

OTDK-DOLGOZAT

2015

**A VEZETŐI MAGATARTÁS ÉS A MUNKAVÁLLALÓI MOTIVÁCIÓ
ÖSSZEFÜGGÉSE**

**THE CONTEXT OF THE LEADERSHIP BEHAVIOUR AND THE
EMPLOYEE MOTIVATION**

Kézirat lezárva: 2014. május 2.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
2. SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS	3
2.1. VEZETÉSELMÉLETEK.....	3
2.1.1. Tulajdonság-, magatartás-, kontingenciaelméletek.....	3
2.1.2. New leadership elméletek.....	10
2.2. A VEZETŐI MAGATARTÁS	21
2.3. MOTIVÁCIÓELMÉLETEK	26
2.3.1. Szükségletelméletek.....	26
2.3.2. Folyamatelméletek	30
2.4. A MUNKAVÁLLALÓI MOTIVÁCIÓ	33
3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN	39
4. EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE	42
4.1. A VEZETŐK ALAPADATAINAK ELEMZÉSE.....	42
4.2. VARIANCIAANALÍZIS.....	49
4.3. KORRELÁCIÓ ANALÍZIS.....	56
4.4. FAKTORELEMZÉS.....	57
5. KÖVETKEZTETÉSEK	64
6. JAVASLATOK	66
7. ÖSSZEFOGLALÁS	67
8. IRODALOMJEGYZÉK	69

TÁBLÁZAT-, ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. TÁBLÁZAT: A KÜLÖNBÖZŐ DÖNTÉSKÖZPONTÚ STÍLUS TIPOLÓGIÁK ÖSSZEVETÉSE VROOM ÉS YETTON SZERINT.	5
2. TÁBLÁZAT: A SZEMÉLYISÉGGÖZPONTÚ ELMÉLETEK VEZETŐI STÍLUSAINAK ÖSSZEVETÉSE	7
3. TÁBLÁZAT: GOLEMAN-FÉLE VEZETŐI STÍLUSOK	19
1. ÁBRA: MASLOW SZÜKSÉGLETHIERARCHIA PIRAMISA.....	27
4. TÁBLÁZAT: A SZÜKSÉGLET-HIERARCHIA SZINTEKHEZ KAPCSOLHATÓ MUNKAHELYI ÖSZTÖNZŐK	27
5. TÁBLÁZAT: ALDERFER, MASLOW, HERZBERG ÉS MCGREGOR MOTIVÁCIÓELMÉLETÉNEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA	30
2. ÁBRA: AZ ÉRTÉKELT VEZETŐK NEM SZERINTI MEGOSZLÁSA	42
3. ÁBRA: A VEZETŐK VÉGZETTSÉGÉNEK MEGOSZLÁSA	43
4. ÁBRA: A FELSŐFOKÚ VÉGZETTSÉGEK MEGOSZLÁSA	43
5. ÁBRA: A VEZETŐK FELADATKÖREI.....	44
6. ÁBRA: TULAJDONI FORMA SZERINTI MEGOSZLÁS	44
7. ÁBRA: A SZERVEZETEK FŐ PROFILJA	45
8. ÁBRA: A SZERVEZETEK FOGLALKOZTATOTTAINAK SZÁMA	45
9. ÁBRA: A VEZETŐK SZERVEZETI EGYSÉGEI.....	46
10. ÁBRA: AZ ÉRTÉKELT VEZETŐK ÉLETKORA	46
11. ÁBRA: A VEZETŐK MUNKATAPASZTALATA	47
12. ÁBRA: A VEZETŐ JELEN BEOSZTÁSBAN TÖLTÖTT ÉVEINEK SZÁMA.....	47
13. ÁBRA: A VEZETŐ VEZETŐKÉNT ELTÖLTÖTT ÉVEINEK SZÁMA	48
14. ÁBRA: A VEZETŐ BEOSZTOTTAINAK SZÁMA	48
6. TÁBLÁZAT: A FÉRFIAK ÉS NŐK ÖSSZEHASONLÍTÁSA AZ EGYES VEZETÉSI GYAKORLATOKBAN.....	49
7. TÁBLÁZAT: A SZIGNIFIKANCIA ÉRTÉKEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA.....	50
8. TÁBLÁZAT: AZ EGYES GYAKORLATOK PONTSZÁMAI A VEZETŐK VÉGZETTSÉGE ALAPJÁN	50
9. TÁBLÁZAT: AZ EGYES GYAKORLATOKHOZ TARTOZÓ SZIGNIFIKANCIA ÉRTÉKEK A VÉGZETTSÉG ALAPJÁN	51
10. TÁBLÁZAT: PONTSZÁMOK MEGOSZLÁSA A FELSŐFOKÚ VÉGZETTSÉGEK ALAPJÁN	51
11. TÁBLÁZAT: A SZIGNIFIKANCIA SZINTEK ALAKULÁSA A FELSŐFOKÚ VÉGZETTSÉGEK ESETÉBEN	52
12. TÁBLÁZAT: A PONTSZÁMOK ALAKULÁSA A VEZETŐK FELADATKÖRE SZERINT	52
13. TÁBLÁZAT: SZIGNIFIKANCIA SZINTEK FELADATKÖR ALAPJÁN	52
14. TÁBLÁZAT: A PONTSZÁMOK ÁTLAGAI GYAKORLATONKÉNT A SZERVEZET TULAJDONI FORMÁJA ALAPJÁN.....	53
15. TÁBLÁZAT: AZ F-PRÓBA SZIGNIFIKANCIA SZINTJE A TULAJDONI FORMA ALAPJÁN	53
16. TÁBLÁZAT: A VEZETÉSI GYAKORLATOK ÁTLAGPONTSZÁMAI A SZERVEZET FŐ PROFILJA SZERINT	54
17. TÁBLÁZAT: A SZIGNIFIKANCIA ÉRTÉKEK ALAKULÁSA PROFIL ALAPJÁN.....	54
18. TÁBLÁZAT: A GYAKORLATOK PONTSZÁMAINAK ÁTLAGA A FOGLALKOZTATOTTAK SZÁMA SZERINT	54
19. TÁBLÁZAT: A SZIGNIFIKANCIA SZINTEK A FOGLALKOZTATOTTAK SZÁMA ALAPJÁN	55
20. TÁBLÁZAT: AZ ÁTLAG PONTSZÁMOK A VEZETŐ SZERVEZETI EGYSÉGE SZERINT	55
21. TÁBLÁZAT: AZ F-PRÓBA SZIGNIFIKANCIA ÉRTÉKEI A VEZETŐK SZERVEZETI EGYSÉGEI ALAPJÁN.....	55
22. TÁBLÁZAT: A KORRELÁCIÓ ANALÍZIS EREDMÉNYE A VEZETŐ ÉLETKORA ÉS A GYAKORLATOK ESETÉBEN	56
23. TÁBLÁZAT: A KMO MUTATÓ, ÉS A BARTLETT-PRÓBA.....	58
24. TÁBLÁZAT: SAJÁTÉRTÉK TÁBLÁZAT	58
25. TÁBLÁZAT: ROTÁLT FAKTOR MÁTRIX	59
26. TÁBLÁZAT: KMO MUTATÓ, ÉS BARTLETT-PRÓBA	59
27. TÁBLÁZAT: SAJÁTÉRTÉK TÁBLÁZAT	60
28. TÁBLÁZAT: AZ EGYES ÁLLÍTÁSOK ÉS FŐKOMPONENSEK KAPCSOLATÁNAK SZOROSSÁGA	60
29. TÁBLÁZAT: A FŐKOMPONENSEK, ÉS A HOZZÁJUK TARTOZÓ ÁLLÍTÁSOK	61
30. TÁBLÁZAT: KORRELÁCIÓS TÁBLA.....	63

1. BEVEZETÉS

Dolgozatom témája a vezetői magatartás és a munkavállalói motiváció összefüggésének vizsgálata. Azért választottam ezt a kérdéskört, mert a vezetői magatartás mindig aktuális, valamint mindig új és érdekes vizsgálati területeivel lehet megismerkedni. A vezetői magatartás és a motiváció is megfelel az érdeklődési körömnek, ez egy nagyon színes kutatási téma.

Véleményem szerint a munkavállalók motiváltságát, elkötelezettségét, és munkakedvét nagymértékben befolyásolja a vezető magatartása. Ha azt látja a főnökén, hogy mindent megtesz a szervezet céljainak elérése érdekében, nagyobb valószínűséggel lesz lojális munkatárs.

Napjainkban egyre inkább elterjedt az a felfogás, miszerint a vezetőknek támogatnia kell a dolgozók szakmai előmenetelét, felelősségvállalását, önirányítását.

Az egyik legfontosabb jellemző pedig az lehet, hogy a vezető egyenrangú félként kezeli a beosztottját, és nem irányítani akarja, hanem hagyja, hogy a munkavállaló kibontakoztassa képességeit, és megoldást találjon a problémákra.

A dolgozat alapja az átalakító vezetői magatartás, ami a vezetőktől példamutatást, és a munkatársak döntésekbe való bevonását követeli meg.

A transzformatív vezető a munkavállalók átalakítása során önmagát is átalakítja a szervezet céljainak elérése érdekében.

A termelés irányítójának szerepe helyett támogatnia kell a dolgozók önirányítását, személyes fejlődésüket, képességeik kibontakoztatását.

Ez a támogató magatartás elősegíti azt, hogy a dolgozók személyes céljai összhangban legyenek a szervezeti célokkal, így minden erejükkel a vállalat sikeréért dolgozhatnak.

Az átalakító vezető a munkavállalók belső motivációjára építve alakítja ki a szervezet iránt elkötelezett munkacsoportot, akik bíznak egymás szakértelmében, és együttműködve rendkívüli teljesítményekre képesek.

A célom, hogy az átalakító vezetés, és a dolgozók felelősséggel való felruházása minél szélesebb körben elterjedjen annak érdekében, hogy a munkavállalók belső motivációja felszínre törhessen, és a magasabb szintű szükségleteiket is kielégíthessék munkájuk során.

Az ilyen munkahelyre élvezet járni, és ez egészségesebb embereket, valamint nem utolsó sorban nagyobb teljesítményeket eredményezhet.

A vezetői magatartást a Kouzes-Posner által összeállított Vezetési Gyakorlat Leltár kérdőív alapján mértem fel, amihez öt vezetési gyakorlatot határoztak meg.

Az öt alapvető vezetői szokás:

- I. A jelenlegi megoldások megkérdőjelezése
- II. Közös elképzelés előmozdítása: ideális forgatókönyvek elképzelése
- III. Másokat hozzásegíteni a cselekvéshez
- IV. Felmutatni a követendő utat
- V. Bátorítani a résztvevők szívét (Fehér, 2004)

A kérdések alapján minél több pontra értékeli a vezetőt az egyes szokásokra vonatkozóan, annál inkább vonja be a dolgozókat a döntésekbe, ad felelősséget a kezükbe, támogatja a fejlődésüket, és motiválja őket saját példamutatásával.

A kérdőívet a munkavállalók töltötték ki vezetőjükre vonatkozóan, a motivációs részt pedig önmagukra vonatkozóan.

Hipotéziseim:

H1: Feltételezem, hogy azok a beosztottak, akik a Vezetési Gyakorlat Leltár kérdőíven nagyobb pontértékkal jellemezték saját vezetőiket, magasabb pontértékkal jellemezték magukat az általam összeállított munkavállalói motivációs skálán.

H2: Azokat a vezetőket, akiknek magasabb az iskolai végzettsége, a Vezetési Gyakorlat Leltár kérdőíven nagyobb pontértékkal jellemezték beosztottaik.

H3: Feltételezem, hogy a fiatalabb vezetőket, a Vezetési Gyakorlat Leltár kérdőíven nagyobb pontértékkal jellemezték beosztottaik.

Véleményem szerint ezek a vizsgálatok elősegítik, hogy a gyakorlat és a tudomány minél közelebb kerüljön egymáshoz, hiszen a kutatás alapján a vezetők számára támpontot nyújthatunk abban, hogy milyen magatartás motiválja igazán a munkavállalókat.

2. SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS

2.1. VEZETÉSELMÉLETEK

A vezetéselmélet vonatkozásában a szakirodalom különbséget tesz leader és menedzser között.

A menedzser feladata a szervezet hatékony működésének biztosítása, a leaderé pedig az eredményesség elősegítése. (Dobák-Antal, 2011)

„A leadership olyan befolyással bíró folyamat, amely mások magatartásának alakítását célozza.” (Nemes, 2007. p. 217.)

A menedzser a formális szervezeti célok megvalósítója, és beosztottai vannak, akiket utasíthat valamilyen feladat elvégzésére. A leader személyes befolyással bír környezetére, követői vannak. A követők céljai, érdekei összhangban vannak a leaderrel, ami segíti az együttműködést, és a hatékony közös munkát.

A legkiválóbb vezetők leaderek és menedzserek egyszerre, és minden helyzetben megfelelően alkalmazzák tulajdonságaikat. A leader példamutató magatartásra törekszik, amivel követésre készíti a dolgozókat. (Nemes, 2007)

2.1.1. Tulajdonság-, magatartás-, kontingenciaelméletek

A vezetéselméleteket három nagy irányzat szerint mutatom be.

A leadership elméletek fejlődése:

- tulajdonságokon alapuló irányzatok
- magatartáselméletek (döntés-, illetve személyiségközpontú)
- kontingencia elméletek

I. Tulajdonságon alapuló irányzatok:

A kutatók azt vizsgálták, hogy mely tulajdonságok állhatnak szoros kapcsolatban a vezetői sikerességgel. Northouse szerint öt ilyen tulajdonság van: intelligencia, önbizalom, eltökéltség, feddhetetlenség, szociabilitás. Buchanan és Huczynski szerint pedig három: képességek, szociabilitás, motiváció. (Fehér, 2010/3.)

A tulajdonságok alapján nehéz volt a vezető hatékonyságát meghatározni, viszont ezek a kutatások a további elméletek alapjául szolgálnak.

II. Magatartás elméletek

A tulajdonságok felmérései után áttértek a vezető cselekedeteinek vizsgálatára, ami sikeresebbnek bizonyult, mivel viszonylag jobban megfogható terület.

Kurt Lewin

Kutatásai során három vezetői stílust fogalmazott meg, és azt vizsgálta, hogy a munka szempontjából melyik a leghatékonyabb.

Az autokratikus vezetőre jellemző, hogy egyedül dönt, szigorú, fegyelmet tart a csoportban, szubjektíven bírál. (Bakacsi, 2002)

Ilyen vezető esetén legnagyobb a teljesítmény, viszont a légkör feszült. Ha a vezető nincs jelen, nincs teljesítmény sem. (Dobák-Antal, 2011)

A vezető visszatartja az információkat, ez is okozhatja a feszült hangulatot, mivel a dolgozók így csak találgatnak, és a legrosszabbat feltételezik. (Klein et al., 2002)

A demokratikus stílusú vezető a csoporttagok részvételére törekszik, közösen döntenek a problémás kérdésekben. (Bakacsi, 2002)

A vezető segíti a csoportot a döntés meghozatalában, objektíven dicsér. Feladatmegoldás szempontjából kreatív volt a csoport, a teljesítmény közepes. (Dobák-Antal, 2011)

A „Laissez faire” stílus esetén a csoport egyedül dönt. A vezető nem kezdeményez, passzív résztvevője a csoport tevékenységének. (Bakacsi, 2002) Az eredmény gyenge teljesítmény és minőség. (Dobák-Antal, 2011)

Likert

Négy vezetési stílust határozott meg arra vonatkozóan, hogy mennyire vesz részt a vezetésben a dolgozó.

1. Keménykezű parancsoló: a vezető nem bízik beosztottjaiban, ezért nem enged nekik semmiféle befolyást a vezetésbe.
2. Jóakarátú parancsoló: már kissé bízik a dolgozóknak, ezért néha hallgat a javaslataikra, ötleteikre, de erős ellenőrzés alatt tartja őket.
3. Konzultatív: bízik beosztottaiban, véleményüket felhasználja a vezetés, illetve a döntések során.
4. Részvételi csoport: teljes mértékben bízik a munkavállalókban, a csoport együtt dönt a fontosabb kérdésekben. (Bakacsi, 2002)

Tannenbaum-Schmidt hatalom-részvétel modell

Véleményük szerint hét fokozata van annak, hogy a beosztottak mennyi hatalmat kapnak a vezetőtől a döntések meghozatalában.

1. A vezető hozza meg a döntést, nem engedi a dolgozókat beleszólni.
2. A vezető „eladja” a döntést, vagyis ő hozza meg, de meggyőzi a beosztottakat arról, hogy az a jó megoldás.
3. A vezető elmondja a véleményét, és megkéri a dolgozókat, hogy kérdezzenek róla.
4. A vezető döntésén még lehet változtatni a véglegesítés előtt.
5. A vezető elmondja a javaslatát, meghallgatja a dolgozók véleményét is, majd ezután dönt.
6. Felkéri a munkavállalókat a döntés meghozatalára miután kijelölte a határokat.
7. A vezető lehetővé teszi, hogy a dolgozók hozzák meg a döntést.

Az első lehetőség a főnökközpontú vezetés, ahol teljes mértékben a vezető dönt, a beosztottaknak semmiféle beleszólást nem hagy.

A hetedik szint pedig a beosztottközpontú vezetés, ahol megadjuk a lehetőséget a dolgozóknak arra, hogy döntsenek, és így kielégíthessék a magasabb rendű szükségleteiket, és érezzék, hogy fontosak a munkahelyen.

1. táblázat: A különböző döntésközpontú stílus tipológiák összevetése Vroom és Yetton szerint

Lewin, Lippit, White	Tannenbaum-Schmidt	Likert
Autokratikus vezető	1.,2. és 3. típusok	1. és 2. rendszer
-	4. és 5. típus	3. rendszer
Demokratikus vezető	6. és 7. típus	4. rendszer
Laissez-faire vezető	-	-

Forrás: Bakacsi (2002) p. 190.

Személyiségközpontú leadership-elméletek:

Az elmélet középpontjában a vezető személyisége áll. A kutatók megkülönböztetnek feladat-, illetve kapcsolatorientált vezetői stílust.

Michigani Egyetem modellje

A feladatcentrikus vezetőt kizárólag a teljesítmény érdekli, és ennek eléréséhez a dolgozókat állandó ellenőrzése alatt tartja, minden feladatmegoldást pontosan meghatároz.

A beosztottcentrikus stílus ezzel szemben arra törekszik, hogy a beosztottak elégedettek legyenek. Bevonja őket a döntésekbe, és fejlődési lehetőséget biztosít számukra. (Nemes, 2007)

Ohiói Egyetem modellje

Két dimenzió mentén határozták meg a stílusokat: az egyik a „kezdeményezés-strukturálás”, a másik pedig a „figyelem”, ennek megfelelően különítenek el strukturáló és gondoskodó stílusú vezetőket.

A strukturáló vezető részletesen meghatározza, hogy hogyan végezzék el a feladatokat a dolgozók, a gondoskodó stílusú pedig megfelelő légkört igyekszik kialakítani, ahol a beosztottjai összeszokott csoportként tudnak együttműködni. Dicsér, jutalmaz, segíti a dolgozókat. (Bakacsi, 2002; Klein et al., 2002)

A Michigani és Ohiói modell közötti különbség, hogy az Ohiói szerint a két jellemző nem zárja ki egymást, sőt, a hatékony vezetőkre mindkét stílus jellemző. (Nemes, 2007)

A gondoskodó, illetve strukturáló vezetés és McGregor X-Y elmélete között párhuzamot vonhatunk. Az a vezető, aki az Y elmélet szerint ítéli meg a munkavállalókat, és természetesnek veszi a munkát, gondoskodó vezetői jellemvonásokat hordozhat, mivel a legfőbb tulajdonsága az, hogy egyenlőnek tekinti a dolgozókat. Az a vezető pedig, aki az X elmélet szerint kezeli a beosztottjait, a strukturáló vezetési stílust képviseli, vagyis erőteljes ellenőrzés, és feladat meghatározás jellemzi.

Blake és Mouton „vezetői rács” modellje

Öt különböző stílust határoztak meg, melyeket az emberekre és a termelésre fordított figyelem arányában alakítottak ki.

A „nemtörődöm” stílusú vezető minimálisan fordít figyelmet mind a dolgozókra, mind a teljesítményre. A klubszerű nagyon figyel a munkavállalókra, fontos az elégedettségük, viszont nem törődik a teljesítménnyel. A teljesítményelvű minimális energiát fordít a munkavállalók igényeire, problémáira, mivel csak a hatékonysággal foglalkozik.

Az arany középút stílusú vezető mindkét tényezőre átlagos figyelmet fordít, a dolgozók elégedettek, a munkát elvégzik. A team stílus mind az emberi tényezőre, mind a termelésre maximális figyelmet fordít. A vezető teljesítményre és a beosztottakra is tekintettel van, a dolgozók céljaihoz hangolja a szervezeti célokat, így beosztottjai nagy erőfeszítésekre képesek. (Klein et al., 2002)

A Michigani modell feladatorientált stílusú vezetésének megfelel az Ohioi strukturáló, valamint a Blake-Mouton modell teljesítményelvű vezetése.

A Blake-Mouton vezetői rács modellben van egy team stílus, ahol mind a teljesítményre, mind pedig a beosztottakra magas figyelem összpontosul.

A Michigani Egyetem modelljében a beosztottcentrikus vezetővel egyenlő az Ohioi Egyetem gondoskodó vezetője, valamint a vezetői rács klubszerű vezetői stílusa. (2. táblázat)

2. táblázat: A személyiségközpontú elméletek vezetői stílusainak összevetése

Michigani Egyetem modellje	Ohioi Egyetem modellje	Blake-Mouton „vezető rács” modellje
Feladatorientált	Strukturáló	Teljesítményelvű
-	-	Team
Beosztottcentrikus	Gondoskodó	Klubszerű

Forrás: saját összeállítás Bakacsi (2002); Klein et al. (2002) alapján

III. Kontingencia-megközelítések

Az elmélet szerint a különböző vezetői stílusokat a szituációk függvényében kell alkalmazni.

A kutatók azt vizsgálták, hogy melyek azok a szituációs változók, melyre a vezetőknek tekintettel kell lenni stílusuk megválasztásakor. (Nemes, 2007)

A sikeres vezetőnek tanulnia kell a hibákból, valamint magatartásának a szervezethez és a munkaerő változó igényeihez kell alkalmazkodni. (Fehér, 2010/3.)

Vroom-Yetton modellje

A modell az alapján határozza meg a stílusokat, hogy a vezető mennyire vonja be a dolgozókat a döntéshozatalba. (Klein et al., 2002)

A modell három stílust különböztet meg: autokratikus, konzultatív, valamint csoportos döntéshozatal.

Az autokratikus stílusú vezető egyedül hozza meg a döntést.

A konzultatív megbeszéli a problémát a dolgozókkal, ezután meghozza a döntést.

