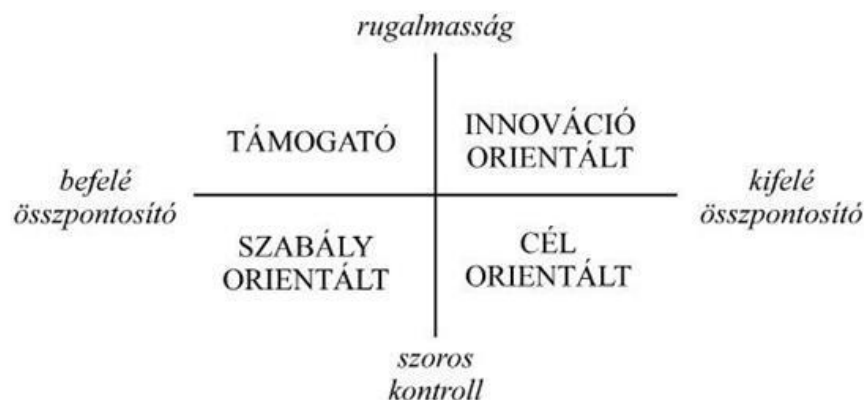
- Támogató kultúra vagy klán kultúra, amely rugalmas és befelé összpontosító. A hangsúlyt főként a rugalmas működésre és a belső kapcsolatokra helyezi.

- Szabályorientált, vagy bürokrata kultúra, amely szoros kontroll mellett befelé összpontosító. Fontosak a formális pozíciók, a folyamatok észszerűsége, a tevékenységmegosztás, valamint a munkához kapcsolódó szabályozottság, és hierarchikus szervezeti szokások.

- Célorientált vagy racionális kultúra, ami szoros kontroll mellett kifelé összpontosító. Legfőbb jellemzői a racionalitás a tervezésben és a központosított célmeghatározásban, a hatékony és teljesítményorientált tevékenységek.

- Innováció kultúra, vagy más néven nyílt kultúra, rugalmas és kifelé összpontosító. Főként a külső környezetet figyelik, jellemző a kockázatvállalás, a kísérletezés, a kreatív megoldások, a versengés, a jövő kutatás, előre tekintés, a zavartalan több irányú szervezeten belüli információáramlás, a csoportmunka, a feladatcsoportok és a folyamatos képzés, illetve tanulás.

A Quinn szervezetikultúrával kapcsolatos információit a következő modell szemlélteti nagyon jól, amely az előzőekben kifejtettek alapján egy mátrixban összesíti a különböző dimenziókat. Befelé összpontosítótól a kifelé összpontosítóig, valamint rugalmastól a szoros kontrollig. Ezek alapján sorolható be a négy kultúra modell.



1. sz. ábra: Quinn szervezetikultúra-modell

Forrás: Quinn (1988) alapján Bakacsi (2010) - A szervezeti magatartás alapjai

Ahogy az emberi szervezet rendkívül összetett és bonyolult, úgy a vállalati szervezetek is igen komplexek. Ezen belül még a szervezeti kultúra is jelentősen összetett tényező, amint a szakirodalmakból láthattuk több különböző tényező is befolyásol, melyek egymással is kölcsönhatásban vannak. Az áttekintésben bemutatott vezetői magatartást is jelentős befolyásolónak írják le. Ezeknek a közös vizsgálata tehát nem egyszerű, de éppen ezért érdekes.

### **3. VIZSGÁLAT ANYAGA ÉS MÓDSZERE**

#### **3.1. Adatfeldolgozás és elemzés módszere**

Az előzőekben bemutatott és feldolgozott szakirodalmak alapján fogalmaztam meg a kérdéseket, melyek a kutatásom alapját szolgálták. A vezetői magatartás és a szervezeti kultúra kapcsán egy primer kutatással kerestem a kapcsolatokat, melyek egy három részes kérdőívben jelennek meg. A kérdőív kérdései - a demográfiai kérdéseket leszámítva – a Likert-skála szerinti 1-7-ig terjedő egy válaszlehetőségű zárt kérdések, amelyek így kvantitatív és összehasonlítható eredményekhez vezettek. A két végpont az 1-es az egyáltalán nem, a 7-es pedig a teljes mértékben egyetértek.

