

OTDK-dolgozat

2023

**DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

VEZETÉSI STÍLUS TÖBB PERSPEKTÍVÁS VIZSGÁLATA

**EXAMINING LEADERSHIP STYLE FROM DIFFERENT
PERSPECTIVES**

OLVASZTÓ ZSÓFIA

KONZULENS: FILEP ROLAND

Kézirat lezárásának dátuma: 2021. október 26.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1. TÉMAFELVETÉS	3
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	5
2.1. Mi a vezetés?	5
2.1.1. Vezetés a 21. században	6
2.1.2. Mi a vezető feladata?	7
2.1.3. Milyen a jó vezető?	9
2.1.4. Vezető vagy menedzser?	11
2.2. Vezetési stílus	12
2.2.1. Mi is a vezetési stílus?	12
2.2.2. A vezetési stílust befolyásoló tényezők	14
2.2.3. Férfi és női vezetési stílus	16
2.3. Vezetési stílus elméletek	18
2.3.1. Tulajdonságelméleti irányzat	18
2.3.2. Magatartáselméleti irányzat	19
2.3.3. Kontingenciaelméleti irányzat	23
2.3.4. 90-es évekből származó új irányzatok	24
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	26
4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE	29
4.1. Félig strukturált interjú	29
4.2. Kérdőív eredményeinek elemzése	37
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	61
ÖSSZEFOGLALÁS	64
IRODALOMJEGYZÉK	66
MELLÉKLETEK	71

BEVEZETÉS

Mivel az emberek életük nagy részét a munkahelyükön töltik el, fontos, hogy az ott eltöltött idő ne negatív hangulatban teljen. Sajnos majdnem minden ember, aki dolgozott már életében valahol, találkozhatott „rossz” főnökkel. A munkahelyi élményre talán a vezetői stílus van a legnagyobb hatással, hiszen nagyban hozzájárul a munkahelyi légkörhöz, az alkalmazottak teljesítményéhez és stressz szintjéhez is (Raffay-Danyi-Hajmásy, 2021). Ezért is nagyon fontos, hogy a vezetők olyan stílussal rendelkezzenek, amellyel hatékony munkára tudják ösztönözni az alkalmazottaikat. Személyes vonatkozásom miatt kezdtem el a téma iránt jobban érdeklődni, ugyanis abban a szerencsés helyzetben tudhatom magam, hogy megtapasztalhattam két amerikai szálloda professzionális világát. A hasonlítási alapom miatt is gondoltam érdekesnek ezt a témát több perspektíván keresztül körül járni, mert véleményem szerint a megfelelő vezetői stílus meglehetősen elengedhetetlen összetevője egy vállalat sikerességéhez vezető útján, különösképpen egy turizmus-vendéglátás iparágában tevékenykedő szálloda esetében. Azonban fontos kiemelni, hogy erre a területre sok helyen nem fordítanak elég figyelmet, pedig szükséges lenne. Véleményem szerint egy sikerességre vágyó vállalat nem engedheti meg magának, hogy a vezetési stílus témájával ne foglalkozzon, mivel a vezetési stílus rengeteg területet befolyásol egy szervezetben belül, akár láthatatlanul is.

Főleg saját vonatkozásom miatt kezdtem el a téma iránt érdeklődni. Külföldi munkatapasztalataim során szállodákban volt szerencsém dolgozni. Számomra ezek az élmények nagyon meghatározóak és inspirálóak voltak. Akárhányszor visszagondolok a két nyárra, amikor az Egyesült Államokban dolgoztam, mindig az jut először eszembe, hogy mennyire szerettem a munkámat, és hogy minden nap örömmel mentem be dolgozni, sokszor még a szabadnapjaimon is. Ennek az okát én a szállodák kultúrájához, valamint a feletteseim hozzáállásához kötöm az egyre bővülő szakmai tudásom meglétével. Korábban nem ismertem a vezetési stílus fogalmát, de már akkor is éreztem, hogy mennyire fontos a jó munkaélmény tekintetében és a teljesítmény befolyásolásában. Az értékes munkaerő megtartása érdekében úgy gondolom, hogy nagy hangsúlyt kell fektetni a vezetők fejlesztésére és képzésére is. Mivel a vezetés a vállalatok egyik alappillére, nagyon fontos, hogy ennek a módja megfelelő legyen. Számos olyan példát ismerek, akik azért léptek ki a munkahelyükről, mert a főnökkel nem volt jó a kapcsolatuk és úgy gondolták, hogy inkább felmondják az állásukat, mintsem tovább dolgozzanak olyan emberrel, akivel nehezen jönnek ki. Ennek elkerülése, valamint a vállalat sikerességének növelése érdekében úgy gondolom, érdemes foglalkozni a vezetési stílusokkal.

Kifejezetten fontosnak gondolom a témám vizsgálatát a turizmus-vendéglátás iparágában, hiszen a COVID-19 nevű vírus egyik legnagyobb elszenvedője a turizmus-vendéglátás iparága volt. A lezárások, ki- és beutazási tilalmak, valamint a karantén sok vendéglátó egységet ideiglenes, sőt több esetben végleges bezárásra kényszerítette. Ez sok esetben azt jelentette, hogy ebben az iparágban működő szervezetek kénytelenek voltak elbocsájtani a munkavállalókat. A nehéz időszakból való kilábalás azt eredményezte, hogy sok szálloda és vendéglátó egység újra kinyithatta kapuit, sokszor teljesen új munkaerőállománnyal. Azonban a pandémia sok lehetőséget is magában hordozott. Ráébresztette a vállalatokat a fejlesztendő területeikre, valamint kiemelte a megtartás jelentőségét (Poór et al., 2020). Úgy gondolom, hogy a turizmus-vendéglátás iparágában is rengeteg fejlődésre van szükség, és ezt a vírushelyzet csak megerősítette.

1. TÉMAFELVETÉS

A vezetési stílus témája korábbi értékes munkatapasztalataim miatt kezdett el érdekelni, azonban akkor még nem voltam tisztában a fogalom jelentésével. Miután ezek a pozitív tapasztalataim a turizmus-vendéglátás területén értek, ezért mindenképpen ezen a területen szerettem volna a témát vizsgálni. A szállodák világa mindig is vonzott, ezért is érzem úgy, hogy érdemes összekötni a korábbi tapasztalataimat a képzésem során megszerzett szakmai tudással. Azon szállodákban ahol korábban dolgoztam, mindkét helyen volt HR részleg, ezért úgy gondoltam, hogy Magyarországon is hasonló helyzettel fogok találkozni. Azonban a kutatásom lefolytatása és a szakmai gyakorlatom teljesítése során ennek az ellenkezőjét tapasztalhattam. A gyakorlatomat a hajdúszoboszlói Hotel Silver**** szállodában töltöttem le, mely során értékes tapasztalatokra tettem szert a szállodai HR-rel kapcsolatban. Mivel a Hotel Silver Kelet-Magyarország egyik legismertebb szállodája, úgy gondoltam, hogy érdemes megvizsgálni, mitől is ilyen sikeres és népszerű, ezért is döntöttem úgy, hogy vizsgálom a szálloda vezetési stílusát több perspektíván keresztül, tehát a vezetői és a dolgozói oldalról is.

Kutatásom célkitűzése tehát az, hogy megismerjem a Hotel Silver álláspontját a vezetési stílus témájához, valamint felderíteni, hogy milyen vezetési stílus van jelen a szállodában. További célom még, hogy felderítsem az egyes munkahelyi szituációk milyen kapcsolatban állnak a vezetői, illetve a szervezeti kommunikációval való elégedettséggel. Úgy gondolom, hogy a Hotel Silver sikerességének egyik oka a kiváló személyzet, amelyet a vendégek folytonosan kiemelnek a szálloda értékelése során. A személyzet kiválósága nem csupán a szakértelmükben, hanem a szervezettségükben is rejlik, ahol megjelenik a vezetők szerepe. Bár véleményem szerint sok vezető a szállodánál nem ismeri a vezetési stílus fogalmát, mégis alkalmazzák azt. Úgy gondolom, igen hasznos lenne számukra, ha a vezetési stílusra több időt és energiát fordítanának, mivel annak megfelelő alkalmazásával tovább növelhetnék a szálloda sikerességét.

Ezt felderítendő végzem el a kutatásomat, amely során igyekszem megismerni a felsővezetői nézőpontot egy félig strukturált interjú segítségével, valamint a dolgozói oldalt is egy kérdőíves vizsgálat alkalmazásával. A szakirodalmi áttekintés során tisztázom a témához kapcsolódó legfontosabb fogalmakat, valamint bemutatom a különböző vezetési stílus elméleteket. Mivel a vezetési stílus és vezetői stílus szinonim fogalmak, a dolgozatomban mindkettőt használom, és nem teszek közöttük különbséget. A szakirodalmi elemzést követően tudom összeállítani a kutatási módszereimet, amelyek elvégzése után megvizsgálom a Hotel Silver vezetési stílushoz való hozzáállását és a rá jellemző stílust, valamint levonom a kapott eredmények alapján a következtetéseket és javaslatokat fogalmazok meg a témát illetően.

Dolgozatomban tehát 3 kutatási kérdésre keresem a választ:

1. Hogyan viszonyulnak a Hotel Silver vezetői és dolgozói a vezetési stílushoz?
2. Milyen vezetési stílus jellemzi a szállodát?
3. Befolyásolják-e a különböző munkahelyi szituációk a Hotel Silver dolgozóinak vezetőikkel és a szervezeti kommunikációval kapcsolatos elégedettségét?

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A Szakirodalmi feldolgozás című fejezetben három alfejezetben mutatom be a vezetési stílus szakirodalmi hátterét. Az 1.1. sorszámú fejezetben a vezetést, mint fogalmat járom körül, bemutatom a 21. századi szerepét, tisztázom a vezető szerepkörét és a jó vezetőre jellemző feltételeket. Fontos kiemelni, hogy a tökéletes vezetőt minden ember másképpen írná körül. Ebben az alfejezetben található utolsó pontban pedig bemutatom, hogy mi is a különbség a menedzser és a vezető között. Az 1.2. fejezetben, miután a vezetés, mint fogalom bemutatásra került, a vezetési stílus fogalmát, a befolyásoló tényezőit, valamint a férfi és női vezetési stílus közötti különbségeket járom körül. Ezt követi az 1.3. fejezet, amelyben a konkrét vezetési stílus elméleteket mutatom be, kezdve a klasszikus irányzatokkal, mint a tulajdonságelméleti, magatartáselméleti, kontingenciaelméleti irányzat, egészen a 90-es évekből származó új irányzatokig, mint a tranzakciós és transzformációs vezetés.

2.1. Mi a vezetés?

A vezetés fogalmát viszonylag könnyű meghatározni. Legalábbis sokan azt hiszik. A legegyszerűbb magyarázatok a vezetésre, mint tevékenységre az időben nagyon sokáig visszavezethetők, már az első embercsoportok között is jelen volt. Természetesen ez nem csak emberi tevékenység, hiszen az állatvilágban is rengeteg példát találhatunk a csoporton belüli különböző pozíciót elfoglaló állatokra, így a vezetőkre is, mint a méheknél a méhkirálynő vagy a farkasok körében az alfahím. Az állatok effajta viselkedésének roppant egyszerű a magyarázata. Az állatvilágban létrejövő csoportok a ragadozók elleni védekezés céljából alakulnak. Azért is történik ez az állatok között, mert a közösség érdekeit figyelembe véve fontos számukra az együttműködés. Ebből is következik, hogy a vezetés egy társas viselkedéshez tartozó fogalom. Már a legkisebb csoportokban is előfordulhat, akár 2 embernél is, hiszen valaki mindig felveszi a vezető szerepét. Ez lehet tudatos vagy önkéntelen is, az erre való hajlamosság szorosan összefügg a különböző személyiségtípusokkal és egyéni jellemzőkkel (Berde, 2015).

Sokszor fordul elő, hogy a vezetés definícióját nem megfelelően használják, vagy rosszul értelmezik azt. Ha szervezeti kontextusban nézzük, a vezetés egy olyan tevékenység, ahol a vezető közvetlenül irányítja a beosztottjait. Maga a szó az angol management szóból ered. Ezért is értelmezik a magyar szaknyelvben vezetésnek a szervezetek átfogó irányítását is, ugyanis az angol nyelvben a legtöbb szó nem csupán egy jelentéssel bír. Így a management szót többféleképpen is körül írhatjuk. Valójában a vezetés a management egyik funkcióját jelenti a magyar értelmezésben, ami az alkalmazottak közvetlen irányításával egyezik meg. Ebben az értelemben az ehhez kapcsolódó angol szó a leadership. Tehát az angol megfelelőket

figyelembe véve kijelenthetjük, hogy vezetés=leadership, amely a management egyik funkciója (Keczer–Szente, 2018).

Azonban a sokféle meghatározás valójában nem is igazán magyarázza a vezetés fogalmát, csupán csak a vezetés lényegét írja le különböző szempontokból. Ezért is hallhatjuk néha „Nem tudom pontosan megmagyarázni mi is az a vezetés, de felismerem, ha látom”. Egy szervezetnél gyakran használják arra, hogy az ügyvezető igazgatókat, az elnököket és bizottsági tagokat kiemeljék. De nem szabad csak ezek alapján meghatározni ki is egy vezető, hiszen a vezető személye nem csak azokból áll, akik egy szervezeten belül hatalommal és hatáskörrel rendelkeznek (Kolzow, 2014). A vezetés klasszikus definícióját tekintve, azt mondhatjuk, hogy a vezetés egy olyan befolyásoló tevékenység, amely arra irányul, hogy az embereket olyan cselekedetek elvégzésre sarkallja, amelyek maguktól nem csináltak volna meg. Egy másik meghatározás szerint a vezetés az együttműködési folyamatok során az eredményt befolyásolni kívánó szankciók alkalmazásának lehetőségéről szól. Mindkét megfogalmazásánál a vezetés és a hatalom nagyon közel áll egymáshoz. Mint tudjuk, minden szervezetben jelen van a hatalom, és ezt arra használják, hogy ez által érjenek el dolgokat. Ez azt foglalja magában, hogy a vezetők hatalmukat gyakorolva adnak utasításokat, amik eredménye sokszor jutalmazás vagy büntetés. Sajnos erre sok negatív példát lehet találni az utóbbi években (Boonstra, 2011).

A hatalmi viszonyok kérdése nagyon felkapott téma az utóbbi években. A munkahelyi szexuális zaklatás témája sajnálatos módon évtizedek óta jelen van a szervezetekben, ám ez sokáig eltitkolt dolog volt. Szerencsére ma már jobban figyelnek erre, ennek köszönhetően szigorítottak a munkahelyi zaklatás definícióján. Egyre komolyabban veszik ezt az igen gyakori problémát, és szigorúbban is büntetik. Ezt nagyban a #MeToo- mozgalomnak köszönhető. Ez a mozgalom a köztudattal ellentétben nem 2017-ben indult, hanem sokkal korábban, 2006-ban (Boer–Wijgaarden, 2018). Azzal a céllal jött létre, hogy a munkahelyi szexuális zaklatásra jobban felhívja a figyelmet és ennek következtében vissza is szorítsa azt. 2017 óta rengeteg változást hozott magával, főleg abban, hogy biztosított egy területet azok számára, akik munkahelyi zaklatásban szenvedtek, de nem tudták korábban megosztani (Hillstrom, 2018). A hatalmi viszonyok egyenlőtlensége miatt, sokan félnek előlépni és bevallani mi is történt velük, hiszen akár az állásuk is lehet a tét. Ezért is fontos, hogy a megfelelő emberek kerüljenek a vezetői pozíciókba, akik nem élnek vissza a helyzetükkel járó hatalommal.

2.1.1. Vezetés a 21. században

A 21. századi gazdasági helyzetnek köszönhetően a versenyképesség megőrzésében kulcsfontosságú szerepet játszik a vezetés. Egy szervezet legfontosabb céljai az elmúlt években a minél nagyobb profit megszerzése, a piacon való stabil elhelyezkedés elérése és ezáltal a

hosszútávú fennmaradás, valamint a hatékonyság növelése. Azonban, hogy ezek a célok beteljesülhessenek elengedhetetlen, hogy egy vállalat összes funkciója eredményesen működjön. A szerepekkel szervesen összekapcsolódik a vezetés. A vezetés egy vállalat minden funkciójában jelentőséggel bír és azoktól nem választható külön. A szervezeteknek szükségük van a vezetés tudományágának sikeres alkalmazására a kitűzött céljaik elérésében. Ebből is következik, hogy a szervezetek vezetésének tudománya egyre értékesebb és egyre nagyobb jelentőséggel bír mindennapjaikban. A vezetés a termelékenység növelésében, az erőforrások optimális összehangolásában játszik kulcsfontosságú szerepet. Ebből ered az a tény, hogy a vezetés a vevői igények és a szervezet követelményei közötti kapcsolatot nem csak alakítja, hanem ennek szerves részét is képezi olyan módon, hogy mindkét fél elérje céljait. Ennek a megvalósítása azonban nagyban függ attól, hogy egy vezető milyen kompetenciákkal rendelkezik, és azokat miként tudja használni és alkalmazni. Mivel a mai világban az egyik legmeghatározóbb szempont a versenyképesség és a vállalatok közötti verseny egyre szorosabb, ami többek között a folyamatosan változó piaci környezetnek, valamint a növekvő igényeknek tudható be - a vezetési tevékenység jelentős szerepet játszik a vállalatok által a versenyben megszerzett pozíció megőrzéséhez. A gyors és tudatos vezetői intézkedések segítségével jelentősen gyorsítható a vállalatok környezeti és gazdasági változásokhoz való reagálása. Ebből kifolyólag nagyon fontos, hogy a vezetők a megfelelő vezetési stílussal rendelkezzenek (Matkó–Takács, 2016).

2.1.2. Mi a vezető feladata?

Úgy gondolom, hogy a vezetés fogalmának, valamint jelentőségének tisztázása után, fontos, hogy egy vezető feladatait is megismerjük. Mint minden feladatot, a vezetést is akkor lehet a lehető legjobb módon elvégezni, ha pontosan ismertek a hozzá tartozó feladatok. A vezetők feladata általában vállalatonként és munkakörönként eltérő. „A vezető felkészültsége, képességei, vezetői munkájának minősége a szervezet működése, sikeressége szempontjából alapvetően meghatározó” (Keczer–Szente, 2018). Természetesen nem a vezetők az egyetlen tényezői egy vállalat sikerességében, de nélkülözhetetlen feltételei. A legtöbb szervezet elsődleges problémája napjainkban a tehetséges emberek vonzása és megtartása. A munkavállalók igénye általában arra terjed ki, hogy jó vezetőkkel dolgozzanak, akik értékelik az ösztönzést és lehetőséget teremtenek arra, hogy a munkavállalók szabadon elmondhassák a véleményüket (Kolzow, 2014).

Herzberg kéttényezős modelljében is megjelenik, hogy vezetői szempontból mivel lehet motiválni a munkavállalókat. Herzberg empirikus vizsgálatokkal két tényezőcsoportot különböztetett meg, amelyek a munkával való elégedettségi tényezők alapjai. Ezt a két csoportot

motivátoroknak és higiénias tényezőknek nevezte. Herzberg eredményeinek fontos következményei vannak, ugyanis az általa nyert eredmények azt mutatják, hogy valamennyi szükséglet nem képes motivációt kiváltani. Ezt azzal is alátámasztja, miszerint a megelégedettségnek nem az elégedetlenség az ellentéte, hanem az elégedettség hiánya. Ez a megállapítás a motivátorok csoportjához köthető, amik lényegében benső motivációs tényezők, mint pl. a személyes fejlődés, a felelősség, a munka tartalma, stb. Ezzel szemben a higiénias tényezőknel - amik többek között a közvetlen munkafeltételeket és a munka társas környezetét jelentik - jelenik meg az elégedetlenség, aminek az ellentéte Herzberg elméletében az elégedettség hiánya. A Herzberg által feltett kérdésre, miszerint vezetőként hogyan érdemes motiválni az alkalmazottakat, a választ a munkakör vertikális növelésében kell keresni. Több választ is adott, hogy mivel nem lehet motivációt elérni. A higiénias tényezőket vizsgálva, az ezzel szembeni elégedetlenség eltűntetésével nem elégedettek lesznek a munkavállalók, csak ennek a hiánya szűnik meg. Hasonló az esete a pénzzel való motiválás kérdésének is. Herzberg szerint csupán az kerül motivált állapotba, aki ezt felajánlja, a másik csak annak elnyerésére törekszik. Ennek értelmében Herzberg úgy gondolta, hogy csak akkor beszélhetünk motivációról, ha a munkavállalót nem külső megerősítés által, hanem saját maga úgynevezett belső generátor hatására cselekszik. Annak ellenére, hogy sok kritika érte és éri is Herzberg elméletét, fontos megjegyezni, hogy mérföldkőnek tekinthető a motivációelméletek körében, hiszen rámutatott arra, hogy a vezetők által gondolt tényezőkkel csak kényelmesebbé és kellemesebbé tehetők a munkafeltételek, valódi motivációt nem lehet velük elérni (Bakacsi, 2010).

„A pozitív és hatékony vezetés hiánya az elsődleges oka annak, hogy sok tehetséges munkavállaló elhagyja a szervezetet (Kolzow, 2014, p. 7).” Általában mindenkinek van bizonyos szintű vezetői képessége, azonban nem valószínű, hogy ténylegesen vezetőkké válnak életük során. Ez azért is van, mert sok embernek meglenne a megfelelő képessége a vezetővé váláshoz, de sajnos nem hajlandóak változtatni vagy fejleszteni képességeiket. A vezetővé válás pont azt jelenti, hogy meglegyen valakiben a szándék, hogy ezen a kompetenciákon és képességeken haladó úton előre mozduljon. Mint mindennek, ennek is sajnos vannak negatív oldalai, hiszen sok vezető manipulatív és megtévesztő. Általában az ilyen embereknél még az is kihívást jelent, hogy a vállalat kiszorítsa, esetleg megszabaduljon tőlük (Kolzow, 2014).

Vezetővé valaki a gyakorlat által válhat. Ez egy olyan tevékenység, amelynél nem elég a tankönyvi tudás, hiszen egy folyamatosan változó tudományágról van szó. „A vezető feladata kettős: megismerni és/vagy kitalálni, miként működhet ő, munkatársai és szervezete eredményesebben és hatékonyabban, valamint kipróbálni, bevezetni vagy épp elvetni az egyre

sokfélőbb és sokrétűbb lehetőségeket aszerint, hogy a maga vezetési helyzetéhez illenek-e vagy sem (Belényesi et al., 2019, p. 15).” „A vezető felelős – felelős magáért, a csoportjáért és annak tagjaiért, azok munkájáért, eredményeiért, fejlődéséért, sikereiért. Felelős önmaga, a szervezetet működtető és fenntartó társadalom, a felettesei, a munkatársai és a beosztottjai előtt és felé. Tevékenységének eredményességét mérni csak másokén és másokon keresztül lehet. A vezetőt eredményesnek (sikeresnek, hatékonynak, „jónak” stb.) tartjuk, amennyiben

- a beosztottjai elismerik (elégedettek vele, tisztelik, kedvelik, becsülik stb.),
- a csoportjára bízott feladatok a kitűzött kereteken és korlátokon belül teljesülnek (határidő, erőforrás-felhasználás, minőség, darabszám stb.),
- ráadásul még képes arra is, hogy csoportját sikeresen illessze be a szervezeti (belső) környezetbe,

-mindezt pedig a többiek által professzionálisnak (vagy legalábbis bevettnek) tekintett módon (ti. összhangban a szakmai, szervezeti stb. kultúrával) teszi (Belényesi et al., 2019, p. 21)”. Tehát összefoglalva a vezetőnek három fontos tevékenységcsoporton belül kell jól működnie. Elsősorban figyelnie kell a szervezeti célokra és feladatokra, ezek elérésére, végrehajtására vonatkozó műveletekre. Nem veszítheti szem elől a hatékony szervezeti működéshez szükséges egyéb célokat, feladatokat és folyamatokat. Nagy hangsúlyt kell fordítania a saját csapatára és a csapat ügyeire, mivel ő felelős a csapathoz tartozó emberek kiválasztásáért, felkészítéséért, fejlesztéséért és problémáiért. Végül, de nem utolsó sorban, figyelnie kell a csapatát érintő belső döntések megfelelő minőségére és azok pontos végrehajtására (Belényesi et al., 2019).

2.1.3. Milyen a jó vezető?

A vezetői feladatok körülírása után jogosan merülhet fel bennünk a kérdés, hogy milyen is egy jó vezető. Ha több embert megkérdeznénk erről, valószínűleg elég sokféle választ kapnánk. Mivel az emberek nem egyformák, úgy gondolom, hogy a jó vezető fogalma mindenki számára más jelent. Ezért is nehéz megállapítani általánosságban, hogy milyen is a jó vezető, mert mindenki más preferál. Ezt a relatív kérdést járom most körül.

Miután a vezetés ma már tudományágnak tekinthető, ezért tanulható is és vannak bizonyos jellemzők, amik elvártak egy vezetővel szemben. A mai világban inkább az a jellemző, hogy a vezetők egykor maguk is beosztottak, alkalmazottak voltak. Ez nagy ellentétben áll azzal, amivel a múlt vezetőinek kellett megbirkózniuk, ugyanis ők sokszor nagyon nagy szerencse árán vagy születési jogukból váltak vezetővé. Szerencsére ez a helyzet megváltozott. Ha valaki hajlandóságot érez magában könnyen válhat vezetővé. Természetesen ez sem történik karikacsapásként. Szükség van tehetségre és elhivatottságra is, hiszen a

vezetővé válást sokszor végzettség megszerzéséhez kötik a vállalatok. A vezetővé válást következetes munka előzi meg és nagy elhivatottsággal jár. A mai vezető általában nem fizikai teljesítményével dolgozik, hanem a szellemi munkájával és kreativitásával. Ezt a fajta munkát sokan hasznosabbnak tartják, mivel nagyobb szabadságot biztosít az alkalmazottak számára. A mai multinacionális cégek nagy hangsúlyt fektetnek a szervezeten belüli kommunikációra. Fontosnak tartják, hogy egy vezető olyan képet mutasson az alkalmazottak felé, mint egy könnyen elérhető, pozitív személy, akinek az irodája mindig nyitva áll. Az ilyen vezetőknek jobb a kapcsolata az alkalmazottakkal, hiszen az a céljuk, hogy segítse és összehangolja a munkákat. Fontos, hogy kezdeményező és korrekt legyen, és hogy álljon ki az alkalmazottai mellett. Egy vezetőnél fontos, hogy ne arra törekedjen, hogy mindenki kedvelje, mivel előfordulhat, hogy olyan döntések meghozására kényszerül, ami nem mindenkinek tetszik majd. A vezetők életében rengeteg dologra kell odafigyelniük, többek között arra, hogy vállalják a felelősséget tetteikért, és hogy folyamatosan képezzék magukat (Hollós, 2012).

A sikeres és jó vezetők köré kialakított képekhez sok pozitív tulajdonságot társítanak. Ilyen tulajdonságok például az alkalmazkodó, következetes, határozott, elkötelezett és nyitott. A vezetőknek egyik alapvető képessége a változtatni, illetve változni tudás. A mai modern, gyorsan változó világban ezt több mint szükségszerű elvárás a vezetők felé. Ez azért is fontos, mert az ő szakmai felkészültségük alapkövetelmény. Ezt nem úgy kell értelmezni, hogy neki kell minden egyes munkakört a legjobban tudni, hanem, hogy legyen egy olyan naprakész tudása, amely kiterjed a gyakorlatban való végrehajtás sajátosságaira, valamint a szakmája legfontosabb szabályzóira. Ez a megfelelő szakmai tudás ugyanis az egyik előfeltétele annak, hogy valaki vezetővé válhasson. A másik ilyen előfeltétel a vezető egyénisége. A jó vezetőhöz köthető tulajdonságokat öt nagy csoportba sorolhatjuk. Az első csoportba a vezető személyes tulajdonságai kerültek, mint például az empátia, a következetesség, a hitelesség és a nyitottság. A második csoportot a kommunikáció köré alakították ki, ugyanis ide tartozik a vezetői kapcsolatrendszer, kapcsolatteremtő és kommunikációs készsége. A harmadik csoportba a vezető gyakorlati képességei kerültek, amik a döntéshozatalból, a stratégiai gondolkodásmódról és az üzleti szemléletből állnak. A negyedik csoportot a cégen belüli kapcsolatok alapján a vezető csapatépítő és alakító, valamint a vezető-munkatársak közötti kapcsolat minősége teszi ki. Az ötödik és egyben utolsó csoporthoz pedig az tartozik, hogy a vezető mennyire hajlandó figyelmet fordítani az önmagát érintő képzés és fejlesztés mellett a munkatársai fejlesztésére is (Kovács, 2017).

Ezek alapján úgy gondolom, hogy nagyon nehéz jó vezetőnek lenni. Valamint nem is tehetünk olyan kijelentést, miszerint létezik tökéletes vezető. Kereshetnénk példákat olyan

vezetőkre, akik sokak által elismertek és szeretettek, azonban ott is előfordulna, hogy valamelyik alkalmazott szerint nem megfelelő módon végzi a vezető a munkáját. Azonban nem szabad, hogy ez megakadályozza az embereket abban, hogy mindig arra törekedjenek, hogy minél jobb vezetők legyenek. Törekedjenek a tökéletességre, de tudják azt, hogy ezt soha nem lehet elérni. Az én életemben eddig szerencsém volt, mert dolgozhattam különböző vezetőkkel. Viszont én is megjegyezném, hogy a példáim közül talán egy embernél mondanám azt, hogy számomra ő egy tökéletes vezető.

