

OTDK- dolgozat

2023

**DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**A VEZETÉSI STÍLUSOK ÖSSZEHASONLÍTÁSA ÉS VIZSGÁLATA A
NAGYVÁLLALATI ÉS A KKV SZÉKTORBAN A SZELLEMI
TEVÉKENYSÉGET VÉGZŐ MUNKAVÁLLALÓK ESETÉBEN**

**COMPARISON AND ANALYSIS OF MANAGEMENT STYLE FOR
EMPLOYEES IN THE CORPORATE AND SME SECTORS ENGAGED
IN INTELLECTUAL ACTIVITY**

Szerző: Arany László

Konzulens: Dr. Popovics Péter egyetemi docens

Kézirat lezárásának dátuma: 2022.04.22

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS	1
1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	4
1.1 A vezetés kialakulásának kezdete	4
1.2 A legfontosabb vezetői képességek, tulajdonságok	7
1.3 A vezetői stílus	7
1.4 Vezetési irányzatok	9
1.4.1 A vezetés szintjei.....	9
1.4.2 Vezetői stílusmodellek	11
1.5. A szervezetek méret szerinti csoportosítása.....	24
1.5.1 Kis- és középvállalkozások	24
1.5.2 Nagyvállalat	26
2. ANYAG ÉS MÓDSZER	28
3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE	31
3.1 Online kérdőív	31
3.1.1 A válaszadók általános adatai	31
3.1.2 A válaszadók foglalkoztatására vonatkozó adatok.....	34
3.1.3 A válaszadók viszonya a munkahelyükkel kapcsolatban.....	38
3.1.4 A válaszadók ismeretei a szervezeti célok vonatkozásában.....	46
3.2 Személyes interjúk a vezetőkkel	48
3.2.1 Nagyvállalati környezet - Katona László - Erste Bank Hungary Zrt. régióvezető .	48
3.2.2 Kis- és középvállalati környezet – Papp Csilla – Lorinvest Zrt. médiadivízió igazgató	51
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	56
ÖSSZEFOGLALÁS	60
Irodalomjegyzék.....	61
I. Melléklet.....	64

BEVEZETÉS

Akkorára nőhet egy vállalkozás, amekkorára a vezetője képes felfejlődni. Tartja a mondás, mely rávilágít, hogy mindegy, hogy kis- és középvállalkozást, vagy egy hatalmas nagyvállalat adott részlegét vagy egészét vizsgáljuk, a humán erőforrás és főképpen a kulcspozíciókban dolgozó vezetők tulajdonságai, képességei, kvalitásai, viselkedése és képzettsége kritikus fontosságú a cég sikerességének érdekében.

Diplomadolgozatomban a vezető szerepét és a vezetői stílust vizsgálom a kis- és középvállalkozások, valamint a nagyvállalatok tekintetében. A vezetői stílus meghatározza a vállalkozás karakterét, tevékenységének módját és a kívüllátnak mutatott képet. A diplomadolgozatom kiemelten elemzi az üzleti élet ezen témakörét, évtizedek óta fennálló, megmásíthatatlan tényeit, berögződéseit. Igyekszem választ adni azokra a kérdésekre, hogy milyen az igazán jó vezető, a vállalkozás sikerének mértéke, mennyire köszönhető a vezető személyének, melyek azok a tulajdonságok és attitűdök, amelyek a 21. század harmadik évtizedében elengedhetetlenek, elvártak, sőt kötelezőek a jó vezetőktől, és mit vár el egy munkavállaló, milyen környezetben, juttatási rendszerben tud a leghasznosabban és akar a legszívesebben közreműködni a vállalati gépezetben, és ennek megteremtése kinek is a feladata.

Számomra a vállalkozások világa már gyermekkorom óta jelen van az életemben, ez az egyik oka a téma iránti rajongásomnak. A nagyszüleim a hetvenes évek Debrecenében az első vállalkozók között voltak, akik saját vállalkozást alapítottak, fodrászatot- és szépségszalont nyitottak, ami a mai napig Tar Fodrász Stúdióként működik. A nagyszüleim gyerekei édesanyám és a keresztapám szintén vállalkozók lettek, a Tar Kozmetikai Stúdió és a Tar Pizzéria tulajdonosai jelenleg is, tehát elmondható, hogy nem esett messze az alma a fájától. Testközelből tapasztalhattam meg, milyen nehézségekkel, kihívásokkal, valamint előnyökkel jár a kisvállalkozói lét. A másik oldalról, édesapám válogatott labdarúgó volt, aki a mai napig a sport világában tevékenykedik, mint labdarúgó edző, ami szintén vezetői pozíció. Rajongásom másik oka a téma iránt, hogy fiatal korom ellenére, több munkahelyen és pozícióban is kipróbáltam magam. 2021. októbere óta a Debreceni Egyetem Klinikai Központ Gazdálkodási Igazgatóságán a Költségvetés- Keretgazdálkodás osztályon dolgozom, ami minden szempontból magasan az eddigi legpozitívabb tapasztalatom.

Szubjektív megítélésem szerint, voltak számomra rendkívül tehetséges, lelkiismeretes, profi főnökeim és vezetőim, akik magatartásukkal, karizmájukkal, jelenlétükkel olyan közeget voltak képesek teremteni, mellyel megalapozták az üzleti sikert. Sajnos azonban nem mindenhol ez

volt a jellemző, megtapasztaltam a korrektség teljes hiányát, a megállapodások áthágását és be nem tartását, a motiváció letörését, anyagi juttatások ki nem fizetését és a vezető bizonytalanságát, döntésképtelenségét, amit az alkalmazottakra kivetítve garantálta az aktuális projekt csődjét és hosszú távon a vállalkozás sikertelenségét. Összességében hálás vagyok a pozitív és negatív tapasztalatoknak is egyaránt, előbbieket megmutatták melyik úton érdemes haladni, utóbbi viszont, hogy milyen ne legyek sohasem. Szokták mondani, hogy a siker és sikeres vezetővé válás, nem egy nagy lépés, hanem sok kis apró lépés összessége. De melyek is ezek a kis lépések?

5 db hipotézis segítségével vizsgáltam a vezetés különböző területeit. A hipotézisek vizsgálatához online kérdőíves adatgyűjtést alkalmaztam, mellyel a munkavállalói oldalt szólítottam meg, tőlük nyertem információkat. A vezetői oldalról az információk begyűjtése érdekében mélyinterjúkat készítettem.

A hipotéziseket részletesen az Anyag és módszertan fejezetnél ismertetem. Az online kérdőíves adatgyűjtés módszerének segítségével jelentős többségben munkavállalókat, többnyire alkalmazottakat fogok tudni megszólítani. A kérdőív első része információt ad a válaszadóról, ami alapján fel lehet építeni egy buyer personát, majd egyszeres és többszörös választás, értékelőskála, válaszmátrix és nyitott kérdés segítségével nyerek információkat. Az adatokat az Excel programban elemzem. A kérdőívem kérdéseit a melléklet tartalmazza.

A Diplomadolgozatom másik kutatási módszere a személyes mélyinterjú, melyben két a területén kiemelkedően sikeres és magas beosztású vezetővel beszélgetek. A két vezetővel készített személyes interjú célja, hogy a vezetői oldalról is megvilágíthassam a vezetői stílus és a jó vezetők tulajdonságainak kérdéskörét.

Az interjúalanyaim Papp Csilla a Poultry Management médiadivízió igazgatója. A cég portfóliójába tartozik az Alföld Televízió, a Hajdupress hírportál és rendezvényszervező részleg, továbbá Katona László az Erste Bank magyarországi leányvállalatának vállalati területen, három megyéért felelős régió vezetője.

A munkám fő célkitűzése a jó vezető képességeinek, tulajdonságainak meghatározása, mind munkavállalói, mind vezetői oldalról, valamint a multinacionális- és nagyvállalatoknál és a kis- és középvállalkozásoknál szükséges vezetői képességek és vezetői viselkedésmód értelmezése, a szükséges vezetési stílus meghatározása a munkavállalók maximális teljesítményének az eléréséhez és ezáltal a vállalkozás sikeres működése és a meghatározott célok teljesítésének érdekében.

Továbbá, milyen tulajdonságok és képességek létfontosságúak a modern vezetők repertoárjában, ha szellemi munkát végző munkavállalóik vannak, valamint melyek azok a

területek, ahol aktívan kell tevékenykedniük és hol nem szükséges a folyamatos jelenlétük. Azonkívül milyen vezetési stílust kell alkalmazniuk az egyéni és szervezeti célok összehangolásához szellemi munkavállalók esetén, illetve mennyire felelősek az alkalmazottak közötti viszonyokért, kinek a feladata a célkitűzések kommunikálása.

1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A szakirodalmi áttekintésben a vezetés szűk 150 éves történetét dolgozom fel kialakulásának kezdetétől a modern időkig. A legrelevánsabb vezetői képességeket, tulajdonságokat és attitűdöt foglalom össze. A vezetési stílusok és stílusmodellek segítségével szemléltetem a vezetés néhol igencsak bonyolult elméleti hátterét. Továbbá bemutatom a kkv és nagyvállalatok strukturális különbségeit, valamint a szervezeti felépítésüket.

1.1 A vezetés kialakulásának kezdete

A vezetés fogalma és története az evolúcióval egyidős. Az élet minden területének vannak olyan beállítottságú, tulajdonságú, viselkedésű egyének, akik felvállalják a vezetői szerepet, ezzel viselve annak előnyeit és hátrányait. Az emberiség fejlődése során folyamatosan megfigyelhető az a tendencia, viselkedésre való hajlam, hogy adott közösségben néhány személy a csoport, vagy tömeg többi tagja fölé emelkedik, ezáltal vezetővé válik, a csoport többi tagja tudomásul veszi és elfogadja azt. A történelem folyamán ők voltak a királyok, pápák, várkapitányok, hadvezérek. Mára ezek a szerepek átalakultak, de a vezetők továbbra is mindenhol jelen vannak. A hajókon kapitánynak, a repülőgépen pilótának, a dzsungelben élő törzsekben törzsfőnöknek, a hadseregben parancsnoknak, a színházban rendezőnek, a koncertteremben karmesternek, a sportpályán edzőnek, az egyetemeken kancellárnak, korlátolt felelősségű társaság esetében ügyvezetőnek, alapítványoknál kuratóriumi elnöknek, nemzeteknél uralkodónak, miniszterelnöknek vagy köztársasági elnöknek is hívják a vezetőt. Bár különböző szavakkal illetjük ezeket a pozíciókat, összességében hasonló szerepeket hordoznak. Olyan személyeket jelölnek, akik adott terület kiemelkedő alakjai, a ranglétra felső részén vagy tetején állnak, felelősségük, döntési jogkörük van. A vezető tevékenysége bizonyos feladatkör ellátására, szervezett keretek között, feladatok teljesítésére, delegálására, megoldására, ellenőrzésére irányul (Mills, 2011). Mi különböztet meg egy vezetőt egy nem vezetőtől? Kik a vezetők és miért pont ők azok? A vezetőt a nem vezetőktől a döntés meghozatalának lehetősége, erre való képessége, bátorsága és végül tényleges meghozatala különbözteti meg. A vezető köteles dönteni, majd viselni az ezzel járó következményeket. A vezetők általában a legképzettebb, legbefolyásosabb, legeredményesebb, leginkább tapasztalt személyek közül kerülnek ki a közösségen belül. A vezetői szerep betöltéséhez elengedhetetlen a csoport többi tagjának hozzájárulása, elfogadása. A vezető szerep gyakorlásának, egyik kulcsmomentuma, hogy a környezet elismerje az egyént, mint vezetőt. A vezető fő feladatai közé tartozik a tervezés, szervezés, irányítás, döntés, ellenőrzés. A nemzetközi gyakorlatban megkülönböztetünk „manager” és „leader” típusú vezetőket. Míg a manager feladata a tervezés, szervezés,

ellenőrzés és beavatkozás, addig a leader feladata a motiválás, értékek megfogalmazása és átadása, példamutatás és lelkesítés (Tomka– Bögel, 2019). A dolgozatban szereplő „vezető” szó nem hadvezérekre és parancsnokokra irányul, legalábbis a szó köznapi értelmében biztosan nem. A modern 21. századi üzleti világ vezetőire utal, a vezetés elméleti alapjai a 19. század végén lettek először megfogalmazva. A tudatos vezetés és vezető képzés körülbelül 100-150 éves múltra tekint vissza. A vezetést három különböző korszakra bonthatjuk, a klasszikus, neoklasszikus és modern nézőpontra.

A 19. század vége és a 20. század elejét a közgazdaságtan klasszikus nézőpontnak nevezi. Ebben az időszakban kezdődött el a szervezési és vezetési tanok rendszerezett leírása, tudományos kidolgozása. A vezetés fő feladatának a munka pontos, tudományos szintű szervezését tartották. Alapvető követelmény az ismételhetőség és a mérhetőség. Ebben az időszakban fogalmaztak meg és alakítottak ki olyan alapvető szabályokat, mint a szellemi és kétféle munka elválasztása, a munkaidő egységesítése, a szabványosítás, továbbá a munkásoknak ne kelljen a munkájukhoz szükséges technológiát, folyamatokat, eszközöket felfedezniük, a vezetés feladata biztosítani számukra azt (Kieser – Ebers, 2019). A jól működő munkafolyamatok összeválogatása, majd folyamattá fejlesztése a vezető mindenkor feladata. A korszak két kiemelkedő alakja, a vezetéstudomány atyjaiként is emlegetett, amerikai Frederick Winslow Taylor és francia kortársa Henri Fayol.

Taylor személye radikális változásokat idézett elő, főként a vállalati tevékenységek racionalizálásában, a termelés és irányításának szervezeti szintű kidolgozásában, a funkcionális szervezet megteremtésében, munka- és időtanulmányok szervezeti szintű kialakításában és a bér- és ösztönzési rendszerek megteremtésében. Fayol a menedzsment megteremtője, fő tanításai a vezetés általános módszertanához, a vezetés és a szervezet irányításához és a vezetés rendszerkoncepciójához alapszik. A klasszikus iskola képviselője a német gondolkodó Max Weber is, akinek munkája a szervezetszociológia és szervezetelméleti kutatások vizsgálatának alapja (Dobák – Antal, 2016).

Az 1920-tól 1940-ig tartó időszakban vezetéselmélet fókuszra a szervezeti viselkedésre, emberi kapcsolatokra tolódott át. A korszak jelentős alakja Elton Mayo ausztrál pszichológus, munkásságának fő témája, az egyén és az emberi kapcsolatok és viszonyok vizsgálata a szervezetben. A vezetéstudomány fejlődése az emberi tényezők kutatása és a szervezet, mint egységes rendszer különböző területeinek összehangolt, koordinált mechanizmusok és folyamatok általi hatékony működésének kialakítására irányult. A koordinált mechanizmusok és folyamatok alapja a vállalati vezetés koordinációs tevékenységét támogató szervezeti egységek kiépítése, ösztönzési szintű tervezési és ellenőrzési rendszerek kialakítása és az

operatív és stratégiai folyamatok szétválasztása jellemezte. Ebben az időszakban (1919-ben) alakult ki a DuPont modell és a divizionális szervezet koncepció is.

A DuPont mutatószámrendszer alapja, hogy nem a nyereség az abszolút mutató, hanem az összes befektetett tőke megtérülése (ROI), amely a nettó eredmény és a nettó eszközérték hányadosa, százalékos érték, ami az összítőke megtérülését méri (*Szilágyi, 2011*). Mivel ebben a korban kezdtek a vállalatok jelentősen megnövekedni, nem volt ritka a több tízezer, akár százezer főt foglalkoztató vállalat sem. A rendszer legnagyobb előnye, hogy lehetőség van a részterületek, divíziók teljesítményének összehasonlítására és decentralizált egységeknél is használható. A divizionális szervezetben a stratégiai és operatív feladatok elkülönülnek. Míg a stratégiai teendők a központi vezetés hatáskörébe tartoznak, az operatív jellegű tevékenységek és döntések a divízióvezetők kezében vannak (*Mullins, 2010*). A vállalatok az óriási méretbeli növekedés mellett, ebben az időszakban kezdtek egyre inkább nemzetközivé válni és a külpiacokra termelni, mely együtt járt az erőteljes termék növekedéssel és termékdiverzifikációval.

A divizionális szervezet munkamegosztás elvű, a vállalati szintű központi feladatokat különböző, erre szakosodott szervezeti egységek látják el, miközben a divíziók önállósága és felelőssége nagy, a döntések decentralizáltak. A háborúk közötti időszakban a vezetéstudományt legfőképp a szervezeti struktúrákban való gondolkodás és az azokat megteremtő, összehangoló, koordináló folyamatok elemzése, továbbá az emberi tényezők kutatása jellemezte.

A II. világháború utáni időszakban a háborúban kifejlesztett technológiákat, matematikai modelleket, termelési-, szervezési- és működési tapasztalatot a gazdasági életben is elkezdtek alkalmazni. A vállalatok irányításában megjelent a valószínűségszámítás, a logisztikai tervezés, lineáris programozás, játékelmélet. Ebben az időszakban a rendszerszemléletű gondolkodás vált a vezetés főirányvonalává.

Az 1950-60-as években a vállalatban belüli kommunikáció jelentősége megnövekedett, majd elsőszámú vezetési funkcióvá vált. Felismerték, hogy a szervezeti tagok együttműködésének legfontosabb eleme a közös cél megfogalmazása, a megfelelő kommunikáció, tehát a szervezetek elkezdtek kifejleszteni saját kommunikációs eszközeiket, a vezető egyik legfőbb feladatává ennek létrehozása, fenntartása vált. A technológiai fejlődésével az 1960-70-es évektől kezdődően megjelentek az első vállalati számítógépek, melyek az addigi módszereket, folyamatokat jelentősen felülírták. A folyamatok, tevékenységek automatizáltsága növekedett. Az 1980-as évektől kezdve vált a szervezeti kultúra kialakítása és fenntartása a vezetők egyik új és jelentős feladatává. A vállalati kultúrában kialakul a közösség szokás- és eszközrendszere

(Borgulya, 2001). A szervezeti kultúra napjainkban is a vállalkozások identitásának meghatározó eleme.

A modern szervezetek, vállalkozások tekintetében az idő előrehaladtával egyre inkább megfigyelhető, hogy a termékközpontú szemlélet eltolódik és napjainkban inkább a marketing dominál, mintsem maga a termék. Mindemelett a tőkealapú szemlélettel párhuzamosan megjelent a tudásalapú szemlélet. A felgyorsult világ, a környezetre és a piaci szereplőkre történő reagálás és alkalmazkodás gyorsaságának fontossága, és a globalizáció hatására folyamatosan fejlődik és újul meg a vezetői viselkedésforma, magatartás, új módszerek születnek, régiek tűnnek el, de az alapértékek megmaradnak.

1.2 A legfontosabb vezetői képességek, tulajdonságok

A vezetés történetében rengetegen törekedtek megtalálni azokat a képességeket, tulajdonságokat melyek megléte az egyénben garantálja, hogy megfelelő, jó vezető lesz a kiválasztott személy. Többnyire az 1940-50-es években volt jellemző, ezeknek a tulajdonságoknak a kutatása, eredményessége viszont elmaradt a várttól. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a jó vezetőknek ne lennének olyan közös tulajdonságaik, amelyek nélkül, aligha lehetne őket jónak nevezni. A kutatások kudarca inkább annak tudható be, hogy a tulajdonságok széles spektruma nem szolgáltatott, olyan közös egybeeséseket, melyek alapján egyértelműen és kétséget kizáróan lehetett volna következtetéseket levonni. Egyetemleges igazságokat vontak le, tehát a jó vezető jól bánik az emberekkel, jó emberismerő, szakmai készségei kimagaslóak, kiválóan kommunikál, irányítani képes, bátor, többnyire extrovertált személyiségjegyei vannak. A jó vezetőnek tökéletes kontrollal kell rendelkeznie a csapata felett. Ehhez hozzátartozik a teljes felelősségvállalás, türelem és megértés, szolgálat, valamint úgy vezetni az embereket, ahogy a vezető is szeretné, hogy vezessék (Tracy – Szabó, 2015). Miután ezek a kutatások nem hozták meg a várt eredményt, az emberi tulajdonságok és képességek helyett, a vezetési stílusok vizsgálatára kezdtek koncentrálni.

1.3 A vezetői stílus

Klein (2021) szerint a vezetési stílus a vezető azon viselkedésmintája, melyet a környezet érzékel. Roóz (2001) máshogy fogalmaz, szerinte a vezető olyan személy a szervezetben, aki a szervezeti tagokkal szervezeten együttműködik, annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célok megvalósulhassanak.

A vezetési stílus olyan rendszeres magatartásforma és tevékenységek összessége, mely a vezető és a vállalati hierarchiában alatta lévő személyek mindennapi kapcsolatát jellemzi, a vezető tudatos viselkedése a tőle függő viszonyban levő dolgozókkal szemben, továbbá a

vezető people management felfogása és cselekedetei. A vezetői stílus a vezető hatalomgyakorlásának az eszköze is, magában foglalja mindazon módszereket, melyekkel a vezetők hatást tudnak gyakorolni alkalmazottaikra. A vezetői stílus a vezető olyan szemlélete, mellyel összehangolja az egyéni és szervezeti célokat (*Berde, 2003*).

A vezetés és vezetési stílus egy szerep és társadalmi befolyás, melynek vannak racionális és érzelmi elemei is. A hangsúly mégis a befolyásolás folyamatán van, amelynek szereplője a vezető és a munkás (*Kispál, 2013*).

