

Diplomadolgozat

Molnár Csilla

2023

Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem
Károly Róbert Campus

A vezetés szerepe a sikerességben.
Vezetői szerepkörök és attitűdök
a Magyar Vöröskeresztnél.

Konzulens:

Dr. Réthy István

Főiskolai tanár

Készítette:

Molnár Csilla

Gazdálkodási szak

Vezetés és Szervezés
szakirány

EMDWZ6

2023

Tartalomjegyzék

	Bevezetés.....	4
I.	Irodalmi áttekintés.....	6
	1.1 Gondolatok a vezetés fogalmáról.....	6
	1.2 A sikeres vezetői tulajdonságok.....	9
	1.3 A vezető alapfunkcióik.....	9
	1.4 Vezetési stílus típusai.....	13
	1.5 Az attitűd fogalma.....	20
	1.6 Az attitűd jellemzői.....	22
	1.7 Az attitűd és a stílus kapcsolata.....	22
II.	A vizsgálati anyag és módszere.....	23
	2.1 A vizsgálat anyag.....	23
	2.2 A MVK szervezetének bemutatása.....	23
	2.3 A vizsgálat módszere.....	27
III.	Eredmények és értékelésük.....	29
	3.2.1 Dolgozói kérdőív feldolgozása és értékelése.....	29
	3.2.2 Mélyinterjúk bemutatása és feldolgozása.....	63
IV.	Összegzések	85
	4.1 A dolgozói kérdőív összegzése, eredményei.....	85
	4.2 Mélyinterjú eredményei.....	89
	Irodalomjegyzék.....	90
	Táblázat- és ábrajegyzék.....	92
	Nyilatkozat diplomadolgozat nyilvános közzétételéhez és eredetvizsgálatához	93
	Konzulensi Nyilatkozat.....	94
	Mellékletek.....	96
	Köszönetnyilvánítás.....	95

Bevezetés

Vizsgálatom célja, hogy a **Magyar Vöröskereszt Országos Igazgatóságának** azaz a Magyar Vöröskereszt szakmai irányítói és gazdasági felügyeletét ellátó szervezetének, vezetői és szakmai irányítói állományának munkájának hatékonyságát elemezzem, szervezeti fejlesztés céljából.

Koncepcióm fókuszában -személyes tapasztalatom alapján- a vezetői attitűdök, szerepkörök kialakítása és funkcionalitása áll, melyet elsősorban a mélyinterjúk kapcsán gondoltam feltárni és a dolgozói elégedettségi kérdőívvel igazolni a személyes tapasztalatok alapján felállított hipotéziseimet. Azzal az a feltevéssemel, hogy az alacsonyabb elégedettségi mutatókkal rendelkező egységek/csoportok vezetői komolyabb szervezési -túlterhelés, feladatok leosztásának hiánya, -vagy vezetési stílus problémákkal küzdenek, ami a hatékonyság romlásához vezethet. A tanulmányban első körben általánosan a szervezet egészére nézve értékelem a dolgozói elégedettséget majd ezt követően a szervezeti egységenként vizsgálom meg, hogy feltérképezem hol milyen problémákkal küzd a szervezet ill. a vezetés mennyire tudja ezeket áthidalni, hogy a vezető mennyire tud megfelelni a szervezet és a munkavállalók igényeinek. Mennyire szenzitív, hiszen a szervezetre rengeteg külső változás és feladat hárul a szervezetre, főleg az utóbbi 3 évbe. Véleményem szerint egy sikeres vezető rendkívül szenzitív ezekre a kívülről jövő hatásokra és egyben a szervezetben működő belső mechanizmusaira is. Ennek a kettőnek az összehangolása igen nagy terhet ró a szervezet vezetőire és éppen ezért fontos, hogy megfelelő szakembereket tudjon az egységében. Több kutatás és szakvélemény is alátámasztja, hogy a munkahelyi elégedettséget legfőképp a vezető stílusa, attitűdje határozza meg. A szervezet a jelenlegi gazdasági helyzetben, a folyamatos árak növekedésével és a magas inflációval nem tud versenyképes béreket biztosítani, így inkább más egyéb juttatásokkal igyekszik a munkabéreket megvédeni. A dolgozó kérdőívben koncentráltan tettem fel erre vonatkozó kérdéseket, hiszen ez is rámutat a vezető helytállására ill., hogy a vezetők stílusa mennyire hatékony a szervezet számára. Jelen tanulmányban a Magyar Vöröskereszt Országos Igazgatóságának dolgozói vettek részt, arányát tekintve nagy létszámban a felmérésben, annak ellenére, hogy összesen csak 50-60 fővel látják el munkájukat. Tapasztalatom alapján a legfelső vezetés örömmel vett részt a közös munkába, hiszen a tanulmány feltérképezheti a hiányos területeket, ahol mind az

egységekben dolgozóknak mind a szervezet számára az adatokat kamatoztatni lehetne a kapott információk alapján. Mivel a MVK Országos Igazgatóság mind irányító és felügyelő szerv működik a Magyar Vöröskereszten belül, így a megkérdezettek nagy része vezető volt. A mélyinterjút nem lehetett minden vezetőre nézve alkalmazni, így csak a legfőbb irányítókra, vezetőkre fókuszálva igyekeztem egy kis metszettel feltárni a helyi hiányosságokat vagy erősségeket. Úgy vélem a cégek, gazdálkodó szervezetek számára a mai kor egyik nagy feladata, hogy a megfelelő humántőkét megtudják tartani és igazi nyerseséggént tudják őket hasznosítani. Ennek a célnak az eléréséhez feltétlen fontos tényezők: a munkavállalók elégedettsége és a vezetők szerepe a szervezetben vagy vállalkozásban. Ezért tartom fontosnak, hogy tanulmányomban a dolgozói elégedettséget vagy elégedetlenséget állítsam párhuzamba a szervezet egységeinek vezetői véleményével hiszen a siker fontos pillére, hogy ezek összhangban legyenek.

I. Irodalmi áttekintés

1.1 Gondolatok a vezetés fogalmáról

Számos teória, definíció született már a vezetésre, mint fogalomra az elmúlt évtizedekben, de csak néhányat szeretnék ezek közül kiemelni, hiszen a tanulmányomban ennél részletesebben fogom vizsgálni a vezetés kapcsán a sikeres vezetés ill. a kevésbé sikeres vezetés jellemzőit egy sajátosan működő szervezet életében. Vannak olyanok, akik szerint a vezetés művészet mert csak különleges képességekkel rendelkező személyek alkalmasak ezen szerepre, de van olyan vélemény is, hogy a vezetés nem más, mint birtokolni valamilyen szerepet, titulust és uralkodni mások felett. Manapság azonban inkább a tudásalapú megközelítés kap hangsúlyt ennek megítélésekor, megfogalmazásakor.

Ilyen megfogalmazások például:

„A vezetés tudományosan rendszerezett ismeretanyagát meg lehet tanulni, sokoldalú gyakorlással el lehet sajátítani. A vezetés ma már elsősorban mindennapos munkatevékenység, tanult mesterség.” (Dinnyés János Dr.: Vezetési ismeretek, Gödöllői Agrártudományi Egyetem 1990.7.p.)

„Vezetés: az a képesség és akarat, amely egy közös célra sorakoztatja fel az embereket, és a jellem, amely bizalmat sugall. A vezetés nemcsak tudomány, hanem művészet is. Másrészt abban az értelemben, hogy műveléséhez ugyanúgy bizonyos adottságokra van szükség, mint a zene vagy az irodalom műveléséhez. Leegyszerűsítve: vezetőnek születni kell... de a vezetés megtanulható. Ez természetesen azt jelenti, hogy vezető nemcsak az lehet, aki rendelkezik mindazon adottságokkal, amelyekkel munkáját művészi szinten tudja végezni. A vezetés művelése nem nélkülözheti meghatározott tudásanyag ismeretét (Ternovszky Ferenc Dr.: Nemzetközi menedzsment európai szemmel Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2007 15.p.).”

„A vezetés olyan tevékenység, amely -a kommunikációs folyamatra támaszkodva” meghatározott cél (célok) érdekében befolyásolja az emberek közötti kapcsolatokat és az emberi magatartásokat.” (Bajer J.: Vezetési modellek-vezetési stílusok. Vinton Budapest, 1995)

“A vezetés a vezető által tudományosan megalapozott vezetési ismeretek és módszerek tudatos alkalmazásával – a változó környezeti feltételek között – a szervezet rendszerjellegű működtetése, a formális- és informális struktúra, valamint a célkitűzés – folyamat –szervezet egyensúlyi állapotának biztosítása mellett a hatékonyság kívánt mértékű növelése.” (Gulyás-Szende, 1984)

Másik megközelítésben „eredményesen megvalósíttatani dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt” (Dobák, Antal 2009, 17. o.).

