

OTDK-dolgozat

2025

**DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**VEZETÉSI STÍLUSELVÁRÁSOK EGY
MULTINACIONÁLIS VÁLLALATNÁL**

**LEADERSHIP STYLE EXPECTATIONS AT A
MULTINATIONAL COMPANY**

Bánszki Fruzsina Flóra

Konzulens: Dr. Pierog Anita

Kézirat lezárásának dátuma: 2023. 10. 24.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	2
1.1. Vezetés meghatározása	2
1.2. Vezetési stílusok és stílusvizsgálatok	3
1.3. Vezetőkkel szembeni elvárások.....	12
2. ANYAG ÉS MÓDSZER	14
2.1. Primer adatgyűjtés.....	14
2.1.1. <i>Kvantitatív kutatás</i>	14
2.1.2. <i>Kvalitatív kutatás</i>	16
2.2. Anyag	17
3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE	21
3.1. Kérdőíves kutatás elemzése.....	21
3.2. Vezetési stílus vizsgálat elemzése	23
3.2.1. <i>Összes részleg</i>	24
3.2.2. <i>„A” részleg</i>	30
3.2.3. <i>„B” részleg</i>	35
3.2.4. <i>„C” részleg</i>	40
3.3. Félig strukturált interjúk elemzése	44
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	48
4.1. Kutatási kérdések értékelése.....	48
4.2. Fontosabb megállapítások, javaslatok	50
4.3. Korlátozó tényezők és jövőbeli lehetőségek	51
ÖSSZEFOGLALÁS	53
SZAKIRODALMI JEGYZÉK.....	55
MELLÉKLETEK.....	1

BEVEZETÉS

Mai világunkat főképp a változékony, bizonytalan, bonyolult, többértelmű jelzőkkel, azaz egy szóval a VUCA kifejezéssel lehet leírni, melyben még a munkakörülmények is megváltoztak a koronavírus pandémia révén és a fluktuáció is az egekben. Ezen külső tényezők miatt a munkáltatók megnehezített helyzetben találják magukat. Egy multinacionális vállalatnál, ahol több ezer embert foglalkoztatnak, ezek a tényezők sokszor nagyobb súlyt képviselnek, mint egy KKV-nál. A versenyszférában fontos, hogy minden folyamat a lehető legkisebb hibával legyen végrehajtva, a vállalatok nagyfokú precizitást követelnek meg embereiktől, ami a vezetőkre hatalmas felelősséget hárít.

A vezető és a munkavállaló egymással szembeni elégedettsége szerves része annak, hogy egy vállalat a környezeti hatásoktól függetlenül tudja belső folyamatait végrehajtani. Ezért fontos, hogy megismerjük a vezetőkkel szembeni elvárásokat, illetve azt, hogy milyen vezetési stílust használnak az egyes vezetők és az mennyire illeszkedik a munkavállalók elvárásaihoz. A vezetőkkel szembeni elvárások feltérképezése és megértése kiemelkedő fontosságú a vállalati környezetben. Ez segít meghatározni a vezetői szerepeket, növeli a munkavállalók motivációját és teljesítményét, elősegíti a hatékony kommunikációt, csökkenti a konfliktusokat, és hozzájárul a vezetők fejlesztéséhez. Emellett növeli a munkavállalók elkötelezettségét és hűségét, segít összehangolni a vezetői cselekedeteket a vállalati célokkal, és kezeli a vezetői sokféleséget.

Az eszközök és megközelítések, amelyeket a vezetés során alkalmaznak, meghatározóak a vállalatok hatékonyságára és munkavállalóik teljesítményére gyakorolt hatás szempontjából. A vezetési stílusvizsgálat kulcsfontosságú eszköz a multinacionális vállalatok számára, hogy hatékonyan reagáljanak a kulturális és környezeti változásokra, növeljék munkavállalóik hatékonyságát, kezeljék a konfliktusokat, fejlesszék tehetségeiket és a vállalatok stratégiai céljaival összhangban lévő vezetési megközelítéseket hozzanak létre.

A vizsgálat nem csak gyakorlatban képvisel nagy jelentőséget, hanem elméletben is. Az elméleti megértés és az elméleti alapok fejlesztése lényeges az innováció és a fejlődés szempontjából a vezetés és a szervezetvezetés területén. A vezetési stílusvizsgálatok hozzájárulnak az elméleti megértés bővítéséhez és elméleti alapok kialakításához, ami a vezetési gyakorlat hatékonyabbá és hatásosabbá tételét segítheti elő a jövőben.

1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Ebben a fejezetben kifejtem, hogy miért nélkülözhetetlen egy vezető, mik a főbb feladatkörei, és milyen út vezetett a vezetői szerep fontosságának kialakulásához. Ezen felül ismertetem a vezetőkkel szembeni elvárások fogalmát és vizsgált területeit, majd a különböző vezetési stílusokat és a lehetséges vezetési stílusvizsgálatokat részletezem.

1.1. Vezetés meghatározása

A menedzsment tana azóta létezik, amióta az emberek öntudatosan részt vesznek a munka tervezésében és szervezésében, hiszen nem csak gazdaság, hanem maga a társadalom sem működik egy vezető nélkül. A vezetés fogalmát többen is definiálták, mind hazai, mind nemzetközi viszonyokban. Stogdill (1974) már a '70-es években idejében kijelentette, hogy közel annyi megfogalmazása van a vezetésnek, mint ahányan megpróbálták azt definiálni. Rengeteg meghatározás született napjainkig, viszont többségük hasonló érveket taglal. Berde (2015) és Ludányi – Pacsuta, (2014) szerint is a vezetés komplex feladatkör. Több szakirodalom is kiemeli, hogy a vezető a beosztottjaival együtt, megfelelő kompetenciákkal rendelkezve, döntéseket hozva, hatalmat gyakorol, miközben a vállalati célokat próbálja elérni különböző szituációkban (Radó – Réthy, 2011; Berde, 2015; Dobák – Antal, 2010; Berde – Felföldi, 2004; Schleicher, 1996).

A vezető és vezetés mellett megjelentek hasonló terminológiák, mint a menedzser és a leader. Ezek az angol nyelvből kerültek a köztudatba, melyeket gyakran szinonimaként használnak. A vezető, angolul „leader”, azért kapta ezt az elnevezést, mivel a csapatát segítve, azzal közösen éri el a kitűzött célokat (Chudasama, 2021). Ezen terminológia manapság már használatos különböző magyar nyelvű folyóiratokban, publikációkban is.

Mi a különbség a menedzser és a vezető között? Ahogy már több kutatás is bizonyította, a vezető embereket visz előre, jövő fókuszú víziókat valósít meg, míg egy menedzser a jelenben gondolkodik, a rendszer által meghatározott módszerekkel irányít (Shamas-Ur-Rehmantoor, 2011; Capowski 1994; Kotter, 2006).

Mi az oka annak, hogy ekkora hangsúlyt fektetünk a megnevezésre? Miért nem nélkülözhetetlen egy vezető? A vezetőkre különböző szerepek hárulnak, amit Mintzberg (1973) három fő egységre bontott: személyközi (interperszonális) -, információs -, és döntési szerepek. Egy leader nem csak a sokféle szerepköre miatt lényeges, hanem azért is, hiszen a kompetitív piacon egy stabil vezetőség nélküli, koordinálatlan vállalat mindössze a startvonalról nézhetné

a versenyt. Mindemellett, a jelenlegi VUCA környezetben egy munkavállaló nehezen boldogul iránymutatás nélkül a bizonytalanság, komplexitás, kétértelműség és változékonyság tengerében (Sinha – Sinha, 2020). A megfelelő vezető kihozza az emberből a maximumot, azaz optimálisan kihasználja a számára bocsátott erőforrásokat, ezáltal a vállalati célokat is gyorsabban és hatékonyabban éri el (Nemes – Szlávicz, 2011). Ezt a vezető a vezetési funkciókon keresztül érhetik el, mint a tervezés és szervezés, irányítás, koordinálás és ellenőrzés (Fayol, 1984).

A modern munkakörülmények élesen megváltoztak a VUCA környezet révén. A mai világban a trendek előrejelzése a gazdasági, társadalmi és technológiai változások miatt komplikáltabbá vált. Ebből kifolyólag a vállalatoknak rugalmasabbnak kell lenniük. Ezen felül az információ és az adat mennyisége és hozzáférhetősége rohamosan megnövekedett, melyekhez a munkáltatóknak szintén alkalmazkodniuk kell. Nem mehetünk el amellett sem, hogy napjainkban, ahogyan sok vezető is megemlíti: „egy biztos, a változás”. Ezen szüntelen változó környezetbe magasan képzett és jól alkalmazkodó munkavállalókat kell találni és fejleszteni. Nem elég, hogy változik, de a VUCA világban nem sűrűn jelentkezik egyértelmű irányadás, így a beosztottaknak maguknak kell megtalálniuk a megoldás felé vezető utat (Krämer et al., 2016).

A vezetői feladatok közé sorolhatóak az előbb említett problémák kezelése, ami azt a nézetet vallja, hogy különböző vezetési megközelítés kell a mai naphoz, mint a tegnapi, vagy az előttihez (Sinha - Sinha 2020). Napjainkra a vezetési stílusok széles palettái alakultak ki, melyek közül válogathatnak a vezetők.

1.2. Vezetési stílusok és stílusvizsgálatok

A vezetési stílus a szakirodalomban főként a: miként, milyen módon, illetve a minek következtében kérdésekre ad választ.

Lewis (1993) szerint a vezetői stílus változhat szituációról szituációra, hiszen teljesen másképp írhatja le az adott személy, aki tapasztalta. Napjainkra számos vezetési stílus alakult ki, amiket már az 1950-es évek elején is elkezdtek vizsgálni. Ezeket a stílusokat három nagy klaszterbe soroljuk be: Magatartás elméleti-, Tulajdonságelméleti- és Kontingenciaelméleti irányzatok (Dajnoki, 2015). Az alfejezet további részeiben ezt a három irányzatot fogom taglalni, majd pedig kitérek a „Vezetés teljes kiterjedése” modell részleteire is.

Tulajdonságelméleti irányzat

Ezen irányzatot kezdték el leghamarabb vizsgálni, mikor arra a kérdésre keresték a választ, miszerint „mitől lesz jó egy vezető?”. Ez az irányzat nem vizsgálja a vezető beosztottakra tanúsított hatását, sokkal inkább a vezetéshez előnyt nyújtó személyiségeket, tulajdonságokat vizsgálja meg (Dajnoki, 2015). Ezeket a szóban forgó személyiségjegyeket a vezető örökölte, azaz már vezetőnek született (Karapné, 2006). Stogdill 1974-ben megvizsgálta a sikeres vezető szellemi és fizikai tulajdonságait és arra a következtetésre jutott, hogy nem lehet egységesen behatárolni azokat a tulajdonságokat, amelyek egy vezetőt sikeressé tesznek, csupán annyit tudott meghatározni, hogy vannak bizonyos kulcsfontosságú tulajdonságok, amelyek hozzájárulhatnak a sikeres vezetéshez. A szakirodalomban számos kutatás fellelhető a tulajdonságok megnevezésére, besorolására és csoportosítására.

Magatartáselméleti irányzat

A *magatartáselméleti irányzat* elsősorban a vezetők magatartását és viselkedését vizsgálja, mintsem a vezetők tulajdonságait. Az irányzatot két csoportra oszthatjuk, döntésközpontú – és személyiségközpontú elméletekre (Lewin, 1939).

Döntésközpontú elmélet

Ez az elmélet azt vizsgálja, hogy a munkavállalók milyen szinten és miként vannak bevonva a döntéshozatalba. A döntés az egyik leglényegesebb feladat a vezető számára, aminek komplexitása a szakmai és nem szakmai kompetenciáitól függ (Bakacsi, 2015).

Ezen elméletnek három fő alakját emelném ki, akik különböző fokozatokba sorolták a vezetési stílusokat. Lewin (1939) a legismertebb vezetési stílusokat határozta meg, melyek a vezetői döntésen és akaratnyilvánításon alapszanak.

A *demokratikus* vezető a munkavállalókkal közösen határozza meg a feladatokat, figyelembe veszi a munka emberi oldalát is. A beosztottjait egyenrangú félként kezeli, nem emeli ki magát közülük. A munka ebben az esetben nem utasítás, hanem sokkal inkább egy kérés. Ez a stílus hatékony egy kreativitást igénylő munkakörben, viszont a hátránya az, hogy gyakran nehéz megtalálni a közös nevezőt a beosztottakkal.

Az *autokratikus* stílus a „kemény kezű” vezetőkre jellemző. Leginkább a tekintélyelvűsége esküszik, ők a demokratikus stílussal ellentétben utasításokat adnak ki, parancsolnak a munkavállalóknak. A vezető érzékelteti az alá és fölérendeltségi viszonyt, nem kérdezi meg mások véleményét, elnyomja a beosztottak kinyilvánításait és mindezek mellett saját maga ellenőriz, jutalmaz és büntet. Előnye az, hogy magas teljesítményt tudnak hozni a

beosztottjaik, azonban folyamatos kontroll alatt tartja őket. Hátránya viszont, hogy a stílus által kialakított munkahelyi légkör.

A *Laissez-faire* vezetési stílus nevéből adódóan „hagyja csinálni”, nem avatkozik bele a munkavállalók dolgába. Számára az a fontos, hogy a munka időben el legyen végezve. Bízta a munkavállalókat az önálló munkavégzéssel, viszont a humán tőkének motiválnak és képeztnek kell lennie, annak érdekében, hogy a csoport megfelelően funkcionáljon. Ezekben a csoportokban az irányítás minimális, a munkafolyamatok kialakítása teljesen a vezető hatáskörén kívül esik. Ez a módszer okozhat némi zavart, mivel kevésbé strukturált a munkavégzés és kevés iránymutatást kapnak a munkavállalók. Ezt a stílust leginkább a marketing és PR munkakörökben alkalmazzák.

Likert (1974) pedig négy fokozatba sorolta a stílusokat, ahol láthatjuk, hogy a két szélsőséges vezetési stílus egyezőséget mutat a Lewin-féle vizsgálatokkal.

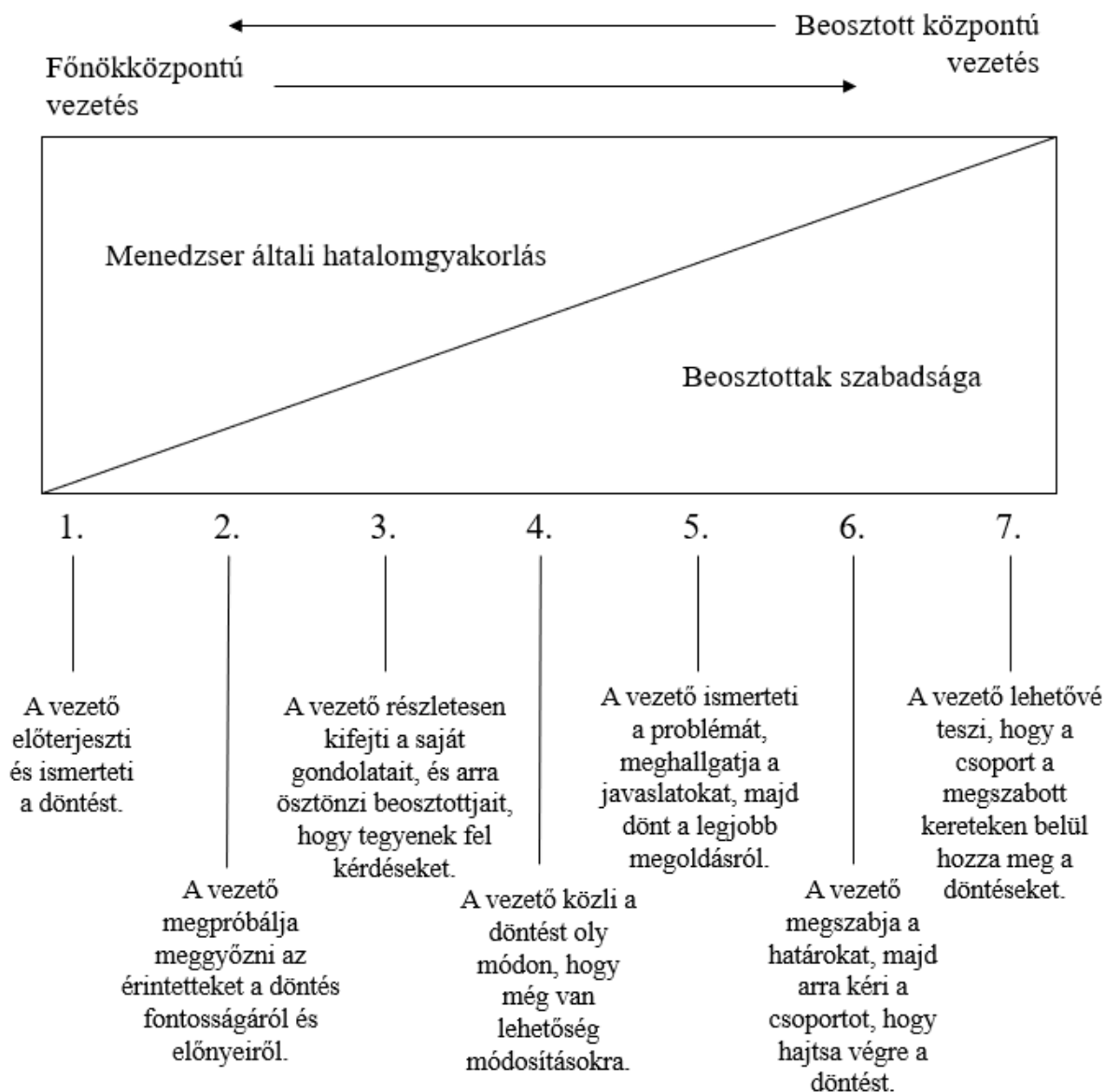
A *keménykezű parancsoló* szinte egyenértékű a Lewin-féle autokratikus vezetési stílussal, általában ez a vezető fenyeget és centralizált döntéshozatalt alakít ki.

A *jóakarátú parancsoló* az autokratikus és a demokratikus vezetési stílus között helyezkedik el. Inkább jutalmaz, mint fenyeget és a beosztottjai véleményére is kíváncsi. A döntéseket szigorúan felülbírálja, viszont ad egy kis teret a beosztottjainak, akik közbeszólhatnak a döntésekbe.

A *konzultatív* vezető a nevéből adódóan is nyitott az ötletekre, véleményekre, melyeket fel is használ utána. A beosztottjaival való interakciókat konzultációnak tekinti, így a döntési folyamat is a szervezeten belül kerül megvitatásra.

A *részvételi csoport* rendszer hasonlít a Lewin - féle demokratikus vezetési stílusra, a beosztottakban teljes mértékben megbízik, kijelölt célok elérésének érdekében a csoport tagjait is bevonja.

Tannenbaum és Schmidt (1966) a Lewin és Likert közötti időszakban hét különböző fokozatot határozott meg a döntésközpontú elmélet határain belül, amit az 1. ábra szemléltet.



1. ábra: **Tannenbaum – Schmidt leadership elmélete**

Forrás: Tannenbaum – Schmidt (1966) alapján, saját szerkesztés

Tannenbaum és Schmidt a döntési folyamatokban kiemelték a munkamegosztást. A döntéshozatal folyamán felosztják az elvégzendő feladatokat, felelősöket jelölnek ki, megbeszélik a szabályokat és végül, minden szükséges lépés elvégzése után, döntést hoznak.

Személyiségközpontú elmélet

Ezen elméletben a vezető személyiségére helyezik a hangsúlyt. A vezető magatartása lehet feladat, vagy beosztottcentrikus, fókuszálhat az eredményességre, lehet termelés és emberközpontú is (Dajnoki, 2015).

A Michigani Egyetem az 1940-es években Likert vezetésével két vezetői stílust határozott meg. Kutatásuk módszereként a vezetőkkel és beosztottakkal való interjúkészítést választották.

A *feladatorientált* vezető olyan személy, kinek elsődleges prioritása a feladatok elvégzése, a meghatározott célok vagy célkitűzések határidőre történő elérése. Az általa vezetett egyén, csapat vagy részleg eredményei, teljesítménye és termelékenysége áll az ő középpontjában. A feladatorientált vezető fontos viselkedésmódjai közé tartozik a produktivitás, célorientáltság és szervezettség.

Az *emberközpontú* vezetők eltérnek a feladatorientált vezetőktől azon formában, hogy nem csak a munkát helyezik előtérbe, hanem magukat az embereket, akik végzik ezt a munkát és jólétüket. Ehhez olyan stratégiákat alkalmaznak, amelyek célja az alkalmazottak bizalmának és jólétének megteremtése. Az ilyen vezetők figyelnek a kiégés jeleire, segítő szerepet vállalnak, például coachingot nyújtanak, ösztönzik az alkalmazottak szakmai fejlődését, és pozitív csapatkultúrát építenek ki. Ezen kívül az emberközpontú vezetők nagy hangsúlyt fektetnek az alkalmazottak véleményeire és nézőpontjaira, és bevonják őket a döntéshozatali folyamatokba, még akkor is, ha végül ők hozzák meg a döntéseket. A munkatársak véleményét értékeli és figyelembe veszik azokat a tényezőket, melyek hozzájárulnak a munkahelyi demokrácia és az empátia kialakításához. Az emberközpontú vezetők tehát nemcsak a munkát irányítják, hanem az emberek életminőségét és munkahelyi elégedettségüket is kiemelt figyelemmel kezelik (Bakacsi, 2015).