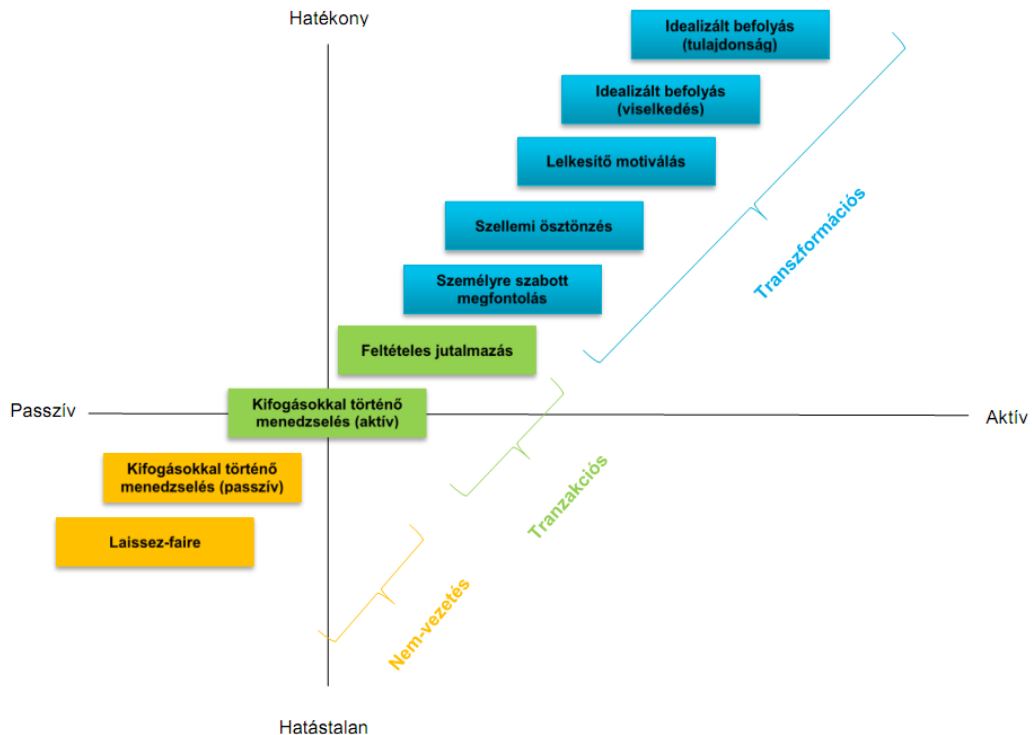
A vezető felelős valamely tevékenységért. Ezeknek az embereknek döntést kell hozniuk, nem csupán utasításokat végrehajtani, munkájukért felelősséggel tartoznak a közösség felé (*Drucker, 1991*).

Addig nem tudod vezetni az embereket, amíg nem szereted őket. A jó vezető felelőssége a munkahelyi pozitív kapcsolatok kiépítése. Kötelesség és felelősség az alkalmazottak közötti viszonyok felügyelete és egyengetése. Továbbá a jó vezetőt az eredmények különböztetik meg azoktól, akik csak vezetők akarnak lenni (*Maxwell, 2013*).

Az igazán jó vezetők felismerik, hogy amikor a csapatuk szárnyal, akkor ők is repülnek (*Templar, 2015*).

Ha csak néhány szóban kellene megfogalmazni a vezetés definícióját, azt mondhatjuk, hogy összességében a vezetés, hídépítés az egyéni és szervezeti célok közé.

A vezetés teljes kiterjedése modell viselkedési módokat mutat be, melyek különbséget tesznek a vezetők között. Az 1. ábrán látható Avolio és Bass (1997) kutatása alapján meghatározott vezetői stílusok leírása. A vezetők általánosságban mindegyik stílust használják, eltérő gyakorisággal.



1. ábra **Vezetés teljes kiterjedése modell**

Forrás: International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 3. (2018). No. 4

A transzformációs vezetés esetében a vezető kizökkenti a munkavállalót az önérdekkövetésből, növeli a teljesítményt, az önmegvalósítási igényét erősíti, a szervezet és a társadalom érdekeit helyezi előtérbe (Bass, 1999). A tranzakciós vezetést kiegészíti a transzformációs vezetés. A transzformációs vezetés jelentősen növeli a hagyományos és tranzakciós vezetés hatásosságát.

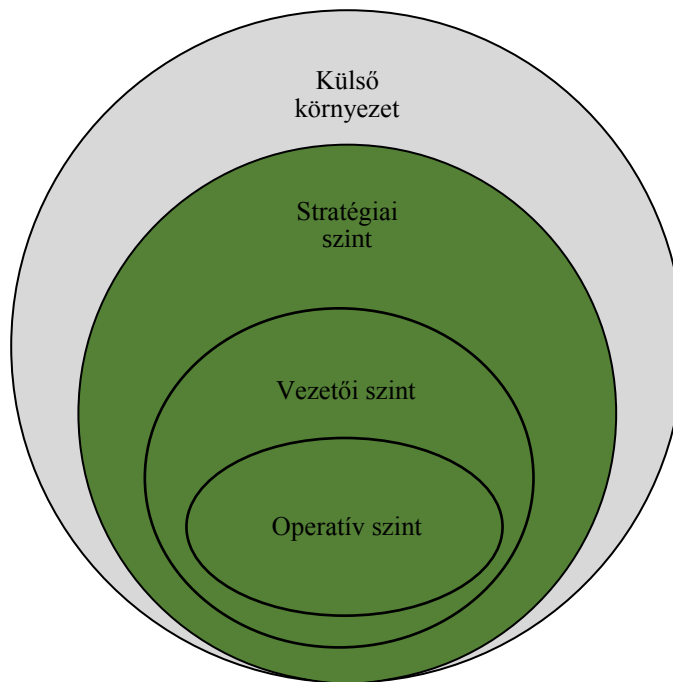
1.4 Vezetési irányzatok

1.4.1 A vezetés szintjei

A vezetés az alábbi erőforrások kombinált felhasználásával gazdálkodik, továbbá éri el a szervezet céljait:

- anyagi erőforrások
- emberi erőforrások
- pénzügyi erőforrások
- információs erőforrások

A leggyakrabban három különböző feladatkört és ebből következő vezetési szintet különítünk el a modern szervezetek tekintetében (2. ábra). A vezetési szintek különböző vezetői típusokat és kompetenciákat követelnek meg. A három fokozat, a stratégiai szint, a vezetői szint és az operatív szint.



2. ábra **Vezetési szintek**

Forrás: Saját szerkesztés Roóz József (2001) írása alapján

A stratégiai szinten a szervezet hosszú- és középtávú céljait határozzák meg, fő szempont a környezeti kihívásokra való alkalmazkodás biztosítása, jellemzően ezen a szinten a felső vezetők tevékenykednek.

A vezetői szinten a középvezetők találhatók, akik a stratégiai szinten meghozott döntésekhez kapcsolódó terveket, programokat, normákat készítik el.

Az operatív szinten található vezető, többnyire osztályvezető vagy csoportvezető, az a személy, aki közvetlenül végzi a beosztottak irányítását, a termék vagy szolgáltatás, esetleg egyéb output elkészítése érdekében. A vezetéshez szükséges legfontosabb készségek szakmai-, humán- és koncepcionális kategóriákba sorolhatók.

A szakmai jártasság magában foglalja a munkafolyamatok ismeretét, az elvégzendő feladatok megoldási módjának ismeretét, képességet a munkahelyen előforduló technikai megoldások alkalmazására. A szakmai jártasság mellett az emberekkel való bánásmód kritikus készség. A helyes vezetői stílus megtalálása a vezető legfontosabb feladata. A dolgozók motiválása,

befolyásolása a célok elérése érdekében, a megfelelő kommunikáció és kapcsolat kialakítása a mindenkori vezető dolga. Elengedhetetlen az empátia, kommunikációs készség szóban és írásban egyaránt, a tolerancia és megértés, továbbá a mások tanításának, nevelésének képessége. A jó vezetőnek kiváló célmeghatározó-, koordinációs-, ütemezési-, ellenőrzési-, időgazdálkodási- és felfogóképességgel kell rendelkeznie (Roóz, 2001).

1.4.2 Vezetői stílusmodellek

Döntésközpontú modellek

A döntésközpontú vezetői stílusok a vezető döntéshozatali magatartás alapján kategorizálható (1. táblázat). Vizsgálatának alapja, hogy a vezetők milyen mértékben és gyakorisággal vonják be alkalmazottaikat a döntési folyamatba. Lewin munkássága alapján, három féle stílust különböztethetünk meg:

- autokratikus
- demokratikus
- laissez faire (Lewin, 1975).

Az *autokratikus* vezető önálló a döntéshozatalban, ő határoz minden lényeges kérdésben, a feladatokban részletesen meghatározza az elvárásait, utasításokat ad, irányít, szigorú, fegyelmet követel meg, egymaga uralja a csoport tevékenységét, értékelését szubjektív tényezők alapján végzi.

Ezzel szemben a *demokratikus* vezető, a tagokat csoporttevékenységbe való bevonására helyezi a hangsúlyt, a döntésekbe jellemzően bevonja a csoporttagokat, objektívan értékeli.

A *laissez faire* típusú vezető nem kezdeményező, az irányokat nem maga jelöli ki, a csoport munkájába nem vesz részt, passzív tagja a csoportnak, pusztán segítségkérés után avatkozik közbe, lényegében inkább tanácsadó, mint vezető.

Lewin kutatásai igazolják, hogy a felsorolt három döntésközpontú vezetői stílus közül az autokratikus a legkevésbé szimpatikus a csoport tagjai számára, bár a csoport teljesítménye ilyen vezetési stílusnál a legjobb. Az autokratikus vezetés kiemelkedő teljesítményre képes, ellenben a csoport belső motivációja alacsony, a csoport hangulata negatív. A demokratikus vezetésnél a csoporthangulat jelentősen javul az autokratikushoz képest, magasfokú kreativitás és belső motiváció a jellemző. A laissez faire típusú vezetésnél a csoportnak önmagának kell célokat kitűzni és motiválnia önmagát, ebben az esetben a csoporttagok összetételétől jelentős mértékben függ a módszer sikeressége (Berde et al., 2015).

Likert négy kategóriát határoz meg. A stílusjegy alapkonceptiója ugyanaz, mint Lewinnél, az alkalmazottak bevonásának mértéke a döntési folyamatokba (Likert, 1974).

A kategóriák az alábbiak:

- keménykezű parancsoló
- jóakarató parancsoló
- konzultatív stílusú
- részvételi csoport

Likert négyfokozatú tipológiája, átfedéseket tartalmaz Lewin kutatásával. A Likert-féle keménykezű parancsoló és a jóakarató parancsoló stílus megegyezik Lewin autokratikus stílusával, míg a részvételi csoport a stílusjegyeiben közel azonos a demokratikus vezetőjével. A keménykezű parancsoló vezető tulajdonságai az önálló, központosított döntéshozatal, lefelé irányuló kommunikáció jellemzi, szinte sohasem jutalmaz, bizalmatlan, fenyeget és büntet.

A jóakarató vezető enyhébb változata a keménykezűnek, bizonyos feltételek teljesülése esetén jutalmaz, a kevésbé fontos döntéseket átadja az alkalmazottainak, de rendszerint szigorúan ellenőriz, továbbá kis mértékben megjelenik a felfelé irányuló kommunikáció is.

A konzultatív stílusú vezetőnek fontos a felfelé és lefelé irányuló kommunikáció, gyakran kikéri az alatt lévők véleményét, bízik a beosztottaiban, folyamatosan motivál, elenyésző esetben büntet.

A részvételi csoport stílusú vezető számára fontos, a csoporttagok bevonása a célkitűzésekbe és a döntési folyamatba, teljes értékű tagként tekint rájuk, bízik bennük, a véleményüket meghallgatja és fel is használja, motivál, jutalmaz.

A felsorolt négy stílus közül a kutatások alapján, a legsikeresebbnek a részvételi csoport stílus bizonyult.

A döntésközpontú vezetési stílusok áttekintését Tannenbaum és Schmidt munkásságának áttekintésével zárom. Tannenbaum és Schmidt hétfokozatú skálát alkotott, ezen a skálán helyezik el a beosztottak részvételének mértékét a hatalomban (*Tannenbaum – Schmidt, 1966*). Két szélsőséges típust különböztetnek meg, a főnökközpontú és a beosztottközpontú vezetést. A kutatás azokra a kérdésekre kereste a választ, hogy ki a probléma megfogalmazója, ki véleményezi a javaslatokat, ki határozza meg a munkafolyamatokat és szabályokat, végül pedig ki hozza meg a végső döntést (*Bakcsi, 2003*).

A hétfokozatú skála a következő:

1. A vezető meghozza és bejelenti döntését.
2. A vezető „eladja” a döntését.
3. A vezető elmondja gondolatait, és felszólítja beosztottjait, hogy tegyenek fel kérdéseket.

4. A vezető bejelent egy döntés úgy, hogy azon még változtatni lehet.
5. A vezető előadja a problémát, meghallgatja a javaslatot, majd dönt.
6. A vezető megállapítja a határokat és felkéri a csoportot a döntés meghozatalára.
7. A vezető lehetővé teszi, hogy előírt korlátokon belül a csoport hozza meg a döntéseket.

1. táblázat **Döntésközpontú modellek összehasonlítása**

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

Forrás: Saját szerkesztés (2022)

Vroom és Yetton összevetették és megfeleltették egymásnak a döntésközpontú stílusokat, jól látható, hogy átfedések jelentősen vannak a felsorolt kutatások eredményeiben (Vroom – Yetton, 1973).

Személyiségközpontú modellek

A személyiségközpontú elmélet alapismérve a vezető személyisége, személyiségjegyei, figyelmének irányultsága. A figyelem kétféle irányú lehet, a vezető vagy a csoportjának a teljesítményére (feladatra) vagy a munkatársaival való viszonyára fókuszál. Gyakran eltérő intenzitással, de párhuzamos mindkettőre figyelmet fordít. A személyiségközpontú elméleteket három modell szerint tekintem át, az első a Michigani Egyetem, a második az Ohioi Állami Egyetem és végezetül a Blake- Mouton modell által.

Az első vizsgált modellt a Michigani Egyetemen Likert vezetésével dolgozták ki az 1940-es évek végén. Két vezési stílust állapítottak meg:

- feladatcentrikus vezetési stílus
- beosztottcentrikus vezetési stílus

A feladatcentrikus stílusú vezető, pontosan előírja beosztottai számára a munkavégzés lépéseit, figyel és ellenőriz, elsősorban az eredmény érdekli.

A beosztottcentrikus vezetési stílus alapvetően összetartó csapatot/csoportot kíván kialakítani. Az ilyen típusú vezetőnek fontos, hogy a beosztottjai jól érezzék magukat, munkájukban kiteljesedjenek, elégedettek legyenek.

A felsorolt két vezetői stílus kutatói egymást kizárónak tartották. A tanulmány szerint, a beosztottcentrikus vezetési stílus általában jobb eredményekkel párosul, mint a feladatcentrikus stílus.

A második vizsgált modell az Ohioi Állami Egyetemen folytatott kutatás (2. táblázat). A Michigani kutatáshoz hasonlóan itt is két különböző vezetői stílust állapítottak meg a kutatók.

- kezdeményezés- strukturálás dimenziója
- figyelem dimenziója

Az a vezető, aki a kezdeményezés- strukturálás stílust alkalmazza, részletesen szervezi a beosztottak munkafolyamatait, tevékenységüket, pontos előírásokat ad, mit és hogyan végezzenek el.

A figyelem dimenzióját alkalmazó vezető, állandó érdeklődést mutat az alkalmazottak irányába, baráti, bizalmas, támogató légkör kialakítását szorgalmazza, foglalkozik a beosztottak érzéseivel, emberi problémáival.

Az ohioi kutatók a két vezetői stílust nem egymást kizárónak tartották, hanem egymás mellett létezőnek. Párhuzamosan alkalmazva a két stílust bizonyult a legsikeresebbnek, legeredményesebbnek.

2. táblázat Az Ohioi Állami egyetem modellje

Kezdeményezés - Strukturálás

Nagy

Alacsony

Nagy	1. Jó teljesítmény 2. Kevés panasz 3. Alacsony fluktuáció	1. Gyenge teljesítmény 2. Kevés panasz 3. Alacsony fluktuáció
Figyelem	1. Jó teljesítmény 2. Sok panasz 3. Nagy fluktuáció	1. Gyenge teljesítmény 2. Sok panasz 3. Nagy fluktuáció
Alacsony		

Forrás: Saját szerkesztés Judith R. Gordon (1987) kutatása alapján

A harmadik modell a Blake-Mouton-féle vezetési rács modell. A michigani és ohioi kutatásokkal szorosan összefügg, az említett két tanulmányhoz hasonlóan, szintén két stílust fogalmaz meg.

- személyekre fordított figyelem
- termelésre fordított figyelem

Blake és Mouton szerint a vezetők magatartása mindkét stílust magában hordozza, együttesen adnak megfelelő képet a vezető vizsgálatáról. A módszert koordinátarendszerben ábrázolják. A koordinátarendszerben a merőleges és vízszintes tengelyen is 1-től 9-ig terjedő skálát határoztak meg. A koordinátarendszer 81 mező, 81 vezetői stílust különböztet meg (3. ábra). A koordinátarendszerben kijelöltek öt jellegzetes rácspontot, melyek a (1,1); (1,9); (5,5); (9,1) és (9,9). Ezeket a pontokat igencsak jellemzőek a vezetőkre, ez alapján következtetni lehet a konfliktusokban mutatott magatartásukra. Az öt jellegzetes pontot egy-egy vezetési stílusnak feleltetik meg.

- (1,1) – Fél-vezetés

Fél-vezetés: a vezető minimális erőfeszítést tesz a munka elvégzésére, és pusztán szervezeti tagsága megtartása erejéig figyel oda a munkatársaira.

- (1,9) – Emberközpontú vezetés

Emberközpontú vezetés: A vezető kiemelt figyelmet fordít a munkatársaira, a munkahelyi jó légkör kialakítására, ugyanakkor minimális figyelmet a termelésre. Baráti légkört és kellemes munkatempót eredményez

- (5,5) – Kompromisszumos vezetés

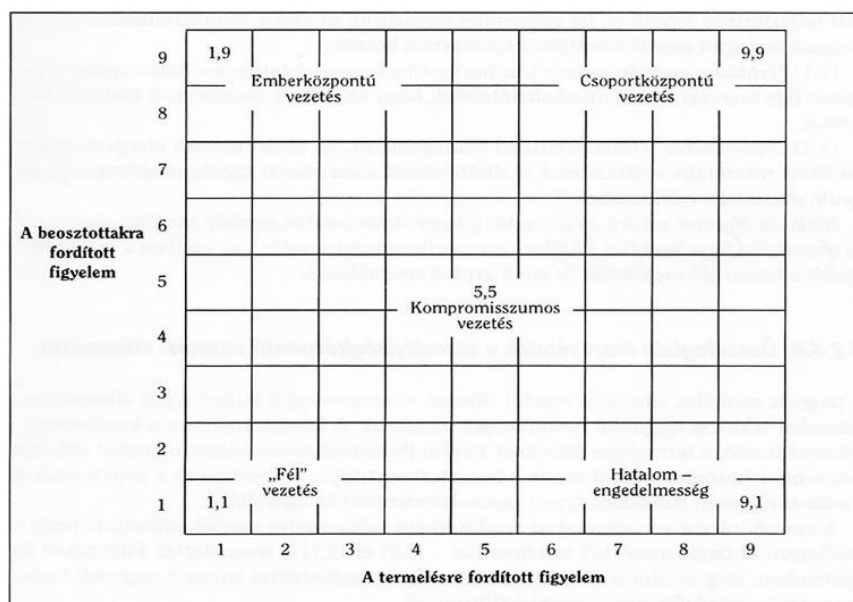
Kompromisszumos vezetés: Ez a stílus az arany középutat jelöli ki. A vezető „kellő” mértékben figyel oda a termelésre és a beosztottakra is, ezáltal általában „megfelelő” eredményt tud elérni.

- (9,1) – Hatalom- engedelmesség

Hatalom-engedelmesség: A vezető minden figyelmét a termelésre fordítja, a humán szempontok háttérbe szorulnak.

- (9,9) – Csoportközpontú vezetés

Csoportközpontú vezetés: A vezető egyaránt nagymértékben figyel a termelési célok elérésére és a beosztottak „jól-létére”. A munkateljesítmény forrása az elkötelezett ember. A szervezeti célhoz kapcsolódó csoportcélok, a csoporttagok közötti erős egymásrautaltság és magas fokú bizalom jellemzi. Blake és Mouton szerint a leghatékonyabb a Csoportközpontú vezetés (Bakacsi, 2003).



3. ábra **Blake-Mouton-féle vezetési rács modell**

Forrás: Roóz József (2001) írása alapján

Kontingencialista elméletek

Kontingencialista elméleteknek nevezzük az olyan vizsgálatokat, amelyek tárgyát nem csupán egyetlen, általánosítható formában, hanem valamilyen tényezőtől való függésben és az ehhez való alkalmazkodásuk alapján értelmezik. Ezek az elméletek a vezető stílusának és a vezetés feltételrendszere közötti kapcsolatot vizsgálják. A kontingencialista stílusmodelleknek nem célja a leghatékonyabb stílus meghatározása. Több stílusváltozat is hozzárendelhető az adott vezetési szituációhoz. Vroom és Yetton normatív modellje, Fiedler kontingenciaelmélete és Hersey és Blanchard elmélete ezt mutatja be.

Vroom és Yetton normatív modellje

Vroom és Yetton vizsgálatának a középpontjában a vezető döntése áll, miszerint a beosztottaknak mekkora mértékű beleszólást kell biztosítani, a hatékony ügymenet érdekében. A kutatás kiinduló feltevése, hogy a vezetői magatartást a vezetői-struktúrának megfelelően kell megválasztani. A vezetőt 8 kérdésű döntési fa vezeti, a helyzetnek megfelelő stílus kialakításához, a kérdésekre igen és nem válaszok adhatóak.