Ennek a megvalósítási eszköze,” módja ahogyan mindezt a vezető teszi, a **vezetési stílus**, alapja pedig a vezetői **hatalom**.” (Daft 2010, 410. o.)

Nézhetjük különböző megközelítésben, de annyi bizonyos, hogy a vezetésnek fontos eleme tudás, és a szervezési és irányítói készség megléte. Jelenlegi tanulmányomban két vezetői réteget is vizsgálok és mindkettő vezetői és irányítói szerepben is támogatja a szervezet és munkatársai életét, hiszen mindkét vezetői szint hierarchikus viszonyban irányítja a közvetlen alatta lévő munkatársait, vezető társait.

„A vezetés – különösen a vezetők magatartása, személyes viselkedése, stílusa, példamutatása, kommunikációja, viszonya a munkavállalókhöz – jelentős mértékben meghatározza a szervezet működését, alapvető befolyást gyakorol a szervezet teljesítményére és a szervezeti kultúrára. A vezetés keretében a vezetők a belső hierarchia által meghatározott hatalmi eszközöket közvetlenül gyakorolják. A jó vezetés képes megteremteni a hatékony, korszerű motivációs eszközök közötti kényes egyensúlyt. A jó vezetés önmagában nem elegendő a szervezet hosszú távú sikerességéhez, de azt jelentős mértékben képes előmozdítani, a rossz vezetés viszont a szervezet működőképességét már középtávon is jelentősen veszélyeztetheti. (Keczer Gabriella – Sente Béla:Tudástár a közösségi művelődésben VI. kötet Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben 2018)

„Vezetés elméleti szempontból megközelítve a vezetés nem más, mint az irányítástechnikában is használatos jeladó-végrehajtó-ellenőrző funkciókból álló

folyamatirányítási tevékenység. Sok esetben az arra való képességet jelenti.

A vezetési folyamatban megtalálható három szerep, a jeladás, a végrehajtás és az ellenőrzés

nem minden esetben különül el egymástól, azok sokszor egymásba fonódva vagy párhuzamosan jelentkeznek nem minden vezetési tevékenységnél azonos súllyal.

A modern vezetéselméleti kutatások rámutatnak arra, hogy a folyamatok szabályozása során szükség van az idő előtti felismerésre, a mikro szinten történő beavatkozásra és annak a képességére, hogy a szükséges folyamatok várható eredménye bekövetkezés előtt felismerésre kerüljön. A vezetői attitűdök utalnak ezen képességekre is. A vezetési stílus milyenségét alapvetően mindig a vezetett szervezet determinálja, hol kisebb, hol nagyobb stílusbeli mozgástérrel. Más stílussal kell vezetni egy államiszervezetet, mint egy informatikai projektet.

A vezetési stílust befolyásolja a vezető személyisége, **attitűdje**. Az egyén személyisége, habitusa, szubjektuma, továbbá adottságai mind olyan tényezők melyek összessége alakítja ki azt a módszert, amit az egyén hatékonyan alkalmaz. Ahogy a legkönnyebben „el tudja érni”.

A vezetési stílus szorosan összefügg a motivációval, tulajdonképp a hatékony vezetés ennek a megértésén alapszik, azaz, hogy a vezető hogyan tudja összekapcsolni a saját maga és a vezetettek igényeit. Valójában a vezetési motivációja kapcsolatot képez a szervezeti és egyéni célok között. A vezetési módszer, mint fogalom a stílussal bár számos ponton hasonlóságot mutat alapvetően elmondható, hogy kevésbé szubjektív, meghatározóbb, összefogóbb jellege van. A módszer eszközök összessége is mellyel a vezető eléri, hogy a vezetettek az akaratának megfelelő módon cselekedjenek.” (Kis-Simon Noémi – A vezetői attitűdök alkalmazásmódszertana a pedagógiában)

„A vezetési stílusokat Dr. Gyökér Irén szerint az alábbi megközelítések, modellek szerint lehet csoportosítani:

- Tulajdonságelméleti megközelítés
- Magatartástudományi megközelítés
- Kontingencia elméleti megközelítés

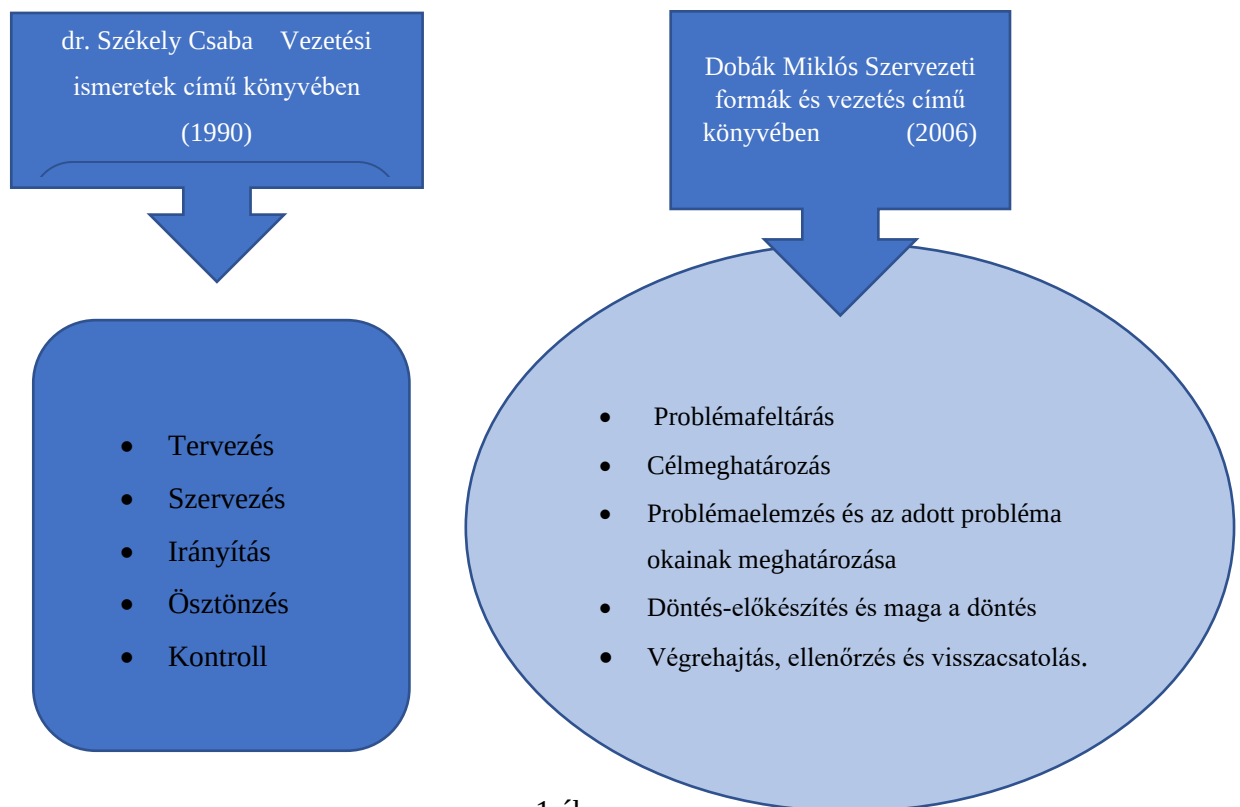
A vezetői attitűdök vonatkozásában leginkább a tulajdonság-, magatartás és kontingencia elméleti megközelítés szerinti osztályozást érdemes vizsgálni, de ezeken túl egyéb a vezetés módszertana egyéb szempontok szerint is osztályozásra kerülnek majd a következő szakaszban.” (Kis-Simon Noémi – A vezetői attitűdök alkalmazásmódszertana a pedagógiában)

1.2 A sikeres vezetői tulajdonság

„Ralf Stodill illetve Fred Fiedler álláspontja szerint a sikeres vezető a tulajdonságelméleti megközelítés alapján az alábbi alapjellemzőkkel rendelkezik:

- Tulajdonságai: alkalmazkodóképesség, domináns, kitartó, teljesítményorientált, döntésképes és magabiztos, együttműködő, stressz tűrő
- Fizikai jellemzői: magas termetű, jó fizikai teherbírású, jó megjelenésű
- Képességei: intelligens, empatikus, kreatív, diplomatikus, karizmatikus, kommunikatív. „(Kis-Simon Noémi – A vezetői attitűdök alkalmazásmódszertana a pedagógiában)

1.3 A vezető alapfunkciói két megközelítésben



1.ábra

Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

A vezető szerepe kulcsfontosságú az irányításban. Ahány szervezet, cég, vállalkozás annyiféle vezetési stílus létezik, hiszen minden szervezetnek vannak sajátosságai- ilyen például a szervezeti kultúrája- és számos külső és belső tényező befolyásolhatja.