Az Ohioi Állami Egyetem vezetési stílusmodellje két fő típust azonosít: "kezdeményezés-struktúrálás" és "figyelem". Ez a modell hasonlóságot mutat a Michigani Egyetem modelljével, azonban ellentétben az utóbbival, nem kizártnak a két stílus meglétét egy vezető személyén belül. Az Ohioi Állami Egyetem kutatói szerint a "figyelem" vezetési stílust eredményesebben alkalmazó vezetők sikeresebbek, de a legnagyobb hatékonyságot azok érik el, akik mindkét vezetési stílust egyidejűleg tudják alkalmazni (tehát mindkét dimenzióban kiválóan teljesítenek).

Blake – Mouton (1978) egy rácsmodellt hozott létre a fenti két dimenzió alapján. Az Ohioi modell gondolatát követve, miszerint egy vezető képes az összes dimenziót (feladat- és beosztott-fókuszú) kombinálni vezetési stílusában, Blake – Mouton 81 mezőből álló modelljében 81 különböző vezetési stílust azonosított, attól függően, hogy milyen mértékben vannak jelen az egyes dimenziók a vezető viselkedésében. A 81 lehetséges kombináció közül az modell készítői öt "kiemelkedő" pontot emeltek ki, melyek a koordináta rendszer sarokpontjai és középpontja körül találhatók, és mindegyikhez egy-egy vezetési stílust társítottak.

Az 5 fő pont a következők:

1. *Csoportközpontú vezetés*: A vezető aktívan figyel mind a termelési célokra, mind a beosztottak jólétére. A munkateljesítmény forrása az elkötelezett munkatársakban rejlik. A szervezeti célok mellett hangsúlyosak a csoportcélok is, illetve erős egymásrautaltság és magas fokú bizalom jellemzi a csoportot.
2. *Emberközpontú vezetés*: A vezető elsősorban a munkatársak iránti figyelmet helyezi előtérbe, és hangsúlyosan kialakítja az ideális munkahelyi légkört. A termelési célokra kevésbé koncentrál, de mindazonáltal a barátságos atmoszféra és a kellemes munkatempó a jellemzője.
3. *Kompromisszumos vezetés*: Ez a stílus az arany középutat jelöli ki. A vezető egyensúlyban tartja a termelésre és a munkatársakra fordított figyelmet, így általában kielégítő eredményeket ér el.
4. *Hatalom-engedelmesség*: A vezető főként a termelésre összpontosít, míg a humán szempontok háttérbe szorulnak.
5. *"Fél-vezetés"*: A vezető minimális erőfeszítést tesz a munka elvégzésére, és pusztán a szervezeti tagságuk megtartásának érdekében figyel oda a munkatársakra (Blake – Mouton, 1978).

Az 1. táblázatba foglaltam a magatartáselméleti irányzat szakirodalmi mérföldköveit. Ezek a tudósok és kutatásaik nagyban meghatározták a menedzsment és a vezetés fejlődését.

1. táblázat: **Magatartáselméleti irányzat szakirodalmi mérföldkövei**

	Magatartáselméleti irányzat	
	Döntésközpontú elmélet	Személyiségközpontú elmélet
Leírás	Munkavállalók döntéshozatalba való bevonása.	Vezető személyén, személyiségén van a fókusz.
Szakirodalmi mérföldkövek	Lewin (1939) – három fokozat	Michigani Egyetem – feladat- vagy beosztottcentrikus
	Likert (1974) – négy fokozat	Ohioi Egyetem - eredményesség
	Tannenbaum – Schmidt (1966) – hét fokozat	Blake – Mouton (1978) – termelés – és emberközpontú (rácsmodell)

Forrás: Berde (2015) alapján, saját szerkesztés

Kontingencia (szituáció) elméleti irányzat

A *kontingenciaelmélet* a korábbi elméletek (Taylor, Weber, Fayol stb.) tovább gondolásaként jött létre és maga a vezetéstudomány is sokat fejlődött és változott az elmúlt évtizedekben. A kontingenciaelmélet egy olyan irányzat a vezetés- és szervezéstudományban, miszerint nincs egyetlen univerzális vezetési vagy szervezési modell, amely minden helyzetben hatékony lenne. Ehelyett a kontingenciaelmélet azt állítja, hogy a vezetőknek és a szervezeteknek alkalmazkodniuk kell a környezeti körülményekhez és az adott helyzet sajátosságaihoz. A kontingenciaelméletnek több változata létezik, amelyet különböző kutatók és szakértők az idők során fejlesztettek ki. Ez az elméleti megközelítés segít a vezetőknek és a szervezeteknek jobban megérteni, hogy a hatékony vezetés és szervezés milyen mértékben függ a körülményektől és a helyzettől, és hogy nincs egy univerzális recept a sikerhez (Szabolcsi, 2016; Dajnoki, 2015).

Fiedler kontingencia modellje

Fiedler (1980) alaptétele az, hogy a csoport teljesítményét a vezetési stílus és a vezetési helyzet együttese határozza meg. Kétféle vezetési stílust különböztet meg: kapcsolatorientált és feladatorientált stílusokat, melyek a Michigani Egyetem elméletéhez hasonlítanak, mivel Fiedler is úgy véli, hogy a használt stílusok a személyiségből erednek. Ebből eredően egy attitűd mérést hozott létre, az LKM-tesztet (Legkevésbé Kedvelt Munkatárs), amivel fel tudta mérni a vezető alkalmazott vezetési stílusát.

Hersey – Blanchard szituációs modellje

Hersey és Blanchard szerint a hatékony vezetési stílus helyzetfüggő és az adott szituációnak leginkább megfelelő vezetési stílus alkalmazását javasolják. Modelljükben a szituáció a beosztott, azaz a vezetőnek alkalmazkodnia kell a beosztott "érettségéhez" (Dobák – Antal, 2010). Érettség alatt a munkavállalónak a feladat elvégzéséhez szükséges képességét és hajlandóságát értjük. Ennek függvényében Hersey és Blanchard szerint a vezető viselkedése feladatorientált vagy kapcsolatorientált. Ezek a viselkedések akkor lesznek eredményesek, ha figyelembe vesszük a beosztott érettségét. A tudós páros négy különböző vezetési stílust határozott meg a modelljében:

1. *Diktáló* vezetési stílus (*Telling*): erős feladat- és gyenge kapcsolatorientáltság jellemzi. Határozott utasító és irányító viselkedés jellemző erre a stílusra.
2. *Eladó* vezetési stílus (*Selling*): erős feladat- és erős kapcsolatorientáltság jellemzi. A vezetőt egyszerre jellemzi az irányító és a támogató hozzáállás.

3. *Résztvevő* vezetési stílus (*Participating*): gyenge feladat- és erős kapcsolatorientáltság jellemzi. A vezető és a beosztott egyaránt részt vesz a döntéshozatalban.
4. *Delegáló* vezetési stílust (*Delegating*): gyenge feladat- és gyenge kapcsolatorientáltság jellemzi. A vezető leosztja a feladatokat, főként utasít és szervez. (Bakacsi et al., 1996)

Vezetés Teljes Kiterjedése Modell (FRLM)

A Full Range of Leadership modell egy Bernard M. Bass és Bruce J. Avolio által kidolgozott vezetési elmélet. Ez a modell a Bass által az 1980-as években javasolt korábbi transzformációs-tranzakciós vezetési elmélet kiterjesztése. A Vezetés Teljes Kiterjedése modell szerint a vezetői magatartás egy spektrumba sorolható, amelynek egyik vége a passzív és laissez-faire vezetés, a másik vége pedig az aktív és transzformatív vezetésig terjed (Filep, 2018).

A *laissez-faire* vezetési stílus a legalacsonyabb pontján szerepel a spektrumnak. Ezt a stílust alkalmazó vezetőkre jellemző a passzív és hatástalan vezetés, Filep (2018) megfigyelései alapján az ún. „nem-vezetés”. Gyakran inkompetencia és közömbösség jellemzi őket. A *laissez-faire* vezetők nem nyújtanak útmutatást vagy támogatást beosztottaiknak, lehetővé téve számukra, hogy világos, egyértelmű irányítás nélkül működjenek.

A *tranzakciós* vezetési stílus a jutalmak és büntetések rendszerén alapul. Azok a vezetők, akik ezt a stílust alkalmazzák, világos elvárásokat és teljesítménynormákat támasztanak csapataik felé. Fontosnak tartják a fegyelmet és a rendet, elsődleges célja a szervezet helyzetének a javítása. Az ilyen vezetők esetében a kreativitás és az innováció kevésbé kardinális, továbbá a rugalmasság is korlátozott. Az ő ideális munkakörnyezetük gyakran a multinacionális vállalatokban megfigyelhető, mivel ezekben a szervezetekben az emberek különböző nyelveken kommunikálnak, de amint megtanulják a közös struktúrát és szabályokat, hatékonyan tudnak együtt dolgozni. Általában a nagy szervezetek vezetői, menedzserei, katonai vezetők vagy nemzetközi projektek irányítói számítanak rájuk, mivel elvárják a határidők és a szabályok szigorú betartását annak érdekében, hogy időben megvalósítsák a kitűzött célokat (Bass, 1974).

A tranzakciós vezetésen belül két kulcsfontosságú összetevő figyelhető meg: A kivételező menedzsment egyaránt egyidejűleg tartozik az aktív és a passzív stílusba. Az aktív kivételes vezetés azt jelenti, hogy akkor avatkoznak be, amikor a megállapított normáktól való eltérés történik, míg a passzív kivételes vezetés esetében azt jelenti, hogy csak a jelentős problémákra reagálnak.

A második komponens, a *feltételes jutalmazás* magába foglalja a beosztottak teljesítményük és a konkrét célok elérése alapján történő jutalmazását. A vezetők úgy

motiválják csapataikat, hogy a kívánt eredmények realizálásának cserébe ösztönzőket, elismerést vagy juttatásokat kínálnak (Filep, 2018).

A *transzformációs vezetés* a modell csúcsán áll, hiszen széles körben elismert, mint a leghatékonyabb és leginspirálóbb vezetési stílus. A transzformációs vezetők sokféle kompetenciával rendelkeznek, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy csapataikat kivételes teljesítményszintre emeljék. A transzformációs vezetők motiválják a munkavállalókat, hogy minél eredményesebben dolgozzanak. Arra ösztönzik őket, hogy új utakat és módszereket találjanak a cél elérése érdekében. Amennyiben megfelelően képzettek a beosztottak, azáltal önállóságot biztosít a vezető a munkavégzésben. A vezetők képesek feloldani a konfliktust és alkalmazkodnak a változásokhoz (Avolio – Bass, 1995). Ezt a stílust leginkább a változó környezetben szokták alkalmazni, ami a mai világban egyre több vállalatnál jellemző. A transzformációs vezetési stílus négy elsődleges összetevőt foglal magába.

1. *Idealizált befolyás*: A transzformációs vezetők példaképként szolgálnak, elnyerve követőik bizalmát és tiszteletét.
2. *Lelkesítő motiváció*: A vezetők inspirálják és motiválják csapataikat azáltal, hogy meggyőző jövőképet fogalmaznak meg és céltudatosságot sugároznak.
3. *Szellemi ösztönzés*: A transzformációs vezetők kreativitásra és innovatív gondolkodásra ösztönzik beosztottjaikat.
4. *Személyre szabott megfontolás*: A vezetők őszinte törődést tanúsítanak a csapat minden egyes tagjának jóléte és fejlődése iránt.

Avolio és Bass Full Range of Leadership modellje elismeri, hogy a vezetői magatartás egy kontinuum mentén létezik, amelynek egyik végén a passzív és laissez-faire vezetés, a közepén a tranzakciós vezetés, a másik végén pedig az átalakító vezetés áll. A hatékony vezetők azok, akik a helyzetnek és a követők igényeinek megfelelően tudják a megfelelő vezetői magatartást tanúsítani (Sosik, 2006).

A Vezetés Teljes Kiterjedése modellhez többféle kérdőív is kapcsolódik, amelyek segítségével vizsgálhatjuk és mérhetjük a vezetői stílust és kompetenciákat. Ezek közül kutatásomban az *Multifactor Leadership Questionnaire* (továbbiakban: MLQ) kérdőívet alkalmaztam.

A többtényezős vezetői kérdőív (MLQ) széles körben elismert és használt mérőeszköz a vezetéstudományok területén. A Bruce J. Avolio és Bernard M. Bass által kifejlesztett MLQ célja a vezetői magatartás és stílusok felmérése az átalakító, tranzakciós és laissez-faire vezetés kontextusában. Az MLQ-t úgy tervezték, hogy betekintést nyújtson abba, hogy az egyének hogyan vezetnek és befolyásolnak másokat (Filep, 2018).

Az MLQ pontozása magában foglalja az egyes vezetői dimenziókra vonatkozó pontszámok kiszámítását. A vezetők pontszámaik alapján kategorizálhatóak a három vezetési stílus egyikébe: transzformációs, tranzakciós vagy laissez-faire vezetők valamelyikébe. Ezek a pontszámok betekintést nyújtanak a vezető erősségeibe és gyengeségeibe, segítve a szervezeteket a vezetésfejlesztési kezdeményezések testre szabásában (Avolio – Bass, 1995). A szervezetek gyakran használják az MLQ-t különböző vezetői fejlesztési programokhoz, teljesítményértékelésekhez és utódlási tervezéshez. A kutatók is támaszkodnak rá a vezetői viselkedés és annak a szervezeti eredményekre gyakorolt hatásának tanulmányozásához.

1.3. Vezetőkkel szembeni elvárások

Az alábbi kérdések merülhetnek fel: Milyen stílust várnak el a munkavállalók? Mik általában az elvárások?

A vezető, ahogy már említettem szerves része egy vállalatnak. Nem hiába, hiszen a Maslow piramis három szintjét is segítheti elérni munkavállalói számára, amennyiben illeszkedik az elvárásaikhoz. A szociális szükséglet, az elismerés és az önmegvalósítás lépcsőfokainak elérését teszi lehetővé a beosztottjai számára. Ahhoz, hogy ezeknek a szükségleteknek eleget tegyen, ahhoz a vele szembeni elvárásokat is figyelembe kell vennie.

A megfelelő vezetőt és vezetési stílust keresve, mindig valamiféle elvárásokba ütközünk. Számos személy, csoport és szervezet más és más vezetői stílust vár el, illetve másra is van szükségük. Egy csoportban, szervezetben manapság több generáció dolgozik együtt, ami egy multinacionális vállalatban elég gyakori. Pierog et al. (2016) egyetemisták körében végzett kutatások alapján arra a következtetésre jutottak, hogy egy generációra nehezen lehet trendvonalat húzni a vezetőkkel szembeni elvárásokat tekintve, hiszen a diákok személyes jellemzői lényegesen befolyásolják az elvárásokat a vezetővel szemben. Móre – Kozák (2011) kutatásában azt fedezték fel, hogy a generációk közötti különbségek jól kimutathatók az elvárások kommunikációjában. Szabó-Szentgróti et al. (2019) pedig több szempontból is vizsgálta a generációk közti réseket a munkahelyen, többek között a különböző konfliktusokat meghatározó tényezőket, értékrendek és a vezetési diszfunkciók megítélését vizsgálta.

A munkavállalók több szempontból is megközelíthetik a vezetőkkel szembeni elvárásokat, köztük a legfontosabb befolyásoló tényezőket, mint például a vezetési stílus, kompetencia és tulajdonság.

Dolgozatomban részletesen a vezetőkkel szembeni vezetői stíluselvárást kutattam az MLQ segítségével.

Ezen szakirodalmi áttekintéssel kijelenthetjük, hogy a vezetésnek kiemelkedően fontos szerepe van a társadalomban.

Kiemelt hangsúlyt fektettem a vezetési stílusok meghatározására, hiszen a tudósok közösen, vagy egymás kutatásaira alapozva alkották meg a különböző vezetési stílust, így rengeteg szál köti össze a stílusokat. Ezen tényt számos kutató vizsgálta hazánkban is és nemzetközi szinten is.

Kutatásom fókuszában három vezetési stílus áll: transzformációs, tranzakciós és laissez-faire vezetési stílusok. A vezetés fejlődéséhez nagyban hozzájárultak a vezetési stílusok és azok vizsgálata, amit történelmünk kiemelkedő alakjai is vizsgáltak, mint például Lewin, Avolio, Fiedler, Taylor, Likert és még sokan mások. Ezeket a vizsgálatokat a mai napig aktívan használják a vezetéstudományban és a vállalatoknál egyaránt. Kutatásom fontos alappillére is Avolio és Bass kutatásaira alapszik, ugyanis az MLQ kérdőívük jelentős szerepet képvisel vizsgálataimban.

Továbbá nem mehetünk el a vezetőikkel szembeni elvárások mellett sem, hiszen a vezetési stílusok nagy része az elvárások alapján alakult ki. Ezek az elvárások szerves részét teszik ki napjaink vezetéstudománnyal foglalkozó tudósok vizsgálatainak, mint például: Pierog et al. (2016), Móré – Kozák (2011), Szabó-Szentgróti et al. (2019), Bencsik et al. (2018) és Müller (2017). Ezen kutatók vizsgálatai alapján láthatjuk, hogy generációnként más-más vezetőikkel szembeni elvárásokra számíthatunk, ezért a kutatásom során ezt a területet is vizsgáltam, amely az értékelésben kifejtése kerül.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

Ebben a fejezetben kifejtem a kutatásom sikerességéhez vezető utat, a primer és szekunder adatgyűjtési folyamatokat. Ezen felül a vizsgált multinacionális vállalat szervezeti felépítését és tevékenységi körét fogom ismertetni, ahol a kutatásomat végeztem.

2.1. Primer adatgyűjtés

Az elsődleges kutatás olyan folyamat, amelynek során az információkat közvetlenül gyűjtik és elemzik egy adott kutatási célt követve. Ez a kutatás lehet minőségi vagy mennyiségi jellegű, és magában foglalhat például kísérleteket, kérdőíves felméréseket, megfigyeléseket és interjúkat (Lampek – Horváthné Kívés, 2015).

2.1.1. Kvantitatív kutatás

A kvantitatív kutatási módszer a nagy mennyiségű mennyiségi adat szisztematikus gyűjtésének fontosságát hangsúlyozza a tudás megszerzése érdekében. Ez a megközelítés feltételezi, hogy az adataink szisztematikus és számszerű kifejezése révén választ kaphatunk kutatási kérdéseinkre. A kvantitatív kutatás általában deduktív jellegű, ahol a kutató nagy mintán gyűjt információkat a hipotézisek és elméleti állítások tesztelése érdekében. Ebben a kutatási módszerben a matematikai és statisztikai eszközök nélkülözhetetlenek, és az eredményeket számszerűsítik, figyelembe véve a statisztikai megbízhatósági teszteket. A kvantitatív kutatásban általában a kérdőív a fő eszköz, de más módszerek, például strukturált interjúk vagy strukturált megfigyelések is alkalmazhatóak (Lampek – Horváthné Kívés, 2015).

MLQ (Multi Factor Leadership Questionnaire)

Primer kutatásom egyik részeként a többfaktoros vezetői kérdőívet alkalmaztam. Az MLQ 360 kérdőívre azért esett a választásom, mert a vezetői stílusok értékelésére irányuló kérdéseket mind a vezető, mind a beosztott ki tudja tölteni, ezáltal is a tisztább képet kapunk a multinacionális vállalatban megvalósuló vezetési stílusokról, pontosabban a transzformációs vezetésről, a tranzakciós vezetésről, a passzív/elkerülő viselkedésről és a vezetés eredményeiről (Serrat, 2021). Ahogy már említettem az MLQ három vezetési stílusba tudja besorolni az adott vezetőt. A 36 kérdésből 18 a jelenlegi állapotra kérdez rá, a második 18 pedig az ideális állapotra. A 18 kérdésből 5 kérdés vonatkozik a transzformációs vezetési stílusra és 2-2 kérdés

a tranzakciós és a laissez-faire vezetési stílusokra. A kérdőívet a vállalaton belül három részleghez juttattam el. A beosztottaknak és a vezetőknek külön-külön kérdőívet készítve (2., 3. melléklet), ezáltal több dimenzióban tudtam megvizsgálni az adott vezető stílusát.

A kérdőívekben egy 0-4-ig terjedő skálán kellett a kitöltőknek válaszolniuk a kérdésekre, a szerintük leginkább megfelelő értékkel. 0-val jelölték, ha egyáltalán nem jellemző, 1-gyel, ha alkalmanként, 2-vel, ha néha, 3-mal ha gyakran és 4-gyel, ha mindig jellemző. A kérdőívek teljesen anonimek és önkéntes válaszadásúak voltak.

A kérdőívek első kérdései (munkavállalóinál az első 5, a vezetőinél az első 6 kérdés) általános információkat kérdezett meg, mint a részleg, ahova tartoznak, illetve pontos csoportbeosztásukat. Ezek a válaszok a klaszterezés szempontjából voltak relevánsak. A további 36 kérdés az MLQ kérdőívből eredeztetik (1. melléklet). A kérdőívek végén pedig a demográfiai adatokra kérdeztem rá. A munkavállalói kérdőívben (2. melléklet) a közvetlen feletteseire vonatkozóan töltötték ki az MLQ részét, míg a vezetői kérdőívben (3. melléklet) saját magukra reflektálva. A kérdőíveket a kiválasztott részlegeknek továbbítottam, majd az adatokat Excel segítségével elemeztem.

