

DIPLOMADOLGOZAT

Pesti Martin

Vezetés és szervezés MSc

Gödöllő

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Szent István Campus

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Jellemző vezetői stílusok és kompetenciák Magyarországon, Svédországban és Kanadában

Belső konzulens neve, beosztása: Dr. Garamvölgyi Judit

Egyetemi adjunktus

Belső konzulens intézete: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Készítette: Pesti Martin

NT9GJF

Vezetés és szervezés Msc

Emberi erőforrás menedzsment és

szervezetfejlesztés szakirány

Levelező képzés

Gödöllő 2024

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	1
2. Célok, hipotézisek	3
2.1. Célok	3
2.2. Hipotézisek.....	3
3. Vezetépszichológia	6
3.1. Vezetépszichológia célja	6
3.2. Vezetépszichológia területei.....	6
3.3. Vezetépszichológia hatásai a teljesítményre	7
4. Vezetés	8
4.1. A régi vezetési stílusok szakirodalom alapján	8
4.2. Új vezetési stílusok	11
4.3. A vezetési stílusok létjogosultsága, célszerű használata	14
4.4. Vezetői kompetenciák	16
5. A kutatás célja, módszerei.....	22
5.1. A kutatás módszerei	23
5.2. A kérdőív szemléltetése	23
6. Saját kutatás.....	26
6.1. Kérdőív demográfiája, alapadatok	27
6.2. Kérdőív elemzése, konzekvenciák.....	32
6.3. Összehasonlító elemzés.....	60
6.4. Interjúk elemzése	62
6.5. Kutatási eredmények alapján hipotézisek vizsgálata, célok értékelése	69
7. Konzekvenciák, következtetések, javaslatok	76
8. Összefoglaló	78
9. Irodalomjegyzék.....	80
9.1. Szakirodalom.....	80
10. Ábrajegyzék.....	81
11. Mellékletek	83
11.1. Kérdőív	83
11.2. Mélyinterjú kérdések.....	91
12. Függelék	92

1. Bevezetés

A vezetés kezdetektől fogva jelen van az életünkben, ennek ellenére egy fiatal tudományágról beszélhetünk. Tekintettel arra, hogy rengeteg tényező van az egyenletben és a csapat összetételének sokszínűsége is nagyban befolyásolja a vezetési eszköz megválasztását, nem jelenthetjük ki, hogy tipikusan, melyik vezetési módszer az örökérvényű és legjobb. A helyes vezetői stílus megválasztásához elengedhetetlen a beosztottak viselkedésmintájának megfigyelése, megállapítása.

Klein Sándor szerint nem az a fontos, hogy egy vezető milyenek látja saját magát, hanem milyenek látja a csoport tagjait, akiket befolyásolni, vezetni szeretne (Klein 2005). A vezetés célja, hogy egy adott csoport a lehető leghamarabb és leghatékonyabban elérje a kitűzött célt, oly módon, hogy a csapat tagjai is elégedettek legyenek. Mérettől függetlenül minden csoportnak szüksége van vezetőre, akinek feladata, hogy a közösség, csapat együttműködve a csapat tagjainak képességét maximalizálva elérjék a közös célt.

Napjainkban egyre több fórumon olvashatunk a világban zajló változásokról. A változások a vezetés területén is egyre jobban előtérbe kerülnek. Több, mint egy évszázada kutatják a vezetés alapjait, határozzák meg a vezetői stílusokat. Nincs konkrét vezetői stílus, melyet mindenkinek javasolnának. Az emberiségnek mindenféle vezetői stílusra szüksége van ahhoz, hogy megfelelően tudják a szembejövő problémákat, akadályokat kezelni. Előfordul, hogy egy adott problémát a különböző vezetési stílusok kombinációjával lehet tökéletesen megoldani.

Közös érdekünk, hogy vezetőink rendelkezzenek megfelelő, tanult ismeretekkel, módszerekkel egy csapat vezetését illetően. Ha a vezetésről tanultakat ki-ki a saját területén sikeresen alkalmazza, talán úrrá lehetünk a jelenünket és jövőnket veszélyeztető fluktuáción, stresszes munkakörnyezeten és hatékonyabbá tehetjük a munkafolyamatokat.

Ahhoz, hogy például egy gazdasági szereplő, sportcsapat, város, de sorolhatnám tovább jól működjön, elengedhetetlen egy jó vezető. Mitől lesz egy vezető jó, valamint az emberek milyen vezetőképpel rendelkeznek?

Mindig is érdekelt, hogy egy közösség mitől válik, sikeressé legyen szó sportcsapatról vagy gazdasági szereplőről. Egy cégen belül bizonyos szervezeteknél miért hatékonyabb a munkavégzés? Témaválasztásomat is ezen aktualitás indokolja.

Dolgozatomban arra keresem a választ a vezetési stílusok bemutatásán keresztül, hogy különböző kultúrájú emberek milyen vezetési stílust helyeznek előtérbe, saját munkaterületükön, milyen vezetőkkel dolgoznak együtt és az alkalmazott vezetési stílus mennyire eredményes.

A témám kiválasztásánál szempont volt, hogy ne csak önmagában a vezetési stílusokat vizsgáljam, hanem országunkat a rá jellemző vezetési szemlélet, stílus alapján összevegyem hazánknál gazdaságilag előrébb járó, fejlettebb országokkal az ott élők nyilatkozata alapján, hogy milyen vezetési stílus, kompetencia a jellemző. Három ország tekintetében (Magyarország, Svédország, Kanada) szeretném levonni a megfelelő konzekvenciákat azzal kapcsolatban, hogy van-e összefüggés a vezetői ismereteket elsajátított vezetők és a munkavállalói elégedettség között.

A modern korban rengeteg kutatás és szakirodalom született azzal kapcsolatban, hogy milyen a jó vezető. Kutatásom során Daniel Goleman megfogalmazását találtam örök érvényűnek, mely szerint a vezetés nem uralkodás, hanem az emberek meggyőzésének művészete, hogy egy közös cél elérésének érdekében dolgozzanak (Goleman, Boyatzis, McKee 2002).

2. Célok, hipotézisek

2.1. Célok

- Cél 1:
A vezetői stílusok bemutatása szakirodalom alapján, kiegészítve vezetői kompetenciák bemutatásával.
- Cél 2:
Megállapítani, hogy a vizsgált országokra, melyik vezetési stílus jellemző, illetve milyen mértékben használják az új vezetési stílusokat.
- Cél 3:
Megállapítani országonként, hogy a vezetők milyen mértékben rendelkeznek az adott kompetenciával.
- Cél 4:
Megállapítani, hogy fontos-e a beosztottak és a vezetők számára, hogy egy vezető vezetést tanuljon és mennyire jellemző az adott országra, hogy képzik a vezetőket.
- Cél 5:
Megállapítani, hogy melyik országban, melyik vezetési stílust preferálják, mennyire elégedettek a jelenlegi vezetési stílussal.
- Cél 6:
Célom megállapítani, hogy az általam felállított hipotézisek helytállóak vagy sem.

2.2. Hipotézisek

- Hipotézis 1:
Mind a kanadai és svéd környezetben magasabb lesz a vezetési technikákat tanultak aránya és ezáltal a vezetői kompetenciák terén hatékonyabbak lesznek azon vezetők, akik tanultak vezetést, ezekre kapott eredményektől függetlenül minden nemzet tagjai fontosnak tartják, hogy egy vezető tanuljon vezetési technikákat.
A hipotézisem három részből áll, melynek első fele azon a feltételezésen alapul, amit a történelmi múltra vezettem vissza. Tekintettel arra, hogy a rendszerváltás előtt Magyarországon egypártrendszerrel működő szocialista állam volt, amiben a gazdasági életet központi elképzelések alapján centralizálva irányították, míg a két említett országban szabad volt a gazdasági verseny. Míg hazánkban egy irányvonal létezett, addig a kutatásban szereplő másik két nemzetnél szabadon áramolhatott az információ és a tudás. Habár 35 évvel vagyunk a rendszerváltás után a hozadéka máig érződhet.

Napjainkban sok vezető abból az időből származik, valamint berögződéseik valamelyest átítatódta az őket követő generációba. Úgy vélem most járhatunk fordulóponton, fiatalok lépnek a vezetők helyébe, akik már az új irányzatot képviselik. Hipotézisem második részében, melyben a kompetenciákat említem, arra alapozom, hogy a vezetést tanult vezetők szakmai szemmel tudják nézni az embereket, viselkedésüket. Ezáltal felismernek egy élethelyzetet. Össze tudják vetni a tanultakkal és szakszerű megoldást tudnak alkalmazni. Például van két alkalmazott, az egyik szorgalmas, a másik nem csinál szinte semmit. A vezető a szorgos munkavállalót még jobban megterheli, aki kikészül vagy esetleg elmegy, a másikat bünteti. Így egy produktív és egy in produktív dolgozóból lesz két in produktív. Amennyiben a vezető tanulta a vezetést, akkor pozitív támogatást ad a leterhelt dolgozónak és a gyengébben teljesítő, motiválatlan dolgozót beszélgetésre hívja, segít neki. Ebben az esetben két produktív dolgozója lesz a csapatnak. A hipotézis záró részét arra alapozom, hogy az emberek pozitívan állnak minden emberhez, aki egy olyan tudást szerzett meg, amivel jobba tudja tenni a munkát és a munkakörnyezetet. Én már dolgoztam mind a kétféle vezetővel. Határozottan jobb volt, az, aki tanulta a vezetést és professzionálisan alkalmazta is. Az általam tapasztalt az egyedi eset vagy egyezik mások álláspontjával, általános vélekedéssel? A dolgozatom folyamán erre is keresem a választ.

➤ Hipotézis 2:

A demokratikus vezetői stílus fog mindenhol a legnagyobb arányban szerepelni, illetve, Magyarországon lesz a legmagasabb aránya az autokratikus vezetői stílusnak, míg Svédországban a laissez-faire stílus fog a legnagyobb arányban megjelenni a vizsgált nemzetek közül. Mindezek együttese azt eredményezi majd minden vizsgált nemzet tekintetében, hogy a legkevésbé preferált vezetői stílus az autokratikus vezetés lesz. Véleményem szerint az emberek többségéhez a demokratikus vezetői stílus áll a legközelebb és ezáltal ez meg is fog mutatkozni az arányokba is. Magyarországon lesz a legmagasabb az autokratikus vezetők aránya, mely köszönhető az előzőekben említett rendszerváltás előtti időeknek, bár véleményem szerint ez nem lesz hatással hipotézisem utolsó elemére, sőt jobban kiváltja az emberekben a demokratikus stílusra jellemző jellemvonások, tulajdonságok iránti igényt és sokkal inkább elidegeníti őket az autokratikus stílustól. Svédországban lesz a legmagasabb a laissez-faire stílusú vezetők aránya Kanadával és Magyarországgal szemben. Úgy véltem felfedezni, hogy a Skandináv nemzetekre jellemző, hogy a társadalmi és kulturális normákból kifolyólag

jobban ösztönzik és engedik az egyén autonómiáját és önállóságát, ami megkönnyíti a laissez-faire vezetési stílus széles körben történő használatát. Svédországban már az oktatási rendszer is kiemeli az önálló döntéshozatal fontosságát, a bizalmi kapcsolatok kialakítását, mely szemlélet felnőttként is jellemző lehet a munka világára. Hipotézisem záró eleme szerint a beosztottak kevésbé preferálják az autokratikus vezetési stílust. Magamból, a környezetemből, az emberi természetből kiindulva állapítottam meg a hipotézis ezen részét. Az emberek többsége nem szereti, ha csak okoskodásként szól bele a vezető a munkába, hogy éreztesse ki a főnök, de mondandója a teljesítményre hatással nincs. A vezető vezessen ne főnökösködjön! Legyen határozott, de ne uralkodjon!

➤ Hipotézis 3:

Egy vezetési technikát tanult és alkalmazó vezető csökkentheti a fluktuációt.

Hasonló elv alapján gondoltam, mint a fentebb említett első hipotézisnél. Profi vezető kompetenciáinak révén tudja, mi kell a megfelelő munkahely teremtéshez. Felismeri a dolgozóknak az esetleges munkahely váltási szándékát, s ennek köszönhetően még a végleges döntés megszületése előtt tudja formálni olyan szinten a munkakörnyezetet, folyamatokat, hogy az az alkalmazottaknak megfelelő legyen.

➤ Hipotézis 4:

A demokratikus stílusú vezetők jobbak a kompetenciák terén, különösen az írásbeli és szóbeli kompetenciák terén jeleskednek.

Ezt abból feltételezem, hogy a demokratikus vezető többet foglalkozik a csapattal, több időt tölt velük aktív szereplőként és ezáltal az ő valamennyi kompetenciája is fejlődik. A csoportmunka során többet kommunikál csapattagjaival, feletteseivel. A szakmai képességei véleményem szerint magasabb színvonalúak. Gondolok itt a kompetenciáknál említett szakmai tudásra, problémamegoldásra, szóbeli és írásbeli kommunikációra. Ezt azért feltételezem, mert aki jellemzően a csapattal együtt dolgozik vezetőként, annak óhatatlanul fejlődik és edződik a kommunikációs képessége. A sok és gyors információ csere kapcsán bővül a szakmai tudása. Azonban mivel nyitott az új ötletekre és többféle lehetőséggel szembesül, javul a problémamegoldási képessége is.

3. Vezetépszichológia

A szakembereket már hosszú ideje foglalkoztatja az a kérdés, hogy vezetőnek születni kell vagy pedig a vezetés különböző tanulási módszerekkel elsajátítható, s ezáltal sikeres vezetővé válhat. Az elmúlt évtizedekben a pszichológiai tudomány hatalmas fejlődésen ment keresztül. Az emberek már egyre elfogadóbbak ezzel a tudománnyal kapcsolatban, de még mindig nem mindenki tud azonosulni vele. Sokak még fenntartással fordulnak a pszichológia és a pszichológusok felé. Évtizedeken át csak lelki gondok kezelésekor került előtérbe ez a terület. Napjainkban már különböző képzésekbe is beépítik, sportban, politikában, gazdasági világunkban és az élet számos területén egyre nagyobb teret hódít. Többek között a munka területén is. Mára már egyre több helyen alkalmazzák vezetők kiválasztásakor, szervezeti kultúrák vizsgálatakor, illetve a munkavállalók elégedettségének mérésekor ezen tudományág adta lehetőségeket. Rendkívül gyorsan fejlődő világunkban egyre nagyobb elsőbbséget élvez a pszichológia, s azon belül többek között a vezetés pszichológia. Ez az ágazat jórészt azért került előtérbe, mert az emberi erőforrás a szervezet egyik legfontosabb erőforrása. Az embereket irányító személynek fontos szerepe van a vállalat, csapat élén, ő az, aki meghatározza egy munkaközösség sikeres működését, a termelés hatékonyságát. (Kunos és Lakatos 2008).

3.1. Vezetépszichológia célja

A munkakörnyezet hatékonyságának növelése, a munkavállalók munkahelyi elégedettségük növelése, az egyéni és csapat célok, jellemvonások figyelembevételével, egységesítésével (Day és Antonakis 2011).

3.2. Vezetépszichológia területei

A vezetés pszichológia többek között foglalkozik a szervezeti magatartással, vizsgálja a viselkedés elemeit és mindezeket befolyásoló tényezőket. Elemzi továbbá a szervezeti és szociális munkakörnyezetet. Megállapítja ezen tényezők szervezetre gyakorolt hatásait. A munkakörnyezet humán elemeit magát a dolgozót az emberi képességei és személyes érdeklődése, valamint motivációi és alkalmassága tekintetében kutatja. A vezetőkkel kapcsolatban a kompetencia területeit méri fel. A vezetővé válás modellje alapján nézi, hogy a vezető hogyan kezeli a stresszhelyzeteket, milyen humán erőforrás menedzselést folytat le. (Messick és Kramer 2005).

3.3. Vezetépszichológia hatásai a teljesítményre

Napjainkban egyre nagyobb teret hódít a különböző vezetési stílusok alkalmazása, melyek nem csak a munkakörnyezeti hangulatot befolyásolják, hanem egyidejűleg a teljesítményt is. Számos pszichológiai kutatásban kimutatták, hogy a patronáló, emberi oldalt is figyelembe vevő vezetői magatartás, mint például a demokratikus vezetői stílus növeli a dolgozók elégedettségét és javítja a teljesítménymutatóikat. Ellenben az autokratikus vezetési stílus, amely során például kizárólag a vezető hoz döntést, nem kéri ki a dolgozók véleményét, illetve a laissez-faire vezetési stílus, mely során szinte kivonja magát a vezető a csoportmunkából negatív hatással lehetnek a szervezet működési mechanikájára, illetve a teljesítményére. A vezetőknek folyamatosan figyelniük kell, hogy az adott vezetési stílus alkalmazásával milyen irányban indul el a teljesítmény, hogyan változik a dolgozók hozzáállása a munkához, társaikhoz és annak alapján, amennyiben szükséges változtatni kell rajta. (Haslam, Reicher és Platow 2010)

A vezetési stílusokat elemezhetjük több szempont alapján. Pszichológiai elemzése rávilágít arra, hogy a vezetőnek nem csak az a feladata, hogy a munkaprogramokat, feladatokat, a dolgozókat irányítsa, hanem figyelembe kell vennie a mögötte rejlő emberi erőforrást is, s biztosítani számára a megfelelő munkakörnyezetet (Dajka 2023). A tökéletes működéshez folyamatosan változnunk és változtatnunk kell a pillanatnyi helyzethez alkalmazkodva. Folyamatosan fejleszteniük kell az emberi kapcsolatok kezelésében rejlő képességeiket, hogy produktívak, motiválóak legyenek minden körülmény között (Bakacsi 2004).

Ahhoz, hogy kimagaslóan tudják kezelni a vezetők a különböző emberi tényezőket, pszichológiai ismereteik bővítésére is szükség van. Egy vezető attól lesz még jobb, ha nem csak észszerűen vezet, hanem érzelmeivel is dolgozik és az egyre jobban beépíti a mindennapokba. Az emberi értékeket és kiegyensúlyozottságot előtérbe helyező vezetés javíthatja mind a munkavállalók jólétét, mind a szervezet teljesítményét. Egy egészséges, jól élhető munkakörnyezet kialakítására kell törekedni, mely a fizikai és pszichológiai életünket támogatja (Csepeli 2005).

4. Vezetés

A vezetés egy olyan irányítási forma, amely másokat befolyásol azon okból kifolyólag, hogy egy adott problémára, teendőre, munkára közös megoldás szülessen, továbbá nem kizárólag a vezető sajátos stílusából fakad, hanem abból, hogy a vezető képessége a stílusa mellett mennyire azonosul a szituációval (Fiedler 1967). Bill George szerint egy eredeti és hiteles vezető egy közös cél köré gyűjti össze az embereket és emellett fel is hatalmazza őket, hogy merjék vállalni a vezetői szerepet és ezáltal értéket teremtvén minden érdekelt számára (George 2003). A vezetés során fontos, hogy tudatosuljanak a szerepek és a csapat tagjai elfogadják a hierarchikus különbségeket továbbá, hogy elfogadják azt a tényt: a vezető egy magasabb szintet képvisel egy adott szervezet felépítésében (Csepeli 2005). A vezető szemszögéből fontos, hogy megismerje a csapata egyéni tulajdonságait és ezeket figyelembe véve a lehető legjobb teljesítményt kihozza belőlük (Templar 2005). Lényeges megemlíteni, hogy egy vezető implementálja a megszerzett vezetői tudását a gyakorlatba és a beosztottakkal közösen gondolják ki a végrehajtás, kivitelezés mikéntjét és ezen folyamat során a csapata erősségeit kiaknázza, gyengeségeit ellensúlyozza, illetve a választott, meghatározott feladatok által akár fejlessze is (Blanchard, Zigarmi 1998). Egy jó vezető a helyzet felismerését követően nem csupán utasít, hanem felel a csapataért, mely abban is megmutatkozik, hogy támogatja őket és azáltal, hogy kiáll értük védelmezi is őket. Ezen tényezők megléte azt eredményezi, hogy a csapat együttműködőbb és együtt a vezetővel teljesítik a kihívásokat (Simek 2017). Egy adott környezetben bevált és jólműködő vezetői stílus és annak módszerei, más környezetben nem feltétlen alkalmazható és ér el ugyanolyan eredményt, ezáltal a vezetői stílust alakítani kell a környezethez (Csath 2008).

4.1. A régi vezetési stílusok szakirodalom alapján

Az 1930-as évek végén Kurt Lewin amerikai-német szociálpszichológus és kollégái egy gyerekeken végzett kísérlet alapján azt vizsgálták, hogy a különböző vezetési stílusok miként hatnak a csoport munkájára, eredményeire és moráljára. Lewin a kísérlet során három vezetési irányzatot alkalmazott, melyek az autokratikus, demokratikus és végül a laissez-faire féle egymástól jól elkülönülő stílusok voltak (Csepeli 2005).

4.1.1. Autokratikus

Az autokratikus vezetői stílus egy tekintély elven alapuló vezetési módszer. A vezető minden fontosabb irányelvet meghatároz, a döntéseket maga hozza meg és nagytöbbségében az apróbb döntésekben is szerepet vállal. A munkafolyamat minden lépésére hatással van, minden

mozzanat fölött teljes kontrollt gyakorol. A munkakörnyezetre többnyire a rugalmatlanság jellemző, a vezető jelöli ki a munkamenetet, a kivitelezés és a tevékenység egyes lépéseit, melyet előtte nem konzultál a beosztottakkal, illetve egyáltalán nem vonja be őket a folyamatot érintő lényegi döntésekbe. Magas a szigor és fegyelem a csoport életében. Az autokratikus típusú vezető többnyire utasításokat, parancsokat ad, majd elvárja, hogy gyorsan és hiba nélkül végre is hajtsák azokat. Annyi információval látja el a csapatot amennyi belátása szerint a feladat ellátásához szükséges, ezáltal a további lépések bizonytalanok. Bírálatban és dicséretben jellemzően önkényes és szubjektív (Benedek 1999).

4.1.2. Demokratikus

A demokratikus vezetési stílus az érzelmi intelligencia alapjaira épül, melyek a csapatmunka, együttműködés, konfliktuskezelés és befolyásolás. Ezen jegyek együttese felerősíti egy jó demokratikus vezető képességeit. A demokratikus stílusú vezetőre jellemző, hogy bevonja a beosztottakat a döntéshozatalba, sokszor a döntéshozatal előkészületeibe és nem csak tanácsadói szerepben, hanem az adott téma vagy probléma megvitatása után a csoport hozza meg a döntést. A demokratikus vezetők általában jó kommunikációs képességgel rendelkeznek és ez egyet jelent azzal, hogy az emberek meghallgatásában is jók. Az érzelmi intelligencia hasznossága akkor domborodik ki legjobban a jelen vezetési stílusnál, ha a csoport tagjai sokszínűek (Goleman 2004). A vezető többnyire döntési alternatívákat is kínál a csoport számára. A vezető egyenrangú félként tekint a csoport tagjaira, rendszeresen együttműködik velük, motiválja és segíti a csapatot a munka során. Az autokratikus vezetővel ellentétben a demokratikus vezető jellemzően kér, mint utasít. Döntési lehetőséget biztosít az alkalmazottaknak, azzal kapcsolatban, hogy a feladatokat milyen módon megosztva, valamint kikkel végezzék a munkát. A munka véleményezése során a bírálat, illetve dicséret objektív szempontok szerint történik a vezető által (Benedek 1999). A demokratikus vezető nem csupán együtt dolgozik a csapattal, hanem képessé is teszi a csapat tagjait, hogy együtt valósítsák meg a célkitűzéseket. (McChrystal, Eggers és Mangone 2018).

4.1.3. Laissez-faire

A „laissez-faire” szó egy francia kifejezés, melyet Vincent de Gournay francia közgazdásznak tulajdonítanak, melyet gazdasági értelemben használt és azóta is a gazdasági liberalizmust szimbolizáló kifejezés. Franciául úgy szólt, hogy laissez-faire les hommes, laissez-passer les marchandises, melynek mondanivalója, hogy hagyják szabadon az embereket, hogy legjobb tudásuk szerint végezzék a feladatot, illetve az áruk szabad áramlásának fontosságát emeli ki.

A kis kitekintés után kanyarodjunk vissza a laissez-faire vezetésben betöltött szerepére. A vezetésbe Kurt Lewin ültette át a gondolatot, aminek lényegi értelme, hogy nem kell teljes mértékben beleavatkoznia a vezetőnek a munkafolyamatokba, valamint a döntésekbe, hanem hagyni kell, hogy az emberek dolgozzanak és megtörténjenek a dolgok, tehát a laissez-faire egy ráhagyó vezetői stílus. A laissez-faire stílusú vezető passzívan jelen van a csapata életében, akkor avatkozik be a munkafolyamatokba, amikor a beosztottak a segítségét, állásfoglalását kérik. Teljeskörű szabadságot biztosít az egyéneknek, valamint a csapat egészének a döntéshozatalokban, ugyanakkor ellátja információkkal, eszközökkel és anyagokkal a beosztottjait. Nem foglalkozik viták rendezésével, illetve nem vesz részt megbeszéléseken, továbbá egyáltalán nem befolyásolja a munkavállalóit a munkavégzés során, illetve a munkaszervezési folyamatban sem vesz részt. Nem dicsér, ugyanakkor nem is bírál, egyáltalán nem értékeli az egyének elvégzett munkáját. Lényegében a laissez-faire típusú vezető egy tanácsadói szerepkörnek feleltethető meg (Benedek 1999).

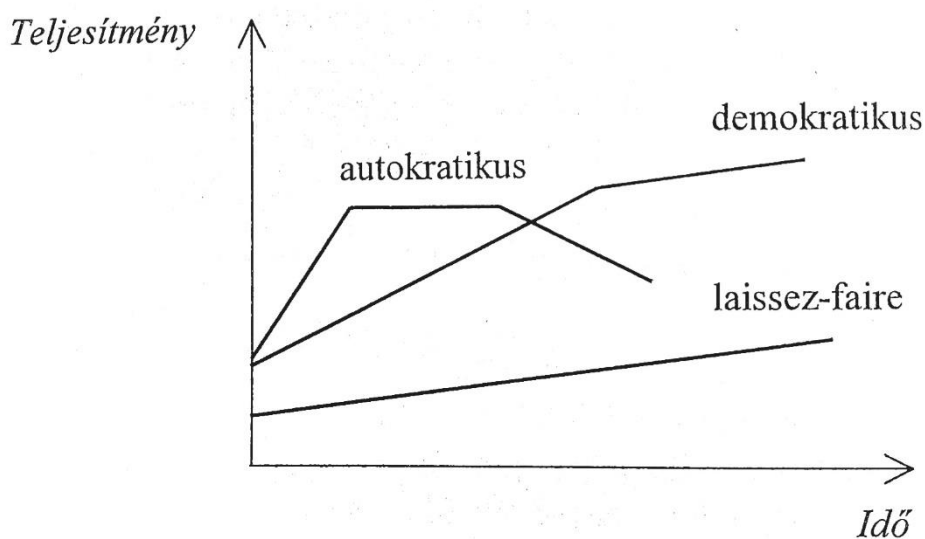
A Lewin féle kutatás eredményét összefoglalva a legkevésbé hatékony vezetői stílusnak a laissez-faire vezetői stílust bizonyult, mert a kísérletben résztvevők ezalatt tevékenykedtek a legkevésbé, tehát a rendelkezésre álló időkeret által a legkevesebb feladatot végezték el, továbbá az elvégzett munka minősége is elmaradt másik két stílus alkalmazása alatt elvégzett minőségtől. A gyerekek minimális figyelmet fordítottak a feladatra az idő nagy részében játszottak és beszélgettek, mely a munka rovására ment (Bakacsi 2004).

A demokratikus vezetői stílus alkalmazása során növekedett a gyerekek által a feladatra fordított idő aránya, az elvégzett munka minősége javult, jobban magukénak érezték a feladatot, melyet belső motivációjuk is vezérelt. Amikor a felügyelő kiment a helyiségből, megfigyelhető volt, hogy a feladat elvégzését akkor is folytatták tovább. Ezenfelül a demokratikus vezetői környezetben a gyerekek feladat végzését jellemezte a kreativitás, azonkívül jellemző volt, hogy csapatként dolgoztak együtt és nem egyénenként végezték a feladatot, és ezt hosszabb távon is fenn tudták tartani (Bakacsi 2004).

Az autokratikus vezetői stílus alatt működő csoport tagjai a legmagasabb százalékban töltötték a rendelkezésükre álló időt munkavégzéssel, feladatok megoldásával. Azonban a csapat belső morálja közel sem volt olyan pozitív, mint a demokratikus vezetés alatt, ez köszönhető a stílusra jellemző viselkedési formáknak. Ezenfelül amikor az autokratikus stílust alkalmazó vezető elhagyta a helyiséget csökkent a fegyelem és a munka is jelentősen visszaesett a laissez-faire-hez hasonló szintre (Bakacsi 2004).

Kurt Lewin és kutató társai a kísérlet eredményeképpen azon állásponton voltak, hogy a résztvevő csoporttagok körében a legkevésbé kedvelt vezetői stílus az autokratikus volt, míg a legkedveltebb a demokratikus vezetői stílus, annak ellenére, hogy az autokratikus stílus alatt volt a legjobb az eredményesség, az elégedettségi szint viszont már kevésbé volt magas (Bakacsi 2004).

A fentebb leírtak hatékonyságát jól szemlélteti Dr. Benedek István – Az intézményvezetés négy tétele című könyvében található ábra:



1. ábra Vezetési stílusok hatékonysága Forrás: (Benedek 1999)

4.2. Új vezetői stílusok

4.2.1. Coaching

A coaching, azaz fejlesztő típusú vezető egymásra épülő kapcsolatok kialakítása iránt elkötelezett, megosztja az erejét, tudását a csapatával, segítséget nyújt a csapat tagjainak, hogy a készségeiket fejleszteni tudják és a célja, hogy a lehető legjobbat kihozza a beosztottjaiból. Hisz abban, hogy a szabad független munkavégzés jobb döntések meghozatalához vezet, a csapat tagjai nagyobb elkötelezettséget éreznek a munka iránt, ami biztosítja a sikeres munkavégzést. (George és Sims 2007). Közvetett módon irányítja a csapatot, sokkal inkább az iránymutatás a jellemző, mint az utasítás. Törekszik a munkavállalókkal való jó kapcsolat kialakítására és megőrzésére. Tekintettel arra, hogy fontos számára a már fentebb említett tudásmegosztás, ezáltal inspirálja és motiválja is a csapat tagjait. A csapattal való szoros

együttműködésnek köszönhetően hamar képes azonosítani az egyén erősségeit és gyengeségeit, ami alapján a csapatkohéziót úgy tudja megalkotni, hogy a munkavégzés a lehető leghatékonyabb legyen és mindenki a tudásának megfelelő feladatot lásson el (Barrett 2013).

4.2.2. Transzformációs

A transzformációs, átalakító vezetői stílus egy rendkívül proaktív vezetői stílus. Az ilyen típusú vezető számára fontos a folyamatos fejlődés, valamint, hogy a szervezet hatékonyan működjön. Folyamatosan mentorálja, bátorítja a beosztottakat a fejlődés érdekében. Meghatározó számára, hogy a beosztottakkal közös cél víziójuk legyen. Szemléletének középpontjában az eredmények gyors elérése áll, ebből kifolyólag nagyon növekedés orientált. Gondolkodás módját kreativitás jellemzi, nyitott az új ötletekre, továbbá törekszik az innovatív megoldásokra, ebből kifolyólag ezen szemlélet mentén igyekszik ösztönzi a beosztottjait is a folyamatos megújulásra és nyitottságra. Új módszerek alkalmazásával és megoldásokkal kíván hozzájárulni a szervezet sikeréhez. A transzformációs stílusú vezetőre jellemző, hogy magas bizalommal van az alkalmazottai felé, fontos számára, hogy megnyerje az emberek szívét és elméjét is ezáltal meg is hallgatja a javaslataikat. A vezető magasabb rendű szükségletek kielégítésére törekszik és ebbe bevonja a munkavállalóit teljes egészében (Barrett 2013). A vezetői stílus alkalmazása során kölcsönös kapcsolódás jön létre a vezetők és beosztottaik között, melynek hatására a folyamat során mind a két fél fejlődik (Burns 1978).

