

MATKÓ Andrea Emese

AZ ÖNKORMÁNYZATOK VEZETÉSE, SZERVEZETI KULTÚRÁJUK DIMENZIÓI

– A RÉGIÓ VERSENYKÉPESÉGÉT MEGHATÁROZÓ
SIKERESSÉGI FAKTOROK

A tanulmány célja, hogy azonosítsa a kapcsolatot a régió versenyképessége és az Észak-alföldi régió önkormányzatainak szervezeti kultúrája és vezetése között. A versenyképességi keretmodellek közül a Lengyel-féle piramismodell tartalmazza azt az alaptényezőt (az intézményi és társadalmi tőke, melynek meghatározó eleme a közigazgatás és az önkormányzatok működésének minőségi színvonala), melynek fejlesztésével a versenyképesség mutatói is javíthatók. Az intézményi és társadalmi tőkét mint alaptényezőt az ún. sikerességi faktorok befolyásolják. A szervezeti kultúra és vezetés vizsgálata a GLOBE nemzetközi kérdőívvel történt. A mintában 24 önkormányzat 193 középvezetője vett részt. A szervezeti kultúra dimenziói közül az önkormányzatot mint döntési központot a hatalmi távolság, a bizonytalanságkerülés, a teljesítményorientáció és a jövőorientáció dimenziói határozzák meg. A vezetőkre jellemző tulajdonságok közül a teljesítményorientált, jövőképpel bíró, karizmatikus, diplomatikus, szervezett tulajdonságok emelhetők ki. A régió társadalmi kohéziója szempontjából a szervezeti kultúra dimenziói közül a humánorientáció, a lojalitás, az asszertivitás és az individualizmus/kollektívizmus dimenziói válnak mérhetővé. A vezetői tulajdonságok közül a csoportintegrátor, a humánorientált, koordinátor és fejlődésorientált tulajdonságok segítik elő a társadalmi kohéziót.

Kulcsszavak: vezetés, szervezeti kultúra, sikerességi faktorok, versenyképesség, Észak-alföldi régió

Pfeffer (2002) szerint a versenyképesség meghatározó eszköze a sikeres vezetés és szervezeti kultúra. Magyarországon Lengyel Imre 2003-ban vizsgálta a versenyképesség elemeit, és kialakította a regionális versenyképesség elemzésére a piramismodell. A piramismodell a Huggins (2003) -féle hármas logikai felépítést követi. Az alapkategóriák a versenyképesség mérését lehetővé tevő mutatók, mint például a jövedelem, a munkatermelékenység és a foglalkoztatottság. Az alaptényezők, a versenyképesség alapkategóriáit közvetlenül meghatározó tényezők, amelyek tudatos fejlesztésével javulhat a régió versenyképessége és felgyorsítható a gazdasági fejlődés. Az alapkategóriákat és alaptényezőket közvetve, áttételesen befolyásoló tényezők a sikerességi faktorok, amelyek hosszabb időszakon keresztül módosulnak (Lengyel, 2003: p. 291.).

Az egyik meghatározó alaptényező az intézményi és társadalmi tőke, melynek meghatározó eleme a közigazgatás és az önkormányzatok működésének minőségi színvonala. Az EU-ban egyre inkább megfigyelhető, hogy az önkormányzatok hatékonyságának javítására sikeresen alkalmazzák a vállalati menedzsment elveit és gyakorlatát. Jelen tanulmány egy összetett kutatás része, melynek során együtt vizsgáltam az önkormányzatok szervezeti kultúráját és vezetését az Észak-alföldi régióban. A régió 24 önkormányzatánál kvantitatív kutatást végeztem, a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kérdőív segítségével. A tanulmány a 2008-ban és 2012-ben végzett szervezeti kultúra és vezetésvizsgálati eredményeket mutatja be.

Az Észak-alföldi régió helyzete Magyarország régiói között a versenyképesség néhány tényezője szempontjából

Az Észak-alföldi régió versenyképességét a kutatás alapjául választott Lengyel-féle modell sikerességi faktorai, alaptényezői és alapkategóriái logikája mentén vizsgáltam néhány mutató segítségével.

Észak-Alföld a társadalmi és a gazdasági szerkezet alapjainak összehasonlításában

Észak-Alföld népessége 2004-ben 1 547 003, ami 2010-re 1 492 502-re csökkent követve az országos népességcsökkenés trendjét. Ez alól csak a népességszámban is első Közép-Magyarország a kivétel. Az Észak-alföldi régió népességét tekintve a második legnépesebb régió.

A legtöbb működő vállalkozás Közép-Magyarországon található. Az Észak-alföldi régió a működő vállalkozások számában második a régiók között, de jóval kisebb számban vannak jelen vállalkozások, mint Közép-Magyarországon. A magyarországi régiókban 2004 és 2007 között fokozatosan csökkentek a működő vállalkozások.

Észak-Alföld a kutatásfejlesztési ráfordítások és foglalkoztatottság összehasonlításában

A régiók versenyképességének és gazdasági aktivitásának másik fontos tényezője a régióban zajló kutatásfejlesztési tevékenység. Az Észak-Alföldön a K+F-re fordított összeg 2004-ben 14,8, 2010-ben 27,3 milliárd forintot tett ki, ez 2007-től kezdve az utolsó helyet jelenti a régiók között. Pozitív tény, hogy a kutatás-fejlesztés évről évre növekvő tendenciát mutat hazánkban, amit a 2008-as gazdasági események sem befolyásoltak. A K+F foglalkoztatottságban is Közép-Magyarország az első, az Észak-Alföld értékei nem érik el ennek az értéknek a 20%-át sem. Az Észak-Alföldön 2005-ben ez 4869, 2010-ben 5068 fő, alapvetően növekvő tendenciát mutat.

