

DIPLOMADOLGOZAT

Kővári-Csősz Bence

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Károly Róbert Campus

vezetés - szervezés

mesterképzési szak

**Vezetői attitűd vizsgálata egy
magyar gyógyszergyártó vállalatnál**

Belső konzulens: Szabóné Dr. Benedek Andrea
egyetemi docens

**Belső konzulens
tanszéke:** Kereskedelem és Marketing

Készítette: Kővári-Csősz Bence

Gyöngyös

2024

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	1
2. Szakirodalmi áttekintés.....	2
2.1. Az attitűd meghatározása	2
2.2. A vezető fogalma, vezetői alapviselkedések	4
2.2.1. Milyen a jó vezető?	5
2.2.2. A vezető személyisége	6
2.3. A személyiség mérése: a DISC modell.....	7
2.4. Az Osgood skála	8
2.5. A gyógyszergyártásról Magyarországon.....	10
2.6. A vizsgált szervezet bemutatása	11
2.6.1. A vállalat főbb tevékenységei	12
2.6.2. A vállalat kereskedelmi üzletágának szervezeti felépítése.....	14
3. Anyag és módszer	16
3.1. DISC személyiségteszt.....	18
4. Eredmények elemzése	19
4.1. Vezető jelenlegi attitűdjének elemzése	19
4.2. Dolgozók által elvárt vezetői attitűd elemzése	24
4.3. Osgood skála vizsgálata	29
5. Következtetések, javaslatok.....	33
6. Hipotézisek vizsgálata	35
7. Összegzés	38
8. Irodalomjegyzék	39
9. Ábrák és táblázatok jegyzéke	40

1. Bevezetés

A gyógyszeripar és a gyógyszer-nagykereskedelem alapvető fontossággal bírnak a globális egészségügyi ellátásban. A Covid-19 járvány idején ez a szerep még hangsúlyosabbá vált, mivel a gyógyszergyártók, nagykereskedők és patikaláncok hirtelenváratlan kihívásokkal néztek szembe. A pandémia alatt kiemelt jelentősége volt a gyógyszerellátás biztonsága fenntartásának, ami ráirányította a figyelmet a gyógyszeripar és a gyógyszer-nagykereskedelem számos kihívására és lehetőségére.

A dolgozatomban egy magyar tulajdonban lévő gyógyszergyártóközépvállalkozás kereskedelmi üzletágában dolgozó munkavállalók és az őket irányító vezetőjük viszonyát vizsgálom. Szerencsés helyzetben vagyok, hiszen a vizsgált vállalat egyben a munkahelyem is. A vállalat az egészségügyi szektorban működik, profilja a gyógyszergyártás, forgalmazás, kutatás és fejlesztés.

A világon az egészségügyi szektoron belül a gyógyszergyártás a leginnovatívabb iparágak közé tartozik, amely folyamatos fejlesztéseket és kutatásokat igényel. A felgyorsult világunkban folyamatosan jelennek meg új technológiák és innovációk, melyek hatást gyakorolnak egy szervezet működésére. Ilyen innováció a mesterséges intelligencia, elterjedése számos munkahelyet alakított már át. A társadalmi változások várhatóan olyan mértékűek lesznek, hogy szükségessé teszik a harmadik évezred munkavállalóinak szemléletváltozását és a munkaerőpiaci gyakorlatok megváltozását is. Emellett az is várható, hogy átalakulnak a munkavállalói készségek is, hogy lépést tudjanak tartani az új kihívásokkal és lehetőségekkel. A világban a piaci körülmények folyamatosan változnak, ezért a vállalatok szervezeti szintjein a vezetők és a munkavállalók viszonyának minősége kihat a teljesítményre és az eredményekre. A gyógyszergyártás rendkívül szabályozott iparág, amely megköveteli a határozott és jó vezetői készségekkel rendelkező leadereket. Az elvárások támasztása minden típusú vezetőre jellemző. Az elvárások természetesek és általánosak, és gyakran meghatározzák jövőbeli cselekedeteinket. Ezek az elvárások gyakran kapcsolódnak az első benyomáshoz, beleértve a külső megjelenést, beszédstílust és öltözködést is.

Ahogy a világunkban zajló folyamatok felgyorsulásában nincs lassulás, úgy a versenyszférában is kiélezett és erős verseny zajlik. Az negyedik ipari forradalom hatására az ipari kapti-

alizmus változásának, ezen szakaszában egyre inkább láthatóvá válik a fizikai, digitális és biológiai világ közötti határok elmosódása. A mesterséges intelligencia, a génszerkesztés és a fejlett robotika olyan technológiák, amelyek lehetővé teszik az emberi képességek jelentős kiterjesztését és az új lehetőségek megnyitását. Az egyén továbbra is a legfelsőbb szinten helyezkedik el az ipari forradalom hierarchiájában.

A vállalatok stratégiai céljainak megvalósításában fontos szerepet kapnak a vezetők. A vezető szerepe és viselkedése a szervezetben a beosztottak szemszögéből egyszerre megkíván stabilitást, szakmaiságot, stratégiai szemléletet, megbízhatóságot, empátiát és további vezetői attitűdöket. A vezetők számára hasznos lehet a folyamatos képzésük, önfejlesztésük, amely segíthet abban, hogy maximálisan alkalmazzák ezeket a kulcsfontosságú készségeket, és magabiztosan kezeljék az új kihívásokat és feladatokat. A vezetői szerep önmagában is folyamatos fejlődést igényel, és a vezetőknek nyitottnak kell lenniük az új tanulási lehetőségekre és az önkéntes fejlődésre. A rohanó világunkban megfeledezhetünk önmagunk viselkedéséről, annak motivációjáról. Az önismeret és annak fejlesztése egyes vezetői szituációkban a hatékonyság növelését eredményezheti. Önmagunk viselkedésének a stílusjegyeit megismerve fejleszthetjük azokat a területeket amelyek szükségesek ahhoz, hogy hatékonyabbak legyünk a céljaink elérésében.

2. Szakirodalmi áttekintés

Annak érdekében, hogy megértsük a dolgozatommal elérni kívánt céljaimat, szükséges néhány fontos meghatározást definiálni. Egy vállalat menedzsmentjében a hatékonyságot, számos tényező befolyásolhatja. A vezetők és a munkavállalók közötti hatékony és kiegyensúlyozott kapcsolat sok esetben az alapja a vállalati stratégiai célok megvalósításának. Ebben a részben definiálom az ideális vezető tulajdonságait, annak attitűdjét, kitérek a vezetői modellekre és a jó vezető készségeire.

2.1. Az attitűd meghatározása

A sikeres vezetői kompetenciák pontos megértéséhez és összefüggéseinek feltárásához szükséges az attitűd fogalmát definiálni. A dolgozói elégedettség nagyban függ egy szervezetben a vezetőtől vagy vezetők közötti viszonytól. Egy szervezetben a vezetők a hierarchia magasabb fokán helyezkednek el és viselkedésükkel motiválhatják a beosztottjaikat.

Az attitűd átvitt értelemben magatartást, viselkedést jelent. James Mark Baldwin 1901-ben a következőképpen írta le:

„Az attitűd figyelemre vagy valamilyen meghatározott akcióra készenlét.” (Forgács, 2017:154). Az attitűd egyik általánosan elfogadott definiálása a szakirodalomban Gordon Allport amerikai pszichológus nevéhez fűződik, aki 1935-ben az attitűdöt a következőképpen határozta meg: *„Az attitűd a tapasztalat révén szerveződött mentális és idegi készenléti állapot, amely irányító vagy dinamikus hatást gyakorol az egyén reakcióira mindazon tárgyak és helyzetek irányában, amelyekre az attitűd vonatkozik.”* (Hofmeister-Tóth Ágnes, 2006:232).

Az attitűddefiníciókban gyakran hangsúlyozzák, hogy az attitűd az érzelmi vagy értékelő viszonyulás egy adott dologhoz vagy helyzethez. Emellett az attitűd gyakran tartalmaz valamilyen ismeretet, véleményt, nézetet, gondolatot, vagy akár babonát az attitűd tárgyára vonatkozóan.

Az attitűd, amely legalább olyan fontos, mint a meggyőződés, az egyén valamely tárggyal vagy ötlettel kapcsolatos, tartósan kedvező vagy kedvezőtlen értékelését, érzéseit és cselekvési tendenciáit jelzi. Az embereknek szinte mindenhez vannak attitűdjeik, beleértve a vallást, politikát, öltözködést, zenét és ételeket is.

Az attitűdök befolyásolják a kedélyállapotot: kifejezik egy tárgy iránti tetszést vagy nemtetszést, valamint azt, hogy az egyén közelebb vagy távolabb kerül az adott tárggyhoz. A hasonló tárggyakkal kapcsolatban az attitűdök következetes magatartásra ösztönzik az embert. Mivel az attitűdök takarékoskodnak az energiával és a gondolatokkal, nagyon nehéz megváltoztatni őket. Általában a vállalatoknak célszerű a stratégiájukat a meglévő attitűdökhöz igazítani, mintsem megpróbálni az attitűdöket megváltoztatni. (Kevin Lane-Kotler, 2016)

Az attitűdök valóban általánosításokhoz vezethetnek, amikor egy személy attitűdje egy adott tárgy iránt általánosabb attitűddé válik, ami több tárgyat vagy személyt is érint. Ez a folyamat sztereotípiák kialakulásához vezethet, amikor az emberek korlátozott tapasztalatok alapján egyszerűsített nézeteket alkotnak emberekről vagy tárggyakról. (Hofmeister-Tóth-Mitev, 2016) Az attitűdök működése során az emberek hajlamosak kategorizálni azokat a személyeket vagy tárggyakat, akikkel kapcsolatba kerülnek. Például kialakulhat bennünk egy attitűd az angolokkal, németekkel, turistákkal vagy akár egyetemistákkal szemben. Fontos megérteni, hogy a sztereotípiák kialakításának van egyfajta pozitív funkciója is: segít egyszerűsíteni, és könnyebbé tenni a társadalmi interakciókat. Segíthet az embereknek gyorsan és könnyen értékelni társaikat vagy helyzeteket. Azonban figyelembe kell venni, hogy ez a folyamat negatív következmé-

nyekkel is járhat, ha előítéletekhez vagy diszkriminációhoz vezet. Fontos, hogy tudatosak legyünk saját attitűdjeinkről és sztereotípiáinkról, és ne hagyjuk, hogy ezek diszkriminatív viselkedéshez vagy döntésekhez vezessen.

2.2. A vezető fogalma, vezetői alapviselkedések

A vezetési stílus az a módszer, ahogyan a vezető közvetlenül és személyesen befolyásolja a beosztottakat annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célok összehangolódjanak. Ez a főnök és beosztottak közötti interakciók jellemzője, és meghatározza a vezető és a beosztottak közötti döntéshozatali dinamikát, valamint a vezetők személyiségének jellemzőit.

A vezetési stílus lényegében az a dinamika, amely meghatározza a főnök és a beosztottak közötti interakciókat, és meghatározza, hogy milyen mértékű autonómiát élveznek a beosztottak a döntéshozatalban. Emellett figyelembe veszi a vezetők személyiségjegyeit is. A parancsoló és a demokratikus vezetési stílus között számos átmeneti formát különböztethetünk meg, mint például a patriarchális, a tanácsadó, a résztvevő és a megengedő. Ezek a vezetési stílusok gyakran kiemelt figyelmet kapnak a szervezeti magatartással foglalkozó irodalomban. (Dobák Miklós-Antal Zsuzsa, 2016.)

A vezetés témáját a szakirodalom különböző szempontokból vizsgálja, de minden megközelítés egyetért abban, hogy a vezetést egy átfogó tevékenységnek tekinti. Ennek az a lényege, hogy a vezető képes-e hatékonyan irányítani, és megvalósítani dolgokat másokkal együtt vagy mások által. A vezetés sokféle lehetőséget kínál a szervezetekben.

A vezetést a következő módon értelmezzük: hatékonyan irányítani és megvalósítani dolgokat más emberek által vagy velük együtt. Ez a vezetői munka magában foglalja a célkitűzést és stratégiaalkotást, a szervezést, a munkatársak személyes vezetését, valamint a kontroll vezetési funkciók alkalmazását. (Dobák-Antal, 2016.)

A vezetés a vállalati kultúra meghatározó és operatív része, egy olyan kapcsolat, amely évtizedek alatt sokat változott, és jelenleg is formálódik az innovációnak, valamint a globális fejlődésnek köszönhetően. A vállalati kultúra és a vezetés kapcsolatát számos tanulmány vizsgálja, de Schein munkája a legátfogóbb ebben a témában, aki egy egész könyvet írt erről a kérdésről. Schein röviden úgy írja le a vezetés és a kultúra kapcsolatát, hogy míg a vezető formálja a szervezet kultúráját, addig a menedzser részt vesz benne és ezen kereteken belül végzi a feladatát. Ez a definíció természetesen nem választható el élesen a karizmatikus vagy transzformációs vezetők jellemzőitől és a tranzakciós vezetéselmélettől, amely a mindennapi működ-

dést és tranzakciókat helyezi előtérbe. A vezető szerepe kulcsfontosságú a vállalati kultúra kialakításában és formálásában. A vezetők viselkedése, értékeik, prioritásaik és kommunikációs stílusuk mind hatással vannak arra, hogy milyen kultúra alakul ki a szervezetben.(Heidrich,2016.)

Napjainkban az új vezetéselméleti paradigmák szerint, a vezető fejlődése konstruktív fejlődési folyamatnak tekinthető, amely egy egész életen át tartó építkezés, és nem csak a vezetői pozícióba kerüléskor indul, hanem annál jóval korábban kezdődik el. A hatékony vezetésnek vannak veleszületett aspektusai, de vannak tanulható és fejleszthető elemei is. Természetesen, az a személy, akinek erősebb a veleszületett alapja, szerencsésebb helyzetben van, de az is kiváló vezetővé válhat, aki folyamatos önfejlesztés és tudatosság révén válik tapasztalatai alapján egyre érettebb vezetővé. Minél magasabb szintre jut valaki a fejlődési-érési folyamatban, annál gyorsabban és hatékonyabban képes értelmezni és kezelni a környezeti kihívásokat, és annál zökkenőmentesebben és sikeresebben képes alkalmazkodni hozzájuk. A vezetés és az érettség szintjének összefüggése leginkább a vezetői hatékonyságra gyakorolt hatás miatt jelentős. Egy gondolkodásában és működésmódjában komplexebb vezető más közegben lehet hatékony, mint egy kevésbé komplex vezető. Nem mondhatjuk, hogy az egyik jobb vagy rosszabb, a legfontosabb, hogy a vezető a működésmódjához illeszkedő szervezeti közegben gyakorolja a vezetés tudományát. (Ónódi-Répácki,2022.)