Belső tényező, ami a vezetőt magát jellemzi: a vezető képzettsége, személyisége és attitűdje, tapasztalata és preferenciája. „Kocher et al. (2013) összefüggéseket mutatott ki bizonyos preferenciák és a választott vezetési stílus között: azok a vezetők, akik szervezeti munkájuk során a hatékonyságot tekintik elsődlegesnek hajlamosabbak autokratikusan vezetni; a csoport által választott vezetők inkább demokratikusak, mint a „kívülről” a csoport élére helyezett vezetők és végül a férfi menedzserek gyakrabban alkalmaznak demokratikus vezetési stílust, mint női társaik.” (Szabolcsi Sára: Vezetési stílusok egykor és most International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 1. (2016). No. 1. DOI: 10.21791/IJEMS.2016.1.41. tanulmányának 2. oldal)

Az is igazolt, hogy a képzettebb vezetők hajlamosabbak a demokratikus vezetési stílusra.

Ezen felül külön említeném meghatározó tényezőként a nemi hovatartozást, mert számos tanulmány készült az elmúlt években ahol összehasonlították a férfi és női vezetők jellegzetességeit és ezek közül kiemelném Chapman (1975) megállapítását „a nők és a férfiak által alkalmazott vezetési stílusokat kutatva kimutatta, hogy a nők inkább vezetnek kapcsolat orientáltan, mint a férfiak; továbbá a nőkre jellemző, hogy a férfiaknál jobban meg akarnak felelni különböző társadalmi szerepelvárásoknak, mint férfi kollégáik.”

(Szabolcsi Sára: Vezetési stílusok egykor és most International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 1. (2016). No. 1. DOI: 10.21791/IJEMS.2016.1.41. tanulmányának 10. oldal)

Külső tényezők a vezető szűkebb és tágabb környezete, melyek közül nagy jelentőséggel bír a vezetési stílusra:

- a szervezet sajátossága, jellege hiszen egy óvodába és egy katonai, rendészeti intézménybe is más vezetési stílus alkalmazandó, hiszen „a hierarchikusan kialakított struktúrában autokratikusabb vezetési stílus az elterjedtebb, s egyben a szervezet jellegére való tekintettel az indokoltabb is, míg például oktató-kutató intézmények esetén célszerű demokratikusabb stílust alkalmazni.” (Szabolcsi Sára: Vezetési stílusok egykor és most International Journal of Engineering and Management

Sciences (IJEMS) Vol. 1. (2016). No. 1. DOI: 10.21791/IJEMS.2016.1.41. tanulmányának 10. oldal)

- a munkavállalók személyisége,
- és képzettsége (minél képzettebbek annál hatékonyabb a demokratikus vezetési stílus alkalmazása)
- szervezeti kultúrája, azaz a szervezeten belüli összetartó erő. „A vállalaton belül gyakorolt vezetési stílus és a vállalati élet szokásainak összessége (Dr. Radó András és Dr. Réthy István: Vezetési Ismeretek c. PPT. 2003.)

Schein (2010) megfogalmazása alapján a szervezeti kultúra a szervezetben együtt dolgozó és lévő egyének egységesen elfogadott azon alapelvei és alapfeltevéseik, melyeket kölcsönösen együtt alakítanak és fejlesztenek azon cél érdekében, hogy” a külső adaptációs belső integrációs” problémáikat kezelni lehessen. (Schein 2010) Igazán szép és egyszerűbb megfogalmazásban „A kultúra nem más, mint a ragasztó, ami összetartja a szervezeteket. (Deal-Kennedy, 1982 in: Gaál-Szabó, 2008. p.131)

Bauer	értékek, célok, nézetek, ismeretek
Peters	szervezet, stratégia, munkaerő, vezetési stílus, rendszerek, eljárások, koncepciók, értékrendszer
Joó	tudat, szemlélet, vezetési elvek, szervezet működése, munka-környezet, technika, technológia, alkalmazkodó képesség
Bakacsi	előfeltevés, hiedelmek, értékek, rituálék, szimbólum, tárgyak
Csath	hitek, értékek, magatartás
Csath	viselkedés váratlan döntési helyzetben

2.ábra: A szervezeti kultúra fogalma

Forrás: Dr. Radó András és Dr. Réthy István: Vezetési Ismeretek 2003

Az erős szervezeti kultúra funkciói:

- Identitástudat
- Azonosulás
- Stabilitás
- Egyszerűség

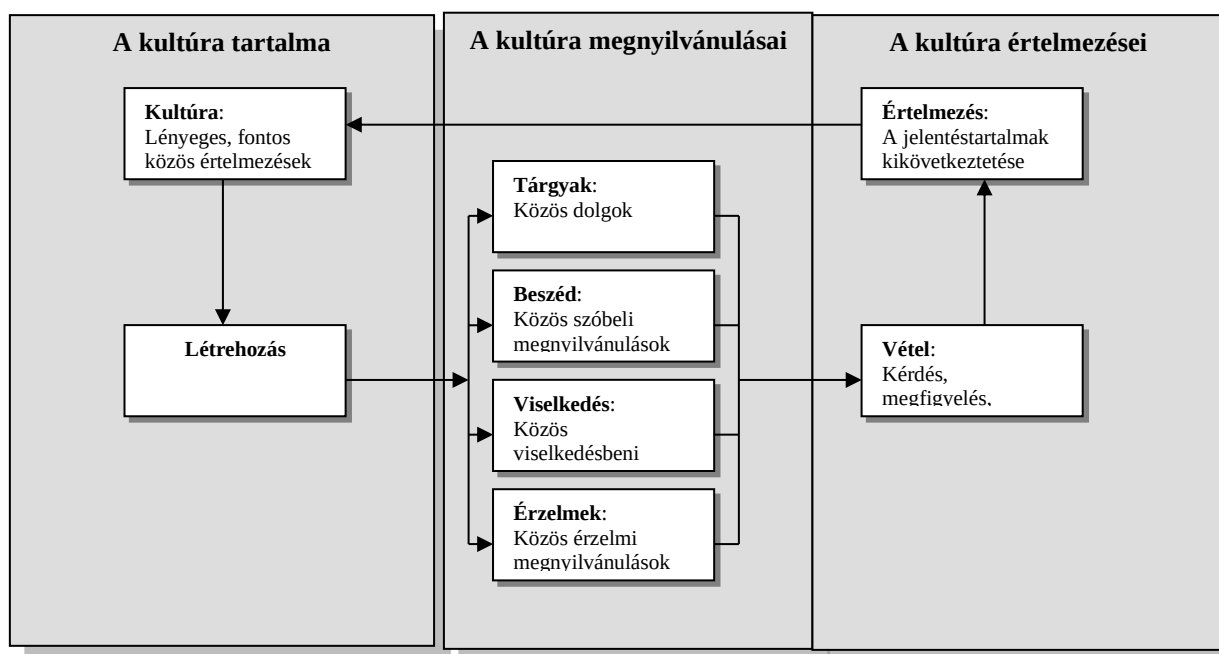
A gyenge szervezeti kultúra jelei:

- Befejele fókuszálás
- Rövid-távú gondolkodás
- Morális problémák
- Töredezettség, következetlenség
- Érzelmi kitörések,
- Zárt szubkultúrák,
- Hadviselés a szubkultúrák között,
- Szubkulturális elitizmus,

Esetek mikor szükséges a szervezeti kultúrán változtatni:

- Inkongruens értékrendszer,
- Kielezett iparági verseny,
- Középszerű vagy ennél is rosszabb szervezet,
- Csatlakozás a nagyvállalatok csoportjához,
- Kis cég nagyon gyors növekedési üteme,

(Forrás: Dr. Radó András és Dr. Réthy István: Vezetési ismeretek 2003)



3.ábra: A szervezeti kultúra elemzése

Forrás: Dr. Radó András és Dr. Réthy István: Vezetési Ismeretek c. PPT. 2003.

- Tágabb értelemben pedig az ország fejlettsége, kultúrája.

