

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Bauer Dávid

Leadership és annak jellegzetességei a szlovák szervezetekben

A szlovákiai GLOBE kutatás eredményei

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Bakacsi Gyula

Egyetemi docens

Budapest, 2014

**Vezetéstudományi Intézet
Szervezeti magatartás tanszék**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Bauer Dávid

Leadership és annak jellegzetességei a szlovák szervezetekben

A szlovákiai GLOBE kutatás eredményei

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Bakacsi Gyula

Egyetemi docens

© Bauer Dávid

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	i
I. Kutatási előzmények és a téma indoklása	1
II. A felhasznált módszerek	5
II.1 A kutatás kerete és módszerei.....	5
II.2 A kutatás folyamata	6
II.3 Az adatelemzés	9
II.4 Az értekezés eredményeinek megbízhatósága, a kutatási eredmények általánosítása	10
III. A kutatás főbb eredményei	11
III.1 Elkülöníthetőek a szlovák leadership gyakorlatra jellemző implicit leadership elméletek, valamint vezetői típusok. Léteznek általánosan elfogadott, megjeleníthető leadership típusok a szlovák vállalati környezetben. Ezek között függvényyszerű kapcsolat jeleníthető meg. A karizmatikus leadershipet jellemző leadership magatartások elfogadottak a szlovák vállalati környezetben.	12
III.2 A „Humán orientáció” implicit leadership elmélet az, mellyel a szlovák leadership jellemzők a nemzetközi mintával összehasonlítva hasonlóságot mutatnak. A szlovákiai implicit leadership elméletek különböznek a nemzetközi minta implicit leadership elméleteitől.....	15
III.3 A szlovák és magyar implicit leadership elméletek között felfedezhető hasonlóság, összességében viszont a két ország implicit leadership elméletei különböznek	16
IV. Következtetések összegzése.....	17
V. Főbb hivatkozások.....	20
VI. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk.....	22

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása

Hatékonyak nevezhetők a nemzetközi mintában megjelenő leadership stílusok a szlovákiai vállalati környezetben? Mik azok a vezetői magatartásminták, melyek a szlovák vállalati környezetben megjelennek? Melyik magatartás minták általánosan elfogadottak, mint sikeresek, és ellenkezőleg melyek általánosan elutasítottak, mint a hatékony vezetést gátlók? Kétségtől, ezek a kérdések nem válaszolhatóak meg a leadership feltérképezése, és az arra gyakorolt hatások megértése nélkül.

A legutóbbi évtizedben drámaian átalakult a szlovák munkaerő piac. A nagyfokú digitalizáció és hálózatosodás, a multinacionális vállalatok megjelenése mind a formális, mind pedig pszichológiai szerződések tekintetében új alapot helyezték a vezető-beosztott kapcsolatrendszerre.

Míg 1993-ban Szlovákia megalakulása után az újonnan privatizált vállalatok nagy része még hazai kézben volt és hazai vezetők irányították, valamint a külföldi beruházások mértéke 1997-ben 58 107 m. SKK (1 928 m. EUR) volt, addig a közvetlen külföldi beruházások mértéke (FDI) 2009-ben elérte a 807 470 m. SKK-t¹ (26 803 m. EUR). Talán nincs olyan munkavállaló, aki ne tapasztalta volna meg, milyen hatással volt a külföldi vezetők országba történő beáramlásának.

A szocializmusból a piacgazdaságba való átmenet után több állami tulajdonban lévő vállalat példája bebizonyította, hogy nem tudnak versenyképesek maradni az egyre erősödő piaci versenyben. Számos vállalat menedzsmentje hatékonytalannak bizonyult, növelve ezzel a vállalatok eladósodottságát és a technológiai lemaradást versenytársaikkal szemben. A vállalatok előtt két lehetőség mutatkozott: felszabadítani a vállalatokon belül fel nem használt erőforrásokat és ezzel erősíteni a vállalat hazai piaci helyzetét, vagy külső segítséggel, befektetők keresésével, akvizíciókon keresztül megerősödni (Buzády, 2010). A munkavállalók, mint stratégiai erőforrások elé új kihívásokat állított ez a rendszer. A privatizáció és a külföldi irányítás elfogadása mellett szembe kellett nézniük a külföldi vezetők vezetési stílusával, a nyelvi korlátokkal, a külföldi menedzsmentiskolákban nevelkedett vezetők elképzeléseivel, alkalmazott vezetési technikákkal, az autokratikus és paternalisztikus, intenzív erő-kultúrának valamint felelősség elkerülés eddigi rendszerének felbomlásával (Bakacsi & Heidrich, 2011).

¹ Capital asset and reinvested Profit-ban kifejezve, forrás: Szlovák Nemzeti Bank 2010

Viszont az új befektetési lehetőségeket kihasználó külföldi vezetőket is igencsak próbára tette az új környezet (Bauer, 2004). A kommunista „piacgazdaság” alatt sajátosan torzult közép-európai fejlődés eredményeként alakultak ki a helyi menedzsment és leadership stílusok, valamint az ezekhez szervesen kapcsolódó teljesítmény-értékelési rendszerek (Vargic, 2002). Karoliny, Farkas és Poór (2009) kutatása szerint a 97 vizsgált magyarországi vállalat alkalmazottainak 80%-ánál alkalmaznak formalizált teljesítmény menedzsment rendszert, miközben a kelet-európai országokban ez az arány mindössze 59,1%. Az alkalmazottak vezetőkkel való munkakapcsolatát alapvetően az is meghatározta, milyen jelentést tulajdonítottak, mint beosztottak ennek a kapcsolatrendszernek, milyen jelentést tulajdonítottak a vezető kompetenciáinak, a vállalatban elért teljesítményének, erőfeszítéseinek, motivációjának, készségeinek és képességeinek, elfogadva azt, hogy jelentős szerepe van a kultúr-környezetnek, amelyben a beosztottak ezeket a tulajdonságokat, készségeket, képességeket megítélik.

A vállalatvezetők szempontjából meghatározó kérdéssé vált, hogy a külföldi stakeholderek teljesítmény-nyomása közben a szervezetek tagjai hogyan állíthatóak a közös vállalati célok irányába, hogyan fejleszhető pozitív kapcsolatuk, kötődésük a szervezettel, annak vezetőivel. Emellett fokozatosan előtérbe került az is, hogy a változó környezeti feltételek mellett hogyan biztosítható a munkavállalók elégedettsége által a vállalatok profitabilitása (Silvestro, 2002), ezzel egyidejűleg viszont megtartva az egyén individualitása és a tudás vállalatban történő integrálása közötti egyensúlyt (Mueller, & Dyerson, 1999). Mindazonáltal több példa is igazolja, hogy a közép-kelet-európai vállalatok lelkesen vezettek be nyugati kultúrájú szervezeti környezetre kifejlesztett vállalati teljesítmény menedzsment rendszereket, melyek azután nem hozták meg a várt eredményeket (Buhovac & Groff, 2012).