2.1.4. Vezető vagy menedzser?

A vezetői feladatok ismerete azonban nem mindig jelenti azt, hogy a vezető és menedzser kifejezést is pontosan meg tudnánk határozni. A két kifejezés sokszor előfordul a szervezeti világban és úgy gondolom, fontos, hogy pontosan ismerjük a két fogalom közötti különbségeket és hasonlóságokat is.

A vezetés és a menedzsment fogalmát az emberek különbözőképpen alkalmazzák. Annak ellenére, hogy egyesek szinonimaként tekintenek a két szóra, mások teljesen külön értelmezést kötnek hozzájuk. Azt azonban a többség elismeri, hogy van közöttük néhány hasonlóság (Algahtani, 2014). Az optimális hatékonyság eléréséhez a szervezeteknek egyaránt szükségük van erős vezetésre és erős menedzsmentre (Lunenburg, 2011). A szervezetek életében mindkettőre szükség van a jó szolgáltatást nyújtás érdekében. Bár a vezetők és a menedzserek bizonyos szempontból hasonlóak, eltérőek a velük együtt járó készségek és viselkedési formák. Mindkettő egyedülálló tevékenységek vagy funkciók körét vonja maga után. A néhány kiemelkedő eltérés mellett a legjobban abban hasonlítanak egymásra, hogy mindketten meghatározott hatáskörök segítségével befolyásolják az embereket bizonyos célok elérésére (Wajdi, 2017).

Ehhez a kérdéshez köthető Kotter manager-leader modellje is, azonban ez a modell elsősorban a felsővezetőkre vonatkozik. Kotter szerint a vezetők két egymást kiegészítő szerepben három feladatot kell ellátniuk, amelyek a célok meghatározása, a végrehajtás feltételeinek megteremtése és a maga a végrehajtás. Kotter úgy gondolta, hogy a vezetők a menedzserei és leaderi szerepükben másképpen hajtják végre ezeket a feladatokat. A leaderi szerepben a vezető a változásokra koncentrál. A folyamatosan fejlődő és változó világban elengedhetetlen feltétele egy jó vezetőnek, hogy a környezeti kihívásokat fel tudja ismerni és megfelelő módon tudjon ezekre reagálni. Ennek a szerepnek a sikeres betöltése az eredményességben és a megújulni képes szervezetben nyilvánul meg. A menedzserei szerep azonban a szervezeten belüli komplexitással foglalkozik, ami azt jelenti, hogy az egyre nagyobb szervezetekben biztosítja, hogy belső összhang legyen, hiszen ezáltal érhető el a kívánt

minőség. Ennek eredményeképpen jellemző lesz a belső hatékonyság és a gördülékeny működés. Fontos megjegyezni, hogy Kotter szerint e két szerep nem ellentéte egymásnak, hanem kiegészítik egymást, tehát egy sikeres vezetőnek mindkét szerepben meg kell állnia a helyét (Bakacsi, 2010).

Sokan tévesen úgy gondolják, hogy minden menedzser vezető. Ez azonban egy helytelen állítás. Ugyanis néhány menedzser nem gyakorolja a vezetést, míg mások anélkül vezetnek, hogy tényleges menedzseri pozíciót töltenének be (Algahtni, 2014). A menedzserek gondoskodnak, hogy a munkahelyek zökkenőmentesen működjenek, ezzel szemben a vezetők a hosszútávú célok keresésére fordítják idejüket a vállalat jelenlegi helyzete és új funkciók ösztönzése által (Wajdi, 2017).

A menedzserek gondoskodnak arról, hogy a rendelkezésre álló erőforrások jól szervezett módon legyenek felhasználva, és hogy ezek a lehető legjobb eredmények elérése céljából legyenek alkalmazva. Ők azok, akik az embereket és a tevékenységeket igazgatják és a szervezeteken belül a hierarchiát tekintve a középszinten helyezkednek el (Wajdi, 2017). „Tehát a menedzserek azok az emberek, akik „azt csinálják, amit kell” (Răducan, 2014, p. 809).” Ezzel szemben a vezetők azok, aki olyan jövőképpel kell, hogy rendelkezzenek, ami meg is valósítható, valamint az erre való megvalósítási stratégiát is nekik kell kidolgozni. Ők azok, akik képesek a célok elérése érdekében erőforrásokért és egyéb támogatásokért tárgyalni. A vezetők szervezeten belül betöltött alapvető szerepet látnak el a közvetlen emberi befolyás által. A vezetői készségek arra irányulnak, hogy egy lehetséges változás esetén tudjanak fókuszálni az irányadásra, az emberek rendezésére, valamint motiválására és inspirálására. Ezzel szemben a menedzsmenti készségek a célok teljesítésének megtervezésekor, felépítésekor és a szervezeti célok kiválasztásakor kerülnek felhasználásra (Wajdi, 2017).

Ebből is következik, hogy a vezetésnek és a menedzsmentnek kéz a kézben kell járnia. A két fogalom nem ugyanaz, de kiegészítik egymást és elengedhetetlen módon kapcsolódnak egymáshoz. Ha a kettőt megpróbálnánk elválasztani, az valószínűleg többet ártana, mint amennyi problémát megoldhatna (Wajdi, 2017).

2.2. Vezetési stílus

2.2.1. Mi is a vezetési stílus?

Úgy gondolom, hogy a vezetési stílus rengeteg mindent befolyásol. Azonban szükségesnek érzem, hogy minél több ember ismerje ezt a kifejezést, ugyanis egy roppant hasznos dolog a vállalatok életében. Mivel mindannyian mások vagyunk, máshogy is vezetünk. Ahhoz, hogy fejlődhessünk a vezetés terén, szükséges, hogy ismerjük a vezetési stílus fogalmát, hiszen ekkor

fogjuk tudni a gyakorlatban is alkalmazni. A vezetési stílus és vezetői stílus szinonim fogalmak, így ezeket felváltva használom a dolgozatomban.

A vezetői stílus fogalmára számos definíciót találhatunk, de nincs egy egységes verziója. A közös mégis bennük, hogy mindegyikben megfogalmazódik a hogyan kérdés. Folyamatosan változik a vezetői stílushoz tartozó fogalom, alkalmazkodva a mai világ sajátos helyzetéhez és akár napról-napra alakulhatnak ki új trendek a vezetést illetően, ilyenek például a 90-es évekből származó új irányzatok. Ezért úgy gondoltam, hogy összegyűjtöm a legismertebbeket. Általánosságban el lehet mondani a vezetési stílusról, hogy az alkalmazottakra való hatás minőségére vonatkozik.

Az egyik legismertebb megfogalmazása a vezetői stílusnak Klein Sándorhoz köthető. 2002-es könyvében a Vezetés- és szervezetpszichológiában leírta, hogy szerinte azt a viselkedésmintát hívhatjuk vezetési stílusnak, amit a vezetők mások irányába mutatnak (Klein, 2002). Úgy gondolom, hogy ez egy elég általános megfogalmazás, mégis jól magába foglalja a vezetési stílus lényegét. Dobák Miklós azonban máshogy fogalmazott. Szerinte „a vezetési stílus alapvetően a fölöttes és a beosztott közötti interakciókat jellemzi; azt a kapcsolatrendszert, amelyből megállapítható, hogy mekkora a vezetés és a beosztottak úgynevezett döntési játéktere, valamint milyenek a vezetőknek a személyiségjegyei (Dobák, 2006).” Tehát ő a kapcsolatrendszert tartja legfontosabbnak, hiszen alapvetően ez a vezetés egyik alappillére. A vállalatok sikerességéhez nagyban hozzájárulnak a jó vezetők. Főként olyan szempontból számít ez, mivel a vezetők azok, akik az alkalmazottakkal együttesen kell dolgozzanak, azonban, ha nincs közöttük egy jó kapcsolat, akkor az akár a teljesítmény rovására is mehet.

Dobák Miklóshoz köthető még egy másik megfogalmazás, azonban ezt már 7 évvel később írta meg. Dobák–Antal (2013) a vezetési stílus fogalmát a következőképpen határozta meg: a vezetési stílus „az a mód, ahogy a vezető közvetlenül és személyesen hat a beosztottakra annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célokat összehangolja (Dobák–Antal, 2013)”. Az itt leírtak alapján elmondható, hogy az újabb megfogalmazás szerint is a vezetők és alkalmazottak közötti kapcsolatot tartja fontosnak, de a korábbival ellentétben itt már megjelent a vezetési stílus jelentősége is. Ez nagy részben annak is köszönhető, hogy az alatt a 7 év alatt, ami a két könyv közötti időszakot jelenti, rengeteg változás történt a gazdasági és üzleti életben, és a vállalatok ráeszméltek a vezetői stílus fontosságára, ezért is másabb a megfogalmazás, hiába ugyanaz a szerző.

Egy korábbi megfogalmazás szerint „a vezetési stílus a hatalomgyakorlás módját jelenti és magába foglalja mindazoknak az eszközöknek és módszereknek az együttesét, amelyekkel a

vezetők hatást gyakorolnak munkatársaikra (Dienesné–Berde, 2003)”. Ez a definíció a Kleinével egyidős, mégis sok mindenben másabb. Itt a hangsúly nem a viselkedésmintán van, mint korábban Kleinnél, hanem a hatalomgyakorláson. Véleményem szerint a felsorolt definíciók közül talán számomra ez fedi le legjobban a vezetői stílust, hiszen több dologból áll össze. Személyes tapasztalataim alapján is mondhatom, hogy nagyon fontos, hogy egy vezető milyen stílussal rendelkezik.

Ennek következtében megállapíthatjuk, hogy a vezetési stílus egy nagyon tág fogalom, nehéz rá egy definíciót találni, azonban annál fontosabb egy vállalat mindennapi életében. Kijelenthetjük, hogy minden vezető rendelkezik valamilyen vezetési stílussal, és általában a szervezetek mindegyikének van egyedi vezetői stílusa is. A vezetői stílusok is folyamatosan változnak, ami egy pozitív dolog, hiszen muszáj alkalmazkodni a különböző új irányzatokhoz. Úgy gondolom, hogy ez is egy fejleszthető készség, tehát érdemes hangsúlyt fektetni rá, mert a hosszútávú eredményei kiválóak lehetnek.

2.2.2. A vezetési stílust befolyásoló tényezők

A vezetési stílus fogalmának tisztázása után úgy gondolom érdemes utánajárni, hogy mik is azok a tényezők, amik befolyásolhatják. Véleményem szerint ez a kérdés azért is lehet fontos, hiszen ha ismerjük a befolyásoló tényezőket, akkor a saját vezetői stílusunk kialakításának folyamatát könnyíthetjük meg. Mivel mindenki rendelkezik egyfajta vezetői stílussal – azonban az nem mindig a legmegfelelőbb – célszerű időt fordítani ennek fejlesztésére. Én úgy érzem, hogy csak hosszú évek kemény munkája után lehetnék olyan vezető, aki hatékonyan tudná ellátni a feladatát.

Sok szempont alakítja a vezetői stílust. Mivel a vezetői stílus lényege az alkalmazottakra való hatás minősége, ebből kifolyólag hat a munka minőségének növelésére és a vállalatok sikerességének elérésére is. Gyakorlatilag a vezetői stílust egy egyéniséget tükröző magatartásnak is nevezhetjük, amelynek alapja a vezető saját személyisége. A személyiség egy nem tudatosan kialakított része az emberi létnek, amelyet a külső, környezeti hatások és a veleszületett képességek alakítanak. Ennek ismeretében elmondhatjuk, hogy a vezetési stílus nehezen szabályozható. Ez azonban nem jelenti azt, hogy ne lenne fejleszthető (Dienesné–Berde, 2003).

Számos tényező befolyásolja a vezetői stílust, ebből az egyik legfontosabb a fent említett személyiség. A vezető személyisége az egyik alappillére a későbbi vezetői stílus kialakulásának. Mint már említettem a személyiséget is több dolog alakítja, ezért ez is folyton változik. Természetesen megvannak az öröklött részei, de léteznek tanult személyiségtulajdonságok is (Dienesné–Berde, 2003). Ezzel az állítással én teljes mértékben

egyetértek, hiszen a környezetemben is tapasztalhattam már, hogy változott valaki személyisége, mert éppen új társaságba került és onnan vett fel különböző személyiségjegyeket. Úgy gondolom fontos egy vezetőnek, hogy ismerje az alkalmazottai személyiség típusait is. Azonban a vezetésben az jelenti a nagy kihívást, hogy a különböző típusú embereket, hogyan tudja a vezető olyan módon befolyásolni, hogy a munkájuk összehangolt és eredményes legyen. Mivel minden ember máshogy látja a világot és másmilyen a gondolkodásmódja, sokszor nehezen is tudnak együtt dolgozni. Gyakran előfordul a szervezetekben, hogy a vezető és az alkalmazottak nagyon eltérő személyiséggel rendelkeznek és ez akár konfliktusokhoz is vezethet. Nyilván egy hasonló gondolkodású és világlátású ember vezetése könnyebb. Jobban tudja a vezető, hogyan kell őket motiválni, milyen utasításokkal, tanácsokkal lássa el őket, hogy a lehető legjobb teljesítményüket nyújtsák. Valamint a legfontosabb szempont, hogy a vezető és alkalmazottak közötti kommunikáció is lényegesen egyszerűbbé válik két hasonló személyiségű ember között. Ezért jelent nagy kihívást, ha a csapatba a vezető alaptermészetétől nagyon eltérő jellemű emberek is vannak, hiszen velük is ugyanolyan módon kell bánnia és ugyanazokat a feladatokat kell elvárnia tőlük is (McPheat, 2010). Itt jelenik meg a vezetők készségeinek tárháza, amely szintén befolyásolja a vezetési stílust.

A személyes készségek és a szakképzettség is jelentősen befolyásolják a vezetési stílust, amelyek nagymértékben meghatározzák, hogy az egyes helyzetekre hogyan reagál az illető. Ide tartozik például a vezető kommunikációs készsége, valamint empátia érzéke is. Úgy gondolom, minél képzetesebb valaki és minél nagyobb a tudása az adott szakmai területen, annál inkább válhat jobb vezetővé. Azonban a tudás nem egyenlő az intelligenciával, legalábbis számomra. Véleményem szerint egy nagy lexikális tudással rendelkező ember nem feltétlen intelligens is egyben. Ennek nagy köze van az érzelmi intelligenciához. Az intelligencia alatt tulajdonképpen az agy problémamegoldó képességét értjük. Ám ma már köztudott tény, hogy az agyunk az érzelmeink irányításáért is felelős. Ha ebből indulunk ki az érzelmi intelligencia fogalmát egyszerű megfogalmazni, hiszen az az érzelmekkel való bánás képessége, továbbá az a képesség, amellyel saját és mások érzelmeit is felismerjük, értelmezzük és kezeljük (Lebovits–Szmejkál, 2012). Ha hosszabb fogalmat szeretnénk hozzá társítani, akkor úgy gondolom, ez az, ami a legjobban összefoglalja ennek a nagy fogalomnak a lényegét. „Az érzelmi intelligencia olyan kompetenciák összessége, amelyek lehetővé teszik az örömteli és hatékony együttműködést, melynek segítségével szembenézhetünk saját árnyainkkal, félelmeinkkel és tudatosan vezethetjük magunkat és csapatunkat is (Lebovits–Szmejkál, 2012)”. Azonban alátámasztva a korábban leírtakat, ha valaki nem rendelkezik elég érzelmi intelligenciával, akkor nagyon lecsökken az esélye az eredményességre. Ez különösen igaz a munkahelyi

hierarchiában. Ugyanis minél fentebb helyezkedik el egy ember a munkahelyi ranglétrán, annál fontosabbá válnak az érzelmi intelligencián alapuló személyes és szociális kompetenciák. Hiába rendelkezik valaki kimagaslóan nagy szakmai tudással és magas intelligencia szinttel, ha nincs birtokában az érzelmi intelligenciának, akkor valószínű, hogy nem lesz belőle sikeres vezető. A vezetési stílus kialakításában is nagy jelentősége van az érzelmi intelligenciának, hiszen ennek köszönhetően ismerhetők fel az egyes személyiségjegyek, a segítségével könnyebb megtalálni a motiválásra megfelelő módot, valamint a kommunikáció kapcsán jelent nagyon sokat (Balassa, 2014). Sok panaszt hallottam már azzal kapcsolatban, hogy valaki azért nem szerette a főnökét, mert nem volt elég megértő, nem hallgatta meg a problémákat, valamint egyáltalán nem volt empátikus. Ezért is van óriási jelentősége a vezetői stílus tekintetében az érzelmi intelligenciának.

Továbbá a vezetési stílust befolyásolja még maga a szervezet is, ahol a vezető dolgozik, a beosztottak és a csoport, amit vezet, valamint a szervezet céljai és szükségletei is (Sipos et al., 2014). Ezek mellett nem feledkezhetünk meg a nemi különbségekből következő hatásoktól sem. Mivel a nők és férfiak gondolkodása elemi szinten különbözik egymástól, nem várható el, hogy ugyanolyan technikákat alkalmazzanak, ha vezetői pozícióban tevékenykednek. Ezért úgy gondolom, hogy érdemes megvizsgálni a női és férfi vezetési stílust, hiszen az emberek neme is befolyásoló tényező a vezetési stílus kialakításában. Emellett a legismertebb vezetői stílusok, amelyeket a befolyásoló tényezők alapján különböztetünk meg egymástól, az autokratikus, demokratikus és liberális, ismertebb nevén *laissez faire* vezetési stílust. Ezen kívül megkülönböztethetünk még döntéshozatali és személyiségközpontú vezetési stílusokat is (Dienesné–Berde, 2003). A felsorolt vezetési stílusokat a következő fejezetben részletesen kifejtem, valamint elemzem is őket.

2.2.3. Férfi és női vezetési stílus

Úgy gondolom, hogy fontos a nemi különbségek vizsgálata is a vezetési stílus témájánál. A nők sokáig igen elnyomott helyzetben voltak jelen a társadalomban, hiszen sok országban még a szavazójog elnyeréséért is küzdeniük kellett. Szerencsére ma már rengeteg változást sikerült elérni a nők rossz helyzetének javítása érdekében. Azonban az még sajnos mindig igaz, hogy a nőknek másfajta kihívásokkal kell szembe nézniük a munkaerőpiacon, mint a férfiaknak. Ha megnézzük a vállalatok vezetői pozícióit, észrevehetjük, hogy sok helyen lényegesen kevesebb nő van vezetői munkakörben. Ha magasabb pozícióra vágynak egészen máshogy kell érte megküzdeniük, mint a férfiaknak. Míg a vezetői szinteken alul reprezentáltak, addig az alsóbb munkahelyi szinteken sokszor nagyobb számban vannak jelen, mint a férfi nemű munkatársak. Ennek az okát már gyerekkorban is meg lehet találni. Mindenki emlékszik, hogy régen mire

tanították, ha valaki kislány, akkor kedvesen, tisztelettudóan, együttműködően kell viselkedni. Ezzel szemben a kisfiúknak már akkor is teljesen más értékeket hangsúlyoztak. Az akkori társadalmi szokások alapján arra bátorították őket, hogy versenyezzenek egymással és mindig álljanak ki magukért. Ez a viselkedésminta, amelyet már kis gyerekkortól hangsúlyozták az embereknek, megjelenhet később a munkahelyen is. Ezért is fordulhat elő, hogy egy férfi talán egyszerűbben tud utat törni magának egy ugyanolyan képességekkel rendelkező nővel szemben. Valószínűleg ennek is köszönhető, hogy a klasszikus vezetélméletek úgy írják le a jó vezetőt, mint aki domináns, markáns, magabiztos, célratörő és esetleg alkalmanként agresszív is. Ezeket a tulajdonságokat pedig sokan a férfi nemhez kötik, hiszen náluk fordulnak elő jellemzőbben ezek a jellemvonások (Kázmér-Mayer–Czibor, 2019).

Fontos megemlíteni a munkaerőpiaci nemi egyenlőtlenséget is. Sokan tévesen azt hiszik, hogy ez csak a nőkre vonatkozik, azonban férfiak között is találhatunk rá példákat. Ez az eset akkor fordulhat elő, ha olyan területen vállalnak el munkát, amit jellemzően az egyik nem ural. Ilyen lehet például ha egy főleg nőkből álló tanári kar élére férfi igazgatót választanak, vagy női példát nézve, ha egy autógyár egyik részlegén egy nő áll a vezetői szerepben. Ebben az esetben viszonylag hasonló előítéletekkel kell megküzdnie mindkét nemnek (Kázmér-Mayer–Czibor, 2019). Ezekben a helyzetekben különösen fontos, hogy milyen vezetői stílussal irányít az ember. Tudni kell alkalmazkodni a körülményekhez, hiszen akkor lesz valakinek hatékony a vezetési stílusa, ha ismeri a stílusokat és azokat az alkalmazottak igényeihez mérten képes is alakítani. Előfordulhat az is, hogy azért tesznek be nőt vezetői beosztásba, mert kritika érte a céget, hogy nincsenek jól elosztva a nemi arányok, és ezt így akarják megoldani. Ez igazából senki részére nem megoldás. Az újdonsült női vezető esetleg rájöhet miért is léptették elő, ami rossz érzéssel töltheti el, a vállalat részéről pedig tulajdonképpen a probléma ignorálásának is tekinthető. Hiszen nem egy olyan megoldási tervet hajtott végre, ami hosszútávon eredményeket is hozna, hanem gyorsan akarta orvosolni a problémát. Én úgy gondolom, hogy az a feltételezés, hogy a férfiak hatékonyabbak és sikeresebbek a vezetői pozíciókban, nem állja meg a helyét. Véleményem szerint egyáltalán nem kellene különbséget tenni a férfiak és nők között, hiszen minden ember különleges és mindenkinek mások az erősségei és gyengeségei. A nők és férfiak egyaránt egyedi elemekkel tudják gazdagítani a saját vezetői stílusukat, amiből ugyebár nincs egyetlen egységes modell a sikerességet figyelembe véve.

Elmondhatjuk tehát, hogy a nemi különbségek igenis szerepet játszanak a vezetői stílusnál is. Ehhez hozzájárulhat, a már kicsi kortól elkezdett más típusú bánásmód, hiszen eltérő viselkedésért jutalmazták és büntetik a kisfiúkat és kislányokat. A nemi különbségek vizsgálata azért bírhat nagy jelentőséggel, mert jelenleg a női munkavállalók sok esetben

negatív diszkriminációval szembesülnek előléptetési helyzetben. Az ilyen előítélek elosztatása szükséges, hiszen akár hatással is lehet a szervezetek gazdasági sikereire is, mert a női jelöltek bevonásával bővíthet a vezetői pozíciókra pályázó lehetséges jelöltek száma. Fontos megemlíteni, hogy a nemi különbségek áthidalása nem lehetetlen (Kázmér-Mayer–Czibor, 2019). A vezetés és a vezetői stílus is tanulható és fejleszthető készségek, tehát nem szabad, hagyni a nemi különbségek negatívan hassanak vezetési stílusra.

2.3. Vezetési stílus elméletek

A vezetési stílusokat régóta vizsgálják. Mióta felfedezték, hogy mennyire nagy jelentőséggel is rendelkezik valakinek a vezetői stílusa, elkezdték ezt kutatni és részletesen elemezni is. A vezetői stílus fogalmának és befolyásoló tényezőinek megismerése után összegyűjtöttem a különböző, vezetői stílusra vonatkozó elméleteket. Azt elmondhatjuk, hogy a vezető akkor számít igazán hatékornak, ha képes a viselkedési stílusát igazítani az alkalmazottak igényeihez, valamint a helyzet jellegéhez. Ez is hozzájárul ahhoz, hogy a sikeres vezető részére nincs egy egységes modell kialakítva (Kolzow, 2014).

A vezetési stílusokat az időben különböző módon csoportosították. A történelem során több kutató is összegyűjtötte a különböző vezetési stílusokat, azonban ezek általában mind eltérnek. Azt megállapíthatjuk, hogy a különböző csoportosítást alapján három fő irányzatot emelhetünk ki, amelyek alapján kategorizálták a vezetési stílusokat. A következő fejezetben ezeket fogom ismertetni, valamint a 90-es évekből származó új irányzatokat is bemutatom.

2.3.1. Tulajdonságelméleti irányzat

Az elmélet képviselői azt vallották, hogy a különböző személyes tulajdonságok alapján meg lehet magyarázni a vezető hatékonyságát. Szerintük attól függ egy vezető hatékonysága, hogy milyen készségekkel, képességekkel, személyiségjegyekkel rendelkezik a vezető. Tehát ennek az irányzatnak a képviselői a tulajdonságokra helyezték a hangsúlyt, azonban ez az elmélet a gyakorlatban nem állja meg a helyét. Egy fontos dolgot nem vettek figyelembe, ez pedig a vezető és beosztottak közötti kapcsolat. Hiába rendelkezik valaki egy nagyon pozitív személyiséggel, nem biztos, hogy jó vezetővé válhat. Természetesen vannak olyan tulajdonságok, amelyek megkönnyítik a vezetővé válást, de erre nincs egy egységes mintázat (Dajnoki, 2015).

Ehhez az irányzathoz rengeteg kutatás készült. Ezek közül egyet emelnék ki, azt pedig a Gyökér Irén, Finna Henrietta és Daruka Eszter által írt Menedzsment alapjai cikkében található meg. Ők azt mondták, hogy vannak olyan bizonyos készségek, amelyek hozzájárulnak a vezető sikerességéhez. Az általuk meghatározott készségek négy csoportba sorolhatók. Az elsőbe az intellektuális készségek tartoznak, amelyek például az elvonatkoztatás és logikus gondolkodás.

A második csoportba többek között a kezdeményező készség, teljesítmény motiváció tartoznak, amelyek összefoglalóan vállalkozói készségek néven használhatunk. A másik két csoportot az érzelmek alakítják. A harmadik csoport a szocio-emocionális készségekből áll, amihez például a stabilitás és alkalmazkodás is tartozik. Az utolsó csoportba pedig az interperszonális készségek tartoznak, ezekhez sorolhatjuk az önbizalmat, a kommunikációs készséget és a bizalmat is (Gyökér et al., 2014). Fontos azonban megjegyezni, hogy hiába soroltak fel a kutatások számos készséget és tulajdonságot, amelyek a sikeres vezetőt jellemezhetik, megállapíthatjuk, hogy nem ezek befolyásolják egyedül a vezető alkalmazott stílusát és magatartását (Dajnoki, 2015). Véleményem szerint, ha valaki csak ezt az irányzatot követi, nem feltétlen lehet belőle sikeres vezető. Úgy gondolom, hogy nem célszerű csak a készségekre és tulajdonságokra hagyatkozni, hiszen a vezetés egy tudományág és jó vezetővé is gyakorlat után válhat valaki. Ezért hasznos ismerni a különféle vezetési stílusokat.

2.3.2. Magatartáselméleti irányzat

Ezen irányzat követői, mint ahogy a névből is kiderül a vezetők magatartását és a viselkedésüket veszik alapul, valamint ezt elemzik. Az elemzések alapján tettek kísérletet vezetői stílusok kialakítására. Számukra a legfőbb szempont a vezetők magatartásának és viselkedésének hatása az alkalmazottak teljesítményére és hangulatára. Ezek alapján két csoportot különíthetünk el a magatartási irányzat szerint, amelyeket a döntésközpontúnak és személyiségközpontúnak nevezünk (Dajnoki, 2015).

Döntésközpontú elmélet

„A döntésközpontú modellek a vezetési stílusokat a vezető döntéshozatali módja alapján tipologizálják. Azt vizsgálják, hogy az egyes vezetők mennyire vonják be beosztottaikat a döntési folyamatba (Szabolcsi, 2016, p. 3.)”.

a. Lewin modellje

Az ide tartozó egyik legkorábbi elmélet Kurt Lewin nevéhez kapcsolódik. Lewin a vezetési stílusokat a vezetői akarat érvényesülésére alapozta. Ez alapján ő három vezetési stílust nevezett meg, ezek: az autokratikus stílus, demokratikus stílus és a laissez-faire stílus, ami más néven liberális stílusként is előfordul a szakirodalomban (Dajnoki, 2015). Lewin kutatásai alapján a demokratikus stílust tartotta a legjobbnak és az autokratikust a legkevésbé eredményre vezetőnek. Azonban úgy gondolta, hogy vannak olyan helyzetek, amikor szükség van arra, hogy egy vezető erőteljesebb kontrollt gyakoroljon, ilyen esetben az autokratikus vezetési stílus alkalmazására szükség lehet. Hasonlóan az autokratikus stílushoz, a laissez-faire-nél is úgy gondolta, hogy bizonyos tevékenységeknél megfelelő lehet, ahol kell az, hogy a csoport nagy önállósággal tudja végezni a munkáját. Lewin kimondta, hogy az egy jó vezető ismérve, hogy

tudatosan alakítsa vezetési stílusát a csoportra és feladatvégzésre gyakorolt hatások és következmények figyelembevételével (Keczer–Szente, 2018).