A vezetői munka meghatározásának egyik lehetséges módja az, hogy az ismétlődő viselkedésmintákat vizsgáljuk, amelyek szerint a vezetők végzik munkájukat. Ezek a viselkedésminták összefüggenek a vezetői feladatokkal és a vezető szervezeti pozíciójával. A vezetői szerepek olyan specifikus jellemzőkkel rendelkező viselkedésminták, amelyek lehetővé teszik egy adott pozíció betöltését, valamint amelyek elvárhatók a pozíciókat betöltő vezetőktől.

2.2.1. Milyen a jó vezető?

A vállalati stratégiák sikeres végrehajtásához elengedhetetlen szüksége van a megfelelő vezetői készségek jelenlétének a szervezetekben. Egy olyan stratégia, amely az innovációt állítja a középpontba, nem lesz eredményes, ha a szervezetet formális vezetők irányítják. A bürokratikus vezetők általában a szabálykövetést és a hierarchikus viszonyoknak megfelelő alárendelt viselkedést értékelik, ami nem teremt ideális környezetet az újításoknak és a kockázatvállalásnak.

Az innovációra fókuszáló vállalati és üzleti stratégiák olyan vezetőket igényelnek, akik kezdeményezők, vállalkozó szelleműek és nyitottak az új ötletekre, ugyanakkor határozott és progresszív víziókkal rendelkeznek. Ezek a vezetők szükségesek a vállalati szintű növekedési stratégiák, mint például a termékfejlesztés, piacfejlesztés és diverzifikáció esetén. Az üzleti szinten alkalmazott differenciáló stratégiák elsősorban olyan vezetőket igényelnek, akik képesek új ötleteket generálni és nyitottak az innovációra. A költségcsökkentő stratégiák esetében is fontos a vezető kompetenciája a gyártási folyamatok fejlesztésében, a költségcsökkentő javaslatok kidolgozásában és támogatásában. (Balaton-Hortoványi-Incze-Laczkó-Szabó-Tari, 2016.)

A vezetői kompetenciák különböző stílusokban rendeződnek, ezek a stílusok a mai napig jelentősek a döntéshozatal elméleti oldaláról vizsgálva. A döntéshozatali modellek a vezetői stílusokat a vezető döntéshozatali gyakorlata alapján osztályozzák. Ezek a modellek azt vizsgálják, hogy a vezetők mennyire veszik figyelembe a beosztottaikat, alkalmazottaikat a döntéshozatali műveletek során. Lewin kísérletei alapján három alapvető stílust különböztetünk meg: az autokratikus, a demokratikus és a laissez-faire úgynevezett liberális stílust.

Az autokratikus vezető maga hozza meg a fontos döntéseket, részletesen meghatározza a feladatokat, irányítja a munkafolyamatokat, és szubjektíven értékeli a csoporttagok teljesítményét. A demokratikus vezető jellemzően bevonja a csoporttagokat a döntéshozatalba, hangsúlyt helyez a közös munkára és a csoporttagok részvételére, és objektív módon értékeli a teljesítményt. A laissez-faire vezető minimálisan avatkozik be, és inkább hagyja, hogy a csoport önállóan dolgozzon, csak kérésre nyújt segítséget.¹ Lewin eredményei szerint a csoporttagok inkább a demokratikus és a laissez-faire vezetőket találták vonzónak, mint az autokratikus vezetőt. Bár az autokratikus vezetés látszólag magasabb csoportteljesítményt eredményezhet, ez gyakran negatív csoportdinamikával és belső motiváció hiányával jár együtt. A demokratikus vezetés jó csoporthangulatot, nagyfokú kreativitást és magas belső motivációt eredményez. A laissez-faire stílus előnyei csak akkor érvényesülnek, ha a beosztottak nagyon fejlettek és önállóak.

2.2.2. A vezető személyisége

A vezetői siker gyakran a személyiségünk mélyén rejlő tulajdonságokra vezethető vissza, mivel minden személyiségjegyük valamilyen formában befolyásolja a vezetői magatartásunkat, legyen az pozitív vagy negatív irányban. Például a sikerorientáció és a kudarckerülés képez

¹ International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 1. (2016). No. 1.

DOI: 10.21791/IJEMS.2016.1.41. 3p

egy ilyen párosítást. Ez a két jellemző a személyiségünk két végpontját jelenti, így adódik a kérdés, hogy mennyire vagyunk hajlandók kockázatot vállalni ismeretlen helyzetekben? A vezetés tele van váratlan helyzetekkel és kihívásokkal, amihez szükség van megfelelő önbizalomra, optimizmusra, kezdeményezőkészségre és magabiztosságra. Az egészségügyi szolgáltatások általában az extrovertált személyiségekhez igazodnak, akik nyitottak mások felé. Ugyanakkor előfordulhatnak olyan vezetési helyzetek, amikor a visszavonulásnak is helye van. (Garaj, 2020)

A sikeres vezetői személyiségtényezők csoportosításában megfigyelhető, hogy a vezető sikerességének a viselkedési jellemzői sok készséget megkíván. Ezek a tényezők és viselkedési jellemzők szükségesek ahhoz, hogy lefedje azt a spektrumot amely az vezetői attitűdjének sikerességének a kulcsa.

Tényező	Viselkedési jellemzők
Sikerorientáció	önbizalom, optimizmus, sikerre törekvés, teljesítményorientáltság, kockázatvállalás
Dinamizmus	kezdeményezés, mások motiválása, magabiztos kapcsolatépítés, döntési képesség
Önszervezés	céltudat, önkontroll, időbeosztás, feladatok súlyozásának képessége
Együttműködés	együttműködési készség, empátia, információátadás képessége, feladatok delegálása
Stresszkezelés	tájékozottság, önuralom, temperamentum

1. táblázat A sikeres vezetői személyiség tulajdonságai

forrás: (Garaj 2020)

2.3. A személyiség mérése: a DISC modell

A DISC-teszt a személyiségjegyek feltárására és a résztvevők jobb kezelésére szolgál. Ez a teszt Carl Jung extroverzió–introverzió dimenzióira épül, amit William M. Martson továbbfejlesztett. Martson elsősorban az egészséges emberek viselkedésével és érzelmeivel foglalkozott, különösen arra összpontosítva, hogy ezek hogyan jelennek meg a viselkedésben és a társas interakciókban.

A DISC-modell négy fő stílust vizsgál: Dominancia, Ösztönzés, Stabilitás és Figyelem.

Ezek a stílusok két tengely mentén íródnak le: az extroverzió–introverzió és a feladat- vagy kapcsolatorientáltság dimenziója mentén. Az extrovertált személyiséget az új dolgok iránti kíváncsiság és a környezet aktív befolyásolása jellemzi, míg az introvertáltak inkább visszahúzó-dók és óvatosak. A feladat- és kapcsolatorientált tengely azt mutatja, hogy az emberek hogyan érzékelik a környezetüket: barátságosnak vagy ellenségesnek. A kapcsolatorientált személyiségek inkább pozitívan és segítőkészen élik meg a környezetüket, míg a feladatorientáltak inkább a feladatokra összpontosítanak, és kevésbé keresik a társas kapcsolatokat, különösen egy barátságatalannak érzékelt környezetben. A DISC teszt segítségével tehát megismerhetjük az egyes személyek erősségeit és gyengeségeit, ami nagy segítséget jelenthet a vezetőknek és csapatvezetőknek a feladatok kiosztásában és a kommunikációban. A modell négy stílusjegyet színekhez is kötik. Például egy Piros mint Domináns személyiségű munkatársnak olyan feladatokat adhatunk, amelyek kihasználják vezetői és stratégiai készségeit, és lehetőséget adnak neki prezentációk tartására vagy nagyobb felelősségek vállalására. Ha egy munkatárs lelkiismeretes Kék személyiség, akkor olyan feladatokat oszthatunk ki számára, amelyek részletekre való odafigyelést igényelnek, és magas szintű minőségi ellenőrzést vagy adatelemzést kívánnak. A DISC teszt nemcsak a feladatok hatékonyabb kiosztásában segíthet, hanem a munkatársak közötti kommunikáció javításában és a munkahelyi kapcsolatok minőségének növelésében is. Például, ha egy vezető tisztában van azzal, hogy egy Sárga személyiségű munkatársa van a csapatában, akkor lelkesebb és szociálisabb megközelítéssel tud vele kommunikálni és ez fordítva is igaz. Ha egy Kék személyiséggel beszél, akkor pedig tiszta, egyértelmű és részletes instrukciókat ad neki. (Ruzsa & Stréhli-Klotz, 2018).

Dolgozatom kutatási részében a DISC-tesztet alkalmazom a munkahelyemen a vezetőm személyiségjegyeinek megértésére, melyet az eredmények részben részletezni fogok.

2.4. Az Osgood skála

Az attitűdök közvetlenül nem mérhetők, hanem különböző indikátorok alapján következtethetünk rájuk. A legtöbb mérési módszer az attitűdök felmérését az attitűdtárgyakkal kapcsolatos vélemények vagy hiedelmek alapján végzi. Ez azt jelenti, hogy például kérdőívek vagy interjúk segítségével megkérdezik az embereket az attitűdtárgyról, és a válaszaikból következtetnek az attitűdjeikre. Ez azért lehetséges, mert az emberek általában hajlamosak kifejezni a véleményüket vagy hiedelmeiket azokról a dolgokról, amelyek fontosak számukra. Az ilyen módszerek segíthetnek az attitűdök mélyebb megértésében és elemzésében. A szemantikus diffe-

renciálskála Charles Osgood nevéhez fűződik, aki annak érdekében fejlesztette ki, hogy egyetlen skálán lehessen mérni az attitűdöket. Az Osgood-skála alkalmazása során, a vizsgált személynek azt kell megállapítania, hogy a feltüntetett ellentétpárok mennyire jellemzik az attitűdtárgyat.

A folyamat első lépésében az attitűdtárgy legfontosabb jellemzőit kell összegyűjteni. Ezt általában a szabad asszociáció módszerével végezzük, ami azt jelenti, hogy a célcsoportot megkérdezzük az attitűdtárggyal kapcsolatos érzelmekről, tulajdonságokról és igényekről. Ezeket a válaszokat gyűjthetjük az affektív, kognitív és konatív tengelyek mentén.

- Affektív tengely: Itt az emberek érzelmeiről kérdezhetünk az attitűdtárggyal kapcsolatban. Például: Milyen érzelmek jutnak eszedbe, ha az attitűdtárgyról beszélünk?
- Kognitív tengely: Ez a tengely az attitűdtárggyal kapcsolatos tulajdonságokra vonatkozik. Például: Milyen jellemzőket társítasz az attitűdtárgyhoz?
- Konatív tengely: Ez az attitűdtárgy iránti szándékot és cselekvést jelenti. Például: Milyen cselekvéseket végeznél az attitűdtárggyal kapcsolatban? (Forgács, 2017.)

Ezek után kiválasztjuk a legjelentősebb, leggyakrabban említett jellemzőket az adott tengelyeken, hogy azok alapján kialakíthassuk a szemantikus differenciálskálát. Ez a módszer lehetővé teszi számunkra, hogy átfogó képet kapjunk az attitűdtárgy iránti attitűdről és annak különböző dimenzióiról.

Az ellentétpárok meghatározása fontos lépés a szemantikus differenciálskála kialakításában, mivel ez segít az attitűdtárgy jellemzőinek egy dimenzióban való elhelyezésében. Néha az ellentétek egyértelműek, de más esetekben lehetnek kevésbé nyilvánvalók vagy nehezebben meghatározhatók.

Például az "indiszponáltság" ellentéte lehet az "elkötelezettség" vagy a "kedvesség", míg a "motiváltság" ellentéte lehet az "apátia" vagy az "unalom". Ezek az ellentétpárok segítenek az adott tulajdonságokat egy dimenzió mentén elhelyezni, és lehetővé teszik az attitűdtárgy teljesebb képének kialakítását.

Az ellentétpárok kiválasztása során fontos figyelembe venni az adott tulajdonságok kontextusát, és olyan fogalmakat választani, amelyek ténylegesen ellentétesek az adott kontextusban. Ez segít abban, hogy az ellentétpárok valóban relevánsak legyenek.

Az így megkapott ellentétpárok közé egy 7 fokú skálát rendelünk ezzel megkapjuk az Osgood-skálát.

2.5. A gyógyszergyártásról Magyarországon

Egy olyan gyógyszer alkalmazása során, amely már generációk óta bevált és hatásos, ritkán gondolunk arra, hogy mennyi érték, tudás és hagyomány rejlik egyetlen tablettában. Sokan nem is tudják, hogy a magyar gyógyszergyártás milyen nagy mértékben járul hozzá a magyar betegek gyógyulásához és a nemzetgazdaság fejlődéséhez, ez a folyamat, amit már értéknek is nevezhetünk, már több mint 100 éve zajlik. A magyar gyógyszergyártás a legidősebb iparágak közé sorolható Magyarországon ebből adódóan rendkívüli lehetőségeket is rejt. Ez az ágazat kiemelkedik a nemzetgazdaságban, jelentős munkaadóként és az egyik leginnovatívabb feldolgozóipari szektorként. A hazai gyógyszergyártó vállalatok az ország legfontosabb beruházói és munkaadói közé tartoznak, folyamatos munkalehetőséget biztosítva számos hazai cégnek és vállalkozásnak. Majdnem minden indikációs terület esetén elérhetőek azok a gyógyszerek, amelyeket hazai gyógyszergyárak állítanak elő. Ezek a gyógyszerek első sorban a betegek gyógyulásához járulnak hozzá, de fontos megemlíteni az élettani hatásuk után azt a tényt, hogy a magyar gazdaságnak is hatalmas segítséget nyújtanak gazdasági vonatkozásban. A hazai gyógyszeripar rendkívüli potenciállal rendelkezik, és a nemzetgazdaság egyik meghatározó ágazatát képezi. A magyar gyógyszergyártás hosszú távú fenntarthatóságot és stabilitást biztosít, miközben több mint 100 éves hagyományra tekint vissza. A magyar gyógyszeripar széles körű terápiás megoldásokat kínál, különösen azokra a betegségekre összpontosítva, amelyek a magyar társadalmat leginkább érintik. Ezek népegészségügyi vonatkozásban is kiemelten fontos területek, társadalmi ügynek tekinthetők. A gyógyszergyártók a szív- és érrendszeri betegségektől az anyagcserezavarokig és az idegrendszeri problémákig, számos szakterületen és specializáción nyújtanak segítséget. A magyar gyógyszergyárak által készített gyógyszerek választása nemcsak az egészségünkhöz, hanem a hazai gazdasághoz is hozzájárul. A visegrádi országok között a magyar gyógyszeripar kiemelkedő szerepet játszik: az árbevétel és a termelési érték tekintetében versenyképes az európai piacokon. A magyar gyógyszeripar exportja pozitív mérleggel zár, ami azt jelenti, hogy az ország képes kiegyensúlyozni a gyógyszerimportot. Ezzel összehasonlítva a többi visegrádi országot, Magyarország gyógyszerexportja megközelíti az összes többi országét. Ez bizonyítja a magyar gyógyszeripar versenyképességét és fontosságát a régióban.²

² <https://magyargyogyszer.org/hu/ertekteremtes>

2.6. A vizsgált szervezet bemutatása

Dolgozatom kutatási részében egy magyar gyógyszergyártó vállalatnál végeztem kérdőíves és fókuszcsoportos kutatást. Ebben a részben bemutatom egy adott gyógyszergyártó cég tevékenységét, hogy jobban megismerjük a körülményeket.

