

SZAKDOLGOZAT

Kostyál Zsuzsanna

2025



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus**

**A vezetés szerepe a sikerességben. Vezetői attitűdök és
értékrend.**

Konzulens:

Dr. Réthy István

főiskolai tanár, vezető tréner

Konzulens intézete/tanszéke:

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet, Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Készítette:

Kostyál Zsuzsanna

Emberi erőforrások alapképzési szak, levelező tagozat

2025

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	1
1.1. A vállalkozás	1
1.1.1. Munkavállalói elvárások, változó attitűdök.....	2
1.2. Szakdolgozat célja	2
2. Irodalmi áttekintés	4
2.1. A vezető szerepének történeti alakulása.....	4
2.1.1. Az őskor vezető	4
2.1.2. Egyiptom és Kína uralkodói	5
2.1.3. Görög birodalom hadvezérei	5
2.1.4. A középkori Európa vezetői mintái	6
2.2. A modern kori vezetők születése	7
2.2.1. Ipari forradalom és a vezetői szerep átalakulása	7
2.2.2. Munkások és munkakörülmények az ipari forradalomban.....	8
2.3. A modern vezetéselméletek kialakulása.....	9
2.3.1. Klasszikus vezetéselméletek megalapítói	9
2.4. Human Relations iskola.....	12
2.4.1. A szervezeti magatartástudomány kialakulása	13
2.5. Viselkedésalapú vezetési elméletek – 1930-as évektől	13
2.5.1. Döntésközpontú elméletek.....	13
2.5.2. Likert és a vezetési rendszerek	14
2.5.3. Tannenbaum–Schmidt kontinuum.....	14
2.5.4. A személyiségközpontú elméletek.....	15
2.6. Kontingencia- és Helyzetfüggő vezetéselméletek: 1950-60-as évek.....	15
2.6.1. Hersey–Blanchard szituációs modell:.....	16
2.6.2. House út-cél elmélet.....	16
2.6.3. Vroom és Yetton döntésmódel	17
2.7. Modern vezetői modellek.....	17
2.7.1. McGregor X, Y elmélete	17
2.8. Motivációelméletek	18
2.8.1. Maslow szükségletpiramis munkahelyi kontextusban.....	18
2.8.2. Herzberg kéttényezős modellje	19
2.9. 21. századi vezetés	20
2.9.1. Transzformációs és Tranzakciós vezetés	20
2.9.2. Ézelmi intelligencia alapú vezetési stílus	21
2.9.3. Autentikus vezetés elmélete	23

2.10. Munkavállalói elégedettség és motiváció	25
3. Saját kutatás.....	26
3.1. Anyag és módszer	26
3.2. Kiértékelés.....	28
3.2.2. Közvetlen vezetőről alkotott vélemények kiértékelése.....	36
3.3. Következtetések, javaslatok	43
4. Összefoglalás	47
5. Irodalomjegyzék.....	49
6. Ábra és táblázatjegyzék.....	53
7. Mellékletek.....	54
7.1. Kérdőív.....	54

1. Bevezetés

1.1. A vállalkozás

A mai társadalomban már majdnem elképzelhetetlen, hogy szükségleteink a saját magunk által megtermelt javakkal elégítsük ki. Ezeket szinte kizárólag vállalkozások, vállalatok vagy más szervezetek által kínált termékek és szolgáltatások által elégítjük ki. Életünk teljesen természetes részeivé váltak, szinte átszövik, befolyásolják mindennapjainkat. Tevékenységükkel nem csak gazdasági, de napjainkra már társadalmi hatásokat is képesek gyakorolni. Ezeknek a szervezeteknek, vállalatoknak (melyek döntően profitorientáltak) a fennmaradása azon múlik, hogy elérjék az előre kitűzött profitot, belső erőforrásaikat a leghatékonyabban használják fel és a környezeti változásokhoz rugalmasan és gyorsan tudjanak alkalmazkodni. Ennek érdekében stratégiai döntéseket hoznak, kockázatokat vállalnak. kutatásokat és fejlesztéseket végeznek. A gazdasági társaságok valamilyen céllal létrejött szervezetek, fennmaradásuk, sikeres működésük mögött elsősorban emberek, azon belül is a vezetők és az ő döntéseik állnak. A vállalatok működését nem csak céljaik és stratégiájuk határozza meg, hanem egyaránt érik külső és belső hatások. Külső elvárások a vállalatok környezetéből érkeznek. Ilyenek az állami és jogszabályi elvárások, vagyis a jogszabályok törvények rendeletek és előírások betartása például az adózás, munkajog, versenyjog. Külső elvárás még a gazdasági és piaci elvárások a versenyképesség fenntartása, az innováció. A társadalmi és etikai elvárások a vállalat társadalmi felelősségvállalásához kapcsolódik, például az etikus működés, az esélyegyenlőség biztosítása és a transzparens kommunikáció. Egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a környezeti elvárások, mint például a fenntarthatóság. A belső elvárások ezzel szemben a vállalaton belülről ered és az eredményességet hatékonyságot és sikeres működést szolgálja. A tulajdonosok és vezetők az erőforrások ésszerű felhasználását, a hatékony működést, stabilitást, növekedést és profitabilitást várják. A szervezeti és működési elvárások a hatékony működést szolgálják. A kulturális és értékrendi elvárások a belső kontroll és önellenőrzés mind hatással vannak a vállalati működést befolyásolják. Emellett kiemelt szerepe van a munkavállalói elvárásoknak.

1.1.1. Munkavállalói elvárások, változó attitűdök

A mai vállalatok számára egyre nagyobb kihívás, hogy belső működésüket a fiatalabb generációk igényeihez igazítsák. Napjainkra egyre inkább előtérbe került a dolgozói jóllét, az emberközpontú vezetés, a rugalmas munkakörnyezet és támogató munkahelyi légkör. Ezek az elvárások erősen jellemzik az Y és Z generációt, akik már egy egészen más attitűdöt várnak el vezetőiktől, mint az idősebb generáció képviselői és tágabb értelemben a vállalatoktól. Előtérbe kerül már a vezetői példamutatás és támogatás (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016). Nemzetközi kutatások is igazolják, hogy a fiatalabb generációk a vezetők operatív, stratégiai és irányítói feladataik mellett kreatívan és rugalmasan álljanak a dolgozókhoz és személyiségükkel példát mutassanak. Daniel Goleman szerint az érzelmi intelligencia alapú vezetési stílus meghatározza a dolgozói elégedettséget, motivációját és hogy mennyire tud elköteleződni a vállalata felé.

A vezetők kiválasztása rendkívül komplex feladat. A vezető kompetenciái, attitűdjei és értékrendje nem csak a szervezet eredményességére, sikerességére van hatással. A vezető személye befolyásolja a szervezeti kultúrát, a munkahelyi légkört és nem utolsósorban a dolgozók elégedettségét. Ez utóbbira a vállalati hierarchiában az operatív szinten elhelyezkedő közvetlen vezetőnek van a legnagyobb hatása. A közvetlen felettes napi szinten kapcsolatban áll a szervezet legalsóbb szintjein helyet foglaló, de a szervezet sikerességét jelentősen befolyásoló munkavállalókkal.

1.2. Szakdolgozat célja

Egy vállalkozás sikeressége többféle tényező alapján mérhető. Szakdolgozatomban a vállalat sikerességét a munkavállalók elégedettségén keresztül vizsgálom, abból kiindulva, hogy az elégedett munkavállaló a vállalat hosszú távú sikerének kulcsa. Azt feltételezem, hogy a munkavállalók szerepe és igényei jelentősen felértékelődtek. A Mai modern Human Erőforrás a munkaerő megtartására helyezi a fókuszot, így én is arra teszek kísérletet, hogy milyen eszközök szükségesek a munkavállaló megtartásához, milyen vezetői stílus a legideálisabb a fiatalabb generáció számára, amely hosszú távú elköteleződéshez vezet. Szakdolgozatom irodalmi áttekintésének első felében bemutatom a vezetői szerep kialakulását, az évszázadokon át tartó történeti fejlődését az ókori uralkodóktól elindulva a mai modern kori vezetői szerepekig. Középpontba helyeztem a vezetőkkel szembeni elvárásokat, hogy milyen szerepet tölthettek be az egyes korokban és milyen társadalmi, gazdasági morális elvárásokat támasztottak velük szemben. Azt is vizsgálom, hogy a munkavállalók milyen szerepet tölthettek

be az egyes korokban, milyen volt az akkori helyzetük, milyen jogaik és kötelezettségeik voltak, milyen volt a megítélésük és a velük szemben tanúsított bánásmód. Szakdolgozatom célja, hogy feltárjam milyen vezetői stílusokat értékelnek a mai munkavállalók, milyen vezetői attitűdöket és értékrendeket tartanak fontosnak, mi motiválja leginkább őket. Megvizsgálom, hogy az egyes generációk vezetővel szembeni elvárásai miben térnek el egymástól, és milyen mértékben befolyásolják a munkavállalói elégedettséget. Kutatásomban arra keresem a választ, hogy a Z generáció növekvő jelenléte miatt szükséges-e szemléletváltás a vállalati vezetésben, és a HR-stratégiák újragondolásában.

2. Irodalmi áttekintés

2.1. A vezető szerepének történeti alakulása

A vezetés egy alapvető emberi szerep, mely minden közösségben és társadalomban jelen van. Formái és eszközei az évszázadok alatt sokat változtak, de számos alapelv és elvárás – mint közösség irányítása, döntéshozatal vagy a példamutatás és felelősség - meglehetősen hasonló maradt az ókori uralkodóktól, hadvezérektől kezdve egészen a mai modern kori vállalati vezetőkig. Kutatások szerint a vezető és az őt követők jelenségei mélyen gyökereznek az evolúció történetében. (Van Vugt et al. 2009).

Feladatuk, szerepük, a velük szemben támasztott elvárások folyamatos változásban vannak még napjainkban is. Az adott kor társadalmi, gazdasági, vallási és demográfiai változásaira reagálva, olyan vezetőket választottak, vagy váltak egyesek azzá, akik annak a kornak a kihívásaira a legjobban tudtak reagálni. (Weber, 1922). A vezetők mindig meghatározóak voltak egy csoportban vagy társadalomban, mert ők testesítették meg az irányítást.

2.1.1. Az őskor vezető

Mark van Vugt holland evolúciós pszichológus kutatásai szerint a vezetés és követés egy viselkedési stratégia, amely az ősi csoportokban az akkori csoportokon belüli problémák megoldására fejlődtek ki és a túlélést szolgálták. Őskorban és ókorban a kis létszámú törzsi közösségek vezetői a törzsfőnökök voltak. A vezetőnek olyan kompetenciákkal kellett rendelkeznie, mint az erő, tapasztalat és karizma. A törzs tagjai azt várták vezetőjüktől, hogy védelmet biztosítson, a közösség érdekében döntéseket hozzon, vadászatonkat szervezzen és hajtson végre, vagyis az alapvető fiziológiai és biztonsági szükségleteik biztosítva legyenek.

A vezető feladata volt, hogy ezeket képviselje és fenntartsa, mert ezek nélkül a közösség és saját fennmaradásuk került volna veszélybe. Az idő múlásával a közösségek szervezettebbé váltak és a vezetői szerepek ezzel együtt átalakultak. A vallási, gazdasági és katonai hatalom néhány kiválasztott személy kezében összpontosult.

2.1.2. Egyiptom és Kína uralkodói

Az antik világ birodalmait a többszintes hierarchiák, fejlett hadsereg és infrastruktúra jellemezte, mely komplexebb menedzselést igényeltek. Az ókori Egyiptomban Isteni felhatalmazással uralkodtak. A fáraók legfőbb kötelessége volt a Maat (igazság, rend és harmónia) megőrzése és a káosz (Isfet) elhárítása volt, mert a Maat megbomlása a világrend felborulását jelentette. (Kákosi, 1998) Az ókori Kínában az uralkodók hatalmát az Ég legitímálta, ám feltétele a nép jólétének biztosítása, az erkölcsös és igazságos kormányzás. Ha ez nem teljesült az uralkodó elveszítette jogát a hatalomhoz. (Bakacsi et. al, 2017) Konfucius (i.e VI-V. sz.) a vezetés sikerének titkát az erényben látta. A kormányzáshoz szükséges három legfontosabb dolog közül (élelem, fegyver, bizalom) az uralkodóba vetett bizalmat tartja a legfontosabbnak. (Legge, J., 1891)

2.1.3. Görög birodalom hadvezérei

A görög birodalmakban a kor filozófusai is egyetértettek abban, hogy az egyedülálló képességek - katonai rátermettség, kiváló beszédképesség, tisztesség és erkölcsösség- megléte elengedhetetlen. Emellett a hűség a poliszok törvényeihez és hagyományaihoz, a közös érdekek képviselése, bölcsesség és józan ítélőképesség váltak még elengedhetetlen vezetői attitűdökké. (Platón, Állam; Arisztotelész, Nikomakhoszi etika) Platón híressé vált gondolata szerint: „Vagy a filozófusok lesznek királyok, vagy akik most királyok és hatalmasok, azok fognak valóban bölcsen filozofálni, különben nem lesz vége a bajoknak sem a városokban, sem az emberiség egészében.” (Platón: Állam, V. könyv, 473c-d)

Arisztotelész a phronésizist (gyakorlati bölcsesség) tartotta az egyik fontos tulajdonságnak: „A phronészisz nemcsak az általános jót, hanem a cselekvésben megnyilvánuló helyes döntést is jelenti, amit az erkölcsi erények kiegészítenek.” (*Arisztotelész: Nikomakhoszi etika, VI. könyv, 1140b*)

Max Weber német szociológus, nevéhez fűződik a karizmatikus vezetés fogalma. Weber a vezető hatalmának forrását vagy legitimitását tekintve három uralomtípust különböztetett meg. A hagyományos uralmi típusban a hatalom öröklés útján válik legitimé, a racionális hatalmi uralom egy szabályozott, a törvények alapján működő rendszerben valósulhat meg, a karizmatikus uralom jellemzően a személyhez kötődik. Követői a saját akaratukból nem kényszer és félelem által, hanem a rendkívüli és egyedülálló képességeibe vetett hit és bizalom által valósul meg és válik elfogadottá uralma. (Weber, 1947) Az utóbbi vezetés segít megérteni az ókori uralkodókhöz fűződő viszonyt. A görög emberközpontú vezetőeszményét a középkorban ismét az Isteni elrendelés váltotta fel.

2.1.4. A középkori Európa vezetői mintái

A középkori Európát erősen átjárta a kereszténység és annak térnyerése. Az uralkodó hatalmát Isten kegyelméből eredeztették és öröklés útján szállt át apáról fiúra. (Magyar, 1997) Istennek tetsző, az egyház által támogatott, erkölcsileg fedhetetlen vezetőt választottak, akinek a feladata volt a hit védelme, az eretnekek elleni fellépés az egyházak támogatása. Ahogy *Aquinói Szent Tamás is írta: „A jó király úgy kormányoz, hogy Istennek tetszik, és a nép hálás.” (De Regno, 1267)*

A királynak hadvezérként meg kellett védenie országát, elfojtani a belső viszályokat, hadjáratokat kellett szervezni és vezetni. (Tringli, 2021). Feladata a törvények megalkotása és betartatása, a bíróságok irányítása, valamint a közrend és a törvényesség fenntartása. (Szárász, 2012). A középkori feudalizmust egy hierarchikus rendszer jellemzi, melyben a hűbéri kötelék és a lojalitás kulcsfontosságú. (Makkai, 1987).

Hasonlóság fedezhető fel a mai munkaadó-munkavállaló viszonyrendszerében, ahol a munkáltató juttatásokat és biztonságot kínál, a munkavállaló pedig munkájával és lojalitásával járul hozzá a szervezet működéséhez. (Bakacsi, 2010).

A középkorban mesterségeket végzők csoportokba tömörültek és céheket alapítottak, melyek szigorúan szervezett keretek közt szabályozták a kézműves tevékenységüket és ezt írásban rögzítették. Ezek funkcióikban nagyon hasonlítanak a mai modern vállalati struktúrához (Bakacsi, 2010).

„A kézműves a saját házában lévő kis műhelyben termelt, esetleg feleségével és gyermekeivel, a legényekkel vagy inasokkal. A céh a legapróbb részletekig szabályozta a termelés és az értékesítés minden részletét, a minőségi normákat, a legények és inasok számát, a tanulóidőt és a fizetséget, az eszközök fajtáit és használatuk módját, a termelési kvótákat, az árakat és a versenyt.” (Dideriks et al., 1995, p. 88 old.)

A céhmesterek nemcsak a termelés irányítói voltak, hanem a közösség vezetői is, akik a szakmai normák és erkölcsi elvárások betartásáért is feleltek. Ahogyan azt, az 1405-ös Budai kézműves céh szabályzata is kimondja: „Céhmester csak az lehet, akinek keze munkája, szíve igazsága.” (Benda, 1973) A céhmester tehát egyszerre volt a termelés vezetője, az emberi kapcsolatok, a szervezet irányítója és ellátta a minőségellenőrzési feladatokat. (Benda, 1973) A céhrendszer hierarchiája (tanonc, legény, mester) megtestesíti a kijelölt szakmai fejlődési utat, a szervezeti szabályok az ellenőrzést. A tagoknak voltak jogaik, de nagyon korlátozottak és szigorúan szintekhez voltak kötve.

A 16–18. században, a céheket a manufaktúrák váltották fel, amelyek nagyobb volumenű termelést tudtak elérni, nagyobb létszámban és munkamegosztás alapján. A munkafolyamatokat részfeladatra bontották, így egy dolgozó nem a teljes terméket állította elő. Ez a szervezeti átalakulás új vezetői szerep kialakulásához vezetett. A manufaktúra tulajdonosa vagy megbízottja elkülönült a közvetlen termeléstől, és elsősorban irányító, szervező, ellenőrző és döntéshozó szerepet töltött be. (Landes, 1998).

Ez a változás már előfutára volt annak a vezetői szerepfelfogásnak, amely a hatékonyságot, munkafegyelmet, pontos koordinációt és stratégiát helyezte előtérbe és az ipari forradalomban teljessé vált ki. (Gyáni, 2002).

2.2. A modern kori vezetők születése

2.2.1. Ipari forradalom és a vezetői szerep átalakulása

A 18-19. századi ipari forradalom jelentősen átformálta az addigi társadalmi rendet, a működő gazdasági folyamatokat és elindította a modern kapitalista gazdaságot. Az új találmányok megjelenése, a technológiai fejlődés lehetővé tette a nagyüzemi termelést. Hatalmas gyárak épültek egymás után melyek irányítását a legtöbb esetben a gyártulajdonos végeztékék olyan új típusú vezetőkre volt szükség, akik képesek a nagyszámú munkás irányítására, a termelési folyamatok összehangolására és ellenőrzésére. A meglévő uralkodói réteg mellé egy teljesen új vezetői réteg alakult ki.

Ebben tőkés alapú gazdaságban a vezetők elsődleges feladata a folyamatok koordinálása és fő mozgatója a profit maximalizálása és a legköltséghatékonyabb termelés biztosítása. (Drucker, 1954). A személyes erkölcsi tekintély és szakmai példamutatás helyét a fokozatosan átvette az eredményorientáltság, a szervezeti hatékonyság, mely a modern vállalatvezetés alapjait teremtette meg. (Antal és Baksa, 2015).

A munkások nagy tömegekben dolgoztak a gyárakban, ahol, mint „erőforrás” jelent meg, melyet a leghatékonyabban kell felhasználni. Adam Smith angol közgazdász *A nemzetek gazdasága* (1776) című művében leírja egy tőgyár példáján keresztül, hogy hogyan növelheti a specializáció és a munkamegosztás a termelés hatékonyságát. (Smith, 1776)

Charles Babbage az *On the Economy of Machinery and Manufactures* 1832 -ben megjelent művében továbbfejlesztette Smith gondolatát és hangsúlyozta a gépesítés előnyeit és költségcsökkentő szerepét. így fogalmazott:

„Az egyik legfigyelemreméltóbb előny, amit a gépeknek köszönhetünk, azon bizonyíték, hogy megvédenek bennünket a munkások figyelmetlenségétől, restségétől és csibészségétől.”
(Babbage, 1832)

2.2.2. Munkások és munkakörülmények az ipari forradalomban

A vidéken élő, szegény és munkanélküli emberek tömegét vonzották be a gyárak köré épült falvak, melyek gyorsan városokká duzzadtak. Kialakult egy új munkavállalói réteg: a gyári munkás. A gyors városiasodás embertelenek életkörülmények eredményezett. A gyárak nagy mennyiségű munkaerőt voltak képesek befogadni, viszont a munkakörülményeik nem voltak szabályozottak. Napi munkaidejük embertelenül hosszú volt: 12, 16 vagy nem ritkán akár 20 órát is dolgoztak naponta. Egészségre ártalmas, az életüket veszélyeztető munkakörülmények között dolgoztak, nem ritkán éhbérét. Nők és 5-6 éves gyerekek foglalkoztatása is mindennapos volt és a bérük is messze alul marad a férfiakétól (Karoliny–Poór, 2010).