A 8 kérdés a következő:

- Ha a döntés elfogadásra kerül, számít-e, hogy melyik alternatívára esett a választás?
- Rendelkezik-e Ön a magas színvonalú döntés meghozatalához szükséges elégséges információval?
- Rendelkezik-e beosztottai olyan lényeges kiegészítő információval, amellyel jelentősen emelhetik a döntés színvonalát?
- Tudja-e Ön pontosan, hogy milyen információra van szükség, kinél van az információ, és hogyan lehet hozzájutni?
- Fontos-e a döntés beosztottak általi elfogadása a hatékony megvalósításhoz?
- Ha Ön egyedül hozza meg a döntést, biztos-e, hogy azt a beosztottjai elfogadják?
- Megbízhatók-e a beosztottak abból a szempontból, hogy a megoldást a szervezeti érdekek alapján keresik?
- Valószínű-e, hogy a beosztottak között konfliktus alakul ki a kívánatos alternatívát illetően?

A kutatók ötféle stílust neveztek meg, annak alapján, hogy a beosztottaknak mekkora beleszólást biztosítanak a vezetőik a döntésekbe (3. táblázat).

Az öt vezetési stílus:

- Autokratikus, egyszemélyi I.
- Autokratikus, egyszemélyi II.
- Konzultatív I.
- Konzultatív II.
- Csoportos

3. táblázat Vroom és Yetton normatív modellje

Vezetési stílus	Vezetési stílus leírása
Autokratikus, egyszemélyi I.	A vezető maga oldja meg a problémát, vagy maga hozza meg a döntést az adott pillanatban rendelkezésre álló információk alapján.
Autokratikus, egyszemélyi II.	A vezető beszerzi a szükséges információkat a beosztottjaitól, azután maga dönt a megoldásról. Ő dönti el, hogy ismerteti-e a problémát a beosztottakkal (a beosztottak szerepe tehát csak annyi, hogy információt szolgáltatnak, s nem az, hogy alternatív megoldásokat vetnek fel).
Konzultatív I.	A vezető az általa fontosnak ítélt beosztottakkal egyenként megbeszéli a problémát, véleményt, javaslatot kér, anélkül azonban, hogy csoportonként összehívna őket. A döntést ezek után egyedül hozza meg, ehhez tetszése szerint vagy felhasználja beosztottai közreműködését, vagy nem.
Konzultatív II.	A vezető összehívja beosztottjait és tőlük, mint csoporttól gyűjti be az ötleteket, javaslatokat. Ezeket önállóan meghozott döntésénél vagy figyelembe vesz és felhasználja, vagy nem.

Csoportos	A vezető megvitatja döntési problémáját a beosztottjaival, együtt elemzik a lehetőségeket és kölcsönösen elfogadható megoldásra törekcszenek.
-----------	---

Forrás: Saját szerkesztés Vroom és Yetton normatív modellje alapján (2022)

Fiedler kontigencia elmélete

Fiedler kontingencia modellje személyiségközpontú vizsgálatnak minősül. Fiedler a vezető stílusát, a személyiségéből eredőnek tartja. A modell alapfeltevése, hogy különböző vezetési szituációkban, más és más vezetői stílus alkalmazása a leghatékonyabb.

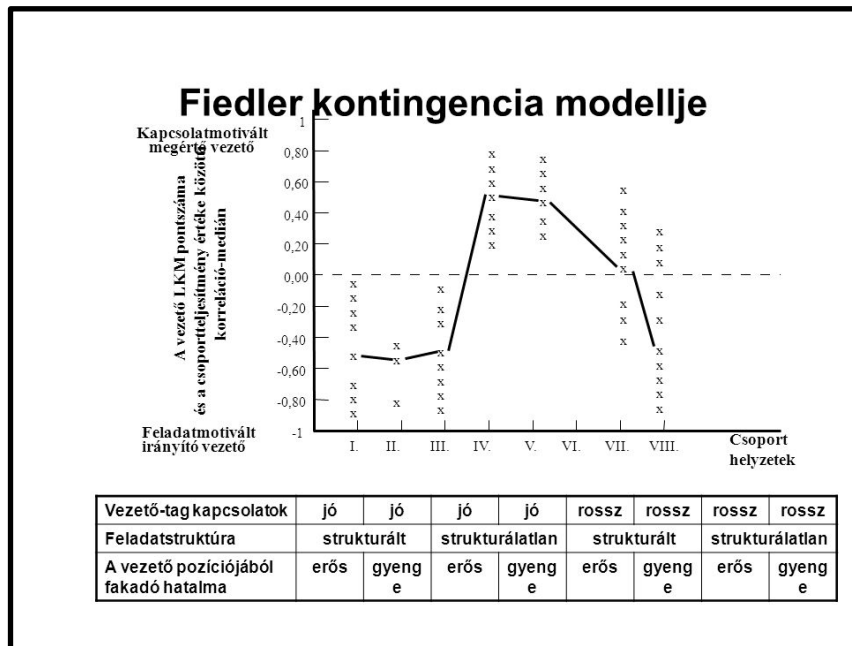
A Fiedler-modell kétféle vezetési stílust határoz meg:

- vezetésorientált stílus
- kapcsolatorientált stílus

A modellben három kérdés alapján, melyekre két válaszlehetőség közül kell választani, nyolc kombinációs lehetőség kapható (*Berde et al., 2015*).

A kérdések és a kérdésre adható válaszok a következők:

- vezető és beosztottak kapcsolata (jó vagy rossz)
- a feladat struktúráltága (struktúrált vagy struktúrálatlan)
- a vezető hatalma (erős vagy gyenge)



4. ábra Fiedler kontingencia modellje

Forrás: Roóz József (2001) írása alapján

A nyolc lehetőség, mind egy-egy vezetési stílust jelent, melynek alkalmazása az adott szituációban a legeredményesebb kimenetelt szolgálja.

Fiedler nem hisz abban, hogy a vezető a szituációhoz tudja alakítani a vezetői stílusát, köszönhetően annak, hogy a személyiségéből fakadónak tekinti azt. Következtetése alapján elmondható, hogy az adott szituáció és a vezetési stílus kapcsolata nem megfelelő, akkor a szituáción kell változtatni, vagy a vezetőt le kell cserélni.

Hersey és Blanchard elmélete

Hersey és Blanchard elmélete nagyon népszerűvé vált, mivel a gyakorlatban is kiválóan lehet alkalmazni. A modell szerint a vezetési stílust olyan módon kell megválasztani, amilyen mértékben a beosztottak hajlandók saját cselekvéseikért felelősséget vállalni. A vezetési stílus szerintük, a feladat-, illetve kapcsolatorientált viselkedésből indul ki. Négy vezetési stílust különböztetnek meg, melyek nagyon hasonlóak a Blake- Mouton- féle vezetési rács négy sarokértékéhez (Berdé et al., 2015).

A vezetési stílusok a következők:

- diktáló → **erős feladat- és gyenge kapcsolatorientáltság**

A vezető erőteljesen irányít, utasító magatartást tanúsít, pontosan meghatározza a szerepeket és kiosztja a feladatokat.

- eladó → **erős feladat- és erős kapcsolatorientáltság**

A vezető időnként irányító, időnként támogató magatartást használ.

- résztvevő → **gyenge feladat- és erős kapcsolatorientáltság**

A vezető legfontosabb feladata a kommunikáció és döntéshozatal elősegítése, jellemző a beosztott bevonása a döntési folyamatba.

- delegáló → **gyenge feladat- és gyenge kapcsolatorientáltság**

A vezető nem irányít és nem is tanúsít támogatást.

A modell független változójának tekintett érettség 4 szintje:

É1: a beosztottak sem nem képesek, sem nem hajlandók felelősséget vállalni, mert sem képességeik, sem önbizalmuk nem alkalmas rá

É2: a beosztottak hajlandók lennének, de nem képesek elvégezni a szükséges feladatokat, kellően motiváltak, de hiányoznak a megfelelő képességek

É3: a beosztottak képesek lennének rá, de nem hajlandók megtenni azt, amit a vezető kíván tőlük

É4: a beosztottak képesek is és hajlandók is megtenni azt, amit elvárnak tőlük

A modell szerint a legkevésbé érett (É1) követők egyértelmű és konkrét irányítást várnak el a vezetőktől.

Az É2 szint képességhiányát a vezető erőteljes irányítása és pszichológiája ellensúlyozza.

Az É3 szint jellemzője a motiváció hiánya, amelyet támogató részvételi stílussal kezel a vezető.

Az É4 szinten a „vezető hátra dőlhet”, a beosztottak önálló munkára képesek, készek felelősséget vállalni (Bakacsi, 2003).

Az 1990-es évekig Blake- Mouton vezetési rácsának jobb felső sarka a csoportközpontú vezetés volt a leadership elméletek csúcsa. Az egyént és a szervezetet ez a vezetési stílus tudta a legközvetlenebbül összekapcsolni, ez biztosította a legjobb szervezeti teljesítményt és a legnagyobb munkavállalói elégedettséget. Azonban a 20. század utolsó évtizedétől kezdtek a modern vezetési stílusok kialakulni.

Üzletkötő és átalakító vezetés

Megtörtént az érdekekről az értékekre való átváltás. Az *üzletkötő vezetés* lényege, hogy a vezető, munkájukért cserébe jutalmazza a beosztottakat. A kezdeményező szerep a vezetőé, aki vonzó dolgokat kínál fel az együttműködésért cserébe. A vezető és a beosztott céljai egy

alkufolyamatban kapcsolódnak. A vezető tudatában van a beosztott önérdek-vezérelte magatartásának, tudja, hogy mit várnak a beosztottak, ha elvégzik a munkát, megfelelő teljesítmény következtében a vezetőnek érdeke megadni a megállapodásban kialakított jutalmat, mivel a jövőben, a következő feladatnál is alkalmazható lesz ez az eljárás.

Az *átalakító vezető* szemlélete, a beosztott és saját érdekének összekapcsolódására való törekvése. Az átalakító vezetés a vezető és a beosztott szoros személyes kapcsolatát eredményezi, kölcsönös elköteleződésben testesül meg, a mindkét fél motivációját és etikai magatartását magasabb szintre emeli. A vezető hatalmát a beosztott támogatására használja. Az átalakító vezető el tudja érni, hogy a beosztott saját érdekén felülemelkedjen, a szervezet érdekében.

Kotter manager- leader modellje

John Kotter két vezetői szerepet vizsgált, amelyeket managernek és leadernek nevez (4. táblázat). A manager és leader inkább szerep, mintsem vezető típus. A sikeresen betöltött manager szerepének siker mutatója az eredményesség, míg a leader szerepnél ez a mutató a belső hatékonyság, zökkenőmentes belső működés. A manager a komplex szervezettel foglalkozik, míg a leader inkább a változásokra koncentrál (Kotter, 1990).

4. táblázat **Kotter manager- leader modellje**

	Manager szerepkör	Leader szerepkör
Célkitűzés	Tervezés, költségvetési keretek allokálása	Jövőkép, változási stratégiák
Feltételbiztosítás	Szervezés, formális rendszerek kialakítása, emberi erőforrás menedzsment	Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat
Végrehajtás	Problémamegoldás, kontroll	Motivál, inspirál, megerősít
Sikerkritérium	Belső hatékonyság, a komplex szervezet zökkenőmentes működési rendszere	Eredményesség, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás

Forrás: Saját szerkesztés Kotter manager- leader modellje alapján (2022)

Etikus vezetés

Az etikus vezetés fogalma pontosan nem tisztázott, olyan vezetői tulajdonságokat értünk alatta, mint a szavahihetőség, becsületesség, igazságosság, helyes elveket követés, törődés az emberekkel és a társadalommal, valamint a magánéletben is etikusságra törekszenek. Jellemző rájuk, hogy mások etikus magatartását igyekeznek befolyásolni. További tulajdonságaik a barátságosság, érzelmi stabilitás, machiavellizmus, erkölcsi érvelés, megbízhatóság.

A vezető etikusságának megítélésében a vele dolgozó kollégák a legkompetensebbek, mivel rálátásuk van arra, hogy a vezető hogyan viselkedik az alkalmazottakkal, hogyan hoz döntéseket, hogyan delegál és ellenőriz (Brown – Treviño, 2006).

Autentikus vezetés

A pozitív szervezeti magatartás, az etika és a vezetés tudományterületének ötvözéséből fejlődött ki (Walumbwa et al., 2007). Az autentikus vezető egyik fő tulajdonsága a következetesség, szavaiban, tetteiben és értékeiben egyaránt. Jellemző az erős vezetői öntudat, pozitív vezetői értékek, bizalomteljes kapcsolat kiépítése az alkalmazottakkal. A vezető tisztában van a képességeivel, hisz önmagában. Jellemző rá az altruizmus, kedvesség, igazságosság, optimizmus, felelősségvállalás. Vallott értékei egybevágunk tetteivel és követett értékeivel (Yukl, 2010).

Szolgáló vezetés

A szolgáló vezetés alapjait az 1970-es években Greenleaf határozta meg, majd évtizedekkel később Spears (1995) 10 jellemzőt határozott meg, melyek az empátia, gyógyítás, tudatosság, meggyőződés, felfogás, előrelátás, gondnokság, elkötelezettség az emberek fejlődése iránt, közösségépítés.

Barbuto és Wheeler (2002) Spears munkájára építve a szolgáló vezető tulajdonságait és magatartását 11 jellemző alapján határozta meg.

A 11 jellemző a következő:

- elhivatottság, hívás
- figyelem
- empátia
- gyógyítás
- tudatosság
- meggyőzés

- koncepcióalkotás
- előrelátás
- gondnokság
- fejlődés
- közösségépítés

1.5. A szervezetek méret szerinti csoportosítása

1.5.1 Kis- és középvállalkozások

Az olyan kis és- középvállalkozásokat nevezzük KKV-nak melyeket a 2004. évi XXXIV. törvény (KKV törvény) szabályoz. Ahhoz, hogy egy vállalkozást KKV minősítést érjen el, bizonyos vállalati értékhatárt, létszámkorlátot és egyéb szempontokat is figyelembe kell venni (5. táblázat). A vállalkozás mérete szerinti besorolásához három gazdasági mutatót kell figyelembe venni, melyekre a KKV törvény felső határt szab meg. (*Magyar Államkincstár, 2018*)

A három gazdasági mutató:

- mérlegfőösszeg
- éves nettó árbevétel
- létszám

5. táblázat **KKV meghatározása**

Megnevezés (KKV besorolás)	2004. évi XXXIV. törvényben foglalt határértékek		
	Mérlegfőösszeg (euró)	Éves nettó árbevétel (euró)	Létszám (fő)
középvállalkozás	$\leq 43.000.000 \text{ €}$	$\leq 50.000.000 \text{ €}$	250 főnél kevesebb
kisvállalkozás	$\leq 10.000.000 \text{ €}$	$\leq 10.000.000 \text{ €}$	50 főnél kevesebb
mikrovállalkozás	$\leq 2.000.000 \text{ €}$	$\leq 2.000.000 \text{ €}$	10 főnél kevesebb

Forrás: Saját szerkesztés a 2004. évi XXXIV. tv. alapján (2022)

A KSH adatai szerint Magyarországon 2018-ban a működő vállalkozások 99,1%-a volt kis- és középvállalkozás, ágazati szempontból a szolgáltatóké a legnagyobb szerep, az árbevétel 69 %-át, a foglalkoztatottak 68 %-át és a beruházások 56 %-át ez a terület adta.

A KKV besorolás tekintetében a jogalkotó három különböző megnevezést alkalmaz a 2004. évi XXXIV. törvény szerint. Középvállalkozást, kisvállalkozást és mikrovállalkozást különböztet meg (ECHA, 2022).

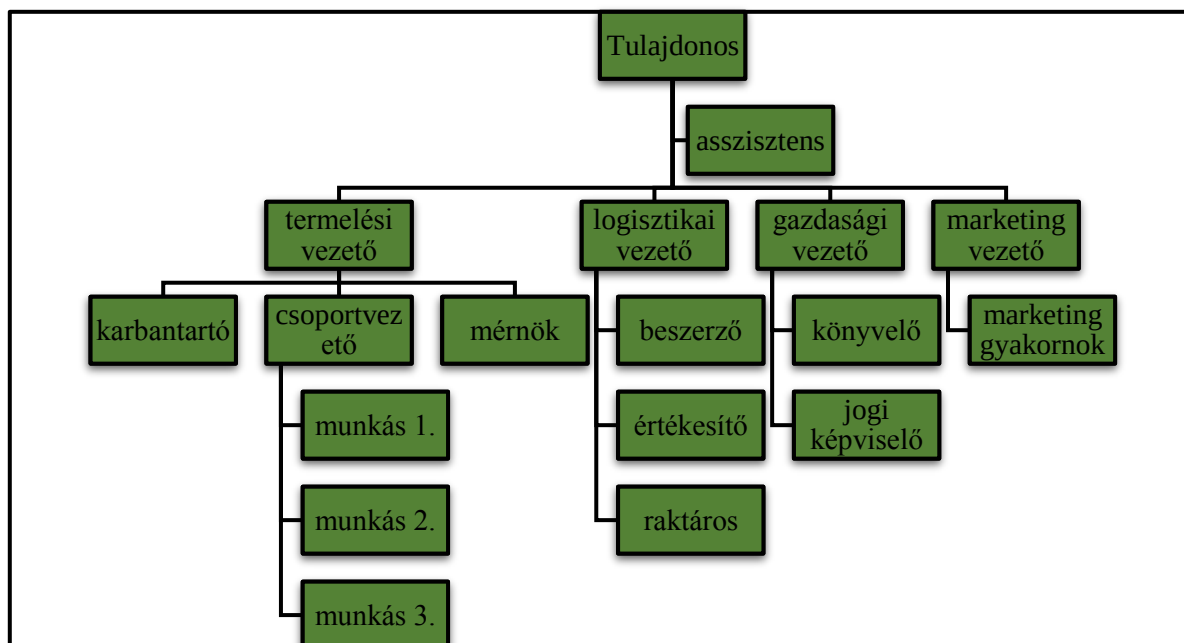
A középvállalkozás, olyan vállalkozás, melynek mérlegfőösszeg maximum 43 millió eurónak megfelelő és/vagy legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő nettó árbevétele és 250 főnél kevesebb összes foglalkoztatottja van.

A kisvállalkozás méretében kisebb, tehát 50 főnél kevesebb összes foglalkoztatottja van és maximum 10 millió eurót nem meghaladó nettó árbevéttel vagy mérlegfőösszeggel rendelkezik.

A mikrovállalkozás mérlegfőösszege és éves nettó árbevétele nem éri el a 2 millió eurós határértéket, valamint 10 főnél kevesebb összes foglalkoztatottal működik.

KKV kategóriába történő besoroláshoz a fent említett három gazdasági mutató közül csak kettőnek kell megfelelnie a vállalkozásnak. A foglalkoztatotti létszámra vonatkozó feltételnek kötelezően teljesülnie kell, azonban az éves nettó árbevételre vagy a mérlegfőösszegre vonatkozó kritérium közül elegendő, ha csak az egyiket teljesíti a vállalkozás. Az euróban meghatározott összegek forintra történő átszámításakor az MNB által megállapított, az üzleti év lezárásakor érvényes deviza középfolyamot kell alkalmazni. 2021. december 31.-én az MNB hivatalos euró deviza középfolyama 369,00 Ft volt. A KKV-k szervezeti ábrája többnyire laposnak mondható, mivel jellemzően 1-2, vagy akár nulla szint van a vezető, vagy tulajdonos és a ranglétra legalján lévő alkalmazott között (5. ábra). A mikro- és kisvállalkozásokban a vezető jellemzően személyesen ismer mindenkit, de ez a középvállalkozásoknál sem ritka. Az ilyen szervezeti struktúrát Likert-féle szervezETFelfogásnak vagy lapos modellnek nevezzük.

A KKV törvény rögzíti, azt a kétéves szabályt, miszerint, az a KKV, amely éves szinten túllépi a meghatározott létszámra vagy pénzügyi határértékre (mérlegfőösszeg, nettó árbevétel) vonatkozó korlátot, vagy nem éri el azt, és ez két egymást követő üzleti évben is megtörténik, abban az esetben elveszíti vagy elnyeri a KKV minősítést. Ha túllépi a meghatározott határértékeket, onnantól nagyvállalatként működik (Magyar Államkincstár, 2018).



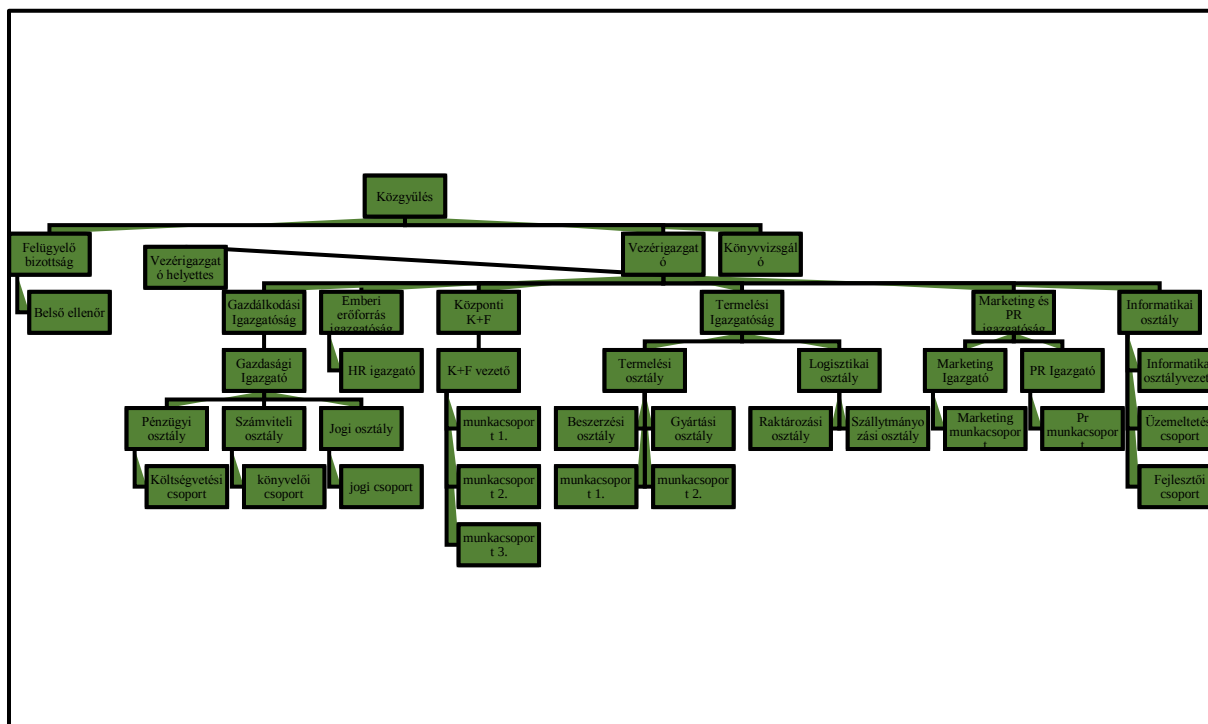
5. ábra Egy fiktív KKV lehetséges felépítése

Forrás: Saját szerkesztés (2022)

1.5.2 Nagyvállalat

A nagyvállalat olyan vállalat mely, nem sorolható a KKV törvény szerinti kategóriákba, mivel a megszabott határértékeket meghaladja. A nagyvállalatok olyan vállalkozások melyek összes foglalkoztatottjának száma több, mint 250 fő, mérlegfőösszege 43 millió eurónál magasabb, éves nettó árbevétele 50 millió eurót meghaladó.