Az első részbe az általános demográfia kérdések kerültek, amelyek a nem, kor, lakhely, iskolai végzettség, ágazat, amiben dolgozik, munkatapasztalat, vállalat mérete és a beosztás, amely szerint lehet vezető vagy beosztott. Ezekből a kérdésekből leginkább a korcsoport és a beosztás szolgált számomra jelentős információkkal.

A további 21 kérdés a vezetői magatartással kapcsolatosak, amelyek a Lewin által kidolgozott vezetéselmélet szerinti autokratikus és demokratikus vezetési stílus jellemzői alapján önállóan fogalmaztam meg. Mivel szakirodalom szerint kifejezetten a vezetői magatartásokra irányulónak csak önértékelő kérdőívek találhatók, így a beosztottak megkérdezéséhez szükséges volt ennek az egyedi kérdéssornak az elkészítése.

A kérdőív harmadik része pedig a szervezeti kultúrával kapcsolatosak, amelyek Quinn-féle szervezetkultúra modell kérdőívének fordításai. Ezek a kérdések a támogató, a szabályorientált, a célorientált és az innováció orientált szervezeti kultúrába történő besorolást teszik lehetővé. Ez a szakasz 28 kérdésből áll, amelyre a válaszadás beosztottként és vezetőként is egyformán értelmezhető.

A kérdőíveket több helyen tettem közzé, egyrészt a közösségi médián keresztül, másrészt pedig két szervezetben belső csoportos e-mail segítségével. A szervezetek nem egyeztek bele a cégnévük nyilvánosságra hozatalába, de lehetővé tették a kérdőívek körbeküldését, és az adatok anonim felhasználását. A hólabda módszerrel elvégzett kérdőív kitöltései így többféle szervezetből és többféle társadalmi csoportból érkeztek, ezáltal reprezentatív a kutatás.

A kérdőívben feltett kérdésekre a válaszokat az SPSS statisztikai elemző program segítségével elemeztem. Az adatokból egy adatbázist készítettem, amelyet a program segítségével többféle szempont szerint elemeztem, továbbá a program segítségével végeztem a kiértékelést is. A kérdőív kitöltők teljes száma 164 fő. Minden válaszadó az összes kérdésre adott választ, így minden kitöltés érvényesnek tekinthető.

#### **4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK**

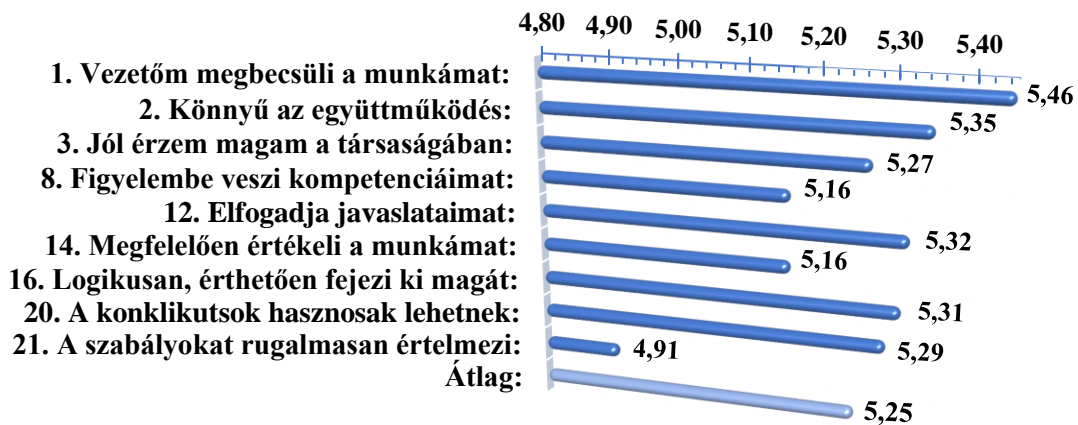
##### **1. Alapfeltételezés: Amennyiben a szervezeteknél demokratikus vezetési magatartás a meghatározó, abban az esetben támogató szervezeti kultúrára alakul ki.**

Az elméletek, és tapasztalataim alapján az első feltevés, hogy a demokratikus vezetési stílust követő vezetők, vagy az ilyen magatartású vezetők beosztottjai a támogató kultúrára jellemző szervezeti egységekben végzik tevékenységüket. Mivel a demokratikus vezetés a szakirodalom alapján (Lewin-Lippett-White, 1939) egy olyan vezetési magatartást feltételez, amelyben a vezető jó kapcsolatot ápol a beosztottakkal, kikéri a véleményüket, lehetőséget ad a csoportmunkára, és megfelelően dicsér és motivál. A támogató szervezetre ehhez hasonló elvek vonatkoznak. Ilyen a jó belső kapcsolatok, a bizalom, az együttműködés, a csapatmunka, vagy a jutalmazás az együttműködőknek és csapatjátékosoknak.