A Mecsek keleti vidékén, a Zengő lábánál fekszik Pécsvárad. Műemlékei, nevezetességei jelzik a hajdani királyi alapítású egyházi központ méltóságát. A magyar gyógyítás, gyógyszerészet megszentelt helye volt a pécsvárad vár, egykori bencés monostor. Ennek alapítólevele 1015-ben a magyar írásbeliségben először – megemlíti, hogy az alapító Szent István király a monostorhoz a betegek számára gyógyító szolgákat és a gyógyító növények gondozására kertészeket, a terápiához fürdőmestereket rendelt. Ebben a környezetben találta meg székhelyét Magyarország egyik közepes méretű, ámde ambiciózus gyógyszergyára a PannonPharma Magyar Gyógyszergyártó. A 90-es évek végén a pécsi kis laborból kialakított üzemet váltotta fel a pécsvárad gyógyszergyár, ami ma már szerves része a város közösségének és kiszolgálója a magyar társadalomnak. A kiélezett piaci verseny ellenére megmaradt teljes egészében magyar tulajdonú vállalkozásnak. A minőség pedig nemcsak a gyógyszerek előállításának, hanem a fejlesztés útjának is vezényszava. A cégcsoport szoros kapcsolatot ápol egyetemekkel, aktív részt vállal mind a gyakorlati, mind az elméleti képzésben, konzorciumi-ipari partnerként pedig az egyetemi kutatóhelyekkel közösen vesz részt a kutatás-fejlesztési pályázatokban, és fejlesztések sikeres megvalósításában. Licenszek megvásárlásával és tovább fejlesztésével lett a nagy hagyományokkal rendelkező magyar gyógyszergyártás egyik meghatározó vállalata. A saját fejlesztésű generikumok szakmai elismerést is hoztak a cég számára. Portfoliója összesen több mint 80 féle hatóanyagból áll, ebből 120 féle készítményt állít elő, melyek jelentős része jogosult a Magyarországi Gyógyszergyártók Szövetsége Magyar Gyógyszer védjegyének feltüntetésére, használatára.

Legfontosabb terápiás területei: légzőrendszer, szív-és érrendszer, bőrgyógyászat, fertőzés ellen, szemészet, központi idegrendszer, láz-és fájdalomcsillapító, gyulladáscsökkentő (melyek között szerepel nem szteroid is, hormon, vér-és vérképző rendszer, allergia ellenes, szájüregi és felsőlégtúti megbetegedések ellenes, általános közérzetre ható, valamint urogenitális rendszerre ható területek. A Pannonpharma Kft. szakmai elkötelezettséget vállalt a napjainkban újra nép-

betegséggé váló tuberkulózis elleni szerek fejlesztésére, gyártására és forgalmazására. Első saját fejlesztésű generikus terméke a metamizol hatóanyagot tartalmazó, gyulladáscsökkentő, láz- és fájdalomcsillapító hatású tablettát volt, a Panalgorin.³



*A Pannonpharma Gyógyszergyártó Kft. Pécsvárad,
saját forrás*

2.6.1. A vállalat főbb tevékenységei

- főként generikus, kisebb részben originális gyógyszerek ipari méretű gyártása a vonatkozó GMP-rendszabályok szerint
- gyógyszerek csomagolása a vonatkozó GMP-rendszabályok szerint
- társaság által gyártott és/vagy forgalmazott termékek ellenőrzése és minősítése
- gyógyszerek forgalmazása hazai és külföldi gyógyszergyárakkal történő szerződéses megállapodás alapján
- gyógyszeripari kutatás-fejlesztés⁴

³ <https://pannonpharma.hu/>

⁴ Magyar Kémikusok Lapja LXIX évfolyam 2014. május https://www.mkl.mke.org.hu/images/Dokumentumtar/2014/2014_05.pdf

A vállalat büszke arra, hogy 2008 óta, önálló nevének megtartásával, a PannonPharma cégcsoport részeként működik tovább. Ez biztosítja, hogy az egyedülálló, világszerte elismert magyarországi gyógynövénykutatás megalapításának hagyományai továbbra is fennmaradjanak és erősödjenek.⁵



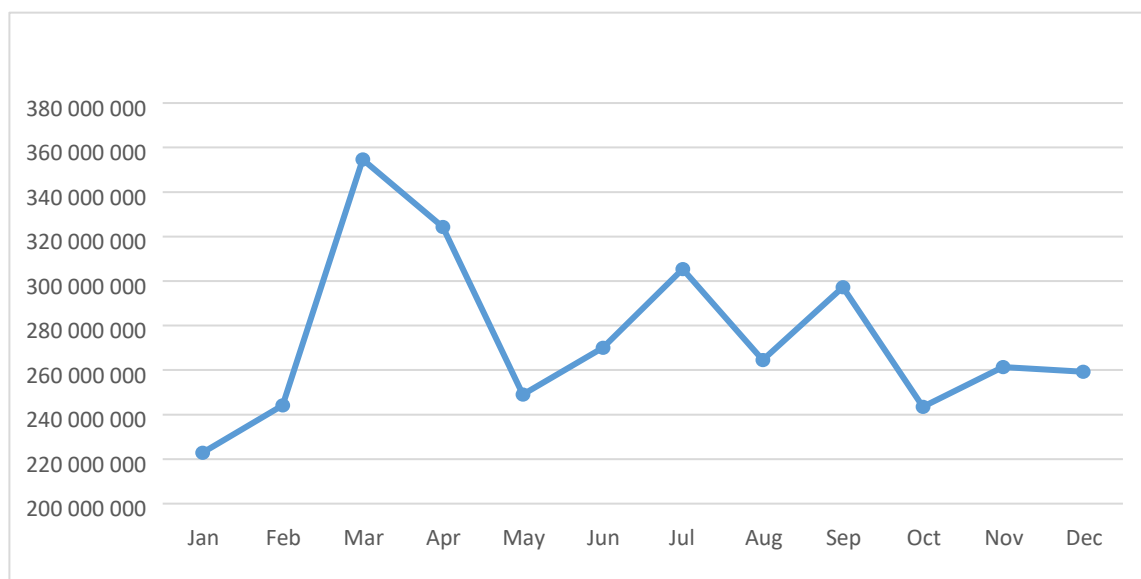
Gyógynövénykutató Intézet Kft. Budakalász

Saját forrás

A hazai gyógyszeripar a járvány alatt bebizonyította, hogy válságálló, de az egymást követő krízisek, főleg az elszabaduló energiaárak miatt felmerülő költségemelkedést nehezen vészezi át a szektor. A gyógyszergyártó saját logisztikai egységgel rendelkezik, ahol a legyártott termékek várakoznak az ütemezett szállításra. A vállalat a gyógyszerellátási lánc elején lévő szereplő közvetlen kapcsolatban van a forgalmazókkal melyek a nagykereskedők. Legfőbb partnerei a vállalatnak a teljesség igénye nélkül, a Hungaropharma Zrt., Phoenixpharma Zrt., Pharmaroad Kft., Viridis Pharma Kft. és további a piacon jelen lévő kereskedők. A pandémia komoly kihívást jelentett a gyártó számára, hiszen az ellátásbiztonságot veszélyeztette a kialakult helyzet, megbillent az egyensúly a gyógyszer ellátási láncmenedzsmentben, nem utolsósorban a kereslet pedig nőni kezdett, sőt megjelent a felvásárlási láz, amely ostromcsapás effektust idézett elő. A következő diagramm a Pannonpharma Kft. 2020. évi árbevételeit mutatja, mely jól

⁵ <https://gynki.hu>

tükrözi a COVID-19 járvány magyarországi kitörésekor fellépő gyógyszerek iránti kiugró keresletet.



1. ábra A gyógyszergyártó vállalat 2020. évi árbevétele havi bontásban, ezer forintban

Forrás: saját szerkesztés

A gyógyszergyártás és kereskedelem szorosan összekapcsolódik. A célok és a tervek megvalósításához a gyártáson túl a kereskedelem kulcsfontosságú szerepet játszik. Magyarországon a gyógyszeriparban tevékenykedő cégeknek közel a 90 százaléka foglalkoztat gyógyszerismeretű tevékenységet végző szakembereket. Az orvoslátogató a gyógyszeripari cégek megbízottja, aki az egészségügyi szakemberekkel áll kapcsolatban. Az ő feladata, hogy információval szolgáljon nekik a vállalat termékeiről, gyógyszereiről és legújabb fejlesztéseiről, valamint segítséget nyújtson nekik a betegek számára a leginkább megfelelő termék kiválasztásában. Ezek a munkavállalók magasan képzett egészségügyi szakemberek, és ugyanakkor gazdasági ismeretekkel is rendelkeznek.

2.6.2. A vállalat kereskedelmi üzletágának szervezeti felépítése

A szervezeti hierarchiák fontosak a szervezetek működésében, mivel segítik a hatékony kommunikációt, a feladatok koordinációját és a döntéshozatalt. Ezzel szemben fontos szempont, hogy a hierarchikus struktúra ne fojtsa el a kreativitást és az innovációt. Az olyan szervezetek, amelyek rugalmasabbak és nyitottabbak a hierarchikus korlátok áthidalására, gyakran

képesek jobban kihasználni az alkalmazottaikban rejlő kreatív potenciált, és gyorsabban alkalmazkodni a változó piaci feltételekhez. Az olyan vezetők, akik felismerik a hierarchia korlátait, és ösztönzik az ötletek áramlását és az innovációt az egész szervezeten belül, hosszú távon sikeres és versenyképes szervezetet hozhatnak létre.

A gyógyszergyártó üzleti stratégiájának megvalósításáért a kereskedelmi üzletág a felelős. A stratégia meghatározása számos tényezőn alapszik. A kereskedelmi vezető meghatározza a rövid- és hosszútávú célokat negyedéves bontásban és a stratégiát ennek alapján bemutatja az üzletág többi tagjának. A célok megvalósításában az orvoslátogatói csapat munkája nagyon fontos, hiszen ők azok a képviselők, akik az ország különböző régióiban tartják a kapcsolatot az orvosokkal gyógyszerészekkel. Munkájuk során a piacelemzés, konkurenciaanalízis az ügyfélközpontú és üzleti kapcsolattartás a fő feladatuk. Rendszeres meetingek alkalmával, gyakran új célok és irányok fogalmazódnak meg a piaci körülményeket figyelembe véve. Ezen információk birtokában a termékmenedzser a piacfejlesztési menedzserrel a szervezet értékesítési stratégiáját alakítják, igazítják.



2. ábra A vállalat kereskedelmi ágának organogramja

Forrás: saját szerkesztés

A stratégiai célok megvalósításához fegyelmezett és jó vezetői készségek szükségesek. Az üzletág szervezeti struktúrájából az olvasható ki, hogy a kereskedelmi igazgató munkáját több szakember segíti a stratégia kidolgozásában. A kereskedelmi vezető napi szinten kapcsolatban van a menedzserekkel, a munka személyesen irodai munkakörnyezetben folyik, viszont az or-

voslátogatókkal havi vagy negyedéves meetingek alkalmával van lehetőség személyes találkozásra. Úgy gondolom, hogy ez a működési struktúra melyet megkíván az értékesítő munkakör és ebből adódóan sok esetben a kommunikáció nem személyesen zajlik, olyan vezetői készségek meglétét szükségelteti, amelyek pontos és egyértelmű feladatok delegálását teszi lehetővé.

3. Anyag és módszer

Ebben a fejezetben bemutatom a kutatási kérdéseim megválaszolása érdekében alkalmazott módszertant. Kutatásomban azt vizsgálom, hogy a vezetői attitűd milyen hatással van a munkahelyem, az előző részekben bemutatott gyógyszergyártó vállalat kereskedelmi csapatának teljesítményére. A vállalat az egészségügyi szektorban működik, és ebben a működésben kulcsfontosságú szerepe van az orvoslátogatóknak, akiknek a célja az orvosokkal való szoros együttműködés, a kapcsolatok kiépítése és fenntartása, valamint a vállalati stratégiai célkitűzések elérése.

Dolgozatomban a vizsgálat három részre bontható:

- egyrészt a DISC személyiségteszt segítségével meghatározom a vezető viselkedési stílusát
- másrészt megvizsgálom azt, hogy a dolgozóknak milyen elképzeléseik vannak egy ideális vezető attitűdjével kapcsolatban
- harmadrészt egy szemantikus differenciálskálát (Osgood-skála) alkalmazok a kapcsolódó tényezők elemzésére, ezáltal megvizsgálom azt, hogy a kereskedelmi csapat vezetőjének attitűdje milyen hatással van a csapat teljesítményére az egészségügyi szektorban.

A vizsgálat legfontosabb összefoglaló adatai az 1. sz. táblázatban találhatóak.