Karl Marx és Friedrich Engels a 19. század legnagyobb hatású társadalomtudósai közé tartoznak, akik éles kritikát fogalmaztak meg a tőkés termeléssel szemben és a kizsákmányoló rendszer megszüntetését sürgették. Engels 1875-ben *A munkásosztály helyzete Angliában* című művében a gyári munkások kiszolgáltatottságát részletesen mutatja be, míg Marx pedig *A tőke* 1867 -ben megjelent művében elemzi a munka értékteremtő szerepét, a termelési viszonyokat és a kizsákmányolás mechanizmusait. Marx szerint a legfontosabb termelőerő az ember, aki a munka tárgyán és eszközén keresztül hoz létre értékeket. A társadalom szerkezetét a termelési viszonyok határozzák meg, vagyis, az irányító pozícióban lévőkől és tulajdonosokból alakul ki az uralkodó osztály és a termelést végző a társadalom alárendelt rétegéből a kizsákmányolt osztály. A profit az előállított érték, vagyis a termék értéke és a kifizetett bér különbsége. A tőkés a magasabb bevétel elérése érdekében a munkásának sokszor még a létfenntartásra sem elegendő bért fizeti, hogy a profit nagy része az övé marad. (Marx, 1867)

Marx, mint nagy egészét vizsgálta az ipari gépezet működését és hatását a társadalomra. Nem elemezte külön a vezetői készségeket, nem vizsgálta még ezek hatását a dolgozókra és a munkavállalói elégedettséget. Arra viszont rámutatott, hogy a profitközpontú vezetői attitűd, mely teljesen figyelmen kívül helyezi a dolgozói igényeket milyen társadalmi problémákhoz vezetnek. (Marx, 1867)

A 19. században a munkás csupán „erőforrás” -ként szerepel, amit a lehető legolcsóbban és a leghosszabb ideig lehessen felhasználni. (Engels, 1845) A munkaerő bőséges volt, pótlásuk nem jelentett problémát a vállalatoknak a munkavállalók a jogai nem érvényesültek.

Embterlen munkakörülményeik és a kizsákmányolás hatására ipari munkások egyre gyakrabban adtak hangot elégedetlenségüknek. Sztrájkok, lázadások, munkabeszüntetések egyre gyakrabban fordultak elő Európában és Észak Amerikában is. Ezek a megmozdulások elősegítették a szakszervezetek megszületését és hozzájárultak a munkavállalói jogok fokozatos elismeréséhez (Hobsbawm, 1964).

Ezek a folyamatok, a növekvő termelési méretek és egyre bonyolultabbá váló szervezeti működés alapozta meg a 19-20. század fordulójára a modern menedzsmenttudományok kialakulását.

2.3. A modern vezetéselméletek kialakulása

2.3.1. Klasszikus vezetéselméletek megalapítói

Vezetési és szervezési feladatok, valamint az ezekhez kapcsolódó szervezeti problémák évezredek óta léteztek, például az évtizedekig tartó Egyiptom hatalmas építkezései vagy a tatár hódítások korának információs rendszerei. Eberhard Frese (*Grundlagen der Organisation*, 1984) szerint ezek az ősi szervezetek már olyan jellemzőkkel rendelkeztek, mint a hierarchikus felépítés, feladatmegosztás, szigorú ellenőrzés és kontroll. Az ipari forradalom idején a vállalatok növekedésével ezek a szervezeti formák megerősödtek. Egyoldalúság, vezetői dominancia, hierarchikus rend, dolgozói szabálykövetés és fegyelem jellemzi. A munkavállaló egyéni, pszichológiai és szociális igényei nincsenek figyelembe véve. (Frese, E. 1984)

A 19. század végétől a 20. század közepéig ez parancsuralmi, top-down irányítás vált uralkodóvá, központosított döntéshozatallal és fentről lefelé irányuló utasításokkal. (Antal & Baksa, 2015). Fordulópontot hozott a szervezési és vezetési tanok tudományos rendszerezése. Ennek két kiemelkedő alakja Frederick Winslow Taylor és Henri Fayol.

Frederick Winslow Taylor amerikai gépészmérnök a *The Principles of Scientific Management* (1911) című művében lefektette a tudományos vezetés alapjait. A Bethlehem Steel Company-nál végzett kutatásai során a gyárakon belüli szervezést, a hatékonyság növelést és a munkafolyamatok racionalizálását vizsgálta. Szerinte a termelékenység maximalizálásának kulcsa a szervezeten belüli munka előzetes megszervezése, a munkafolyamatokat kidolgozása, szabványosítása és racionális egységekre bontása, mely minimalizálhatja az idő és energiavesztéseket. És hogy mindenki azt a feladatot végezze, amire a képességei révén a legalkalmasabb. (Taylor, 1911) Ez a gondolkodás hasonlít a mai modern kompetencia menedzsment gondolkodásra. Az optimálisabb munkavégzés elérése érdekében Taylor vizsgálta a munkások munkamozdulatait, mérte a munka elvégzésének idejét foglalkozott a

differenciált bérrendszer kialakításával és javasolta a bérezési és ösztönző rendszerek bevezetését. A vezetés művészetét úgy határozta meg, hogy a vezetők tudatában kell lennie, hogy pontosan mit vár el a munkásoktól és gondoskodik arról, hogy ők azt a legjobb és legolcsóbb módon tudják végrehajtani. Szerinte a munkavállaló szerepe és feladata a pontos munkavégzés. (Taylor, 1911)

Henry Ford amerikai autógyáros 1908-ban elindította a híres T-modell futószalagos gyártását. Taylor elképzeléseit tökéletesítette a gyáraiban bevezetésre kerülő szerelőszalag rendszerrel, ahol munkamozdulatok elemzését összekapcsolta a gépesítéssel. Fő célja, hogy a termelés ne függjön a munkaerőpiac változásaitól. Véleménye szerint „a valóságban nem a munkaadó fizeti a béreket, hanem a termék, a vezetés pedig szervez; úgy szervezi a termelést, hogy a termék képes legyen fizetni ...” (Ford, 1922) Ford autógyáraiban bevezetett futószalagos tömeggyártás és a munkafolyamatok szigorú standardizálása „fordizmus” néven vált ismertté és terjedtek el világszerte.

Frederick W. Taylor és Henry Ford munkássága nagy szerepet játszott a modern ipari menedzsment fejlődésében, ugyanakkor szemléletük középpontjában a hatékonyság állt, melyet a munkabér szabályozással, szigorú ellenőrzésekkel és büntetési rendszerekkel kívánták érvényesíteni figyelmen kívül hagyva a dolgozók elvárásait és igényeit. Ezt a szemléletet Braverman *Labor and Monopoly Capital* (1974) című művében élesen bírálta, ahol a munkások, megfosztva őket az autonómiájuktól, mint a gépezet részei szerepelnek, igényeik és szükségleteik figyelembevétele nélkül (Braverman, 1974). A filozófiai és pszichológiai kritikák szerint a túlzott standardizálás elidegeníti a dolgozót a munkától és hosszú pszichés kimerültséget és mentális fáradtságot okoz (Klein, 1998).

Henri Fayol a szervezetek strukturális és vezetési oldalát vizsgálta ellentétben Frederick W. Taylornal, aki elsősorban a munkafeladatokra összpontosított. Fayol vezetőt, mint a szervezeti célok megvalósításáért felelős személyt vizsgálta, a vezetést pedig egy komplex feladatként értelmezte, mely az egész szervezetet működteti. A gyárak fejlődésével növekvő és egyre komplexebbé váló feladatok a tulajdonosi és menedzseri funkciók különválását eredményezte. Ez a folyamat megteremtette a modern menedzsmentet. (Chandler, 1977) Az üzemi szervezetek működésének menedzselését Fayol öt alapfunkcióra bontotta: tervezés, szervezés, parancsnoklás vagy rendelkezés, koordinálás és ellenőrzés (Fayol, 1916) Mely később kiegészült adminisztrációval, ami a szervezet egészére kiterjed. Fayol 1949-ben megjelent *Administration Industrielle et Générale* c. könyvében 14 pontban dolgozta ki vezetés-adminisztrációs alapelveket melyek mind a mai napig a vezetési tanácsadás alapjait képezik. Fayol nagy hangsúlyt fektetett a vezetés szerepére és megfogalmazta a rendszeres

vezetőképzés szükségességét. Szerinte a vezetés nem feltétlenül tanítható formálisan, hanem a gyakorlati tapasztalatoknak sajátítható el. Minél magasabb pozíciót tölt be egy egyén a szervezeti hierarchiában, annál fontosabbá válik vezetési felkészültsége és kevésbé fontos szakmai hozzáértése. (Fayol, 1916) Fayol elméletei gyorsan elterjedtek a gyakorlatban is, de még erősen a hatékonyságra, a vezető irányítói szerepére koncentrálnak ezek az elméletek és a dolgozói elégedettség, jólét kérdése még nem merül fel.

Max Weber munkásságában kiemelt szerepet kapott szervezetszociológia, ezen belül is a bürokrácia elemzése. Kutatásai középpontjában a racionalitás állt. Az általa megkülönböztetett három uralomtípus közül -Karizmatikus, Tradicionális, Legális-rationális- az utóbbit tekinti a modern racionális szervezetek alapjának (Weber, 1987). Kidolgozta a bürokratikus szervezet ideális modelljét, melyben a vezető hatalma a szervezet szabályain alapul és írott normák biztosítják a legitimitást. A racionalitás legfontosabb jellemzői a szakszerűség, a személytelenség és a kiszámíthatóság, melyben már nem a személyeknek, hanem a szabályoknak kell engedelmeskedni. Ez a modell biztosítja a hatékony és tárgyilagos ügyintézkedést. (Weber, 1987)

Már a XIX század elején megjelentek olyan társadalmi reformerek, akik ezt a fajta munkáltatói magatartást erősen elítélték és megoldásokat kerestek a gyárakban dolgozók munka- és életkörülményeinek javítására. Közéjük Robert Owen (1771-1858) akit az utópista szocializmus atyjának is neveznek. Owen felismerte, hogy a munkások jólétének javítása is hozzájárul a termelékenység növekedéséhez (Claeys, 2005). 1799-től a New-Lanark-i textilgyárat társtulajdonosként olyan intézkedéseket vezetett be, melyek messze megelőzték korát. Csökkentette a munkaidőt, javította a munkások lakhatási körülményeit, egészségügyi ellátást és nyugdíjat biztosított, valamint megtiltotta a gyermekmunkát. Gyáraiba bölcsődét, óvodát és iskolát hozott létre munkásai és családjuk számára. (Encyclopaedia Britannica, n.é.). Nagy hangsúly fektetett az oktatásra és nevelésre, mert úgy vélte, hogy a társadalmi fejlődés alapja a dolgozók képzése, fejlesztése. (Claeys, 2005). A Múlt-kor történelmi magazin szerint Owen kezdeményezései jelentős hatással volt a szakszervezeti mozgalomra és a polgári társadalom szociális intézményeire. (Múlt-kor, 2006) New Lanarkban tett intézkedési nagy sikert arattak, de később az Egyesült Államokban gazdasági és szervezeti nehézségek miatt kudarcot vallottak, mégis munkássága már korán felismerte a dolgozói jólét, a pszichológiai és szociális igények figyelembevételének fontosságát, mely a későbbi menedzsmentelméletek alapját képezte (Claeys, 2005).

Chester Barnard 1938-ban megjelent *The Functions of the Executive* című művében újra értelmezte a szervezetek működését Barnard a klasszikus elméletekkel szemben (Taylor,

Fayol, Weber) kihangsúlyozta a szervezeteken belül létező és sokszor a vállalati célokkal ellentétesen működő informális csoportok működésének jelentőségét. Úgy írja le, mint a szervezetben létező egyének (Organization Man) együttműködésének rendszerét, ahol az egyének saját motivációval rendelkeznek. Véleménye szerint a vezetés legfőbb feladata, hogy a szervezeti célokat összehangolja a szervezeten belül működő egyének és informális csoportok céljaival, a hatékony kommunikáció, a dolgozók motiválás és fejlesztése elengedhetetlen. A modern szervezetek sikeréhez olyan vezetési modell szükséges, mely képes az együttműködés kialakítására és ösztönzi a képzett és önálló munkavállalók teljesítményét (Bakacsi, 2004).

2.4. Human Relations iskola

A 20. század első fele áttörést hozott a vezetélméletben és elindította a Human Relations mozgalom megszületését. A dolgozók pszichológiai szociális szükségletei, jólétük figyelembevétele egyre inkább előtérbe került.

A klasszikus menedzsment elméletekkel szemben, ahol a hatékonyságon, hierarchián és a kontrollon van a fókusz, a figyelem a dolgozók pszichológiai, szociális szükségleteire és jólétére helyeződik át. Elton Mayo a mozgalom egyik kiemelkedő alakja a Harvard Egyetem kutatócsoportjának vezetője és kollégái 1924 és 1932 között a Western Electric Hawthorne-gyárában végzett kísérletét tartják, melyek eredménye megváltoztatta a szervezetelemélet és vezetélmélet irányvonalát és a szervezetszociológiai kísérletek kiindulópontjává vált. (Mayo, 1933). Mayo és kollégái Roethlisberger és Dickson eredetileg azt vizsgálta, hogy a fizikai munkakörülmények változtatási milyen hatással vannak a dolgozók teljesítményére. Meglepő eredményeket hozott a kísérlet. A munkavállalók viselkedését, teljesítményét nem csak a fizikai körülmények és anyagi ösztönzők befolyásolják, hanem nagy szerepe van még és pozitívan hat a termelékenységre a vezetők figyelme, érdeklődése és a csoporthoz tartozás érzése. (Mayo, 1933). Az itt végzett további kutatások az egyén és a szervezet viszonyrendszerére, a csoportdinamikára, az informális szervezetek jelenlétére és nem utolsósorban a munkahelyi légkör jelentős hatással van a dolgozók teljesítményére, vezetői stílusokra, a dolgozói motiváció és elvárások vizsgálatára helyezték a figyelmet. (Roethlisberger & Dickson, 1939). A Human Relations iskola új alapokra helyezte a vezetélméletet, a vezetésről való gondolkodást. A vezetőknek át kell esnie egy szemléletváltáson, melyben a hatékonyság és ellenőrzés mellett a dolgozót, mint szükségletekkel rendelkező emberi lényt kell látni, akiknek elégedettsége közvetlenül befolyásolja teljesítményét és ezáltal a szervezet sikerességét.

2.4.1. A szervezeti magatartástudomány kialakulása

A Hawthorne-i kísérletet követően a szervezetek és a szervezetben dolgozó emberek pszichológiai és magatartástudományi vizsgálata egyre inkább előtérbe került. Az 1930- 40-es évekre már kézzelfogható eredmények születtek az emberi viselkedés, a csoportdinamika és az interperszonális, azaz a személyek közti kapcsolatok megértésében. Kiemelkedő volt ebben az időszakban Kurt Lewin német-amerikai pszichológus, aki mezőelméletében az egyén és az őt körülvevő környezet vagy „mező” (személyek, tárgyak, helyzetek) hatását vizsgálja. Másképp fogalmazva: az egyén viselkedését a személy és a környezet kölcsönhatásaként értelmezte. (Lewin, 1947). Ebből következően a vezetési problémák vizsgálata és kezelése nem választható el az informális csoportoktól és személyes közegetől, hiszen a szervezetek működésében az emberi tényezők meghatározó szerepet játszanak. (Polónyi, 2008)

2.5. Viselkedésalapú vezetési elméletek – 1930-as évektől

A 20. század közepén világossá vált, hogy a vezető hatékonysága nem csupán a döntéseinek tartalmától, hanem azok meghozatalának módjától is függ. A vezetői magatartásformák elemzése és a döntéshozatali stílusok vizsgálata alapján két fő irányba rendszereződnek: a döntésközpontú és a személyiségközpontú megközelítésbe. Ezek a viselkedésalapú elméletek a 30-as évektől kezdve alakultak ki, ahol a kutatók a vezető viselkedését és azok beosztottakra gyakorolt hatását kezdte vizsgálni (Bácsné Bába, 2015).

2.5.1. Döntésközpontú elméletek

Kurt Lewin 1939-ben publikált kísérleteiben három vezetői stílust különített el: az autokratikus, a demokratikus és a laissez faire (megengedő) vezetést. Lewin és munkatársai megfigyelték a három vezetői stílus hatását a csoportokra.

Az **autokratikus** vezető saját maga hoz döntéseket, a tagok bevonása nélkül. Távolságot tart a csoporttól és szigorúan megköveteli a fegyelmet. Ügyel pozíciójára, kevésbé bízik beosztottjaiban és a pénzt tekinti a legfontosabb motivációs eszközhöz. A csoporttagok az ilyen vezetési stílusnak általában engedelmeskednek. A termelés a vezető jelenlétében jól halad, magas szinten folyik, de a vezető távollétében jelentősen visszaesik. (Lewin, Lippitt & White, 1939).

A **demokratikus vezetési stílus** a csoporttagok aktív bevonásán és bizalmon alapul. A vezető a döntések előtt kikéri a csoporttagok véleményét, ösztönzi őket az együttműködésre. A felelősség megoszlik a csoport és a vezetők között. Kritikája és dicsérete objektív. A

csoporthagoknak magas a motivációja és a termelékenysége, erős a csoportkohézió, magas a munkamorál. Kifejlődik a felelősségtudatuk. (Lewin, Lippitt & White, 1939).

A **laissez faire** vezetői stílus a megengedésről, be nem avatkozásról szól. A vezető lassan hoz döntéseket vagy egyáltalán nem hoz, a feladatokat teljes mértékben ráhagyja munkatársaira. Nem, vagy rosszul végez teljesítmény értékelést. A vezető a felelősséget kerüli, vagy csak ritkán vállalja fel. Az ilyen típusú vezetőnél a csoporttagok hozzák meg a döntéseket. A termelékenység alacsony, kevésbé érdekli az egyéneket a munka, a morál és a csapatmunka alacsony szintű. (Lewin, Lippitt & White, 1939).

2.5.2. Likert és a vezetési rendszerek

Az 1960-as években Rensis Likert továbbfejlesztette Lewin megközelítést, és egy átfogóbb vezetéselméleti modellt dolgozott ki, amelyben a vezetési stílusokat négy csoportba sorolta:

A **keménykezü-parancsoló** hasonló Lewin autoriter vezetőjéhez a döntéshozatal és ellenőrzés a vezető kezében van. A fenyegetést és büntetést alkalmazza, ritkán jutalmaz.

A **jóakarató-parancsoló** árnyaltabb, a döntés és ellenőrzés továbbra is a vezető kezében van, a kommunikáció fentről lefelé irányul, de korlátozottan kifejtethetik véleményüket. Néhány döntési kör átengedésre kerül, de szoros ellenőrzés mellett. Rendszerint jutalmazással és ritkán fenyegetéssel ösztönöz.

A **konzultatív** rendszerben a vezető bízik alkalmazottjaiban, kikéri véleményüket és azok alapján hozza meg a döntését. Ötleiteket felhasználja. Motivációs eszközei a részvétel mellett az elismerés, jutalmazás.

A **részvételi (participatív)** kölcsönös bizalom és együttműködés jellemzi. A döntéshozatal decentralizált, a vezető állandóan igényli véleményüket, ötleteiket, amiket fel is használ. A motiváció már belső tényezőként (önmegvalósítás, szakmai fejlődés) is alapul.

Likert kutatásai kimutatták, hogy a részvételen alapuló vezetési rendszer hosszú távon hatékonyabb, mint az autoriter modellek. Ugyanakkor kihangsúlyozta, hogy az egyes vezetői stílusok egymás mellett is megjelenhetnek, hiszen a környezet és a szervezeti kultúra jelentős mértékben befolyásolhatja. (Likert, 1961)

2.5.3. Tannenbaum–Schmidt kontinuum

Robert Tannenbaum és Warren H. Schmidt az 1950-es évek végén publikálták kontinuum-modelljüket, Lewin és Likert vezetési stílusainak alapján nem különálló kategóriákként állították fel az egyes stílusokat, hanem egy folytonos, skálán ábrázolták a

teljesen vezetőközpontútól (autokratikus) a teljesen beosztott-központú (demokratikus) magatartásig. A hét fokozat pedig a beosztottak bevonását mutatja a vezetői döntéstől a teljes csoportautonómiáig (Tannenbaum & Schmidt, 1958).

A kutatók szerint a vezetői stílusválasztás nem statikus, sokkal inkább helyzettől függ. A választott stílust három tényező határozza meg: a vezető személyisége, a beosztottak jellemzői és a helyzet sajátosságai. (Tannenbaum & Schmidt, 1958).

2.5.4. A személyiségközpontú elméletek

Személyiség vagy viselkedésközpontú elméletek a vezető személyiségét és magatartásuk irányultságát vizsgálják 1950–60-as évek amerikai kutatásai, azt keresték, hogy vezetői magatartás hogyan járul hozzá a szervezet sikeréhez, hatékonyságához. Az Ohio Egyetem (Ohio State University) kutatói Ralph Stogdill és Edwin Fleishman két alapvető vezetői dimenziót azonosítottak: feladatorientáció és emberorientáció. Az egyik a feladatok strukturálására (szervezés, szabályozás, teljesítmény) eredmények elérésére irányuló viselkedés, a másik az emberi kapcsolatokra, megbecsülésére, bizalomra és támogatásra fókuszál. A kutatásaik szerint a sikeres vezetők mindkét dimenziót magas szinten tudják alkalmazni (Stogdill, 1974).