A kérdőív második fele a vezetői magatartással kapcsolatos. A kérdéseket a demokrata és autokrata vezetési stílushoz kapcsolódóan tettem fel, Lewin elmélete alapján. Az ebből nyert adatok arra engednek következtetni, hogy a kitöltők többsége demokratikus vezetői stílusban, vagy ilyen stílusú vezető mellett dolgozik. Mivel a kitöltők száma egységesen 164 fő és minden kitöltő minden kérdésre választ adott, így vélhetően a kitöltéskor az a válaszlehetőség kapta a legmagasabb pontszámot, amely rá, vagy a munkahelyi szervezetére a leginkább jellemző.

A kérdőív második részéből kiemeltem kilenc kifejezetten a demokratikus stílusnak megfelelő kérdést. Az adatok minden kitöltés átlagát mutatják, egy-egy kérdésre vetítve, illetve ezen kérdések átlagát, amely 5,25 és az ábrán külön színnel tüntettem fel. Jól látható a 1. sz. ábrán, hogy egy kérdést leszámítva (21. kérdés esetén 4,91) mindegyik 5-ös érték feletti, amely a Likert skála szerinti 1-7-ig terjedő beosztáson magas értéknek bizonyul. Ezekből az eredményekből arra lehet következtetni, hogy döntő többségben a Lewin által megfogalmazott demokratikus vezetői magatartással jellemezhető vezető mellett dolgoznak, vagy ilyen magatartású vezetőként végzik tevékenységüket a kitöltők.



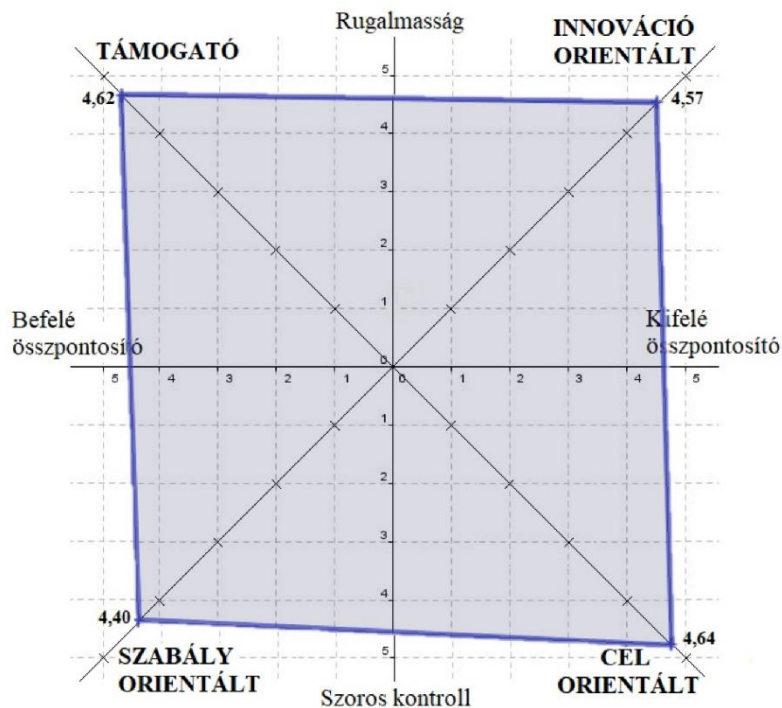


2. sz. ábra: A demokratikus vezetési stílus átlagai

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

A kérdőív harmadik része a szervezeti kultúrával kapcsolatos, amelynek adatai arra engednek következtetni, hogy a kitöltők főként a cél orientált kultúrában végzik munkájukat. Ezt a már említett elv alapján állapítottam meg, miszerint a kitöltések száma egyező és minden kérdésre egyforma skála kitöltésével lehetett válaszolni, így a kitöltők vélhetően arra kérdésre adták a legmagasabb pontszámot, amely a leginkább jellemző az esetükben. Így a kérdéscsoportokra kapott válaszok átlagát vettem a szervezeti kultúrák megoszlásának elemzésére. Az értékek között kicsi az eltérés, viszont a kitöltések szórása is alacsony (1,61), így nem is várható nagy különbség az adatok között.