	DISC személyiségteszt	Szemantikus differenciaskála	Ideálisvezető jellemzőinek vizsgálata
Célok	Meghatározni a kereskedelmi csapat vezetőinek viselkedési stílusát és profilját.	Azonosítani a problémás területeket a kereskedelmi csapat teljesítményében.	Az ideális vezető jellemzőinek vizsgálata: célja megérteni, hogy a dolgozók milyen tulajdonságokat és viselkedési stílusokat tartanak ideálisnak

		Ezek alapján javaslatot tenni a vezetői attitűd javítására.	egy vezetőben és milyen viselkedésminták kapcsolódnak a legjobb teljesítményhez és eredményességhez a szervezetben.
Hipotézisek	A kereskedelmi csapatot hatékonyabban vezetik azok a vezetők, akiknek domináns viselkedési stílusa van.	A kereskedelmi csapat hatékonyságának növelése érdekében fontos, hogy a vezető támogassa és fejlessze a csapattagok közötti kooperációt és csapatmunkát.	A jelenlegi vezetői stílust tartják ideálisnak a dolgozók körében, ami pozitív hatással van a csapat teljesítményére és a munkatársak elégedettségére.
Kérdések	Milyen viselkedési stílusok jellemzik a kereskedelmi csapat vezetőit? Hogyan kapcsolódik a vezető viselkedési stílusa a csapat teljesítményéhez?	Melyek azok a tényezők, amelyek a leginkább befolyásolják a kereskedelmi csapat teljesítményét az egészségügyi szektorban? Melyek azok a tényezők, amelyek a legnagyobb kihívást jelentik a kereskedelmi csapat számára?	Milyen mértékben és milyen aspektusokban tartják ideálisnak a dolgozók a jelenlegi vezetői stílust? Hogyan befolyásolja a dolgozók által preferált vezetői stílus a csapat teljesítményét és a munkatársak elégedettségét?
Vizsgálandó terület	A kereskedelmi csapat vezetőinek viselkedési stílusa és annak hatása a csapat teljesítményére az egészségügyi szektorban.	A kereskedelmi csapat teljesítményét befolyásoló tényezők és azok ellentétpárjai az egészségügyi szektorban	A kereskedelmi csapat véleménye az ideális vezető tulajdonságával kapcsolatban.

Kutatás körülményei	Kereskedelmi csapat vezetőjének bevonásával	Fókuszcsoportos kutatás	Fókuszcsoportos kutatás
Kutatás időpontja	2024.01.08-2024.01.09.	2024.02.02-2024.02.14.	2024.02.02-2024.02.14.
Vizsgált minta	vezető	orvoslátogató területi képviselők	orvoslátogató területi képviselők

2. táblázat: Vizsgálat adatai

Forrás: saját szerkesztés

3.1. DISC személyiségteszt

Azért a DISC személyiségtesztre esett a választásom, ugyanis ez egy rendkívül hatékony eszköznek számít a viselkedési stílusok és preferenciák feltérképezése érdekében. A teszt a következő négy fő dimenzióra összpontosít:

- dominancia (D - dominance)
- ösztönzés (I - inducement)
- önalávetés (S - submission)
- engedelmesség (C - compliance) (Ruzsa & Stréhli-Klotz,2018).

A DISC teszt eredményeinek elemzése révén lehetőség nyílik a résztvevők viselkedési preferenciáinak mélyebb megértésére és azonosítására (Ruzsa & Stréhli-Klotz, 2018), ami kritikus jelentőségű a kutatásom céljaira tekintettel, melynek középpontjában a vezetői attitűd és a csapat teljesítménye áll.

A kereskedelmi csapat vezetőjének részvételével végzett teszt segítségével pontosan azonosíthatók az vezető viselkedési preferenciái és jellemzői (Ruzsa & Stréhli-Klotz,2018). Ennek révén feltérképezhető, hogy melyik vezető milyen módon reagál különböző helyzetekben, hogyan kommunikál a csapattagokkal, és milyen stílusban vezeti a csapatot. A DISC-teszt által nyújtott információk segítenek a résztvevők viselkedésének mélyebb megértésében, és a csapatdinamika elemzésében (Beedu,2021). A résztvevők viselkedési preferenciáinak megértése segíthet a vezetők fejlesztésében és a csapatdinamika optimalizálásában, ami hozzájárulhat a kereskedelmi csapat hatékonyabbá tételéhez és a vállalati célok eléréséhez.

A DISC teszt kérdései az 1. sz. mellékletben találhatóak.

4. Eredmények elemzése

4.1. Vezető jelenlegi attitűdjének elemzése

A vezető attitűdjének felmérése érdekében egy 20 kérdésből álló DISC-tesztet töltöttem ki, melynek eredményeit ebben a fejezetben elemzem. Az elemezhetőség érdekében a 20 kérdést összesen 7 kategóriára bontottam.

Az eredmények alapján azt látjuk, hogy a vizsgált vezető rendkívül társaságkedvelőnek és vidámnak tartja magát, ami arra utal, hogy nagy hangsúlyt fektet a kapcsolatokra, és a pozitív légkör kialakítására a munkahelyi környezetben. Emellett határozott és azonnal cselekvő típusnak ítéli magát, ami a határozottság és a célorientáltság fontosságára utal. Ezek alapján a „D” és az „I” dimenziók jelennek meg kiemelkedően az eredményekben. A dominancia dimenzió a határozottságban és célorientáltságban nyilvánul meg, ami azt jelzi, hogy a vezető hajlamos az irányításra és határozottan vezeti a csapatot a kitűzött célok felé. Másrészt az ösztönzés dimenzió a társaságkedvelő, könnyed és inspiráló viselkedés kapcsán jelenik meg, ami azt sugallja, hogy képes másokat motiválni, inspirálni és pozitív légkört teremteni a munkahelyi közegben.

Hangulat	Társaságkedvelő, vidám Határozott és azonnal cselekvő
----------	--

3. táblázat: DISC teszt alapján a vizsgált vezető hangulata

Forrás: saját szerkesztés

A határozottság kapcsán a vezető személyisége a DISC modell alapján kiemelkedően a dominancia és az eredményorientáltság jellemző vonásaira utal. A "jó stratégia és törekvő" válasz a dominancia dimenzióját tükrözi, jelezve, hogy határozott és erőteljes vezetői stílusra hajlamos. Az "erőteljes és célorientált" és az "eredményorientált és gyors" válaszok tovább erősítik ezt a képet, jelezve, hogy az egyén motivált és határozott a célok elérésében, valamint gyorsan és hatékonyan cselekszik. A "felelősségteljes és határozott" válasz azt sugallja, hogy az egyén elkötelezett a feladatok iránt és képes megbízhatóan irányítani a csapatot. A "versenyszellemű és szórakoztató" válaszok pedig azt jelzik, hogy a vezető igyekszik versenyhelyzetet teremteni maga körül annak érdekében, hogy a kollégák minél jobban teljesítsenek, de egyúttal képes fenntartani a pozitív és szórakoztató légkört a csapatban, miközben energikusan és hatékonyan irányítja a tevékenységeket.

A határozottság kategória kapcsán tehát a vezető erőteljesen kiemelkedik a domináns vezetői jellemzőkben.

Határozottság	Jó stratégia és törekvő Erőtéljes és célorientált Eredményorientált és gyors Felelősségteljes és határozott Versenyszellemű és szórakoztató Aktív és irányító
----------------------	--

4. táblázat: DISC teszt alapján a vizsgált vezető határozottsága

Forrás: saját szerkesztés

A válaszok alapján a vizsgált vezető viselkedése a DISC-modell alapján elsősorban a dominancia dimenziójára összpontosul. Az "elhatározott és domináns" válaszok azt jelzik, hogy az egyén hajlamos határozottan és erélyesen fellépni, és szívesen veszi át az irányítást a helyzetekben. A "hatalmat gyakorló és önérvényesítő" válaszok tovább erősítik ezt a képet, jelezve, hogy az egyén magabiztosan és határozottan fejezi ki akaratát és szükségleteit.

Ezek az eredmények arra utalnak, hogy az egyén erőteljesen kiemelkedik a dominancia és az irányítás iránti hajlamokban. Valószínűleg magabiztos és határozott személyiségjegyekkel rendelkezik, és hajlamos lehet arra, hogy aktív vezető szerepet vállaljon a csoportban vagy a munkahelyi környezetben.

Viselkedés	Elhatározott és domináns Hatalmat gyakorló és önérvényesítő
-------------------	--

5. táblázat: DISC teszt alapján a vizsgált vezető viselkedése

Forrás: saját szerkesztés

Az eddigi válaszok alapján tehát az látható, hogy a hangulat kategóriában megosztottság volt tapasztalható a D (dominancia) és az I (ösztönzés) dimenziókban, azonban a határozottság és a viselkedés kategóriákban a vezető egyértelműen dominánsnak bizonyult. Ezek alapján a vezető képes lehet határozottan és célorientáltan cselekedni, miközben társasági helyzetekben tud könnyed és inspiráló lenni.

A vezető kommunikációs stílusa a DISC-modell alapján több dimenzióba sorolható. Az "önbizalommal teli, dinamikus" válaszok a dominancia (D) dimenzióját tükrözik, jelezve, hogy

az egyén magabiztos és határozott kommunikációs stílussal rendelkezik, képes határozottan kifejezni önmagát, ami hozzájárulhat a hatékony döntéshozatalhoz. Az "emberszerető és aktív" válaszok pedig az ösztönzés (I) dimenzióját képviselik, ami azt jelenti, hogy az egyén hajlamos a közvetlen és barátságos kommunikációra. A vezető képes könnyen kapcsolódni a beosztottjaihoz, megpróbálja megérteni a problémáikat és minél inkább támogatni őket a felmerülő nehézségek során.

Érdemes megfigyelni, hogy ez már a második olyan kategória, ahol a vezető a D és az I dimenziók kombinációjával rendelkezik, ami egy erős, magabiztos és barátságos kommunikációs stílus kialakítását eredményezi.

Kommunikációs stílus	Önbizalommal teli, dinamikus Emberszerető és aktív Jól kommunikáló és erős akaratú
-----------------------------	---

6. táblázat: DISC teszt alapján a vizsgált vezető kommunikációs stílusa

Forrás: saját szerkesztés

A stílus kategóriában a "meggyőző, rábeszélő" válaszok a dominancia (D) dimenzióját tükrözik, azaz a vezető határozott és győzködő stílussal rendelkezik a kommunikációban, így tud meggyőzni másokat az elvégzendő feladatokkal kapcsolatban és a vállalat stratégiai céljairól. Az "erős akaratú, célratörő" válaszok tovább erősítik ezt a képet, jelezve, hogy az egyén célorientált és határozottan halad előre a kitűzött célok elérésének érdekében. Képes hatékonyan irányítani a csoportot, és elkötelezett az eredmények elérése iránt. A "bátor és független" válaszok viszont az ösztönzés (I) dimenzióját képviselik, ugyanis a válaszok alapján úgy tűnik, a vezető egyén hajlamos a kockázatvállalásra, a függetlenségre, és képes önállóan gondolkodni, cselekedni céljai elérése érdekében.

Stílus	Meggyőző, rábeszélő Erős akaratú, célratörő Bátor és független
---------------	---

7. táblázat: DISC teszt alapján a vizsgált vezető stílusa

Forrás: saját szerkesztés

Az "együttműködési képesség" kapcsán az adott válaszok alapján a vizsgált vezető viselkedése a DISC modell alapján elsősorban a tudományos, racionális megközelítés irányába mutat. A "racionális és tényszerű" jelzők azt sugallják, hogy az egyén inkább az objektív tényekre és adatokra támaszkodik döntései és interakciói során. Azaz a vezető hajlamos lehet logikusan

gondolkodni és az érvek alapján döntéseket hozni. Ez a DISC modellben az engedelmesség (C) dimenzió, a vizsgált vezető tehát objektív tények alapján, logikusan gondolkodik és meghatározott érvek alapján hozza meg döntéseit. A racionális megközelítés és a tényekre való összpontosítás fontos tényezők az együttműködési képesség erősítésében, mivel ez segíthet az egyénnek abban, hogy objektíven értékelje a helyzeteket és hatékonyan együtt működjön másokkal.

Együttműködési képesség	Racionális és tényszerű
--------------------------------	--------------------------------

8. táblázat: DISC teszt alapján a vizsgált vezető együttműködési képesség

Forrás: saját szerkesztés

Az "iránymutató és erőt adó" jelzők arra utalnak, hogy a vezető határozott és célorientált vezetési stílust alkalmaz. Ez a dominancia (D) dimenziójára utal, amely a határozottság, az irányítás és a célok elérése felé mutat, ezen vezetési stílus alkalmazása pedig lehetővé teszi a vezető számára, hogy hatékonyan irányítsa a csoportot, és biztosítani tudja, hogy a célok eléréséhez szükséges lépések megvalósuljanak. Ugyanakkor az "impulzív és másokra hatni akaró" jelzők az ösztönzés (I) dimenzióját képviselik. Ez a dimenzió az olyan tulajdonságokat tartalmazza, mint a hatásos és gyors döntéshozatal, az eredmények alapján tehát az látható, hogy a vezető gyorsan reagálhat bizonyos helyzetekben és hajlamos lehet a beosztottakat is határozottan erre buzdítani.

Vezetési mód	Iránymutató és erőt adó Másokra hatni akaró és impulzív
---------------------	--

9. táblázat: DISC teszt alapján a vizsgált vezető vezetési módja

Forrás: saját szerkesztés

Utolsó vizsgált kategóriám a célorientáltság, ahol a vezető a „feladatorientált és kompetitív” lehetőséget választotta, így ezen kategóriában is a dominancia (D) dimenzióba sorolható. A válaszból az látható, hogy a vezető erősen célorientált és versenyszellemű, és nagy hangsúlyt fektet az eredmények elérésére. Emellett versenyszemlélettel rendelkezik, és motiválja a csapatot az eredmények elérésére.

Célorientáltság	Feladatorientált és kompetitív
------------------------	---------------------------------------

10. táblázat: DISC teszt alapján a vizsgált vezető célorientáltsága

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények alapján az látható tehát, hogy a vezető főként a dominancia dimenziójába tartozik, ami azt jelenti, hogy határozott, célorientált és eredményorientált viselkedési stílust

képvisel. A dominancia jellemzően erős vezetői képességekkel és irányító hajlamokkal társul, ami lehetővé teszi számára, hogy hatékonyan és határozottan mozgassa előre a csapatot a kitűzött célok megvalósítása irányába. Az eredményekből emellett látható az is, hogy a vezető nagy hangsúlyt fektet a célok elérésére és a feladatok teljesítésére. Határozott döntéseket hoz, és ösztönzi a csapatot az eredmények elérése érdekében. Azonban meg kell jegyezni, hogy néhány kérdésnél az ösztönzés dimenziója is megjelenik a vezető viselkedésében, tehát nem csupán határozott irányító szerepben állja meg a helyét, hanem képes inspirálni és motiválni is a körülötte lévő embereket. Ez rendkívül fontos képesség egy vezető számára, mivel nem csak döntéseket kell hoznia, hanem képesnek kell lennie arra is, hogy ezeket a döntéseket elfogadtassa a beosztottakkal és vezesse a csapatot a nehézségek felmerülése esetén.

Az engedelmisség dimenziója egy helyen jelent meg, ez arra utalhat, hogy a vizsgált vezető bizonyos helyzetekben hajlandó figyelembe venni mások véleményét és igyekszik objektív alapon meghozni a döntéseket.