Bernard Bass amerikai pszichológus megfogalmazás alapján egy hiteles transzformációs vezető kommunikációja megbízható és képes, hogy a saját érdekeit összehangolja mások érdekeivel, valamint hajlandóak a közjó érdekeit a saját érdekük alá rendelni (Bass 1985).

4.2.3. Affiliatív

A coaching stílushoz hasonlóan az affiliatív vezető is elkötelezett a magas fokú egymásra épülő kapcsolatok és erős érzelmi légkör kialakításában. A munka során szintén szorgalmazza, hogy a beosztottak szabadon megoszthassák ötleteiket, javaslataikat, ezáltal ösztönzi a csapat tagjait, hogy maguknak érezzék a feladatot. Fontos számára a csapaton belüli magas bizalom, valamint a jó munkahelyi légkör kialakítása és fenntartása (Barrett 2013). Számára mindig a csapat az első. A csapatharmónia előmozdítására törekednek, előfordul, hogy ideiglenesen még a munka célok fölé is rendelik a munkatársak „érzelmi” szükségleteit. Az ilyen jellegű odafigyelés, empátikus képesség – mások érzéseinek, szükségleteinek, perspektíváinak érzékelése – teszi az empátiát alapvető kompetenciává. Az affiliatív vezető empátikus képessége lehetővé teszi számára, hogy az adott személlyel való törődéssel, a szürke munkafolyamatok elvégzésének

munkamorálja növekedjen, és ezáltal hatékonyabbá váljon a munkavégzés. A vezető empatikus kompetenciájából is adódik, hogy az említett vezetési stílusra jellemző a pozitív munkahelyi környezet. Az affiliatív stílusú vezető a viták és konfliktusok kezelésénél is gyakran használja az érzelmi intelligenciáját, empatikus képességét a probléma rendezéséhez, valamint azon törekvés érdekében, hogy az ellentéteket újra egy egységgé kovácsolja össze (Goleman, Boyatzis és McKee 2002).

4.2.4. Tranzakcionális

A vezetési szemlélet kiindulópontja, hogy a beosztottnak szükségük van egy struktúrára, utasításokra és emellett egy felügyeleti rendszerre. A vezetési stílusra jellemző, hogy a vezető az eredményekre, elvárásokra, feladatokra összpontosít, melyeket világosan határoz meg, illetve eredményesség érdekében delegálja a feladatokat majd az elvégzett munka minőségének fényében elbírálja és értékeli azokat. Az elvégzett feladat minősége alapján (objektív elbírálás) jutalmazza, ugyanakkor bünteti is a beosztottjait. A döntéshozatali szint hierarchikus, a végső döntést a vezető hozza meg. Az elvárások, keretek és a megalkotott szabályok nem ösztönzik a megújulást és a kreatív gondolkodást. A munkavállaló felelősséggel tartozik a munkájáért és a vezetője el is várja, hogy vállalja is érte (Weber 1947).

4.2.5. Pacesetting

A pacesetting vezetői stílus egyfajta tempót diktáló vezetői stílus, melynek jellemzője, hogy a vezető magas követelményeket és célokat állít fel saját maga és a beosztottjai számára is. Igyekeznek olyan megközelítéseket alkalmazni, amelyek nagy mértékben növelik a saját és az általuk vezetett személyek egyén, illetve a csoport összteljesítményét. Fókuszban a munka tökéletes elvégzése szerepel, minden részletben a kiválóságra törekszik ebből adódik, hogy az ilyen jellegű vezetők motivációjának fő mozgatórugója nem a pénz vagy a díjak, hanem a megfelelési kényszer a saját maguk által felállított elvárásoknak. Magas intenzitású, sebességű munkavégzést követel a beosztottjaitól és ugyan ezt várja el saját magával szemben is. Magas mértékű teljesítményével igyekszik pozitív hatást kelteni az alkalmazottakban, hogy önmotiváltak legyenek. A vezető fókuszában a kudarcok és hibák elkerülése van, mint cél, nem pedig a sikerek elérése. Folyamatos megújulásra és fejlődésre törekszik, mely a mindennapi munkában is megjelenik. A vezető kommunikációjára a hatékonyság és érthetőség jellemző. Ugyanakkor előfordulhat, hogy a túlzott tökéleteségre való törekvés és ezen elv állandó jellegű hajszolása az alkalmazottakból azt az érzetet váltja, ki, hogy a vezető túlterheli és teljesen

kifacsarja őket. Ha az ilyen jellegű vezető nem rendelkezik az érzelmi intelligencia kompetenciáival, akkor a túlzott feladatra való összpontosítás miatt nem kerül figyelembevételre a munkát végzők szorongásának folyamatos növekedése, ami a munka minőségének romlását eredményezheti (Barrett 2013).

4.2.6. Autoritatív

Az autoritatív stílus egyfajta irányadó stílus, melynek vezetőjére jellemző, hogy jövőképet, víziót vetít a csapat elé, és kijelöli a bejárni kívánt utat. Gondolkodásmódjára a hosszútávú célok kitűzése a jellemző. A tekintélyt parancsoló vezetőre sajátossága, hogy egyértelmű iránymutatásokat határoz meg, ugyanakkor a felvázolt cél eléréséhez megadja a beosztottjainak azt a fajta szabadságot, hogy maguk válasszák meg eszközeiket, melyek a célok eléréséhez szükségesek. A vezető szorgalmazza és ösztönzi az emberek kreativitását. Fontosnak tartja, hogy a napi feladatok hozzájárulnak egy nagyobb cél eléréséhez (Goleman 2017).

4.3. A vezetési stílusok létjogosultsága, célszerű használata

Napjainkban nem elég, hogy egy csapatban, szervezetben a megfelelő szakemberek dolgozzanak, hanem elengedhetetlen, hogy olyan vezető vezesse őket, aki magas érzelmi intelligenciával rendelkezik és megfelelően választja meg, hogy az adott szituációban melyik vezetési stílus a leghatékonyabb. Megválasztásánál többféle szempontot kell figyelembe venni.

Mikor célszerű használni az adott stílusokat?

4.3.1. Az autokratikus vezetési stílus

Többnyire vészhelyzetben, egy fordulat egy új irány elindításakor a leghatékonyabb, amikor rövid idő áll rendelkezésre a helyes döntés, cselekvés végrehajtásához ezáltal magas hatásfokú eredményt képes elérni. Rövidtávon a hatékony közbeavatkozásnak köszönhetően a stressz és félelemérzet csökken, ugyanakkor hosszútávú használata stresszes munkakörnyezetet és negatív munkahelyi légkört eredményez (Northouse 1997).

4.3.2. A demokratikus vezetői stílus

Kiegyensúlyozott teljesítményt képes nyújtani hosszútávon a pozitív munkahelyi környezet megtartása mellett, azonban a döntések közös meghozatala időben és hatékonyságában hátráltathatja a munkafolyamatokat, tekintettel arra, hogy egyet nem értés esetén a szükséges döntések meghozatala sok értékes energiát és időt felemészt (Northouse 1997).

4.3.3. A Laissez-faire stílus

A vezetés akkor a leghatékonyabb, ha a csapat tagjai motiváltak és magas szakértelemmel rendelkeznek, valamint tisztába vannak a kötelezettségeikkel és az elérni kívánt céllal, mely megmutatkozik az önálló munkavégzés hatékonyságában. Ellenkező esetben történő használata (egyének szakértelmének hiánya, motivátlanság) során könnyedén káosz lehet úrra a munkahelyen, mely megmutatkozik a munka minőségében, kommunikációban, a konfliktusok számának növekedésében (Northouse 1997).

4.3.4. A coaching vezetői stílus

Használata rendkívül hasznos, amikor a munkavállalói teljesítmény növelésére, valamint a képességek fejlesztésére van szükség a pozitív légkör fenntartása mellett. Nagyon jól hasznosul, amikor a csapat demotivált és a morál is alacsony (Barrett 2013).

4.3.5. A transzformációs stílus

Főképp a változások lemenedzselésénél és új innovációk bevezetésénél a leghasznosabb, tekintettel arra, hogy javítja az egyén és csoport teljesítményét, aminek hatására növelheti a munkavállaló elköteleződését és motivációját, amikor a szervezet változásokon megy keresztül. Akkor fognak hatékonyan reagálni ezen vezetési stílusra a beosztottak, ha a vezető a kreativitás által megfogalmazott új kereteket átülteti a gyakorlatba, a vezetés közvetlen hozzájuk szól, valamint a mögöttes igényeik kielégítésére törekszik. Elégedetlenségéből a reményeik által próbál előnyt kovácsolni és elindítani a változást. Fontos megemlíteni továbbá, hogy nagyon hasznos az említett vezetési stílus, amikor pozitív munka kultúrát szeretnénk kialakítani az eredményesség növelése mellett (Barrett 2013).

4.3.6. Az affiliatív vezetés

használata szükségszerű abban az esetben, ha egy csapaton belül törés van és a munkamorál erősen negatív. Az affiliatív vezetési stílusú vezető képes a csapat kohézióját helyreállítani azáltal, hogy kapcsolatokat épít és erősít az emberek között, továbbá pozitív munkahelyi légkört teremt az egyének számára. A vezető empátiája csökkenti a munkavállalókra ható stresszt a harmónia megteremtése által. Az affiliatív stílust nem célszerű önmagában alkalmazni, ugyanis a kizárólagos dicséretre történő fókuszálás átbillenhet egy olyan irányba, amikor már károkat okoz a szervezetben, mivel a tetteknek nincsen következménye, valamint a munkavállalók nem rendelkeznek egy előre meghatározott céllal, amiért fejlődhetnek és megvalósítása motiválná őket (Barrett 2013).

4.3.7. A tranzakcionális vezetés

Azon alkalmazottak között működik a legjobban, akik tisztában vannak a rájuk bízott feladatokkal és annak fontosságával, jelentőségével, valamint a munkavégzésük hatékonyságát elősegíti, motiválja a vezető jutalmazási és büntetési rendszere. Jól használható válság helyzetben, illetve olyan műveleti szerveknél, melyek specifikus folyamatokat igényelnek: hadsereg, rendfenntartó szervezeteknél, illetve gyorsbeavatkozású elsősegély ellátást biztosító területeken. Ellenkező esetben demotiválja a csapatot mely teljesítményromláshoz vezet (Weber 1947).

4.3.8. A pacesetting vezetői stílus

Voltaképpen egy tempót diktáló vezetési stílus, amit akkor érdemes alkalmazni, ha a vezetőnek a csapata magasan képzett és rendelkeznek azon tapasztalattal és szakmai értelemmel, ami biztosítja a gyors és önálló munkavégzést. Az autokratikus stílushoz hasonlóan szintén remekül alkalmazható, ha a gyors és hatékony eredmény elérése a rövidtávú cél. A stílus hosszútávú használata rombolhatja a munkamorált, légkört és eredményességet tekintettel arra, hogy a beosztottak hamar kiéghetnek és demotiváltakká válhatnak, mert hosszútávon nem képesek tartani a vezető által diktált és elvárt tempót (Barrett 2013).

4.3.9. Az autoritatív stílus

Különösen akkor hatékony a szóban forgó stílus, ha egy vállalat megrekedt egy szinten és a vezető törekvése ebből az élethelyzetből való elmozdítás. Új jövőképre és új irány kijelölésére van szükség, azonban a hatékonyságát csökkenti, ha a vezetőnél tapasztaltabb szakértőkből áll a csapata. Figyelembe véve, hogy ezáltal a tekintélyelv, kritika nélküli elfogadásnak elve nem valósul meg (Goleman 2017).

4.4. Vezetői kompetenciák

Miért is fontos a kompetenciák meghatározása? Tekintettel arra, hogy a vállalatok és egyéb gazdasági szereplők a jó teljesítmény, valamint a profit maximalizálásában érdekeltek, ebből kifolyólag a kívánt kompetenciák meghatározása és keresése elengedhetetlen mind vezetői, mind beosztotti oldalról. A folyamatos és hatékony működés úgy tartható fenn, ha a megfelelő kompetenciákkal bíró személyek dolgoznak a megfelelő helyen. Egy vezető kompetenciái olyan viselkedési jellegzetességek, amelyek nagyban meghatározzák a vezető sikerességét az adott munkakörnyezetben. A kompetencia egy megfigyelés által megállapítható tulajdonság, mely az adott személy viselkedéséből, szokásaiból, fellépéséből és szituációkhoz való viszonyulásaiból állapítható meg. A kompetenciák azon célt szolgálják, hogy behatárolható

legyen, milyen tulajdonságok kellenek a jó teljesítményhez. Ahhoz, hogy megállapítsuk milyen kompetenciák a mérvadóak egy vállalat életében, először meg kell határoznunk, hogy a vezetőnek mire van szüksége a cél eléréséhez (Klein 2005). Általános vélekedés szerint a vezetők és beosztottjaik személyisége és kompetenciáik jelentős mértékben hatnak a munkahelyi sikerekre vagy éppen sikertelenségekre, ezért is egyre nagyobb az igény, hogy a pszichológia útján vizsgálják a vezetők és alkalmazottjaik kompetenciáit, tulajdonságait (Klein 2018).

A gazdasági szereplők menedzsmentje jellemzően teljesítménynövelés felől kiindulva határozza meg a figyelembe venni kívánt kompetenciákat, ugyanakkor egy konkrét munkakörre összpontosítva is felállíthat egy kompetenciamodellt. A kompetenciamodelleket általában a vállalat elvárásaihoz igazítják, ezáltal kerülnek meghatározásra a munkaköri leírások, valamint a HR számára azon paraméterek és emberi szakértelem, képzettségi szint, amelyek egy feladat ellátásához, illetve egy munkakör betöltéséhez szükségesek, legoptimálisabbak, valamint megjeleníti a vállalat által elvárt értékeket. Egy vállalatban belül meghatározott kompetenciák száma függ a munkaterület milyenségétől, illetve a vállalat teljes profiljától. Jellemzően egy vállalatban belüli üzletágaknál is jelentős eltérés van az elvárt kompetenciáknál, ezért előfordulhat, hogy egy vállalat több kompetenciamodellt is alkalmaz. A kompetenciákat halmazokra is bonthatjuk, melyet úgy kell értelmezni, hogy egy öt tényezőből álló kompetenciamodell, egy olyan halmaz, melynek minden munkavállalónak meg kell felelnie, ugyanakkor egy magasabb vezetői pozícióban lévő esetében jobb, ha több tényezőből áll a kompetencia modell, tekintettel arra, hogy több elvárásnak kell megfelelnie a munkából kifolyólag. Példának okáért egy középvezetőnél nagyobb jelentőséggel bír, hogy a kommunikációs képessége magas szintet képviseljen, tekintettel arra, hogy megfelelő szinten tudja képviselni és kommunikálni a vállalat érdekeit és értékeit egy tárgyalás, üzleti megbeszélés során, míg egy gépkezelő esetében ezen elvárásnak nincs relevanciája (Klein és Klein 2006).

A kompetenciát két tényező alkotja az egyik a munka hatékonyságáért felelős viselkedés, melyet nagyban meghatároz az e mögött húzódó sajátos emberi tulajdonságok összessége. Az említettekből adódik, hogy a kompetenciamodellek is jellegzetesen két részre oszthatóak, vannak a tevékenységet leíró modellek, melyek alatt azt értjük, hogy milyen lépéseket tesz az adott személy az elérni kívánt eredmény érdekében. Szemléltetésül jellemző, hogy az adott személy döntéseket hoz, motiválja a beosztottjait, meghatározza az elérni kívánt célokat, meghatározza a feladatokat, törődik az emberekkel és az üzleti partnerekkel, illetve vannak a

tulajdonságot leíró modellek, melyek főleg a tudásra, képességekre, személyiséget érintő tényezőkre reflektálnak (Klein és Klein 2006).

Ezen tulajdonságok felelősek a hatékony munkavégzésért, többek között a vezető nagy lendülettel és gyorsasággal, valamint sok energiával és odafigyeléssel végzi a munkát, gondolkodásmódjára jellemző a racionalitás, valamint a stratégiai szemlélet mód. A kompetenciákra tekinthetünk vállalati tőkeként is arra való tekintettel, hogy egyfajta „nyersanyag” szerepét tölti be. Ezen tényezők, tulajdonságok meglete nagyban hozzájárul a vállalat sikerességéhez. Egy jó vezető sikerességét meghatározza az alábbi öt vezetői tulajdonság, mely Otto Klemp kilenc tényezőből álló kompetenciamodellje foglal magába.

- IQ nevezetesen az értelmi intelligencia, mely az adott személy szellemi teljesítményét mutatja, gondolunk ezalatt stratégiai gondolkodásra, helyzetfelismerésre és ebből következő ítélőképességre
- EQ azaz érzelmi intelligencia, mely Goleman szerint egy személy, aki tudatában van a környezete által kiváltott ingereknek képes a saját és mások érzelmeinek megfigyelésére beazonosítására majd képes az érzelmeket és emberi kapcsolatokat pozitív irányba befolyásolni.
- Tudás ismereteken, illetve tapasztalásokon alapuló tájékozottság, hozzáértés. A tudás a jó döntések meghozatalához nagyban hozzájárul.
- Fejlődés, amit egy belső motiváció vált ki, hogy kielégítsük a tudásvágyunkat, mely hatására nyitottak vagyunk a változásokra és a hibákból való tanulásra egyaránt.
- Én (önismeret, önbecsülés) egyfajta jellem, képesség mely által tudatában vagyunk az erősségeinknek, gyengeségeinknek és hibáinknak

A kilenc tényezőből álló kompetenciamodell része az alábbi négy vezetői gyakorlat:

- Iránymutatás: a vezető azon teendője mely által döntéseket hoz az eredményesség érdekében, valamint delegálja a feladatokat, megszervezi a munkavégzést, vezeti a tárgyalásokat és a dolgozói teljesítményt kiértékeli.
- Befolyásolás: Olyan képesség mely által a vezető hatással van és ezáltal meggyőzi a beosztottakat, üzleti partnereket az adott irányról.
- Kezdeményezés: a jó vezető egyik ismérve, hogy előrelátó és preventív ezáltal elkerüli a negatív külső tényezőket és csökkenti a kockázatokat és veszélyhelyzeteket.

- **Kapcsolatépítés:** segíti a vezetőt azon törekvésében, hogy bizalmat és oda-vissza irányuló tiszteletet alakítson ki a beosztottjaival és a belső, illetve a külső üzleti partnereivel.

A kompetenciák hasznosulási mértéke az adott munkakör vagy feladat fajtája függvényében változhat, azonban a fentebb említettek egy jó kiindulási alapnak tekinthetők (Raven, Stephenson 2001).

A kompetenciákat sokféle aspektusból vizsgálhatjuk, azonban most elsősorban a négy alapkompenciáról teszünk említést, majd cizelláltabban a kutatást érintő vezetői kompetenciákba nyerünk bővebb betekintést.

A négy fő kompetenciája az alábbiakban nyilvánul meg:

- **Képesség:** A képesség egy olyan tudásfajta, amely az adott személyt számára lehetővé teszi az eredményes feladat ellátást, tevékenység művelését, munkavégzést. (Klein és Klein 2006).
- **Személyiség:** Az egyén viselkedés mintája, valamint azon érzelmi jellemzői, amelyek determinálják azt, hogy az egyén miképpen reagál különböző szituációkra, helyzetekre. A személyiség jelentősen befolyásolja és meghatározza alkalmazkodó képességet, emberi kapcsolatainak milyenségét, valamint a vezetői stílusát. (Klein és Klein 2006).
- **Motiváció:** A motiváció egy belső hajtóerő, amely az egyént a cél elérése irányába mozdítja és hajtja. Fakadhat belső indíttatásból, illetve külső tényezőtől is. (Klein és Klein 2006).
- **Tudás:** A tudás, mint kompetencia tényező nem más, mint megszerzett információk és szakmai tapasztalatok összessége, mely szükséges egy feladat vagy munka ellátásához. (Klein és Klein 2006).

Mielőtt egy kompetenciát átültetnénk a gyakorlatba, előtte szükséges a viselkedésformák meghatározása, leírása, mérési feltételeinek felállítása. A fenti említés miszerint, a vezetőnek mire van szüksége a cél eléréséhez kijelentés meghatározására egy nem specifikus, hanem általános kompetenciamodell elkészítése a legoptimálisabb, melynek előnye, hogy részletes kidolgozottságának és általános érvényének a révén összevethető más vállalatok eredményeivel és egy átfogóbb és jól hasznosuló képet fest az adott vezető kompetenciáiról. Klein Balázs és Klein Sándor – A szervezet lelke című könyvében ismertette az általam a kutatáshoz is

felhasznált vezetői kompetenciák mérésére, értékelésére és szemléltetésére alkalmazható négy csoportból, valamint összesen 16 tényezőre reflektáló állítás sort (Klein és Klein 2006).

Az első kompetencia csoport a vezető vezetői képességeinek megállapítását szolgálja, hogy hogyan tud bánni, illetve hogyan tud hatni az emberekre. Egy jó vezetőben fontos, hogy a hajlandóság is meglegyen az emberek irányítására ebből adódik, hogy az első kérdés a vezetés szemszögéből hivatott megállapítani, hogy az adott vezető mennyire hajlandó az emberek vezetését felvállalni. A vezetői képességekhez hozzá tartozik, hogy mennyire hajlandó megszervezni és megtervezni, ráhatással lenni az emberek munkájára. A harmadik kompetencia szempont a vezetői képességeken belül, hogy megállapítsuk, hogy a vezető mennyire tartja fontosnak a minőségi munkavégzést mind saját részéről mind az alkalmazottak oldaláról. Az egyik legjelentősebb vezetői képesség a sok közül a meggyőzés képessége, tekintettel arra, hogy egy jó vezető képes az emberek viselkedésére hatni és ezáltal átvinni az akaratát (Klein és Klein 2006).

A második kompetencia blokkban a vezetőnek a szakmai képességei állnak a főszerepben. Az említett rész a vezető szakmai tudásának megállapítását célzott megállapítani, hogy rendelkezik-e hivatásának megfelelő ismereteivel. Az adott részben a problémamegoldási képességét is vizsgáljuk, majd a kommunikációs képességét, hogy mennyire jól érthetően és tisztán kommunikál mind szóban mind írásban (Klein és Klein 2006).

A harmadik egységben a vezető vállalkozói képeségét vizsgáljuk, mely kitér az üzleti tudására, kreatív és innovatív gondolkodásmódjára, proaktív hozzáállását és cselekvésre való elszántságát igyekszünk megállapítani. A blokk utolsó kérdése a vállalkozói kvalitás megállapítását a stratégiai tervezési készsége felől vizsgálja, hogy a vezető inkább rövid vagy hosszútávú célokat határoz meg maga előtt, valamint, hogy mennyire holisztikus szemléletű (Klein és Klein 2006).

A vezetői kompetenciák negyedik és egyben utolsó szakasza a vezető személyiség vonásait, jellemzőit hivatott megállapítani, melyen belül vizsgáljuk a társas érzékét, hogy milyen szinten képes kooperatívan dolgozni a vezető a beosztottakkal, üzleti partnerekkel, valamint a rugalmasságát is behatároljuk, ami arra hivatott rávilágítani, hogy milyen szinten alkalmazkodik a szituációkhoz és váratlanul felbukkanó helyzetekhez. Szintén vizsgáljuk a vezető reziliencia képeségét, hogy mennyire dolgozik eredményesen új korlátozó faktorok, akadályok előfordulása között. Az adott részben végezetül a motivációra vonatkozó

kompetenciának milyenségét azonosítjuk be, mely betekintést enged, hogy a vezető mennyire hajlandó erőt fektetni a munkába vagy mennyire elszántan dolgozik a kívánt eredmény elérésének érdekében (Klein és Klein 2006).

5. A kutatás célja, módszerei

A kutatásom célja, hogy ráreflektáljak a különböző vezetői stílusok előnyeire és hátrányaira, valamint, hogy a különböző országokban élő emberek szemlélete között milyen eltérés van abból a szempontból, hogy milyen vezetési stílus a jellemző az adott országra, mit tartanak jó, élhető, alkalmas vezetési stílusnak. Tekintettel arra, hogy hosszútávon jelentősen befolyásolja a vállalat versenyképességét, sikerességét egy jó vezető, illetve a munkahely légkörére is nagy hatást gyakorol. A munkaerőpiac folyamatosan változik. A home office térnyerésével, illetve az új generáció eltérő elvárásokat támaszt egy adott munkakörnyezettel kapcsolatban, melyekhez a vezetési gyakorlatnak is hozzá kell idomulnia.

Fiatal koromtól kezdve megfigyeltem a különböző vezetőket, főnököket, tanítókat.

Amióta a vezetés-szervezés szakon megkezdtem tanulmányaimat a bennem megfogalmazódott gondolatok szépen lassan kezdtek egy keretet kapni és sikerült nagyon sok mindent megérteni és más szemmel nézni. Úgy vélem nem csak vezetőknek hasznos egy képzés, hanem a munkavállalóknak is, ugyanis segít meghatározni, hogy mit is várunk el a vezetőtől és látjuk, hogy egy jó vezető mit vár el tőlünk, valamint segít különbséget tenni, hogy mi a különbség vezető és főnök között. Vezetés és szervezés mesterszakon végzett tanulmányaim során számos izgalmas, érdekes aspektusból vizsgálhattam, ismerkedhettem meg a vezetői szemlélettel. Sok mindenre választ kaptam, például, hogy miért van az, hogy egy sportcsapat ugyanazzal a kerettel jobb játékra képes egy másfajta megközelítést alkalmazó edző kezei alatt, hogy egy enervált és negatív munkakörnyezet miképp tud fellendülni, amikor egy főnököt vezetőre váltanak le. Az előbb említetteket fordítva is megtapasztaltam, azonban hiányzott egy prizma, ami megtöri a fényt és rávilágít az okokra. A képzés vége felé határozott elképzeléseim vannak, hogy milyen vezetőre tudok felnézni, valamint a jövőben szeretnék vezetői pozícióba kerülni és fontosnak tartom kiemelni, hogy nem pozíciót szeretnék fogni, mint tapasztalataim szerint a főnökök, hanem vezetővé szeretnék válni, továbbá hatékonyan és pozitív munkahelyi morált fenntartva szeretnék olyan vezetővé válni, akit kedvelnek a csapat tagjai, ugyanakkor a legjobb tudásukat is nyújtják a cél elérése érdekében. A vezetési ismereteket egyre több fórumon keresztül oktatják. Számos képzésre lehet jelentkezni mind online mind személyes megjelenéssel. Ezen képzések egyre elterjedtebbek és egyre több cég él vezetőik képzésének lehetőségével.

- Mitől működik jól egy csapat?
- Hogy vélekednek az emberek: mitől lesz valaki jó vezető?
- Milyen tulajdonságokat preferálnak egy vezetőnél?

- A vezetői kompetenciák milyen arányban jelennek meg egy adott ország vezetőinél?
- Van-e összefüggés a munkaerő elvándorlás mértéke és aközött, hogy mennyire képzett egy vezető?
- Hogy érzik a dolgozók magukat a munkakörnyezetükben? /stressz, vezetővel való elégedettség.

Dolgozatomban ilyen és hasonló kérdésekre keresem a választ, és mutatom be különböző kultúrájú nemzeteken keresztül a megállapításaimat. Az összegyűjtött adatokat értékelve próbálok rávilágítani az összefüggésekre, eltérésekre.

5.1. A kutatás módszerei

A kutatási módszerek meghatározásakor elsődlegesen arról kellett döntenem, hogy milyen módszer az, ami legjobban segíti a munkámat. A kvantitatív (mennyiségi) kutatási módszer során lényeges a nagy mennyiségű széles körben lefolytatott adatgyűjtés, mert ez alapján hitelesebb választ kaphatunk a kérdéseinkre. A nagyszámú információ gyűjtés igazolni tudja a hipotéziseket, felvázolt állításokat. Fő kutatási eszköz erre a kérdőíves felmérés, melyben elégedettségi vizsgálatokat is végzek. A kvantitatív kutatás során nyert adatok alkalmasak lehetnek a hipotézisek igazolására, de nem adnak lehetőséget emberi viselkedés mélyebb megismerésére. Ezt küszöböli ki a kvalitatív (minőségi) kutatási módszer, melynek alkalmazása során a rugalmasság és a visszahatás is jellemző.

5.1.1. Az adatgyűjtés módszere

A megfelelő következtetések levonása érdekében kétféle módszerrel próbálok rávilágítani a különböző vezetési stílusok alkalmazása során felmerült kérdésekre a különböző kultúrájú nemzetek összehasonlításával. Primer adatgyűjtéssel kapott információkat elmezek és így első kézből jutok a kutatásom adataihoz. Kvalitatív adatgyűjtés mélyinterjúval. Kvantitatív adatgyűjtés kérdőívvel.

5.2. A kérdőív szemléltetése

5.2.1. A kérdőív szerkezetének, felépítésének bemutatása

A két kérdőívet egy egyszerű figyelemfelkeltő címmel indítottam. Ezután a bevezető részben bemutatkoztam, hogy ki vagyok, hol tanulok és milyen kutatómunkához kérem a kérdőív kitöltését, melyet meg is köszöntem. A végén feltüntettem a kitöltési időt

A kérdőív első részében a kitöltésre vonatkozó adatokat gyűjtöttem be (1 - 9 kérdés). A válaszadók szabad szöveges, feleletválasztós formában adták le válaszaikat.

- neme
- kora
- állampolgársága
- beszélt nyelvek
- legmagasabb iskolai végzettség
- munkatapasztalat
- beosztás
- munkavégzés fajtája

Második részben a kérdések a közvetlen felettesre vonatkoznak (10 - 20 kérdés).

Szabad szöveges, feleletválasztós, lineáris skála (egyől ötig pontozás) alapján érkeztek a válaszok.

- neme
- nemzetisége
- kora
- vezetési szintje
- milyen stílus jellemzi a vezetését
- majd pedig felmértem, hogy az adott vezetési stílusokat milyen gyakran alkalmazza

Harmadik részben a vezetői kompetenciákat jelölte a kitöltő a főnökére vonatkozólag

(21 – 36 kérdés). lineáris skálán egyől ötig pontozással adták meg a válaszukat.

- vezetői képességek
- szakmai képességek
- vállalkozói képességek
- személyiségvonások

Negyedik részben arra kerestem a választ, hogy a kitöltő számára mi az, ami nagyon fontos a közvetlen felettesével szemben (37 – 50 kérdés)

Válaszaikat feleletválasztós, lineáris skála (egyől ötig pontozás), szabad szöveges módon adhatták meg.

- Munkakörnyezete mennyire stresszes?
- Kihat-e a munkája a magánéletére?
- Tanult vezetés technikákat a vezetője?
- Mennyire fontos ez a dolgozók szemszögéből?
- Csökkentheti a fluktuációt, ha tanulta a vezető a vezetést?
- Főnökével szembeni elégedettsége bizalomra közös munka teljesítményére kérdeztem rá

Az utolsó kérdésre, pedig szabad szöveges válaszban kifejtheti, ha valamire nem tértem ki, de szeretné gondolatait megosztani gondolatait.

6. Saját kutatás

A diplomadolgozatom első szakaszában a szakirodalomban lelt tudásanyag alapján ismerttettem a vezető fogalmát és jelentőségét, valamint a jelentősebb vezetési stílusokat ezenkívül azon kompetenciákat, melyek meghatározzák egy vezető személyiségét és karakterisztikáját. Igyekeztem feltárni, hogy milyen stílus, mikor alkalmazandó, milyen előnyei, hátrányai vannak, továbbá a vezetői kompetenciák tekintetében pedig, hogy mely kompetencia, milyen erényt jelent a vezető számára.

A dolgozatom második szakaszában a célkitűzésem meghatározni, hogy az általam kiválasztott három országban, melyek Magyarország, Svédország és Kanada milyen vezetői stílusok a legmeghatározóbbak, illetve az ottani munkavállalók legyen szó beosztottról, alkalmazottról vagy különböző vezetői szintet képviselő vezetőkről, hogyan vélekednek az őket körülvevő vezetői stílusról. Milyen elvárásokkal rendelkeznek egy vezető felé, mennyire elégedettek, illetve hogyan ítélik meg a vezetői képzésen való részvétel létjogosultságát egy vezető számára, legyen szó egyetemi képzésen szerzett tudásról, vezetői tréner alkalmazásáról esetleg évente több alkalommal tartott vezetői képzésekről melyek segítik, hogy egy vezető tudatosan irányítson és felismerje az érzelmi intelligenciáján keresztül a különböző élethelyzeteket.