A nagyvállaltokon belül megkülönböztetünk transznacionális és multinacionális vállalatokat. Transznacionálisnak nevezzük azokat a vállaltokat, melyek tulajdonosai közös országból származnak, csak a termelést végzik nemzetközi szintén, míg a multinacionális vállalkozások tulajdonosai más országból származnak, több országban működő, nemzetközi érdekeltségű vállalatok. A részvénytársaságok, multinacionális vállalatoknak tekinthetők, mivel tulajdonjogot vásárolni bennük nemzetiségtől függetlenül lehetséges.



6. ábra Egy fiktív nagyvállalat lehetséges felépítése

Forrás: Saját szerkesztés (2022)

A nagyvállalatok szervezeti felépítésének jellemzően a Weber-féle bürokratikus modell az alapja (6. ábra). A vállalt fentről lefele szerveződik, ahol a hatalom a csúcson összpontosul, majd lefelé haladva folyamatosan csökken. A Weber-féle bürokratikus modellben a vezetők tűzik ki a célokat, a megvalósításért is ők felelnek. A szervezetet egy jól működő gépezetként képzelik el, az utasítások és elvárások felülről lefelé áramlanak, a folyamatokat, szabályokat, elvárásokat a felsővezetés, tulajdonosi kör határozza meg és dolgozza ki, a gépezet folyamatos működéséért a középvezetők a felelősek, a munkát a dolgozók végzik el (Szerb, 1991). A nagyvállaltok sikeres működésének a követelménye, a centralizált döntéshozás, felelősségi körök eredményes megválasztása, a legfőbb egységek feladatköreit pontosan meg kell határozni, érthetővé kell tenni mindenki számára, csak a megfelelő, szerkezetbe beillő embert szabad alkalmazni, ki kell képezni a feladat pontos elvégzésére, szabványosítani kell, a feladatokat részfeladatokra kell felosztani, biztosítani kell a szervezeti egységek közötti kooperációt, melynek következménye a hatékony működés.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

Diplomadolgozatom szakirodalmi áttekintésében bemutattam a vezetés történetének legfontosabb lépcsőit, sorra vettem a legfontosabb korszakokat, megvizsgáltam a vezetési stílusok fajtáit és a legfontosabb kutatásokat és nézeteket. Továbbá, rávilágítottam a kis- és középvállalkozások, valamint a nagyvállalkozások közötti strukturális különbségekre, szabályzásuknak, törvényi előírásaiknak hátterére.

A diplomadolgozatom következő fejezetében bemutatom kutatásom felépítését, hátterét és eredményeit. A kutatásban kvalitatív és kvantitatív módszereket is alkalmaztam. Az alapkoncepció a vezetői és a munkavállalói oldalról is adatokat és információkat gyűjteni a jó vezető és vezetési stílus megítéléséhez, felismeréséhez, vizsgálatához és kiválasztásához. A vezetőket mélyinterjú technikával szólítottam meg, az interjúkat 1- 1,5 órás időtartam alatt bonyolítottam le, a vezetők részletesen és lényegretörően válaszoltak a feltett kérdéseimre. A munkavállalókat a közösségi médiában megosztott kérdőívvel céloztam meg, amit 8 hétig tudtak kitölteni a válaszadók, ezzel a nem vezetők véleményére és tapasztalataira, gondolataira voltam kíváncsi. A két módszer kiegészíti egymást, dolgozatom végére, bízom benne, hogy a következő hipotéziseket bírálni tudom.

A hipotézisek:

1, Hipotézis

A multinacionális- és nagyvállalatoknál és a kis- és középvállalkozásoknál is ugyanazok a vezetői képességek és viselkedésmód szükséges a vállalkozás sikeres működése és a meghatározott célok teljesítésének érdekében.

2, Hipotézis

A szellemi munkát végző munkavállalók a demokratikus vezetési stílust preferálják.

3, Hipotézis

A jó vezető szakmailag képzett, empatikus, alkalmas a pozíciójára, a kollégák felnéznek rá, tanulni tudnak tőle és fejlődni mellette.

4, Hipotézis

A jó vezető feladata a szellemi tevékenységet végző alkalmazottak közötti emberi kapcsolatok ápolása és elérni a munkavállalók maximális teljesítményét és elégedettségét.

5, Hipotézis

A jó vezető feladata elérni, hogy a szervezetben mindenki tisztában legyen a szervezeti célokkal.

Az 1970-es évektől kezdve terjedt el az interjú, mint kvalitatív módszer, az interpretív paradigma megerősödése nyomán, napjainkig az egyik legpopulárisabb társadalomtudományi kutatási forma. Mindamellett, hogy egy önállóan is használható kutatási forma, eredményesen kombinálható más kutatási módszerekkel, például a kérdőíves módszer kiegészítéseképpen. Az interjú nem objektív, számszerűsíthető tények összegyűjtésére szolgál, ellenben a kvantitatív módszerek, hanem segítségével az interjúalanyok saját tapasztalatait, élményeit, érzéseit, szubjektív véleményét ismerhetjük meg, a hipotézisek megválaszolásához ilyen jellegű információkra van szükségünk.

Papp Csillával és Katona Lászlóval félig strukturált interjú módszerét alkalmazva beszélgettem egyéni interjú formájában, mely emocionális megközelítés, amely az egyének szubjektív tapasztalatait és az azokhoz fűződő élményeket és érzéseket tartalmazza. Az interjúra egy vázlatral érkeztem, az interjúvázlat 5-6 egymáshoz szorosan kapcsolódó témakört tartalmazott, összesen körülbelül 40 kérdéssel, amelyben az érinteni kívánt területek szerepelnek. A kérdések nyitottak, átalakíthatóak, átfogalmazhatóak, sorrendjük többnyire rugalmas, a beszélgetés során új kérdések merülhetnek fel, ill. elhagyhatunk kérdéseket. Az ilyen ún. mélyinterjú beszélgetés légköre nyitott, támogató, manipulációmentes.

A szakértőkkel végzett interjúk mellett, a közösségi médiában közzétettem saját kérdőívemet, melyben a munkavállalókat szólítottam meg. A kérdőív 38 db kérdést tartalmazott. A kérdőív első részében a válaszadóról gyűjtöttem általános információkat (pl. nem, életkor, lakóhely, szakmájában eltöltött idő, legmagasabb iskolai végzettség). A kérdőív második részében a válaszadó foglalkoztatására vonatkozó kérdéseket feszegettem például milyen méretű cégnél dolgozik, milyen területen tevékenykedik, vagy hány órát dolgozik hetente. A következő részben áttértem a kitöltő és a munkahelyének a vizsgálatára. A rész legfontosabb kérdései, hogy a válaszadó milyen összegű bérrel lenne elégedett az elkövetkezendő 5 évben, szeret-e a munkahelyén dolgozni, motivált-e, továbbá a jelenlegi munkahelyén kíván-e a jövőben munkát vállalni. A negyedik részben a kitöltő és vezetőjének, főnökének a kapcsolatát vizsgáltam. Szerettem volna megtudni, hogy válaszadóim milyen tulajdonságokat tartanak fontosnak a vezetőjükkel kapcsolatban, milyennek értékelik a viszonyukat a vezetőjükkel, mit csinálnak jól és rosszul a vezetők, valamint a fontosnak vélt szakmai és emberi kompetenciákat és tulajdonságokat is igyekeztem feltárni. A következő részben a kitöltő és munkatársai kapcsolatát, a munkahelyi légkört, valamint a munkakörnyezet hatását vizsgáltam a teljesítményre vetítve. Fontos kérdés számomra, hogy a munkavállaló azonosulni tud-e, szereti-e, érdekli-e a munkahelyének tevékenysége. Megvizsgálom, hogy a kitöltők, mit gondolnak saját munkájuk felelősség viseléséről, továbbá értékelik, mennyire hasznos munkájuk a

vállalkozás számára, milyen bérrel és juttatásokkal dolgoznának motiváltabban. Az utolsó részben a vezető tevékenységét vizsgálom, a szakirodalom szerinti fontos ismeretek (például vízió, misszió,) tekintetében, átadásra került-e, megismerték-e az alkalmazottak a vállalkozás célkitűzéseit, valamint kapnak-e teljesítményükről értékelést, tudják-e hogyan juthatnak feljebb a vállalati hierarchiában.

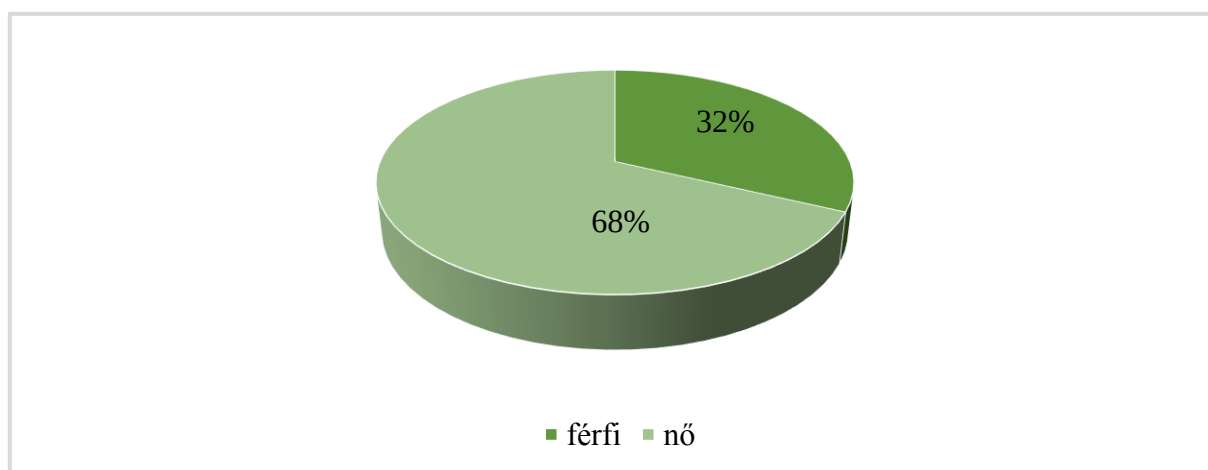
3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

A diplomadolgozatom Eredmény fejezetének első részében bemutatom az online kérdőíves kutatásom legfontosabb eredményeit, ábrákkal és grafikonokkal szemléltetem a válaszok megoszlását. A második részben a szakértőkkel folytatott interjúkat elemzem, majd a két módszertant összevonva vizsgálom a diplomadolgozatom hipotéziseinek relevanciáját.

3.1 Online kérdőív

3.1.1 A válaszadók általános adatai

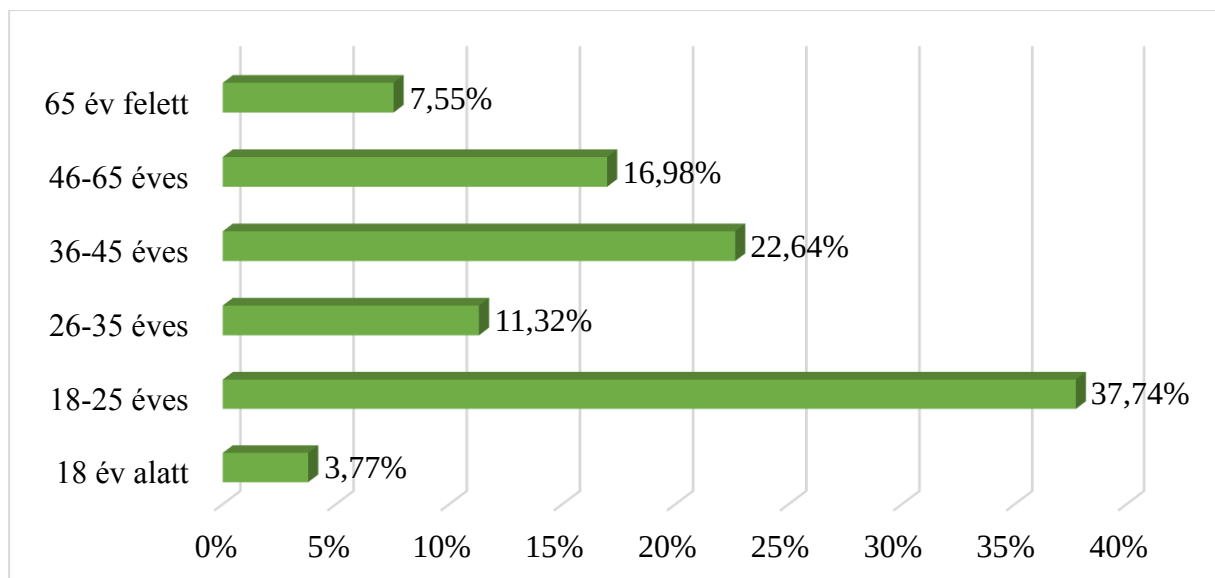
A Diplomadolgozatom online kérdőíve a Facebook közösségi média felületén lett közzétéve, a kitöltéséhez olyan munkavállalókat szólítottam meg, akiknek a kitöltéskor volt minimum 3 hónap munkatapasztalatuk, ez volt a kitöltés feltétele. A kitöltők önmagukat nem, kor, lakóhely, legmagasabb iskolai végzettség és a szakmájukban eltöltött idő szerint sorolták be. Az eredményeket az alábbi diagramok szemléltetik.



7. ábra A kitöltők nemek szerinti megoszlása (N=265)

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

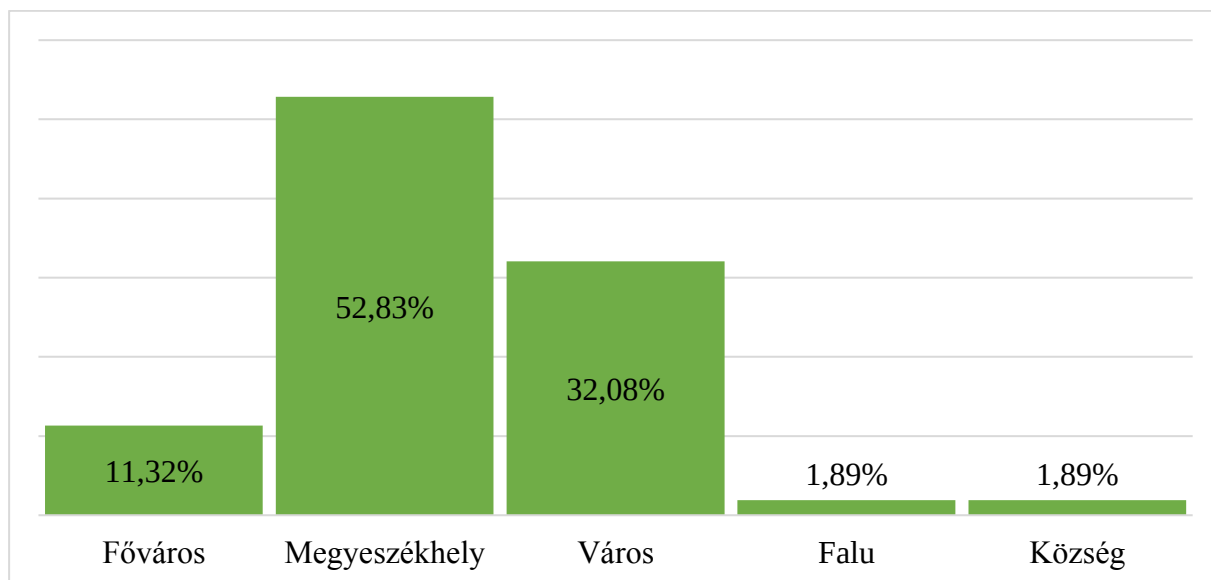
A válaszadók 68%-ban nők, míg 32%-ban férfiak voltak (7. ábra). A kitöltők többsége életkoruk szerint a 18-25 éves (38%) és 36-45 éves (23%) korosztályhoz tartozott (8. ábra).



8. ábra A kitöltők életkor szerinti megoszlása (N=265)

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

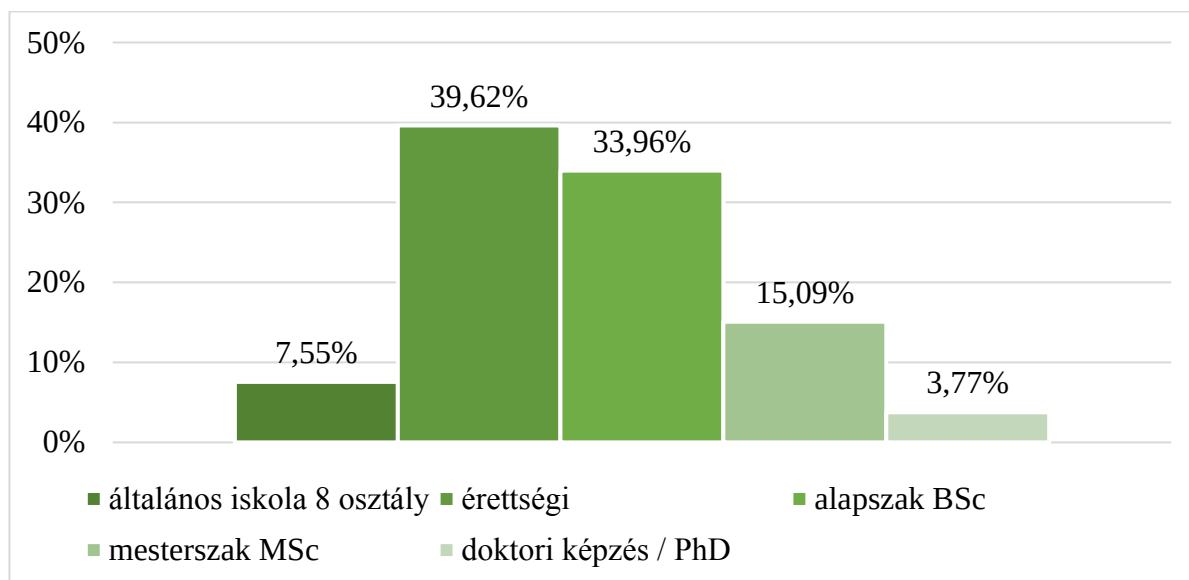
A válaszadók, több, mint 84%-a állandó lakóhelye szerint megyeszékhelyen (52,83%) vagy városban (32,08%) lakik, a fővárosban 11,32%, míg faluban vagy községben a válaszadók kevesebb, mint 4%-a (9. ábra).



9. ábra A válaszadók állandó lakóhelyük szerinti megoszlása (N=265)

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

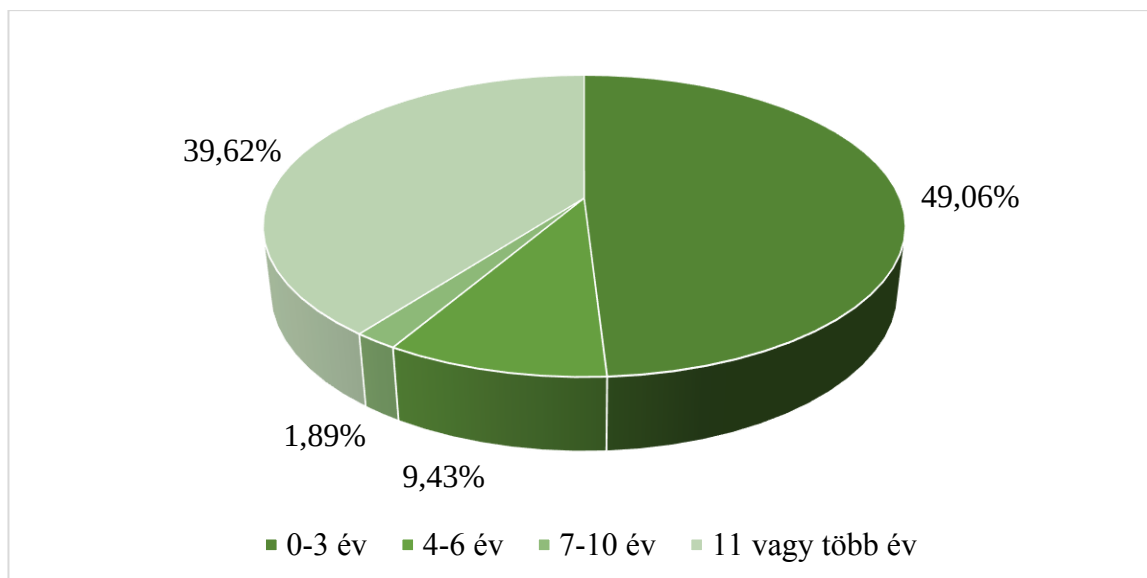
A legmagasabb iskolai végzettség szerinti kategorizálásban (10. ábra) a válaszadók 39,62%-a rendelkezett maximum érettségi bizonyítvánnyal, 33,96% alapszakos BSc vagy főiskolai diplomával, mesterszakos MSc vagy egyetemi diplomával a megkérdezettek 15,09%-a, általános iskola 8 osztállyal 7,55%, míg doktori PhD diplomával 3,77%.