Észak-Alföld a térségi jövedelem és a foglalkoztatottság szempontjából

Az 1. táblázat a bruttó hazai össztermék és az egy főre jutó GDP változását mutatja 2004–2010 között. Amint az a táblázatból is látszik, Közép-Magyarország magasan vezet a térségi GDP szempontjából a többi régió előtt. Az Észak-Alföld Közép-Magyarország GDP-jének mintegy ötödével, az országos értéknek pedig mintegy tizedével bír. Megfigyelhető az is, hogy a 2008-

1. táblázat

A bruttó hazai össztermék régióként
2004–2010

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
GDP (M Ft)							
Közép-Magyarország	9 246 768	10 046 014	11 058 131	11 841 445	12 677 005	12 562 518	12 953 323
Közép-Dunántúl	2 150 910	2 292 655	2 376 068	2 544 476	2 650 012	2 347 793	2 546 335
Nyugat-Dunántúl	2 124 105	2 179 641	2 370 641	2 426 158	2 570 234	2 383 820	2 649 596
Dél-Dunántúl	1 414 016	1 476 520	1 542 342	1 629 897	1 734 215	1 684 945	1 713 966
Észak-Magyarország	1 708 821	1 832 153	1 906 044	1 974 628	2 031 155	1 909 321	1 952 307
Észak-Alföld	2 074 748	2 154 289	2 290 663	2 374 721	2 510 188	2 492 371	2 513 925
Dél-Alföld	1 945 650	2 037 011	2 131 151	2 198 592	2 370 496	2 245 712	2 277 887
Ország összesen	20 665 018	22 018 283	23 675 040	24 989 917	26 543 305	25 626 480	26 607 339
egy főre eső GDP (M Ft/fő)							
Közép-Magyarország	3 261	3 527	3 861	4 104	4 354	4 275	4 374
Közép-Dunántúl	1 934	2 066	2 145	2 300	2 400	2 133	2 322
Nyugat-Dunántúl	2 120	2 179	2 371	2 429	2 575	2 390	2 661
Dél-Dunántúl	1 442	1 516	1 591	1 691	1 813	1 773	1 815
Észak-Magyarország	1 340	1 447	1 517	1 587	1 651	1 570	1 624
Észak-Alföld	1 343	1 401	1 498	1 563	1 664	1 664	1 690
Dél-Alföld	1 433	1 508	1 585	1 643	1 782	1 699	1 734
Országosan	2 045	2 183	2 351	2 485	2 644	2 557	2 661

(Forrás: KSH, 2013)

as válság az egyébként az EU-csatlakozás óta töretlen növekedést megakasztotta, és mindegyik régióban, így az Észak-Alföldön is visszaesést okozott 2009-ben.

Az egy főre eső GDP értéke, ami a munkatermelékenységet mutatja, szintén a Közép-magyarországi régióban a legmagasabb. Észak-Alföld Közép-Magyarországhoz képest kevesebb, mintegy 40%-os, az országos értékhez képest mintegy 65%-os teljesítménnyel bír. Ez a teljesítmény az évtized végén a régiók között az utolsó előtti helyet jelenti számára. Korábban ettől is rosszabb volt a helyzete, amikor is négy éven át az utolsó helyet foglalta el.

A 2. táblázat a foglalkoztatottak és a munkanél-

A munkanélküliségi ráta, ami a munkanélküliek számát (hányadát) a foglalkoztatottakból és a munkanélküliekből álló, gazdaságilag aktív népesség arányában adja meg, szintén fontos összehasonlító mutatója a népesség gazdasági aktivitásának. Ebben szintén Közép-Magyarország vezet, itt a legalacsonyabb a ráta. Az Észak-Alföld Közép-Magyarországhoz képest 1,5-2,5-szeres mutatóval bír, az országos értéket 1-3%-kal haladja meg. Ezzel stabilan az utolsó előtti helyen szerepel a régiók között. Csökkenés csak 2007-ben mutatkozott, ami azonban 2008-ra újra nőtt. A válság hatására 2009-re a helyzet tovább romlott, és a régióban a munkanélküliségi ráta 2010-re tovább nőtt. A verseny-

2. táblázat

**A foglalkoztatottak száma és a munkanélküliség alakulása régióként
2004-2010 között**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
A foglalkoztatottak száma (ezer fő)							
Közép-Magyarország	1226,3	1238,9	1241,1	1249,1	1246,9	1239,2	1228,8
Közép-Dunántúl	455,3	459,5	466,4	466,7	459,4	435,1	433,1
Nyugat-Dunántúl	424,6	425,5	428,0	433,8	424,7	408,5	404,3
Dél-Dunántúl	350,9	353,6	351,4	335,2	335,5	337,8	342,1
Észak-Magyarország	431,1	418,7	422,8	424,3	410,2	396,7	392,5
Észak-Alföld	523,5	517,4	529,5	521,7	513,1	489,1	497,4
Dél-Alföld	488,7	487,9	490,9	495,4	489,6	475,5	483,1
Ország összesen	3900,4	3901,5	3930,1	3926,2	3879,4	3781,9	3781,2
A munkanélküliségi ráta (%)							
Közép-Magyarország	4,5	5,2	5,1	4,7	4,6	6,6	8,9
Közép-Dunántúl	5,6	6,3	6,1	5,0	5,8	9,3	10,3
Nyugat-Dunántúl	4,6	5,9	5,7	5,0	4,9	8,6	9,2
Dél-Dunántúl	7,3	8,8	9,0	10,0	10,3	11,0	12,1
Észak-Magyarország	9,7	10,6	11,0	12,3	13,4	15,2	16,0
Észak-Alföld	7,2	9,1	10,9	10,8	12,0	14,2	14,5
Dél-Alföld	6,3	8,2	7,8	7,9	8,7	10,6	10,6
Országosan	6,1	7,2	7,5	7,4	7,8	10,0	11,2

(Forrás: KSH, 2013)

küliség alakulását foglalja össze 2004 és 2010 között. A táblázatból látszik, hogy a foglalkoztatottak számában Közép-Magyarország értékei a legmagasabbak a régiók között is. Az Észak-Alföldön a Közép-Magyarországon foglalkoztatottak mintegy 40%-a, az országos értéknek pedig mintegy 12-13%-a található. Megfigyelhető az is, hogy a 2008-as válság országosan és a Dél-Dunántúlt kivéve mindegyik régióban, így az Észak-Alföldön is visszaesést hozott a 2009-es foglalkoztatottságban, ami a 2010-es évre néhány régióban nőtt, de nem érte el a korábbi értékeket.

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

A területi versenyképesség meghatározásai és modelljei

A régiók kapcsán szót kell ejtenünk a verseny, a versenyképesség fogalmáról, mert egy gyakran megjelenő és döntő jelentőségű fogalomvá vált a gazdaság- és területfejlesztés kérdéseivel foglalkozó tanulmányok-

ban. A verseny fogalmát sokan sokféleképpen határozták meg. Az egyik legátfogóbb megközelítés szerint „a verseny két vagy több szereplő egymással szembeni előnyszerzésre irányuló, adott szabályok közt zajló tevékenysége” (Chikán, 1998: p. 98.).