Kutatásomat két részre bontottam, melyben az első részben kérdőív formájában szándékoztam meghatározni a kitöltők milyen vezetési stílus előfordulását vélik felfedezni környezetükben, valamint a vezetők milyen kompetencia szintet képviselnek, illetve, hogy mely az ő öt top preferenciáik egy jó vezetőben. A második részben pedig nemzetenként egy-egy mélyinterjút készítettem. Elsők között édesanyám ismerőse révén egy bank fiókvezetővel készült az interjú. Továbbiakban egy svéd vezetővel külföldön élő magyar ismerősöm segítségével készítettem interjút. A harmadik mélyinterjú személyes barátom kanadai munkakapcsolata révén jött létre egy cég középvezetőjével. A mélyinterjú szükségességét abban látom, hogy a témát egy vezető szemszögéből is megismerhessük, hogy az adott személy mit lát jellemzőnek, mit vél jónak egy vezetőben, valamint szerettem volna mind a két oldal perspektíváján keresztül mélyebb betekintést nyerni a vezetésről alkotott képbe.

Röviden összefoglalva a két kutatási módszerem célja. Determinálni, hogy adott országra milyen vezetői stílus a jellemző, illetve milyen kompetenciákkal, tulajdonságokkal rendelkeznek a vezetők. Kvantitatív elemzési eljárás mód alapján meghatározni, hogyan

vélekednek a munkakörnyezetről a válaszadók (boldogságfaktor, elégedettség faktor vizsgálata). Igazolni esetleg megcáfolni az általam felvetett hipotézisek helyénvalóságát

6.1. Kérdőív demográfiája, alapadatok

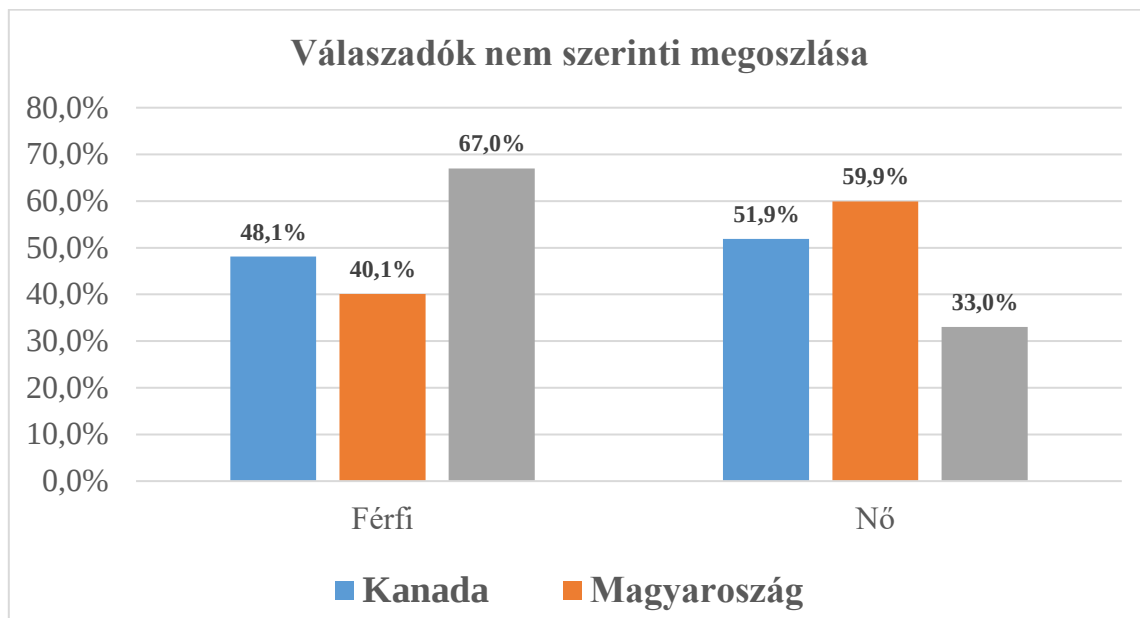
A kérdéssorok összeállítására a Google kérdőív szerkesztő funkcióját a Google űrlapot használtam. Ez a program megkönnyítette, nagyban segítette, felgyorsította a munkámat. Ezen funkció alkalmazásával számos helyre, országhatárokat átlépve eljutott a kérdőíven.

A kérdőív kérdéseit legegyszerűbben próbáltam összeállítani, hogy könnyen értelmezhető legyen. A szakmai részekre vonatkozó kérdéseket -vezetési stílusok- ki is fejtettem, hogy azok is tudjanak válaszolni, akik nem jártasok a témában. Rövid leírásokat tettem a kérdés után, hogy az adott vezetői stílusra mi a jellemző.

Napi szinten nyomon követtem a kérdőív kitöltésének pillanatnyi állását s amikor a megfelelő számú kitöltés megérkezett a tesztet lezártam és a válaszokból egy kimutatást készítettem. A dolgozatom elején már kitértem rá, hogy a három ország Magyarország, Svédország és Kanada dolgozóit, vezetőit kérdeztem meg. Magyarországról 137 Svédországból 94 Kanadából pedig 81 válasz érkezett. Az adott kérdésekre érkezett válaszokat az alapján elemeztem, hogy a kérdésre a válaszadók hány százaléka mit válaszolt és párhuzamot vontam a három ország között.

A kérdőív elején egy bevezető szöveget írtam, amelyben leírtam, hogy mi célból készült ez a kérdőív és mihez fogom felhasználni. A kérdőív 50 kérdésből tevődik össze, az elején demográfiai kérdéseket tettem föl, majd ezt követte a kutatásom céljára felhasználandó kérdések, melyek a vezetési stílusokra, kompetenciákra, válaszadó közvetlen felettesének tulajdonságaira vonatkozott, s végezetül arra tértem ki, miként érzi magát munkakörnyezetében, illetve feletteséhez való viszonyulásáról tettem fel néhány kérdést. A kérdőív utolsó kérdésére szabad szöveges válasz keretében kifejtette a válaszadó, amit még ő el szeretne mondani közvetlen felettesével kapcsolatban.

A három országban a kérdőív kitöltők között nemek szerinti megoszlása az alábbiak szerint alakult Magyarországon 40,1% férfi és 59,9% nő töltötte ki a kérdőívet, Svédországban 67% férfi és 33% nő, Kanadában 48,1% férfi és 51,9% nő.

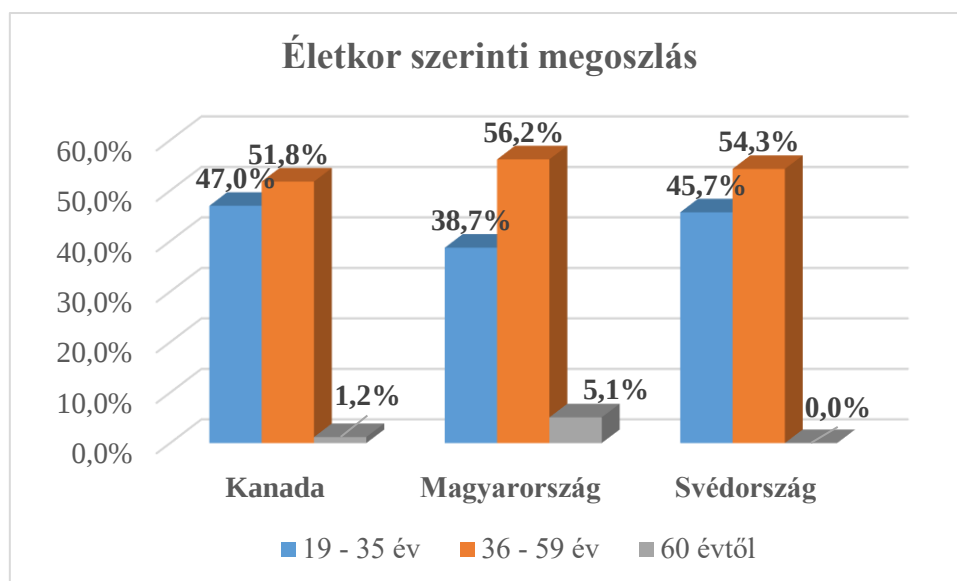


2. ábra Válaszadók nemek szerinti megoszlása

Forrás: Saját kutatás alapján (2024)

A korosztályt tekintve a 19 évestől a 71 évesig kaptam választ. Országonként a megoszlás Magyarországon a legfiatalabb kitöltő 22 éves volt a legidősebb 71, Svédországban a legfiatalabb 19 a legidősebb 55 éves, míg Kanadában a legfiatalabb 25 a legidősebb pedig 65 éves volt.

Egy grafikonon szemléltettem a három ország kikötőinek életkorát. Három korosztályban soroltam őket 18 és 35 év közöttiek 36 és 59 év közöttiek, illetve 60 vagy a fölöttiek. A kitöltők között mindhárom országban a legtöbb kitöltő a középkorosztályból volt 50% fölötti arányban majd pedig a fiatal korosztály 19 és 35 év közöttiek



3. ábra Életkor szerinti megoszlás

Forrás: Saját kutatás (2024)

A kérdőívben rákérdeztem a kitöltők állampolgárságára is arra voltam kíváncsi, hogy adott országban milyen arányban dolgoznak. Magyarországon a kitöltők 100%-a magyar állampolgárságú volt. Svédországban 83% svéd állampolgár 3,2% svéd, illetve egyéb külföldi állampolgár (kettős állampolgár), 13,8% egyéb külföldi állampolgár. Kanadában a kitöltők között 44,4% kanadai 12,3% kanadai, illetve egyéb külföldi állampolgár (kettős állampolgár) 6% egyéb kettős állampolgár 37,1% egyéb külföldi.

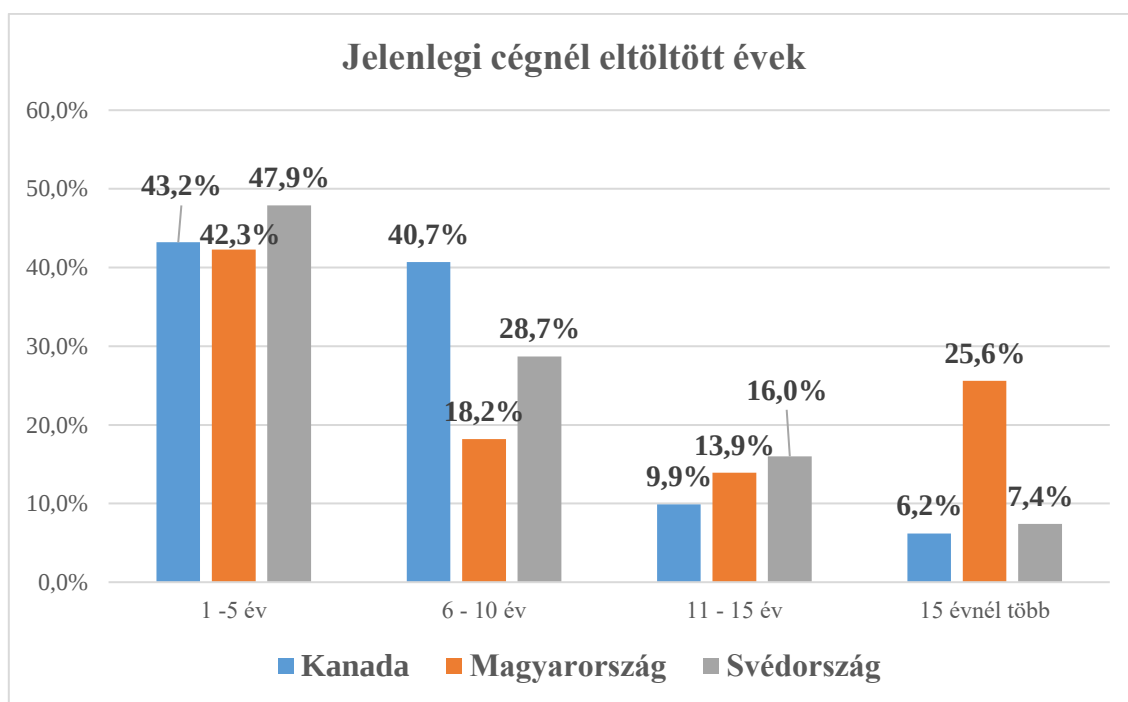
A kitöltők legmagasabb iskolai végzettsége alapján lévő besorolás szerint mindhárom országban az főiskolai (BSC) illetve az érettségi áll az első helyen

Munkatapasztalatok alapján Magyarországon a kitöltők legnagyobb része 44,5% - a 20 évnél több munkatapasztalattal rendelkezik. Svédországban a 11 és 20 év munkatapasztalattal rendelkezők töltötték ki a legtöbben. Ez az érték a kérdőívet kitöltők 33% -a. Kanadában szintén a 11 és 20 év munkatapasztalat rendelkeznek legtöbben a kérdőív kitöltők 44,4% - a.

A jelenlegi cégnél eltöltött évek vonatkozásában pedig az alábbi adatok születtek

Az alábbi ábrán jól látszik, hogy a kitöltők többségében egy és öt év között tartózkodnak a munkahelyükön. Ezen arányszám Magyarország esetében volt a legmagasabb 39,5%, majd ez a szám Svédország esetében 23, 4%, Kanada vonatkozásában pedig a legalacsonyabb 16,0%.

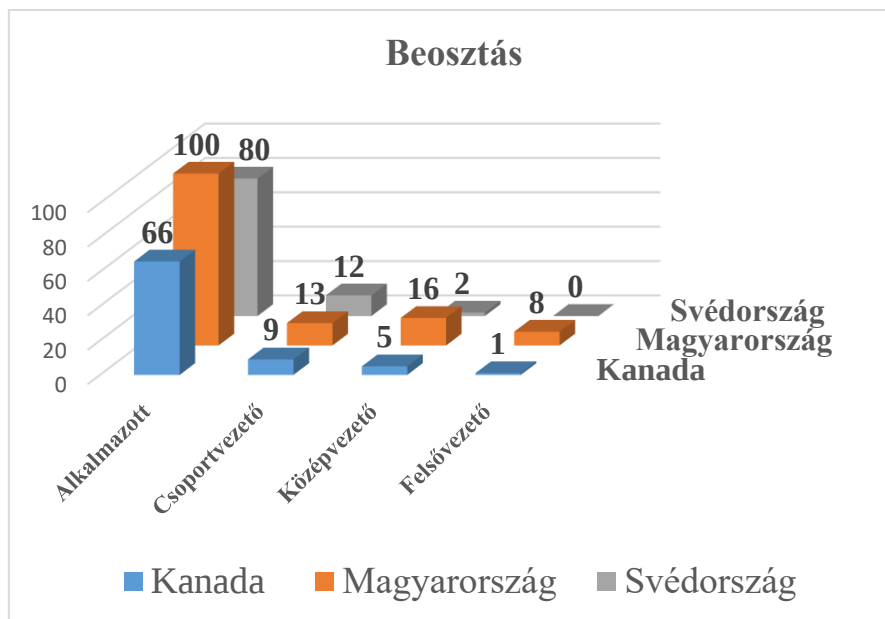
Annak ellenére, hogy Magyarországon a legelégedetlenebbek az emberek a munkakörnyezettel, mégis hazánkban dolgoznak a legtovább egy adott helyen, amit nem a lojalitást, munkahellyel való megelégedettségnek tulajdonítok, hanem sokkal inkább a még rosszabbtól való félelemnek. Az elmúlt évek során, akikkel beszélgettem, többen kommunikálták ezt, míg Svédországban élő ismerősömmel beszélgettem ezen felvetésemről, ő úgy látja, hogy Svédországban pont az ellenkezője igaz. Sokkal jobban mernek váltani az emberek, mert bíznak abban, hogy máshol is ugyanilyen jó, ha nem jobb a munkakörnyezet. Véleményem szerint ezen eredményhez köze lehet Magyarországon az országot övező pesszimizmusnak.



4. ábra Jelenlegi cégnél eltöltött évek

Forrás: Saját kutatás (2024)

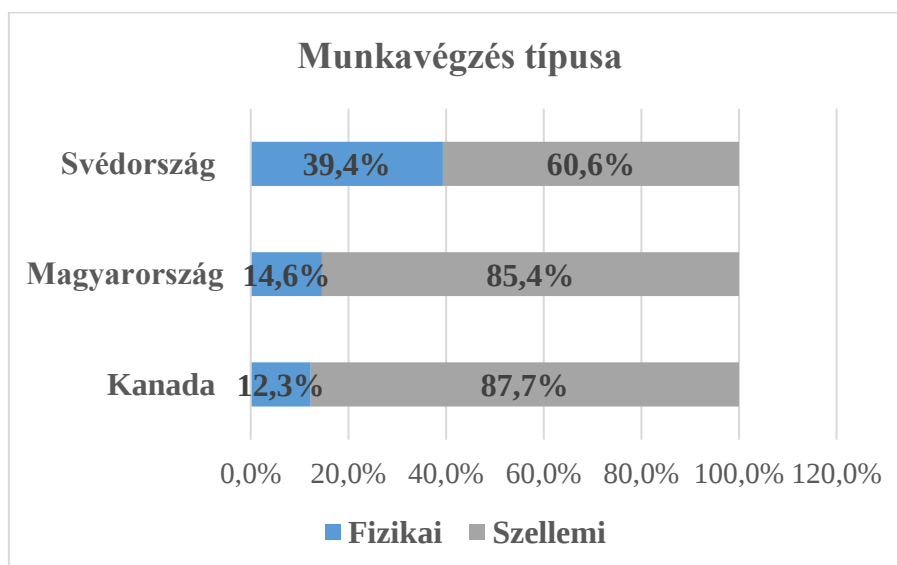
A válaszadók beosztási megoszlása hasonló mind a három országban. Legnagyobb százalékban alkalmazottak voltak, akik a kérdőívet kitöltötték majd pedig csoportvezetők, középvezetők, illetve néhány százalék felsővezető is kitöltötte



5. ábra Beosztás

Forrás: Saját kutatás (2024)

A munkavégzés típus az alábbiak szerint oszlik meg. A válaszadók többsége mindhárom országban szellemi munkás.

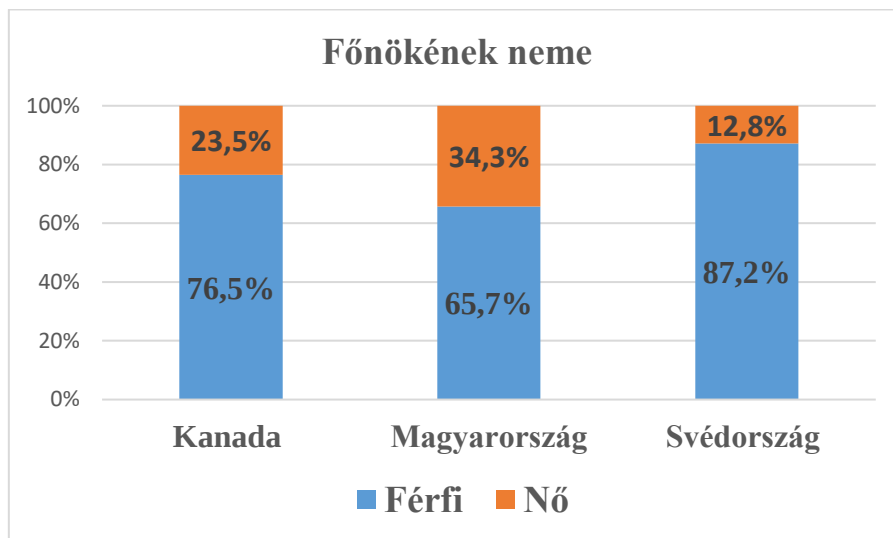


6. ábra Munkavégzés típusa

Forrás: Saját kutatás (2024)

A kérdőív kitöltők közvetlen felettesének a nemének megoszlását a következő ábrán szemléltetem. A kérdőívet kitöltők válasza alapján a férfi vezetők vannak jelentős többségben

mind a három nemzet esetében. Napjainkban Magyarországon egyre több női vezető van, melyeket az eredmények is alátámasztanak.

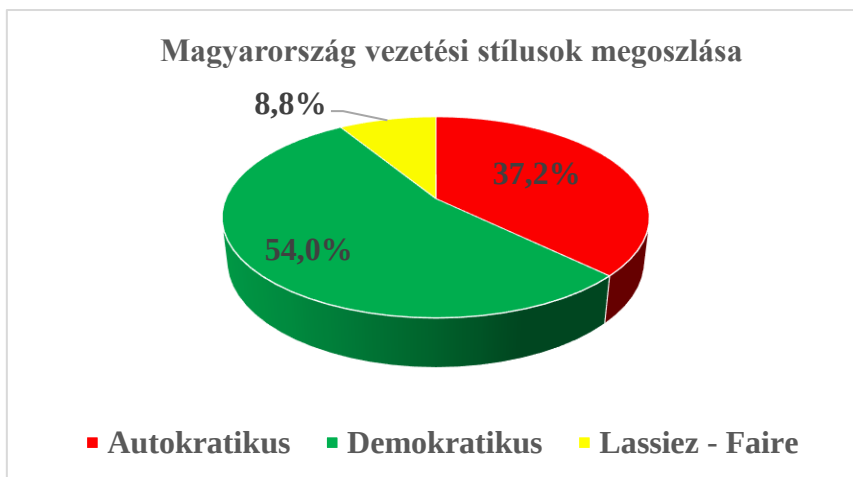


7. ábra Főnökének neme

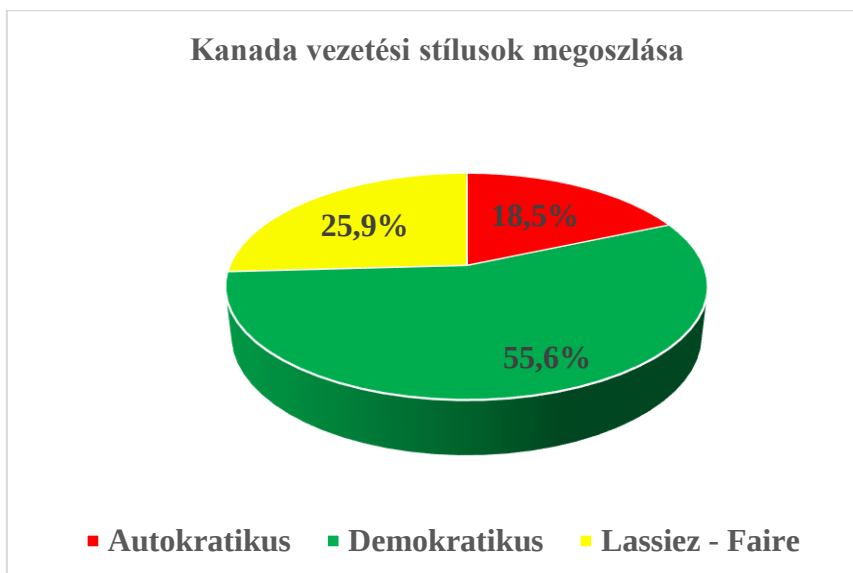
Forrás: Saját kutatás (2024)

6.2. Kérdőív elemzése, konzekvenciák

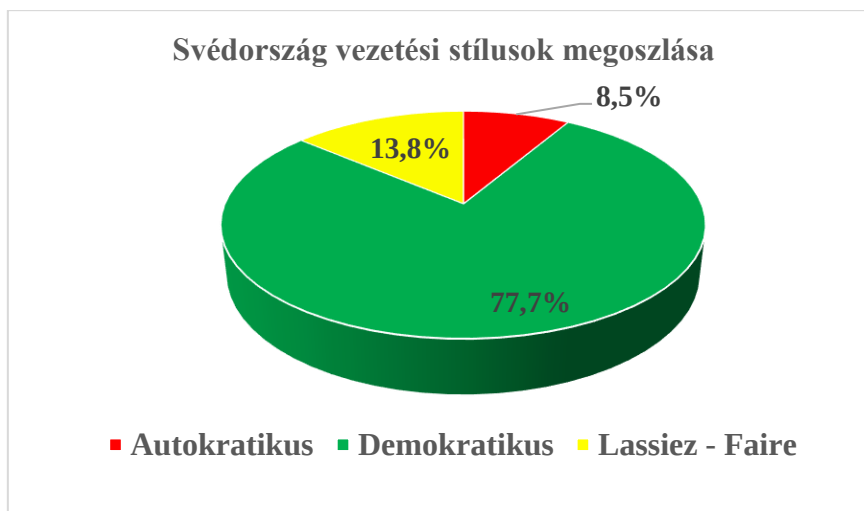
A válaszadók közvetlen vezetői milyen stílust képviselnek nemzetenkénti megoszlásban a következő diagramokon szemléltetem. A beérkezett válaszok alapján megfigyelhető, hogy mind a három vizsgált országban a demokratikus vezetői stílus a domináns. Ugyanakkor Svédországban a többi vizsgált nemzethez képest rendkívül magas aránnyal bír a demokratikus stílus a másik két vezetői stílussal szemben. Svédországban a legalacsonyabb az autokratikus vezetők aránya, míg Magyarországon az autokratikus vezetők a többi nemzethez képest jelentősen magasabb aránnyal szerepelnek. Ezen érték a későbbiekben további jelentőséggel bír, amikor az országokban az elégedettségről, valamint a stressz kérdéséről lesz szó. Kanadában a demokratikus vezetők aránya hasonló a magyar demokratikus vezetők arányához, azonban a laissez-faire, azaz a ráhagyom vezetői stílus elterjedtebb, mint az autokratikus, melynek szintén a későbbiekben az előbb említett részeknél lesz még jelentősége.



8. ábra Magyarország vezetési stílusok megoszlása Forrás: Saját kutatás (2024)



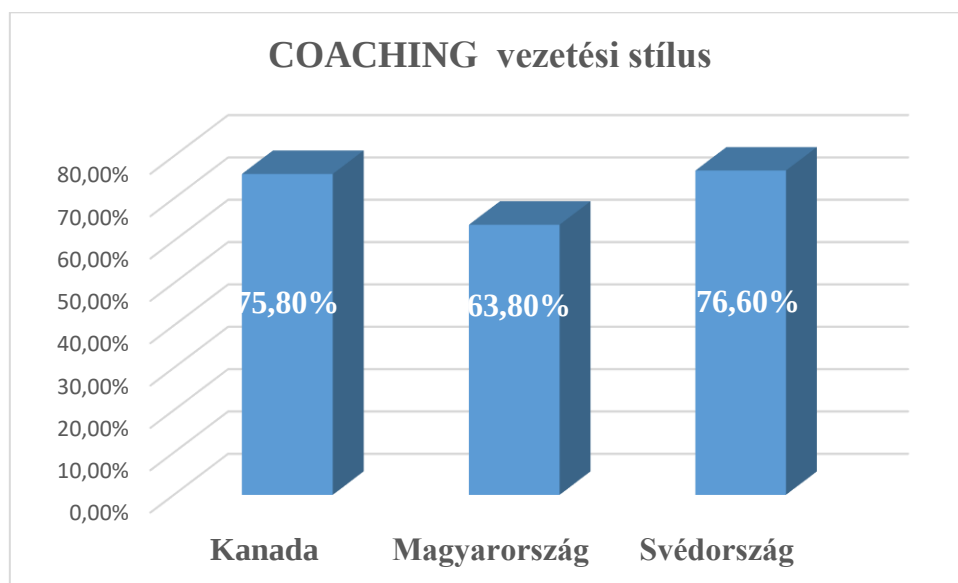
9. ábra Kanada vezetési stílusok megoszlása Forrás: Saját kutatás (2024)



10. ábra Svédország vezetési stílusok megoszlása Forrás: Saját kutatás (2024)

Mennyire gyakran használja a vezetője az adott stílust? COACHING / FEJLESZTŐ

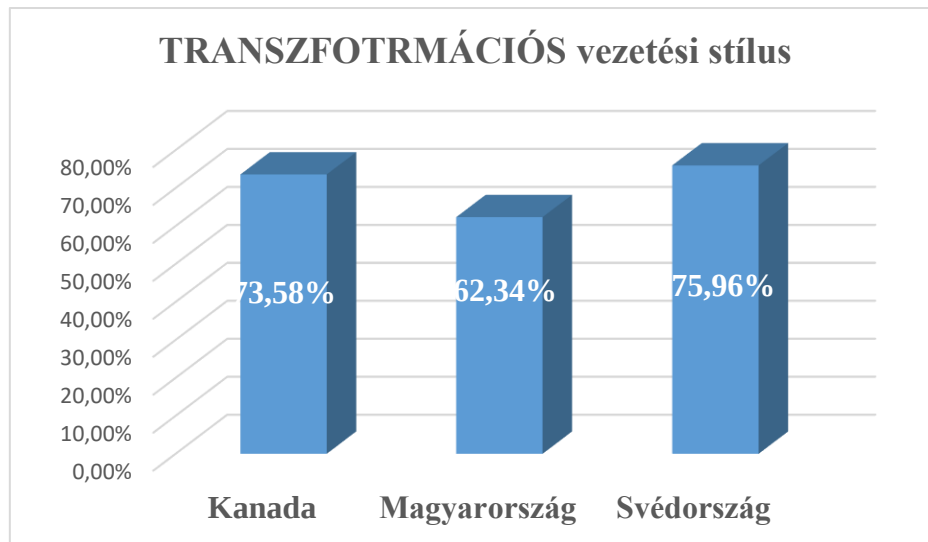
A coaching vezetői stílust a Svédországban (76,60%) és Kanadában (75,8%) közel azonos százalékban használják, mind a két országban a demokratikus vezetői stílus a dominánsabb, Magyarországon (63,8%) a stílus használata elmarad a két említett országtól, melyet befolyásol, hogy országunkban jelentős mértékben képviselteti magát az autokratikus vezetői stílus.



11. ábra Coaching vezetési stílus alkalmazása nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

Mennyire gyakran használja a vezetője az adott stílust? TRANSZFORMÁCIÓS

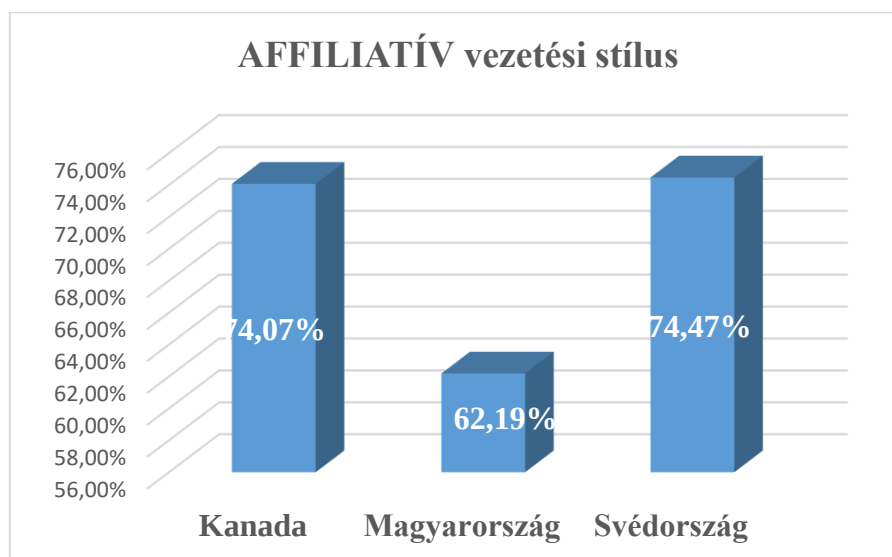
A transzformációs vezetői stílus a coaching-hoz hasonlóan szintén közel azonos arányban van jelen az országok vezetőink életében, Svédországban ez az érték 75,96%, Kanadában 73,58%, míg Magyarországon 62,34%, mely szintén visszavezethető az előzőekben tett állításra, miszerint a három alap vezetői stílus arányában az autokratikus vezetői stílus Magyarországon van a legnagyobb százalékban jelen. Ezen tényezőből is adódhat, hogy a jelen stílus a legalacsonyabb értéket kapta.