10. ábra A válaszadók végzettség szerinti megoszlása (N=265)

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

A válaszadók 49,06%-a kevesebb, mint 3 évet dolgozott a végzettségének megfelelő munkakörben, 39,62% több, mint 11 évet, 9,43% 4 és 6 évet, míg 1,89% 7-10 évet (11. ábra).



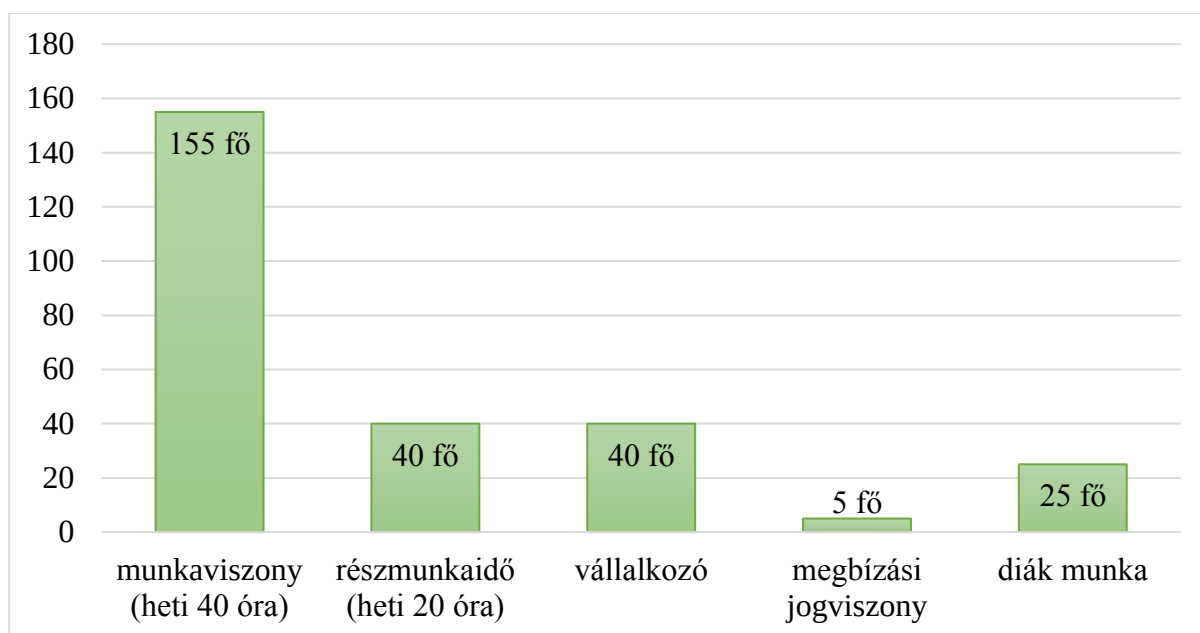
11. ábra **A válaszadók megoszlása a munkában eltöltött idő alapján (N=265)**

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

3.1.2 A válaszadók foglalkoztatására vonatkozó adatok

A válaszadók foglalkoztatására vonatkozó adatokat ebben az alfejezetben ismertetem. A kitöltőim 5 kategóriából választhattak. Ezek a kategóriák a munkaviszony (heti 40 óra), részmunkaidő (heti 20 óra), vállalkozó, megbízási jogviszony és diákmunka.

A válaszadóimból 155-en heti 40 órás munkaviszonyban vannak foglalkoztatva, ez a kategóriára érkezett a legtöbb válasz, a kitöltési sorrendben a második helyen azonos számú (40 db) válasz érkezett a részmunkaidő (heti 20 óra) és a vállalkozó kategóriákra. Diák munkában 25 kitöltőmet foglalkoztatják, míg megbízási jogviszonnyal öten dolgoznak (12. ábra).



12. ábra A válaszadók a foglalkoztatás jellege szerinti megoszlása (N=265)

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

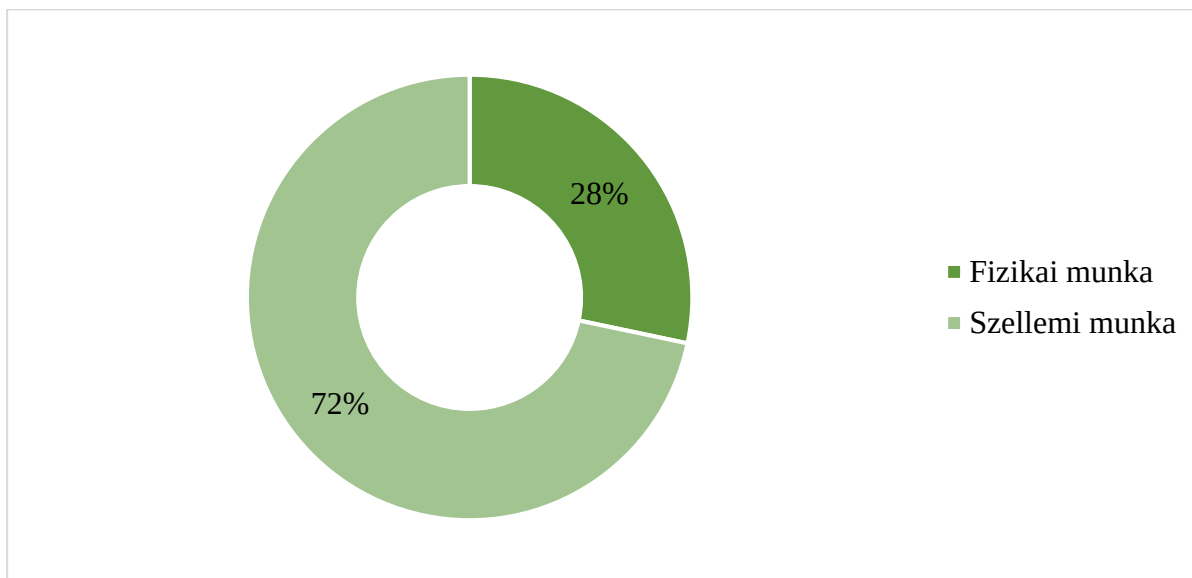
A válaszadókat keresztátlás elemzéssel csoportosítottam két kritérium szerint. Az egyik kritérium, a munkavállaló foglalkoztatójának mérete szerinti felosztás, tehát nagyvállalatnál vagy kis- és középvállalkozásnál dolgozik-e az illető. A másik kritérium, hogy az egyén milyen pozíciót tölt be, a hierarchiában milyen szinten van jelenleg. Itt négy kategóriát különböztettem meg: tulajdonos, felsővezető, középsővezető vagy egyéb. Az egyéb kategória nem vezetői pozíció, a hierarchiában az említett négy kategória közül, a legalsóbb szintet jelenti.

6. táblázat A válaszadók vállalat méret és pozíció szerinti megoszlása (N=265)

Mennyiség / Milyen méretű vállalatnál dolgozik	Oszlop címkék				
Sor címkék	Tulajdonos	Felsővezető	Középsővezető	Egyéb	Végösszeg
Nagyvállalat		9	31	90	130
Kis- és középvállalkozás	35	1	9	90	135
Végösszeg	35	10	40	180	265

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

A keresztátlás elemzésből kiderül (6. táblázat), hogy a nagyvállalatoknál foglalkoztatott válaszadók között nincsen tulajdonos, kilenc személy felsővezető, 31-en középsővezetők, míg 90 személy egyéb pozícióban dolgozik. A kis- és középvállalkozásokban dolgozó válaszadók közül 35 személy tulajdonosa a vállalkozásnak, 1 személy felsővezető, 9-en középsővezetői, míg 90-en egyéb pozícióban tevékenykednek.



13. ábra A válaszadók munka típusa szerinti megoszlása (N=265)

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

A válaszadók munkájuk jellege, típusa szerinti bontásban, százalékos megoszlásban szemlélteti a 13. ábra. Két kategória közül választhattak a kitöltők, szellemi munka vagy fizikai munka. A szellemi munkát végzők száma 190 fő, ami az összes válaszadóra vetítve 72%-os érték. A fizikai munkát végzők száma 75 fő, ami az összes válaszadó 28%-a.

A szakirodalom szerint a szellemi munkát végző munkavállalók esetében az autokratikus, demokratikus és laissez faire vezetési stílus közül a demokratikus a legkedveltebb. A kérdőív válaszai alapján két változó figyelembevételével szűrtem az adatokat. A munkavégzés jellege szerint, ami lehet szellemi vagy fizikai. Továbbá, hogy az egyes válaszadók a demokratikus vezetési stílust kedvelik-e az előzőekben felsorolt három típus közül.

Khi-négyzet próbát alkalmazva vizsgáltam, hogy függ-e a munkavégzés jellege, attól, hogy a demokratikus vezetési stílust kedvelik-e a legjobban a munkavállalók.

A H_0 hipotézis szerint a két változó független egymástól, míg a H_1 hipotézis szerint a két változó nem független egymástól.

Egy megfigyelt és elvárt táblát hoztam létre (7. és 8. táblázat), ezután megkaptam a valószínűség értéket.

7. táblázat **Megfigyelt értékek (N=265)**

megfigyelt			
Sorcímkék	igen	nem	Végösszeg
Fizikai munka	31	44	75
Szellemi munka	127	63	190
Végösszeg	158	107	265

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

8. táblázat **Elvárt értékek (N=265)**

elvárt			
Sorcímkék	igen	nem	Végösszeg
Fizikai munka	44,71698	30,28302	75
Szellemi munka	113,283	76,71698	190
Végösszeg	158	107	265

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

KHINÉGYZET.PRÓBA függvénnyel kaptam meg a valószínűségi értéket, amely 0,000137619. Mivel $0,000137619 < 0,01$ a nullhipotézist, ami szerint a két változó független, ezen megfigyelés alapján ennek nagyon kicsi a valószínűsége, ezért elvetem és az alternatív hipotézist fogadom el, amely szerint a két változó nem független egymástól. Tehát a demokratikus vezetési stílus kedvelése, függ attól, hogy fizikai vagy szellemi dolgozót kérdeztem meg. A szellemi dolgozók a demokratikus vezetési stílust kedvelik a legjobban, míg a fizikai dolgozók nem ezt a vezetési stílust.

9. táblázat **Pearson- féle maradékok módszere (N=265)**

Pearson- féle maradékok			
Sorcímkék	igen	nem	Végösszeg
Fizikai munka	-2,05127	2,492637	75
Szellemi munka	1,288772	-1,56608	190
Végösszeg	158	107	265

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

10. táblázat **Pearson- féle maradékok χ^2 módszere (N=265)**

Pearson- féle maradékok χ^2			
Sorcímkék	igen	nem	Végösszeg
Fizikai munka	4,207698	6,213237	75

Szellemi munka	1,660934	2,452594	190
Végösszeg	158	107	265

Forrás: Sajat szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

A Pearson- féle maradékok módszerének alkalmazásával is elvégeztem a Khi- négyzet próbát (9. és 10. táblázat).

A számítás alapján a khi négyzet értéke 14,53446, a szabadság fok 1 és a kritikus érték 6,634896601. Ezek alapján szintén a H0-t elvetem és a H1-t fogadom el.

$$\chi^2(1) = 14.53, p < .001$$

A kontingencia együttható és a Cramer- féle V együttható két nominális változó közötti kapcsolat mérésére szolgáló statisztikai mérőszám. A vizsgálata megmutatja, hogy a két kategorikus mező, hogyan van társítva. A kontingencia együttható vizsgálatának eredménye 0,228024656, ami azt mutatja, hogy nincs erős kapcsolat a változók között.

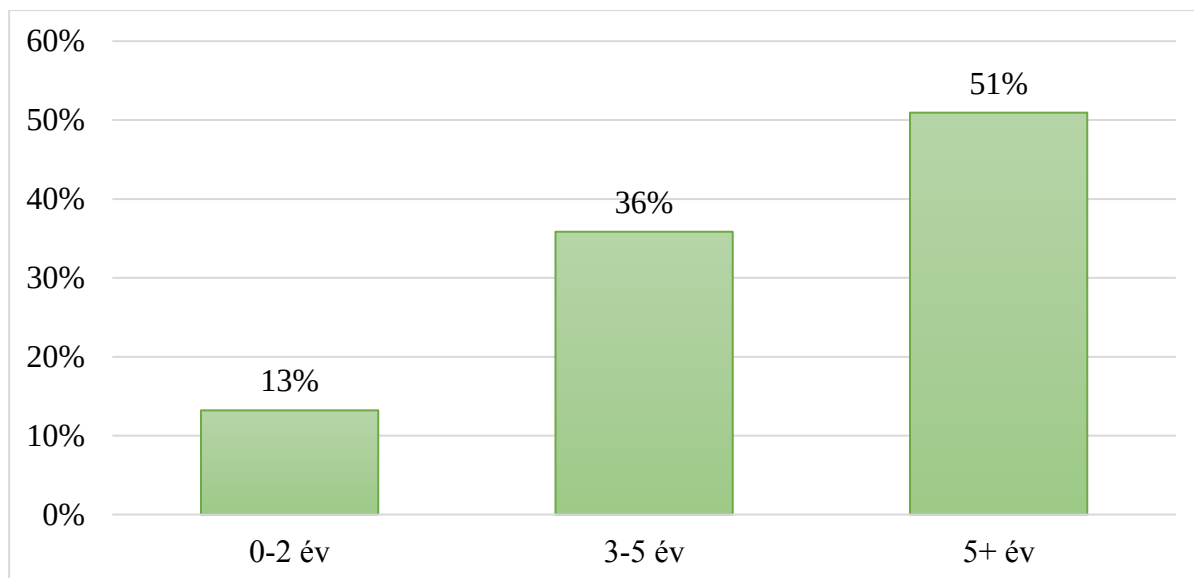
Mivel a Cramer- féle együtthatós vizsgálat eredmény 0,234194424, ezért elmondható, hogy a 0,2 és 0,6 közötti intervallumba esik, így az eredmény mérsékelt, a mezők mérsékeltén kapcsolódnak.

Az elvégzett khi- négyzet próba, szakirodalom és a vezetői interjúk alapján, az eredmény egybevág.

3.1.3 A válaszadók viszonya a munkahelyükkel kapcsolatban

Ebben az alfejezetben a válaszadók és a munkahelyüknek a kapcsolatát, viszonyát vizsgálom.

A fluktuációt, mint vezetői kihívást a két szakértő a velük végzett interjúban is megemlíti, kiemelkedő fontossággal bír a szervezet számára a betanított, képzett munkaerő megtartása. A munkavállalók jövőbeli terveit igyekeztem felmérni abban az értelemben, hogy mennyi ideig terveznek a jelenlegi munkahelyükön dolgozni és mi lenne az oka a váltásnak. A 14. ábrán látható, hogy a megkérdezettek 51%-a több, mint 5 évig tervez, a válaszadók 36%-a gondolja úgy, hogy 3-5 évig, míg 13% kevesebb, mint két évig akar a jelenlegi munkahelyén maradni. A válaszok kiértékelésekor nem különítettem el a szellemi és fizikai munkavállalók válaszait, mivel jelentős különbség nem volt felfedezhető ezen szempontok alapján.



14. ábra A válaszadók megoszlása a jelenlegi munkahelyen tervezett további évek alapján (N=265)

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

A szellemi munkavállalók juttatási igényét az elkövetkező 5 évre, kereszttáblás elemzéssel szemléltetem, majd vizuálisan jelenítem meg oszlopdiagram segítségével. Az ilyesfajta információ, segítségére lehet a vezetőknek a bértárgyalások alkalmával, információként szolgálhat a költségek becslésénél, a költségvetés összeállításánál.

11. táblázat A szellemi munkavállalók juttatási igénye a következő 5 évre (N=190)

Mennyiség / Juttatási igény	Oszlopcímkék				
Sorcímkék	0-3 év	4-6 év	7-10 év	11 vagy több év	Végösszeg
minimálbér vagy garantált bérminimum	5				5
bruttó 200.000 Ft és 350.000 Ft között	16				16
bruttó 350.001 Ft és 500.000 Ft között	37	14			51
bruttó 500.001 Ft és 800.000 Ft között	20	3	2	41	66
bruttó 800.001 Ft és 1.000.000 Ft között			1	28	29
bruttó 1.000.001 Ft és 1.500.000 Ft között				8	8
bruttó 1.500.001 Ft és 2.000.000 Ft között				7	7
bruttó 2.000.001 Ft és 3.000.000 Ft között				6	6
bruttó 3.000.000 Ft felett				2	2
Végösszeg	78	17	3	92	190

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

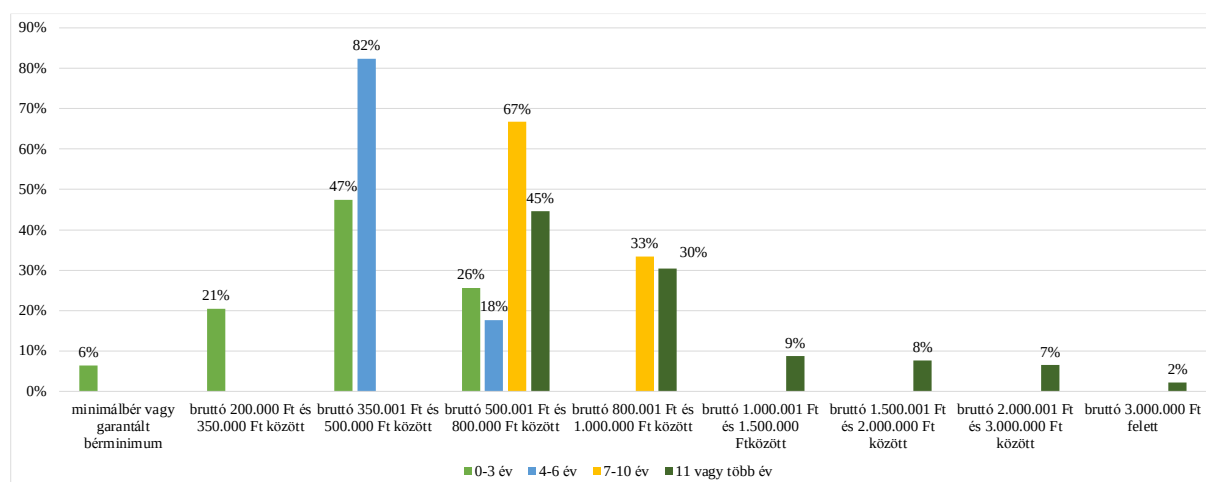
A 11. táblázatban látható, hogy a sorok a következő 5 évben elvárt bér és juttatási igényt mutatja a szellemi munkavállalók részéről, míg az oszlopok a szakmában eltöltött időt jelölik. A táblázatban lévő adatok a válaszadók létszámát mutatja, kategóriánként.

A maximum 3 év szakmai tapasztalattal rendelkező munkavállalók 47%-a minimum bruttó 350.001 Ft-ot szeretne keresni, 27% a garantált bérminimum és 350.000 Ft közötti összeget, míg 26% minimum bruttó 500.001 Ft-ot.

A 4-6 év tapasztalattal rendelkező szellemi munkavállalók többsége, 82%-a a bruttó 350.001 – 500.000 Ft kategóriát jelölte meg.

A 7-10 év és 11 évnél több gyakorlattal rendelkező válaszadók, minimum bruttó 500.001 Ft-ot kívánnak hazavinni. A 7-10 év tapasztalattal rendelkezők kategóriájának $\frac{1}{3}$ része bruttó 800.001-1.000.000 Ft között szeretne keresni.

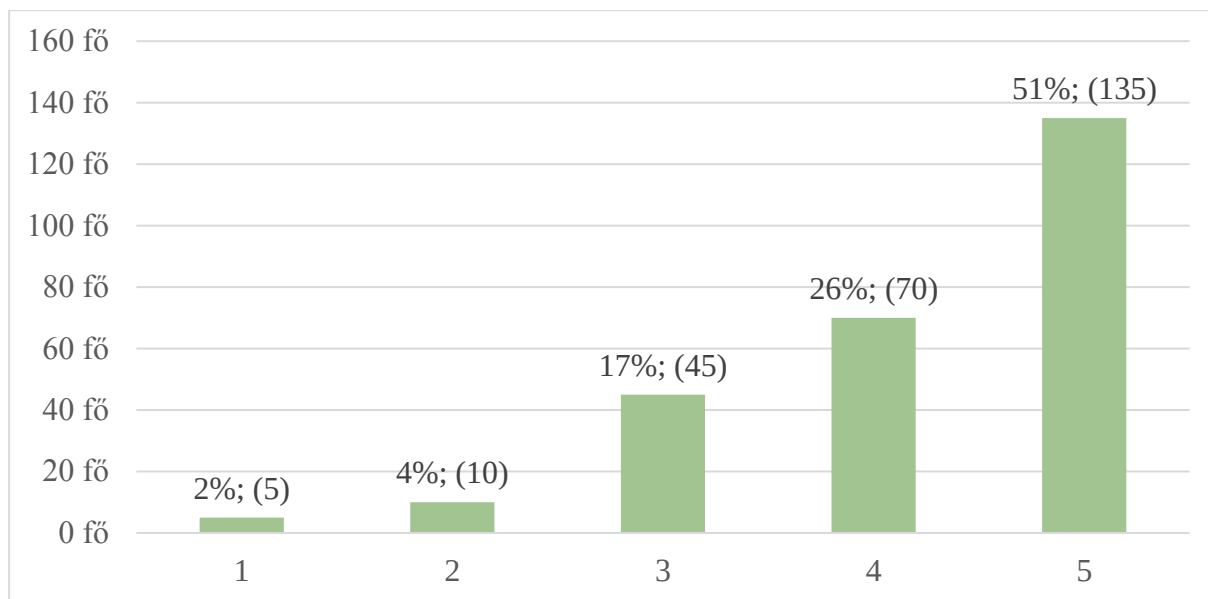
A 11 évnél tapasztaltabb munkavállalók 26%-a számára a kívánt összeg bruttó 1 millió Ft feletti (15. ábra).