Az autokratikus stílusú vezetők általában teljesen maguknál tartják a hatalmat. Ennél a stílusnál a hangsúly magán a teljesítményen van és nem az embereken (Amini et al., 2019). Sokszor negatívan ítélik meg ezt a fajta stílust. Erre az adhat okot, hogy az ilyen stílussal vezetőket sokszor főnökösködőnek, diktatórikusnak látják. Mivel a döntések nagy része a vezetők kezében van, ezért a csoport tagjai neheztelhetnek a vezetőre, mert egyáltalán nem hagy lehetőséget arra, hogy ők is elmondják az ötleteiket. Azonban ez a stílus hasznos lehet olyan helyzetekben, amikor gyorsan kell döntést hozni, anélkül, hogy egy nagy csoportot bevonjanak. Akkor lehet még előnyös, ha a vezető a legtájékozottabb, hiszen az gyors és hatékony döntések meghozatalát eredményezheti, amire egyes projekteknél szükség van (Jdetawy, 2018).

A demokratikus stílusra jellemző, hogy habár a végleges döntés a vezető kezében van, de előfordul, hogy felkéri a csoport tagjait, hogy vegyenek részt a döntéshozatali folyamatban. Ez a hozzáállás rengeteg előnnyel jár, hiszen ezáltal a tagok megbecsültnek érzik magukat és ezért még jobban motiváltak, hogy ne csak a pénzjutalomért dolgozzanak keményen. A döntéshozatalba való bevonással egyben fejleszthetők a csoport tagjainak készségei is. Természetesen vannak negatív oldalai is, mivel a részvétel viszonylag sok időt vesz el, ezért ennél a stílusnál jellemzőbb, hogy a feladatok lassabb tempóban kerülnek végrehajtásra. Azonban azt figyelembe kell venni, hogy ilyen vezetési stílus mellett gyakran a feladatok eredménye jobb, mint más stílusnál. Akkor lehet a legmegfelelőbb eredményt elérni, ha a minőség fontosabb, mint a gyorsaság, és ha a csoport munkája nélkülözhetetlen (Bhatti et al., 2012).

A laissez-faire stílus liberális vagy szabadkézi vezetési stílusnak is nevezhetjük. A legjellemzőbb erre a stílusra, hogy a vezető teljes mértékű függetlenséget biztosít a csoport számára. Sokszor előfordul, hogy a csoporttagok saját maguknak tűznek ki célokat és érik is el azokat a vezető bármilyen beleszólása nélkül. A vezető biztosítja az erőforrásokat, azonban a döntéshozatalba nem folyik be és csak kérésére nyújt segítséget. A teljesítményértékelés sem jellemző erre a vezetési stílusra, ahogy a csoportos eseményeken való részvétel sem (Marume–Jaricha, 2016). Azonban ez a fajta vezetési stílus jól működhet nagyon motivált és hozzáértő csoportoknál, illetve kreatív projekteknél (Carlin, 2019).

b. Likert modellje

A következő döntésközpontú elméletet Rensis Likert, amerikai szociálpszichológus dolgozta ki. A Likert féle modell négy különböző kategóriát jelölt meg. Ezeknek az alapja az

volt, hogy az alkalmazottak milyen szinten vesznek részt a vezetési folyamatokban. Likert az alábbi stílusokat határozta meg:

- keménykezű parancsoló (keménykezűen parancsol, a jutalmazást ritkán használja, inkább büntet és fenyeget)
- jóakarató parancsoló (ellentéte a keménykezűnek, inkább jutalmaz)
- konzultatív stílusú vezető (bízik az alkalmazottakban, bevonja őket a döntési folyamatokba, érdeklődik a véleményük iránt)
- vezető részvételi csoportban (bízik az alkalmazottakban, felhasználja az ötleteiket, kikéri a véleményüket, a teljesítményértékelésben részt vehetnek az alkalmazottak, közös célmeghatározás) (Szabolcsi, 2016).

Ezen kategóriák vagy megfeleltethetők (például keménykezű és jóakaró stílus az autokratikus stílussal, részvételi csoport vezető stílus a demokratikus stílussal) vagy átmentet (konzultatív stílus az autokratikus és a demokratikus stílus között) képeznek a Lewin által megfogalmazott kategóriákkal. Likert és az ő munkatársai az elvégzett kutatásaik alapján a részvételi csoport vezetője stílust gondolták a legeredményesebbnek a vezetés hatékonyságának növelésekor (Szabolcsi, 2016).

c. Tannenbaum és Schmidt modellje

A Robert Tannenbaum és Warren Schmidt által megalkotott modell is az alkalmazottak vezetési folyamatokban való részvételét helyezte előtérbe. Tannenbaum és Schmidt fontosnak tartotta a munkamegosztás a döntési folyamatok figyelésénél. Az ő modelljük egy hétfokozatú skála, aminek a következők a jellemzői:

- „A vezető döntést és azt közli a beosztottakkal (autokratikus)
- A vezető magyarázattal elfogadja a döntést, „eladja” a döntést, előzetesen kérdez (patriarchális, másnéven kulturált autokrata).
- A vezető ötleteket ad és kérdéseket provokál, egy döntés elfogadása párbeszédet igényel (tanácsadó)
- A vezető bejelenti a döntéshozatalt, és úgy tűnik, hogy azt meg lehet változtatni egy beosztottak véleménye alapján (kooperatív)
- A vezető ismerteti a problémát, javaslatokat kér, majd ezt követően döntést hoz (résztvevő)
- A vezető határozza meg a határokat és kéri a csoport döntését (demokratikus I.)
- Egy vezető koordinátorként működő megengedi, hogy egy beosztottak az általa megadott ellenőrző pontokon belül önállóan működjenek (demokratikus II.) (Dajnoki, 2015, p. 88.).”

Személyiségközpontú elmélet

A személyiségközpontú elméletet a kutatók azért alkották meg, mert úgy gondolták, hogy a vezető személyiségét is érdemes alapul venni. Ez alapján két fő kategóriát lehet ennél az elméletnél megkülönböztetni. A két kategória alapját a figyelem irányultsága adja, tehát ennek értelmében elkülöníthetjük azt, amikor a vezető a feladatra koncentrálnak, és amikor a vezető a munkatársakkal való jó kapcsolat kialakítására és fenntartására koncentrálnak (Szabolcsi, 2016).

a. Michigan-i és Ohio-i Egyetemek modelljei

A Michigan-i és Ohio-i Egyetemek kutatói a vezetési stílusokat a korábban is említett vezetői figyelem alapján különítették el. A Michigan-i Egyetem kutatói megfigyeltek különbségeket a feladatra koncentrálnak és az emberekre koncentrálnak vezetők között. A feladatra koncentrálnak vezetők jellemzően egy szigorúbb, szorosabb felügyeletre és folyamatos követésre törekşenek. Legfőbb prioritása a kiadott feladat elvégzése. Mivel számára a hatékonyság a végső cél, ezért a pontos utasítások végrehajtását határidőhöz köti, valamint ezt megelőzően sok időt tölt el tervezéssel. Ezzel szemben az emberekre koncentrálnak vezető számára egy összetartó csapat kialakítása a cél. Sokat foglalkozik a dolgozói elégedettséggel, ezért támogatja és bízik is az embereiben (Keczer–Szente, 2018). „Az Ohioi Állami Egyetem modellje a vezetői stílusok két fő típusát „kezdemenyezés-strukturálás”-ként és „figyelem”-ként nevezi meg. A modell nagyfokú hasonlóságot mutat a Michigani Egyetem modelljével (Szabolcsi, 2016, p. 5.)”.

b. Blake-Mouton modellje

A személyiségközpontú elmélethez tartozik még Robert R. Blake és Jane Mouton modellje. Ők egy rácsmodellt alkottak meg a vezetői figyelemre alapozottan. Úgy gondolták, hogy egy vezető a feladatközpontúság és a beosztottközpontúság dimenzióinak elemeit vezetői stílusában keverheti. Az ő modelljük egy 81 mezőből álló modell, amelyben 81 különböző vezetési stílust határoztak meg. Ebből a 81-ből öt darab stílust emeltek ki, mint legjellemzőbbek. Ezek pedig a csoportközpontú, emberközpontú, kompromisszumos vezetés, ’fél-vezetés’ és a hatalom-engedelmesség. Úgy gondolták, hogy a csoportközpontú vezetés a leghatékonyabb vezetési stílus. Azért gondolták így, mert ebben a típusú vezetésben a vezető ugyanolyan mértékben figyel a feladatokra és az alkalmazottakra. Ha ez ilyen harmóniában tud működni, az hatással lesz az eredményekre is, ami a vállalat sikereit okozhatja (Szabolcsi, 2016). Arra is rámutattak, hogy a vezetők általában kétféle vezetői stílussal rendelkeznek, az elsődleges, amelyet a legtöbb szituációban alkalmaznak és a másodlagos, vagy másnéven tartalék stílus. Ehhez a stílushoz akkor fordulhatnak, ha nagy nyomás alatt kell teljesíteniük vagy a szokásos megoldások nem vezetnek célra (Dajnoki, 2015).

2.3.3. Kontingenciaelméleti irányzat

A kontingencia elméleteket más néven szituációs modellnek is hívjuk. Az előzőkben bemutatottakkal ellentétben nem határoz meg egyetlen legjobb vezetési stílust. Olyan vezetési stílus kialakítására törekszik, ami szituációs tényezőktől (kontingenciáktól) függ. Az irányzat képviselői úgy vélték, hogy a vezetési stílust a vezető közvetlen környezete határozza meg. Szerintük ehhez négy tényezőt kell figyelembe venni, hiszen kellenek támpontok a folyamatosan változó környezet mellé. Ezen négy tényező közül az első maga a vezető és az ő személyisége és stílusa. További tényezők még az alkalmazottak és a képességeik, hozzáállásuk, maga az elvégzendő feladat céljai és követelményei, valamint a feladat-környezet és annak értékei és előítéletei (Husti, 2011).

a. Fiedler modellje

A Fred Fiedler féle modell a személyiségközpontúelméletekhez is sorolható. Fiedler elmélete azon alapszik, hogy a vezetési stílus és a vezetési helyzet egyaránt meghatározza a csoport teljesítményét. A vezetési helyzetre nézve három tényezőt emelt ki, amelyek a vezető-alkalmazott kapcsolat, a hatalmi helyzet, valamint a feladat strukturáltsága. Ezek mind lehetnek jók vagy rosszak a kapcsolatot illetően, erős vagy gyenge a hatalmi helyzetet nézve, és strukturált vagy nem strukturált a feladatot tekintve. Ezek alapján kétféle vezetési stílust különböztet meg. Fiedler szerint a vezetési stílus lehet kapcsolatorientált vagy feladatorientált. Úgy gondolta, hogy az alkalmazott vezetési stílusok olyan jellemzők, amik a személyiség mélyén találhatók, és ezek tulajdonképpen nem változtathatók meg (Dajnoki, 2015).

b. Hersey-Blanchard modellje

A Paul Hersey és Ken Blanchard által megalkotott modellben nagy jelentőséggel bír az alkalmazottak érettsége is. A vállalati világban nagyon elterjedt, hiszen egy olyan modellt alkottak meg, amely könnyen átlátható. Szerintük az alkalmazottak érettségének nagy szerep jut, hiszen nem mindegy mennyire képesek vagy hajlandók elvégezni a kiszabott feladatokat önállóan. Hersey és Blanchard is a kapcsolatorientáció és feladatorientáció dimenziók mentén határozott meg négy különböző vezetési stílust. Modelljükben a stílusokat S betűvel, míg az érettséget M betűvel jelölték. Az általuk meghatározott vezetési stílusok a következők (Szabolcsi, 2016):

-S1 Utasító vezetés: világos, egyértelmű utasítások jellemzik, viszont gyenge a kapcsolatorientáció. A vezető konkrét elképzelésekkel rendelkezik, amit el is mond az alkalmazottnak. Az újonnan belépő dolgozók esetén ideális lehet, hiszen nekik az érettségi szintjük még alacsony.

-S2 Elfogadtató vezetés: a kommunikációra, ami itt kétirányú, és motivációra alapozva igyekszik bizalmat kialakítani az alkalmazottakkal. A döntések a vezető kezében vannak, de a feladatokat részletesen elmagyarázza. Jellemző erre a stílusra az erős feladat és kapcsolatorientáltság. Olyan kezdő dolgozók esetében lehet megfelelő, akik még tapasztalatlanok.

-S3 Bevonó vezetés: A vezető igyekszik mindenkit bevonni a döntéshozatalba és ennek eredményeként a vezető és a csoport együtt hoz döntést. Ennél a stílusnál az alkalmazottak már érettek és támogatva érezhetik magukat, hiszen már képesek egyedül is döntést hozni, de a bizonytalanságuk leküzdéséhez járul hozzá. A kapcsolatorientáltság magas, azonban a feladatorientáltság gyenge ennél a vezetési stílusnál.

-S4 Delegáló vezetés: Ennél a vezetési stílusnál a kapcsolat- és feladatorientáltság szint egyaránt gyenge. A vezető önállóságot biztosít az alkalmazottaknak, ők szabják meg a célokat és oldják meg a problémákat. A vezető ennél a stílusnál inkább csak támogatással járul hozzá a munkához, ez azért is lehet így, mert az alkalmazottak már magas érettségi szinttel rendelkeznek (Sipos et al., 2014).

„A modell előnye, hogy világos iránymutatást ad a vezetési stílusok alkalmazására, ugyanis a nem megfelelően megválasztott vezetési stílus sikertelenséghez, kudarchoz vezethet. Ugyanakkor azt sem szabad elfelejteni, hogy a beosztottak érettsége változó (pl. új, kihívást jelentő feladat esetén alacsonyabb érettségi szintre csúszhat a beosztott), vagyis alkalmazása rugalmasságot igényel a vezetőtől. (Dajnoki, 2015).”

2.3.4. 90-es évekből származó új irányzatok

A mai fejlődő világban egyre több új modell jelent meg a vezetési stílussal kapcsolatosan. Az egyik legismertebb ezek közül az üzletkötő és átalakító vezetés, vagy másnéven tranzakciós és transzformációs vezetés. Ennek a két vezetési modellnek a megfogalmazása James MacGregor Burns és Bernard M. Bass nevéhez köthető.

Leggyakrabban az MLQ nevű kérdőív alkalmazásával kutatják ezt a két vezetési stílust. Az MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) egy többfaktoros kérdőív, amelyet azért hozott létre Bruce J. Avolio és Bernard M. Bass, hogy a különböző vezetési stílusokat tudják vizsgálni és értékelni. 36 elemből áll, amelyek a vezetési stílusokra vonatkoznak, és 9 elem vonatkozik a vezetői eredményekre. A kérdőív 9 vezetői magatartást és 3 féle vezetési stílust különít el, ezek a tranzakciós (üzletkötő), transzformációs (átalakító) és laissez faire stílusok (Balassa, 2013).

A tranzakciós vagy üzletkötő vezetési modell lényege, hogy a vezető jutalmazza az alkalmazottakat az elvégzett munkájuk miatt. Ezt alkalmazottakkal való kapcsolatba lépés

formájában teszi meg, ezáltal fel tudja ismerni, hogy mit várnak a beosztottak a munkavégzéstől. Ezután az elvégzett munkájukért jutalmat ajánl fel, így tudja biztosítani, hogy a beosztottak saját érdekükből végezzék el a munkát, valamint az elvárásainknak is eleget tud tenni. A tranzakciós vezetőre jellemző, hogy törekszik arra, hogy a beosztottai a teljesítményüktől függően megkapják mindazt, amire igényük van a munkavégzés során (Bakacsi, 2010).

Ennél eltérőbbek a jellemzői a transzformális vagyis átalakító vezetőnek. Itt nincs meg a tranzakciós vezetés során megjelent üzleti kapocs a vezető és a beosztottak között, mivel a transzformális vezető arra törekszik, hogy a célok találkozzanak. Jellemző a szoros vezető-beosztott viszony annak érdekében, hogy az elköteleződés kölcsönös legyen és mindkét fél érdekei érvényesüljenek. Az átalakító vezetési modellben megjelenik az egymás támogatása, valamint az erkölcsi viszony is, mivel a szervezeti célok összekapcsolódnak az emberi célokkal. A transzformális vezetési stílussal rendelkező vezető el tudja érni, hogy az alkalmazottak elkötelezettebbek legyenek a kitűzött célok iránt és a szervezet érdekét helyezték előtérbe a sajátjuk helyett (Bakacsi, 2010).

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Anyag

Az Anyag és módszer részben bemutatom a szervezetet, ahol a témámat vizsgáltam, valamint ismertetem a módszereket, amelyeket alkalmaztam. Az általam választott szervezetet egy hajdúszoboszlói szálloda, a Hotel Silver****, ahol a szakmai gyakorlatomat is töltöttem, így több lehetőségem volt személyesen is megtapasztalni a szervezet sajátosságait.

A Hotel Silvert a Geotherm Üdülő Kft. üzemelteti Hajdúszoboszlón, amelynek a fő tevékenysége a szállodai szolgáltatás. A Geotherm Üdülő Kft. 1989. július 1-jén alakult, jelenlegi tulajdonosi szerkezetét 1997-ben vette fel. A Hotel Silver 1998. május 1-jén nyílt meg, akkor még csak egy alapszoba résszel. A tulajdonosa az évek során folyamatosan bővítette és fejlesztette, aminek az az eredménye, hogy a hajdúszoboszlói Mátyás Király sétány mindkét oldalán van épülete. A szálloda elhelyezkedés szempontjából a város szállodanegyedében, a városi fürdőtől csupán 5 perc sétára található. A két épületben 170 szobát üzemeltet, valamint egy fióktelepként üzemelteti a Silver Majort, ami főként külső rendezvényhelyszínként szolgál. A Hotel Silver rendkívül széles skálájú szolgáltatásokat kínál, amelyek közül a legjelentősebb a wellness részleg. A termál medencékkel együtt összesen 10 medencét üzemeltet a szálloda, amelyek közül több szabadtéri. További szolgáltatások közé tartozik még a konferenciatermek biztosítása, valamint az szálloda főépületében található étterem, amely 400-450 fő befogadására képes. A Hotel Silver Kelet-Magyarország egyik leghíresebb és legszínvonalasabb szállodája. Nagyon büszkén mondhatják el magukról, hogy az elmúlt 5 évben ők nyerték el az „Év Szállása” díjat, amely a Szállás.hu által rendezett szállodák közötti verseny közönségdíja. Ebben a kategóriában a Hotel Silver minden alkalommal az első helyen végzett, amely mutatja, hogy a vendégek által mennyire kedvelt szállásadó egység. Erre az elismerésre rendkívül büszkék, és különösen fontosnak tartják, hogy a közönségdíjat nyerik el már több éve.

A szálloda jelenlegi foglalkoztatotti létszáma kb. 92 fő, ami a koronavírus előtti helyzetben lényegesen magasabb szám volt. A szervezet nem rendelkezik HR osztállyal, a HR feladatokat több különböző ember végzi el. A Hotel Silver szervezettípológiáját tekintve a funkcionális szervezet típusába tartozik.

Módszer

A módszer részben ismertetem, hogy pontosan mit is választottam az elemzés módszereként. A szakirodalmi feldolgozást kiegészítve primer kutatást végeztem a szállodánál. A primer kutatásom alkalmával kvalitatív és kvantitatív felmérést is végeztem. Azért volt fontos számomra, hogy mindkét módszert alkalmazzam, mivel a témámat szerettem volna olyan

módon megvizsgálni, amely során a kvalitatív módszer által nyert új információkat a kvantitatív módszerrel alátámaszthatom.

A különböző kvalitatív felmérések közül én a félig strukturált interjút választottam. Úgy gondoltam, hogy ezzel a módszerrel részletesebb válaszokat kaphatok, valamint jobban beláthatok a vezetés jellegébe a Hotel Silver-nél. A félig strukturált interjút a Hotel Silver gazdasági igazgatójával folytattam le, ami telefonon keresztül történt meg. Az interjúvázlatban (1. sz. melléklet) saját kérdéssor került összeállításra, amelyben a kérdéseket a szakirodalmi feldolgozásra, valamint Mrena et al. (2019), Keczer–Szente (2018) és Berde (2015) gondolataira alapozva fogalmaztam meg. Interjúalanyom végig nagyon segítőkész volt, már a megelőző beszélgetések alatt is, és biztosított az interjút követően, hogy ha bármilyen további kérdésem lenne, örömmel válaszol és nyugodtan kereshetem. Az interjú lefolytatása 2020. november 18-án történt. Az interjúvázlatban a 20 kérdést három csoportra osztottam, amelyek a következők: általános információk, vezetésre vonatkozó kérdések és a vezetési stílusokra vonatkozó kérdések. Ezek nagyobb részben nyitott kérdések voltak, de főleg az interjú elején zárt kérdéseket is tettem fel.

A kvantitatív felmérésem egy kérdőíves vizsgálatban valósult meg. A 20 kérdésből álló kérdőívemet a Hotel Silver 50 dolgozója töltötte ki. A kérdőív (2. sz. melléklet) saját szerkesztésű, az abban szereplő kérdések főként feleletválasztós típusúak voltak, megjelent saját válasz beírására alkalmas kérdés, valamint Likert típusú értékelőskálával rendelkező kérdés is. A kérdések megfogalmazása során törekedtem a tömör, rövid, logikailag könnyen követhető kérdések összeállítására. A kérdéseket a félig strukturált interjú eredményei alapján, valamint Derya et al. (2013) és Alkhasawneh (2019) kutatásai és a Proman Consulting (2021) cikke alapján fogalmaztam meg. A Likert típusú értékelőskálás kérdések során az 1-es érték az *Egyáltalán nem értek egyet/Egyáltalán nem vagyok elégedett* választ jelentette, míg az 5-ös érték a *Teljes mértékben egyetértek/Teljes mértékben elégedett vagyok* válasz volt.

A kitöltés 2021. augusztus 21-én, személyes módon folyt, a munkavállalók munkaidőben történő megkeresése által. A szállodát tekintve a legforgalmasabb időszakában történt a kérdőív kitöltetése, ugyanis a főszezonban a legmagasabb a foglalkoztatotti létszám is. A kitöltések papírformában érkeztek. A kitöltők között a szálloda minden részlegéről érkeztek válaszok, ennek ellenére a felmérés nem reprezentatív.

A több perspektíva vizsgálatára irányuló módszerekkel az alábbi kutatási kérdéseimre keresem a válaszokat:

1. Hogyan viszonyulnak a Hotel Silver vezetői és dolgozói a vezetési stílushoz?
2. Milyen vezetési stílus jellemzi a szállodát?

3. Befolyásolják-e a különböző munkahelyi szituációk a Hotel Silver dolgozóinak a vezetőikkel és a szervezeti kommunikációval kapcsolatos elégedettségét?

Úgy gondolom, hogy a két módszer együttes alkalmazásával választ kapok mind a három kérdésre, valamint az eredményekből olyan következtetéseket tudok levonni, amelyeket felhasználva hasznos javaslatokat is tehetek a szálloda számára.

4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

4.1. Félig strukturált interjú

A dolgozatomban ezen részben ismertetem az interjúm következtetéseit és az eredményeit. Nagyon hasznosnak éreztem az interjú elvégzését egy a szállodaiparban már régóta tevékenykedő vezetővel. Mivel engem a vezetési stílus fogalma elsősorban a szállodákban végzett munkatapasztalataim útján fogott meg, így mindenképpen ezen a területen szerettem volna kutatást véghezvinni.

A félig strukturált interjúmat a Hotel Silver gazdasági igazgatójával folytattam le. A gyakorlatom során sok időt töltöttem vele, és egy olyan embernek ismertem meg, aki nagyon határozott, de ugyanakkor segítőkész és megértő is. Úgy érzem, jó döntés volt, hogy őt választottam interjúalanyomként, hiszen készséggel válaszolt minden kérdésemre, és egész gyakorlatom során teljes értékű partnerként kezelte. Ki szeretném emelni azt, hogy már a kötelező szakmai gyakorlatom egyeztetésekor kérte, hogy tegeződjünk, ezáltal számomra egyszerűbb volt vele a kommunikáció, és az interjúhoz is megadta az alap, könnyedebb hangulatot. A félig strukturált interjú 20 kérdése három csoportra osztható: általános információk, vezetésre vonatkozó információk és vezetési stílusra vonatkozó információk.

Általános információk

A félig strukturált interjúm első részében általános információkra vonatkozó kérdéseket fogalmaztam meg. Ennek azért éreztem szükségességét, mert hiába töltöttem el a gyakorlatomat a Hotel Silver-nél, túl sok ismeretem nem volt róla. Szerettem volna egy komplexebb képet kapni arról az emberről, aki a Hotel Silver egyik kulcsembere.

Az interjúm ezen részében főleg általános kérdéseket tettem fel a gazdasági igazgatónak, amelyek közül az első az volt, hogy mutakozzon be egy pár szóban. Maga az interjú, mint folyamat egy kicsit nehézkesen indult, amit főleg a telefonos módszernek tudok be, valamint a saját interjúzástamban való tapasztalatlanságomnak. Ezért az interjúm első részében a válaszok viszonylag rövidek voltak. Itt megtudtam, hogy interjúalanyom hivatalos beosztása a hajdúszoboszlói Hotel Silver gazdasági igazgatója, akinek életkora 41-50 év közé esik. Egy igazi vezetőnek mondható, hiszen már külsőre is ez juthat eszébe annak, aki találkozik vele. Interjúm során kitértem az iskolai végzettségre, mivel úgy gondoltam, hogy a vezetési stílus fogalmának előzetes ismeretére is rálátást nyerhetek ezáltal. Mint kiderült pénzügy-számvitel szakon végzett, tehát okleveles közgazdász. Tanulmányait a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karán végezte. Úgy gondolom, hogy ez egy fontos pont volt az interjúm során, hiszen megtudtam, hogy interjúalanyom gazdasági végzettséggel rendelkezik. Ebből én arra következtettem, hogy tanulmányai során valószínűleg tanult vezetéssel kapcsolatos

fogalmakat. Számomra lényeges volt egy iskolai háttér megismerése, hiszen ezek nagyban hozzájárulhatnak akár a vezetői tudásához is, hiszen ahhoz, hogy valaki jó vezető legyen szükséges, hogy legyen egy alap tudása a témában. Érdekelt ezek után természetesen, hogy ismeri-e interjúalanyom a vezetési stílus fogalmát, azonban erre vonatkozó kérdést az interjúm harmadik kérdéscsoportjában tettem fel.

Az interjúm első részében kaptam választ arra, hogy mióta is tevékenykedik interjúalanyom a Hotel Silver-nél. Mint megtudtam, már 2005 óta a szálloda egyik munkavállalója, és az évek során a szervezet egyik legfontosabb emberévé vált. Gyakorlatom alatt is tapasztaltam, hogy ő az igazi központi ember a szállodai munkavállalók között. A kérdéseim között eredetileg nem szerepelt, de kíváncsi lettem és az interjú során mégis rákérdeztem, hogy mégis hogyan került interjúalanyom a szálloda alkalmazásába. Válasza alapján megtudtam, hogy nem egyből vezetőként kezdett el dolgozni a Hotel Silver-nél, amiről azt gondolom, hogy egy jó dolog. Sokan azt mondják, hogy egyből vezető pozícióban kezdeni, nem feltétlen szerencsés, és inkább érdemes a végig járni azon a bizonyos ranglétrán, hiszen a szervezetnél szerzett korábbi tapasztalatok nagyban megkönnyíthetik egy vezető életét. Úgy gondolom, hogy ez interjúalanyom esetében is igaz, hiszen ő elsőként belső ellenőr pozícióban került a szállodához. A belső ellenőri munkakörben való helytállását azzal jutalmazták, hogy ellenőrzési vezetővé léptették elő. Itt már megjelent az életében a vezetői szerep mindennapos alkalmazása, de úgy érzem, ez akkor csúcsosodott ki, amikor 2007-ben, két évvel a szállodához kerülése után gazdasági igazgatói munkakörbe léphetett. Számomra fontos volt, hogy lássam, hol is kezdte interjúalanyom a pályafutását a szervezetnél, és úgy érzem értékes következtetéseket vonhatok le belőle. Elsőként természetesen érdemesnek tartom kiemelni, hogy mivel mindössze 2 év alatt került a mostani pozíciójába, véleményem szerint ehhez elsősorban a kiváló szaktudását köthetjük. Továbbá az is fontos elem, hogy ha nem állt volna jól helyet ellenőrzési vezetőként, akkor további előre lépésre se számíthatott volna. Tehát a vezetői készségeinek is nagy hozzájárulása van ebben a gyors fejlődésben, amit mi sem bizonyít jobban, mint hogy további feladatokat bízta rá és nagyobb felelőssége is lett gazdasági igazgatóként. Mivel már 15 éve ő tölti be ezt a szerepet, úgy gondolom, nyugodtan kijelenthetem, hogy a gazdasági igazgató munkája több mint megfelelő, és okot ad a belé vetett bizalomra.

