

Higher employee self-esteem by supportive workplace culture

ANITA KOZÁK – RICHÁRD SÖNPERGER

The self-image of an individual is formed by the interactions with the environment. Researchers most often emphasise the significant effects of family relationships and those of the educational institutions on one's self-esteem. After entering the labour market, people spend most of their time in organisations. Therefore, the workplace's atmosphere, the way of operation and the experiences lived there may also influence one's self-esteem. The aim of this paper is to reveal whether the organisational culture of the workplace and the individual's self-esteem are statistically related. In order to achieve this aim, the authors performed questionnaire-based interviews. To devise the measurement tool, the authors used Quinn's Competing Values Model, Rosenberg's Self-Esteem Scale, the General Self-Efficacy Scale, Pearlin's Self-Mastery Scale and the Big Five Personality Model. Based on the responses of 234 employees, it can be stated that employees working in clan-type organisations are more likely to have higher self-esteem. The research shows correlation between adhocratic organisational culture and employees' self-efficacy. All these point out that not only the family relationships, the school communities or the teachers' feedbacks affect the individual's self-image, but also the workplace environment. Thus, by creating a friendly environment which encourages personal achievements, the employers may preserve their employees' mental health, improve their self-esteem and self-efficacy.

Keywords: organisational behaviour, organisational culture, Quinn's Competing Values Framework Model, employee's self-esteem.

JEL codes: M12, M14.

Támogató munkahelyi kultúra a dolgozói önértékelés szolgálatában

KOZÁK ANITA¹ – SÖNPERGER RICHÁRD²

Az egyén önmagáról kialakított képe a környezetével való interakciók hatására formálódik. A kutatók leginkább a családi kapcsolatok és az oktatási intézmények önértékelésre gyakorolt hatására hívják fel a figyelmet, a munkaerőpiacra való belépésünket követően azonban új szervezeti keretek között töltjük hétköznapijainkat, így munkahelyünk légköre és működési rendje, az ott átélt tapasztalatok és impulzusok (pl. a szocializációs folyamat) is befolyásolhatják önmagunk megítélését. A tanulmány célja ezért annak feltárása, hogy a munkahely szervezeti kultúrája és a munkavállalók egyéni önértékelése között van-e statisztikailag kimutatható kapcsolat. Ennek érdekében a szerzők kérdőíves megkérdezést alkalmaztak, a mérőeszköz kialakításához a Quinn-féle versengő értékek modellt, a Rosenberg Önértékelés Skálát, az Általános Énhatékonyság-mérő Skálát, a Pearlin Önellenőrzés Skálát és a Big Five Személyiségmodell neuroticizmusra vonatkozó részét használták fel. A 234 megkérdezett dolgozó válaszai alapján megállapítható, hogy azok a munkavállalók, akiknek a munkahelyére jellemző a klán típusú szervezeti kultúra, nagyobb eséllyel rendelkeznek magasabb önbecsüléssel. A vizsgálatok tanulsága szerint szintén összefüggés mutatható ki az adhokrácia szervezeti kultúra és a dolgozók énhatékonysága között, azok a dolgozók ugyanis, akiknek a munkahelyére ez a szervezeti kultúra jellemző, nagyobb arányban vallják magukat magas énhatékonyságúnak. Mindez arra hívja fel a figyelmet, hogy nem csupán a családi kapcsolataink, az iskolai közösség és a pedagógusok visszajelzései, hanem munkahelyi környezetünk is hatással lehet az önmagunkról kialakított képre. A foglalkoztató szervezetek tehát az egyéni teljesítményt ösztönző és barátságos munkahelyi klímával hozzájárulhatnak dolgozóik lelki egészségének megőrzéséhez, önbecsülésük és énhatékonyságuk növeléséhez.

Kulcsszavak: szervezeti magatartás, szervezeti kultúra, Quinn versengő értékek modellje, dolgozók egyéni önértékelése.

JEL kódok: M12, M14.

Bevezetés

Önértékelésünk öntudatra ébredésünkkel egy időben kezd kialakulni, a különböző külső tényezők, visszajelzések és impulzusok hatására pedig folyamatosan változik. Alapvetően hatással van döntéseinkre, iskolai teljesítményünkre, társas kapcsolatainkra, személyiségvonásainkra és jellembeli adottságainkra,

¹ PhD, főiskolai docens, Eszterházy Károly Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gazdaságtudományi Intézet, Közgazdaságtan Tanszék, e-mail: kozak.anita@uni-eszterhazy.hu.

² MSc-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, e-mail: sonperger.richard@gmail.com.

mindezek mellett pedig munkahelyi viselkedésünkkel és ottani produktivitásunkkal is kapcsolatban van (Baumeister et al. 2003). A szervezeti kultúra közkezdvelt kutatási téma, meghatározására számos külföldi és hazai szerző vállalkozott, vizsgálathoz, tipologizálásához pedig számtalan modell áll rendelkezésre. A kitüntetett figyelem vélhetően a szervezeti kultúra versenyelőnyre gyakorolt hatásából ered, ugyanis a legsikeresebb szervezetek eredményének egyik kulcsa a vállalati kultúrára vezethető vissza (Cameron–Quinn 2006). A vállalati kultúra az egyik megkülönböztetője a szervezeteknek, meghatározza a munkavállalók cselekedeteinek alapjául szolgáló értékeket és folyamatokat, irányadó a különböző döntési helyzetekben, segíti vagy gátolja az egyéni és szervezeti célok elérését, befolyásolja a szervezeti tagok közötti interakciókat és a vezetői magatartást.

A szervezeti kultúra kialakulását számos tényező befolyásolja, pl. a szervezet létrejöttének körülményei és története, a külső környezet és belső adottságok (szervezetspecifikus tényezők), valamint az ott dolgozó egyének és csoportok jellemzői, attitűdje. Utóbbi azért is lényeges, mert a szervezeti kultúra, valamint a munkavállalók és az általuk kialakított formális és informális csoportok egymással folyamatos kölcsönhatásban állnak (Fekete 2011), az uralkodó szervezeti kultúra így feltételezhetően kapcsolatban áll a munkavállalók egyéni önértékelésével is.

Elméleti háttér és fogalmi keret

Az egyéni önértékelés és a mérésére használt módszerek

Az elmúlt évtizedben egyre több olyan, elsősorban a laikusok számára készült könyv és cikk látott napvilágot, amely az egészséges önértékelés fontosságára hívja fel a figyelmet. Részben ebből adódik, hogy az önértékelés kifejezés mára a mindennapi szóhasználatunk részévé vált, annak elméleti háttérével, jelentőségével és az azt befolyásoló tényezők vizsgálatával pedig leginkább a személyiség- és szociálpszichológia foglalkozik. A szakemberek a lelki egészség egyik meghatározójaként tekintenek rá, Rosenberg et al. (1995) szerint az önértékelés erősen kapcsolódik az általános jóllét érzéséhez, mivel a magas önértékeléshez általában kiegyensúlyozottság, az étellel való elégedettség, jó hangulat és optimizmus társul, míg az alacsony önértékelést gyakran szorongás, ingerlékenység, negatív érzelmi állapot és pesszimizmus kíséri. Berentés (2012) megfogalmazásában az önértékelés az énkép szubjektív vetülete, amely kifejezi az egyén önmagához való értékelő viszonyulását és jelzi az önellfogadás mértékét, Coopersmith

(1967) pedig olyan értékelésnek tartja, amelyet a személy önmagán végez és érvényesnek fogad el önmagára nézve: ez kifejezi, hogy milyen magatartásformákat tart helyesnek, valamint jelzi, hogy mennyire tartja önmagát életképesnek, sikeresnek és értékesnek. Tanulmányunkban Coopersmith (1967) megállapítására építve használjuk az önértékelés fogalmát.