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

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

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

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

Lengyel (2003) megfogalmazása szerint a régió versenyképessége a nyitott gazdaságban a viszonylag magas jövedelemmel és a magas foglalkoztatottsági szint létrehozásával áll szoros kapcsolatban. Az utóbbi évtizedekben a versenyképesség egy ország, illetve régió gazdasági fejlettségének fontos fokmérője lett.

Az *Európai Unió* is megalkotta saját versenyképességi modelljét 1996-ban, melyet *versenyképességi piramisnak* nevezett el. A piramis csúcsa az életszínvonal, ugyanis az EU a versenyképességet a tagállamok állampolgárainak életszínvonalának növekedésében látja. Az életszínvonalat meghatározó két tényező: a foglalkoztatási ráta és a termelékenység, azaz a versenyképesség fokozásához nélkülözhetetlen a foglalkoztatottság növelése és a termelékenység ösztönzése. A termelékenység a piaci teljesítmény és pénzügyi teljesítmény függvényében változik, amit az immateriális befektetések, az innováció, a beruházások és az infrastruktúra befolyásol. A modell az immateriális befektetések és az innováció kiemelésével a tudásalapú gazda-

ság és a társadalom megteremtésének és fejlesztésének szempontjait is hangsúlyozza.

A regionális versenyképesség mérésében az egyik legelterjedtebb elemzési, mérési modell „A területi versenyképesség háromszintű modellje” Huggins (2003) és Lengyel (2003).

A modell lényege a szintek egymásra épülése. Az inputok színvonalától függ a gazdasági teljesítmény, ennek eredményeként a növekvő munkabérek és a csökkenő munkanélküliség által megvalósulhatnak az elvárt társadalmi célok (jólét, foglalkoztatottság):

1. mérési szint: a területi egység versenyképességét hosszabb távon befolyásoló inputok,
2. mérési szint: a megvalósult versenyképesség mérése a termelékenységgel,
3. mérési szint: a versenyképesség eredményei, amelyek megjelennek a növekvő munkabérekben és az új munkahelyekben” (Lengyel, 2003: p. 276.).

Hazánkban a legelterjedtebb elemzési keretrendszer – melynek empirikus tesztelése is ismert – a Lengyel (2000, 2003, 2006) által kidolgozott regionális versenyképesség piramismodellje.

A régió fogalmát háromféleképpen lehet definiálni (Lengyel, 2000: p. 967.):

- politikai régió (political region), másképpen köz-igazgatási-statisztikai régió, amely általában köz-igazgatási, területi tervezési és információgyűjtési (statisztikai) szempontokat helyez előtérbe, több esetben az ország adminisztratív területi beosztásának egyik szintje – tipikus példa erre az Európai Unió NUTS-rendszere,
- csomóponti régió (nodal region), amely a gazdasági tevékenységek térbeli sűrűsödéséből indul ki, általában egy vagy több nagyvárost és vonzáskörzetet tartalmaz – ezt a fajta régiót általában a közgazdasági modellezés használja, tipikus példa az úgynevezett Thunen-modell (Samuelson, 1983),
- homogén régió (homogeneous region), amelynek részei nagyon hasonló természeti, társadalmi vagy gazdasági jellemzőkkel bírnak – ilyenek például a foglalkoztatási (munkaügyi) körzetek.

A piramismodell a Huggins (2003) -féle hármas logikai felépítést követi:

- alapkategóriák: a versenyképesség mérését lehetővé tevő mutatók – jövedelem, munkatermelékenység és foglalkoztatottság,
- alaptényezők: a versenyképesség alapkategóriáit közvetlenül meghatározó gazdasági tényezők – tudatos fejlesztésekkel javulhat a régió versenyképessége és felgyorsítható a gazdasági fejlődés,

- sikerességi faktorok: az alapkategóriákat és alap-
tényezőket közvetve, áttételesen befolyásoló tényezők – amelyek hosszabb időszakon keresztül módosulnak (Lengyel, 2003: p. 291.).

„A modell talapzatát a hosszú távú fejlődéshez elengedhetetlen társadalmi, gazdasági, környezeti és településszerkezeti sikerességi faktorok alkotják. A piramis középső részén a gazdaságfejlesztéshez alkalmazható alaptényezők találhatók, amelyekre az egységes versenyképesség definíciójában szereplő alapkategóriák (versenyképességi mutatók) épülnek. Míg a piramis csúcán a végső cél, a régió lakosságának életszínvonala, életminősége található” (Lengyel, 2003: p. 292.).

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

Az öt tényező a következő:

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

„A régiók versenyképességét hosszabb távon, áttételesen keresztül befolyásoló tényezők köre igen összetett, amit napjainkban a sikeresség fogalma fog össze. Egyértelműen kiderült, hogy a versenyképességet hosszabb távú társadalmi, környezeti és egyéb folyamatok is befolyásolják, amely közvetve ható tényezőket *sikerességi faktoroknak* nevezzük. A sikerességi faktorokat két csoportba sorolhatjuk, amelyek két szintet alkot-

nak. A felső szint az EU-ban elvégzett, a hatodik regionális jelentésben is felhasznált empirikus vizsgálatból származó tényezőket tartalmazza. Ezek a faktorok szoros kapcsolatban állnak az alaptényezőkkel, mivel főleg gazdasági jellegű szempontokat fogalmazznak meg. Azonban a fejlődést több olyan faktor is befolyásolja, amelyek inkább gazdaságon kívüli szempontokat fejtenek ki. A sikerességi faktorok alsó szintje ezeket a regionális fejlődésre hosszabb időtávon keresztül ható társadalmi környezeti-települési feltételeket fogja át” (Lengyel, 2003: p. 299-302.).

A felső szinten szereplő gazdasági faktorok:

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

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

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

A versenyképességi modellek egyik csoportja a gazdasági szervezeteket modellezi, a másik csoport a térségek – országok vagy régiók – versenyképességét méri.

A versenyképességi modellek közül a Lengyel-féle piramismodell azonosítja azokat az alaptényezőket, amelyek tudatos fejlesztésével a versenyképesség mérését lehetővé tevő mutatók javíthatók. A modell logi-

kája mentén az önkormányzatoknál az alaptényezők fejlesztéséhez közvetlenül és esetenként közvetve hozzájáruló sikerességi faktorok: az önkormányzatok mint döntési központok és az önkormányzatok szerepe a társadalmi kohézió kialakításában.