A csoportvezetők stílusának elemzése érdekében, illetve, hogy tisztába legyünk a munkavállalók elvárásaival a vezetési stílus tekintetében, az MLQ kérdőívet alkalmaztam. A 18 kérdés mindegyike besorolható valamelyik dimenzióba a kilenc közül. A dimenziók a 3. táblázat első oszlopában találhatóak. Az egyes dimenziókhoz tartozik 1-1 kérdés, amik eredményeinek átlagolásakor megkapjuk az adott dimenzióra vonatkozó értéket. Ezeket a számításokat kétszer végeztem el, egyszer a jelenlegi állapotot kiértékelve, majd az ideális értékre vonatkoztatva. A későbbiekben ezt a két adatot hasonlítom össze.

2. táblázat: **MLQ dimenzióinak számítási alapja**

Dimenziók	Számítás
Idealizált befolyás (tulajdonság)	9+10 kérdés/2
Idealizált befolyás (viselkedés)	2+12 kérdés/2
Lelkesítő motiválás	6+18 kérdés/2
Szellemi ösztönzés	3+15 kérdés/2
Személyre szabott megfontolás	7+14 kérdés/2
Feltételes jutalmazás	4+17 kérdés/2
Kifogásokkal történő menedzselés (aktív)	11+13 kérdés/2
Kifogásokkal történő menedzselés (passzív)	5+8 kérdés/2
Laissez-faire	1+16 kérdés/2

Forrás: Avolio – Bass (1995) alapján saját szerkesztés

A kérdőívet Microsoft Forms segítségével készítettem, amit kiexportáltam egy Excel táblázatba. Ezután a válaszokat ellenőriztem, hogy érkezett-e helytelen kitöltés. Miután nem találtam ilyet, a 2. táblázatban foglaltak szerint átlagoltam az egyes dimenziókat először a jelenlegi állapotra vonatkoztatva, majd az ideális állapotra. Ezután regressziót készítettem a dimenziókra, ahol a magyarázó változónak a jelenlegi állapotot ettem figyelembe. 95%-os megbízhatósági szint mellett végeztem el a statisztikai elemzést. A p – értéket figyelembe véve meg tudtam állapítani, hogy szignifikáns különbség vélhető-e fel a jelenlegi és elvárt állapotok között (Mosteller – Turey, 1977). További elemzések érdekében a jelenlegi és elvárt átlagok közötti mértéket és irányt állapítottam meg. A dimenziókat ezután besoroltam a megfelelő vezetési stílusokba és elemeztem a különbséget a jelenlegi és elvárt állapot között. Az elemzésekből származó eredményekre részletesen az eredmények és azok kiértékelése című fejezetben térek ki.

Az elemzést először vállalati szinten végeztem el, külön-külön a munkavállalók és vezetők válaszait, majd részlegenként is szétbontottam.

2.1.2. Kvalitatív kutatás

Ez a kutatási megközelítés általában egy nyitott problémakör köré szerveződik, és a felfedezés folyamatát preferálja. Az indukció szerepe kiemelkedő és jellemzően kvalitatív adatokra támaszkodik, melyeket megfigyelések, interjúk és szövegelemzések útján gyűjtenek. A fő cél a problémák okainak és összefüggéseinek feltárása. Rendkívül alkalmas egyedi és rendkívüli

jelenségek alapos megértésére és lehetőséget biztosít az okok és motivációk vizsgálatára is (Hornyacsek, 2014).

A kvalitatív kutatás jellegzetesebb módszerei: kísérlet, mélyinterjú, szakértői interjú, esettanulmány és fókuszcsoportos beszélgetés. Mivel kutatásomat egy multinacionális cégnél végeztem és kvantitatív kutatással a középvezetők vezetési stílusát vizsgáltam három részlegnél, így azoknak a vezetőivel félig strukturált szakértői interjúkat végeztem el.

Az interjú lehet strukturált, amikor előre meghatározott kérdéseket tesz fel és irányítjuk az interjú folyamatát. Ebben az esetben lehetőség van a válaszok mélyebb megértésére és a válaszok mögött meghúzódó okok feltárására. Egy másik lehetőség a strukturálatlan interjú, amely gyakorlatilag egy beszélgetés az adott témáról, amelyben a megkérdezett önállóan fejt ki véleményét a kérdésről, vagy beszél az eseményekről. Létezik félig strukturált módszer is, amely a két módszer kombinációját használja (Lampek – Horváthné Kívés, 2015). Kutatásomban ezt a módszert alkalmaztam, mivel a nyitott kérdésekből álló kérdéssoromra (amely a 4. mellékletben található) az interjúalany önállóan megfogalmazott válaszokat adott, és saját élményeit és tapasztalatait is megosztotta, hogy fentről is megvizsgálhassam az adott részleg csoportvezetőit.

Az interjút online kommunikációs szoftver segítségével bonyolítottam le két részlegvezetővel. A félig strukturált interjú nagyjából 30-40 percet vett igénybe. A szakmai félig strukturált interjú kérdéseit a 4. melléklet tartalmazza.

2.2. Anyag

Egy vállalat akkor nevezhető multinacionális vállalatnak, amikor a cég tulajdonosi köre több országból kerül ki. Az ilyen vállalatok szoros kapcsolatban állnak a nemzetközi gazdasággal, és kulcsszereplők a globális gazdasági kapcsolatokban (Vértesy, 2019). Általában ezek a vállalatok/leányvállalatok több ezer embert foglalkoztatnak számtalan csoportban, megannyi vezetővel és beosztottal. A kutatás módszertanát ennek fényében kellett kialakítanunk.

A vizsgált vállalat több, mint 50 országban van jelen és 1995-ben nyitotta meg a kapuit. A vállalat 2006 óta végzi tevékenységét Magyarországon. A magyarországi leányvállalat fő tevékenysége az informatikai szolgáltatás nyújtása kizárólag nemzetközi viszonylatokra. A cég négy telephellyel rendelkezik és több ezer embert foglalkoztat. A vállalatban nagy figyelmet kapott a home-office térnyerése már a Covid-19 előtt is, hiszen a munkavállalók java része otthonról végzi a munkáját. Emiatt a vállalat lokális és nemzetközi fejlesztési projekteken is megállja a helyét.

A cégben 9 különböző részleg található, amiből 3 részleget választottam ki. A három vizsgált részleg hasonló struktúrával működik, míg a másik hat részlegen már nem tradicionális felépítésben működnek, hanem nemzetközileg vegyülnek a munkavállalók és a vezetők is egyaránt. A fejezet további részében a három részleget fogom ismertetni.

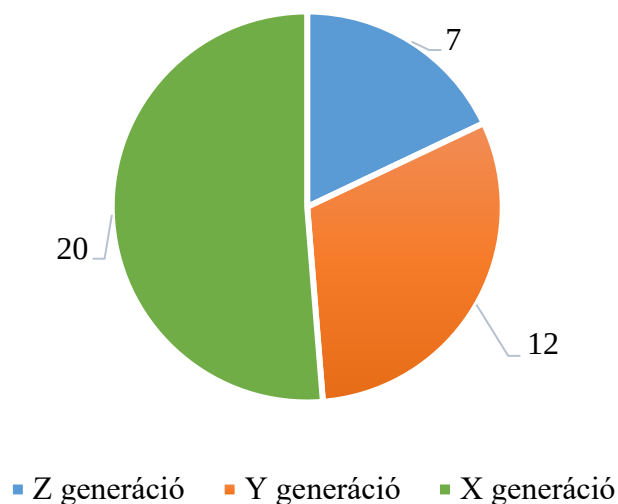
A kérdőívet a vállalaton belül három részleg vezetőihez és munkavállalóihoz juttattam el. A célcsoportomba 309 személy tartozott a vizsgálati időintervallum alatt, aminek a megoszlását a 2. táblázat reprezentálja. A kérdőívet 2023. augusztustól 2023 szeptemberig tölthették ki, amit belső vállalati elektronikus levél formájában terjesztettem, így kizárólag az általam célzott részlegek tudták kitölteni.

3. táblázat: **A kiválasztott részlegek munkavállalóinak és vezetőinek száma**

	Területen dolgozók száma	Vezetők száma
"A" részleg	95	5
"B" részleg	106	7
"C" részleg	90	6
Összesen	291	18

Forrás: saját szerkesztés

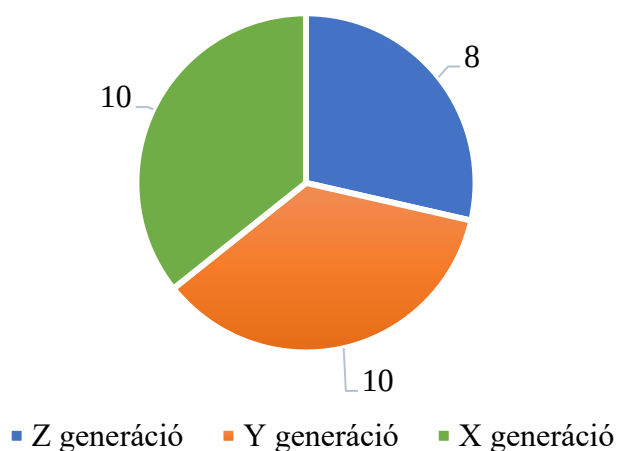
Az „A” részleg auditori és fejlesztői csoportokból áll. Az adott területen 5 csoportvezető dolgozik, átlagosan 17-18 beosztottal fejenként. A területen egyaránt végeznek lokális és nemzetközi feladatokat, ők felelősek a globális leszállítandók minőségéért és megfeleléséért. A részleg vezetője sok év tapasztalattal rendelkezik. A csoportvezetőknek a részlegvezető felé kell riportálni és jelenteni. A kérdőív kitöltői közül a területen a legtöbben az X generációhoz (43 – 58 év) tartoznak, majd az Y generációhoz (27 – 42 év) és végül legalacsonyabb számban a Z generációhoz (18 – 26 év) (2. ábra). A munkavállalói kitöltők között magasabb a nők száma (47 fő), mint a férfiaké (34 fő). Ezzel szemben az 5 vezetőből 4 férfi és 1 nő. A részlegvezető szintén férfi.



2. ábra: „A” részleg életkor szerinti megoszlása a kitöltők között

Forrás: saját szerkesztés

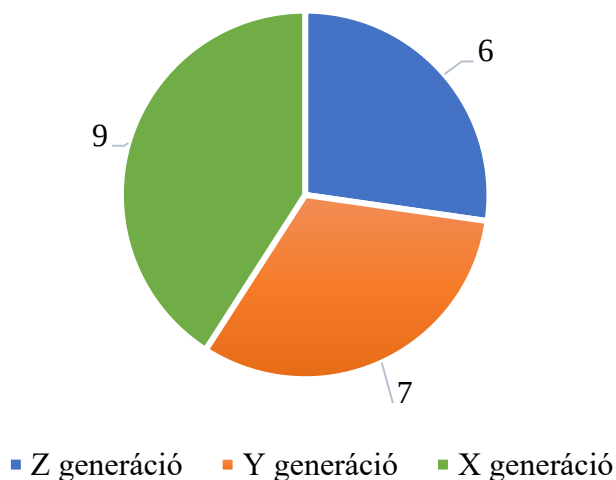
A „B” részleg főként emberi erőforrás menedzsmenttel, kommunikációval és tréningek fejlesztésével foglalkozik. Kulcsfontosságú terület, ahol 7 vezető dolgozik és vezet több, mint 100 embert. Ezen a területen van olyan csoport, ahol 40 beosztott van, illetve van olyan, ahol csupán 6-an vannak. Ők felelősek a vállalat növekedéséért, a képzések kialakításáért és a toborzásért. A munkavállalók sűrűn vannak az irodában, van olyan csoport, akiknek több adminisztrációs feladatuk van, illetve van olyan is, ahol a kapcsolattartás a fő tevékenységük, ritkán találkoznak monoton munkával. A részlegvezető nemrég óta van részlegvezetői pozícióban, viszont nagyon fontos stratégiai szereppel rendelkezik. A csoportvezetőknek felé kell riportálniuk és jelenteni is.



3. ábra: „B” részleg életkor szerinti megoszlása a kitöltők között

Forrás: saját szerkesztés

A „C” részleg a pénzügyi folyamatokért és a kontrollingért felelős a vállalatnál. Ezen a területen kettő nagyobb csoport is foglalkozik beszerzéssel. A részlegen 90 munkavállalót foglalkoztatnak 6 csoportban. A területen lévők leginkább monoton munkát végeznek, többségében betanítható a mindennapi munkájuk. Ez a részleg kritikus felelősségi körrel rendelkezik a vállalat számára, ezáltal nehéz is őket elérni bármilyen ad-hoc feladattal, hiszen nekik kritikus határidőjű leszállítandói vannak. A „C” részleg vezetője számos tapasztalattal rendelkező személy, akit vállalati szinten mindenki a határozottságáról és talpraesettségéről ismer.



4. ábra: „C” részleg életkor szerinti megoszlása a kitöltők között

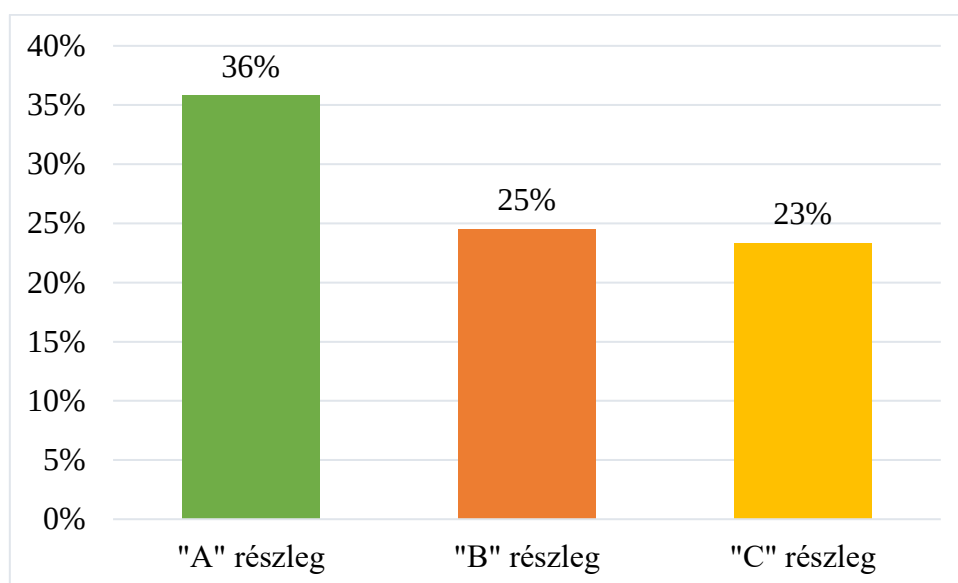
Forrás: saját szerkesztés

3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

Ebben a fejezetben feldolgozom az anyag és módszertan fejezetben kifejtett kutatási módszerek eredményeit. Először a kvantitatív kutatásom eredményeit fogom szemléltetni, majd azután a kvalitatív kutatásom részletezése következik.

3.1. Kérdőíves kutatás elemzése

A munkavállalói minta nagysága 81db, a vezetői minta nagysága 8db. Nem érkezett helytelen kitöltés, így a minta nagysága változatlan marad. Összességében a kiválasztott részlegek kitöltési hajlandósága 27,84% volt, az 5. ábra szemlélteti a részlegenkénti kitöltési hajlandóságot. A kutatásom nem reprezentatív, az adott multinacionális vállalat három részlegére vonatkozik.

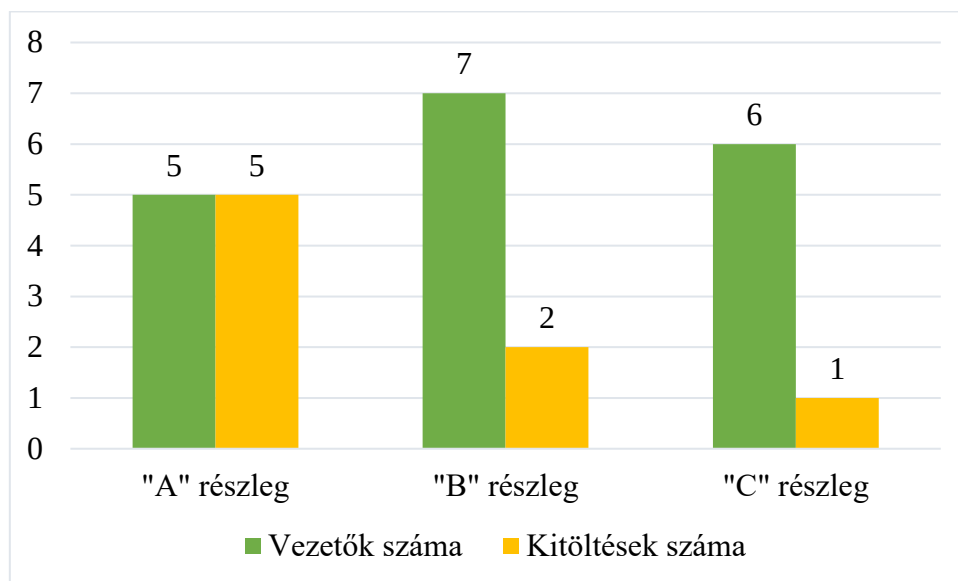


5. ábra: Munkavállalói kitöltési hajlandóság a vizsgált vállalatnál (%)

Forrás: saját szerkesztés

A 6. ábrán látható, hogy a kiválasztott részlegekből mennyi vezető töltötte ki a kvalitatív kutatásom. Az „A” részleg vezetői kitöltési hajlandósága 100%, a részleg vezetői elkötelezettek a szakmai fejlődés iránt és nyitottak a kutatási eredményem ismertetésére is egy csapat megbeszélés keretei között. A „B” részleg kitöltési hajlandósága kevesebb, mint amire számítottunk, hiszen az a részleg támogatja a leginkább a vállalat humán erőforrását. A részlegről 28,57%-os vezetői kitöltöttség érkezett a toborzási és a képzési fejlődésért felelős csapatokból. A „C” részleg 16,66%-os vezetői kitöltöttséggel rendelkezik, viszont ők a vállalat egyik legelfoglaltabb részlege, így roppant nehéz őket elérni. A részlegről a Kontrolling vezető

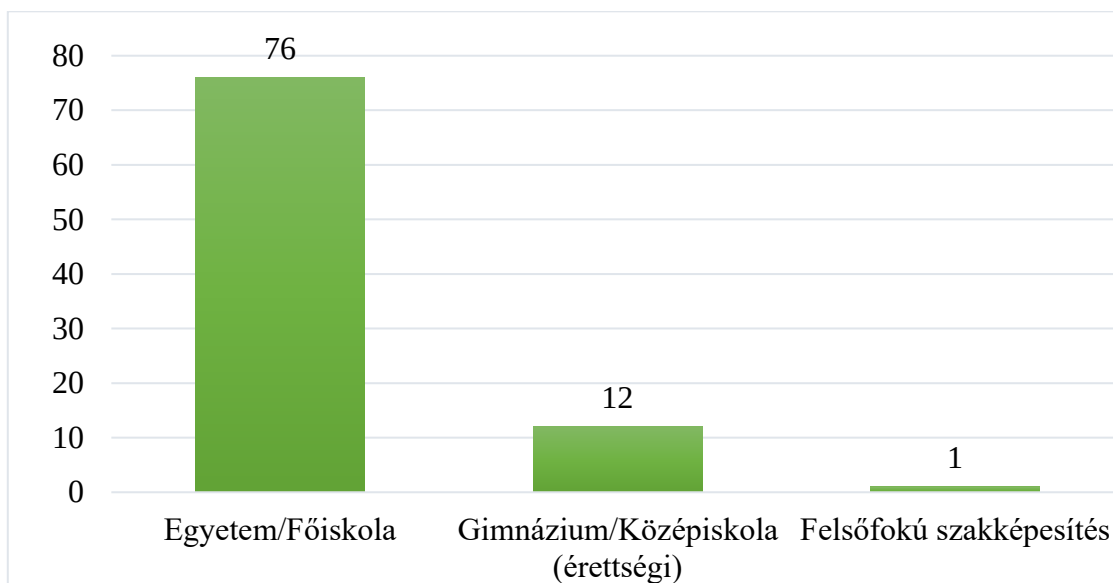
töltötte ki a kérdőívet egyedül. A vezetőket és a munkavállalókat is többször emlékeztettem és kértem meg, hogy töltsék ki kérdőívemet a megjelölt kutatási időszakban.



6. ábra: Vezetői kitöltési hajlandóság

Forrás: saját szerkesztés

A kvantitatív kutatásban résztvevők közül 76 személy rendelkezik egyetemi vagy főiskolai végzettséggel. A vállalatnál sok helyen nem elvárás a diploma megléte, így a minta 12 szereplője „csak” érettségivel rendelkezik. A maradék 1 pedig felsőfokú szakképesítéssel végzi munkáját. Megállapíthatjuk, hogy a részlegek munkavállalói javarészt folytatták tanulmányaikat gimnázium után, illetve hajlandóak voltak szakmailag fejleszteniük önmagukat.