Az önértékeléssel kapcsolatos vizsgálati eredmények szerint a magas önértékeléssel rendelkezők hatékonyabban küzdenek meg a stressszel, és jobb mentális és fizikai állapot jellemzi őket (Taylor–Stanton 2007), valamint a magas önértékelés hozzájárul a tartós érzelmi stabilitáshoz és egyfajta extrovertáltsághoz, ami az egyén önérvényesítő és önkifejező képességének feltétele (Albers 2010). A magas önértékeléssel rendelkezők bátrabban szólalnak fel társaságban, és gyakrabban adnak hangot annak is, ha nem értenek egyet a csoport véleményével, emellett többen fogadják el őket vezetőnek (Baumeister et al. 2003). A túlságosan alacsony önértékeléssel rendelkezők ezzel szemben állandó külső megerősítést várnak, vagy próbálnak nagyon intenzíven megfelelni mások vélt vagy valós elvárásainak (Thoma 2018), továbbá az alacsony önértékelés szoros kapcsolatban áll a depresszió kialakulásával (Orth et al. 2008) is.

Az önértékelés több dimenziójára vonatkozóan végeztek kutatásokat, azok mérésére számos módszert, kérdőívet hoztak létre. Kutatásunk során – Krajcsák (2018) esettanulmányára alapozva – az önértékelés négy dimenzióját vizsgáltuk, az önbecsülést, az énhatékonyságot, az önellenőrzést és a neuroticizmust. Az önbecsülés a reflektív tudat értékelő aspektusa, az önismeret alapján hozott értékítélet (Baumeister 1998). Az énhatékonyság az egyén azon képességébe vetett hite, hogy eléri a teljesítmény egy bizonyos szintjét, és ez olyan történéseket befolyásol, amelyek hatással vannak az életére (Bandura 1994). Az önellenőrzési képességek kialakítása az önálló tanulás és a személyiség önálló önirányítására való alkalmasság érdekében szükséges (Jámbori et al. 2016). A folyamatos önmegfigyelésen és önellenőrzésen alapuló önértékelés lehetővé teszi az egészséges, személyiségre jellemző önismeret és önbizalom kialakulását, az önirányítás képességének fejlődését (Báthory–Falus 1997). A neuroticizmus pedig elárulja, hogy az egyén milyen módon éli meg, dolgozza fel a pszichológiai distresszt (Mirnic 2006).

A következőkben a kutatásunk alapjául szolgáló mérőeszközöket és modellt mutatjuk be, azaz a Rosenberg Önértékelés Skálát, az Általános Énhatékonyság-mérő Skálát, a Pearlin Önellenőrzés Skálát és a Big Five Személyiségmodellt.

A Rosenberg Önértékelés Skála a Morris Rosenberg szociológus által kidolgozott és 1965-ben publikált kérdőív, az egyik legszélesebb körben használt skála, amely az önbecsülés felmérésére szolgál. Rosenberg az Önértékelés Skálát eredetileg azért fejlesztette ki, hogy megmérje a serdülők általános (globális) érzéseit önértékelésükről, önfogadásukról. Az eredeti kérdőív tíz itemből áll, a kérdésekre egy négyfokozatú skálán lehet választ adni, két fordított kérdést tartalmaz (Adler–Stewart 2004).

A szakirodalomban az énhatékonyság érzésének két egymástól elkülönülő típusa körvonalazódik. Az egyik típus az általános énhatékonyság, amely az élet különféle területein megjelenő nehézségek leküzdésébe vetett bizalmat jelenti, a másik pedig a specifikus énhatékonyság, ami egy bizonyos feladat megoldására vonatkozik. A kutatásunk során az általános énhatékonysággal foglalkoztunk, méréséhez az Általános Énhatékonyság-mérő Skálát használtuk, amelyet Matthias Jerusalem és Ralf Schwarzer alkotott meg 1995-ben (Schwarzner–Jerusalem 1995). Az eredeti skála tíz kérdésből áll és négyfokú Likert-típusú válaszokat adhat a személy arra vonatkozóan, hogy mennyire igaz rá az adott kijelentés, fordított itemmel nem rendelkezik (Jámbori et al. 2016).

Az Önellenőrzés Skálát Leonard I. Pearlin és Carmi Schooler publikálta 1978-ban (Pearlin–Schooler 1978), akik az önellenőrzést a megküzdés egyik fontos dimenziójának tartották. A magas önellenőrzéssel rendelkező egyének abban hisznek, hogy életüket saját maguk irányítják, képesek önállóan is – akár döntéseikkel, akár cselekedeteikkel – arra, hogy változtassanak az életükön, míg az alacsony önellenőrzésű személyek másoktól függenek, meghatározott keretek és szabályok között élik az életüket. Az eredeti mérőeszköz hét kérdésből állt és öt fordított itemet tartalmazott, a kitöltő négyfokú Likert-típusú válaszokat adhatott az állításokra (Pearlin–Schooler 1978).

A Big Five a személyiségpszichológia egyik legfontosabb személyiségmodellje, Lewis Goldberg nevéhez fűződik (Goldberg 1981). Az elmélet szerint a személyiség öt dimenzió: a neuroticizmus, az extravertzió, a nyitottság, a barátságosság és a lelkiismeretesség mentén írható le. A neuroticizmus mérésénél megkülönböztünk ellenálló személyeket, akiket kevesebb inger zavar, és akiknél az ingerek csak egy bizonyos hatáserősség felett válnak terhelökké, a velük ellentétes végpontra pedig azok kerülnek, akik nagyobb mennyiségű ingertől idegesekké válnak (Mirmics 2006). A neuroticizmust nyolc kérdéssel – ebből három fordított kérdés – mérték, a kérdések hétfokú Likert-típusú skálán válaszolhatók meg (John–Srivastava 1999).

A szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra már az 1980-as évek elején a vezetéstudományi irányzatok figyelmének a középpontjába került (Klein–Klein 2006), ennek ellenére nem jellemző a szakirodalomban az egységes elméleti keret- és definícióhasználat, vizsgálatához pedig számos kultúratipológia és mérőeszköz áll rendelkezésre. Bakacsi (2010) megfogalmazásában a szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Csorba (2017) mindezekhez még hozzásorolja a szervezeti tagok általánosan követett, szervezetspecifikus rutinjait is. Deal és Kennedy (2000) a szervezetet összetartó ragasztóként tekint rá, Csath (1995) pedig váratlan döntési helyzetekben való viselkedésként írja le. A kiragadott definíciókból is kitűnik, hogy a szervezeti kultúra nehezen megfogható és leírható komplex jellemzők összessége, szinte lehetetlen minden releváns tényezőt figyelembe venni vizsgálatakor. A kultúratipológiák arra szolgálnak, hogy bizonyos jellemvonások mentén csoportosíthatóvá váljanak a szervezeti kultúrák, ezek közül az egyik legelterjedtebb a Robert Quinn által kidolgozott „versengő értékek” modellje (Quinn–Rohrbaugh 1983). Az elnevezés arra utal, hogy a szervezetek különféle, egymással versengő értékek alapján töreksenek hatékonyságuk, eredményességük növelésére (Kollár–Szabó 2004). Quinn két dimenzió mentén csoportosította és jellemezte négy kultúratípusát. Az első dimenzió a hatékonyságra, a második az orientációra vonatkozik. A hatékonyság egyik pólusa a rugalmasság és a dinamizmus, míg a másik a stabilitás, rend és a kiszámíthatóság. Orientáció tekintetében megkülönböztette a belső integrációt, egységességet, valamint a külső orientációt, amely a differenciáltságra és a versengésre helyezi a hangsúlyt (Heidrich 2001). A két dimenzió négy végpontja mentén – a dinamizmus és a stabilitás, valamint a szervezet kifelé vagy befelé fordulása – négy kultúratípust különböztetett meg: a klán, az adhokrácia, a hierarchia és a piac típusú szervezeti kultúrákat. A Quinn által kidolgozott „versengő értékek” kultúra típusait az 1. ábra mutatja be.