A cél orientált kultúra esetén a legmagasabb 4,64 az átlag, ez után a támogató kultúra 4,62 átlaggal, az innováció 4,57 és végül a szabály orientált 4,4 átlaggal a legalacsonyabb. Tehát vélhetően a cél orientált és a támogató szervezeti kultúrában dolgoznak a legtöbben, itt alacsony, mindössze 0,02 az eltérés az átlagok között. Jóval kisebb az innováció orientált kultúrára vonatkozó kérdések átlaga, amely 0,07-tel alacsonyabb a legmagasabb átlagtól. Az adatok alapján arra következtethetünk, hogy a szabály orientáltban dolgoznak a legkevesebben, mivel erre a szervezeti kultúrára vonatkozó kérdések átlaga jelentősen, 0,24-gyel volt kevesebb mint a cél orientáltak esetén. Ezeket az adatokat a 3. sz. ábrán egy speciális, a Quinn-modell alapján szerkesztett több tengellyel és skálával ellátott koordináta rendszerben foglaltam össze és ábrázoltam.



3. sz. ábra: A kérdőív alapján a szervezeti kultúrák szerinti átlagok

Forrás: Saját szerkesztés a Quinn-modell és a kérdőív eredményei alapján

A vezetői magatartás átlagai alapján a demokratikus stílus a jellemző, míg a szervezeti kultúrára vonatkozó válaszok a célorientált szervezeti kultúrát mutatják. Ez arra enged következtetni, hogy a felvetés tűnik nem igazolódott be, mivel a vezetői magatartás a demokratikus stílust, viszont a szervezeti kultúra esetén a számítások nem a támogató kultúrát támasztják alá, hanem a célorientált szervezeti kultúrát. Viszont kis eltéréssel a támogató kultúra következik a legmagasabb átlagú szervezeti kultúra mögött. A kis eltérés (0,02) miatt szükséges további vizsgálatok elvégzése.

Az adatok vizsgálatához a korreláció elemzést alkalmaztam. A Pearson-féle lineáris korreláció ( $r$ ), amellyel megállapítható, hogy a változók között jellemzően milyen erősségű kapcsolat van. Amennyiben az elemzés során a kapcsolat legalább közepesen erősnek mondható ( $0,2 \leq r \leq 0,7$ ) akkor a tényezők közötti kapcsolat igazolható. A korrelációs együtthatók értékei az 1. sz. és 2. sz. táblázatban található, amelyben csak a már említett legalább közepesen erős adatokat hagytam meg. A táblázatban a DEM. rövidítés a demokratikus szervezeti kultúrát jelöli, a TÁM. pedig a támogató, a CÉL. pedig a célorientált szervezeti kultúrát, rövidítésükre a szemléltethetőség érdekében volt szükség. A DEM. rövidítés előtti sorszámok az 1. sz. melléklet I. Vezetői magatartás részében, a TÁM. és CÉL.

rövidítések kérdései ugyanezen melléklet II. Szervezeti kultúra szakaszában találhatóak. Az első (3. sz. táblázat) tehát a demokratikus vezetési stílust az előző számítások esetén a legmagasabb átlagokat elért célorientált szervezeti kultúrával veti össze, a második (4. sz. táblázat) pedig ugyan ezt a vezetési magatartást a támogató szervezeti kultúrára vonatkozó kérdésekkel. Az 3. sz. táblázatban, a könnyebb átláthatóság kedvéért azt az oszlopot (25. CÉL.) jelöltem csak, ahol a szignifikancia 0,05 feletti, mert minden más esetben ez alatt alakult.

	22. CÉL.	23. CÉL.	24. CÉL.	25. CÉL.	26. CÉL.	27. CÉL.	28. CÉL.
1. DEM.	0,405	0,375	0,354	-	0,362	0,433	0,362
2. DEM.	0,364	0,330	0,373	-	-	0,449	0,324
3. DEM.	-	-	0,326	-	0,327	0,459	-
8. DEM.	0,407	0,332	0,370	-	-	0,473	0,351
12. DEM.	0,452	0,459	0,447	-	0,394	0,494	0,431
14. DEM.	0,358	0,412	0,242	-	0,337	0,508	0,392
16. DEM.	0,431	0,383	0,428	-	0,340	0,293	0,407
20. DEM.	0,221	-	-	-	-	-	-
21. DEM.	0,427	-	0,380	-	0,391	0,419	0,241

1. sz. táblázat: A demokratikus vezetési stílus és a célorientált szervezeti kultúra keresztábrás elemzés

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

A második táblázatban a szignifikancia szint minden esetben kisebb volt, mint 0,05 ezt a 2. sz. táblázat felső sarkában  $p < 0,05$ -tel jelöltem, amely minden kérdéspárra egyaránt vonatkozik.