Hasonló eredményre jutottak a Michigani Egyetem kutatói is, akik a „employee-centered” (munkavállaló-központú) és „job-centered” (feladat-központú) vezetési stílusokat különböztették meg. Eredményeik azt mutatták, hogy hosszú távon az emberközpontú vezetés hatékonyabbnak bizonyul (Likert, 1961).

E két modell egységes rendszerbe foglalásaként is szokták emlegetni Blake–Mouton vezetői rács modelljét (Managerial Grid, 1964), amely grafikus formában jeleníti meg a vezetők magatartását két tengely a feladatorientáció és az emberorientáció mentén. A legideálisabb stílusnak azt a vezetőt tartja, aki egyaránt maximális figyelmet fordít a termelési célokra és a beosztottakra és ezzel éri el a legjobb eredményeket és a legnagyobb elégedettséget is. (Blake & Mouton, 1964).

2.6. Kontingencia- és Helyzetfüggő vezetéselméletek: 1950-60-as évek

Fiedler kontingenciaelmélete a vezetés hatékonyságát a helyzeti tényezőkkel vizsgálja. Szerinte a vezetői stílus alapvetően stabil (feladatorientált vagy kapcsolatorientált) a személyiségben gyökerező jellemzőnek tartja és a csoportteljesítmény attól függ, hogy mennyire illeszkedik az adott helyzetbe. Három tényező befolyásolhatja? beosztott közti kapcsolat minősége, a feladat strukturáltsága és a hatalmi helyzet, mely lehet erős vagy gyenge.

A vezetési stílus mérésére Fiedler egy LKM-tesztet (legkevésbé kedvelt munkatárs) skálát dolgozott ki és a fenti tényezők kombinációja alapján nyolc helyzeti típust különböztetett meg. Fiedler eredménye azt mutatta, hogy a feladatorientált vezetők hatékonyabban működnek szélsőséges helyzetekben, míg a kapcsolatorientált vezetők sikereesebbek a közepesen kedvező, köztes helyzetekben (Bakacsi, 2004).

2.6.1. Hersey–Blanchard szituációs modell:

A személyiségközpontú elméletek a vezető személyiségét, figyelmének irányultságát veszik alapul a vezetési stílus kialakulásában (Bakacsi, 2003). Ide sorolható Hersey–Blanchard-féle helyzetfüggő vezetési elmélet, mely a vezetési stílusok egy komplexebb megközelítését mutatja.

A vezetői stílusok vizsgálatát a helyzetfüggőség oldaláról közelítették meg. Kiindulópontja, hogy nincs egy önmagában ideális vezetési a vezetőnek mindig a beosztottak felkészültségéhez és érettségéhez kell igazítania viselkedését. (Hersey & Blanchard, 1969).

A modell két fő dimenziót határoz meg a vezetői viselkedésben: a feladatorientáltságot, vagyis mennyire irányítja és szabályozza a vezető a feladat elvégzését, valamint a kapcsolatorientáltságot, amely arra utal, mennyire támogatja, motiválja és vonja be a vezető a beosztottakat. (Bakacsi, 2003).

E két dimenzió alapján négy alapvető vezetési stílust határoztak meg és különítenek el (Hersey & Blanchard, 1969):

Direktív (utasító) stílus: Magas feladatorientáltság, alacsony kapcsolatorientáltság jellemző.

Eladó (selling)/ „coaching” stílus: Magas feladatorientáltság, magas kapcsolatorientáltság.

Támogató (participating) stílus: Alacsony feladatorientáltság, magas kapcsolatorientáltság

Delegáló stílus (delegáló vagy önálló vezetés): Alacsony feladatorientáltság, alacsony kapcsolatorientáltság. A modell hangsúlyozza, hogy a vezető hatékonysága a beosztottakhoz való alkalmazkodóképességén múlik.

2.6.2. House út-cél elmélet

Robert J. House út-cél elmélete szerint a vezető elsődleges feladata, hogy támogassa beosztottakat munkahelyi céljaik elérésében, oly módon, hogy biztosítsa az erőforrást, informálja őket és távolítsa el az akadályokat. A teljesítmény tehát annak függvénye, hogy a vezető mennyire segít a célok megvalósulásában. Négy féle magatartást definiált: direktív, támogató, résztvevő és eredményorientált. Ezek közül a vezető rugalmasan ki tudja választani az adott helyzethez megfelelő magatartást (House, 1971).

2.6.3. Vroom és Yetton döntésmoell

Vroom és Yetton döntésközpontú, vezetésparticipatív moellje. A döntésmoell helyzetfüggő szempontból vizsgálja meg a döntéshozatal hatékonyságát. A vezető magatartását a feladatok strukturáltsága alapján kell megválasztani úgy, hogy adott szituáció mennyire igényli a beosztottak bevonását a döntéshozatalban. A döntési fán alapuló megközelítés hét kontingencia tényező mentén segít a vezetőnek a helyzethez megfelelő vezetői stílus kiválasztásában. (Vroom & Yetton, 1973). A vezető ezek mérlegelését követően (eldöntendő igen-nem kérdések megválaszolásával) öt vezetési stílus különít el egymástól a rendszer és ajánl fel a vezetőnek. Az autokratikustól a csoportos döntéshozatalon át egészen a döntés delegálásáig. Később a szerzők ezt az öt stílust hétre, majd végül Vroom és Yago (1980) ártértékelték és döntési fákkal és algoritmusokkal továbbfejlesztve 12-re egészítették ki és mellé nyolc probléma típust is definiáltak.

2.7. Modern vezetői moellek

2.7.1. McGregor X, Y elmélete

Douglas McGregor az 1960-ban megjelent *The Human Side of Enterprise* című művében a vezetők beosztottakról alkotott képét vizsgálja. Kiinduló pontja, hogy a vezető hite és meggyőződése arról, hogy a beosztottakat mi motiválja, milyen a munkával való kapcsolatuk, hozzáállásuk és magatartásuk, határozza meg a vezetői gyakorlatát.

McGregor két ellentétes elméletet alkotott meg: az X- és Y-elméletet. Az **X-elmélet** szerint a munkavállalók ellenszenvet éreznek a munkával szemben, szükséges rossznak tartják, igyekeznek elkerülni és a lehető legkisebb energiát ráfordítani. A munkavállaló lusta, kerüli a felelősséget, ellenőrizni, irányítani kell. kizárólag csak a pénz motiválja, kevésbé ambiciózus, így a vezetőnek autoriter módon kell irányítani. Az **Y-elmélet** szerint a munkavállaló képes az önrányításra, a felelősségvállalásra. Motivált, büszke a munkájára és önmegvalósítási lehetőségként is tekintheti azt. Szívesen dolgozik olyan célokért, melyek mellett el tudja kötelezni magát. Attól függően, hogy egy vezetőnek mi a meggyőződése, melyik elmélet alapján ítéli meg alkalmazottai motivációját, aszerint alakítja ki vezetői stílusát, ami hatással van a dolgozói elégedettségre és a dolgozó motivációjára, ezáltal a szervezet sikerességére is. (McGregor, 1960).

2.8. Motivációelméletek

2.8.1. Maslow szükségletpiramis munkahelyi kontextusban

Abraham Maslow amerikai pszichológus az 1940-es években alkotta meg a **szükségletek hierarchiájának modelljét**, amelyet először az *A Theory of Human Motivation* című tanulmányában (1943), majd a *Motivation and Personality* (1954) című könyvében fejtett ki részletesebben. Az elmélet szerint az ember viselkedés mozgatója a szükségletek kielégítése, melyek csoportosíthatók és hierarchikus rendben épülnek egymásra. Az alacsonyabb szintű szükségletek kielégítése elengedhetetlen feltétele a magasabb szintek eléréséhez. A kielégítettek már nem motiválják, de az aktuálisok függenek a már kielégítettektől. Amint egy szükséglet kielégül egy másik lép a helyébe. Maslow elmélete munkahelyi kontextusban is jól értelmezhető. Ezt Rácz Anita Mária PhD értékezésén keresztül mutatom be. A munkahelyi vezetők számára abban nyújthat segítséget, hogy a munkavállalók egyéni eltérő szükségleteit különböző motivációs eszközöket igényelnek kielégítése érdekében.

Fiziológiai szükségletek munkahelyen a megfelelő bérezést, a biztonságos és egészséges munkakörnyezet jelentik. Ha ezek hiányoznak, a dolgozó kizárólag a túlélésre koncentrál. **A biztonsági szükségletek** a munkahelyi stabilitást, a munkajogi védelmet, tisztességes munkaszerződést jelentik. Ha ez nem adott, a bizonytalanság és szorongás csökkenti a teljesítményt. **A szociális szükségletek**, a közösséghez tartozás, pozitív munkahelyi kapcsolatok, csoporthangulat és a közvetlen vezető-beosztott kapcsolat. A vezető magatartása, hozzájárul a munkahelyi légkör kialakulásához, mely erősíti a munkahelyhez való kötődést, **Elismerés és megbecsülés szükséglet** a vezetői visszajelzések, jutalmazás és karrierlehetőségek révén elégíthető ki. **Önmegvalósítás** – A piramis csúcsa, ahol az egyén ki tudja bontakoztatni szakmai képességeit, és értelmes, kihívást jelentő munkát végezhet. Kreativitásra, önállóságra, fejlődésre vágyik Azok a munkavállalók nyújtják a legnagyobb értéket a cég számára, akik elérték ezt a szükségletszintet. A vezetőnek tudatosan kell biztosítani ezekhez a feltételeket. (Rácz, 2020)

A vezető feladata, hogy felismerje, hogy beosztottja a piramis mely szintjén helyezkednek el és ennek megfelelően kialakítania motivációs és vezetői eszköztárát. Ha az alapvető szükségletek nincsenek kielégítve, a magasabb motivátorok nem érik el a hatást dolgozók nem lesznek elégedettek és teljesítményük alacsony marad. Ha a szervezet ennek megfelelően építi a motivációs rendszert jelentősen növelheti a dolgozói elégedettséget és a szervezeti sikerességet. (Luthans, 2011).

2.8.2. Herzberg kéttényezős modellje

Frederick Herzberg pszichológus a dolgozói elégedettség tényezőit kutatta és alkotta meg kéttényezős motiváció-elméletét. Megállapította, hogy a dolgozói elégedettséget és elégedetlenséget nem ugyanazok a tényezők okozzák. Külső *higiénés* tényezőknek nevezi azokat, amiknek hiánya elégedetlenséghez vezet, meglétük azonban nem hoz feltétlen elégedettséget. Segíthet elkötelezettebbé és lojálisabbá tenni az alkalmazottakat, kisebb az esélye, hogy elhagyják munkahelyüket, viszont a motivációt és a teljesítményt nem emelik. Ide sorolhatók a munkakörülmények (fizikai környezet), bér és egyéb juttatások, munkahely biztonsága, a vezető stílusa, a kollégákkal való kapcsolat. Azokat a tényezőket melyek a motivációt erősítik, az elégedettséget növelik, a belső *motivátor* tényezők. Ezek segítségével nő a dolgozók teljesítménye és elköteleződése. Ilyenek a teljesítményhez kapcsolódó sikerélmény, az elismerés, maga a munka, a felelősségvállalás, előléptetési és fejlődési lehetőség, valamint az önmegvalósítás. Ezekkel lehet csak valódi motivációt elérni, mely olyan belső motorként tud működni és ahol a dolgozó hajlandó a többlet teljesítésre. (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959)

Herzberg modellje rávilágított arra a megállapításra, hogy a vezetés nem a munkafeltételek javításával érhet el tartós eredményt, hanem egyre inkább az látszik, hogy a munkavállalók fejlődési, megbecsülési és önmegvalósítási igényeinek kielégítése is kulcsfontosságú a szervezet sikerességében. (Bakacsi, 2003).

Herzberg modellje mellett még érdemes megemlítenem David McClelland szükségletelméletét is. Teljesítmény-hatalom elméletében az emberek viselkedését és motivációját három alapvető szükséglet határozza meg: a teljesítmény iránti igény, a hatalom iránti igény és a kapcsolatok iránti igény. (McClelland, 1965)

A 20. század közepéig a vezetéselméletek főként döntésközpontú modellekre épültek, mint Lewin, Likert, Tannenbaum–Schmidt elméletei Majd megjelentek személyiség- és viselkedésközpontú megközelítések, mint Ohio- és Michigan Egyetem kutatásai, Blake–Mouton-féle vezetési rács és Fiedler kontingenciamodellje már új dimenziót nyitott a hatékonyság értelmezésében. A motivációs megközelítések, mint Abraham Maslow szükséglet-hierarchia-elmélete és Herzberg kéttényezős modellje megmutatta, hogy a munkavállalók teljesítménye az anyagi ösztönzőkön túl a szociális és pszichológiai igényeik kielégítésétől is függ. McGregor X és Y elmélete alapjául szolgált a későbbi emberközpontú és bizalomra épülő vezetési modelleknek. A kutatások szerint a bizalom nemcsak a szervezeti

hatékonyságot növeli, hanem javítja a dolgozói elégedettséget, elköteleződést és teljesítményt is. A bizalom a modern emberközpontú vezetés egyik alappillérvé vált és meghatározó a 21. században előtérbe kerülő új generációs munkavállalók elvárásainak szempontjából (Dirks & Ferrin, 2002).

A 21. századra az új leadership elméletek a vezető és beosztott közti érzelmi kapcsolataira, a jövőkép és annak hatékony kommunikálása és a vezető etikai felelősségére helyezik a hangsúlyt (Kovač & Jesenko, 2010). A modern irányzatok két eltérő típust különítenek el: a karizmatikus és vizionárius vezetőket, akik személyes hatásukkal motiválnak, valamint az informális vezetőket, akik példamutatással és érték közvetítéssel gyakorolnak befolyást a szervezetben (Huczynski & Buchanan, 1998).

2.9. 21. századi vezetés

A modern vezetéselméletek között Rooke és Torbert vezető fejlettség modellje jeleltős. A vezetői fejlődését a cselekvési logika mentén írja le, vagyis azt vizsgálja, hogy a vezetők hogyan értelmezik környezetüket, hogyan reagálnak mikor biztonságukat megkérdőjelezzik. A különböző vezetők különböző cselekvési logikát mutattak, különféleképpen értelmezik a helyzeteket és hozzák meg döntéseiket, melyek meghatározzák vezetési stílusukat, szervezeti hatásukat és azt is hogyan képesek komplex helyzetekben reagálni. A modell hét cselekvési logikát azonosítanak: az Alkalomleső (manipulatív, önrányult), a Diplomata (konfliktuskerülő, szabálykövető), a Szakértő (logikus, szakmai pontosságra törekvő), a Teljesítő (célorientált, csapatmunkát segítő), az Egyéniség: Kreatív (alternatív nézőpontokat integrál), a Stratéga (rendszerszintű változásokat generál) és az Alkimista (társadalmi és szervezeti szintű változásokra képes). A legkevésbé eredményes az Alkalomleső és a Diplomata, míg a legeredményesebb a Stratéga és az Alkimista (Rooke és Torbert, 2005).

Ez a modell a vezető személyes fejlődésének és tudatosságának hatását hangsúlyozza, nem csak a szervezet teljesítményére, hanem a munkatársak elköteleződésére, elégedettségére. Különösen fontos a mai munkaerőpiacon, ahol az Y és Z generáció a tudatos, hiteles és értékalapú vezetést keresi. (Bencsik et al., 2006)

2.9.1. Transzformációs és Tranzakciós vezetés

James McGregor Burns két alapvető vezetés típust különböztet meg: a tranzakciós (üzletkötő), másik a transzformációs (átalakító) vezetést. A tranzakciós vezetés alapja a

kölcsönös előnyön alapuló cserekapcsolat. A tranzakciós vezető az a személy, aki világosan meghatározza a célokat és elvárásokat cserébe jutalmaz vagy büntet. Előre jelzi az esetleges problémákat, passzív vezetést alkalmaz és ha szükségesnek látja csak akkor avatkozik be. Ez a vezetési forma főként stabil szervezetekben tud hatékonyan működni, ahol világosan meghatározottak a szabályok, célok és rögzítettek a teljesítménymutatók. Ezzel szemben a transzformációs vezető összehangolja a szervezet céljait a beosztottak céljaival. Inspirál, értékrendet közvetít és jövőképet ad a munkatársaknak. Ez a vezetés belső motivációra és értékalapú befolyásolásra épít, mely hosszú távon elkötelezett és motivált munkavállalókat eredményez. (Burns, 1978).

Burns elméletét Bernard M. Bass az 1980-as években továbbfejlesztette és négy kulcselemmel bővítette a transzformáció vezetését.

1. Idealizált befolyásolás. a vezető karizma és a példamutató magatartás bizalmát és elkötelezettséget vált ki
2. Inspiráló, motiváló: világos és vonzó célokat kommunikálja és lelkesít a megvalósításra.
3. Személyes törődés: figyel a beosztottak egyéni szükségleteire, fejlődésére
4. Intellektuális ösztönzés: bátorít a kreatív kritikus gondolkodásra és az innovációra (Bass, 1985)

2.9.2. Érzelmi intelligencia alapú vezetési stílus

„A hatékony vezetők először önmagukat vezetik.”

(Daniel Goleman)

A modern vezetéselméletek egyik meghatározó alakja Daniel Goleman amerikai pszichológus, az érzelmi és társas intelligencia területén végzett kutatásai nagy hatással voltak a vezetői készségek természetének újragondolására

Az érzelmi intelligencia (EI) fogalmát Peter Salovey és John D. Mayer 1990-ben végzett tudományosan vezették be, mely szerint:

„Az érzelmi intelligencia az emocionális információ észlelésének, kifejezésének, felhasználásának és irányításának azon képessége, amely elősegíti a személy fejlődését (189. old.)” (Salovey & Mayer, 1990)

Az érzelmi intelligencia, a kognitív képességek (memória, az érvelés, az ítélőképesség, absztrakt gondolkodás), az érzelmek (érzések, a hangulatok, érzelmi állapotokat, tudatos és tudattalan működések) és a motiváció (belső késztetések). Ezek adják az érzelmi intelligencia komplexitását

Salovey és Mayer az eredeti modellben három fő képességet foglalt magába. Az érzelmek észlelését és kifejezését, az érzelmek használatát a problémamegoldásban és az érzelmek szabályozását. Később, 1997-ben négy ággal bővítették: az érzelmek megkülönböztetése, integrálása, megértése és szabályozása. Továbbá nagyobb hangsúlyt helyeztek az érzelmi intelligencia kognitív komponenseire. (Solovey & Mayer 1997).

Goleman az érzelmi intelligencia fogalmát jelentőségét komplexebben tárgyalja. Meghatározása szerint az érzelmi intelligencia azt a képességet, hogy felismerjük a saját és mások érzéseit, önmagunkat motiváljuk és érzelmeinket megfelelő módon kezeljük önmagunkkal és másokkal való kapcsolatainkban. (Goleman, 1997)

A vezető sikeressége nem pusztán a szakmai kompetenciákon múlik, hanem különösen hangsúlyos szerepe van az érzelmi kompetenciáknak.

Goleman az érzelmi intelligenciát két fő komponensre osztja:

- A személyes kompetencia magába foglalja az öntudatot (önismeret, önbizalom, önértékelés), az önszabályozás képességét (alkalmazkodás, megbízhatóság, innováció), valamint a motivációt, ami egy belső hajtóerő, melyhez a magas teljesítmény, kezdeményező készség, optimizmus.
- 1. A szociális kompetenciák részei: az empátia (mások érzéseinek felismerése, megértése) és a társas készségek (kommunikáció, együttműködés, konfliktuskezelés, befolyásolás). Ide tartozik még a változások katalizálása és a változásokhoz való alkalmazkodás. (Goleman 2002).

Goleman szerint ezek a kompetenciák nem csak a vezetés hatékonyságát segítik elő, hanem a szervezeti elköteleződést és lojalitást, munkahelyi elégedettséget és teljesítményt is jelentősen javítják. A fiatalabb generációk számára, akik a tudatos támogatói vezetést részesítik előnybe (Goleman, 2002)

Goleman 2000-ben publikált tanulmányában hat különböző vezetési stílust azonosított, melyek különböző módokon hatnak a munkahelyi légkörre és teljesítményre. Továbbá az is vizsgálja, hogy ezek a vezetési stílusok milyen helyzetekben alkalmazhatóak leginkább.

Daniel Goleman hat vezetési stílusa (Goleman, 2000)

1. Parancsoló stílus: Ez a stílus a „csináld, amit én mondok” elvre épül, Erősen tekintélyelvű a munkavállalók önállóságát figyelmen kívül hagyja
Válsághelyzetekben, sürgős feladatvégzéskor vagy problémás alkalmazottat kezelésre hatásos lehet, de hosszú távon negatív hatása van a motivációjára és elköteleződésére.