Az önkormányzatok mint döntési központok a szervezeti kultúra dimenziói révén mérhetők. A szervezeti kultúra dimenziói közül az önkormányzatot mint döntési központot a hatalmi távolság, a bizonytalanság-kerülés, 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 régió társadalmi kohéziója mint sikerességi faktor az önkormányzatok esetében az együttműködés és a regionális identitás kialakítás 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, a koordinátor és a fejlődésorientált tulajdonságok segítik elő a társadalmi kohéziót.

A kutatásmódszertan

A kultúrakutatás során kvantitatív módszertant alkalmaztam. Kvantitatív módszerként kérdőíves vizsgálatot végeztem a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) nemzetközi kérdőív segítségével, melyet az Észak-alföldi régió önkormányzatainak középvezetői töltöttek ki. A választást indokolta, hogy számos hazai kutatás (Málovics, 2000; Bakacsi, 2001; Chikán, 2004; Mikulás, 2011) szintén a GLOBE nemzetközi kérdőívet alkalmazta, másfelől a középvezetők jobb rálátással rendelkeznek a szervezet egészére, illetve a középvezetők implicit leadership felfogása és a szervezeti kultúráról alkotott képe bontakozik ki a kérdőív segítségével.

A mintában szereplő önkormányzatok kiválasztása az ún. kvótakiválasztással történt. Ezt a nem véletlen mintavételi módszert az elméleti és gyakorlati statisztikusok átmenetnek tekintik a véletlen és tudatos kiválasztási módszerek között. A kvótakiválasztásnál az alapsokaságot területi elvek szerint körzetekre lehet osztani, mely jelen esetben az Észak-alföldi régió, azon belül pedig a régiót alkotó megyék. Az előre kialakított kvótalista alapján véletlenszerűen történt az önkormányzatok kiválasztása, hogy a minta hűen tükrözze az alapsokaságot. A módszer lényege

a rétegzett mintavétel alapelveéhez hasonló, mivel a kvótamódszer 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 jellemzi a sokaságot (Lehota, 2001: p. 193–196.).

A kutatásra első alkalommal 2008-ban került sor, személyes találkozások alkalmával. A kérdőív hosszú terjedelme miatt félő volt, hogy az önkormányzati dolgozók elfoglaltságuk miatt nem tudják kitölteni. A második felmérés 2012-ben zajlott, aminek keretében ismét személyes találkozások révén, a 24 önkormányzat 193 középvezetője kitöltötte a kérdőívet.

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

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

A GLOBE-kérdőív által kapott eredményeket klaszteranalízis segítségével vizsgáltam meg. Céлом olyan klaszterek 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 egységeket tudjuk csoportosítani, hanem változócsoportok kialakítására is lehetőség van. Dolgozatomban a legelterjedtebb Ward-féle módszert alkalmaztam, mert ez kifejezetten törekszik arra, hogy a csoportosítást minimális információvesztéssel hajtsa végre. A klaszterelemzés érvényesíté-

sét 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 GLOBE-vizsgálat 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, ami erősíti a klaszterelemzés érvényességét.

A szervezeti kultúra

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

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

A szervezeti kultúra lényegében egyfajta szociális összetartó erő, látható és láthatatlan elemekkel (Daft, 2008). Ezen elemekből felépített szervezeti kultúra alakítja az intézmény, a szervezet munkatársainak identitás- és környezettudatát, pozitív hatásként elősegítheti a célokkal való azonosulást, valamint stabilitást és egyszerűséget eredményez, ahogy a kultúrát általánosságban is a múlt történelmének, a jelen cselekedeteink és hozzáállásaink, valamint jövőnkőről alkotott elképzeléseink összességének tekinthetjük (Bhagat – Kedia – Perez – Moustafa, 2004).

A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott és közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere (Adler, 2008; Alvesson, 1993; Dankó, 2000/2). Ezt elfogadva a szervezeti kultúrát az új tagoknak is átadják mint a problémák megoldásának követendő mintáját és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot (Hatch, 1993, 1997). Ezek az előfeltevések lényegében a tudat mélyén működnek.

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

A vezetés

Torgersen – Weinstock (1979) szerint a vezetés a legrégebb tudomány s a legújabb művészet (Bilanics, 2008: p. 12.). A vezetést meghatározhatjuk mint egyének vagy csoportok viselkedésének befolyásolására irányuló tevékenységet (Ternovszky, 2000).

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

A XIX. században megjelenő önálló gazdasági szervezetek életre keltik a menedzsmentszemléletű vezetés kialakítását. A technológia fejlődésével a vezetés fejlődése párhuzamosan ment végbe (Barta, 2004).

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

A vezetők eddig rövid távon gondolkodtak, nem keresték az együttműködés lehetőségét sem egymással, sem a munkavállalókkal, nem fordítottak hangsúlyt a képzésre és a motiválásra. A XXI. században a sikerhez olyan beállítottságú vezetőkre lesz szükség, akik jövőképet tudnak adni a munkatársaknak, akik a működési hatékonyság folyamatos biztosítása mellett stratégiai szemlélettel is rendelkeznek, akik időben tudnak változtatni, akik nem parancsnokok, hanem támogató, edzőtípusú vezetők, továbbá képesek egy általános érvényű értékrend megalkotásához, és munkatársaikat kreativitásra, energiáik felszabadítására tudják ösztönözni. Emellett a vezetőnek globális gondolkodónak és jó politikusnak is kell lennie, aki képes hazai és nemzetközi kapcsolatok kiépítésére és fenntartására.

A vezető a XXI. században akkor képes szervezetét megfelelően irányítani, ha képes jövőképet kialakítani, képes gyorsan reagálni a környezeti változásokra, eze-

ket a változásokat időben tudja érzékelni, és a jövőre nézve időben elkezdni a változtatások bevezetését.

Az ilyen vezető belátja, hogy egymaga nem képes minden helyzetre azonnal reagálni, ezért egyrészt támaszkodnia kell munkatársaira, másrészt pedig neki is állandóan tanulnia kell.

Az ilyen szervezetek olyan versenyelőnyvel rendelkeznek, amelyet nehéz lemásolni. A szervezetben dolgozók minősége hosszú távon biztosítja a sikeres működést, ezért is meghatározó, hogy milyen a szervezetben belüli értékelés, motiválás és jutalmazás.