Napjainkban sokkal nagyobb szükség van a hatékony kultúra-közi kommunikációra, együttműködésre és kooperációra, mint eddig bármikor, nem csak a hatékonyság, hanem az emberi kapcsolatok javítása érdekében is. A vállalati vezetőknek rendelkeznie kell azzal a látszólag természetes képességgel, hogy egy másik ember ismeretlen és kétértelmű gesztusait ugyanúgy értelmezze, mint az illető honfitársai és munkatársai, sőt akár utánozni is tudja a másik megnyilvánulásait (Earley & Mosakowski, 2005). A folyamatos tőkehiány miatt a gazdasági növekedés elképzelhetetlen a külföldi tőke beáramlása nélkül, ami a közép-kelet európai gazdasági környezetben még inkább szükségessé teszi az említett képesség birtoklását. A visegrádi négyek országai (Magyarország, Lengyelország, Csehország és Szlovákia) politikai és gazdasági egymásrautaltsága miatt szükséges lenne, hogy ezen országok vállalati vezetői

elsősorban a közös gazdasági tömörülés vállalataiban meghonosodott vezetési stílust a lehető legpontosabban tudják értelmezni.

A megváltozott környezet és a vállalati szükségletek ellenére kevés olyan szlovákiai kutatás született, melyre a vezetők építhettek volna vezetési modelljeik kialakításakor, illetve visszajelzést adott volna a szlovákiai vállalatok alkalmazottai által preferált vezetési stílusról. Mindez feltűnő az olyan környezetben, melyben sok kultúrakutatás született (Vargic, 2002), miközben gyakran találkozunk azzal a megállapítással, hogy a szervezeti kultúra és a leadership összefüggenek (Schein, 1992). Az egyik ilyen kutatás a nemzetközi GLOBE kutatás, melynek egyik legfontosabb megállapítása, hogy az operatív menedzsment gyakorlat visszatükrözi azt a társadalmi orientációt, melyben működik (House & Javidan, 2004).

Választott kutatási témámat az indokolta, hogy Szlovákiában még nem készült olyan átfogó tanulmány, mely a vezetési stílus kérdéseit kívánná összekapcsolni az ország, ill. szervezetek kultúráját meghatározó tényezőkkel, ellentétben például Csehországgal vagy Magyarországgal, ahol a GLOBE kutatás – mely éppen a vállalati leadership és kultúra kutatására irányul – eredményei már ismertek (bár a cseh eredmények nem validáltak). A környező országokban, köztük Magyarországon és Lengyelországban is születtek ezzel kapcsolatos kutatások. Munkámmal ennek az űrnek a kitöltéséhez kívánok hozzájárulni. Ugyanakkor fogalmi redundancia jelentkezik a leadership és menedzsment fogalmak definiálásakor, a leadership és a menedzsment sokszor emlegetett, mégis sokszor átfedő értelmezésű. Ezért disszertációm egyik célja kétségtelven az is, hogy ezeket a fogalmakat a releváns szakirodalomra támaszkodva szétválasszam egymástól, illetve a különbségek elfedése helyett a különbségek felszínre hozására helyezem a hangsúlyt, hogy így gyarapodhasson a leadership és menedzsmenttel kapcsolatos tudás.

Vállalati vezetői gyakorlatom során gyakran tapasztaltam, hogy hiányos az elméleti tudásanyag, - és ezáltal meglehetősen korlátozott annak beépítése a vezetői gyakorlatba – ami a vezetőknek támogatást nyújtana a más kulturális környezetben hatékony vezetési stílus kialakításában. Az optimális vezetési stílus megtalálása nem egyszer a nyugati vezetők utánzásában merül ki. Mivel a társadalomtudományok módszere, miként a természettudományoké is abban áll, hogy kiinduló problémáira megoldásokat próbál ki (Popper, 1976), mind vállalati vezetőként, mind szlovákiai magyarként kevert, szlovák-magyar kultúr-környezetből származó egyénként is fő célom kutatásommal, hogy növeljem azt a tudást, mely a kultúra-közi kapcsolatokhoz, azok megértéséhez szükséges.

Éppen ezért Ph.D. értekezésem céljával a szlovákiai leadership karakterisztikák feltárását tűztem ki, amelyek visszajelzést adnak a szlovákiai vállalatok alkalmazottai által preferált vezetési stílusról, melyre a vezetők építhetnek vezetési modelljeik kialakításakor, illetve amelyek további kutatások alapjául szolgálhatnak.

Kutatási céljaim arra irányultak, hogy tipikus szlovákiai implicit leadership elméleteket tudjak definiálni, ezek közötti kapcsolatot tárjak fel és igazolni tudjam azt, valamint összehasonlítsam a szlovák és magyar implicit leadership elméleteket.

A szlovákiai GLOBE kutatás eredményei reményeim szerint új, hiánypótló eredményekkel kecsegtetnek a kultúra-közi kutatások, hatékony leadershipről szóló elméletek, szervezeti gyakorlat és a szlovák társadalomban fellelhető szellemi és anyagi jólét közötti kapcsolat leírása és elemzése terén. A kutatás eredménye mindamelllett, hogy segíthet megválaszolni több társadalmi szintű elméleti kérdést, számos gyakorlati kérdésre is választ ad. Általa a szlovák üzleti világ is meríthet a publikált kutatási eredményekből, melyek így hozzájárulhatnak a Szlovákiában preferált vezetési stílus feltárásához és megértéséhez.

Megítélésem szerint ennek a témának a megértése kétféle módon történhet. Egyrészt belülről, kooperatív vagy külső kvalitatív, illetve kvantitatív kutatással. Bár a GLOBE kutatás elsősorban kérdőíves kvantitatív felmérésen alapul, a kutatás eredményeinek kiegészítéseként alkalmaznak kvalitatív kutatási metodológiát is. Mindazonáltal véleményem szerint a szlovák implicit leadership elméletek feltárásának első lépése a kvantitatív kutatás elvégzése kell, hogy legyen, viszont azoknak helyes interpretációja nem végezhető el a kutatás környezetének ismerete nélkül. Ezért kutatásomat a Burrell-Morgan-i (1977) értelemben vett funkcionista paradigmába helyeztem el. Elmondható, hogy az interpretatív és a funkcionista paradigma, így a kutatásom is a társadalmi folyamatok, valamint „rend” status quo-jának leírására és nem e status quo kritikájára, illetve megváltoztatására irányul. Mindemelllett kutatásomban törekszem azon magyarázati elemek feltárására, melyek a későbbi megértés alapjául szolgálhatnak majd. Ugyanakkor a leadership kutatás miatt – beleértve a gyakran ellentmondó elméletek, illetve széleskörű leadership definíciók skáláját – szükséges, hogy a kutatásomban két megállapítást is kövessek:

- Az elméletek sokfélesége, illetve a modellek látszólagos, nem egybehangzó megállapítása nem jelenti a leadership megfoghatatlanságát.
- A leadership komplexitását, mint olyat el kell fogadni, illetve ez a komplexitás szükségeltetik annak minél jobb megértéséhez. (Connel, Cross & Parry, 2005)

II. A felhasznált módszerek

II.1 A kutatás kerete és módszerei

A kutatásom keretét és modelljét a GLOBE kutatás központi modellje adja. A GLOBE kutatást leadershiphez kapcsolódó elméleti háttérét az implicit leadership elmélet (Lord & Maher, 1991), az érték-hiedelem kulturális elmélet (Hofstede, 1995), implicit motivációs elmélet (McClelland, 1985) és a szervezeti formák és hatékonyság strukturális kontingencialista elmélet (Donaldson, 1993) adják. Ezen modell alapján határoztam meg azt a kutatási modellt, melyben kutatási kérdéseimet, a felállított hipotézisek vizsgálatán keresztül operacionalizáltam.