Számomra a legérdekesebb válasz az első kérdéscsoportban az ide tartozó utolsó kérdés során jött el. Ebben rákérdeztem a bérezési formára, amiben interjúalanyom gazdasági igazgatóként dolgozik. Ekkor megtudtam, hogy a munkája szélesebb körű, mint ahogy az elsőre gondoltam. Mint kiderült, az ő pozíciója nem csupán a gazdasági dolgokkal kapcsolatos, hanem

a vendéglátásban is tevékenykedik. Számomra ez egy újdonság volt, és további gondolatokat ébresztett bennem. Válaszában elmagyarázta, hogy azáltal, hogy ő részt vesz a vendéglátási részben is, jogosult az itt nyújtott teljesítménye - amik főleg a vendégekkel való foglalkozás és az éttermi vezetés - alapján a szervízdíjra is. Visszagondolva örülök, hogy ez a kérdést is felvettem az interjúm kérdései közé, hiszen másképp nem biztos, hogy megtudtam volna, milyen összetett is a gazdasági igazgató pozíciója. Ezzel változott a róla kialakított képem, ami a gyakorlatom során alakult ki bennem. Annak ellenére, hogy mennyire széleskörű feladatokat kell ellátnia a mindennapokban, kívülről azt a benyomást keltette számomra, hogy a stressztűrő képessége igen magas. Úgy gondolom, hogy a stressz kezelésének módja fontos eleme egy ember vezetési stílusának, mivel, ha valaki rosszul kezeli a stresszt hajlamosabb indulatos, felcsattanó, agresszív lenni, ami által ellenséges vezetőnek láthatják a beosztottai.

Vezetésre vonatkozó információk

Az interjúm második részében a vezetéssel, vezetői feladatokkal és készségekkel kapcsolatos kérdéseket fogalmaztam meg. Úgy gondoltam, hogy egy általános áttekintés után érdemes megismerni azt, hogy a Hotel Silver gazdasági igazgatója pontosan milyen feladatokat lát el, hány embert ellenőriz, valamint bizonyos készségekre is próbáltam fényt deríteni. Úgy érzem utólag visszagondolva, hogy az interjú ezen részében tudtam meg a legtöbbet interjúalanyomról, mert itt nagyon nyíltan válaszolt az egyes kérdésekre. Fontosnak tartottam betenni egy olyan kérdést is, amivel a gazdasági igazgató véleményét megtudhattam abban a témában, hogy milyen vezetőnek gondolják őt a munkatársai.

Mint azt már korábban megtudtam interjúalanyom 2007 óta látja el a Hotel Silver gazdasági igazgatójaként a feladatait. Érdekes volt, hogy előbb emelte ki a vendéglátói részen való tevékenységét, mint mielőtt tudatta volna a gazdasági részen ellátott feladatait. Úgy gondolom, hogy ennek csupán egy indoka van, az pedig az, hogy nem szeretne volna, ha bármit kihagyok róla, és szeretne volna, ha teljes mértékben átlátom, mennyire komplex is az ő munkája. Kérdésekre alapos megfontolás után felsorolta, hogy pontosan milyen feladatokat lát el. Gazdasági igazgatóként hozzá tartozik a könyvelő részleg, amik után következik, hogy a különböző banki pénzügyek, utalások, ezeknek felügyelete tartozik a feladatai közé, továbbá fontos elem számára a kapcsolattartás a bankokkal, adóhatósággal, kártyaszolgáltatókkal, illetve önkormányzatokkal. Tulajdonképpen az egész szálloda gazdálkodását ő fogja össze, tehát ő engedélyeztet, utalványoz, valamint bólint rá árajánlatokra bizonyos beszerzésekben. Kijelenthetjük, hogy gazdasági szinten ő fogja át az egész szállodát. Ebből az okból is nagyon örülök, hogy vele készíthettem el az interjúmat, hiszen mint ahogy a feladataiból is kiderült, a szervezet egészét átlátja. Nem csak a felelősségi köre nagy, de rálátása is, hiszen széleskörű

feladatokat lát el a szálloda több részén is. Érdekes pont volt az interjú során, amikor megkérdeztem tőle, hogy a feladatai közül melyeket végzi el a legszívesebben és mik azok, amiket a legnehezebb feladati közé sorolna. Úgy gondolom olyan válasz hangzott el tőle a legnehezebb feladatokkal kapcsolatban, amit a legtöbb vezető válaszolna, az pedig az volt, hogy stratégiaiilag jó döntéseket hozzon. Kiemelte számomra a vírushelyzetet, amit ahogy mások sem, ők sem láthattak előre, és nehéz döntéseket kell meghozniuk ez alatt az idő alatt. Úgy érzi egy időtálló és jó döntés meghozatala a nehezebb feladati közé tartozik. Véleményem szerint egy vezetőnek fontos, hogy pontosan tudja mik az erősségei és a fejlesztésre váró készségei. Interjúalanyomat én egy olyan embernek látom, akinek az önképe teljesen rendben van, és ezáltal egy nagyon kiegyensúlyozott vezetőnek ismertem meg.

A vezetési feladatok megismerése után éreztem szükségességét annak, hogy alaposabban megismerjem a Hotel Silver szervezeti struktúráját. Kérdésemre alapos választ kaptam, amelyet az 1. ábrán szemléltetek.



1. ábra: **Hotel Silver szervezeti struktúrája**

Forrás: Saját szerkesztés az interjú alapján(2020)

A Hotel Silver szervezeti struktúráját elemezve megfigyelhetjük, hogy a szálloda egyes részlegei mind a gazdasági igazgató és a szállodaigazgató hatásköre alá tartoznak. Az ábrán látható, hogy az egyes részlegek részlegvezetőit kiemeltem, amelynek az volt az oka, hogy a gazdasági igazgató az interjúnk során hangsúlyozta, hogy mennyire is fontos ezeknek a részlegvezetőnek a feladata. Ők irányítják az egyes részlegeket és tartják a kapcsolatot a felsővezetéssel, vagyis a gazdasági igazgatóval és a szállodaigazgatóval. Ez alapján is látszik,

menyire átfogó pozíciót lát el interjúalanyom. Hatáskört tekintve felette csak a tulajdonos áll, aki majdnem napi szinten jelen van a szállodában, amikor is irányítja a feladatokat és megbeszéléseket tart az vezetőikkel. Fontosnak tartottam rákérdezni, hogy a gazdasági igazgató hány alkalmazottat ellenőriz közvetlenül. Erre azt a választ kaptam, hogy akik szorosan hozzá kapcsolódnak az a könyvelési részleg a főkönyvelővel, bérszámfejtővel és a rögzítő könyvelőkkel, összesen 6 ember, továbbá még két éttermi ellenőr. Interjúalanyom egyébként a könyvelési részleggel egy irodában dolgozik, tehát nincs egy külön választott irodája. Azt jegyezte meg ezzel kapcsolatban, hogy ez számára segíti a munkát, ugyanis, ha a csapatának bármilyen problémája van, egyből el tudják érni őt.

Az interjúm kérdései ebben a csoportban kitértek a kommunikációra, valamint a legfontosabb készségekre is. Megkérdezésemre azt mondta, hogy kedvenc feladatai közé tartozik a kapcsolattartás mind a hivatalos szervekkel, mind pedig a beosztottaival. Ezt az oldalát én is megismerhettem, hiszen mindig türelmesen meghallgatta a gondokat és segített megoldást találni a munkatársainak, tehát egy teljesen nyitott vezetőnek láttam én is a gyakorlatom során. Továbbá fontosnak tartottam megkérdezni, hogy milyennek látja interjúalanyom a kommunikáció szerepét a szervezeten belül, valamint milyen kommunikációs eszközöket alkalmaznak. Összességében elmondhatom, hogy főleg a személyes kommunikációt preferálják. A vezetői megbeszéléseket, amelyeket a részlegvezetőkkel tartanak, akkor tartanak, ha az helyzet úgy indokolja. Ezekben általában a tulajdonos is részt szokott venni. Alapvetően napi szinten működik minden részleggel a kommunikáció, ha a személyes mód nem megoldható, akkor a telefont, valamint az e-mailt alkalmazzák. A gazdasági igazgatóra jellemző, hogy munkája összetettsége miatt, nem mindig az irodájában tartózkodik, hanem a szálloda egész területére is elhívhatják. Azonban ilyenkor sem elérhetetlen, hiszen a telefonját mindig magával viszi, és azonnal reagál is a hívásokra. Úgy gondolom, hogy ez egy nagyon pozitív dolog vezetői szempontból, hiszen csak olyan esetben élvezheti egy vezető a beosztottjai bizalmát, ha ők bármikor el tudják érni. A beosztottjaival napi szintű munkamegbeszéléseket szoktak tartani, de ezeket egyszerűen meg tudják oldani a közös irodájukban. A gazdasági igazgató álláspontja a kommunikációval kapcsolatosan az, hogy kiemelkedően fontosnak tartja, és igyekeznek ezt mindig szem előtt tartani. Beismerte, hogy működhetne náluk hatékonyabban is a kommunikáció. Ennek okát a szálloda leterheltségében látja, mivel a nagy leterheltség lassabb információáramlást eredményez. Úgy érzi, ezen a területen fejlődésre szorul a szervezetük.

Az interjúm ezen szakaszában, még mielőtt a vezetési stílus kérdéseire tértem volna, megkérdeztem interjúalanyomat, hogy melyek azok a tulajdonságok képességei, amelyeket

elengedhetetlennek gondol a vezetői munka elvégzéséhez. Erre a következő válaszokat kaptam: következetesség, problémamegoldó készség és kreativitás. Személyes véleményem szerint ezekkel teljesen egyet tudok érteni, hiszen mindegyik készség nagy hatással van a munkavállalók teljesítményére és mindennapi jóllétére. Fontos, hogy egy vezető kreatív legyen, hiszen az egyes új szabályok kidolgozásában és a problémák megoldásában is nagy szerepe van. Ebből következik továbbá a problémamegoldó készség, amely a turizmus-vendéglátás iparágában tevékenykedő vezetők körében elengedhetetlen. Az iparág sajátosságából adódóan akár minden nap keletkezhetnek olyan helyzetek, amik megkövetelik a vezetők problémamegoldó készségét. A következetességre azért van szüksége egy vezetőnek, hiszen a mindennapi munkájának elvégzését befolyásolja. Fontos, hogy a munkatársai ellenőrzése során meglegyen ez a készsége, másként ez akár a szervezet sikerességére is kihat. Interjúalanyom továbbá úgy érzi, hogy a meglévő készségei harmonizálnak a betöltött pozíciójával, de kiemelte, hogy nem minden készségét tudja teljes mértékben hasznosítani.

A lezáró kérdésem is kapcsolatban áll a készségekkel, és a vezetői szereppel, ugyanis itt arra próbáltam rálátást nyerni, hogy a gazdasági igazgató személyes véleménye szerint milyen vezetőnek látják őket a munkatársai és beosztottjai, valamint, hogy ez mennyire egyezik az általam tapasztaltakkal is. Ő azt emelte ki, hogy a személyes beszélgetések és visszajelzések alapján benne egy partnert látnak és nem a főnököt. A nyitott-ajtó elvét követi, tehát nem zárkózik el semmilyen problémától és azokat képességeihez és lehetőségeihez mérten segít megoldani. Érdemes kiemelni, hogy a gazdasági igazgató a beosztottaitól is a „lehetetlen nem létezik” elvet várja el. Személyes tapasztalataim alapján ezeket mindet megfigyelhettem a gyakorlatom során. Úgy gondolom, hogy interjúalanyom jól látja, hogy a munkatársai milyen vezetőnek látják őket. Az irodai dinamika és hangulat teljesen nyugodt volt, és a napok folyamán többször fordultak elő nagy nevetések a munkatársak között, amibe ő is becsatlakozott. Bármilyen probléma adódott, vagy kérdésük volt mindenben a rendelkezésükre állt. Gyakorlatom során olyan vezetőnek ismertem meg interjúalanyomat, akivel szívesen dolgoznék együtt.

Vezetési stílusra vonatkozó információk

Az interjúm harmadik és egyben utolsó kérdéscsoportjában a vezetési stílussal kapcsolatos kérdéseket fogalmaztam meg. Szakirodalmi feldolgozásomban a vezetési stílus fogalmának tisztázása után, kerestem a befolyásoló tényezőket, valamint az egyes vezetési stílus elméleteket is bemutatam. Három fő modell alapján fogalmaztam meg kérdéseket. Az általam használt modellek a Blake-Mouton modell, a Hersey-Blanchard modell valamint a Lewin féle modell voltak. A három modellt azért választottam, mert úgy gondoltam, hogy a

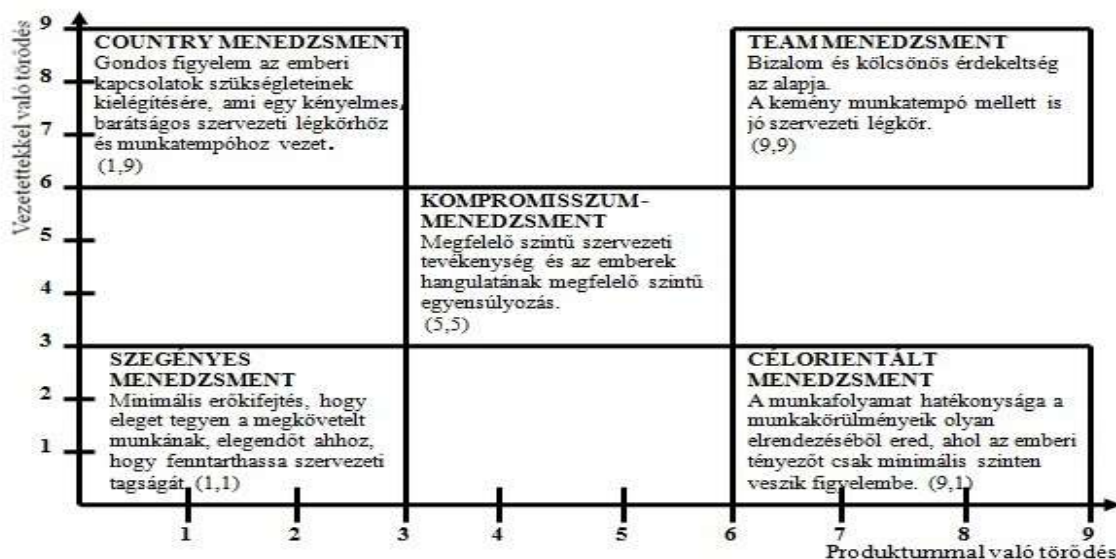
szakirodalmi feldolgozásban bemutatott vezetési stílus elméletek közül mindegyik irányzatból legyen egy modell vizsgálva. Ezért a tulajdonságelméleti irányzatot vizsgálva tettem fel kérdést az előző szakaszban a készségekre. A magatartáselméleti irányzat döntésközpontú elméletébe tartozik a Lewin féle modell, a személyiségközpontú elméletbe pedig a Blake-Mouton féle modell. A kontingenciaelméleti irányzat is vizsgálásra került, hiszen a Hersey-Blanchard modell ide tartozik. Vizsgálatomban az új irányzatokat nem vizsgáltam, mivel elsősorban az volt a célom, hogy kiderítsem milyen a hozzáállása a szervezetnek ehhez a témához, ezért inkább a klasszikus stílusok vizsgálatára fókuszáltam.

Mielőtt rátértem volna a szakmaibb kérdésekre, bevezetesként megkértem interjúalanyomat, hogy jellemezze egy ideális világban milyen vezetési stílust alkalmazna. Ezt úgy írta le, hogy egy ötletelő, problémamegoldásra fókuszáló vezetési stílus lenne, ahol a végső döntés az ő kezében lenne, de kikérné az emberek véleményét. Nyitott lenne a javaslattetelekre és egy-egy problémásabb feladat megoldásában bevonná az érintetteket, valamint brainstorming-ot is bevetne. Ezek alapján arra a következtetésre lehet jutni, hogy számára az ideális vezetési stílus a demokratikus stílusban fogalmazódik meg. A demokratikus vezetési stílus Lewin modelljében került megfogalmazásra, aminek az a lényege, hogy a végső döntés a vezető kezében van, de bevonhatja az alkalmazottakat a döntéshozatali folyamatokba (*Berde, 2015*). Úgy gondoltam, hogy ez egy jó alapot adott a további vezetési stílussal kapcsolatos kérdésekhez, hiszen a stílus, amit leírt, létezik. Tehát pozitív volt számomra, hogy tulajdonképpen egy olyan stílust írt le, amely azon túl, hogy ismert és sok helyen alkalmazzák, a Hotel Silver-nél is sikeres vezetési stílus lehet. Továbbá gyakorlati tapasztalataim alapján úgy gondolom, hogy ez a stílus illik interjúalanyom vezetési stílusára.

Ebben a kérdéscsoportban tettem fel neki a kérdést, amivel arra szerettem volna rájönni, hogy milyen előzetes szakmai tudása van a témában. Miután tisztáztuk, hogy ismeri a vezetési stílus fogalmát, megjegyzete, hogy bár voltak ilyen témával foglalkozó órái, de magától nem tudna egy konkrét vezetési stílust sem megnevezni. Kifejtette véleményét a vezetési stílus fontosságával kapcsolatban is, amely során kiemelte, hogy erősen fontosnak tartja a vezetési stílust. Megjegyezte továbbá, hogy a személyzeti állomány szempontjából tartja ezt kifejezetten lényegesnek. Úgy gondolom, hogy ez a szemlélet teljesen pozitív és a gazdasági igazgató jól látja az összefüggéseket. A vezetési stílus megfelelő alkalmazása a munkavállalók teljesítményére gyakorolja a legnagyobb hatást, ami által közvetetten a szervezet sikerességét is befolyásolhatja. A Hotel Silver esetében egy alapvetőleg sikeres és jól menő szálloda juthat eszünkbe. Azonban úgy gondolom, hogy ezt a kiemelt helyzetét megtarthassa, szükség van arra, hogy a vezetési stílusokat megfelelően alkalmazzák.

A vezetési stílust befolyásoló tényezőkkel kapcsolatos kérdés is szóba került. Interjúalanyom válasza alapján arra a következtetésre jutottam, hogy neki nagyon fontos, hogy jó vezető-beosztott kapcsolat legyen jelen a szervezetben. Ehhez mérten emelte ki a vezető és a dolgozók személyiségét. Tapasztalatom szerint a Hotel Silver-nél a vezető-beosztott viszony megfelelően működik. Amíg a gyakorlatom során ott tartózkodtam, nagyon kellemes és könnyed hangulat uralkodott az irodában. Számomra nagyon pozitív tapasztalat volt ott eltölteni a szakmai gyakorlatomat. Kiemelte még befolyásoló tényezőként a vezetői szakképzettséget és a tapasztalatot. Úgy vélem, hogy ezek ugyanúgy befolyásolják a vezetési stílust, hiszen a szakképzettség megléte jelenti azt is, hogy a vezető ismeri az alapfogalmakat, valamint akár az egyes vezetési stílusokat. Úgy gondolom, hogy a tapasztalat nagyban segítheti a vezetési stílust, hiszen gyakorlás útján lehet a legtöbbet fejlődni.

Az interjúm utolsó kérdései során szándékomban állt megtudni, hogy a gazdasági igazgató milyennek látja a szervezetre jellemző vezetési stílust a Blake-Mouton modell szerint, valamint a saját vezetési stílusát a Hersey-Blanchard és a Lewin modell alapján. A szervezet stílusát kompromisszumos/középutasnak jelölte meg. A Blake-Mouton modell egyik vezetési stílusa a kompromisszumos stílus, aminek jellemzője, hogy a feladatokra és az emberekre egyaránt irányul a figyelem, és az egyensúlyra törekvés az első számú cél (Berde, 2015).



2. ábra: **Blake-Mouton modell**

Forrás: Roóz-Heidrich (2013)

A gazdasági igazgató saját vezetési stílusára vonatkozó kérdések során egyértelműen elmondta, hogy szerinte az ő vezetési stílusa a leírás alapján a demokratikus stílusba illik Lewin modellje szerint. A másik vezetési stílusára vonatkozó kérdés válaszában azonban két választ is megjelölt. Ezek a Hersey-Blanchard modell szerint a bevonó, résztvevő, támogató

stílus, amelyet elsőként emelt ki. Hangsúlyozta továbbá, hogy ahol úgy érzi, hogy a tudása és a képzettsége megvan, ott inkább megmondja, mit, hogyan kell csinálni, tehát a magyarázó stílus is jellemző rá. Interjúalanyom válaszaival egyetérttek a szakmai gyakorlatom alatt tapasztaltak figyelembe vételével. Úgy gondolom, hogy az önképe teljesen reális, és több vezetési stílust is alkalmaz munkája folyamán.

Az interjú zárásaként kitértem a vezetői képzések igényére, valamint arra, hogy a gazdasági igazgató szerint a vezetési stílus hatással van-e a szervezet hatékonyságára. Egyértelműen kijelentette, hogy a vezetési stílus nagyon fontos eleme a szervezetek hatékonyságának, eredményességének. Megjegyezte, hogy a vezetési stílus kihat a munkavállalók mindennapjaira és teljesítményükre is egyaránt. Továbbá kiemelte, hogy egy a szolgáltatóiparban működő vállalat esetén, mint amilyen a Hotel Silver is, különösen fontos szerepe van a vezetési stílus minőségének, hiszen a jól működő személyzethez ez elengedhetetlen. A vezetői képzésekkel kapcsolatos kérdésekre adott válaszaiban kiemelte, hogy ha lenne rá lehetősége, nagyon szívesen részt venne ilyen képzéseken. Válaszában meg is jelölte azokat a területeket, amelyeken fejlődni szeretne, ezek a kommunikációs és problémamegoldó helyzetek. Ezeket egy olyan képzésen tudná elképzelni, ahol személyes oktatás folyik, és szituációs feladatok megoldásával szeretne fejlődést elérni. Válaszai alapján úgy gondolom, hogy a folyamatos fejlődésre vágyó készségei is remek vezetővé teszik. Fontosnak tartottam egy ilyen jellegű kérdés felvételét az interjúvázlatomban, hiszen a vezetést, mint folyamatot állandóan fejleszteni kell.

Az interjú elvégzése után arra a következtetésre jutottam, hogy a Hotel Silver gazdasági igazgatója egy olyan kiváló szaktudással rendelkező vezető, akinek a vezetési stílusa többretek, és azokat a helyzetekhez igazítva használja. A beosztottjaival való kapcsolatára elegendő időt fordít, hiszen az irodájában uralkodó hangulat nyugodt és kellemes. Az itt felderített eredményeket egy további kérdőíves vizsgálat alkalmazásával egészítettem ki és azzal vizsgáltam a Hotel Silver dolgozóinak véleményét.

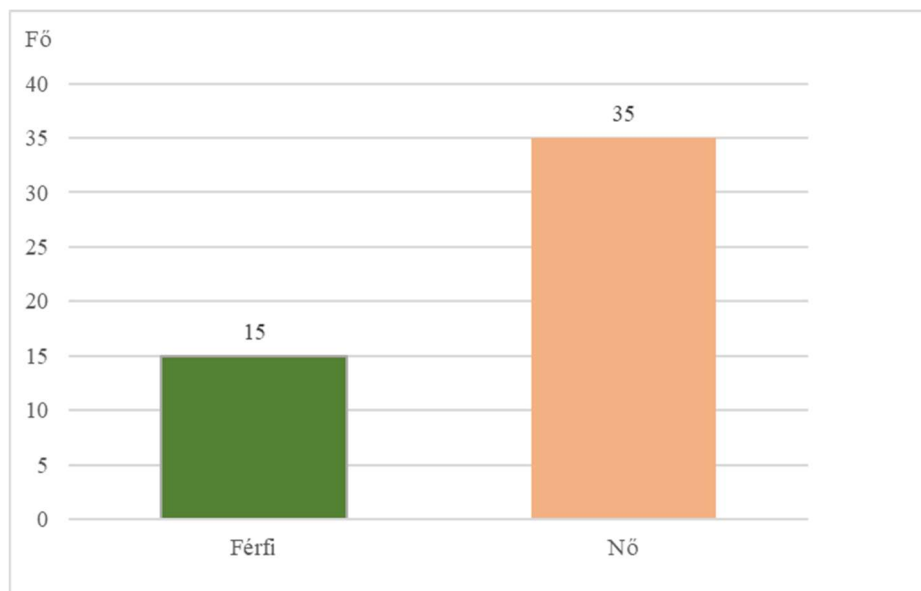
4.2. Kérdőív eredményeinek elemzése

A 20 kérdésből álló kérdőívet a Hotel Silver dolgozóival töltöttem ki. A félig strukturált interjú elkészítése után, úgy gondoltam, hogy szeretném a beosztotti oldalról is a témát megvizsgálni, ezért döntöttem a kérdőíves vizsgálat mellett. A kitöltéseket a szálloda legforgalmasabb időszakában, a főszezonban gyűjtöttem, ugyanis ekkor rendelkezik a szálloda a legnagyobb számú munkaerőállománnyal. Ebben az időszakban maximális foglaltsági szinten működnek, amikor is szükség van minél több munkavállalóra. Mint már említettem a

kitöltéseket személyes megkeresés által papír formában gyűjtöttem. A kitöltési módomban több előnnyel és hátránnyal is járt, azonban összességében elmondhatom, hogy több pozitív gondolattal lettem gazdagabb. Ebben a formában a kitöltők el tudtak mondani nekem olyan dolgokat, amelyre nem lett volna lehetőség online kitöltés során. A kérdőívet a Hotel Silver legutóbbi értesülése szerinti 92 fős foglalkoztatotti állományából 50 dolgozó töltötte ki, a szálloda minden részlegéről. A vizsgálat anonim módon zajlott, valamint nem reprezentatív.

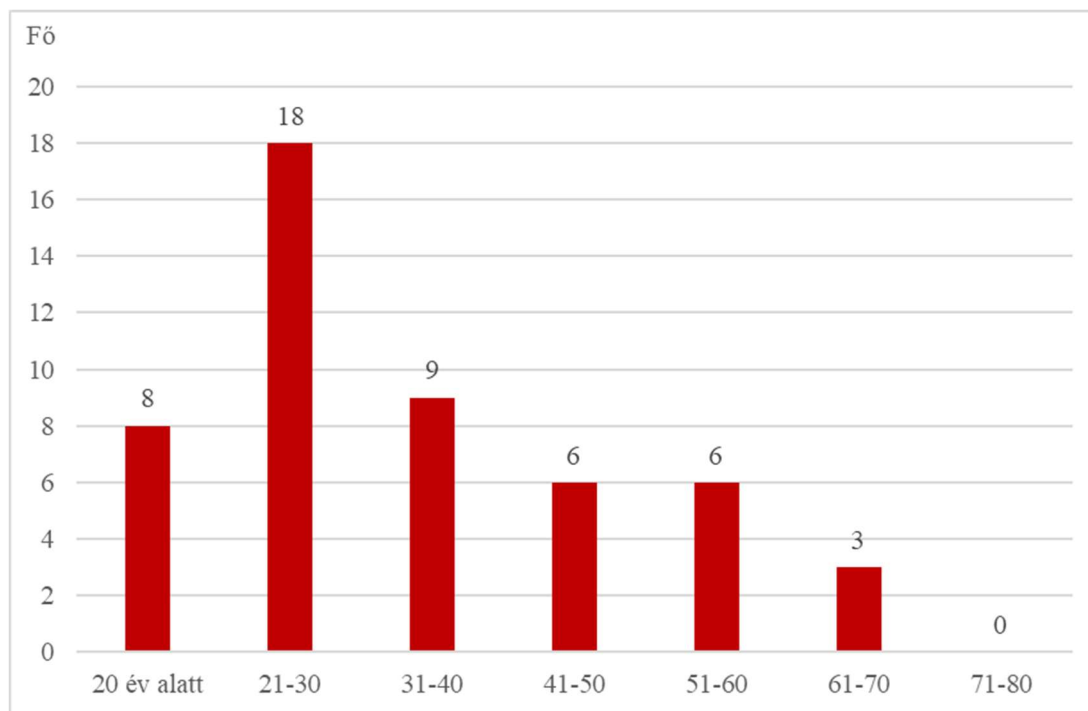
Elsőként a demográfiai adatokat mutatom be. A kérdőívem első tíz kérdésében a dolgozók általános adataira voltam kíváncsi demográfiai, munkaerőpiaci és a szállodával fennálló kapcsolatuk alapján. Az első három kérdés vonatkozott a kitöltők demográfiai adataira.

Az első kérdés a kitöltők nemére vonatkozott, és amint az alábbi 3. ábra is mutatja, a kérdőívet 15 férfi nemű munkavállaló, valamint 35 női nemű munkavállaló töltötte ki.



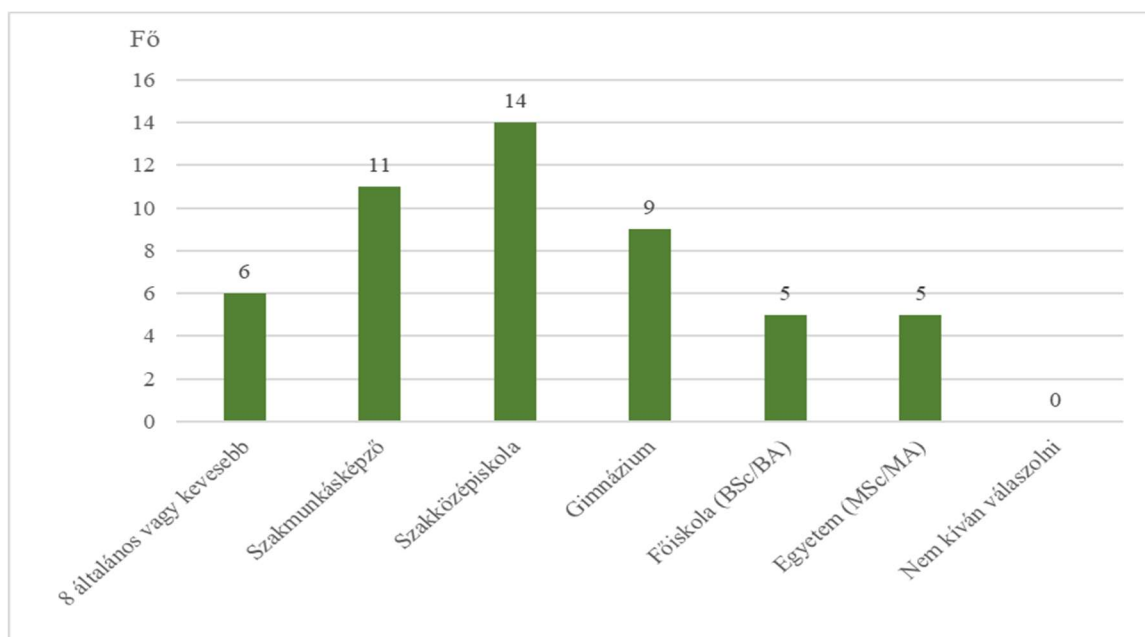
3. ábra: **Mi az Ön neme?**
Forrás: Saját vizsgálat (2021)

A második kérdés a kitöltők korára vonatkozott. A szálloda dolgozói között minden korcsoport jelen van, kivéve a 71-80 közötti életkor, az eredmények a 4. ábrán láthatók. A kitöltőkre jellemző a fiatal és középkorú korcsoportok erősebb jelenléte.