2. Vízión vezérelt stílus: A vezető világos jövőképet, célokat és víziókat határoz meg és követésre ösztönöz. Teret ad az önállóságnak és kreativitásnak. Új irányok bevezetésénél, vagy krízishelyzetekben van nagy hatása.
3. A coaching vagy tréner stílus: az egyéni fejlődést és a tanulást támogatja, bizalmas és motiváló légkört teremt. Hatékony alkalmazásnál pozitív és motiváló légkört teremt. Jól alkalmazható, ha a dolgozók hosszú távon fejlődni akarnak és elkötelezettek.
4. Kapcsolatorientált vagy baráti stílus: célja az összetartozás és csapatszellem erősítése. Személyes kapcsolatokat alakít ki a dolgozókkal, figyelembe veszi érzelmi szükségleteiket. A cég tekintélyének javítását tudja elősegíteni, viszont kevésbé teljesítményorientált. Érdemes alkalmazni alacsony csapatmorálnál vagy, ha újraegyesítésre van szükség.
5. Demokratikus vezetői stílus: A vezető bevonja a dolgozókat a döntésbe, nyitott a visszajelzésekre, növeli a dolgozók elköteleződését. Pozitív hatással van a munkahelyi légkörre. Ha a vezető nem rendelkezik elég információval és az alkalmazottak kellően kompetensek nagyon hatékony tud lenni az ilyen stílust alkalmazó vezető.
6. Menetelő, példamutató stílus: Az ilyen vezető maximalista, magas elvárásokat támasz a beosztottjai felé. Saját maga is példaként szolgál. Kiváló az olyan csapatoknál, ahol belülről motiváltak a dolgozók és önállóan is tudják mi a dolguk. Egy vállalat beindítása vagy terjeszkedése esetén nagyon hatékony az ilyen stílus. Erősen teljesítményorientált, így megvan a veszély, hogy túlterheli a beosztottakat. Ezáltal a légkör gyakran lehet negatív.

A legeredményesebb vezetők azok, akik felismerik melyik stílus melyik helyzetben a legalkalmasabb és ezt képesek alkalmazni is. A vízió vezérelt és a coaching típusú stílus növeli hosszú távon az elkötelezettséget, a munkahelyi jóllétet és a teljesítményt. Ez különösen fontos a fiatalabb generációk körében, akik a hiteles és támogató vezetést kulcsfontosságúnak tartják. (Goleman, 2002)

2.9.3. Autentikus vezetés elmélete

Az autentikus vezetés a mai modern vezetéselméletek egyik meghatározó irányzata. Ez már korunk komplex elvárásaira reagáló vezetésfelfogás, mely a hitelesség, az önazonosság és az etikus magatartás szerepét hangsúlyozza a vezetői hatékonyságban. A koncepció gyökerei az etikus és transzformációs vezetés elméleteiből származnak, de azoktól eltérően nem elsősorban a változásra vagy a teljesítményre, hanem a személyes hitelességre, önazonosságra helyezi a hangsúlyt (Cserhádi et al., 2021). Az autentikus jelzővel bíró vezető, akkor lehet

eredményes és hatékony, ha magas fokú önismerettel rendelkezik, tisztában van saját értékeivel és azokhoz hűen képes azt hitelesen kifejezni. Ismeri saját érzelmeit, céljait és ezek mentén cselekszik. Jellemzője a következetesség, átlátható kommunikáció és nyitottság a visszajelzésre. Képes másokat is önazonos viselkedésre inspirálni és képes egy erős és támogató csapatot építeni. Ezen kívül saját tevékenységét is képes felülvizsgálni és hibáit javítani (Avolio & Gardner, 2005).

Cserhádi és munkatársai (2021) „Az autentikus vezetés jellemzőinek vizsgálata hazai felső vezetők élettörténetében” című kutatásukban magyar felsővezetők életútját elemezték, hogy feltárják, milyen élmények, értékek és tapasztalatok alakítják az autentikus vezetői stílust. Eredményeik szerint az autentikus vezetőkre jellemző a magas fokú önreflexió, az átlátható kommunikáció, a belső erkölcsi irányítú megléte, valamint a kiegyensúlyozott döntéshozatal. A tanulmány négy fő dimenziót azonosított:

1. Önismeret: a vezető tisztában van saját értékeivel és korlátaival
2. Átláthatóság: őszinte, nyílt kommunikáció
3. Belső erkölcsi perspektíva: döntéseit belső etikai elvek irányítják
4. Kiegyensúlyozott információfeldolgozás: több nézőpont figyelembevétele döntés előtt (Cserhádi et al., 2021).

A kutatás egyik legfontosabb eredménye, hogy az autentikus vezetés nem érhető el hagyományos módszerekkel és nem tanítható technikai eszközökkel. Sokkal inkább önismereti és értékalapú fejlődés eredménye. Az ilyen vezetők személyes hitelességükön keresztül képesek pozitív szervezeti kultúrát kialakítani mely hosszú távon a dolgozói elégedettség és elköteleződés alapja (Cserhádi et al., 2021). Az autentikus vezetőkkel kapcsolatos más tanulmányok is rámutatnak arra, hogy életútjuk során számos fontos fordulóponttal és traumás eseménnyel kellett szembenézniük (George et al, 2007). A saját élettörténetek, az átélt események és traumák meghatározóak. A kutatások kiemelik, hogy nem maguk a történések, hanem azoknak feldolgozása, megküzdési módja és az ebből származó élettapasztalatok, levont tanulságok vezettek a növekedéshez és a meghatározóak a vezető fejlődésében.

Az autentikus vezetés koncepciója szorosan összefügg az Y és Z generáció munkavállalói elvárásaival. Mindkettő középpontjában a hitelesség, az őszinteség és az emberközpontú szemlélet áll. Számukra már nem elegendő a hierarchikus parancsoló vezetés olyan vezetőket keresnek, akik nyitottan kommunikálnak, értékalapú döntéseket hoznak és valódi példaképként szolgálnak. (Balogh, Kardos & Bácsné, 2021).

2.10. Munkavállalói elégedettség és motiváció

Az irodalmi áttekintésben részletesen írtam a századokon átívelő vezetői szerepek alakulásáról, a vezetőkkel szembeni elvárásokról. Jól látható, hogy hogyan alakul át a kezdetben a dolgozók igényeit teljesen figyelmen kívül hagyó vezetői magatartás az emberközpontú vezetés felé. A 20. század közepétől azonban már megjelentek azok az irányzatok, melyek a dolgozók pszichológiai, szociális és motivációs igényeit is vizsgálják. (Bakacsi, 2004.)

A 21. századi munkavállalók értékrendje, a globális munkaerőpiac átalakulása, a digitalizáció és a társadalmi értékrendek változása gyökeresen átalakította a vezetőkkel szembeni elvárásokat. Jelenleg a munkaerőpiacon döntően négy generáció van jelen. A Baby Boomerek (1946-1964), az X generáció (1966-1979), az Y generáció (1980-1995) és a Z generáció (1996-2010). Az Y és Z generációk eltérő értékrendje és munkavállalói igényei napjainkra új kihívások elé állítják a szervezeteket és vezetőiket. A fiatalabb generációk egyre nagyobb számban jelennek meg a munkaerőpiacon. Ők nem csupán a munkafeltételekkel, hanem a vezetői stílussal és a munkahelyi kultúrával kapcsolatban is konkrét elvárásokat fogalmaznak meg. Mivel a vezetés közvetlenül befolyásolja a munkavállalók elégedettségét, motivációját és elkötelezettségét, a vezetői szerep megértése és fejlődése kulcsfontosságú a vállalatok hosszú távú sikeréhez (Balogh et al., 2021).

3. Saját kutatás

3.1. Anyag és módszer

A primer kutatásom során kérdőíves felmérést végeztem egy a szolgáltató szektorban működő magyar tulajdonú vállalat munkavállalói között. Azért választottam egy kvantitatív kutatási módszert, mert a rendelkezésre álló erőforrásokból egy minél reprezentatívabb eredményt szerettem volna elérni. Ehhez a hagyományos kvalitatív kutatási módszerek, mint például a mélyinterjú vagy a fókuszcsoport kevésbé adott volna átfogó képet. A kérdőív készítésénél 5 fokozatú Likert skálát használtam. A primer kutatást megelőző szekunder kutatás inkább volt kvalitatív, mivel a vállalatot képviselő vezetőkkel egyeztettem a kérdőív felépítésével kapcsolatban. Ők is inkább a kvantitatív felmérést részesítették előnyben, mert már megvolt a konkrét információigény, mint például az általános elégedettség felmérése.

A kérdőívet Google forms-ban készítettem el. A kérdőív kitöltése maximum 10 percet vett igénybe. A kérdések között volt minősítés, feleletválasztós rács, Öt szakaszra bontottam a kérdőívet. Az első szakaszban olyan kérdéseket tettem csak fel, amik a legszükségesebbek a kutatáshoz: a munkavállaló neme, kora, melyik ágazatban dolgozik, hány éve dolgozik a cégnél és milyen beosztásban. A második szakaszban az általános munkahelyi elégedettséget mértem fel. Itt Herzberg kéttényezős modellje alapján állítottam össze a kérdéseket, úgy, hogy egyenlő arányban szerepeljenek higiénés és motivátor tényezők a vizsgálhatóság céljából. A feleletválasztós rács használatával tudták értékelni az állításokat. Megkérdeztem, mennyire látja stabilnak és fejlődőnek a vállalatot, ahol dolgozik. Itt a minősítéses válaszadást láttam a legcélszerűbbnek. A harmadik szakasz közvetlen vezetőjével volt kapcsolatos. Goleman érzelmi intelligencia alapú vezetéselméletét vettem alapul. Az általa kidolgozott hat vezetési stílus mindegyikére vonatkozó állításokat írtam úgy, hogy kiértékelésnél megállapítható legyen, hogy az említett vezető milyen vezetési stílusokat tud vagy képes képviselni bizonyos helyzetekben. A válaszadási lehetőségek közül a minősítést és a feleletválasztós rácsot használtam egyenesen, a figyelem fenntartására. A negyedik szakaszban viszont azt kértem a kitöltőktől, hogy a felsorolt 7 állítás közül jelöljön meg hármat, amit a legfontosabbnak tart egy vezetővel szemben. Ennél a kérdésnél a jelölőnégyzetet használta. A következő kérdésnél azt kértem, hogy rangsoroljon hat állítást aszerint, hogy őt mi motiválja munkahelyén. Az utolsó szakaszba két kérdés került. Mennyire érzi elkötelezettnek magát és mennyi ideig tervez a cégnél maradni. A kérdőívben még lehetőség van vizsgálni Douglas McGregor X és Y elméletét

is. Ez a módszertani megközelítés lehetőséget ad nekem, hogy feltárjam az összefüggéseket a vezetői stílus, a munkavállalói elvárások, az elégedettség és elköteleződés között tekintettel az egyes generációk igényeire. A válaszadóknak nem volt lehetőségük saját vélemény megfogalmazására, viszont nem tettem kötelezően kitöltendő beállításra, ezzel is lehetőséget kaptak a válaszok elkerülésére. Szerencsére ez nem volt jellemző a kitöltött kérdőívek alapján.

Kutatásomat egy 20 éves magyar tulajdonú, a szolgáltató szektorban működő vállalatnál végeztem. A vizsgált Kft három ágazattal rendelkezik. A három ágazata: a logisztika (csomagolás, raktározás), promóciós és merchandising. A kérdőív elkészítése előtt több alkalommal is egyeztetünk személyesen a logisztikai ágazat igazgatójával és a marketing igazgatóval. Elmondásuk szerint a három ágazat különálló egységként működnek, nincs munkavállalói átjárás az ágazatok között. Jelenleg nem rendelkeznek HR osztállyal. Ennek a kialakítása ebben az évben kezdődött el. A toborzásokat jelenleg egy külsős cég végzi, mellyel szerződéses kapcsolatban állnak. Még nem végeztek cégükönél eddig a dolgozóik között semmilyen elégedettségi felmérést, így nagyon örültek a megkeresésnek és a lehetőségnek. Jelenleg egy nagyobb átalakításon megy keresztül a szervezet belső működése, ezért a visszajelzéseket nagyon fontosnak tartják és alapjai lehetnek a további fejlesztéseknek. Ahogy elmondták viszonylag magas a fluktuáció a promóciós ágazatban és az utóbbi években a Logisztika ágazatban is gyakoribb a munkahely elhagyás. A beérkező visszajelzéseket a cég kérésére ágazatonként fogom vizsgálni, mivel különálló egységként végzik tevékenységüket az ágazatok között a dolgozók nem mozognak. Eltérő az ágazatok tevékenysége ezért ágazatonként elmondásuk szerint más adottságú munkavállalóra van szükségük. Egy ügyvezető igazgató alá tartoznak az egységek, de külön ágazati igazgatók végzik a területek irányítását. Fontos szempont volt, hogy korcsoportunkként vizsgáljam meg a visszajelzéseket, így nem csak a klasszikus generációkat vettem alapul. Az én kutatásomban a felosztás a következő: 25 év alatt, 25 – 35 év között, 36 - 45 év között, 46 – 55 között és 56 év felett. Ezt azzal indokolnám, hogy saját tapasztalataimból is kiindulva, különbséget találok az Y generáció fiatalabb és idősebb tagjainak motivációja, munkahelyi elvárásai és igényei között. Valószínű ezek a különbségek minden generációban fellelhetők, de a mai munkaerőpiaci jelenlétük és a munkaerő megtartása szempontjából fontosnak tartottuk a cég képviselőivel, hogy külön válasszuk. A fenti korcsoportokat három kisebb csoportba tettem a jobb vizsgálhatóság céljából. Ezek a következők: **1. csoport:** a Z generációnak is nevezett 25 év alatti korcsoport és az Y generáció fiatalabb tagjai a 25 – 35 év között, **2. csoport:** az Y generáció idősebb tagjai (36-45), **3. csoport:** az X generáció képviselői (46-55 és 55 év felett). A továbbiakban így fogom

vizsgálni őket, kivéve a kérdőív első szakaszában. Kutatásom során az alábbi hipotéziseket vizsgálom:

H1: A motivátor tényezők (elismerés, fejlődési lehetőség, megbecsülés) fontosabbnak bizonyulnak az Y és Z generáció tagjai számára, mint a higiénés tényezők (fizetés, munkakörülmények).

H2: Az X generáció (46–61 év közöttiek) körében a fizetés nagyobb szerepet játszik a motivációban és elégedettségben, mint az Y és Z generáció (46 év alattiak) körében.

H3: Ha a dolgozó által ideálisnak tartott vezetői értékek egyeznek a ténylegesen észlelt vezetői működéssel, akkor magasabb az elégedettség, magasabb az elköteleződés, és hosszabb távon terveznek a vállalatnál maradni.

3.2. Kiértékelés

A három ágazat közül két ágazat vett részt a kérdőív kitöltésében, a logisztika és a promóció. A merchandising ágazatban felsővezetői kérésére két vezetői beosztású, egy szellemi munkát végző és egy fizikai dolgozón kívül nem vettek részt a kérdőív kitöltésében, így a kevés válasz miatt ezt az ágazatot és az onnan beérkező válaszokat nem fogom vizsgálni.

Az összesen a két ágazatban 179 megkérdezett kollégától 116 válasz érkezett vissza, melyből 105 értékelhető.

A promóciós ágazatban 116 kollégát kértek meg a részvételre. Nekik e-mailben lett elküldve a kérdőívet tartalmazó link és egy rövid tájékoztató szövegben lettek megkérve a kitöltésre, hangsúlyozva, hogy nagyon fontos a visszajelzésük, hogy egy valós képet kapjanak a vállalatról és kiindulópont legyen a további működéshez és a szükséges átalakításokhoz.

1. ábra: Kitöltők eloszlása (Promóció)
(Forrás: saját szerkesztés)



A 116 kolléga közül 49 kitöltött kérdőív érkezett vissza, ami egy 42%-os kitöltést jelez. A 49-ből 6 kérdőívet nem tudtam használni a vizsgálatához. Az érvénytelennek számító

kérdőívek között volt olyan, ahol csak pár kérdésre válaszolt a kitöltő és a nagy része üresen maradt, néhánynál a beépített ellenőrző kérdések igazolták, hogy a kérdőív nem értékelhető.

A logisztikai ágazatban érintett 68 kollégát személyesen kérték fel a kérdőív kitöltésére és munkaidőn belül időt és helyet biztosítottak a kitöltésre. A részvételi arány jóval magasabb, 92% a 63 kitöltéssel. Itt 1 kérdőív nem volt alkalmas a vizsgálatra.

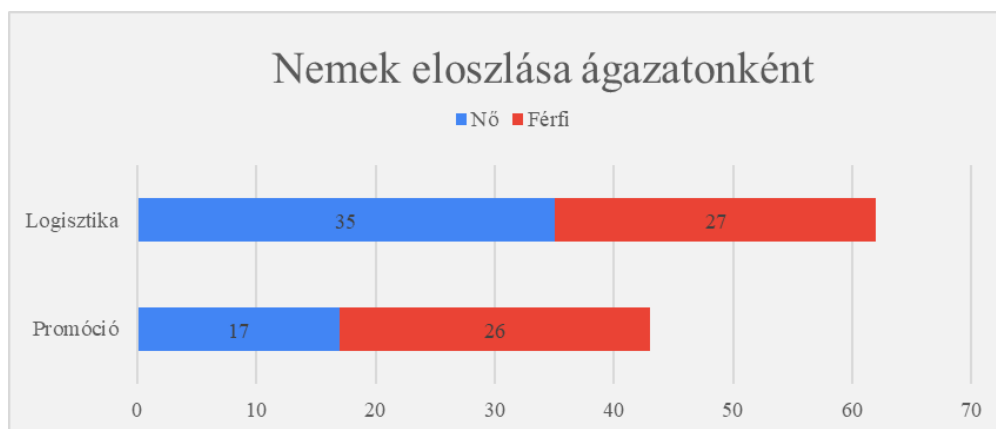
2. ábra: Kitöltők eloszlása (Logisztika)
(Forrás: saját szerkesztés)



3.2.1.1. Nemek szerinti eloszlás

A kitöltött kérdőívek alapján a férfi-nő eloszlása pont 50-50%. A logisztika ágazaton belül a nők aránya 57% 36 fő kitöltővel, míg a férfiak aránya 43%, 27 fő kitöltővel. A promóciós ágazaton belül ez az arány megfordul, a kitöltők 64%-a férfi 32 fő kitöltővel, míg a nők aránya 36% 18 fő kitöltővel, ezt a lenti ábra jól mutatja.

3. ábra: Nemek szerinti eloszlás ágazatonként
(Forrás: saját szerkesztés)

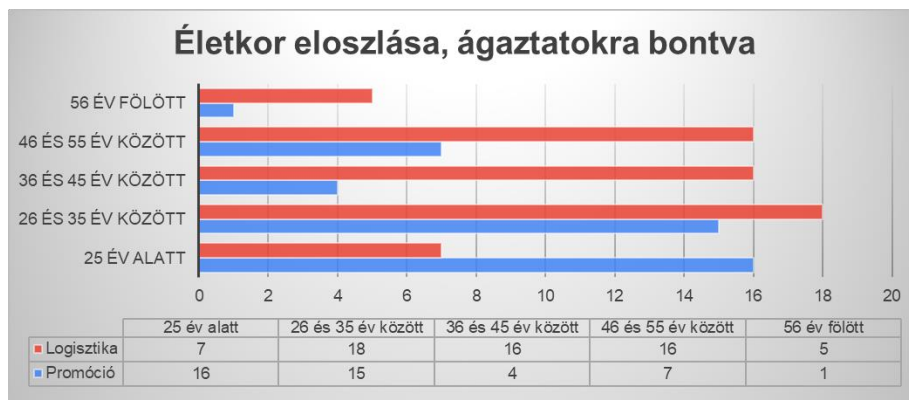


3.2.1.2. Életkorok eloszlása

Jól látható a 4. ábrán, hogy a promóció ágazatban a fiatalabb generáció nagyobb számban van jelen. A kitöltők között a már fent említett 1. csoportba tartozó (25 év alattiak és a 26-35 év közöttiek) munkavállalók száma összesen 31 fő. A 2. csoportba tartozók (36-45 év közöttiek) 4 fő és a 3. csoportba 8 fő.

A logisztika ágazatban az 1. csoportba tartozók (25 év alattiak és a 26 és 35 év közöttiek) száma összesen 25 fő, a 2. csoportba 16 fő és a 3. csoportba tartozó korosztályt 21 fő képviseli.

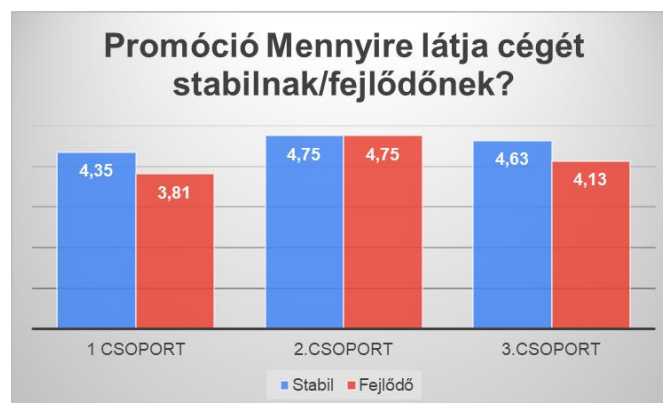
4. ábra: életkor eloszlása, ágazatokra bontva
(Forrás: saját szerkesztés)



3.2.1.3. A válaszadók visszajelzései a cég stabilitásáról és fejlődéséről

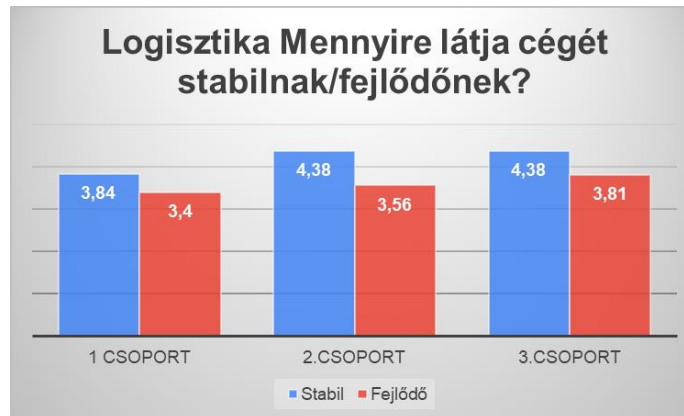
A Promóció ágazatban jól látható, hogy a legkevésbé látja stabilnak cégét az 56 év feletti korosztály, viszont ebben a korcsoportban a létszám 1 fő, így ennek fényében megállapítható, hogy a fiatalabb Z generáció és az Y generáció fiatalabb tagjai a 26 és 35 év közöttiek alacsonyabbra értékelték a stabilitást. Ugyanez figyelhető meg a cég fejlődésének megítélésakor, sőt ebben az esetben nagyobb különbség tapasztalható.