1.4 Vezetési stílus típusai

Sokfajta vezetés stílus létezik, ahogy azt már felvezettem az előzőekben, de a „helyes stílus megválasztása az egyik legnehezebb vezetői feladat. Ugyanakkor a dolgozók jóllétét, attitűdjét, elkötelezettségét, motiváltságát, teljesítményét, a csoport légkörét, kohézióját, a feladatvégrehajtás eredményességét alapvetően meghatározza, hogy a vezetőnek sikerül-e a megfelelő stílust alkalmaznia. A vezetők gyakran követik el azt a hibát, hogy olyan stílusban vezetnek, ami a saját személyiségükből a leginkább következik. Pedig a megfelelő vezetés stílust elsősorban a vezetettek, a feladat és a szituáció kell, hogy meghatározza, nem pedig a vezető személyes preferenciái.” (Tudástár a közösségi művelődésben VI. kötet Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben 2018 Keczer Gabriella – Sente Béla)

A különböző elméleti modelleket Bakacsi (2004, 181-219. o.) kutatása alapján vázolnám fel:

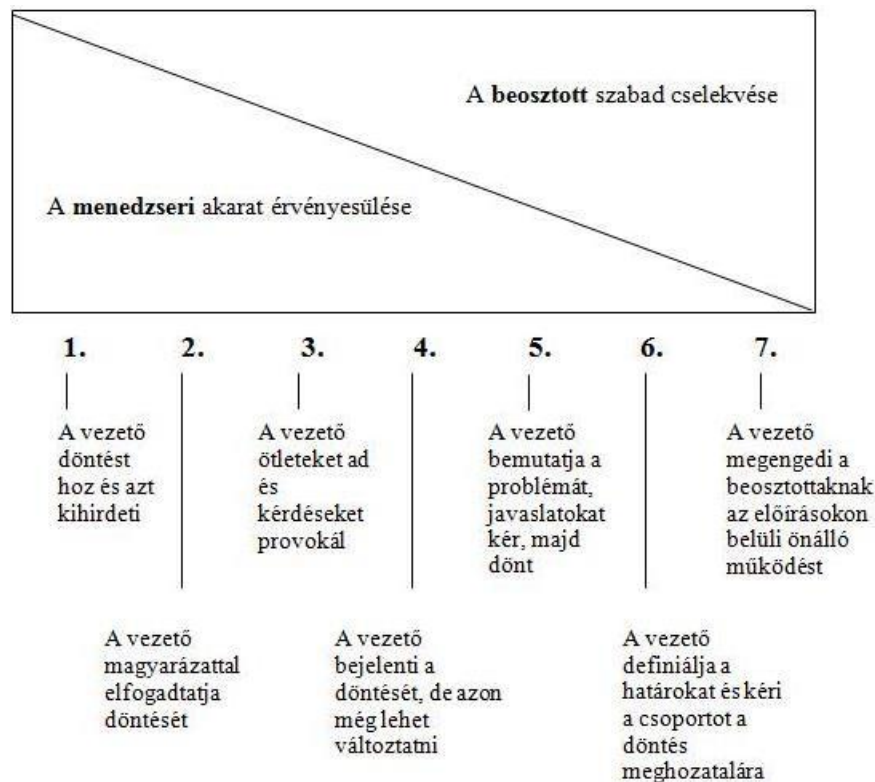
Lewin féle modell: A Kurt Lewin és kutatócsoportja kísérlete alapján három vezetés stílust különböztet meg (Gastil 1994 alapján).

- „Az **autokratikus** (tekintélyelvű) vezető rendkívül domináns szerepet tölt be a csoportban. Minden kérdésben egymaga hoz döntést, a csoport véleményét nem kéri ki, a csoporttagok nem szólhatnak bele a döntésekbe. Utasítások, fenyegetés, büntetés, szabályok segítségével irányít. A feladatot részekre bontja majd önkényesen szétosztja a csoporttagok között; a csoporttagok csak a rájuk vonatkozó feladatrészt ismerik, az egészre, a tevékenység általános céljára, a többi folyamatra nincs rálátásuk. A csoporttagok önállósága csekély, feladatuk az utasítások pontos betartása, kérdéseknek, vélemény-nyilvánításnak nincs helye. A vezető nem vesz részt a feladat végrehajtásában, távolságtartó a csoporttal szemben. Az autokratikus vezető a saját megítélése alapján büntet és dicsér, mások véleményét figyelmen kívül hagyva. Az autokratikusan vezetett csoportokban általában feszült a hangulat, a csoporttagok nem érzik jól magukat.

- A **demokratikus** vezető szintén irányítói szerepet tölt be a csoportban, viszont az autokrata stílustól munkamódszerében és a tagokkal való viszonyában is különbözik. Bevonja a csoporttagokat a döntési folyamatba, minden közérdekű kérdésben megengedi a vitát. A tagok nagyobb szabadságot kapnak a feladatok felosztásában, a végrehajtás módjának meghatározásában, de a felelősségük is nagyobb. Ha a feladatvégrehajtás során segítségre van szükség, a vezető rendelkezésre áll. A vezető elsősorban koordinál. Törekszik a tárgyilagos dicséretre vagy bírálatra, melyben figyelembe veszi a tagok véleményét is. A demokratikusan vezetett csoportban a tagok általában jól érzik magukat, csapatként dolgoznak és nagyfokú kreativitást mutatnak.
- A **laissez faire** („hagyja, hogy csinálják”) ez gyakorlatilag a vezetés hiányát jelenti. „A vezető a feladatot csak nagy vonalakban határozza meg, szinte mindent ráhagy a csoporttagokra. A csoporttagok mindenről maguk döntenek, a vezető ebben alig, vagy egyáltalán nem is vesz részt. A feladatvégzést sem koordinálja, passzív, szinte láthatatlan a csoport számára. Az, hogy ez milyen következményekkel jár, jelentősen függ a csoporttagok jellemzőitől.” (Keczer Gabriella – Sente Béla: Tudástár a közösségi művelődésben VI. kötet Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben 2018)

„Lewin egyértelműen a demokratikus vezetést tartotta a legjobbnak és az autokratikusát a legkevésbé eredményesnek, fontos hangsúlyozni, hogy bizonyos esetekben szükség van arra, hogy a vezető önállóan döntsön és erőteljesebb kontrollt gyakoroljon (például válsághelyzetben, vagy ha nincs idő demokratikusan döntést hozni, esetleg a csoport nem alkalmas a nagyobb fokú felelősségvállalásra – lásd később). Ugyanígy a laissez faire típusú vezetés is megfelelő lehet bizonyos (például nagy kreativitást igénylő) tevékenységek és nagy önállóságra képes csoport esetében. A vezető feladata, hogy érzékelje a különböző stílusok csoportra és feladatvégzésre gyakorolt hatását, következményeit, és ennek alapján tudatosan alakítsa a vezetési stílusát.” (Tudástár a közösségi művelődésben VI. kötet Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben 2018 Keczer Gabriella – Sente Béla)

Tannenbaum és Schmidt modell: A vezetésnek 7 fokozatát különítette el a beosztottak döntésekben való részvételének, cselekvési szabadságának mértéke szerint.



4. ábra: Tannenbaum és Schmidt vezetési fokozatai

Forrás: www.tankonyvtar.hu

A Michigani és az Ohioi Egyetemek modelljei: másra helyezték a hangsúlyt ők a vezetési stílusokat aszerint különítették el, hogy a vezető figyelme inkább a feladatra, vagy a feladatot végrehajtó emberekre fókuszál.

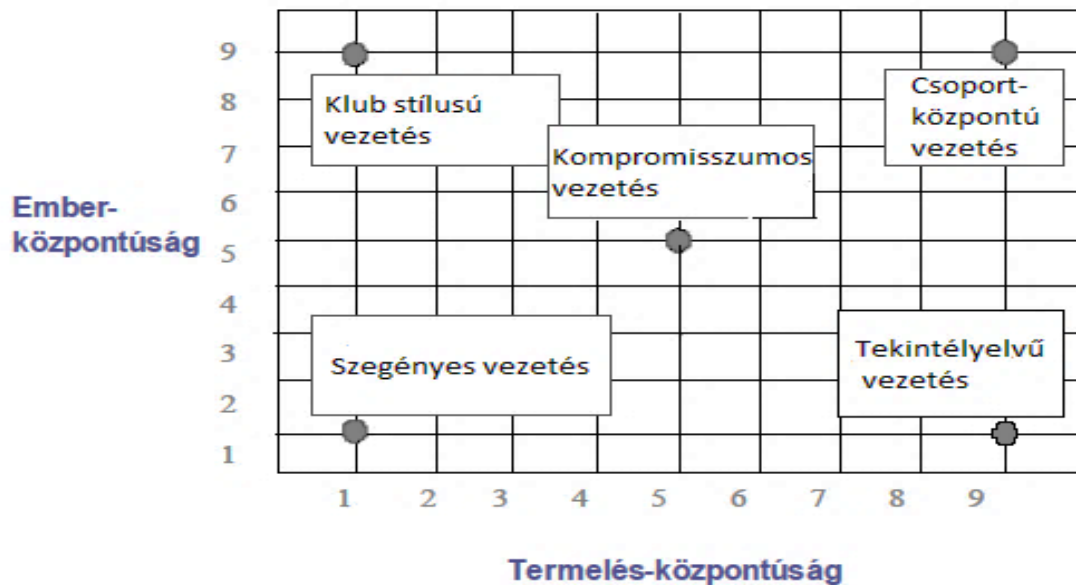
A **feladatra koncentráló** vezető a tökéletes feladat végrehajtására koncentrál.