Cameron és Quinn négy kultúratípus alapján dolgozta ki a szervezeti kultúra-kérdőívüket, az OCAI-t (Organizational Culture Assessment Instrument), amely hat kategória mentén vizsgálódik: főbb szervezeti jellemzők, leadership, vezetési stílus, működési elvek, stratégiai irány, valamint szervezeti sikerkritériumok. A szervezeti jellemzőkre vonatkozóan 4-4 állítást fogalmaztak meg, ezeket a kitöltőknek súlyozniuk kell annak függvényében, hogy mennyire jellemzőek a vizsgált szervezetre. A kérdőívnek van egy „kívánatos kultúrára” vonatkozó része is, amely az elvárt változtatások feltérképezésére szolgál (Toarniczky 2006).

<p style="text-align: center;">Klán kultúra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ez a szervezeti kultúra a belső folyamatokra figyel, ugyanakkor rugalmas és dinamikus. • Barátságos munkahelyi légkör, családi kapcsolatok jellemzik. A vezetőkre mentorként tekintenek, a szervezetet a lojalitás és a hagyományok tartják össze. A dolgozói elkötelezettség magas. Hisznek az emberierőforrás-fejlesztés hosszú távú megtérülésében, a csapatmunkában, a részvételen alapuló vezetésben, az információk megosztásában és a konfliktusok konszenzuson alapuló megoldásában. • A legfontosabb értékek a kooperáció, a humor, a nyitottság és az egyenlőség. 	<p style="text-align: center;">Adhokrácia kultúra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kifelé irányulás és rugalmasság, dinamizmus jellemzi ezt a típust. • Dinamikus, vállalkozó szellemű, kockázatvállaló, kreatív munkahely. A vezetőkre innovátorként és kockázatvállalóként tekintenek, a szervezetet a fejlődés és az innováció iránti vágy tartja össze. A hosszú távú növekedés a cél, az új erőforrások megszerzése által az élvonalra akarnak törni. A sikert az egyediséggel mérik, támogatják a munkavállalók egyéni törekvéseit, ötleteit és szabadságát. • A legfontosabb értékek a kísérletezés, a kreativitás, a rugalmasság és az autonómia.
<p style="text-align: center;">Hierarchia kultúra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befelé fordulás és stabilitás, kiszámíthatóság jellemzi. • Formalizált és strukturált munkahely, erős a belső szabályozottság. A vezetőkre koordinátorokként és hatékony gondolkodóként tekintenek. A legfontosabbnak a zökkenőmentes működés fenntartását tartják, formális szabályok és politikák tartják össze a szervezetet. Sikerkritériumként tekintenek a megbízhatóságra, az előrelátó ütemezésre és a költségek alacsony szinten tartására. Biztos munkahely, kiszámíthatóság jellemzi. • A legfontosabb értékek a takarékoság, az engedelmesség, a logikus gondolkodás és az óvatosság. 	<p style="text-align: center;">Piac kultúra</p> <ul style="list-style-type: none"> • A kontroll, az ellenőrzés magas foka és a kifelé irányultság jellemzi. • Az eredmények maximalizálására nagy hangsúlyt helyező munkahely, a dolgozók versengő beállítottságúak és célorientáltak. A vezetők sereghajtók és versenyszelleműek, a hírnév és a siker ösztönzi őket. A győzelem iránti vágy tartja össze a szervezetet, a hosszú távú cél a versenyképesség fenntartása és a mérhető célok elérése. Sikerkritériumnak a minél nagyobb piaci részesedést és az újabb piacokra való bejutást tartják, versenyképes árakban és piaci vezető szerepben gondolkodnak. • A legfontosabb értékek az asszertivitás, a szorgalom és a kezdeményezőkézség.

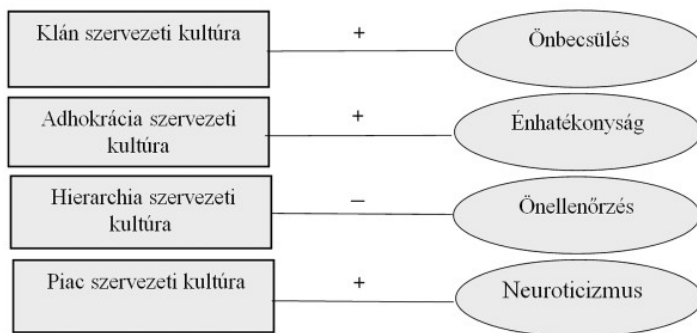
Forrás: saját szerkesztés Cameron–Quinn (2006) és Burchell (2007) alapján

1. ábra. A klán, az adhokrácia, a hierarchia és a piac típusú szervezeti kultúrák jellemzése

Vizsgálatunk során nem az eredeti kérdőívet, hanem annak egy átdolgozott változatát alkalmaztuk, a John P. Meyer és munkatársai által 2010-ben (Meyer et

al. 2010) publikált mérőeszközt. Az utóbbi 7-7 itemet tartalmaz az egyes kultúra-típusokra vonatkozóan, a kérdések pedig ötfokú Likert-skálán válaszolhatók meg. A célunk ugyanis nem az adott szervezet kultúrájának tipologizálása és az ahhoz kapcsolódóan kívánatos változtatások vizsgálata, hanem a munkavállalók önértékelése és a munkahelyük légköre, kulturális jellemzői közötti kapcsolat feltárása volt, amelyhez – megítélésünk szerint – alkalmasabb egy inkább szervezetpszichológiai megközelítésű kutatáshoz alkalmazott kérdőív.

Vizsgálataink megkezdését megelőzően a 2. ábrán részletezett kutatási modellt vázoltuk fel.



Forrás: saját szerkesztés

2. ábra. A primer kutatás modellje

A jelenlegi tanulmányban két alapfeltételezéshez kapcsolódóan mutatjuk be vizsgálati eredményeinket:

H_1 *A klán típusú szervezeti kultúra és a dolgozók önértékelésének önbecsülési dimenziója között kapcsolat van. Azok a munkavállalók, akiknek a munkahelyére jellemző a klán típusú szervezeti kultúra, magasabb önbecsüléssel rendelkeznek.*

A klán (team) típusú szervezeti kultúrában a munkavállalók egyéni fejlődési lehetőségein, a lojalitáson és az önmegvalósításon van a hangsúly. Az ilyen támogató, bátorító, nyitott, inspiráló munkakörnyezet feltételezésünk szerint kedvezően hat a dolgozók önbecsülésére.

H_2 *Az adhokrácia szervezeti kultúra és a dolgozói önértékelés énéhatékonyság dimenziója között kapcsolat van. Azok a munkavállalók, akiknek a munkahelyére jellemző az adhokrácia típusú szervezeti kultúra, magasabbra értékelik énéhatékonyságukat.*

Az adhokrácia (innováció) típusú vállalati kultúrájú szervezetek a dinamizmusra, a kreativitásra, az innovációra és a folyamatos piaci alkalmazkodásra helyezik a hangsúlyt. Az itt dolgozók viszonylag magas munkavállalói szabadsággal rendelkeznek, s feltételezésünk szerint ez a fajta „szabadság” pozitívan hat az énhatékonyságra, tehát az adhokrácia szervezeti kultúrában dolgozók magasabbra értékelik énhatékonyságukat.