5. ábra: stabilitásról/fejlődésről való visszajelzés (Promóció)
(Forrás: saját szerkesztés)



A Logisztika ágazatban majdnem tökéletes korrelációkat láthatunk a 6. ábrán, mindkét esetben. Az életkor növekedésével a cég stabilitást és fejlődést pozitívabban értékelték a válaszadók. Jól látható viszont, hogy a cég fejlődésének megítélésében nem éri el az átlag a 4-et egy korcsoportban sem.

6. ábra: stabilitásról/fejlődésről való visszajelzés (Logisztika)
(Forrás: saját szerkesztés)



3.2.1.4. Általános elégedettség, Herzberg féle motivátor

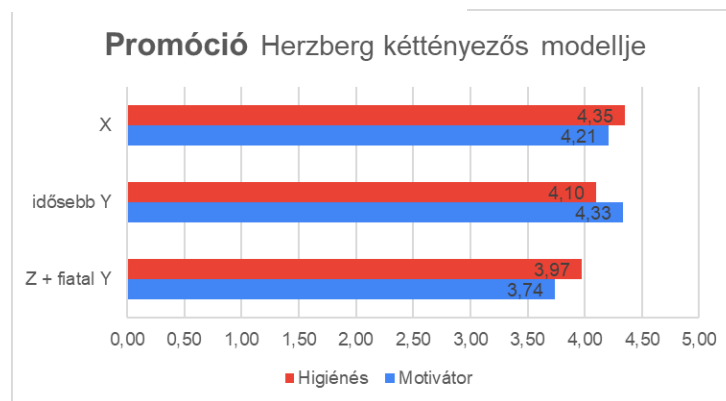
Herzberg kéttényezős modellje alapján állítottam fel az általános elégedettség méréséhez szükséges kérdéseket, állításokat. Azt vizsgáltam, hogy a válaszadók mennyire elégedettek a munkahelyük higiénés tényezőivel és mennyire vannak jelen a motivátor tényezők. Ebben az esetben is 5-ös Likert skálát használtam. Az értékelés során az 1-2 értéket negatív véleményként, a 3-at semleges és a 4-5 értékeket pozitív véleményként vettem számításba. A válaszok alapján arra a megállapításra jutottam, hogy a dolgozók nem elégedetlenek, de nem is kimondottan motiváltak. A pontos értékek a 7. ábrán láthatóak:

7. ábra: Herzberg-féle tényezők átlagai
(Forrás: saját szerkesztés)

		Herzberg-féle tényezők, átlagok:										
		Motivátor						Higiénés				
		Fejlesztés	Előrelépés	Megbecsülés	Értelem	Feladatok	Visszajelzés	Stabilitás	Légkör	Fizetés	Kollegák	Egyensúly
Promóció	Z + fiatal Y	3,81	3,13	3,71	3,68	4,35	3,77	4,35	4,13	3,10	4,42	3,87
	idősebb Y	4,75	3,75	4,50	4,25	4,50	4,25	4,75	3,75	3,25	4,25	4,50
	X	4,13	3,75	3,88	4,50	4,75	4,25	4,63	4,63	3,50	4,88	4,13
Logisztika	Z + fiatal Y	3,40	3,16	3,96	3,84	4,04	3,92	3,84	4,12	2,68	4,48	4,22
	idősebb Y	3,56	3,38	4,06	4,13	3,94	3,63	4,38	4,06	3,00	4,44	4,25
	X	3,81	3,24	4,19	4,29	4,25	3,52	4,38	3,57	2,71	4,52	4,43

A promóciós ágazatban az 1. csoportba tartozó fiatal korosztály adta a legalacsonyabb értékeléseket mind motivátor, mind higiénés tényezők tekintetében (8. ábra). Higiénés tényező esetén a fizetés kapta a legalacsonyabb értékelést utána a munka és magánélet egyensúlya. Ebben a csoportban a szórás is magas volt: a motivátoroknál 1,12, higiénés kérdéseknél 0,95, ami arra enged következtetni, hogy nagyon eltérő élményeik vannak.

8. ábra: Herzberg kéttényezős modellje korcsoportokra bontva (Promóció)
(Forrás: saját szerkesztés)

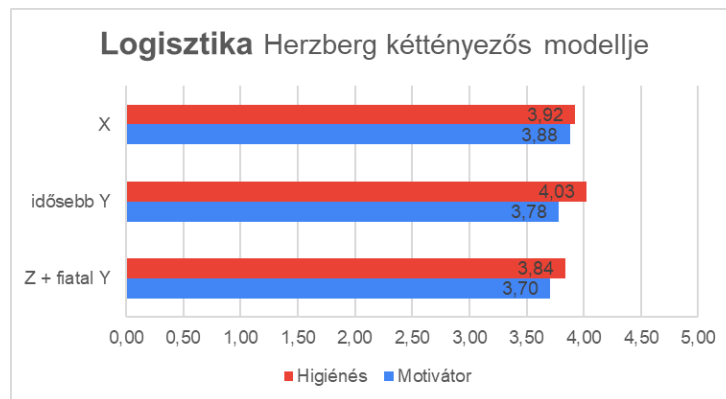


Ennek oka több minden lehet. A már fent említett 2 tényező mellett a vezető megítélésnél, ha csak egy vezető van, akitől az utasításokat kapják, akkor előfordulhat, hogy a vezető magatartásában van eltérés az egyes dolgozókkal kapcsolatban. Előfordulhat az is, hogy az adott ágazat vezetőinek viselkedésében vannak eltérések, ha több vezető van az ágazatban. Motivációs szempontból is instabilak és kiszámíthatatlanok. A 2. korcsoportban kapták a motivátor tényezők a legmagasabb értékeléseket, de a higiénés tényezők is 4,0 felett vannak. A motivátor tényezőknél a szórás is alacsony 0,36, ez arra utal, hogy dolgozónkként kevés eltérés van a választott értékek között. Hasonló az eredmény a 3. korcsoportban a vélemények különbözőségét tekintve. A higiénés tényezők átlaga magasabb, mint a motivátoroké. Az elégedettség inkább a stabilitásból fakadhat, mint a lelkesedésből.

Összességében a Promóciós ágazatban a motivátor tényezők között a legkisebb értékeket adták minden korcsoportban arra az állításra, hogy van fejlődési és előrelépési lehetőség a cégnél. Szintén mindhárom korcsoportban a legmagasabb értéket a munkájukkal és a feladatukkal való elégedettség kapta. Higiénés tényezők között is megvan az egyetértés a korcsoportok között abban, hogy a fizetésük nem megfelelő a munkájukhoz képest. Legmagasabb értéket az 1. és 3. korcsoportban a kollégáikkal való viszony értékelésére adták, míg a 2. korcsoport a cég stabilitását értékelte a legmagasabban.

A logisztika ágazatban egyértelműen jól látható, hogy korcsoportonként a motivátor és higiénés tényezők nem érik el a 4-es átlagot, illetve egy esetben éppen csak meghaladja (9. ábra). A higiénés tényezők között a fizetéssel való elégedettség átlaga a legalacsonyabb minden korcsoportban. Átlagosan 2,77, a válaszadók 48%-a jelölt 1-es vagy 2-es értéket. A legmagasabb értéket szintén mindhárom csoportban a kollégákkal való viszonyuk minőségére adták átlagosan 4,48-cal. A motivátor tényezők között is egyetértés van. A legalacsonyabb értékeket ahogyan a promóciós ágazatban is a fejlődési és előrelépési lehetőségekre adták. Kiugró

9. ábra: Herzberg kéttényezős modellje korcsoportokra bontva (Logisztika)
(Forrás: saját szerkesztés)



értékek nincsenek, de az megállapítható, hogy az 1. korcsoport munkakörével és feladataival volt leginkább megelégedve, viszont kevésbé látta értelmesebb munkáját, míg a 2. és 3. korcsoportban ez a motivátor tényező kapta a legmagasabb értékeket. A motivátor tényezők alacsonyabb értékei a munkavállalók belső motivációjának hiányát mutathatja. Inkább elégedettek, de nem motiváltak. A fiatalabbak, vagyis az 1. korcsoportba tartozók erősen megosztottak. Vannak, akik kifejezetten jól érzik magukat, de vannak, akik érdektelenek, semlegesek. A magas szórás kiváltója itt is lehet a vezető viselkedése, vagy a munkacsoport. A 2. korcsoportban a higiénés tényezőkkel elégedettebbek, de a motivátor tényező nem elég magas. Vagyis a munkafeltételeket, vezetői viselkedést, légkört korrektnek látják, de nem beszélhetünk belső elkötelezettségről és motivációról. A 3. korcsoport tagjai inkább elégedettebbek a higiénés tényezőkkel, de motivációjuk szintén alacsony, szórás is alacsony így egy stabil, rutinszerű működés látható és alacsony fejlődési igény. Összességében a Logisztika ágazatban stabil de alacsony elégedettség van jelen kevésbé érzékelhető a belső hajtóerő vagy a fejlődési dinamika.

3.2.1.5. Herzberg-féle higiénés vs. motivátor fontosság

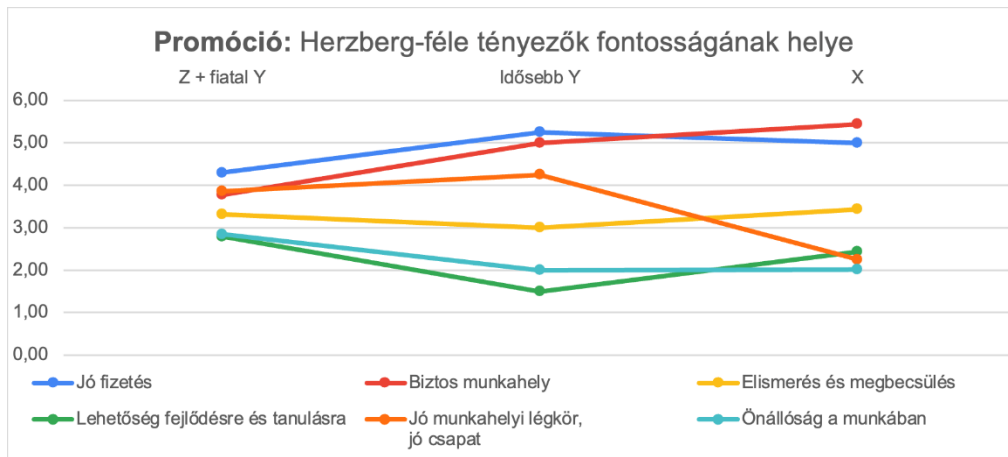
A 4. szakaszban arra kértem a munkavállalókat, hogy rangsorolják fontossági sorrend szerint, hogy mi motiválja őket a munkahelyükön. Három állítás higiénés tényező volt (jó fizetés, biztos munkahely, munkahelyi légkör) és három állítás motivátor tényező (elismerés, lehetőség a fejlődésre, önállóság). Ennek az eredményét mutatják az ábrák, diagrammok. Eszerint mindkét ágazatban a higiénés tényezők meglehetősen fontosabbak a dolgozókat, mint a motivátor tényezők.

11. ábra: Herzberg higiénés és motivátor fontosság, korcsoportokra bontva (Promóció)
(Forrás: saját szerkesztés)

PROMÓCIÓ - Herzberg-féle tényezők fontossági sorrend (magasabb érték = fontosabb)						
	Jó fizetés	Biztos munkahely	Elismerés és megbecsülés	Lehetőség fejlődésre és tanulásra	Jó munkahelyi légkör, jó csapat	Önállóság a munkában
Z + fiatal Y	4,30	3,77	3,32	2,79	3,86	2,85
Idősebb Y	5,25	5,00	3,00	1,50	4,25	2,00
X	5,00	5,44	3,44	2,44	2,25	2,02

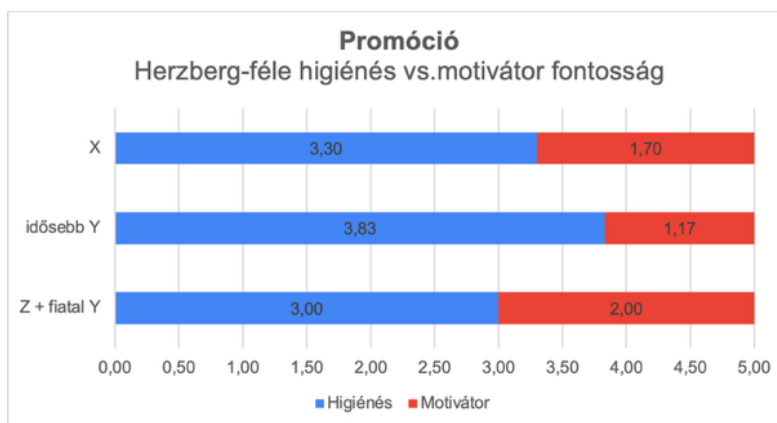
A promóciós ágazatban a jó fizetés és a biztos munkahely erősen domináns minden korcsoportban. A jó munkahelyi légkör az 1. és 2. korcsoportnak fontosabb, a 3. korcsoportnak viszont majdnem a végére került. Az önállóság a munkában a fiatal korosztálynál érzékelhetően fontosabb, mint az idősebb korosztálynál, ami egy autonómia igényre utalhat. Az vonható le a kapott értékekből, hogy a dolgozók erősen anyagilag vezéreltek és biztonság orientáltak.

10. ábra: Herzberg higiénés és motivátor tényezők fontossága korcsoportokra bontva (Promóció)
(Forrás: saját szerkesztés)



A belső motivációs tényezők háttérbe szorultak, ahogy ezt a 12. ábrán is jól láthatjuk:

12. ábra: Higiénés – Motivátor tényezők fontossága, korcsoportokra bontva, egymáshoz viszonyítva (Promóció)
(Forrás: saját szerkesztés)



Stabil, de passzív motivációs profil, jól működik addig amíg a körülmények megfelelőek. Hosszú távon fenntartja az elégedettséget, de nem eredményez inspirációt és belső lendületet.

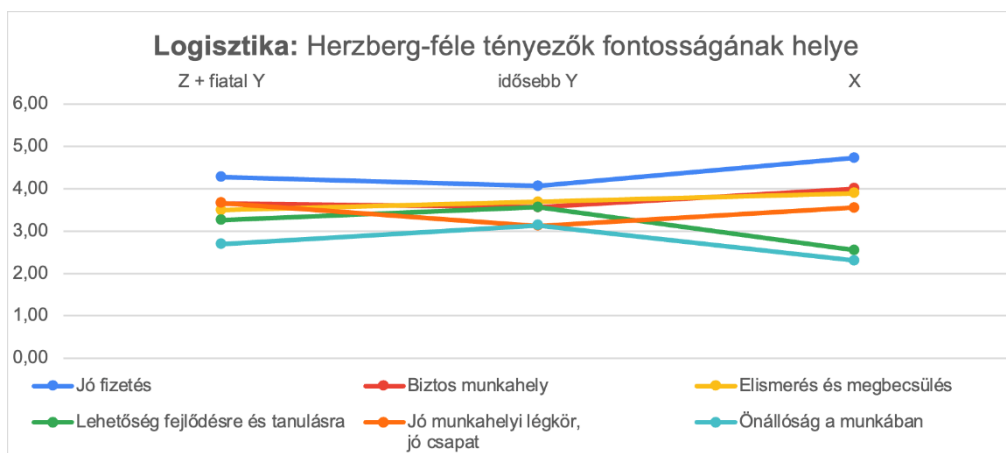
A logisztika ágazatban ugyanez a vizsgálatnak az eredményei a 13. ábrán láthatóak:

13. ábra: Herzberg higiénés és motivátor fontosság, korcsoportokra bontva (Logisztika)
(Forrás: saját szerkesztés)

LOGISZTIKA - Herzberg-féle tényezők fontossági sorrend (magasabb érték = fontosabb)						
	Jó fizetés	Biztos munkahely	Elismerés és megbecsülés	Lehetőség fejlődésre és tanulásra	Jó munkahelyi légkör, jó csapat	Önállóság a munkában
Z + fiatal Y	4,28	3,66	3,49	3,27	3,67	2,69
idősebb Y	4,06	3,56	3,69	3,56	3,13	3,13
X	4,73	4,00	3,89	2,55	3,55	2,31

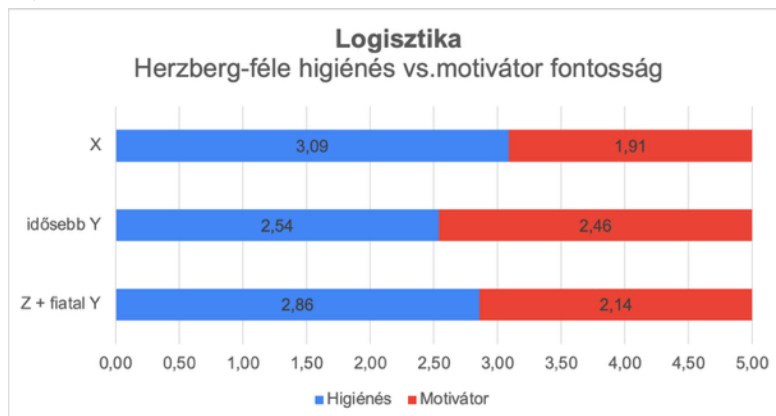
A logisztika ágazatban a jó fizetés ugyanúgy előkelő helyen szerepel, de itt már kevésbé csak az anyagiak számítanak, a 3. korcsoportba tartozók (X generáció) emelik ki a legjobban. Ebben a csoportban tisztábban kirajzolódik a rangsor, nagyobb biztonsággal elmondható mi a fontossági sorrend. A másik két korcsoport kevésbé homogén, az egyéni preferenciák jobban eltérnek. A biztos munkahely jól látható, hogy ebben az ágazatban is számít, de ez lehet inkább alapelvárás. Az elismerés és megbecsülés egy nagyon kiegyensúlyozott tényező mindhárom korcsoportnál. 2. korcsoportba tartozók (idősebb Y generáció) számára a fejlődési és tanulási lehetőség fontosabb, mint a többi csoportnál.

14. ábra: Herzberg higiénés és motivátor tényezők fontossága korcsoportokra bontva (Logisztika)
(Forrás: saját szerkesztés)



Ezt alátámasztja, hogy náluk a motivátor és a higiénés tényezők szinte azonos súlyúak. ezt mutatja a 15. ábra. A logisztika ágazatban kiegyensúlyozottabb a motivációs kultúra:

15. ábra: Higiénés – Motivátor tényezők fontossága, korcsoportokra bontva, egymáshoz viszonyítva (Logisztika)
(Forrás: saját szerkesztés)



A Fizetés mellett az elismerés, fejlődés és a jó munkahelyi légkör is fontossá válik. A 2. korcsoport (idősebb Y generáció) a legnyitottabb és a legérettebb ebben, náluk a belső és külső tényezők egyaránt jelen vannak. A fiatalabb korcsoport tagjai kezdenek elmozdulni a belső motiváció felé, de még mindig inkább a biztonsági elvárásokkal működnek.

3.2.2. Közvetlen vezetőről alkotott vélemények kiértékelése

3.2.2.1. McGregor X, Y elmélet szerinti értékelés

A kérdőív tartalmazott olyan kérdéseket, mely az vezetőket besorolja McGregor X vagy Y elméletét képviselők csoportjába. A kérdések a vezetői viselkedések közül kiemelték a nyitottságot az új ötletekre, a bevonást, rugalmasságot az egyéni módszerekre, a személyes fejlődés támogatását, a bizalmat, a megfelelő figyelmet és az irányítási stílust. a kérdések aszerint lettek két csoportba téve, hogy melyik erősíti az X és melyik az Y elméletet. Ezek átlagának összehasonlítása adta ki az eredményt, melyet mutat a 16. ábra.

16. ábra: Munkavállaló mennyire érzi vezetőjét X, ill. Y szemléletűnek, csoportokra bontva, összesítve (Forrás: saját szerkesztés)

		MCGREGOR X	MCGREGOR Y
Promóció	1. csoport (Z + fiatal Y gen.)	2,15	4,13
	2. csoport (idősebb Y gen.)	1,75	4,50
	3. csoport (X gen.)	2,06	4,47
Logisztika	1. csoport (Z + fiatal Y gen.)	1,79	4,19
	2. csoport (idősebb Y gen.)	2,36	4,06
	3. csoport (X gen.)	2,40	4,24

Mindkét ágazatra elmondható, hogy az értékelések alapján az minden korcsoportban Y-típusúnak látják vezetőiket. Bár a korcsoportok között érzékelhető enyhe eltérés egyetértnek abban, hogy vezetőik nyitott, bizalomra építő, bevonó vezetési stílust képviselnek. A 17. ábra az X elmélet alátámasztására szolgáló állítások értékelését mutatja, míg a 18. ábra az Y elméletre vonatkozóan teszi ugyanezt.