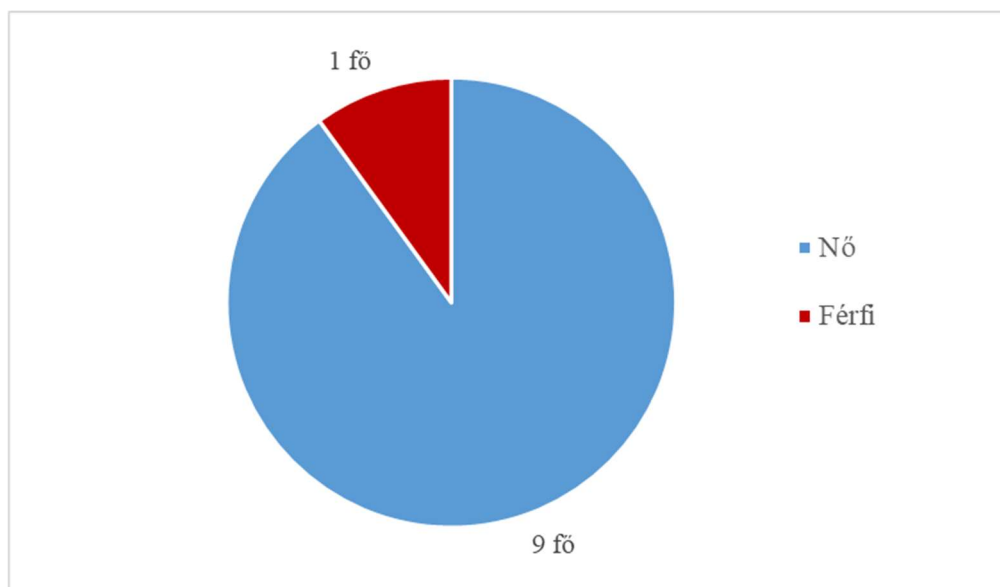
4. ábra: **Mi az Ön kora?**
 Forrás: Saját vizsgálat (2021)

A minta iskolázottságát tekintve a megjelölt válaszlehetőségek mindegyike kiválasztásra került a kitöltések során. Az eredményeket az 5. ábra szemlélteti. A kitöltők között volt 8 általánost vagy kevesebbet végző, valamint egyetemi diplomával rendelkező személy is, de legtöbbjüknek szakközépiskolai végzettsége van, ez 14 főt jelent. A mintára jellemző az alacsonyabb iskolázottsági szint.



5. ábra: **Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?**
 Forrás: Saját vizsgálat (2021)

A magasabb iskolai végzettséggel, főiskolai és egyetemi diplomával rendelkező kitöltők, 10 fő, jellemzően a szálloda Könyvelés, Recepció és Értékesítés részlegén dolgoznak, valamint egy magasabb végzettségű munkavállaló az Éttermi részlegén dolgozik. A kitöltők között nagyobb részben a női nemű beosztottak rendelkeznek magasabb iskolai végzettséggel, hiszen a 10 magasabb végzettségű kitöltő közül 9 női nemű és csupán csak 1 férfi. Ezt szemlélteti a 6. ábra.



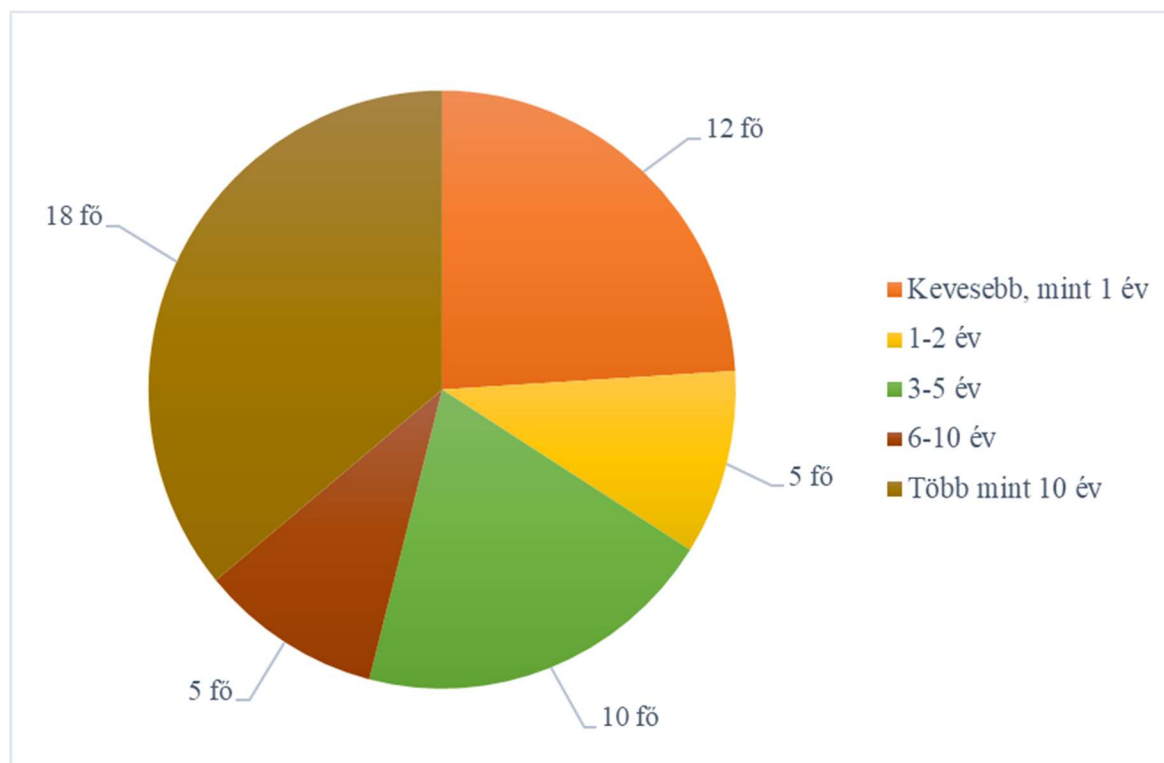
6. ábra: **Főiskolai vagy egyetemi végzettség nemek szerinti megoszlása**

Forrás: Saját vizsgálat (2021)

A vizsgálat 4-7-ig terjedő kérdései az alanyok munkaerőpiaci hátterére vonatkoztak. Ezen kérdések arra irányultak, hogy meg lehessen állapítani a Hotel Silver dolgozóiról, hogy mennyi korábbi tapasztalattal rendelkeznek, valamint hány munkahelyváltásuk történt életük során. Erre azért éreztem fontosnak kitérni, ugyanis a turizmus-vendéglátás iparágán belül nagymértékben jellemző, hogy a munkavállalók gyakran váltanak munkahelyet, és vizsgálatommal igyekeztem kideríteni, hogy a Hotel Silver-nél mennyire állapítható ez meg. A turizmus-vendéglátás iparágában jellemzően jelen van a szezonális kérdés, ugyanis a főszezonban több a vendég, tehát több munkavállalóra van szükség. Ezért általában meg szokott emelkedni a munkaerőállomány a szállodákban, ahogyan ezt a Hotel Silver-nél is tapasztalhattam. Megemlíteném továbbá, hogy a fluktuáció is fontos téma ebben az iparágban, ugyanis annak lehetnek belső, illetve külső okai is. Külső okokhoz soroljuk a munkaerő elvándorlását, egészségkárosodás miatti munkaelhagyást és a nyugdíjazást is. Belső okokhoz tartoznak az elbocsátások, leépítések, a nem megfelelő munkahelyi körülmények és az egyik leginkább gyakori ok, a motiváció és ösztönzés hiánya. Fazekas Lajos kutatásában vizsgálta a fluktuáció mértékét Hajdú-Bihar megye környékén és megállapította, hogy a turizmushoz

szorosan köthető munkáknál jellemzőbb volt a fluktuáció mértéke, míg a könyvelés, marketing, raktározás területén sokkal kevésbé jelent ez meg (Fazekas, 2019).

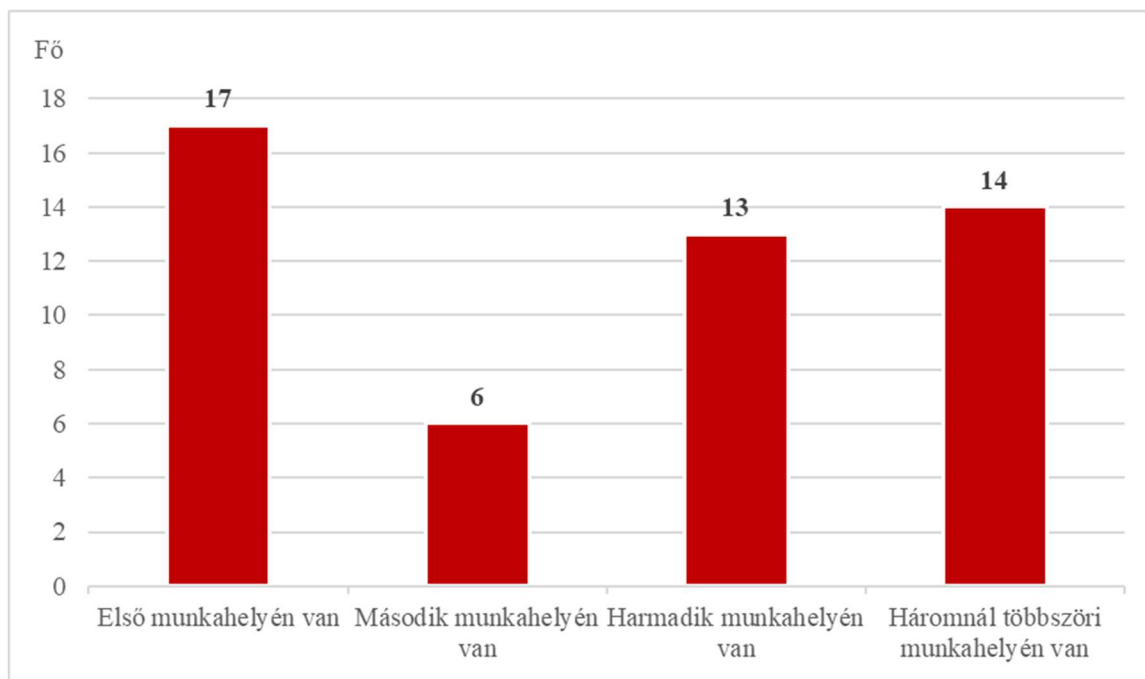
A korábbi munkatapasztalra vonatkozó kérdés (7. ábra) során megállapítható, hogy a kitöltőkre jellemző a több éves munkatapasztalat, hiszen 33 fő rendelkezik minimum 3 évnél több tapasztalattal.



7. ábra: **Hány éves munkatapasztalattal rendelkezik?**

Forrás: Saját vizsgálat (2021)

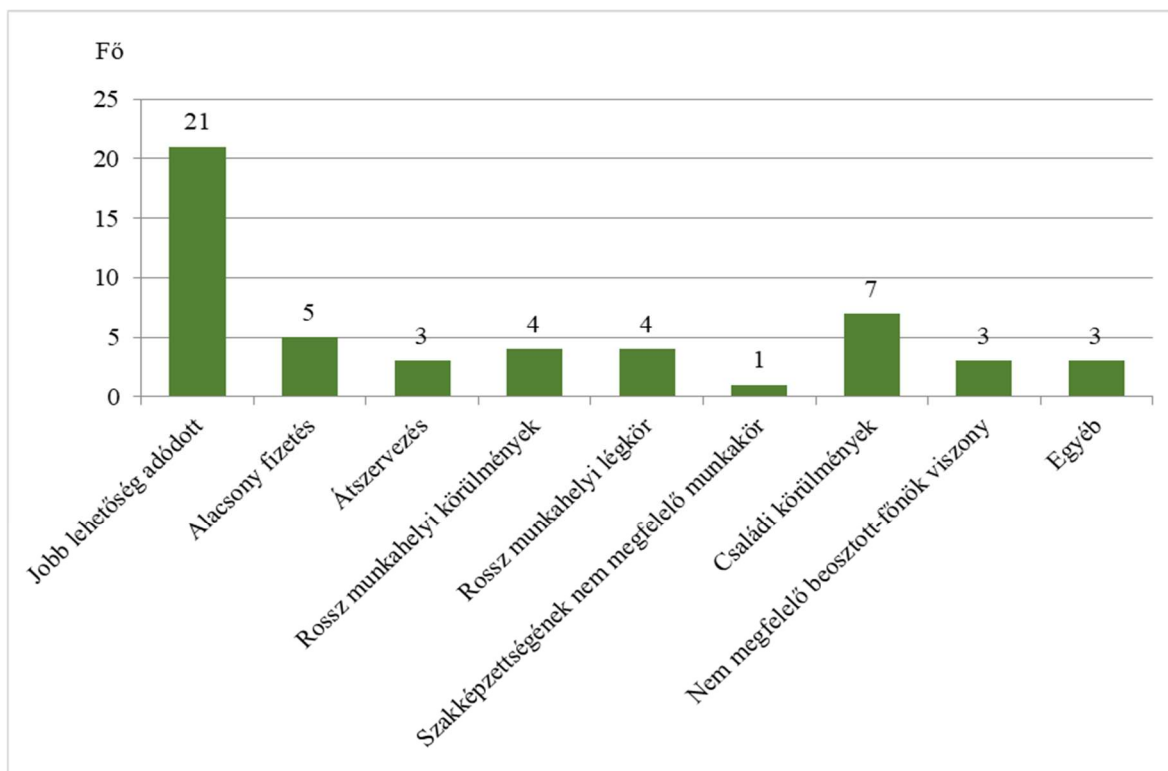
A munkahelyváltások számát vizsgálva megállapítható, hogy a Hotel Silver jelenlegi dolgozóinak nagyobb része, azaz 33 fő, nem az első munkahelyén dolgozik. Az eredmények a 8. ábrán láthatók. Kiemelendő, hogy 27 fő a száma azoknak, akik már 3 vagy annál több munkahelyváltáson vannak túl. Ebben az eredményben felfedezhető az iparágra jellemző többszöri munkahelyváltás, hiszen a kitöltők nagyobb része már több munkahelyváltáson átesett. Úgy gondolom, hogy ez egy fontos adat lehet a szálloda számára is, hiszen megmutatja, hogy a kulcsemberek programjukat érdemes lenne kiterjeszteni és több hangsúlyt fektetni a munkavállalók megtartására.



8. ábra: **Munkahelyváltoztatások száma**

Forrás: Saját vizsgálat (2021)

A következő kérdés a munkahelyváltoztatás okára vonatkozott. Az eredményeket elemezve érdemes megemlíteni, hogy azon válaszadók, akik jelenleg az első munkahelyükön vannak, erre a kérdésre nem tudtak választ adni, ez 16 fő volt összesen. Összesen a vizsgált mintában 34 fő maradt. Az eredményeket a 9. ábra szemlélteti. Itt a lehetőségek közül, amelyekből többet is megjelölhettek a válaszadók, legtöbben, 21 fő, a „Jobb lehetőség adódott” választ jelölték meg. Az „Egyéb” válaszlehetőségre csupán három darab kitöltés érkezett, ezekben a külföldről való hazaköltözés, a költözés, valamint a COVID-19 vírus jelent meg okként.



9. ábra: **Munkahelyváltoztatás oka**

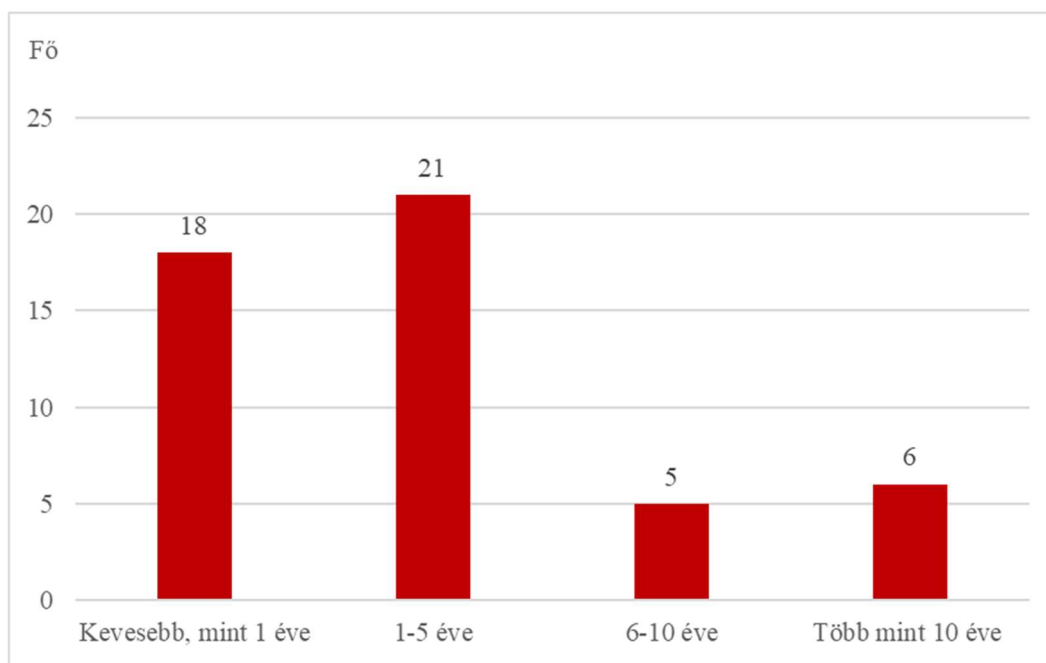
Forrás: Saját vizsgálat (2021)

Mivel ez a válasz széleskörűen értelmezhető, ezért egy pontosító kérdésben többen kifejtették, hogy a „Jobb lehetőség” számukra miben nyilvánult meg. Az itt megjelent válaszok általában a jobb munkakört, a több szabadidő lehetőségét, a jobb munkakörülményt és a magasabb fizetést jelentették.

A kérdőív 8-10-ig terjedő kérdései a kitöltők a szállodával meglévő kapcsolatára irányult. Ezen kérdések a gazdasági igazgatóval lefolytatott interjú elemzésének eredményeként jöttek létre. Az interjú során ismertette velem a Hotel Silver szervezeti struktúráját, ezt alapul véve kerültek megfogalmazásra a „Melyik részlegen dolgozik?” kérdés válaszlehetőségei. A gazdasági igazgató által megjelölt részlegeken kívül a válaszlehetőségek között lehetőség volt egyéb válasz megadására is, és ennek segítségével frissíteni tudtam a szervezeti struktúrát és a kihagyott részlegek (Mosoda, Wellness, Raktár) is beírásra kerültek. A szervezeti struktúrát alapul véve a pozíció megjelölésére irányuló kérdés válaszai is megfogalmazásra kerültek.

A kitöltők szállodával való kapcsolatának felderítésére elsőként az ott munkavállalóként eltöltött időtartamra vonatkozott kérdés. Ahogyan a 10. ábra is mutatja, azok, akik 5 vagy annál kevesebb éve dolgoznak a szállodánál, a kitöltők több mint háromnegyedét jelentik, azaz 39 főt. A turizmus-vendéglátás iparágára jellemző fluktuáció jeleit itt is megfigyelhetjük, hiszen a szállodánál rövidebb ideje dolgozók vannak jelen nagyobb számban a mintában. Ebből a 39

főből, akik 5 éve vagy annál rövidebb ideje dolgoznak a szállodánál, 26 fő az, aki a második, harmadik és annál többszöri munkahelyén van jelenleg. Kevésbé figyelhető meg, hogy a Hotel Silver nagy hangsúlyt fektetne a munkavállalók megtartására, hiszen összesen 11 fő nyilatkozott úgy, hogy 6 éve vagy annál több ideje dolgozik a szállodánál.

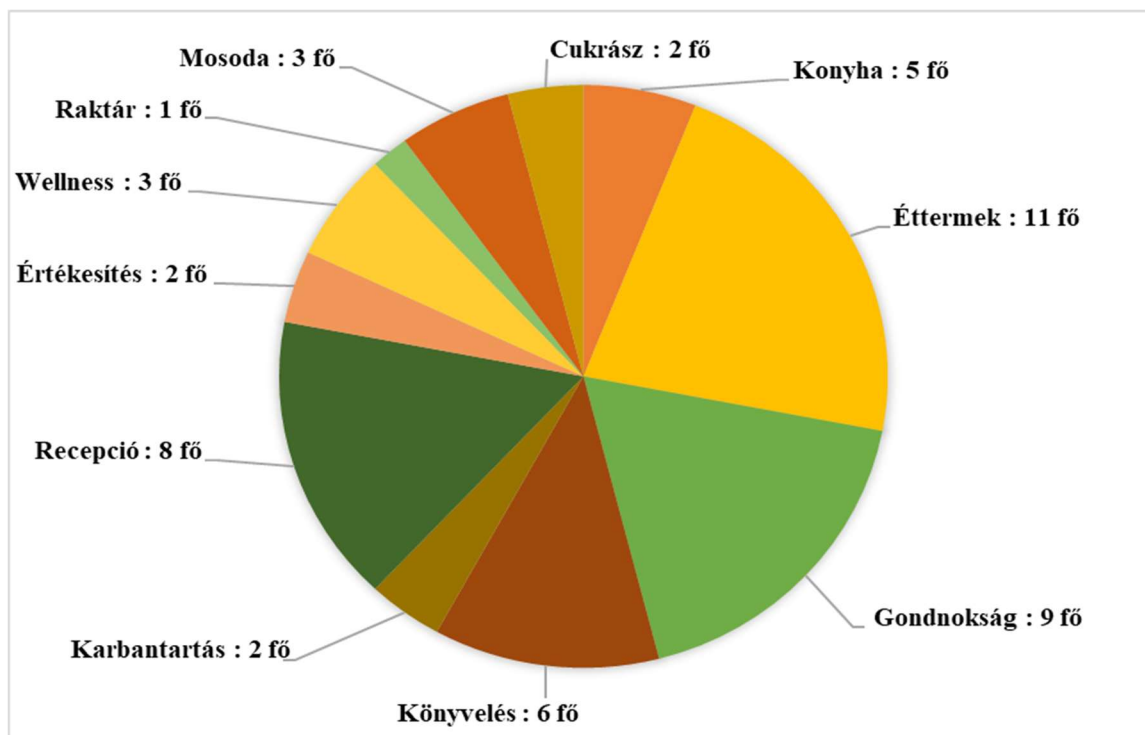


10. ábra: **Mióta dolgozik a Hotel Silver-nél?**

Forrás: Saját vizsgálat (2021)

Több olyan munkavállaló is volt a kitöltők között, összesen 6 fő, akik több mint 10 éves munkatapasztalattal rendelkeznek és ennek nagy részét a Hotel Silver munkavállalóiként töltötték el. Szakmai gyakorlatom valamint a Korona HR kutatásban való részvétel alapján is meg tudom erősíteni ezt az eredményt, hiszen többször kifejezték számomra, hogy vannak olyan kulcs emberek a dolgozók között, akiknek a megtartása fontos számukra. Ez az eredmény is igazolja ezt az állítást, hiszen ebből a 6 főből 2 kitöltő több mint 10 éves munkatapasztalattal rendelkezik, első munkahelyén van és több mint 10 éve dolgozik a Hotel Silver-nél.

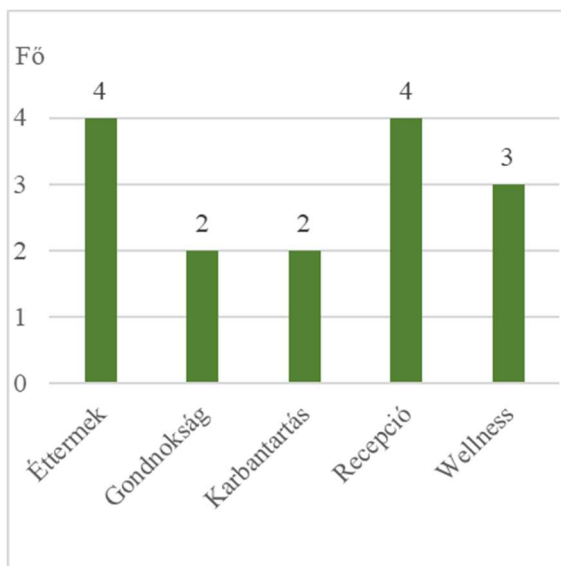
A részlegekhez történő besorolás alapján látható, hogy a mintában minden részleg képviselteti magát. Két részleg teljes létszámban szerepel a mintában, ezek a Könyvelés és az Értékesítés. Ahogyan az alábbi 11. ábrán is látható, az Éttermi részlegről töltötték ki legtöbbször a kérdőívet, 11 fő, míg a Karbantartás részlegről csupán 2 fő. Pozitív dolognak tartom a vizsgálatom részéről, hogy minden részlegről sikerült olyan munkavállalót megtalálni, aki hajlandó volt a kérdőív kitöltésére. Fontos volt számomra, hogy a vizsgálatban minden részlegről legyen olyan ember, aki kifejezi a véleményét az általam vizsgált témában.



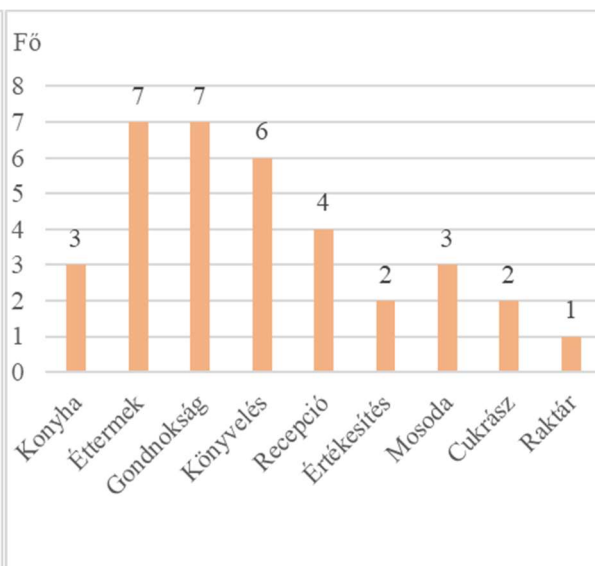
11. ábra: **Melyik részlegen dolgozik?**

Forrás: Saját vizsgálat (2021)

Ide csatolandó, hogy a 15 férfi nemű munkavállaló a szálloda éttermi, gondnoksági, karbantartási, recepció és wellness részlegen dolgoznak, amelyet a 12. ábra jelöl. A női nemű kitöltők, 35 fő, a szálloda majdnem összes részlegen képviseltetik magukat (13. ábra), kivéve a Gondnokság részleget, ahol az alkalmazottak mind férfiak.