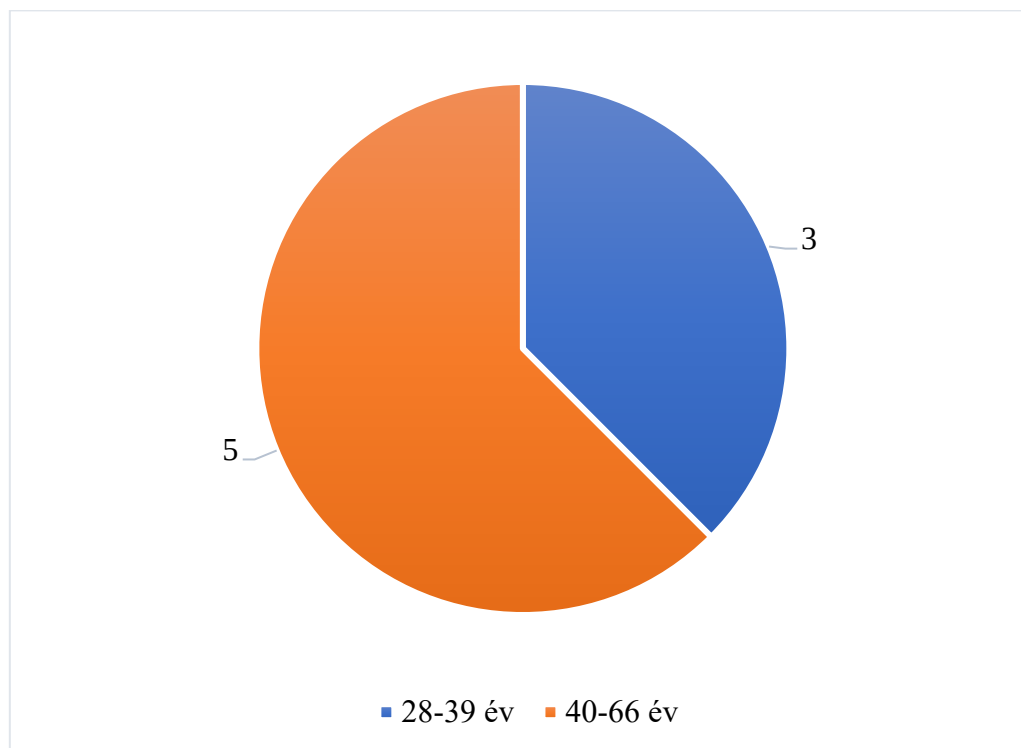


7. ábra: Legmagasabb iskolai végzettség megoszlása a vizsgált vállalatnál

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálat középpontjában álló vezetők közül 5 férfi, illetve 3 nő. A legtöbb férfi vezető az „A” részlegben és a „C” részlegben található. A „B” részlegben kizárólag női vezetők vannak jelen, illetve a részleg munkavállalóinak 92,3%-a is nő.

A vállalat vezetőségének jelentős hányada az X generáció tagja, akik zöme fiatalként csatlakozott a multinacionális vállalatokhoz a rendszerváltást követő időszakban. Az X generáció képviselői kitűntek fiatalos lendületükkel, gyors tanulási képességeikkel, és ennek köszönhetően jelentős részük karrierjüket vezető pozíciókban folytatta (Bokor, 2007). A másik hányadot az Y generáció teszi ki, akik a karrierjük kezdetén (2010 körül) tapasztalták meg a magas munkanélküliségi rátát és a versengést (Deal et al., 2010). A Z generáció tagjai még nincsenek vezetői pozícióban a vállalatnál. Ez a generáció leginkább az IT területen jeleskednek a rohamos digitalizáció miatt (Ferincz – Szabó, 2012).



8. ábra: Vezetők életkor szerinti megoszlása a vizsgált vállalatban

Forrás: saját szerkesztés

3.2. Vezetési stílus vizsgálat elemzése

A 3. táblázat első oszlopában megjelenő dimenziók ugyancsak besorolhatók a három vezetési stílusba. Az első öt dimenzió a transzformációs vezetési stílusra, a hatodik és hetedik dimenzió a tranzakciós vezetési stílusra, illetve a nyolcadik és kilencedik dimenzió pedig a laissez-faire vezetési stílusra vonatkozik.

4. táblázat: Vezetési stílusok az MLQ dimenziói alapján

Vezetési stílus	Dimenziók
Transzformációs vezetési stílus	Idealizált befolyás (tulajdonság)
	Idealizált befolyás (viselkedés)
	Lelkesítő motiválás
	Szellemi ösztönzés
	Személyre szabott megfontolás
Tranzakciós vezetési stílus	Feltételes jutalmazás
	Kifogásokkal történő menedzselés (aktív)
Laissez-faire vezetési stílus	Kifogásokkal történő menedzselés (passzív)
	Laissez-faire

Forrás: saját szerkesztés, Avolio – Bass (1995) alapján

A kapott értékekre dimenzióként, és azon belül jelenlegi és elvart helyzetre regressziót készítettem 95%-os megbízhatósági szint mellett, ahol a p – értékből megállapítottam, hogy az adott stílusnál szignifikáns vagy nem szignifikáns a különbség. A magyarázó változók a jelenlegi állapot értékei. Ezen felül az egyes dimenziók jelenlegi és elvart helyzetét átlagoltam és megállapítottam, hogy mely dimenzió felé kívánna elmozdulni a vállalat vagy az adott részleg. Továbbá a vezetési stílusokat is megvizsgáltam, hogy melyik a leginkább jellemző az adott területre jelenleg, melyik stílust preferálják a munkavállalók és hogy a munkavállalói elvárások szinkronban vannak-e a vezetők magukkal szemben felállított elvárásainak. A beosztottak és a vezetők kérdőívét külön-külön vizsgáltam, majd kiértékeltem az eredményeket és javaslatokat tettem a vállalatnak és a részlegeknek is egyaránt.

3.2.1. Összes részleg

A vállalat munkavállalói kérdőív eredményén kimutatható, hogy szignifikáns különbséget (p – érték $> 0,05$) az utolsó két dimenziónál figyelhetünk meg, amik a laissez-faire vezetési stílusra vonatkoznak. Továbbá az átlagok változásából láthatjuk, hogy minden dimenzióban szeretnének kisebb-nagyobb elmozdulást az adott dimenzióban. Az 5. táblázatban láthatjuk a munkavállalók eredményeit, akik a felettesükre vonatkoztatva adták meg válaszukat.

5. táblázat: **Munkavállalói kérdőív eredménye dimenzióként (N = 81)**

Dimenziók	Átlag (jelenlegi)	Átlag (ideális)	t – érték	p – érték	Elvárt változás iránya
Idealizált befolyás (tulajdonság)	3,04	3,57	10,29	0,00	+
Idealizált befolyás (viselkedés)	3,06	3,50	8,55	0,00	+
Lelkesítő motiválás	3,22	3,59	6,96	0,00	+
Szellemi ösztönzés	3,09	3,56	8,95	0,00	+
Személyre szabott megfontolás	3,07	3,56	9,44	0,00	+
Feltételes jutalmazás	2,99	3,44	7,93	0,00	+
Kifogásokkal történő menedzsment (aktív)	2,73	3,11	6,35	0,00	+
Kifogásokkal történő menedzsment (passzív)	1,32	1,35	1,62	0,11	+
Laissez-faire	0,56	0,21	0,12	0,90	-

Forrás: saját szerkesztés

A laissez-faire vezetési stílus dimenzióin kívül, mind a két vezetési stílus használatát szeretnék növelni a vállalatnál. Fontos kiemelni, hogy egyik kitöltő sem elégedett a jelenlegi helyzettel, azaz minden kitöltőnek más-más értékek szerepeltek a kívánt helyzetnél, és a jelenleginél. Az eltérések mértékét a jelenlegi átlag és az elvárt átlag különbözetének abszolút értékével határoztam meg. A legjelentősebb fejlődést az idealizált befolyás (tulajdonság) dimenzióban szeretnék (eltérés: 0,53), ami azt jelenti, hogy a munkavállalók azt szeretnék, hogy hatékonyan inspirálja és befolyásolja a vezető őket azáltal, hogy pozitív példát mutat és elkötelezi magát a közönsége iránt. A t – érték és a p – érték is bizonyítja, hogy a jelenlegi és elvárt érték között jelentős különbség van.

A második legnagyobb eltérés (eltérés: 0,48) a személyre szabott megfontolás dimenziójánál mutatható ki. Ez az aspektus az empátia és az egyéni támogatás kifejezése a vezető részéről, ami fontos lehet a csoporttagok motiválásában, lojalitásuk megerősítésében, és a munkahelyi elégedettség növelésében.

A harmadik legnagyobb eltérés (eltérés: 0,47) a szellemi ösztönzésnél lelhető fel. A szellemi ösztönzés azt mutatja, hogy a vezető mennyire motiválja a követőit a tanulásra, a problémamegoldásra és az új ötletek generálására. Ennek a dimenzióknak a pozitív eredményei segíthetnek a beosztottakban fejleszteni az innovációs és a kreatív gondolkodás képességét, valamint erősíthetik a csoport teljesítményét. A vállalatnál ez is fontos szerepet kap, hiszen napjainkban a szakmai fejlődés iránti érdeklődés és innováció a kulcsfontosságú képességek közé tartoznak.

A negyedik legnagyobb differencia (eltérés: 0,45) a feltételes jutalmazásnál mutatható ki. Ez a dimenzió a tranzakciós vezetési stílushoz tartozik. Ez azt mutatja, hogy a vezető hogyan használja a jutalmazást, például bónuszokat, előléptetéseket vagy más ösztönzőket arra, hogy a beosztottak teljesítsék a célokat, vagy viselkedjenek a kívánt módon. Ennek a dimenzióknak a megnövekedett infláció és a home-office elterjedése miatt jelentős szerepe van a munkavállalók körében, amire a vállalatok egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek.

Az ötödik helyen az idealizált befolyás (viselkedés) áll (eltérés: 0,43). Ez azt mutatja, hogy a vezetők milyen magatartást mutatnak, és mennyire képesek azonosulni a csoportjuk tagjaival. Ez magában foglalja azt, hogy a vezető példakép lehet, megfelelő viselkedési normákat mutathat fel és inspirálhatja beosztottjait a kívánt irányba. A vezetőknek nehéz dolguk van a digitalizáció térnyerésével, hiszen a csapatok többsége valamilyen vállalati online kommunikációs csatornát használ kapcsolattartásra.

A hatodik legnagyobb különbség (eltérés: 0,38) az aktív kifogásokkal történő menedzsmentnél figyelhető meg, a tranzakciós vezetési stílus második dimenziójánál. Ez a dimenzió arra összpontosít, hogy a vezető hogyan kezeli a beosztottak kifogásait vagy aggodalmait, és mennyire aktívan foglalkozik azokkal.

A hetedik helyen a lelkesítő motiválás áll (eltérés: 0,36). A lelkesítő motiválás azt mutatja, hogy a vezetők mennyire hatékonyan képesek felkelteni a munkavállalókban az elkötelezettséget, az elhivatottságot és az akaratot a kitűzött célok elérésére.

Az utolsó előtti pozícióba a laissez-faire dimenzió került 0,34-es eltéréssel. A fentebb említett dimenziókhoz képest ez az egyetlen, amin csökkenteni kívánnak a beosztottak. Ahogy a p – érték is mutatja, a különbség nem szignifikáns. Ez a dimenzió azt vizsgálja, hogy a vezető milyen mértékben hagyja szabadon a munkavállalókat, és mennyire avatkozik be a munkavégzésbe és a döntéshozatalba. A vállalatnál jellemző az egyéni munkavégzés és a döntéshozatal is, viszont a jelenlegi 0,56-os értéket is csökkenteni szeretnék 0,21-re. A 6. táblázatban megfigyelhetjük, hogy a vezetők ezt még inkább szeretnék csökkenteni, nagyon közel a 0-hoz.

Végezetül a passzív kifogásokkal történő menedzsment dimenzióján szeretnének a legkevesebbet változtatni (eltérés: 0,02). A dimenzió különbsége szintén nem szignifikáns, mivel a p – érték 0,11. A dimenzió t – értéke (1,62) azt mutatja, hogy a magyarázó változó (jelenlegi helyzet) hatása nem szignifikáns. A passzív kifogásokkal történő menedzsment azt mutatja, hogy a vezető nem válaszol hatékonyan a beosztottak aggodalmaira vagy problémáira, hanem hagyja, hogy önállóan próbáljanak megoldásokat találni. Ez a problémakör főként akkor szokott szignifikáns lenni, amikor egy olyan vezető viszi a csoportot, aki szakmailag nem kompetens, például egy fejlesztő csapat élére egy olyan személyt választanak, akinek nincsenek meg a szükséges digitalizációs kompetenciái.

A 6. táblázat a vezetők eredményét tartalmazza, amiben az elvárt változás iránya megegyezik a beosztottak eredményével.

6. táblázat: **Vezetői kérdőív eredménye dimenzióként (N = 8)**

Dimenziók	Átlag (jelenlegi)	Átlag (ideális)	t – érték	p – érték	Elvárt változás iránya
Idealizált befolyás (tulajdonság)	3,25	3,38	2,26	0,06	+
Idealizált befolyás (viselkedés)	3,25	3,63	4,89	0,00	+
Lelkesítő motiválás	3,31	3,94	8,30	0,00	+
Szellemi ösztönzés	3,06	3,44	3,47	0,01	+
Személyre szabott megfontolás	3,19	3,50	1,36	0,22	+
Feltételes jutalmazás	3,38	3,88	5,00	0,00	+
Kifogásokkal történő menedzsment (aktív)	2,81	3,19	0,16	0,88	+
Kifogásokkal történő menedzsment (passzív)	1,56	1,69	0,21	0,21	+
Laissez-faire	0,56	0,13	1,13	0,30	-

Forrás: saját szerkesztés

A vezetőknél a változtatások mértéke eltérő a beosztottakéhoz képest. Megfigyelhetjük azt is, hogy öt esetben nem szignifikáns a különbség: idealizált befolyás (tulajdonság),

személyre szabott megfontolás, kifogásokkal történő menedzsment (aktív és passzív) és a laissez-faire dimenziókban.

A vezetői kérdőívben a lelkesítő motiválás szerepel a dobogó tetején 0,63-as eltéréssel. Ez után a feltételes jutalmazás (eltérés: 0,50) és a laissez-faire következik (eltérés: 0,44). Holtversenyben negyedik helyen az idealizált befolyás (viselkedés), szellemi ösztönzés és az aktív kifogásokkal történő menedzsment szerepelnek 0,38-as eltéréssel. Utánuk a személyre szabott megfontolás 0,31-es eltéréssel. Végezetül a passzív kifogásokkal történő menedzsment és az idealizált befolyás (tulajdonság) 0,13-as eltéréssel rendelkeznek.

A vezetőkkel szembeni elvárt vezetési stílust a 7. táblázat ismerteti. A táblázatban láthatjuk, hogy a munkavállalók elvárásai magasabban helyezkednek el, mint a jelenlegi helyzet két vezetési stílusnál. A legtávolabb jelenleg a transzformációs vezetési stílustól helyezkednek el a vezetők. A második legnagyobb különbség a tranzakciós vezetésnél mutatkozik meg, ahol szintén a vezetőknek fejlődni szükséges, ahhoz, hogy munkavállalóik elvárásait kielégítsék. Végezetül a laissez-faire vezetési stílust jelentősen csökkenteniük szükséges a vezetőknek.

7. táblázat: **Mennyire felelnek meg a vezetők a velük szembeni elvárásoknak jelenleg?**

	Ideális (munkavállalók)	Jelenlegi (vezetők)	Eltérés (abszolút érték)
Transzformációs vezetési stílus	3,55	3,21	0,34
Tranzakciós vezetési stílus	3,27	3,09	0,18
Laissez-faire vezetési stílus	0,78	1,06	0,28

Forrás: saját szerkesztés

A 8. táblázatban azt mértem fel, hogy a vezetők elvárásai magukkal szemben megegyeznek-e a munkavállalói elvárásokkal. A transzformációs vezetési stílus mértékéről alkotott elképzelésük közel megegyezik, míg a tranzakciós vezetési stílus mértéke a vezetőknél lényegesen magasabb. A tranzakciós vezetési stílus kevésbé alkalmas az innovatív és kreatív munka vagy a változáskezelés terén, mivel a merevség és az előre meghatározott szabályok korlátozhatják a beosztottak kreativitását. A vállalat innovációs iniciatíváiból kiindulva, a tranzakciós vezetési stílus növelése hátrálna ennek az iránynak az erősítését. A laissez-faire vezetési stílus szintén magasabb értékkel rendelkezik a vezetőknél, mint a beosztottaknál, viszont az egy jó irány, hogy a vezetők is belátták a stílus csökkentésének szükségletét.

8. táblázat: **Tisztában vannak-e a vezetők az ideális állapottal?**

	Ideális (munkavállalók)	Ideális (vezetők)	Eltérés (abszolút érték)
Transzformációs vezetési stílus	3,55	3,58	0,02
Tranzakciós vezetési stílus	3,27	3,53	0,26
Laissez-faire vezetési stílus	0,78	0,91	0,13

Forrás: saját szerkesztés

A 9. táblázatban látható, hogy jelenleg milyen a vezetők stílusának a megítélése a vállalatban belül. A munkavállalók eredményei a vezetők által meghatározott értékek alá helyeződnek. A legnagyobb eltérést a tranzakciós vezetési stílusnál figyelhetünk meg, ami a munkavállalóknál 3,00 alatt található, míg a vezetőknél 3,00 felett.

9. táblázat: **Jelenleg milyen a vezetők megítélése?**

	Jelenlegi (munkavállalók)	Jelenlegi (vezetők)	Eltérés (abszolút érték)
Transzformációs vezetési stílus	3,10	3,21	0,12
Tranzakciós vezetési stílus	2,86	3,09	0,24
Laissez-faire vezetési stílus	0,94	1,06	0,12

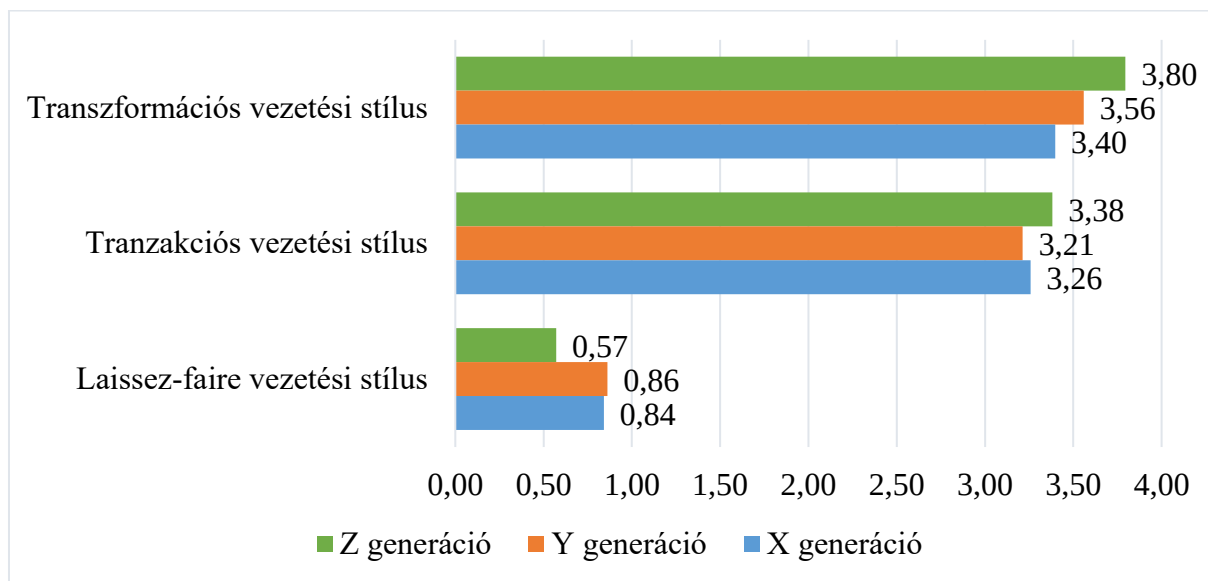
Forrás: saját szerkesztés

A vezetési stíluselvárásokat generációnként is megvizsgáltam, mivel a vállalatnál több generáció is dolgozik együtt. Ahogy említettem, egy csoportban több generáció is megfordul, szinte nincs olyan csoport, ahol ne lenne a három vizsgált generációból munkavállaló.

A Z generáció (18-26 év) transzformációs vezetési stíluselvárása van a legközelebb a 4-es értékhez. Ők 3,80-as értékkel, azaz majdnem mindig azt szeretnék, hogy vezetőjük azt a vezetési stílust használja. A generációnak fontos a csapatépítés és igazán kreatívak, elsősorban a digitalizációs kompetenciáik miatt, amihez leginkább ez a vezetési stílus helyezkedik a legjobban.

Az Y generáció (27-42 év) szintén a transzformációs vezetési stílust preferálja. A Z generációhoz képest, ahogy a 9. ábra is mutatja, az Y generáció többet szeretné a laissez-faire vezetési stílus használatát, míg az Y és X generáció eredményei nagyjából megegyeznek ebben a stílusban. Ez azzal magyarázható, hogy az X és Y generációbeliek számára fontos a munkamagánélet egyensúlya, míg a Z generációbelieknek az azonnali visszajelzés lényegesebb.

Az X generáció transzformációs vezetési stílus elvárása a legalacsonyabb, mert a munkavállalók valószínűleg hagyományosabb vezetési stílus mellett dolgoztak, viszont a VUCA világában a változékonyságot nehezen kezelik. A tranzakciós vezetési stíluselvárásuk is közel van az előző értékéhez. A generáció már régebb óta aktív munkaerő, így fontosnak tartja a juttatásokat, jutalmakat. A Z generáció tranzakciós vezetési stílus elvárásai a legmagasabb a többi generáció között, hiszen a fiatalok a tárgyi elismerést és a jutalmakat részesítik előnyben.