Az implicit leadership elméleti megközelítés (a továbbiakban ILT, vagyis Implicit Leadership Theory) szerint az egyéneknek vannak belső meggyőződések, hiedelmek és értékítéleteik azon magatartások tekintetében, melyek megkülönböztetik a vezetőt a követőtől, a hatékony vezetést a nem hatékonytól. Ugyanakkor ezek a hiedelmek és értékítéletek máshogyan jelennek meg stabil környezeti feltételek mellett és máshogy krízishelyzetekben (Phillips & Lord, 1981). Azok a modellek, melyek ebből az elméleti háttérből indulnak ki, azt illusztrálják, hogyan formálják és befolyásolják a kultúrák azt, hogy az adott kultúra tagjai hogyan gyűjtik, szelektálják, illetve raktározzák a vezetőkről szóló információkat.

Az ILT alapfeltevéseit legszembetűnőbben a következő állítások mutatják be:

- A vezetőknek a beosztottaik különböző attribútumokat tulajdonítanak, és az alapján fogadják el őket, hogy a vezető magatartása és a követőben jelen lévő implicit leadership elmélet között milyen a kapcsolat.
- AZ ILT meghatározza, moderálja, befolyásolja a vezetés és a vezető elfogadottságát, képességét a befolyásolásra és azt, hogy a vezetőnek beosztottaik milyen státuszt és privilégiumokat tulajdonítanak.
- Krízishelyzetben megnő a karizma észlelésének esélye és a beosztottak különbözőképpen értékelik a karizmát, attól függően, hogy a vezető felelős-e a krízishelyzetért, vagy sem (Lord & Emrich, 2001).
- Egyes környezeti tényezők – mint például a vállalati vagy társadalmi kultúra – felelősek az implicit leadership esetenként eltérőségéért.

Ennek megfelelően az elmélet szerint a különböző kultúrákra különböző ILT elméletek jellemzőek. Ezzel az elmélet épít az érték-hiedelem elméletre (McClelland, 1985), mely szerint a kultúrák tagjai által vallott értékek és hiedelmek meghatározzák, hogy az észlelt magatartást a követők milyennek értelmezik, és ez milyen reakciókra készíti őket akár tudatos vagy

tudattalan motivációs alapon. Erre az elméleti megközelítésre épít a kutatásom, a benne megfogalmazott hipotézisek és kutatási kérdések is.

A dolgozat hipotézisei:

1. A szlovák GLOBE minta alapján elkülöníthetők olyan implicit leadership elméletek, melyek különböznek a nemzetközi mintából feltárt implicit leadership elméletektől. Mindeközben a GLOBE kutatásban univerzálisnak bizonyult karizmatikus leadership magatartás a szlovák környezetben is általánosan sikeresnek elfogadott leadership tulajdonság.

2. A szlovák elvárt vezetési stílus, annak ellenére, hogy a magyar minta meglehetősen speciális és elkülönül a közép-kelet-európai klaszterből (a latin leadership klaszterbe sorolt), hasonlóságot mutat a magyarral. Mivel a GLOBE kutatás kiterjedt Magyarországra is, a magyarországi minta rendelkezésemre áll, összehasonlíthatóak a két ország elvárt vezetői stílusai és véleményem szerint a több évszázados közös államban való együttélésnek a nyoma felfedezhető ezen változókon. Összehasonlíthatóak Szlovákia magyarok lakta régióiban (itt elsősorban a Szlovákia déli határ menti területeire, a pozsonyi, nagyszombati és nyitrai megyékre gondolok) működő vállalatokban fellelhető leadership elméletek a magyarországgal, amivel hasonlóságot mutatnak.

A dolgozat kutatási kérdései ill. kérdéscsoportjai:

1. Milyen implicit leadership elméletek, valamint vezetői típusok jelennek meg a szlovák leadership gyakorlatban? Léteznek-e általánosan elfogadott, megjeleníthető leadership típusok a szlovák vállalati környezetben? Melyek ezek és mik a jellemzőik? Van-e közöttük függvényszerű kapcsolat? Általánosan elfogadottak-e a karizmatikus leadershipet jellemző leadership magatartások?

2. Melyek azok a leadership minták, amikkel a szlovák leadership jellemzők hasonlóságot mutatnak? Mik ezeknek a jellemzői, hogyan térnek el, illetve hasonlítanak a nemzetközileg elkülönített leadership elméletekhez?

3. Mutatnak-e a szlovák leadership minták hasonlóságot a már mért magyar mintával?

II.2 A kutatás folyamata

A mintavétel kérdőíves felméréssel történt, az eredeti angol nyelvű kérdőívet a GLOBE követelményeinek megfelelően magam fordítottam szlovák nyelvre (lektorálta Anna Lašáková, Phd., Pozsonyi Comenius Egyetem) és a független kéz által az angol nyelvre vissza-fordított kérdőívet kötelezően validáltattam a GLOBE kutatás lektoraival.

Az adatvétel primer módon történt 2006 és 2013 között. Mindemellett a dolgozatban feltüntetett szekundér adatokat is, melyeket a Szlovák Statisztikai Hivatal adatbázisából nyertem. A szekundér adatok segítségével a szlovákiai vállalati környezetet mutattam be.

A kutatás során elsősorban kvantitatív statisztikai - többváltozós statisztikai elemzéseket alkalmazok, emellett általános statisztikai elemző vizsgálatokat is végzek. A korrelációs együtthatók vizsgálata biztosítja a hipotéziseimben is lefektetett összefüggések vizsgálatát, vezetői prototípusok elhatárolását. Faktoranalízissel specifikus szlovák leadership faktorokat állítottam elő, melyeket összehasonlítok a GLOBE által előállított elsődleges és másodlagos skálákkal, valamint a magyar mintából előállított leadership faktorokkal. Általános statisztikai módszerekkel vizsgáltam a minta jellemzőit, az egyes változók eloszlását.

A kutatási minta

Az alapsokaság három, a GLOBE kutatás által meghatározott iparág (élelmiszeripar, kereskedelmi banki szektor, telekommunikáció), valamint nehézipar, egyéb szolgáltatói és kereskedelmi szektor és állami szektor középvezetői, ők képezik a minta elemeit, így 73 középvezetőtől kaptam eredményeket. Középvezetőként a GLOBE azokat a vezetőket definiálja, akik öt szervezeti hierarchikus szint esetén a legfelső (első számú vezető), ill. a legalsó (végrehajtó) hierarchikus szint között helyezkednek el, ötnél több hierarchikus szint esetében az alsó kettő, ill. a felső kettő szint közötti középvezetők kérdőívei kerülhetnek a mintába.