Kutatási modellünk szerint érdemes vizsgálni az önellenőrzés dimenzióját a hierarchia típusú szervezeti kultúrában, a neuroticizmust pedig a piac típusú kultúrában. Feltételezhető ugyanis, hogy az erős belső szabályozottság, kiszámíthatóság és formális eljárások mentén működő szervezetek munkavállalói alacsonyabbra értékelik önellenőrzési dimenziójukat, az eredmények maximalizálására törekvő, célorientált szervezetek dolgozói pedig jobban kezelik a stresszt.

Módszertan

Az alkalmazott kérdőív bemutatása

Vizsgálatainkhoz a kérdőíves megkérdezés módszerét alkalmaztuk. A válaszadók az ismerősi körünkben lévő munkavállalók, valamint az Eszterházy Károly Egyetem Gazdaságtudományi Intézetének levelező tagozatos hallgatói közül kerültek ki. A kérdőív kitöltésének a feltétele volt, hogy a válaszadó legalább három hónapja álljon az adott munkahely alkalmazásában. A kérdőív papíralapon és elektronikus formában is kitölthető volt. A válaszív három részből állt:

1. Az első rész a válaszadó szociodemográfiai adatait gyűjtötte össze (a kitöltő neme, kora, lakhelye, legmagasabb iskolai végzettsége, beosztása, munkavégzésének ágazati besorolása).

2. A második rész a dolgozók önértékelésének négy dimenziójára vonatkozott:

- az önbecsülést a Rosenberg Önértékelés Skálával (Sallai et al. 2014),
- az énhatékonyságot az Általános Énhatékonyság-mérő Skálával (Kopp et al. 1993),
- az önellenőrzést a Pearlis Skálával (Valfossen 2013),
- a neuroticizmust pedig a Big Five Személyiségmodellel (John–Srivastava 1999) mértük fel.

3. A kérdőív harmadik részében a kitöltő munkahelyének szervezeti kultúrájára vonatkozóan tettünk fel kérdéseket a Quinn által kidolgozott „versengő értékek” modelljében Meyer et al. (2010) alapján.

Az önértékelés négy dimenziójához hat-hat, a szervezeti kultúra négy típusához pedig hét-hét kérdést társítottunk, a válaszadók 1-től 7-ig terjedő skálán értékelték az itemeket. A kapott adatokat SPSS statisztikai program segítségével értékeltük, kutatásunk mintanagysága 234 fő válaszait foglalja magába. Elemző vizsgálatainkhoz K-középpontú klaszteranalízist és keresztábra-elemzést használtunk. A statisztikai próbák eredményeit $p < 0,05$ esetén tekintettük szignifikánsnak.

A minta leírása

Válaszadóink 61%-a nő, 39%-a férfi. A kérdőívet kitöltők közel felét (44%) a 35–50 év közöttiek (X generáció) teszik ki, kicsivel több mint a harmadát (38%) pedig a 20–35 év közöttiek (Y generáció). A harmadik legnagyobb válaszadói korcsoport (17%) az 50–70 év közötti korosztály, míg a 20 év alatti generáció tagjai (Z generáció) közül csak két fő (1%) töltötte ki a kérdőívet. A megkérdezettek közül a legtöbben megyeszékhelyen (38%), egyharmaduk (30%) városban, körülbelül egyötödük (22%) községben, egytizedük (10%) a fővárosban él. A megkérdezettek több mint kétharmada (70%) a terciér, közel egyharmada (30%) a szekunder szektorban végzi a munkáját, s mindössze 2 főt (1%) foglalkoztat a mezőgazdaság (primer szektor). A kitöltők jelentős többsége (87%) beosztott, s csak kisebb részük dolgozik vezető pozícióban (13%).

Vizsgálati eredmények és értelmezésük

Előzetes vizsgálatok eredményei

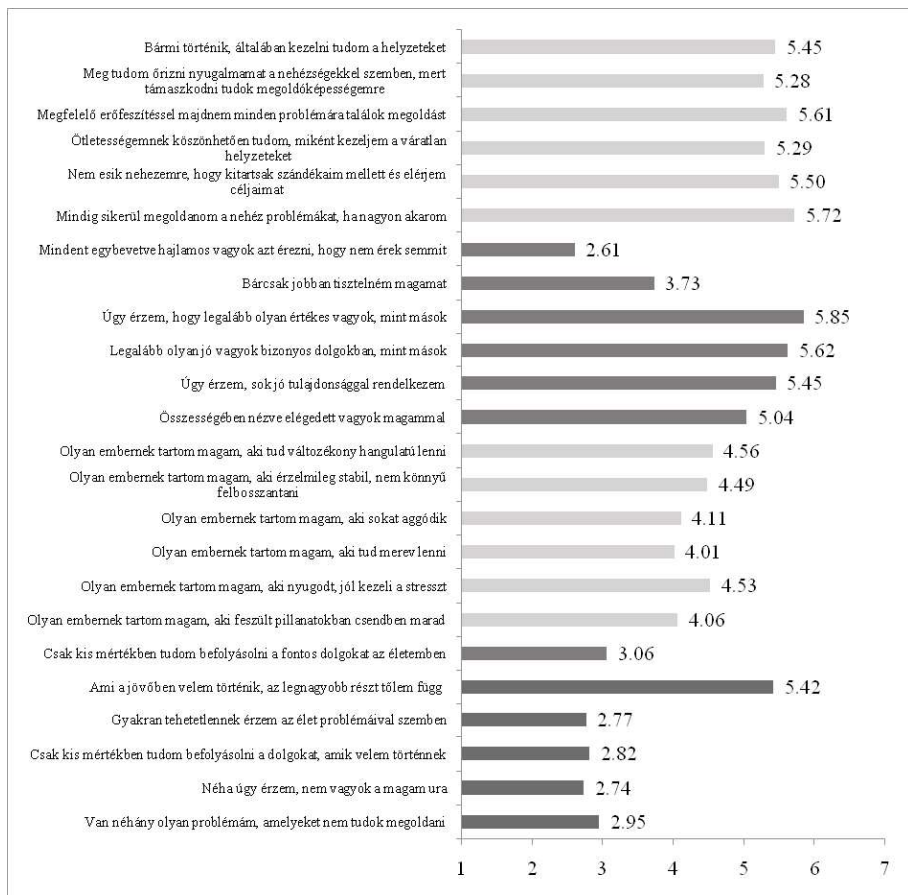
Vizsgálataink elvégzését megelőzően a Cronbach-alfa mutatóval teszteltük az adathalmaz biztonságát, az egyes szervezeti kultúra típusok és önértékelési dimenziók tekintetében a mutatók értéke az 1. táblázat szerint alakult. Az értékek 0,7 feletti, így az adatokat megbízhatónak ítéltük a további vizsgálatok elvégzéséhez.

1. táblázat. A kérdőív Cronbach-alfa értékei a szervezeti kultúra típusokban és az önértékelési dimenziókban

A szervezeti kultúra típusok	A Cronbach-alfa értékek	Az önértékelés dimenziói	A Cronbach-alfa értékek
Klán kultúra	0,893	Önbecsülés	0,799
Adhokrácia kultúra	0,924	Neuroticizmus	0,727
Hierarchia kultúra	0,902	Önellenőrzés	0,835
Piac kultúra	0,935	Énhatékonyság	0,792

Forrás: saját szerkesztés

Az önértékelés négy dimenziójára vonatkozó válaszok átlagértékeit a 3. ábrán szemléltetjük.



Megjegyzés: A könnyebb értelmezhetőség miatt az ábrán világos színnel az érzékelési dimenzióra és a neuroticizmusra, sötét színnel az önbecsülésre és az önellenőrzésre kapott válaszok átlagértékeit jelöltük.