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

- *előrettekintő, jövőorientált szemlélet*, mely magában foglalja a jövőképzalkotást és a stratégiaalkotást, illetve a bizonytalanság- és kockázatkezelést,
- *a bonyolultság kezelése*: konfliktuskezelés, hazai és nemzetközi összefüggések érzékelése, koalícióépítés,
- *az emberekkel való bánás képessége*: felismerni, hogy a munkaerő a legfontosabb erőforrás, csapatalkotás, csapatmunka kialakítása és erősítése, edzői, támogatói, példamutató szerep,
- *etikus magatartás*: társadalmi és környezeti felelősség, kockázatviselői szemlélet, értékteremtés,
- *változtatási képességek*: a változtatási igény korai felismerése, rugalmasság, a változtatáshoz szükséges döntési képesség, kreativitás, folyamatos tanulás, az emberek megnyerése a változtatás ügyének (Csáth, 2004: p. 85.).

Handy szerint a cégeknek a XXI. században „közösségekké” kell válniuk. A közösségen belül az emberek nem munkavállalók, hanem felelős polgárok.

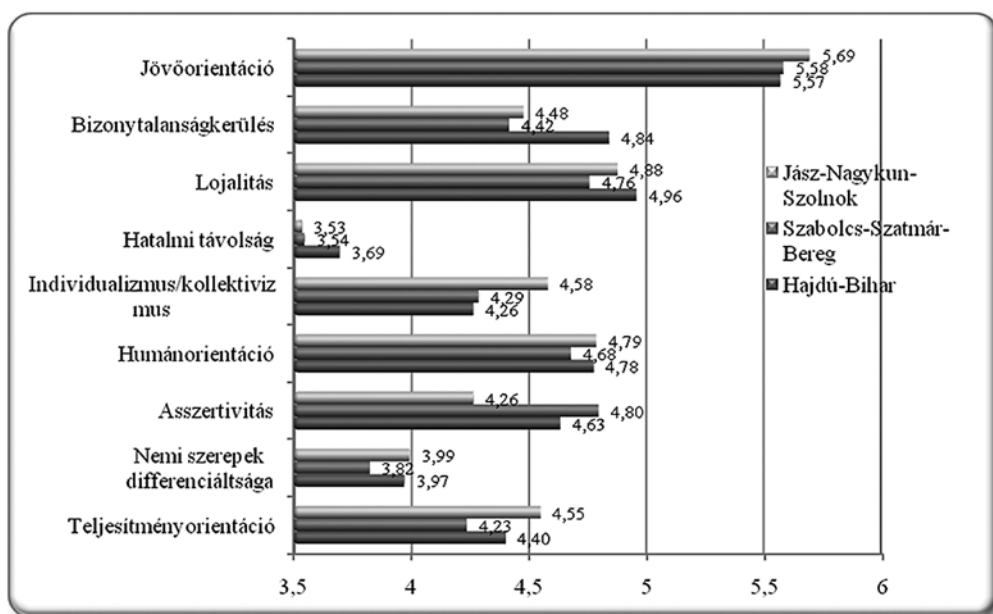
Kutatási eredmények

A három megye a szervezeti kultúra észlelt értékei (1. 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 megtalálható. A csapatmunka és az együttműködés nélkül nem lehetne 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. Szignifikáns különbség a Kruskal-Wallis teszt alapján 5%-os szignifikanciaszinten a bizonytalanságkerülés ($\chi^2=6,583; szf=2; p=0,037$) változónál volt kimutatható. Az asszertivitás ($\chi^2=5,088; szf=2; p=0,078$) esetén csak 10%-os szignifikanciaszinten 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 $p=0,258$).

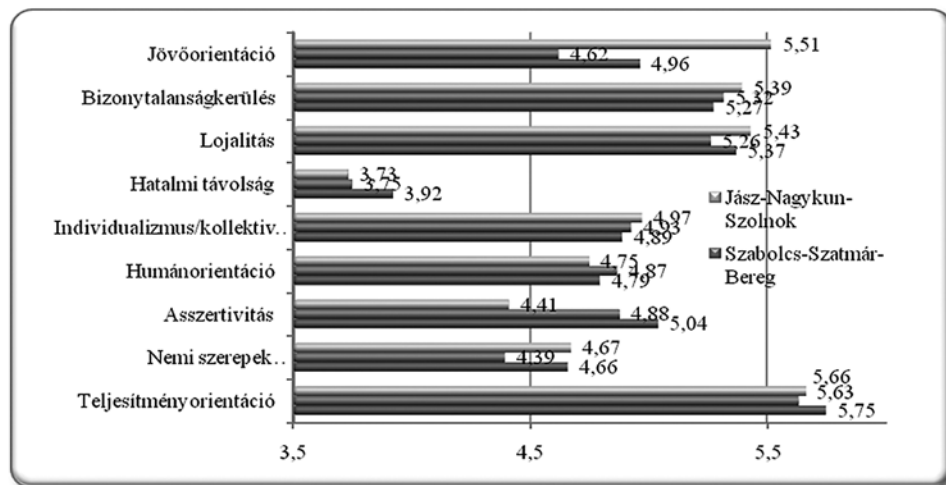
1. ábra

Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának mért értékei az egyes megyék esetében 2008-ban, az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



(Forrás: saját szerkesztés) n=386

Szervezeti szintű elvárt kultúra változói megyénként 2008-ban, az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



(Forrás: saját szerkesztés) n=386

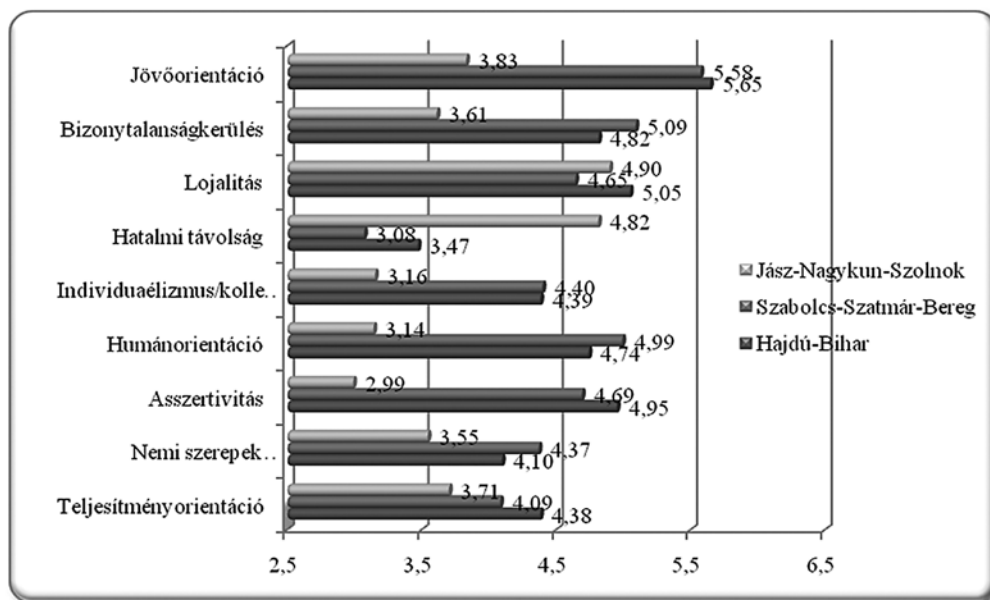
2. ábra legjellemzőbb, a másik két megyéhez viszonyítva, de a teljesítményorientáció, a nem szerepek differenciáltsága, a rámenősség, a kollektívizmus, a bizonytalanságkerülés és a jövőorientáció kevésbé jellemzőbb erre a megyére, mint Hajdú-Bihar vagy Szabolcs-Szatmár-Bereg. A jövőorientáció és bizonytalanságkerülés sokkal nagyobb mértékben van jelen Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében. A lojalitás viszont mindhárom megye esetében jelen van (3. ábra). A teljesítményorientáció és