A csoportos stílusú vezető megosztja a problémát a beosztottakkal, és együtt próbálnak megoldást találni, illetve dönteni. (Bakacsi, 2002)

A szerzők kialakítottak egy döntési fát, ami a stílusok és szituációk kombinációját tartalmazza. Ha a vezető végighalad a kérdéseken, a modell ajánl egy stílust a döntési helyzet kezelésére. (Nemes, 2007)

Fred Fiedler: LPC modell

Fiedler két vezetési stílust különböztet meg. Az egyik a feladatorientált, aki csak a teljesítménnyel foglalkozik, a másik pedig a kapcsolatorientált, akinek beosztottjai elégedettsége a legfontosabb.

Véleménye szerint három tényező befolyásolja azt, hogy mikor melyik stílust kell alkalmazni. Ennek megfelelően befolyásol a vezető-csoporttag viszonya, az aktuális feladat strukturáltsági foka, valamint a vezető által birtokolt hatalom. (Klein et al., 2002)

A modell továbbá nyolc szituációt ír le, és meghatározza, hogy mely szituáció esetén mely stílust kell alkalmazni. (Bakacsi, 2002)

Bonyolult feladat esetén a feladatorientált stílus lehet megfelelőbb, ahol pedig a vezető pozicionális hatalma kicsi, inkább kapcsolatorientált stílus hatékony. (Klein et al., 2002)

Hersey-Blanchard szituatív leadershipmodell

Kidolgoztak egy modellt, mely szerint a vezetési stílust a beosztottak érettsége alapján kell megválasztani, a vezető viselkedésére vonatkozóan pedig két lehetséges hozzáállást állapítottak meg. A feladatkiadó viselkedésre jellemző, hogy a vezető irányít, ellenőriz, egyedül határozza meg a célokat, részletesen megmondja a dolgozóknak, hogy mit hogyan kell elvégezni.

A kapcsolattartó viselkedésre pedig jellemző a biztatás és a beosztottak bevonása a döntésekbe. A vezető segít, aktívan odafigyel a munkatársakra, támogatást nyújt.

Ezeknek megfelelően négy vezetői stílust határoznak meg, melyek közül a vezető választhat a szituatív tényezők függvényében.

Az együttműködő stílusú vezető bevonja a beosztottjait a döntéshozatalba, vagyis közösen döntenek a csoporttal.

A meggyőző stílusú vezető a motivációra épít, igyekszik bizalmat kelteni a beosztottakban. Ebben az esetben a vezető dönt, de megvitatja a dolgozókkal a problémát.

A delegáló stílus átadja a döntés lehetőségét a csoportnak, miután ismertette a probléma részleteit, a rendelkező vezető pedig egyedül hozza meg a döntéseket, és a dolgozóit utasítja a feladatok elvégzésére. (Klein et al., 2002)

A dolgozók érettségének meghatározására négy csoportot hoztak létre:

- Az É1 szinten lévő beosztott nem képes, és nem is hajlandó felelősséget vállalni.
- Az É2 szinten álló nem képes, de hajlandó felelősséget vállalni, vagyis motivált a döntésekben való részvételre, de a képességei hiányoznak hozzá.
- Az É3 szintű dolgozó képes lenne felelősséget vállalni, viszont nem hajlandó, tehát nem motivált a feladat elvégzésére.
- Az É4 szinten lévő munkatársa a legértettebb, mivel képes és hajlandó is felelősséget vállalni.

A legkevésbé érett dolgozók irányítást várnak a vezetőtől, tehát ilyenkor célszerű a rendelkező stílust alkalmazni, amire erős feladat-, gyenge kapcsolatorientáció jellemző. Ez azt jelenti, hogy a teljesítményre és a feladat elvégzésre nagy hangsúlyt fektet, viszont a munkavállalók elégedettségével kevésbé törődik.

Az É2 szintű dolgozóknak a képességeik hiányoznak a feladat elvégzéséhez, ezt erős irányítással lehet ellensúlyozni, viszont jellemző az erőteljes kapcsolatorientáció is. Ez a modell szerint a meggyőző stílus, ahol mind a teljesítményre, mind a munkavállalók igényeire nagy hangsúlyt fordít a vezető. Az É3 szinten álló dolgozók nem hajlandóak elvégezni a munkát, ezt támogatással segítheti elő, vagyis együttműködő stílust kell alkalmaznia. Őket a vezetőnek kell motiválni a feladat elvégzésére, amihez erőteljes kapcsolatorientáció szükséges, és gyenge feladatorientáció, ugyanis tudják, hogy a feladatot hogy kell elvégezni.

A legérettebb munkavállalók önmagukat motiválják, és képesek is elvégezni a feladatot, vagyis a vezetőnek a delegáló stílust kell választania, amire gyenge kapcsolat-, illetve gyenge feladatorientáció jellemző. (Bakacsi, 2002)

Robert House „út-cél” modellje

House négy vezetői stílust különböztet meg, vagyis a feladat-, illetve kapcsolatorientált magatartást kibővíti két vezetői hozzáállással.

A teljesítményorientált vezető nagy teljesítményt vár el a dolgozóktól, és ezt kihívást jelentő célok kitűzésével próbálja elérni.

Az irányító vezető pontosan meghatározza a feladatot, és az elvégzés módját is, valamint erőteljes ellenőrzést is folytat, hogy minden úgy történik-e, ahogy utasította a beosztottakat.

A résztvevő stílusú vezető bevonja a dolgozókat a döntéshozatalba, ami növeli az önbecsülésüket, mivel érzik, hogy a vezetőnek számítanak az ötleteik, javaslataik, és ezzel a szervezet sikerességét segíthetik elő.

A támogató vezető törődik a munkavállalókkal, számára a dolgozói elégedettség a legfontosabb.

A szituációs jellemzők a dolgozók tulajdonságai, illetve a feladat jellege, vagyis ezek a paraméterek határozzák meg, hogy melyik helyzetben melyik stílust kell alkalmaznia a vezetőnek. (Klein et al., 2002)

2.1.2. New leadership elméletek

A továbbiakban be szeretném mutatni napjaink vezetéselméleti megközelítéseit, amit több szerző is a New Leadership (új vezetés) címmel illet meg. A jó vezető támogatja a munkavállalók önirányítási igényeit, felhatalmazza őket, így tudja elkötelezetté tenni beosztottait a szervezet célok elérése érdekében.

A. Kotter: Menedzser-, leaderszerepek

Kotter megkülönbözteti a menedzsereket és leadereket mind feladatuk, mind pedig jellemzőik, illetve a munkatársakra gyakorolt hatásuk alapján.

A menedzser a szervezeti komplexitással törődik, a leader pedig a változásokkal foglalkozik, számára a változás lehetőség a fejlődésre.

A menedzser rövid és hosszú távú terveket készít, és az embereket maga mellé szervezi a megvalósításhoz. A leader eszköze a jövőkép, és követői vannak, akik elkötelezetten dolgoznak a számukra is vonzó jövőkép elérésén. Bevonja a beosztottakat a döntések meghozatalába, belső motivációt erősítő munkahelyi légkört alakít ki, és minden esetben jutalmazza a sikert. (Bakcsi, 2002)

A menedzser feladata a hatékonyság elősegítése, a leaderé pedig az eredményesség kialakítása. A leader a jó dolgokat teszi, támogatja, elősegíti a döntéseket. Hatalmának forrása személyes karizmája, amivel a szívre, lélekre hat. Proaktív, keresi a kihívást jelentő feladatokat.

A sikeres és hatékony vezetőnek mindkét szerepre együttesen szüksége van feladatai ellátásához, valamint beosztottjaival való kapcsolata ápolásához. (Dobák-Antal, 2011)

B. Üzletkötő és átalakító vezetés

Ez a felfogás különbséget tesz tranzakció és transzformáció között, vagyis a vezető és beosztottjai kapcsolatának, a feladatok elvégzésének mozgatórugója között.

Az üzletkötő vezető úgy éri el a célját, hogy üzletet (tranzakciót) köt a munkatársakkal, a transzformáló vezető pedig átalakítja önmagát, és a munkavállalókat is.

Az üzletkötés alapja az, hogy a vezető jutalmat kínál fel a munkavállalóknak a munkájukért cserébe, akik pedig a jutalommal motiválva elvégzik a kiadott feladatokat. Ez a kapcsolat csupán a külső eszközön alapul, így a vezető nincs hatással a dolgozói belső motivációjára.

Az átalakító vezetés lényege, hogy mind a vezető, mind a munkavállaló átalakul, és a céljaik a szervezet hosszú távú célkitűzéseiben összeolvadnak. Az átalakító vezetés segítségével a dolgozó mélyen elköteleződik a vállalat iránt, és belső motivációja hajtja önmaga meghaladására, és a minél nagyobb teljesítmény elérésére. Vezető és követője egymást támogatják, és mindketten a magasabb rendű szükségleteik kielégítésére törekszenek. (Bakacsi, 2002)

Az átalakító vezető nagyon erős motivációs erővel rendelkezik, felméri a követők szükségleteit, és azokat a szervezeti célokhoz kötve bírja őket olyan teljesítményre, amit előtte el sem tudtak képzelni. A követők tisztelik, bíznak benne, és magatartásának hatására mélyen elkötelezetté válnak a szervezet jövőképeének megvalósítására. (Klein et al., 2002)

Az átalakító vezetés felhívja a figyelmet a transzformációra, amely felváltja, illetve kiegészíti a tranzakciót, a vezető-beosztott egyoldalú megegyezésre építő befolyásolást.

A kibővített csere létrejöttének oka, illetve alapja a munkavállalók magasabb rendű szükségleteinek egyre fontosabbá válása (önmegvalósítás, önfejlesztés).

Az elméletek „nyertes-nyertes” helyzeteket vázolnak fel vezető és beosztott között, ahol nincs szükség manipulációra, és mindkét fél nyer a kapcsolatból. (Fehér, 2010/4.)

C. Empowerment

Az elmélet fontos eleme a participáció, azaz a dolgozók bevonása a döntési folyamatokba.

A munkavállalók könnyebben azonosulnak a munkával, ha önmagukat irányíthatják. Ezáltal elégedettebbek, motiváltabbak és elkötelezettebbek lesznek, valamint több energiájukat fordítják a szervezeti sikerek előmozdítására.

Ez a bevonás érvényes a döntés előkészítésére, megvalósítására, és ellenőrzésére is, tehát felelősséggel is felruházzák a munkavállalókat.

„Már nem a vezető az, aki megmondja, hogyan kell a dolgokat jól csinálni, és hogy mik a jó dolgok. Olyan szereplő, aki segít abban, hogy a csapata jöjjön rá arra, hogy mik a jó dolgok, és hogyan lehet őket megvalósítani.” (Bokor in: Bakacsi, 2002. p. 321.)

Ha a vezető bevonja a dolgozókat a döntésekbe, és felelősséggel ruházza fel őket, akkor a munkavégzés válhat az önmegvalósítás, vagyis a legmagasabb szintű emberi szükséglet

megvalósításának eszközévé. Ennek érdekében a vezetőnek támogató, motiváló légkört kell kialakítania, ahol mindenki szabadon kimondhatja a véleményét még akkor is, ha valami teljesen szokatlan ötlettel áll elő. (Klein, 2006)

Egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a dolgozók proaktivitásának elősegítésére, mivel a szervezet nagyobb teljesítményt érhet el, ha a munkavállalók nem csak elvégzik a kiadott feladatokat, hanem kezdeményezők, és maximálisan kihasználják képességeiket. Az empowerment, vagyis a felhatalmazó vezetés a munkatársak proaktivitásának fejlesztésére, valamint az elkötelezettségük minél magasabb szintű kialakítására törekszik.

Az átalakító vezetés is ezeket a célokat tűzte ki maga elé, ennek érdekében a vezetőknek a tanulás, fejlődés támogatóivá kell válniuk, hogy a munkatársak olyan teljesítményeket érhessenek el, amit nem is gondoltak volna. Az átalakító vezetés és a proaktív motiváció egymást segítik, ezért a vezetőknek széles körben el kell terjeszteniük a proaktivitás fontosságát a munkavállalók körében is. (Klein, 2006)

D. Átalakító vezetés

A gyorsan változó környezetben a vezetőnek nem elég csak a jelen problémáival foglalkoznia, hanem serkentenie kell az innovációt, és elő kell segítenie az alkalmazkodást az állandó változásokhoz. Képesnek kell lennie a munkatársait transzformálni, befolyásolni, hatni rájuk. Ehhez a vezetőnek is folyamatosan változnia kell, és ez a változás segíti elő az állandó megújulást, fejlődést. Az ilyen vezető eszköztárában nélkülözhetetlenné vált a vonzó jövőkép, és karizmatikus személyisége, melyekkel maga mellé állíthatja beosztottjait. Célja az egyéni és szervezeti célok összehangolása. (Fehér, 2010/3.)

A célok összehangolása elősegíti a beosztottak elköteleződését, és rendkívüli teljesítményekre ösztönzi őket. Ha a szervezeten keresztül látják önmegvalósítási lehetőségüket, akkor mindent megtesznek a sikeresség érdekében.

Az átalakító vezető legfőbb célja az, hogy a munkatársai kilépjenek önmaguk árnyékából, és olyan teljesítményeket érjenek el, amire korábban nem lettek volna képesek. Az átalakító vezető az, aki ezt az önmeghaladást képes elérni.

Az átalakító vezető beosztottjait egyenrangú félként kezeli, és támogatja az innovatív ötleteiket. Ennek következtében a dolgozóknak nő az önbizalmuk, és örömet lelik a munkában, ami nagyobb teljesítmény elérésre ad lehetőséget.

Ha a dolgozók érzik, hogy tiszteli őket a vezető, és elismeri a tudásukat, akkor ők is tisztelni fogják a vezetőt, és minden erejükkel munkálkodni fognak azon, hogy teljesítsék azt, amit kér tőlük.

Az átalakító vezető támogatja a munkatársak önirányítását, ami lehetőséget nyújt arra, hogy a munkavállalók magasabb rendű szükségleteik által vezérelve végezzék a feladataikat, és elkötelezettek legyenek a munkahely iránt. (Fehér, 2010/3.)

Az átalakító vezetők viselkedésében négy közös stratégiát találtak:

1. A világos elképzelés vonzereje

A vezetőnek világosan kell kifejeznie a megálmodott jövőképet a dolgozóknak, hogy azonosulni tudjanak vele. Változásserkentővé kell válnia, hogy a szervezet folyamatosan alkalmazkodni tudjon a változó környezethez.

2. A szervezet szociális építése

Az átalakító vezető mutat példát a munkavállalóknak, tehát elsősorban az számít, hogy ő hogyan birkózik meg a problémákkal, különböző feladatokkal.

3. Bizalom létrehozása

A főnök-beosztott kapcsolat leglényegesebb eleme a bizalom. Ezáltal a vezető felelősségteljes munkával bízhatja meg a dolgozót, biztosítva ezzel az önmegvalósítás, önfejlesztés lehetőségét.

4. Pozitív énképre épített önfejlesztés

A vezető sem tökéletes, viszont képes felismerni az erősségeit, és arra építeni. Folyamatosan fejlesztenie kell önmagát is, és mindig támogatónak kell lennie a munkavállalók fejlődési lehetőségeivel kapcsolatban. (Fehér, 2010/3.)

Az átalakító vezető a jövőképre, közös célokra és a felhatalmazásra teszi a hangsúlyt annak érdekében, hogy a beosztottjai fejlődjenek, valamint növekedjen az elkötelezettségük a szervezet irányába. (Fehér, 2010/4.)

A vezető azzal is sokat tesz a munkavállalók elégedettsége és motiváltsága érdekében, hogy érezteti velük, bízik képességeikben, tudásukban, és ezért felhatalmazza őket döntési jogkörrel, illetve támogatja az önirányítást.

„Korunkra alapvetően olyan szituációk jellemzők, amelyek az átalakító magatartást igénylik: mégpedig a részvétel és a jövőkép hangsúlyozását, az inspirációt, az elkötelezettség kiépítését, illetve a kezdeményezőkézség, a rugalmasság, a magas teljesítmény bátorítását.” (Fehér, 2010/4. p. 14.)

Buchanan és Huczynski szerint az átalakító vezetés a tulajdonság, magatartás, és a kontingencia elméletek egyesítése. A vezetőnek egyszerre kell rendelkeznie bizonyos tulajdonságokkal, stílussal, valamint stílusát a szituáció függvényében kell változtatnia. (Fehér, 2010/4.)

Az átalakító vezető a változást természetesnek, sőt lehetőségnek tekinti, hatalmi eszközeit támogatásra használja, megteremti a változáshoz szükséges légkört, környezetet. Ötleit kritikára bocsátja, és el is fogadja a kritikát, valamint képes követőket állítani maga mögé.

Az elmélet szerint az átalakulás alapja a vezető önfejlesztése.

Az átalakító vezető eszköztára: világos jövőkép, munkatársak motívumainak megértése, felhatalmazás. Ezek használatához szükséges kompetenciákat is folyamatosan fejlesztenie kell. (Fehér, 2010/4.)

Kouzes és Posner szerint a vezetés: „annak művészete, hogyan mozgósítsunk másokat a közös célkitűzésért való elszánt küzdelemre.” (Fehér, 2010/3.)

A kutatásom alapját James M. Kouzes és Barry Z. Posner: A vezetési kihívás című könyvének átalakító vezetői magatartása adja.

Az általuk összeállított öt vezetési alaptevékenységet fogom vizsgálni a hozzájuk tartozó két-két vezetési irányelv mentén.

Az ő munkásságuk a legátfogóbb, ami mentén ismertetni lehet a transzformatív vezetés jellemzőit.

Az öt alapvető vezetői szokás, és a hozzájuk tartozó irányelvek a következők:

I. A jelenlegi megoldások megkérdőjelezése

1. Keresd az erőpróbát jelentő lehetőségeket, hogy változtathass, fejlessz és korszerűsíts!
2. Kísérletezz, vállald a kockázatot és tanulj az elkövetett hibákból!

II. Közös elképzelés előmozdítása: ideális forgatókönyvek elképzelése

3. Vedd észre a felemelő, nemes jövőt!
4. Szólj az emberek értékeihez, érdekeihez, reményeihez és álmaihoz, és sorakoztasd fel őket egy közös jövőkép támogatására!

III. Másokat hozzásegíteni a cselekvéshez

5. Támogasd az együttműködést a közös célok népszerűsítésével és a bizalom megteremtésével!
6. Az információ és a hatalom megosztásával erősítsd az embereket, bővítsd mozgásterüket, segítsd, hogy kitörjenek a szürkeségből!

IV. Felmutatni a követendő utat

7. Mutass példát másoknak, viselkedj úgy, ahogy vallott értékeidből következik!
8. Tervezz kis előnyöket, amelyek előmozdítják a következetes előrelépést és megteremtik az emberek elkötelezettségét!

V. Bátorítani a résztvevők szívét

9. Ismerd el az emberek hozzájárulását minden program sikeréhez!

10. Ünnepeld meg rendszeresen a csoport eredményeit! (Fehér, 2004)

A fenti öt alapvető vezetői szokáshoz a következő tíz irányelv tartozik.

1. A lehetőségek felderítése

A jelenlegi helyzetek megváltoztatásának eszköze az ösztönös emberi késztetés a javításra, az innovációra.

A vezetők legfontosabb feladata, hogy ennek érdekében a dolgozók magasabb szintű szükségletei kielégüljenek.

Az újítások mellett figyelembe kell venni a szervezeti szokásokat, melyeket nem célszerű megváltoztatni, hiszen kell ennyi állandóság az emberek életében.

2. Kísérletezés, kockázatvállalás

A kísérletezés stresszel jár, ezért a vezetőnek tudnia kell kezelni azt.

Kouzes és Posner szerint a kihívást természetesnek kell venni, hiszen csak így tud hatékonyan átalakulni a vezető, és így tudja eredményesen átalakítani beosztottjait.

Ezek mellett a vezetőnek tisztában kell lennie saját erősségeivel, gyengeségeivel, és azok szerint alakítani a feladatokat.

A munkavállalókban is él a félelem a változásoktól, éppen ezért a vezető első és legfontosabb feladata a munkatársak érzelmeinek megismerése, és támogatása.

3. Kép a jövőről

A jövőkép az átalakító vezetők egyik legfontosabb eszköze, segít koncentrálni az erőfeszítéseket. Minden szervezetnél dolgozó ember munkája egy közös cél felé mutat, és így nagy sikereket érhetnek el.

Nem elég csak ábrázolni a jövőt, tenni is kell érte, hogy a célok megvalósuljanak.

4. Közös célok vonzóvá tétele

A munkavállalók könnyebben azonosulnak a szervezeti célokkal, ha részt vehetnek a célkitűzési folyamatban, valamint érzik, hogy ők is sokat tehetnek ezen célok megvalósításáért.

A vezetőnek nem elég ismertetnie a célokat, példát kell mutatnia a dolgozóknak azzal, hogy szívből beszél róla, és arról, hogy milyen fontos az elköteleződés.

5. Közös célok és bizalom kialakítása

A vezető feladata az, hogy a munkacsoportjában segítse az együttműködés kialakulását. Annál hatékonyabb egy csapat, minél inkább összeszokott, a tagok segítik egymást, közös célokért dolgoznak nap mind nap.

Az együttműködés alapja pedig a bizalom. A szervezetben a követőknek bízniuk kell a vezetőben, hogy azonosuljanak a célkitűzésekkel, a vezetőnek is bíznia kell a munkavállalókban, hogy tudásuk legjavát fogják hozzáadni a szervezet sikereihez, valamint a dolgozóknak bízniuk kell egymásban, hogy mindenki ugyanúgy kiveszi a részét a munkából.

6. Hatalom és információ megosztása

A dolgozók önirányítása, önellenőrzése növeli a hatalmukat, és ezzel együtt a belső motivációjukat is. Ha a vezető megadja ezt a lehetőséget a munkatársainak, nő a hatékonyság is, valamint a dolgozók elégedettebbek, tudásuk legjavát hasznosítják.

Ehhez a vezetőnek bíznia kell a beosztottakban, hogy képesek szoros ellenőrzés és pontos feladatkiadás nélkül nagy sikereket elérni. Ez a kölcsönös bizalom szinergikus hatásokat szabadít fel a szervezetben, ami pedig a teljesítmény szárnyalását vonja maga után.

7. Személyes példamutatás

A munkavállalók nem a vezető szavainak hisznek, sokkal inkább érzékenyek a magatartására. Személyes példamutatással, történetekkel kell a megfelelő értékeket a dolgozókkal megismertetni, akik így sokkal könnyebben azonosulnak velük.

A vezetőnek tudatosítania kell a munkavállalókkal, hogy a feladatuk hogyan járul hozzá ezekhez az értékekhez, így segítve elkötelezettségük kialakulását.

8. Elkötelezés a tett iránt

Kis lépésekben kell haladni a szervezeti célok elérése felé.

A főbb célokat feladatokra kell lebontani, így sokkal átláthatóbb, és a dolgozók mindig tudják, hogy éppen hol tartanak.

A dolgozóknak mindig kell választási lehetőséget biztosítani.