15. ábra A szellemi munkavállalók juttatási igénye az elkövetkező 5 évre százalékos megoszlásban (N=190)

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

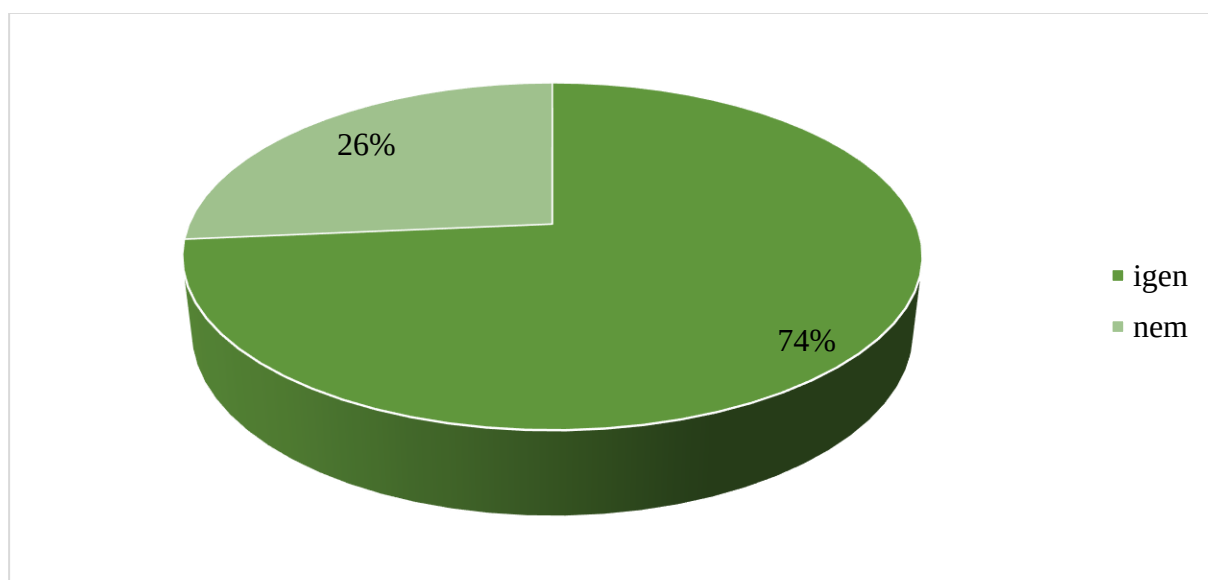
A táblázat és diagram alapján a vezetőknek az előző bekezdésben kimutatott összegek jó iránymutatók lehetnek a bértárgyalások alkalmával és a személyi jellegű költségek becslésekor.



16. ábra A válaszadók és vezetőjük kapcsolata (N=265)

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

A válaszadók és a vezetőjük kapcsolatát a 16. ábrán, Likert-skálán szemléltetem. Az X tengelyen 1-től 5-ig értékelhették a viszonyukat, ahol az 1-es a nagyon rossz, a 2-es rossz, a 3-as átlagos, a 4-es jó és az 5-ös érték a kiváló. A válaszadók 51% kiváló kapcsolatban van a vezetőjével, csupán a megkérdezettek 6%-a van rossz viszonyban a főnökével. 115-en a válaszadók 43%-a az átlagos vagy jó viszonyt jelölte meg.



17. ábra A válaszadók százalékos megoszlása, miszerint tud-e tanulni a vezetőjétől (N=265)

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

A válaszadók 74%-a szerint a vezetőjétől szakmailag tud tanulni, kompetenciái növekednek és ezáltal fejlődni képes (17. ábra). A megkérdezettek több, mint $\frac{3}{4}$ része felnéz a vezetőjére, elismeri őt és szívesen követi az utasításait, 71% szerint a vezető tevékenysége, munkájának eredményessége és a vállalkozása sikeressége összhangban vannak, továbbá $\frac{2}{3}$ része szerint a vezető alkalmas a pozíciójára.

A kérdőív alapján a jó vezető feltételezhetően a következő tulajdonságokkal biztosan rendelkezik:

- szakmailag kompetens
- felkészült
- magas iskolai végzettséggel rendelkezik
- tájékozott
- kiválóan kommunikál
- empatikus
- motiváló
- határozott
- következetes
- felelősségteljes
- asszertív
- kiváló kapcsolatépítő
- példamutató
- megértő
- magabiztos
- emberséges
- korrekt
- jó kapcsolatokkal rendelkezik

A jó vezető döntéshozó szerepben a döntések meghozatalakor a felhalmozott tudására, tapasztalataira, tanulmányaira és intuícióra vagy ítélőképességére számíthat a kockázatos és bizonytalan helyzetekben.

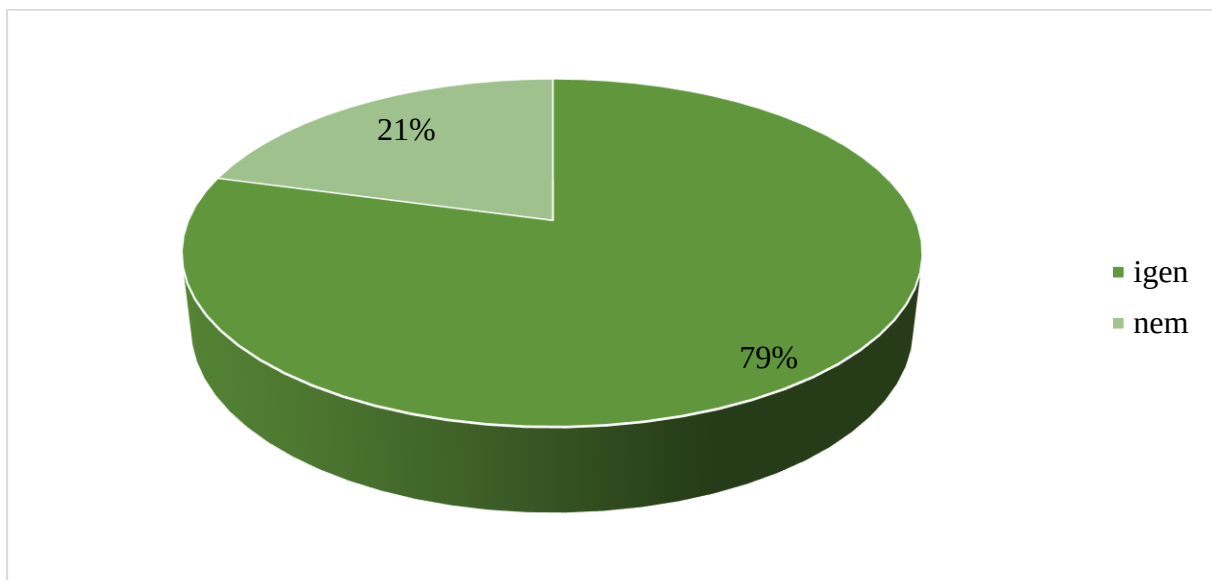
A kérdőívben a munkavállalók megjelölték, hogy melyek azok a vezetői kvalitások, tettek, amiket szerintük jól csinál a vezetőjük. A leggyakrabban említetteket összegzem.

- megbecsüli az alkalmazottakat, fontosnak érezteti őket
- az alkalmazottak érdekeit képviseli

- jól kommunikál és az emberi kapcsolatokat kiválóan kezeli
- kijelöli az irányt, majd azon navigál
- rugalmasság
- jó problémamegoldó képességgel rendelkezik, jó döntéseket hoz
- korrekt, közvetlen

A munkavállalók azt is kiválaszthatták, hogy melyek azok a tulajdonságok, tettek, amiket a vezető nem jól csinál. A leggyakrabban említettek a következők:

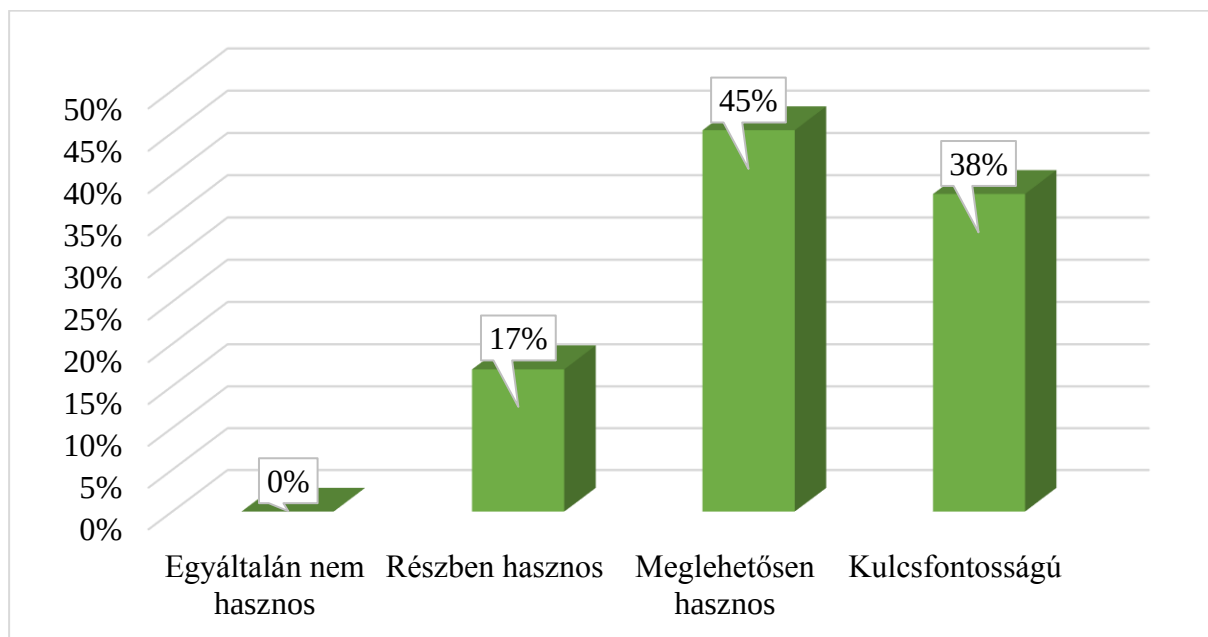
- érezteti a főnök – beosztott hierarchiát
- nem vállalja fel a konfliktusokat
- nem bánik mindenkivel egyenlően
- túl kedves és engedékeny, nem fogalmaz meg építő kritikát
- nem eléggé objektív
- emberismeret hiánya
- nincs magabiztos fellépése, határozatlan a tárgyalások, megbeszéléseken, és nincsenek ötletei sem
- öntörvényű



18. ábra A válaszadók százalékos megoszlása erőfeszítéseik szerint (N=265)

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

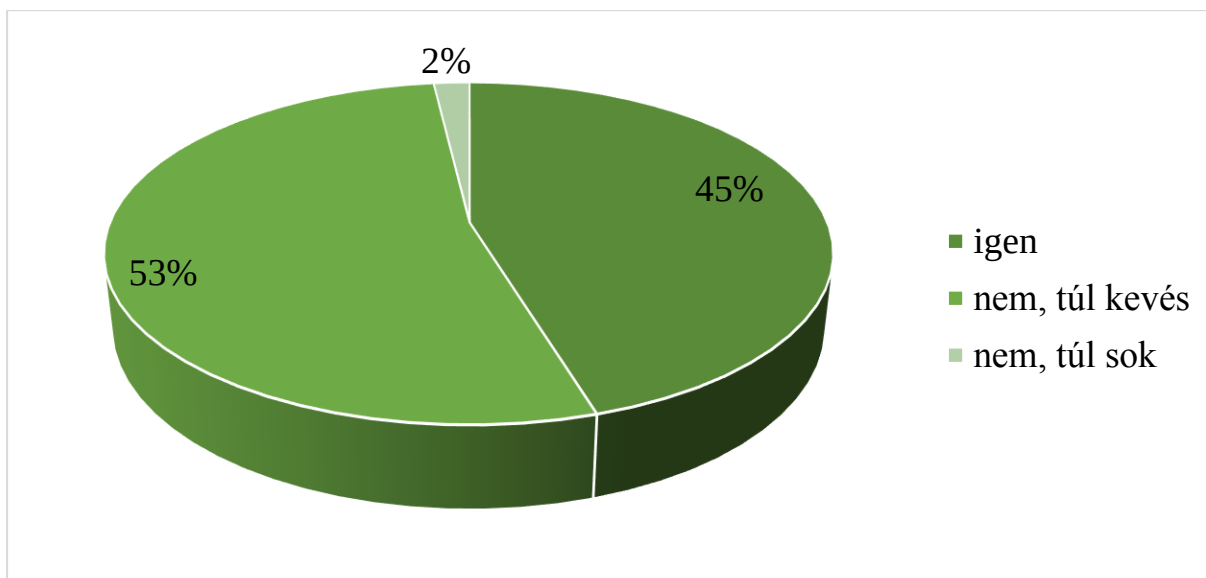
A válaszadók a Jelenlegi munkahelyén, a vállalat sikerének érdekében, hozzáállása és teljesítménye alapján kihozza önmagából a maximumot? kérdésre 79%-os arányban igennel válaszoltak, tehát 5-ből 4 munkavállaló önértékelése szerint elhivatott, motivált és kihozza magából a maximumot (18. ábra). Ez több okra vezethető vissza. Az fő okok, az anyagi juttatások, a vezető személyisége, karizmája és az elköteleződés a vállalkozás és a vállalat tevékenysége iránt. A megkérdezettek 59%-a magasabb bérért dolgozna még elhivatottabban, 25%-uk több szabadságot szeretne, 16% kötetlen munkaidőre vágyik.



19. ábra A válaszadók munkájának hasznossága (N=265)

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

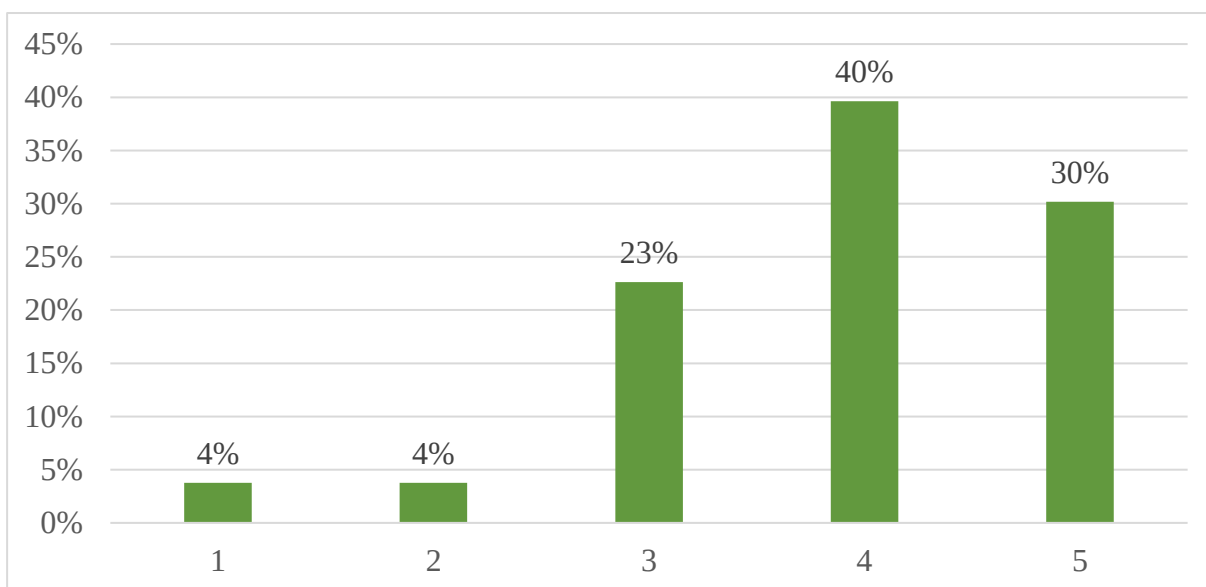
Az önértékelés másik kérdése, alapján a válaszok 45%-ban a munkavállaló meglehetősen hasznosnak ítélte meg a saját munkáját, a munkahelye számára (19. ábra). 38%-os arányban kulcsfontosságúnak minősítették munkájukat, 17% részben hasznosnak. Senki sem válaszolta azt, hogy a munkája egyáltalán nem hasznos a munkahelye számára.



20. ábra A válaszadók munkájáért kapott ellenszolgáltatás mértéke (N=265)

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

A válaszadók a Képzettsége, tudása, munkamorálja, elvégzett tevékenysége a jelenlegi pozíciójával és az ezért járó ellenszolgáltatás mértéke összhangban van-e? (20. ábra) kérdésre a többség 53%-ban a nem, túl kevés választ jelölték meg, 45%-ban az igen választ, míg 2% a nem, túl sok lehetőséget.



21. ábra A válaszadók felelősség viselése (N=265)

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

Az Értékelje, hogy pozíciójához és a fizetéséhez képest milyen mértékű felelősséget visel? kérdés eredményét Likert- skálán szemléltetem, az 1-es az egyáltalán nem visel felelősséget,

míg az 5 a jelentős felelősséget jelöli. A válaszadók 70%-a ítéli meg úgy, hogy nagy felelősség hárul rá a munkahelyén (21. ábra).

A válaszadók, több, mint 70%-a a közösséget jelölte meg első helyen, abban a kérdésben, hogy mit szeret a legjobban a munkahelyén. A második legnépszerűbb válasz a megbecsülés, ezt követte a rugalmas/kötetlen munkaidő.

A legrosszabb dolognak 58%-ban a bérfeszültséget említették, népszerűtlen volt továbbá a kivételezés, az elavult rendszerek és a rosszindulatú kollégák.

3.1.4 A válaszadók ismeretei a szervezeti célok vonatkozásában

A szervezeti célok, a misszió és vízió ismerete megismertetése fontos a munkavállalók számára. Választ adnak az olyan kérdésekre, mint a kik vagyunk és kivé szeretnénk válni vagy a milyen értékeket tartunk fontosnak. Segíti az alkalmazottak elköteleződését a vállalat irányába, motivációt szolgáltat, a közös cél az ismeretlen egyéneket, csapattá kovácsolja, közösséget teremt, mely nélkülözhetetlen a célok és a sikerek elérésében.

A tulajdonos és a vezetők feladata ezen információk megteremtése és kommunikálása a közösség tagjai felé.

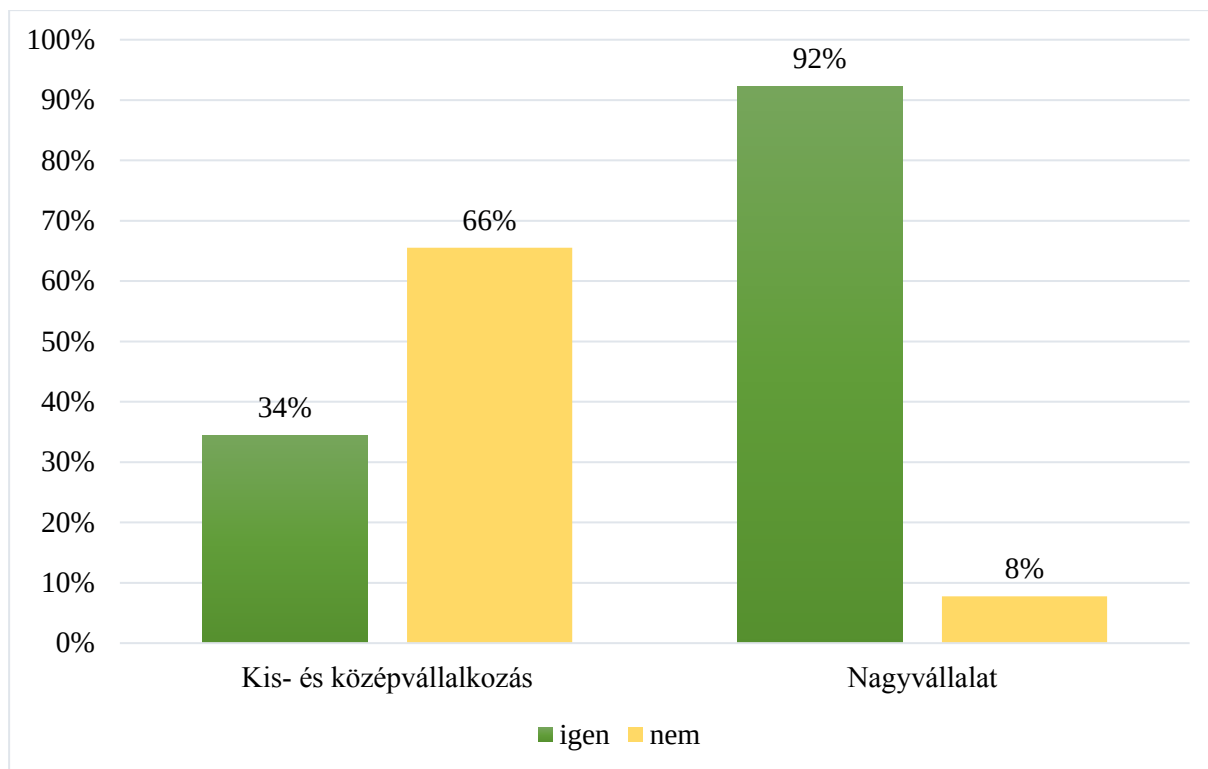
12. táblázat A szellemi foglalkoztatottak szervezeti cél ismerete (N=190)

Mennyiség / Ismeri-e a szervezet fő célkitűzését?			
Sorcímkek	igen	nem	Végösszeg
Kis- és középvállalkozás	30	57	87
Nagyvállalat	95	8	103
Végösszeg	125	65	190

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

A válaszadók a szellemi munkát végzők, vállalat méret szerinti bontásban szerepelnek a kereszttáblában. A 12. táblázatban látható, hogy hány válaszadó ismeri (igen) és nem ismeri (nem) a vállalat fő célkitűzését, misszióját, vízióját.