- sok időt tölt a tervezéssel,
- pontos utasításokat ad,
- határidőket szab,
- kontrollt használja a munkavégzés teljes időtartamára és a munkavállalókra fókuszál,
- a hatékonyság a legfontosabb számára.

„Az **emberekre koncentráló** vezető célja egy összetartó, kiemelkedő teljesítménycélokkal rendelkező csapat kialakítása. Fontos számára, hogy a

beosztottak elégedettek legyenek a munkájukkal, jól érezzék magukat.” Itt a vezető bízik a beosztottakban, és minden támogatást megad. (Daft 2010 alapján, Tudástár a közösségi művelődésben VI. kötet Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben 2018 Keczer Gabriella – Sente Béla)

Blake és Mouton modell: kiegészítették az Ohioi elméletet, hogy 5 vezetői stílust jelöltek meg 9 fokozatú erősséggel.



2. ábra: A Blake-Mouton vezetői rács

Forrás: Tudástár a közösségi művelődésben VI. kötet Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben 2018 Keczer Gabriella – Sente Béla)

- **Csoportközpontú vezetés:** a feladatra, és az emberekre fókuszál, az elkötelezett emberekből álló munkacsoportok a munkateljesítmény forrása.
- **Klub stílusú vezetés:** fókuszban az emberek szükségletei.
- **Kompromisszumos (középutas) vezetés:** fókuszban az emberek és a feladat a vezető az egyensúly megteremtésére törekszik, optimális megoldást keres a szervezeti elvárások és a megfelelő munkahelyi hangulat között.
- **Tekintélyelvű vezetés:** csak a feladat elvégzésére fókuszál, az emberi tényezők és igények háttérbe szorulnak.
- **Szegényes vezetés:** nincs fókusz és tudatos vezetés. Nem fordít időt és figyelmet a vezető a feladatra és az munkatársai igényeire.

Megállapítható, hogy a kutatások során a csoportközpontú vezetést a leghatékonyabb.

Fiedler modellje: vizsgálatának középpontjában a vezetési stílus, vizsgálta, hogy milyen helyzetben hatékonyak a feladatorientált és kapcsolatorientált vezetők.

Szerinte a vezetők helyzete a következő tényezőkkel jellemezhető:

- a vezető hatalma (erős-gyenge),
- a feladat strukturáltsága (egyértelmű, jól körülhatárolt vagy sem),
- a vezető-beosztott viszony (jó-rossz).

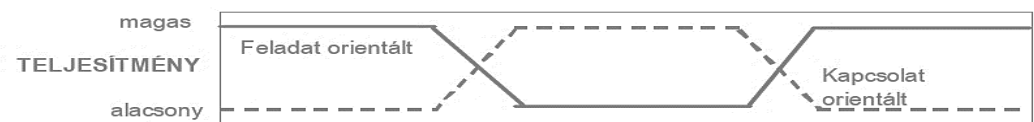
A vezető számára kedvező a helyzet:

- ha a hatalma erős,
- a feladat jól strukturált
- és a vezető-beosztott viszony jó.

Kedvezőtlen a helyzet, ha ezek ellenkezője jellemző.

„Fiedler kutatási eredményei szerint a feladatorientált vezetők a nagyon kedvező és a nagyon kedvezőtlen vezetői szituációkban hatékonyak, míg a kapcsolatorientált vezetők a mérsékelt szituációkban nyújtanak jó teljesítményt”.

(Tudástár a közösségi művelődésben VI. kötet Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben 2018 Keczer Gabriella – Szente Béla)



Vezető – beosztott kapcsolat Feladat strukturáltsága A vezető hatalmi helyzete	Jó	Jó	Jó	Jó	Rossz	Rossz	Rossz	Rossz
	Strukt.	Strukt.	Nem Strukt.	Nem Strukt.	Strukt.	Strukt.	Nem Strukt.	Nem Strukt.
	Erős	Gyenge	Erős	Gyenge	Erős	Gyenge	Erős	Gyenge

6. ábra

Forrás: Bakcsi és társai 1996, 128. o.

Fiedler az alábbiakkal magyarázta elméletét: „...az erősen kedvező helyzetben (jó vezető-beosztott viszony, strukturált feladat, erős hatalmi helyzet) minden adott ahhoz, hogy a vezető uralja a terepet és kijelölje az irányt. Az erősen kedvezőtlen helyzettel (rossz vezető-beosztott viszony, strukturálatlan feladat, gyenge hatalmi helyzet) szintén a feladatorientált vezetői magatartás harmonizál. Mivel a vezető-beosztott viszony egyébként is rossz, a feladatorientáltság már nem ront a vezető népszerűségén, a strukturálatlan feladat végrehajtása pedig erőteljes irányítást igényel. A mérsékelt kedvező helyzetben, amikor

vagy a vezetői hatalom gyengébb, vagy a feladat strukturálatlan, vagy a vezető-beosztott viszony nem tökéletes, a társas kompetenciák alkalmazása és a kapcsolatorientáltság javíthatja a viszonyt, erősítheti a vezető helyzetét és kihozhatja a jó teljesítményt a csoportból.” (Daft 2010, Tudástár a közösségi művelődésben VI. kötet Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben 2018 Keczer Gabriella – Szente Béla)

Hersey és Blanchard modell: A helyzettől függő modell „rendkívül fontos a kulturális szervezetek vezetői számára, mert a kutatók szerint a megfelelő vezetési stílus alapvetően függ a dolgozók érettségétől. Azaz, ha többségében magasan kvalifikált és nagy szakmai felkészültséggel bíró, önálló munkavégzésre képes és azt igénylő szakemberek vezetéséről van szó (például egy kulturális intézményben), akkor más vezetési stílust kell alkalmazni, mint ha betanított munkások irányításáról van szó (például egy termelőüzemben).” (Keczer Gabriella – Szente Béla: Tudástár a közösségi művelődésben VI. kötet Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben 2018)

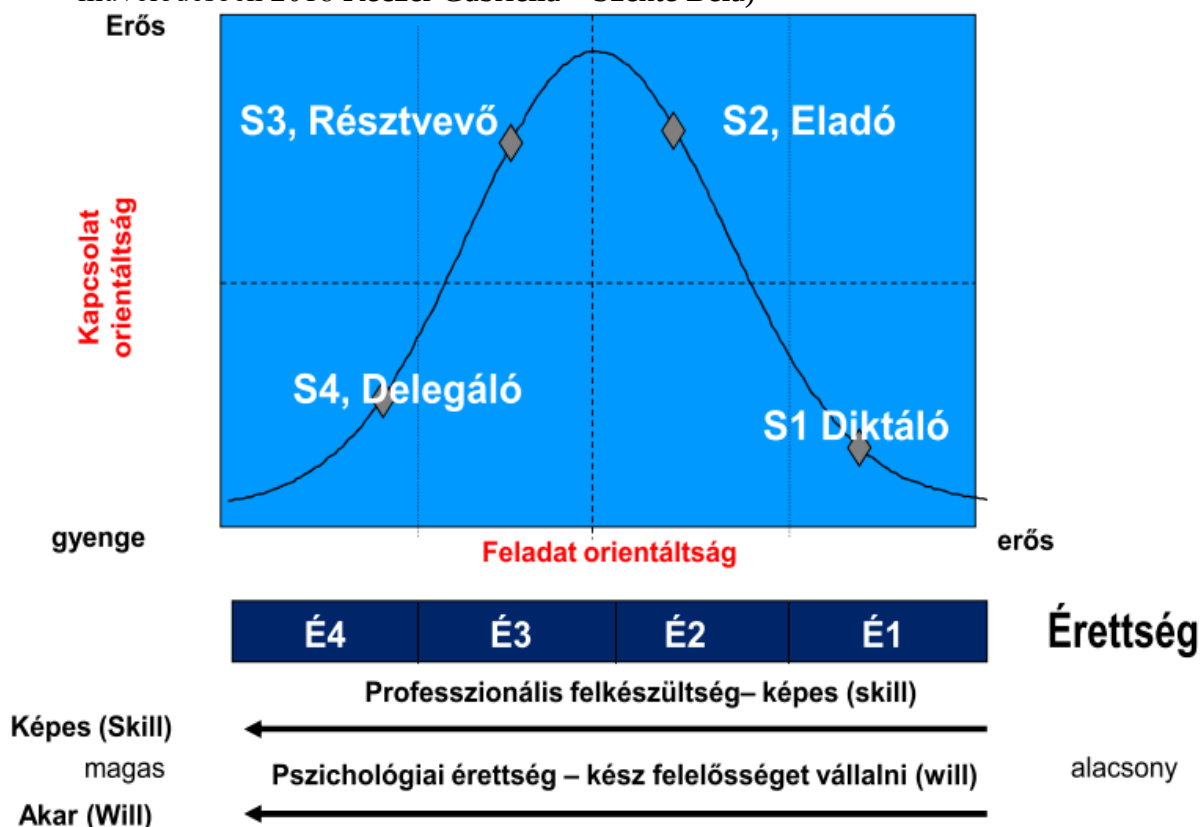
A dolgozói érettségnek a kutatók szerint két mutatója van:

- képes vagy nem képes önálló munkavégzésre (a professzionális felkészültségétől függ),
- akar vagy nem akar felelősséget vállalni (a pszichológiai érettségtől függ).

Ennek alapján a dolgozók 4 kategóriába sorolhatók, és a kutatók minden kategóriához meghatározták a megfelelő vezetési stílust (6.ábra):

- Ha a beosztott nem képes és nem is hajlandó a feladatok végrehajtására a **diktáló** vezetési stílus lehet a legcélravezetőbb. A vezető megmondja, ki, mikor, hol, mit tegyen.
- Ha a beosztott motivált és hajlandó, de még a szükséges tudás és képességek hiányában nem tudja teljesíteni a feladatokat, az **eladó** vezetési stílus a legeredményesebb. A vezető magyarázatokat ad, hogy elfogadtassa a döntéseit. A vezető vállalja a felelősséget, ellenőrzi a beosztottakat.
- Ha a beosztott képes a feladatokat teljesíteni, de nem motivált és nem hajlandó arra, akkor a **résztvevő** vezetési stílus hatékony lehet. A vezető a beosztottal együtt dönt.
- Ha a beosztott képes és hajlandó is a feladatok ellátására, akkor a **delegáló** vezetési stílus lehet a leghatékonyabb. A dolgozó magas szintű önállósága, felelősségvállalása következtében a vezetőtől szinte semmilyen irányítást, támogatást nem igényel. A vezető szabad kezet ad azoknak, akik képesek az önirányításra. (Tudástár a közösségi

művelődésben VI. kötet Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben 2018 Keczer Gabriella – Szente Béla)



7. ábra: Hersey és Blanchard modellje

Forrás: Tudástár a közösségi művelődésben VI. kötet Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben 2018 Keczer Gabriella – Szente Béla

„Nincs egyetlen legjobb vezetési stílus, mindig az adott helyzethez alkalmazkodva kell azt megválasztani. A helyzetfüggő vezetés azt jelenti, hogy a vezetettek személyisége, felkészültsége, egyéb kompetenciái, a vezetett csoport összetétele, a szervezet, a feladat és az adott szituáció által megkövetelt legmegfelelőbb stílust kell kiválasztani. A legtöbb vezető elköveti azt a hibát, hogy mindig ugyanolyan stílusban vezet, ami a saját személyiségéből természetesen adódik.

Minden vezetőnek el kellene sajátítania a különböző vezetési stílusokat, és fel kellene tudnia ismerni, hogy ezek közül melyiket mikor célszerű alkalmazni.” (Keczer Gabriella – Szente Béla: Tudástár a közösségi művelődésben VI. kötet Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben 2018)

Vroom – Yetton elmélet:

- Autokrata 1: a vezető dönt a rendelkezésére álló információk alapján
- Autokrata 2: a vezető a beosztottaktól információkat szerez a döntéséhez, de maga

dönt.

- Konzultatív 1: a vezető a problémát egyénenként ismerteti a beosztottakkal, a döntése azonban nem mindig tükrözi a beosztottak hatását.
- Konzultatív 2: a vezető a beosztottak csoportjával osztja meg a problémát, javaslatokat kér, ezután dönt.
- Csoportos: a vezető elnököl és a csoporttal ismerteti a problémát, a csoport hozza a közös döntést.

Maccoby négy vezetőtípusa:

- A mesterember: tradicionálisan gondolkodik, maximalista, eredményre koncentrál, nem épít csapatot, szervezetet, parancsokat ad.
- A dzsungelharcos: hatalomra vágyik, a csapatát védi, sok konfliktust szerez, csökkenti a kreativitást.
- A szervezeti ember: szervezetet alakít ki, foglalkozik a vállalat jó hírnevének fenntartásával, képes célorientált együttműködő partner kapcsolatokat kialakítani.
- A játékos: szereti a kiszámítható kockázatot, lelkesíteni képes, meggondolatlan, hajlamos a tények manipulálására.

A Vroom – Yetton elmélet és Maccoby négy vezetőtípusa tekintetében nincs kiemelt pedagógia vonatkozás, az ismertetésük kizárólag a vezetéselméleti megközelítés miatt került bemutatásra. ((Kis-Simon Noémi – A vezetői attitűdök alkalmazásmódszertana a pedagógiában)

1.5 Az attitűd fogalma

„Az attitűdök előre jelzik a várható viselkedést a várható vezetési stílust melyből következtetni lehet a vezetés stílusára, illetve a vezetőt személyiségére. Az attitűdök tudatos változtatásával változik a viselkedés mely segítségével megváltoztathatók a vezetési stílusok. Az attitűd fogalma alapvető szerepet játszik a viselkedés szociálpszichológiájában mely miatt lényeges vizsgálati területté vált mind a pszichológusok, a szociológusok és csoportdinamikával foglalkozó szakemberek számára.

Az attitűd a kísérleti pszichológiában beállítódást illetve cselekvésre való készenléti állapotot jelölt, ma a szociálpszichológia egyik középponti fogalma. Tartós beállítódást, értékelő viszonyulást jelent valamilyen gondolat vagy személy irányában. Közvetlenül nehezen figyelhető meg, elemezni lehet a személy szóbeli, viselkedéses vagy nem verbális, érzelmi

reakcióiból. Az attitűd érzelmi összetevője jelzi, hogy az attitűdtárgy iránti érzelmi reakció pozitív vagy negatív. Meghatározza a gondolati (kognitív) összetevő, amely az attitűdtárgyról rendelkezésre álló információkra, az azzal kapcsolatos hiedelmekre utal, és a viselkedéses összetevő, amely az attitűdtárggyal kapcsolatos eljárásmodokat tartalmazza.” (Kis-Simon Noémi – A vezetői attitűdök alkalmazásmódszertana a pedagógiában)

Az attitűd latin eredetű szó, az „aptus” szóból származik, több jelentése van:

- egyrészt jelenti a valamire történő alkalmasságát, megfelelést,
- másrészt az adott akcióra, cselekedetre való készségi állapotot, illetve annak mentális állapotszintjét jelzi.

ACH és WATT (1905) kísérletei során az általános lélektan a XX. század elején foglalkozott először az attitűdjelenséggel. Megállapították, hogy a képzetáramlást személyes beállítódottság az attitűd is befolyásolja nem csak az asszociációk újra felhasználása.

HERBERT SPENCER (1938) vélekedése szerint az attitűd nem más, mint mentális reprezentáció. Ebben a kontextusban vizsgálva kijelenthető, hogy az érzékelési folyamat az ingerre történő előzetes beállítódottság fontos tényezője.

THOMAS és ZNANIECKI (1918) szerint az attitűdök nem másak mint valójában mentális folyamatok, amelyek meghatározzák a személy aktuális és potenciális reakcióját a szociális világban. Hasonlóan vélekedik **KRUGER és PECKLES (1931)** is, akik szerint az attitűdöket úgy tekinthetjük, mint tanult tendenciákat a tárgy szembeni viselkedésre.” (Kis-Simon Noémi – A vezetői attitűdök alkalmazásmódszertana a pedagógiában)

Az elméleti alapokat tekintve, Park (1924) állítása szerint az attitűdnek négy kritériuma van:

- meghatározott iránya van az értékek világában mely miatt különbözik az egyszerű feltételes reflexről egyaránt,
- az intenzitása változó, hol erős, hogy elenyésző, de
- nem lehet rutinos magatartáson alapuló valamilyen erősséget akkor mutatnia kell amikor közel látens.
- Tapasztalaton alapszik nem egy egyszerű szociális ösztön.