A mintában szereplő vállalatokkal kapcsolatban nem feltétlenül elvárt, hogy szlovák tulajdonban legyenek, az azonban a változók torzítását elkerülendő megkövetelt, hogy a válaszadók idegen menedzsment hatástól mentesek legyenek, azaz a megkérdezett középvezetők ne legyenek napi kapcsolatban a külföldi menedzsmenttel. Ennek a mintának a vizsgálatakor kíséreltem meg implicit leadership elméleteket elhatárolni figyelembe véve a vállalkozások gazdasági környezetét (1. táblázat).

1. táblázat: A szlovák gazdasági környezet és a kutatási minta jellemzői

Változók	A szlovák gazdasági környezet jellemzői %-ban	A szlovákiai kutatási minta jellemzői %-ban
Gazdasági szektor (munkavállalók számának összes munkavállalóhoz viszonyított aránya)		
Pénzügy	2,17	19,2
Élelmiszeripar	1,30	41,1
IT/telekom	2,63	4,1
Demográfia		
Férfiak	48,7	83,1
Nők	51,3	16,9
Végzettség		
Középfokú	52,7	16
Főiskolai-egyetemi-doktori	13,8	79
Nemzetiség		
Szlovák	80,7*	75
Más	12	25
Vallás		
Katolikus	62	43,3
Protestáns	7,7	3
Nem vallásos	13,4	53,7

*7,3% a 2011-es népszámláláson nem jelölte meg a nemzetiségét

Forrás: Saját kutatási eredmények

A 3. kutatási kérdésem vizsgálatához magyarországi mintára is szükségem volt.

Amiatt, hogy a szlovákiai általam gyűjtött minta adatai nem GLOBE konformok (a három, már jelzett iparágon kívül nehézipari vállalat, egyéb szolgáltatás és kereskedelmi szektor és állami intézmény is szerepel a mintában), és mivel a legutolsó validált magyarországi GLOBE minta - a 2011-es longitudinális felmérésen kívül - (lásd Bakacsi & Heidrich, 2011) 1995 évi adatokra támaszkodik, a magyar és szlovák leadership stílusok összehasonlításához 2005-től gyűjtött magyarországi GLOBE kutatás során összeállított, szintén nem 100% GLOBE kutatás konform mintát használtam². A mintát tovább formáltam olyan módon, hogy mind az összetétele szerint, mind pedig számosságában összehasonlítható, célzott varianciájú mintákat kapjak (legalább 7 féle iparágat tartalmazzon, beleértve a GLOBE kutatás által definiált 3 iparágat és a nehézipart is, egy iparág aránya se lépje túl a mintában az 25%-ot).

² A mintát a GLOBE magyarországi vezető kutatója, Bakacsi Gyula bocsájtotta rendelkezésemre.

2. táblázat: A szlovák és magyar minta összehasonlítása

Iparág	Szlovákiai minta eloszlása %-ban	Magyarországi minta eloszlása %-ban
Pénzügyi szolgáltató	19,2	7,0
Élelmiszeripar	41,1	13,9
Nehézipar	27,4	17,4
Gyógyszeripar	0	23,4
Közszolgálati szektor	4,1	3,0
Egyéb szolgáltatás és kereskedelem	6,8	19,4
Információs szolgáltató	1,4	15,9
Összesen	100,0	100,0

Forrás: Saját kutatási eredmények

A kutató szerepe

Munkámat a GLOBE kutatás módszertanára, annak szlovákiai adatbázisára építem, melyet magam és Csiba Zsuzsanna gyűjtöttünk össze, 2007 és 2012 között, kétharmad-egyharmad arányban. Az eredeti angol nyelvű kérdőívet a GLOBE követelményeinek megfelelően magam fordítottam szlovák nyelvre és validáltattam a kutatás lektoraival.

A választott paradigmával és metodológiával megegyezően a kutatás közben nem adtam visszajelzést a kutatási eredményekről sem a kutatási mintában szereplőknek, sem pedig a vállalatoknak, amelyekben a mintavétel történt. A kutatási eredményekről szóló beszámolók elkészítése és ez által az eredményekből való csak az összegzett eredmények elkészítése után következhet.

II.3 Az adatelemzés

Az adatelemzés lépéseinek, felhasznált statisztikai módszerek megválasztásánál az alábbi körülményeket vettem figyelembe:

- A kutatási kérdések és hipotézisek tartalma és az ezekhez relevanciájuk szerint kapcsolható statisztikai elemzések
- A minta nagysága és annak korlátai, ill. lehetőségei
- A statisztikai próbák egymásra épülése, egymás kiegészítése

Mindezeket figyelembe véve a minta elemzéséhez a következő statisztikai próbákat és lépéseket használtam:

- Általános statisztikai módszerek és elemzések. A minta leadership mutatóinak, valamint vállalati mutatók átlaga, szórás, egyes változók eloszlása, frekvenciák.
- GLOBE szintaxis.
- Szlovák vezetői prototípusok elhatárolása faktoranalízissel és azoknak összevetése a másodlagos GLOBE leadership változókkal, valamint a magyarországi 2000 után gyűjtött adatokból generált faktoranalízis eredményeivel.
- A szlovákiai elsődleges és másodlagos (GLOBE) leadership változók értékeinek összehasonlítása a magyarországi elsődleges és másodlagos leadership változó értékeivel.
- A GLOBE szintaxis során nyert elsőrendű leadership skála megbízhatóságának vizsgálata Cronbach alfa mérőszámmal (nem feltételezve, hogy az elemek közötti variancia egyenlő).
- Összegző skálák létrehozása a faktoranalízis adatai alapján és ezen skálák megbízhatóságának vizsgálata Cronbach alfa mérőszámmal.
- A magyar és szlovák leadership faktorok közötti kapcsolat vizsgálata független mintás t-próbák segítségével.

II.4 Az értekezés eredményeinek megbízhatósága, a kutatási eredmények általánosítása

A kutatás eredményességét elsődlegesen a választott kutatási módszerek, a helyesen meghatározott kutatási kérdések és hipotézisek, valamint az eredmények alapján megfelelő következtetések, matematikailag és statisztikailag helyes állítások adják.

A kutatás módszerét tekintve a GLOBE kutatás validált kérdőívére támaszkodtam, biztosítva ezzel az eredmények nemzetközi és magyar mintával való összehasonlíthatóságát. A választott matematikai-statisztikai módszerek megfelelőségét is a kutatás módszertana adja.