Látható a 22. ábrán, hogy a kis- és középvállalkozások dolgozói többségben 66%-uk (57 fő) nem ismeri a munkahelye fő célkitűzését. Míg a nagyvállalatoknál ez az arány 8% (8 fő). A nagyvállalatoknál foglalkoztatottak 92%-ban (95 fő) ismerik ezeket az információkat, a kis- és középvállalkozások esetében csak 34%-ban (30 fő).



22. ábra **A szellemi foglalkoztatottak szervezeti cél ismerete (N=190)**

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kitöltés alapján (2022)

A kutatás alapján kijelenthető, hogy a nagyvállalatoknál sokkal több figyelmet fordít a vezetés a vállalati célok kommunikációjára, mint a kis- és középvállalkozásoknál.

3.2 Személyes interjúk a vezetőkkel

Az interjúimra, ahogy azt az Anyag és módszertan fejezetnél részletesen bemutattam, téma- és kérdéskörökkel érkeztem, a kérdések nyitottak voltak, legfőképpen a vezetők tapasztalataira és személyes véleményére voltam kíváncsi.

3.2.1 Nagyvállalati környezet - Katona László - Erste Bank Hungary Zrt. régióvezető

Az első témakörben általánosságban kérdeztem Lászlót a vezetői karrierjéről.

Katona László 1998-ban került legelőször vezetői pozícióba, eddigi karrierje alatt több banknál, több vezetői pozícióban is dolgozott, 2017 eleje óta az Erste Bank Hungary Zrt. régióvezetője vállalati területen és kétszer volt az Erste év embere. Jelenleg három megyéért felelős, jónéhány kapcsolattartó, elemző és egyéb munkatárs tartozik az irányítása alá.

László elmondása szerint tudatosan készült a vezetői karrierjére, első diplomáját a Debreceni Agrártudományi Egyetemen, míg második diplomáját a mai Budapesti Corvinus Egyetemen szerezte, mindemelett a multikörnyezetben rengeteg tréningen, kurzuson és egyéb képzésen vett részt. Fontosnak tartja a folyamatos fejlődést és az önmaga fejlesztését.

A következő kérdéskör a vezetői képességek és készségek témája volt, melyben arra szerettem volna választ találni, hogy véleménye szerint, milyen a jó nagyvállalati vezető, milyen tulajdonságoknak kell megfelelni, milyen képességeknek kell a birtokában lenni, hogyan viselkedik és mi a siker mértékegysége ezekben a pozíciókban.

„Alapvetően hinned kell a cégben, legyen ambíciód és bátorságod megragadni a kínálkozó lehetőséget, ez az alap”. Továbbá, rendelkezni kell olyan tulajdonságokkal, mint a kiállás, karizma mely alapján a kollégák elhiszik és elfogadják a vezetőt. A napi működésben kiemelt fontosságú a vezetőnek a jó motivációs képesség megléte, nagy munkabírási, rugalmasság, alkalmazkodóképesség, empatikusság, őszinteség, a kiemelkedő emberismeret, kommunikáció, hitelesség, példamutatás, szervezetben és közösségben való gondolkodás, megfelelés, racionális döntéshozás. Továbbá, meg kell említeni a helyzetfelmérő képességet, a lehetőségek felismerését és a lehetőségekkel való élni tudást. Kulcsfontosságú a közös hang megtalálása felfelé és lefelé is a szervezeten belül, kivel, hogyan kell kommunikálni és a pozitív légkör kialakítása. László vezetői stílusához hozzátartozik, hogy ne legyen megközelíthetetlen, az irodája ajtaja nyitva álljon a kollégái számára, a tiszteletet ne pusztán a pozíciójával, hanem teljesítményével és cselekedeteivel érdemelje ki. A jó vezető bízik a kollégái munkájában, hisz bennük, ezáltal el tudja érni, hogy a kollégák is bízzanak benne. Szerinte a jó vezető feladata, hogy a vezető saját területén kiemelkedő tudással rendelkezzen, feladatait a legmagasabb szinten végezze el, mindemelett folyamatosan segítse a kollégák munkáját. A vezetői feladatok

sokszínűsége miatt, további tevékenységeket is el kell látnia. A kollégák érdekeinek megvédése, érdekérvényesítés a rendszeren belül, tehát a csapata ne járjon rosszabbul, ne legyenek kevésbé megbecsülve a vállalat más, hasonló részeivel szemben. A vezető egyik legfontosabb tulajdonsága a tapasztaltság, mely hosszú évek, nehéz szituációk és komoly döntések hozadéka.

A Lászlóval folytatott beszélgetésem egyik kritikus kérdése az volt, mely a diplomadolgozatom egyik hipotézise is egyben, hogy ő, aki évek óta folyamatosan dolgozik a kis- és középvállalkozások vezetőivel, hogyan látja, mivel másabb egy nagyvállalati multikörnyezet vezetője a kkv vezetőkhöz képest.

„Többnyire egyetértek abban, hogy ugyanazok a vezetői képességek szükségesek vállalat mérettől függetlenül, például, nagy munkabírás, lényeglátás, a vállalkozással való azonosulás, példamutatás, etikusság, kiemelkedő emberismeret, két fontos különbséget, viszont megemlítenék. A multikörnyezetben és nagyvállalatoknál többet kell előadnod, prezentálnod, többet kell szerepelned, nagyon sok olyan esemény van, ahol hirtelen ki kell állni kétszáz ember elé és beszélni kell, előadni kell, míg a kkv-k esetében ez nem annyira jellemző. A másik különbség, a multiknál a felsővezetői szinten elengedhetetlen a folyékony, felsőfokú angol nyelvtudás míg, ha egy kkv nem dolgozik a külföldi piacon, számukra nem létszükséglet ez a kompetencia.” Véleménye szerint a versenyszektorban, hosszú távon a vezető és a vezetői képességek és stílus jelentős mértékben befolyásolják a cég sikerességét.

A következő téma a vezető és beosztottainak a viszonya volt. László szerint itt nincs nehéz dolga válaszolni a kérdéseimre, mivel folyamatosak az évenkénti elkötelezettségi visszamérések, aminek része a vezető megítélése, a vele való kommunikáció, mérik, hogy mennyire bíznak benne és ez alapján könnyen értékelhető a helyzet. A személyes véleménye alapján fontos neki a beosztottakkal való viszonya, fontos neki, hogy partnerként kezelje őket, őszinte legyen, védje őket és kiálljon értük. Továbbá, különösen figyel, hogy a jó és rossz eredményeket, híreket ne személyeskedően, hanem tárgyyszerűen közölje, hiszen véleménye szerint ugyanazt a tényt sokféleképpen el lehet mondani. Megemlíti, hogy természetesen nem lehet mindenkinél 100%-ban népszerű. De a multinacionális környezetnek köszönhetően szinte mindent mérnek, így a mérésekből rendkívül sok adat nyerhető ki, és ezáltal sok probléma előzhető meg.

László szerint általában a tapasztalatlanabb vezetőknek nehéz megbarátkozni vele, de idővel meg kell érteniük és el kell fogadniuk, hogy a beosztottak a részterületeken sokkal nagyobb tudással is rendelkezhetnek, mint maga a vezető, ezáltal a vezető fő feladata összehangolni ezt a tudást a feladatok megoldásához és a kiemelkedő eredmények eléréséhez. A vezető kiváló

delegáló képessége versenyelőnyhöz juttathatja a szervezetet, míg, ha nem hatékony ez a képessége, komoly hátrányt is okozhat.

A multinacionális környezet adottságai miatt a régióvezető legfőbb elvárása önmagával és az alkalmazottaival szemben az éves tervek teljesítése, melyet, ha a munkavállalók teljesítenek, a vezető is teljesít, mivel ezek a tervek összefüggenek.

„Számomra elsődleges a teljesítmény és másodlagos a forma.” A munkavállalók bizonyos keretek között szabadon dönthetik el, hogyan akarnak dolgozni, másodlagos szempont a vezető részéről, hogy home officeban vagy az irodában, hány órát és mikor dolgoznak. László számára a teljesítmény és az üzleti siker a fontos.

A számára tökéletes, kiemelkedő munkavállaló képességeire is rákérdeztem, melyet három tulajdonsággal írt körül.

„A szakmai tudás nagyon fontos és ezáltal a teljesítmény is, legyen csapatjátékos és ne rombolja a közösséget, nekem ennyi elég.”

A következő kérdéskörben azt vizsgáltam, hogy a multikörnyezetben a vezető feladata-e kiválasztani a legmegfelelőbb alkalmazottakat és az alkalmazottak közötti jó kapcsolat, viszony fenntartását feladatának tekinti-e.

László válaszai alapján azt a következtetést vontam le, hogy minél magasabb pozícióban üresedik meg egy állás, annál magasabb vezetői beosztásban lévő személy vagy személyek fognak dönteni a felvétel kapcsán. Általánosságban elmondható, hogy a HR hirdet, keres, szűr, de végsősoron ajánlást fogalmaz meg, majd a vezető vagy/ és a vezetőség dönt. Végsősoron a vezetőnek kell összeraknia a csapatát, mivel övé a felelősség, a tervek, célok teljesülésének a tekintetében, még ha ez mindig nem is teljesül 100%-osan.

A jó vezetőnek motiválnia kell a beosztottait, a fő motivációs tényezők közé tartozik a bér, jutalmak, ösztönzők, prémium, munkahelyi légkör és munkakörnyezet megteremtése, eszközök, a szabadság napjainak a száma, a vélemény meghallgatása, előrejutás, karrierlehetőség.

László megemlíti, hogy különböző személyiségű embereknek más- más motiváló tényező lesz a fontos. Ő, mint vezető tudatosan a DISC- modellt alkalmazva, személyiségtípusokba sorolja a beosztottait és az adott személy személyiségtípusára jellemző, legmegfelelőbb módon bánt vele. Az alkalmazottak közötti viszonyokért felelős a vezető, ezzel az állítással László maximálisan egyetértett. A csapat morál és az alkalmazottak közötti folyamatok zavartalan működése érdekében, a vezetőnek foglalkoznia kell a csapatában felmerülő konfliktusok megoldásával.

Kíváncsi voltam, hogy a tanulmányok vagy a tapasztalat számít-e jobban, hogy jó vezetővé válhasson az ember. László véleménye szerint a tanulmányok fontosak, a multikörnyezetben diploma nélkül rendkívül nehéz boldogulni, kevés kivétel mellett, az esetek döntő többségében ez a belépés feltétele, de hozzáteszi, hogy hosszú távon a tapasztalat többet segít, a rendkívül gyorsan változó környezetben, a jó döntések meghozásában és ez az, ami által az egyén igazán jó vezetővé válhat.

A visszajelzések adásában a multinacionális környezet sajátosságai miatt, folyamatosak a visszajelzések, mégis vezetői szinten László önmagával kapcsolatban ebben érez kis hiányérzet. A karrierje korábbi szakaszában a rugalmasság hiányát és az önbizalom felépítését említette, mint nehézséget, amivel meg kellett küzdenie.

A multikörnyezetben a misszió, vízió, szervezeti és egyéni célok tisztán és egyértelműen, gyakran meg vannak nevezve, a munkavállalók által folyamatosan elérhetőek, tisztában vannak vele. Vezetőként kiemelten figyel ennek a kommunikálására és a fejekben tartására.

A vezetővé válás tanulható, de valamilyen szinten születni is kell rá. László szerint sok mindent meg lehet tanulni, de vannak olyan tulajdonságok, dolgok, amik taníthatatlanok.

3.2.2 Kis- és középvállalati környezet – Papp Csilla – Lorinvest Zrt. médiadivízió igazgató

A kis- és középvállalati környezet tanulmányozásához, az interjút Papp Csillával a Lorinvest Zrt. médiadivízió igazgatójával készítettem. A Lorinvest Zrt. középvállalkozásnak számít, portfóliója rendkívül széles. Interjúalanyom Papp Csilla a médiadivízió igazgató, hatáskörébe az Alföld TV, a Hajdupress hírportál és egy rendezvényszervező ágazat tartozik. Csilla csapata 20-25 főből áll, melyet, különböző beállítottságú, típusú, habitusú egyének alkotnak, mivel a média világának sokszínű feladatai lehetőséget adnak erre.

Az interjú első részében, arra kértem Csillát, hogy mesélje el nekem, hogyan került vezetői pozícióba, milyen feladatokért volt felelős, hogyan alakult az eddigi vezetői karrierje.

Csilla saját elmondása szerint, már az egyetemi évei alatt, a kétezres évek elején Budapesten egy nagyszabású projekt HR vezetője lett, itt került először vezetői pozícióba, melynek fő célja a UPC Direct tányéros TV-k elterjesztése volt. Hamar belelátott a vezetői feladatokba és aktív szerepe volt az értékesítők kiválasztásában, képzésében, koordinálásában és egyéb feladataik lebonyolításában. Debrecenbe hazatérve a Lorinvest Zrt.-nél helyezkedett el, HR asszisztensi munkakörben. Csilla szerint, a Lorinvest Zrt. fejlődése és a saját szakmai fejlődése egymással párhuzamosan történő folyamat volt. A Lorinvest Zrt. nagy projektjeiben (Fórum Debrecen

beruházásban és Nagypiac beruházásban) operatív területen vett részt, aktívan közreműködött. A folyamatos kiváló teljesítménynek köszönhetően kiérdemelte a cégvezetői státuszt.

Csilla nem elégedett meg az egyetemi diplomájával, jelenleg is fontosnak tartja a folyamatos tanulást, önfejlesztést, tanulságos volt hallani tőle, hogy tudatosan figyel rá, hogy olyanoktól tanuljon, akik a szakmájuk legjobbjai közé tartoznak.

A személyes bemutatkozás és a karrierje első lépcsőinek ismertetése után, áttértünk az első szakmai témakörre, melyben a jó vezetők általános tulajdonságairól, kompetenciáiról beszélgettünk. Kíváncsi voltam, hogy véleménye szerint milyen tulajdonságok fontosak, és melyek elengedhetetlenek a jó vezetőknek.

„Szerintem egy jó vezetőnek stratégiai gondolkodónak kell lennie és meggyőződésem, hogy jó vezető csak az az ember tud lenni, akinek megvan a saját önismerete, önértékelése és rendben van önmagával, mert annyira fontos az emocionális közeg egy munkahelyen, hogy ez alaptézis.”

Továbbá, Csilla kiemeli, hogy tapasztalatai szerint a jó vezető stratégiai szemlélettel rendelkezik, rendszerben látja a tevékenységeket, folyamatokat, erőforrásokat.

Papp Csilla és Katona László gondolatai a speciális munkafolyamatokról nagy hasonlóságot mutatnak, mindketten kiemelik, hogy vezetőként nekik nem kell és nem is feladatuk tudni a speciális részmunkákat, de nyomatékosan kiemelik, hogy tudniuk kell, hogy melyik beosztottuk mit csinál, hogyan csinálja és mennyire ért a szakmájához, vagyis milyen minőségű munkát képes letenni az asztalra.

„Sok vezető szerintem ott hibázik, hogy a közvetlenül alatta dolgozó embert, nem a megfelelő kompetenciákkal veszi fel, mert ilyen tényezőkre is gondol, hogy nehezebb legyen, nehezebb tudjon nálam, mert féltik a pozíciójukat, ugyan mindenki pótolható, én mégis olyan embereket veszek fel, akikről tudom, hogy megvan a kompetenciájuk és a saját területeiket tökéletesen tudják irányítani, mert nem akarom magam olyan nehéz helyzetekbe hozni, hogy nekem kelljen olyan folyamatokban is részt vennem, ami nem az én szakterületem.”

Csillának az az alapelve, hogy a közvetlen alatta dolgozó munkatársak önállóan is képesek legyenek megoldani a munkakörükhöz kapcsolódó feladatokat. Még akkor is, ha segítségre bármikor számíthatnak tőle.

Csilla szerint a jó vezetők egyik legfontosabb feladata a people management, vagyis az emberek irányítása, vezetése, céljaik összehangolása a szervezeti célokkal. Több éves tapasztalattal a média világában elmondható, hogy az egyéniségek, karakterek csapattá formálása a közös cél érdekében az egyik legfontosabb és legnehezebb feladata. Példákon keresztül ismertettem számomra, hogy volt olyan beosztottja, aki szakmailag remekül teljesített, de emberileg

képtelen volt beilleszkedni a társaságba, így nem tudott hosszú távon együttműködni vele. A vállalat tevékenységétől függetlenül, a vezetőknek és főleg a jó vezetőknek rendszeres és visszatérő feladata az egyéni és szervezeti célok összehangolása. Csillának és a mindenkori vezetőnek egyaránt a csapatszellem, a támogató, pozitív, konstruktív légkör kialakítása is a legfontosabb feladatok egyike.

Csilla szerint a jó vezetőnek gyorsan és hatékonyan kell alkalmazkodnia a környezet változásaihoz, sok esetben nem elegendő az évekkel korábban megtanult vezetési stílus és rutin, a villámgyorsan változó környezetben az alkalmazkodóképesség a siker vagy kudarc eldöntője lehet.

A következő téma a jó vezető sikerességének kritériuma voltak. Arra a kérdésre szerettem volna választ kapni, hogy a vezetőn múlik-e a vállalkozás sikeresség és ha igen, akkor mégis milyen mértékben.

„Szerintem a siker mérőeszköze mindig a gazdasági eredményesség. A tulajdonosi kör elvárásainak a teljesítése, tulajdonosi szempontból siker. De ha ezt egy olyan kompetenciákkal rendelkező vezető éri el, akit a szervezeten belül mindenki utál és rossz a megítélése, nem szeretnek bejárni dolgozni a munkavállalók, nagy a fluktuáció, az hosszú távon nem kifizetődő.” Beszélgetésünk alapján elmondhatom, hogy a vezetői siker szubjektív megítélésű. Természetesen a szervezet érdekeinek szem előtt tartása, törekvés a vagyon megtartására és gyarapítására, a munkavállalók megbecsülése, a fenntartható fejlődés biztosítása, az etikus vezetői magatartás, a mindenkori vezető kötelessége. „Nem várok el semmi olyat az embereimtől, amit én magam ne csinálnék meg.”

A munka delegálást tartja az egyik legnehezebb feladatának és elmondása szerint, sok vezetőnek, főleg a pályája elején járónak okoz ez gondot, mivel a különböző embereknek, különböző véleménye van, sok vezető nem tudja elfogadni a másik ember döntését és ebből konfrontációk származhatnak.

„Nehéz azt elfogadni a vezetőnek, hogy ne csak a saját igazsága, feladat megoldási metódusai és elképzelései teljesüljenek, hanem a beosztottakat döntéseit is és elképzeléseit hagyja érvényesülni. De engedni kell, hogy a munkavállalók valósítsák meg önmagukat, mert ha nem hagyod kibontakozni őket, folyamatosan kijavítod a munkájukat, akkor elégedetlenek lesznek, ha elégedetlenek lesznek, akkor legközelebb már nem lesznek olyan motiváltak, hogy teljes erőbedobással megcsinálják a következő feladatot.” A vezetővé válás nagy lépcsőjeként hivatkozik Csilla arra, hogy a beosztottaknak biztosítson szabad mozgásteret és engedje kibontakozni őket.

Csilla, mint vezető önmagától kötelezően megköveteli a tökéletes munkavégzésre való törekvést, maximalista típusnak gondolja magát. Az alkalmazottaktól is elvárja, hogy mindenki a legjobb tudása szerint végezze a munkáját, fontos számára, ha hibázik valaki, azt beismerje és dolgozzon a hiba javításán. Mivel önmaga is aktívan részt vesz a folyamatokban, olyan típusú vezető, aki a teljesítményével vívja ki az alkalmazottak tiszteletét, elismerését. Fontos, hogy a vezető példát mutasson, szakmailag és a feladatokhoz való hozzáállásban egyaránt. Az őszinteség és a következmények vállalása szintén követelmény a beosztottakkal szemben. „Őszinteség nélkül nincs együttműködés, egyszerűen nem működik.”

A jó vezető meghatározásakor, a felelősség vállalását kiemelkedő tulajdonságnak tartja. Míg az alkalmazottakat jóval nagyobb biztonsági háló fog, a vezetőnek gyakran fel kell vállalnia a kockázatot és a felelősséget.

„A vezetőnek éreztetnie kell a munkatársakkal, hogy a csapat megbecsült, fontos, aktív tagjai.”

Csilla szerint is a munkavállalók melletti kiállás, érdekeik képviselése a vezető mindenkori feladata. Fontos a tudatos visszajelzés adás, legyen akár pozitív vagy negatív. Csilla rendszeresen és folyamatosan ad visszajelzést az alkalmazottak teljesítményéről, saját értékelő rendszer alapján végzi az egyéni és csapat értékelést.

A jó vezető a kis- és középvállalkozásoknál is felelős a vízió és misszió tudatosításában. Csilla elmondása alapján általában évente 2-3 céges rendezvényen meg is teszik ezt.

Csilla az új alkalmazottak kiválasztásának folyamatában, csak az utolsó lépésében, az előszűrésen már megfelelt és kiválasztott lehetséges jövőbeli kollégákkal találkozik. A kiválasztás utolsó lépését, a döntést közösen, csapatban hozzák meg, az igazgató és az adott terület vezetője.

Csilla meglátása szerint, 2022-ben a megfelelő fizetés és bér önmagában nem elegendő a munkahely vonzóvá tételéhez a jó képességű alkalmazottak számára.