12. ábra Transzformációs vezetési stílus alkalmazása nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

Mennyire gyakran használja a vezetője az adott stílust? AFFILIATÍV VEZETÉS stílust

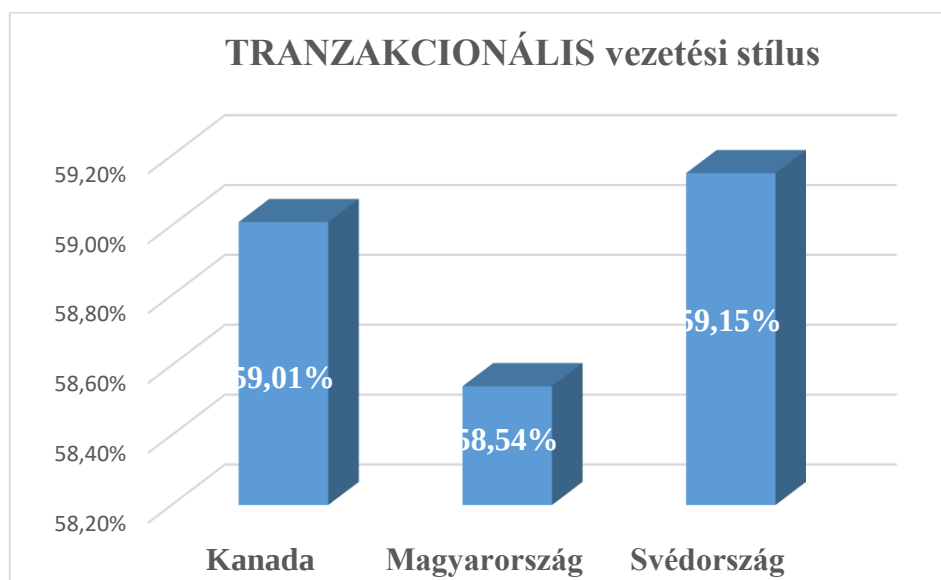
Az affiliatív vezetés, mely jelentősebb mértékben a kötődést erősíti várhatóan egy olyan országban van magasabb számban jelen, ahol a demokratikus vezetői stílus a leggyakoribb. Svédországban 77,7%-os megjelenéssel bír a demokratikus vezetői stílus. Szintén Svédországban 74,47% -kal volt a legmagasabb az affiliatív stílus alkalmazása, a második leggyakoribb előfordulást Kanadában 74,07%, itt azonban nem feltétlen a demokratikus vezetői stílus arányának tudható be, hanem sokkal inkább az autokratikus vezetői stílus előfordulásának mely 18,5%-ban van jelen, míg Magyarországon 37,2%, ezért alakult az affiliatív vezetői stílus Magyarországon 62,19% -kal a legkisebb százalékban az említett országokéhoz képest.



13. ábra Affiliatív vezetési stílus alkalmazása nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

Mennyire gyakran használja a vezetője az adott stílust? TRANZAKCIONÁLIS

Mind a három országban közel azonos hangsúly helyezkedik a tranzakcionális vezetői stílusra. Kanadában a hat vizsgált új stílus vonatkozásában ezen stílus előfordulása a legkisebb, mely összefüggésbe hozható azon ténnyel, hogy Kanadában kapta a legnagyobb értéket a laissez-faire vezetői stílus, mely szöges ellentéte a tranzakcionális stílusra jellemző erős vezetői kontrollnak és jelenlévő világos struktúrának, alá fölérendeltségi viszonyoknak. Svédországot tekintve a második legkisebb százalékot kapta a hat új stílus vonatkozásában, melyhez szintén köze van annak a ténynek, hogy a három alap stílus tekintetében a demokratikus vezetői stílus a legelterjedtebb, majd a laissez-faire. Magyarországon közel azonos százalékban szerepel ezen stílus alkalmazása, mint az említett két ország tekintetében annak ellenére, hogy az autokratikus vezetői stílus Magyarországon van a legerőteljesebben jelen. Ugyanakkor azzal magyarázható a közel azonos százalékban történő alkalmazása, hogy a másik két országban nagyobb azon vezetők aránya, akik tanultak vezetést ezáltal tudatosan tudnak különböző vezető és stílusokhoz nyúlni, és ezért lehetséges, hogy ezen érték nem kiugróan magas Magyarország vonatkozásában.

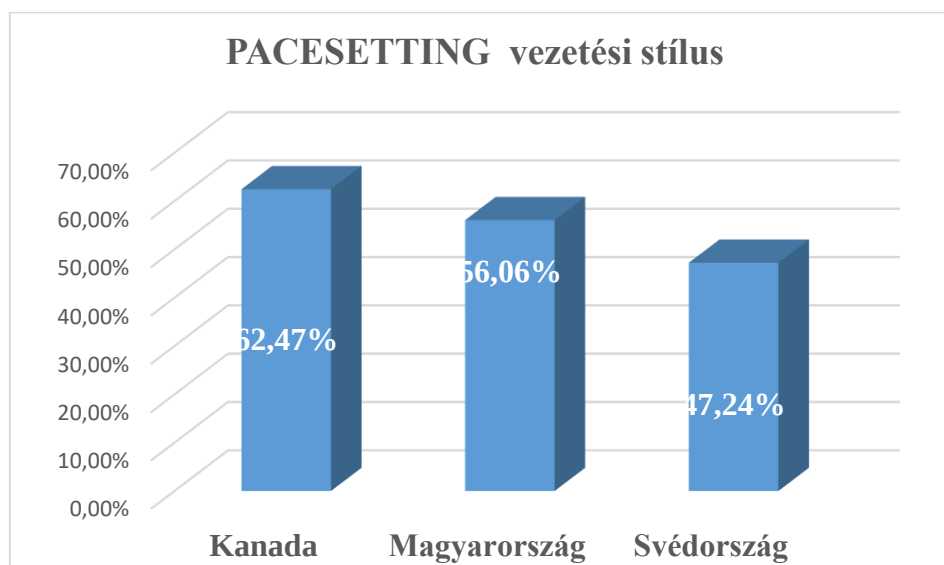


14. ábra Tranzakcionális vezetési stílus alkalmazása nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

Mennyire gyakran használja a vezetője az adott stílust? PACESETTING

A pacesetting, azaz tempót diktáló vezetői stílus előfordulása Svédországban 47,23%, mely köszönhető többek között annak is, hogy az autokratikus vezetői stílus a legalacsonyabb

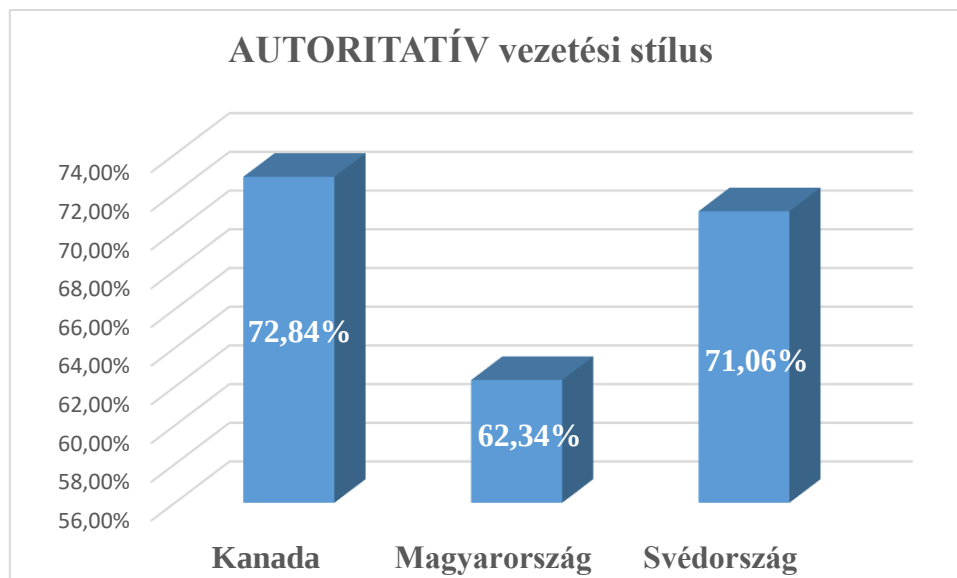
arányban fordul elő Svédországban a vizsgált három ország tekintetében, így ezen stílus megfelelően követi le azon arányt. Kanadában és Magyarországon hasonló százalékban a svédétől eltérően magasabb százalékban a vezetők nagyobb hangsúlyt fektetnek a magas hatásfokú teljesítményre, továbbá a gyors eredmények elérésére. Mind Kanadában mind Magyarországon az autokratikus vezetői stílus előfordulási gyakorisága magasabb, mint Svédországban.



15. ábra Pacesetting vezetési stílus alkalmazása nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

Mennyire gyakran használja a vezetője az adott stílust? AUTORITATÍV

Az autoritatív vezetői stílus előfordulásának gyakorisága a legmagasabb Svédországban 71,06% a második Kanadában 72,84%. míg a legkisebb gyakorisággal Magyarországon fordul elő, mindösszesen 62,34%-ban. Az előbbi értékeket szintén eredményezi, hogy Magyarországon jelentős arányt képvisel a maga 37,2% -os eredményével az autokratikus vezetői stílus, ezáltal kisebb mértékben fordul elő, hogy a vezető autonómiát biztosít a munkavállalók számára, valamint kisebb mértékben támogatja és ösztönzi az egyén kreativitását, míg ezen tulajdonságok Svédországban és Kanadában jobban megjelennek és ez a három alap vezetői stílus vonatkozásában is megfigyelhető hogy nagyobb arányt visel az autokratikus stílussal szemben azon stílusok, amelyek az előbb említetteket szorgalmazzák, így történhet hogy az autoritatív stílus előfordulása is magas.



16. ábra Autoritatív vezetési stílus alkalmazása nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

A következő részben a válaszadó közvetlen felettesére vonatkozó kérdéseket tettem fel Klein B- Klein S: A szervezet lelke című könyvében szereplő Vezetői kompetenciák értékelő lapja alapján.

1-5 terjedő skálán pontozták, hogy az adott kompetencia mennyire jellemző a vezetőjére.

Átláthatóság és a kimutathatóság érdekében a kapott értékeket arányosítva százalékban határoztam meg, hogy a három nemzetnél az adott kompetenciák mennyire vannak jelen a vezetők életében.

Az alábbiakban részletezem a kutatásomban szereplő kompetenciák nemzetenkénti előfordulásának, gyakoriságának számait százalékban. Valamit az első példánál részletesen is ismertetem, hogy az adott százalékot milyen számítási módszer segítségével kaptam meg

vezetői képességek

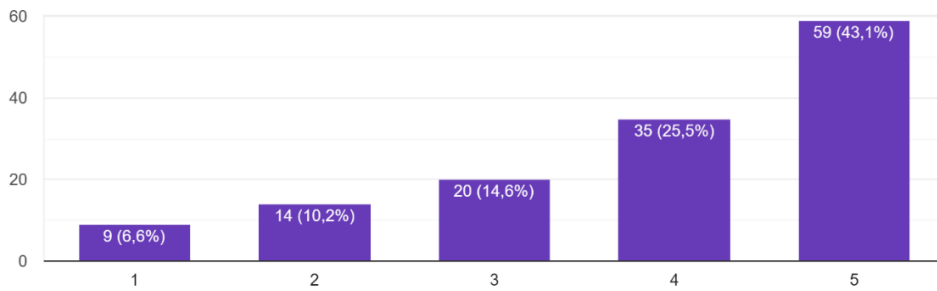
➤ Vezetés: mennyire vállalja fel az emberek vezetését

Feltételezésem szerint az 5-ös érték a legjobb és 100 % -nak felel meg. Ha valaki 1-es értéket ad meg akkor értelemszerűen a vezető nem vállalja fel az emberek vezetését és ez egyfajta negatív értékelés és az adott kompetencia nem hasznosul a vezető vezetési gyakorlatában.

Először a magyar válaszadók eredményét ismertetem az említett kompetencia tükrében.

21. Vezetői képességek: vezetés

137 válasz



17. ábra Vezetésre vonatkozó értékelés Magyarországon Forrás: Saját készítésű google kérdőív (2024)

Amennyiben minden válaszadó 5-ös értéket ad, akkor a vezetők maximálisan megszerezhető pontja $137 * 5 = 685$, mely a 100% -nak felel meg.

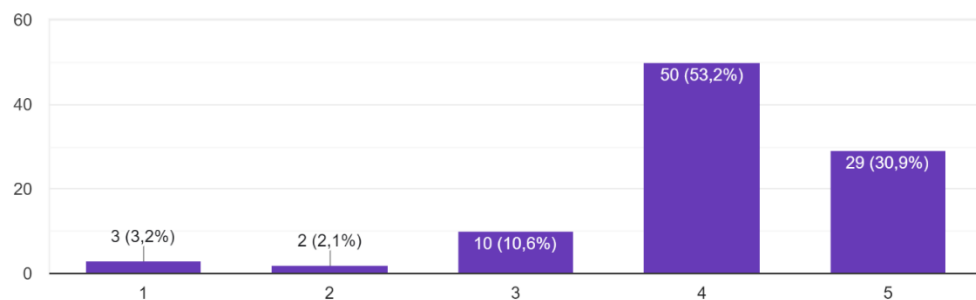
Jelen esetben a vezetők 532 pontot értek el, mely arányosítva 77,66% -nak felel meg.

Magyarországon a vezetők a válaszadók értékelése alapján **77,66%** -os mértékben vállalják fel az emberek vezetését.

Svédországban ez az arány az alábbiak szerint alakul:

21 Leadership competencies: leadership

94 válasz



18. ábra Vezetésre vonatkozó értékelés Svédországban

Forrás: Saját készítésű google kérdőív (2024)

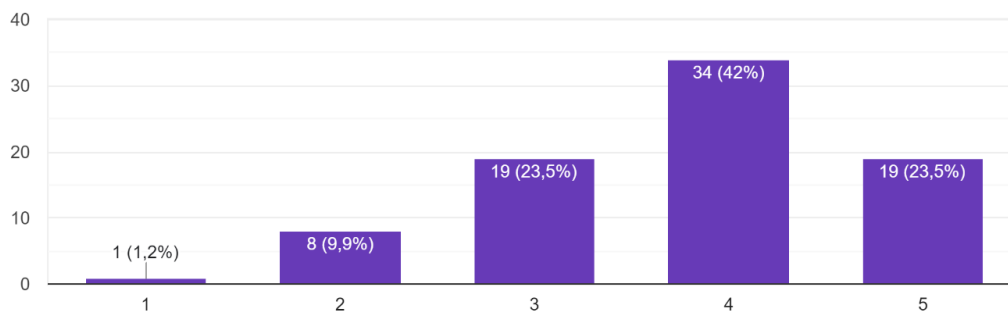
Amennyiben minden válaszadó 5-ös értékelést ad akkor a vezetők maximálisan elérhető pontja $94 * 5 = 470$, mely 100% -nak felel meg.

A vezetők 382 pontot értek el, mely arányosítva 81,27%-nak felel meg.

Svédországban a vezetők a válaszadók értékelése alapján **81,27%** -os mértékben vállalják fel az emberek vezetését.

Továbbá Kanadában szintén a fentebb említett vezetési kompetencia az alábbi értékeket mutatja

21 Leadership competencies: leadership
81 válasz



19. ábra Vezetésre vonatkozó értékelés Kanadában

Forrás: Saját készítésű google kérdőív (2024)

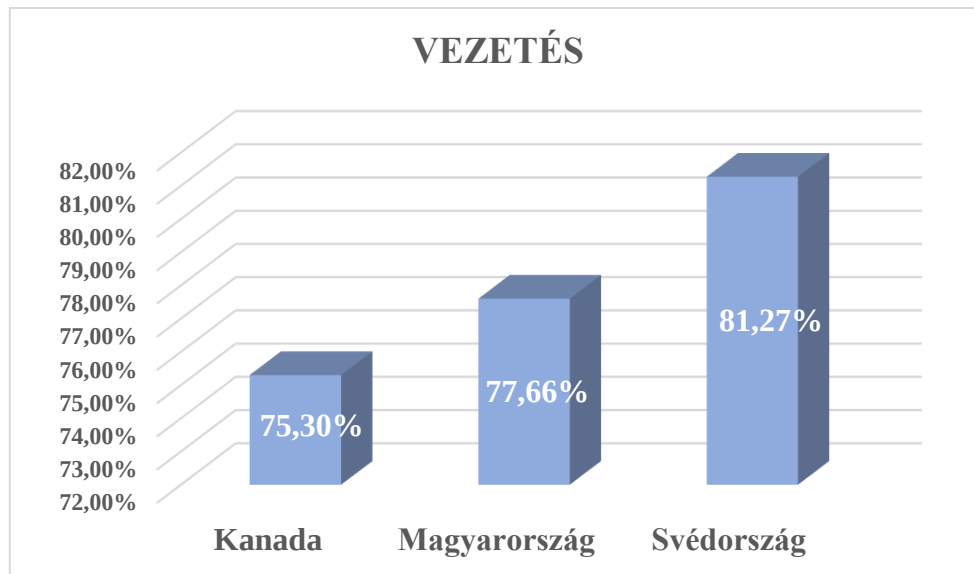
Amennyiben minden válaszadó 5-ös értékelést ad, akkor a vezetők maximálisan elérhető pontja $81 * 5 = 405$, mely a 100 %-nak felel meg.

A vezetők 305 pontot értek el, mely arányosítva 75,30% -nak felel meg.

Kanadában a vezetők a válaszadók értékelése alapján **75,30%-os** mértékben vállalják fel az emberek vezetését.

A további kompetenciák esetében az egyszerűség kedvéért a fenti részletezést elhagyom és csak a százalékok ismertetése kerül bemutatásra egy közös ábrán.

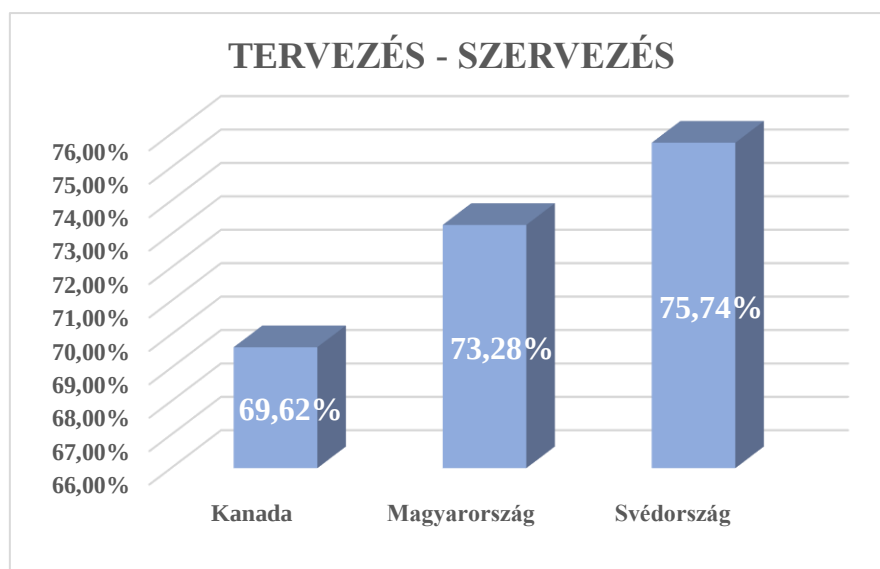
Tehát megfigyelhető, hogy ezen kompetencia a kérdőívet kitöltők értékelése alapján közel azonos értéket mutat. Legmagasabb százalékban Svédországban (81,27%) vállalják fel a vezetők az emberek vezetését, majd a második helyen Magyarország (77,66%), melyet Kanada követ (75,30%).



20. ábra Vezetésre vonatkozó értékelés nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

- Tervezés és szervezés: mennyire tervezi meg az emberek munkáját

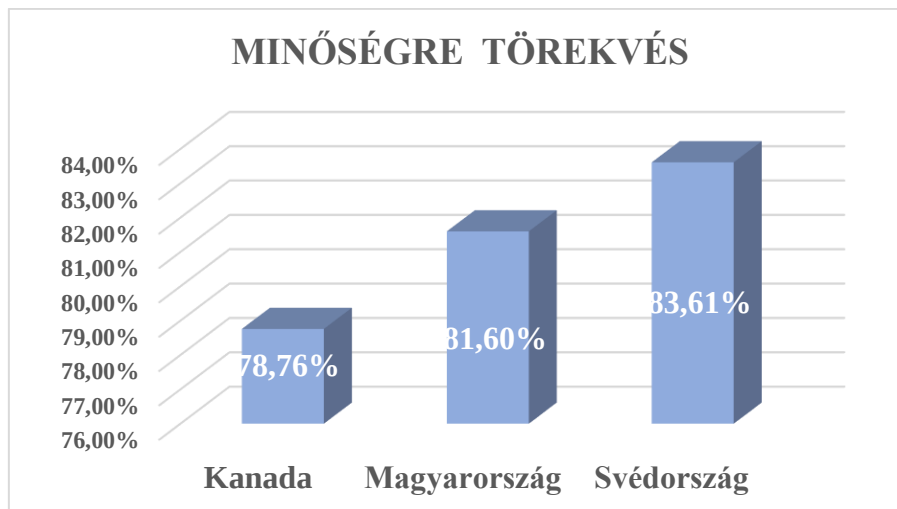
A válaszadók értékei alapján Svédországban tervezik és szervezik meg a vezetők előre a munkát legnagyobb százalékban. Kanadában a legkisebb mértékben tervezi meg a vezető az emberek munkáját, ami szoros összefüggésben van azzal, hogy a laissez-faire vezetői stílus a három vizsgált ország viszonylatában itt van a legnagyobb százalékban jelen



21. ábra Tervezés-szervezés értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

- **Minőségre törekvés:** mennyire tartja fontosnak a kiváló minőségi munkát

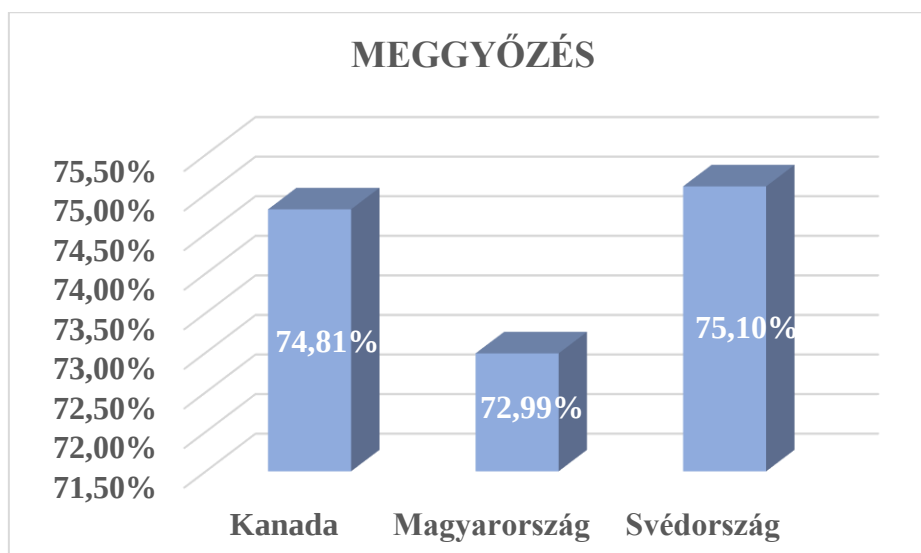
Az értékek alapján Svédországban tesznek legtöbbet a vezetők a jó minőség érdekében. Megfigyeléseim alapján ez abból adódik, hogy szorosabb kapcsolatot ápolnak a beosztottakkal melynek következtében a munkavégzés minősége is növekszik



22. ábra Minőségre törekvés értékelése nemzetenként Forrás: Saját forrás (2024)

- **Meggyőzés:** mennyire igyekszik befolyásolni az embereket

Ezen kompetenciánál is közel hasonló értékek születtek. Egy hajszállal, de Svédországban lévő vezetők tudnak hatni legjobban az emberek viselkedésére. Köszönhető többek között szakmai rátermettségüknek, emberbarát munkaszemléletüknek, melyek a következőkben bemutatásra kerülnek.

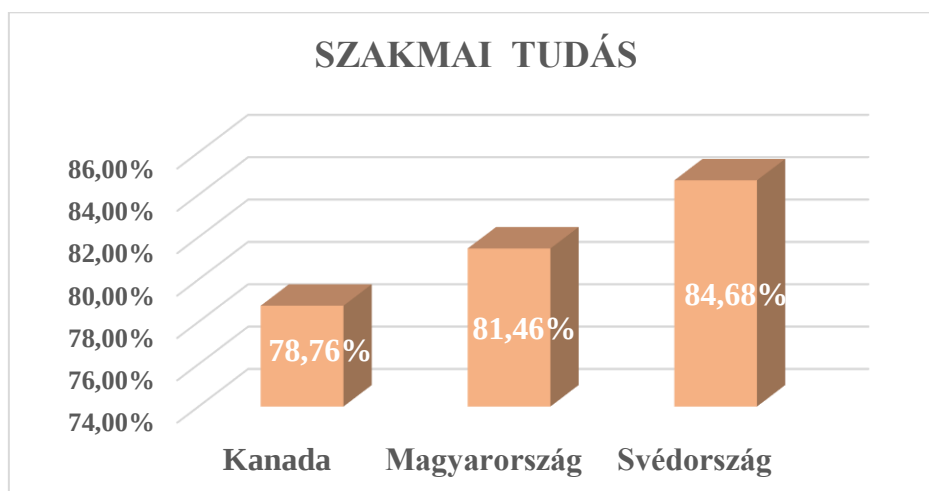


23. ábra Meggyőzés értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

szakmai képességek

- Szakmai tudás: milyen színvonalú szakmai tudással rendelkezik?

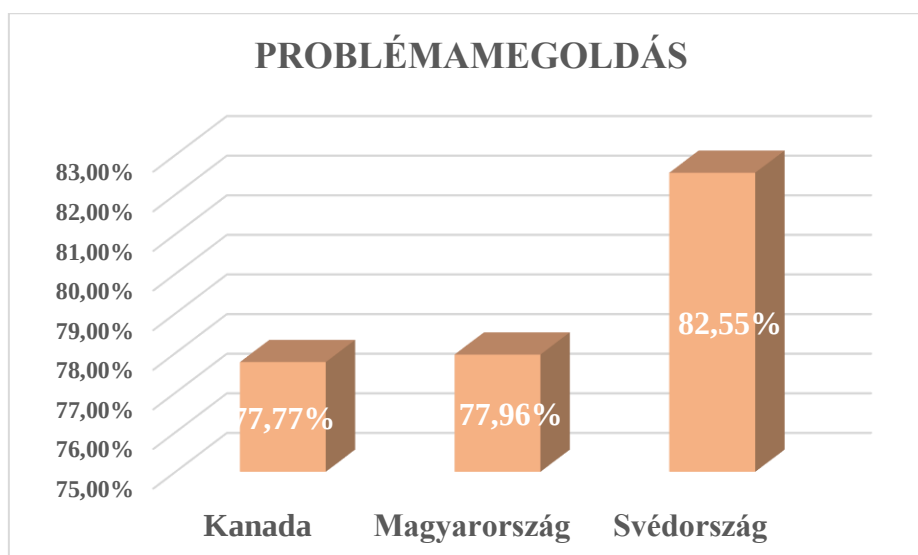
A svéd válaszadók voltak a legnagyobb mértékben megelégedve a vezetők szakmai tudásával, és ha egy vezetőnek megvan a megfelelő szakmai tudása a csapatának a tagjai jobban felnéznek rá, és könnyebben is azonosulnak, elfogadják az iránymutatásait, mely a fenti meggyőzőési képességben is megmutatkozik



24. ábra Szakmai tudás értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

- Problémamegoldás: milyen szinten képes megoldani a problémát?

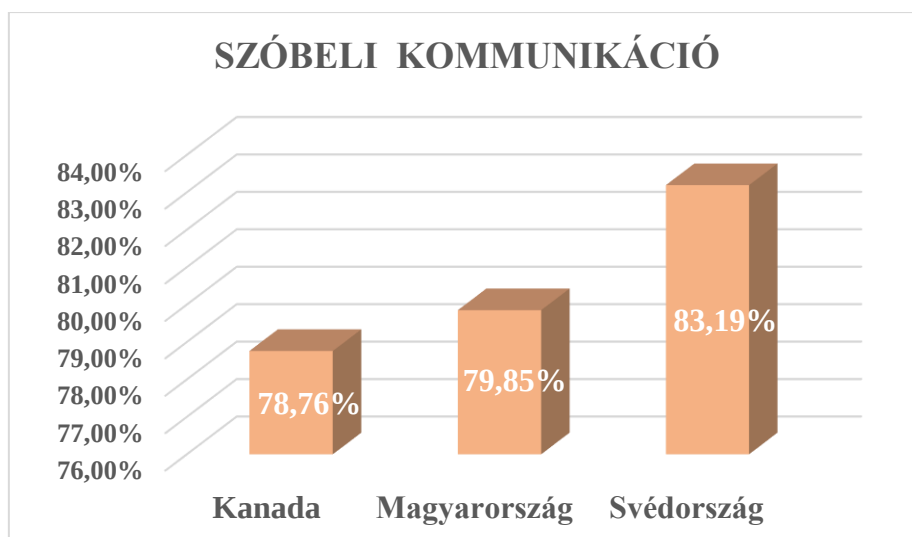
A svéd vezetők problémamegoldásban is a legmagasabb számot érték el a kérdőívet kitöltők tapasztalatai szerint.



25. ábra Problémamegoldás értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

- Szóbeli kommunikáció beszéde mennyire érthető és világos?

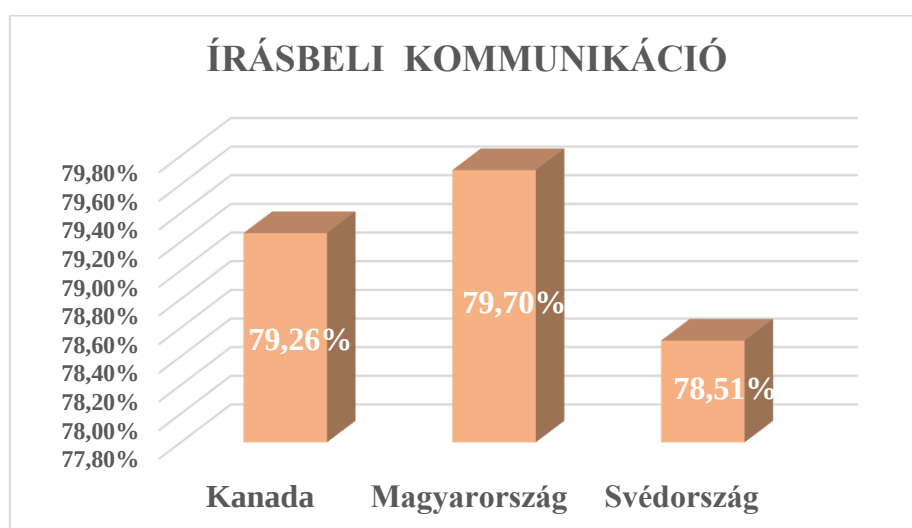
Tekintettel arra, hogy a kitöltők válaszaiból az tükröződik vissza, hogy Svédországban volt a legmagasabb azon vezetők aránya, akik részt vettek már valamilyen formában vezetői tréningen. Ebből adódóan azt vélem felfedezni, hogy a tréningek nagy számának következtében a vezetők szóbeli kommunikációs képessége is jobban szerepelt



26. ábra Szóbeli kommunikáció értékelése Forrás: Saját kutatás (2024)

- Írásbeli kommunikáció: írása mennyire érthető és világos?

Az eredmények közel azonosak, azonban a kultúránkra jellemzőbb a személytelenebb kommunikáció. A magyar vezetők hajlamosabbak inkább írásban kommunikálni akár egy egyszerű szituációval kapcsolatban is, ebből adódik, hogy ha csak minimálisan is de nálunk a legmagasabb az érték.