A teljesítményorientáció és az asszertivitás, valamint a hatalmi távolság dimenziói Hajdú-Bihar megyében lennének kívánatosabbak a jövőre nézve. A humánorientációt relatíve jobban szeretnék erősíteni a jövőben Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében. Jász-Nagykun-Szolnok megyében a nem 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 (2. ábra).

Az elvárt értékekben és a kultúraváltozóknak tehát nincs számottevő különbség a régió egyes megyéi között. Szignifikáns különbség a Kruskal-Wallis teszt alapján 5%-os szignifikanciaszinten a nem szerepek differenciáltsága ($\chi^2=7,218$; szf=2;p=0,027), az asszertivitás ($\chi^2=6,851$; szf=2;p=0,032) és a jövőorientáció ($\chi^2=13,051$; szf=2;p=0,001) változóknál volt kimutatható.

A megyék esetében jellemző, hogy Jász-Nagykun-Szolnok megyében a hatalmi távolság megléte a

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



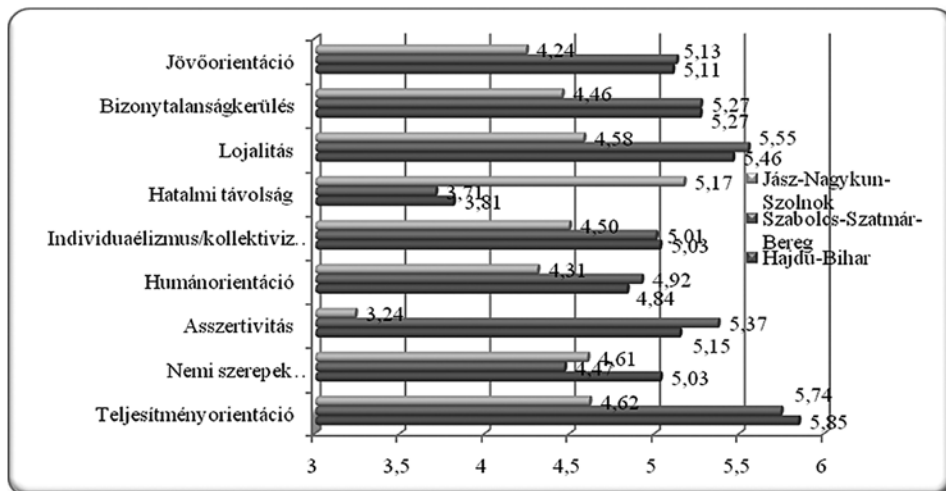
(Forrás: saját szerkesztés) n=386

az individualizmus/kollektívizmus vizsgálata ANOVA-elemzéssel történt, melynek során megállapítottam a szignifikáns különbséget a megyék között e két tényezőben ($F=6,902$; $p<0,001$ és $F=11,778$; $p<0,001$). A lojalitást ($\chi^2=0,955$, $df=2$, $p=0,620$) kivéve az összes többi dimenzió mentén különbség adódott 95%-os megbízhatósággal, a megyék között a Kruskal-Wallis elemzéssel ($p<0,05$).

VEZETÉSTUDOMÁNY

4. ábra A vezetés vizsgálata

Szervezeti szintű elvárt kultúráváltozók megyénként 2012-ben, az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



(Forrás: saját szerkesztés) n=386

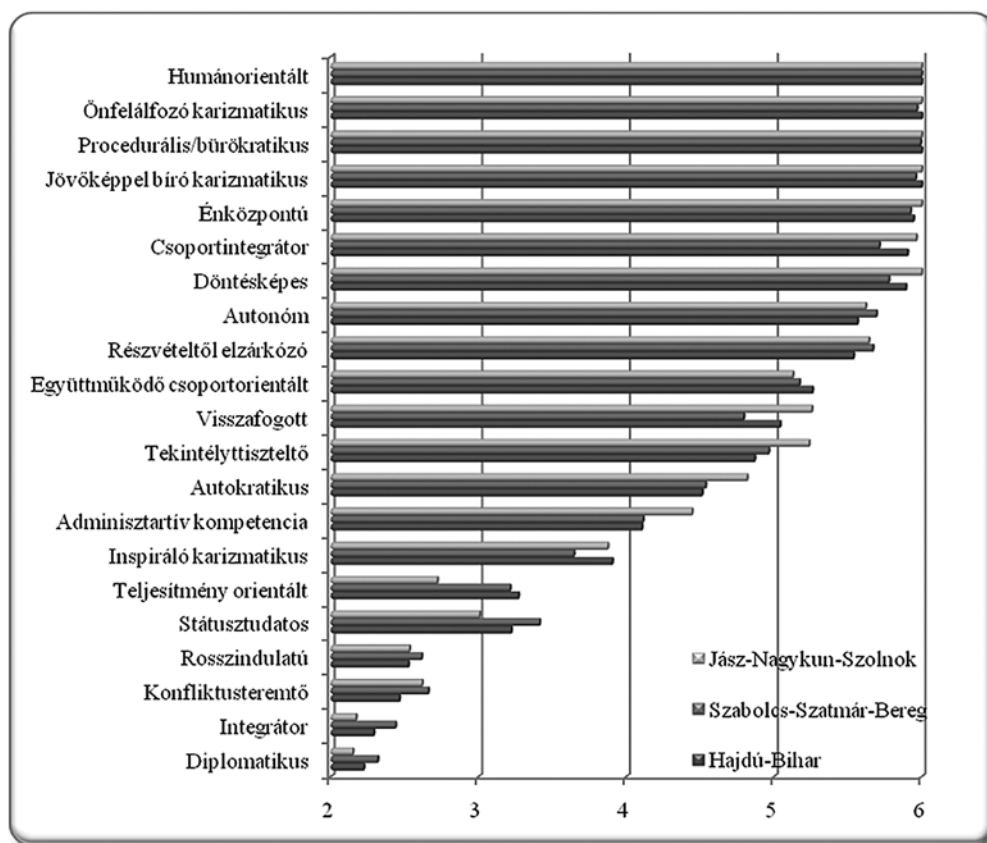
Hajdú-Bihar megye esetében a teljesítményorientáció még erősebb megléte lenne kívánatos a jövő szempontjából. Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a nemi szerepek differenciáltságának kellene a jövőben inkább jellemzőnek lennie a szervezetre. Jász-Nagykun-Szolnok megye esetében a hatalmi távolságot kellene csökkenteni. Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a teljesítményorientációt, a humánorientációt, a kollektívizmust, a bizonytalanságkerülést és a jövőorientációt a jövőben is erősíteni kellene (4. ábra).