„Partnerként kell kezelni a munkavállalókat és az egyéni és szervezeti célokat kicsit összemosni és figyelni az adott ember személyes igényeire.”

A jó vezető biztosít egy adott tolerancia szintet az alkalmazottakkal szemben (pl. otthonról dolgozás, több szabadnap, rugalmas munkaidő), ha az a feladatok elvégzését nem gátolja. A munkavállaló szempontjából ez is kecssegetető, érdemi tényező lehet.

„Kis csapatról beszélünk, így én mindenkit személyesen ismerek, tehát pontosan tudom, hogy melyik embernek mire van szüksége.” A jó vezető igyekszik bizalmi kapcsolatba kerülni a csapatának tagjaival, a különböző személyes problémákra nyitott és reakciója empatikus.

A jó vezető is ember, Csilla szerint a legnehezebb része a munkájának a fluktuáció kezelése, érzelmileg elhatárolódni az alkalmazottak elengedésétől.

„Bár furcsa ezt kimondani, de szerintem a jó vezető mindig a cég érdekeit képviseli, még a tulajdonossal szemben is.”

A jó vezetőt a nehézségek és problémák nem megnyomorítják, hanem egy lépésnek, megoldandó feladatnak tekintik.

Csilla szerint a jó vezető be tudja látni a hibáit, fejlődőképes és folyamatosan tanul. Egy önmagát helyi értéken kezelő, magabiztos, a hibáit elfogadó vezető tud jó csapatot és közeget teremteni.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

1, Hipotézis

A multinacionális- és nagyvállalatoknál és a kis- és középvállalkozásoknál is ugyanazok a vezetői képességek és viselkedésmód szükséges a vállalkozás sikeres működése és a meghatározott célok teljesítésének érdekében.

Diplomadolgozatom szakirodalmi része teljeskörűen nem fogalmazza meg, hogy a vezetőknek melyik vezetési stílusokat kellene alkalmazniuk a vállalati méret alapján. A munkavállalók válaszait elemezve sem találtam érdemi különbséget, miszerint a kis- és középvállalkozások, valamint a nagyvállalatok vezetőinek különböző tulajdonságokkal, magatartással kellene rendelkezniük és más vezetői stílust kellene alkalmazniuk. A szakmai kompetencia, felkészültség, tájékozottság, motiválóképesség, következetesség, felelősségvállalás, korrektség a vállalat méretétől függetlenül a jó vezető tulajdonsága.

A vezetőkkel készített mélyinterjú alapján viszont több lényeges különbség is felszínre került. Miszerint a nagyvállalatoknál és a multikörnyezetben kiemelkedő fontossággal bír az egyetemi végzettség fokozata, valamint a magabiztos idegen nyelvtudás megléte, a kkv szektorban általánosságban kevésbé van jelentősége. A jó kommunikáció, előadóképesség vállalati mérettől függetlenül a jó vezető fontos tulajdonsága, nagyvállalati környezetben viszont alapvető, kötelező követelmény. A vezető mindennapi feladata a nagyvállalati környezetben a prezentációk megtartása és védelme, míg a kis- és középvállalkozásoknál kevésbé jellemző. A kis- és középvállalkozások vezetői gyakran a vállalkozás tulajdonosai is, ebben az esetben a kockázatvállaló képességük jóval nagyobb, mint a nagyvállalati vezetőknek. Mivel a kkv-k esetében a vezetőnek általában kisebb létszámú csapattal kell dolgoznia, mint nagyvállalati kollégájának, az empatikusság, megértő képesség, emberségesség magasabb fokát kell biztosítaniuk.

Főként a vezetői interjúk alapján kijelenthető, hogy a kis- és középvállalkozások, valamint a nagyvállalatok jó vezetőinek rengeteg közös tulajdonsággal kell rendelkezniük, mégis vannak olyan speciális jellemvonások és sajátosságok melyek a vállalat méretétől függők. Ezek alapján a hipotézist elvetem.

2, Hipotézis

A szellemi munkát végző munkavállalók a demokratikus vezetési stílust preferálják.

A vezetési stílusmodellek döntésközpontú elemzésénél, a szakirodalom szerint a demokratikus vezetési stílust preferálják a szellemi munkavállalók az autokratikus stílussal szemben.

A diplomadolgozatomban kérdőíves felmérésében, kvantitatív kutatásában a kitöltők válaszainak kiértékelése alapján kijelenthető, hogy a szellemi munkát végzők esetében a demokratikus vezetési stílus volt a legkedveltebb. Továbbá, statisztikai módszerekkel is alátámasztottam a hipotézist, khi-négyzet próbával bizonyítottam, hogy a szellemi munkát végző munkavállalók és a fizikai munkát végzők esetében a válaszok milyensége nem független a két változótól.

A khi- négyzet próba eredményei alapján a szellemi munkát végzők a demokratikus vezetési stílust kedvelik a legjobban, míg a fizikai dolgozók nem ezt a vezetési stílust.

A szakértőkkel készített interjúk alapján, a szellemi munkát végző munkavállalók esetében a kkv és nagyvállalati szektorban is többnyire a demokratikus vezetési stílus a legnépszerűbb és leggyakrabban alkalmazott. Feltételezhetően, hosszú távon ez a legkifizetődőbb a vállalati célok eléréséhez és a hatékony munkafolyamatok biztosításához.

Saját tapasztalataim alapján, személyes véleményem szerint, én is ebben a vezetési stílusban érzem a legjobban magam.

Úgy gondolom, hogy az általam végzett kutatás, a kérdőív válaszai, a vezetői interjúk és a szakirodalom azonos véleményt szolgáltat, a hipotézist ezen információk alapján elfogadom, igaznak vélem.

3, Hipotézis

A jó vezető szakmailag képzett, empatikus, alkalmas a pozíciójára, a kollégák felnéznek rá, tanulni tudnak tőle és fejlődni mellette.

A jó vezető számtalan tulajdonságát összegyűjtöttem a szakirodalom és a kérdőív segítségével, valamint a szakértői interjúk alkalmával. Egyöntetűen, kivétel nélkül megemlítették, hogy a jó vezetőt tisztelik az alkalmazottak, a kollégák elfogadják a pozíciójában, a szakmai tudását képes és hajlandó továbbadni, ezáltal a környezete és a vállalat is profitál belőle.

Az előzőekben említett három adatforrás alapján végzett kutatás egybehangzóan megerősíti a hipotézist.

4, Hipotézis

A jó vezetőnek nem feladata az alkalmazottak közötti emberi kapcsolatok ápolása és elérni a munkavállalók maximális teljesítményét és elégedettségét.

A jó vezetőnek számtalan feladattal kell szembenéznie a mindennapi munkafolyamatok során. Stratégiai és operatív döntésekben is helyt kell állnia. A vezetői interjú alkalmával, Katona László és Papp Csilla is külön kiemelte, hogy az alkalmazottak közötti felhőtlen munkakapcsolat elérése és megtartása kiemelt feladataik közé tartoznak. Mivel mindkét esetben kisebb csapatokban folyik a munkavégzés, a munkavállalók feladataik összekapcsolódnak, egymásra épülnek, így egy-egy konfliktus, megmérgezhetheti az egész csapat munkáját. Ha nem hatékony a csapat munkája, az a morál romlásához, a célok el neméréséhez, végsősoron sikertelenséghez vezet. Ennek megakadályozása, kiküszöbölése a vezetőt terheli. A megfelelő munkakörnyezet, feltételek, emocionális közeg nagyban befolyásolja a teljesítményt. A kiváló munkakörülmények biztosítása feltétele a munkavállalók maximális teljesítményének és elégedettségének az eléréséhez. A munkavállalók önálló döntéshozását, felelősségi körök biztosítását és az önmegvalósítást támogatják a vezetői oldalról.

A munkavállalói oldalról a bér és juttatások után, a második legfontosabb szempont, a megbecsülés, a minimális tisztelet megadása és az emberi méltóság elismerése.

Tehát a jó vezetőnek törekednie kell a munkafeltételek, ösztönzők és körülmények minél magasabb szinten és minőségben történő folyamatos fejlesztésére. A határozott, tiszteletnek örvendő, elismert vezető képes, a konfliktusok kezelésére és azok megoldására.

A hipotézist a kutatásom alapján nem fogadom el, a jó vezetőnek feladata az emberi kapcsolatok kezelése, az elégedettség és maximális teljesítmény elérése.

5, Hipotézis

A jó vezetőnek nem feladata elérni, hogy a szervezetben mindenki tisztában legyen a szervezeti célokkal.

A stratégiai tervezés alapvető részét képezi a vízió, misszió megfogalmazása és a szervezet fő céljának a kitűzése.

A kis- és középvállalati, valamint a nagyvállalati közegben is jelentős mértékben kisebb méretű csoportokban, néhány tíz főt számláló csapatokban tevékenykednek a munkavállalók. Az egyéneknek vannak egyéni céljaik, a vállalatnak szintén vannak egyéni céljaik. Ezen célok összekapcsolását, egybeforrasztása vezetői feladat. Az egyének csapattá formálása szintén a vezető feladata. A közös cél, vállalati identitáshoz való azonosulás, az érték- és keretrendszer segíti a folyamatot, valamint inspirációt ad a mindennapi munkavégzéshez.

A nagyvállalati környezetben jellemzően jól megfogalmazott a vízió, misszió és a közös célok, tervek. Továbbá ezek a cégek többnyire hatékonyan és megfelelően kommunikálják az

alkalmazottak és a világ felé. A kkv szektor vállalkozásai sok esetben nem rendelkeznek vízióval, misszióval és vállalati szintű tervekkel, célokkal. Fontos tisztázni, hogy vállalati szinten kik vagyunk és mit akarunk elérni, mely értékek fontosak számunkra, ezért avaslom, hogy vállalat mérettől függetlenül, minden vállalkozás vezetése készítse ezt el.

A vízió, misszió és a közös célok kommunikálása a szakirodalom és az interjúk alapján is a vezető feladata.

A kutatásom információi alapján, a hipotézist nem fogadom el, mivel a vezető feladata a, hogy a szervezetben mindenki tisztában legyen a közös célokkal.

ÖSSZEFOGLALÁS

Diplomadolgozatomban a vezetési stílust hasonlítottam össze és vizsgáltam a nagyvállalati és a kkv szektorban a szellemi tevékenységet végző munkavállalók esetében. A munkám fő célkitűzése a jó vezető képességeinek, tulajdonságainak meghatározása, mind munkavállalói, mind vezetői oldalról, valamint a multinacionális- és nagyvállalatoknál és a kis- és középvállalkozásoknál szükséges vezetői képességek és vezetői viselkedésmód értelmezése, a szükséges vezetési stílus meghatározása a munkavállalók maximális teljesítményének az eléréséhez és ezáltal a vállalkozás sikeres működése és a meghatározott célok teljesítésének érdekében. A szakirodalmi áttekintésben a vezetés szűk 150 éves történetét dolgoztam fel, a legrelevánsabb vezetői képességeket, tulajdonságokat és stílusokat foglaltam össze. Kitértem a kkv és nagyvállalatok strukturális különbségeire, bemutattam a szervezeti felépítésüket.

5 db hipotézis segítségével vizsgáltam a vezetés különböző területeit. A hipotézisek vizsgálatához online kérdőíves adatgyűjtést alkalmaztam, mellyel a munkavállalói oldalt szólítottam meg, tőlük nyertem információkat. A vezetői oldalról az információk begyűjtése érdekében mélyinterjúkat készítettem. A nagyvállalati vezető Katona László, az Erste Bank magyarországi leányvállalatának régióvezetője, a középvállalkozás vezető Papp Csilla a Poultry Management médiadivízió igazgatója volt a segítségemre.

Hipotéziseim vizsgálatánál statisztikai khi- négyzet próbát és kereszttábla elemzést végeztem. Az eredményeket a vizuálisan áttekinthetőség érdekében diagramokon ábrázoltam.

Összességében elmondható, hogy a kkv és a nagyvállalati vezetőknek vannak alaptulajdonságai, melyek általánosnak mondhatóak és vannak olyan speciális képességeik is melyek csak az egyénre jellemzőek. A szellemi munkát végző munkavállalók a kutatásom alapján a demokratikus stílust kedvelik a leginkább. A jó vezető szakmailag képzett, empatikus, alkalmas a pozíciójára, a kollégák felnéznek rá, tanulni tudnak tőle és fejlődni mellette. A jó vezetőnek feladata az alkalmazottak közötti emberi kapcsolatok ápolása és elérni a munkavállalók maximális teljesítményét és elégedettségét, illetve, hogy a szervezetben mindenki tisztában legyen a szervezeti célokkal.

Hipotéziseim bizonyítását három tényező figyelembevételével: a szakirodalom, a kérdőív válaszai és a mélyinterjúk alapján végeztem el.

Irodalomjegyzék

1. Avolio, B. J. – Bass, B. M. (1991): The Full Range Leadership Development Programs: Basic and advanced manuals. Bass, Avolio Associates, New York.
2. Bakacsi Gy. (2003): Szervezeti magatartás és vezetés. Kjk-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 355 p. ISBN 963 224 496 6
3. Barbuto, J. E. – Wheeler. D. W. (2002): Becoming A Servant Leader: Do You Have What It Takes?. <https://extensionpublications.unl.edu/assets/pdf/g1481.pdf> Letöltés dátuma: 2022.04.07
4. Bass, B.M. (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, Volume 8. Number 9-32.
5. Berde Cs. – Bácsné B. É. – Dajnoki K. (2015): A Vezetés alapjai. Center-Print Nyomda, Debrecen, 102 p. ISBN 978-615-80290-3-2
6. Berde Cs. (2003): Vezetépszichológiai ismeretek. Campus Kiadó, Debrecen, 142 p. ISBN 963 206 640
7. Borgulya I. (2001): Megújuló Vállalati Kultúrák-Átalakuló Vállalati Kommunikáció. Vezetéstudomány. Management And Business Journal. 32. évf. 7-8. sz. pp. 33-40.
8. Brown, M. E. – Treviño, L. K. (2006): Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, Volume 17. Number 6. pp. 595-616.
9. Dobák M. – Antal Zs. (2016): Vezetés és szervezés: szervezetek kialakítása és működtetése. Akadémia Kiadó, Budapest, 483 p. ISBN 9789630594479
10. Drucker Peter F. (1991): A hatékony vezető: az eredményes irányítás kézikönyve. Park Kiadó, Budapest, 173 p. ISBN 963 7970 57 6
11. ECHA (2022): European Chemicals Agency: Hogyan határozza meg a vállalat méretét? <https://echa.europa.eu/hu/support/small-and-medium-sized-enterprises-smes/how-to-determine-the-company-size-category> Letöltés dátuma: 2022.04.04
12. Kieser, A. – Ebers A. (2019): Organisationstheorien. W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart, 535 p. ISBN 978-3170348967
13. Kispál V. Zs. (2013): Szervezeti viselkedés. Harlow, Pearson, 420 p. ISBN 978 1 78273 830 5

14. Klein S. (2021): Vezetés-és szervezetpszichológia. Edge 2000 Kft., Budapest, 764 p. ISBN 978-963-9760-55-4
15. Kotter, J. (1990): What Leaders Really Do?. Harvard Business Review., Volume 79. Number 11. pp. 103-111.
16. Lewin, K. (1975): Csoportdinamika. Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, Budapest, 513 p. ISBN 963-220-186-8
17. Likert, R. (1974): Egy érlelődő elmélet a szervezésről, a vezetésről és az igazgatásról. In: Englander, T.: Üzempszichológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 450 p. ISBN 963-220-057-8
18. Magyar Államkincstár (2018): Tájékoztató a mikro-, kis- és középvállalkozások (KKV) minősítés megállapításához és a partner és kapcsolt vállalkozások meghatározásához. https://www.mvh.allamkincstar.gov.hu/asset_publisher/-/asset_publisher/J1q1NxT6idbc/content/tajekoztato-a-mikro-kis-es-kozepvallalkozasok-kkv-minosites-megallapitasahoz-es-a-partner-es-kapcsolt-vallalkozasok-meghatározasahoz?inheritRedirect=false Letöltés dátuma: 2022.04.06
19. Maxwell, J. C. (2013): The 5 Levels Of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential. Center Street, New York, 304 p. ISBN 978-1599953632
20. Mills, D. H. (2011): The Art of Leadership. Parchment House, 450 p. ISBN 978-9988-8501-1-1
21. Mullins, L. J. (2010): Management & organisational behaviour. Financial Times, New York, 860 p. ISBN 9780273724087
22. Roóz J. (2001): Vezetésmódszertan. Perfekt Rt., Budapest, 343 p. ISBN 963 394 428 7
23. Spears, L. C. (1995): Reflection on leadership. Wiley, New Jersey, 368 p. ISBN 978-0471036869
24. Szerb L. (1991): Max Weber bürokráciaelmélete és a magyar bürokrácia. Aula. 13. évf. 3. sz., pp. 38-52
25. Szilágyi J. (2011): Információs rendszerek a vezetői számvitelben. Információ feldolgozás, előkészítés a vezetői döntésekhez. FMTÜ. 16. sz.
26. Tannenbaum, R. W. – Schmidt H. (1966): Hogyan válasszuk meg vezetési módszerünket? In: Sutermeister, R. A.: Ember és termelékenység. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 428 p. ISBN 0659001229103
27. Templar, R. (2015): The Rules Of Management: The Definitive Guide To Managerial Succes. Pearson Education Limited, London, 272 p. ISBN 978-1292088006

28. Tomka J. – Bögel Gy. (2010): Vezetés egykor és most: a Biblia és a menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 334 p. ISBN 978 963 19 7037 1
29. Tracy, B. – Szabó P. (2015): Hogyan vezetnek a legjobb vezetők?. Guruló Egyetem Kft., Budapest, 274 p. ISBN 978-615-5420-00-9
30. Vroom, V. H. – Yetton, P. W. (1973): Leadership and Decision Making. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 248 p. ISBN 978-0-8229-7414-7
31. Walumbwa F. O. – Avolio B. J. – Gardner W. L. – Wernsing, T. S. – Peterson, S. (2007): Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. In: Journal of Management, Volume 34. Number 1. pp. 89-126.
32. Yukl, G. (2010): Leadership in Organizations. Pearson, New York, 644 p. ISBN 9780138157142

I. Melléklet

Online kérdőív

1. kérdés	Mi az Ön neve?
2. kérdés	Hány éves Ön?
3. kérdés	Hol él Ön?
4. kérdés	Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?
5. kérdés	Mennyi aktív évet töltött el a szakmájában, területén?
6. kérdés	Ön milyen foglalkoztatási formában dolgozik?
7. kérdés	Hány órát dolgozik Ön hetente?
8. kérdés	Milyen méretű vállalatnál dolgozik Ön?
9. kérdés	Milyen területen dolgozik Ön?
10. kérdés	Ön milyen szinten van a vállalati hierarchiában?
11. kérdés	Jelenlegi munkahelyén, a vállalat sikerének érdekében, hozzáállása és teljesítménye alapján kihozza önmagából a maximumot?
12. kérdés	Mennyinek ítéli meg képességei és igényei alapján azt a havi bruttó jövedelmet (bér+béren kívüli juttatások), amelyért az elkövetkezendő 5 évben szívesen, motiváltan, boldogan dolgozna?
13. kérdés	Mennyire szeret a jelenlegi munkahelyén dolgozni?
14. kérdés	Meddig tervez a jelenlegi munkahelyén dolgozni?
15. kérdés	Mi a legfőbb dolog amit szeret a munkahelyén?
16. kérdés	Mi a legfőbb dolog amit nem szeret a munkahelyén?
17. kérdés	Milyen számára az ideális vezető/ főnök? (Kérem írja le az első 3 tulajdonságot ami az eszébe jut!)
18. kérdés	Értékelje a közvetlen főnökével való kapcsolatát
19. kérdés	Ön szerint a jelenlegi főnöke alkalmasabb a pozíciójára?
20. kérdés	Mi az a legfőbb dolog, amit Ön szerint jól csinál a vezető?
21. kérdés	Mi az a legfőbb dolog, amit Ön szerint nem jól csinál a vezető?
22. kérdés	Tud szakmailag tanulni és ezáltal fejlődni a jelenlegi vezetőjétől?
23. kérdés	Mit gondol, a vezető munkájának eredményessége és a vállalkozás sikeressége összhangban vannak?
24. kérdés	Ha Ön lenne a vezető, mit csinálna másképp?
25. kérdés	Értékelje a munkatársakkal, kollégákkal való kapcsolatát
26. kérdés	Milyennek értékeli a munkahelyi környezetet, felszereltséget?
27. kérdés	Milyennek értékeli a munkahelyi légkört?
28. kérdés	A munkatársakkal előforduló problémák esetén, kihez fordul segítségért?
29. kérdés	Mit gondol mennyire hasznos az Ön munkája a vállalkozás, munkahelye számára?
30. kérdés	Értékelje a munkájáért kapott jelenlegi összes fizetséget (bér+béren kívüli juttatások)
31. kérdés	Ön szerint a képzettsége, tudása, munkamorálja, elvégzett tevékenysége a jelenlegi pozíciójával és az ezért járó ellenszolgáltatás mértéke összhangban van?
32. kérdés	Milyen tényező miatt dolgozna többet/ jobban/ elhivatottabban?
33. kérdés	Mi az Ön számára a legmotiválóbb tényező, munkája legmagasabb szintű elvégzéséhez?
34. kérdés	Értékelje, hogy pozíciójához és a fizetéséhez képest milyen mértékű felelősséget visel?
35. kérdés	Elérhető-e Ön számára, tudja-e a szervezet fő célkitűzését?
36. kérdés	Vannak-e írásban megfogalmazott, időponthoz rendelt egyéni/ csapat célok?
37. kérdés	Van-e, tud-e róla, elérhető-e mindenki számára tisztán átlátható, konkrétan megfogalmazott lépcsőszorozat a vállalati hierarchiában való előremenetelben?
38. kérdés	Ön rendszeresen kap visszajelzést teljesítményéről a vezetőjétől?