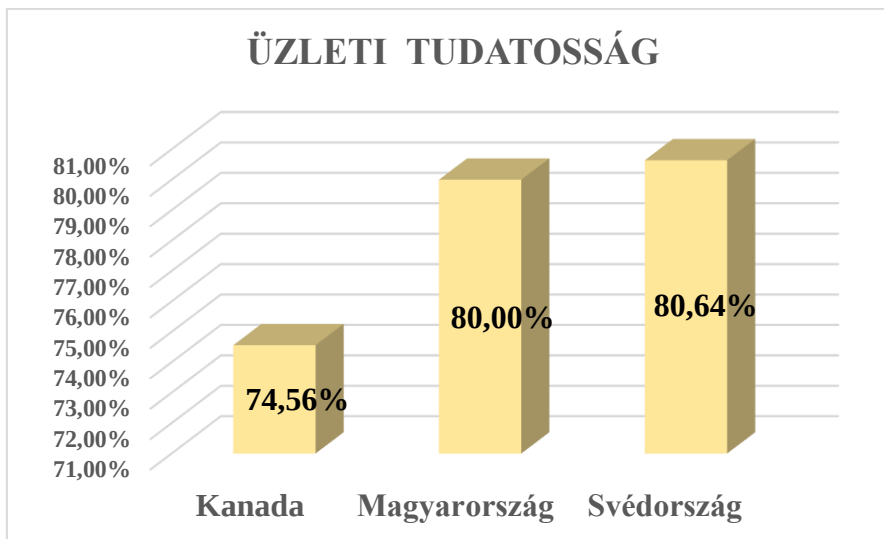


27. ábra Írásbeli kommunikáció értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

vállalkozói képességek

- Üzleti tudatosság: mennyire érti és alkalmazza az üzleti elveket

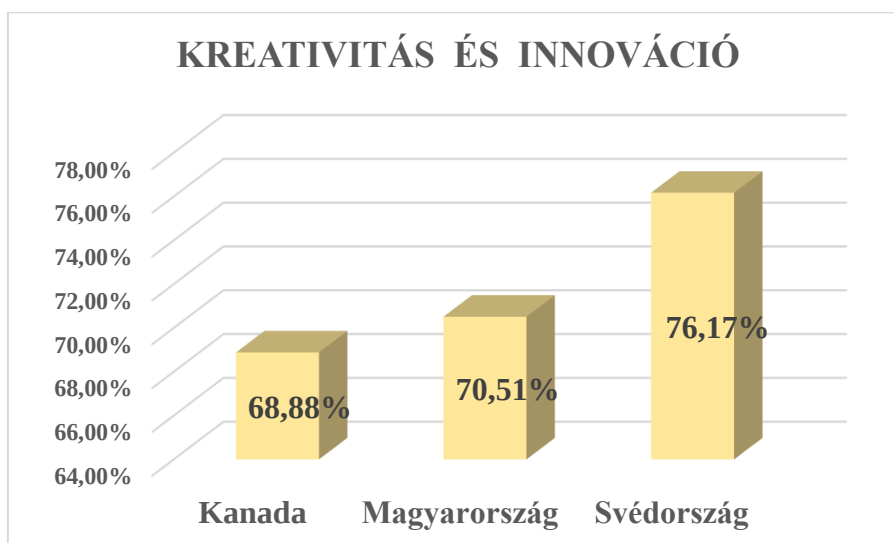
A magyar és svéd érték közel azonos, azonban a kanadai szintén a már fentebb említett laissez-faire vezetési stílus magasabb előfordulásával áll összefüggésben.



28. ábra Üzleti tudatosság értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

- Kreativitás és innováció: mit tesz az újítás terén

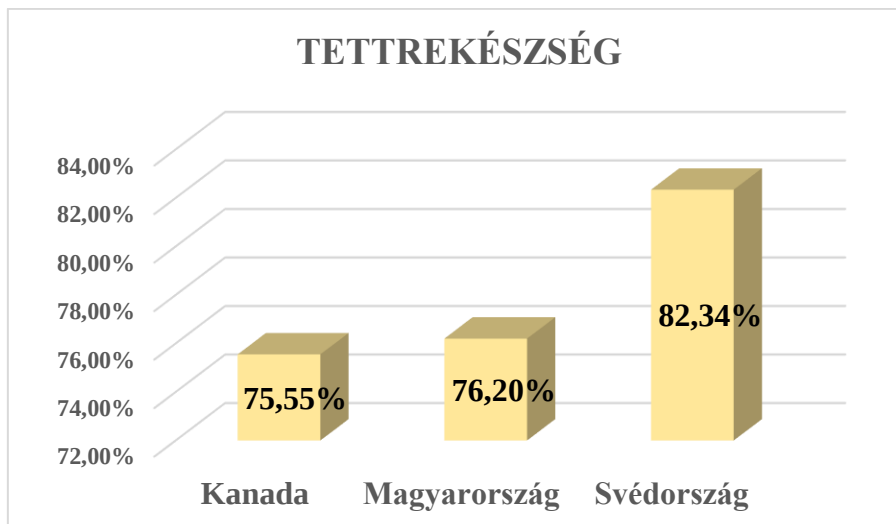
A kapott értékek összevethetőek a transzformációs vezetői stílus előfordulási gyakoriságával, melyre jellemző, hogy a vezető nyitott az új elgondolások ötletekre, és nagyban szorgalmazza az innovatív megoldásokat. Ott is azon eredmény született, mint jelen esetben, hogy Svédország megelőzte Kanadát és Magyarországot.



29. ábra Kreativitás és innováció értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

➤ **Tettrekészség:** milyen döntéshozatali képessége

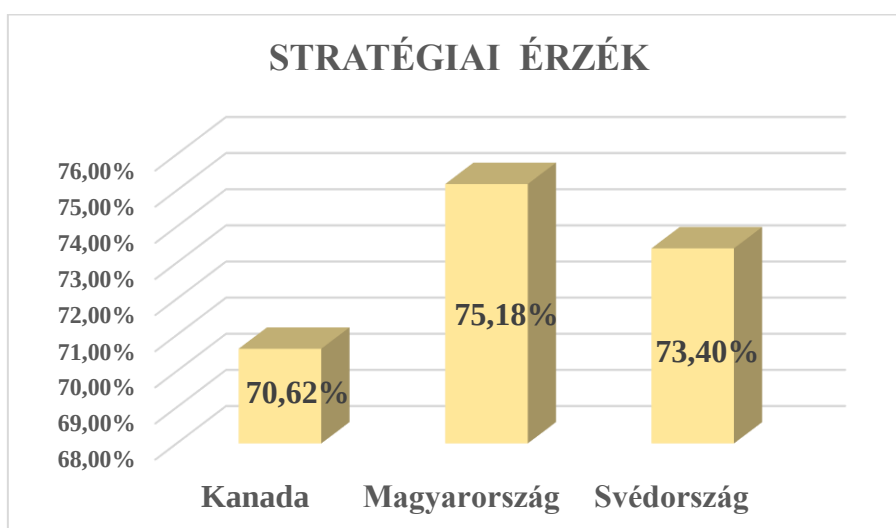
Az alábbi értékek tekintetében megállapítható, hogy a svéd vezetők nagyobb százalékban készek gyorsan cselekedni és döntéseket hozni a kanadai és a magyar vezetők ugyan elmaradnak, de nem jelentős mértékben, közel azonos értékelést kaptak.



30. ábra Tettrekészség értékelése nemzetenként Forrás:Saját kutatás (2024)

➤ **Stratégiai érzék:** rövidtávra vagy hosszútávra tervez

A magyar vezetők stratégiai érzékét vélték a munkavállalók a magasabbnak melyből adódhat, hogy a magyar vezetési stílusban kooperálódik legszorosabban az autokratikus és demokratikus vezetői stílus. Eme két stílus elegye következőképpen köszönhető a magas stratégiai érzéknek, hogy krízishelyzetekben gyors döntést képesek hozni, valamint a hosszútávú stratégiai fejlesztéseket is szem előtt tartják.

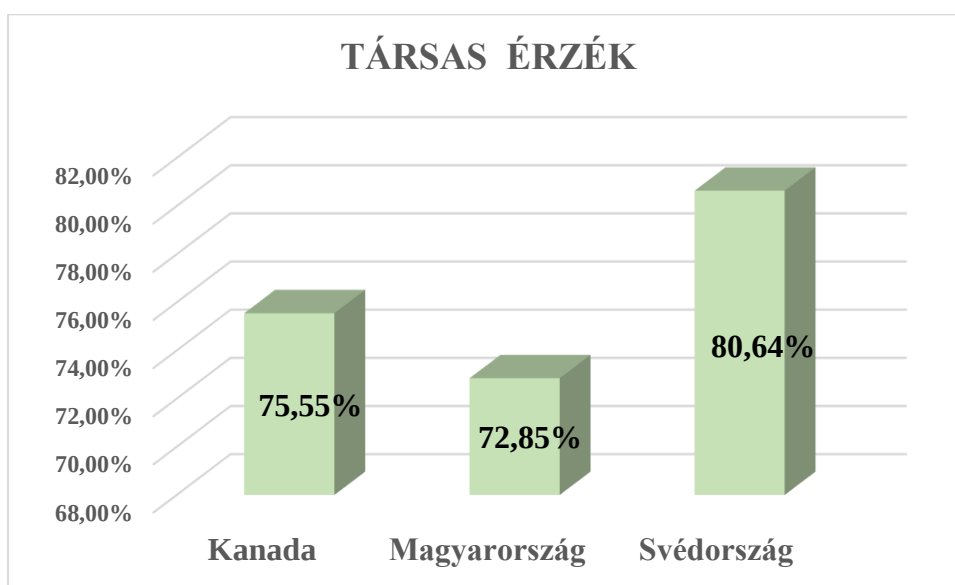


31. ábra Stratégiai érzék értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

személyiségvonások

- Társas érzék: egyedül vagy csoportban szeret dolgozni

Nem meglepő annak fényében, hogy a sorrend megegyezik a demokratikus vezetői stílus előfordulásának gyakoriságával a válaszadók értékei alapján az látszik, hogy Svédországban tudnak a vezetők legjobban együtt dolgozni a csapat tagjaival.



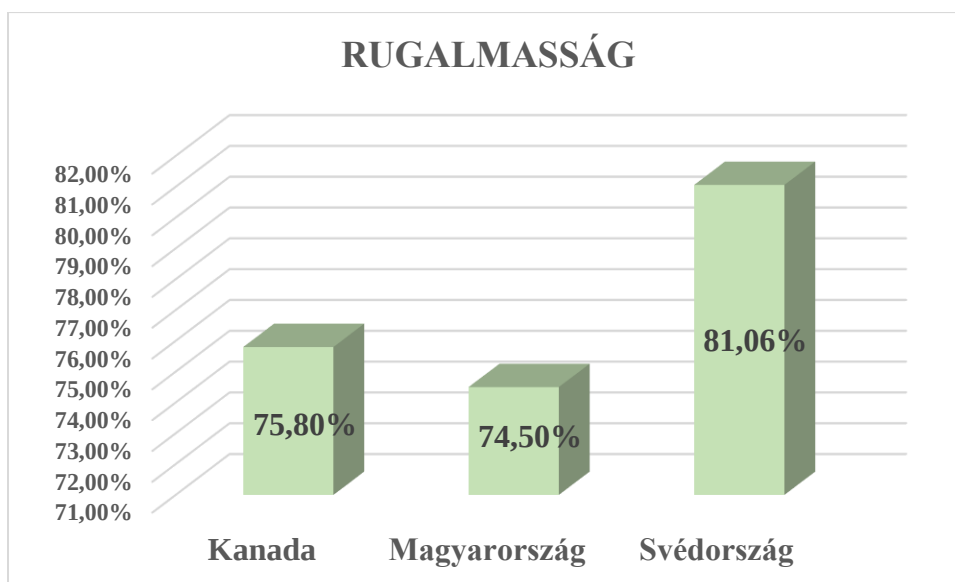
32. ábra Társas érzék értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

- Rugalmasság: változó körülményekhez alkalmazkodás
- Tűrőképesség: feszült helyzetek kezelése

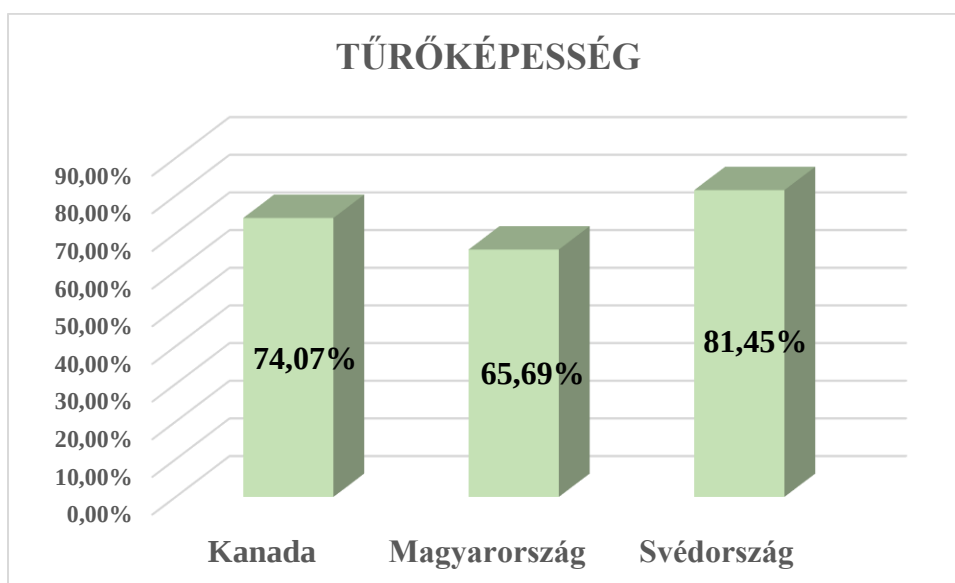
Véleményem szerint a rugalmasság és tűrőképesség mind kompetencia szoros összefüggésben áll, tekintettel arra, aki jól tud alkalmazkodni a változó körülményekhez azon személy az akadályok közepette is jól eredményesen, valamint hatékonyan dolgozik ezen állítást igazolják a fenti viszonyszámok is Svédországban lévő vezetők kapták a legmagasabb értéket mind a rugalmassági és mind a tűrőképesség kompetencia tekintetében. Ez az érték rugalmasság, mint kompetenciánál 81,06% volt, tűrőképesség vezetői kompetenciánál pedig 81,45%. Kanadában volt a második legnagyobb előfordulása mind a rugalmassági vezetői kompetenciának 75,8%, mind a tűrőképesség vezetői kompetenciának 74,07%.

Jelen vizsgált két kompetencia Magyarországon kapta a legkisebb százalékot a rugalmassági 74,5%, tűrőképesség pedig 65,69%. Magyarországon fordul elő

legnagyobb arányban az autokratikus vezetői stílus, melyre sem a rugalmasság, mint vezetői kompetencia, sem a tűrőképesség nem jellemző.



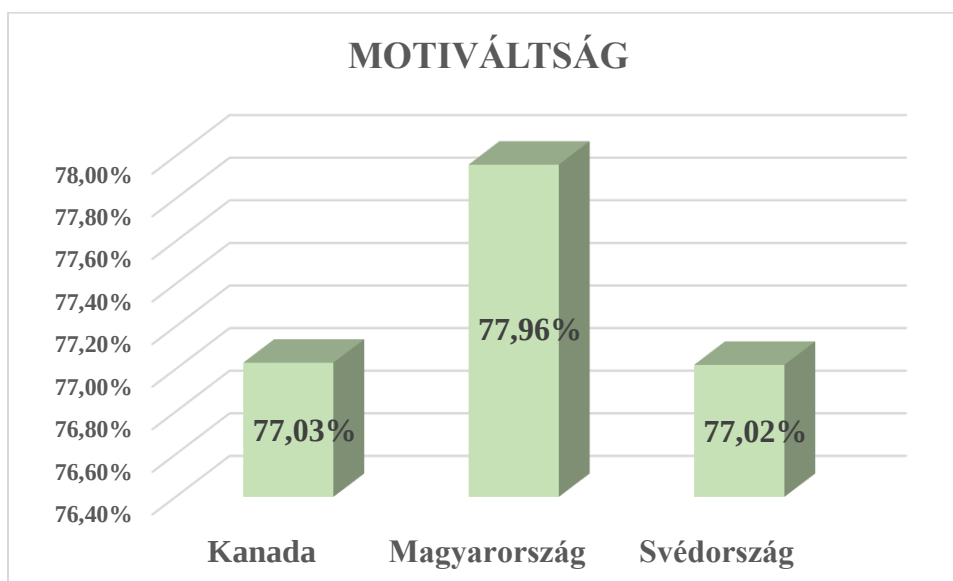
33. ábra Rugalmasság értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)



34. ábra Tűrőképesség értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

➤ **Motiváltság: mennyire motivált**

A motiváltság, mint vezetői kompetencia tekintetében nincs számottevő eltérés az adott nemzetek között a vezetők jellemzően ugyanolyan keményen dolgoznak a sikerért.



35. ábra Motiváltság értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

A vizsgált 16 kompetencia közül 13 kompetenciában Svédországban dolgozó vezetők kapták a legmagasabb pontszámot, ez összefüggésben van azzal, hogy a svéd vezetők a legmagasabb arányban 78% vettek részt vezetői képzéseken és a vezetői kompetenciák a képzések során tovább csiszolódnak. Egyéb érdekességgépp megfigyelhető számomra meglepő módon az első és második, valamint a negyedik kompetencia vonatkozásában, melyek az autokrata vezetőkre jellemzőek inkább a svédek szerezték a legmagasabb pontszámot, melyből arra következtetek, hogy habár magas arányban demokratikus vezetői stílus az elterjedt mégis a megfelelő érzékeléssel használják az autokratikus elemeket. Az emberek befolyásolása kétféleképpen is értelmezhető: az egyik az autokratikus vezető, a másik a demokratikus vezető vonatkozásában az autokrata vezető szoros irányításon keresztül befolyásolja a beosztottjait, ellenben a demokratikus vezetővel, aki a csoporttal való együttműködésen keresztül hat a csapatára. Az arányokat tekintve Svédország volt a legkiválóbb, és legszembetűnőbb Magyarországon és Kanadában közel azonos százalékat kaptak a kompetenciák, habár többnyire Magyarországon kapta a nagyobb értéket.

Merült fel a kérdés, ha Magyarországon vettek részt vezetői képzéseken a legkisebb százalékban a vezetők, miért nem nálunk a legrosszabb a kompetencia érték? Ez függhet

a képzések minőségétől, valamint az adott vezető alapkompétenciák képességeitől is és a hozott értékeken egy képzés mindenképpen fejleszt, de nem csak azáltal lehet vezető bizonyos kompetenciája kiemelkedő.

A következő kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy a felsorolt vezetői cselekedetek közül melyik az az öt, amit igényelne közvetlen felettesével szemben a válaszadó.

Magyarország

Vezető az emberi oldalt és szem előtt tartsa a vezetési folyamat során 70,10%

Vezető motiválja a csoporttagokat 54%

Vezető bevonja az alkalmazottakat a döntéshozatalba 53,3%

Vezető rugalmas munkakörnyezetet biztosítson 48,2%

Vezető támogassa a csoportokat a céljaik elérésében 39,4%

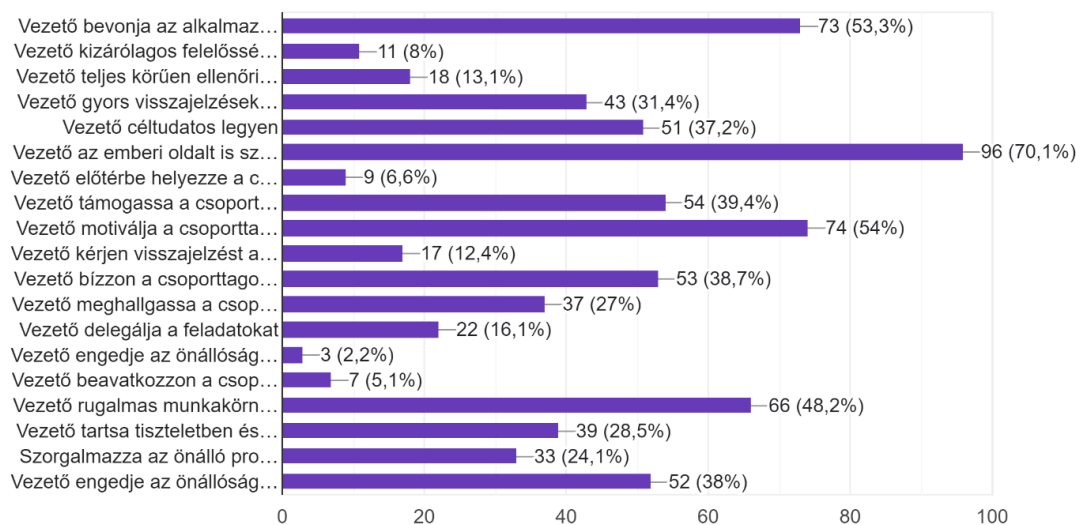
A fentiekben azt látjuk, hogy Magyarországon a kitöltők legnagyobb % -ban azt igényelnék, hogy a vezető humánus legyen. Hazánkban a legnagyobb százalékban az autokratikus vezetési stílus a legelterjedtebb a három ország közül, mely stílusnak nem erőssége az emberi oldal figyelembevétele. Ebből is adódik, hogy a legigényeltebb szempont volt egy vezetővel szemben. Mint már a hat új vezetői stílus gyakoriságának előfordulása okán elemeztem hazánkban az affiliatív vezetési stílus kapta a többitől jelentősen elmaradó legkisebb százalékot, mely stílusnak erőssége emberekkel való szoros kapcsolatépítés. Tekintettel arra, hogy nálunk kisebb előfordulással van jelen, érthető, ha az emberekben halmozottan megnövekedett az igény arra, hogy a vezető az emberi oldalt is vegye figyelembe, mely jól tükröződik a válaszokból.

A coaching vezetői stílus is szintén a legkisebb előfordulási % -ot kapta a vizsgált három ország tekintetében, mely vezetési stílusra jellemző, hogy jól motiválja beosztottjait és ezen hiányból adódik az emberek azon iránti vágya, hogy a jó vezető motiválja a beosztottakat.

A legnagyobb százalékban választotthoz hasonlóan itt is megfigyelhető, hogy az igényt kiváltó oka. Mivel Magyarországon dolgoznak legnagyobb arányban autokratikus vezető alatt, melynek munkakörnyezetét a rugalmatlanság jellemzi, valamint az autokrata vezető az affiliatív vezetési stílust s jegyeit sem tartalmazza, ebből adódik, hogy szintén megnövekedett igény van ezen rugalmas és pozitív munkakörnyezet megteremtésére, mivel egy ember élete nagyrészt a munkahelyén tölti, ami kihatással van magánéletre.

37. Válassza ki a felsoroltak közül az Ön számára 5 legfontosabb igényt közvetlen felettesével szemben!

137 válasz



36. ábra Vezetővel szembeni 5 legfontosabb igény Magyarországon Forrás: Saját készítésű google kérdőív (2024)

Svédország

Vezető bevonja az alkalmazottakat a döntéshozatalba 68,1%

Vezető tartsa tiszteltben és fogadja el a csapattagok nézeteit és javaslatait 53,2 %

Vezető motiválja a csoporttagokat 52,1 %

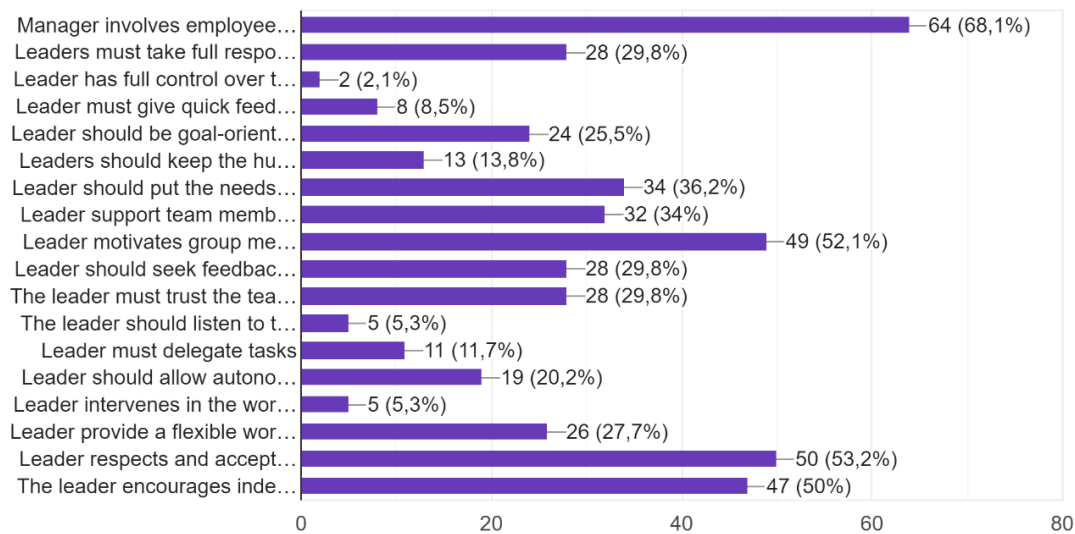
Szorgalmazza az önálló problémamegoldást 50 %

Vezető előtérbe helyezze a csoporttagok igényeit 36,2 %

Míg Magyarországon úgy vélem megállapítani, a vezetési stílusok %-os arányát tekintve, hogy a kérdőív kitöltők ténylegesen a vágyaikat jelölték, ellenben Svédországgal, ahol a legnagyobb %-ban az országra is alaptól jellemző vezetési stílus. Svédországban sokkal jobban dominálnak azon típus jegyek, amelyek a vezetői stílus miatt alaptól képviseltetve vannak. Látszik az is, hogy a svédek nagy mértékben igénylik, hogy részt vehessenek a döntéshozatalban, ugyanakkor azt is fontos tartják, hogy a vezető szorgalmazza az önálló problémamegoldást. A TOP ötből négy tényező esetében 50% feletti érték született.

37. Choose the 5 most important demands you have from your boss from the list below!

94 válasz



37. ábra Vezetővel szembeni 5 legfontosabb igény Svédországban Forrás: Saját készítésű google kérdőív (2024)

Kanada

Vezető bevonja az alkalmazottakat a döntéshozatalba 80,2%

Vezető motiválja a csoporttagokat 58%

Vezető céltudatos legyen 49,4%

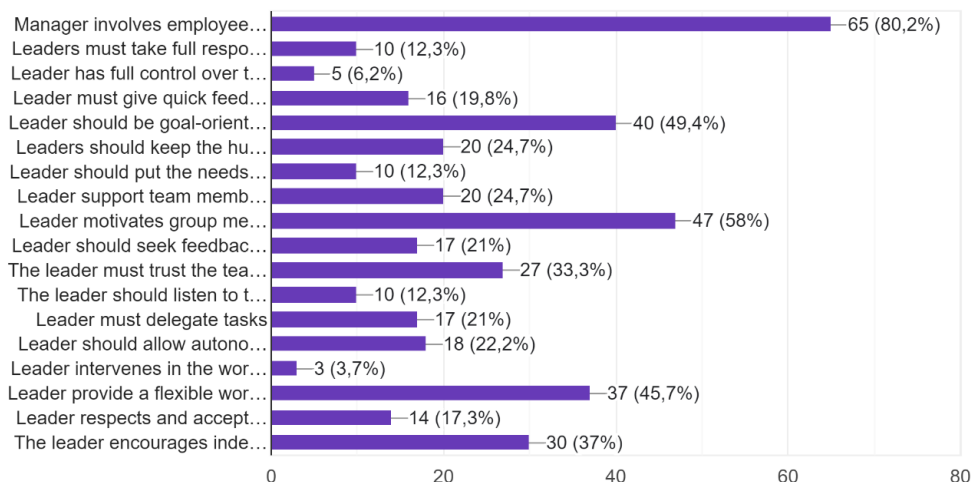
Vezető rugalmas munkakörnyezetet biztosítson 45,7%

Szorgalmazza az önálló problémamegoldást 37%

A kanadaiak legjobban a demokratikus stílusra jellemző tulajdonságokat preferálják, mely jól megmutatkozik, hogy 80,2% -ban azt találták a legfontosabbnak, hogy a vezető bevonja az alkalmazottakat a döntéshozatalba. Második helyen azt tartották fontosnak, hogy a vezető motiválja a beosztottakat. Ezen igények voltak azok, amelyek szerepeltek mindhárom ország esetében a TOP ötben.

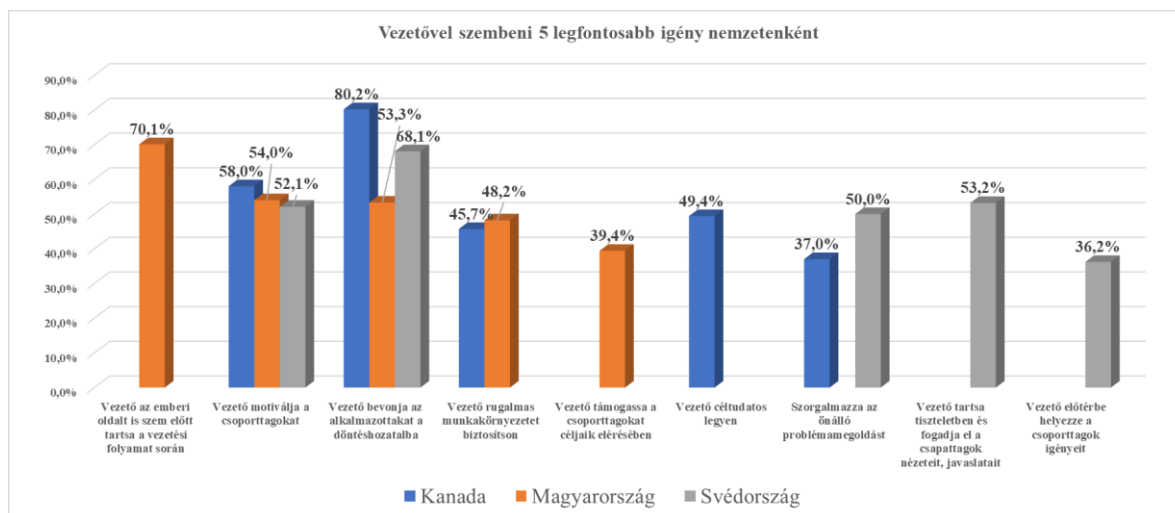
37. Choose the 5 most important demands you have from your boss from the list below!

81 válasz



38. ábra Vezetővel szembeni 5 legfontosabb igény Kanadában Forrás: Saját készítésű google kérdőív (2024)

A leadott válaszokból kijött értékek alapján azt vélem felfedezni, hogy a vizsgált országokban az emberek igényei azonos irányba mutatnak. Tekintettel arra, hogy az általuk megjelölt tulajdonságok nagyobb részben a demokratikus vezetői stílusra jellemzőek, valamint megjelennek még a laissez-faire és affiliatív vezetői stílusra jellemző állítások is.

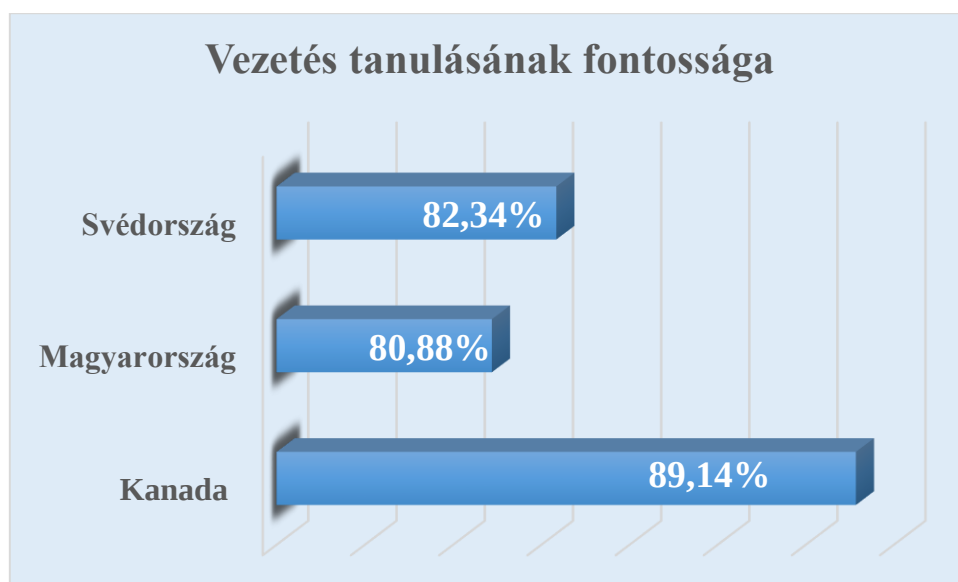


39. ábra Vezetővel szembeni 5 legfontosabb igény nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

Mennyire tartja fontosnak, hogy közvetlen felettese a vezetési technikákat képzésen tanulja és ott fejlessze képességeit?