A kutatás eredményeinek interpretálásakor azonban figyelembe kellett vennem, hogy a kutatásomnak vannak bizonyos korlátai. Ezek elsősorban a kutatás módszertanából, valamint magából a minta jellemzőiből adódnak és az alábbiak szerint foglalhatóak össze:

- mint minden kvantitatív kutatás, mely a válaszadókat Likert skálán történő válaszadásra korlátozza, magával hordozza az eredmények interpretálásának korlátait.
- A második korlát magából a minta nagyságából származtatható. Ez a korlát a minta további bővítésével ugyan részben feloldható, viszont minden kvantitatív elemzésnél felmerülhet, elegendő-e a kutató által összeállított mintanagyság, főként, ha olyan tagolt

és multikulturális országot veszünk figyelembe, mint Szlovákia. A minta elemszám kizárta az item szintű elemzés lehetőségét.

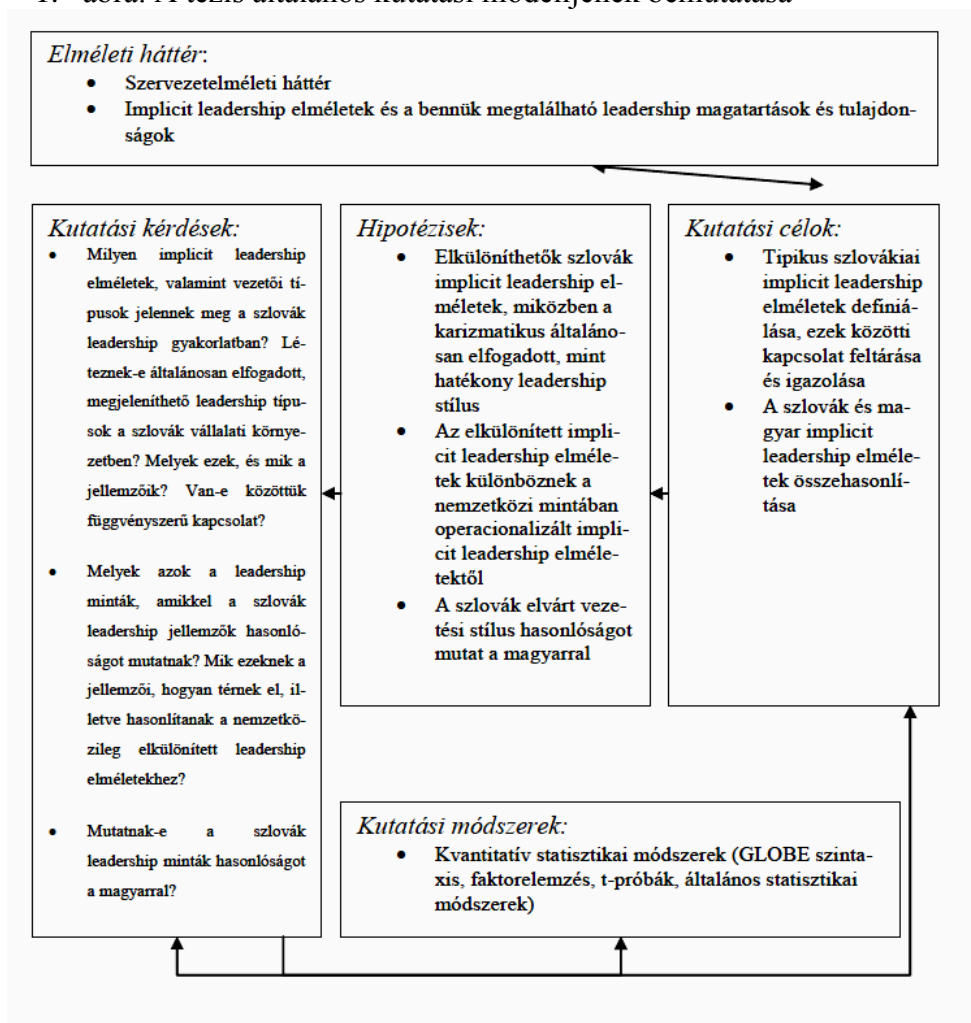
- A harmadik korlát abból adódik, hogy az elemzés eredményeinek vizsgálatakor ceteris paribus minden mástól elvonatkoztattam. A válaszadók között csak az alapján tettem különbséget, hogy miként értékelik az egyes leadership faktorokat. Más, a válaszadásukat befolyásoló tényezőt nem vizsgáltam.
- A GLOBE kutatás módszertani követelményeinek megfelelően a minta olyan szlovákiai vállalatok középvezetőinek válaszait tartalmazta, akik nincsenek napi kapcsolatban más országok vezetőivel. Nem vonatkoztathatók el azonban attól a tényről, hogy a már említett befektetői tőkebeáramlás miatt nehéz olyan vállalati vezetőt találni, aki nem dolgozott együtt más külföldi vezetővel, nem vett részt interkulturális tréningen (mint ahogy a mintából 33-an részt is vettek) vagy nem volt rá hatással külföldi menedzsment szemlélet.

A tudományos kutatások megbízhatósági kritériuma ahhoz köthető, hogy a kutatás menete időben és térben mennyire konzisztens (Maxwell, 2005). Vagyis, hogy más kutatók máskor illetve szimultán ugyanolyan eredményekre jutnak-e? A kvantitatív kutatás szempontjából ez egy olyan realiztikus elvárás, ami a kutatási eredmények reprodukálására és az eredmények általánosítására épül. Ezért hasonlítottam össze a magam kutatási eredményeit a már Szlovákiában végzett implicit leadership elméletek feltárását végző kutatások eredményeivel is, bár azok nem vállalati, hanem egyetemi környezetben születtek.

III. A kutatás főbb eredményei

Kutatásom megtervezésekor a kutatással összefüggő elméletekből indultam ki, kérdéscsoportokat kialakítva, melyekre a már bemutatott matematikai-statisztikai módszerekkel keresem a választ. Ezek a kutatási kérdések szervesen kapcsolódnak a GLOBE kutatás elméleti keretrendszeréhez (1. sz. ábra).

1. ábra: A tézis általános kutatási modelljének bemutatása



Forrás: Saját kutatás

Amikor kutatásom eredményeit összegzem, ezen kutatási kérdések vizsgálatán keresztül jutok a kutatás téziseihez.

III.1 Elkülöníthetőek a szlovák leadership gyakorlatra jellemző implicit leadership elméletek, valamint vezetői típusok. Léteznek általánosan elfogadott, megjeleníthető leadership típusok a szlovák vállalati környezetben. Ezek között függvényszerű kapcsolat jeleníthető meg. A karizmatikus leadershipet jellemző leadership magatartások elfogadottak a szlovák vállalati környezetben.

Főtengely mentén, varimax rotációval történő faktorelemzés végeztem a változók kapcsolatrendszeré mögött feltételezett statisztikai modell alapján, alapvetően a modellben szereplő változók kovarianciáját magyarázó közös és egyedi faktorok miatt (Kovács, 2004).

A rotáció segített abban, hogy a többszörös korrelációk kivédésével javíthassak a faktorok és változók közötti kapcsolat egyértelműségén. A közös variancia elemzéséhez az SPSS főfaktor

módszerét használom (Principal Axis Factoring). A faktorelemzést a minta nagyságából kifolyólag a 21 elsődleges leadership változóra végzem el (a korrelációs mátrix 112 item esetén végzett faktorelemzés esetén ugyanis nem pozitív definit). A főfaktorok előállításánál figyelembe vettem a 112 leadership tulajdonság, valamint 21 elsődleges faktor között meglévő korrelációt.