9. Eredmények elismerése

A vezetőnek a teljesítményértékelés rendszerét is ki kell alakítania a feladatokkal együtt, és célszerű ebbe is bevonni a dolgozókat, mivel így tisztán fogják látni, hogy mi az, amiért elismerés, jutalmazás jár.

Minden beosztottnak visszajelzést kell adni a munkájáról, annak érdekében, hogy tudja, milyen irányba kell fejlődnie.

A pozitív hozzáállás nagyobb teljesítményre ösztönzi a követőket.

10. Győzelmek megünneplése

A közös sikerek megünneplése rendkívül fontos a jó vezető-beosztott kapcsolat, illetve a munkatársak közötti kapcsolatok ápolása érdekében.

Eredményeképp még összetartóbb csapat jön létre, és még nagyobb teljesítményeket érnek el együttműködve. (Fehér, 2004)

E. A karizmatikus vezetés

A felfogás szerint a vezető személyes karizmája segítségével tudja befolyásolni a dolgozókat.

House szerint a karizma megjelenik mind a vezető személyiségvonásaiban, viselkedési jegyeiben, valamint a követőkre gyakorolt hatásban. (Fehér, 2010/3.)

F. Jövőképalapú vezetés

Az elmélet a jövőképét helyezi a vezetés középpontjába, a kutatók véleménye szerint ez az eszköz segíti a vezetőt abban, hogy a munkavállalókat maga mögé állítsa.

A vezetőnek hatékonyan, és a dolgozók értékeit, érdekeit a jövőképbe foglalva kell megosztania ezt a víziót, hogy a munkavállalók magukénak érezhessék, és mindent megtegyenek a megvalósítás érdekében.

Tudatos tervezéssel kell meghatározni a jövőképét, és a szervezetnek tartania is kell magát hozzá, hogy az állandóan változó környezet ne befolyásolhassa a megvalósulást.

A jövőkép teszi értelmessé a munkát, és ezzel a dolgozó fontosnak érzi magát. A vezetőnek inspirálnia kell a munkavállalókat a vonzó jövőkép megvalósítására.

A jövőkép fontos szerepe az, hogy a dolgozók könnyebben tudnak azonosulni a szervezet hosszú távú céljaival. Az ilyen vezető arra törekszik, hogy jó kapcsolatot alakítson ki beosztottjaival, mivel tudja, hogy csak így tudja befolyásolni őket.

A jövőkép jelöli ki a dolgozó szervezetben betöltött pozícióját, valamint meghatározza tevékenysége célját, vagyis segít abban, hogy tisztában legyen azzal, mivel járul hozzá a szervezet sikerességéhez. (Fehér, 2010/3.)

G. Érzelmi intelligencia megközelítés

Goleman szerint a kiváló vezetők egyik legfontosabb jellemzője az érzelmi intelligenciájuk magas szintje, amivel empatikus tud lenni munkavállalói iránt.

A rezonáns vezető eszköze az érzelmi intelligencia négy fő összetevője.

Ezekkel az eszközökkel a vezető képes lelkesedést elősegíteni, valamint fenntartani a bizalmat és az együttműködést a munkacsoportban. (Goleman, 2003)

Egy kutatás során a legkiválóbb vezetők közös tulajdonságait mérték, és arra a következtetésre jutottak, hogy négy kompetencia jellemzi őket, és ezek közül mind a négy az érzelmi intelligencia körébe tartozik: Ezek a következők: sikervágy, kezdeményezőkészség, csapatmunkára való alkalmasság, kiemelkedő vezetői képességek. (Goleman, 2003)

Az érzelmi intelligencia négy területe:

- **Én-tudatosság:** az érzelmek, erősségek, gyengeségek, értékrend, motiváció megértése.
- **Önszabályozás:** elősegíti, hogy ne váljunk érzelmeink rabjává. A vezető hangulata könnyen átragad a beosztottakra, ezért nagyon fontos, hogy úrrá tudjon lenni saját érzésein, és ne befolyásolja a beosztottak teljesítményét.
- **Társas készség:** hatást kell gyakorolnia a dolgozókra, és képesnek kell lennie utat mutatni egy jobb jövő felé.
- **Kapcsolatirányító képesség:** a közös küldetéstudat kialakítása segíti hozzá a munkavállalókat a hatékony munkavégzéshez. Ha a közös célt vonzóvá teszi a beosztottai számára, kötődni fognak hozzá, és könnyebben érhetnek el sikereket. (Goleman, 2003)

Goleman hat vezetői stílust különít el, ami a kiváló vezetőkre jellemző: a jövőképalkotó, tréneri, baráti, demokratikus – ezek rezonanciateremtőek –, valamint a menetelő és utasító – ezek könnyen fordulhatnak át negatív irányba. (Goleman, 2003) (3. táblázat)

A jövőképalkotó stílusú vezető kijelöli a célt, de azt nem mondja meg, hogy kinek mit kell tennie a megvalósítás érdekében, hagyja, hogy mindenki maga jöjjön rá a megoldásra.

A dolgozók így magukénak érzik a szervezeti célokat, ezáltal összhangba kerül az egyéni, személyes céljaikkal. Elköteleződnek a vállalat iránt, és növekszik a teljesítmény.

A transzformatív vezetők számára természetes a jövőképalkotó stílus, hiszen ez elengedhetetlen a változtatások bevezetése szempontjából.

A tréneri stílus támogatja a dolgozók hosszú távú céljait, és segíti őket azok elérésében. Ösztönzi a munkavállalókat, hogy megtalálják azokat a munkafolyamatokat, amiben kiteljesedhetnek.

A baráti vezetőnek a legfontosabb az, hogy beosztottjai jól érezzék magukat, vagyis nála elsődleges szempont az ember. A teljesítmény és a munka csak másodlagos, ezért ezt a típust nem szabad csak önmagában használni. A demokratikus vezető meghallgatja munkatársai ötleteit, javaslatait, ezáltal jobb döntéseket hoz.

A menetelő stílusú vezető a teljesítménynövelés érdekében szorongást kelt, és ez a stressz a munkatársak teljesítőképességét nagymértékben csökkenti.

Az utasító minden alkalmat megragad a bírálatra. A munkavállalók az ilyen stílus miatt elvesztik a lendületüket, valamint úgy érzik, hogy semmi haszna annak, amit csinálnak. (Goleman, 2003)

Goleman (2003) szerint a vezető annál kiválóbb, minél több stílussal rendelkezik, hogy mindig a helyzetnek éppen megfelelőt tudja használni a hatékony munkavégzés érdekében.

3. táblázat: Goleman-féle vezetői stílusok

		Jellemzője:	Alkalmazása:
<i>Rezonáns stílus</i>	Jövőképalkotó	közös terv megvalósítására ösztönöz	új cél kitűzése esetén
	Tréneri	egyéni igényeket ötvözi a szervezeti célokkal	képességek hosszú távú kibontakoztatásával segíti elő a teljesítménynövekedést
	Baráti	összhang kialakítása a csoport tagjai között	ha erősíteni kell az összhangot, vagy konfliktusok feloldása esetén
	Demokratikus	közös tevékenység révén alakít ki kötődést	ha egyetértést kell kialakítani
<i>Disszonáns stílus</i>	Menetelő	kihívó célok kialakítása	ha motivált, jó képességű csoportból kell kihozni a maximumot

	Utasító	határozott parancsokkal megszünteti a pánikot	krízishelyzetben, vagy gyökeres változások lebonyolítása esetén
--	---------	--	---

Forrás: Goleman (2003) p. 81. alapján átdolgozva

H. Szolgáló (beosztottcentrikus) vezetés

Az ilyen vezető célja az, hogy a beosztottak magasabb rendű szükségleteit összekösse a szervezet céljaival.

Ehhez az elmélethez szorosan kapcsolódik az empowerment (felhatalmazás). A vezető információval, felelősséggel, hatáskörrel, valamint önállósággal ruházza fel a dolgozót. Ez a vezetési magatartás bizalmon alapul, hiszen a főnöknek bíznia kell beosztottja képességében, hogy döntési jogkört adjon neki. Az empowerment hatására a dolgozó elkötelezett lesz a szervezet irányába, valamint minden tőle telhetőt megtesz munkája magas színvonalú elvégzése érdekében. (Fehér, 2010/3.)

2.2. A VEZETŐI MAGATARTÁS

Ebben a fejezetben a motivált munkatársakkal rendelkező és sikeres vezetők tulajdonságait, munkavállalókhöz való hozzáállását fogom bemutatni a szakirodalmak alapján.

A vezető kötelessége gondoskodni arról, hogy a beosztottjai jól érezzék magukat. Ezt akkor tudja elősegíteni, ha rezonáns légkört teremt, vagyis olyan pozitív kisugárzású környezetet biztosít, ahol minden dolgozó a tőle telhető legjobbat tudja nyújtani. (Goleman, 2003)

A rezonanciateremtő vezetők dolgozói minden helyzetben segítik egymást, mivel a vezető nagy hangsúlyt fektet arra, hogy a tagok között erős legyen az összetartozás érzése. Ehhez hinniük kell mind a vezetőben, mind pedig egymás képességében. A vezető arra ösztönzi őket, hogy képességeik legjavát nyújtsák a közös célok elérése érdekében.

A megfelelő jövőkép kialakításához figyelembe kell venni a munkavállalók értékrendjét, céljait, hogy igazán magukénak érezhessék a szervezet hosszú távú célkitűzéseit, és motiváltan dolgozzanak eléréséért. (Goleman, 2003)

„Az olyan vezető, aki képes munkatársait összetartásra ösztönözni, magas szintű együttműködést érhet el, s így joggal bízhat abban, hogy az értekezletein hozott döntések megérik a szervezésre fordított időt és fáradságot. Az ilyen vezető tudja, miként fordítsa minden dolgozó figyelmét az éppen lényeges feladat felé anélkül, hogy a csoporttagok közötti jó viszony csorbát szenvedne. Szinte észrevétlenül képesek barátságos, mégis kemény munkát követelő légkört teremteni, amely mindenkit ösztönöz és jókedvre hangol.” (Goleman, 2003. p. 39.)

A jó vezető képes személyes karizmájával befolyásolni a követőit, tiszteli a munkatársait, rugalmasan alkalmazkodik a változó feltételrendszerekhez, keményen dolgozik a szervezeti célok elérése érdekében. (Klein, 2006)

A vezetőtől elvárt szakismeretek a következők:

- Technikai szakismeret: a vezetőnek tisztában kell lennie azokkal a munkafolyamatokkal és technikákkal, amelyekkel foglalkoznak.
- Emberi kapcsolatokra vonatkozó ismeretek: meg kell értenie, és kapcsolatot kell teremtenie másokkal, észlelnie kell munkatársai igényeit. Tudnia kell olyan légkört teremteni, ahol a gondolatok, érzelmek és információk szabadon áramolhatnak.
- Integráló ismeretek és készségek: a vezetőnek képesnek kell lennie arra, hogy a szakemberek, illetve csoportok munkáját a cél felé irányuló összehangolt tevékenységgé integrálja. (Klein et al., 2002)

A döntésekben való részvétel elősegíti a dolgozók önmegvalósító szükségleteinek kielégítését, növeli az önbecsülésüket, és hozzájárul ahhoz, hogy nagyobb erőbedobással dolgozzanak. (Klein et al., 2002)

A vezetőnek az egyéni motivációkat minél közelebb kell hozniuk a szervezeti célokhoz, hogy a munkavállalók céljainak megvalósítása a szervezet érdekében is történjen.

Ha a leader megismeri a dolgozók motivációit, képes összehangolni azokat a szervezeti célokkal. (Bakacsi, 2002)

Sokat jelent a munkavállalóknak, ha a vezetőjük beszélget velük, ha elmondhatják a problémáikat, és a vezető meghallgatja őket. (Klein, 2006)

Ennek segítségével mindig tudja, hogy a beosztottak mely szinten állnak a szükséglet hierarchiában, illetve milyen eszközökkel motiválhatja őket.

A vezetőnek nem szabad információt visszatartania, mert a kétely rombolja a teljesítményt, a motivációt, és a vezető-dolgozó kapcsolatát is negatívan befolyásolja. (Klein, 2006)

Az elkötelezettségen alapuló rendszer előfeltétele a támogatói vezetési magatartás. Ez azt jelenti, hogy a vezető ösztönöz, valamint a munkavállalókat egy vonzó cél érdekében a szervezeti sikerek felé irányítja. Az átalakító vezetőnek támogatnia kell a dolgozók önirányítását, ezzel segíti az önbecsülésük növekedését, és a munkában való kiteljesedést. (Bakacsi, 2000)

Az empowerment felfogást támogató vezetők bevonják a munkatársakat a döntéshozatalba, a dolgozó számára kihívást jelentő feladatot fogalmazznak meg, és támogatják őket a fejlődésben. (Bakacsi, 2000)

A hatékonyság növelésének kiváló eszköze a felhatalmazás. Ez elősegíti az elkötelezettség, innovativitás, kezdeményezőkézség kialakulását a dolgozók részéről. (Bakacsi, 2000)

A vezetőnek stresszes helyzeteket kell átélnie nap, mint nap, ezért nála még fontosabb, hogy elkötelezett legyen a vállalat iránt, hiszen csak így tudja a legjobbat nyújtani a nehéz helyzetekben is. (Klein, 2006)

Rendkívül fontos, hogy a vezető jó példát mutasson a beosztottjainak. Ha a vezető jól kezeli a stresszes helyzeteket, a problémákat kihívásnak tekinti, a dolgozókat is kemény munkára ösztönzi.

„Az képes igazán elmélyedni a munkájában, aki örömet lel benne – és ez az öröm önmagában is már motiváló erő. Tény, hogy jobb teljesítményre sarkall az elismerés, és igaz, hogy jól jönnek a különféle juttatások is, de nincs az a külső késztetés, amely többet hozna ki az emberből, mint a belső motiváció.” (Goleman, 2003. p. 66-67)

A sikeres vezető alapvető jellemzője az önbizalom, ami a dolgozókat is lelkesíti, és biztonságérzetet nyújt. Elengedhetetlen, hogy a vezető kontrollálni tudja érzelmeit, és nem hagyja, hogy hangulata döntő szerepet játsszon a munkahelyi magatartásában. (Klein, 2006)

Az érzelmi kompetencia segíti a vezetőket abban, hogy a dolgozókat a szervezeti célok elérése érdekében befolyásolják. (Klein, 2006)

A vezető alkalmazhatja a befolyásolás eszközeit annak érdekében, hogy elkötelezetté tegye munkatársait, és így belső motivációjuktól vezérelve hatékonyan végezzék a munkájukat.

Különböző eszközök állnak rendelkezésre a befolyásolás alkalmazására, a legfontosabbak a konzultáció, az ésszerű meggyőzés, és a lelkesítés. A dolgozók befolyásolása érdekében a vezetőnek példát kell mutatnia a helyes viselkedésről, empatikusnak kell lennie, és meg kell tanítania a munkatársait mindenre, amire csak szükségük lehet a munkavégzés hatékonysága érdekében. (Klein, 2006)

A jó vezetőnek ösztönöznie kell a dolgozókat arra, hogy jó munkát végezzenek.

A beosztottak számára rendkívül fontos, hogy a vezető beszélgessen velük, főleg akkor, ha valami bántja őket. Ha beszél velük, akkor teljes mértékben oda kell figyelnie rájuk, meg kell próbálnia a helyükbe képzelnie magát, hogy megoldást találhasson a problémákra. (Klein et al., 2002)

A személyes beszélgetések során ki kell térnie a munkavállaló fejlődési lehetőségeire, mivel így a dolgozó érzi, hogy törődik vele, és ez segíti a magasabb szintű szükségletei kielégítésében, valamint belső motivációja még inkább önmaga meghaladására fogja ösztönözni a szervezeti sikerek érdekében.

A kiváló vezetők jellemzője, hogy a változást természetesként kezelik, sőt, örömet lelik az új lehetőségekben. (Klein, 2006)

A munkavállalók elé reális célokat tűznek ki, hiszen csak így tarthatják fent bennük a motivációt. Az elérhetetlen célok frusztrálttá teszik a dolgozókat, és a teljesítményük, valamint belső motivációjuk is csökken. (Klein, 2006)

A hatékony vezető feladata, hogy minden dolgozó számára világossá tegye a célt, amiért munkálkodnak, annak érdekében, hogy tudásuk legjavát adhassák a közös sikerhez. (Goleman, 2003)

A vezetés öt szintje Jim Collins (2005) kutatásai alapján:

- Első szint: a vezető tehetséges, valamint produktív munkát végez.
- Második: hatékonyan működik együtt csapattagjaival.
- Harmadik: a célok eléréséhez képes jól megszervezni az erőforrásokat.

- Negyedik: a vonzó jövőkép eléréséért elkötelezett munkatársakat magas teljesítményre ösztönzi.
- Ötödik: kiváló céget hoz létre, ambíciója nem önös érdekeit szolgálja, hanem a szervezet kiválóságára koncentrál. Kevésbé érdekli saját hírneve, mint a cég sikere.

Az 5. szintű vezető szerény, viszont a kitűzött célok elérése esetén rettenthetetlen.

Gyenge teljesítmény esetén önmagát hibáztatja, viszont a sikereket munkatársai kiválóságával, illetve a szerencsével magyarázza. (Collins, 2005)

A vezető érzelmi állapota, valamint cselekedetei jelentős mértékben befolyásolják a dolgozók közérzetét, hangulatát, ami pedig hatással van a teljesítményükre is. (Goleman, 2003)

A magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők rezonánsak is, vagyis a beosztottak átveszik lendületét és alkotókedvét. Az ilyen munkacsoportokban kölcsönös bizalom alakul ki a dolgozók között. Összetartanak, közösen döntenek, megosztják egymással véleményeiket. (Goleman, 2003)

A vezetőnek empátikusnak kell lennie, mivel a munkavállalóknak szükségük van megértő támogatásra. (Goleman, 2003)

A vezetőnek a szívére és az eszére együtt van szükség a sikerhez. A személyes tulajdonságai hozzásegítenek a szinergiához, ami a szervezeti teljesítmény megsokszorozódását jelenti. (Klein, 2006)

A vezetés és dolgozók közötti bizalom kialakulásának alapja a közösen elért szervezeti sikerek. (Bakacsi, 2000)

A kiváló vállalatok kultúrájára jellemző az informális, tegeződő viszony. Ennek eredményeképp a dolgozók rendszeresen érintkeznek, ami pedig elősegíti a kreatív ötleteket, és az innovációt. (Klein, 2006)

A vezető példamutatással és a dolgozók ösztönzésével képes elérni, hogy a vonzó jövőkép elérésén keményen dolgozzanak. (Klein, 2006)

Fontos, hogy a vezető harmonikus legyen, ezáltal összehangolja saját felfogását, világnézetét a szervezeti célokkal, és hatékonyan tudja elvégezni a feladatait. (Klein, 2006)

A jó vezető elmélyítheti a beosztottak motivációját azzal, hogy növeli az önbecsülésüket a sikerek elismerésével, jutalmazásával, valamint személyes fejlődési lehetőségeket kínál fel, és ésszerű, átlátható teljesítményértékelési rendszert alakít ki a dolgozók bevonásával. (Klein, 2006)

Ha a megfelelő embereket foglalkoztatják, akkor a szervezetnek nincs gondja arra, hogy mivel motiválja a dolgozókat, vagy hogyan ellenőrizze őket. A motivált embereknek belső indíttatásuk van arra, hogy kiváló munkát végezzenek, önmagukat ösztönzik a sikerre.

A vezető feladata tehát nem a dolgozók motiválása, hanem a belső indíttatásuk, lendületük megőrzése. Olyan kultúrát kell létrehozni, ahol mindenki szabadon kimondhatja a véleményét, javaslatát, és a vezetők meg is hallgatják azokat. (Collins, 2005)

Ha egy problémát, gyenge teljesítményt meg kell beszélni, nem szabad felelősöket keresni, közösen kell vállalni mind a sikert, mind a bukást. A rossz döntésekből csak tanulni kell. (Collins, 2005)

Ha a vezető a dolgozókat okolja a rossz teljesítmény miatt, akkor elvesztik a lendületüket, valamint a motivációjukat a szervezeti célok megvalósítása iránt.

A vezetőnek megfelelő autonómiát kell biztosítani a dolgozóknak, hogy tudásukat kibontakoztathassák. Ehhez azonban a vezetőnek bíznia kell a munkavállalókban, hogy szoros ellenőrzés és feladatkiadás nélkül is képesek elvégezni a munkát. (Klein, 2006)

A jó vezető arra ösztönzi munkatársait, hogy mindig tegyék próbára a képességeiket, hiszen ha egyre nehezebb feladatok elé állítja őket, mindig fejleszteniük kell önmagukat, és elindulhatnak az önmegvalósítás felé vezető úton. (Klein, 2006)

A vezető feladata, hogy megmutassa a munkavállalóknak, hogy mivel járulhatnak hozzá a szervezeti sikerekhez, illetve hogyan fejleszthetik önmagukat a munka során. (Klein et al., 2002)

A munkavállalóknak fontos a vezető magatartása, mivel az alapján tudják megítélni, hogy mennyire elkötelezett a szervezet iránt, nem abból, amit mond. (Bakacsi, 2000)

Ezért rendkívül fontos a példamutatás a vezetők részéről. Ha a dolgozók azt látják, hogy a főnök magatartásából is sugárzik az elkötelezettség a cég iránt, akkor ők is úgy fognak viselkedni.

A példamutató, empatikus vezető elősegíti munkacsoportja együttműködését, és a tagok között kialakul a bizalom, ami minden szervezet alapja. (Bakacsi, 2000)

2.3. MOTIVÁCIÓELMÉLETEK

A motiváció megértését teszi lehetővé az alábbi két megközelítés.

„A motiváció valamely szükséglet kielégítésére irányuló késztetések sorozata, amelyek magatartási választásokra ösztönöznek.” (Nemes, 2007. p. 239.)

„Motivációnak nevezzük azt a ciklikus folyamatot, amely befolyásolja azon belső szükségleteket és hajtóerőket, amelyek kiváltják, irányítják és fenntartják az alkalmazottak teljesítményre irányuló erőfeszítését.” (Dobák-Antal, 2011. p. 349)

A motivációelméleteken belül megkülönböztetünk tartalom-, illetve folyamatelméleteket.

A tartalomelméletek/szükségletelméletek arra a kérdésre keresik a választ, hogy mely szükségletek serkentik cselekvésre az embert.

A folyamatelméletek esetében pedig a szükségletek kielégítésének folyamatán van a hangsúly.

2.3.1. Szükségletelméletek

Maslow szükséglet-hierarchia elmélete

A Maslow-féle szükséglet-hierarchia a motivációelméletek legismertebb megközelítése, valamint sok későbbi elméletnek is kiváló alapként szolgált.