9. ábra: **Generációk vezetési stílus elvárásai**

Forrás: saját szerkesztés

Összességében kijelenthetjük, hogy a vállalat munkavállalói leginkább a transzformációs vezetési stílust preferálják. Ezt a szignifikancia szintekből is láthatjuk, hiszen ennél a vezetési stílusnál a p – érték 0,05 alatt mozgott, azaz van elegendő bizonyíték arra, hogy az adott változó valós és fontos.

3.2.2. „A” részleg

Az „A” részleg munkavállalói minta nagysága 34, míg a vezetői minta nagysága 5. A p – érték alapján két dimenzióan nem szignifikáns a különbség a munkavállalóknál. Ezek a laissez-faire vezetési stílus dimenziói: a kifogásokkal történő menedzsment (passzív) (p – érték: 0,21) és a laissez-faire (p – érték: 0,88).

A részlegen fejlesztők, belső auditorok és operatív működést segítő munkavállalók vannak jelen. Munkakörük változatos, kihívásokkal teli, kreativitást, önálló gondolkodást és rendszerszemléletű gondolkodást igénylő.

10. táblázat: „A” részleg munkavállalói kérdőív eredménye részlegenként (N=34)

Dimenziók	Átlag (jelenlegi)	Átlag (ideális)	t – érték	p – érték	Elvárt változás iránya
Idealizált befolyás (tulajdonság)	2,93	3,65	9,12	0,00	+
Idealizált befolyás (viselkedés)	2,99	3,46	7,12	0,00	+
Lelkesítő motiválás	3,15	3,65	6,90	0,00	+
Szellemi ösztönzés	3,00	3,50	6,90	0,00	+
Személyre szabott megfontolás	3,07	3,57	7,69	0,00	+
Feltételes jutalmazás	2,90	3,43	6,52	0,00	+
Kifogásokkal történő menedzsment (aktív)	2,87	3,25	5,16	0,00	+
Kifogásokkal történő menedzsment (passzív)	1,18	1,29	1,29	0,21	+
Laissez-faire	0,46	0,16	0,16	0,88	-

Forrás: saját szerkesztés

Az eltéréseket részlegenként is megvizsgáltam, hiszen fontos a változás kívánatos mértékét megállapítani. A legnagyobb változást az „A” részlegen az idealizált befolyás (tulajdonság) (eltérés: 0,72) dimenziójánál jött elő. Az összes részleg közül az „A” részleg helyezte az ideális értéket ennél a dimenziónál a legmagasabbra (3,65).

Második helyen a feltételes jutalmazás szerepel (eltérés: 0,53), aminek a jelenlegi értéke az egyik legalacsonyabb (2,90). Mivel a munkavállalók rengeteg különböző projektben vesznek részt, így a bónuszokat és jutalmazásokat ennek fényében alakítanak ki.

A harmadik legnagyobb különbséget holtversenyben a lelkesítő motiválás, szellemi ösztönzés, személyre szabott megfontolás (eltérés: 0,50) dimenziói jelentették. A dimenziók 3-as értéket, azaz elég gyakran besorolást kaptak. Ezt az értéket szeretnék a 4-es besorolás irányába megváltoztatni, azaz szeretnék, hogyha gyakrabban alkalmazná a vezető az adott dimenziókat.

Negyedik legnagyobb eltérést az idealizált befolyás (viselkedés) dimenziójánál állapítottam meg (eltérés: 0,47). A jelenlegi átlaghoz képest jelentős növekedést várnak el a munkavállalók vezetőiktől.

Az ötödik helyen lévő jelentős eltéréssel rendelkező dimenzió a kifogásokkal történő menedzsment (aktív) dimenziója (eltérés: 0,38). A részlegek közül szintén sz. „A” részleg szeretné ezt a stílust a legmagasabb szinten tudni (elvárt: 3,25). Nem meglepő, hiszen a konfliktuskezelés, problémakezelés fontos kompetenciák a részlegnél.

A hatodik legnagyobb eltérés a laissez-faire dimenziójánál figyelhető meg (eltérés: 0,29). A munkavállalók nem preferálják ennek a dimenzióknak és stílusnak a használatát és csökkenteni is szeretnék a használat mértékét is.

Utolsó helyen a kifogásokkal történő menedzsment (passzív) dimenzió áll (eltérés: 0,12). A jelenlegi szint és az elvárt szint is alacsonyan helyezkedik el. A munkavállalóknak sűrűn szükséges önállóan vagy csoportban dolgozni, így a megoldásokat általában ilyen keretek között keresik.

A vezetői eredményeket a 11. táblázat szemlélteti. A vezetőknél három dimenziójánál figyelhető meg szignifikáns különbség: idealizált befolyás (viselkedés), lelkesítő motiválás és feltételes jutalmazás dimenziójánál. A laissez-faire dimenziót a vezetők ideális esetben teljesen meg is szüntetnék.

A legnagyobb eltérés a lelkesítő motiválás dimenziójánál lelhető fel (eltérés: 0,80). A dimenzió alkalmazását ideális esetben közel mindig szeretnék alkalmazni a vezetők (elvárt: 3,90).

Második legnagyobb eltérés, ezúttal negatív irányba a laissez-faire dimenziójánál mutatkozik (eltérés: 0,70). Az alapból alacsony értéket teljesen le szeretnék csökkenteni 0-ra, azaz egyáltalán nem áll szándékukban alkalmazni ideális esetben.

Harmadik helyen holtversenyben a szellemi ösztönzés, kifogásokkal történő menedzsment (aktív) dimenziói szerepelnek (eltérés: 0,60). A vezetők közel a 4-es értékhez növelnék ezeknek a dimenzióknak a használatát ideális esetben (3,50).

A negyedik legnagyobb eltérést a feltételes jutalmazás dimenziója mutatta ki (0,50). Ennek a dimenzióknak az elvárt értéke is nagyon magasban helyezkedik el (3,90). A vezetők úgy gondolják, hogy ez az egyik legfontosabb dimenzió a munkavállalók számára (a lelkesítő motiválással együtt).

Ötödik és hatodik helyen az idealizált befolyás (viselkedés), feltételes jutalmazás (eltérés: 0,40). és az idealizált befolyás (tulajdonság), Kifogásokkal történő menedzsment (passzív) (eltérés: 0,10) dimenziói állnak

11. táblázat: „A” részleg vezetői kérdőív eredménye dimenzióként (N=5)

Dimenziók	Átlag (jelenlegi)	Átlag (ideális)	t – érték	p – érték	Elvart változás iránya
Idealizált befolyás (tulajdonság)	3,40	3,50	2,13	0,12	+
Idealizált befolyás (viselkedés)	3,30	3,70	3,64	0,04	+
Lelkesítő motiválás	3,10	3,90	5,12	0,01	+
Szellemi ösztönzés	2,90	3,50	2,45	0,09	+
Személyre szabott megfontolás	3,10	3,50	1,30	0,29	+
Feltételes jutalmazás	3,40	3,90	4,51	0,02	+
Kifogásokkal történő menedzsment (aktív)	2,90	3,50	2,29	0,11	+
Kifogásokkal történő menedzsment (passzív)	1,50	1,60	0,07	0,95	+
Laissez-faire	0,70	0,00	-	-	-

Forrás: saját szerkesztés

A 12. táblázat szemlélteti, hogy a munkavállalói elvárásoknak mennyire felelnek meg a vezetők jelenleg.

12. táblázat: Mennyire felelnek meg a vezetők a velük szembeni elvárásoknak jelenleg az „A” részlegen?

	Ideális (munkavállalók)	Jelenlegi (vezetők)	Eltérés (abszolút érték)
Transzformációs vezetési stílus	3,56	3,16	0,40
Tranzakciós vezetési stílus	3,34	3,15	0,19
Laissez-faire vezetési stílus	0,73	1,10	0,37

Forrás: saját szerkesztés

Jelentős eltérés figyelhető meg a transzformációs és laissez-faire vezetési stílus elvárásában. A tranzakciós vezetési stílus áll a legközelebb a munkavállalói elvárásokhoz. A fejlesztők preferálják az innovációt és kreativitást elősegítő vezetési stílust, nem mellesleg a

változáskezelés is kiemelt fontosságú a munkakörökben, hiszen a mesterséges intelligencia térnyeréséhez való alkalmazkodás nagy feladat számukra.

A 13. táblázatban látható, hogy az összes vezetési stílus ideális értéke a vezetők számára a munkavállalók által elvárt érték fölött helyezkedik el. Azaz a munkavállalók elvárásait túlteljesítenék ideális állapotban. Ha az egyik stíusból esetleg többet alkalmaz a vezető a kelleténél, az egyes munkavállalókra negatívan hatna. Mint, ahogyan említettem a generációknál is, hogy például egy Z generációbeli kevésbé értékeli a laissez-faire stílust, mint a transzformációs stílust.

13. táblázat: **Tisztában vannak-e a vezetők az ideális állapottal az „A” részlegen?**

	Ideális (munkavállalók)	Ideális (vezetők)	Eltérés (abszolút érték)
Transzformációs vezetési stílus	3,56	3,62	0,06
Tranzakciós vezetési stílus	3,34	3,70	0,36
Laissez-faire vezetési stílus	0,73	0,80	0,07

Forrás: saját szerkesztés

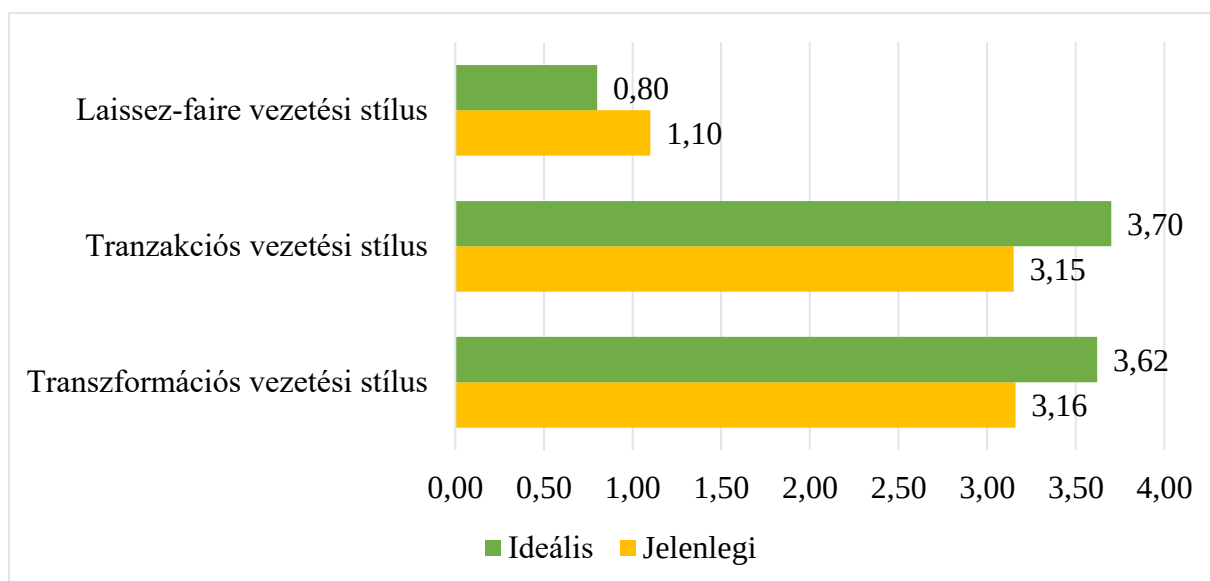
A vezetők jelenleg megítélt eredményei magasabban helyezkednek el a munkavállalói eredményeknél. Kiugró különbség nem figyelhető meg az értékek között. A transzformációs és tranzakciós vezetési stílusoknál kijelenthetjük, hogy jelentős az eltérés az önértékelés a beosztottak értékelése között, mivel szignifikáns a különbség (p – érték: 0,00). A laissez-faire vezetési stílus ezzel szemben nem szignifikáns, mivel a p – értékek dimenzióként meghaladják a 0,05-öt.

14. táblázat: **Jelenleg milyen a vezetők megítélése az „A” részlegen?**

	Jelenlegi (munkavállalók)	Jelenlegi (vezetők)	Eltérés (abszolút érték)
Transzformációs vezetési stílus	3,03	3,16	0,13
Tranzakciós vezetési stílus	2,88	3,15	0,27
Laissez-faire vezetési stílus	0,82	1,10	0,28

Forrás: saját szerkesztés

A vezetők tudatában vannak azzal, hogy melyik irányba kell elmozdulniuk az ideális vezetési stílus alkalmazásához. A kutatás alapján látható, hogy az elmozdulás mértékével nincsenek tisztában a vezetők.



10. ábra: „A” részleg vezetői által jelenleg alkalmazott és ideálisnak jelölt vezetési stílusok értéke

Forrás: saját szerkesztés

A transzformációs és a tranzakciós vezetési stílus közel egy szinten vannak a jelenleg használnál, viszont láthatjuk, hogy ideális esetben magasabb szinten alkalmaznák a tranzakciós vezetési stílust.

3.2.3. „B” részleg

A „B” részleg munkavállalói minta nagysága 26, míg a vezetői minta nagysága 2. Három nem szignifikáns különbséget állapítottam meg a munkavállalói kérdőív eredményéből, amelyek a lelkesítő motiválás, passzív kifogásokkal történő menedzsment és a laissez-faire dimenziók.

A legnagyobb eltérést a személyre szabott megfontolás dimenziójánál figyelhetjük meg (eltérés: 0,52). A munkavállalók azt szeretnék, hogy vezetőjük legyen empatikusabb és támogatóbb velük szemben.

Második legnagyobb különbség a szellemi ösztönzés dimenziójában mutatkozott (eltérés: 0,48). A vezetőknek a munkavállalóit nagyobb mértékben szükséges motiválniuk, szakmai és személyes fejlődésüket támogatni.

Harmadik helyen holtversenyben az idealizált befolyás (tulajdonság) és a kifogásokkal történő menedzsment (aktív) (eltérés: 0,46).

Negyedik legnagyobb eltérés az idealizált befolyás (viselkedés) dimenziójánál fellelhető (eltérés: 0,42). A munkavállalók ideális esetben növelnék ennek a dimenzióknak a használatát.

Ötödik helyen a laissez-faire dimenziója áll (eltérés: 0,40). Ennek az egyetlen dimenzió alkalmazását csökkentenék a munkavállalók jelentős mértékben.

15. táblázat: „B” részleg munkavállalói kérdőív eredménye dimenzióként (N=26)

Dimenziók	Átlag (jelenlegi)	Átlag (ideális)	t – érték	p – érték	Elvárt változás iránya
Idealizált befolyás (tulajdonság)	3,00	3,46	3,65	0,00	+
Idealizált befolyás (viselkedés)	3,04	3,46	3,30	0,00	+
Lelkesítő motiválás	3,40	3,42	0,61	0,54	+
Szellemi ösztönzés	3,08	3,56	3,37	0,00	+
Személyre szabott megfontolás	3,00	3,52	3,52	0,00	+
Feltételes jutalmazás	2,96	3,33	2,56	0,02	+
Kifogásokkal történő menedzsment (aktív)	2,40	2,87	2,59	0,02	+
Kifogásokkal történő menedzsment (passzív)	1,38	1,48	0,84	0,41	+
Laissez-faire	0,73	0,33	-0,50	0,62	-

Forrás: saját szerkesztés

Az utolsó három legnagyobb eltéréssel rendelkező dimenziók a feltételes jutalmazás (eltérés: 0,37), a kifogásokkal történő menedzsment (passzív) (eltérés: 0,10) és végül minimális eltéréssel a lelkesítő motiválás (eltérés: 0,02). A vizsgálatok alapján a „B” részleg a lelkesítő motiválás mértékét megfelelőnek találja.

Mivel kettő vezető töltötte ki a kérdőívet, így a regresszió érvénytelen adatokkal szolgált a kutatásom számára. Itt azt figyelhetjük meg, hogy három olyan dimenzió is van, amin egyáltalán nem szeretnék változtatni a vezetők: szellemi ösztönzés, kifogásokkal történő menedzsment (aktív) és laissez-faire dimenziókban.

16. táblázat: „B” részleg vezetői kérdőív eredménye dimenzióként (N=2)

Dimenziók	Átlag (jelenlegi)	Átlag (ideális)	Elvárt változás iránya
Idealizált befolyás (tulajdonság)	3,00	3,25	+
Idealizált befolyás (viselkedés)	3,00	3,50	+
Lelkesítő motiválás	3,50	4,00	+
Szellemi ösztönzés	3,25	3,25	=
Személyre szabott megfontolás	3,50	3,75	+
Feltételes jutalmazás	3,25	4,00	+
Kifogásokkal történő menedzsment (aktív)	2,25	2,25	=
Kifogásokkal történő menedzsment (passzív)	1,25	1,50	+
Laissez-faire	0,25	0,25	=

Forrás: saját szerkesztés

A vezetők a legtöbbet a feltételes jutalmazáson változtatnának (eltérés: 0,75), majd utána a második legtöbbet az idealizált befolyáson (viselkedés) és a lelkesítő motiváláson (eltérés: 0,50). Az idealizált befolyáson (tulajdonság), személyre szabott megfontoláson és a kifogással történő menedzsmenten (passzív) szeretnének fejlődni 0,25-tel. A kimaradt 3 dimenzióban pedig ott vannak, ahol ideálisan szeretnének lenni.

A 17. táblázatban láthatjuk, hogy a vezetők nem felelnek meg teljesen jelenleg a részleg munkavállalóinak elvárásainak. Mindegyik vezetési stílusban alacsonyabb a jelenlegi értéke a vezetőknek, mint a munkavállalók által elvárt stílusoknak.

17. táblázat: **Mennyire felelnek meg a vezetők a velük szembeni elvárásoknak jelenleg a „B” részlegen?**

	Ideális (munkavállalók)	Jelenlegi (vezetők)	Eltérés (abszolút érték)
Transzformációs vezetési stílus	3,48	3,25	0,23
Tranzakciós vezetési stílus	3,10	2,75	0,35
Laissez-faire vezetési stílus	0,90	0,75	0,15

Forrás: saját szerkesztés

A 18. táblázat szemlélteti, hogy a vezetők tudatában vannak a fejlődés irányával és a mértékével is, hiszen az eltérés mértéke nagyon alacsony. A részlegen dolgozó munkavállalók

szoros kapcsolatban állnak vezetőikkel, mivel minden telephelyen főként személyesen tartják a kapcsolatot a beosztottakkal a vezetők.

18. táblázat: **Tisztában vannak-e a vezetők az ideális állapottal a „B” részlegen?**

	Ideális (munkavállalók)	Ideális (vezetők)	Eltérés (abszolút érték)
Transzformációs vezetési stílus	3,48	3,55	0,07
Tranzakciós vezetési stílus	3,10	3,13	0,03
Laissez-faire vezetési stílus	0,90	0,88	0,03

Forrás: saját szerkesztés

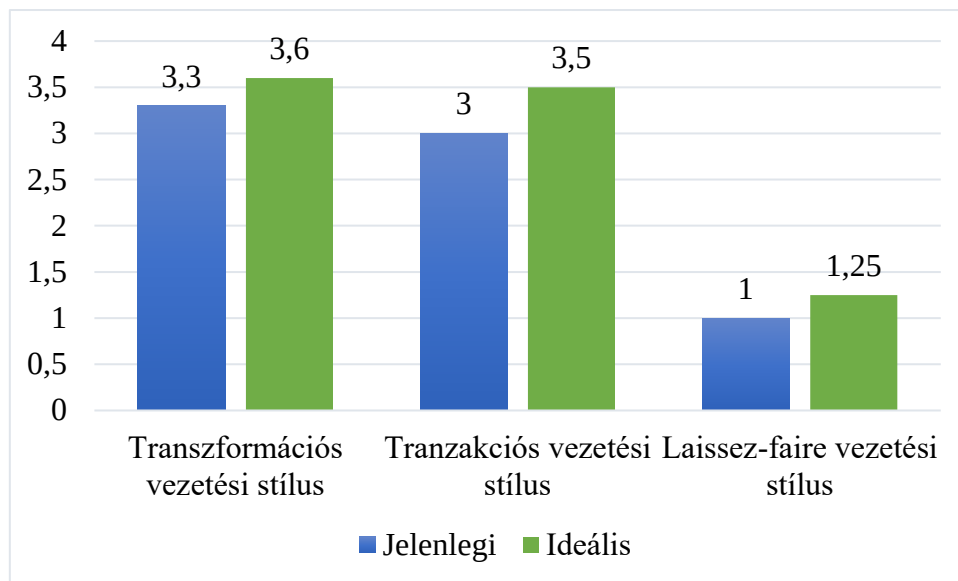
A 19. táblázat megmutatja, hogy a transzformációs és tranzakciós vezetési stílust alul, míg a laissez-faire vezetési stílust felül értékelték. A három vizsgált részleg közül a „B” részlegen lévő munkavállalók a laissez-faire stílust többet alkalmaznának, mint a többi részlegen. A részlegen foglalkoztatottaknak sokszor szükséges önállóan vagy csoportban végezniük a munkájukat.