A vizsgált országokban ezen érték 80% fölött van, mely azt mutatja, hogy többségi egyetértésben úgy vélekedtek, hogy a vezetői képzéseknek van létjogosultsága, haszna, melyet munkavégzésük során tapasztalnak.

Úgy vélem, hogy többek között azért is tartják fontosnak, mert egy ember életének idejét meghatározó részben a munkahelyén tölti és fontosnak tartja, hogy olyan közeg vegye körül, ami jól működik, és pozitív hatást gyakorol az ott töltött időre. Ezen tényezők meglétét segíthetik a képzéseken tanultak, mely által professzionális szemléleten keresztül tudják felismerni és biztosítani az egyén igényeit.



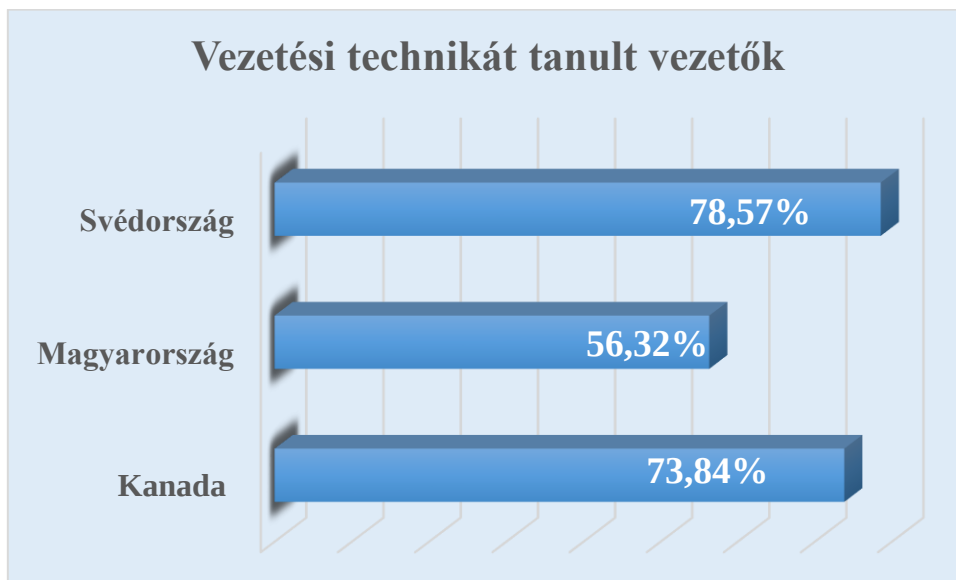
40. ábra Vezetés tanulásának fontossága nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

A 39,40,41 és 42 sorszámú kérdések eredményéből közös konklúziót vontam le

- Főnöke részt vett valamilyen vezetési képzésen vagy tanult vezetési technikát?
- Mennyire találja pozitívnak a munka környezetét a vezetője irányítása alatt?
- Mennyire érzi jól magát a munka környezetében?
- Mennyire stresszes a munkakörnyezete?

A kérdőívemben a 39. kérdés arra irányult, hogy az adott személy vezetője tanult-e vezetési technikákat egyetemen, képzésen vagy egyéb képzés során, melyre három válaszadási opció állt rendelkezésre: igen, nem, nem tudom. Az eredményhez kizárólag az igen nem válaszokat

vettem figyelembe, melyet az összes válaszadók számához arányosítottam százalékban. A magyarországi kitöltők 56,32% -a nyilatkozott úgy, vezetője tanult képzéseken vezetői technikákat. Svédországban ez az arány 78,57%, ugyanakkor Kanadában 73,84%.



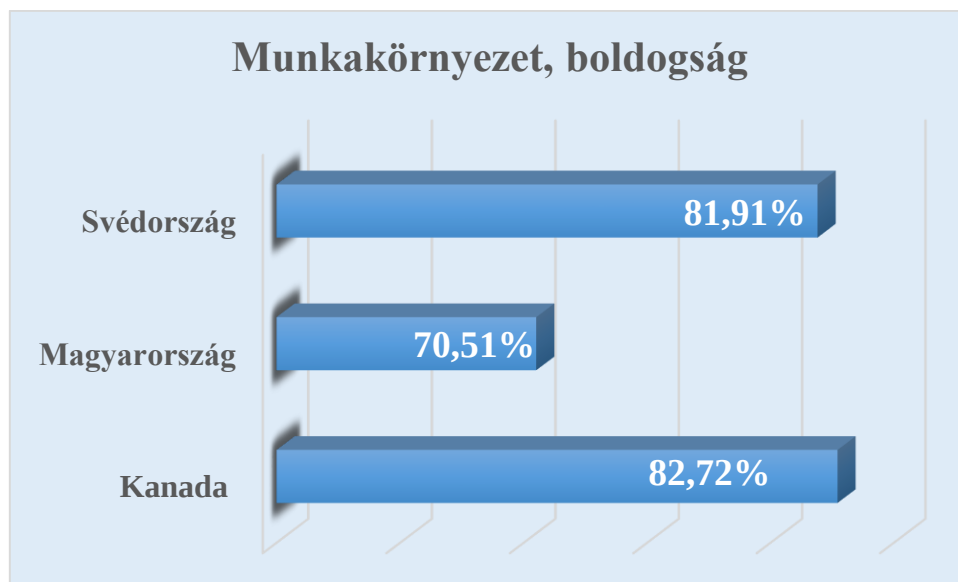
41. ábra Vezetési technikát tanult vezetők nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

A 40. kérdés, mely arra irányult, hogy mennyire találja pozitívnak a munkakörnyezetet a vezetője irányítása alatt. Megállapítsuk mennyire jó munkakörnyezet az figyelhető meg, hogy Magyarországon 69,34% az elégedettségi szint, míg ez az arány Svédországban 82,13%, valamint Kanadában 80,99%.



42. ábra Munkakörnyezet pozitívása nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

Ebből adta magát a következő kérdés a 41 -es sorszámú, mely arra irányul, hogy mennyire érzi jól magát a munkakörnyezetében. Erre a magyarok által adott válaszokból látható, hogy az elégedettségi szint 70,51% -os, míg ez a szám a másik kettő nemzet esetében magasabb. Svédországba 81,91%, Kanadában pedig 82,72%.



43. ábra Munkakörnyezet, boldogság nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

Ezen három kérdésből megállapítható, hogy azon országokban nagyobb az elégedettségi mutató a munkakörnyezet a vezető irányítása alatt, illetve a boldogsági mutató, ahol nagyobb az aránya a vezetői képzésen részt vett vezetőknek. Tekintettel arra, hogy ilyen képzéseken többféle vezetői kompetencia is fejlesztésre kerül. Többek között az érzelmi intelligencia, kommunikációs képességek, és a munka megszervezésének a képessége. Mindezek elegyéből adódik a 42-es kérdés, melyben arra voltunk kíváncsiak, hogy mennyire stresszes a munkakörnyezete.

Ezen mérőszámok alakulása a következő. Magyarországon a legnagyobb a mutató érték, mely 70,66% -os, amely a legmagasabb a három vizsgált ország közül. Ezt követi a kanadai 57,04 %-kal, és a legkisebb stressz mutatóval bíró Svédország 53,82%. Az előzőekben említésre került vezetői képzésen részt vett vezetők aránya, melyben Svédország volt a legmagasabb, ebből kifolyólag a stressz értéke legkisebb lett. Kanadában a vezetői képzésen részt vett vezetők aránya nem sokkal maradt el a svédek értékétől és a stressz értékük sem nagyban tér el a svéd mutatótól, azonban magasabb. Konklúzió: az adott válaszok alapján az állapítható meg, hogy a vezetői képzésen részt vett vezetők leredukálhatják az alkalmazott kompetenciák által a munkavállalóra nehezedő stresszt.

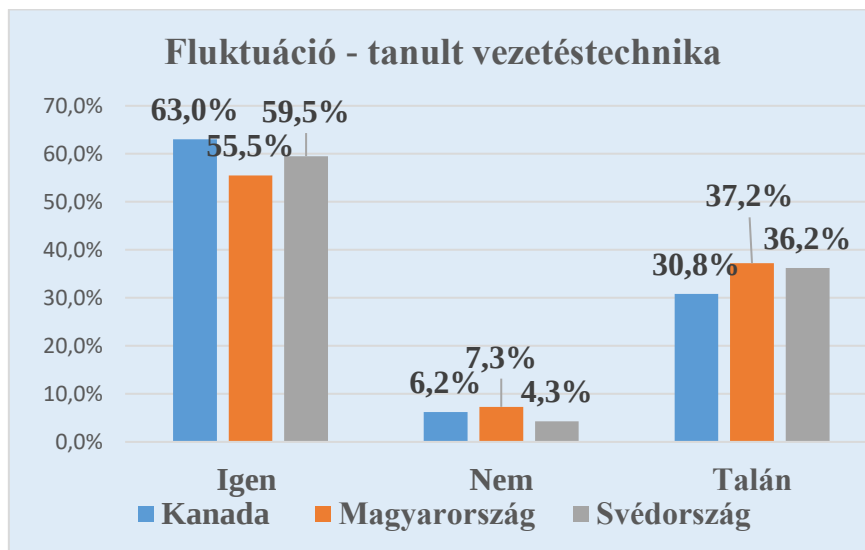


44. ábra Stressz a munkakörnyezetben nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

Azon kérdésre miszerint a munkaező elvándorlást csökkentheti-e, ha olyan vezetője van a csapatnak, aki tanult vezetési technikákat az alábbi eredmények jöttek ki.

A kapott válaszok alapján készített diagramból megállapítható, hogy minden ország esetében 10% alatt van azon válaszadók száma, akik úgy vélekednek, hogy a vezetői képzéseken pallérozódott vezetők a tanultak ellenére nem képesek a munkaező elvándorlást csökkenteni vagy megállítani. A többség amellet tette le voksát, hogy van összefüggés a fluktuáció és a tanult vezetéstetnika között, mely megmutatkozik abban is, hogy azon országban (Magyarország) tervezik a legnagyobb arányban, hogy munkahelyet váltanak a kitöltők közül fél éven belül, akiknél a legkisebb azon vezetők aránya, akik tanultak bármilyen jellegű képzésen vezetéssel kapcsolatos technikákat. Ezt igazolja az állítás pozitív fordítottja, miszerint ahol nagyobb a tanult vezetők aránya, kevesebben mondanak fel, mely megfigyelhető Svédország esetében, ahol tanult vezetők aránya a legmagasabb 78,57% munkahelyváltást tervezők aránya pedig 8,5%, amely a legkisebb a vizsgált országok közül. Azonban ezen állítás nem egyedülként határozza meg azt, hogy valaki munkahelyet akar-e váltani tekintettel arra, hogy ezt egyéb tényezők is befolyásolhatják, mint például anyagi javadalmazás, kollégákkal lévő kapcsolat milyensége, magánélettel kapcsolatos egyedi tényezők, melyekre a vezetőknek

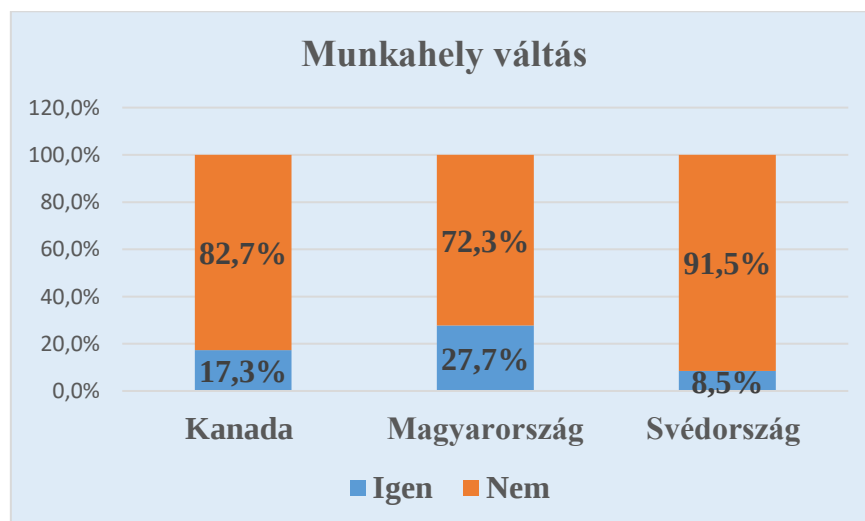
nem feltétlen van ráhatása. Ugyanakkor bizonyos részben a vezetői képzés is hathat a fluktuációra.



45. ábra Fluktuáció és vezetési technikát tanult vezetők összefüggése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

Munkahelyváltásra vonatkozó kérdés eredménye

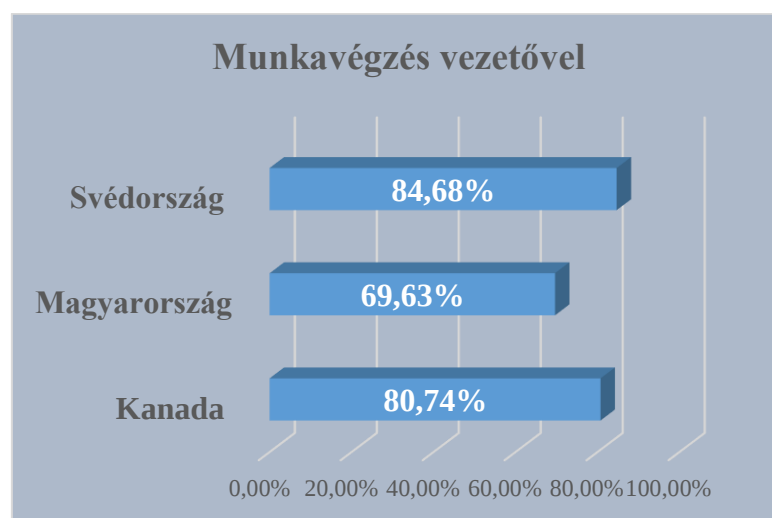
Legelégedettebbek a svédek tekintettel arra, hogy mindösszesen 8,5% -ban terveznek munkahelyváltást a közeljövőben, míg ez az érték Magyarországon több mint háromszorosa a svéd értéknek. Magyarországon a válaszadók arányaiban nézve a legtöbben elégedetlenek, ezért terveznek munkahelyváltást. Megfigyelhető, hogy minél kisebb stressz szint egy munkakörnyezetben annál kisebb azon személyek százaléka, akik munkahelyváltáson gondolkodnak.



46. ábra Munkahely váltás fél éven belül nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

A következő kérdésekben a válaszadó közvetlen felettesével való kapcsolatára kérdeztem rá
Mennyire szeret főnökével együtt dolgozni?

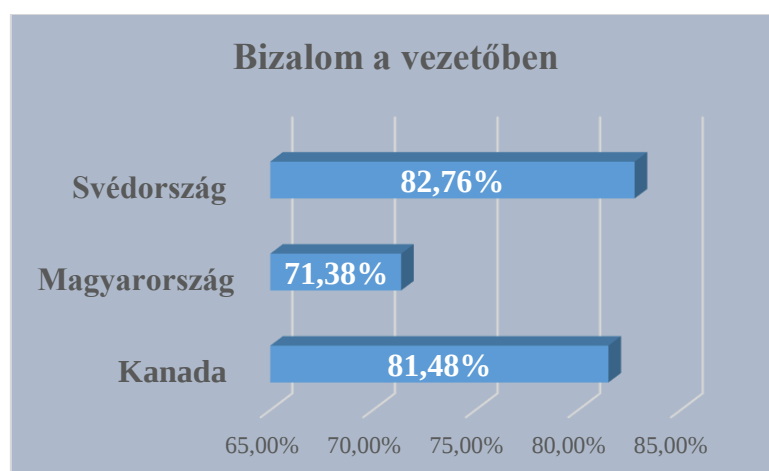
A kutatás eredményei alapján egyértelműen látszik, hogy Kanadában és Svédországban nagyobb azon munkavállalók aránya, akik szeretnek vezetőjükkel együtt dolgozni. Véleményem szerint, ennek köze van ahhoz, hogy olyan vezetői stílus, amely bevonja az alkalmazottakat a döntéshozatalba, illetve motiváló jellegű nagyobb százalékban fordul elő, mint hazánkban, nem kijelenthető, hogy ez a tény egyenesen arányos, azonban jól konstatalhatóak az ezekből fakadó különbségek.



47. ábra Munkavégzés értékelése a vezetővel nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

Mennyire bízik meg a vezetőjében?

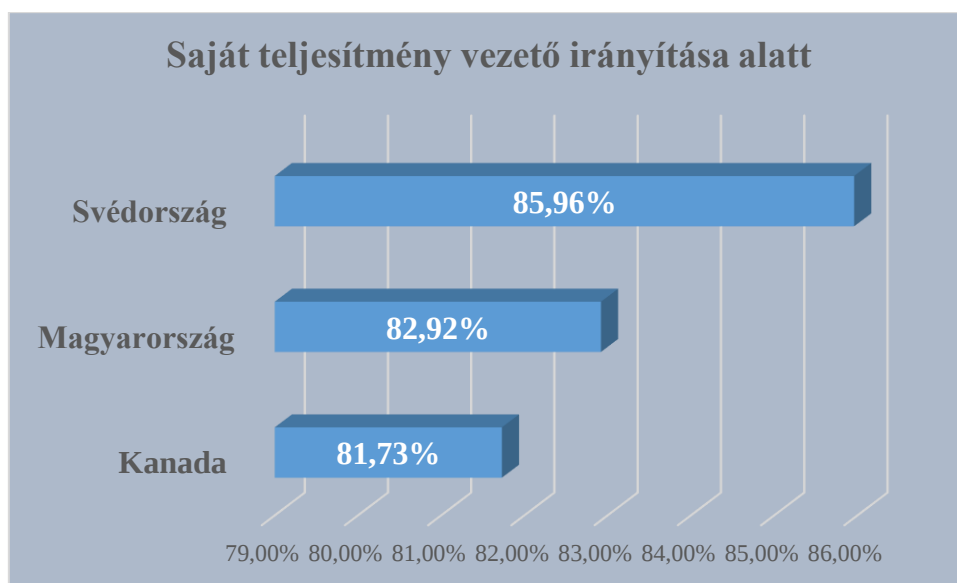
A két külföldi országban bíznak legjobban a vezetőjükben, közel azonos mértékben. Mindez betudható annak, hogy ezen két ország vezetői stílusaira főképp az a jellemző, hogy nagyobb mértékben működnek együtt a vezetők a beosztottakkal.



48. ábra Vezető iránti bizalom nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)

Ön szerint mennyire jó saját teljesítménye a közvetlen felettese vezetése alatt?

Közel azonosra értékelték mind a három nemzetnél a saját teljesítményüket vezetőjük irányítása alatt. Ugyanakkor az 50. kérdésben szerepeltek olyan megjegyzések, hogy az egyéni teljesítményükhöz nincs köze annak, hogy milyen a vezetőjük. Véleményem szerint önmaguktól várnak el sokat és maximalizmusok vezeti őket, melyekre nincs ráhatása a külső tényezőnek. Így ezáltal ezen eredményekből egyértelmű konzekvencia, megállapítás, hogy mi okozhatja véleményem, szerint nem levonható, azonban egy jó mérőértékként szolgál, hogy mi jellemzi az adott ország munkavállalóját ebben kérdésben.



49. ábra Saját teljesítmény értékelése a vezető irányítása alatt Forrás: Saját kutatás (2024)

6.3. Összehasonlító elemzés

Az elemzéseket három országra terjesztettem ki és több dimenzióban vizsgáltam, melyek közül a fő dimenziók a vezetői stílusok, vezetői kompetenciák, valamint a munkahelyi környezethez köthető elégedettség és egyéb dolgozói igények összevetésében. Részleteiben vizsgáltam a kérdőívek alapján kijött eredményeket, és ezek alapján végeztem el a keresztelemzéseket, és vontam le következtetéseket.

Magyarországon a vezető stílusok megoszlása alapján arra következtettem, hogy országunkban a többi vizsgált nemzethez képest a vezetőink inkább irányító szemléletmódot alkalmaznak (legalacsonyabb laissez-faire és demokratikus arány, legmagasabb autokratikus érték), melyre kevés rugalmasság a jellemző, ennek okán nem meglepő, hogy a stressz értékben Magyarország a legnagyobb értéket kapta. Ebből kifolyólag, ami alatt értem a magas autokratikus vezetői

arányt, amire jellemző továbbá a merev munkakörnyezet, valamint a szigorú kontroll és ez mind fokozza a stresszt, mely megmutatkozott abban, hogy legmagasabb stresszt érték Magyarországon van. Ebből arra lehet következtetni, hogy ezen tényezők összefüggésben vannak azzal, hogy Magyarországon a legmagasabb azok száma, akik a közeljövőben munkahely váltáson gondolkodnak. A fentiek tekintetében kijelenthető, hogy a szakirodalomban is megállapított autokratikus stílus jellemzői hosszútávon negatívan hatnak a munkakörnyezetre, valamint a munkavállalók elégedettségére, ezáltal megnövekszik a stressz, mint tényező, amely fluktuáció ahhoz vezet.

Kanadában a stressz szint 57,04% mely, viszonylag alacsony csakúgy, mint Svédországban, ahol a legalacsonyabb 53,82 %, és mind a két nemzettel kapcsolatban összefüggés állapítható meg, annak fényében, hogy az autokratikus vezetési stílus előfordulása is alacsony, ellentétben a magyarral, ahol az autokratikus vezetői stílus előfordulása jóval magasabb, mint az említett két másik országban. A stressz szint értéke szintén hazánkban a legmagasabb 70,66 %. A demokratikus és laissez-faire stílusok magas ösztön aránya az autokratikussal szemben a két külföldi ország vonatkozásában arra enged következtetni, hogy a beosztottaknak nagyobb a mozgásterük és nagyobb szabadsággal rendelkeznek a munkahelyükön, mely alacsony stressz szinthez vezethet. Ez alátámasztani látszik abban, hogy a Magyarországtól jóval alacsonyabb százalékban stresszesebbek ezen két ország munkavállalói.

Következtetésképp az ideális munkakörnyezet a két nagyobb fokú szabadságot biztosító vezetői stílus alkalmazása alatt legjobb, mert jelentősen hozzájárul a stressz csökkentéséhez, továbbá a két stílusnál megfigyelhető, hogy az elégedettség is magasabb fokú.

Az eltérő vezetői stílusok alkalmazásának előfordulása is összefüggésbe hozható a munkahelyi elégedettséggel, valamint a fluktuációval. Például a coaching vezetői stílus és a transzformációs vezetői stílus előfordulása Svédország és Kanada nemzetek esetében magas a Magyarországon való előfordulás összehasonlításában. A coaching és a transzformációs vezetői stílusok olyan stílusok, melyekre jellemző, hogy támogatják a munkavállalót a fejlődésben, motiválják és bevonják a közvetlen döntéshozatalba. Ezen pozitív tényezők gyakori előfordulása is segít a jó munkahelyi környezet megteremtésében az elégedettség növelésében és ezáltal előidézi azt, hogy a munkavállaló ne fontolgasson munkahely váltást. Az előzőekben említett tényezők, illetve a boldogságra gyakorolt hatását igazolják, hogy ahol nagyobb mértékben fordul elő ott a munkavállalók elégedettebbek a vezetővel, és a munkakörnyezetükkel is. Természetesen egy vezetővel való elégedettségének sok befolyásoló tényezője lehet, nem elég önmagában a stílus, hanem fontos, hogy megvannak-e a megfelelő szakmai, illetve személyi irányításhoz való kompetenciái. Például azon kompetenciák, mely a vezető szóbeli kommunikációs képességét

szakmai tudását üzleti tudatosságát, valamint az együttműködési hajlandóságot hivatottak meghatározni a kérdések alapján. Az eredményekből jól látszik, hogy ezen kompetenciák Svédországban voltak a legmagasabbak 83,19%, 84,68%, 80,64%, melyből következtethető, hogy ezek megléte is nagyban hozzájárult, hogy ezen nemzet dolgozói elégedettebbek a vezetőjükkel

A fentiek jól mutatják, hogy azon országokban, ahol a legnagyobb arányban tanulták a vezetők bármilyen jellegű képzésen vagy tréningen a vezetői képességeik fejlesztését, nagyobb elégedettséget váltanak ki a beosztottak körében, kisebb stressznek teszi ki a beosztottakat, valamint csökkenthetik a fluktuációt.

Svédországban vonják be a legtöbbet a beosztottakat a döntésekbe a vezetők, mely a demokratikus stílus előfordulási arányából is látszik

6.4. Interjúk elemzése

Fontosnak tartom, hogy minden általam vizsgált országból megszólaltassak egy vezetőt, és az ő szemüvegén keresztül nyerjek rálátást, hogy miként vélekednek a vezetői létről, valamint a vezetői stílusokról. Az általam megkérdezett három személy közül kettő negyvenes éveiben járó férfi, valamint egy negyvenes éveiben járó hölgy. A két férfi közül az egyik Kanadában született, kanadai állampolgár MSC diplomával rendelkezik és egy kanadai alapítású és székhelyű játék forgalmazással foglalkozó multinacionális cég termék fejlesztéséért felelős üzletágának menedzsere. A svédországi interjúalanyom pedig egy Svédországban született haladó fejlesztésekért felelős modul menedzser egy háztartási kisgépek gyártásával és forgalmazásával foglalkozó svéd multi cégnél. A magyar interjúalanyom BA/BSC diplomával rendelkezik és egy banknak fiókvezetője.

A magyar hölgy 12 éve tölti be a bankfiókok vezetői pozícióját.

A bankfiók vezetőjeként dolgozó vezető hölgy egyetemi tanulmányai során nem tanult vezetői technikákat, azonban a munkahelyein több vezetéstechnikai, valamint kompetenciafejlesztő képzésen is részt vett. A jelenlegi munkahelyén a bankban, kifejezetten vezetők részére vezetői szintek függvényében vannak képzések, specifikusan különböző témakörökben, tematikában évente több alkalommal. A képzésen tanultakat kifejezetten hasznosnak tartja, mivel elmondása alapján jellemzően gyakorlat orientáltak és ezáltal a tanultak a mindennapi életben jó alkalmazhatóak és átültethetőek. Az interjú harmadik kérdésére, miszerint a vezetési technikák tanulása elősegíti azt, hogy valaki jó vezetővé váljon és a beosztottjai is jobban elismerjék, úgy vélekedett, hogy határozottan elősegíti, mert ösztönből vezetni szerinte nem mindig a legjobb

megoldás, vagyis legalábbis nem optimális. Szükséges a tudatosság és a tanultak jó mankóként használhatóak a vezetés során. Továbbiakban érintettük azon kérdést, hogy véleménye tapasztalatai alapján milyen kép él benne, hogy milyen egy jó vezető. Véleménye szerint a jó vezető mindenképpen következetes, rugalmas és sikerorientált. Mindig a megoldásra fókuszál és jó problémamegoldó képességgel bír. Szerinte a teljesítmény nagyban meghatározza, hogy a csapatát mennyire tudja összekovácsolni, valamint a közös cél elérésével sikerre vinni. Fontos továbbá, hogy hagyja a csapattagokat érvényesülni. Az adott területen a feladatokat egyértelműen ismerteti és a feladat elvégzéséhez biztosítja a szükséges eszközöket. Tudását és tapasztalatait megosztja a beosztottakkal, valamint fejleszti a kompetenciáit. Szabad teret biztosít bizonyos keretek között a megvalósításban. Gyorsan és jól felméri és ismeri a kollégái erősségeit, majd épít azokra. A jó vezető differenciál a feladatok között, ezáltal növelve a munkavégzés hatékonyságát, illetve csökkentve a bennük lévő frusztrációt. Előző kérdésekből kifolyólag kitértem arra, hogy miként látja magát a vezető szerepben, jó vezetőnek tartja-e magát? Mindezekről úgy vélekedett, hogy mindig van tér és lehetőség a fejlődésre azonban az eredményeinket, illetve a csapat állandóságát tekintve úgy gondolja, hogy jó úton halad. Az interjú alanyom arra a kérdésre, hogy ő fontosnak tartja-e, hogy egy vezető bevonja az alkalmazottait a döntéshozatalba, illetve, hogy hogyan vélekedik arról, hogy más vezetők bevonják a csapatot a döntéshozatalba határozottan azt felelte: rendkívül fontos amennyiben a megvitatni kívánt kérdés az ő kompetencia szintjükre tartozik. Fontos, hogy a döntés megszületése előtt, mindenki el tudja mondani a véleményét, valamint lehetőség van tisztázó kérdések felvetésére is, amelyből kifolyólag a több lehetőség közül a csapat ki tudja választani a legoptimálisabb megoldást. Az így született döntés, egy közös döntés, aminél a kollégák is úgy érzik, hogy részesei voltak, ezáltal sokkal jobban mögé állnak a feladatnak és elhivatottabbnak érzik a munkát. Továbbá ezekből adódóan közösen vállalják a felelősséget és közösen viselik a következményeket is. A bizalom egy csapaton belül véleményem szerint rendkívül fontos ezért a következő kérdések során arra kerestem a választ, hogy a vezetők így látják-e? Az interjút adó hölgy szerint, alap dolognak kellene lennie, hogy egy vezető bizalommal fordul a kollégái felé és ez ugyanígy fordítva is kellene, hogy működjön. Nagy hangsúlyt fektet az őszinteségre és ezt el is várja a kollégáitól. Szerinte további alapvetés, hogy a kapott bizalmas információt bizalmasan is kell kezelni és nem visszaélni velük, hiszen széles eszköztár áll rendelkezésre, hogy azokat megfelelően tudja használni. Meggyőződése szerint nagyon fontos, hogy nyitottak legyünk a kollégák felé, mert így mindig tudják, hogy a vezető irányába fordulhatnak a problémáikkal, az esetlegesen vétett hibákat felvállalják, mert tudják, hogy nem kell félniük. A továbbiakban kitértünk arra, hogy szükséges-e, hogy egy vezető

motiválja a csapatát, és amennyiben igen, hogyan tudja ezt megtenni. Elmondása szerint mindenhol azt hangoztatják, hogy ez mennyire nagyon fontos, azonban tapasztalati alapján úgy találta, hogy a való életben ez azért egy eléggé érdekes terület, mert ő személy szerint abban hisz, hogy motivációt adni nem lehet, hanem annak belülről kell fakadnia mindenkinek megvan a saját maga belső motivációja, belső kapcsoló gombja, ha ez van létezik és megtaláljuk, akkor van lehetőség ezt a mozgatórugót szem előtt tartva, személyre szabottan motiválni az egyént. Úgy látja, hogy sajnos sok a kiégett ember, így a vezető felelőssége már a kiválasztásnál nagyon meghatározó, hogy a szakmai kompetenciák mellett felmérje a jelölt motiváltságát is. Ha jó csapatot tud összerakni és erre megvan a szabad keze is, akkor szuper jól tud együttműködni. Egyik egyén húzza a másikat, és a csúcseredményeket lehet letenni ezáltal az asztalra. Ez a fajta siker, pedig tovább repíti és építi a csapatot és azonfelül a kollégát is.

Kértem, hogy mondjon öt tulajdonságot, amiktől jó egy vezető és szerinte az alábbiak elengedhetetlenek és alapkövei egy jó vezetőnek:

- rugalmasság
- cél orientáltság
- jó problémamegoldó készség
- megoldás fókuszú
- ért az emberek nyelvén.