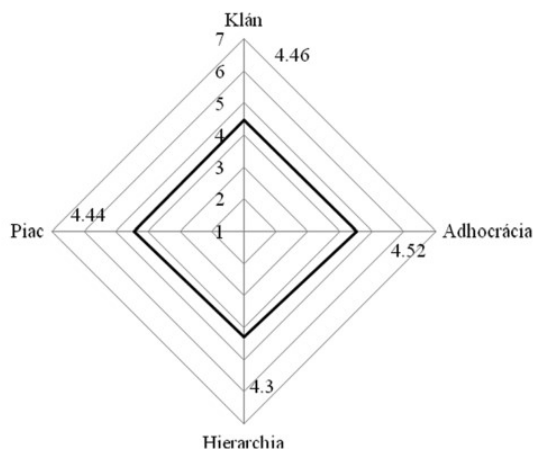
Forrás: saját szerkesztés

3. ábra. Az önértékelés négy dimenziójára kapott válaszok átlagértékei

A mintába került válaszadók önértékelésének mind a négy dimenziója – a kapott átlagértékek alapján – jónak ítéltető, a legkedvezőbb átlagminősítéseket az önbecsülésre vonatkozó kérdésekre kaptuk.

A válaszadók szociodemográfiai változóival végzett vizsgálataink tanulsága szerint kapcsolat mutatható ki a megkérdezettek neme, életkora, iskolai végzettsége és beosztása, valamint az önértékelés dimenzióira adott értékeik között. Dobbins (1990) kutatási tapasztalatai szerint a nők az önellenőrzésre vonatkozó kérdések tekintetében alulmaradnak a férfiakkal szemben, Reifman et al. (1989) emellett arra is felhívja a figyelmet, hogy az idősebb korcsoport tagjai alacsonyabbra értékelik önellenőrzésüket. Eredményeink mindkét korábbi vizsgálatot alátámasztották. Előbbi adódhat a nők magánéleti és/vagy munkahelyi érvényesülésének férfiakénál esetlegesen nagyobb nehézségeiből. Utóbbira pedig magyarázat lehet, hogy az 50 év feletti dolgozók – az X és Y generáció munkavállalóihoz viszonyítottan – nagyobb aránya érzi úgy, hogy túl van karrierjének csúcspontján, s kevésbé tudja már befolyásolni azokat a dolgokat, amelyek vele történnek. Elemzéseinkből kiderült továbbá, hogy minél magasabb a válaszadó iskolai végzettsége, annál inkább becsüli saját magát – ez az eredmény alátámasztja a korábbi, Rosenberg Önértékelés Skálával végzett kutatások tapasztalatait is (Mullen et al. 2013; Tomás et al. 2016). Mindez a felsőfokú iskolai végzettségből adódó, vélhetően magasabb presztízsű és több önállóságot biztosító munkakörnek tudható be. A vezető beosztásban lévők mind a négy vizsgált önértékelési dimenzióban jobb minősítéseket adtak, ami a pozíciójukból adódó nagyobb felelősségi és hatáskörrel magyarázható.

A szervezeti kultúrák vizuális ábrázolásához az e célra leggyakrabban alkalmazott sugárdiagramot választottuk (4. ábra).



Forrás: saját szerkesztés

4. ábra. A kutatásban részt vevő szervezetek vállalati kultúrája a Quinn-féle versengő értékek modelljében

A szervezeti kultúra Quinn-féle tipologizálása alapján a vizsgált szervezeteknél a jelenleg uralkodó kultúrátípus az adhokrácia, azt követi a klán, a piac, majd a hierarchia. Ez az eredmény nem erősíti meg Varga (1988) vizsgálati tapasztalatait, miszerint a magyar vállalkozásokra leginkább a Hofstede (1980) kultúrátípológiája szerinti „Jól olajozott gépezet” (ami a Quinn-féle hierarchiatípusnak feleltethető meg), valamint a „Piac” szervezeti kultúra a legjellemzőbb. Közel áll viszont Bakacsi–Takács (1998) megállapításához, szerintük ugyanis a magyar szervezeti kultúra leginkább a hofstedei „Család” (vagyis klán) kategóriájába esik.

Egyértelműen látszik, hogy a kapott válaszok átlagértékei között nincs nagy eltérés, elemző vizsgálataink alapján azonban kiderült, hogy a szekunder szektorban foglalkoztatottak válaszaik alapján szervezetükre leginkább a piac- és hierarchiakultúra, s legkevésbé az adhokrácia jellemző, míg a terciér szektor dolgozói szerint munkahelyük legfőképpen hierarchia és klán típusú, körükben a legalacsonyabb átlagértéket az adhokrácia-kultúrára kaptuk.

Tekintettel arra, hogy a szervezeteknél vegyes kultúrátípusokkal találkozhatunk, s csupán egy-egy kitöltő válaszaire tudtunk hagyatkozni a kutatásba bevont munkahelyektől, vizsgálataink során K-középpontú klaszteranalízis segítségével hoztunk létre két-két csoportot a klán és az adhokrácia szervezeti kultúrákra vonatkozó kérdésekre adott válaszok alapján. Aszerint szerettük volna ugyanis csoportosítani a munkahelyeket, hogy a válaszadók megítélése alapján jellemzőek-e azokra az egyes kultúrátípusok. A csoportoknak így a „Jellemzően klán kultúrájú szervezet”, a „Kevésbé jellemző a szervezetre a klán kultúra”, valamint a „Jellemzően adhokrácia szervezet” és a „Kevésbé jellemző a szervezetre az adhokrácia szervezeti kultúra” elnevezéseket adtuk. Ugyanígy jártunk el az önértékelésnek az önbecsülés és énhatékonyság dimenziói esetében is, hiszen meg szerettük volna különböztetni az „Alacsonyabb önbecsülésű munkavállalókat” és a „Magasabb önbecsülésű munkavállalókat”, valamint az „Alacsonyabb énhatékonyságú munkavállalókat” és a „Magasabb énhatékonyságú munkavállalókat”. A klaszterek jellemzéséhez szórásanalízist használtunk. A klasztereket tehát a klaszterképző ismérvek alapján, vagyis a csoportok egytől hétig terjedő skálán mért válaszaik átlagminősítése segítségével jellemeztük.

Az észlelt klán szervezeti kultúra és az önbecsülés kapcsolatának vizsgálata

Első alapfeltételezésünk szerint azok a munkavállalók, akiknek a munkahelyére jellemző a klán típusú szervezeti kultúra, magasabb önbecsüléssel rendel-

keznek. A klán kultúrátípusra vonatkozó válaszok alapján létrehozott klasztereket a 2. táblázat, az önbecsülés itemeire adott minősítések szerinti klasztereket a 3. táblázat mutatja be.

2. táblázat. Klaszterek a klán kultúra vizsgálata alapján

	Jellemzően klán kultúrájú szervezet	Kevésbé jellemző a szervezetre a klán kultúra	F	Sig.
A szervezeten belüli légkör a munkavállalók közötti jó kapcsolatokra helyezi a hangsúlyt. Ez a légkör részvételi és támogató jellegű.	5,65	3,7	116,26	0,000
A szervezetet a szervezet iránti hűség és az elkötelezettség érzése tartja össze.	5,26	3,08	141,08	0,000
A szervezet küldetése és jövőképe egy munkavállaló-orientált szervezeti képet támogat, mozdít elő.	5,34	3,1	184,86	0,000
A szervezet vezérigazgatójára általánosságban úgy tekintenek, mint mentorra, folyamatvezetőre, csapatjátékosra.	5,17	2,86	134,78	0,000
A szervezet középvezetői támogatják a csapatmunkát, az egyetértést, a részvételt.	5,81	3,24	239,61	0,000
A szervezetenél az elismerést és a jutalmakat a leggyakrabban azok kapják, akik együttműködőek és csapatjátékosok.	4,78	2,62	105,52	0,000
A szervezetenél a toborzási és kiválasztási folyamatok arra irányulnak, hogy olyan munkavállalók kerüljenek be a szervezetbe, akik udvariasak, barátságosak, támogatóak és tisztességesek.	5,43	2,89	176,56	0,000
Összesen (fő):	143	91		
Válaszadók megoszlása (%):	61	39		

Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezetteknek az egyes állításokra adott minősítései alapján a munkahelyek 61%-a tartozik a jellemzően klán típusú vállalati kultúrájú szervezetekhez,

a válaszadók 39%-ának munkahelyére pedig kevésbé jellemző ez a kultúratípus. A két klaszter tagjai által adott átlagminősítések között – az első állítás kivételével – legalább két egész pontnyi a különbség.