17. ábra: Munkavállaló mennyire érzi vezetőjét X szemléletűnek, csoportokra és kérdésekre bontva (Forrás: saját szerkesztés)

		MCGREGOR X			
		Nem bízik abban, hogy a munkatársai önállóan is jól dolgoznak.	A vezetőm gyakran egyedül dönt, nem von be másokat.	A vezetőm kevés figyelmet fordít arra, hogy hogyan érzik magukat a dolgozók.	Sokszor csak utasításokkal irányít, parancsol.
Promóció	Z + fiatal Y	2,39	2,52	1,87	1,84
	Idősebb Y	1,75	2,25	1,50	1,50
	X	2,13	2,25	2,00	1,88
Logisztika	Z + fiatal Y	2,04	2,04	1,60	1,48
	Idősebb Y	2,25	2,69	2,75	1,75
	X	2,10	3,10	2,29	2,14

18. ábra: Munkavállaló mennyire érzi vezetőjét Y szemléletűnek, csoportokra és kérdésekre bontva
(Forrás: saját szerkesztés)

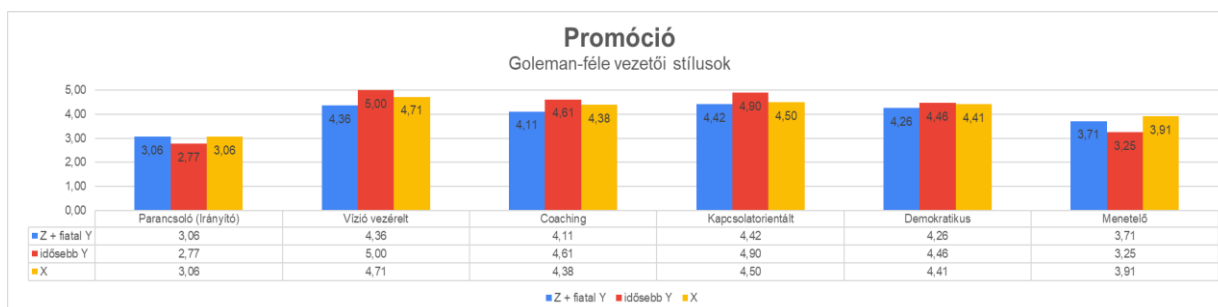
		MCGREGOR Y			
		Bátorít és támogat, ha tanulni vagy fejlődni szeretnék.	Kikéri a véleményünket, mielőtt döntést hoz munkahelyi kérdésekben.	A vezetőm nyitott az új ötletekre és megoldásokra.	A vezetőm lehetőséget ad és támogatja, hogy a saját módszereimmel végezzem a munkám.
Promóció	Z + fiatal Y	3,94	4,13	4,29	4,16
	Idősebb Y	4,50	3,75	5,00	4,75
	X	4,25	4,25	4,88	4,50
Logisztika	Z + fiatal Y	4,12	3,84	4,52	4,25
	Idősebb Y	4,13	3,88	3,94	4,31
	X	4,19	3,67	4,55	4,60

A korcsoportok összességében homogéneen válaszoltak minden kérdésre, nincs kiugró érték köztük.

3.2.2.2. Goleman stílusok

A beérkezett kérdőíveket vizsgáltam Goleman érzelmi intelligencián alapuló vezetési stílusai szerint. Minden vezetési stílushoz legalább 5 állítást társítottam. Az állításokhoz tartozó értékeket súlyozottan átlagoltam, így megkaptam az egyes stílusokhoz tartozó átlagot. Mivel lehetséges, hogy minden ágazatban több vezető van így nem személyeket vizsgáltam, hanem azt, hogy az egyes stílusok mennyire vannak jelen a munkahelyen, a 19. ábra mutatja a promóciós ágazat eredményeit, míg a 20. ábra a logisztikai ágazatot mutatja be.

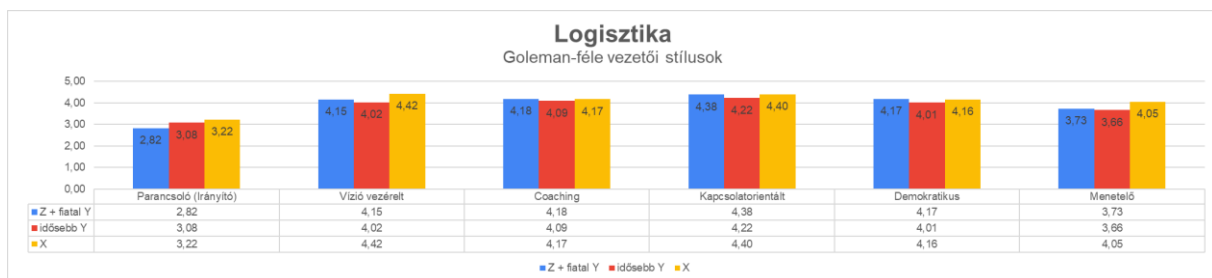
19. ábra: Goleman-féle vezetői stílusok jelenléte (Promóció)
(Forrás: saját szerkesztés)



A promóció ágazatban a megítélések 2,77 és 5.0 értékelés között helyezkednek el. A Vízio vezérelt és a Kapcsolatorientált stílus dominál a leginkább. A Parancsoló stílus minden csoportnál alacsony. Az 1. csoportban (Z és fiatalabb Y generáció) a legmagasabb ponttal a Vízio vezérelt stílust érzékelik (4,36) és legkevésbé a Parancsolót (3,06). Inspiráló, de lazább vezetést tapasztalhatnak. Viszont a szórás ebben a korcsoportban majdnem az összes vezetési stílusban kifejezetten magas (0,87-1,14). Az okok ugyanazokra vezethetők vissza, mint amit már a higiénés és motivátor tényezők vizsgálatánál is kifejtettem. A 2. csoportban (Y generáció) szintén a Vízio vezérelt stílust érzékelték (5,0) és legkevésbé a Parancsolót (2,77) és a Menetelőt (3,25). Ez a csoport értékeli a legmagasabb értékekkel a vezetőit. A 3. csoport (X generáció) ugyancsak vízio Vezérelt stílust (4,71) érzi vezetőiben és legkevésbé a Parancsolót (3,6).

Az ágazatban a válaszok stabil és erős vezetői kultúrára utalnak. A domináns vezetői stílusok a Vízióvezérelt és a Kapcsolatorientált, de mögötte szorosan a demokratikus is jelen van. Ezek modern vezetést feltételeznek. A Vízióvezérelt stílusú vezető képes a dolgozókat a közös célok felé irányítani, lendületes, laza stílusa jó munkahelyi légkört teremt, túlzott Vízióvezérelt és Kapcsolatorientált stílus dominanciának az árnyoldala lehet, hogy a végrehajtás és a fegyelem gyengülhet. A számonkérés és a következetes elvárások háttérbe szorulhatnak.

20. ábra: Goleman-féle vezetői stílusok jelenléte (Logisztika)
(Forrás: saját szerkesztés)



A logisztika ágazatban a vezetők megítélése stabilan pozitív. Az értékek 2,8 - 4,4 között mozognak. A promóciós ágazathoz képest kiegyenlítettebbek az értékek, nincsenek szélsőségek, de egy árnyalattal alacsonyabbak az értékek. Ez a vezetés inkább rendszerszintű és racionális, de kevésbé inspiráló. A dolgozók megítélése alapján a vezetők emberközpontúak, stabilak és együttműködőek, viszont kevésbé karizmatikusak. Az értékek között kicsi a generációs különbség. A Kapcsolatorientált és a Demokratikus stílus kiemelkedő. Az 1. csoportban (Z és fiatalabb Y generáció) a legmagasabb értékelést kapta a Kapcsolatorientált (4,38) stílus, de a Demokratikus (4,17) és Coaching (4,18) stílus is erős. Gyengébb pont a Parancsoló (2,82) és Menetelő (3,73). A vezetőiket emberközpontúnak, elérhetőnek és bevonónak látják, de kevésbé határozottnak vagy teljesítménycentrikusnak. A 2. csoportban (Y generáció) hasonlóan a Kapcsolatorientált (4,22), Vízió vezérelt (4,02), Coaching (4,09) a jellemző és a Parancsoló (3,08), Menetelő (3,66) a gyengébben érzékelhető. Ez a csoport kevésbé érzékel víziót. Az ebbe a csoportba tartozók adták a legalacsonyabb értékeket. Ez jelezhet csendes elégedetlenséget vagy fáradtságot. Ha ők adják az ágazat gerincét, morál és teljesítmény csökkenést eredményezhet. A 3. csoport (X generáció) Kapcsolatorientált (4,40), Vízió vezérelt (4,42) és gyengébb Parancsoló (3,22) stílust látnak. Ez a csoport adta a legmagasabb értékeket. Erősebb menetelő stílust érzékelnek, mely ritmuskonfliktust okozhat a fiatalabb generációkkal szemben. Ebben az ágazatban az értékek közel vannak egymáshoz, ami egy egységes vezetői gyakorlatra és következetes megítélésre utal. Emberi, együttműködő vezetést látnak a dolgozók, mely bizalmi alapú. A kapcsolatorientált és demokratikus stílus túlsúlyos és az irányító stílus

alacsony akkor egy folyamatvezérelt környezetben döntési lassulást, prioritás-ködöt és szabálykövetési kilengést okozhat.

3.2.2.3. A legfontosabb vezetői tulajdonságok a válaszadók számára

A kérdőív 4. szakaszában a dolgozók a felsorolt hét vezetői tulajdonság közül választották ki a számukra legfontosabb három tulajdonságot, a 21. ábra összegzi a két ágazat eredményeit:

21. ábra: Vezetői tulajdonságok fontossága
(Forrás: saját szerkesztés)

Fontos vezetői tulajdonságok a válaszadó számára								
		Fejlődés	Vélemény	Igazságos értékelés	Megbecsülés	Feladatok, célok	Rugalmasság	Példamutatás
Promóció	Z + fiatal Y	52%	58%	45%	58%	29%	39%	19%
	idősebb Y	75%	75%	25%	75%	0%	25%	25%
	X	38%	63%	88%	38%	50%	13%	25%
Logisztika	Z + fiatal Y	40%	32%	40%	48%	56%	32%	44%
	idősebb Y	56%	31%	38%	50%	56%	25%	50%
	X	48%	52%	71%	67%	48%	24%	43%

Promóciós ágazatban a három legfontosabb vezetői tulajdonságnak jelölték:

1. korcsoport: *Fejlődés támogatása, Vélemény meghallgatása, Megbecsülés*

Emberközpontú, fejlesztő és odafigyelő vezetést várnak. A tiszta célok közlésénél fontosabbnak tartják a kapcsolati élményt.

2. korcsoport: *Fejlődés támogatása, Vélemény meghallgatása, Megbecsülés*

Ugyanaz a rangsor, mint az 1. korcsoportnál, viszont itt erősebben koncentrált igény vehető ki. A három vezetői jellemző lényegesen magasabb értékelést kapott, mint a másik négy vezetői tulajdonság. Itt sem a feladatok és célok világos közlése a fontos, hanem a partnerséget és személyes fejlődés.

3. korcsoport: *Igazságos értékelés, Vélemény meghallgatása, Feladatok, célok egyértelmű közlése*

Stabilitás, kiszámíthatóság, igazságosság fontos számukra és a legkevésbé fontos, hogy a vezető rugalmas legyen. A fejlődési igény a fiatalabb korcsoportokkal szemben jelentősen alacsonyabb.

Logisztika ágazatban a három legfontosabb vezetői tulajdonságnak jelölték:

1. korcsoport: *Feladatok, célok egyértelmű közlése, Megbecsülés, Példamutatás*

Ennek a korcsoportnak a tagjai a világos kommunikációt, a vezetői hitelességet és a megbecsültség érzését várják leginkább a vezetőtől. Azokat a vezetőket értékelik, akik tiszta célokat adnak, de emberségesek és hitelesek.

2. korcsoport: *Feladatok, célok egyértelmű közlése, Fejlődés támogatása, Példamutatás*

Itt még ugyanannyi értékelést kapott a megbecsülés is mint a példamutatás. Ennek a korcsoportnak a tagjai egy támogató, de rendszerezett vezetőt tartanak ideálisnak, akik emberségesekek, de szervezettek, tudnak példát mutatni és fejlődésre ösztönözni.

3. korcsoport: *Igazságos értékelés, Megbecsülés, Vélemény meghallgatása*

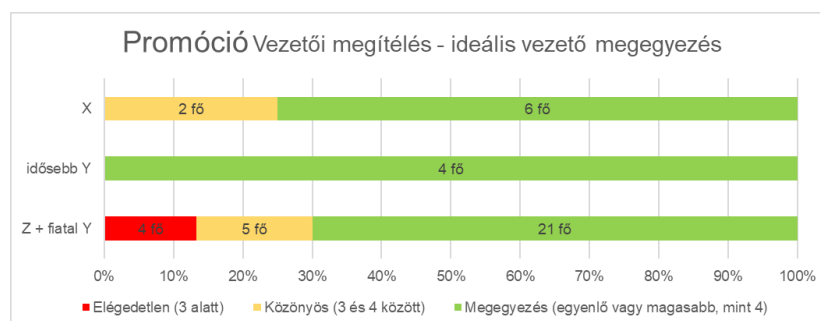
Ez a korcsoport a stabil, becsületes korrekt vezetőt tartja ideálisnak. A rugalmasság helyett a példamutatás az értékebb számukra.

Mindkét ágazatban jól látható, hogy a 3. korcsoport tagjai összességében megegyeznek abban, hogy a stabilitás fontos számukra: igazságos értékelés, a vélemény meghallgatása és a feladatok célok kijelölése adja biztonságot és ezt várják vezetőiktől. 1. és 2. korcsoport megegyezik abban, hogy a vezető emberközpontú legyen és támogassa a fejlődést, de míg a logisztika ágazatban a példamutatás és a feladatok célok kijelölése van kiemelt helyen, addig a promóciónál a vélemény meghallgatása szerepel még előtérben.

3.2.2.4. **Vezetői megítélés - ideális vezető megegyezés**

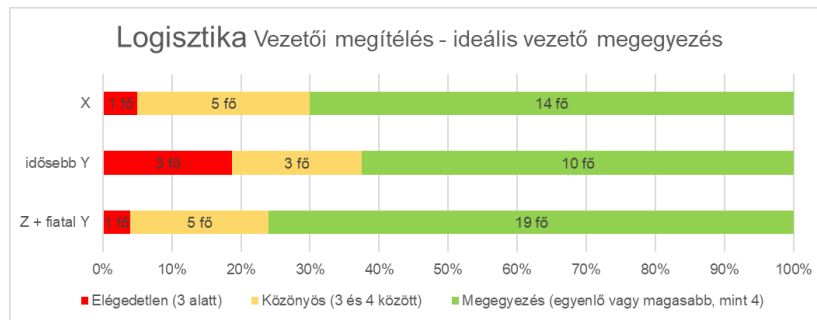
Az ideális vezetőről alkotott dolgozói véleményeket, amiket a fenti pontban részleteztem, összevettem a közvetlen vezetőjéről alkotott véleményével. Minden állítás, amit megjelölt, hasonlóan vagy pont ugyanúgy szerepelt a közvetlen vezető megítélés résznél, így megkerestem az egyezőségeket és hogy közvetlen vezetője milyen értékeket ért el ezeknél az állításoknál. Így a vezetőről alkotott véleménye alapján vizsgáltam, hogy jelenlegi vezetője megfelel-e az általa ideálisnak vélt vezetővel. A vizsgálat eredményei a 22. és 23. ábrán szerepelnek. Összességében elmondható, hogy mindkét ágazatban nagy százalékban elégedettek jelenlegi vezetőjükkel.

22. ábra: Vezetői megítélés – ideális vezető megegyezés (Promóció)
(Forrás: saját szerkesztés)



A Promóciós ágazatban a válaszadók 72%-a elégedett, 16%-a közönyös és 9 %-a elégedetlen közvetlen vezetőjével.

23. ábra: Vezetői megítélés – ideális vezető megegyezés (Logisztika)
(Forrás: saját szerkesztés)

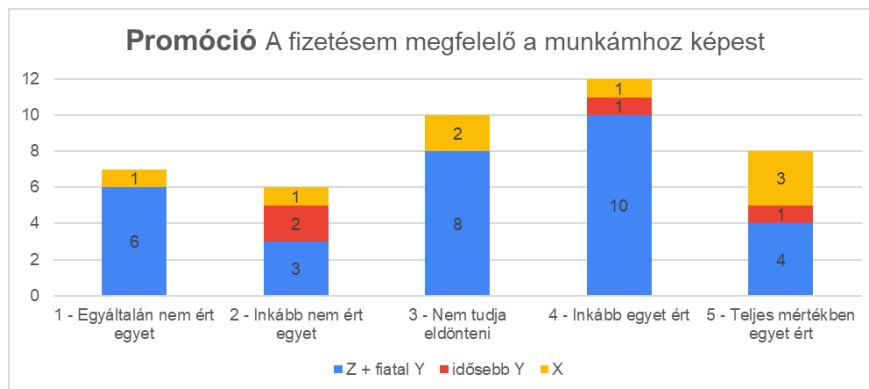


Logisztika ágazatban a válaszadók 69%-a elégedett, 21%-a közönyös és 8 %-a elégedetlen közvetlen vezetőjével.

3.2.2.5. Fizetési elégedettség, céggel szembeni elköteleződés

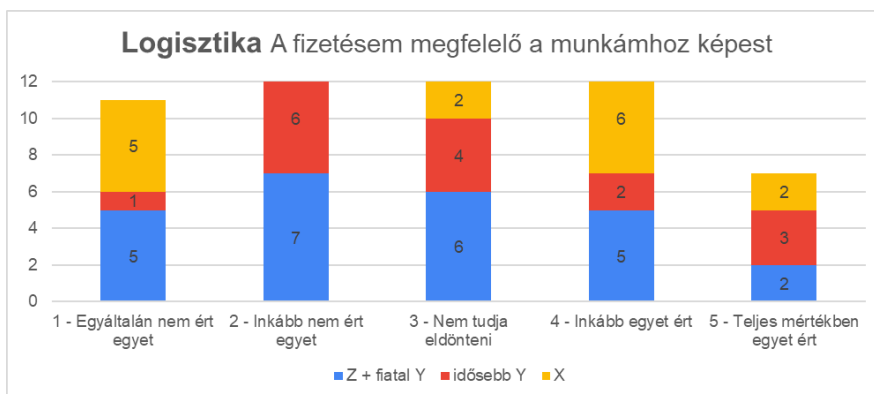
A higiénés tényezők között mindkét ágazatban a legalacsonyabb értékeket adták a fizetéssel kapcsolatos elégedettség kérdésre. A 24. és 25. ábra megmutatja a válaszadók által bejelölt értékeket, korcsoportonként. Mindkét ágazatban az 1. korcsoport tagjai a legelégedetlenebbek: logisztikánál 2,68 promóciónál 3,10 az érték.

24. ábra: „Fizetésem megfelelő a munkámhoz képest” válaszok (Promóció)
(Forrás: saját szerkesztés)



Promóció esetében a válaszadók 25%-a egyáltalán vagy inkább nem ért egyet azzal, hogy fizetése megfelelő a munkájához képest. 28%-a nem tudja eldönteni és 47%a inkább vagy teljesen egyetért.

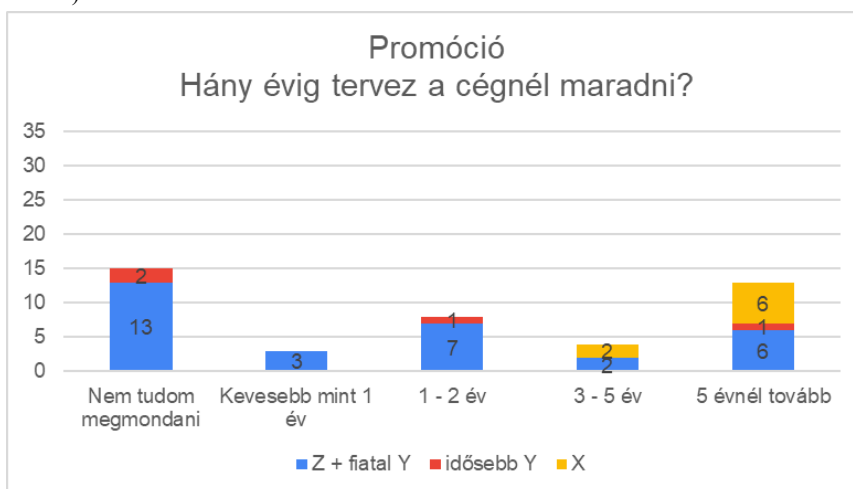
25. ábra: „Fizetésem megfelelő a munkámhoz képest” válaszok (Logisztika)
(Forrás: saját szerkesztés)



Logisztikánál ugyancsak 23% egyáltalán vagy inkább nem ért egyet, viszont 39% nem tudja eldönteni és végül 39% inkább vagy teljesen elégedett a fizetésével a munkájához képest.