A felfogás szerint az emberi motiváció a szükségleteinkre vezethető vissza. (Bakacsi, 2002)

Maslow szerint a szükségleteink hierarchikus rendben épülnek fel, és ameddig az alsóbb szintű szükségletek nem kielégítettek, a magasabb szintűek nem motiválnak. (Dobák-Antal, 2011)

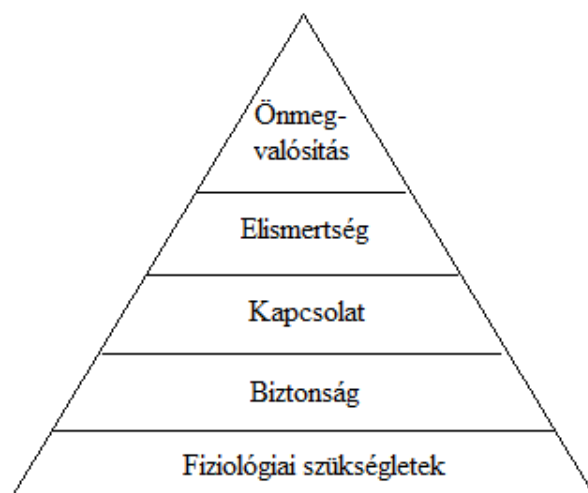
Az 1. ábrán láthatjuk, hogy a legalsó szinten a fiziológiai szükségletek vannak. Ilyen szükséglet például az éhség, vagy a szomjúság.

A második szint a biztonsági szükségletek, mint például a kiszámíthatóság, a lét biztonsága.

A harmadik a szeretet iránti igény, ahová a másokhoz tartozás fontosságát, valamint a társas kapcsolatok iránti igényt sorolhatjuk.

Az elismerési szükséglet jelenti az önbecsülésre vonatkozó, illetve tekintélyt érintő megbecsülést a társaktól.

A legfelsőbb szinten áll az önmegvalósítás, ide tartozik a képességeink kibontakoztatása, valamint az élet értelmének felfedezése. Ez a szükséglet soha nem kielégített teljes mértékben. (Nemes, 2007)



1. ábra: Maslow szükséglethierarchia piramisa

Forrás: Dobák-Antal, 2011.

Buchanan és Huczynski (2001) még négy szinttel bővítette a piramist. Ezek a tudás és megértés iránti szükséglet, esztétikai szükségletek, transzcendencia szükséglete, valamint a tudakozódás, és a kifejezés szabadságának igénye.

A szervezetek szempontjából igen jelentős az emberi szükségletek ismerete, mivel ennek segítségével képesek megérteni az emberi motiváció összetett voltát.

A vezetőnek fel kell mérnie, hogy a beosztottak mely szinten állnak a szükséglet hierarchiában, hiszen így tudja kialakítani az eszközeit a motiválásukra. (Bakacsi, 2002)

4. táblázat: A szükséglet-hierarchia szintekhez kapcsolható munkahelyi ösztönzők

<i>Magasabb rendű szükségletek, belső motiváció</i>	Önmegvalósítás	Önellenőrzés, nagyobb felelősség, fejlődési lehetőségek, önálló munkavégzés
	Megbecsülés / elismertség	Előléptetés, státuszsimbólumok, munkakör-szélesítés, kitüntetés
	Szeretet / kapcsolat	Jó légkör; közvetlen, jó beosztott-vezető kapcsolat
<i>Alacsonyabb rendű szükségletek, külső motiváció</i>	Biztonsági	Pénz, munkabiztonság, nyugdíj, biztos munkahely
	Fiziológiai	Pénz (alapfizetés), munkahelyi étkező, fűtés, világítás

Forrás: Bakacsi (2002) p. 86. alapján kibővítve.

Frederick Herzberg „kéttényezős motiváció” elmélete

Herzberg a szükségleti tényezőket két nagy csoportra bontotta, és véleménye szerint kizárólag a motivátorok, vagyis a munkavégzéssel közvetlen kapcsolatban álló feltételek okoznak belső motivációt.

Az egyik nagy csoport, a higiéniai tényezők csökkentik vagy megszüntetik az elégedetlenséget a munkahelyen. Elkötelezettebbek lesznek a munkavállalók, de ezek jelenléte nem erősíti a motiváltságukat. (Dobák-Antal, 2011)

Ide tartoznak a munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői (fizetés, biztonság), illetve a társas környezet (kapcsolat a vezetővel, munkatársakkal). Ezek külső motivációs tényezők, és az alacsonyabb rendű szükségleteket képesek kielégíteni. (Bakacsi, 2002)

A másik csoport, a motivátorok elősegítik az elégedettséget, és hozzájárulnak ahhoz, hogy a magasabb rendű szükségletek is kielégüljenek. Ezeknek a tényezőknek valódi motiváló erejük is van, a munkavállalók belső motivációját növelik. (Dobák-Antal, 2011)

Ilyen például az elismertség, előmenetel, felelősség, fejlődési lehetőség. (Bakacsi, 2002)

Ezzel az elmélettel alátámaszthatjuk azt, hogy fizetésemeléssel nem lehet nagyobb teljesítményre ösztönözni a dolgozókat, mivel a fizetés a higiéniai tényezők közé tartozik. (Dobák-Antal, 2011)

A motivátorok a munkához közvetlenül kapcsolódó eseményeken keresztül érhetőek el, a higiéniai tényezők pedig a munka körülményeivel állnak összefüggésben. (Klein et al., 2002)

Maslow és Herzberg elmélete közötti legfontosabb különbség, hogy Maslow szerint a szükséglet hierarchia alsó szintjéhez is kapcsolható motiváció, Herzberg szerint viszont azok csak a sztrájkok, elégedetlenségek elkerülése érdekében használhatóak. (Bakacsi, 2002)

McGregor X-Y elmélet

Elméletében McGregor bemutatja a vezetők hozzáállását a munkavállalókhoz.

Az X elmélet szerint az ember eleve lusta, kerüli a munkát. Kényszeríteni, ellenőrizni kell, elhárítja a felelősséget. A vezető nem bíz abban, hogy a munkavállaló jól fog dolgozni, és ez feszültséget eredményez. (Bakacsi, 2002)

Nem ad a dolgozóknak önállóságot, szorosan ellenőrzi őket, és azt gondolja, csak a pénzzel lehet munkára bírni az embereket. (Klein et al., 2002)

Az Y elmélet szerint mindenkinek természetes a munka. A célokkal való azonosulás esetén önirányítás, önellenőrzés jellemző, valamint a dolgozó keresi a felelősséget. Az ilyen vezető nagyobb önállóságot, felelősséget ad a beosztottnak. Ez a magasabb rendű szükségleteinek kielégítését eredményezi, így nagyobb erőfeszítésre hajlandó a dolgozó. (Bakacsi, 2002)

Alderfer ERG elmélete

Maslow öt szükségleti tényezőjét háromra csökkentette.

A létezés szükségletéhez tartoznak a fiziológiai szükségletek, valamint a biztonság, védettség.

A kapcsolati szükségletek tartalmazzák a társas kapcsolatok iránti igényeket, illetve azt a vágyat, hogy mások elismerjenek minket.

A fejlődési szükséglethez tartozik az önmegvalósítás szükséglete, illetve a személyes fejlődési lehetőségek keresése.

Alderfer annyiban tér el Maslowtól, hogy véleménye szerint egyszerre több szükséglet is bírhat motiváló erővel, valamint, ha egy magasabb szükséglet kielégítése korlátokba ütközik, frusztráltak leszünk, és visszalépünk egy alacsonyabb szükséglet kielégítéséhez. (Bakacsi, 2002)

Az 5. táblázat szerint Maslow szükséglet hierarchia piramisának felső három tényezőjét, vagyis az önmegvalósítás, az elismertség, és a kapcsolatok iránti szükségleteket értelmezhetjük Herzberg elmélete szerinti motivátoroknak, tehát ezek a tényezők biztosítanak valós, belső motivációt a dolgozóknak.

A biztonság, valamint a fiziológiai szükségletek pedig higiénias tényezők, mivel ezek az alsóbb szintű szükségletek, és ha nincsenek jelen, a munkavállalók elégedetlenek.

Alderfer három tényezőre szűkítette Maslow elméletét, ennek megfelelően a fejlődési szükséglet megegyezik az önmegvalósítás iránti igénnyel, a kapcsolat magában foglalhatja az elismertség, illetve a kapcsolat/szeretet szükségletét, a létezés szükséglete pedig értelmezhető a biztonság, valamint a fiziológiai igények összekapcsolásaként.

McGregor Y elmélet szerinti munkavállalóját a magasabb szintű szükségleti elemek motiválják, mint az önmegvalósítás, az elismertség, valamint a kapcsolati igények, mivel ezek a tényezők növelik a belső motivációt. Az X elmélet szerinti dolgozót pedig csak a fiziológiai, és a biztonsági szükségletek motiválják, mivel a felfogás szerint az embereket kizárólag a pénz motiválja munkavégzésre.

5. táblázat: Alderfer, Maslow, Herzberg és McGregor motivációelméletének összehasonlítása

Alderfer	Maslow	Herzberg	McGregor
Fejlődés	Önmegvalósítás	Motivátorok	Az Y elmélet felfogása szerinti embert motiváló tényezők
Kapcsolat	Elismertség		
	Kapcsolat		
Létezés	Biztonság	Higiéniás tényezők	Az X elmélet szerinti embert motiváló tényezők
	Fiziológiai szükséglet		

Forrás: saját összeállítás Bakacsi (2002), Dobák-Antal (2011), Klein et al. (2002) alapján.

McClelland motivációelmélete

Az elmélet három alapvető szükségletet különböztet meg, melyek hatással vannak az emberi motivációra.

Az első a kapcsolatmotiváció, vagyis az emberek alapvető igénye a társas kapcsolatok meglétére, valamint az elfogadottság, és a szeretet szükséglete tartozik ide.

A teljesítménymotiváció a célok elérésére, hatékony munkavégzésre, a sikerek elérésére motiválja az embert.

A hatalom szükséglete pedig azt foglalja magában, mennyire fontos az embereknek az, hogy másokra befolyással legyenek. (Bakacsi, 2002)

2.3.2. Folyamatelméletek

Az elméletek alapja itt az emberi szükségletek kielégítésének folyamata, azaz az van a középpontban, hogy a viselkedésünk hogyan változik céljaink megvalósítása folyamán.

Adams méltányosság-elmélete

Az elmélet alapja az az alapvető emberi magatartás, hogy az egyének befektetett energiájuk és személyes eredményeik arányát viszonyítják az általuk fontosnak tartott személy arányához. (Klein et al., 2002)

Ha méltánytalanságot érzünk, feszültség keletkezik bennünk, és arra leszünk motiváltak, hogy ez a helyzet megváltozzon. Ha méltányosságot érzünk, akkor pedig az fog motiválni, hogy minden így maradjon. (Nemes, 2007)

Tehát a jutalomnak nem csak a nagyságrendje, hanem a másokhoz viszonyított relatív mértéke is nagyban befolyásolja a dolgozók elégedettségét. (Bakacsi, 2002)

Hunt: cél-motiváció elmélet

Hunt hat szükségletet különít el, és véleménye szerint ezek a szükségletek nem rendeződnek hierarchikus sorrendbe, hanem dinamikusan épülnek fel.

Az első a komfort, anyagi jólét szükséglete, a második a strukturáltság iránti igény, vagyis az, hogy legyenek egyértelmű szabályrendszerek, pontosan meghatározott feladatok.

A kapcsolati szükséglethez tartozik az, hogy mindenki számára fontos a csoporthoz való tartozás, a munkahelyi kapcsolatok ápolása.

Az elismertség iránti vágy hajtja arra a munkavállalókat, hogy a vezető, illetve a munkatársak megbecsüljék a munkáját, valamint visszacsatolásokat vár feladatai elvégzésének eredményességéről.

A hatalom szükséglete a mások kontrollálására való vágyat takarja.

Az autonómia, kreativitás, fejlődés iránti igényhez tartozik a tanulás, személyes fejlődési lehetőségek meglétének szükséglete. (Bakacsi, 2002)

Skinner megerősítés-elmélete

Skinner szerint az emberek magatartása a környezeti hatások következményeképpen alakul ki. Négy megerősítő magatartást különböztet meg, mind más hatással bír.

A pozitív megerősítés használata esetén a cselekvéshez pozitív következményeket kapcsolunk, ezáltal az egyén nagy valószínűséggel meg fogja ismételni a cselekvést. Arra ügyelni kell, hogy a cselekvés és a következmény között ne legyen nagy időbeli különbség, mivel akkor már annyira nem fog kötődni hozzá a következmény.

Negatív megerősítés esetén feloldunk valamilyen negatív következményt, amit az egyén nem szeretne, így gyakrabban fogja az adott cselekvést megismételni.

Büntetés használatakor a cselekvés következménye lehet negatív, vagy pozitív következmény elmaradása, ennek eredménye a cselekvés gyakoriságának csökkenése. A büntetést nem célszerű alkalmazni, ugyanis elmérgesítheti a vezető és beosztott közötti viszonyt, illetve nem segíti hozzá a dolgozót a jó megoldáshoz.

A megszüntetés eszköze következmények megvonása, ami miatt a cselekvés eddig ismétlődött, így az egyén csökkenteni fogja a cselekvés végrehajtását. (Bakacsi, 2002)

Célkitűzés-elmélet

Az elmélet értelmében a jól meghatározott cél nagyobb erőfeszítésre készíti a dolgozót.

Alapja az, hogy mit akar elérni a munkavállaló. Ha nagyon szeretné elérni céljait, azért hajlandó nagy erőfeszítéseket fektetni a feladatok elvégzésébe.

A cél akkor jó, ha konkrét, összetett, a dolgozót bevonták a meghatározás folyamatába, és a munkavállaló a cél teljesítése során rendszeres visszacsatolást kap munkája eredményességéről. (Bakacsi, 2002)

Elváráselmélet: Vroom

Vroom szerint az ember olyan erőfeszítésekre hajlandó, amely a számára kívánatos eredményhez vezet.

Ha az elérhető eredmény vonzó, akkor a cselekvés elvégzésére irányuló motiváltság valószínű, hogy erős lesz. (Bakacsi, 2002)

A dolgozó három tényezőt vizsgál, amikor felméri, hogy a céljaihoz hozzájárul-e az adott feladat elvégzése.

- Vegyérték: környezeti elemek vonzereje
- Eszköz: elősegíti-e ez egy másik cél elérését
- Elvárás: várt eredmény valószínűsége (Klein et al., 2002)

Ha vonzó számára a cél, a feladat elősegíti egy másik cél elérését, valamint az eredmények elérésének valószínűsége magas, mindent meg fog tenni annak érdekében, hogy a feladatot a megfelelő színvonalon elvégezze, és így közelebb kerüljön személyes céljai eléréséhez.

2.4.A MUNKAVÁLLALÓI MOTIVÁCIÓ

A fejezetben a szakirodalmak alapján szeretném bemutatni, hogy mely tényezők motiválják a dolgozókat, és melyek azok, amik károsak a belső motivációra. A vezetőknek feltétlenül tisztában kell lenniük azzal, hogy mi ösztönzi a munkavállalókat nagy teljesítmények elérésére, mivel csak így biztosíthatják a szervezet sikerességét.

A motiváció lényege a választás, hogy milyen cél érdekében teszünk erőfeszítéseket, milyen mértékű erőfeszítést, valamint meddig tartunk ki mellette. (Klein, 2006)

A kutatók régen azt gondolták, hogy két motiváló tényező hajtja az embert. Az egyik a biológiai motiváció, a másik pedig a jutalmazás-büntetés. (Pink, 2010)

Harry F. Harlow kutatásai alapján fényt derített a harmadik motiváló tényezőre, ami a feladat teljesítése nyújtotta belső jutalmazás. Eszerint a feladat megoldása az elégedettség érzésével tölti el az embert, valamint magát a feladatot élvezik. (Pink, 2010)

A harmadik motivációs tényező elemei: önirányítás, képességeink, készségeink fejlesztése, illetve az, hogy az életnek legyen valami olyan célja, ami túlmutat a saját életünkön is. (Pink, 2010)

Edward Deci szerint a pénz, mint jutalmazó eszköz káros a motivációra, ugyanis az embereket nem érdekli tovább a cselekvés, csak a fizetés lebeg a szemük előtt. (Pink, 2010)

Rövid távon eredményes lehet a jutalmazás, viszont hosszú távon visszaesést eredményez a teljesítményben. (Pink, 2010)

A vezetőknek nem szabad kizárólag a fizetésre támaszkodni, ha motiválni szeretnék dolgozóikat, sőt, a kísérletek kimutatták, hogy a pénz rombolja a dolgozók belső motivációját, és kreativitásuk is jelentős mértékben csökken.

A munkavégzés a feladat összetettsége alapján lehet algoritmikus, illetve heurisztikus. Az algoritmikus esetén előre meghatározott megoldási programot kell elvégeznünk a probléma megoldásakor, heurisztikus esetén nekünk kell megtalálni a megoldáshoz vezető utat. (Pink, 2010)

Teresa Amabile szerint az algoritmikus feladatok megoldásakor alkalmazhatjuk a jutalmazás-büntetés eszközeit, mivel nem szükséges hozzá kreativitás, viszont a heurisztikus feladatok esetén ellenkező eredményt érünk el, mivel rombolja a belső motiváció által ébren tartott kreativitást. (Pink, 2010)

Kísérletek támasztják alá, hogy az elvárt, úgynevezett „ha-akkor” típusú jutalmak elnyomják a belső motivációt. A jutalom akkor használ, ha a probléma megoldása rutin feladat, szinte gondolkodás nélkül elvégezhető. (Pink, 2010)

Ha viszont a feladat nagymértékű kreativitást igényel, illetve a probléma megoldására új módszereket kell kitalálni, a jutalom rontja a teljesítményt és gátolja az eredeti, áttörést hozó ötletek felszínre kerülését.

A rutinfeladatok elvégzése esetén a vezető segítheti a dolgozót abban, hogy hagyja, úgy végezze el a feladatot, ahogy gondolja, vagyis ő találja meg a megoldást a problémára.

Ha a feladat nem rutinfeladat, hanem kreativitást igényel, a vezető legfontosabb feladata a motiváló légkör megteremtése, annak érdekében, hogy a dolgozók kiteljesedhessenek a feladatban. (Pink, 2010)

A jutalmazást alkalmazhatjuk nem rutinfeladatok esetében is, de csak a feladat elvégzése után ajánljuk fel. A jó munka dicsérete elősegíti a munkavállalók motivációjának erősödését. (Pink, 2010)

Daniel Pink két magatartástípus különít el az emberi motivációt befolyásoló tényezők alapján. A Pink szerinti X típusú magatartás: külső tényezők, kézzel fogható jutalmak motiválják. Az I típusú magatartás: a munkával járó elégedettség érzése fontosabb a jutalomnál. Az X típusú embert a jutalmazás-büntetés, az I típusút pedig a belső motiváció hajtja.

Az I típusú munkavállalók alapvető igényei közé tartozik az önirányítás, önellenőrzés, viszont vezetői megbízhatnak benne, hiszen belső motivációja hajtja, hogy egyre jobb és jobb legyen abban, amit csinál. (Pink, 2010)

Az a főnök, aki biztatja munkavállalóit az önállóságra, elégedettebb emberekkel büszkélkedhet. Nagyon hasznos, ha a vezető a dolgozók szemszögéből is képes megvizsgálni a problémát, ösztönzi őket a fejlődésre, valamint hagyja, hogy úgy végezzék el a munkát, ahogyan szeretnék, és mindehhez megfelelő erőforrással is ellátja a munkatársait.

Ha megfelelő önállóságot hagynak a munkavállalóknak, nagyobb eséllyel fognak eddig ismeretlen innovációkat kitalálni, és nem utolsó sorban a szervezeti folyamatok racionalizálására is kiváló ötleteik lehetnek. (Pink, 2010)

Hiszen a dolgozó, aki nap, mint nap azzal foglalkozik, jobban belelát a munkafolyamatokba és sokkal több ötlete lehet a racionalizálásra, mint a vezetőnek, akinek nem ez a feladata. Viszont ahhoz, hogy döntési jogkörrel ruházzuk fel a munkavállalókat, bízunk kell a képességeikben, rátermettségükben, és felelősséget kell a kezükbe adni, hogy dönthessenek az őket érintő kérdésekben. Ezáltal növelhetjük az önbecsülésüket, ami segíti a cég iránti elkötelezettségük kialakulását.

A szervezetek számára a legjobb az, ha a dolgozó önmegvalósításának lehetőségét munkájában látja. Ekkor mindent megtesz annak érdekében, hogy a legjobbat nyújtsa a munkahelyen, és nagy teljesítményeket érjen el. (Bakacsi, 2002)

Csíkszentmihályi Mihály talált rá a flow élményre, vagyis az áramlatra. Ennek lényege, hogy bizonyos tevékenységek üzése esetén az ember átéli a tökéletes élményt, amikor is teljesen belefeledkezik a munkába, és semmi más nem létezik számára.

A flow tevékenységek során egyensúlyban van az, amit meg kell tenni, és az, amit meg tudunk tenni. Ez az érzés elégedetté teszi az embert, és ilyenkor jöhet létre az önmegvalósítás élménye. (Pink, 2010)

Számos cég bevezette a flow-barát körülményeket a munkahelyeken, mert kutatások során bebizonyosodott, hogy mind az elégedettség, mind pedig a teljesítmény rohamosan növekedett. (Pink, 2010)

Stefan Falk (az Ericsson volt alelnöke) kidolgozott egy képzési módszert arra, hogy megtanítsa a vezetőknek a flow-t. A főnököknek havonta megbeszélést kell tartaniuk a beosztottakkal, hogy segítsenek nekik megtalálni a se nem túl sok, se nem túl kevés munkát, hogy átélhessék a flow élményt a munkájuk során.

Olyan feladatokat kell adni a dolgozóknak, ami nem is túl nehéz, de nem is túl könnyű, hogy ne unatkozzon munkaidőben, viszont ne is szorongjon a feltornyosult feladatok miatt. (Pink, 2010)

A vezetőnek elő kell segítenie a dolgozók megfelelő önbecsülésének kialakítását. A feladatok kiemelkedő elvégzése esetén el kell ismernie az erőfeszítéseket, és megdicsérni a dolgozót. Ez nagymértékben hozzájárul a jó vezető-beosztott viszonyhoz, és ha a dolgozó a munkán keresztül építeni tudja az önképét, azzal jelentősen megnő a teljesítménye, és a feladatokra fordított energiája.

A dolgozók motiváltságára hatással van a vezetővel való kapcsolatuk. (Klein, 2006)

A jó vezető-beosztott kapcsolat nagymértékben motiválja a dolgozókat. Ha azt érzik, hogy a vezető bízik bennük, felelősséget ad nekik, és elismeri a teljesítményüket, szeretnek dolgozni járni, motiváltan végzik a mindennapi feladataikat, és ez a teljesítményükön is meglátszik. Ha a munkavállaló élvezetes kihívásként éli meg a munkát, esélyt ad magának arra, hogy flow élményben legyen része a munkahelyen.