Az egyes állításokra adott átlagpontszámokban jelentős szórás nem tapasztalható, kivétel ez alól az elismerések és jutalmak odaitélése. Az utóbbi arra vall, hogy még a klán típusú kultúrával rendelkező szervezeteknél is található olyan munkavállalók, akik bizonytalanok a teljesítmények és elismerések összhangjának megítélésében. Ez a bizonytalanság e juttatások nyilvános és megfelelő indoklással történő átadása révén mérsékelhető lenne.

A két csoport által adott átlagpontszámok alapján a legnagyobb (2,52) eltérést a középvezetők tevékenységének megítélése eredményezte. A válaszadók véleménye szerint ugyanis a második csoportba tartozó munkahelyek esetében leginkább a középvezetők tevékenységéből hiányzik a klán típusú szervezetekre jellemző szerepkör betöltése.

3. táblázat. Klaszterek az önbecsülés vizsgálata alapján

	Alacsonyabb önbecsülésű munkavállalók	Magasabb önbecsülésű munkavállalók	F	Sig.
Összességében nézve elégedett vagyok magammal.	4,11	5,78	114,43	0,000
Úgy érzem, sok jó tulajdonsággal rendelkezem.	4,74	6,01	77,85	0,000
Legalább olyan jó vagyok bizonyos dolgokban, mint mások.	4,92	6,2	96,13	0,000
Úgy érzem, hogy legalább olyan értékes vagyok, mint mások.	5,21	6,37	90,24	0,000
Bárcsak jobban tisztelném magamat.	4,92	2,75	90,67	0,000
Mindent egybevetve hajlamos vagyok azt érezni, hogy nem érek semmit.	3,66	1,77	83,57	0,000
Összesen (fő):	104	130		
Válaszadók megoszlása (%):	44	56		

Forrás: saját szerkesztés

Az önértékelésnek az önbecsülésre vonatkozó kérdéseire adott válaszok alapján az egyik csoportba az alacsonyabb önbecsüléssel rendelkezők, míg a másik csoportba a magasabb önbecsüléssel rendelkezők kerültek. A válaszadók

44%-a alacsonyabb önbecsülésű, és 56%-os arányt tesznek ki a magasabb önbecsülésűek. A két klaszter átlagértékei között minden kérdés esetében több mint egy egész pont különbség van. A legnagyobb különbség (2,17 pont) a „Bárcsak jobban tisztelném magamat” kérdés esetében tapasztalható. Tehát az alacsonyabb és magasabb önbecsülésű személyek között a legnagyobb különbség az öntisztelet tekintetében van.

A dolgozók önbecsülése és a klán kultúra közötti kapcsolatot a keresztábra-elemzés segítségével tártuk fel. Az eredményeket a 4. táblázat mutatja be.

4. táblázat. Keresztábra-elemzés az önértékelés önbecsülés dimenziója és klán kultúra klaszterei között

	Jellemzően klán kultúrájú szervezet	Kevésbé jellemző a szervezetre a klán kultúra	Összesen
Alacsonyabb önbecsülésű munkavállalók	56	48	104
Magasabb önbecsülésű munkavállalók	87	43	130
Összesen	143	91	234

Forrás: saját szerkesztés

A 104 alacsonyabb önbecsüléssel rendelkező közül 56-an jellemzően klán-kultúrájú szervezetben dolgoznak, a maradék 48 fő munkahelyének kultúráját kevésbé ítélte ilyen típusúnak. A válaszadók közül 130 fő rendelkezik magasabb önbecsüléssel, kétharmaduk jellemzően klán kultúrájú szervezetben dolgozik, míg csupán egyharmaduk munkahelyi légkörére jellemző kevésbé a team-orientáltság. A 2x2-es mátrix dimenziói közül tehát kiemelkedik a magasabb önbecsülésűek és a jellemzően klán kultúrájú szervezet közös dimenziója, ők az összes kitöltő 37%-át teszik ki. Az alapfeltételezésünkben megfogalmazott kapcsolatot a statisztikai próbák is igazolták, a Pearson-féle Khi-négyzet, a kontingencia-együttható és a Cramer-féle V próba is szignifikáns értéket mutatott ($p=0,0415$).

Mindebből arra lehet következtetni, hogy a klán szervezeti kultúra és a dolgozók önbecsülése között kapcsolat van, az eredmények alátámasztják Krajcsák (2018) esettanulmányának tapasztalatait. Az olyan szervezetekben, ahol a team típusú szervezeti kultúra jellemző, a munkavállalók magasabb önbecsüléssel végzik a munkájukat.

Az észlelt adhokrácia szervezeti kultúra és az énhatékonyság kapcsolatának vizsgálata

A második alapfeltételezésünk szerint azok a munkavállalók, akiknek a munkahelyére jellemző az adhokrácia típusú szervezeti kultúra, magasabbra értékeli énhatékonyságukat. Az adhokrácia kultúrára, valamint az énhatékonyságra kapott válaszok alapján létrehozott klasztereket az 5. és a 6. táblázat mutatja be.

5. táblázat. Klaszterek az adhokrácia kultúra vizsgálata alapján

	Jellemzően adhokrácia szervezet	Kevésbé jellemző a szervezetre az adhokrácia kultúra	F	Sig.
A szervezeten belüli légkör a dinamizmusra, a növekedésre, az új kihívásokra való készenlétre helyezi a hangsúlyt.	5,30	2,88	212,64	0,000
A szervezetet az innovációra és a fejlődésre fordított figyelem tartja össze.	5,04	2,55	262,14	0,000
A szervezet küldetése és jövőképe egy innovatív, folyamatosan alkalmazkodó, új dolgokra vállalkozó szervezeti képet támogat, mozdít elő.	5,16	2,94	178,57	0,000
A szervezet vezérigazgatójára általánosságban úgy tekintenek, mint aki vállalkozó szellemű, újító és kockázatvállaló.	5,11	2,68	156,46	0,000
A szervezet középvezetői támogatják az egyéni kezdeményezéseket, az újításokat, a munkavállalói szabadságot, valamint az egyediséget.	5,15	2,66	206,47	0,000
A szervezetnél az elismerést és a jutalmakat a leggyakrabban azok kapják, akik kezdeményeznek és alkalmazkodnak a változásokhoz.	4,77	2,43	141,84	0,000
A szervezetnél a toborzási és kiválasztási folyamatok arra irányulnak, hogy olyan munkavállalók kerüljenek be a szervezetbe, akik kreatívak, önállóak és alkalmazkodóak.	5,37	2,78	210,73	0,000
Összesen (fő):	154	80		
Válaszadók megoszlása (%):	66	34		

Forrás: saját szerkesztés

Összesen 154 fő munkahelye tartozik a „Jellemzően adhokrácia szervezet” csoportba, amelyek a válaszadók szervezeteinek 66%-át teszik ki. Az e klaszterbe tartozó megkérdezettek viszonylag magas átlagértékkel jellemezték az adhokrácia szervezeti kultúrára vonatkozó kérdéseket. A magas értékek arra utalnak, hogy a dolgozók szerint szervezetük jól alkalmazkodik a folyamatosan változó piaci körülményekhez, és a vezetők támogatják az újító, innovatív munkavállalói kezdeményezéseket. A másik klaszterbe a válaszadók 34%-ának a szervezete tartozik, a viszonylag alacsony átlagminősítésekből arra következtethetünk, hogy az e körbe tartozók munkahelyeire kevésbé jellemző az adhokrácia szervezeti kultúra. A két klaszter átlagértékei között minden kérdés esetében több mint két egész pontnyi különbség figyelhető meg.