Az individualizmus/kollektívizmus vizsgálata ANOVA-elemzéssel történt, melynek során megállapítottam a szignifikáns különbséget a megyék között ($F=6,056$; $p<0,001$). Az összes többi dimenzió mentén különbség adódott, 95%-os megbízhatósággal, a megyék között a Kruskal-Wallis elemzéssel ($p<0,05$).

Hajdú-Bihar megyére jobban jellemző az önfeláldozó karizmatikus, az együttműködő csoportorientált, az inspiráló karizmatikus, valamint a teljesítményorientált változó. Az autonóm, az ezzel összefüggő részvételtől elzárkózó, a diplomatikusan, a konfliktusteremtő és a státustudatosság Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében inkább jellemző, mint a másik két megyében. Jász-Nagykun-Szolnok megyében a humánorientált, a procedurális, a jövőképpel bíró karizmatikus, az énközpontú, a csoportintegrátor, a döntésképes és a visszafogott leadership változók kerültek előtérbe (5. ábra).

5. ábra

A 21 leadership változó megye szerint 2008-ban, az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



(Forrás: saját szerkesztés) n=386

VEZETÉSTUDOMÁNY

A Kruskal-Wallis-féle elemzéssel az 1. táblázatban látható tényezők mentén adódott szignifikáns különbség 95%-os megbízhatósággal.

1. táblázat

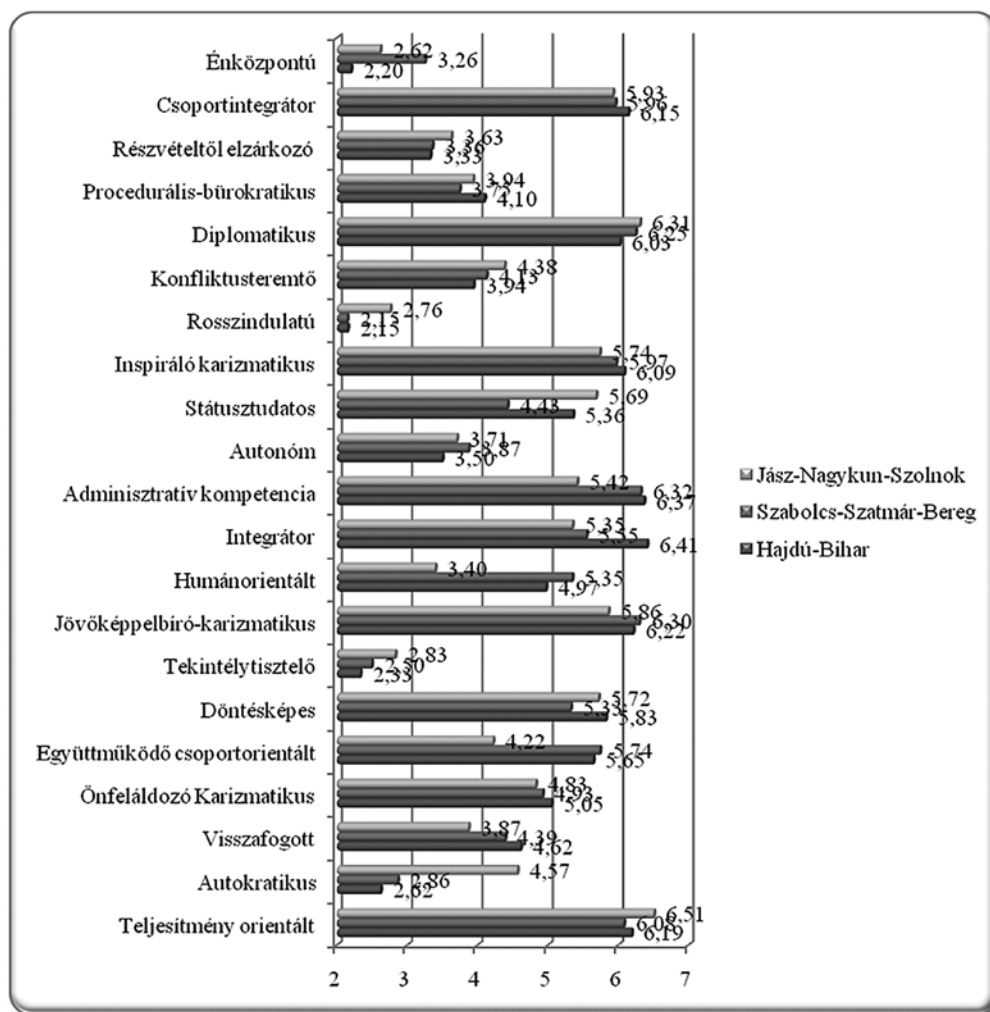
A Kruskal-Wallis-féle elemzéssel mért tulajdonságok

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

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

Hajdú-Bihar megyére az integritás, a nyugodtság és a procedurálisság a jellemző. Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében az énközpontú és az autonóm leadership változók jobban jellemzőek az önkormányzatok vezetésére, mint a másik két megye esetében (6. ábra). Jász-Nagykun-Szolnok megyére az autokratikus, a státustisztelet és a rosszindulatúság jellemző. Mindhárom megye esetében meghatározó a teljesítményorientáció, a csoportintegritás, a karizmatikus inspiráció és a diplomatikususság. Egyik megye sem preferálja a tekintélytiszteletet. A Kruskal-Wallis-féle elemzéssel 5%-os szignifikancia szinten csak az alábbi tényezők megítélése nem különbözött megyék szerint: karizmatikus-önfeláldozó (Chi²=2,533, df=2, p=0,281), diplomatikus (Chi²=5,131, df=2, p=0,077), nem-résztvevő (Chi²=3,956, df=2, p=0,138), a többi 21 elsődleges leadership változó mentén szignifikáns különbség adódott a megyék között.