19. táblázat: **Jelenleg milyen a vezetők megítélése a „B” részlegen?**

	Jelenlegi (munkavállalók)	Jelenlegi (vezetők)	Eltérés (abszolút érték)
Transzformációs vezetési stílus	3,10	3,25	0,15
Tranzakciós vezetési stílus	2,68	2,75	0,07
Laissez-faire vezetési stílus	1,06	0,75	0,31

Forrás: saját szerkesztés

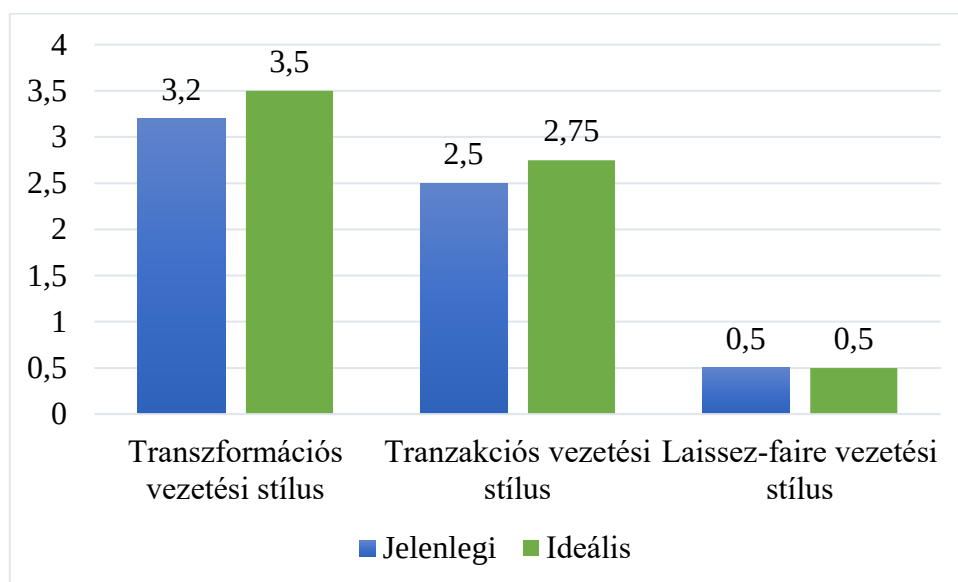
A „B” részleg „Vezető 1” a képzéseket szervező csoport vezetője. Mint láthatjuk, növelné az összes stílus alkalmazásának mértékét. Leginkább a tranzakciós vezetési stílust növelné, majd a transzformációs vezetési stílust, majd legkevésbé, de növelné a laissez-faire vezetési stílust is. A csoportjában a munkavállalók leginkább megrendelés szerint végzik a munkájukat, így a jutalmazás és büntetés rendszerével növelni tudná a motivációt és a terhelhetőséget. Ezen felül a csoportját önálló kreatív gondolkodásra bíztatná.



11. ábra: „B” részleg vezető 1 eredménye

Forrás: saját szerkesztés

A „B” részlegen „Vezető 2” a toborzási csoport vezetője. Számára fontos a személyes és szakmai fejlődés a csoportjában és a vállalaton belül is. Jól szemlélteti a 12. ábra, hogy a transzformációs vezetési stílust preferálja a leginkább és azt is szeretné gyakrabban alkalmazni. A toborzó kollegák rengeteg problémába és esetleges konfliktusba ütköznek munkájuk során, így a választott vezetési stílus alkalmas számukra.



12. ábra: „B” részleg vezető 2 eredménye

Forrás: saját szerkesztés

3.2.4. „C” részleg

A „C” részleg munkavállalói minta nagysága 21, míg a vezetői minta nagysága 1. Kettő nem szignifikáns különbséget fedeztünk fel a munkavállalóknál. Ők a passzív kifogásokkal történő menedzsmentet is csökkentenék a többi részleggel ellentétben.

20. táblázat: „C” részleg munkavállalói kérdőív eredménye részlegenként (N=21)

Dimenziók	Átlag (jelenlegi)	Átlag (ideális)	t – érték	p – érték	Elvárt változás iránya
Idealizált befolyás (tulajdonság)	3,26	3,60	4,56	0,00	+
Idealizált befolyás (viselkedés)	3,21	3,62	3,80	0,00	+
Lelkesítő motiválás	3,12	3,69	7,89	0,00	+
Szellemi ösztönzés	3,24	3,64	5,64	0,00	+
Személyre szabott megfontolás	3,17	3,57	5,69	0,00	+
Feltételes jutalmazás	3,17	3,60	5,45	0,00	+
Kifogásokkal történő menedzsment (aktív)	2,90	3,19	2,77	0,01	+
Kifogásokkal történő menedzsment (passzív)	1,48	1,26	0,60	0,13	-
Laissez-faire	0,50	0,14	1,50	0,15	-

Forrás: saját szerkesztés

A 20. táblázatban megfigyelhetjük, hogy a lelkesítő motiválás vezetési stílus rendelkezik a legnagyobb eltéréssel, (eltérés: 0,57). Ezt a stílust a vezetők inspiráló hozzáállása és motiváló képessége jellemez, amely hatékonyan növeli a munkavállalók teljesítményét.

A feltételes jutalmazás stílus eltérése is kiemelkedő a többihez képest (eltérés: 0,43). Ez a stílus a jutalmazás és ösztönzés fontosságát hangsúlyozza, amely fontos a kívánt eredmények eléréséhez.

Az idealizált befolyás viselkedés, szellemi ösztönzés és személyre szabott megfontolás tekintetében is figyelhetünk meg különbségeket (eltérés: 0,40). A dimenziók használatát növelnék vezetőiknél.

Negyedikként a laissez-faire dimenziója helyezkedik el (eltérés: 0,36), ahol a munkavállalók csökkentenék ennek használatát. Ezen felül a kifogásokkal történő menedzsment (passzív) dimenzióját is csökkentenék 0,22-vel.

Ötödik és hatodik helyen az idealizált befolyás (tulajdonság) (eltérés: 0,33) és a kifogásokkal történő menedzsment (aktív) (eltérés: 0,29) állnak.

21. táblázat: „C” részleg vezetői kérdőív eredménye dimenzióként (N=1)

Dimenziók	Átlag (jelenlegi)	Átlag (ideális)	Elvárt változás iránya
Idealizált befolyás (tulajdonság)	4,00	3,50	-
Idealizált befolyás (viselkedés)	4,00	4,00	=
Lelkesítő motiválás	4,00	4,00	=
Szellemi ösztönzés	3,00	3,50	+
Személyre szabott megfontolás	4,00	4,00	=
Feltételes jutalmazás	4,00	4,00	=
Kifogásokkal történő menedzsment (aktív)	3,00	3,00	=
Kifogásokkal történő menedzsment (passzív)	1,50	2,50	+
Laissez-faire	0,00	0,00	=

Forrás: saját szerkesztés

A vezetők a 21. táblázatban látható eredmények alapján a kifogásokkal történő menedzsment (passzív) (eltérés: 1,00) alkalmazását és a szellemi ösztönzés (eltérés: 0,50) dimenzióját növelné, míg az idealizált befolyás (tulajdonság) használatát csökkentené (eltérés: 0,50). A többi dimenzióval a vezetők meg vannak elégedve, a jelenlegi helyzet megfelel az elvárt helyzettel.

A 22. táblázatban láthatjuk, hogy a vezető a laissez-faire-t növelné, viszont a munkavállalók nem. A részlegükre rossz hatással lenne a laissez-faire növelése, mivel monoton és kulcsfontosságú feladatot látnak el a munkavállalók.

22. táblázat: **Mennyire felel meg a vezető a vele szembeni elvárásoknak jelenleg a „C” részlegen?**

	Ideális (munkavállalók)	Jelenlegi (vezetők)	Eltérés (abszolút érték)
Transzformációs vezetési stílus	3,62	3,80	0,18
Tranzakciós vezetési stílus	3,39	3,50	0,11
Laissez-faire vezetési stílus	0,70	0,75	0,05

Forrás: saját szerkesztés

A 23. táblázatban a laissez-faire vezetési stíluson kívül nagyjából tisztában van az elvárásokkal a vezető. A többi stílust a vezető felülértékelte, viszont a változás irányát megfelelően határozta meg.

23. táblázat: **Tisztában van-e a vezető az ideális állapottal a „C” részlegen?**

	Ideális (munkavállalók)	Ideális (vezetők)	Eltérés (abszolút érték)
Transzformációs vezetési stílus	3,62	3,80	0,18
Tranzakciós vezetési stílus	3,39	3,50	0,11
Laissez-faire vezetési stílus	0,70	1,25	0,55

Forrás: saját szerkesztés

A 24. táblázat mutatja, hogy jelenleg csak a laissez-faire vezetési stílust értékelték túl a munkavállalók, a többit alulértékelték. A vezetők ezen a részlegen kevés időt szánnak a csoportok személyes vezetésével, hiszen rengeteg olyan feladatot látnak el, amihez nagy szakmai tudás szükséges, ezáltal a kommunikáció a vezetők és a beosztottak között nem a legideálisabb.

24. táblázat: **Jelenleg milyen a vezető megítélése az „C” részlegen?**

	Jelenlegi (munkavállalók)	Jelenlegi (vezetők)	Eltérés (abszolút érték)
Transzformációs vezetési stílus	3,20	3,80	0,60
Tranzakciós vezetési stílus	3,04	3,50	0,46
Laissez-faire vezetési stílus	0,99	0,75	0,24

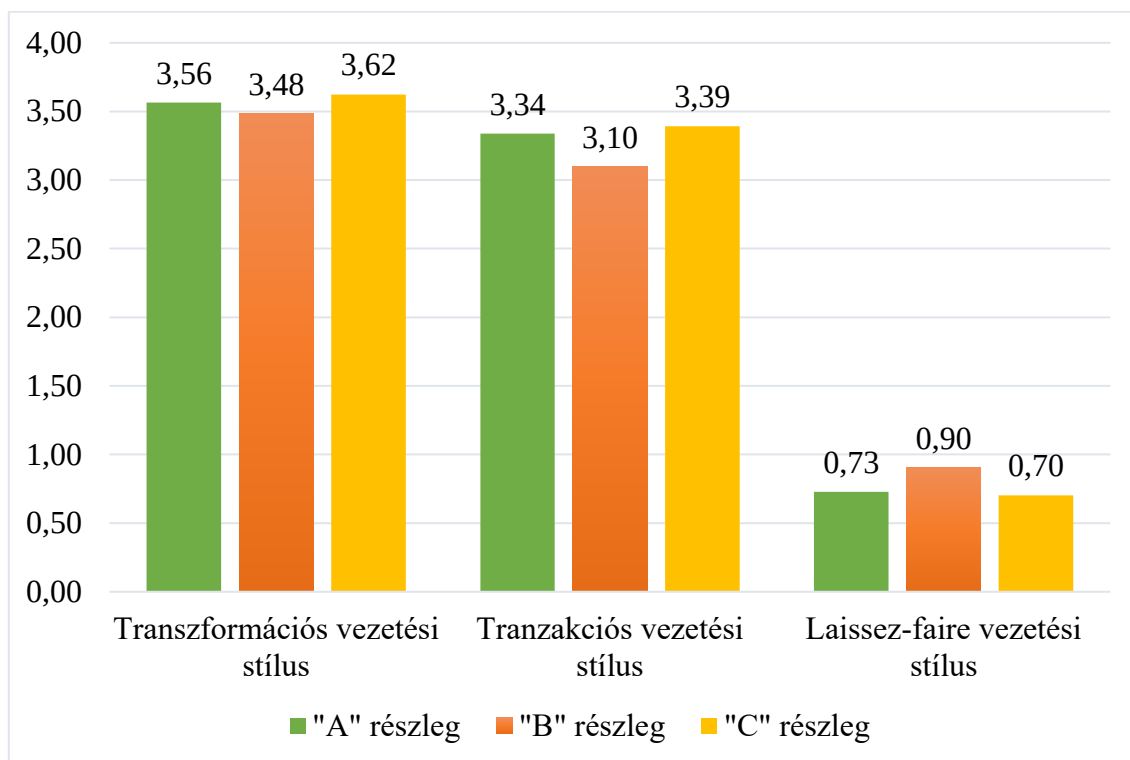
Forrás: saját szerkesztés

A 13. ábrán a részlegenkénti munkavállalói vezetési stíluselvárásokat láthatjuk. Összességében kijelenthetjük, hogy a kiválasztott multinacionális vállalat minden kiválasztott

részlegén a transzformációs vezetési stílust részesítik előnyben, de leginkább a „C” részleg, majd az „A” részleg és végül a „B” részleg munkavállalói.

A második helyen a tranzakciós vezetési stílus áll, amit szintén a „C” részleg preferál a leginkább, majd az „A” részleg és végezetül a „B” részleg. Ennek háttérében valószínűleg a munkakörökből fakadó különbségek tehetnek.

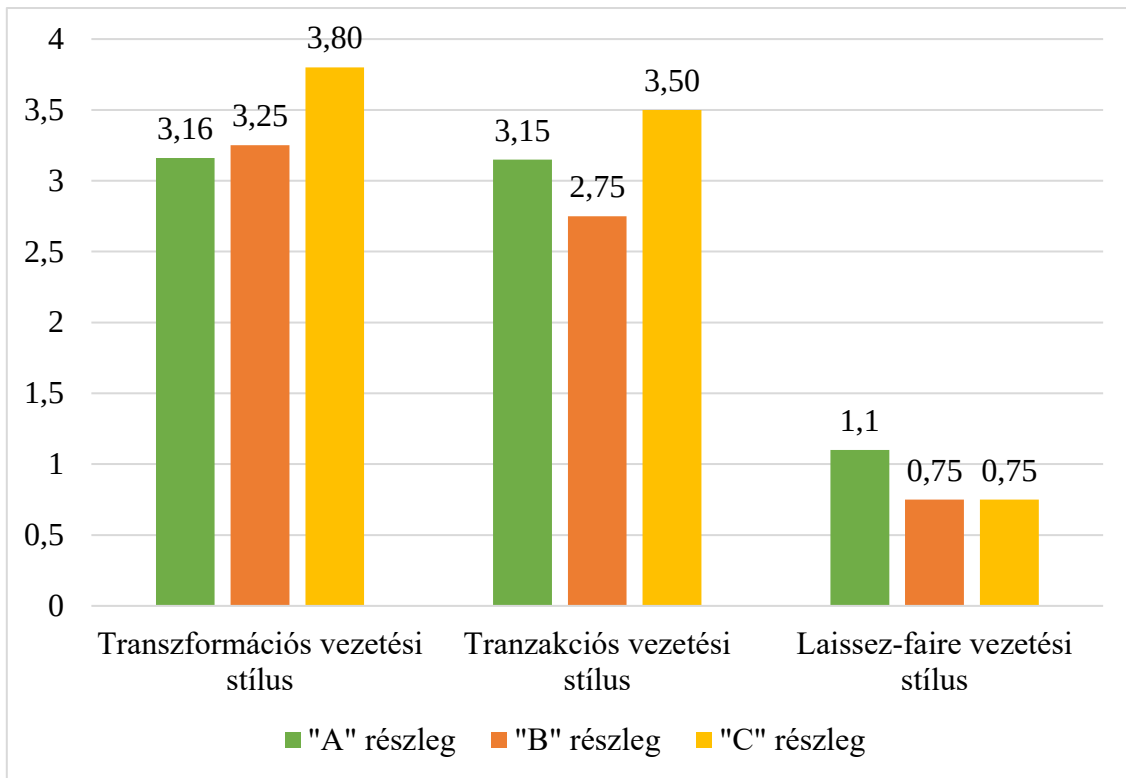
Az utolsó helyen a laissez-faire vezetési stílus kapott helyet, amit a „B” részleg preferál a leginkább, ahol a vezetők tisztában is vannak ennek mértékével. A másik két részleg munkavállalói inkább hanyagolnák a stílus használatát.



13. ábra: **Munkavállalók által elvárt vezetési stílusok aránya részlegenként**

Forrás: saját szerkesztés

A 14. ábra szemlélteti a jelenleg alkalmazott vezetési stílusokat részlegenként. Az ábrán láthatjuk, hogy a „C” vezető túlteljesíti a részlege elvárásait, ami nem feltétlenül jelenti azt, hogy ettől jobb is lesz a munkavállalóknak. A vezetőnek előnyben kell részesítenie a munkavállalók elvárásait vele szemben, hiszen kritikus munkakörről van szó. A többi részleg vezetői jelenleg alulteljesítenek a munkavállalók elvárásaihoz képest, viszont mindannyian tisztában vannak a változás szükségése mértékével.



14. ábra: Vezetők jelenlegi vezetési stílusa részlegenként

Forrás: saját szerkesztés

3.3. Félig strukturált interjúk elemzése

Az „A” részleg vezetőjével október elején a „C” részleg vezetőjével október közepén készítettem az interjúkat. A „B” részleg vezetője sajnos nem válaszolt a megkeresésemre, de mivel rengeteg munkája és elintézni valója van a vállalatnál, így a válasz hiánya érthető.

Az „A” részleg vezetőjével régebb óta tartom a kapcsolatot, hiszen a csoportom ideiglenes vezetője volt nagyjából egy évig, így sokat beszélgettünk a vezetés elméletéről is. Természetesen ismertségünk kezdete óta tudja, hogy a vezetés témaköre hozzám közel áll, így teljes mellszélességgel támogatta a kutatásom elvégzését a vállalatnál.

Az interjú során megtudtam, hogy „A” részleg vezetője 2009 óta dolgozik a cégnél, és 2013-ban lett csoportvezető, így 10 év vezetési tapasztalattal rendelkezik. Amikor csoportvezetőként dolgozott, a részlegük akkorára nőtt, hogy az embereket 4 csoportra kellett osztani, akik élén 1-1 vezető volt. A csoportvezetők közül kineveztek egy részlegvezetőt, akik kettős pozícióban volt csoport és részlegvezető is. Mikor a részlegvezető távozott a leányvállalatból, az „A” részleg jelenlegi vezetője vette át ideiglenesen a vezetést a részleg fölött, viszont neki is voltak még csoportvezetői kötelezettségei, ennek 5 éve körülbelül.

Csoportvezetői felelősségét tavaly márciusban (2022. márciusában) tudta leadni, mikor új csoportvezetőt választott helyére. Mikor azt kérdeztem tőle, hogy milyen a kapcsolat és a hangulat a vezetői csapatban azt válaszolta, hogy remek, hiszen ő választotta ki a vezetőket, vagy már nagyon régóta dolgoznak együtt így gördülékeny a munkavégzés. Számomra nagyon szimpatikus volt, hogy a csoportok érdekeit is fontosnak tartja, így csak olyan vezetőt választott, akiről tudta/látta, hogy alkalmasak lesznek a pozíció betöltésére.

Válaszaiból azt lehet leszármazni, hogy a kommunikációt nagyon fontosnak tartja. A csoportvezetők szakmai és személyes fejlődését úgy támogatja, hogy folyamatosan tartják a kapcsolatot egymással, csoportos és egyéni megbeszéléseket is tart. Ezeket a beszélgetéseket igény szerint alakítja ki. A soft-skill tréningekre közösen szoktak eljárni, hogy közösen meg tudják vitatni az ott tanultakat, nemrég vettek részt érzelmi intelligencia tréningen együtt. A vezetőknek különböző vezetői tréning portfóliók vannak, amikre lehet jelentkezni. Ezeket mindig megosztja a vezetőkkel, amikor frissítik és együtt át is beszélnek. Szakmai tréningekről azt vallja, hogy bárki arra mehet, amit jónak lát, ami szerinte előre viszi a fejlődésben.

A vezető fontosnak tartja, hogy legyen egymásra és a beosztottjaikra is idejük, ezért mindig elérhetők telefonon egymás számára és a vezetői megbeszéléseket leredukálták kettőre. Egy megbeszélést tartanak a hét elején hétindító beszélgetésként, egyet pedig a hét végén csütörtökön.

Az egyéni megbeszéléseket hetente tartják, van, akivel személyesen, van, akivel online tudja csak (telephelyi adottságok miatt), viszont akkor bekapcsolt kamerát és mikrofont kér tőlük. A részlegvezető ezeken a megbeszéléseken kívül is ad folyamatos visszajelzést a vezetők teljesítményéről személyesen vagy online formában.

A hatékonyság mérésére vonatkozó kérdésemet megfoghatatlannak vélte a részlegen, mivel különböző projektekben dolgozunk, számos eltérő kompetenciával, így nem tudna egy mérőszámot sem kiemelni a hatékonyság mérésére. A határidőket mind a munkavállalók mind a vezetők betartják. A csoportvezetők erre nagy hangsúlyt is fektetnek, így többször is kommunikálják felénk az esetleges határidőket.

A döntéshozatali folyamatokba teljes mértékben bevonja a vezetőket. Számára fontos a transzparencia és a kommunikáció, nem hisz a titkolózásban. Mivel nagy bizalmat fektet a vezetőkbe, így ők is megbíznak benne. A szervezeti felépítésben alatta elhelyezkedő 5 vezetőt, magával egyrangúnak tekinti.

Az „A” részleg vezetője csoportvezetőinél szeretné „kivezetni”, vagy legalább is minimalizálni a laissez-faire vezetési stílust, míg a transzformációs vezetési stílust preferálja a

csoportvezetőknél. Úgy látja, hogy ezek a vezetési stílusok megfelelőek a csoportok teljesítményének tekintetében.