6. táblázat. Klaszterek az énhatékonyság vizsgálata alapján

	Alacsonyabb énhatékonyságú munkavállalók	Magasabb énhatékonyságú munkavállalók	F	Sig.
Mindig sikerül megoldanom a nehéz problémákat, ha nagyon akarom.	4,75	6,35	156,38	0,000
Nem esik nehezemre, hogy kitartsak szándékaim mellett és elérjem céljaimat.	4,33	6,26	186,77	0,000
Ötletességemnek köszönhetően tudom, miként kezeljem a váratlan helyzeteket.	4,28	5,96	150,10	0,000
Megfelelő erőfeszítéssel majdnem minden problémára találok megoldást.	4,52	6,32	220,04	0,000
Meg tudom őrizni nyugalmamat a nehézségekkel szemben, mert támaszkodni tudok megoldóképességemre.	4,24	5,94	168,41	0,000
Bármilyen történik, általában kezelni tudom a helyzeteket.	4,45	6,10	185,64	0,000
Összesen (fő):	92	142		
Válaszadók megoszlása (%):	39	61		

Forrás: saját szerkesztés

Az énhatékonyság dimenziója mentén végzett klaszteranalízis szerint az első klaszterbe azok a válaszadók kerültek, akik alacsonyabbra értékelték énhatékonyságukat, ők a válaszadók 39%-át teszik ki. A második csoport tagjai viszonylag magas átlagminősítéseket adtak az énhatékonyságra vonatkozó kérdésekre, ők a „Magasabb énhatékonyságú munkavállalók”. Utóbbi csoport

tagjai – válaszaik alapján – hatékonyabban képesek a felmerülő nehézségeket megoldani, és a váratlan helyzetekben is jobban feltalálják magukat. A két klaszter átlagértékei között minden kérdés esetében több mint 1,5 pontnyi különbség van.

A dolgozók éhhatékonyasága és az adhokrácia kultúra közötti kapcsolatot is keresztábla-elemzés segítségével tártuk fel, az eredményeket a 7. táblázat mutatja be.

7. táblázat. Keresztábla-elemzés az önértékelés éhhatékonyaság dimenziója és az adhokrácia kultúra klaszterei között

	Jellemzően adhokrácia szervezet	Kevésbé jellemző a szervezetre az adhokrácia kultúra	Összesen
Alacsonyabb éhhatékonyaságú munkavállalók	53	39	92
Magasabb éhhatékonyaságú munkavállalók	101	41	142
Összesen	154	80	234

Forrás: saját vizsgálatok alapján saját szerkesztés

A 234 válaszadó szervezete közül 80-ra kevésbé jellemző az adhokrácia szervezeti kultúra, a válaszadó dolgozók közül majdnem egyenlő arányban (41 fő és 39 fő) tartoznak a magasabb éhhatékonyaságú és az alacsonyabb éhhatékonyaságú munkavállalók körébe. A 154, jellemzően adhokrácia szervezeti kultúrájú munkahely válaszadóinak kétharmada (101 fő) tartozik a magasabb éhhatékonyaságúak csoportjába, s mindössze egyharmaduk (53 fő) került az alacsony éhhatékonyaságúakéba. Ebben a négyzetes mátrixban is kiemelkedik egy dimenzió, a magasabb éhhatékonyaságúak és a jellemzően adhokrácia kultúrájú szervezetek közös dimenziója, ami az összes kitöltő 43%-át teszi ki. A második alapfeltételezésünket is megerősítették a statisztikai próbák, mindhárom mutató – a Pearson-féle Khi-négyzet, a kontingencia-együttható és a Cramer-féle V próba – szignifikáns értéket mutatott ($p=0,0376$).

Az adhokrácia szervezeti kultúra és a munkavállalók éhhatékonyasága között tehát kapcsolat van, az eredményeink ugyancsak alátámasztják Krajcsák (2018) tapasztalatait. Az olyan szervezetekben tehát, ahol az adhokrácia szervezeti kultúra a jellemző, a munkavállalók nagyobb része oldja meg magasabb éhhatékonyasággal a munkahelyi feladatait és a felmerülő problémákat.

Következtetések

Tanulmányunk célja a szervezeti kultúra és a munkavállalók önértékelése közötti kapcsolat feltárása volt. A 234 munkavállaló körében végzett kérdőíves megkérdezésünk eredményei szerint a támogató, családias munkahelyi légkörre, az információk megosztására és a csapatmunkára építő klán típusú szervezeti kultúra tagjai nagyobb arányban rendelkeznek magas önbecsüléssel, mint azok a dolgozók, akiknek a munkahelyére nem jellemző ez a típusú szervezeti kultúra. Kutatásainkból az is kiderült, hogy a dinamikus, kreatív és egyéni teljesítményt ösztönző adhokrácia szervezeti kultúrájú munkahelyek dolgozói nagyobb eséllyel vallják magukat magas énhatékonyságúnak, mint azok a munkavállalók, akiknek a munkahelyére nem jellemző az innovációorientáltság.

A vezetőknek hangsúlyt kell fektetniük dolgozóik önértékelésére, ugyanis az alacsony önértékelésű és boldogtalan munkavállalók általában nem pályáznak el, hanem maradnak a szervezetnél és minimum szinten teljesítenek (Blitzer et al. 1993). Fontos ezért, hogy egyrészt a mindennapi vezetői kommunikációval, másrészt a szervezetnél kialakított és a vezetők által menedzselt rendszerekkel, folyamatokkal és támogató tevékenységekkel (pl. munkahelyi szocializáció, tér, képzés és fejlesztés) megalapozható legyen az egészséges munkavállalói önértékelés. Mindez leginkább kellő odafigyeléssel, segítségnyújtással, empátiával, a dolgozók által elért jó eredmények hangsúlyozásával vagy célzott fejlesztéssel (pl. tréning, coaching) érhető el.

Az eredményesség és a hatékonyság szempontjából emellett kifejezetten fontos, hogy bizonyos munkaköröket magas önértékeléssel rendelkező dolgozó töltsön be. A magas önbecsülés lényeges lehet az értékesítési vagy PR-munkakörökben, míg a magas énhatékonyság a kreativitást és problémamegoldást igénylő pozíciókban, például bármilyen vezetői vagy K+F+I munkakörben. Célszerűnek tartjuk ezért azoknak a munkaköröknek a beazonosítását, amelyek esetében különösen hasznos lehet a magas önbecsüléssel vagy énhatékonysággal rendelkező munkavállalók foglalkoztatása, valamint az új dolgozók felvételi eljárásában az ezek kiválasztásához szükséges módszertan kialakítását. Indokolt lehet továbbá a szervezeti kultúra folyamatos felülvizsgálata, az egyes elemeinek a szervezeti célok – részben munkavállalói önértékelésen keresztül – megvalósítását elősegítő aktualizálása.

A kutatás korlátainak tartjuk a nem reprezentatív mintavételt, továbbá azt, hogy nem longitudinális vizsgálatot végeztünk, ugyanis a szervezeti kultúra önérté-

tékelésre gyakorolt hatását egy ilyen vizsgálattal egyértelműbben bizonyíthatjuk volna. Nem kizárható ugyanis, hogy hosszú távon az olyan munkavállalók maradnak hűek a szervezethez, akiknek önértékelési dimenziói megfeleltethetőek az adott vállalati kultúrának.