	1. TÁM.	2. TÁM.	3. TÁM.	4. TÁM.	5. TÁM.	6. TÁM.	7. TÁM.
1. DEM.	0,525	0,378	0,580	0,410	0,570	0,484	0,415
2. DEM.	0,524	0,362	0,559	0,361	0,510	0,432	0,416
3. DEM.	0,556	0,366	0,543	0,350	0,467	0,435	0,381
8. DEM.	0,443	0,312	0,447	0,345	0,469	0,468	0,393
12. DEM.	0,555	0,352	0,502	0,354	0,539	0,449	0,453
14. DEM.	0,484	0,431	0,555	0,396	0,521	0,492	0,369
16. DEM.	0,470	0,391	0,495	0,426	0,520	0,384	0,325
20. DEM.	0,295	-	0,319	0,226	0,263	0,262	0,294
21. DEM.	0,451	0,242	0,390	0,353	0,468	0,313	0,297

2. sz. táblázat: A demokratikus vezetési stílus és a támogató szervezeti kultúra keresztábrás elemzés

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Az átlagok esetén a demokratikus vezetés a leginkább jellemző, és a szervezeti kultúrák esetén a célorientált. A korreláció egyértelműen megmutatja, hogy a célorientált szervezeti kultúrával kapcsolatos kérdések és a demokratikus vezetési stílussal kapcsolatos kérdések között jellemzően csak gyenge kapcsolat van. A 2. sz. táblázatban viszont jól látható, hogy egy kérdés kapcsolatot leszámítva minden más kapcsolat a demokratikus vezetési magatartás és a támogató szervezeti kultúra között legalább közepesen erős.

Az demokratikus vezetést és célorientált szervezeti kultúrát összehasonlító táblázatban a 25. számú kérdés, amely arra kérdez rá, hogy a szervezet vezérigazgatóját a beosztottak általánosságban egy kemény vezetőnek, gyártónak és versenyzőnek tekintik-e egyetlen demokratikus vezetési magatartáshoz kapcsolódó kérdéssel sem szignifikáns. Míg a 2. sz. táblázat minden kérdéspárja szignifikánsnak mutatkozott az elemzés során.

Összességében megállapítható, hogy a vezetési magatartás biztosan hatással van a szervezet kultúrájára. Valamint sikerült kétségek nélkül kizárni azt, hogy demokratikus vezetési magatartás esetén célorientált szervezeti kultúra a jellemző. Ezen felül bebizonyosodott a alapfeltételezésem, amit az elméletek alapoztak meg, miszerint egy szervezetnél demokratikus vezetői magatartás a meghatározó abban az esetben támogató szervezeti kultúra alakul ki.

## **2. Alapfeltételezés: Az Y generáció tagjai főként olyan szervezeteknél végzik tevékenységüket, ahol az innováció orientált kultúra a jellemző.**

A tapasztalataim és az elméletek alapján a legfiatalabb munkaképes korú generációk érdeklődnek leginkább az olyan szervezetek iránt, ahol a verseny, az aktivitás, a megújulás, a dinamikus, új kihívásokkal, valamint kockázatokkal teli innovatív környezet veszi őket körül. Az ilyen újító szervezetek esetén az innováció orientált kultúra a jellemző. Tehát a legfiatalabb Z és Y generáció vizsgálatával szerettem volna bemutatni, hogy ezekben a korosztályokba tartozók jellemzően az innováció orientált kultúrát részesítik előnyben. A kérdőívek esetén Z generációból nem érkezett kitöltés, így a következő, még hasonlóan fiatal Y generációra vetítve elemeztem az alapfeltevést, mely szerint ez a korosztály leginkább az innováció orientált kultúrában végzi tevékenységét vezetőként vagy beosztottként. Jelen esetben beosztás szerint nem teszek különbséget a kitöltők között, hiszen a szervezeti kultúra egyformán hatással van a vezetőkre és a beosztottakra is, így nincs szükség ezek alapján különbséget tenni.