A mentorálás, coaching is motiválhatja a dolgozókat, főleg, ha a vezető oktatja őket. (Bakacsi, 2000)

Mivel a beosztottaknak nagyon fontos, és sokat jelent az, amit a főnökük tanít nekik. Ha jó a főnök-beosztott viszony, akkor adnak a szavára, és mindent megtesznek annak érdekében, hogy elvégezzék a kiadott feladatokat, és megfeleljenek a vezető elvárásainak.

A vállalaton belül a felsőbb szervezeti szintek dolgozóit jellemzi a belső motiváció, az alacsonyabb szervezeti szinteken dolgozók megrekedtek az alacsonyabb rendű motivációs szinteken. Ha a létminimum szintjén van a munkavállaló, nincs belső motivációja, és nem törekszik önmegvalósításra sem, ezáltal megelégszik a középszerű teljesítménnyel. (Bakacsi, 2000)

Belső motiváció esetén azonosulunk a munkánkkal, szinte hobbivá válik. Ehhez úgy kell kialakítani a munkavégzési rendszert, hogy ösztönözzük a magasabb szintű szükségletek kielégítését. (Bakacsi, 2000)

A teljesítményalapú fizetési rendszer erősíti a dolgozók belső motivációját. (Bakacsi, 2000)

Ha átlátható teljesítményértékelési rendszert alakít ki a vezető, a munkavállalók pontosan tudhatják, hogy milyen szinten állnak, és hogy mit kell teljesíteni ahhoz, hogy minél többre értékelje a főnök a munkájukat. Még sikeresebb lehet az értékelő rendszer, ha a kialakításkor a vezető bevonja a dolgozókat.

A javadalmazási rendszer viszont rombolja a belső motivációt, elkötelezettséget. Kutatási eredmények bizonyítják, hogy akkor alakul ki belső motiváció, ha a cselekvéseket nem külső jutalmak miatt végezzük. (Bakacsi, 2000)

A vezetőnek különféle eszközök állnak rendelkezésre a munkavállalók belső motivációjának erősítésére: felelősség a dolgozóknak, megismertetni velük, hogy munkájuk hogyan járul hozzá a szervezet hosszú távú céljaihoz, döntésekbe való bevonás, fejlődési lehetőségek biztosítása, ösztönző légkör kialakítása. (Bakacsi, 2000)

A dolgozók elkötelezettségének elősegítésének eszköze az, ha a vonzó jövőkép egyben a munkavállalók személyes céljait is tartalmazza, így nagyobb erőfeszítésekre sarkallja őket. (Bakacsi, 2000)

Az emberek természetes igénye, hogy kötődjenek valamihez, valakihez. Ha a munkavállalók érzik, hogy feladataik valami nagy szervezeti sikerhez járulnak hozzá, valamint jó a kapcsolatuk mind a főnökükkel, mind a munkatársakkal, akkor kötődni fognak a szervezethez, és képességeik legjavát nyújtják a szervezetnek. (Klein, 2006)

A szervezethez való kötődés rendkívül nagy hatással van a munkavállalók motivációjára. Azok a dolgozók, akik önmagukénak érzik a munkahelyüket, azonosulni tudnak a cég hosszú

távú céljaival, sokkal hatékonyabban végzik mindennapi feladataikat. Ehhez a kötődéshez a vezető nagymértékben hozzájárulhat.

A mai világban már nem elég, ha az ember elvégzi a feladatait. Új elvárásoknak kell megfelelnie a munkavállalóknak, vagyis az a jó munkaerő, aki elkötelezett, innovatív, és felelősségteljes. (Bakacsi, 2000)

Az elégedettséget és motivációt három állapot határozza meg: munka értelme, felelősség, eredmények ismerete. (Bakacsi, 2000)

Munkakör változatosságának növelése esetén változatosabb képességet, készséget kell mozgósítani, ami pedig növeli a motiváltságát. (Bakacsi, 2000)

Fontos, hogy a munkavállalók érezzék azt, hogy minden munkatárs egyenlően kiveszi a részét a feladatok megoldásából, és teljes mértékben közösen éri el a kitűzött célokat, így mindenki egyenrangúan osztozhat a sikeren. (Klein, 2006)

Annak érdekében, hogy a dolgozó elkötelezettségű legyen, és minden tőle telhetőt megtegyen a szervezeti célok elérése érdekében, a szervezetnek is mindent meg kell tennie a dolgozó elégedettségének elősegítésére. (Klein, 2006)

A kiváló szervezetek nélkülözhetetlen jellemzője a bizalom, nyílt kommunikáció, együttműködés, folyamatos fejlődés, és a szervezet hosszú távú céljai iránti elkötelezettség. (Klein, 2006)

A cél minden vezető számára az, hogy a munkavállalókat belső motivációjuk ösztönözze, valamint kialakuljon az egyensúly az egyéni és szervezeti célok között. (Bakacsi, 2000)

A magasabb rendű motivációk a munkához kötődnek, és ha a dolgozók kiteljesedhetnek a munkájuk által, akkor rendkívüli teljesítményre lehetnek képesek. (Bakacsi, 2000)

A vezető ezt elősegítheti a megfelelő légkör kialakításával, munkatársai fejlesztésével, ezáltal ő maga pedig átalakító leaderré válik. Ennek megvalósításához bizalom szükséges. Az empowerment a dolgozók felhatalmazását jelenti, eredménye pedig az, hogy a munkavállalók elkötelezetté válnak a szervezet iránt. (Bakacsi, 2000)

Cali Ressler és Jody Thompson kialakította az eredményorientált munkakörnyezet fogalmát (ROWE). Ennek lényege, hogy nincs munkabeosztás, azaz a munkavállalók akkor, és ott dolgoznak, ahol csak szeretnének, mivel a szervezetet kizárólag az eredmény érdekli. (Pink, 2010)

Ezáltal megvalósul a munkavállalók teljes mértékű önirányítása, ami hozzájárul a magasabb szintű szükségleteik kielégítéséhez, szervezet iránti elkötelezettségük elmélyítéséhez,

valamint ahhoz, hogy a belső motivációjuk a tőlük telhető legjobb teljesítmény elérésére hajtsa őket.

A vezető sok új és régi módszer közül válogathat annak érdekében, hogy növelje a munkahelyi teljesítményt, illetve elmélyítse kapcsolatát a beosztottaival.

A vezető jelentős mértékben segítheti a dolgozót a szervezeti célok iránti elkötelezettségének kialakításában, ha a célokat, amiért dolgoznak, közösen alakítják ki, és ha önállóságot ad a kezükbe ezeknek a céloknak az elérési módját tekintve.

Ha fogadóórát tart a vezető, akkor a dolgozók elmondhatják, ami esetleg bántja őket, és változtatni szeretnének rajta. (Pink, 2010)

Ez a vezetőnek is jó, mert olyan információkra tehet szert, ami esetleg más úton nem jutna el hozzá, a másik előnye pedig az, hogy a dolgozó sokkal jobban érzi magát, hogy elmondhatja a problémáit, és a vezető végighallgatja. Ezzel a módszerrel is jelentős mértékben javíthatjuk a vezető-beosztott viszonyt.

20%-nyi idő: azt jelenti, hogy a dolgozók a munkaidejük 20%-ában azzal foglalkoznak, amivel csak szeretnének. Új termékek kifejlesztésén gondolkozhatnak, esetleg már meglévő termékeket tökéletesíthetnek. (Pink, 2010)

Ez a módszer azért is lehet jó hatással, mert ezzel tudatosítjuk a munkavállalókban azt, hogy bízunk bennük, és elismerjük a tudásukat, képességeiket. Ha lehetőséget adunk nekik arra, hogy megvalósíthassák ötleteiket, kibontakoztathassák rejtett tehetségüket, amire a mindennapi teendők során nem jut idő, nagyon hálásak lesznek, és sokkal nagyobb teljesítményre, sokkal eredetibb ötletekre sarkallhatjuk őket. A szabályok nélküli munkavégzés esetén előtör belőlük a belső motiváció, és nagy sikereket hozhatnak a vállalatnak. Ennek eredményeképp elkötelezettek lesznek a vállalat iránt, könnyebben tudnak azonosulni a szervezeti célokkal, és sokkal motiváltabban dolgoznak.

3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

A kutatásom módszertana kérdőíves vizsgálat.

A kérdőíves felmérés a legelterjedtebb felmérési módszer.

A kérdőív előnye más felmérésekkel szemben, hogy gazdaságos, illetve az összegyűjtött adatok standardizáltak.

Akkor alkalmas, ha nagytömegű adatra van szükség, mivel statisztikailag könnyen feldolgozható.

Megbízható felmérési forma, mivel mindenki ugyanazt a kérdőívet kapja, ugyanazokra a kérdésekre válaszol, így könnyen összehasonlíthatók az értékek.

A kutatás eredményei jól általánosíthatóak, mivel a minta minősége statisztikai módszerekkel értékelhető.

Előnye az is, hogy névtelen, így sokkal őszintébben válaszol az értékelő, mintha személyesen kérdezné valaki, valamint kevesebb a torzítás, mintha egy kérdezőbiztos készítené interjút.

Hátránya az lehet, hogy rugalmatlan, mivel a menet közben felmerülő problémákra már utólag nincs korrigálási lehetőség.

Ha a kérdéseket, állításokat nem értik pontosan, nincs ott senki, akitől választ kapna a kitöltő az esetlegesen felmerülő kérdésekre.¹

A kérdőív első részében a munkavállalónak a vezető alapadatait kellett kitöltenie. Rákérdeztem többek között a vezető nemére, életkorára, végzettségére, feladatkörére, foglalkozására, illetve a szervezet tulajdoni formájára, profiljára, és foglalkoztatottjainak számára.

A Leadership Practice Inventory, azaz a Vezetési Gyakorlat Leltár azt méri fel, hogy a vezető mennyire transzformatív, milyen mértékben alkalmazza az öt vezetési gyakorlatot munkája és munkatársaival való kapcsolatain során.

Ha a vezető átalakító, akkor bevonja a dolgozókat a döntésekbe, felelősséggel ruházza fel őket, hogy kiteljesedhessenek a munkájuk által. Átalakítja őket, illetve önmagát is, annak érdekében, hogy a szervezetnél dolgozók a tőlük telhető legjobbat nyújtsák a célok elérése, és a vállalati sikerek érdekében.

A 30 állítást tartalmazó kérdőívet Kouzes és Posner állította össze annak érdekében, hogy fel lehessen mérni az öt vezetési gyakorlat jelenlétét a vezetők eszköztárában.

¹ Forrás: miau.gau.hu/miau/128/ocs/tkm.doc. Lekérdezés időpontja: 2013. október 19. 14:40

Az állítások esetében egy tízfokozatú skálán lehetett értékelni a vezetőt. Az 1 érték azt jelenti, hogy az állításban megfogalmazottakat soha nem alkalmazza a vezető munkája során. A 10 érték pedig azt jelenti, hogy mindig alkalmazza a megfogalmazott magatartást.

Az általam összeállított motivációs kérdőív 18 állítást tartalmaz.

Az állításokat hosszas szakirodalom feldolgozás előzte meg, mivel pontosan azokra a jellemzőkre szerettem volna rákérdezni, ami a munkavállalók belső motivációját erősíti. Ennek érdekében nem a fizetéssel való elégedettség, illetve egyéb külső jutalmazó eszközök voltak a középpontban, mivel Herzberg kutatásokkal alátámasztotta, hogy ezek nem motiválnak.

Kiváló alapot nyújtott Daniel Pink: Motiváció 3.0, illetve Klein Sándor, Klein Balázs: A szervezet lelke című könyve.

Ezek alapján fogalmaztam meg 18 állítást a munkavállalói motiváció témakörében.

Az állításokat az értékelők önmagukra vonatkozóan töltötték ki, egy hatfokozatú skálán.

Az 1 azt jelentette, hogy az állítás egyáltalán nem igaz, a 6 pedig azt, hogy teljesen igaz a dolgozóra.

A kérdőív végén a munkavállalóról is kértünk adatokat, például neme, életkora, illetve azt, hogy ő maga vezető beosztásban dolgozik-e.

A kutatás 2013. júliustól 2013. októberig tartott, ez idő alatt 127 darab kérdőív érkezett be.

A felmérés papíralapon, illetve online Google kérdőíven történt.

A dolgozatomban azt szeretném vizsgálni, hogy a vezető magatartása mennyire befolyásolja a beosztottai motivációját. Feltételezem, hogy az átalakító vezetők sokkal nagyobb teljesítményt tudnak elérni, mivel hatni tudnak a dolgozók belső motivációjára, elkötelezetté tudják tenni őket a szervezet iránt, mivel saját példájukkal illusztrálják azt, hogy mennyire fontos és kifizetődő lojálisnak lenni.

Azért szeretném ezt kutatással is alátámasztani, mert véleményem szerint ez rendkívül fontos kérdés a vezetők számára is. Az transzformatív vezetés elterjedése minden szervezetnél lényeges változásokat indíthat el, illetve a dolgozók megtudhatnák milyen az, amikor maga a munka motivál, és mennyivel másabb úgy dolgozni, hogy élvezettel végzik azt, amit korábban teherként éltek meg.

A kutatásom alapját képező hipotézisek:

Feltételezem, hogy azok a beosztottak, akik a Vezetési Gyakorlat Leltár kérdőíven nagyobb pontértékkal jellemezték saját vezetőiket, magasabb pontértékkal jellemezték magukat az általam összeállított munkavállalói motivációs skálán.

Azokat a vezetőket, akiknek magasabb az iskolai végzettsége, a Vezetési Gyakorlat Leltár kérdőíven nagyobb pontértékkal jellemezték beosztottaik.

Feltételezem, hogy a fiatalabb vezetőket, a Vezetési Gyakorlat Leltár kérdőíven nagyobb pontértékkal jellemezték beosztottaik.

A dolgozatom célja az öt vezetői magatartás és a motivációs itemek közötti összefüggések feltárása, vagyis hogy kapcsolatot találjak a vezető magatartása és a munkavállalók motiváltsága között.

4. EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

4.1. A VEZETŐK ALAPADATAINAK ELEMZÉSE

127 munkavállaló töltötte ki a kérdőívet a vezetője jellemzéséről, illetve saját motiváltságáról. Először az objektív, független változókat értékelem.

Mivel a beosztottak adták meg az alapadatokat is a vezetőkről, némely esetekben eltérés lehet, mivel a dolgozó nem biztos, hogy pontosan tudja, a vezetője hány éves, milyen végzettséggel rendelkezik, vagy éppen mennyi éve van már ebben a pozícióban.

A 2. ábra szerint a kitöltők vezetői közül 37,8%, azaz 48 fő nő, illetve 62,2%, azaz 79 férfi.

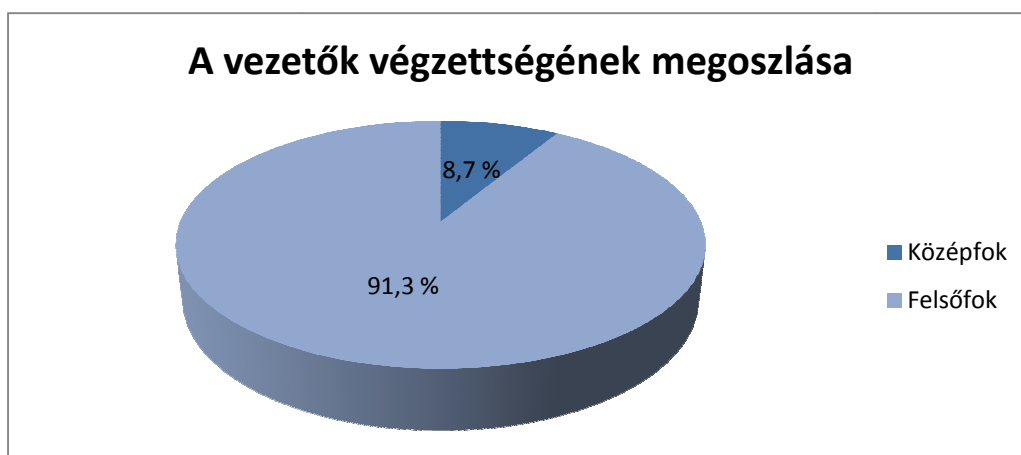


2. ábra: Az értékelt vezetők nem szerinti megoszlása

Forrás: saját forrás

A 3. ábra alapján az értékelt vezetők 8,7%-a középfokú végzettséggel rendelkezik, 91,3%-a pedig felsőfokúval.

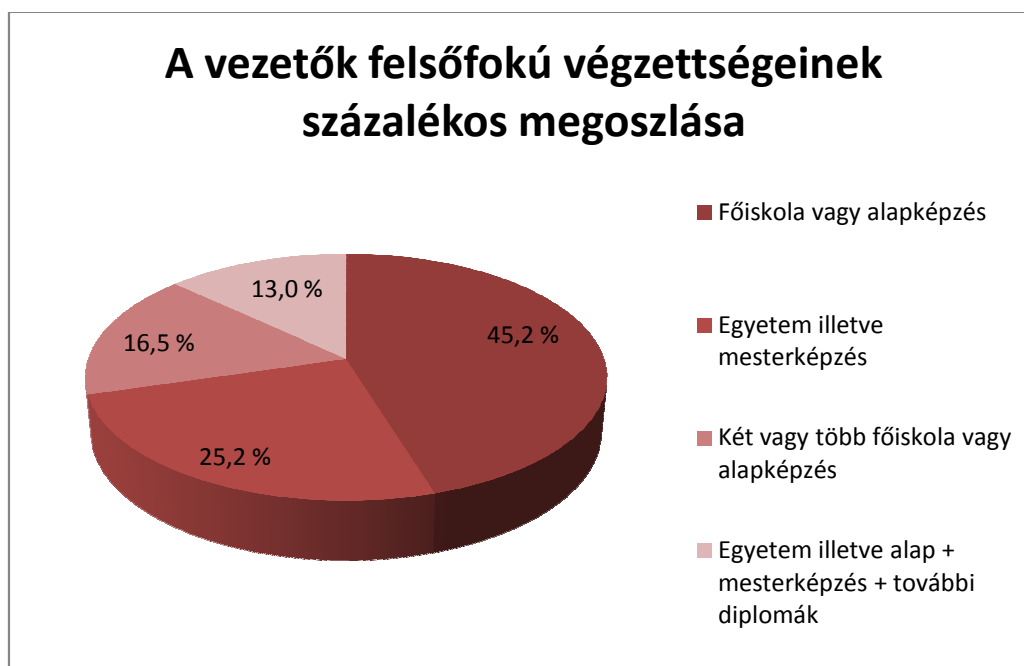
A kérdőívben az alacsony végzettséget is feltüntettem, azonban olyan vezetőt nem értékelték a kitöltők, aki középfokú alatti végzettséggel rendelkezne.



3. ábra: A vezetők végzettségének megoszlása

Forrás: saját forrás

A felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők 45,2%-a végzett főiskolát, vagy alapképzést. 25,2% rendelkezik egyetemi diplomával, illetve végzett mesterképzést. A vezetők 16,5%-a végzett két vagy több főiskolát, alapképzést. 13,0 százalékuk rendelkezik egyetemi diplomával (vagyis alap-, és mesterképzés), valamint további diplomákkal. (4. ábra)

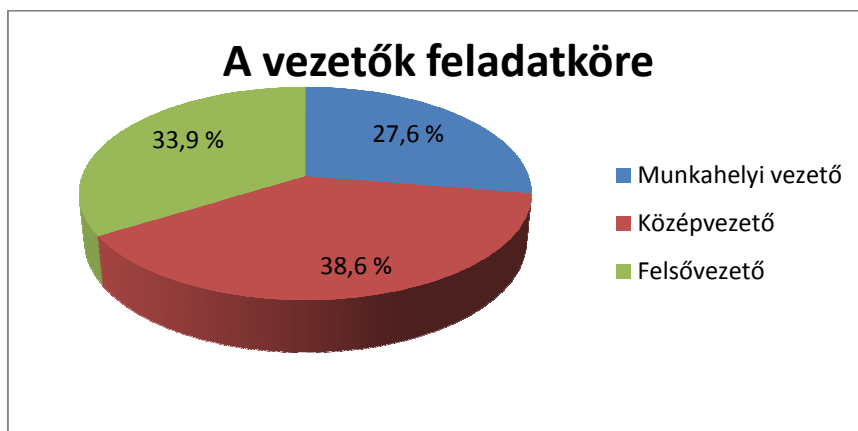


4. ábra: A felsőfokú végzettségek megoszlása

Forrás: saját forrás

Az 5. ábra alapján a vezetők közül 27,6% munkahelyi vezető, vagyis nincs vezető beosztottja és van felettese, viszont kisszervezet első számú vezetője vezető állású beosztott nélkül is felsővezetőnek számít a kutatásban. Az értékeltek 38,6%-a középvezető, tehát van vezető

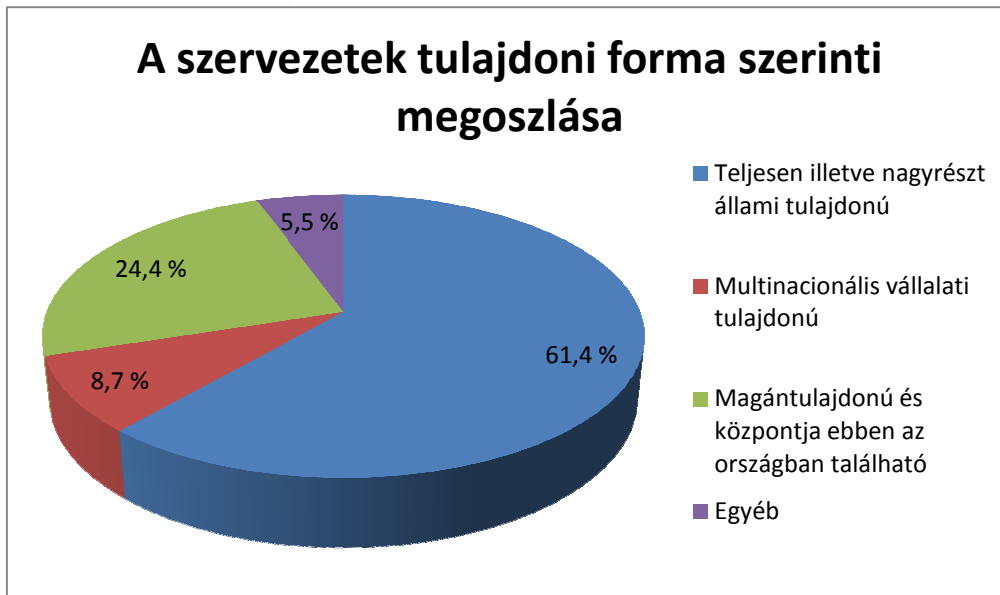
beosztottja, de nem felsővezető. A vezetők 33,9%-a pedig felsővezető, vagyis a szervezet vezetője, vagy az ő olyan közvetlen beosztottja, akinek magának is vannak középvezető beosztottjai.