Az utolsó szakaszban a céggel szembeni elköteleződésről kérdeztem a dolgozókat és hogy meddig terveznek a cégnél maradni. Jól látható, hogy a promóciós ágazatban a válaszadók 35%-a, logisztika ágazatban 54%-a nem tudja megmondani meddig tervez a cégnél maradni. 2 évnél kevesebb ideig tervez promóciónál 26%, 3-5 évig 9% és 5 évnél tovább 30%. Logisztikánál 12% 2 évnél kevesebb ideig tervez maradni, 7% 3-5 évig és 28% tervez hosszabb távon maradni. A 26. és 27. ábra szemlélteti az imént felsorolt százalékokat, főben kifejezve.

26. ábra: „Hány évig tervez a cégnél maradni?” válaszok (Promóció)
(Forrás: saját szerkesztés)



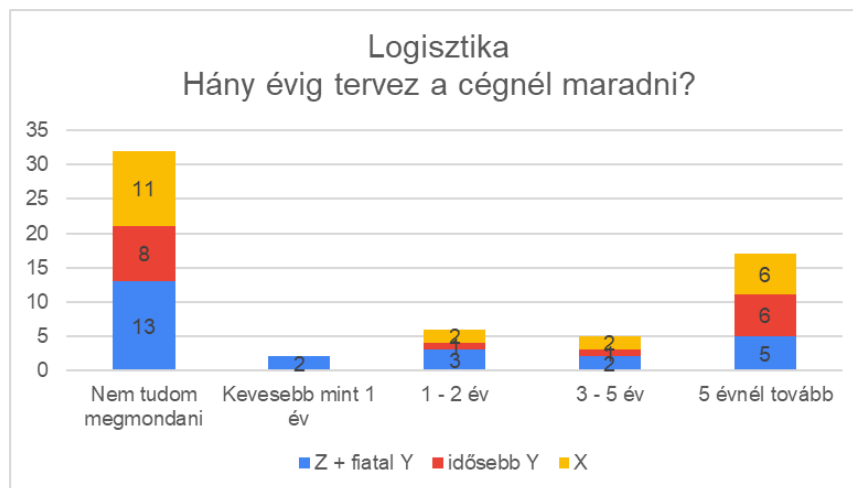
Nagy százalékban jelölték meg a nem tudom megmondani lehetőséget. Ez nem jelent feltétlenül elutasítást a dolgozók részéről. Mindkét ágazatban jól látható, hogy a nem tudom megmondani és az 5 évnél hosszabb ideig tervez válaszok kapták a legtöbb pontot.

Promóció ágazatban a fizetési elégedettség magasabb értéket kapott, mint a Logisztikában Erős Víziónvezérelt és Kapcsolatorientált vezetési stílus jellemzi, mely egy hosszabb távú, biztonságosabbnak tűnő jövőképet adhat. Nagy szerepe lehet a vezetői magatartásnak a dolgozók megtartásában. A fiatal 1. csoportba tartozók közül adták a legtöbb

„nem tudom” választ (13 fő). Lehetséges, hogy náluk a karrierút és fejlődési lehetőség még nem világos és az is elmondható, hogy náluk az általános elégedettség a munkahelyvel kapcsolatban alacsonyabb volt.

Logisztikánál nagyon magas a bizonytalanok száma 32 fő és viszonylag magas a hosszú távra tervezők száma 17 fő. A magas „nem tudom” válaszok részben magyarázhatóak a magas bérelégedetlenséggel. Ez nem jelenti feltétlen a cég elhagyásának szándékát, lehet egy kivárási is. A vezetés kevésbé coaching és vízióvezérelt, kevesebb személyes motiválást, megbecsülést kapnak, pedig magas igényük van rá. A higiénés fókusz dominál, tehát a bérelégedetlenség fokozottan növelheti az elégedetlenséget és bizonytalanságot. Minden korcsoportra jellemző ahogy a Promócióban is, hogy az általános elégedettség magasabb azoknál, akik a nem tudják eldönteni meddig maradnak választ adták.

27. ábra: „Hány évig tervez a cégnél maradni?” válaszok (Logisztika)
(Forrás: saját szerkesztés)



3.3. Következtetések, javaslatok

Kutatásom elején felállított három hipotézis közül egy beigazolódott egy részben igaz és egy hipotézis az adatok alapján nem bizonyult igaznak. Az első hipotézis, mely szerint az Y és Z generáció (mely az én kutatásomban az 1, és 2. korcsoportot jelöli) számára fontosabbak a motivátor tényezők, mint a higiénés tényezők nem bizonyult igaznak. Kizárólag a logisztika ágazatban a 2. korcsoportnál láthatunk egyezőséget a két tényező között, a többi korcsoportnál egyértelműen látható a higiénés tényezők dominanciája.

Második hipotézisem a fizetés, mint motivátor volt előtérben. Azt mondja, hogy a fizetés nagyobb szerepet játszik az idősebb korosztály, vagyis az 46 év felettiek motivációjában, mint a 36 év alattiakéban. A rangsorolásnál, hogy mi motiválja a dolgozókat az Y és Z generáció a fizetésre 4,29, míg az X generáció 4,8 értéket adott átlagosan, tehát az X generációt nagyobb

mértékben motiválja a fizetés, viszont mindkét esetben majdnem egyenlő korreláció mérhető a fizetéssel való elégedettség és a munkahelyi elégedettség között (0,67 és 0,66)

A harmadik hipotézisben, ha a dolgozó által ideálisnak tartott vezetői értékek egyeznek a ténylegesen észlelt vezetői működéssel, akkor magasabb az elégedettség, magasabb az elköteleződés, és hosszabb távon terveznek a vállalatnál maradni. Ezt is, ahogy a másik két hipotézist is egész cégre vizsgáltam. Részben nyert bizonyosságot ez a hipotézis: mérsékelt-erős korreláció (0,64) van a vezetői megítélés-egyezés és az általános munkahelyi elégedettség között, mérsékelt (0,46) korreláció van a vezetői megítélés-egyezés és az elköteleződés között, míg csak egy gyenge (0,27) korreláció van a vezetői megítélés-egyezés és a hosszú távú maradási szándék között. az eredmények arra utalnak, hogy a vezető személyisége, vezetési stílusa nagy szerep játszik a dolgozói elégedettség kialakításában és az elköteleződés erősítésében, viszont hosszú távon ezek nem biztos, hogy elegendőek a dolgozók hosszú távú megtartásához. Az eredmények az mutatják, hogy valamennyi ágazatban és korcsoportban, a motivátor tényezők hiányként jelennek meg, mint például a fejlődési és előrelépési lehetőség vagy a rendszeres és őszinte visszajelzés. Ez is hozzájárulhat a dolgozók bizonytalanságához, abban, hogy mennyi ideig terveznek a cégnél maradni. De biztosan csak további kutatásokkal lehetne ezt feltárni. Főként a legfiatalabb korcsoportnál tapasztalhatóak a legalacsonyabb értékek, így javasolt az okokat először ebben a korcsoportban vizsgálni.

Korrelációkat nem tudtam korcsoportonként mérni, mert a korcsoportokba tartozó helyenként alacsony létszám ezt nem tette lehetővé, így ágazatra bontva vizsgáltam a korrelációkat, az esetleges okokat és következtetéseket. Azzal összefüggésben, hogy minél régebb óta dolgozik a cégnél annál elégedettebb, Logisztika esetén nincs, viszont Promóció esetében -0,36-os korrelációs érték mérhető, ami egy mérsékelt negatív korreláció. Promóciónál nagyon enyhe (-0,18) negatív korreláció mérhető Logisztikában gyenge (0,22) korreláció van a minél régebb óta dolgozik a cégnél, annál nagyobb az elköteleződés kérdések esetén. Ez arra is utalhat a Promóció ágazatban, hogy a régóta a cégnél dolgozó kollégák nem érzik magukat jól, érdemes lehet kivizsgálni, hogy ez miből eredhet, például kiégés, nem elegendő figyelem a régi dolgozókra, esetleges konfliktusok.

A következő korreláció akár egyértelműnek is tűnik, hogy azok a dolgozók, akik elégedetlenné a fizetésükkel, elégedetlenné összeségében a munkahelyükkel. Itt mindkét ágazatban erős korreláció van: Promóciónál 0,67, Logisztikánál 0,64. Mérsékelt korreláció (Promóció esetén 0,47, Logisztika esetén 0,46) tapasztalható aközött, hogy a dolgozók, akik rendszeres és őszinte visszajelzést kapnak munkájukról összességében elégedettebbek a munkahelyükkel. A dolgozók Herzberg féle higiéniás és motivátor tényezői közösen mozognak,

tehát akinél magasabb volt például a higiénés átlag, annak a motivátor átlaga is magasabb volt. (Promóció 0,88, Logisztika 0,58) Az a megállapításom, hogy a két tényező nem független egymástól. Erős korreláció (0,73) mérhető még Promóciónál a Herzberg féle motivátor tényezők és a céghez való elköteleződés között. Ez a korreláció Logisztika esetében csak 0,43.

Mindkét ágazatban a fejlődési és előrelépési lehetőség megléte kapta a legalacsonyabb értékeket. Ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy nincsenek lehetőségeik, de a dolgozók így tapasztalják. Ha a cég vezetése fontosnak tartja ezen motivációs tényezők növelését, akkor a fejlődési lehetőségeit vagy növelnie kell vagy a meglévőket erőteljesebben kommunikálni a dolgozók felé.

Promóciós ágazatban a legfiatalabb korcsoport a legelégedetlenebb és a leginkább motiválatlan. A higiénés és motivátor tényezők vizsgálatánál, majd a vezetési stílusok elemzésénél is azt tapasztaltam, hogy az 1. korcsoportba (Z és fiatal Y) tartozó munkavállalók véleménye között találhatjuk a legnagyobb különbségeket az értékek között. Ennek több oka lehet. A további információ gyűjtés feltárhatná ezeket az okokat is. Akár további kérdőívekkel vagy fókuszcsoporthozos interjúkkal, melyek válaszokat adhatnak az eltérő véleményekre.

Logisztika ágazatban a dolgozók nem panaszkodnak, de nem is érzik, hogy előrébb vinné őket munkájuk. Ez rejtett demotivációra utalhat. A motivátorok hiánya hosszú távon kiégéshez vezethet. Érdemes lenne tovább vizsgálni, hogy a higiénés tényezők miért fontosabbak a munkavállalók számára, főleg a fiatalabb korcsoport esetében vizsgálnám ki. Előfordulhat, hogy a fizetéssel való elégedetlenség kihat a motivátor tényezők fontosságának csökkenésére. A nem megfelelő fizetés elégedetlenséghez vezet, ami a munkahely elhagyását eredményezheti, főleg a fiatalabb korcsoport esetében.

A promóció ágazatban a felülpontozás veszélye fennállhat. Ennek oka lehet a lojalitás, a promóciós kontextus vagy a társas kíváncsiság, hogy „ezt várják el tőlem”. Érdemes lehet megnézni, hogy valóban felülpontozás történt-e (főleg a 2. csoport, az idősebb Y generációnál). Ezt bizalmi légkör kialakításával, az anonimitás biztosításával és az őszinteség és a „kritika érték” kommunikálásával is elő lehet segíteni. A fiatal 1. korcsoportban a coaching átlaga a legalacsonyabb, ez arra enged következtetni, hogy ennek a stílusnak a hiányát érzik. A fiatalok 57% illetve 51%-a tartja fontosnak, hogy vezetője támogassa a fejlődésben, illetve figyelembe vegye véleményét. Ezek a coaching vezetési stílus jellemzői, melyek támogathatják a fiatal tehetségek megtartását, elköteleződését.

Logisztika ágazatban a vezetési stílus értékelésnél, ha nem figyelünk a szórásra, akkor a válaszok kiegyenlítetttsége egy komfortzónát takarhat, ahol kevés az áttörő javítás. Viszont a

szórás megmutatja, hogy a munkavállalók nagyon különbözően tapasztalják és értékelik vezetőiket. A legalacsonyabb értékeket és szórást is a Parancsoló stílusnál találjuk, ami azt mutatja, hogy a vélemény itt egységes és stabil. A Vízióvezérelt és a Coaching stílusnál volt a legmagasabb a szórás. A vezetői viselkedés nem egységes, a vezetők nem ugyanúgy működnek, ezért az élmény vezetőfüggő. Amennyiben szeretnének nagyobb rálátást az egyes vezetők viselkedésére, stílusára, javaslom a vezetőnként célzott kérdőíveket, melyek alkalmasak lehetnek a vezetői kompetenciák egységesítésére. A kiugró vezetők pozitív mintája elfedheti a gyengébb vezetők stílusát, így egy esetleges vezetőfejlesztésnél a fejlesztés fókuszja eltolódhat.

A bérrrel kapcsolatos válaszokból az látszik, hogy a dolgozók jelentős része elégedetlen a munkájáért kapott bérével. További kutatási pont lehet esetleg a bérek és egyéb juttatások vizsgálata és olyan bérrendszerek és ösztönzők kialakítása mely magasabb elégedettséghez vezet.

Kutatásom során érdekes volt megtapasztalni, hogy cégen belül az ágazatok mennyire különböző eredményeket hoztak. Természetesen nem szabad elfelejtenem, hogy ágazatonként teljesen eltérő feladatokat végeznek. A promóciónál a feladatok jellegéből adódóan a vezetők nem mindig vannak jelen a munkavégzéskor, így a dolgozók nagyobb önállóságot kapnak, Logisztika esetén a vezetők folyamatosan jelen vannak a munkavégzés során. A dolgozók összetétele különböző, míg promóciónál a fiatalabb generációk dominálnak, addig logisztikában majdnem arányosan vannak jelen a generációk. Mindenképp figyelembe kell venni az eredmények értékelésénél, hogy Logisztikánál szinte minden dolgozó kitöltötte a kérdőívet, Promóció esetében a visszaérkezett válaszadók száma nem haladja meg a 50 %-ot. Ez alapján a Logisztika eredményei reprezentatívabbak. A 105 kitöltő 72%- tartozik az Y és Z generációba, így az ő jelenlétük már most nagy hatást gyakorol a szervezetre. Logisztika ágazatban a Coaching és Vízióvezérelt stílus hiányát igazolják a megbecsülés és őszinte visszajelzés alacsony értékei. Összességében a legfiatalabb korcsoport adta a legalacsonyabb értékeket a munkahelyi elégedettség felmérésénél és a legnagyobb élménykülönbség is náluk vehető észre a vezető stílus vizsgálatánál. Ezek is arra engednek következtetni, hogy ez a korcsoport egy sokkal összetettebb vezetői magatartást és személyiséget igényel már. A higiénés tényezők, mint a fizetés és a munkahelyi légkör javításával érdemes kezdeni, ami az eredmények alapján a motivátor tényezőket is emelheti. Ezek mellett a szükségesnek tartom, hogy nagyobb figyelmet fordítsanak a fiatalabb korosztály egyéni igényeire, a vélemények közti magas szórás miatt. Azt gondolom, hogy ezek szükségesek a dolgozói elégedettség és az elköteleződés javításához.

4. Összefoglalás

A kutatásom célja az volt, hogy megvizsgáljam a vezető milyen szerepet játszik a vállalat sikerességében. Ezt azzal a gondolatmenettel indítottam, hogy az elégedett, lojális, elkötelezett munkavállalók munkájukkal hozzájárulnak a vállalat sikerességéhez. Azt kezdtem el vizsgálni, hogy egyes korszakokban mi jellemzi a vezetők és beosztottak viszonyrendszerét, milyen vezetői stílusok alakultak ki és ezek milyen hatással voltak a munkavállalókra, a szervezetre és a társadalomra. A munkavállalók szociális és pszichológiai igényei, szükségletei milyen mértékben voltak figyelembe véve?

Középpontba helyeztem a mai kor fiatal (Y és Z) generáció munkavállalóit és arra kerestem a választ, hogy milyen vezetési stílust, viselkedést, attitűdöt értékelnek leginkább, melyik az a vezetési magatartás, ami leginkább tud hatással lenni rájuk. Megvizsgáltam, hogy van-e összefüggés a vezetői stílus és a dolgozói elégedettség, illetve elköteleződés között és van-e eltérés az egyes generációk igényeiben.

A dolgozói elégedettségre, a munkahelyi motivációra és a hosszútávú elköteleződésre több külső és belső tényező is hatással van, ezeket különböző modellek segítségével vizsgáltam meg. Kvantitatív kutatásomat egy kérdőív formájában egy magyar tulajdonú szolgáltató szektorban működő szervezetnél végeztem. A dolgozói felmérés során 105 választ tudtam feldolgozni. Fontos volt számomra, hogy olyan eredményeket tudjak átadni, mely hasznos információkkal szolgál a szervezet újonnan alakuló emberi erőforrás menedzsmentjének.

A munkavállalók visszajelzést adtak közvetlen vezetőjük beállítottságáról McGregor XY elmélete alapján és vezetési stílusáról, Goleman 6 vezetési stílusai szerint. Visszajelzést adtak arról is, hogy számukra milyen egy ideális vezető. A munkahelyi elégedettségüket Herzberg kéttényezős modellje alapján tudták értékelni.

A kérdőívből McGregor X Y elmélete alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a közvetlen vezetőjét szinte mindenki, korcsoporttól függetlenül Y elmélet szerint működő vezetőnek tartja, aki bízik a dolgozóiban, együttműködésre és értékeli véleményüket.

Goleman domináló vezetési stílusai Vízióvezérelt, Kapcsolatorientált és Demokratikus. Nagyon alacsony a Parancsoló és Menetelő stílus, illetve a Coaching stílus a fiatal korcsoportnál alacsonyabb értékeléseket kapott. Elmondható, hogy nagy százalékban megegyezik a valós és ideálisnak tartott vezetői kép.

A Herzberg kéttényezős modellje alapján felmért elégedettség eredménye azt mutatja, hogy a dolgozók szerint a higiénés tényezők (a fizetésen kívül) jobban jelen vannak, mint a

motivátor tényezők. A motivátor tényezők között az előrelépési lehetőség és a visszajelzés hiánya mutatható ki.

Összességében elmondható, hogy van egy tendencia arra, hogy a fiatalabb korcsoportnál már a motivátor tényezők szerepe növekszik, viszont ez nem volt elég az egyik hipotézisem bizonyításához, mely szerint a fiatalabb Y, Z generáció számára fontosabbak a motivátor tényezők, mint a higiéne.

A hipotéziseim közül bebizonyosodott az, hogy a vezetői magatartás kulcsszerepet játszik a dolgozók megtartásában és motiválásában, viszont csak ez mégsem elég az elköteleződéshez és a munkavállaló biztos, hosszú távú megtartásához.

5. Irodalomjegyzék

1. Antal, Z., & Baksa, M. (2015a). *A 20. századi magyar vezetőképítés, vezetés- és szervezéstudomány története*. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2152/>
2. Antal, Z., & Baksa, M. (2015b). *Vezetélmélet és gyakorlat*.
3. Arisztotelész. (é. n.). *Nikomakhoszi etika*. Elérés 2025. október 30., forrás <https://www.atlantiszkiado.hu/konyv/nikomakhoszi-etika/>
4. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
5. Babbage, C. (1835). *On the Economy of Machinery and Manufactures*. C. Knight.
6. Bakacsi, G. (2003). *Szervezeti Magatartás És Vezetés*. KJK-Kerszöv. <https://www.scribd.com/document/670090487/Szervezeti-Magatartas-Es-Vezetes>
7. Bakacsi, G. (2004). *Egy újra felfedezett óriás: Chester Barnard*.
8. Bakacsi, G. (2010). *Vezetés és szervezés: Szervezeti formák és vezetési technikák*. Akadémiai Kiadó.
9. Bakacsi G., Gelei A., Karoliny M., & Poór J. (2017). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Aula Kiadó. <https://mersz.hu/karoliny-poor-emberi-eroforras-menedzsment-kezikonyv-2017>
10. Balogh R., Kardos M. V., & Bába É. B. (2021). Az y és z generáció munkahelyválasztásának szempontjai. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 16(1–2), 59–67. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2021.1-2.59-67>
11. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
12. Bencsik A., Horváth-Csikós G., & Juhász T. (2016). Az Y és a Z generációval szembeni előítéletek a munkahelyen. *TAYLOR*, 9(2), 121–128. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13108>
13. Benda, K. (1973). *Céhek és ipartestületek Magyarországon*. Akadémiai Kiadó.
14. Berend, T. I. (1988). *Európa gazdasága a 19. században*. Gondolat kiadó.
15. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing Company.
16. Braverman, H. (1974). Labor and Monopoly Capital. *Monthly Review*, 26(3), 1. https://doi.org/10.14452/MR-026-03-1974-07_1
17. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
18. Chandler, A. D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press.
19. Claeys, G. (2005). *Encyclopedia of Nineteenth Century Thought*. Routledge.
20. Cserhádi G., Obermayer N., Fehérvölgyi B., & Csizmadia T. (2021). Az autentikus vezetés jellemzőinek vizsgálata hazai felső vezetők élettörténetében. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 52(4), 109–121. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.09>
21. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
22. Drucker, P. F. (1975). *The Practice Of Management*. Allied Publishers.