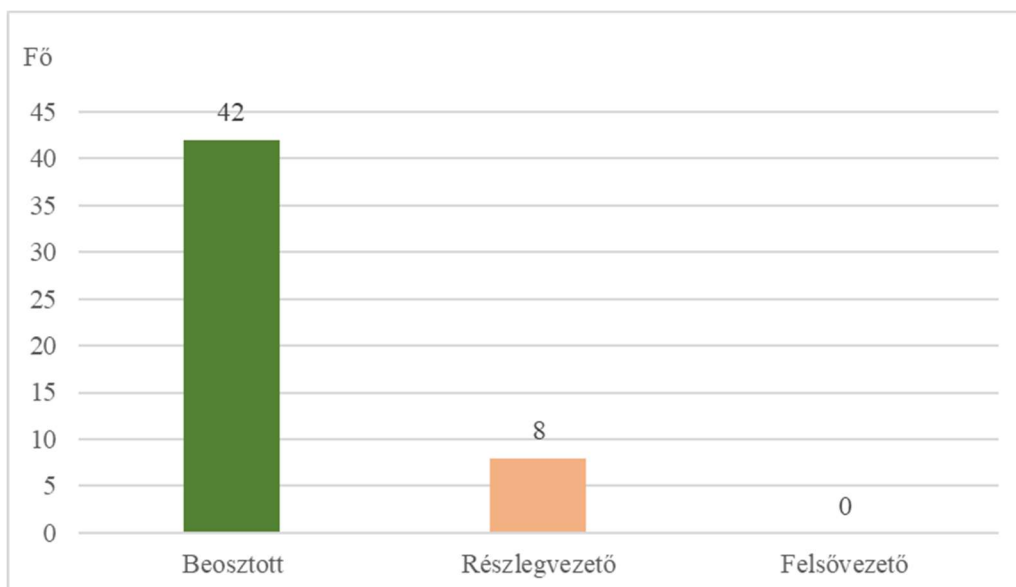


12. ábra: **Férfiak elhelyezkedése a részlegeken**
Forrás: Saját vizsgálat (2021)



13. ábra: **Nők elhelyezkedése a részlegeken**
Forrás: Saját vizsgálat (2021)

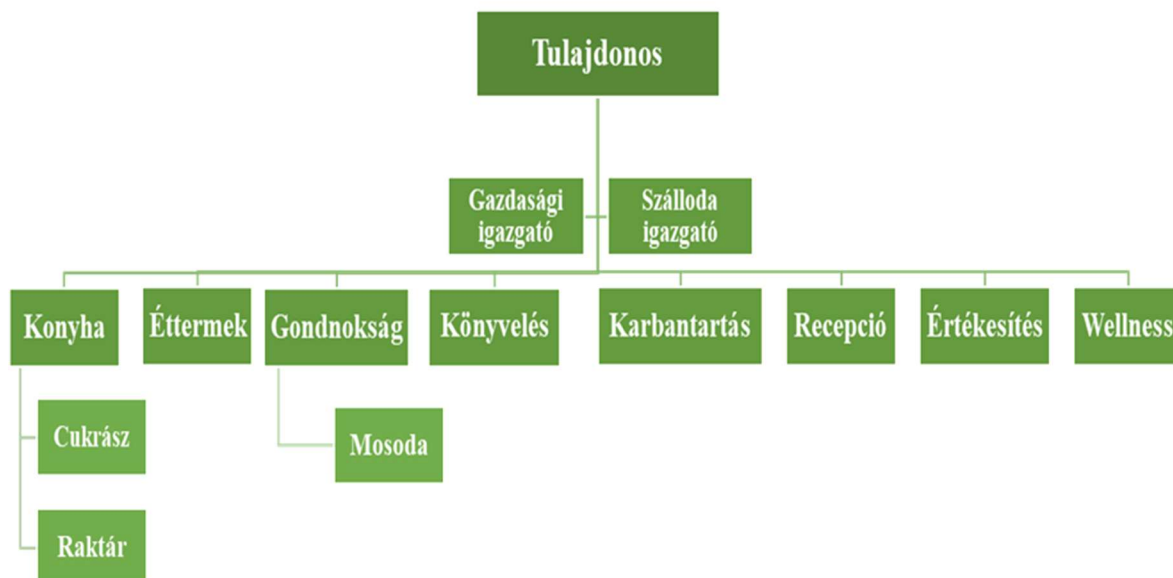
A szállodával való kapcsolat megismerésére irányuló utolsó kérdés volt a pozíció megjelölése. Látható a 14. ábrán, hogy a kitöltők közül 42 fő beosztotti pozíciót lát el a szállodánál. Szerencsére a vizsgálatban részt vettek a szálloda egyes részlegeinek részlegvezetői is, pontosan 8 fő. A részlegvezetők a Cukrász, Étterem, Raktár, Mosoda, Könyvelés, Recepció, Karbantartás és Értékesítés részlegeket vezetik.



14. ábra: **Az adott részlegen milyen pozíciót tölt be?**

Forrás: Saját vizsgálat (2021)

Megemlítendő, hogy a Cukrász és Raktár részlegek a Konyhai részleg alrészlegei, valamint a Mosoda is a Gondnokság határárköre alá tartozik. Az új adatok alapján készítettem egy frissített szervezeti struktúrát (15. ábra), amelybe az említett alrészlegek is bekerültek.



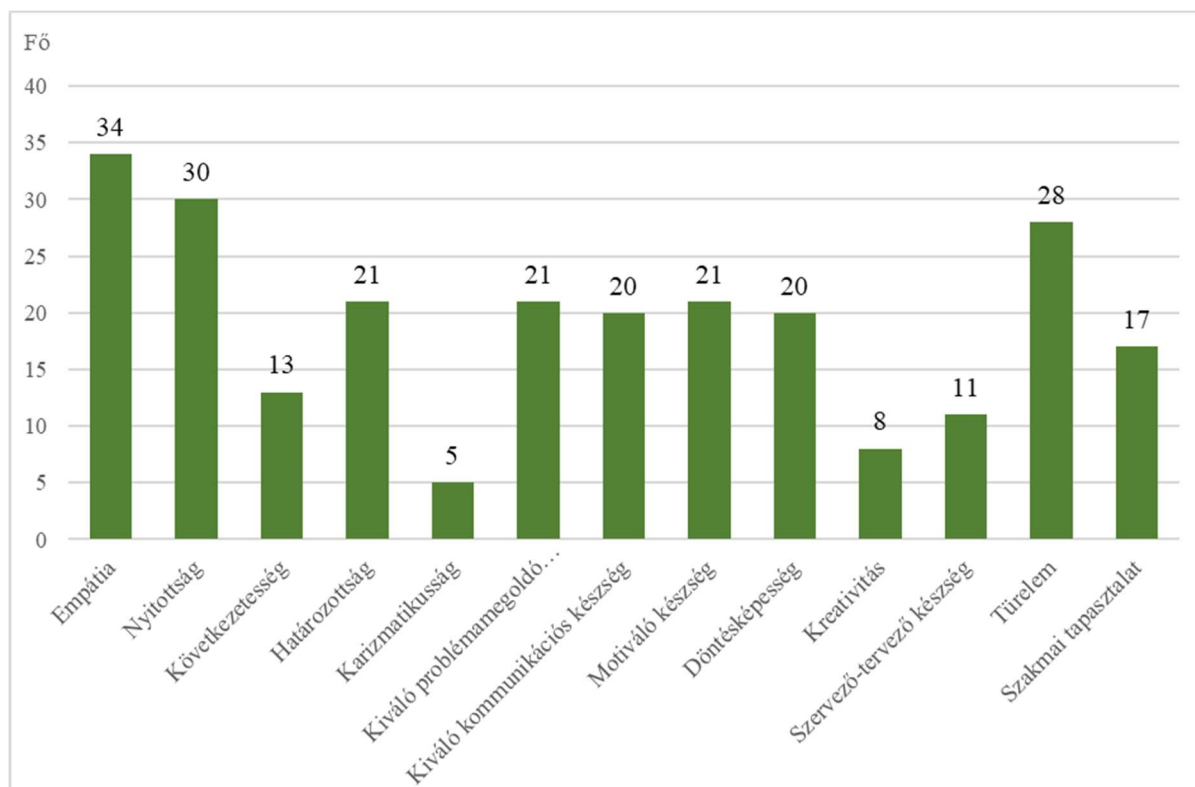
15. ábra: **Hotel Silver szervezeti struktúrája (frissített)**

Forrás: Saját szerkesztés az interjú és a kérdőív alapján (2021)

A kérdőív második felében megfogalmazott kérdések 11-20-ig terjedően, a szálloda vezetőire, valamint a vezetési stílusra vonatkoztak. Ezen kérdésekben igyekeztem választ találni arra, hogy a vezetői beosztásban dolgozó személyek hogyan szerepelnek vezetőként a beosztottak szerint, illetve kerestem a választ a szállodában jelenlévő vezetési stílus milyenségére. A kérdések összeállítása a gazdasági igazgatóval készült interjú alapján elmondottak, beosztotti oldalról való megvizsgálása érdekében történtek.

A kérdőívem ezen részének első kérdéseként a vezetőktől elvárt tulajdonságok, illetve készségek kerültek felsorolásra. A szakirodalmi háttérrel tekintve elmondható, hogy a tulajdonságelméleti irányzatban arra keresték a választ, hogy pontosan milyen tulajdonságokkal rendelkeznek a sikeres vezetők és milyen tulajdonságok szükségesek ahhoz, hogy valaki jó vezetővé válhasson. Az irányzattal azonban sok szerteágazó eredmény hozható összefüggésbe. A leggyakoribb kritika az irányzattal szemben, hogy sok eredményes vezető nem rendelkezett a sikeres vezetőktől elvárt tulajdonságokkal, valamint ezen tulajdonságok megléte sem garantálta a sikerességet (Bakacsi, 2010). Ezek alapján nehéz kiemelni sikerre vezető tulajdonságokat, azonban Balassa Éva meghatározott egy listát, amelyben megjelennek a sikeres vezetők jellemző tulajdonságok. Ebben a listában szerepel az empátia (mint beleélés képessége), motiváló képesség, döntéshozó képesség, kommunikációs készség, kreativitás, szervezőképesség, megismerő képesség, igényesség, irányító képesség, értékelő képesség, helyes bánásmód képessége és az együttműködési képesség (Balassa, 2018).

A 14 válaszlehetőség közül több is megjelölhető volt. Az alábbi 16. ábra szemlélteti, hogy mely tulajdonságok és készségek voltak a legfontosabbak a kitöltők számára. Mint látható az empátia, a nyitottság és a türelem kiemelkedik, hiszen ezeket egyenként 34, 30 és 28 fő jelölte meg. A gazdasági igazgatóval lefolytatott interjúban is megjelent a kérdés, miszerint ő mely tulajdonságait tartja legfontosabbnak vezetőként. Az általa megadott tulajdonságok és készségek a kreativitás, a problémamegoldó készség és a következetesség is szerepelt a válaszlehetőségek között. A felsővezető által kiemelt kreativitás, valamint a karizmatikusság kevés számban jelent meg a mintában, ugyanis csak 8, illetve 5 fő jelölte meg ezeket a válaszlehetőségeket. Érdekes figyelembe venni, hogy egy vezetőnek és egy beosztottnak más tulajdonságok fontosak, hiszen a munkakörük is eltér egymástól. Ez úgy gondolom, hogy a vizsgálat alapján is észrevehető, hiszen eltérés van a beosztottak válaszai és a felsővezető által kiemelt tulajdonságok és készségek között.

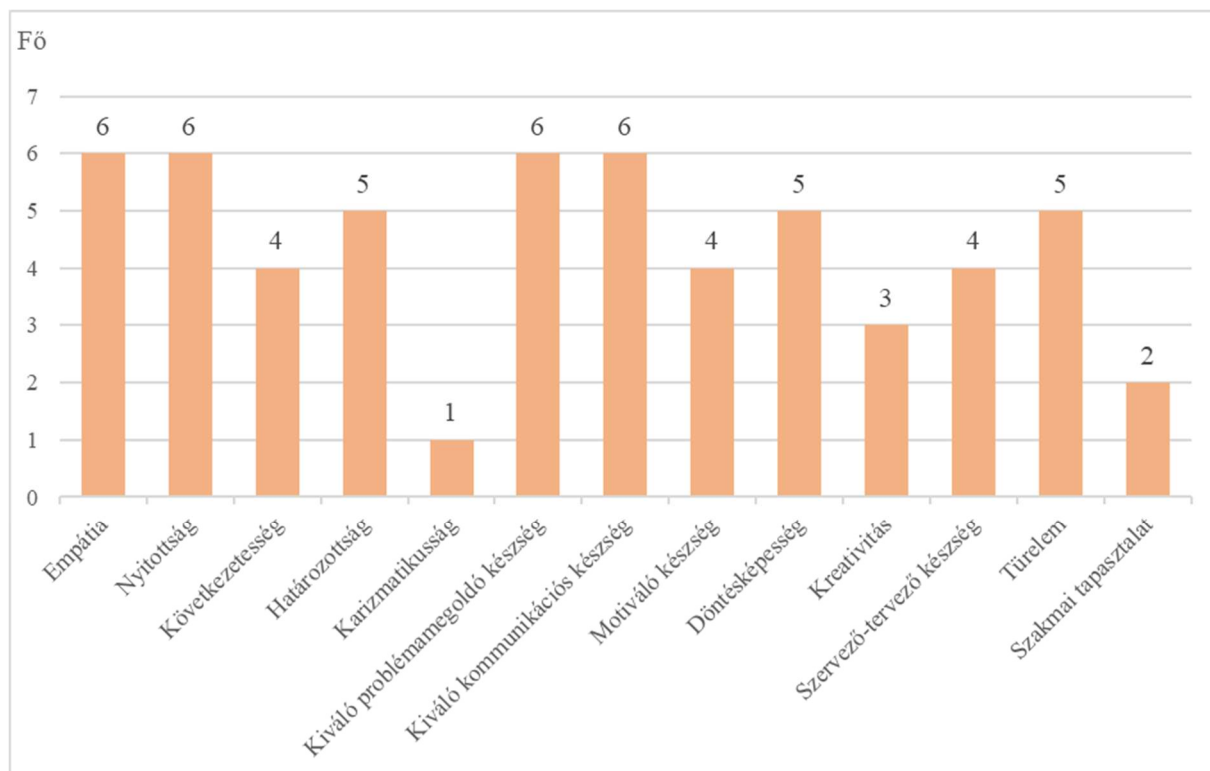


16. ábra: **Milyen tulajdonságokat vár el a vezetőjétől/főnökétől?**

Forrás: Saját vizsgálat (2021)

Érdekes megvizsgálni a középvezetői szintet is, hiszen a mintában 8 részlegvezető is szerepelt. A részlegvezetők válaszai, amelyeket a 17. ábra szemléltet, ötvözik a beosztottak által fontosnak vélt tulajdonságokat, mint az empátia és a nyitottság. Azonban már náluk megjelenik a felsővezető által képviselt nézet, miszerint a vezetőknek fontos a kiváló problémamegoldó

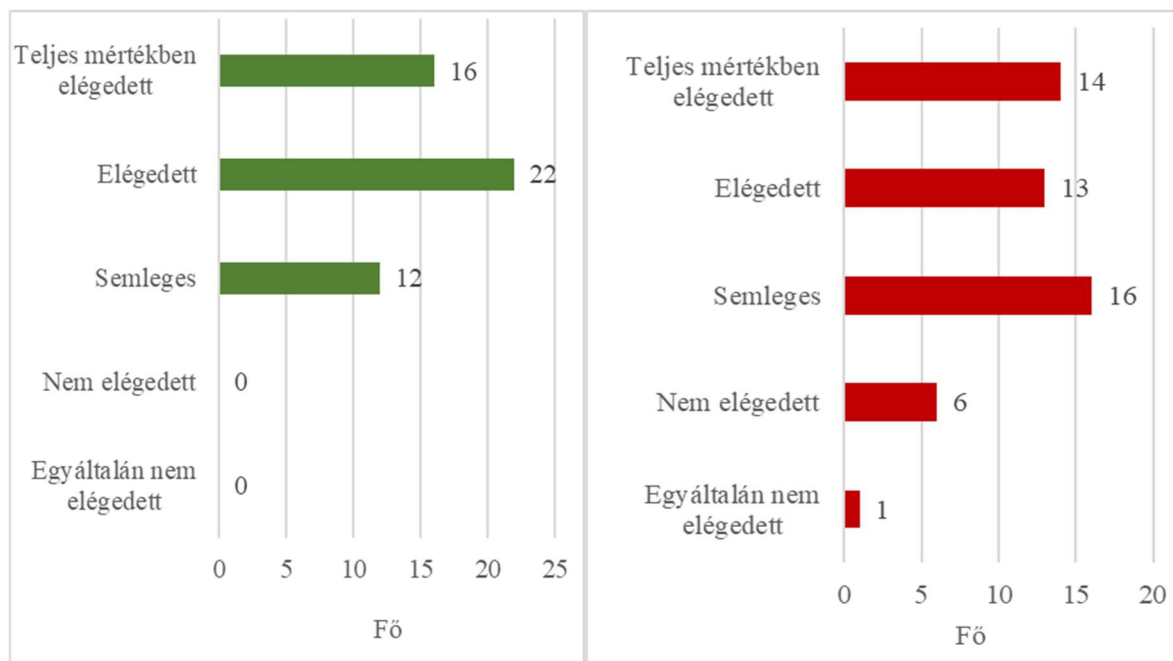
készség. Érdekes még, hogy a középvezetői szint fontosnak véli a kiváló kommunikációs készséget és a határozottságot is.



17. ábra: Részlegvezetők válaszai

Forrás: Saját vizsgálat (2021)

A vizsgálatban a 12. és 13. kérdés a kitöltők elégedettségét kívánta felmérni mind a vezetők jelenlegi munkájával, mind pedig a szervezeten belüli kommunikációval kapcsolatosan. Az alábbi 18. és 19. ábra szemlélteti, hogy míg a vezetők munkájára vonatkozó kérdésre a válaszadók főként pozitívan tekintettek, mivel 38 fő nyilatkozta azt, hogy elégedett vagy teljes mértékben elégedett és csupán csak 12 semleges válasz érkezett. Ezzel szemben a szervezeten belüli kommunikációval kapcsolatosan már jobban megoszlottak a vélemények. Itt is inkább az elégedettség figyelhető meg, hiszen 27 fő jelölte meg az elégedett vagy a teljes mértékben elégedett válaszokat, azonban 7 fő úgy vélte, hogy a szervezeten belüli kommunikáció nem vagy egyáltalán nem megfelelő. Úgy gondolom, hogy ez az eredmény alátámasztja a gazdasági igazgató által elmondottakat is, hiszen ahogy ő is kiemelte, kiemelkedően fontosnak tartják a megfelelő kommunikációt és erre igyekeznek mindig odafigyelni, ennek ellenére úgy érzi, hogy fejlődhetne a szervezeten ezen a területen és működhetne hatékonyabban is a kommunikáció.



18. ábra: **Elégedettség a vezetők munkájával**
Forrás: Saját vizsgálat (2021)

19. ábra: **Elégedettség a kommunikációval**
Forrás: Saját vizsgálat (2021)

A vizsgálat eredményeinek elemzése során egy korrelációs elemzést is végeztem. Ennek a során az elégedettségre vonatkozó 12. és 13. kérdések, valamint a 14. kérdés táblázatában szereplő állítások között kerestem az összefüggéseket. Azért éreztem szükségét a korrelációs elemzés elvégzésének, mivel kíváncsi voltam, hogy mennyire függnek össze a 14. kérdés állításai az elégedettséggel. A korrelációban szereplő elégedettséget mérő változók a 12. és 13. kérdések voltak, tehát a „Mennyire elégedett a jelenlegi vezetők munkájával?” valamint a „Mennyire elégedett a szervezeten belüli kommunikációval?”. A munkahelyi körülmények vizsgálatához kapcsolódó változók pedig a 14. kérdésben található összesen 14 állítás. A korrelációs elemzés során a cél az volt, hogy feltárjam, hogy a vezetők munkájával kapcsolatos elégedettség és a szervezeten belüli kommunikációval kapcsolatos elégedettség milyen összefüggésben vannak a 14. kérdésben szereplő állításokkal. Az elemzés során a 14. kérdés állításaira a változók előjelével hivatkoztam.

1.táblázat: **Korrelációs elemzés**

	12, Mennyire elégedett a jelenlegi vezető munkájával?			13, Mennyire elégedett a szervezeten belüli kommunikációval?		
	Pearson korreláció értéke	Szignifikancia szint	N	Pearson korreláció értéke	Szignifikancia szint	N
12, Mennyire elégedett a jelenlegi vezető munkájával?	1		50	,587	,000	50
13, Mennyire elégedett a szervezeten belüli kommunikációval?	,587	,000	50	1		50
14A Meg vagyok elégedve a felettesem hatékonyságával.	,345	,014	50	,313	,027	50
14B A felettesem bevonja a csapatát a döntéshozatalba.	,407	,003	50	,550	,000	50
14C A felettesem rendszeresen értékeli a teljesítményemet.	,334	,018	50	,473	,001	50
14D A felettesem beismeri, ha hibázik.	,313	,027	50	,488	,000	50
14E Dicséretet, jutalmat kapok a jól elvégzett munkám után.	,345	,014	50	,424	,002	50
14F Megbecsülve érzem magam.	,460	,001	50	,521	,000	50
14G A felettesem kikéri és meghallgatja a tanácsaimat.	,332	,019	50	,470	,001	50
14H Csoportmegbeszélések jelen vannak a munkahelyemen.	,207	,150	50	,335	,017	50
14I A munkahelyi légkört családiasnak gondolom.	,369	,008	50	,453	,001	50
14J A felettesem szigorúan ellenőriz munkavégzés közben.	,268	,059	50	,088	,543	50
14K A felettesem inkább a hibáimra koncentrál.	-,046	,751	50	-,128	,375	50
14L A felettesem hozzáállása hozzám és a beosztottjaihoz megfelelő.	,367	,009	50	,374	,007	50
14M Amennyiben lehetőség van rá, a megosztott ötleteimet értékeli és alkalmazza is a felettesem.	,329	,020	50	,428	,002	50
14N Jó vezetőnek gondolom a felettesemet.	,357	,011	50	,385	,006	50

Forrás: Saját vizsgálat (2021)

Ahogy az 1. táblázat is mutatja, a „Mennyire elégedett a jelenlegi vezetőik munkájával?” kérdésnél az állítások nagy részénél szignifikáns értékek vannak, kivéve 3 állításnál. A vizsgálat eredményeit tekintve ez pozitívnak mondható, hiszen így 11 állítást lehet összefüggésbe hozni, mint a vezetők munkájával való elégedettség befolyásolóját. A korreláció értékei ezen a ponton főként közepesen pozitív eredményt mutatnak, mivel az értékek 0,2 és 0,7 között mozognak. Megjelenik emellett még gyenge negatív kapcsolat is, amely -0,2 és 0 között található (*Sajtos–Mitev, 2007*). A legszorosabb összefüggés, a 14F állításnál jelenik meg, miszerint annál elégedettebbek a vezetőkkel, minél inkább megbecsülve érzik magukat. Erősebb kapcsolatot a 14B és 14F állításoknál lehet felfedezni. Ez tehát azt jelenti, hogy a dolgozói válaszok alapján a Hotel Silver vizsgálatban résztvevő dolgozói annál elégedettebbek a vezetőjük munkájával, minél inkább bevonják őket a vezetők a döntéshozatalba. Ezt az eredményt szakirodalmak is megerősítik, hiszen többen is kutatták a témát. Bencsik (2005) kutatási eredményei arra mutatnak, hogy a dolgozók elégedettsége összefüggésben van azzal, hogy mennyire vonják őket be a vezetők a döntéshozatalba. Több olyan tényezőt is felsorolt, amelyek leginkább befolyásolják a dolgozói elégedettséget, ilyenek például az empátia, bizalom, elismerés, elkötelezettség, teljesítményértékelés, munkafeltételek és a felelősségvállalás. A felelősségvállalás az önálló döntési képességet és ennek a gyakorlását jelenti Bencsik értelmezésben, ahol kiemelte, hogy mindennek a vezetés részéről való megteremtés az alapja. A dolgozói elégedettség és a döntéshozatalban való részvétel kapcsolata megjelenik Nemes Ferenc és Szlávicz Ágnes cikkében is. Nemes–Szlávicz (2011) szintén arra a következtetésre jutottak, hogy a dolgozói elégedettséget növeli, ha a dolgozóknak nagyobb a felelősségvállalásuk és bevonják őket a döntéshozatalba.

További összefüggések vannak még a 14A, 14C, 14D, 14E, 14G, 14I, 14L, 14M és 14N állításoknál, ugyan ezek kisebb mértékben, de mutatnak kapcsolatot az elégedettséggel. Ezen munkahelyi körülmények vizsgálatához kapcsolódó változók közül a legmagasabb kapcsolatot a 14I nevű állításnál figyelhetjük meg, amely a munkahely családi légkörére vonatkozik. Érdekes eredmény, hogy a 14N változó nem került szorosabb összefüggésbe a vezetők munkájával kapcsolatos elégedettséggel. Az állítás során a kitöltőknek arról kellett nyilatkozniuk, hogy jó vezetőnek gondolják-e a felettesüket. Azonban ahogy az ábrán is látszik a két változó a többi értékhez hasonlítva gyenge kapcsolatban áll egymással.

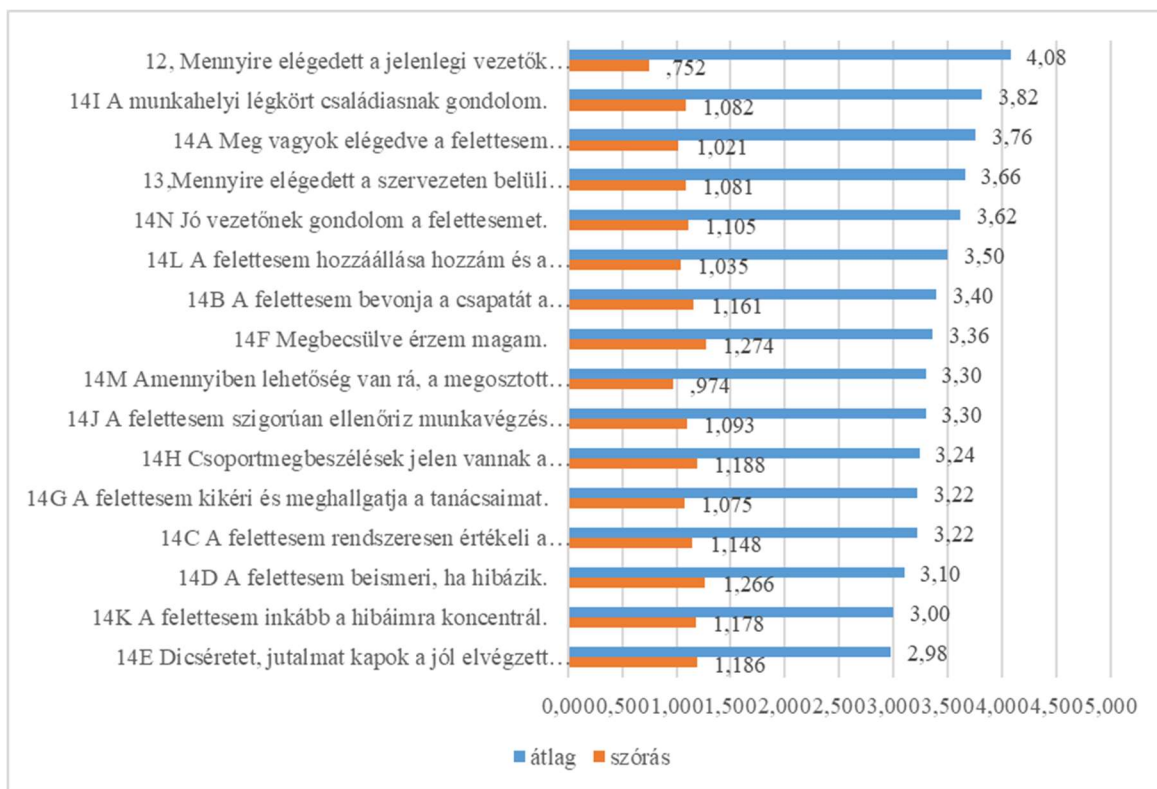
A korreláció másik elégedettséget mérő változóját, a „Mennyire elégedett a szervezeten belüli kommunikációval?” kérdést vizsgálva is érdekes dolgok mutatkoznak meg. Ennek során is a 14. kérdés állításaival kerestem az összefüggést, tehát hogy ezek az állítások mennyire befolyásolják a Hotel Silver dolgozóinak elégedettségét a szervezeti kommunikációval

kapcsolatosan. Az 1. táblázaton látható, hogy a munkahelyi körülmények vizsgálatához kapcsolódó változók közül 12 szignifikáns és 2 nem szignifikáns eredmény jött ki. A korreláció ezen pontjában az értékek nagy része közepesen pozitív kapcsolatot mutat, azonban megjelenik gyenge pozitív kapcsolat (0,088) és gyenge negatív kapcsolat (-0,128) is (*Sajtos–Mitev, 2007*). Ennél az elégedettséget mérő változónál is a legerősebb kapcsolatot a 14B és 14F állításoknál mutatkozik meg. A 14B változónál tehát elmondhatjuk, hogy a Hotel Silver dolgozói annál inkább elégedettebbek a szervezeten belüli kommunikációval, minél inkább bevonja őket felettesük a döntéshozatalba. A dolgozók számára továbbá az is nagyobb elégedettséget jelent a szervezeti kommunikációt illetően, ha minél jobban megbecsülve érzik magukat.

A korreláció kommunikációra vonatkozó részében több erősebb összefüggést figyelhetünk meg, mint a vezetőkkel való elégedettségénél. A 14C, 14D és 14G nevű munkahelyi körülmények vizsgálatához kapcsolódó változók is erősebb kapcsolatot mutatnak az elégedettséget mérő változóval. Ez azt jelenti, hogy a Hotel Silver dolgozói elégedettebbek a szervezeti kommunikációt illetően, ha a felettesük beismeri a hibákat, ha rendszeres teljesítményértékelésben részesíti őket a felettesük, valamint ha a felettesük kikéri és meg is hallgatja a tanácsokat.

További kapcsolat van még a 14E, 14I és 14M nevű változókat figyelve. Ezek ugyan kisebb mértékű összefüggést mutatnak, azonban még ezzel is érdemes foglalkozni. Az említett változók közül a legmagasabb kapcsolat a 14I változóval figyelhető meg, amely a családi légkörre vonatkozik. Érdekes dolog, hogy míg a másik két változó a dicsérettel és jutalommal, valamint a megosztott ötletek értékelésére és alkalmazására vonatkozik, ezek a változók mégis kisebb összefüggést mutatnak az elégedettséget mérő változóval, mint a családi légkört lefedő 14I nevű. Egy fontos eredmény mutatkozik még meg a korreláció ezen részében. A 14H nevű változó, ami a csoportmegbeszélések jelenlétét vizsgálja a szervezetenél, eléggé alacsony kapcsolatban áll a szervezeten belüli kommunikáció elégedettségével.