Az „A” részleg vezetője rengeteg tapasztalattal rendelkezik és ez érződik is a vezetési stílusán. A csoportvezetők számára egy jó hangulatú családi légkört alakít ki, akik őszinték és megbíznak egymásban. Ezt a légkört a csoportvezetők sokszor kialakítják a saját csoportjaikban is. Tapasztalatból tudom megjegyezni, hogy a csoportvezetők tényleg támogatják a munkavállalókat bármiben és mindig elérhetőek számunkra.

A „C” részleg vezetője az „A” részleg vezetőjéhez képest sokkal zárkózottabb volt és válaszait röviden és tömören adta meg. A „C” részleg vezetője pénzügyi és kontrolling területről érkezett, sok évig a kontrolling terület vezetője volt. A részleg csoportvezetői szintén zárkózottak és válaszaikat rövidre fogják, emiatt se tudtam őket elérni nagy százalékban a kvantitatív kutatásommal.

A „C” részleg vezetője 2010 óta dolgozik a cégnél, akkoriban még csak beosztottként a kontrolling területen. Hat éve van vezetői pozícióban, ebből 3,5 évet a kontrolling csapat vezetésével töltött. A csapatban napi szinten együtt dolgozott a kollegáival és szorosabb is volt a kapcsolatuk szakmailag is és személyesen is.

Az interjú alanyom két és fél éve került részlegvezetői pozícióba. Összesen hat csoportvezetővel dolgozik, akikkel napi szinten tart megbeszéléseket. A személyes megbeszélések során, ahol csak ő és az adott vezető vannak, sűrűn beszélnek szakmai dolgokról is, míg az „A” részleg vezetője a szakmai megbeszéléseket csapat szinten beszéli meg és alkalmanként jön csak fel egy-egy személyes beszélgetésen. A „C” részlegvezető területének függvényében elengedhetetlen, hogy szakmai oldalról is tisztában legyen a terület egészében.

Mivel ilyen sokrétű a terület, ezért egyéni és csoport szinten is fontosnak tartja a fejlődést. Elmondása alapján a kollegák motiváltak a képzések és a fejlődés iránt. Mint vezető, ő a life-long learning-re motiválja beosztottjait, amit sikeresnek is talál. Ennek a környezetét és lehetőségeit is igyekszik megteremteni.

A vezető folyamatosan ad visszajelzést beosztottjainak, amik kétirányúak és a heti szintű beszélgetéseken erre mindig sor kerül. A kommunikációs csatornák közül leginkább a személyeset preferálja, de az e-mail-ezést és a telefonálást is preferálja.

A részlegvezető a döntéshozatali folyamatokba, amennyiben adott szakmai területre vonatkozik, abban az esetben 100%-osan bevonja az adott csoportvezetőt. Fontos kiemelni, hogy a vezető kifejezetten kedveli a konfliktusokat, mivel azt vallja, hogy a csapat akkor is csapat, ha külön vannak.

Mivel különféle szakmai területek vannak a részlegben, így a csoportvezetők számára fontosnak tartja a laissez-faire vezetési stílus meglétét, hiszen helyettesítés esetén elengedhetetlen ennek alkalmazása. Ezen felül a transzformációs vezetési stílust véli felfedezni a csoportvezetők körében a leginkább.

Az interjúalanyokban közös, hogy a csoportvezetőket fejlődésre motiválják és rendszeresen kommunikálnak egymással. Az „A” részleg esetében egy szorosabb és összetartóbb csapatot véltem felfedezni, ahol megbíznak egymásban és őszinték. A „C” vezető ezt nem hangsúlyozta, ott inkább szakmai kapcsolatot részesítenek előnyben.

Az interjúkból következtethetünk, hogy a csoportvezetők tisztában vannak a leginkább alkalmazott vezetési stílusukkal.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az eredmények bemutatása után a kutatási kérdéseim értékelését fogom taglalni, majd a fontosabb megállapításokat is ismertetem és azokra javaslatokat is állapítok meg. Lezárásképpen a kutatás korlátozó tényezőit és a jövőbeli lehetőségeket fogom bemutatni.

4.1. Kutatási kérdések értékelése

Célkitűzéseim között szerepelt a vezetőkkel szembeni stíluselvárások feltérképezése, amit az eredmények és azok értékelése című fejezetben részletesen kifejtettem. Összességében a kutatás bizonyította, hogy a leginkább preferált vezetési stílus a vállalatnál az a transzformációs vezetési stílus. Második helyen a tranzakciós vezetési stílus szerepel. A legkevésbé preferált pedig a laissez-faire vezetési stílus.

További célkitűzésem az, hogy a vezetők hogyan változtathatnák meg a stílusukat, hogy a munkavállalók elvárásainak jobban megfeleljenek. A fontosabb megállapítások és javaslatok című alfejezetben ezekre fogalmazok meg javaslatokat. Ezeken felül célom, hogy a kutatási javaslataim a vizsgált vállalat képzési portfóliójába belekerüljön. Az utóbbi célt 2024-ben fogom előterjeszteni a vállalat számára.

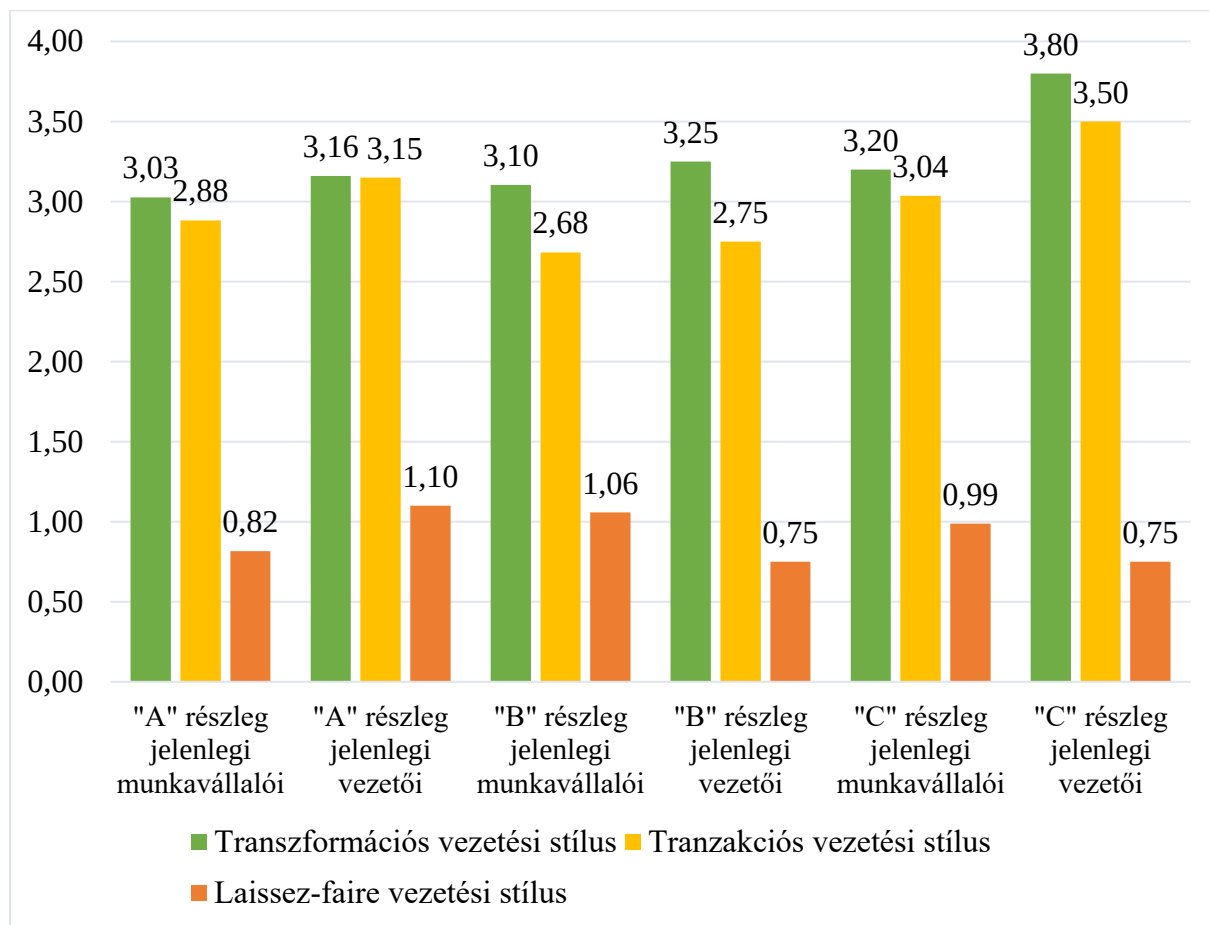
Kutatásom során a kutatási kérdésként feltett kérdésekre is választ kaptam.

K1: Mi az a vezetési stílus, amit a munkavállalók elvárnak vezetőiktől?

Összességében kimutatható, hogy a munkavállalók és a vezetők a transzformációs vezetési stílust részesítik előnyben, majd a tranzakciós vezetési stílust. Legkevésbé a laissez-faire vezetési stílust preferálják, amin csökkenteni is szeretnék, „A” és „C” részleg esetében a vezetők 0-ra szeretnék redukálni ennek a stílusnak a használatát ideális esetben. Nem hiába, a vállalat komplex vezetőképzéssel rendelkezik, ahol a vezetők tudatában vannak mind az elméleti mind a gyakorlati háttérrel a vezetésnek, illetve részlegvezetőjük segítségével tematikus képzéseken is részt vehetnek. Kutatásommal a csoportvezetők, akik részt vettek a vizsgálataimban, tudatosabban fognak tudni részt venni ezeken a képzéseken. Vállalati szinten nagyjából egyeznek az elképzelések a vezetői stílusokra vonatkozóan, viszont részlegenként lebontva ez változik, amit a 13. ábra szemléltet.

K2: Mi a vezetők stílusának jelenlegi megítélése a munkavállalók szemszögéből?

A munkavállalók vezetési stílus megítélésénél megfigyelhető, hogy mind vállalati szinten, mind részlegenként alacsonyabb értéket mutat, mint a vezetők önértékelése. A vezetők jelenleg leginkább a transzformációs vezetési stílust alkalmazzák és a laissez-faire vezetési stílust a legkevésbé. Az „A” részleg vezetőinél megfigyelhetjük, hogy a transzformációs és tranzakciós stílus alkalmazásának a mértékei közel állnak egymáshoz, míg a munkavállalók megítélése alapján ezek az értékek távolabb helyezkednek el egymástól. A „B” és „C” részleg esetében a munkavállalók magasabb alkalmazási szintet állapítottak meg a laissez-faire vezetési stílusra. Ennek oka, hogy a munkavállalók általában nagyobb szintű passzivitást érzelnek a vezetőiktől, mint maguk a vezetők. A 15. ábra szemlélteti a vezetési stílusok jelenlegi megítélését részlegenként.



15. ábra: Vezetési stílusok jelenlegi megítélése részlegenként

Forrás: saját szerkesztés

K3: Mekkora az eltérés az ideális vezetési stílus alkalmazásában a vezetők és munkavállalók elképzelései között?

A vezetők és a munkavállalók ideális értékei között megfigyelhető, hogy a vezetők tisztában vannak a kívánt eltérés irányával. Ezzel ellentétben a változás mértékével nincsenek, hiszen vannak olyan részlegek, ahol lényegesen többet szeretnék az adott stílust alkalmazni, míg a munkavállalóknak elegendő lenne egy alacsonyabb szint. Például az „A” részleg esetében a vezetők a tranzakciós vezetési stílust 3,70-re szeretnék növelni, míg a munkavállalók számára az ideális csupán 3,34. Ez azt jelenti, hogy a vezetők ~~inkább~~ majdnem mindig alkalmaznák ezt a stílust, míg a munkavállalóknak elegendő lenne gyakrabban alkalmazni. A „B” részleg esetében a változás mértéke alacsony eltéréssel megegyezik.

4.2. Fontosabb megállapítások, javaslatok

Az „A” részleg vezetőinek a javaslatom az, hogy keressenek olyan képzéseket, amik a transzformációs vezetési stílus és a tranzakciós vezetési stílus alkalmazását segítik elő. Ilyenek lehetnek például a kommunikációs és konfliktuskezelési tréningek, projektmenedzsment képzések vagy konkrét célzott tréningek ebben a témában. Továbbá a coaching-al és mentoring-al személyre szabott tanácsokat kaphat az adott vezető, akik segítik az erősségek és gyengeségek felismerését egyéni szinten.

A „B” részleg vezetőinek az „A” részlegnek javasolt képzéseken kívül javaslok az időgazdálkodás tréninget és a teljesítményértékelés használatát a részlegen belül. Továbbá figyelembe véve a nemi arányokat a részlegen, az ennek megfelelő tranzakciós vezetési stílust kialakítani a csoportokon belül. Például a nőknek több visszajelzésre és elismerésre vagy büntetésre van szüksége, mint a férfi munkavállalóknak.

Végezetül a „C” részleg vezetőjének azt javaslok, hogy szánjon időt a csoport felé irányuló kommunikációra is, hogy beosztottjai jobban megismerjék őt, annak érdekében, hogy a jelenlegi megítélés közötti rések szűkítésére kerüljenek. Ezen felül a „C” részleg vezetőjének a laissez-faire stílus gyakori használatát kerülni ajánlott.

Fontos figyelembe venni a generációk elvárásait is, hiszen a Z generáció rohamosan növekvő és bővülő digitális kompetenciái és a life-long learning iránti vágyaik miatt más vezetési stílust várnak el. A vállalatnál ők kevésbé preferálják a laissez-faire vezetési stílust, míg az X és Y generáció nem távolodik el teljesen a stílus használatától.

Az eredmények alapján a vezetők „magasabbra” értékelik magukat, mint a beosztottak, amiből az következik, hogy a munkavállalók nem úgy ítélik meg felettesüket, mint a vezetők magukat. Annak érdekében, hogy ez a rés összeszűküljön, szükséges a nyílt és személyes kommunikáció a csoportok felé, hogy tudatosítsák a használt vezetési stílusok jellemzőit a vezetők. Nem csak a jelenlegi helyzetről szükséges kommunikálni, hanem az elvárt helyzetről is, hiszen ott is jelentős eltérések mutatkoztak meg.

Javasolom, hogy a vezetők optimalizálják a kommunikációs csatornák használatának sűrűségét (online tér vagy személyes), a kommunikáció közönségét térképezzék fel, ismerjék meg, illetve a nyitott és őszinte kommunikáció hangsúlyozása is nagy jelentőséggel bír.

A részlegvezetőkkel lefolytatott interjúk alapján megbizonyosodtam arról, hogy a csoportvezetőknek minden lehetőségük megvan a személyes és szakmai fejlődésre, amihez hatalmas támogatást is nyújtanak számukra. A vállalatnál azért van szükség a részlegvezetőkre, hogy a csoportvezetők a kutatások által kimutatott és megvizsgált gyengeségeket és eltéréseket kijavítsák. Ezen felül kulcsfontosságú szerepet kap a bizalom megléte a vezetők között. Összességében elmondhatjuk, hogy a vizsgált vállalatnál a vezetők egy összefogó és támogató közösséget alkotnak. A kutatásomban vizsgált eredményekkel a részlegvezetők is tisztában szeretnének lenni, minden ilyen jellegű kutatásnak nagyon örülnek, hiszen így tudnak előre haladni mind egyéni mind csoport szinten.

Az interjúkból megállapíthatjuk, hogy a részlegvezetők sem preferálják a laissez-faire vezetési stílus alkalmazását, ők is leginkább a transzformációs vezetési stílus felé tolódnak.

A részlegvezetőknek azt javaslom, hogy továbbá is támogassák a csoportvezetőket és a továbbiakban is tartsák meg a transzparenciát és a bizalmat egymás között. Ennek fenntartása érdekében a különböző csapatépítő rendezvényeken, illetve szakmai fórumokon, beszélgetéseken való részvétel nagyban elősegítheti ennek erősítését.

4.3. Korlátozó tényezők és jövőbeli lehetőségek

Szeretném kiemelni, hogy a kutatásom nem reprezentatív, mivel egy multinacionális vállalatban belül végeztem a kutatásomat, így azt nem is lehet általánosítani a multinacionális vállalatokra vagy minden vezetőre. A 81 munkavállalói kitöltést és a 8 vezetői kitöltést nehéz volt megszerezni, mivel a munkavállalók nagy része annyira leterhelt, vagy érdektelen, hogy az online kérdőíves felméréssel nem tudtam őket elérni. Azok a csoportok, akiktől a legtöbb választ kaptam, azoknak a vezetője is szorgalmazta a kitöltést, mivel belátták, hogy ez egy remek fejlődés számukra is. A legtöbb kitöltés ezáltal az „A” részlegről érkezett.

Lényegesnek tartom, hogy a munkavállalói elvárásokkal a vezetők tisztában legyenek, illetve a lényegesebb eltérések mértékét csökkenteni tudják.

Javaslom, hogy a vizsgált kutatást ismételjék meg a részlegek körülbelül egy év múlva, mikor a szükséges képzéseken részt vettek a vezetők, illetve a javító intézkedéseket elvégezték a részlegeken. Egy összehasonlító elemzés keretein belül meg tudják vizsgálni az adott képzések hatékonyságát.

Összességében a vállalat vezetői rétege megfelelő alapokkal rendelkezik, amit célzott képzésekkel lehet hatékony módon továbbfejleszteni.

A jövőben terveim között szerepel, hogy több multinacionális vállalatnál is végezzek kutatásokat vezetéstudományi témakörben. Ez a kutatás nagyszerű kiindulópont egy jövőbeli, esetlegesen a többi részlegre is kiterjedő vizsgálatra a vállalaton belül.

ÖSSZEFOGLALÁS

Kutatásom középpontjában a vezetőkkel szembeni vezetési stíluselvárások álltak egy multinacionális vállalatnál. Hazánkban egyre több és egyre nagyobb multinacionális vállalat található meg, bennük számos vezetővel és beosztottal. Ahhoz, hogy egy ilyen méretű vállalat gördülékenyen működhessen, elengedhetetlen a jól képzett, tapasztalt és alkalmas vezetői réteg, akik megfelelnek a velük szembeni elvárásoknak.

Kutatási kérdéseim központjában az állt, mi is az, amit a munkavállalók elvárnak vezetőiktől, mi a jelenlegi állapot beosztottak és vezetőik között, illetve a vezetők ideálisan járnak-e el, ezzel egybevágó-e gondolkodásmódjuk? Ezekre a kérdésekre a kutatásom során választ is kaptam.

Célkitűzéseim között a vezetési stíluselvárások feltérképezése is fontos jelentőséggel bírt, illetve, hogy a vállalat vezetőinek a vezetési stílusai szorosabban illeszkedjenek a beosztottaik elvárásaihoz.

A kutatás sikeréhez vezető utat primer kutatás segítségével tettem meg a szakirodalmi elemzést követően. A kvantitatív módszerek közül az MLQ kérdőív segítségével mértem fel a vezetői stílusokat a multinacionális vállalaton belül. A kérdőív a vizsgált vezetők stílusát elemezte, amelyeket három csoportba sorolhattunk: transzformációs, tranzakciós és laissez-faire vezetési stílusok. A kérdőívet a kiválasztott vállalat három kijelölt részlegéhez juttattam el, ahol a csoportvezetők önmagukra vonatkoztatva, míg a beosztottak a felettesüket értékelve töltötték ki a kérdőívet. A kvantitatív kutatásomat vállalati e-mail segítségével terjesztettem először a vezetők között, majd a munkavállalók körében is személyesen.

A kvalitatív módszerek közül a részlegvezetőkkel félig strukturált szakértői interjúkat folytattam le. A szakmai interjúk gazdag információforrást jelentettek a kutatásom szempontjából, lehetővé téve a csoportvezetők vezetési stílusának beazonosítását. Ennek révén nemcsak a munkavállalók és csoportvezetők nézőpontjait vizsgáltam, hanem megismerhettem a felettük lévő részlegvezetők véleményét is a csoportvezetőikről. Az interjúk az online térben kerültek lefolytatásra, amik 30-40 percesek voltak.

Legfontosabb eredményeim közé sorolhatjuk, hogy a különböző részlegeken sikerült feltérképezni a vezetési stílusok jelenlegi és ideális alkalmazásának mértékét, amit statisztikai elemzésekkel ki is értékeltem. Az eredmények azt mutatták, hogy a laissez-faire vezetési stíluson kívül szeretnék növelni a transzformációs és tranzakciós vezetési stílusok használatának mértékét. A vállalat munkavállalói leginkább a transzformációs vezetési stílust preferálják, azaz ennek az alkalmazását szeretnék javarészt. Legkevésbé a laissez-faire vezetési

stílust részesítik előnyben, vannak olyan vezetők, akik teljesen el is törölnék ennek a használatát.

Jelentős különbségeket leltem fel a vezetési stíluselvárások között. A munkavállalók vezetőkkel szembeni vezetési stíluselvárásainak ideális mértéke jelentősen magasabb, mint amit jelenleg a vezetők használnak. Javaslataim között szerepelnek a tematikus képzéseken való részvétel részlegenként a csoportvezetőknek.

A jelenlegi állapotot is megfigyeltem, ahol arra jutottam az eredmények értékelését követően, hogy a munkavállalók és a vezetők jelenleg alkalmazott vezetési stílus megítélése között különbség lelhető fel. Ezt az eltérést nyílt kommunikációval lehet csökkenteni.