23. Encyclopaedia Britannica. (é. n.). *Robert Owen | Biography, Beliefs, New Lanark, New Harmony, & Facts | Britannica*. Elérés 2025. október 30., forrás <https://www.britannica.com/biography/Robert-Owen>
24. Engels, F. (1845). *The Condition of the Working Class in England*.
25. Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Dunod.
26. Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
27. Ford, H., & Crowther, S. (1922). *My Life and Work*. Garden City Publishing Company.
28. Frese, E. (1987). *Grundlagen der Organisation: die Organisationsstruktur der Unternehmung*. Gabler.
29. George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/02/discovering-your-authentic-leadership>
30. Giroux, C.-R. (1960). The Motivation to work, by F. Herzberg, B. Mausner and B.-C. Snyderman, John Wiley & Sons, New York, John Wiley & Sons, 1959. *Relations industrielles*, 15(2), 275. <https://doi.org/10.7202/1022040ar>
31. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
32. Goleman, D. (2000). Leadership that gets Results. *Harvard Business Review*.
33. Goleman, D. (2002). *Érzelmi intelligencia a munkahelyen* (K. Baksa-Soós, Ford.). Edge 2000.
34. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership Into the Science of Results*. Little, Brown.
35. Gyáni, G. (2002). *Magyarország társadalomtörténete a reformkortól a második világháborúig*. Osiris tankönyvek. <https://www.szaktars.hu/osiris/view/gyani-gabor-kover-gyorgy-magyarorszag-tarsadalomtortenete-a-reformkortol-a-masodik-vilaghaboruig-osiris-tankonyvek-2001/?pg=0&layout=s>
36. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26–34.
37. Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*.
38. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work. New York John Wiley & Sons. - References - Scientific Research Publishing. *John Wiley & Sons*. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2526057>
39. Hobsbawm, E. J. (1964). *Labouring Men: Studies in the History of Labour*. Basic Books.
40. House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
41. Huczynski, A., & Buchanan, D. A. (1991). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. Prentice Hall.
42. Kákósy L. (1998). *Az ókori Egyiptom története és kultúrája*. https://www.libri.hu/konyv/kakosy_laszlo.az-okori-egyiptom-tortenete-es-kulturaja.html
43. Katzell, R. A. (1963). Review of New Patterns of Management. *Administrative Science Quarterly*, 8(2), 273–275. <https://doi.org/10.2307/2390905>
44. Klein, N. (1998). *No Logo: No Space, No Choice, No Jobs*. Flamingo.

45. Kovac, J., & Jesenko, M. (2010). The connection between trust and leadership styles in Slovene organizations. *Journal of East European Management Studies*, 15(1), 9–33. https://ideas.repec.org/a/nms/joeems/doi_10.1688-1862-0019_jeems_2010_01_kovac.html
46. Landes, D. S. (1998). *The Wealth and Poverty of Nations: Why Some are So Rich and Some So Poor*. Little, Brown.
47. Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
48. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
49. Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
50. Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-based Approach*. McGraw-Hill/Irwin.
51. Magyar, P. (1997). A királyi hatalom isteni eredete a nyugati politikai gondolkodásban. *Aetas*.
52. Makkai, L. (1987). *Az európai feudalizmus jellegzetességei*. Tankönyvkiadó.
53. Marx, K. (1867). *Capital: A Critique of Political Economy*.
54. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
55. Maslow, A. H. (1954). *Motivation And Personality*. <http://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.198216>
56. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of Emotional Intelligence. In R. J. Sternberg (Szerk.), *Handbook of Intelligence* (o. 396–420). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807947.019>
57. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
58. McClelland, M. C. (1965). *Achievement Motivation Can Be Developed*. *Harvard Business Review*.
59. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
60. Múlt-kor. (2006). *Robert Owen, az utópista szocializmus atyja » Múlt-kor történelmi magazin » Hírek*. <https://mult-kor.hu/cikk.php?id=13648&pIdx=1>
61. Platón. (4. század). *Az állam*. <https://moly.hu/konyvek/platon-az-allam>
62. Polónyi, I. (2008). *Oktatásgazdaságtan*. Nemzeti Tankönyvkiadó.
63. Rácz, A. M. (2020). *Motivációs tényezők a közszféra személyi állományának foglalkoztatásában (PhD értekezés)*.
64. Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (2003). *Management and the Worker*. Psychology Press.
65. Rooke, D., & Torbert, W. R. (2005). Seven Transformations of Leadership. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2005/04/seven-transformations-of-leadership>
66. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

67. Smith A. (1959). *A nemzetek gazdagsága. E gazdagság természetének és okainak vizsgálata*. Akadémiai Kiadó.
http://opac.mtak.hu/F?func=direct&local_base=MTA01&doc_number=660959
68. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
69. Száraz, O. (2012). A kereszténység védőbástyája: A király „defensor fidei” szerepfelfogása a középkorban. *Studia Comitatus*.
70. Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard business review : HBR*, 36(2).
71. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper.
72. Thomas (Aquinas), S. (1949). *On Kingship, to the King of Cyprus*. Pontifical Institute of Mediaeval Studies.
73. Tringli, I. (2021). Hatalmaskodások a középkori Magyarországon: A törvényes rend és magán erőszak vizsgálata. *MTA BTK Történettudományi Intézet*.
74. Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: some lessons from the past. *The American Psychologist*, 63(3), 182–196.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.3.182>
75. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Prentice Hall.
76. Vroom, V., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Pre.
77. Weber, M. (1964). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.
78. Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press.
79. Weber, M. (1987). *Gazdaság és társadalom*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
80. Yao, X. (2000). *An Introduction to Confucianism*. Cambridge University Press.

6. Ábra és táblázatjegyzék

1. ábra: Kitöltők eloszlása (Promóció).....	28
2. ábra: Kitöltők eloszlása (Logisztika).....	29
3. ábra: Nemek szerinti eloszlás ágazonként	29
4. ábra: életkor eloszlása, ágazatokra bontva.....	30
5. ábra: stabilitásról/fejlődésről való visszajelzés (Promóció) (Forrás: saját szerkesztés)	30
6. ábra: stabilitásról/fejlődésről való visszajelzés (Logisztika) (Forrás: saját szerkesztés)....	31
7. ábra: Herzberg-féle tényezők átlagai.....	31
8. ábra: Herzberg kéttényezős modellje korcsoportokra bontva (Promóció) (Forrás: saját szerkesztés)	32
9. ábra: Herzberg kéttényezős modellje korcsoportokra bontva (Logisztika).....	33
10. ábra: Herzberg higiénés és motivátor tényezők fontossága korcsoportokra bontva (Promóció)	34
11. ábra: Herzberg higiénés és motivátor fontosság, korcsoportokra bontva (Promóció)	34
12. ábra: Higiénés – Motivátor tényezők fontossága, korcsoportokra bontva, egymáshoz viszonyítva (Promóció).....	34
13. ábra: Herzberg higiénés és motivátor fontosság, korcsoportokra bontva (Logisztika)	35
14. ábra: Herzberg higiénés és motivátor tényezők fontossága korcsoportokra bontva (Logisztika).....	35
15. ábra: Higiénés – Motivátor tényezők fontossága, korcsoportokra bontva, egymáshoz viszonyítva (Logisztika)	35
16. ábra: Munkavállaló mennyire érzi vezetőjét X, ill. Y szemléletűnek, csoportokra bontva, összesítve	36
17. ábra: Munkavállaló mennyire érzi vezetőjét X szemléletűnek, csoportokra és kérdésekre bontva	36
18. ábra: Munkavállaló mennyire érzi vezetőjét Y szemléletűnek, csoportokra és kérdésekre bontva	37
19. ábra: Goleman-féle vezetői stílusok jelenléte (Promóció).....	37
20. ábra: Goleman-féle vezetői stílusok jelenléte (Logisztika)	38
21. ábra: Vezetői tulajdonságok fontossága.....	39
22. ábra: Vezetői megítélés – ideális vezető megegyezés (Promóció).....	40
23. ábra: Vezetői megítélés – ideális vezető megegyezés (Logisztika).....	41
24. ábra: „Fizetésem megfelelő a munkámhoz képest” válaszok (Promóció).....	41
25. ábra: „Fizetésem megfelelő a munkámhoz képest” válaszok (Logisztika)	42
26. ábra: „Hány évig tervez a cégnél maradni?” válaszok (Promóció).....	42
27. ábra: „Hány évig tervez a cégnél maradni?” válaszok (Logisztika)	43

7. Mellékletek

7.1. Kérdőív

Munkavállalói Elégedettség és Vezetői Stílus Kérdőív

Szeretnénk megismerni őszinte véleményed arról, hogyan érzed magad a munkahelyeden, milyennek látod közvetlen felettesedet és mik a te személyes elvárásaid és igényeid egy vezetővel kapcsolatban. Visszajelzésed fontos nekünk és segít abban, hogy egy jobb, bizalomra épülő és hatékonyabb munkahelyi légkört alakítsunk ki. A kérdőív név nélküli, személyazonosságod nem lenyomozható. A teszt kitöltése kb. 15 percet vesz igénybe.

Köszönjük, hogy időt szánsz rá!

1. rész – Demográfiai adatok

Kérlek add meg a nemed!

Nő Férfi

Jelöld be az életkorod!

25 év alatt 26-35 év között 36-45 év között 46-55 év között 56 év fölött

A cég melyik területén dolgozol?

Promóció Merchandising Csomagolás-raktározás

Hány éve dolgozol a cégnél?

Kevesebb mint 1 éve 1-3 év 4-6 év 7-10 év 10-15 év 15 évnél több

Jelöld be a beosztásod jellegét!

Fizikai dolgozó Szellemi munkát végző dolgozó Vezető beosztású

Egyéb (alkalmi munkavállaló, diák, megváltozott munkaképességű)

2. rész – Általános elégedettség

Mennyire érzed stabilnak a céget?

Kérlek írd be az általad gondolt számot 1-től 5-ig. (1 – Egyáltalán nem, 5 – Teljesen)

Mennyire látod fejlődőnek céget? (Vannak-e újítások, fejlesztések)

Kérlek írd be az általad gondolt számot 1-től 5-ig. (1 – Egyáltalán nem, 5 – Teljesen)

Mennyire jellemzőek rád az alábbi állítások?

(1 – Egyáltalán nem jellemző, 5 – Teljesen jellemző)

- Összességében elégedett vagyok a munkahelyemmel.
- A munkám során van lehetőségem fejlődni, előrelépni.
- Úgy érzem, megbecsülnek a munkahelyemen.
- Úgy érzem, a munkámnak van értelme.
- Elégedett vagyok a munkahelyi légkörrel.
- Elégedett vagyok a munkakörömmel és a feladataimmal.
- A fizetésem megfelelő a munkámhoz képest.
- Kollegáimmal jó viszonyban vagyunk.
- A munkahelyem lehetőséget ad arra, hogy egyensúlyban tartsam a munkát és a magánéletemet.
- A munkahelyemen rendszeres és őszinte visszajelzést kapok a munkámról.

3. rész – Közvetlen felettesel (vezetővel) való kapcsolat

Kérlek ebben a szakaszban arra a felettesedre gondolj, aki a területedet vezeti, ahol dolgozol és akitől napi szinten kapod az utasítást.

Kérlek értékeld mennyire jellemzőek az alábbi állítások a közvetlen vezetődre **személyes fejlődésed** támogatásában: (1 – Egyáltalán nem jellemző, 5 – Teljesen jellemző)

- Segíti a teljesítményem fejlesztését.
- Visszajelzéseivel motivál, fejlődésre ösztönöz.
- Lehetőséget biztosít új feladatok kipróbálására.
- Bátorít és támogat, ha tanulni vagy fejlődni szeretnék.
- Saját példájával is ösztönöz a fejlődésre.

Kérlek értékeld, hogy közvetlen felettesed mennyire ismerteti veled a cég céljait és **ösztönöz** azok megvalósítására. (1 – Egyáltalán nem jellemző, 5 – Teljesen jellemző)

- A vezetőm világosan és érthetően közli a feladatokat és célokat.
- A vezetőm szavaival képes lelkesíteni, ösztönözni a csapatot.
- A vezetőm segít megérteni, hogyan járul hozzá a munkám a nagyobb célokhoz.

Kérlek értékeld, mennyire jellemzőek az alábbi állítások közvetlen vezetődre a te **személyes megbecsülésedre** és munkahelyi kapcsolatokra.

(1 – Egyáltalán nem jellemző, 5 – Teljesen jellemző)

- Emberként és alkalmazottként is megbecsül.
- Fontos számára a jó munkahelyi légkör.
- A vezetőm figyel arra, hogyan érzem magam a munkában, és mire van szüksége.
- A vezetőm nyitott a véleményemre, és meghallgatja a problémáima.

Kérlek értékeld közvetlen felettesed **megbízhatóságát, hitelességét.**

(1 – Egyáltalán nem jellemző, 5 – Teljesen jellemző)

- A vezetőm hiteles, amit mond, azt a gyakorlatban is képviseli.
- A vezetőm a munkában mindig elérhető és lehet számítani rá.
- A vezetőmet tisztelem és megbízom benne.

Kérlek jelöld meg, mennyire jellemzőek az alábbi állítások közvetlen vezetőd **beosztottakkal való kapcsolatára.**

(1 – Egyáltalán nem jellemző, 5 – Teljesen jellemző)

- Konfliktus esetén mindenkit meghallgat.
- Kikéri a véleményünket, mielőtt döntést hoz munkahelyi kérdésekben.
- Igazságosan értékeli a teljesítményemet.
- Fontos a vezetőmnek, hogy minden dolgozó elmondhassa a véleményét az őt is érintő munkahelyi dolgokban.

Kérlek, értékeld, mennyire jellemzőek az alábbi állítások közvetlen vezetőd **teljesítményeddel** kapcsolatos elvárásaira:

(1 – Egyáltalán nem jellemző, 5 – Teljesen jellemző)

- A vezetőm magas elvárásokat támaszt a csapat felé.
- A vezetőm saját maga is tudja teljesíteni azt a tempót amit elvár.
- Nehezen fogadja el, ha valaki nem hozza a várt szintet.
- A vezetőm mindig a legjobb teljesítményt várja el tőlünk.

Kérlek jelöld, mennyire jellemzőek az alábbi állítások vezetőd **alkalmazkodóképességére** a munkahelyi változások esetén:

(1 – Egyáltalán nem jellemző, 5 – Teljesen jellemző)

- A vezetőm képes gyorsan alkalmazkodni és reagálni a változó körülményekre.
- A vezetőm nyitott az új ötletekre és megoldásokra.
- A vezetőm lehetőséget ad és támogatja, hogy a saját módszereimmel végezzem a munkám.
- A vezetőm rugalmasan kezeli az egyéni igényeinket és munkastílusunkat.

Kérlek jelöld, mennyire jellemzőek az alábbi állítások vezetőd vezetési stílusára:

(1 – Egyáltalán nem jellemző, 5 – Teljesen jellemző)

- Szükség esetén határozottan és gyorsan dönt.
- Világosan kijelöli a szabályokat és elvárásokat.
- Nem bízik abban, hogy a munkatársai önállóan is jól dolgoznak.
- A vezetőm gyakran egyedül dönt, nem von be másokat.
- A vezetőm kevés figyelmet fordít arra, hogy hogyan érzik magukat a dolgozók.
- Sokszor csak utasításokkal irányít, parancsol.

4. rész – Személyes elvárások egy vezetővel szemben

Az utolsó szakaszban saját igényeidet és elvárásaidat szeretnénk megtudni.

Te milyennek képzelsz el egy ideális vezetőt?

Kérlek, válaszd ki az állítások közül azokat, amelyeket a legfontosabbnak tartasz egy vezetővel szemben. **Maximum 3 választ jelölj meg.**

- Fontos számomra, hogy a vezetőm bátorítson és támogasson a fejlődésben.
- Fontos számomra, hogy a vezető figyelembe vegye a véleményemet.
- Elvárom, hogy a vezető igazságosan értékelje a teljesítményemet.
- Elvárom, hogy emberként is megbecsüljön.
- Fontos, hogy a vezető egyértelműen mondja el a feladatokat, célokat.
- Elvárom, hogy rugalmasan tudjon alkalmazkodni a különböző helyzetekhez.
- Fontosnak tartom, hogy a vezető példát mutasson munkájával.

Rakd fontossági sorrendbe, hogy téged mi motivál egy munkahelyen.

(1 - legjobban motivál, 6 - legkevésbé motivál) **Egy szám csak egyszer szerepelhet!**

- Biztos munkahely
- Elismerés és megbecsülés
- Jó fizetés
- Lehetőség fejlődésre és tanulásra
- Jó munkahelyi légkör, jó csapat
- Önállóság a munkában

Elköteleződés és jövőkép

Mennyire érzed magad elkötelezettnek a jelenlegi munkahelyed iránt?

(1 – Egyáltalán nem jellemző, 5 – Teljesen jellemző)

- 1 2 3 4 5

Hány évig tervezel ennél a cégnél maradni?

- Kevesebb mint 1 év
- 1–2 év
- 3–5 év
- 5 évnél tovább
- Nem tudom megmondani

MATE Szervezeti és Működési Szabályzat

III. Hallgatói Követelményrendszer

III.1. Tanulmányi és Vizsgaszabályzat

6.13. sz. függelék: A MATE egységes szakdolgozat / diplomadolgozat / záródolgozat / portfólió készítési útmutatója

4.2. sz. melléklete: Nyilatkozat a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről (módosítva: 2025. október 16.)

NYILATKOZAT

szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Kostyál Zsuzsanna
A Hallgató Neptun kódja: ZVPGUL
A dolgozat címe: A vezetés szerepe a sikerességben. Vezetői attitűdök és értékrend
A megjelenés éve: 2025
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem. Továbbá kijelentem, hogy a dolgozat elkészítése során alkalmazott mesterséges intelligencia-eszközök (pl. szöveggenerálás, nyelvi javítás, fordítás, adatelemzés) használata nem helyettesítette a saját kutatási és alkotói munkámat, azok alkalmazását a források között vagy a módszertani részben feltüntettem, és a szakmai-etikai elvárásoknak megfelelően jártam el.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, 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 mindenkor szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. 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 könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2025 év október hó 30 nap



Hallgató aláírása

Hallgatók, doktoranduszok nyilatkozata mesterséges intelligencia (MI) alkalmazásáról

1. Általános adatok

Hallgató neve:	Kostyál Zsuzsanna
Neptun-kódja:	ZVPGUL
Képzési szint (a megfelelőt jelölje X-szel):	<input checked="" type="checkbox"/> BSc/BA <input type="checkbox"/> MSc/MA <input type="checkbox"/> Doktori (PhD) <input type="checkbox"/> Egyéb:
Tantárgy neve/kódja*:	SZAKDOLGOZAT
A munka címe:	A vezetés szerepe a sikerességben. Vezetői attitűdök és értékrend.

* doktori értekezés esetén nem kitöltendő

2. Nyilatkozat az MI használatáról

Alulírott, etikai felelősségem teljes tudatában az alábbi nyilatkozatot teszem:

(Kérjük, válasszon egyet az alábbi lehetőségek közül!)

A) Nem alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.

(Amennyiben ezt jelölte, a további táblázatok kitöltése nem szükséges.)

B) Alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.

(Kérjük, töltsse ki a vonatkozó táblázatokat!)

3. A mesterséges intelligencia használatának részletezése

I. TÁBLÁZAT: Asszisztensi vagy kisebb mértékű felhasználás (pl. fordítás, nyelvi korrektúra, ötletelés stb.)

(Ezen felhasználások esetében a konkrét promptok és válaszok csatolása nem szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott MI-eszköz neve és verziója	Érintett rész (ha nem a szöveg egészére vonatkozik)
Ötletelés, fordítás	ChatGPT	

II. TÁBLÁZAT: Jelentős tartalmi hozzájárulás (pl. egy teljes ábra vagy egy hosszabb szövegrész generálása)

(Ezekben az esetekben a felhasznált kulcsfontosságú promptok és az MI által adott nyers válaszok dokumentálása és a munka **mellékletében való csatolása szükséges.**)

A felhasználás célja	Alkalmazott eszköz verziója, elérhetősége	MI-neve,	Az érintett fejezet / ábra / táblázat pontos sorszáma	A prompt-naplót tartalmazó melléklet bejegyzésének sorszáma

3/A. Oktató által előírt kiegészítő szabályok (ha vannak)

Amennyiben az adott tantárgy oktatója vagy témavezetője az MI-eszközök használatára vonatkozóan külön szabályokat vagy elvárásokat határozott meg, kérjük, az alábbi mezőben foglalja össze ezeket:

Pl. az MI használatának tilalma bizonyos feladattípusokra; csak konkrét eszköz használata engedélyezett; eltérő hivatkozási elvárások; dokumentációs forma stb.

Oktató vagy témavezető által előírt szabályok:

.....

.....

.....

.....

4. Minden hallgatóra vonatkozó nyilatkozat:

Kijelentem, hogy az MI által esetlegesen generált tartalmakat minden esetben kritikailag felülvizsgáltam, szerkesztettem és a munkába illesztettem. A leadott munka minden eleméért, annak eredetiségéért és tudományos helytállóságáért teljes körű felelősséget vállalok. Tudomásul veszem, hogy a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem a benyújtott munkát mesterséges intelligencia detektorral ellenőrizheti, és eljárást kezdeményezhet, amennyiben a nyilatkozatom valótlan vagy hiányos.

Kelt: Budapest, 2025. október 30.



Hallgató aláírása



Konzulens/Témavezető aláírása

NYILATKOZAT

Kostyál Zsuzsanna hallgató, Neptun azonosítója: ZVPGUL, konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: nem

Kelt: 2025. október 30.



belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.