Az Y generáció jelenleg a 20-35 év közötti korosztályt jelenti. Jellemző a korosztályra, hogy nagyon aktívak, és szeretnek új kihívásokkal megbirkózni, úgy érzik nincs olyan akadály, ami

megállíthatná őket. Ezek a tényezők, amik alapján a feltételezésemet megalkottam, hiszen ezek a jellemzők az innováció orientált szervezeti kultúra meghatározásai is lehetnek.

Első lépésként a 70 év feletti, azaz veterán generációt ki kell vennem az adatok közül, hiszen csak egy kitöltés érkezett ebből a korosztályból. Ezután, mivel a vizsgálat alapfeltétele, hogy a mérések egymástól függetlenek legyenek, és az eloszlásuk normál, megvizsgálom, hogy a generációk és az innováció orientált kultúrát érintő kérdések között a belső varianciák nem különböznek egymástól szignifikánsan. A Levene teszt alkalmazásával megvizsgálom, hogy a szórások nem egyenlők, ez esetben a nullhipotézis elvethető és a szóráshomogenitás fog teljesülni. A szóráshomogenitás feltétele, hogy ez a statisztika nem szignifikáns, azaz  $p < 0,05$ . A mérést varianciaanalízissel végeztem, amelyben a független változó a generáció és a függő változó az innováció orientált szervezeti kultúrára vonatkozó kérdések. Először az innováció orientált szervezeti kultúrával kapcsolatos kérdéscsoport első kérdését elemeztem. Az eredményeket a következő táblázat mutatja.

8. A szervezeten belüli légkör a dinamizmusra, a növekedésre...			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,514	2	160	,084

**3. sz. táblázat: Szórás homogenitás a generáció és a szervezeti kultúra között**

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

A 3. sz. táblázatból látható, hogy a Levene teszt nem szignifikáns, mert értéke jóval nagyobb, mint 0,05. Ezáltal teljesül a szóráshomogenitás feltétele. Ebből az következik, hogy a szórások nem egyenlők, így a nullhipotézis elvethető a szóráshomogenitás teljesülése mellett. (Sajtos-Mitev, 2007) Ez azt jelenti, hogy a szervezeti kultúrához tartozó generációk szignifikánsan nem különböznek egymástól.

8. A szervezeten belüli légkör...	Sum of Squares	df1	Mean Square	F	Sig.
<b>Between Groups</b>	1,818	2	,909	,396	,673
<b>Within Groups</b>	366,943	160	2,293		
<b>Total</b>	368,761	162			

**4. sz. táblázat: A szervezeti kultúra és a generációk közti kapcsolat**

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

A 4. sz. táblázat alapján megállapítható, hogy az F próbához tartozó szignifikancia szint jóval nagyobb a megengedett 0,05-nél, az érték 0,673. Ezáltal az állapítható meg, hogy ennél

az innovációs szervezeti kultúrával kapcsolatos kérdésnél nincs szignifikáns különbség a generációk között. Ennél a kérdésnél tehát nem sikerült igazolni az alapfeltevést. A további 6 kérdés esetén is hasonló eredményeket értem el, melyek az 5. sz. táblázatban láthatók.

	<b>Levene Statistic</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>
8. A szervezeten belüli légkör...	2,514	2	160	,084
9. A szervezetet az innovációra...	,600	2	160	,549
10. A szervezet küldetése és jövőképe...	,647	2	160	,524
11. A szervezet vezérigazgatójára...	,505	2	160	,604
12. A szervezet középvezetői...	,871	2	160	,420
13. A szervezetnél az elismerést...	,582	2	160	,559
14. A szervezetnél a toborzási...	,408	2	160	,665

**5. sz. táblázat: A szervezeti kultúra és a generációk közti kapcsolat**

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

A táblázat alapján megállapítható, hogy egyik innováció orientált szervezeti kultúrára vonatkozó kérdés esetén sincs lehetőség az adatok kiértékelésére, hiszen a szignifikancia szint minden esetben jóval a megengedhető 0,05 felett alakulnak. Így az alapfeltetelezés, miszerint az Y generáció tagjai főként olyan szervezeteknél végzik tevékenységüket, ahol az innováció orientált kultúra a jellemző, el kell utasítanom. Mivel a korosztályok és a szervezeti kultúrák között szignifikáns kapcsolat nem mutatható ki, így az alapfeltetelezés elvetésre került. Az igazolódott be, hogy a szervezeti kultúrák és a generációk között sztochasztikus jellegű kapcsolat feltételezhető, ezen kérdőív alapján.