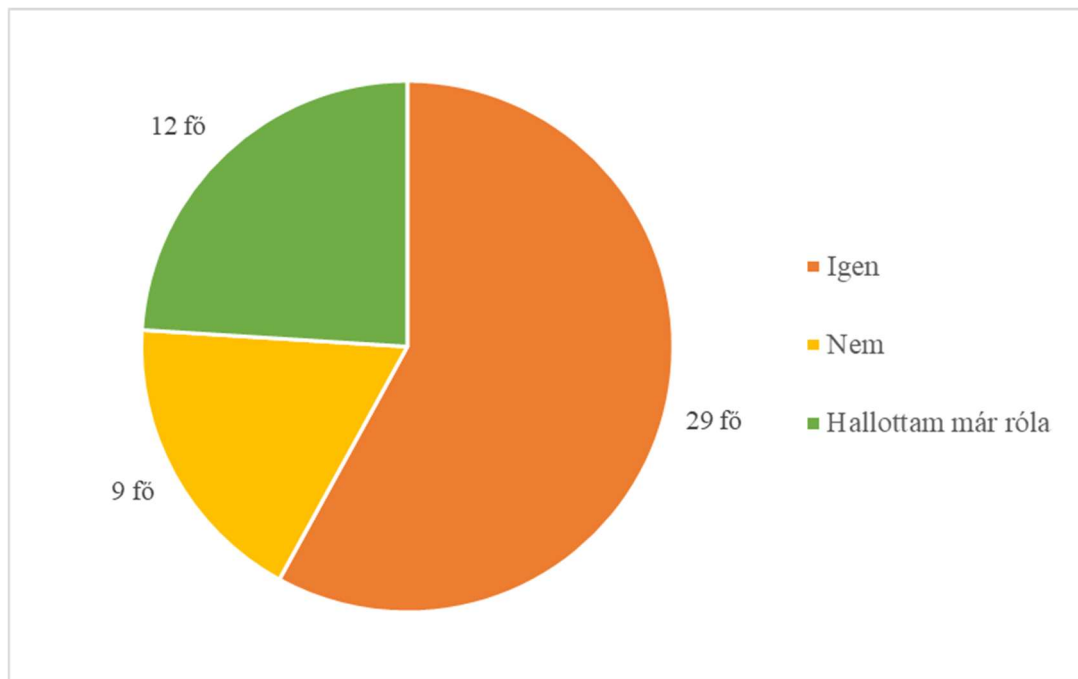
A korrelációs elemzés elvégzése után az eredmények jól mutatják, hogy a Hotel Silver dolgozóinak válaszai között összefüggéseket lehet felfedezni. Az elemzést tekintve a szignifikáns értékek voltak többségben, azonban az összefüggések mértéke változó volt. Összességében pozitív eredményt mutatott az elemzés. A korrelációs elemzésről a 20. ábrán láthatók az átlag és szórás értékek.



20. ábra: Korrelációs elemzés átlag- és szórás értékei

Forrás: Saját vizsgálat (2021)

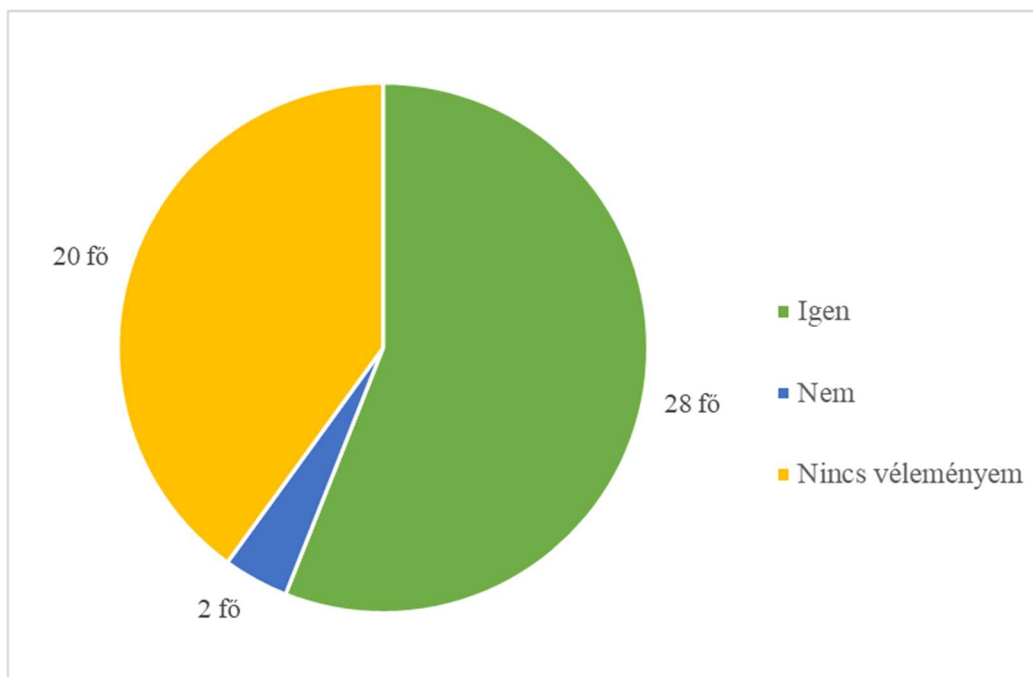
A vizsgálat során a Hotel Silver dolgozóinak vezetési stílussal, mint fogalommal való ismeretére is választ kerestem, erre vonatkozik a 15., 16. és 17. kérdés is. A 15. kérdés vonatkozott a vezetési stílus fogalmának ismeretére. Mint ahogyan a 21. ábrán is látszik, a kitöltők 82%-a, azaz 41 fő nyilatkozott úgy, hogy ismeri a fogalmat, vagy valamilyen formában már hallott róla. Úgy gondolom, hogy fontos ennek a fogalomnak az ismerete, és a kérdőív eredménye is azt mutatja, hogy a válaszadók nagyobb része ismeri vagy hallott már a fogalomról. Érdekes lehet megemlíteni, hogy a kitöltők között szereplő 8 részlegvezető mindegyike úgy nyilatkozott, hogy ismeri a fogalmat. A gazdasági igazgató is hasonlóképpen nyilatkozott a fogalom ismeretét illetően, miszerint ismeri a fogalmat és tanult is róla, azonban a vezetési stílus típusokat nem tudna megnevezni.



21. ábra: **Ismeri Ön a vezetési stílus fogalmát?**

Forrás: Saját vizsgálat (2021)

A 16. és 17. kérdések szoros összefüggésben állnak egymással. A 16. kérdés során kellett a kitöltőknek nyilatkozni arról, hogy fontosnak tartják-e, hogy milyen jellegű vezetési stílus van jelen a szervezet mindennapjaiban. Az alábbi 22. ábra ismerteti az eredményeket. A válaszadók közül 28 ember nyilatkozott úgy, hogy fontosnak tartja, hogy milyen vezetési stílus van jelen a szervezet mindennapjaiban. Ezzel szemben csupán 2 fő gondolta úgy, hogy nem lényeges a munkahelyi mindennapokban. Ahogy az ábrán is látható sokan, összesen 20 fő tartózkodott a véleménynyilvánítástól. Ez az eredmény igazolja a gazdasági igazgató nézeteit is, hiszen ő is kiemelte a vezetési stílus fontosságát, hiszen elmondta, hogy erősen fontosnak tartja kifejezetten a munkaerőállománnyal kapcsolatosan.



22. ábra: **Fontosnak tartja a megfelelő jellegű vezetési stílust a szervezet mindennapjaiban?**

Forrás: Saját vizsgálat (2021)

A 17. kérdés során egyéni kitöltéssel tudták kifejezni gondolataikat a vezetési stílus fontosságával kapcsolatban a Hotel Silver dolgozói. Fontos megemlíteni a kitöltési hajlandóságot, ugyanis az előző kérdésre igennel felelő 28 főből csupán 14 fő fogalmazott meg szöveges választ a kérdésre, tehát 14 fő sajnos üresen hagyta ezt a kérdést. Visszatekintve a 15. kérdésre, a szöveges választ megadók azon személyek voltak, akik úgy nyilatkoztak, hogy ismerik a vezetési stílus fogalmát (12 fő) vagy hallottak már róla (2 fő). Érdekes lehet visszatekinteni a 10. kérdésre is, amely során kiderült, hogy a válaszadók között 8 részlegvezető is szerepelt. Ebből a 8 főből azonban csak 3 részlegvezető (Cukrársz, Raktár és Mosoda részlegek vezetői) töltötte ki ezt a kérdést, annak ellenére, hogy mind a 8 fő úgy nyilatkozott a korábbi kérdések során, hogy ismeri a vezetési stílus fogalmát. A válaszok között nagyon értékes gondolatok találhatók, amelyek közül egy párat emelnék ki, ezeket a 22. ábra szemlélteti:

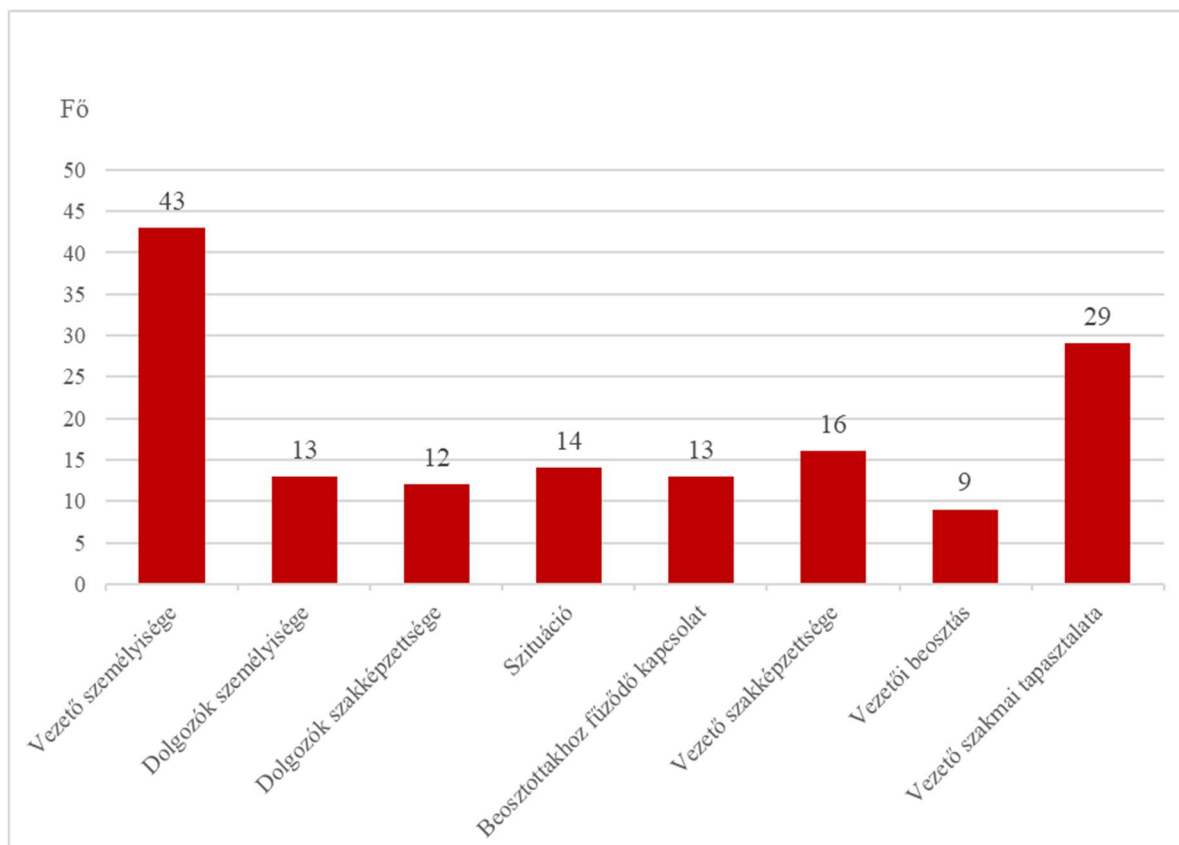
„Azért tartom fontosnak, mert akár meghatározhatja egy intézmény légkörét a beosztottakon keresztül.”
„Hogy a munka és a kommunikáció gördülékenyen menjen.”
„Együttérzés, empátia.”
„Befolyásolja a munkavégzést.”
„Megkönnyíti a mindennapi munkát.”
„Mert az befolyásolja a teljes légkört egy adott munkahelyen.”
„Stabilitást sugall, bizalmat ébreszt.”
„Az együttműködéshez, mindennapi munka elvégzéséhez, a munka zökkenőmentes lezajlásához nem mindegy milyen a vezetési stílus.”

23. ábra: **Egyéni válaszok**
 Forrás: Saját vizsgálat (2021)

A gazdasági igazgató által elmondottakkal összehasonlítva a fenti válaszokat arra lehet következtetni, hogy a vélemények nagyon hasonlóak. A gazdasági igazgató a szervezeti állományt emelte ki, valamint azt, hogy a vezetési stílus kihat a munkavállalók teljesítményére is. Ahogy a fenti válaszokban olvasható, több helyen is megjelenik, a mindennapi munkavégzés befolyásolása, a munkahely légköre és az együttműködés. A Hotel Silver munkavállalói ezen okokból látják fontosnak a vezetési stílust. Úgy gondolom, hogy jól látják az összefüggéseket és a vélemények egyeznek a gazdasági igazgató által elmondottakkal, hiszen a beosztottakra és a munkahelyre való hatás mindkét helyen megjelent válaszként.

A kérdőív utolsó három kérdése egyezik a gazdasági igazgatóval lefolytatott interjúbán szereplő egyes kérdésekkel. Ezt fontosnak tartottam, mivel így össze tudom hasonlítani a vezetői oldal által képviselt nézetet a beosztotti oldallal.

A 18. kérdésben arra kerestem a választ, hogy a Hotel Silver dolgozói miként vélekednek a vezetési stílust leginkább befolyásoló tényezőkről. A kérdésben több választ is megjelölhettek a kitöltők az alapján, hogy szerintük mi befolyásolja leginkább a vezetési stílust. A 23. ábrán látható eredményeket megfigyelve a két legtöbb szavazatot kapott válasz a Vezető személyisége és a Vezető szakmai tapasztalata volt. Érdekes kiemelni, hogy az 50 kitöltő közül 43 jelölte meg a Vezető személyisége választ. A gazdasági igazgatóval készült interjú során is felmerült ez a kérdés, miszerint egy felsővezető szerint mi befolyásolja leginkább a vezetési stílust. A gazdasági igazgató a Vezető személyiségét, a Dolgozók személyiségét, a Vezető szakképzettségét és szakmai tapasztalatát emelte ki. Ahogy megfigyelhetjük a dolgozók és a felsővezető válaszai nagyrészt megegyeznek egymással, tehát hasonló gondolkodás figyelhető meg a vezetési stílust befolyásoló tényezőket illetően.



24. ábra: **Véleménye szerint mi befolyásolja leginkább a vezetési stílust?**

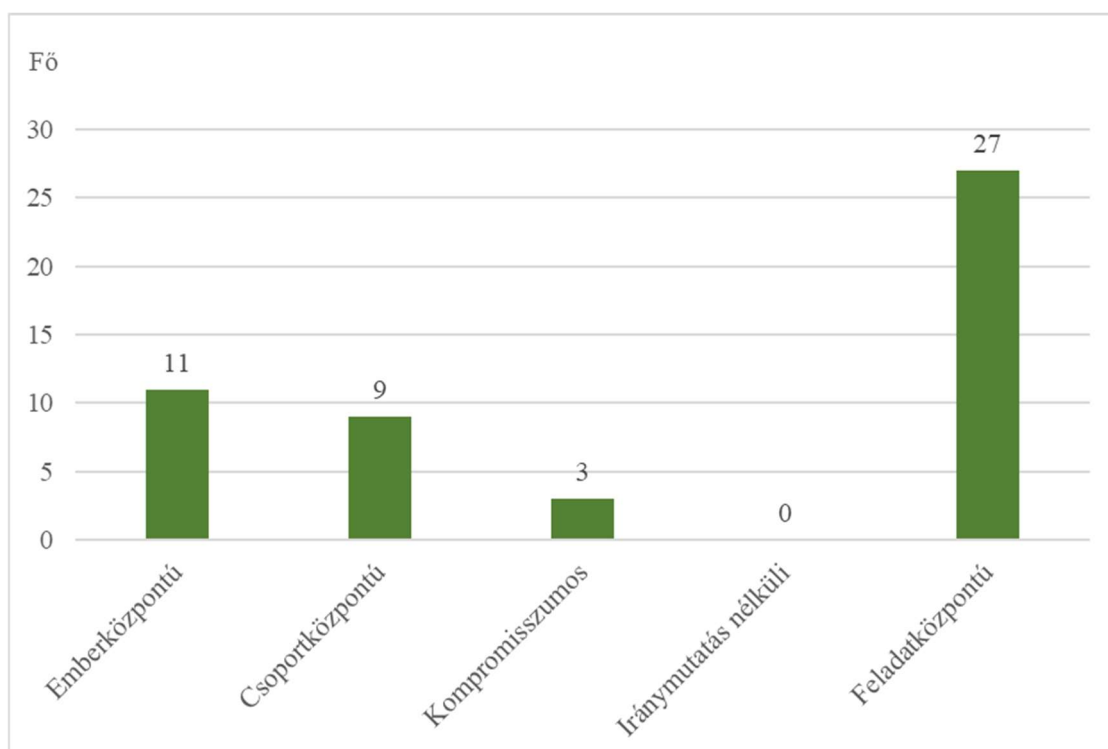
Forrás: Saját vizsgálat (2021)

A válaszlehetőségek közül a legkevesebbszer megjelölt válasz a Vezetői beosztás volt. Érdekes eredménynek tekinthető, hogy a Hotel Silver dolgozói a dolgozókra vonatkozó válaszokat kevesebb arányban jelölték meg, mint a vezetőkre vonatkozókat. Ezek alapján úgy gondolom, hogy a kérdőív kitöltői nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a vezetési stílus befolyásolásában a vezetővel kapcsolatos dolgoknak, mint a dolgozók és beosztottakkal kapcsolatosaknak. Ez az eredmény azonban eltérést mutat a gazdasági igazgató által elmondottakkal, hiszen ő kiemelte a Dolgozók személyiségét, mint befolyásoló tényezőt. Azonban ahogy az eredményekből megfigyelhetjük csupán 13 fő jelölte meg ezt a válaszlehetőséget, tehát a dolgozók hatását a vezetési stílusra kevésbé gondolják fontosnak a kitöltők.

A kérdőív 19. és 20. kérdése két konkrét vezetési stílus modell alapján fogalmazódott meg. Ezeket a kérdéseket az interjú eredményei alapján fontosnak gondoltam megvizsgálni beosztotti oldalról is, nem csak vezetői részről.

A 19. kérdésben a szervezet vezetési stílusára vonatkozóan tettem fel kérdést. A kérdés megfogalmazása olyan formában történt, mely során a kitöltőknek egy válaszlehetőséget kellett választaniuk a megadottak közül. A felsorolt válaszlehetőségek a Blake-Mouton modell alapján

fogalmazódtak meg, azonban kevésbé szakmai szavakkal. Ezért nem a modellben szereplő konkrét elnevezések szerepelnek, mint Country, Team vagy Szegényes menedzsment, hanem „Emberközpontú”, „Csoportközpontú” és „Íránymutatás nélküli” válaszok jelentek meg a könnyebb értelmezhetőség érdekében. Ahogy a 24. ábrán is látható a kitöltők közül 27-en gondolták úgy, hogy a Hotel Silver leginkább a Feladatközpontú szervezet kategóriájába illik. Az „Íránymutatás nélküli” válaszlehetőséget senki nem jelölte meg, míg az „Emberközpontú” és „Csoportközpontú” 11, illetve 9 fő. A „Kompromisszumos” válaszlehetőséget csupán 3 fő jelölte meg. Ezt az eredményt összehasonlítva a gazdasági igazgató által elmondottakkal egyértelműen látszik, hogy másképpen látják a szervezetet a vezetői és beosztotti oldalról. A gazdasági igazgató az interjú során erre a kérdésre a „Kompromisszumos” válaszlehetőséget emelte ki, miszerint az ő szervezetük ilyen módon működik. Ezen a véleményen nem osztoznak a kitöltők, hiszen csak 3 fő gondolta azt, hogy a Hotel Silver-re leginkább illő szó a „Kompromisszumos”. Itt nagy eltérés figyelhető meg a szervezetet jellemző stílus értelmében. Érdeemes megjegyezni, hogy a részlegvezetők közül sem jelölte meg senki „Kompromisszumosnak” a szervezetet.

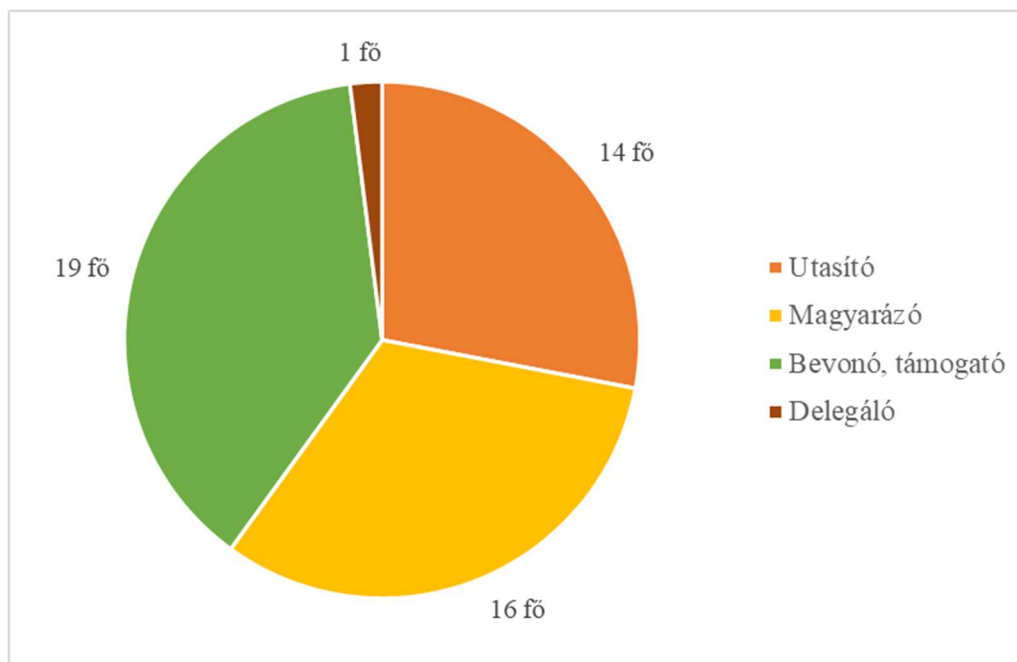


25. ábra: **Melyik jellemzi leginkább a szervezetet?**

Forrás: Saját vizsgálat (2021)

Az utolsó kérdés a felettesekre jellemző vezetési stílust kívánta kideríteni a Hersey-Blanchard modell alapján. A kitöltőknek a felsorolt 4 válaszlehetőség közül kellett egy olyan szót kiválasztani, ami leginkább illik a felettesükre. A 25. ábra szemlélteti az eredményeket. Az

eredmények eléggé megoszlók, hiszen három válaszlehetőség is hasonló számú megjelölést kapott. Kiemelkedik az, hogy a „Delegáló” válaszlehetőséget csak 1 fő jelölte meg. A gazdasági igazgatóval lefolytatott interjúban ő a „Bevonó, támogató” valamint a „Magyarázó” választ fejtette ki, miszerint ezek a stílusok jellemzői illenek leginkább az ő vezetési stílusára. A kérdőív eredményei igazolják az általa elmondottakat, hiszen az a két válaszlehetőség került legtöbbször megjelölésre a kitöltők által. Elmondhatjuk tehát, hogy a vezetői oldal és a beosztotti oldal hasonlóan látja a helyzetet a vezetők vezetési stílusát figyelembe véve.



25. ábra: **Mi jellemzi leginkább az Ön felettesét?**

Forrás: Saját vizsgálat (2021)

Ezen eredményekből levont legfontosabb következtetéseket a következő fejezetben ismertetem. A következtetések megállapítása után azon javaslatokat részletezem, melyek beépítése a szálloda gyakorlatába véleményem szerint hasznos lenne és növelné a hatékonyságát.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A kutatásommal egy sokrétű képet kaptam a vezetési stílussal kapcsolatos hozzáállásról a Hotel Silver-nél. Célom volt megismerni a témám vezetői, illetve beosztotti nézőpontját is a szállodánál, ebben segítségemre volt a félig strukturált interjú és a kérdőív módszerek alkalmazása. A kutatásom több kiemelendő eredményt hozott. A legfontosabb következtetéseket az interjú és a kérdőív által hozott jelentősebb eredmények összehasonlítása alapján tudom levonni. Úgy érzem az interjúval egy átfogó képet kaphattam arról, hogy a Hotel Silver gazdasági igazgatója milyen ismeretekkel rendelkezik a vezetési stílus témáját illetően, és arról, hogy ő milyen stílust képvisel. Ezt kiegészítve a kérdőív által meg tudtam ismerni a szálloda 50 dolgozójának gondolatait a vezetési stílussal kapcsolatosan. A két módszer együttes alkalmazása által érdekes eredményekhez jutottam.

Mint ahogyan az eredményeimben is látható a kérdőív elvégzése során a szálloda minden részlege képviseltette magát. Ennek köszönhetően a gazdasági igazgató által ismertetet szervezeti struktúrát frissíteni tudtam. A kérdőív és az interjú fontosabb eredményeit összehasonlítva megállapítható, hogy több helyen eltérő vélemények jelentek meg a két oldal nézeteit vizsgálva. Az egyik ilyen kiemelendő eredmény a vezetőkkel szemben elvárt tulajdonságok és készségek voltak. Itt jelentős különbség volt a felsővezető és a dolgozók által elmondottak között, hiszen a két oldal más tulajdonságokat emelt ki, amelyek számukra fontosak egy vezető személynél. Itt tehát megfigyelhető, hogy a két oldal más-más tulajdonságokat tart fontosnak. Ezért véleményem szerint a dolgozók által fontosnak vélt tulajdonságokat érdemes lenne a szálloda vezetői pozícióban tevékenykedő személyeinek figyelembe venni és azokon igyekezni fejleszteni.

A korrelációs elemzés elvégzése igen hasznos információkra derített fényt. Mint ahogyan az Eredmények fejezetben kifejtettem, a cél ezzel az volt, hogy megvizsgáljam a vezetői és a szervezeti kommunikációs elégedettség milyen összefüggésben van az egyes munkahelyi körülményeket vizsgáló változókkal. Innen a legfontosabb eredményt emelném ki, mégpedig azt, hogy mindkét elégedettséget vizsgáló változónál ugyanaz a két munkahelyi körülményeket vizsgáló változó volt a legszorosabb kapcsolatban. Ez tehát azt jelenti, hogy a Hotel Silver dolgozói számára a megbecsülés érzése, valamint a döntéshozatalba való bevonás erősíti a vezetőkkel és a szervezeti kommunikációval való elégedettséget. Ezzel a kérdéssel úgy gondolom, hogy a szervezetnek érdemes lenne komolyabban foglalkozni, hiszen minél inkább elégedettek a dolgozók, annál kevésbé hagyják el a munkahelyüket. Az elégedett dolgozók több előnnyel is járnak egy szervezet életében, hiszen ha elégedettebbek, akkor elkötelezettebbé is

válnak, és a szolgáltatószektorban, mint a turizmus-vendéglátás ez kifejezetten fontos pont (Raffay-Danyi–Hajmásy, 2021).

További eltérések figyelhetők meg a felsővezető és a dolgozók által adott válaszok között a szervezetre jellemző vezetési stílust vizsgálva. Ahogy az eredményeim is mutatják, a szervezetre jellemző stílust a két oldal máshogyan látja. Míg a gazdasági igazgató egyértelműen a kompromisszumos stílust emelte ki válaszában, a kérdőív eredményei azt mutatják, hogy a dolgozók ezzel nem értenek egyet. Ők a szervezetet egy feladatközpontú stílusú szervezetnek látják, ahol az emberi tényező kevésbé fontos. Úgy gondolom, hogy ez az eredmény is olyan következményeket vonhat maga után, amire érdemes figyelmet fordítani a szálloda részéről.

A kérdőíves vizsgálat azonban több olyan eredményt is hozott, amik megerősítik a gazdasági igazgató által elmondottakat. A vezetői és a dolgozói oldal is hasonlóképpen vélekedik a szervezeti kommunikációt illetően, hiszen ahogyan az eredmények is mutatják, elégedettek a kommunikációval, de nem teljes mértékben, tehát azon a területen fejlődésre szorul a szálloda, amelyet a gazdasági igazgató is kiemelt. Ezen a területen tehát mindenképp fontos, hogy valamilyen intézkedés történjen, hiszen a vendégek minél jobb kiszolgálása érdekében egy szállodában fontos, hogy minden minél hatékonyabban működjön.