Az interjú tizenegyedik kérdése során arra kerestem a választ, hogy véleménye szerint a munkaerő elvándorlást csökkentheti-e, ha egy vezető tanulta a vezetési technikákat? Álláspontja szerint nagymértékben csökkenthető, amennyiben a vezető a tanult technikákat átülteti és jól használja a gyakorlatban, illetve amennyiben a vezető jól ismeri a kollégáit. Ezekben nagy segítséget nyújtanak a képzések, akkor erősségeik alapján jól le tudja osztani a feladatokat, így azok a munkájukban sikeresebbek elismertebbek, valamint van előttük egy fejlődési lehetőség. Vélekedése és tapasztalatai alapján az egyik leghasznosabb azon tanult technika, ami az asszertív kommunikáció révén egy jó bizalmon alapuló munkahelyi légkört tud kialakítani. A fentiek okán a kollégák összességében jól érzik magukat a munkahelyükön szeretnek az adott helyen dolgozni, ezáltal jelentősen csökken a fluktuáció. Végezetül arra voltam kíváncsi, hogy ő milyen stílusú vezetőnek látja magát, valamint, hogy melyik vezetői stílust szereti viszont látni saját esetleg más vezetőknél is? Mind a két kérdés esetében a demokratikus vezetési stílust találta a legjobbnak hosszútávon.

Második interjúalanyom elmondása alapján hat éve tölt be vezető pozíciót Svédországban. Korábban vezetői ismereteit az egyetemen szerezte egy-két kurzuson keresztül, azonfelül a munkája során két-három vezetői képesség fejlesztést szolgáló képzésen és tanfolyamon is részt vett. Képzéseket hasznosnak ítélte meg munkája során, mivel professzionálisan és több szemléleten keresztül tudja az embereket menedzselni. Vélekedése szerint mindenképpen segítette a vezetői kurzusok elvégzése és a képzéseken való részvétel, melyek által megtanulta, hogy miként kell viselkedni különböző helyzetekben, valamint milyen eszközöket használjon a vezetés során. Ezek együttese hozzájárul, ahhoz, hogy jobb vezetővé váljon. Az úr közlése alapján attól lesz valaki jó vezető, ha bizalmat mutat csapat irányába és kihagyja a mikromenedzsmentet, akarja és tudja motiválni az embereket, valamint rendelkezik azon tapasztalatokkal és tudással, hogy a megfelelő eszközöket bocsájtja rendelkezésükre. Fontos továbbá az átláthatóság, őszinteség, valamint tisztában kell lenni azzal, hogy mindenki másmilyen és mindenkihez alkalmazkodni kell. Arra a kérdésemre, miszerint jó vezetőnek tartja el magát azon az állásponton van, hogy folyamatosan tanul negyedévről negyedévre a különböző kihívások alapján, valamint a csapatán múlik mindez, ugyanakkor eredményekkel is mérhető. Szerinte a bizalom az egyik legfontosabb alappillére a nyitottság, illetve, hogy bizalmat mutasson ő is az alkalmazottak irányába, és ebből kifolyólag az alkalmazottak is bizalommal lesznek feléje. Megemlítette, hogy nyílt párbeszéd folytatása a csapattal nélkülözhetetlen, illetve nem zsebeli be a dicsőséget a csapattagok helyett. Kérdésemre miszerint fontosnak tartja, hogy a vezető motiválja a csapatot és miképp lehetséges ez: azon az állásponton van, hogy rendkívül fontos, mely különböző módon történhet például új feladatokon és új kihívásokon keresztül technikai módon, ami alatt projektvezetési megbízások az értendők. Továbbá motiválni kell az egyes évekre vonatkozó célkitűzéseket.

Az általa említett öt tulajdonság, ami egy vezetőt jó vezetővé tesz az alábbi:

- átláthatóság
- őszinteség
- bizalom
- tapasztalat a munkával kapcsolatban
- motiválás, fejlődés támogatása

Szerinte csökkenthető a munkaerő elvándorlás, ha egy vezető tanult vezetési technikákat és alkalmazza is azokat, ugyanakkor véleménye szerint az elvándorlásra csak 20% -ban a vezető szerepe a fennmaradó 80% -ot a kollégák, a napi feladatok és a vállalat kultúrája adja. Sok minden ezen tapasztalások összességével függ össze. Végezetül a svéd vezető úr saját magát demokratikus vezetőnek látja, valamint ezt a vezetői stílust preferálja a vezetőjénél is.

Harmadik interjúalanyom három éve tölti be a termék fejlesztéséért felelős részleg menedzseri pozícióját. Feladatköre meghatározásáról úgy vélekedett, hogy nagyon színes és sokrétű. Többek között a fejlesztésért, valamint a gyártásért is felel, ebből kifolyólag nem csak a saját csapatával van napi kapcsolatban, hanem azon gazdasági szereplőkkel és akik egy tender-en részt vesznek, valamint az elnyerését követően a gyártásért is felelősek.

Azon kérdésemre, hogy tanulta-e korábban vezetői technikákat, valamint kompetenciákat, azt a választ adta, hogy kinevezése előtt nem tanulta, nem fejlesztette vezetői képességeit sem egyetemen, sem tréningeken. Azonban a kinevezést követően a cég biztosított neki intenzív vezetői tréningeket, valamint évente több tréningen is részt vehet, amely mind más-más vezetői képesség fejlesztéséért felelős. Itt megemlítette, hogy valamennyi vezető számára biztosítja a cég a vezetői tréningen történő fejlődést. A tréningeket teljes mértékben hasznosnak találta, mivel ezáltal máshogy, elmondása szerint sokkal professzionálisabban tud viszonyulni az emberekhez, hiszen olyan képességeket tudott fejleszteni, csiszolni, ami szerinte szükséges ahhoz, hogy vezetői feladatait ellássa. Hozott is néhány példát, melyek voltak számára a leghasznosabbak. Többek között az időmenedzsment, feladatok elosztása és leosztása, valamint a kommunikáció optimalizálása, mivel eddig nem tekintett úgy a kommunikációra, hogy az lehet negatív, illetve a pozitív is. Itt megjegyezte, hogy tisztában volt vele, hogy létezik a kettő, de addig szakmai szemszögből sosem vizsgálta és nem is kellett vele foglalkoznia. Rendkívül hasznosnak találta, hogy hogyan tud egy negatív hangvételű kommunikációt asszertíven lefolytatni anélkül, hogy negatív romboló élményt okozna a csapata egyik tagjának, hiszen a negatív jellegű dolgokról például a számonkérésének nehéz jól nekifutni, mivel elmondása szerint egy volt közülük a kinevezés előtt. Fontos számára, hogy jó kapcsolatot ápoljon a beosztottjaival, és szerinte ezt minden vezetőnek szem előtt kell tartania, és az az optimális, ha a magánélet és a munka egyensúlyban van. Törekszik figyelni arra, hogy valakinek a magánélete milyen, mert ha nehéz időket él meg ott, akkor kevesebb munkát rak rá, hogy rendbe tudja tenni az alkalmazott a magánjellegű dolgait, mert ha a magánélet romokban van és ő még a munkában is leterheli, akkor az a munkájára is kihat és ezáltal mind a két életterülete egyszerre lesz romokban. Tehát fontos figyelembe venni az embert, mert nélküle hosszútávon nem haladunk sehová sem.

Kérdésemre miszerint a vezetési technikák tanulása elősegíti-e, hogy valaki jó vezetővé váljon, és a beosztottjai jobban elismerjék azon álláspontot képviselte, hogy nem feltétlen a tudás megszerzése és képzés vezetői diploma az, ami kiváltja ezeket az alkalmazottakból, hanem ezek

alkalmazása az, aminek látszata van. Itt kiemelte, hogy ezen tudás megszerzése inkább a vezetőnek fontos, mert sokszor a beosztottak nem látják, hogy egy számukra vezető általi pozitív cselekvés mögött tudatos vezetői képességek vagy vezetői tréningen megszerzett tudás alkalmazása áll. A vezető számára fontos vagy kellene fontosnak lennie, hogy felismerje a szükséges alkalmazandó vezetési stratégiákat, majd alkalmazni tudja azokat. Továbbiakban kíváncsi voltam, hogy hogyan vélekedik arról, hogy milyen a jó vezető? Megfogalmazása szerint a jó vezető fogalma erősen szubjektív és sok tényezőtől függ, többek között nagy jelentőséggel bíró pozíciót kell betöltenie, az általa preferált nézet az, hogy a helyzethez mérhetően a leghumánusabb és emberközpontú megközelítést kell alkalmazni olyan mértékben, hogy a cég érdekei és céljai is maradéktalanul megvalósuljanak mellette. Nem mehet a cég rovására, ha valaki nagyon emberséges, mert hosszútávon azzal nem lehet elérni semmit. Mint az élet minden területén itt is rendkívül fontos az egyensúly létrehozása és megtartása. Majd ezekből adódik a következő kérdés, hogy meglátása szerint sikerült neki elérnie, hogy jó vezetővé váljon. Viccesen megjegyzi, hogy szerinte erről a vezetőjét, valamint a beosztottjait kellene megkérdezni, azonban saját elképzelései alapján jó vezetőnek tartja magát. Eleinte a feladatok leosztása delegálása nagyon nehéz volt számára, mivel az önmagától elvárt maximalizmus és precizitás miatt nehezen tudta másokra rábízni a feladatait, annak ellenére, hogy tisztában volt azzal, hogy a beosztottjai is rendkívül jó képességekkel bírnak és meg tudják oldani a feladatokat, ezért túl sokat vállalt magára a vezetői teendői mellett. Sokat fejlesztette az információ megosztó képességét a tréningek során és szerinte ezen képesség alkalmazása szükségszerű is volt, a hatékony munkavégzés érdekében, tekintettel arra, hogy az ő feladatköre is optimalizálva lett. A soron következő kérdésre miszerint fontosnak tartja-e, hogy bevonja az alkalmazottait a döntéshozatalba úgy vélekedett, hogy helyzetfüggő és részlegesen tartja fontosnak, ami alatt azt érti, hogy értelemszerűen témától függ. Ha az adott szint bevonása szükséges, akkor nagyobb hangsúlyt fektet a beosztottak véleményére, mint a sajátjára, tekintettel arra, hogy ők napi szinten benne vannak az adott folyamatban, valamint a specifikus szakértelmük révén nagyobb rálátással rendelkeznek a saját feladataikra és szakmai mélységeiben tudják vizsgálni az adott témát. Viszont ami nem a munka és konkrét projekt alapú, hanem szervezet vagy üzletágat esetleg cég teljes egészét érintő kérdés, oda nem vonja be a beosztottjait. A továbbiakban kitértem arra, hogy véleménye szerint a vezetőnek milyen eszközei vannak arra, hogy megszerezze, illetve fenntartsa a bizalmat. Főként úgy éri el a bizalom megszerzését és fenntartását, hogy fokozatosan olyan munkákkal és feladatokkal látja el a beosztottjait, amivel érezteti velük, hogy döntési lehetőségük van. Ezáltal jobban tudják uralni a saját munkájukat továbbá ebből adódik, hogy a vezető egyfajta néhai ellenőrző szerepet

tölt be. Tehát az alkalmazott nem asszisztensi szerepben van, hanem úgy vesz részt a feladatban, mint egy önálló munkavállaló. Érintettük a motiváció témakörét is. Az interjúalanyom kiemelten fontosnak tartja, hogy tisztában kell lennie azzal, hogy a beosztottjai milyen emberi tulajdonságokkal rendelkeznek és milyen emberek a magánéletben, és ennek megállapítására jó lehetőség a csapatépítőkön lévő játékos jellegű feladatok, programok, mivel az ilyen jellegű tevékenység összehozza a csapatot. Az esemény során megfigyelhetőek a készségeik és kompetenciáik, amire nem feltétlen lát rá a munka során. Például egyik beosztottjáról kiderült, hogy más feladatban ügyesebb mely a csapatépítőn került felfedezésre, azonban a munka során nem derült ki. Gondolt itt arra, hogy átveszi az irányítást, megszervezte a teljes feladatot lépésről lépésre, olyan képességeket mutatott, ami azt sugallta, hogy egy projekt vezetésére vagy kereskedés koordinálására alkalmasabb, de mivel más területen tevékenykedik, így ezen képesség végig rejtve maradt. Az ő személyét motiválta, hogy felvetették neki új szerepkör betöltésére a lehetőséget. Főként náluk a cég oldalról a rugalmas munkavégzés megteremtésével motiválják a beosztottakat, illetve további fejlődési lehetőséget biztosítanak tréningek, szakmai rendezvények, évente két-három csapatépítő program által. Szokták pénzbeli juttatásokkal is növelni a motivációt havi, valamint negyedéves és éves bónuszként, melyek megoszlása változó. Szerinte a pénz nem a legjobb motiváló tényező hosszútávon, mert észrevehető volt, hogy a pénzbeli növekedéshez hozzá növekszik az életszínvonal is és ezáltal egy idő után azon a szinten lesz, mint előtte volt és onnantól már nem motiválható faktor. Lényeges motiváló tényező továbbá az éves karrier terv egyeztetése a beosztottakkal, mert ebből megállapítható, hogy mire, milyen motiváló faktor alkalmazható. Kiderült, hogy valaki ambiciózus, mert fejlődni akar és őt ezen irányba motiválható, példának okán azáltal, hogy olyan feladatokkal és projektekkal látja el, amik által többé válhat és fejlődhet, ha pedig valaki kinyilatkoztatja, hogy nem akar fentebb lépni vagy nem képes többre, azt a személyt nem küldi ezen motivációs irányba.

Kérésemre miszerint mondjon öt tulajdonságot mitől jó egy vezető az alábbi listát állította fel:

- Fontos, hogy felelősséget vállaljon a saját maga munkájáért, döntéseiért és tetteiért, valamint a csapataért.
- Egy jó vezető kiáll a csapata mellett és megvédi, ha támadás éri őket egy másik üzletág, szervezet felől esetlegesen egy üzleti partnerrel szemben (függ a hiba okától) is.
- Transzparencia és őszinteség rendkívül fontos, természetesen oda-vissza alapon működve és az előbb említett pontban említett kiállást is segíteni tudja. Ez alatt arra

gondolt, hogy ha valami hibát vétenek és időben szólnak a vezetőnek, hamarabb megoldásra kerülhet, illetve a vezető fel tud készülni egy esetleges leszúrásra.

- Empátia.
- Megfelelő önismerettel rendelkezzen a vezető, tudja pontosan, hogy mit képvisel, valamint, hogy milyen vezetői stílust alkalmaz.

A záró két kérdés miszerint határozza meg, hogy a diplomadolgozatomban elülső részében említett három vezetői stílus (autokratikus, demokratikus, laissez-faire) közül melyik jellemző rá és melyiket tartja jónak. A válasz mind a kettőre a demokratikus volt, ugyanakkor az utóbbira megjegyezte, hogy a demokratikus használatát érzi a legszükségesebbnek, viszont olykor előfordulhat, hogy a másik két vezetői stílussal vegyítve helyzetnek megfelelően kell használni és ez személyfüggő. Például van egy beosztottja, aki elmondása szerint szakmailag nagyon képben van és magas szintet képvisel, hogy őt nem szokta háborgatni, hanem teljes mértékben hagyni szokta hogy végezze a feladatát, ugyanakkor valaki meg az ellenkezője és nagyon fogni kell és terelgetni a hatékony munkavégzés érdekében, illetve úgy vette észre hogy az adott személy igényli is ezt a fajta koordinálást. Mindegyik vezetői stílusról elmondható véleménye szerint, hogy jó, ha mellette másik stílus is alkalmazásra kerül.

Összességében elmondhatom, hogy mind a három vezetőben közös, hogy demokratikus vezetőnek látják magukat, valamint demokratikus vezetési stílust preferálnak vezetőiknél.

6.5. Kutatási eredmények alapján hipotézisek vizsgálata, célok értékelése

Mielőtt belevágtam a kutatómunkába és diplomadolgozatomban megírásába, a tanultak és a személyes tapasztalások alapján úgy véltem, hogy Magyarországon jelentős részben autokrata főnökök vannak, akik csekély arányban vettek részt olyan képzéseken, amely a vezetői tulajdonságokat és kompetenciákat csiszolja fejleszti. Habár személyesen nem tapasztalhattam meg életkoromból kifolyólag, azonban rengeteg tölem idősebb és tapasztaltabb munkavállalóval történő beszélgetés alapján arra az elgondolásra jutottam, hogy mindezen feltevés visszavezethető a rendszerváltás előtti idők hozadékára, amely évtizedeken keresztül érződött és átítatta a magyar munkakörnyezetet. Multinacionális vállalatok megjelenésében rengeteg új szemléletmód is megjelent a munka világában, amely lassú víz partot mos alapon szépen formálja a Magyarországra jellemző vezetői stílusokat a demokratikus, illetve a professzionális tanult menedzsment irányába, és nagyobb hangsúlyt fektet a vezetői kompetenciák fejlesztésére és megfelelő hasznosulására. Az elgondolásom megmutatkozik az általam felállított hipotézisekben is.

A következőkben tételesen cízellálva ismertetem az általam felállított hipotézisek igazolást nyertek-e vagy sem.

Első hipotézisem, miszerint, mind a kanadai és svéd környezetben magasabb lesz a vezetési technikákat tanultak aránya és ezáltal a vezetői kompetenciák terén hatékonyabbak lesznek azon vezetők, akik tanultak vezetést, ezekre kapott eredményektől függetlenül minden nemzet tagjai fontosnak tartják, hogy egy vezető tanuljon vezetési technikákat.

Az adatokból jól látszik, hogy ezen érték Svédország esetében a legmagasabb 78,57% majd őket követi Kanada 73,84%, míg Magyarországon ezen arány mindösszesen 56,3%, mely a legalacsonyabb a vizsgált nemzetek közül. Ez a jelentős különbség azt mutatja, hogy lényegesen a két külföldi ország esetében nagyobb hangsúlyt fektetnek a szakmai képzésére és fejlesztésére. Ezáltal a hipotézisem első része igazolást nyert. Ezen eredményt összevetve a második résszel miszerint, vezetői kompetenciák terén hatékonyabbak azok a vezetők, akik részt vettek vezetői képzéseken. A kutatás eredménye alapján a feltevés részben igazolódott be, tekintettel arra, hogy a legnagyobb arányban Svédországban tanulták a vezetői stílust és a vizsgált 16 vezetői kompetenciából 13 esetében Svédországban született az alkalmazásra vonatkozó legmagasabb arány. Ugyanakkor a második legnagyobb arányban Kanadában vettek részt a vezetők vezetéssel kapcsolatos tréningeken, viszont a kompetenciák terén Magyarországgal történt összevetés során alulmaradt. Habár Magyarország a kompetenciák terén Svédországtól nagymértékben lemaradva 16 kompetenciából 13 tekintetében alulmaradt, Kanadát 16-ból 12 kompetencia esetben felülmúlta. A kutatás eredménye eltér az általam vélt eredmény várakozásaitól, ami összefüggésben áll azzal, hogy a vezetői kompetenciák mértéke nem csak a vezetői képzéseken történő részvételtől függ, hanem a vezető egyéni képességeitől, tapasztalataitól, illetve környezetétől is. Azonban a vezetői képzések hozzájárulnak egy-egy kompetencia fejlesztéséhez melyet Svédország vonatkozásában jól tükröz a mind a két téren elért magas arányszám. A vezetői technikákat tanult vezetők arányától, valamint a kompetenciáktól függetlenül, a hipotézis utolsó része során, melyben azt vizsgáltam, hogy minden nemzet dolgozói úgy vélekednek, hogy számukra fontos, hogy egy vezető tanuljon vezetői technikákat. Mind Magyarország, Svédország és Kanada tekintetében 80% feletti érték született. Ezen értékek alapján kijelenthetjük, hogy a mind a három vizsgált országban azonosan vélekednek arról, hogy a vezetői technikák tanulása, kompetenciák fejlesztése szükséges.

Összességében ezen hipotézis részben igazolást nyert, tekintettel arra, hogy a hipotézisem első és harmadik része maradéktalanul beigazolódott, azonban a második részben a kanadai és

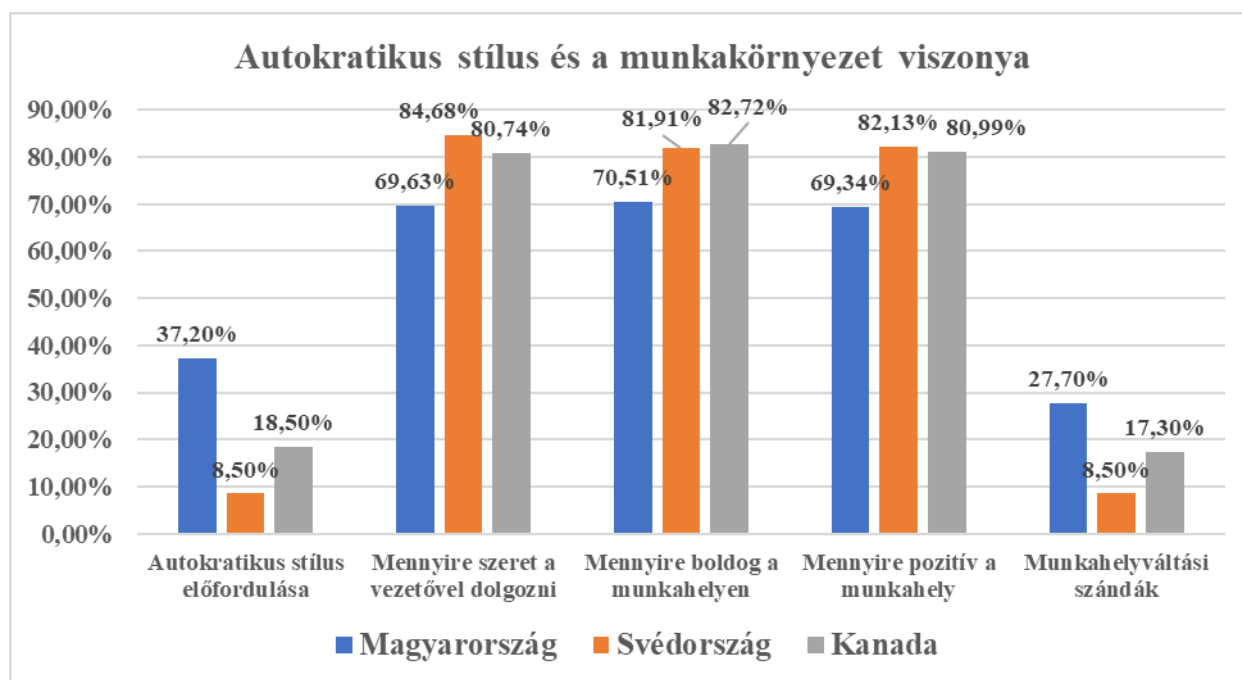
magyar vezetők kompetenciákban elért eredményeik alapján nem jelenthető ki egyértelműen, hogy egyik jelentősen felülmúlta a másikat, sőt az értékek tekintetében Magyarország Kanadához képest több kompetenciában jobb értéket ért el, azonban Svédország a legtöbb kompetenciában jeleskedett 16/13 arányszámmal, ami arra enged következtetni, hogy a vezetői képességek hozzájárulnak egy vezető fejlődéséhez.

A demokratikus vezetői stílus fog mindenhol a legnagyobb arányban szerepelni, Magyarországon lesz a legmagasabb aránya az autokratikus vezetői stílusnak, míg Svédországban fog a laissez-faire stílus a legnagyobb arányban megjelenni a vizsgált nemzetek közül, mindezek együttese azt eredményezi majd minden vizsgált nemzet tekintetében, hogy a legkevésbé preferált vezetői stílus az autokratikus vezetés lesz.

Mind a három vizsgált nemzet esetében a demokratikus vezetői stílus a legelterjedtebb, Svédországban 77,7%, Kanadában 55,6% és Magyarországon a legalacsonyabb, de még itt is több, mint a felét teszi ki a vezetői stílusoknak 54% -kal. A következőkben arra vonatkozott, hogy Magyarországon lesz a legnagyobb előfordulási aránya az autokratikus vezetői stílusnak (37,2%), mely érték több mint négyszerese a svéd értéknek és kicsivel több, mint kétszerese a kanadai értéknek. A feltevés beigazolódott, melyre a történelmi múltból következtettem, valamint úgy véltem, hogy nem telt el elegendő idő, ahhoz a rendszerváltás óta, hogy ezen arány a másik két országhoz hasonló szinten jelenjen meg. A kérdőívre érkezett válaszok alapján kijelenthető, hogy ezen hipotézis is igazolást nyert, mivel Magyarországon a három vezetési stílus alapján több, mint egyharmad az autokratikus vezetői stílus előfordulási aránya, mely jóval magasabb, mint a másik két vizsgált országban. A hipotézis következő pillére, miszerint Svédországban lesz a legmagasabb a laissez-faire vezetői stílus aránya a többi nemzethez képest. Ezen feltételezés nem támasztotta alá a kutatás, mert Svédországban 13,8% a laissez-faire, ami magasabb a Magyarországra jellemző 8,8% -os előfordulással, azonban kisebb mértékben fordul elő, mint a vizsgált Kanada esetében, ahol ez az érték 25,9% -kal a legmagasabb. Az előzőek fényében azon feltételezést vizsgáltam meg, hogy az emberek kevésbé preferálják, az autokratikus vezetői stílust. Úgy vélem, hogy ezen feltevésem beigazolódott az eredmények alapján.

Minél kisebb az autokratikus vezetői stílusok aránya annál nagyobb százalékban szeretnek az emberek a vezetővel dolgozni. A munkahelyváltási szándék is annál nagyobb minél nagyobb az autokratikus vezetői stílus előfordulása. Minél kisebb az autokratikus vezetői stílus előfordulásának aránya, annál pozitívabb a munkakörnyezet a vezető irányítása alatt.

A munkahelyi boldogság is hasonlóan alakult. Hiába Kanadában nagyobb az autokratikus vezetői stílus előfordulása a svédhez képest, ezen tényezőt nem csak a vezető stílusa befolyásolja, ugyanakkor kihatással van rá. Az általam megszólaltatott vezetők is demokratikus vezetőnek tartják magukat és azt is preferálják.



50. ábra Autokratikus stílus és a munkakörnyezet viszonya Forrás: Saját kutatás (2024)

A kérdőív 37-es kérdésében a nemzetlenként a TOP öt vezetői tulajdonságokra való igényeket vizsgáltam, mely válaszok között egy sem szerepel azon tulajdonságok között, amik az autokratikus vezetői stílusra jellemzőek. Ezen tények összességében az emberek legkevésbé preferálják az autokratikus vezetői stílust.

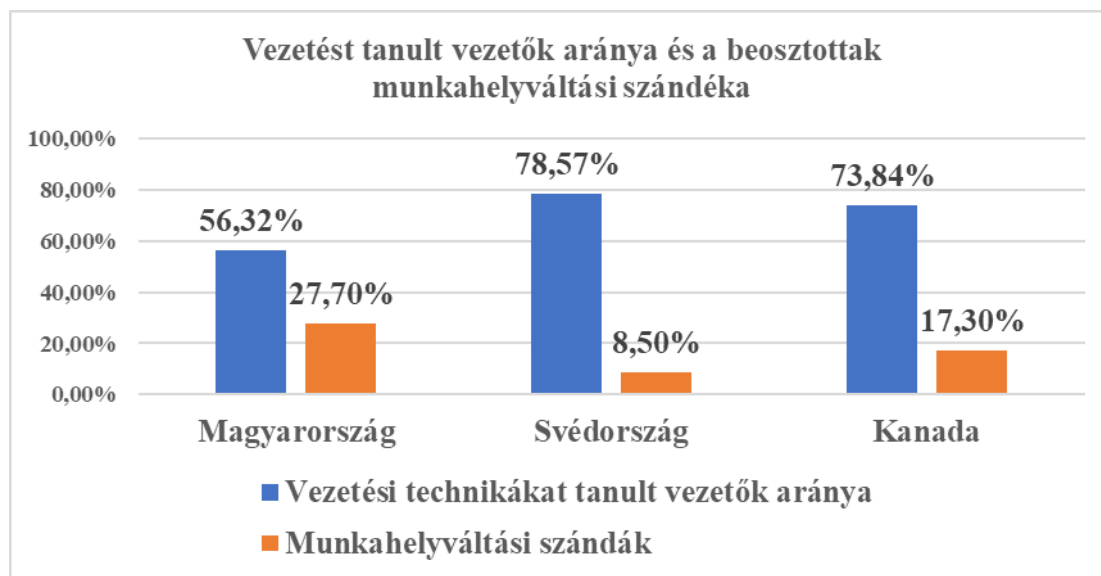
A hipotézis egésze részben igazolódott be, azonban a kulcsrésze teljes mértékben, miszerint az emberek az autokratikus stílust érzik legkevésbé magukénak, mely jól megmutatkozik a vezetői stílusok arányában és előfordulásának gyakoriságában, valamint azon vezetői tulajdonságokban melyre a legnagyobb az igény.

A harmadik hipotézis arra vonatkozott, hogy a fluktuációt csökkentheti egy olyan vezető személye, aki vezetői képzéseken vett részt.

A megkérdezettek többségi % -a minden ország esetében úgy vélekedett, hogy csökkenti.

A vezetőként tevékenykedő interjúalanyok is úgy vélekedtek a fenti kérdésben, hogy pozitív hatást gyakorol a fluktuáció csökkentésére az, ha egy vezető képezi magát.

Az alábbi diagramból arra lehet következtetni, hogy minél nagyobb százalékban vettek részt a vezetők bármilyen jellegű vezetői képzésen, annál kisebb százalékban tervezik a beosztottak, hogy a közeljövőben munkahelyet váltanak. A fentiek tekintetében jelen hipotézis igazolást nyert.



51. ábra Vezetést tanult vezetők aránya és a beosztottak munkahelyváltási szándékának viszonya Forrás: Saját kutatás (2024)

A negyedik és egyben utolsó hipotézisem arra irányult, hogy a demokratikus stílusú vezetők jobbak a kompetenciák terén, különösen az írásbeli és szóbeli kompetenciák terén jeleskednek, beigazolódott. Svédországban jelentősen a legmagasabb a demokratikus vezetők aránya és a kompetencia terén is nagyszámban felülmúlták mind a kanadai, mind a magyar nemzetet. Ámde a Kanadai nemzetben nagyobb az előfordulása a demokratikus vezetői stílusnak, olyan minimális az eltérés e tekintetben a magyarhoz képest, hogy nem volt elvárható, hogy a kompetenciák terén felülmúlja a magyart tekintettel arra, hogy nem áll rendelkezésünkre információ, hogy a vezetők milyen alapkompentencia szintről indultak. Kompetenciák vizsgálata során látszott azonban, hogy kicsivel ugyan, de Magyarország több kompetenciában is felülmúlta Kanadát. Az igazi döntő tényező a már előzőekben említett Svédország volt a tekintetben, hogy a magas demokratikus előfordulással összefüggésben a 16 kompetenciából 13 esetében a legmagasabb értéket érték el.

Ami a kommunikációs kompetenciákat illeti Svédországban volt a legmagasabb a kapott érték, viszont az írásbeli kommunikációs kompetenciában alulmarad a másik két vizsgált országhoz képest, ugyanakkor elenyésző mértékű százalékkal.

A demokratikus vezetői stílus előfordulásának aránya a következő:

1. Svédország: 77,7%
2. Kanada: 55,6%
3. Magyarország: 54%

Szóbeli kommunikációs kompetencia:

1. Svédország: 83,19%
2. Magyarország: 79,85%
3. Kanada: 78,76%

Írásbeli kommunikációs kompetencia:

1. Magyarország: 79,7%
2. Kanada: 79,26%
3. Svédország: 78,51%

Összeségében megállapítható, főleg Svédország tekintetében, hogy minél nagyobb demokratikus vezetők aránya annál jobban teljesítettek a kompetenciák terén. A fentiek ismeretében a hipotézis részben igazolást nyert, ebből megállapítható, hogy a demokratikus vezetői stílus, hozzájárul ahhoz, hogy egy vezető kompetenciái fejlődjenek, melyet nagyban segít a csapattal történő szoros együttműködés.

Az általam felállított négy hipotézisből az első, második és negyedik hipotézisem részben igazolódott be, a harmadik hipotézisem viszont teljeskörű bizonyítást nyert.