Az attitűd, mint egy meghatározott készenléti jellemző az alábbiak szerint határozható meg:

- „Az attitűd figyelemre vagy valamilyen meghatározott akcióra való készenlét” (BALDWIN, 1901.)
- „Az attitűdön az egyéni tudat olyan folyamatát értjük, amely a szociális értékeknek megfelelő valódi vagy lehetséges egyéni aktivitását meghatározza; olyan aktivitás, amely valamilyen formában összekötő kapocs közöttünk” (THOMAS és ZNANIECKI, 1918.).

- „Az attitűd érzések, vágyak, félelmek, meggyőződések, előítéletek vagy más tendenciák összessége, amelyek különböző tapasztalatok hatására cselekvésre való beállítódást vagy készenlétet idéznek elő a személyben” (CHAVE, 1928).
- „Az attitűdváltozás meghatározott fiziológiai nyomás, amelyet az idegrendszer más részeiben keletkező folyamatok egy szenzoros területre gyakorolnak” (KÖHLER, 1929.).
- „Az attitűdöket úgy tekinthetjük, mint tanult tendenciákat a tárggyal szembeni viselkedésre” (KRUGER és PECKLES, 1931.).
 - „Az attitűdök a szó szoros értelmében mentális tartások, a magatartás irányítói, amelyekhez minden új élményt viszonyítunk, mielőtt reagálnánk rá” (MORGAN, 1943.).
- „Az attitűdök arra szolgáló predispozíciók, hogy bizonyos ingerosztályokra bizonyos válaszosztályokkal történjen reakció.” (ROSENBERG és HOVLAND, 1960)

1.6 Az attitűd jellemzői

- Előre láthatóvá teszi a viselkedést
- Megbízhatóvá tesz
- Megmagyarázza miért látjuk másként a világot
(Dr. Radó András és Dr. Réthy István: VEZETÉSI ISMERETEK c. PPT. 2003.)

1.7 Az attitűd és a stílus kapcsolata

A tényleges vezetői stílus kialakulásában sokféle tényező játszik szerepet. Vannak esetek, amikor a vezetőnek képessége van a saját vezetői stílusát alakítani annak megfelelően, hogy azt milyen mértékben látja sikeresnek, egyfajta vezetői módszertant követve, hasonlóan a Fiedler féle vagy a Hersey-Blanchard féle szituációs modellekhez. Ezen esetekben a vezetői attitűd mellett a tényleges vezetői módszer kialakulásában tudatosan javítható a vezetői hatékonyság. Más esetekben a vezetői képesség nem teszi lehetővé, hogy a szituációs modellek helyzetre szabott alkalmazását megválogassa, a vezetői hatékonyságot a vezetői attitűd alkalmassága határozza meg. A vezetői attitűd a vezetői stílussal közvetlen kapcsolatban van, a vezetői stílust a személyes attitűdünkből kiindulva a vezetői attitűdünk határozza meg illetve lényegi inputja. (Kis-Simon Noémi – A vezetői attitűdök alkalmazásmódszertana a pedagógiában)

II. A vizsgálati anyag és módszere

2.1 A vizsgálati anyag

Egyrészt a Magyar Vöröskereszt Országos Igazgatóságának közép és felsővezetőinek vezetői magatartása, attitűdjei, szerepköreinek alakulása és azok szerepe a szervezet sikerességében. Másrészt a munkavállalók elégedettsége.

A vizsgálat előtti hipotézis, hogy

- az alacsonyabb elégedettségi mutatókkal rendelkező egységek/csoportok vezetői komolyabb szervezési -túlterhelés, feladatok leosztásának hiánya, - vagy vezetési stílus problémákkal küzdenek, ami nagyobb fluktuációt és a hatékonysági mutatók romlásához vezethet.,
- és ahol magas a dolgozói elégedettség a közvetlen vezető munkájával kapcsolatban ott jól érzik magukat a dolgozók, és a munkafolyamatok szervezeten koordinálva vannak, az információ áramlás optimális és a munkából fakadó stressz szintje elfogadható, és nem jellemzi az egyenlőtlen bánásmód a munkavállalók megítélésével kapcsolatban.

2.2 A Magyar Vöröskereszt szervezetének bemutatása

„A Nemzetközi Vöröskereszt Mozgalom 1863 óta segíti a fegyveres konfliktus-, a katasztrófa- és más veszélyhelyzetekben, valamint békeidőben az emberi élet és méltóság védelmét. Az elmúlt több mint egy évszázadban a környezet, a kihívások folyamatosan változtak, melyhez a Vöröskereszt Mozgalom minden eleme igazodott. Napjainkban a világ 187 országában több tízmillió önkéntes segíti a Vöröskereszt, Vörösfélhold, vagy Vörös Kristály szervezetek küldetésének teljesülését, melyet nemzetközi viszonylatban a Vöröskereszt és Vörösfélhold Társaságok Nemzetközi Szövetsége (IFRC) és a Vöröskereszt Nemzetközi Bizottsága (ICRC) támogat. A Mozgalom történelme, egyedülálló nemzetközi hálózata és jogi alapja lehetőséget biztosít a kiváló eredmények elérésére, de ezzel együtt folyamatosan figyelmet kell fordítani a Mozgalom és nemzeti társaságunk tevékenységének értékelésére és fejlesztésére is. Az alapító, Henry Dunant eszméjét leginkább az az ember

testesíti meg, aki önkéntes tevékenységgel a társadalmat, illetve a saját szűkebb környezetét szolgálja.

A Vöröskereszt és Vörösfélhold Társaságok Nemzetközi Szövetsége saját tapasztalatai és 187 ország javaslatai alapján kidolgozta a Nemzetközi Vöröskereszt Mozgalom 2010-2020 évekre szóló nemzetközi stratégiáját.

A dokumentum három fő célja jól körül határolt:

- stratégiai cél: Életmentés, a megélhetési források megóvása, a katasztrófák és válságok utáni helyreállítás megszilárdítása
- stratégiai cél: Az egészséges és biztonságos élet elősegítése
- stratégiai cél: A társadalmi befogadás, az erőszakmentesség és a béke kultúrájának előmozdítása

A Vöröskereszt és Vörösfélhold Társaságok Nemzetközi Szövetsége stratégiája dinamikus keret, amely alkalmazható különböző környezetekre és változó körülményekre, iránymutatást ad a Magyar Vöröskeresztnek is a következő évtized kihívásainak kezeléséhez. A Magyar Vöröskereszt 1881. évben alakult meg, 1921-től tagja a Vöröskereszt és Vörösfélhold Társaságok Nemzetközi Szövetségének. Tevékenységét alapelvei szellemében, a „Háború áldozatainak védelmét szolgáló” 1949. évi négy Genfi Egyezmény, valamint ezek 1977. évi I. és II. és 2005. évi III. kiegészítő jegyzőkönyvei alapján végzi, amely egyezményeknek a Magyarország részes állama.