5. ábra: A vezetők feladatkörei

Forrás: saját forrás

A válaszadók szervezetei közül 61,4% teljesen, illetve nagyrészt állami tulajdonban van, 8,7% multinacionális vállalati tulajdonú. 24,4% magántulajdonú és központja ebben az országban található, 5,5% pedig egyéb tulajdoni formában működik. (6. ábra)



6. ábra: Tulajdoni forma szerinti megoszlás

Forrás: saját forrás

A 7. ábrán látható a kutatásban résztvevő szervezetek fő profilja. A legtöbb kitöltő a közszolgáltatási, illetve egyéb szolgáltató szektorban dolgozik.

Az értékelt vezetők szervezetének fő profilja tekintetében igen széles a paletta.

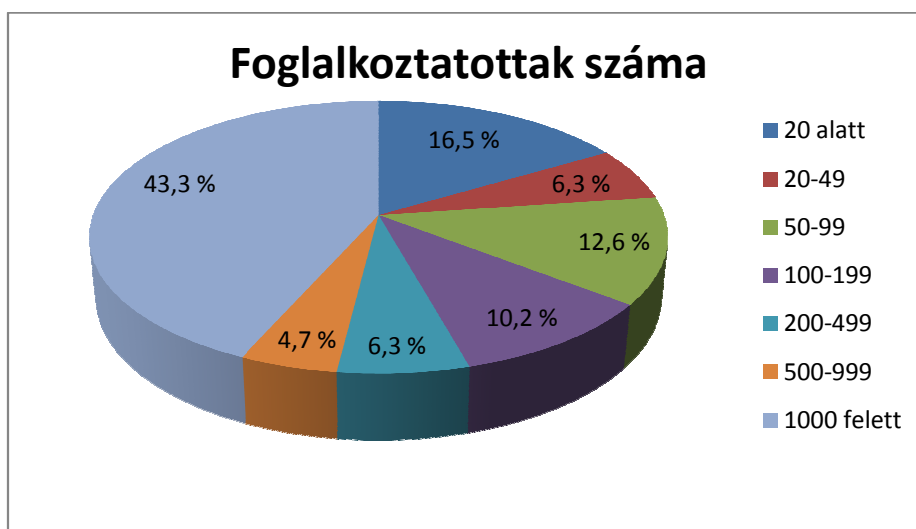
A kitöltők szervezetei közül 8 vállalat fő profilja az egyéb gyártóipar, 3 fő dolgozik IT/telekommunikáció szektorban, 40 fő közszolgáltatások, 5 fő pénzügyi szektor, 12 fő mezőgazdaság, 4 fő nagykereskedelem, 8 fő kiskereskedelem, 2 fő szabadidő ágazat, 33 fő egyéb szolgáltatás, 3 fő államigazgatás, 4 fő egészségügy, 5 fő alap-, középfokú oktatás szektorban dolgozik.



7. ábra: A szervezetek fő profilja

Forrás: saját forrás

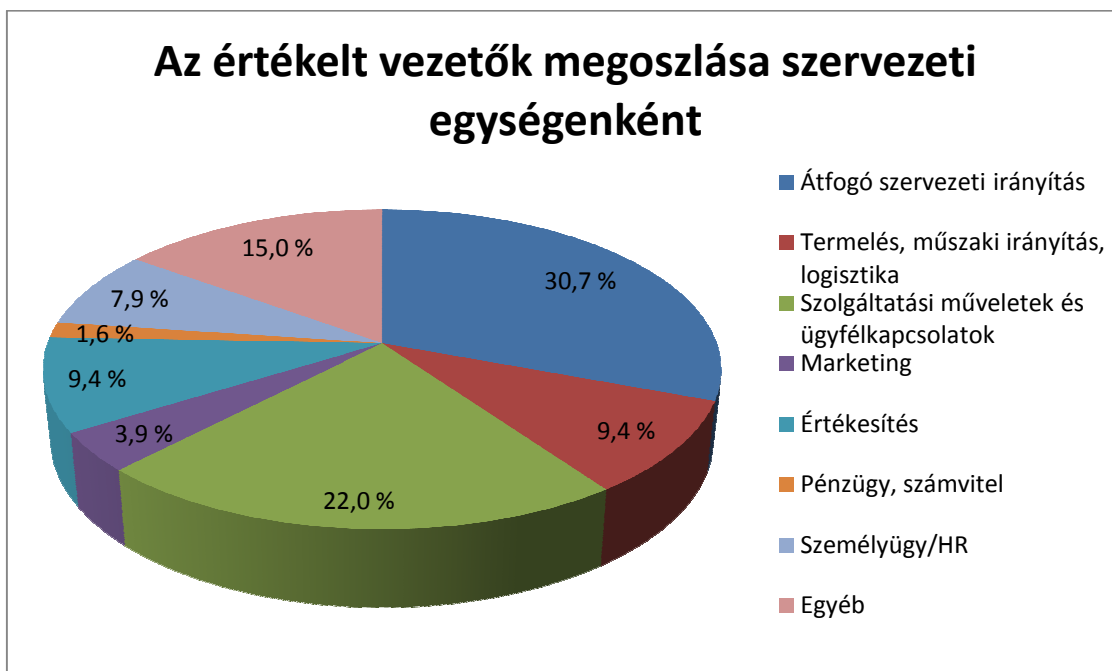
A leggyakoribb az 1000 feletti létszámot foglalkoztató szervezet volt, ez majdnem a minta felét teszi ki. (8. ábra)



8. ábra: A szervezetek foglalkoztatottainak száma

Forrás: saját forrás

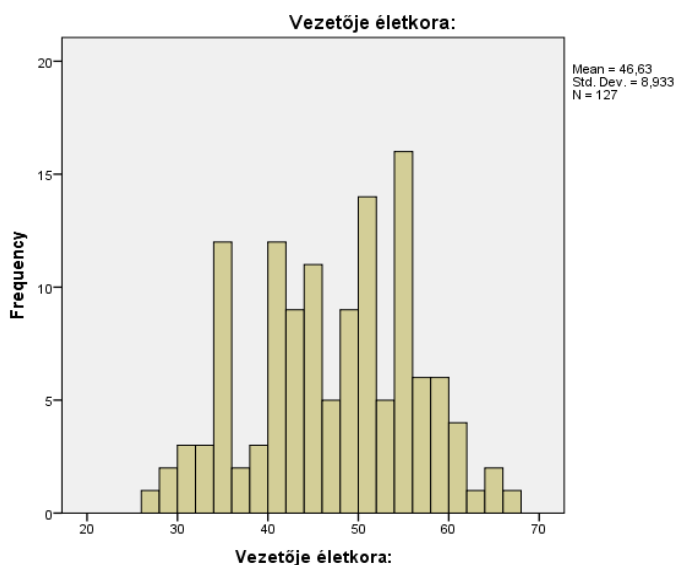
A 9. ábráról leolvasható, hogy a munkavállalók által értékelt vezetők 30,7%-a dolgozik átfogó szervezeti irányításban, 22% foglalkozik szolgáltatási műveletekkel, illetve ügyfélkapcsolatokkal.



9. ábra: A vezetők szervezeti egységei

Forrás: saját forrás

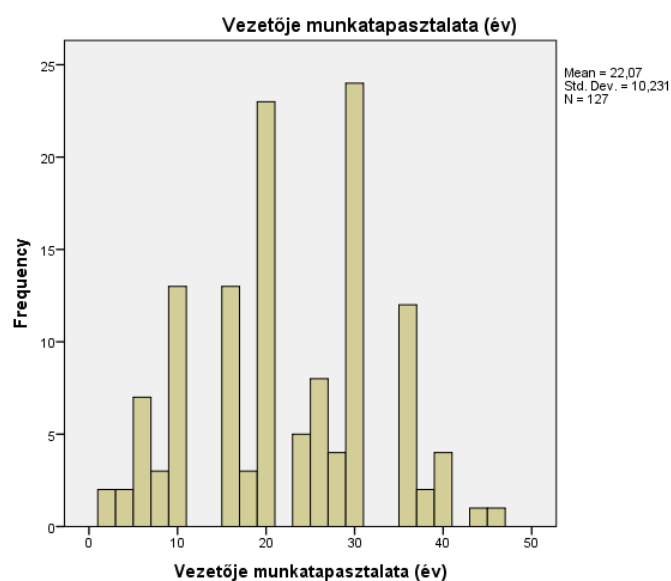
A dolgozók által értékelt vezetők átlagéletkora 47 év, a legfiatalabb vezető 27, a legidősebb pedig 66 éves. (10. ábra)



10. ábra: Az értékelt vezetők életkora

Forrás: saját forrás

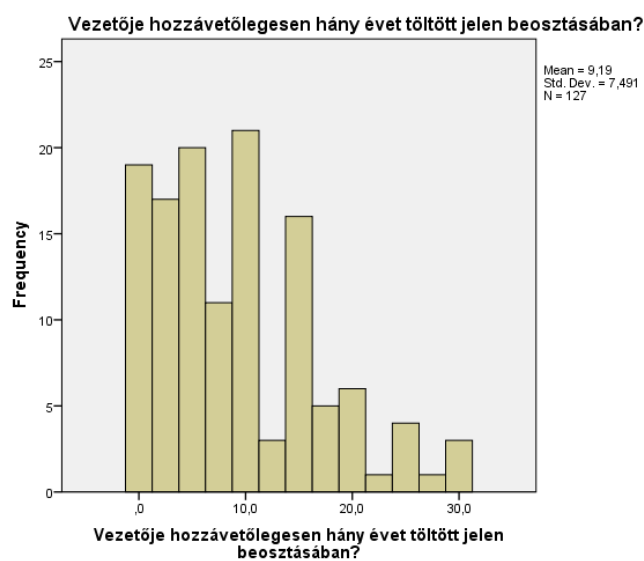
A 11. ábráról leolvasható, hogy a vezetők átlagos munkatapasztalata 22 év.



11. ábra: A vezetők munkatapasztalata

Forrás: saját forrás

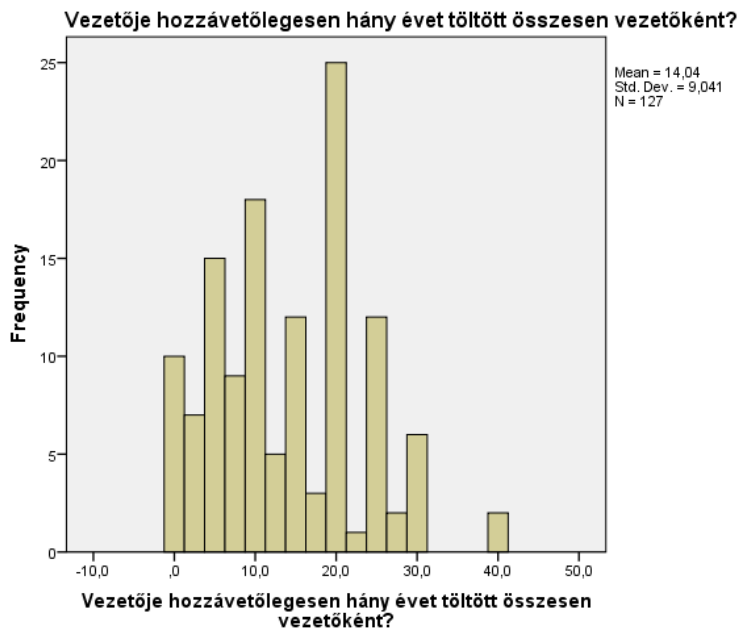
Ebben a beosztásban átlagosan 9 évet töltöttek eddig a vezetők. (12. ábra)



12. ábra: A vezető jelen beosztásban töltött éveinek száma

Forrás: saját forrás

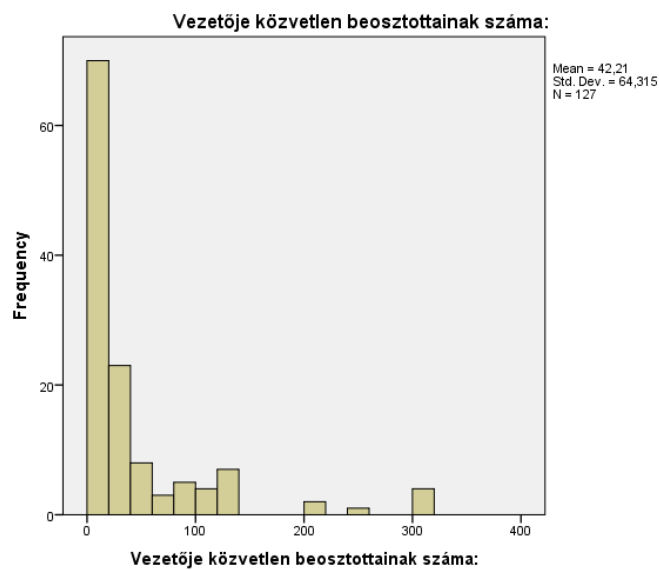
Átlagosan 14 évet töltöttek eddig az értékeltek összesen vezetőként. (13. ábra)



13. ábra: A vezető vezetőként eltöltött éveinek száma

Forrás: saját forrás

Átlagosan 42 fő közvetlen beosztottja van az értékelt vezetőknek. (14. ábra)



14. ábra: A vezető beosztottainak száma

Forrás: saját forrás

4.2. VARIANCIAANALÍZIS

A kérdőív alapján azt szeretném felmérni, hogy mely vezetők a legátalakítóbbak, vagyis kik értek el magasabb pontszámot a Vezetői Gyakorlat Leltárban (LPI).

A vezetők alapadatai nominális változók, az öt vezetői gyakorlat pedig magas mérési számú változó. Ezek alapján varianciaanalízist kell lefuttatni, hogy megállapíthassuk van-e kapcsolat a változók között, tehát azt, hogy például a vezető neme összefügg-e azzal, hogy mennyire képes elkötelezni a munkavállalóit a szervezet iránt, illetve hagyják érvényesülni a beosztottaik önmegvalósítás iránti szükségletét.

Azt fogom felmérni, hogy a kategóriaátlagok eltérnek-e egymástól.

A 6. táblázat a férfiak és a nők átlagosan elért pontszámait mutatja az egyes vezetői gyakorlatok esetében

6. táblázat: A férfiak és nők összehasonlítása az egyes vezetési gyakorlatokban

Vezetője neme:		Felmutatni a követendő utat	Közös elképzelések előmozdítása	Jelenlegi megoldások megkérdőjelezése	Másokat hozzásegíteni a cselekvéshez	Bátorítani a résztvevők szívét
Férfi	Mean	44,94	42,61	41,92	43,92	41,29
	N	79	79	79	79	79
	Std. Dev.	11,367	10,895	11,703	11,723	12,836
Nő	Mean	46,71	43,13	42,27	44,48	43,88
	N	48	48	48	48	48
	Std. Dev.	11,511	10,837	11,577	11,667	13,509
Total	Mean	45,61	42,80	42,06	44,13	42,27
	N	127	127	127	127	127
	Std. Dev.	11,409	10,833	11,611	11,659	13,102

Forrás: saját forrás

A 7. táblázatban a varianciaanalízis eredményei találhatók.

Ha az F-próba szignifikancia szintje 0,05-nél több, akkor elmondhatjuk, hogy a kategóriaátlagok nem térnek el szignifikánsan egymástól.

A nemek felmérése esetében a férfiak és a nők közel azonos pontértékeket értek el.

Az F-próba szignifikancia szintjét tekintve minden esetben meghaladja a 0,05 értékét, tehát egy vezetői gyakorlat esetében sincs statisztikailag igazolható eltérés a kategóriaátlagok, vagyis a férfiak és a nők között.

Viszont, ha az átlagokat vizsgáljuk, a nők minden gyakorlat alkalmazásában több pontot kaptak. Megállapíthatjuk, hogy a minta alapján a nők transzformatívabbak, vagyis támogató légkört alakítanak ki a munkahelyen, empatikusak, figyelembe veszik a munkavállalók

igényeit, és elősegítik a dolgozók önirányítását. Ezzel szemben a férfiakra sokkal inkább jellemző az irányítás, illetve a dolgozók ellenőrzése.

A nők gyakrabban ismerik el a csapat sikereit, ünneplik meg a közös eredményeket, mint a férfiak. A pontszámok alapján a női vezetők jellemzően példát mutatnak arra, amit elvárnak másoktól, viszont a férfi vezetők azzal ellentétesen viselkednek bizonyos helyzetekben.

7. táblázat: A szignifikancia értékek összehasonlítása

	Sig.
<i>Követendő út</i>	,398
<i>Közös elképzelések</i>	,795
<i>Jelenlegi</i>	,871
<i>Másokat</i>	,796
<i>Bátorítani</i>	,283

Forrás: saját forrás

A vezetők végzettségének esetében a kategóriaátlagok szignifikánsan eltérnek egymástól, mivel mindenhol kevesebb a szignifikancia érték, mint 0,05. (9. táblázat)

A minta alapján kijelenthetjük, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők gyakrabban szokták a munkavállalóikat az általuk lehetetlennek tartott teljesítmények elérésére ösztönözni. A dolgozókat könnyebben kötelezik el a szervezet hosszú távú céljainak megvalósítására, mint a középfokú végzettséggel rendelkezők.

A kategória alacsony elemszáma miatt a szignifikáns eltérést fenntartásokkal kell kezelni, mivel 116 felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetőt értékelték, és 11 középfokút.

8. táblázat: Az egyes gyakorlatok pontszámai a vezetők végzettsége alapján

Vezetője végzettsége		Követendő út	Közös elképzelések	Jelenlegi	Másokat	Bátorítani
<i>Középfok</i>	Mean	36,36	35,00	32,91	35,82	32,09
	N	11	11	11	11	11
<i>Felsőfok</i>	Mean	46,48	43,54	42,92	44,92	43,23
	N	116	116	116	116	116
<i>Total</i>	Mean	45,61	42,80	42,06	44,13	42,27
	N	127	127	127	127	127

Forrás: saját forrás

9. táblázat: Az egyes gyakorlatokhoz tartozó szignifikancia értékek a végzettség alapján

	Sig.
<i>Követendő út</i>	,005
<i>Közös elképzelések</i>	,012
<i>Jelenlegi</i>	,006
<i>Másokat</i>	,013
<i>Bátorítani</i>	,007

Forrás: saját forrás

A felsőfokú végzettségek típusait tekintve a szignifikancia szintek minden esetben magasan meghaladják a 0,05 értékét, így a kategóriaátlagok között nincs statisztikailag igazolható eltérés. (11. táblázat)

A felsőfokú végzettségek típusa nem befolyásolja a vezetők hatását beosztottaik motivációjára.

A különböző felsőfokú végzettségek esetében közel azonos a pontszámok alakulása, viszont minden gyakorlat esetében a legtöbb pontot a két főiskolával/alapképzéssel rendelkezők kapták, vagyis ők innovatív megoldások kipróbálására ösztönzik dolgozóikat annak érdekében, hogy kibontakoztathassák magukat munkájuk során. (10. táblázat)

10. táblázat: Pontszámok megoszlása a felsőfokú végzettségek alapján

Ha vezetője rendelkezik felsőfokú végzettséggel, annak jellege:		Követendő út	Közös elképzelések	Jelenlegi	Másokat	Bátorítani
<i>Főiskola vagy alapképzés</i>	Mean	46,52	41,98	42,00	44,13	42,48
<i>Egyetem illetve mesterképzés</i>	Mean	46,17	43,48	43,17	45,14	42,90
<i>Két vagy több főiskola vagy alapképzés</i>	Mean	47,84	46,58	46,05	46,26	45,79
<i>Egyetem illetve alap + mesterképzés + további diplomák</i>	Mean	44,60	44,67	41,27	44,93	42,67
<i>Total</i>	Mean	46,40	43,47	42,87	44,84	43,16
	N	115	115	115	115	115

Forrás: saját forrás

11. táblázat: A szignifikancia szintek alakulása a felsőfokú végzettségek esetében

	Sig.
<i>Követendő út</i>	,858
<i>Közös elképzelések</i>	,384
<i>Jelenlegi</i>	,530
<i>Másokat</i>	,914
<i>Bátorítani</i>	,798

Forrás: saját forrás

A vezetők feladatköre esetében is a szignifikancia szint 0,05-nél több, tehát nincs statisztikailag jelentős eltérés a kategóriaátlagok között. (13. táblázat)

A transzformatív magatartást a minta alapján nem befolyásolja a vezetői beosztás, viszont az átlagokat tekintve minden vezetői gyakorlat esetében magasabb pontszámot értek el a felsővezetők. (12. táblázat)

A felsővezetői beosztásban dolgozók szívesen kísérleteznek, és a változásokat lehetőségként kezelik, valamint biztosítják munkavállalóik személyes fejlődését a feladatok elvégzése során.

12. táblázat: A pontszámok alakulása a vezetők feladatköre szerint

Vezetője feladatköre:		Követendő út	Közös elképzelések	Jelenlegi	Másokat	Bátorítani
<i>Munkahelyi vezető</i>	Mean	45,40	41,77	40,00	43,74	41,20
<i>Középvezető</i>	Mean	44,59	42,14	42,33	43,51	41,73
<i>Felsővezető</i>	Mean	46,93	44,40	43,42	45,16	43,74
<i>Total</i>	Mean	45,61	42,80	42,06	44,13	42,27

Forrás: saját forrás

13. táblázat: Szignifikancia szintek feladatkör alapján

	Sig.
<i>Követendő út</i>	,617
<i>Közös elképzelések</i>	,493
<i>Jelenlegi</i>	,427
<i>Másokat</i>	,776
<i>Bátorítani</i>	,654

Forrás: saját forrás

A tulajdoni formát tekintve a kategóriaátlagok között nincs szignifikáns eltérés, mindenhol meghaladja a szignifikancia szint a 0,05 értéket. (15. táblázat)

A tulajdoni forma nem játszik jelentős szerepet abban, hogy a vezető mennyire nyújt átfogó képet arról, hogy mely célok elérésére törekszenek nap, mint nap.

14. táblázat: A pontszámok átlagai gyakorlatoenként a szervezet tulajdoni formája alapján

Tulajdoni forma:		Követendő út	Közös elképzelések	Jelenlegi	Másokat	Bátorítani
<i>Teljesen illetve nagyrészt állami tulajdonú</i>	Mean	47,35	43,51	43,38	45,83	43,55
<i>Multinacionális vállalati tulajdonú</i>	Mean	42,27	40,00	37,73	40,27	38,27
<i>Magántulajdonú és központja ebben az országban található</i>	Mean	43,94	41,97	41,06	42,03	41,77
<i>Egyéb</i>	Mean	38,86	43,00	38,43	40,57	36,43
<i>Total</i>	Mean	45,61	42,80	42,06	44,13	42,27

Forrás: saját forrás

15. táblázat: Az F-próba szignifikancia szintje a tulajdoni forma alapján

	Sig.
<i>Követendő út</i>	,117
<i>Közös elképzelések</i>	,744
<i>Jelenlegi</i>	,329
<i>Másokat</i>	,211
<i>Bátorítani</i>	,364

Forrás: saját forrás

Az F-próba szignifikancia szintje meghaladja a 0,05 értékét, a kategóriaátlagok között nincs statisztikailag igazolható eltérés a kitöltők szervezetének fő profilja tekintetében. (17. táblázat)

A szervezet profilja nem befolyásolja azt, hogy a vezető képes-e valódi meggyőződéssel beszélni a munka magasabb értelméről és céljáról, vagyis a dolgozókat személyes példamutatásával ösztönzi-e a szervezet hosszú távú céljainak megvalósítására, azokkal való azonosulásra.