Összességében elmondható tehát, hogy az eredményekből az látszódik, hogy a vizsgált vezető rendelkezik a dominancia, ösztönzés és részben az engedelmisség dimenzióinak jegyeivel, ami lehetővé teszi számára, hogy hatékonyan vezesse és motiválja a csapatot a sikeres eredmények elérésére. A minél hatékonyabb vezetési stílus kialakítása érdekében a vezetőnek egyensúlyban kell tartania a különböző dimenziókat, és az egyes helyzetekben a megfelelő reakciót szükséges alkalmaznia.

A könnyebb átláthatóság érdekében a 10. táblázatban szemléltettem, hogy melyik dimenzió kapcsán melyik válaszok születtek: a táblázatban alkalmaztam piros, zöld, kék és sárga színeket egyrészt a könnyebb átláthatóság érdekében, másrészt ezek a színek szorosan kapcsolódnak a DISC-teszthez, mivel a közvéleményben ezeket a színeket hozzák összefüggésbe a személyiségtípusokkal. A piros az erőteljes és határozott, a zöld a megfontolt és gondoskodó, a kék az analitikus és logikus, míg a sárga az ösztönző és társasági típusokat jelképezi. Ezáltal a színek használata segít abban, hogy könnyen azonosítsuk a különböző személyiségtípusokhoz tartozó válaszokat, és jobban megértsük, hogy melyik dimenzió milyen személyiségtípust tükröz. A táblázat átláthatósága és színes megjelenése segíthet a vizsgálat során és a későbbi elemzésekben is: első ránézésre látszódik ugyanis, hogy a vizsgált vezető leginkább „piros személyiséggel” rendelkezik némi „sárga” és mindössze nagyon kevés „kék” behatással.

Engedelmesség (C)	Domináns (D)
Racionális és tényszerű	- Határozott és azonnal cselekvő - Jó stratégia és törekvő - Erőtéljes és célorientált - Eredményorientált és gyors - Felelősségteljes és határozott - Versenyszellemű és szórakoztató - Aktív és irányító - Elhatározott és domináns - Hatalmat gyakorló és önérvényesítő - Önbizalommal teli, dinamikus - Jól kommunikáló és erős akaratú - Meggyőző, rábeszélő - Erős akaratú, célratörő - Iránymutató és erőt adó - Feladatorientált és kompetitív
Önalávetés (S)	Ösztönzés (I)
	- Társaságkedvelő, vidám - Emberszerető és aktív - Bátor és független - Másokra hatni akaró és impulzív

11. táblázat: DISC teszt eredményei

Forrás: saját szerkesztés

4.2. Dolgozók által elvárt vezetői attitűd elemzése

A következő primer kutatás során a résztvevő dolgozókat fókuszcsoportos interjúk segítségével kérdeztem arról, hogy szerintük milyen tulajdonságokkal rendelkezik az ideális vezető. Az interjúk során arra összpontosítottam, hogy melyek azok a karakterisztikák, viselkedési minták és vezetési stílusok, amelyeket a dolgozók kritikusként tartanak egy hatékony és inspiráló vezető szempontjából. Ezeket az interjúkat elemeztem, és összevetettem a vezető saját értékeivel.

A kutatás célja az volt, hogy feltérképezzem azokat a folyamatokat és dinamikákat, amelyek a vezető és dolgozók közötti értékelési különbségekből adódnak, azáltal, hogy megvizsgáltam a dolgozók preferenciáit a vezetővel kapcsolatban, majd ezt összehasonlítottam a vezető saját értékelésével.

Céljaim:

- Azonosítani, hogy milyen vezetői tulajdonságokat preferálnak a dolgozók az ideális vezetőben.
- Összehasonlítani ezt az ideális képet a vezető saját értékelésével, hogy feltárjam az esetleges különbségeket.
- Értékelni ezeknek a különbségeknek a hatását a szervezeti hatékonyságra és munkahelyi légkörre.

A vezető alatt összesen 16 beosztott dolgozik különböző pozíciókban, más-más földrajzi (üzleti) területek képviselőjét ellátva.

Az interjúk alkalmával részletesen megbeszéltük, hogy szerintük milyen tulajdonságokkal, viselkedéssel és vezetési stílussal rendelkezik az optimális vezető. Az interjúk eredményeit összevetettem a vezető saját értékeléseivel, amelyeket egy anonim kérdőív segítségével gyűjtöttem. A kutatás középpontjában az állt, hogy betekintést nyerjek a dolgozók elvárásaiba és preferenciáiba a vezetőjükkel szemben, valamint az ezek és a vezető saját önértékelése közötti összhangról vagy eltérésekről.

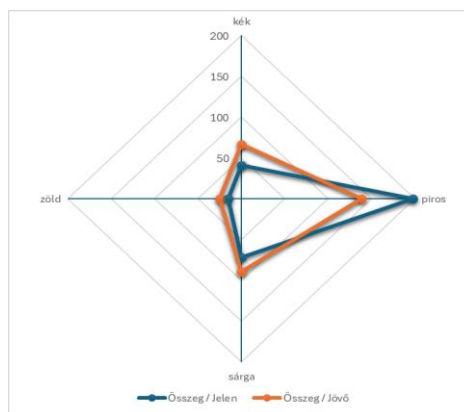
A vizsgálat segített betekintést nyerni a dolgozók elvárásaiba és preferenciáiba a vezetőikkel szemben, valamint az ezek és a vezető saját önértékelése közötti összhangról vagy eltérésekről.

A korábbi DISC elemzés eredményei alapján megállapítottam azt, hogy a jelenlegi vezető dominánsan piros jellemzőkkel rendelkezik. Ezek a tulajdonságok a határozottságot, a döntésképeességet és az irányítást tükrözik. Emellett némi sárga jegyek is megfigyelhetők, ami az ösztönzést, a motivációt és a társaságkedvelőséget jelentik. A vezető aktív és határozott, de ugyanakkor nyitott a kapcsolatteremtésre és a munkatársak inspirálására. Azonban a beosztottak válaszáinak feldolgozását követően világossá vált az, hogy a beosztottak egyfajta változást várnának el a vezetőtől. Hangsúlyosnak tartják a domináns piros jelleg gyengülését, és inkább egy enyhébb, kooperatívabb vezetői attitűdöt preferálnak. A dolgozók úgy vélik, hogy egy ilyen vezető hatékonyabb lenne a csapatmunkában és a motiváció fokozásában is.

Az elemzés továbbá azt mutatta, hogy a dolgozók más személyiségjegyekben is változást szeretnének látni a vezetőben. Például, bár van némi sárga jellege a vezetőnek, a munkatársak további erősödést kívánnak ezen a területen. Más személyiségjegyek, mint például a zöld (analitikus és elemző) vagy a kék (következetes és pontos) jellemzők esetében a dolgozók alapvetően elégedettek a vezető jelenlegi stílusával és csak kisebb mértékű változásokat szeretnének látni. Például, a munkavállalók válaszaiból az látható, hogy a zöld jelleg kapcsán azt szeretnék látni, hogy a vezető jobban kihasználja az analitikus képességeit a fontos döntések meghozatala során, és a problémás helyzetek megoldása során gyakrabban fordul a rendelkező adatok elemzéséhez. A kék jelleg kapcsán pedig a dolgozók a jövőben azt szeretnék látni, hogy a vezető pontosabbá és következetesebbé válik, emellett örülnének annak, ha több feladatot (és ezzel együtt felelősséget) is delegálna rájuk.

A felmérés kapcsán az interjúk legfőbb célja az volt, hogy egy átfogó betekintést nyújthassak a vezetőnek azzal kapcsolatban, hogy melyek azok a területek, ahol a jövőben a vezetői stílus finomhangolására lehet szükség. Ezen gyengeségek azonosításával ugyanis, valamint a dolgozók elvárásainak és preferenciáinak meghatározásával a vezető megértheti azt, hogy viselkedésének különböző aspektusai hogyan hatnak a munkavállalókra. Ezek alapján pedig hatása lehet akár a teljes csapat teljesítményére is és olyan fejlesztési tervek alakíthatók ki, amelyek segítségével javíthatja kommunikációs képességeit és fokozhatja a dolgozók motivációját. Ezeknek a tulajdonságoknak a fejlődése pedig hozzájárulhat a munkakörnyezetet hangulatának, atmoszférájának javításához és a munkahelyi teljesítmény növekedéséhez.

Ha egy ábrán szeretnénk szemléltetni a vezető jelenlegi stílusát és a dolgozók által elvárt vezetési stílus közötti különbséget az eltérése még könnyebb felmérése érdekében, akkor így néz ki a vezető jelenlegi és jövőbeli, a beosztottak által kívánt tulajdonságai.



3. ábra: A vezető jelenlegi és jövőbeli, a beosztottak által kívánt tulajdonságai

Forrás: saját szerkesztés

Az előző ábra értékei pivot táblában láthatók a legegyszerűbben:

Sorcímkék ▾	Összeg/ Jelen	Összeg/ Jövő
kék	58	74
piros	185	131
sárga	62	89
zöld	15	26
Végösszeg	320	320

12. táblázat: Az előző ábra értékei

Forrás: saját szerkesztés

	kék		piros		sárga		zöld	
	Jelen	Jövő	Jelen	Jövő	Jelen	Jövő	Jelen	Jövő
1. kérdés	0	0	13	16	1	0	2	0
2. kérdés	0	1	15	12	1	2	0	1
3. kérdés	14	8	0	0	2	7	0	1
4. kérdés	0	0	11	13	4	2	1	1
5. kérdés	0	0	13	13	2	2	1	1
6. kérdés	0	0	16	5	0	11	0	0
7. kérdés	0	1	11	6	5	9	0	0
8. kérdés	10	0	3	1	3	15	0	0
9. kérdés	2	0	12	10	1	3	1	3
10. kérdés	2	12	8	3	5	1	1	0
11. kérdés	1	1	15	5	0	10	0	0
12. kérdés	6	12	2	0	5	1	3	3
13. kérdés	2	1	11	4	2	9	1	2
14. kérdés	1	14	10	2	5	0	0	0
15. kérdés	8	3	3	12	4	1	1	0
16. kérdés	3	1	12	11	1	3	0	1
17. kérdés	0	0	9	14	6	1	1	1
18. kérdés	2	12	12	1	1	0	1	3
19. kérdés	0	1	6	3	9	8	1	4
20. kérdés	7	7	3	0	5	4	1	5

13. táblázat: a válaszok eloszlása

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálat során két fókuszcsoporthoz alakítottam ki a férfi és a női beosztottakból. Az elemzés során számos jelentős különbség rajzolódott ki a két csoport között, különösen a reakcióikban és attitűdjeikben a vezetői stílus különböző megnyilvánulásaiával szemben. Az eredmények alapján megfigyelhető volt, hogy a férfiaknál erősebb reakciót, sőt néha ellenérzést váltott ki a piros DISC attitűd. A piros jellemzők, mint a határozottság és az irányítás erős jelenléte, főként a férfi beosztottak körében okozott negatívabb érzéseket. Ők rosszabbul viselték az olyan vezetői stílusokat, amelyekben konkrét utasításokat kaptak, és kevésbé reagáltak pozitívan az erős irányításra.

Ezzel szemben a nők általánosságban kevésbé reagáltak erőteljesen a vezetői hatalomra. Az eredmények azt mutatták, hogy a női beosztottak is inkább a kooperatívabb vezetői stílusokat részesítették előnyben, azonban belőlük kevesebb frusztrációt és egyéb negatív érzelmeket váltott ki az erőteljes vezetési stílus. Megfigyelhető azonban az, hogy a nők általános hozzáállása az volt, hogy inkább részt vesznek a döntéshozatali folyamatokban, és szívesebben dolgoznak egy olyan vezetővel, aki figyelembe veszi a véleményüket.

	Férfiak				Nők			
	Jelen	Jelen	Jelen	Jelen	Jelen	Jelen	Jelen	Jelen
1. kérdés	0	9	1	1	0	4	0	1
2. kérdés	0	11	0	0	0	4	1	0
3. kérdés	10	0	1	0	4	0	1	0
4. kérdés	0	8	3	0	0	3	1	1
5. kérdés	0	10	1	0	0	3	1	1
6. kérdés	0	11	0	0	0	5	0	0
7. kérdés	0	7	4	0	0	4	1	0
8. kérdés	7	3	1	0	3	0	2	0
9. kérdés	2	7	1	1	0	5	0	0
10. kérdés	0	5	5	1	2	3	0	0
11. kérdés	0	11	0	0	1	4	0	0
12. kérdés	6	0	5	0	0	2	0	3
13. kérdés	1	7	2	1	1	4	0	0
14. kérdés	1	8	2	0	0	2	3	0
15. kérdés	8	1	1	1	0	2	3	0
16. kérdés	3	7	1	0	0	5	0	0
17. kérdés	0	7	3	1	0	2	3	0
18. kérdés	2	8	0	1	0	4	1	0
19. kérdés	0	3	8	0	0	3	1	1
20. kérdés	4	2	5	0	3	1	0	1

13. táblázat: A válaszok nemek szerinti bontásban

Forrás: saját szerkesztés

A nők és a férfiak válaszai a sárga és zöld DISC dimenziókban eltérnek. A válaszokból az látható ugyanis, hogy a nők jóval több sárga elemet szeretnének látni a vezető viselkedésében, ezzel szemben a férfiak inkább a zöld elemek jelenlegi hiányát hangsúlyozták ki. A sárga jellemzők kapcsán a dolgozók azt jelezték, hogy szeretné, ha a vezető optimistább lenne és több olyan eseményt szervezne, amely még jobban összehozná a társaságot. Emellett az érzelmi intelligencia fontosságát is kiemelték. Ezen tulajdonságok erősítése a vezetőben hozzájárulhat a munkatársak motiválásához, a pozitív munkahelyi légkör kialakításához és az eredményes csapatmunkához. Levonható tehát az a következtetés, hogy a nők általában nagyobb hangsúlyt fektetnek az érzelmi szempontokra és az emberi kapcsolatokra, ezért előfordulhat, hogy inkább azokat a vezetői stílusokat keresik, amelyekben a sárga jellemzők dominálnak.

A férfiak pedig főként a zöld tulajdonságok fontosságát emelték ki, mint a strukturált megközelítést, az analitikus gondolkodást és a precizitást. Ezek a tulajdonságok segíthetnek a vezetőnek a hatékony döntéshozatalban és problémamegoldásban, valamint támogatják a vezetőt abban, hogy optimalizálja a jelenlegi munkafolyamatokat, javítva ezzel a teljes csapat hatékonyságát. A férfiak tehát azt várják a vezetőtől, hogy a döntéseit még megalapozottabban hozza meg a jövőben és még hatékonyabban kezelje a feladatokat.