A 21 elsődleges leadership változó megye szerint 2012-ben az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



(Forrás: saját szerkesztés) n=386

6. ábra

Összegzés

A szervezeti kultúra dimenziói közül az önkormányzatot mint döntési központot a hatalmi távolság, a bizonytalanságkerülés, a teljesítményorientáció és a jövőorientáció dimenziói határozzák meg, melyek vizsgálatával válik mérhetővé az önkormányzatok szervezeti kultúrája és vezetése közötti kapcsolat mint sikerességi faktor. Az önkormányzatot mint döntési központot irányító vezetőkre jellemző tulajdonságok közül a teljesítményorientált, jövőképpel bíró, karizmatikus, diplomatikus, szervezett tulajdonságok emelhetők ki. Ezt az Észak-alföldi régió önkormányzatainak középvezetői is ugyanígy ítélték meg.

A régió társadalmi kohéziója mint sikerességi faktor az önkormányzatok esetében az

együttműködés és a regionális identitáskialakítás faktoraiiban realizálódik. A szervezeti kultúra dimenziói közül a humánorientáció, a lojalitás, az asszertivitás és az individualizmus/kollektívizmus dimenziói által válnak mérhetővé. A vezetői tulajdonságok közül a csoport-integrátor, a humánorientált koordinátor és fejlődésorientált tulajdonságok segítik elő a társadalmi kohéziót.

Felhasznált irodalom

- Adler, N.J.* (2008): International Dimension of Organisational Behaviour. Mason, Ohio: Thompson Learning Inc.
- Alvesson, M.* (1993): Cultural Perspectives on Organizations. Cambridge: Cambridge University Press
- Bakacsi Gy.* (2001): Changing Cultures In The Mirror of Globe Research World Futures Studies Federation és a BKÁE Jövőkutató Központja The youth for a less selfish future: changing values – forming new societies. Budapest Futures Course 2001 Summer Course konferencia. 2001. augusztus 25 – Szeptember 1, Bp.
- Barta J.* (szerk.) (2004): Egyetemes történelem 21. századi enciklopédia sorozat. Budapest: Pannonica Kiadó
- Bhagat, R.S. – Kedia, B.L. – Perez, L.M. – Moustafa, K.S.* (2004): The Role of Subjective Culture in Organizations: Progress and Pitfalls Twenty Years Later. in: B. J. Punnett – O. Shenkar (Eds.) (2004): Handbook for international management research. Ann Arbor: University of Michigan Press: p. 189–208.
- Bilanics Á.* (2008): Vezetési feladatok változásainak vizsgálata agrárgazdasági szervezetekben. PhD értekezés. Debrecen: Debreceni Egyetem
- Chikán A. – Czakó E.* (2004): Kutatási tervtanulmány, Versenyben a világgal 2004–2006 gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás, 1. sz. műhelytanulmány, http://edok.lib.uni-corvinus.hu/137/1/1_mht_tervtan.pdf, 2012. 10. 15. 14:21
- Chikán A.* (1998): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Budapest: Aula Kiadó
- Csath M.* (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Daft, R.L.* (2008): Organization Theory and Design. 10th edition. South-Western CENGAGE Learning (ISBN 978-0-324-59889-6)
- Dankó L.* (2000/2): Interkulturális (cross-culture) marketing: válasz a szociokulturális különbségekre. Marketing & Menedzsment, 34: p. 52–56.
- Gulyás L. – Szende L.* (1984): A vezetésfejlesztés komplex vizsgálata. Budapest: MÉM Mérnök- és Vezetőtovábbképző Intézet
- Hatch, M.J.* (1993): The Dynamics of Organizational Culture. Academy of Management Review, 18/4: p. 657–693.
- Huggins, R.* (2003): Creating a UK Competitiveness Index: Regional and Local Benchmarking. Regional Studies. 37/1: p. 89–96.
- Kovács S. – Balogh P.* (2007): Klaszteranalízis mint sertéstelepeket minősítő eljárás. in: Agrártudományi Közlemények (Acta Agraria Debreceniensis), 27., Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Debrecen: p. 165–174.
- KSH* (2013): KSH http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qlf022.html, 2013. 01. 05. 13:55
- Lehota, J.* (2001): Élelmiszer-gazdasági marketing. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Lengyel I.* (1999): Régiók versenyképessége (A térségek gazdaságfejlesztésének főbb közgazdasági fogalmai, alapfogolatai, tényezői az EU-ban). Kézirat, Szeged: JATE Gazdaságtudományi Kar
- Lengyel I.* (2000): A regionális versenyképességről. in: Közgazdasági Szemle, 12: p. 962–987.
- Lengyel I.* (2003): Verseny és területi fejlődés. Szeged: JATE Press
- Lengyel I.* (2000): A regionális versenyképességről. in: Közgazdasági Szemle, 47/12.: p. 962–987.
- Lengyel I.* (2003): A regionális versenyképesség értelmezése és piramismodellje. in: Lengyel I.: Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon. Szeged: Jate Press: p. 256–304.
- Lengyel I.* (2006): A regionális versenyképesség értelmezése és piramismodellje. in: Területi Statisztika, 46/2: p. 131–147.
- Málovics É.* (2000): A szervezeti kultúra empirikus kutatása Dél-Magyarországon. in: Farkas B. – Lengyel I. (szerk.): Versenyképesség – regionális versenyképesség. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. Szeged: JATE Press: p. 157–168.
- Mikulás G.* (2011): Versenyképességi kulturális orientációk azonosítása vezetői narrációkban. PhD-értekezés. Gödöllő: Szent István Egyetem
- Pfeffer, J.* (2002): Competitive Advantage Through People. London: Sage
- Samuelson, P.* (1983) Thunen at two hundred. Journal of Economic Literature, 21/4.: p. 1468–1488.
- Schein, E. H.* (1989): Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass
- Ternovszky F.* (2000): Nemzetközi menedzsment európai szemmel. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia
- Torgersen, P.E. – Weinstock, I.T.* (1979): A vezetés, integrált felfogásban. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Török Á.* (1999): Verseny a versenyképességért? Bp.: Miniszterelnöki Hivatal Integrációs Stratégiai Munkacsoport