16. táblázat: A vezetési gyakorlatok átlagpontszámai a szervezet fő profilja szerint

A szervezet fő profilja:		Követendő út	Közös elképzelések	Jelenlegi	Másokat	Bátorítani
<i>Egyéb gyártóipar</i>	Mean	38,25	36,00	36,50	40,25	37,75
<i>IT/Telekommunikáció</i>	Mean	37,33	35,00	32,67	36,00	34,33
<i>Köszolgáltatások</i>	Mean	47,30	43,43	42,83	45,90	43,95
<i>Pénzügyi szektor</i>	Mean	39,60	38,00	34,80	35,40	36,40
<i>Mezőgazdaság</i>	Mean	44,75	44,83	45,33	45,08	41,08
<i>Nagykereskedelem</i>	Mean	43,25	38,50	35,00	38,00	32,50
<i>Kiskereskedelem</i>	Mean	47,75	45,75	41,50	43,88	46,13
<i>Szabadidő ágazat</i>	Mean	49,00	44,50	46,00	38,50	47,50
<i>Más szolgáltatás</i>	Mean	45,97	42,91	42,82	45,55	42,39
<i>Államigazgatás</i>	Mean	46,67	45,00	48,33	52,67	52,00
<i>Egészségügy</i>	Mean	49,25	43,75	45,00	40,75	39,25
<i>Alap közép fokú oktatás</i>	Mean	48,00	48,60	43,60	43,40	44,80
<i>Total</i>	Mean	45,61	42,80	42,06	44,13	42,27

Forrás: saját forrás

17. táblázat: A szignifikancia értékek alakulása profil alapján

	Sig.
<i>Követendő út</i>	,677
<i>Közös elképzelések</i>	,625
<i>Jelenlegi</i>	,545
<i>Másokat</i>	,525
<i>Bátorítani</i>	,626

Forrás: saját forrás

A szervezetek foglalkoztatottjainak létszáma esetén az F-próba szignifikancia szintje kevesebb, mint 0,05. A kategóriaátlagok szignifikánsan eltérnek egymástól. (19. táblázat)

Az 1000 fő feletti létszámmal rendelkező vállalatoknál dolgozó vezetők tisztelik inkább a dolgozókat, mint az 1000 fő alatti foglalkoztatottal rendelkező szervezetek.

18. táblázat: A gyakorlatok pontszámainak átlaga a foglalkoztatottak száma szerint

Foglalkoztatottak száma a szervezetnél		Követendő út	Közös elképzelések	Jelenlegi	Másokat	Bátorítani
<i>20 alatt</i>	Mean	46,33	45,00	43,86	46,76	45,29
<i>20-49</i>	Mean	45,75	44,25	41,13	44,13	42,00
<i>50-99</i>	Mean	38,38	36,38	37,06	36,50	34,25
<i>100-199</i>	Mean	41,85	41,54	39,62	42,15	37,85
<i>200-499</i>	Mean	36,13	35,75	36,13	35,25	36,50
<i>500-999</i>	Mean	47,67	42,17	41,33	42,67	36,50
<i>1000 felett</i>	Mean	49,45	45,02	44,47	47,27	46,00
<i>Total</i>	Mean	45,61	42,80	42,06	44,13	42,27

Forrás: saját forrás

19. táblázat: A szignifikancia szintek a foglalkoztatottak száma alapján

	Sig.
<i>Követendő út</i>	,002
<i>Közös elképzelések</i>	,047
<i>Jelenlegi</i>	,197
<i>Másokat</i>	,007
<i>Bátorítani</i>	,012

Forrás: saját forrás

A szignifikancia szint egy gyakorlat kivételével minden esetben meghaladja a 0,05 értékét, azaz nincs statisztikailag jelentős eltérés a kategóriaátlagok között a vezető szervezeti egységei alapján. (21. táblázat)

A jelenlegi megoldások megkérdőjelezése gyakorlat esetében azonban a szignifikancia szint pontosan 0,05 tehát statisztikailag igazolt eltérés van a kategóriaátlagok között.

A jelenlegi megoldások megkérdőjelezése vezetői szokás és a szervezeti egység között lehet kapcsolat. Tehát az, hogy mely szervezeti egységben dolgozik a vezető, befolyásolhatja azt, hogy mennyire átalakító, mennyire kísérletezik, vállal kockázatot, vagy éppen látja-e a lehetőséget a változásban.

20. táblázat: Az átlag pontszámok a vezető szervezeti egysége szerint

Vezetője mely szervezeti egységben dolgozik?		Követendő út	Közös elképzelések	Jelenlegi	Másokat	Bátorítani
<i>Átfogó szervezeti irányítás</i>	Mean	49,41	47,10	46,44	47,36	45,08
<i>Termelés, műszaki irányítás, logisztika</i>	Mean	44,58	40,83	40,17	42,83	40,00
<i>Szolgáltatási műveletek és ügyfélkapcsolatok</i>	Mean	45,89	42,54	44,21	46,14	43,50
<i>Marketing</i>	Mean	38,60	37,40	38,80	37,80	36,60
<i>Értékesítés</i>	Mean	42,00	41,92	38,33	41,75	39,25
<i>Pénzügy, számvitel</i>	Mean	42,50	41,00	38,00	39,00	40,00
<i>Személyügy/HR</i>	Mean	43,70	39,00	36,30	38,70	41,20
<i>Egyéb</i>	Mean	43,47	39,79	37,74	41,95	40,32
<i>Total</i>	Mean	45,61	42,80	42,06	44,13	42,27

Forrás: saját forrás

21. táblázat: Az F-próba szignifikancia értékei a vezetők szervezeti egységei alapján

	Sig.
<i>Követendő út</i>	,282
<i>Közös elképzelések</i>	,151
<i>Jelenlegi</i>	,050
<i>Másokat</i>	,240
<i>Bátorítani</i>	,728

Forrás: saját forrás

4.3. KORRELÁCIÓ ANALÍZIS

Az öt vezetői gyakorlat, valamint az értékelt vezetők korának összehasonlításakor korrelációt számolunk, mivel mindkét érték magas mérési számú változó.

A minta alapján egyik vezetési gyakorlat sem mutat szoros kapcsolatot az életkorral.

A vezető életkora és a követendő út felmutatása (0,075), a közös elképzelés előmozdítása (0,020), a jelenlegi megoldások megkérdőjelezése (0,081), a másokat hozzásegíteni a cselekvéshez (0,114), valamint a bátorítani a résztvevők szívét (0,076) vezetői gyakorlatok között is gyenge kapcsolat állapítható meg. (22. táblázat)

Egyik tényező sem áll erős összefüggésben az életkorral, viszont a legmagasabb értéket a mások hozzásegítése a cselekvéshez vezetői gyakorlat érte el.

A vezető életkora nem befolyásolja azt, hogy bízik-e dolgozói képességeiben, vagy éppen betartja-e ígéreteit, kötelezettségeit.

22. táblázat: A korreláció analízis eredménye a vezető életkora és a gyakorlatok esetében

		Vezetője életkora:	Követendő út	Közös elképzelések	Jelenlegi	Másokat	Bátorítani
<i>Vezetője</i>	Pearson	1	,075	,020	,081	,114	,076
<i>életkora:</i>	Correlation						
<i>Követendő</i>	Pearson	,075	1	,880**	,847**	,861**	,877**
<i>út</i>	Correlation						
<i>Közös</i>	Pearson	,020	,880**	1	,888**	,839**	,850**
<i>elképzelések</i>	Correlation						
<i>Jelenlegi</i>	Pearson	,081	,847**	,888**	1	,854**	,846**
	Correlation						
<i>Másokat</i>	Pearson	,114	,861**	,839**	,854**	1	,896**
	Correlation						
<i>Bátorítani</i>	Pearson	,076	,877**	,850**	,846**	,896**	1
	Correlation						

Forrás: saját forrás

4.4.FAKTORELEMZÉS

A motivációs kérdőívben egy többváltozós statisztikai analízist, vagyis faktorelemzést végeztem.

Ez több változó kapcsolatának vizsgálatát jelenti egy elemzésen belül, aminek folyamán arra keressük a választ, hogy az egyes itemek hogyan hatnak egymásra.

A változóredukáló eljárás során a motivációs kérdőív 18 állítását fogom csoportokba, azaz faktorokba sorolni.

Megfigyelési változók:

1. A vezető kikéri a véleményem a rám vonatkozó szakmai döntések előtt.
2. Nagyfokú önállósággal rendelkezem a munkámat illetően.
3. Úgy érzem, hasznos az, amivel foglalkozom.
4. Büszke vagyok arra, hogy itt dolgozhatok.
5. A munkámat élvezetes kihívásnak tekintem.
6. A kollégáimmal hatékonyan együtt tudunk működni.
7. A szakmai elmélyülést igénylő feladatok megoldása esetén a felettesem elismeri a munkámat.
8. Egyenrangúnak érzem magam mind a vezetőmmel, mind a kollégáimmal.
9. Tisztelem és elismerem a vezetőm tudását, tapasztalatát.
10. Tisztában vagyok a célokkal, amiért nap mind nap dolgozunk.
11. A vezető foglalkozik a fejlesztő jellegű javaslataimmal, ötleteimmel.
12. A tudásomat, kompetenciáimat jól hasznosíthatom a munkám során.
13. Munkám során bővíthetem a szakmai tudásom, fejleszthetem önmagam.
14. A vezető egyenrangú félként kezel.
15. A munkám által szakmailag kiteljesedhetek / megvalósíthatom önmagam.
16. Vannak olyan feladataim, ahol a munkafolyamatot én alakíthatom ki.
17. Szükség van munkám során a kreativitásomra.
18. Magam oszthatom be a munkámat.

Első lépésben a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mutatót vizsgáljuk, ami megmutatja, hogy a minta alkalmas-e a faktorelemzésre.

Ha a KMO mutató minél inkább közelít az egyhez, annál inkább alkalmas faktorelemzésre. Esetünkben $KMO=0,894$, a Bartlett-próbához tartozó szignifikancia szint pedig kevesebb, mint 1%. (23. táblázat)

A vizsgálat szerint a változók között valamilyen látens struktúra alakítható ki.

23. táblázat: A KMO mutató, és a Bartlett-próba

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,894
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1574,936
	df	153
	Sig.	,000

Forrás: saját forrás

A főkomponens módszer szerint azokat a faktorokat választjuk ki, ahol a legtöbb a variancia.

A jelentős főkomponensek kiválasztása során az alábbi kritériumokat vettem figyelembe:

$$\lambda_k > 1$$

Esetünkben ez 3db főkomponens, vagyis $\lambda_1=8,970$; $\lambda_2=1,560$; $\lambda_3=1,255$

Tehát a vizsgált 18 motivációs kérdésből három faktor rajzolódik ki. (24. táblázat)

A főkomponens mátrixot rotáljuk, vagyis Varimax forgatást végzünk el.

24. táblázat: Sajátérték táblázat

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,970	49,832	49,832	8,970	49,832	49,832	4,670	25,942	25,942
2	1,560	8,667	58,499	1,560	8,667	58,499	4,525	25,137	51,079
3	1,255	6,973	65,472	1,255	6,973	65,472	2,591	14,393	65,472
4	,910	5,056	70,527						
5	,764	4,244	74,772						
6	,702	3,899	78,671						
7	,628	3,486	82,157						
8	,537	2,983	85,140						
9	,506	2,812	87,951						
10	,442	2,454	90,405						
11	,331	1,839	92,244						
12	,313	1,736	93,980						
13	,270	1,497	95,477						
14	,204	1,132	96,610						
15	,186	1,033	97,643						
16	,174	,969	98,612						
17	,142	,791	99,402						
18	,108	,598	100,000						

Forrás: saját forrás

A rotált faktor mátrix (25. táblázat) megmutatja, hogy mely állítások mely főkomponenshez tartoznak.

Az érték minél magasabb, annál szorosabb kapcsolatban van a főkomponenssel.

Mivel a 6., 2., 15., 9., 18. kérdés esetében nem egyértelműen tudjuk eldönteni, hogy melyik főkomponenshez tartozik, ezért ezen itemek kivételével újabb elemzést futtattam le.

25. táblázat: Rotált faktor mátrix

	Component		
	1	2	3
4. Büszke vagyok arra, hogy itt dolgozhatok.	,800	,388	,053
10. Tisztában vagyok a célokkal, amiért nap mind nap dolgozunk.	,765	,083	,089
5. A munkámat élvezetes kihívásnak tekintem.	,755	,298	,239
12. A tudásomat, kompetenciáimat jól hasznosíthatom a munkám során.	,686	,320	,333
3. Úgy érzem, hasznos az, amivel foglalkozom.	,662	,041	,340
13. Munkám során bővíthetem a szakmai tudásom, fejleszthetem önmagam.	,648	,312	,295
9. Tisztelem és elismerem a vezetőm tudását, tapasztalatát.	,620	,479	,045
15. A munkám által szakmailag kiteljesedhetek / megvalósíthatom önmagam.	,609	,494	,317
14. A vezető egyenrangú félként kezel.	,321	,795	,071
11. A vezető foglalkozik a fejlesztő jellegű javaslataimmal, ötleteimmel.	,453	,748	,110
8. Egyenrangúnak érzem magam mind a vezetőmmel, mind a kollégáimmal.	,261	,712	,327
1. A vezető kikéri a véleményem a rám vonatkozó szakmai döntések előtt.	,257	,710	,120
7. A szakmai elmélyülést igénylő feladatok megoldása esetén a felettesem elismeri a munkámat.	,321	,688	,216
2. Nagyfokú önállósággal rendelkezem a munkámat illetően.	,058	,684	,437
18. Magam oszthatom be a munkámat.	,017	,561	,396
16. Vannak olyan feladataim, ahol a munkafolyamatot én alakíthatom ki.	,227	,219	,815
17. Szükség van munkám során a kreativitásomra.	,220	,217	,788
6. A kollégáimmal hatékonyan együtt tudunk működni.	,377	,221	,537

Forrás: saját forrás

A KMO=0,874, és a Bartlett próba szignifikancia szintje kisebb, mint 1%, ezért a faktorelemzést elvégezhetjük. (26. táblázat)

26. táblázat: KMO mutató, és Bartlett-próba

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,874
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1055,002
	df	78
	Sig.	,000

Forrás: saját forrás

A három főkomponenst a változtatások után is megkaptuk. (27. táblázat)

27. táblázat: Sajátérték táblázat

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,741	51,857	51,857	6,741	51,857	51,857	3,689	28,380	28,380
2	1,305	10,036	61,892	1,305	10,036	61,892	3,554	27,336	55,716
3	1,142	8,783	70,675	1,142	8,783	70,675	1,945	14,959	70,675
4	,783	6,020	76,695						
5	,619	4,760	81,455						
6	,565	4,350	85,805						
7	,392	3,017	88,822						
8	,355	2,730	91,552						
9	,325	2,504	94,056						
10	,246	1,892	95,948						
11	,195	1,501	97,448						
12	,188	1,447	98,895						
13	,144	1,105	100,000						

Forrás: saját forrás

Ezek után a rotált faktor mátrixból leolvashatjuk, hogy mely állítás mely főkomponenssel alkot szoros kapcsolatot. Állításonként megvizsgáltam, hogy melyik csoportban tartozik magasabb érték az itemekhez, vagyis melyik állítás melyik faktort jellemzi legjobban.

Az első főkomponenshez tartozik a 14., 11., 1., 8., 7., állítás, a másodikhoz a 10., 4., 5., 12., 3., 13., a harmadik főkomponenshez pedig a 16., 17. állítások. (28. táblázat)

A vizsgálat eredményeképpen megállapíthatjuk, hogy az egy faktorhoz tartozó állítások jelentős kapcsolatban állnak egymással.

28. táblázat: Az egyes állítások és főkomponensek kapcsolatának szorossága

	Component		
	1	2	3
14. A vezető egyenrangú félként kezel.	,825	,268	,056
11. A vezető foglalkozik a fejlesztő jellegű javaslataimmal, ötleteimmel.	,778	,391	,126
1. A vezető kikéri a véleményem a rám vonatkozó szakmai döntések előtt.	,763	,162	,183
8. Egyenrangúnak érzem magam mind a vezetőmmel, mind a kollégáimmal.	,757	,226	,266
7. A szakmai elmélyülést igénylő feladatok megoldása esetén a felettesem elismeri a munkámat.	,711	,208	,286
10. Tisztában vagyok a célokkal, amiért nap mind nap dolgozunk.	,119	,828	,048
4. Büszke vagyok arra, hogy itt dolgozhatok.	,436	,776	,023

5. A munkámat élvezetes kihívásnak tekintem.	,356	,733	,209
12. A tudásomat, kompetenciáimat jól hasznosíthatom a munkám során.	,397	,681	,284
3. Úgy érzem, hasznos az, amivel foglalkozom.	,078	,667	,348
13. Munkám során bővíthetem a szakmai tudásom, fejleszthetem önmagam.	,374	,621	,266
17. Szükség van munkám során a kreativitásomra.	,252	,179	,846
16. Vannak olyan feladataim, ahol a munkafolyamatot én alakíthatom ki.	,213	,237	,839

Forrás: saját forrás

Az első csoport minden állítása a vezetőre vonatkozik, ez a vezetői motivátorok faktor.

A második faktor állításai a munkavégzésre, a munkahelyre vonatkozó motivációs állításokat tartalmazzák, ez a szervezeti ösztönzők faktora.

A harmadik pedig az önmegvalósításra, önirányításra, munkában való kiteljesedésre vonatkozik, ez a kreativitás faktor. (29. táblázat)

29. táblázat: A főkomponensek, és a hozzájuk tartozó állítások

FAKTOR 1 Vezetői motivátorok	14. A vezető egyenrangú félként kezel.
	11. A vezető foglalkozik a fejlesztő jellegű javaslataimmal, ötleteimmel.
	1. A vezető kikéri a véleményem a rám vonatkozó szakmai döntések előtt.
	8. Egyenrangúnak érzem magam mind a vezetőmmel, mind a kollégáimmal.
	7. A szakmai elmélyülést igénylő feladatok megoldása esetén a felettesem elismeri a munkámat.
FAKTOR 2 Szervezeti ösztönzők	10. Tisztában vagyok a célokkal, amiért nap mind nap dolgozunk.
	4. Büszke vagyok arra, hogy itt dolgozhatok.
	5. A munkámat élvezetes kihívásnak tekintem.
	12. A tudásomat, kompetenciáimat jól hasznosíthatom a munkám során.
	3. Úgy érzem, hasznos az, amivel foglalkozom.
FAKTOR 3 Kreativitás faktor	13. Munkám során bővíthetem a szakmai tudásom, fejleszthetem önmagam.
	17. Szükség van munkám során a kreativitásomra.
	16. Vannak olyan feladataim, ahol a munkafolyamatot én alakíthatom ki.

Forrás: saját forrás

Ezek után a motivációs pontértékeket vizsgáltam a három faktorra vetítve, hogy összehasonlíthassam az öt vezetői gyakorlattal. Mind magas mérési számú változó, ezért korrelációt alkalmazunk.

A korrelációs táblával azt vizsgáljuk, hogy az öt vezetői gyakorlat, valamint a három motivációs faktor hogyan függ össze.

Az egyes vezetési gyakorlatok és az egyes faktorok együttes értékei határozzák meg a kapcsolat szorosságát. Minél közelebb van az érték egyhez, annál szorosabb kapcsolat áll fenn a gyakorlat és a motivációs faktor között.

A követendő út felmutatása gyakorlattal közepes kapcsolatban van a második (0,461) és a harmadik (0,322) faktor, viszont az első faktorról (0,576), vagyis a vezetői ösztönzőkkel erősebb kapcsolat fedezhető fel.

A közös elképzelés előmozdítása esetében hasonló a helyzet. A szervezeti motivátorokkal (0,522), valamint a kreativitás faktorról (0,356) közepes a kapcsolat, ezzel szemben a vezetői motivátorokkal (0,631) erős kapcsolat állapítható meg.

A jelenlegi megoldások megkérdőjelezése és a motivációs itemek között szintén közepes kapcsolat van (0,480; 0,423), ellenben a vezetői faktorról erősebb (0,628).

A másokat hozzásegíteni a cselekvéshez gyakorlat mutat a legerősebb kapcsolatot a vezetői ösztönzőkkel (0,716), a kreativitás (0,397), valamint a szervezeti faktor (0,470) itt is közepes kapcsolatot mutat.

A bátorítani a résztvevők szívét vezetési gyakorlat a második (0,495) és harmadik (0,360) faktorról közepes kapcsolatban van, az első faktorról (0,689) pedig erős összefüggést olvashatunk le a táblázatból.

30. táblázat: Korrelációs tábla

		FAKT OR1	FAKT OR2	FAKT OR3	Köve ndő út	Közös elképzel ések	Jelenl egi	Máso kat	Bátorít ani
FAK- TOR1	Pearson Correla tion	1	,665**	,500**	,576**	,631**	,628**	,716**	,689**
FAK- TOR2	Pearson Correla tion	,665**	1	,515**	,461**	,522**	,480**	,470**	,495**
FAK- TOR3	Pearson Correla tion	,500**	,515**	1	,322**	,356**	,423**	,397**	,360**
Követen dő út	Pearson Correla tion	,576**	,461**	,322**	1	,880**	,847**	,861**	,877**
Közös elképzel ések	Pearson Correla tion	,631**	,522**	,356**	,880**	1	,888**	,839**	,850**
Jelenlegi	Pearson Correla tion	,628**	,480**	,423**	,847**	,888**	1	,854**	,846**
Másokat	Pearson Correla tion	,716**	,470**	,397**	,861**	,839**	,854**	1	,896**
Bátoríta ni	Pearson Correla tion	,689**	,495**	,360**	,877**	,850**	,846**	,896**	1

Forrás: saját forrás

Összegezve az egyes faktorok és egyes vezetési gyakorlatok kapcsolatainak szorosságát, kijelenthetjük, hogy az első faktor, vagyis a vezetői motivátorok függnek össze leginkább az öt vezetői gyakorlattal.

Minél több pontot ért el a vezető a Vezetési Gyakorlat Leltár 30 kérdésében, annál többre értékelték motivációjukat a beosztottak.

Tehát a hipotézis bizonyítást nyert: azon vezetők dolgozói végzik motiváltabban a munkájukat, akik egyenlő félként kezelik a munkatársaikat, valamint biztatja őket az önmegvalósításra. Az ilyen vezetők beosztottjai elkötelezettebbek a szervezet iránt, és a vezetővel való jó kapcsolatuk jelentősen növeli a belső motivációjukat.