Összefoglalva a nők inkább azokat a vezetői stílusokat preferálják, amelyekben a vezető nyitott a beosztottak irányába és aktívan tesz azért, hogy erős kapcsolatot alakítson ki a munkatársak között. Egy olyan vezetőre vágnak, aki odafigyel a csapat véleményére és támogatja az ötletek szabad áramlását. Másrészt, a férfiak esetében egy olyan vezető lehet vonzó, aki képes strukturált és logikus módon megközelíteni a feladatokat, és szilárd alapokon nyugvó döntéseket hozni. Ezen különbségek felismerése segíthet a vezetőknek abban, hogy rugalmasabban kezeljék a csapatuk tagjait, és alkalmazkodjanak az egyes munkatársak egyéni preferenciáihoz és elvárásaihoz annak érdekében, hogy hatékonyabban tudjanak motiválni és irányítani.

4.3. Osgood skála vizsgálata

Az Osgood-féle szemantikus differenciálskálára esett a választásom, ugyanis a módszer ötvözi a többi attitűdvizsgáló eljárás előnyeit, így ezen skála segítségével a dolgozók rangsorolhatják az egyes tulajdonságokat a vezetőjükkel kapcsolatban, és az így kapott eredmények összegyűjtése és elemzése lehetővé teszi az elégedettség és a hatékonyság szintjének mérését a munkahelyi légkörrel és teljesítménnyel kapcsolatban.

Demotiváló	X	X	X	X	X	X	X	Motiváló
Barátságtalan	X	X	X	X	X	X	X	Barátságos
Részrehajló	X	X	X	X	X	X	X	Objektív
Kritikus	X	X	X	X	X	X	X	Megértő
Negatív légkör	X	X	X	X	X	X	X	Pozitív légkör
Passzív	X	X	X	X	X	X	X	Proaktív
Gyakori konfliktusok	X	X	X	X	X	X	X	Megfelelő konfliktuskezelés
Szigorú	X	X	X	X	X	X	X	Támogató
Alacsony teljesítmény	X	X	X	X	X	X	X	Magas teljesítmény
Ellenáll a változásoknak	X	X	X	X	X	X	X	Rugalmas a változásokra
Átláthatatlan	X	X	X	X	X	X	X	Transzparens

Rossz kommunikáció	X	X	X	X	X	X	X	Hatékony kommunikáció
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

14. táblázat: A szemantikus differenciálskála eredményei

Forrás: saját szerkesztés

Az elégedettség és hatékonyság mérésére szolgáló szemantikus differenciálskála alapján megfigyelhető, hogy a dolgozók általánosságban motiválónak tartják a vezetőt. Ennek háttérben valószínűleg a vezető piros temperamentuma állhat, amely erős dominanciát és határozottságot sugall. A piros személyiségtípus jellemzően célorientált és energikus. Ez a jellegzetes temperamentum pedig jelen esetben, egy olyan inspiráló hatást gyakorol a környezetre, ami motiváló hatással bír a beosztottakra is. A vezető hatékonysága és motiváló képességei tehát valószínűleg összefüggenek piros temperamentumával. A dolgozók elégedettsége és az általuk tapasztalt motiváció ezen jellemző következtében erős lehet, ami hozzájárulhat a produktív és inspiráló munkakörnyezet kialakításához.

A barátságosság kapcsán azonban már egy kedvezőtlenebb kép alakult ki, az elégedettségi skálán csak 4-es értéket ért el a maximálisan 7-es skálán, ami azt jelzi, hogy bár inkább barátságosnak látják, mint barátságtalannak, mégis van javítási lehetőség ezen a területen. Ez összhangban van azzal a korábban tett megállapításommal, hogy a dolgozók által preferált ideális vezetői kép több sárga vonást tartalmazzon, amelyek között az egyik jellemző lehet éppen a barátságosság. A sárga személyiségtípus általában társaságkedvelő, támogató és empátiával bír, ezért valószínűleg ezeket a tulajdonságokat keresik a vezetőjükben is. A vezetőnek azért érdemes megfontolnia, hogy nyisson a munkavállalók felé és barátságosabb magatartást alakítson ki, ugyanis a barátságosság és az empátia kiemelkedő fontosságú lehet egy eredményes vezetői stílus kialakításában, ugyanis ezek a tulajdonságok nélkülözhetetlenek a csapat összetartásának érdekében.

Az eredmények alapján a vezető inkább objektívnek bizonyul, azaz a dolgozók úgy látják, hogy a vezető a tények alapján, racionálisan igyekszik döntéseket hozni és kevésbé befolyásolják őt az érzelmi tényezők. Ez a tulajdonság rendkívül fontos az eredményes döntéshozatalban és a problémamegoldásban, ugyanis az objektív vezető úgy hozza meg a szervezet számára a legjobb döntéseket, hogy a tényezőkre koncentrál és minimalizálja az érzelmi befolyást. Az alkalmazottak számára ennek az objektivitásnak a legfőbb pozitívuma az, hogy nem kell tartaniuk a szubjektivitástól, így egy bizalommal teli, stabil munkakörnyezetben dolgozhatnak. Fontos azonban megjegyezni azt is, hogy a túlzott objektivitás távolságtartó stílushoz vezethet, ami

viSSZavezet a korábbi kérdés kapcsán kialakult kevésbé barátságos eredményhez, így a vezetőnek érdemes lenne azon dolgoznia, hogy megtalálja az egyensúlyt az objektivitás és az empátikus döntések között, ezzel pozitívan hatva a csapat motivációjára és teljesítményére.

A legrosszabb eredmény azzal kapcsolatban született, hogy a válaszadók rendkívül kritikusnak találják a vezetőt. Ez a sokszor negatív tulajdonság is az erőteljes piros dominanciának köszönhető, ugyanis a vezető annak érdekében, hogy rendkívül célorientált viselkedéssel jellemezhető és előretör a meghatározott célok elérése érdekében, ezért a munkavállalók azt érezhetik bizonyos esetekben, hogy a vezető számára nem megfelelő minőségű munkavégzés miatt kritizálhatják őket. Előfordulhat azonban az is, hogy a kritikus megítélés nem csupán a vezető személyének tulajdonítható, hanem egy olyan munkakörnyezetnek, ahol a cél az, hogy minél jobb eredményt érjen el az adott szervezet: mivel egy kereskedelmi csapatról van szó, ebben az esetben egyértelműen cél az, hogy a csapat hatékonyan hozzájáruljon a nagyobb értékesítéshez és ezáltal az árbevétel növekedéséhez. Azonban, ha a munkavállalók hosszú időn át nagy nyomásnak vannak kitéve, akkor egy idő után a komoly megterhelés, az elvárások és a feljűk irányuló kritikus viselkedés a hatékonyság rovására mehet.

Látható azonban, hogy a munkahelyi légkör ennek ellenére is inkább pozitív, mint negatív. Valószínűleg az alkalmazottak a kritikák ellenére is elismerik azt, hogy a vezetőknek milyen erősségeik vannak, és értékelik azt, amilyen módon ezekkel az erősségekkel hozzájárulhat a csapatmunkához. A célorientáltság és a határozottság bizonyos esetekben ugyanis inspiráló hatással lehet a csapatra, és ösztönözheti őket a kihívásokkal való szembesülésre és a kitűzött célok elérésére. Azáltal, hogy ezen tényező kapcsán a pozitív munkahelyi légkör felé billen a munkavállalók mérlege, rendkívül fontos tanulságok vonhatók le a szervezet működése kapcsán. Abban az esetben ugyanis, ha a dolgozók jól érzik magukat a munkahelyi környezetben, akkor valószínűbb, hogy még elégedettebben és elkötelezettebben végzik majd a munkájukat.

A vezetőt a beosztottak rendkívül proaktívnak tartják. A piros vezetőkre alapvetően az a jellemző, hogy képesek gyorsan döntéseket hozni és cselekedni, ezáltal képesek eredményesen vezetni a csapatot. Azonban a túlzott proaktivitás ahhoz vezethet, hogy a vezető nem veszi kellő mértékben figyelembe a beosztottjai véleményét, és elfojthatja a sajátjától eltérő véleményeket. Ez a túlzott kontrollszerep pedig ahhoz vezethet, hogy a dolgozók úgy érzik, kritikusak velük, ami hosszú távon kudarcérzethez és frusztrációhoz vezethet. Ezen negatív hatások elkerülése érdekében a vezetőnek törekednie kell arra, hogy megtalálja egy egyensúlyt a proaktivitás között és aközött, hogy a csapattagoknak kikérje a véleményét és jobban bevonja a döntéshozatalba.

A csapatban azonban gyakran fordulnak elő konfliktusok, és habár a dolgozók véleménye szerint a vezető inkább megfelelően kezeli a konfliktusokat, de a gyakori konfliktus önmagában egy probléma, amelyet a szervezetnek kezelnie kell a hatékonyság fenntartása érdekében, ugyanis idő- és energiaveszteséget jelentenek a teljes csapatnak, ezáltal csökkentve a munkamorált. A konfliktusok elhúzódása egy idő után tönkre teheti a jelenlegi pozitív légkört. Ezért a vezetőnek figyelmet kell fordítania arra, hogy ő maga is megfelelő konfliktuskezelési stratégiákat sajátítson el, és a felmerülő vitákat konstruktív irányba terelje. A proaktív vezetői stílus ugyanis hatékony konfliktuskezeléssel párosítva támogathatja a dolgozókat a magas teljesítmény elérésében.

A munkavállalók inkább szigorúnak tartják a vezetőt, mint támogatónak. A skálán ez az érték arra utalhat, hogy a munkavállalók azt érzik, hogy a vezető határozott és eredményorientált, cserébe kevésbé nyitott a kapcsolatokra, és nem tud kellő mértékben támogatóan fellépni a nehézségek esetén. Ez a szigorúság sok esetben hatékony lehet, főként akkor, ha a kereskedelmi csapat előtt egy komoly megmérettetés vagy szigorú határidők állnak. Ez az erős fókuszálás és a hozzá kapcsolódó ellenőrzés egyelőre nem nyomta rá a bélyegét a munkahelyi légkörre, így vélhetően a dolgozók elkötelezettségére sem, azonban hosszú távon a vezetőnek meg kell tanulnia nagyobb mértékben támogatni a munkavállalókat, ugyanis minden ember életében bekövetkeznek olyan nehezebb szakaszok, amikor a szokásosnál nagyobb támogatást igénylenének. Nem véletlen, hogy a beosztottak az ideális vezető kapcsán azt jelezték, hogy sárga vonást szeretnének látni, ami a DISC-modell szerint barátságosabb, támogatóbb és empátiával rendelkező jellemzőket takar. A munkatársak valószínűleg azt kívánják, hogy a vezetőjük inkább olyan tulajdonságokat fejlesszen ki, amelyek segítenek abban, hogy a vezetőjük megfelelően kapcsolódjon hozzájuk. Ez a visszajelzés fontos lehetőséget ad a vezetőnek arra, hogy fejlessze készségeit és stílusát a beosztottak igényeinek és elvárásainak megfelelően, ezáltal erősítse a munkahelyi kapcsolatokat és munkavégzés hatékonyságát.

A teljesítmény kapcsán viszont a dolgozók a maximális értéket választották, azaz a vezető proaktivitása mellett értékeli azt az erőfeszítést is, amelyet a vezetőjük minden egyes nap megtesz a célok elérése érdekében. A proaktivitás és ez a magas teljesítmény példát is mutathat a munkavállalóknak és inspirálhatja őket arra, hogy ők is minél jobb teljesítményt nyújtsanak. Továbbá ez az elkötelezettség szintén hozzájárulhat a pozitív légkör kialakulásához is, a kollégák ugyanis azt érezhetik, hogy a vezetőjük valóban a teljes csapat sikerét tartja mindig szem előtt. Ebből is látható, hogy a vezető teljesítménye és hozzáállása közvetlenül képes befolyásolni a kereskedelmi csapat teljesítményét.

A vezető alapvetően rugalmas a változásokra, ami napjaink dinamikus környezetében egy rendkívül fontos tényező. Az elmúlt időszakban számos olyan változás ment végbe, mint a korona vírus járvány, az orosz-ukrán háború, valamint a növekvő nyersanyag- és energiaárak. Ezek a kihívások megmutatták a szervezeteknek és az ott dolgozó vezetőknek azt, hogy a siker érdekében rugalmasan alkalmazkodniuk kell a kihívásokhoz, és minden nehézség közepette fel kell ismerniük a kínálkozó lehetőségeket. A vezető rugalmassága lehetővé teszi számára, hogy gyorsan alkalmazkodjon az új helyzetekhez és irányítsa a csapatot az új körülményekhez való alkalmazkodásban.

Emellett a vezetők működését átláthatónak tartják. A transzparencia segíti a dolgozókat abban, hogy megértsék, melyek a szervezet által kitűzött célok és mely tényezők állnak bizonyos döntések hátterében. A megfelelő kommunikáció és a hatékony információáramlás segít megelőzni a munkavállalók félreértését, kialakítva ezzel egy pozitív, stabil munkahelyi környezetet. A vezetők működésének az átláthatóvá tételével az alkalmazottak úgy érezhetik, hogy ők is részt vesznek a szervezet sikerében, és még elkötelezettebbek lesznek a munkavégzésükkel kapcsolatban.

Továbbá azt látják, hogy a vezető rendkívül hatékonyan kommunikál. A piros vezetők gyakran hajlamosak arra, hogy pontosan fejezzék ki az elvárásaikat, ugyanis tudják, hogy a dolgozók csak abban az esetben láthatják el hatékonyan a feladataikat, ha tisztában vannak azzal, hogy pontosan mit kell tenniük és milyen eredményeket várnak el tőlük. A piros vezetők általában kerülnek a hosszú egyeztetéseket, és nem szeretnek feleslegesen a részletekbe bocsátkozni, ugyanis minél gyorsabban szeretnék elérni céljukat, így arra összpontosítanak, hogy a legfontosabb információkat és utasításokat a leghatékonyabb módon közöljék a csapattal.

5. Következtetések, javaslatok

Az eredmények alapján az látható, hogy a vezető főként a dominancia (piros) dimenziójába sorolható, aki egy eredményorientált, célorientált és határozott viselkedési stílust képvisel. A dominancia erős vezetői képességekkel és irányító hajlamokkal társul, így lehet képes arra, hogy minél hatékonyabban mozgassa a csapatát a kitűzött célok elérése érdekében. A vezető saját megítélése szerint határozott döntéseket hoz, és ösztönzi csapatát a magas teljesítmény elérése érdekében. Néhány dimenzióban egyébként az ösztönzés, azaz a sárga viselkedés is jellemző rá, azaz nem csak úgy képes megállni a helyét, mint egy hatékony irányító, hanem inspirálja a körülötte lévő beosztottakat. Ez rendkívül fontos képesség egy vezető számára, mivel

nem csak döntéseket kell hoznia, hanem képesnek kell lennie arra is, hogy ezeket a döntéseket megértesse és elfogadtassa a beosztottakkal, és vezesse a csapatot a nehézségek kezelése érdekében.