Sikerült jellegzetesen szlovák implicit leadership elméleteket elhatárolnom. Ezeket sikerült az őket alkotó, függvényszerű kapcsolatban álló leadership tulajdonságok segítségével négy vezetői típusként megjeleníteni. Bár egyik sem tekinthető a GLOBE kutatás kritériumai szerint univerzálisan elfogadottnak, mindazonáltal elkülönülnek olyan fő-faktorok, melyek értékei igen közel állnak ezen kritériumok teljesítéséhez. A 3 ilyen főfaktor megbízhatósága is ezt a tényt támasztja alá. A Karizmatikus másodlagos leadership változóra és azokra a tulajdonságokra, melyek ezt a változót képezik, olyan vezetési stílusként tekintetnek a szlovákiai vezetők, mely a hatékony leadershipet segíti. Ezt igazolják GLOBE student felmérés eredményei is (Remišová & Lašáková, 2011; Csiba, 2012) melyekkel kutatásom eredményeit szintén összehasonlítottam. A szlovák implicit leadership elméletek megnevezései a következők: *Jóakarátú atyáskodó csoportvezető*, *Énközpontú kiskirály*, *Visszafogott válságvezető*, *Humán orientált*. A Jóakarátú atyáskodó csoportvezető, *Visszafogott válságkezelő leadership stílust* a vezetők hatékonyságot támogatónak tartják, míg az *Énközpontú kiskirály stílust* hatékony leadershipet gátlónak. A Jóakarátú atyáskodó csoportvezető (kelet-európai vezető) fő-faktort az együttműködő csoportorientáltság, döntésképeség, integritás, adminisztratív kompetencia, státustudatosság, inspiráló karizmatikus, diplomatikus, csoportintegrátor; az *Énközpontú kiskirály* fő-faktort az autokratikus, önigazoló, autonóm, rosszindulatú, procedurális-bürokratikus, részvételtől elzárkózó, én központúság, konfliktusteremtő; a *Humán orientált* főfaktort a humán orientáció és visszafogottság; míg a *Visszafogott válságvezető* főfaktort a teljesítmény orientáció, önfeláldozó karizmatikus és jövőképpel bíró karizmatikus elsődleges leadership faktorok alkotják. (3. táblázat)

3. táblázat: A szlovákiai leadership gyakorlatra jellemző implicit leadership elméletek

A fő-faktor megnevezés (implicit leadership elmélet)	A skálákat alkotó elsődleges leadership faktorok	A skála megbízhatósága (Cronbach alfa)
Jóakarátú atyáskodó csoportvezető (kelet-európai paternalista vezető)	Együttműködő csoportorientáltság Döntéskéesség Integritás Adminisztratív kompetencia Státustudatosság Inspiráló karizmatikus Diplomatikus Csoportintegrátor	0,782
Énközpontú kiskirály	Autokratikus Önigazoló Autonóm Rosszindulat Procedurális-bürokratikus Részvételtől elzárkózó Én központúság Konfliktusteremtő	0,813
Visszafogott válságvezető (level 5 leader)	Teljesítmény orientáció Önfeláldozó karizmatikus Jövőképpel bíró karizmatikus	0,5235
Humán orientált	Visszafogottság Humán orientáció	0,229

Forrás: Saját kutatási eredmények

A válaszadók a Jóakarátú csoportvezetőt eredményesnek ítélik meg és meglehetősen kevés azoknak a száma, akik ugyanakkor nem tartják eredményesnek. Ugyanez a helyzet a Visszafogott válságvezetőnek nevezett implicit leadership elmélettel is. Míg az Énközpontú kiskirályt egyértelműen az eredményes vezetést inkább gátlónak tartják (a módusz a 3 skála-érték fölött van), a Humán orientált implicit leadership elmélet pedig olyan normális eloszlást mutat, amelynek a módusza a középső (4-es) skálafok fölött van. A Humán orientált implicit leadership elmélet nem tartozik sem az eredményes leadershipet támogató, sem pedig gátló magatartási forma közé.

A Szlovákiára jellemző implicit leadership elméletek kialakításánál eredményes az is, hogy az egyes leadership skálák megbízhatósága magas, a négyből három szignifikáns, 0,725 feletti

Cronbach alfa értéket mutat, így megalapozhat további kutatásokat. A nem szignifikáns „Humán orientált” skála pedig további validálásra szorul.

III.2 A „Humán orientáció” implicit leadership elmélet az, mellyel a szlovák leadership jellemzők a nemzetközi mintával összehasonlítva hasonlóságot mutatnak. A szlovákiai implicit leadership elméletek különböznek a nemzetközi minta implicit leadership elméleteitől.

Annak ellenére, hogy a nemzetközi hatás megmutatkozott a szlovák mintán, mintám elemzése során azonosított szlovákiai implicit leadership elméletek egyértelműen különböznek a nemzetközi minta alapján definiált implicit leadership elméletektől. Hasonlóságot csupán a „Humán orientáció” fő-faktornál lehet felfedezni, amely azonban alacsony megbízhatóságú.

Az elsődleges leadership változók megbízhatóságának több mint fele (12/21) magas megbízhatósággal rendelkezik. Ezért az egyes faktorok, középvezetők általi értelmezése némileg megegyezik a nemzetközi mintában szereplő vezetők értelmezésével, mindazonáltal az általam azonosított kelet-közép-európai vezetési stílusjegyek szembetűnőek, a nemzetközi mintától eltérnek (4. táblázat).

A jellegzetes szlovák implicit leadership elméletek különböznek a nemzetközi implicit leadership elméletektől. Ugyanakkor a „Humán orientált” implicit leadership elmélet hasonlít leginkább a nemzetközi minta alapján elhatárolt leadership skálákra.

A minta bővülésével további elemzések végezhetők, különös tekintettel a kultúra és leadership kapcsolatára, hiszen a kultúraváltozók és vállalati szervezeti struktúrákban tapasztalható centralizált, hierarchikus, szabályozott és bürokratikus jegyek összefüggést sejtetnek az elsőként operacionalizált Jóakarátú atyáskodó csoportvezető (kelet-európai vezető) implicit leadership elmélet jellemzőivel. Ugyanígy más, Szlovákiában született kultúra kutatások is rámutattak a konzultatív, mindamellet magas hatalmi távolság index-szel jellemzett kultúrára (Vargic, 2002), mely esetenként hasonlóságot mutat a cseh, valamint lengyel mintákon végzett elemzések eredményeivel.