További vizsgálatok tárgyát képezheti a dolgozói önértékelés és teljesítmény közötti kapcsolatok feltárása a különböző szervezeti kultúrákban, valamint érdeemes lenne összevetni az önértékelés dimenzióit a motivációval (pl. az öndeterminációs elmélettel). Utóbbi esetben feltételezhető ugyanis, hogy az erős motivációjú egyének alacsony önbecsülésűek és nehezen dolgozzák fel a pszichológiai distresszt, az extrinzik motiváltakat magas énhatékonyság és alacsony neuroticizmus, míg az intrinzik motiváltakat magas önbecsülés és önellenőrzés jellemzi.

Irodalomjegyzék

- Adler, N.–Stewart, J. 2004. *Self-esteem*. <https://macses.ucsf.edu/research/psychosocial/selfesteem.php>, letöltve: 2020. 02. 21.
- Albers, L. 2010. *Double you? Function and form of implicit and explicit self-esteem*. PhD thesis. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Bakacsi, Gy. 2010. *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Aula.
- Bakacsi, Gy.–Takács, S. 1997. *Organizational and Societal Changes in the Transition Period in Hungary*. Budapest: EGOS Colloquium.
- Bandura, A. 1994. Self-efficacy. *Encyclopedia of Human Behavior* 4, 71–81.
- Báthory, Z.–Falus, I. 1997. *Pedagógiai lexikon III*. Budapest: Keraban Könyvkiadó.
- Baumeister, R. F. 1998. The self. In: Gilbert, D. T.–Susan T. F.–Gardner, L. (eds.) *The Handbook of Social Psychology (4 ed.)*. Boston, MT: McGraw-Hill.
- Baumaister, R. F.–Campbell, J. D.–Krueger, J. I.–Vohs, K. D. 2003. Does High Self-Esteem Cause Better Performance, Interpersonal Success, Happiness, or Healthier Lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest Publications* 4(1), 1–44.
- Berentés, É. 2012. *Az érett személyiség – Az emberi siker, a hatékonyság, és a boldogság személyiség háttere*. Budapest: Pro Personal.
- Blitzer, R. J.–Petersen, C.–Rogers, L. 1993. How to build self-esteem. *Training & Development* 47(2), 58–64.
- Burchell, R.–Saele, C. 2007. *Organizational cultural diagnosis: Merits of employing the Competing Values Framework (CVF) in conjunction with shared values profiling*. https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1787_BURCHELL-NOEL_428.PDF, letöltve: 2020. 02. 21.
- Cameron, K. S.–Quinn, R. E. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Coopersmith, S. 1967. *The antecedents of self-esteem*. San Francisco, CA: W. H. Freeman.

- Csath, M. 1995. *Stratégiai tervezés és vezetés*. Budapest: Leadership Kft.
- Csorba, L. 2017. *Szelekció, verseny és kockázat a gazdasági evolúció folyamatában – Bizonytalanság és kockázatvállalás vizsgálata valós téthelyzetben*. Mauritius: GlobEdit.
- Deal, T.–Kennedy, A. 2010. *The New Corporate Cultures*. London: Texere Publishing.
- Fekete, H. 2011. *Merre tart a hajó? A szervezeti stratégia, a struktúra és a kultúra hatásainak vizsgálata a vállalati teljesítményre*. PhD thesis. Veszprém: Pannon Egyetem.
- Dobbins, G.–Long, W. S.–Dedrick, E. J.–Clemons, T. C. 1990. The Role of Self-Monitoring and Gender on Leader Emergence: A Laboratory and Field Study. *Journal of Management* 16(3), 609–618.
- Goldberg, L. R. 1981. Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. *Personality and Social Psychology Review* 2(1), 141–165.
- Heidrich, B. 2001. *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest: Human Telex Consulting.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Jámbori, Sz.–Horváth, M. T.–Harsányi, Sz. G. 2016. Az internetes kapcsolatokban való nyitottság összefüggése az észlelt társas támással és az énhatékonysággal. *Az Alkalmazott Pszichológia Alapítvány folyóirata* 16(2), 19–36.
- John, O. P.–Srivastava, S. 1999. The big five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In: Pervin, L.–John, O. P. (eds.) *Handbook of Personality*. New York, NY: Guilford.
- Klein, S.–Klein, B. 2006. *A szervezet lelke*. Budapest: Edge 2000 Kft.
- Kollár, K.–Szabó, É. 2004. *Pszichológia pedagógusoknak*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Kopp, M.–Schwarzer, R.–Jerusalem, M. 1993. *Hungarian questionnaire in psychometric scales for cross-cultural self-efficacy research*. Berlin: Zentrale Universitas Druckerei der FU Berlin.
- Krajcsák, Z. 2018. Success of quality management systems through self-evaluation and commitment in different organizational cultures: A case study. *Management Decision* 56(7), 1467–1484.
- Meyer, J.–Hecht, T.–Gill, H.–Toplonytsky L. 2010. Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior* 76(3), 458–473.
- Mirnic, Zs. 2006. *A személyiség építőkövei*. Budapest: Bölcsész Konzorcium.
- Mullen, S. P.–Gothe, N. P.–McAuley, E. 2013. Evaluation of the factor structure of the Rosenberg Self-Esteem Scale in older adults. *Personality and Individual Differences* 54(2), 153–157.
- Pearlin, L. I.–Schooler, C. 1978. The structure of coping. *Journal of Health and Social Behavior* 19(1), 2–21.

Quinn, R. E.–Rohrbaugh, J. 1983. A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science. Institute for Operations Research and the Management Sciences* 29(3), 363–377.

Reifman, A.–Klein, J. G.–Murphy, S. T. 1989. Self-monitoring and age. *Psychology and Aging* 4(2), 245–246.

Rosenberg, M.–Carmi, S.–Carrie, S.–Florence, R. 1995. Global Self Esteem and Specific Self-Esteem: Different Concepts, Different Outcomes. *American Sociological Review* 60(1), 141–156.

Sallay, V.–Martos, T.–Földvári, M.–Szabó, T.–Itzész, A. 2014. A Rosenberg Önértékelés Skála (RSES-H): alternatív fordítás, strukturális invariancia és validitás. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika* 15(3), 259–275.

Schwarzer, R.–Jerusalem, M. 1995. Generalized Self-Efficacy scale. In: Weinman, S. W.–Johnston, M. (eds.) *Measures in Health Psychology: A User's Portfolio. Causal and Control Beliefs*. Windsor: NFER-Nelson, 35–37.

Taylor, S. E.–Stanton, A. L. 2007. Coping Resources, Coping Processes, and Mental Health. *Annual Review of Clinical Psychology* (3), 1377–1401.

Thoma, L. 2018. *Az önértékelés jelentősége a valláspedagógiában – különös tekintettel a serdülőkori fiatalok keresztyén nevelésére a hit- és erkölcsstan órán*. PhD thesis. Budapest: KGRE.

Tomás, J. M.–Sancho, P. A.–Hontangas, P. M. 2016. Measuring self-esteem in Spanish adolescents: Equivalence across gender and educational levels. *Avaliação Psicológica* 14(3), 385–393.

Orth, U.–Robins, R. W.–Roberts, B. W. 2008. Low self-esteem prospectively predicts depression in adolescence and young adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology* 95(3), 695–708.

Vanfossen, B. 2013. Career, Marriage and Family Stressors. In: Hobfoll, S. (ed.) *Stress, Social Support, And Women*. New York, NY: Routledge, 69–83.

Varga, K. 1988. *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése*. Budapest: Akadémiai Kiadó.