Ezen felül külön figyelmet fordítottam arra, hogy megvizsgáljam, hogy az ideális értéke a munkavállalóknál és vezetőknél megegyeznek-e. Megállapítottam, hogy a vezetők minden területen tisztában vannak a változás irányával, viszont a mértékével nem. Ennek fényében fontosnak tartom, hogy kutatásomat bemutassam a cég vezetőségének és átbeszéljük a kapott eredményeket.

Kutatásom eredményei és javaslatai a vezetési stílusok alkalmazásának kívánt mértékét pontosítják a vizsgált vállalat három részlegén, ahol a vezetők stílusa szorosabban fog illeszkedni a munkavállalói elvárásokhoz. Ezáltal remélhetőleg a fluktuáció mértéke csökkenni fog a részlegeknél.

Jövőbeni terveim között szerepel megismételni a kutatást és egy összehasonlító elemzést végezni, ahol a jelenlegi kutatásom eredményességét fogom tudni megvizsgálni. Ezen felül szeretnék további multinacionális vállalatokhoz eljutni a kutatásommal, hasonló célkitűzésekkel és kutatási kérdésekkel.

SZAKIRODALMI JEGYZÉK

- Avolio, B. J. – Bass, B. M. (1995): Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*. Volume 6. Issue 2. pp. 199-218
- Bakacsi Gy. – Bokor A. (1996) *Szervezeti magatartás és vezetés*. ISBN978-963-331-313-8
- Bakacsi Gy. (2015): *A szervezeti magatartás alapjai - Alaptankönyv bachelor hallgatók számára*. Semmelweis Kiadó Budapest, 367 p. ISBN 978-963-331-313-8
- Bass, B. M. (1974): *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications (Third Ed.)*. New York: The Free Press.
- Bencsik A. – Machová R. – Juhász T – Csókás L. (2018): Vezető/leader versus etika avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 49. évf. 10-11. sz. pp. 93-104.
- Berde Cs. – Felföldi J. (2004): *Vezetési ismeretek*. Campus Kiadó, Debrecen, 102 p. ISBN: 963-8642-44-0
- Berde Cs. (2015): *A vezetés alapjai*. Debreceni Egyetem, Debrecen, ISBN 978-615-80290-2-5
- Blake R. Robert - Mouton S. Jane (1978): *The New Managerial Grid*. Guef Publishing, Houston
- Bokor A (2007): Létezik-e itthon Y-Generáció? *Vezetéstudomány*, 2. szám, pp. 2-21
- Boncz I. (2015): *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs, 283 p. ISBN 978-963-6428-25-9
- Capowski, G. (1994): Anatomy of a leader: Where are the leaders of tomorrow?. *Manage. Rev.*, 83 pp. 10–14.
- Chudasama, D. (2021): Why Do You Need a Leader Instead of a Boss to Succeed. *NOLEGEIN Journal of Leadership and Strategic Management*, Vol. 4. Issue. 1. pp. 24-29
- Deal, J. J. – Altman, D. G. – Rogelberg, S. G. (2010): Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of business and psychology* Vol. 25 pp. 191-199.
- Dobák M. – Antal Zs. (2010): *Vezetés és szervezés*. AULA Kiadó Kft, Budapest. 75 p. ISBN 978-963-969889-5
- Fayol, H. (1984): *Ipari és általános vezetés: Tervezés – szervezés – közvetlen irányítás – koordinálás – ellenőrzés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

- Ferincz A. – Szabó Zs. R. (2012): Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre. Munkaügyi Szemle 2. évf. p. 89-90.
- Fiedler, F.E. (1980): A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói. Csoportlélektan, Gondolat Könyvkiadó, Budapest, pp. 603-644
- Filep R. (2018): Vezetési stílus vizsgálata MLQ segítségével a szabolcs-szatmár-bereg megyei kisvállalkozások körében. International Journal of Engineering and Management Sciences, 3. évf. 4. sz. pp. 36–47.
- Hornycsek J. (2014): A tudományos kutatás elmélete és módszertana. Nemzeti Közszerológati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Budapest, 256 p. ISBN 978-615-5491-36-8
- Karapné B. Á. (2006): Vezetői tulajdonságok, vezetői készségek, és a vezetői hatékonyság elemzése. Szakdolgozat. Gyöngyös. p. 32
- Kotter, J. (2006): Leadership versus management: What's the difference?. J. Qual. Participation, Vol. 29. Issue 2. pp. 13–17.
- Lewin, K. – Lippitt, R. – White, R. K. (1939): Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. The Journal of social psychology. Vol. 10. Issue 2. pp. 269-299.
- Lewis, A. (1993): Leadership Styles. p. 63 ISBN 978-187-6521-87-5
- Likert, R. (1974), Egy érlelődő elmélet a szervezésről, a vezetésről és az igazgatásról. Üzempszichológia, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, pp. 101-124.
- Ludányi Á. – Pacsuta I. (2014): Vezetési ismeretek, szervezetfejlesztés. Eger, EKF Líceum.
- Mack, O. – Khare, A. – Krämer, A. – Burgartz, T. (2016): Managing in a VUCA World. Springer Books, ISBN 978-3-319-16889-0
- Mintzberg, H. (1973): The Nature of Managerial Work. New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- Mosteller, F. – Tukey, J. W. (1977): Data Analysis and Regression. Reading, Mass.: Addison-Wesley series in behavioral science: quantitative methods.
- Móré M. – Kozák A. (2011): Perspectives for integration of different generations at the workplace. Virtuális Intéz. Közép-Eur. Kut. közl. 1. évf. 2. sz. pp. 9-15
- Müller T. A. (2017): Vezetőkkel szemben támasztott elvárások és a valóság (Doktori disszertáció, BCE).
- Nemes F. – Szlávicz Á. (2011): A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 42. évf. 9. sz. pp. 2-14.

- Pierog A. – Erdei P. – Gergely Éva. (2016): A Z generáció vezetőkkel szembeni elvárásai. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1. évf. 1. sz. pp. 1-11
- Radó A. – Réthy I. (2011): Vezetési ismeretek. SALDO Kiadó, Budapest, ISBN 978 963 638 370
- Schleicher I. (1996): Vezetés a szervezetben: Áttekintés és következtetések. *Vezetéstudomány*, 27. évf. 10. sz. pp. 57-69.
- Serrat, O. (2021): The Full Range Leadership Model: Essentials and Practicum. In: *Leading Solutions*. Springer, Singapore. pp. 109-125.
- Shamas-ur-Rehman, T. (2011): Differentiating Leadership from Management: An Empirical Investigation of Leaders and Managers. *Leadership and Management in Engineering* Volume 11. Issue 4. pp. 291-345
- Sinha, D. – Sinha, S. (2020): Managing in a VUCA world: Possibilities and pitfalls. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, Volume 11. Issue 1 pp. 17-21.
- Sosik, J. J. (2006): Full range leadership: Model, research, extensions and training. *Inspiring leaders* pp. 33-66.
- Stogdill, R. M. (1974): *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Szabolcsi S. (2016): Vezetési stílusok egykor és most. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1. évf. 1. sz. pp. 1-16.
- Szabó-Szentgróti G. – Gelencsér M. – Szabó-Szentgróti E. – Berke S. (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 50. évf. 4. sz. pp. 77-88.
- Szintay I. (2003): *Vezetéstudomány*. Bibor Kiadó, Miskolc, 131 p. ISBN 963-9466-53-0
- Tannenbaum, R. – Schmidt, W. H. (1966): *Hogyan válasszuk meg vezetői módszerünket? Ember és termelékenység*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, pp. 354-365.
- Vértesy L. (2019): *Magyarország és az MNC-k: A multinacionális vállalatok hazánkban*. Budapest, Gazdaságelemző Intézet p. 48

MELLÉKLETEK

1. melléklet

MLQ kérdőív

MLQ Többfaktoros vezetői kérdőív

Jelenlegi/Ideális

Tisztelt Válaszadó!

Az MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) kitöltése segít vezetői stílusának meghatározásában. A kérdőív kitöltésekor döntse el 0-tól 4-ig terjedő skálán, hogy az egyes állítások mennyire jellemzőek Önre jelenleg, és határozza meg, hogyan kellene cselekednie ideális esetben. Ha egy feltételezés nem releváns, vagy ha nem biztos/nem tudja a választ, kérem, hagyja üresen.

Egyáltalán nem	Alkalmanként	Néha	Elég gyakran	Mindig
0	1	2	3	4

	Jelenleg	Ideális
A fontos döntések meghozatalakor elkerülöm a részvételt.		
Beszélek a számomra legfontosabb értékeimről és meggyőződéseimről.		
Több nézőpontból vizsgálódom, amikor problémákat kell megoldanom.		
Konkrétan beszélek arról, hogy ki felelős a teljesítménycélok eléréséért.		
Csak azután cselekszem, ha már valami probléma adódott.		
Lelkesen beszélek arról, hogy mit kell elérni.		
Időt fordítok a tanításra és képzésre.		
Kimutatom erős hitemet abban, hogy „ha nem romlott el, ne javítsd meg”		
A csapaterdekeket a saját érdekeim elé helyezem.		
Úgy viselkedem, hogy azzal mások tiszteletét kivívjam.		
Teljes figyelmet fordítok a hibák, panaszok és kudarcok kezelésére.		
Átgondolom a döntéseim erkölcsi és etikai következményeit.		
A figyelmemet a hibákra fordítom, hogy elérjem a követelményeket.		
Úgy vélem, egy egyén másoktól eltérő szükséglettel, képességekkel és törekvésekkel rendelkezik.		
A feladatok végrehajtásánál új nézőpontokat világítok meg.		
Halogatom a sürgető kérdésekre adott válaszomat.		

Elégedettségemet fejezem ki, amikor mások megfelelnek az elvárásaimnak.		
Magabiztosságot sugározok a célok elérésével kapcsolatban.		

2023.06.15.

2. *melléklet*

Kérdőív vezetőknek

- Melyik területen dolgozik vezetőként jelenleg?
 - „A” részleg
 - „B” részleg
 - „C” részleg
 - Egyéb
- Mi a csoport megnevezése, amit vezet? (Nyitott kérdés)
- Jelenleg hány beosztottja van? (Nyitott kérdés)
- Munkáját többségében honnan végzi?
 - Home office
 - Iroda
 - Egyéb
- Vezetőként hajlandó lenne-e a vezetési kompetenciáit fejleszteni?
 - Igen, és van is rá kapacitásom.
 - Igen, de nincs rá kapacitásom.
 - Semleges
 - Nem, nincs rá kapacitásom és nem is lesz.
 - Nem, és nem is szeretnék.
- Munkavállalói Önnel szembeni elvárásait, saját meglátása alapján mennyire teljesíti?
 - Teljes mértékben
 - Inkább igen
 - Semleges
 - Inkább nem
 - Egyáltalán nem
- Gondolja át, hogy az alábbi állítások mennyire jellemzőek Önre jelenleg és határozza meg, hogyan kellene cselekednie ideális esetben.
Mi van most? (Jelenlegi)

Minden kérdésnél az alábbi értékelő rendszer szerint kellett kitölteniük:

0 (Egyáltalán nem)	1 (Alkalmanként)	2 (Néha)	3 (Elég gyakran)	4 (Mindig)
--------------------------	------------------	----------	------------------	---------------

1. A fontos döntések meghozatalakor elkerülöm a részvételt.
2. Beszélek a számomra legfontosabb értékeimről és meggyőződéseimről.
3. Több nézőpontból vizsgálódom, amikor problémákat kell megoldanom.
4. Konkrétan beszélek arról, hogy ki felelős a teljesítménycélok eléréséért.
5. Csak azután cselekszem, ha már valami probléma adódott.
6. Lelkesen beszélek arról, hogy mit kell elérni.
7. Időt fordítok a tanításra és képzésre.
8. Kimutatom erős hitemet abban, hogy „ha nem romlott el, ne javítsd meg”.
9. A csapatérdekeket a saját érdekeim elé helyezem.
10. Úgy viselkedem, hogy azzal mások tiszteletét kivívjam.
11. Teljes figyelmet fordítok a hibák, panaszok és kudarcok kezelésére.
12. Átgondolom a döntéseim erkölcsi és etikai következményeit.
13. A figyelmemet a hibákra fordítom, hogy elérjem a követelményeket.
14. Úgy vélem, egy egyén másoktól eltérő szükségletekkel, képességekkel és törekvésekkel rendelkezik.
15. A feladatok végrehajtásánál új nézőpontokat világítok meg.
16. Halogatom a sürgető kérdésekre adott válaszomat.
17. Elégedettségemet fejezem ki, amikor mások megfelelnek az elvárásaimnak.
18. Magabiztosságot sugározok a célok elérésével kapcsolatban.

8. Mi lenne a megfelelő? (Ideális)

Minden kérdésnél az alábbi értékelő rendszer szerint kellett kitölteniük:

0 (Egyáltalán nem)	1 (Alkalmanként)	2 (Néha)	3 (Elég gyakran)	4 (Mindig)
--------------------------	------------------	----------	------------------	---------------

1. A fontos döntések meghozatalakor elkerülöm a részvételt.
2. Beszélek a számomra legfontosabb értékeimről és meggyőződéseimről.
3. Több nézőpontból vizsgálódom, amikor problémákat kell megoldanom.

4. Konkrétan beszélek arról, hogy ki felelős a teljesítménycélok eléréséért.
5. Csak azután cselekszem, ha már valami probléma adódott.
6. Lelkesen beszélek arról, hogy mit kell elérni.
7. Időt fordítok a tanításra és képzésre.
8. Kimutatom erős hitemet abban, hogy „ha nem romlott el, ne javítsd meg”.
9. A csapatérdekeket a saját érdekeim elé helyezem.
10. Úgy viselkedem, hogy azzal mások tiszteletét kivívjam.
11. Teljes figyelmet fordítok a hibák, panaszok és kudarcok kezelésére.
12. Átgondolom a döntéseim erkölcsi és etikai következményeit.
13. A figyelmemet a hibákra fordítom, hogy elérjem a követelményeket.
14. Úgy vélem, egy egyén másoktól eltérő szükségletekkel, képességekkel és törekvésekkel rendelkezik.
15. A feladatok végrehajtásánál új nézőpontokat világítok meg.
16. Halogatom a sürgető kérdésekre adott válaszomat.
17. Elégedettségemet fejezem ki, amikor mások megfelelnek az elvárásaimnak.
18. Magabiztosságot sugározok a célok elérésével kapcsolatban.

Demográfiai adatok

9. Neme
 - a) Nő
 - b) Férfi
 - c) Egyéb
10. Életkor
 - a) 59-68
 - b) 43-58
 - c) 27-42
 - d) 18-26
11. Legmagasabb iskolai végzettség
 - a) Kevesebb, mint 8 osztály
 - b) Általános iskola 8 osztály
 - c) Szakiskolai végzettség
 - d) Gimnázium/Középiskola (érettségi)
 - e) Felsőfokú szakképesítés
 - f) Egyetem/Főiskola

12. Jelenleg folytatja-e tanulmányait felsőfokon? (Pl.: Egyetemi képzés, Felnőttoktatási szakképzés stb.)

- a) Igen
- b) Nem

2023.06.15.

3. melléklet

Kérdőív munkavállalóknak

Kedves Kitöltő!

Bánszki Fruzsina Flóra vagyok a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar harmadéves gazdálkodási és menedzsment szakos hallgatója és a DT-ITS GDE/CQM csoportjában Quality & Process Manager.

Az alábbi kérdőív kitöltésével nagyban hozzájárul a szakdolgozatomhoz, amiben a vezetőkkel szembeni elvárásokat és a vezetői stílusokat vizsgálom multinacionális vállalatoknál.

A kérdőív kitöltése teljesen anonim és önkéntes, a benne megadott adatokat harmadik fél részére nem továbbítom.

1. Melyik területen dolgozik jelenleg?
 - a) „A” részleg
 - b) „B” részleg
 - c) „C” részleg
 - d) Egyéb
2. Mi a csoportja pontos megnevezése? (Nyitott kérdés)
3. Munkáját többségében honnan végzi?
 - a) Home office
 - b) Iroda
 - c) Egyéb
4. A munkavégzés helyszínét és annak gyakoriságát közvetlen vezetője megszabja? (Pl.: A közvetlen vezetőm kötelezi, hogy adott napokon bent tartózkodjak az irodában.)
 - a) Igen
 - b) Nem
5. Az Ön meglátása szerint a közvetlen vezetője megfelel-e az Ön elvárásainak? (Tulajdonság, kompetencia, attitűd stb.)
 - a) Teljes mértékben

b) Inkább igen

c) Semleges

d) Inkább nem

e) Egyáltalán nem

6. Gondolja át, hogy az alábbi állítások mennyire jellemzőek KÖZVETLEN VEZETŐJÉRE jelenleg és határozza meg, hogyan kellene cselekednie ideális esetben.

Mi van most? (Jelenlegi)

Minden kérdésnél az alábbi értékelő rendszer szerint kellett kitölteniük:

0 (Egyáltalán nem)	1 (Alkalmanként)	2 (Néha)	3 (Elég gyakran)	4 (Mindig)
--------------------------	------------------	----------	------------------	---------------

1. A fontos döntések meghozatalakor elkerüli a részvételt.
2. Beszél a számára legfontosabb értékeiről és meggyőződéseiről.
3. Több nézőpontból vizsgálódik, amikor problémákat kell megoldania.
4. Konkrétan beszél arról, hogy ki felelős a teljesítménycélok eléréséért.
5. Csak azután cselekszik, ha már valami probléma adódott.
6. Lelkesen beszél arról, hogy mit kell elérni.
7. Időt fordít a tanításra és képzésre.
8. Kimutatja erős hitemet abban, hogy „ha nem romlott el, ne javítsd meg”.
9. A csapaterdekeket a saját érdekei elé helyezi.
10. Úgy viselkedik, hogy azzal mások tiszteletét kívívja.
11. Teljes figyelmet fordít a hibák, panaszok és kudarcok kezelésére.
12. Átgondolja a döntései erkölcsi és etikai következményeit.
13. A figyelmét a hibákra fordítja, hogy elérje a követelményeket.
14. Úgy véli, egy egyén másoktól eltérő szükségletekkel, képességekkel és törekvésekkel rendelkezik.
15. A feladatok végrehajtásánál új nézőpontokat világít meg.
16. Halogatja a sürgető kérdésekre adott válaszát.
17. Elégedettségét fejezi ki, amikor mások megfelelnek az elvárásainak.
18. Magabiztosságot sugároz a célok elérésével kapcsolatban.

1. Mi lenne a megfelelő? (Ideális)

Minden kérdésnél az alábbi értékelő rendszer szerint kellett kitölteniük:

0 (Egyáltalán nem)	1 (Alkalmanként)	2 (Néha)	3 (Elég gyakran)	4 (Mindig)
--------------------------	------------------	----------	------------------	---------------

1. A fontos döntések meghozatalakor elkerüli a részvételt.
2. Beszél a számára legfontosabb értékeiről és meggyőződéseiről.
3. Több nézőpontból vizsgálódik, amikor problémákat kell megoldania.
4. Konkrétan beszél arról, hogy ki felelős a teljesítménycélok eléréséért.
5. Csak azután cselekszik, ha már valami probléma adódott.
6. Lelkesen beszél arról, hogy mit kell elérni.
7. Időt fordít a tanításra és képzésre.
8. Kimutatja erős hitemet abban, hogy „ha nem romlott el, ne javítsd meg”.
9. A csapaterdekeket a saját érdekei elé helyezi.
10. Úgy viselkedik, hogy azzal mások tiszteletét kívívja.
11. Teljes figyelmet fordít a hibák, panaszok és kudarcok kezelésére.
12. Átgondolja a döntései erkölcsi és etikai következményeit.
13. A figyelmét a hibákra fordítja, hogy elérje a követelményeket.
14. Úgy véli, egy egyén másoktól eltérő szükségletekkel, képességekkel és törekvésekkel rendelkezik.
15. A feladatok végrehajtásánál új nézőpontokat világít meg.
16. Halogatja a sürgető kérdésekre adott válaszát.
17. Elégedettségét fejezi ki, amikor mások megfelelnek az elvárásainak.
18. Magabiztosságot sugároz a célok elérésével kapcsolatban.

Demográfiai adatok

9. Neme

- d) Nő
- e) Férfi
- f) Egyéb

10. Életkor

- e) 59-68
- f) 43-58
- g) 27-42
- h) 18-26

11. Legmagasabb iskolai végzettség

- g) Kevesebb, mint 8 osztály
- h) Általános iskola 8 osztály
- i) Szakiskolai végzettség
- j) Gimnázium/Középiskola (érettségi)
- k) Felsőfokú szakképesítés
- l) Egyetem/Főiskola

12. Jelenleg folytatja-e tanulmányait felsőfokon? (Pl.: Egyetemi képzés, Felnőttoktatási szakképzés stb.)

- c) Igen
- d) Nem

2023.06.15.

4. melléklet

Szakmai interjú vázlata részlegvezetőknek

1. Mióta dolgozik a cégnél?
2. Mióta dolgozik vezető pozícióban?
3. Mióta vezeti az adott részleget?
4. Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?
5. Mennyire és hogyan támogatja a csoportvezetőit személyes és szakmai fejlődését?
6. Szokott-e folyamatos visszajelzést adni a csoportvezetők teljesítményéről? Ha igen, hogyan?
7. Hogyan méri a csoportvezetők hatékonyságát?
8. Milyen kommunikációs csatornákat részesít előnyben a kapcsolattartáshoz?
9. A döntéshozatali folyamatokba milyen mértékben vonja be a csoportvezetőket?

2023.09.30.