5. KÖVETKEZTETÉSEK

A dolgozatban vizsgált hipotézisek:

H1: Feltételezem, hogy azok a beosztottak, akik a Vezetési Gyakorlat Leltár kérdőíven nagyobb pontértékekkel jellemezték saját vezetőiket, magasabb pontértékekkel jellemezték magukat az általam összeállított munkavállalói motivációs skálán.

H2: Azokat a vezetőket, akiknek magasabb az iskolai végzettsége, a Vezetési Gyakorlat Leltár kérdőíven nagyobb pontértékekkel jellemezték beosztottaik.

H3: Feltételezem, hogy a fiatalabb vezetőket, a Vezetési Gyakorlat Leltár kérdőíven nagyobb pontértékekkel jellemezték beosztottaik.

A hipotézisek elfogadása, illetve elvetése:

Az első és második hipotézis bizonyítást nyert a kutatási eredmények értékelése során.

Az elért pontszámok alapján kijelenthetjük, hogy azok a munkavállalók motiváltabbak, akiknek a vezetője magasabb pontszámot ért el a Vezetési Gyakorlat Leltár kérdőívben.

Az a feltételezés is helytállónak bizonyult, miszerint a felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetőket több ponttal értékelik a beosztottjaik, vagyis megdicsérik a dolgozókat, illetve bíznak a rátermettségükben. Ők transzformatívabbak, azaz gyakrabban alkalmazzák az öt vezetői szokást, mint a középfokú végzettséggel rendelkező vezetők.

A harmadik hipotézist viszont a minta alapján elvethetjük, hiszen a vizsgálat nem mutatott szoros kapcsolatot a gyakorlatok és a vezetők életkora között.

Tehát a kor nem befolyásolja az átalakító vezetést, a változások lehetőségként való kezelését, vagy a dolgozók fejlődésének támogatását, ami pozitív a vezetőkre nézve, hiszen kortól függetlenül bárki válhat transzformatív vezetővé.

A vezetői szokások tanulhatóak, és annál sikeresebb lesz a vezető, minél gyakrabban alkalmazza munkája során a Kouzes-Posner által meghatározott tíz vezetési irányelvet.

A kutatás további felfedezései:

Az eredmények szerint a nők gyakrabban ünneplik meg a közös sikereket, tisztelik a dolgozókat, beszélgetnek velük a terveikről, így eredményesebben képesek hatni a belső motivációjukra, ami pedig nagyobb teljesítményekre sarkallja őket.

Ez azzal függhet össze, hogy a nők sokkal empatikusabbak, illetve egyenrangú félként kezelik a beosztottakat, segítik őket, ahol csak tudják, valamint jobban figyelnek a dolgozók igényeire, és emiatt jobban tudják, hogy mivel lehet őket motiválni.

A felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők rendelkeznek elkötelezettebb munkavállalókkal, mint a középfokú végzettségűek, mivel ad a véleményükre, és a szervezeti célokat a dolgozók egyéni céljaival összhangban alakítja ki, ezáltal a beosztottak nagyobb erőfeszítésekre képesek elérésük érdekében.

Véleményem szerint ez az eredmény annak tudható be, hogy az egyetemi végzettséggel rendelkezők nagy valószínűséggel tanulnak vezetélméletet, ami hozzájárul ahhoz, hogy tudatosan vezetik a beosztottaikat, jobban ismerik az embereket motiváló tényezőket.

Nemes Ferenc szerint a vezetés történelmének ismerete segíti a vezetőket abban, hogy minél könnyebben megérthessék a jelenlegi helyzeteket, valamint a legfontosabb, hogy segít a múlt hibáinak elkerülésében. (Nemes, 2007)

6. JAVASLATOK

A dolgozatomra vonatkozóan azt a következtetést vontam le, hogy a mintát ki szeretném bővíteni, ugyanis a kis elemszám miatt egyes statisztikai kimutatások torzulhatnak. Például a végzettség és az öt vezetési gyakorlat összevetésekor zavaró volt, hogy középfokú végzettségű vezető jellemzése csak 11 darab volt a 127 elemű mintából. Valószínű, hogy ugyanezt az eredményt kaptuk volna nagyobb számú minta elemzésekor is, viszont jobb lenne a kutatást elvégezni bővített darabszámú értékeléssel is.

Véleményem szerint érdekes konklúzióra jutottam a felmérést illetően, hogy a vezető magatartása milyen nagymértékben befolyásolja a beosztottai munkamotivációját. Az eredményeket minden esetben fel lehet használni a gyakorlati életben is.

A vezetőknek tréningeken lehet oktatni azt, hogy milyen a megfelelő magatartás annak érdekében, hogy a legtöbbet hozzassák ki a dolgozókból.

Az önuralom is rendkívül fontos, hiszen ha egy vezető a beosztottjain tölti le az esetleges magánéleti problémáit, akkor egyrészt elmérgesedhet a kapcsolatuk, másrészt a munkavállalók kedvetlenül fognak dolgozni, és ez a teljesítményüket is rendkívüli módon rombolhatja.

A kutatási eredményt fontos lenne átültetni a gyakorlatba mind a vezetés, mind az emberi erőforrás menedzsment területén.

Oktatásokat lehetne szervezni a szervezetek vezetőinek, ahol meg tudnának ismerkedni a Kouzes-Posner féle öt vezetői gyakorlattal, és a hozzájuk kapcsolódó két-két vezetői irányelvvel. Ezek használatával jobb vezető válhat belőlük, és sokkal nagyobb teljesítményt érhetnek el a dolgozóknál, mivel a belső motivációjukból eredő többletenergiát a szervezet céljaira hasznosítanák.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozatom célja az volt, hogy összefüggést találjak a vezetői magatartás és a munkavállalói motiváció között.

Véleményem szerint sikerült a céloknak eleget tenni.

A kutatási eredmények értelmezése során egyértelmű választ kaptam arra, hogy a transzformatív vezetők, akik alkalmazzák az öt vezetési gyakorlatot, motiváltabb munkatársakkal büszkélkedhetnek.

A kutatást kérdőíves vizsgálattal végeztem, 127 minta alapján vontam le az eredményeket statisztikai számításokkal. A kérdőív kiterjedt a vezető átalakító magatartásának, illetve a munkavállalók motiváltságának felmérésére.

A vezető neme, végzettsége, feladatköre, a szervezeti egység, ahol dolgozik, valamint a szervezet tulajdoni formája, fő profilja, a foglalkoztatottak száma voltak azok az adatok, melyeket összevettem a Kouzes-Posner-féle öt vezetési gyakorlattal, és ezen kapcsolatok szorosságát elemeztem varianciaanalízissel.

Az eredmények szerint az átalakító vezetői magatartás összefügg a nemmel, a végzettséggel, és a szervezet foglalkoztatottainak számával.

A motivációt felmérő állításokra faktorelemzést futtattam le, melynek eredménye pedig az lett, hogy a motiváló tényezőket három csoportba oszthatjuk: az első a vezetői motivátorok, ide tartoznak a vezetői magatartások, kapcsolat a közvetlen főnökkel, valamint az, hogy mennyire érzi a beosztott egyenrangúnak magát a vezetőjével. A második csoport a szervezeti ösztönzők, például a szervezeti célokkal való azonosulás, elkötelezettség a szervezet iránt.

A harmadik csoport pedig a kreativitás faktor, ami pedig az önirányítást, a munkában való kiteljesedést takarja.

A két kérdőív összevetése alapján bizonyítást nyert az a feltételezés, hogy a vezetői magatartás jelentősen befolyásolja a munkavállalói motivációt.

Amely vezető több pontot kapott a magatartását értékelő kérdésekben, annak magas pontszámmal értékelték saját motiváltságukat a beosztottai.

A második hipotézisem az volt, hogy azokat a vezetőket, akiknek magasabb az iskolai végzettsége, a Vezetési Gyakorlat Leltár kérdőíven nagyobb pontértékekkel jellemezték beosztottaik. Ez a feltételezés is helyesnek bizonyult, ugyanis a felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők gyakrabban adnak lehetőséget a dolgozóiknak az önirányításra, és a feladatok új irányból való megközelítésére, valamint bíznak a beosztottak képességeiben.

Ennek segítségével a beosztottai sokkal könnyebben azonosulnak a munkával, ami pedig nagyobb erőfeszítésekre ösztönzi őket.

Az a feltételezésem, hogy a fiatalabb vezetőket, a Vezetési Gyakorlat Leltár kérdőíven nagyobb pontértékekkel jellemezték beosztottaik, elvetésre került.

Az eredmények alapján bebizonyosodott, hogy motiváló légkört megteremtése, változások természetesként való kezelése és az életkor között nincs kapcsolat.

Ha az új vezetési felfogások, mint az átalakító vezetés, vagy a felhatalmazó vezetés (empowerment) széles körben elterjednek a gyakorlatban, sokkal több elégedett és önmegvalósító munkavállaló lenne, és a vezetők sem éreznék olyan túlterheltnek magukat, mivel a beosztottakkal együttműködve sokkal kevesebb munkával, sokkal nagyobb teljesítményre lennének képesek.

A dolgozók döntésekbe való bevonása új megközelítéseket hozhat a vezető számára, a munkavállalók pedig hasznosnak érezhetnék magukat, és kielégíthetik magasabb szintű motivációikat a munka során. Ha pedig a munka által kielégíthetik az önmegvalósítás iránti szükségleteiket, minden tőlük telhetőt megtesznek a célok elérése érdekében, és így a szervezeti sikereket tekintve a határ a csillagos ég.

8. IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalmak:

Bakacsi Gy. (2002): *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest

Bakacsi Gy. et al. (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest

Buchanan D. – Huczynski A. (2001): *Organizational behaviour: An introductory text*. 4. kiadás, Financial Times/Prentice Hall, Harlow, 916 p.

Collins, J. (2005): *Jóból kiváló: a tartós üzleti siker elemei*. HVG Kiadói Zrt., Budapest

Dobák M. – Antal Zs. (2011): *Vezetés és szervezés*. 2. kiadás, AULA Kiadó Kft, Budapest, 483 p.

Fehér J. (2004): *James M. Kouzes, Barry Z. Posner: A vezetési kihívás*.

Fehér J. (2010a): Kortárs személyes vezetési elméletek: A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői (I. rész). *Vezetéstudomány*, XLI. évf. 3. sz., pp. 2-13.

Fehér J. (2010b): Kortárs személyes vezetési elméletek: A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői (II. rész). *Vezetéstudomány*, XLI. évf. 4. sz., pp. 13-20.

Goleman, D. – Boyatzis, R. – McKee, A. (2003): *A természetes vezető: Az érzelmi intelligencia hatalma*. Vince Kiadó Kft., Budapest

Klein B. – Klein S. (2008): *A szervezet lelke*. Edge 2000 Kft., Budapest

Klein S. et al. (2002): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. 2. kiadás, Edge 2000 Kft., Budapest, 754 p.

Nemes F. (2007): *Vezetési ismeretek és módszerek*. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő

Pink, D. (2010): *Motiváció 3.0*. HVG Kiadó Zrt., Budapest

Internetes forrás:

A kérdőíves kutatások előnyei, illetve hátrányai

<http://miau.gau.hu/miau/128/ocs/tkm.doc>. (letöltve: 2013. 10. 19.)

MELLÉKLETEK

Vezetési (Leadership) Gyakorlat Leltár (LPI Observer)

Tisztelt Válaszadó!

Kutatásunk célja a Jim Kouzes és Barry Posner által kidolgozott „Leadership Practice Inventory” mérési eszköznek magyarországi keretek közt történő adaptálása. Kérjük, szánjon néhány percet a kérdőív kitöltésére, segítve ezzel munkánkat. Az adatokat bizalmasan kezeljük, az egyéni válaszokat harmadik fél felé nem közöljük, csupán kutatási céllal hasznosítjuk őket.

A mérési eszköz kitöltése előtt kérjük, írja be az alapadatokat, illetve, válaszoljon a megfelelő szövegrész bekarikázásával, aláhúzásával vagy „x” jel bejegyzésével!

Vezetője (közvetlen felettese) neve:		Férfi		Nő	
Vezetője kora (hozzávetőleges kora):		 év			
Vezetője munkatapasztalata (hozzávetőlegesen):		 év			
Vezetője végzettsége:		Középfok alatt		Középfok	Felsőfok
Ha vezetője rendelkezik felsőfokú végzettséggel, annak jellege:		főiskola vagy alapképzés (BA, BSc)	egyetem, illetve mesterképzés	két vagy több főiskola vagy alapképzés (BA, BSc)	egyetem ill. alap+mester plusz további diploma(ák)
Vezetője feladatköre:	Munkahelyi vezető (nincs vezető beosztottja és van felettese) (Megj.: kisservezet első számú vezetője vezető állású beosztott nélkül is felsővezetőnek számít)	Középvezető (van vezető beosztottja, de nem felsővezető)	Felsővezető (a szervezet vezetője; vagy az ő olyan közvetlen beosztottja, akinek magának is vannak középvezető beosztottjai)	Egyéb, be nem sorolható:	
Vezetője foglalkozása:					
Vezetője hozzávetőlegesen hány évet töltött		jelen beosztásában: év			
		összesen vezetőként: év			
Vezetője közvetlen beosztottainak száma:		(mintegy) (fő)			
Mely megállapítás írja le legjobban annak a szervezetnek a tulajdoni formáját ahol vezetője (és Ön) dolgozik?					
Teljesen illetve nagyrészt állami tulajdonú Multinacionális vállalati tulajdonú Magántulajdonú és a központja ebben az országban található Más (kérjük, fejtse ki):					
Mi annak a szervezetnek a fő profilja, ahol vezetője (és Ön) dolgozik?					
Erősen automatizált gyártóipar	Közszolgáltatások	Kiskereskedelem	Egészségügy		
Egyéb gyártóipar	Pénzügyi szektor	Szellemi szolgáltatás	Alap-középfokú oktatás		
IT/telekommunikáció	Közlekedés	Szabadidő ágazat	Felsőoktatás/egyetem		
Építőipar	Mezőgazdaság	Más szolgáltatás	Más (kérjük, fejtse ki):		
Energiaipar	Nagykereskedelem	Államigazgatás			
Körülbelül hány főt foglalkoztat a szervezet, ahol vezetője (és Ön) dolgozik? Megközelítő dolgozói létszám, kölcsönmunkát és egyéb különböző foglalkoztatási, munkaerő-igénybevételi megoldásokat beleértve (teljes munkaidőre vetítve, éves átlag)		☐ 20 alatt ☐ 20-49 fő ☐ 50-99 fő ☐ 100-199 fő		☐ 200-499 fő ☐ 500-999 fő ☐ 1000 fő-	
Vezetője mely szervezeti egységben dolgozik?					
Átfogó szervezeti irányítás Termelés, műszaki irányítás, logisztika Szolgáltatási műveletek és ügyfélkapcsolatok Marketing, piackutatás Értékesítés		Pénzügy, számvitel Személyügy, HR IT Kutatás, fejlesztés Egyéb (kérjük fejtse ki):			

Az egyes kérdéseknél Önnek azt kell értékelnie, hogy tapasztalatai alapján, milyen gyakran alkalmazza a **közvetlen vezetője/felettese** a munkája során az állításokban megfogalmazottakat. Válaszait egy 1-től 10-ig terjedő skálán tudja jelölni, ahol: **1=SOHA - 10=MINDIG**

	Soha									Mindig
1. Személyes példát mutat arra, amit elvár másoktól	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Beszél azokról a jövőbeni irányvonalakról, amelyek kihatással lesznek tevékenységünkre.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Keresi a kihívásokat, hogy képességeit és készségeit próbára tehesse.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Fejleszti az együttműködő kapcsolatokat azok körében, akikkel dolgozik.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Megdicséri az embereket, ha egy feladatot jól teljesítenek.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Időt és energiát áldoz annak biztosítására, hogy a vele dolgozó emberek betartsák azokat az elveket és követelményeket, amelyekben megegyeztünk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Vonzó képet fest a jövőnkéről.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Arra ösztökéli az embereket, hogy új és innovatív megoldásokat próbáljanak ki a munkájuk során.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Osztatlan figyelmet tanúsít az eltérő nézőpontok iránt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Nagy hangsúlyt fektet arra, hogy az emberek tudják, bízik a képességeikben.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Betartja az ígéreteit és kötelezettségeit.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Megkér másokat, hogy közös álmot alakítsanak ki a jövőről.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. A hivatalos szervezeti keretektől nem akadályoztatva innovatív megoldásokat keres a tevékenységünk tökéletesítésére.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Méltósággal és tisztelettel bán másokkal.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Biztosítja, hogy az embereket ötletes megoldásokkal jutalmazza a sikerekhez való hozzájárulásukért.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Visszajelzést kér arra vonatkozóan, hogy cselekedetei miként hatnak mások teljesítményére.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Megmutatja másoknak, hogyan segíti hosszú távú érdekeik megvalósítását, ha felsorakoznak a közös jövőkép mögé.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Azt kérdezi, „Mit tanulhatunk?”, ha a dolgok nem a vártak megfelelően alakulnak	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Támogatja azokat a döntéseket, amelyeket az emberek önállóan hoznak.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Mások előtt elismerést nyújt azoknak, akik példát mutatnak a közös értékek iránti elkötelezettségükről.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Konszenzust épít a szervezetünket irányító közös értékekből kiindulva.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Átfogó képet nyújt arról, hogy minek az elérésére törekszünk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Biztosítja, hogy elérhető célokat tűzünk ki, konkrét terveket készítünk, mérhető mérföldköveket állítunk projektjeinkre, programjainkra vonatkozóan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Nagy szabadságot és választási lehetőséget ad az embereknek annak eldöntésére, hogy miként végezzék munkájukat.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Módot talál arra, hogy az eredményeket megünnepeljük.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Tisztában van saját vezetési filozófiájával.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Valódi meggyőződéssel beszél munkánk magasabb értelméről és céljáról	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Kísérletezik, kockázatot vállal még akkor is, ha fennáll a kudarc lehetősége.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Biztosítja, hogy az emberek fejlődjenek munkájuk során új készségek elsajátításával, önmaguk képzésével.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Sok elismerést és támogatást ad a csapat tagjainak a közreműködésükért.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Kérem, minősítse a **vezetőjére** vonatkozó alábbi kijelentéseket valamelyik megadott válasz megjelölésével!

	soha	nagyon ritkán	ritkán	gyakran	nagyon gyakran	mindig
1. Az általa megoldandó szakmai feladatokhoz elegendő tudással és tapasztalattal rendelkezik.						
2. Láthatóan érdeklődik munkája, a megoldandó problémák, a kihasználható lehetőségek iránt.						
3. Tettre kész.						
4. Elszánt.						
5. A feladataiban örömet lel.						
6. Motiváltan végzi szakmai feladatait.						
7. Motiváltan végzi munkatárs-irányítási feladatait.						
8. Sikerül teljesítenie a munkájával szembeni felsőbb (eredmény) elvárásokat.						
9. Beosztottai elégedettek az általa végzett munkával.						
10. Hatékonyan választja ki, hogy milyen tennivalókkal foglalkozzon, s melyekkel nem indokolt foglalkoznia.						
11. Az általa végzendő feladatok között világos fontossági és sürgősségi rangsort alakít ki.						
12. Átgondolt, egyértelmű, mérhető személyes célok vezetik napi tevékenységét.						
13. Módja van azzal foglalkozni, amihez igazán ért.						
14. Módja van olyan feladatokkal foglalkozni, amelyeket szenvedéllyel végez.						

Kérem, értékelje 1-től 6-ig terjedő skálán, hogy az alábbi állítások mennyire igazak **Önre, illetve munkájára!**

	Egyáltalán nem igaz					Teljesen igaz
1. A vezető kikéri a véleményem a döntései előtt.	1	2	3	4	5	6
2. Nagyfokú önállósággal rendelkezem a munkámat illetően.	1	2	3	4	5	6
3. Úgy érzem, hasznos az, amivel foglalkozom.	1	2	3	4	5	6
4. Büszke vagyok arra, hogy itt dolgozhatok.	1	2	3	4	5	6
5. A munkámat élvezetes kihívásnak tekintem.	1	2	3	4	5	6
6. A kollégáimmal hatékonyan együtt tudunk működni.	1	2	3	4	5	6
7. A szakmai elmélyülést igénylő feladatok megoldása esetén a felettesem elismeri a munkámat.	1	2	3	4	5	6
8. Egyenrangúnak érzem magam mind a vezetőmmel, mind a kollégáimmal.	1	2	3	4	5	6
9. Tisztelem és elismerem a vezetőm tudását, tapasztalatát.	1	2	3	4	5	6
10. Tisztában vagyok a célokkal, amiért nap mind nap dolgozunk.	1	2	3	4	5	6

11. A vezető foglalkozik a fejlesztő jellegű javaslataimmal, ötleteimmel.	1	2	3	4	5	6
12. A tudásomat, kompetenciáimat jól hasznosíthatom a munkám során.	1	2	3	4	5	6
13. Munkám során bővíthetem a szakmai tudásom, fejleszthetem önmagam.	1	2	3	4	5	6
14. A vezető egyenrangú félként kezel.	1	2	3	4	5	6
15. A munkám által szakmailag kiteljesedhetek / megvalósíthatom önmagam.	1	2	3	4	5	6
16. Vannak olyan feladataim, ahol a munkafolyamatot én alakíthatom ki.	1	2	3	4	5	6
17. Szükség van munkám során a kreativitásomra.	1	2	3	4	5	6
18. Magam oszthatom be a munkámat.	1	2	3	4	5	6

Befejezésképpen kérjük, adjon meg néhány adatot saját magáról!

Neme:		Férfi		Nő	
Kora:		 év			
Munkatapasztalata:		 év			
Végzettsége:		Középfok alatt		Középfok	Felsőfok
Ha rendelkezik felsőfokú végzettséggel, annak jellege:		főiskola vagy alapképzés (BA, BSc)	egyetem, illetve mesterképzés	két vagy több főiskola vagy alapképzés (BA, BSc)	egyetem (illetve alap+mester) plusz további diploma(ák)
Ha Ön vezető, feladatköre:	Munkahelyi vezető (nincs vezető beosztottja és van felettese) (Megj.: kisservezet első számú vezetője vezető állású beosztott nélkül is felsővezetőnek számít)	Középvezető (van vezető beosztottja, de nem felsővezető)	Felsővezető (a szervezet vezetője; vagy az ő olyan közvetlen beosztottja, akinek magának is vannak középvezető beosztottjai)	Egyéb, be nem sorolható:	
Foglalkozása:					
Hány évet töltött jelen beosztásában:		 év			
Mely szervezeti egységben dolgozik?					
Átfogó szervezeti irányítás Termelés, műszaki irányítás, logisztika Szolgáltatási műveletek és ügyfélkapcsolatok Marketing, piackutatás Értékesítés		Pénzügy, számvitel Személyügy, HR IT Kutatás, fejlesztés Egyéb (kérjük fejtsse ki):			

Köszönjük a kitöltést!