A hatékony vezetés érdekében azonban a vezetőnek képesnek kell lennie arra, hogy egyensúlyban tartsa a különböző dimenziókat, és az egyes helyzeteknek megfelelő reakciót alkalmazzon. A vizsgált vezető esetében azonban túlzottan hangsúlyosnak tűnik a piros dominancia, és bár némi sárga hatás is megfigyelhető, az zöld és kék viselkedési jegyek nem igazán jelennek meg nála. Ez a kiegyensúlyozatlanság azonban jelentős kockázatokat hordoz magában, a túlzottan domináns stílust ugyanis a munkavállalók szigorúnak és kritikusként érezhetik, emiatt elveszíthetik motivációjukat, ami hosszú távon hátráltathatja a csapat teljesítményét.

Annak érdekében tehát, hogy a vezető továbbra is hatékonyan irányíthassa a csapatot és együtt kiváló eredményeket érjenek el, fontos az, hogy a többi viselkedési típusból is beépítsen valamennyit vezetői stílusába. Nyitottnak kell lennie a beosztottak visszajelzéseire, miközben tudatosan kell dolgozzon azon, hogy egyensúlyt teremtsen a dominancia és az ösztönzés között, valamint, hogy fejlessze azokat a zöld és kék jellemzőket is, amelyek lehetővé teszik a gondoskodást és az analitikus gondolkodást. Ezáltal a vezető képessé válhat arra, hogy még jobban megfeleljen a változó helyzeteknek és kihívásoknak, miközben támogatja a csapatot a közös fejlődés érdekében.

A dolgozók körében végzett felmérésből pedig az látható, hogy a beosztottak szemében az ideális vezető esetében kevesebb piros-domináns jelleget látnának és egy kiegyensúlyozottabb vezetőt preferálnának, aki inkább a kooperációra és együttműködésre helyezi a hangsúlyt.

A kérdőíves felmérésből továbbá az is látszódom, hogy a munkavállalók nagyon kritikusként látják a vezetőt. Ezen a tényezőn a jövőben mindenképp változtatnia kell, ugyanis, ha a dolgozók folyamatosan azt érzik, hogy csak bírálják őket, de támogatást nem kapnak, akkor egy idő után elveszíthetik motivációjukat. A vezetőnek ezen tényező kapcsán kiemelt figyelmet kell fordítania a változásra, mivel a munkatársak véleménye meghatározó a munkahelyi légkör és a teljesítmény szempontjából is. Véleményem szerint fontos, hogy az észrevételeit minél konstruktívabban közölje a dolgozók felé és éreztesse azt, hogy a kritikák mögött egy alapvető segítő szándék húzódik majd meg. Emellett nagy hangsúlyt kell fordítania arra is, hogy fokozza a munkavállalók erősségeit és pozitív teljesítményét. A dicséret és az elismerés ugyanis nemcsak motiváló hatással bír, hanem erősíti a munkavállalók önbizalmát és elkötelezettségét is a célok

elérése iránt. A vezetőnek tehát fel kell ismernie és reagálnia kell a munkavállalók visszajelzéseire, hogy elősegítse a pozitív munkahelyi légkört és a hatékony teljesítményt.

A munkavállalók nagy része továbbá szigorúnak ítéli meg a vezetőt. Fontos tanács a vezetőnek, hogy fordítson nagyobb figyelmet az empátiára és az együttműködésre. Nélkülözhetetlen ugyanis az, hogy képes legyen megérteni és figyelembe venni a munkatársak érzéseit és szükségleteit, és nem minden esetben csak a kitűzött célokra koncentrálni. Az offenzív kommunikáció helyett inkább építő jellegű, támogató kommunikációra kell összpontosítani és hangsúlyoznia kell a pozitív visszajelzéseket és elismeréseket a munkatársak irányába. A dicséret, ahogy korábban is említettem, segíthet megerősíteni a munkatársak önbizalmát és elkötelezettségét, valamint pozitív hatással lehet a munkahelyi légkörre is.

A dolgozók azt is jelezték, hogy gyakran fordulnak elő kisebb konfliktusok a szervezeten belül. A konfliktusoknak alapvetően két fajtáját különböztetjük meg, a konstruktív és a destruktív konfliktusokat, azonban még a konstruktív konfliktusról is elmondható, hogyha túl gyakran fordulnak elő, az egy idő után negatív hatással lehet a munkahelyi morálra. Ezért fontos az, hogy a vezető megtanulja aktívan kezelni az esetleges konfliktusokat. A konstruktív kommunikáció, a problémamegoldó képesség és az együttműködési készség fejlesztése segíthet abban, hogy a konfliktusok ne vezessenek a szervezeti egység romlásához, hanem inkább ösztönözzék az innovációt és fejlődést.

6. Hipotézisek vizsgálata

Szakdolgozatomban a következő hipotézisekre és kutatási kérdésekre kerestem a választ:

H1: A kereskedelmi csapatot hatékonyabban vezetik azok a vezetők, akiknek domináns viselkedési stílusa van.

A hipotézis igaznak bizonyult, ugyanis a kereskedelmi csapat élén egy zömében piros személyiségjegyeket birtokló vezető áll, aki a célorientáltságára és a kezdeményező-készségére támaszkodva képes hatékonyan vezetni a kereskedelmi csapatot. Mivel a piros személyiség típusok általában erős vezetői képességekkel rendelkeznek, melyek lehetővé teszik számukra, hogy határozottan mozgassák előre a csapatot, ezáltal megvalósítva a kereskedelmi célok elérését és a teljesítmény folyamatos javítását.

- Milyen viselkedési stílusok jellemzik a kereskedelmi csapat vezetőjét?

A kereskedelmi csapat igazgatója főként domináns viselkedési stílusok jellemzik, aki képes hatékonyan irányítani a csapatot, és döntéseket hozni a kitűzött célok megvalósítása érdekében. Emellett, ahogy az eredményekből is látható, proaktív hozzáállással és hatékony kommunikációs képességekkel is rendelkezik.

- Hogyan kapcsolódik a vezető viselkedési stílusa a csapat teljesítményéhez?
A vezető viselkedési stílusa egyértelműen kapcsolódik a csapat teljesítményéhez, ugyanis a hatékony vezetőknek olyan attitűddel kell rendelkezniük, amely ösztönzi a munkavállalókat annak érdekében, hogy kiváló és stabil teljesítményt nyújthassanak. A domináns vezető legfőbb tulajdonsága pedig az, hogy hatékonyan irányítja a csapatokat. Nem szabad azonban azt sem figyelmen kívül hagyni, hogy az eltérő szituációkban és az eltérő motivációkkal, elvárásokkal rendelkező munkavállalók esetében más-más vezetői stílus vezethet eredményre, és bizonyos munkavállalók jobban reagálhatnak egy adott vezetési stílusra, mint mások. Ezért a vezetőknek nem csak a szervezetekre jellemző dinamikus környezeti változásokat érdemes figyelembe venniük, hanem igyekezniük kell feltérképezni a csapattagok egyedi igényeit is annak érdekében, hogy támogatni tudják őket a lehető legjobb eredmény elérése érdekében.

H2: A kereskedelmi csapat hatékonyságának növelése érdekében fontos, hogy a vezető támogassa és fejlessze a csapattagok közötti kooperációt és csapatmunkát.

A hipotézis igaznak bizonyult. Annak érdekében, hogy a kereskedelmi csapat minél jobb eredményt érjen el, a vezetőnek rendkívül fontos szerep jut azzal kapcsolatban, hogy fejlessze a csapattagok közötti kommunikációt. Az eredményekből látszódik, hogy a munkahelyemen alapvetően egy pozitív légkör uralkodik, ahol lehetőség van a hatékony kommunikációra és a vezető transzparens módon működik, ezáltal támogatva az együttműködést és az összetartást.

- Melyek azok a tényezők, amelyek a leginkább befolyásolják a kereskedelmi csapat teljesítményét az egészségügyi szektorban?
Az egészségügyi szektorban alapvető fontosságú az, hogy a kínált termékek és szolgáltatások minősége kifogástalan legyen és valóban hozzájáruljon a betegek gyógyulásához, miközben megfelelnek minden az egészségre vonatkozó előírásnak, szabálynak is.
- Melyek azok a tényezők, amelyek a legnagyobb kihívást jelentik a kereskedelmi csapat számára?

A legnagyobb kihívást egyértelműen az okozza, hogy a vezetőt gyakran kritikusnak és szigorúnak látják a beosztottak. Habár ez a fajta viselkedés rövid távon hozzájárul a kiváló eredmények eléréséhez, hosszú távon azonban egyértelműen a motiváció és az elégedettség rovására mennek. A vezetőnek meg kell értenie azt, hogy a viselkedése közvetlen hatással van a munkavállalók motivációjára és teljesítményére. Ehelyett a jövőben empatikus viselkedést kell tanúsítania, hogy ezzel csökkentse a felmerülő konfliktusokat és a jövőben is biztosítsa azt, hogy a pozitív munkahelyi légkör sokáig fennmaradhasson.

H3: A jelenlegi vezetői stílust tartják ideálisnak a dolgozók körében, ami pozitív hatással van a kereskedelmi csapat teljesítményére és a munkatársak elégedettségére.

A hipotézist elutasítom, ugyanis a dolgozók azt jelezték, hogy a vezető viselkedése kapcsán jóval több sárga és kevesebb piros viselkedési jellemzőt látnának szívesen a vezető viselkedésében, azaz a dolgozók inkább kooperatívabb, támogatóbb vezetőt szeretnének látni a csapat élén. Egy olyan vezetőt, aki figyelembe veszi a csapattagok véleményét és érzéseit, és nem csupán határozottan irányítja a munkafolyamatokat.

- Milyen mértékben és milyen aspektusokban tartják ideálisnak a dolgozók a jelenlegi vezetői stílust?

A dolgozók nagyra tartják azt, hogy a vezetőjük magas teljesítményt nyújt, ami inspiráló hatással van a teljes csapatra. Emellett fontos pozitívum az is, hogy a vezető rendkívül hatékonyan kommunikál, ezáltal a munkatársak megérthetik az elvárásokat és a célkitűzéseket. Emellett a megfelelő motivációs erővel rendelkező vezető képes arra, hogy inspirálja és ösztönözze a csapatot, hogy minél többet hozzanak ki magukból és minél nagyobb elégedettséggel teljesítsék a rájuk bízott feladatokat.

- Hogyan befolyásolja a dolgozók által preferált vezetői stílus a csapat teljesítményét és a munkatársak elégedettségét?

Ha a dolgozók azonosulni tudnak a vezetőjükkel, és pozitívan reagálnak a vezetési stílusára, akkor nagyobb valószínűséggel lesznek motiváltak és elkötelezettek a munkájuk iránt. Ennek következtében a csapat teljesítménye javulhat, mivel a motivált munkatársak hatékonyabban dolgoznak együtt a közös célok elérése érdekében. Így egy olyan munkakörnyezet jöhet létre, ahol a munkatársak támogatva érzik magukat.

Szakedolgozatom kutatási eredményeivel a célom az, hogy a vezetők részére egy egyértelmű képet alakítsak ki azzal kapcsolatban, hogy hogyan alkalmazkodhatnak jobban a csapatuk igényeihez, növelve ezáltal a hatékonyságukat. Ezáltal a vezetők képesek lehetnek javítani vezetési stílusukat és hatékonyabban irányítani a csapatot.

7. Összegzés

A dolgozatom során elsődleges feladatom és célom volt egy középvállalkozás szervezetén belül működő kereskedelmi üzletág vezetőjének és közvetlen beosztottjainak viszonyát megvizsgálni. A vizsgálatom motivációja arra irányult, hogy azonosítsam és elemezzem azokat a folyamatokat és dinamikákat, amelyek a vezető és beosztottjai közötti értékelési különbségek-ből fakadnak. Ehhez felmértem a dolgozók preferenciáit a vezetőjükkel kapcsolatban, majd összevetettem ezeket a vezető saját értékelésével. A vizsgálat során, lehetőségem volt a munkahelyemen konkrét adatgyűjtésre.

A vezető attitűdjének meghatározásához a vezetés és szervezés tudományának elméleti hátteréből merítettem anyagot. A vizsgálatom során a DISC-modellt alkalmaztam, továbbá a kutatás során fókuszcsoporthoz interjúkat készítettem a dolgozók körében annak érdekében, hogy feltárjam, milyen tulajdonságokat tartanak ideálisnak egy vezetői attitűdben. Az interjúk során a dolgozók karakterisztikáira, viselkedési mintáira és vezetési stílusaira fókuszáltam, és megvizsgáltam, melyek azok a jellemzők, amelyeket kritikusnak tartanak egy hatékony és inspiráló vezető szempontjából. Ezeket az interjúkat elemzés alá vettem, majd összehasonlítottam a vezető saját értékelésével.

A kutatásomban az elégedettség és hatékonyság mérésére alkalmazott szemantikus differenciálskálával feltérképeztem a dolgozók és a vezető közötti motivációs kapcsolatot.

Az eredmények kiértékelése után javaslatokat fogalmaztam meg a vezető irányába annak érdekében, hogy törekedjen arra, hogy kialakítson egy olyan szervezeti kultúrát, amely támogatja az egészséges konfliktuskezelési módszereket és az építő jellegű kommunikációt.

8. Irodalomjegyzék

Beedu, G. K.(2021). A Study on the effectiveness of DISC personality test. Elérhető: <https://www.uniselinus.education/sites/default/files/2021-07/Tesi%20Beedu.pdf> Letöltve: (2024.03.15.)

Ruzsa, D., & Stréhli-Klotz, G. (2018). Személyiségpszichológia tantárgy. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Budapest.

Forgács Attila (2017): *Fejezetek a kommunikáció szociálpszichológiájából*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541059> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/m269faksz_154_p2/#m269faksz_154_p2 (2024. 03.16.)

Hofmeister–Tóth Á. (2006): Fogasztói magatartás, Aula Kiadó, Budapest

Hofmeister-Tóth Ágnes (2017): *A fogyasztói magatartás alapjai*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598897> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj241afma_158_p2/#dj241afma_158_p2 (2024. 04. 17.)

Dobák Miklós–Antal Zsuzsa (2016): *Vezetés és szervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598262> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj147vesz_199_p1/#dj147vesz_199_p1 (2024. 04. 18.)

Garaj Erika (szerk.) (2020): *Egészségügyi szervezetek menedzsmentje*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634545286> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/m686eszm_34_p2/#m686eszm_34_p2 (2024. 04. 19.)