## 5. ÖSSZEFOGLALÁS

A vezetői magatartás igen sokféle lehet, hiszen minden vezető más-más tulajdonságokkal, attitűdökkel bír, és más-más helyzetek is változó vezetési stílust igényelnek. Viszont megfelelő vezetés nélkül egy szervezet nem lenne képes végrehajtani a céljai felé vezető úton az előre mutató lépéseket, melyeket végül a másik nagyon fontos szervezeti csoport a beosztottak hajtának végre.

A kutatásom egyik alapfeltételezése az volt, hogy amennyiben a szervezeteknél demokratikus vezetési magatartás a meghatározó, abban az esetben támogató szervezeti kultúrára alakul ki. Ez egy igen komplex vizsgálatot igényelt, hiszen több tényezőt is meg kellett határozni, és ezeket összehasonlítani. Az elméletek szerint a demokratikus vezetéshez a támogató szervezeti kultúra igazodik a leginkább, tehát vélhetően ez a kettő együtt jelenik meg a szervezeteknél. Mindkét tényező, tehát a vezetési magatartás és a szervezeti kultúra is előnyös a beosztottak számára, hiszen biztos és kellemes környezet fogadja őket a szervezetnél. A vizsgálat során viszont előtérbe került a célorientált szervezeti kultúra, amely a versengésre, a feszített munkára van kihegyezve. Ezt viszont sikerült a vizsgálatok segítségével kiszűrni. Így összességében megállapítható, hogy a vezetési magatartás biztosan hatással van a szervezet kultúrájára. Valamint sikerült kétségtől kizárni azt, hogy demokratikus vezetési magatartás esetén célorientált szervezeti kultúra a jellemző. Ezen felül bebizonyosodott a alapfeltételezésem, amit az elméletek alapoztak meg, miszerint egy szervezetnél demokratikus vezetői magatartás a meghatározó, abban az esetben, ha támogató szervezeti kultúra alakul ki.

A szervezeti kultúrák kapcsán tovább haladva a következő feltételezésem az innováció orientált szervezeti kultúrával volt kapcsolatos. Pontosan az Y generáció tagjai főként olyan szervezeteknél végzik tevékenységüket, ahol az innováció orientált kultúra a jellemző. Ezt a feltevést arra alapoztam, hogy az elméletek szerint az innováció orientált szervezeti kultúrára az a jellemző, hogy elősegítik a fejlődést, aktív és újító szervezetek, ahol megjelenik kockázatvállalás és dinamizmus. Ezek a tényezők nagyban hasonlítanak az Y generációra jellemzőkre, amelyek az aktivitás és proaktivitás, a megújulás, a dinamizmus, az új kihívások és kockázatok keresése, valamint az új innovációk utáni nagy érdeklődés. A vizsgálat során az lett az eredmény, hogy a korosztályok és a szervezeti kultúrák között szignifikáns kapcsolat nem mutatható ki, így az alapfeltételezés elvetésre került. Az igazolódott be, hogy a szervezeti kultúrák és a generációk között sztochasztikus jellegű kapcsolat feltételezhető, ezen kérdőív alapján.

## **FELHASZNÁLT IRODALOM**

Bakacsi Gyula (2010): A szervezeti magatartás alapjai. Gondolat Kiadó, Budapest.

Balogh Eszter (2013): A szervezeti struktúra vizsgálata, Patrocinium Kiadó, Budapest.

Bayer J. (1995): Vezetési modellek – vezetési stílusok, Vinton, Budapest.

Dobák Miklós, Antal Zsuzsanna (2010): Vezetés és szervezés - Szervezetek kialakítása és működtetése, Akadémiai Kiadó, Budapest.

Dr. Roóz József (2000): Vezetésmódszertan, Perfekt-PSZF, Budapest.

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

Heidrich Balázs (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment (Human Telex Consulting), Akadémiai Kiadó, Budapest.

Jávor István - Rozgonyi Tamás (2007): A szervezetek és a munka világa, Zsigmond Király Főiskola - L'Harmattan Kiadó, Budapest.

Klein Sándor (2001): Vezetés-és szervezetpszichológia, SHL Hungary Kft, Budapest.

Lewin, K. – Lippitt, P. – White, R. K. (1975): Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben, in: Pataki Ferenc (szerk.): Csoportdinamika, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.