4. táblázat: A szlovákiai és nemzetközi implicit leadership elméletek összehasonlítása

A szlovákiai implicit leadership elméletek és az őket alkotó faktorok		A nemzetközi mintából kialakított implicit leadership elméletek és az őket alkotó faktorok	
A fő-faktor megnevezése (implicit leadership elmélet)	A skálákat alkotó elsődleges leadership faktorok	A másodlagos leadership változó megnevezése (implicit leadership elmélet)	A skálákat alkotó elsődleges leadership faktorok
Jóakarátú atyáskodó csoportvezető (kelet-európai paternalista vezető)	Együttműködő csoportorientáltság Döntésképeség Integritás Adminisztratív kompetencia Státusztudatosság Inspiráló karizmatikus Diplomatikus Csoportintegrátor	Csoport orientált	Együttműködő csoportorientáltság Adminisztratív kompetencia Diplomatikus Csoportintegrátor
Enközpontú kiskirály	Autokratikus Önigazoló Autonóm Rosszindulat Procedurális-bürokratikus Részvételtől elzárkózó Én központúság Konfliktusteremtő	Enközpontú (nárcisztikus)	Konfliktusteremtő Önigazoló Procedurális – bürokratikus
Visszafogott válságvezető (level 5 leader)	Teljesítmény orientáció Önfeláldozó karizmatikus Jövőképpel bíró karizmatikus	Nincs hasonló implicit leadership elmélet	
Humán orientált	Visszafogottság Humán orientáció	Humán orientált	Visszafogottság Humán orientáció

Forrás: Saját kutatási eredmények

III.3 A szlovák és magyar implicit leadership elméletek között felfedezhető hasonlóság, összességében viszont a két ország implicit leadership elméletei különböznek

Az általam célzott varianciával kialakított magyar mintából faktorelemzés segítségével a szlováktól részben különböző implicit leadership elméletek különíthetőek el.

Független t-próbák segítségével megállapítottam, hogy bár az egyes elsődleges és a GLOBE kutatás által definiált másodlagos változók átlagértékei között a 27-ből csak 10 esetben van szignifikáns különbség, mégis az egyes változók korrelációja közötti különbségek eredményeztek más-más implicit leadership elméleteket, a 4-ből 3 esetben (5. táblázat).

Megfigyelhető azonban, hogy a magyar mintában is megjelenik az Enközpontú kiskirály implicit leadership elmélet, amely minden változójában megegyezik a szlovákiai implicit

leadership elmélettel és az ezt az elméletet körülhatároló változók tekintetében sincs szignifikáns eltérés a két ország implicit leadership elmélete között. Összességében viszont a magyar mintában nem különíthetők olyan további implicit leadership elméletek, mint amelyek a szlovákiai mintára jellemzőek.

5. táblázat: A magyar és szlovák minta eltérő másodlagos leadership faktorai

Leadership faktor	Szlovák (1) ill. magyar (2) minta	N	Átlag	Szórás	t-teszt	Szignifikancia
Visszafogottság	1	69	4,3841	0,66085	-4,856	0,000
	2	201	4,8789	0,75249		
Onfeláldozó karizmatikus	1	69	5,2874	0,92879	2,040	0,042
	2	201	5,0174	0,95560		
Együttműködő csoportorientáltság	1	69	5,3068	0,76942	-2,479	0,014
	2	201	5,5464	0,66501		
Humán orientáltság	1	69	4,3333	1,14297	-4,802	0,0
	2	201	5,0547	1,05332		
Integritás	1	69	5,8961	1,01363	-3,279	0,01
	2	201	6,2521	0,67959		
Adminisztratív kompetencia	1	69	5,6800	0,78143	-2,165	0,031
	2	201	5,9204	0,80110		
Autonóm	1	69	3,8913	1,12987	3,119	0,002
	2	201	3,4391	1,00674		
Rosszindulat	1	69	1,6340	0,55897	-4,674	0,000
	2	201	2,0419	0,64639		
Humán orientáltság – másodlagos	1	69	4,3587	0,74351	-5,895	0,0
	2	201	4,9668	0,73787		
Autonóm - másodlagos	1	69	3,8913	1,12987	3,119	0,002
	2	201	3,4391	1,00674		

Tanulságos, hogy úgy tűnik, a kelet-európai térségben sokkal egyszerűbb konszenzusra jutni a leadershipet gátló, egyben elutasított implicit leadership elméletek tekintetében, mint a leadership hatékonyságát elősegítőekben. A humán orientáltság és visszafogottság pedig egyik mintában sem tartozik sem a hatékony leadershipet gátló, sem a támogató faktorok közé, miközben szórásuk mindkét mintában a legmagasabb. *A III.1.-III.3. pontokban bemutatott kutatási eredményeket saját önálló kutatási teljesítményemnek tekintem.*

IV. Következtetések összegzése

Ph.D. értekezésem céljával a szlovákiai leadership karakterisztikák feltárását tűztem ki célul, amelyek visszajelzést adnak a szlovákiai vállalatok alkalmazottai által preferált vezetési

stílusról, melyre a vezetők építhetnek vezetési modelljeik kialakításakor, illetve amelyek további kutatások alapjául szolgálhatnak.

A kutatási kérdések megfogalmazásánál a vállalatokat és vállalati vezetőket körülvevő gazdasági, ill. társadalmi feltételrendszerből indultam ki, megvilágítva a kutatás szervezeteleméleti háttérét is. Az elméleti háttér felépítésénél azok a leadership elméletek kaptak nagyobb hangsúlyt, melyek relevánsak a kutatásom szempontjából, melyre a GLOBE kutatás elméleti háttére leginkább építkezik, így különösen a kontingencia elméleteknek, illetve az új leadership paradigmából kiinduló elméleteknek bemutatását végeztem el mélyrehatóbban. Külön fejezetet szenteltem annak bemutatására, miként jelenik meg az elméleti háttér a vállalati gyakorlatban, bemutatva az aktuális kutatásokat, különös tekintettel a közép-kelet-európai kutatók munkáinak. Reményeim szerint a leadership és menedzsment fejezet fogalmi szétválasztására irányuló rész hozzájárul a két kifejezés közötti határvonal elméleti háttéren keresztül még hangsúlyosabb megjelenítésének.

Kutatási kérdésem vizsgálatát többváltozós statisztikai elemzéseken keresztül végeztem el, felhasználva leíró és feltáró adatelemzéseket, t-próbákat és faktorelemzést. Mindezek a következő eredményekhez vezettek:

- sikerült elkülöníteni a szlovák környezetre jellemző sajátos implicit leadership elméleteket és faktoranalízissel bemutatni a közöttük lévő függvényeszerű kapcsolatot;
- a GLOBE kutatás által definiált másodlagos leadership faktorok közül a szlovákiai vezetők hatékonynak tekintik a Karizmatikus leadershipet;
- sikerült ezek nemzetközi mintával való összevetésével meghatározni a nemzetközi mintától való különbözőségeket, illetve az azzal feltárható hasonlóságokat;
- sikerült egy, a 2000-es években felvett magyarországi minta összeállításán keresztül bemutatni a szlovákiai és a magyarországi implicit leadership elméletek közötti különbségeket, illetve hasonlóságokat.

A minta nagysága ugyanakkor nem engedte meg további felvetendő kutatási kérdések megválaszolását, mindazonáltal munkám ezeknek vizsgálatát reményeim szerint megalapozhatja.