Talán a legfontosabb eredmény, amire a kutatásom rámutatott az a vezetési stílushoz való hozzáállás. Mint ahogyan az eredmények mutatják a vezetői és a dolgozói oldal hasonlóan nyilatkozott a vezetési stílus ismeretét tekintve. Mindkét oldal egyetért a fontosságot illetően abban, hogy a megfelelő vezetési stílus kulcsfontosságú a szálloda mindennapjaiban. Ezzel kapcsolatosan több dolgozó is kifejtette írásban a véleményét, és az általuk leírt gondolatok összefüggésben vannak a gazdasági igazgató által elmondottakkal. Ebből következtethetünk arra, hogy a két oldal jól látja az összefüggéseket, azonban fontos lenne, hogy a szervezet összes munkavállalója tájékozódjon a számukra megfelelő vezetési stílusról és annak előnyeiről a szervezet életében.

Ezen eredmények alapján több javaslatot is meg lehet fogalmazni a Hotel Silver-rel kapcsolatosan. Elsősorban fontosnak tartom, hogy képzéseket biztosítsanak a dolgozóknak és a vezetőknek egyaránt. Az interjúban már kitértem erre a kérdéskörre és a gazdasági igazgató által adott pozitívan válasz is megerősít ebben a javaslatban. Ennek értelmében úgy gondolom, hogy hasznos lenne, ha a vezetők problémamegoldást, illetve motiváló készséget fejlesztő képzéseken, valamint vezetői készségeket fejlesztő tréningeken vennének részt. Az egész szervezetre vonatkozóan pedig kommunikációs tréningek bevezetését javaslom, hiszen minden szervezet életében fontos, hogy az információk megfelelően tudjanak áramlani, és ezen a téren az eredmények alapján a Hotel Silver fejlődésre szorul.

A kommunikációhoz köthetően felmerül továbbá még egy javaslat, ami a csoportmegbeszélésekkel kapcsolódik össze. Javasolnám, hogy vezessenek be rendszeres csoportmegbeszéléseket, mert jelenleg ezek csak szükség esetén történnek meg. Az ilyen megbeszélések során lehetőséget nyújthatnának a dolgozóknak az ötleteik megosztására, valamint be lehetne őket vonni ennek során a döntéshozatalba is. Ahogyan a korrelációs elemzés eredménye is alátámasztja ezt, erre mindenképp érdemes odafigyelni, hiszen a döntésekbe való bevonás, a tanácsok kikérése és meghallgatás, valamint a megosztott ötletek értékelése és alkalmazása befolyásolja a dolgozók elégedettségét a szervezeti kommunikációval kapcsolatosan. Ezért tehát erősen javaslom, hogy a dolgozóknak legyen biztosítva egy olyan platform, ahol lehetőségük van ötleteik, tanácsaik megosztására a különböző problémákkal kapcsolatosan.

Az egyik legfontosabb pont, amelyre a Hotel Silver-nek is rendkívül fontos nagy figyelmet fordítania, csak úgy, mint más a turizmus-vendéglátás iparágában tevékenykedő szervezetnek, az pedig a megtartás. Annak ellenére, hogy a szervezet nem rendelkezik HR osztállyal, ezzel a HR funkcióval mindenképpen foglalkoznia kell. Ezért javaslom egy megtartási program kialakítását és beépítését. A szállodánál jelenleg jelen lévő kulcsemberek program kibővítését és népszerűsítését is ajánlom, ezzel ösztönözve a dolgozókat a minél jobb munkavégzésre. Szükségessnek tartom továbbá egy teljesítményértékelési rendszer bevezetését is, hiszen a visszajelzések különösen fontosak, ahhoz, hogy minél hatékonyabb munkát tudjanak végezni a munkavállalók. Ezen túl javaslom egy HR szakember alkalmazását is, hiszen az említett javaslatok kivitelezésében egy HR szakember tudása elengedhetetlen. Úgy gondolom, hogy több szempontból is hasznos lenne a Hotel Silver számára egy HR témában jártas szakember jelenléte, hiszen fontos hiányzó funkciók kialakítását meg tudná alkotni, tudna a dolgozói elégedettséggel foglalkozni, így munkájával hozzájárulna a szálloda sikerességének fejlesztéséhez is.

ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatom témájául a vezetési stílus vizsgálatát választottam. Összekötve személyes külföldi tapasztalataimmal úgy gondoltam, hogy egy hajdúszoboszlói szállodánál végzem el a kutatásomat. Ezért tehát dolgozatomban arra kerestem a választ, hogy a Hotel Silver****-nél milyen a hozzáállás a vezetési stílushoz, milyen vezetési stílus van jelen, valamint arra voltam kíváncsi, hogy a milyen munkahelyi szituációk befolyásolják a dolgozók szervezeti kommunikációval és vezetőkkel kapcsolatos elégedettségét.

A dolgozatomat szakirodalmi áttekintés lefolytatásával kezdtem, mely során körül jártam a témámhoz kapcsolódó fogalmakat, bemutattam a vezetési stílust, annak befolyásoló tényezőit, valamint ismertettem az egyes vezetési stílus elméleteket. A témám alapos szakirodalmi áttekintése után készítettem el a primer kutatásomat.

A primer kutatásom során arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a Hotel Silver-nél hogyan viszonyulnak a vezetési stílushoz, valamint, hogy milyen vezetési stílus jellemzi magát a szervezetet. Egy félig strukturált interjút lefolytatásával kezdtem meg a kutatásomat, amit a Hotel Silver gazdasági igazgatójával végeztem el. A kutatásom során a Hotel Silver egyik olyan munkatársát kértem fel az interjú lefolytatására, aki már régóta a szállodánál dolgozik, valamint felsővezetői pozíciót tölt be. Véleményem szerint a módszer megválasztása sikeres volt, ugyanis az interjú során felmerült plusz információkra is fel tudtam tenni kérdéseket, ezért átfogóbb képet kaphattam a felsővezetői nézőpontról. A gazdasági igazgatóval lefolytatott interjú eredményei alapján állítottam össze a kérdőíves vizsgálatom kérdéseit. Ennek azért éreztem szükségét, mivel így ellenőrizni tudtam, hogy a dolgozók is hasonlóan gondolkoznak-e az egyes kérdésekről.

A kutatásom értékes eredményeket hozott. A kérdőíves vizsgálatban a Hotel Silver 50 dolgozója vett részt, a szálloda minden részlegéről. A kitöltők között megjelent a középvezetői réteg, amely új perspektívát nyújtott az eredményeket illetően. A két vizsgálat együttes alkalmazásának köszönhetően meg tudtam erősíteni a gazdasági igazgató által elmondottakat, azonban több kérdésnél a dolgozók más véleményt képviseltek. A legfontosabb eredmény a vezetési stílushoz való hozzáállásban nyilvánul meg. Választ kaptam az első kutatási kérdésekre, miszerint a Hotel Silver vezetői és dolgozói is egyaránt fontosnak tartják a megfelelő vezetési stílust, valamint abban is egyetértettek, hogy a szálloda mindennapjaira is hatással van.

Eltérés volt megfigyelhető azonban a második kutatási kérdésemre vonatkozóan. A vizsgálatom rámutatott, hogy a vezetői és a dolgozói oldal nem ért egyet a szállodára jellemző

stílus megítélésben, mivel míg a gazdasági igazgató kompromisszumos stílusúnak látja a szállodát, ezzel szemben a dolgozók a feladatközpontúnak gondolják a szállodát. A harmadik kutatási kérdésemre is választ kaptam, amely során kiderült, hogy a Hotel Silver dolgozóinak vezetőikkel és a szervezeti kommunikációval kapcsolatos elégedettségét befolyásolják bizonyos munkahelyi szituációk, leginkább a megbecsülés érzése és a döntéshozatalba való bevonás.

Az eredmények alapján több javaslatot is meg tudtam fogalmazni. Elsősorban vezetői képzések biztosítását javaslom, amelyek a problémamegoldás, motiválás és vezetői készségek fejlesztésére irányulnának. A szervezet szintjén a kommunikáció fejlesztését is célul tűzném ki, így a dolgozók is kivehetnék részüket a képzésekből. A szálloda szempontjából a munkaerő megtartására nagy hangsúlyt kell fektetni, ezért javaslom egy megtartási program kifejlesztését, valamint a meglévő kulcsemberek programjuk részletesebb kidolgozását, kiterjesztését és népszerűsítését. Továbbá érdemes lenne egy HR szakember alkalmazása, ugyanis a HR funkciók megfelelő ellátáshoz szükség van olyan szakemberre, aki jártas a témában. Nagy segítséget nyújthatna a szálloda számára egy HR szakember alkalmazása, ugyanis a szálloda előnyére válna egy megtartási és teljesítményértékelési program kidolgozása, valamint a dolgozói elégedettség mérése is fontos lenne. Ezen feladatok megfelelő ellátásával tehát egy HR szakember munkájával hozzájárulna a Hotel Silver sikerességének fejlesztéséhez.

Összefoglalva megállapíthatom tehát, hogy a vezetési stílus kérdéskörével érdemes a Hotel Silver-nek foglalkoznia. A kutatásommal igyekeztem ezt igazolni és a kapott eredmények alá is támasztják ezt az állítást, valamint a kutatási kérdéseimre is választ adtak. Mivel szolgáltató szektorban működő szervezetről van szó, kifejezetten fontos, hogy a munkaerőállomány kiváló munkát végezzen, hiszen napi szinten kapcsolatban van nagy részük a vendégekkel, akik pedig befolyásolják értékeléseikkel a szállodák sikerességét. Ezen okokból tehát kiemelkedően fontos, hogy a Hotel Silver-nél megfelelő legyen a dolgozók szaktudása és szervezethez való kötődése, és ehhez járulnak hozzá a vezetők. A megfelelő vezetési stílus alkalmazása, ahogyan az eredményeim is igazolják, a dolgozók mindennapjaira, ezáltal szervezet mindennapjaira is hatással van, megfelelő jelenléte és alkalmazása fontos a szervezet sikerességének érdekében.

IRODALOMJEGYZÉK

- Antal Zs. – Dobák M. (2013): *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése.* Akadémia Kiadó, Budapest, 484 p. ISBN: 9789630594479
- Bakacsi Gy. (2010): *A szervezeti magatartás alapjai. Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára.* Aula Kiadó Kft., Budapest, 284 p. ISBN: 9789639698857
- Balassa É. (2013): A leadership és a szervezeti kultúra összefüggései, egymásra gyakorolt hatásuk. – A vezetést és a szervezeti kultúrát segítő- és gátló tényezők. In: *Felelős társadalom, fenntartható gazdaság: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: Tanulmánykötet* [Social responsibility, sustainable economy: international scientific conference on the occasion of the Hungarian Science Fest. Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, Sopron, pp. 733-749. ISBN 978-963-334-144-5 <http://publicatio.nyme.hu/1432/1/balassa.pdf> (letöltve: 2021. 09. 26.)
- Balassa É. (2014): A sikeres vezetői tevékenység eszköztára, a vezető személyiségjegyeinek szerepe. In: *Makrogazdasági döntések– hálózati szinergiák.* Nyugat-magyarországi Egyetem (NYME), Sopron, pp. 160-173. ISBN 978-963-334-203-9
- Balassa É. (2018): *A vezető személyiségjegyeinek szerepe – Az érzelmi intelligencia hatalma a vezetésben.* Soproni Egyetemi Kiadó, Sopron, 40 p. ISBN: 978-963-334-307-4
- Belényesi E. – Kormány P. – Szabó Sz. (2019): *Köszolgálati szervezés és vezetéselmélet.* Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 262 p. ISBN: 978-615-6020-29-1
- Bencsik A. (2005): Dolgozói elégedettség: A szervezeti versenyképességet befolyásoló tényező. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 36. évf. 6. sz. pp. 41-47. <https://core.ac.uk/download/pdf/286382373.pdf> (letöltve: 2021. 09. 26.)
- Berde Cs. (2015): *A vezetés alapjai.* (Szerk. Berde Cs.) Center-Print nyomda, Debrecen, 102 p. ISBN:978-615-80290-3-2
- Dajnoki K. (2015): A vezetési stílus, mint a hatékony vezetés alapja. In: Berde Cs. (szerk.): *A vezetés alapjai.* Center Print Nyomda, Debrecen, 102p. ISBN:978-615-80290-3-2
- Dobák M. (2006): *Szervezetformák és vezetés.* Akadémia Kiadó, Budapest, 262 p. ISBN: 963-03-8340-2
- Dienesné K. E. – Berde Cs. (2003): *Vezetépszichológiai ismeretek.* Campus Kiadó, Debrecen, 145 p. ISBN:9632066405

Fazekas L. (2019): Munkaerő ösztönzés Debrecen – Hajdúszoboszló – Hortobágy – Tisza-tó kiemelt turisztikai régió magas kategóriájú szállodáiban. *Acta Carolus Robertus*. 9. évf. 1. sz. pp. 65-80. ISSN 2062-8269

Gyökér I. – Finna H. – Daruka E. (2014): *Menedzsment alapjai*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdasági- és Társadalomtudományi Kar, Üzleti tudományok Intézet, Budapest, pp. 1-11. <https://docplayer.hu/29398278-Menedzsment-alapjai-dr-gyoker-iren-dr-finna-henrietta-daruka-eszter-oktatasi-segedanyag-3-resz.html> (letöltve: 2021.09.15.)

Hollós T. (2012): Az ideális vezető kommunikációja (vagy a vezető ideális kommunikáció?). *Hadmérnök*, VII. évf. 4. sz. pp. 180-187. http://hadmernok.hu/2012_4_hollos.pdf (letöltve: 2021.09.11.)

Husti I. (2011): *Bevezetés a fürdőmenedzsmentbe*. Szent István Egyetem, pp. 40-49. https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Bevezetes_a_furdomenedzsmentbe/adatok.html (letöltve: 2021.09.05.)

Kázmér-Mayer Sz. – Czibor A. (2019): Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra — Milyen eltérések és hasonlóságok mutatkoznak a férfiak és nők vezetési stílusa között a transzform vezetési stílus területén. *Replika*. pp. 133-143. <http://real.mtak.hu/106093/> (letöltve: 2021.09.06.)

Keczer G. – Szente B. (2018): *Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben*. NHI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú KFT, Budapest, 221 p. ISBN: 978-963-651-514-0

Klein S. (2002): *Vezetés és szerveztpsychológia*. Edge 200 Kft., Budapest, 754 p. ISBN: 963-202-838-4

Kovács G. (2017): *Vezetőktől a gyakorlati vezetéstudományról*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 113 p.

Lebovits Á. – Szmejkál Sz. (2012): *Érzelmi intelligencia és leadership*. Közigazgatási Vezetői Akadémia, Budapest, 51 p. <https://nkerepo.uni-nke.hu/jspui/bitstream/123456789/100172/2/481.pdf> (letöltve: 2021.09.17.)

Matkó A. – Takács T. (2016): A vezetési stílus vizsgálata és összehasonlítása két multinacionális vállalat esetében. *Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények*. pp. 1-9. <https://ojs.lib.unideb.hu/IJEMS/article/view/4823> (letöltve: 2021.09.18.)

Mrena J. – Zsély A. – Kerekes A. – Papp S. (2019): *A munka díjazása*. Ipartestületek Országos Szövetsége, Budapest, 35 p. <https://www.jogpontok.hu/download/AMunkaDijazasa.pdf> (letöltve: 2021. 10. 02.)

Nemes F. – Szlávicz Á. (2011): A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 42. évf. 9. sz. pp. 2-14. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2628/1/vt2011n9p2-14.pdf> (letöltve: 2021. 09. 26.)

Poór J. – Balogh G. – Dajnoki K. – Karoliny M. – Kun A. – Szabó Sz. (2020): *COVID-19 – Koronavírus válság második fázisa – kihívások és HR válaszok*. Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ, Budapest, 57 p. ISBN: 978-963-269-936-3

Raffay-Danyi Á. – Hajmásy Gy. (2021): A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR-tevékenységek tükrében. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 52. évf. 4. sz. pp. 32-47. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6408/1/VT2021n4a4.pdf> (letöltve: 2021. 10. 01.)

Roóz J. – Heidrich B. (2013): *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai*. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtan_scorm/4_2_3_frederick_herzberg_kettenyezoz_motivacios_elmelete_77X3l7lJ7qPAmrMw.html (letöltve: 2021.09.20.)

Sajtos L. – Mitev A. (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest, 404 p. ISBN: 9789639659087

Sipos S. – Szűcs E.– Takács T. – Matkó A. (2014): A vezetési stílus, a változási készség és a konfliktuskezelés vizsgálata egy magyarországi multinacionális vállalatnál. *Acta Medicina et Sociologica*. 5. évf. 14-15. sz. pp. 109-130. http://ams.foh.unideb.hu/sites/ams.foh.unideb.hu/files/06_06_sipos_gabor_03.pdf (letöltve: 2021.09.18.)

Szabolcsi S. (2016): Vezetési stílusok egykor és most. *Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények*. 1. évf. 1. sz. pp. 1-16. <https://ojs.lib.unideb.hu/IJEMS/article/view/4832> (letöltve: 2021.09.19.)

Algahtani, A. (2014): Are leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices Journal of Management Policies and Practices*. Vol. 2, No. 3. pp. 71-82. http://jmppnet.com/journals/jmpp/Vol_2_No_3_September_2014/4.pdf (letöltve: 2021.09.10.)

Alkhasawneh, R. A. (2019): Measuring manager leadership styles and employees job satisfaction in eastern province, KSA-general study. *International Journal of Applied Engineering Research*. Vol. 14, No. 18. pp. 3646-3662. https://www.ripublication.com/ijaer19/ijaerv14n18_01.pdf (letöltve: 2021. 10. 02.)

Amini, M.Y. – Mulavizada, S. – Nikzad, H. (2019): The impact of Autocratic, Democratic and Laissez-Fair Leadership Style on Employee Motivation and Commitment: A case study of Afghan wireless communication company. *IOSR Journal of Business and Management*. Vol. 21. No. 6. June, pp. 45-50. <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol21-issue6/Series-1/E2106014550.pdf> (letöltve: 2021.09.11.)

Bhatti, N. – Maitlo, G. M. – Hashmi, M.A. – Shaikh, N. (2013): The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*. Vol. 5. No. 5. January, pp. 192-201. https://www.researchgate.net/publication/271322023_The_Impact_of_Autocratic_and_Democratic_Leadership_Style_on_Job_Satisfaction (letöltve: 2021.09.11.)

Boer, J. d. – Wijngaarden, C. v. (2018): *#MeToo – Over seks, macht en verandering*. London Books, 203 p. EAN 978 949 288 30 63

Boonstra, J. (2011): Leiderschapsverkenningen – Een safari door de wereld van leiderschap. In: Boonstra, J. (ed.): *De Leiderschapsbox*. Transnational Configuration, Conflict and Governance, Amsterdam, 221 p. ISBN: 978-089-590-756

Carlin, D. (2019): *Democratic, Authoritarian, Laissez-Faire: What Type of Leader Are You?* <https://www.forbes.com/sites/davidcarlin/2019/10/18/democratic-authoritarian-laissez-faire-what-type-of-leader-are-you/> (letöltve: 2021.09.12.)

Hillstrom, L. C. (2018): *The #MeToo Movement*. Publisher ABC-CLIO, Santa Barbara, 149 p. ISBN: 978-1440867491

Jdetawy, L. F. (2018): The prominent leadership style/s adopted by jordanian firms managers: a case study of the jordanian private firms. *International Journal of Development Research*. Vol. 8. No. 11. pp. 24343-24367. <https://www.journalijdr.com/sites/default/files/issue-pdf/14396.pdf> (letöltve: 2021.09.08.)

Kara, D. – Uysal, M. – Sirgy, M. J. – Lee, Gy. (2013): The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 34.

pp. 9-18. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S027843191300011X>
(letöltve: 2021. 10. 02.)

Kolzow, D. R. (2014): *Leading from within: Building Organizational Leadership Capacity*. 311 p. https://www.iedonline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading_from_Within.pdf
(letöltve: 2021.09.10.)

Lunenburg, F. C. (2011): Leadership versus Management: A key Distinction—At Least in Theory, *International Journal of Management, Business and Administration*. Vol. 14. No. 1. pp. 1-4.
https://cs.anu.edu.au/courses/comp3120/local_docs/readings/Lunenburg_LeadershipVersusManagement.pdf (letöltve: 2021.09.17.)

Marume, S.B.M – Jaricha, E. (2016): Styles of leadership in institutions. *International Journal of Business and Management Invention*. Vol. 5. No. 5. pp. 72-77.
[https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(5\)5/K0505072077.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(5)5/K0505072077.pdf) (letöltve: 2021.09.13.)

McPheat, S. (2010): *MTD Training Leadership Skills*. MTD Training and Ventus Publishing, London, 61 p. ISBN: 978-87-7681-603-2

Raducan, R. – Raducan, R. (2014): Leadership and Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 149. September, pp. 808-812.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814050356> (letöltve: 2021.09.13.)

Wajdi, B. N. (2017): The differences between management and leadership. *Singergi*, Vol. 7. No. 1. pp. 75-84.
https://www.researchgate.net/publication/318597967_The_Differences_Between_Management_And_Leadership (letöltve: 2021.09.12.)

Internetes forrás:

Proman Consulting (2021): Vezetői készségek: milyen a jó vezető?
<https://promanconsulting.hu/vezetoi-keszsegek-milyen-a-jo-vezeto/> (letöltve: 2021. 10. 02.)

MELLÉKLETEK

I. melléklet

Vezetési stílus interjúkérdések

I. Általános kérdések

1. Kérem, mutakozzon be pár szóban!
2. Mi az Ön életkora?
3. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?
4. Mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén?
5. Milyen bérezési formában dolgozik?

II. Vezetésre vonatkozó kérdések

1. Mennyi ideje tölt be vezetői munkakört?
2. Hány munkatársat ellenőriz közvetlenül?
3. Milyen tulajdonságok megléte elengedhetetlen egy vezető számára? Ön milyen készségekkel rendelkezik?
4. Véleménye szerint harmonizálnak a meglévő készségei és a munkaköre által elvárt készségek?
5. Kérem ismertesse a szervezeti kommunikációt!
6. Mit gondol, a beosztottjai milyen vezetőnek látják Önt?

III. Vezetési stílusra vonatkozó kérdések

1. Kérem írja le az Ön számára milyen az ideális vezetési stílus!
2. Ismeri a vezetési stílusokat?
3. Ön fontosnak gondolja a vezetési stílust, valamint jelenlétét a szervezetnél?
4. Mit gondol, mi befolyásolja leginkább a vezetési stílust? Miért?
5. Mit gondol, hogy a szervezet vezetési stílusára melyik leginkább jellemző a Blake-Mouton modell szerint? (feladatorientált, csapatorientált, középutas, kiüresedett, cimboráló/családias) [Blake-Mouton modell]
6. A Lewin féle modellből melyik stílus jellemző leginkább Önre? Kérem, indokolja! (autokratikus, demokratikus vagy laissez-faire stílus) [Lewin modell]
7. Melyik típus jellemző leginkább az Ön vezetési stílusára? Miért? Elégedett-e vele? (utasító, elfogadtató, tesztelő, javasló, megbeszélő, együttműködő, delegáló) [Hersey-Blanchard modell]
8. Fontosnak tartja a vezetési stílust a szervezet hatékonyságában?
9. Szívesen fejlesztené magát képzettségekkel, mint vezető?

II. melléklet

Vezetési stílust vizsgáló kérdőív

1. Mi az Ön neme?

- 1) *férfi*
- 2) *nő*

2. Mi az Ön kora?

- 1) *20 év alatt*
- 2) *21-30*
- 3) *31-40*
- 4) *41-50*
- 5) *51-60*
- 6) *61-70*
- 7) *71-80*

3. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

- 1) *8 általános vagy kevesebb*
- 2) *szakmunkásképző*
- 3) *szakközépiskola*
- 4) *gimnázium*
- 5) *főiskola (BSc/BA)*
- 6) *egyetem (MSc/MA)*
- 7) *nem kíván válaszolni*

4. Hány éves munkatapasztalattal rendelkezik?

- 1) *Kevesebb, mint 1 év*
- 2) *1-2 év*
- 3) *3-5 év*
- 4) *6-10 év*
- 5) *Több mint 10 év*

5. Munkahely változtatások száma:

- 1) *Első munkahelyén van*
- 2) *Második munkahelyén van*
- 3) *Harmadik munkahelyén van*
- 4) *Háromnál többszöri munkahelyén van*

6. Amennyiben volt munkahely változtatása, annak mi volt az oka?

- 1) *Jobb lehetőség adódott*
- 2) *Alacsony fizetés*
- 3) *Átszervezés*
- 4) *Rossz munkahelyi körülmények*
- 5) *Rossz munkahelyi légkör*

- 6) Szakképzettségének nem megfelelő munkakör
 - 7) Családi körülmények
 - 8) Nem megfelelő beosztott-főnök viszony
 - 9) Egyéb:.....
7. Amennyiben az előző kérdésre a „Jobb lehetőség adódott” választ adta, kérem fejtse ki, hogy pontosan mit jelentett a jobb lehetőség!
8. Mióta dolgozik a Hotel Silver-nél?
- 1) Kevesebb, mint 1 éve
 - 2) 1-5 éve
 - 3) 6-10 éve
 - 4) Több mint 10 éve
9. Melyik részlegen dolgozik?
- 1) Konyha
 - 2) Éttermek
 - 3) Gondnokság
 - 4) Könyvelés
 - 5) Karbantartás
 - 6) Recepció
 - 7) Értékesítés
 - 8) Egyéb:.....
10. Az adott részlegen milyen pozíciót tölt be?
- 1) Beosztott
 - 2) Részlegvezető
 - 3) Felsővezető
 - 4) Egyéb:.....
11. Milyen tulajdonságokat, készségeket vár el a vezetőjétől/főnökétől?
(Több választ is megjelölhet!)
- 1) Empátia
 - 2) Nyitottság
 - 3) Következetesség
 - 4) Határozottság
 - 5) Karizmatikusság
 - 6) Kiváló problémamegoldó készség
 - 7) Kiváló kommunikációs készség
 - 8) Motiváló készség
 - 9) Döntésképeség
 - 10) Kreativitás
 - 11) Szervező-tervező készség
 - 12) Türelem
 - 13) Szakmai tapasztalat
 - 14) Egyéb:

12. Mennyire elégedett a jelenlegi vezető munkájával? (Karikázza be)

Egyáltalán nem Teljes mértékben

1 2 3 4 5

13. Mennyire elégedett a szervezeten belüli kommunikációval? (Karikázza be)

Egyáltalán nem Teljes mértékben

1 2 3 4 5

14. Értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán mennyire ért egyet az alábbi állításokkal:

	egyáltalán nem érték egyet	nem érték egyet	semleges	egyérték	teljes mértékben egyérték
Meg vagyok elégedve a felettesem hatékonyságával.	1	2	3	4	5
A felettesem bevonja a csapatát a döntéshozatalba.	1	2	3	4	5
A felettesem rendszeresen értékeli a teljesítményemet.	1	2	3	4	5
A felettesem beismeri, ha hibázik.	1	2	3	4	5
Dicséretet, jutalmat kapok a jól elvégzett munkám után.	1	2	3	4	5
Megbecsülve érzem magam.	1	2	3	4	5
A felettesem kikéri és meghallgatja a tanácsaimat.	1	2	3	4	5
Csoportmegbeszélések jelen vannak a munkahelyemen.	1	2	3	4	5
A munkahelyi légkört családiásnak gondolom.	1	2	3	4	5
A felettesem szigorúan ellenőriz munkavégzés közben.	1	2	3	4	5
A felettesem inkább a hibáimra koncentrál.	1	2	3	4	5
A felettesem hozzáállása a beosztottjaihoz megfelelő.	1	2	3	4	5
Amennyiben lehetőség van rá, a megosztott ötleteimet értékeli és alkalmazza is a felettesem.	1	2	3	4	5
Jó vezetőnek gondolom a felettesemet.	1	2	3	4	5

15. Ismeri Ön a vezetési stílus fogalmát?

- 1) *Igen*
- 2) *Nem*
- 3) *Hallottam már róla*

16. Ha ismeri, fontosnak tartja hogy megfelelő stílus legyen jelen a szervezet mindennapjaiban?
- 1) *Igen*
 - 2) *Nem*
 - 3) *Nincs véleményem*
17. Ha az előző kérdésre igennel válaszolt, kérem, fejtse ki, miért gondolja fontosnak a vezetési stílust!
-
18. Véleménye szerint az alábbiak közül mi befolyásolja leginkább a vezetési stílust?
- 1) *Vezető személyisége*
 - 2) *Dolgozók személyisége*
 - 3) *Dolgozók szakképzettsége*
 - 4) *Szituáció*
 - 5) *Beosztottakhoz fűződő kapcsolat*
 - 6) *Vezető szakképzettsége*
 - 7) *Vezetői beosztás*
 - 8) *Vezető szakmai tapasztalata*
 - 9) *Egyéb:*
19. Az alábbi szavak közül Ön szerint melyik jellemzi leginkább a munkahelyét?
- 1) *Emberközpontú*
 - 2) *Csoportközpontú*
 - 3) *Kompromisszumos*
 - 4) *Iránymutatás nélküli*
 - 5) *Feladatközpontú*
20. Kérem, válasszon az alábbi szavak közül, melyik jellemzi az Ön felettesét!
- 1) *Utasító*
 - 2) *Magyarázó*
 - 3) *Bevonó, támogató*
 - 4) *Delegáló*