Heidrich Balázs (2017): *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541462> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj248szkeim_20_p3/#dj248szkeim_20_p3 (2024. 04. 15.)

Ónódi Annamária, Répácki Rita: A menedzsment szerepe az innovatív vállalatok sikerében – The role of management in the success of innovative companies, VEZETÉSTUDOMÁNY / BUDAPEST MANAGEMENT REVIEW L I I I . É V F. 2022 . 10. S Z Á M <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/7657/1/VT2022n10a1.pdf> (Letöltve: 2024.03.15.)

Balaton Károly–Hortoványi Lilla–Incze Emma–Laczkó Márk–Szabó Zsolt Roland–Tari Ernő (2016): *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

<https://doi.org/10.1556/9789630597838>

Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj140sm_127_p1/#dj140sm_127_p1 (2024. 04. 10.)

International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 1. (2016). No. 1. DOI: 10.21791/IJEMS.2016.1.41. 3p

Internetes források:

<https://magyaryogyszer.org/hu/ertekteremtes>

<https://pannonpharma.hu/>

Magyar Kémikusok Lapja LXIX évfolyam 2014. május

https://www.mkl.mke.org.hu/images/Dokumentumtar/2014/2014_05.pdf

9. Ábrák és táblázatok jegyzéke

1. ábra A gyógyszergyártó vállalat 2020.évi árbevétele havi bontásban, ezer forintban:14. oldal
2. ábra A vállalat kereskedelmi ágának organogramja: 15.. oldal
3. ábra: A vezető jelenlegi és jövőbeli, a beosztottak által kívánt tulajdonságai: 26. oldal
13. táblázat A sikeres vezetői személyiség tulajdonságai: 7. oldal
14. táblázat A sikeres vezetői személyiség tulajdonságai: 7. oldal
15. táblázat: Vizsgálat adatai: 18. oldal
16. táblázat: DISC teszt alapján a vizsgált vezető hangulata: 19. oldal
17. táblázat: DISC teszt alapján a vizsgált vezető határozottsága: 20. oldal
18. táblázat: DISC teszt alapján a vizsgált vezető viselkedése: 20. oldal
19. táblázat: DISC teszt alapján a vizsgált vezető kommunikációs stílusa: 21. oldal
20. táblázat: DISC teszt alapján a vizsgált vezető stílusa: 21. oldal
21. táblázat: DISC teszt alapján a vizsgált vezető együttműködési képesség: 22. oldal
22. táblázat: DISC teszt alapján a vizsgált vezető vezetési módja: 22. oldal
23. táblázat: DISC teszt alapján a vizsgált vezető célorientáltsága: 22. oldal
24. táblázat: DISC teszt eredményei: 24. oldal
25. táblázat: Az előző ábra értékei: 27. oldal
26. táblázat: a válaszok eloszlása: 27. oldal
13. táblázat: A válaszok nemek szerinti bontásban: 29. oldal
14. táblázat: A szemantikus differenciálskála eredményei: 30. oldal

Mellékletek

1.sz. melléklet: vezető által kitöltött DISC teszt

1. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami a leginkább jellemző rád!
 - a. gondos és elemző
 - b. állandó és odafigyelő
 - c. befolyásoló és teátrális
 - d. jó stratégia és törekvő
2. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami a leginkább jellemző rád!
 - a. Szeretetreméltó és gyors
 - b. Megbízható és visszafogott
 - c. Erőtéljes és célorientált
 - d. Rendszeres és logikus
3. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami a leginkább jellemző rád!
 - a. Nyugodt és kiegyensúlyozott
 - b. Elhatározott és domináns
 - c. Vidám és társaságkedvelő
 - d. Pontos és részletekbe menő
4. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami a leginkább jellemző rád!
 - a. Önbizalommal teli és dinamikus
 - b. Rendszeres és tömör
 - c. Családias és kiegyensúlyozott
 - d. Beszédes és könnyed
5. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami a leginkább jellemző rád!
 - a. Logikus és tisztafejű
 - b. Egyenes és kérdésfeltevő
 - c. Hűséges és alkalmazkodó
 - d. Emberszerető és aktív
6. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami a leginkább jellemző rád!
 - a. Kapcsolatépítő és elfogadó
 - b. Kifejező és reménnyel teli
 - c. Hatalmat gyakorló és önérvényesítő
 - d. Gondolkodó és önálló

7. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami a leginkább jellemző rád!
- a. Meggyőző és rábeszélő
 - b. Kérdező és elgondolkodtató
 - c. Gyorsan reagáló és kezdeményező
 - d. Kiegyensúlyozott és mások miatt aggódó
8. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami a leginkább jellemző rád!
- a. Eltökélt és önbizalommal teli
 - b. Társaságkedvelő és vidám
 - c. Hűséges és segítőkész
 - d. Megbízható és korrekt
9. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami a leginkább jellemző rád!
- a. Érzékeny és diplomatikus
 - b. Pontos és kimért
 - c. Bátorító és elismerő
 - d. Eredményorientált és gyors
10. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami a leginkább jellemző rád!
- a. Felelősségteljes és határozott
 - b. Visszafogott és együttműködő
 - c. Nyitott és társaságkedvelő
 - d. Részletekbe menő és pontos
11. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami a leginkább jellemző rád!
- a. Együttműködő és impulzív
 - b. Racionális és tényszerű
 - c. Kiegyensúlyozott és kedves
 - d. Feladatra koncentráló és praktikus
12. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami a leginkább jellemző rád!
- a. Elemző és alapos
 - b. Barátságos és szórakoztató
 - c. Versenyszellemű és szórakoztató
 - d. Jóindulatú és segítőkész
13. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami a leginkább jellemző rád!
- a. Közvetlen és bizalommal teli
 - b. Érzelemmel teli és lelkesítő

- c. Objektív és elemző
 - d. Aktív és irányító
14. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami a leginkább jellemző rád!
- a. Erős akaratú és célratörő
 - b. Érvekre és tényekre koncentráló
 - c. Érzelmileg motivált és magával ragadó
 - d. Odafigyelő és érzékeny
15. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami a leginkább jellemző rád!
- a. Rendszerben gondolkodó
 - b. Vidám és népszerű
 - c. Békítő és megnyugtató
 - d. Iránymutató és erőt adó
16. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami a leginkább jellemző rád!
- a. Meggyőző és mozgékony
 - b. Határozott és azonnal cselekvő
 - c. Fegyelmezett és lépésenként haladó
 - d. Toleráns és nyugodt
17. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami a leginkább jellemző rád!
- a. Empátiával teli és türelmes
 - b. Független szellemű és fegyelmezett
 - c. Feladatorientált és kompetitív
 - d. Vitára kész és spontán
18. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami a leginkább jellemző rád!
- a. Másokra hatni akaró és impulzív
 - b. Odafigyelő és másokkal törődő
 - c. Nem részrehajló és objektív
 - d. Versenyre hívó és célratörő
19. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami a leginkább jellemző rád!
- a. Rendszerben gondolkodó és felkészült
 - b. Bátor és független
 - c. Nyitott és extrovertált
 - d. Tanácsadó és másokkal törődő
20. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami a leginkább jellemző rád!

- a. Jól kommunikáló és erős akaratú
- b. Spontán és ötlettel teli
- c. A dolgokat átgondolni szerető és racionális
- d. Békéltető és harmóniára törekvő

2. sz. melléklet: munkavállalók által kitöltött teszt

1. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami szerinted egy ideális vezetőre illik!
 - a. gondos és elemző
 - b. állandó és odafigyelő
 - c. befolyásoló és teátrális
 - d. jó stratégia és törekvő
2. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami szerinted egy ideális vezetőre illik!
 - a. Szeretetreméltó és gyors
 - b. Megbízható és visszafogott
 - c. Erőtéljes és célorientált
 - d. Rendszeres és logikus
3. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami szerinted egy ideális vezetőre illik!
 - a. Nyugodt és kiegyensúlyozott
 - b. Elhatározott és domináns
 - c. Vidám és társaságkedvelő
 - d. Pontos és részletekbe menő
4. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami szerinted egy ideális vezetőre illik!
 - a. Önbizalommal teli és dinamikus
 - b. Rendszeres és tömör
 - c. Családias és kiegyensúlyozott
 - d. Beszédes és könnyed
5. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami szerinted egy ideális vezetőre illik!
 - a. Logikus és tisztafejű
 - b. Egyenes és kérdésfeltevő
 - c. Húséges és alkalmazkodó
 - d. Emberszerető és aktív
6. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami szerinted egy ideális vezetőre illik!
 - a. Kapcsolatépítő és elfogadó

- b. Kifejező és reménnyel teli
 - c. Hatalmat gyakorló és önérvényesítő
 - d. Gondolkodó és önálló
7. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami szerinted egy ideális vezetőre illik!
- a. Meggyőző és rábeszélő
 - b. Kérdező és elgondolkodtató
 - c. Gyorsan reagáló és kezdeményező
 - d. Kiegyensúlyozott és mások miatt aggódó
8. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami szerinted egy ideális vezetőre illik!
- a. Eltökélt és önbizalommal teli
 - b. Társaságkedvelő és vidám
 - c. Hűséges és segítőkész
 - d. Megbízható és korrekt
9. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami szerinted egy ideális vezetőre illik!
- a. Érzékeny és diplomatikus
 - b. Pontos és kimért
 - c. Bátorító és elismerő
 - d. Eredményorientált és gyors
10. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami szerinted egy ideális vezetőre illik!
- a. Felelősségteljes és határozott
 - b. Visszafogott és együttműködő
 - c. Nyitott és társaságkedvelő
 - d. Részletekbe menő és pontos
11. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami szerinted egy ideális vezetőre illik!
- a. Együttműködő és impulzív
 - b. Racionális és tényszerű
 - c. Kiegyensúlyozott és kedves
 - d. Feladatra koncentráló és praktikus
12. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami szerinted egy ideális vezetőre illik!
- a. Elemző és alapos
 - b. Barátságos és szórakoztató
 - c. Versenyszellemű és szórakoztató
 - d. Jóindulatú és segítőkész

13. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami szerinted egy ideális vezetőre illik!
- a. Közvetlen és bizalommal teli
 - b. Érzelemmel teli és lelkesítő
 - c. Objektív és elemző
 - d. Aktív és irányító
14. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami szerinted egy ideális vezetőre illik!
- a. Erős akaratú és célratörő
 - b. Érvekre és tényekre koncentráló
 - c. Érzelmileg motivált és magával ragadó
15. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami szerinted egy ideális vezetőre illik!
- a. Rendszerben gondolkodó
 - b. Vidám és népszerű
 - c. Békítő és megnyugtató
 - d. Iránymutató és erőt adó
16. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami szerinted egy ideális vezetőre illik!
- a. Meggyőző és mozgékony
 - b. Határozott és azonnal cselekvő
 - c. Fegyelmezett és lépésenként haladó
 - d. Toleráns és nyugodt
17. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami szerinted egy ideális vezetőre illik!
- a. Empátiával teli és türelmes
 - b. Független szellemű és fegyelmezett
 - c. Feladatorientált és kompetitív
 - d. Vitára kész és spontán
18. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami szerinted egy ideális vezetőre illik!
- a. Odafigyelő és másokkal törődő
 - b. Nem részrehajló és objektív
 - c. Versenyre hívó és célratörő
19. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami szerinted egy ideális vezetőre illik!
- a. Rendszerben gondolkodó és felkészült
 - b. Bátor és független
 - c. Nyitott és extrovertált
 - d. Tanácsadó és másokkal törődő

20. Válaszd ki a négy tulajdonságpár közül azt, ami szerinted egy ideális vezetőre illik!

- a. Jól kommunikáló és erős akaratú
- b. Spontán és ötlettel teli
- c. A dolgokat átgondolni szerető és racionális
- d. Békéltető és harmóniára törekvő

21. Egy 1-től 7-ig terjedő skálán jelöld be, a vezetőd hol helyezkedik el:

- a. demotiváló – motiváló
- b. barátságtalan – barátságos
- c. részrehajló – objektív
- d. kritikus – megértő
- e. negatív légkör – pozitív légkör
- f. passzív – projektív
- g. gyakori konfliktus - megfelelő konfliktuskezelés
- h. szigorú – támogató
- i. alacsony teljesítmény – magas teljesítmény
- j. ellenáll a változásoknak - rugalmas a változásokra
- k. átláthatatlan – transzparens
- l. rossz kommunikáció – hatékony kommunikáció

3. sz. melléklet: Interjú kérdések

1. Hogyan értékelné egy ideális vezetőt a munkakörnyezet hatékonysága és a csapatmunka szempontjából?
2. Milyen jellegű viselkedési stílusokat preferálna egy vezetőben, hogy motiváltabbá és produktívabbá tegye a csapatát?
3. Milyen típusú vezetői jellemzők lennének Önnek vonzóak, hogy jobban együtt tudjon működni egy vezetővel és növelje a saját motivációját a munkában?
4. Hogyan értékelné egy vezetőt a konfliktuskezelés és a csapatösszefogás szempontjából?
5. Mennyire tartja fontosnak az optimizmust és a pozitív hozzáállást egy vezetőben, és miért?
6. Hogyan gondolja, hogy a vezetői stílus befolyásolja a csapat teljesítményét és elégedettségét?
7. Hogyan reagálna, ha egy vezető határozott utasításokat adna Önnek, vagy inkább preferálná, hogy inkább konzultáljon a döntések meghozatalában?

8. Milyen fontosnak tartja az empátiát és a kommunikációt a vezetővel való kapcsolatában, és miért?

MATE Szervezeti és Működési Szabályzat

III. Hallgatói Követelményrendszer

III.1. Tanulmányi és Vizsgaszabályzat

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

4.2. sz. melléklete: Nyilatkozat a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről

A hallgató neve: Kővári-Csősz Bence
A Hallgató Neptun kódja: BQRJ2F
A dolgozat címe: Vezetői attitűd vizsgálata egy magyar gyógyszergyártó vállalatnál
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Károly Róbert Campus
A konzulens tanszékének a neve: Agrárlogisztika, Kereskedelem és Marketing Tanszék

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

Ha a fenti nyilatkozattal valótlant 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.

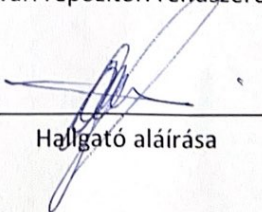
Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

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 védelmet követően

-titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelté után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2024.04.26. nap


Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Kővári-Csősz Bence (hallgató Neptun azonosítója: **BQRJ2F**) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom¹.

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

Kelt: Gyöngyös, 2024. március 22.



belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.