A szlovák leadership kutatások, ezzel együtt az én munkám is adósak még a leadership stílusok kialakulása állomásainak meghatározásával, bemutatva annak jellegzetességeit a transzformáció időszakától napjainkig.

Úgy vélem, ez a lemaradás ma már nehezen ledolgozható.

Bár kutatásom eredményeit, a szlovák leadership stílusokat, meglehetősen kisszámú mintán sikerült operacionalizálnom, reményeim szerint mégis teret nyithatnak a longitudinális felméréseknek, illetve a továbbiakban a gazdasági válság leadership stílusokra gyakorolt hatását, valamint a szlovák leadership stílus fejlődését kutatva.

Magyarországon erre irányuló kutatás már született, vizsgálva a magyarországi vállalatokon belül a participatív leadership stílus felé történő elmozdulás mértékét (Bakacsi, Heidrich, 2011). Ennek fényében érdekes lesz a minta nagyságának gyarapodásával a szlovák minta stabilitását vizsgálni a további elemzések, illetve kutatások során.

V. Főbb hivatkozások

Bakacsi, Gy., Heidrich, B. [2011]: Still the Home of Barons or Yet the Land of Participation? An attempt to Typify the Change of Hungarian Leadership Style in the Transition Period. 2011 Chemnitz East Forum conference paper.

Bauer, D. [2004]: Priemyselné parky a ich úloha v ekonomike krajiny. Ekonomická Univerzita v Bratislave, FPM, *diplomamunka*.

Buhovac, A.R. & Groff, M.Z. [2012]: Contemporary performance management systems in Central and Eastern Europe: synthesis of the empirical literature. *Journal of Eastern Management Studies*. Vol. 1/2012, pp 69. DOI: http://ideas.repec.org/a/rai/joeems/doi_10.1688-1862-0019_jeems_2012_01_buhovac.html

Buzády, Z. [2010]: The emergence of a CEE-regional multinational – A narrative of the MOL Group plc. *Journal of Eastern Management Studies*. Vol. 1/2010, pp. 60.

Burrell, G., & Morgan, G. [1977]: Sociological Paradigms and Organizational Analysis, *Heinemann*, pp. 1-37.

Connel, J., Cross, B., Parry, K. [2005]: Leadership in the 21th Century: Where is it leading us? *International Journal of Organisation Behavior*, 5 (2).

Donaldson, L. [1993]: Anti/management theories of organization: Critique of paradigm proliferation. Cambridge, UK: *Cambridge University Press*.

Earley, P. Ch. & Mosakowski, E. [2005]: Kulturális intelligencia. *Harvard business manager*. pp. 82.

Hofstede, G. [1995]: Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values. *Sage Publications*, Beverly Hills, CA.

House, R. J. & Javidan, M. [2004]: Overview of GLOBE In: House et al. Culture, Leadership and Organizations, the GLOBE study of 62 Societies. *Sage Publications*, pp. 9-28.

Karoliny, Zs., Farkas, F. & Poór, J. [2009] : Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management – an international comparative survey. *Journal of Eastern Management Studies*. Vol. 1/2009, pp. 9-47.

Kovács, E. [2004]: Pénzügyi adatok statisztikai elemzése. *Tanszék Pénzügyi Tanácsadó és Szolgáltató Kft.* pp. 71.

Lord, R.G. & Emrich, C.G. [2001]: Thinking Outside the Box by Looking Inside the Box: Extending the Cognitive Revolution in Leadership Research. *Leadership Quarterly*, 11(4), pp. 551-579.

Lord, R. G. & Maher, K. J. [1991]: Leadership and information processing: Linking perceptions and performance. *Unwin-Eberlyman*, Boston

Maxwell, J. A. [1985]: *Qualitative research design: An interactive approach*. London. Sage.

McClland, D.C. [1985]: Human motivation. Glenview. IL: Scott, *Foresman*.

Mueller. F. & Dyerson, R. [1999]: Expert Human or Expert Organizations? *Organization Studies*, 20/2, pp. 225-256. DOI: [10.1177/0170840699202003](https://doi.org/10.1177/0170840699202003)

Phillips, J.S. & Lord, R.G. [1981]: Causal Attribution and Perception of Leadership. *Organization Behavior and Human Performance*, 28, pp. 143-163. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90020-9](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(81)90020-9)

Popper, K. R. [1976]: Társadalomtudományok Logikája. In : *Tény, Érték, Ideológia (Pap Zsolt szerk.)* Gondolat Kiadó, Budapest, pp. 279-287.

Remišová, A., Lašáková, A. [2011]: Slovak Republic Country report. In. Čater, T., Lang, R.: Values and Leadership Expectations of Future Managers from Transforming Societies. Chemnitz University of Technology, 2011.

Silvestro, R. [2002]: Dispelling the modern myth: Employee satisfaction and loyalty drive service profitability. *Journal of Operations and Production Management*, pp. 22,32. DOI: [10.1108/01443570210412060](https://doi.org/10.1108/01443570210412060)

Schein, E. H. [1992]: Organization Culture and Leadership. *Jossey Bass*, San Francisco, CA.

Vargic, B. [2002]: National culture and Human Resources management practices, *PhD thesis*, Bratislava.

VI. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk

Könyvrészlet:

Bauer, D. [2005]: Leadership szerepe a változások idején. Inn. Bakacsi Gy., Balaton, K., Dobák, M.: Változás-és-vezetés. Aula, Budapest 2005. pg. 82-89.

Folyóiratcikk:

Bauer, D. [2006]: Vezetői magatartás a változási folyamatokban. Pont, Társadalomtudományi folyóirat, Révkomárom, Szlovákia, 2006, 1. sz., pg. 115-132.

Bauer, D. [2013]: Hatékony leadership magatartások a szlovák szervezeti környezetben – bevezetés a szlovák implicit leadership elméletekhez. A GLOBE kutatás eredményei. Vezetéstudomány, Budapest, Vol 4/2014, p. 66-85.

Befogadott folyóiratcikk:

Bauer, D.: Successful leadership behaviours in Slovak organizations' environment – an introduction to Slovak implicit leadership theories based on GLOBE study findings. Journal of Eastern European Management Studies (megjelenés 2015).

Nemzetközi publikált kutatási tanulmány:

Bauer, D. – Kováts, G. [2007]: The attractiveness of school leaders' role. In: Révész Éva (szerk): Improving School Leadership in Hungary. OECD Country report. OECD, Párizs. p. 56-72, <http://www.oecd.org/dataoecd/17/40/38613776.pdf>

Konferencia részvétel:

Bauer, D. [2006]: The importance of cultural and leadership attributes delineation in the Slovak economy - Application of the GLOBE program in the Slovak environment. 9th International Science Conference EDAMBA. University of Economics Bratislava. Thesis volume. ISBN 80-225-2219-8. Pg. 58-62.

Bauer, D. [2013]: Leadership and it's characteristics in Slovak organizations. The results of the Slovakian GLOBE study. Eastforum Chemnitz 2013 Sept 11-13, Chemnitz University of Technology.