A kitűzött céljaim teljesítését, melyet korábban leírtam az alábbiak szerint látom:

Cél 1: A diplomadolgozatom első felében szakirodalom alapján bemutattam azon vezetői stílusokat, valamint kompetenciákat, melyekre támaszkodva a kutatást végeztem. Áttekintettem a vezetés pszichológiáját, mely után részleteztem a vezetői stílusokat, valamint a stílusok célszerű használatát, melyek a kutatásom alapját képezték, valamint kitértem a vezetői kompetenciákra is, amely szintén kapcsolódik az általam végzett kutatáshoz. A leírtak alapján úgy vélem az első célt abszolváltam.

Cél 2: A kutatásom első lépéseként elkészítettem a cél megállapításához szükséges kérdőívet, melyet több fórumon keresztül közzé is tettem. A kitűzött célt a dolgozatomban „5. Saját kutatás” elnevezésű pontjában beérkezett válaszok alapján bemutattam az országokra jellemző vezetői stílusokat, valamint ismerttettem az új vezetői stílusok előfordulásának arányát, ezáltal a kitűzött célokat teljesítettem.

Cél 3: A harmadik célokat azáltal teljesítettem, hogy a kérdőív készítésekor szenteltem egy nagyobb terjedelmű részt a vezetőkre jellemző kompetenciák meghatározására, melyhez Klein Balázs és Klein Sándor – A szervezet lelke elnevezésű könyvében szereplő vezetői kompetenciák meghatározására irányuló értékelő lapját használtam fel. A kapott eredményeket az „5. Saját kutatás” elnevezésű pontban részleteztem.

Cél 4: Negyedik kitűzött célom során arra törekedtem, hogy megállapítsam és bemutassam, hogy a beosztottak és a vezetők fontosnak tartják-e, hogy egy vezető vegyen részt olyan jellegű képzéseken, mely specifikusan a vezetésre irányul. Továbbá célom volt még megállapítani, hogy mennyire jellemző az adott nemzeteknél a vezetők képzéseken, tréningeken való képzése, milyen arányban fordulnak elő olyan személyek vezető pozíciókban, akik tanultak vezetési technikákat. Jelen cél teljesítésére szintén a kérdőívbeli feldolgozott adatokból, valamint az interjúkból nyert információk alapján vontam le megállapításokat az előzőekben. Az adatok alapján keresztlelmzéseket végeztem, melyekből további következtetéseket vontam le, így a kitűzött célokat teljesítettem.

Cél 5: A kérdőív és interjúk alapján terveztem megállapítani, hogy melyik vezetési stílust preferálják, mennyire elégedettek a vezetői stílussal. Jól kirajzolódik, hogy az adott országban milyen mértékben viszonyul egymáshoz a három alapnak tekinthető vezetői stílus és ez meg is határozza az emberek elégedettségét. Összességében minél demokratikusabb egy nemzetre jellemző vezetői stílus, illetve minél nagyobb azon vezetők aránya, akik tanultak vezetési technikákat, annál elégedettebbek az emberek a vezetéssel. Az elégedettséghez szintén köthető, hogy minél kisebb az autokratikus vezetés aránya, annál kisebb stressz a jellemző a munkakörnyezetre, továbbá itt szintén közre játszik a vezetést tanult vezetők aránya, és ezen tényezők megléte ugyancsak hozzájárul az elégedettség mértékéhez.

Cél 6: Utolsó kitűzött célokat jelen bekezdés első felében teljesítettem és teljes mértékben, részben igazoltam vagy cáfoltam az eredmények alapján az általam felállított hipotéziseket.

Összességében az általam kitűzött célokat véleményem szerint maradéktalanul teljesítettem

7. Konzekvenciák, következtetések, javaslatok

Dolgozatom írása közben arra a megállapításra jutottam, hogy fontos, hogy egy vezető tanuljon vezetési technikákat, mert minden képzéssel formálódik a személye és a benne rejlő vezetői képességeket ki tudja bontakoztatni. Ezek megnyilvánultak abban is, hogy ahol kis mértékben fejlesztettek képességeiken a vezetők és nem alkalmazzák professzionálisan a vezetői képességeiket, ezáltal több alkalmazott vágyódik el a munkahelyről. A nyilatkozatok alapján érzékelhetően magasabb a stressz előfordulása ott, ahol a menedzsmentre autokratikus vezetési stílus a jellemző, valamint nem vettek részt olyan tréningeken, mely javítaná a vezetői kompetenciáikat. Azért is fontos, hogy egy vezető képezze magát, mert ezáltal emberszámba is veszi a beosztottjait. Nem csak eszközöknek tekinti őket, akiket a végletekig ki lehet facsarni. Ha egy vezetőnek alaptól magas az érzelmi intelligenciája önmagától is képes felismerni. Azonban amennyiben nem magas az érzelmi intelligenciája, ezen szemléletmóddal képzéseken megismerkedhet, mely által tudja fokozni a munkahelyi jólétet, ami összefüggésben van azzal, hogy a beosztottjai mennyire stresszesek, mennyire motiváltak, valamint mennyire lojálisak. Ahhoz, hogy egy vezető hatékonyan és professzionálisan tudjon működni fel kell, hogy ismerje az alkalmazottai, csapattagjai igényeit, továbbá az individuum igényeit is. Ehhez elengedhetetlen az emocionális intelligencia megléte és fejlesztése. Nagy segítség, ha egy vezető fejleszti ezen képességeit, mert így tudja, hogy mikor milyen eszközt kell használnia vezetése során annak érdekében, hogy a lehető legtöbbet kihozza a csapatából és biztosítani tudja az egyénben azt az érzetet, hogy ő egy jó csapat tagja és pozitív munkakörnyezet tudjon teremteni, ami által egy jól működő szervezeti egységet tud létrehozni. Az érzelmi intelligencia fejlesztésének szükségessége alatt azt értem, hogy egy vezető könnyebben tudja saját érzelmeit kordában tartani, mely hatására könnyebben el tudja kerülni az elhamarkodott és hibás döntések meghozatalát, valamint olvasni tudja a csapata reakcióit melyekből következtetéseket vonhat le. Minél professzionálisabb egy vezető, annál jobb a munkahelyi morál, mely teljesítmény növekedéshez vezet. Szeretnék pár mondatot szentelni a vezetői stílusoknak, melyek számomra azt a visszaigazolást adták, hogy általánosságban a demokratikus vezetői stílus a legközkedveltebb mind vezetők alkalmazásának szempontjából mind beosztottak igényei szerint.

Én magasfokú hatékonyságot látok abban, hogy igenis egy vezető mindenképpen vegyen részt vezetői tréningeken és képzéseken, ezáltal kerüljön birtokába olyan jellegű tudás, amely segít neki meghatározni adott szituációkat, melyeket jól tudjon lereagálni és fejlessze vezetői kompetenciáit, mely szintén segítségére van az előbb említettekben.

Ugyanakkor szorgalmaznám, hogy a beosztottak is rendszeresen, ha nem is a teljes spektrumú vezetői repertoárt fejlesztő tréningeken, de szakterületnek megfelelően fókuszáltan vegyenek részt általános jellegű képzéseken. Gondolok itt például konfliktus kezelés, stressz kezelés, kommunikációs és egyéb ehhez hasonló tréningekre, mely a vezetők és beosztottak számára egyaránt hasznos, és segíteni tudja a közös munkát. Azonban a beosztottakat nem feltétlen kötelezném olyan tréningekre, melyek inkább a vezető kompetenciái. Gondolok itt olyan dologra például, hogyan szervezzük meg a munkát, hogyan delegáljunk, hogyan adjunk utasításokat és miként kommunikáljuk azt.

Összességében jól megfigyelhető, hogy minél nagyobb arányban van jelen a demokratikus vezetői stílus, valamint az affiliatív vezetői stílus, illetve minél magasabbak a vezetői kompetencia értékek, továbbá a vezetők részt vettek minél nagyobb arányban vezetői képzéseken, annál elégedettebb az ember a vezetővel és a munkakörnyezettel, valamint annál kisebb a rájuk nehezedő stressz, illetve ezen vezetők alatt dolgozó beosztottak egyáltalán nem vagy kisebb mértékben terveznek munkahely váltást.

Véleményem szerint fontos, hogy egy vezető tanuljon vezetési technikákat, melyet a kérdőív kitöltők és az interjú alanyok is megerősítettek.

8. Összefoglaló

Dolgozatom elején megfogalmaztam, miért volt számomra fontos a téma feldolgozása, illetve leírtam hipotéziseimet, valamint meghatároztam az általam elérni kívánt célokat. Továbbá a témában elismert és nagyra tartott kutatók által készített szakirodalom alapján ismertettem a vezetés lélektanát, vezetéssel kapcsolatos ismereteket és a főbb vezetési stílusokat. Mindemellett szemléltettem a vezetői kompetenciákat.

Ezután a kutatásomban kiértékeltem az általam választott három országban (Magyarország, Svédország, Kanada) használatos vezetői stílusokat, illetve az új stílusok alkalmazásának gyakoriságát. Ezen kívül vizsgáltam, hogy az említett országokban az adott vezetői kompetenciákat milyen mértékben alkalmazták a vezetők, illetve, hogy van-e összefüggés a vezetői stílusok, kompetenciák és a munkavállalók elégedettsége között. Kerestem a választ, hogy mire vágnak az adott országban lévő munkavállalók egy vezető vonatkozásában, milyen mértékben elégedettek a vezetőikkel, ez kihat-e a jövőbeni munkahellyel kapcsolatos terveikre. Vizsgáltam, hogy megfigyelhetőek-e összefüggések a bizonyos vezetői stílusok gyakorisága és az adott ország stresszmutatója között. A vezetői stílusok meghatározásához, valamint az új stílusok nemzetenkénti előfordulási gyakoriságának felmérésére egy általam készített kérdőív volt segítségemre. A kérdőív középső részében szerepel egy vezetői kompetenciákat értékelni hivatott értékelő lap, melyet a szakirodalomból emeltem át. A kérdőív ezt követő szakaszában felmértem, hogy milyen igényeik vannak a munkavállalóknak, hogyan vélekednek a jelenlegi munkakörnyezetben lévő tapasztalásokról. Gondolok itt arra, hogy érzik magukat a munkakörnyezetben, mennyire vannak kitéve a stressznek, hogyan látják vezetőjüket, vezetőjükkel lévő kapcsolatukat, s hogyan vélekednek a vezetői képzések, tréningek létjogosultságáról. Fontosnak tartottam, hogy mind a három nemzetből megszólaltassak egy-egy vezetőt egy interjú keretén belül. készíttettem interjút. Ezt azért éreztem szükségesnek, hogy betekintést nyerjek, hogy egy vezető miként látja gyakorlatban a vezetés saját tapasztalásai alapján. Az általam készített interjúk alanyai vezetők és beosztottak is egyben, ezáltal mindkét szemszögből tudnak megállapításokat tenni. Az interjúkat egyesével külön-külön, illetve egymással összevetve is vizsgáltam. A kapott válaszokat elemeztem, melyek alapján igyekeztem levonni a megfelelő konzekvenciákat és meghatározni, hogy az általam vélt hipotézisek helytállóak-e vagy sem. A kutatásom végeztével kiértékeltem a hipotéziseimet, mely négy feltételezésem közül egy hipotézisem teljes mértékben beigazolódott a többi három viszont csak részben nyert bizonyítást, továbbá áttekintettem, hogy a meghatározott céljaim sikeresen teljesítésre kerültek-e. A dolgozatom elejében kitűzött összes célt elértem.

Mindent összefoglalva, bizonyos vezetői stílusok előfordulásának van köze a munkakörnyezet milyenségéhez, mely alatt értem, hogy pozitív a légkör vagy negatív esetleg magas stressz jellemző az adott munkahelyre vagy sem. Habár nem azonos arányban van jelen a demokratikus vezetői stílus az adott országokban, ugyanakkor minden esetben azt érzik legközelebb magukhoz és ezen stílussal tudnak azonosulni legnagyobb mértékben a megkérdezett személyek. Dolgozatom megírása előtt is úgy vélekedtem, hogy ezen stílus előfordulása a leggyakoribb. Ez jól visszatükröződik mind a kérdőívben szereplő válaszokból mind az interjúkból.

Megerősítették bennem az eredmények, hogy általánosságban legelterjedtebb és legigényeltebb ezen stílus alkalmazása. Cél a beosztottak produktívak legyenek a munkahelyen, s mindemellett jól is érezzék magukat. Élveztem a dolgozat minden pillanatát, szakirodalom áttekintését és kutatómunka készítését, kiértékelését, melyek által sok hasznos információra tettem szert. Remélem mind a tanultakat, mind a kutatás eredményeit tudom a jövőben kamatoztatni.

9. Irodalomjegyzék

9.1. Szakirodalom

- Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés 2004
- Bernard M. Bass – Leadership and Performance Beyond Expectations 1985
- Bill George; Peter Sims – True North: Discover Your Authentic Leadership 2007
- Csath Magdolna: Interkulturális menedzsment 2008
- Csepeli György: Szociálpszichológia 2005
- Dr. Benedek István: Az intézményvezetés négy tétele 1999
- Daniel Goleman: Working with Emotional Intelligence 1998
- Daniel Goleman: Érzelmi intelligencia a munkahelyen 2004
- Daniel Goleman; Richard Boyatzis; Annie McKee: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS – Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence 2002
- Daniel Goleman: Leadership That Gets Results 2017
- David M. Messick és Roderick M. Kramer: The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research 2005
- David V. Day; John Antonakis: The Nature of Leadership 2011
- Fred E. Fiedler: A Theory of Leadership Effectiveness 1967
- Kenneth Blanchard, Patricita Zigarmi, Drea Zigarmi: Helyzetfüggő vezetés 1998
- Klein Balázs – Klein Sándor: A szervezet lelke 2006
- Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia 2005
- Klein Sándor: Munkapszichológia a 21. században 2018
- Kunos I – Lakatos O - Vezetőnek születni kell? Vezetéstudomány XXXIX.ÉVF.2008. 1. SZÁM
- James MacGregor Burns – Leadership 1978
- John Raven, John Stephenson: Competence in the Learning Society 2001
- Leadership: Identity, Influence and Power 2010
- Max Weber – The Theory of Social and Economic Organization 1947
- Richard Templar: A vezetés 100 szabálya 2010
- S. Alexander Haslam; Stephen D. Reicher; Michael J. Platow: The New Psychology of
- Simon Sinek: Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't 2017
- Stanley McChrystal; Jeff Eggers, Jason Mangone: Leaders: Myth and Reality 2018

10. Ábrajegyzék

1. ábra Vezetési stílusok hatékonysága Forrás: (Benedek 1999).....	11
2. ábra Válaszadók nemek szerinti megoszlása	28
3. ábra Életkor szerinti megoszlás.....	29
4. ábra Jelenlegi cégnél eltöltött évek	30
5. ábra Beosztás	31
6. ábra Munkavégzés típusa	31
7. ábra Főnökének neme.....	32
8. ábra Magyarország vezetési stílusok megoszlása Forrás: Saját kutatás (2024)	33
9. ábra Kanada vezetési stílusok megoszlása Forrás: Saját kutatás (2024)	33
10. ábra Svédország vezetési stílusok megoszlása Forrás: Saját kutatás (2024)	33
11. ábra Coaching vezetési stílus alkalmazása nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	34
12. ábra Transzformációs vezetési stílus alkalmazása nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024).....	35
13. ábra Affiliatív vezetési stílus alkalmazása nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	35
14. ábra Tranzakcionális vezetési stílus alkalmazása nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024).....	36
15. ábra Pacesetting vezetési stílus alkalmazása nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024).....	37
16. ábra Autoritatív vezetési stílus alkalmazása nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024).....	38
17. ábra Vezetésre vonatkozó értékelés Magyarországon Forrás: Saját készítésű google kérdőív (2024)	39
18. ábra Vezetésre vonatkozó értékelés Svédországban	39
19. ábra Vezetésre vonatkozó értékelés Kanadában	40
20. ábra Vezetésre vonatkozó értékelés nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	41
21. ábra Tervezés-szervezés értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	41
22. ábra Minőségre törekvés értékelése nemzetenként Forrás: Saját forrás (2024)	42
23. ábra Meggyőzés értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024).....	42
24. ábra Szakmai tudás értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)..	43
25. ábra Problémamegoldás értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	43
26. ábra Szóbeli kommunikáció értékelése Forrás: Saját kutatás (2024)	44
27. ábra Írásbeli kommunikáció értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	44

28. ábra Üzleti tudatosság értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	45
29. ábra Kreativitás és innováció értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	45
30. ábra Tettrekészség értékelése nemzetenként Forrás:Saját kutatás (2024)	46
31. ábra Stratégiai érzék értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	46
32. ábra Társas érzék értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	47
33. ábra Rugalmasság értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	48
34. ábra Tűrőképesség értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	48
35. ábra Motiváltság értékelése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	49
36. ábra Vezetővel szembeni 5 legfontosabb igény Magyarországon Forrás: Saját készítésű google kérdőív (2024)	51
37. ábra Vezetővel szembeni 5 legfontosabb igény Svédországban Forrás: Saját készítésű google kérdőív (2024)	52
38. ábra Vezetővel szembeni 5 legfontosabb igény Kanadában Forrás: Saját készítésű google kérdőív (2024)	53
39. ábra Vezetővel szembeni 5 legfontosabb igény nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	53
40. ábra Vezetés tanulásának fontossága nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	54
41. ábra Vezetési technikát tanult vezetők nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	55
42. ábra Munkakörnyezet pozitivitása nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	55
43. ábra Munkakörnyezet, boldogság nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	56
44. ábra Stressz a munkakörnyezetben nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	57
45. ábra Fluktuáció és vezetési technikát tanult vezetők összefüggése nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	58
46. ábra Munkahely váltás fél éven belül nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	58
47. ábra Munkavégzés értékelése a vezetővel nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	59
48. ábra Vezető iránti bizalom nemzetenként Forrás: Saját kutatás (2024)	59
49. ábra Saját teljesítmény értékelése a vezető irányítása alatt Forrás: Saját kutatás (2024)	60
50. ábra Autokratikus stílus és a munkakörnyezet viszonya Forrás: Saját kutatás (2024)	72
51. ábra Vezetést tanult vezetők aránya és a beosztottak munkahelyváltási szándékának viszonya Forrás: Saját kutatás (2024)	73

11. Mellékletek

11.1. Kérdőív

1. Neme

- ☐ Férfi
- ☐ Nő

2. Születési éve

3. Állampolgársága

4. Beszélt nyelvek

5. Legmagasabb iskolai végzettsége

- ☐ 8 általános
- ☐ Szakmunkásképző
- ☐ Érettségi
- ☐ BA/Bsc
- ☐ MA/Msc
- ☐ PhD/DLA

6. Munkatapasztalat években

- ☐ 1 – 3
- ☐ 4 – 5
- ☐ 6 – 10
- ☐ 11 – 20
- ☐ 20 évnél több

7. Beosztása

- ☐ Alkalmazott
- ☐ Csoportvezető
- ☐ Középvezető
- ☐ Felsővezető

8. Jelenlegi cégnél eltöltött évek száma

9. Munkavégzés

- ☐ Fizikai
- ☐ Szellemi

10. Közvetlen felettesének neme

- Férfi
- Nő

11. Közvetlen felettesének nemzetisége

12. Közvetlen felettesének életkora

- 25 alatti
- 25 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 55 feletti

13. Közvetlen felettesének vezetési szintje

- Csoportvezető
- Középvezető
- Felsővezető

14. Közvetlen felettesére jellemző vezetési stílus

- AUTOKRATIKUS (kizárólag a vezető hoz döntést utasításokat és parancsokat ad elvárja hogy utasításait végrehajtsák gyorsan és hiba nélkül rugalmatlan munkakörnyezet nem kéri ki a beosztottak véleményét nem konzultál a beosztottakkal a döntésekkel kapcsolatban kivitelezést és a tevékenység egyes lépéseit a vezető határozza meg egyének egyenként vezető jelöli ki a munka feladatát és a munkatársakkal csoport tevékenységben csak akkor vesz részt ha valamit megmutat
- DEMOKRATIKUS (a vezető bevonja a csoportokat a döntéshozatalba sokszor még az előkészítő folyamatban is egyenrangú félként tekint munkatársaira inkább kér mint utasít a csoport tagjai szabadon választják meg hogy kikkel dolgozzanak valamint a feladatok megosztásáról a csoport dönt teljesítmény orientált ugyanakkor figyelembe veszi a munkának az emberi oldalát is a vezető dicséretben és bírálatban objektív vagy reális vezető együttműködik a beosztottakkal
- LAISSEZ-FAIRE (a csoportos vagy az egyéni döntés teljes szabadsága a vezető részvétele nélkül nem avatkozik be a munkafolyamatokba kizárólag csak akkor ha kérdezik nem dicsér nem bírál jellemzően a háttérbe vonul és a munkát teljes egészében a beosztottak bízza megbeszéléseken valamint vitákban nem vesz részt a vezető teljesen kimarad a kérdések megoldásából nem befolyásolja a munkavállalókat

15. Mennyire gyakran használja a vezető az adott stílust?

COACHING/FEJLESZTŐ TÍPUS (segítséget nyújt az alkalmazottaknak a készségeik fejlesztésében közvetett módon irányít fontos számára a jó kapcsolat a beosztottakkal sokkal inkább az iránymutatás rá a jellemző mint az utasítás inspirálja és motiválja a beosztottakat képes azonosítani az egyén erősségeit és gyengeségeit és ez alapján úgy alakítja a csapatot hogy hatékony legyen a munkavégzés

ritkán 1 2 3 4 5 gyakran

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

16. Mennyire gyakran használja a vezető az adott stílust

TRANSZFORMÁCIÓS (fontos számára a folyamatos fejlődés valamint a hatékony működés mentoráltja a beosztottakat a fejlődés érdekében bátorítja a beosztottakat beosztottakkal közös célok eredmény és növekedés orientált kreatívan gondolkodik és erre ösztönzi a beosztottakat is törekszik az innovatív megoldásokra nyitott az új ötletekre meghallgatja az alkalmazottak javaslatait megbízik az alkalmazottakban

ritkán 1 2 3 4 5 gyakran

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

17. Mennyire gyakran használja a vezető az adott stílust

AFFILIATÍV VEZETÉS (fűtés a vezető számára mindig a csapat az 1. magas bizalommal van a beosztottak felé jó kommunikációs készség fontos számára a jó munkahelyi légkör megalkotása és fenntartása erős érzelmi köteléket alakít ki a beosztottakkal ösztönzi a beosztottakat hogy maguknak érezzék a feladatot és szabadon megszathassák ötleteiket

ritkán 1 2 3 4 5 gyakran

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

18. Mennyire gyakran használja a vezető az adott stílust

TRANZAKCIONÁLIS (a vezető kiosztja a feladatokat majd a teljesítmény alapján elbírálja és értékeli az elvárásokra összpontosít hierarchikus döntéshozatal a vezető dönt elvárások és szabályok nem ösztönzik a kreatív gondolkodást világosan határozza meg az elvárásokat elvárja hogy a munkavállaló felelősséget vállaljon a munkájáért jutalmazza valamint büntetés a beosztottjait

ritkán 1 2 3 4 5 gyakran

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

19. Mennyire gyakran használja a vezető az adott stílust

PACESETTING (magas követelményeket állít saját maga és a beosztottak elé a kiválóságra törekszik nagy intenzitást és gyorsaságot követel a beosztottaitól fókuszban a kudarcok elkerülése van nem pedig a sikerek elérése folyamatosan fejlődésre törekszik stresszes munkakörnyezet

ritkán 1 2 3 4 5 gyakran

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

20. Mennyire gyakran használja a vezető az adott stílust

AUTORITATÍV / IRÁNYADÓ (egyértelmű iránymutatásokat határoz meg bízik a munkatársaival és nagy autonómiát biztosít számukra csapattagokat motiválja jövőképet vetít a csapat elé támogatja és ösztönzi a kreativitást azt vallja hogy a napi feladatok hozzájárulnak egy nagyobb célhoz

ritkán 1 2 3 4 5 gyakran

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Vezetői kompetenciák értékelő lapja

SHL Group PLC. SHL IMC vezetői kompetenciák modellje értékelő lapja

Forrás: Klein B – Klein S A szervezet lelke Bp. Edge 2000 Kft 2006

21. Vezetői képességek vezetés

Nem vállalja fel az emberel vezetését 1 2 3 4 5 Felvállalja az emberek vezetését

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

22. Vezetői képességek tervezés és szervezés

Nem tervez előre 1 2 3 4 5 Megtervezi az emberek munkáját

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

23. vezetői képességek minőségre törekvés

Nem tartja fontosnak a kiváló minőségi munkát 1 2 3 4 5 Mindent megtesz a jó minőség érdekében

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

24. vezetői képességek meggyőzés

Nem igyekszik befolyásolni az embereket

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Hatni tud az emberek viselkedésére

25. szakmai képességek szakmai tudás

Szakmai tudása nem megfelelő színvonalú

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rendelkezik szakmájának korszerű ismereteivel

26. szakmai képességek problémamegoldás

Nehezen old meg problémákat

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

A nehéz problémákat is képes megoldani

27. szakmai képességek szóbeli kommunikáció

Beszéde nehezen érthető, zavaros

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Világosan, érthetően beszél

28. szakmai képességek írásbeli kommunikáció

Írása nehezen érthető, zavaros

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Világosan, érthetően ír

29. vállalkozói képességek üzleti tudatosság

Nem törődik az üzleti szempontokkal

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Érti és alkalmazza az üzleti elveket

30. vállalkozói képességek kreativitás és innováció

Nincsenek új gondolatai, nem kenyeré az újítás

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Eredeti ötletei vannak, új módszereket vezet be

31. vállalkozói képességek tette készség

Halogatja a döntéseket

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Kész döntéseket hozni és gyorsan cselekszik

32. vállalkozói képességek stratégiai érzék

	1	2	3	4	5	
Csak a rövid célú terveket látja	☐	☐	☐	☐	☐	Széles látókörűen, hosszú távra tervez

33. személyiségvonások társas érzék

	1	2	3	4	5	
Egyedül szeret dolgozni	☐	☐	☐	☐	☐	Jól tud együtt dolgozni az emberekkel

34. személyiségvonások rugalmasság

	1	2	3	4	5	
Nehezen viseli el a változásokat	☐	☐	☐	☐	☐	Jól alkalmazkodik a változó körülményekhez

35. személyiségvonások tűrőképesség

	1	2	3	4	5	
Feszült helyzetekben idegessé válik	☐	☐	☐	☐	☐	Akadályok közepette is hatékonyan dolgozik

36. személyiségvonások motiváltság

	1	2	3	4	5	
Nem törekszik nagyobb erőbedobásra	☐	☐	☐	☐	☐	Keményen, lelkesen dolgozik a sikerért

(Klein és Klein 2006)

37. válassza ki a felsoroltak közül az ön számára 5 legfontosabb igényt közvetlen felettesével szemben

- Vezető bevonja az alkalmazottakat a döntéshozatalba
- vezető kizárólagos felelősséget vállaljon a döntésekért
- vezető teljeskörűen ellenőrizze a csapattagok munkáját
- vezető gyors visszajelzéseket adjon a munkával kapcsolatban
- vezető céltudatos legyen
- vezető az emberi oldalt is szem előtt tartsa vezetési folyamat során
- vezető előtérbe helyezve a csoporttagok igényeit
- vezető támogassa a csoporttagokat a céljaik elérésében
- vezető motiválja a csoporttagokat
- vezető kérjen visszajelzést a csoporttagoktól
- vezető bízson a csoporttagokban
- vezető meghallgassa a csoporttagokat
- vezető delegálja a feladatokat
- vezető engedje az önállóságot a munkavégzésben
- bevezető beavatkozzon a csoport munkájába
- vezető rugalmas munkakörnyezetet biztosítson

- vezető tartsa tiszteletben és fogadja el a csapattagok nézeteit és javaslatait
- szorgalmazza az önálló problémamegoldást

38. Mennyire tartja fontosnak, hogy közvetlen felettese a vezetési technikákat képzésen tanulja és ott fejlessze képességeit?

Egyáltalán nem fontos 1 2 3 4 5 Kifejezetten fontosnak tartom

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

39. Közvetlen felettese részt vett valamilyen vezetési képzésen vagy tanult vezetési technikát

- Igen
- Nem
- Nem tudom

40. Mennyire találja pozitívnak a munkakörnyezetet a vezetője irányítása alatt

Egyáltalán nem 1 2 3 4 5 Nagyon

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

41. Mennyire érzi jól magát a munka környezetében

Egyáltalán nem érzem jól magam 1 2 3 4 5 Nagyon jól érzem magam

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

42. Mennyire stresszes a munkakörnyezete

Egyáltalán nem stresszes 1 2 3 4 5 Nagyon stresszes

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

43. Ön szerint a munkaerő elvándorlást csökkentheti, ha olyan vezetője van a csapatnak aki tanulta a vezetés technikát?

- Igen
- Nem
- Talán

44. Tervezz munkahely váltást a közeljövőben fél éven belül?

- Igen
- Nem

45. Mennyire szeret közvetlen felettesével együtt dolgozni?

Semennyire 1 2 3 4 5 Nagyon

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

46. Mennyire bízok meg a vezetőiben?

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem bízom	☐	☐	☐	☐	☐	Maximálisan megbízom

47. Ön szerint mennyire jó a saját teljesítménye a közvetlen felettese vezetése alatt?

	1	2	3	4	5	
Gyenge	☐	☐	☐	☐	☐	Nagyon jó

48. Mennyire elégedett a közvetlen felettese vezetésével?

	1	2	3	4	5	
Nem elégedett	☐	☐	☐	☐	☐	Teljesen elégedett

49. Mennyire van hatással munkája a magánéletére?

	1	2	3	4	5	
Nincs hatással	☐	☐	☐	☐	☐	Hatással van

50. Egyéb megjegyzés közvetlen felettesével kapcsolatban nem kötelező

11.2. Mélyinterjú kérdések

Alapadatok

Keresztnév

Kor

Iskolai végzettség

Beosztás

1. Mióta van vezető pozícióban?
2. Tanult korábban vezetés technikát, ha igen akkor hogyan egyetem tréning képzés és mi a véleménye a tanultakból hasznos nem hasznos, ha nem akkor tervezi e valamilyen módon fejleszteni vezetői képességeit?
3. Véleménye szerint vezetési technikák tanulása elősegíti azt, hogy valaki jó vezetővé váljon és beosztottjai is jobban elismerjék?
4. Ön szerint milyen a jó vezető?
5. Önnek sikerült elérni, hogy jó vezetővé váljon?
6. Fontosnak tartja, hogy az alkalmazottakat bevonja a döntéshozatalban mi a véleménye arról, ha egy vezető bevonja alkalmazottait csapatát a döntéshozatalba?
7. Hogyan tudja egy vezető a bizalmat megszerezni fenntartani a csapata körében?
8. Szükséges-e, hogy egy vezető motiválja a csapatát, ha igen hogyan tudja egy vezető motiválni a csapatát?
9. Mondjon 5 tulajdonságot, dolgot, amitől jó egy vezető!
10. Ön szerint a fluktuációt csökkentheti, ha egy vezető tanult vezetési technikákat miért?
11. Válassza ki az önre jellemző vezetői stílust hát akkor azt leírjuk!
(AUTOKRATIKUS, DEMOKRATIKUS, LAISSEZ-FAIRE
12. Valamint válassza ki, hogy ön melyik vezetési stílust preferálná a vezetőjénél!

12. Függelék

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Pesti Martin
A Hallgató Neptun kódja:	NT9GJF
A dolgozat címe:	Jellemző vezetői stílusok és kompetenciák Magyarországon, Svédországban és Kanadában
A megjelenés éve:	2024
A konzulens intézetének neve:	Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottnak tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumba. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumban.

Kelt: 2024. november 4.


Hallgató aláírása

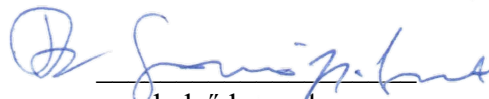
NYILATKOZAT

Pesti Martin (hallgató Neptun azonosítója: NT9GJF) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre **javaslom** / **nem javaslom**¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*²

Kelt: Gödöllő, 2024 év november hó 8 nap


belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendő.

² A megfelelő aláhúzendő.