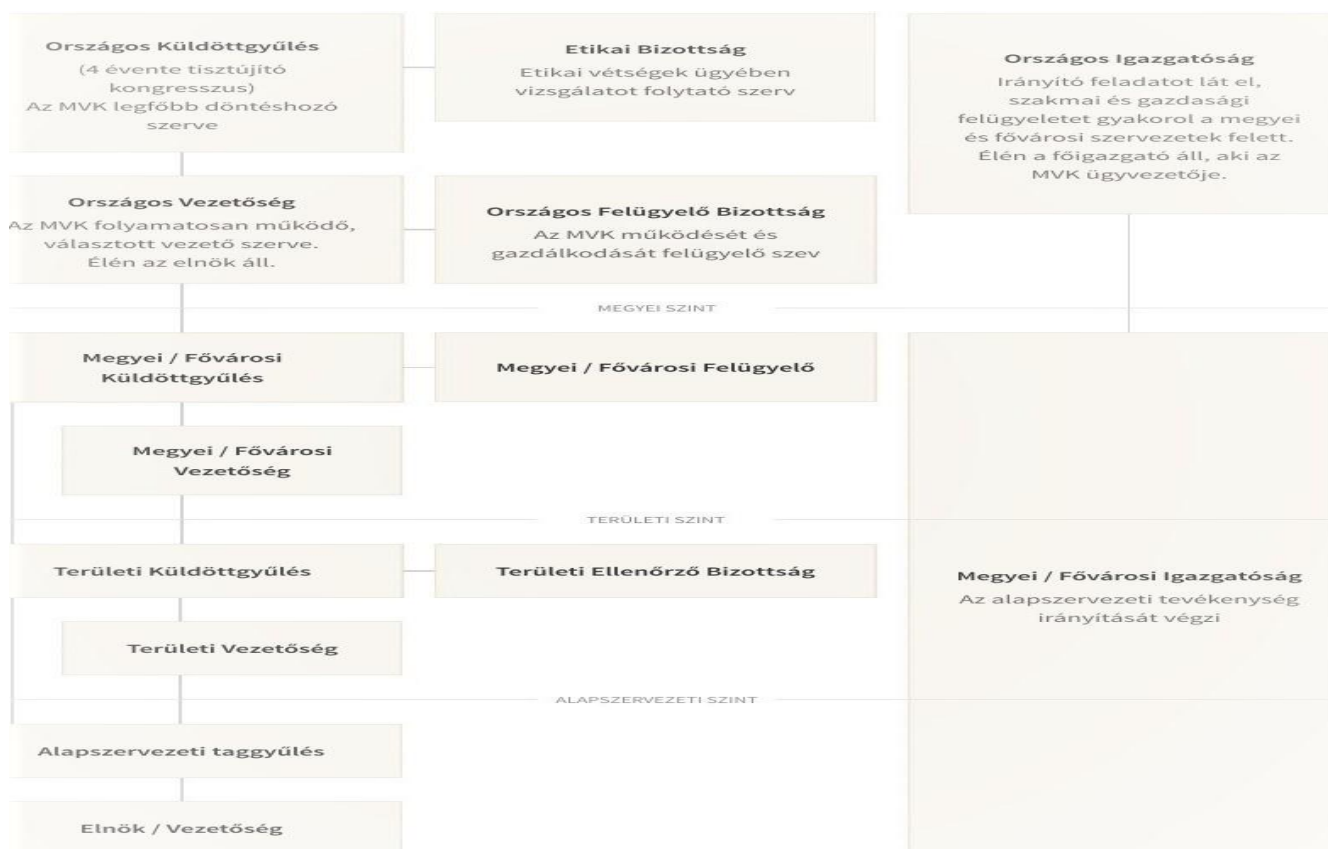
Alapelveik:

- emberiesség
- pártatlanság
- semlegesség
- függetlenség
- önkéntesség
- egység
- egyetemesség

Programjaik, akcióik megvalósítását, szolgáltatásaik működtetését mintegy 130.000 tag, 40.000 önkéntes, valamint 1.200 munkatárs segíti. Az elmúlt évtizedben programokat, projekteket, akciókat szerveztek a rászorulóknak segítségére, katasztrófa-helyzetek áldozatainak támogatására. Megkülönböztető figyelmet fordítanak az elsősegélynyújtó ismeretek terjesztésére, a véradók, véradási események szervezésére. Fontos területnek tekintették az önkéntesek képzését, menedzselését, a fiatalok bevonását a mozgalmuk életébe.”

Forrás a Magyar Vöröskereszt honlapjáról: <https://voroskereszt.hu/rolunk/vizionk-es-misszion/>

A Magyar Vöröskereszt 20 megyei kirendeltséggel látja el ezeket a munkákat megkönnyítve és meggyorsítva a rászorulókat ellátását. A Magyar Vöröskereszt Országos Igazgatósága irányítja és felügyeli a fent felsorolt célok és elvek alapján a megyei szervezeteinek szakmai munkáját. Közvetlen kapcsolatot tart fenn a nemzetközi társ szervezeteivel, és magyarországi partnereivel. Az elmúlt három évben sajnálatos módon megnövekedtek a feladatai, nem csak helyi problémák kezelésében kellett helytállnia és segítséget nyújtani a rászorulóknak, hanem az egészvilágot érintő katasztrófákkal-covid, ukrán háború, menekültek ellátása beintegrálása a magyar társadalomba. – is.



8. ábra: A Magyar Vöröskereszt szervezeti felépítése

Forrás: <https://voroskereszt.hu/rolunk/szervezeti-felepitesunk/>

A Magyar Vöröskereszt Országos Igazgatósága közel 50-60 fővel látja el ezen teendőket, 4 nagyobb szervezeti egységgel:

- **Belső Támogató Egység:** a Magyar Vöröskereszt ill. az Országos Igazgatóság operatív, támogató jellegű feladatainak kiszolgálása a feladata az alábbi területeken:
 - titkársági,
 - kommunikációs,
 - marketing,
 - humánerőforrás gazdálkodás,
 - jogi kontroller,
 - pályázat figyelés,
 - külkapcsolat,
 - informatika.

- **Szakmai Irányítói és Felügyeleti Egység:** országos hatáskörrel koordinálja és szakmailag irányítja az alábbi területen dolgozó munkatársak munkáját:
 - egészségnevelés, egészségfejlesztés,
 - elsősegélynyújtás,
 - felnőttképzés,
 - forrásbővítés,
 - katasztrófa-segélyezés,
 - keresőszolgálat,
 - mozgalmi,
 - szociális és gyermekvédelmi tevékenység,
 - véradásszervezés.

- **Pénzügyi-Számviteli Egység:** országos hatáskörben végzi a megyei pályázati elszámolások felügyeltét, szervezi és ellenőrzi a számvitel, pénzügyi és bérelszámolással kapcsolatos tevékenységeket. Részt vesz az éves és időszakos beszámolóinak, jelentéseinek elkészítésében.

- **Üzemeltetési Egység:** feladata az Országos Igazgatóság tulajdonában lévő
 - gépkocsi, járművek karbantartását, ingatlanok, létesítmények, berendezések karbantartását,
 - személy és áruszállítási tevékenység biztosítása,

- készlet- és raktárgazdálkodással kapcsolatos feladatok
- munka és tűzvédelmi feladatok,



9. ábra: A MVK Országos Igazgatóságának szervezeti ábrája

Forrás: <http://intranet.voroskereszt.hu/index.php/dokumentumok/file/836-a-magyar-voroskereszt-szervezeti-es-mukodesi-szabalyzata-2019-10->

4.2 A vizsgálat módszere

A vizsgálat sikere érdekében primer és szekunder információs forrásokat vettem igénybe. Primer forrásként a Magyar Vöröskereszt Budapesti kirendeltségének kialakított kérdőíve és a Magyar Vöröskereszt Országos Igazgatósága által összeállított kérdései alapján saját szerkesztésű, négyfokozatú skálás kérdőív segítségével vizsgáltam a vezetői stílust és a dolgozói elégedettséget. A kutatásban való részvétel önkéntesen működött, az identitás titokban tartása végett. Kizárólag a munkahellyel és munkafolyamatokkal kapcsolatos kérdéseket tartalmazott a kérdőív, A kutatásban szerettem volna a megyei igazgatókat is bevonni hiszen az Országos Igazgatóság a munkaadó ebben az esetben is, tehát az állományba tartoznak. Azonban ehhez az intézmény nem járult hozzá így az előre kalkulált létszám

jelentősen lecsökkent, 60 főre. Mivel közel 10 főt nem tudtam elérni így csak 48 főt tudtam elérni +4 legfelsőbb vezetőt ezen kérdőívvel.

Mintavételi mód:

- Mintavétel helye: A Magyar Vöröskereszt székháza
- Adatforrás: primer adatok.
- Kutatási módszer: megkérdezéses vizsgálat.
- Kutatási eszköz: online kérdőív

A kvantitatív kutatás lebonyolítására 2023. 04. 10. és 2023.04.25. között került sor, önki-töltős kérdőívek segítségével. A kérdőív kitöltésére online formában került sor. A mintavételezett adatok statisztikai elemzésére az MsOffice Excel statisztikai programot használtam. A kérdőívet a Google Drive által biztosított felületen állítottam össze és emailben személyesen egyeztetett formában került kiküldésre,

A mélyinterjú a legfelsőbb vezetőkkel 2020. 04.22-2023. 04.26. között készültek el, mivel a vezetőkkel a mérleg és a beszámolók ill. a jövőévi költségvetés tervezés miatt nehézkes volt az egyeztetés. A mélyinterjú személyes beszélgetés keretén belül 1,2-2 órát vett igénybe vezetőnként.

A szekunder információk összegyűjtéséhez szakirodalmi cikkeket, publikációkat, tanulmányokat, szakirodalmi cikkeket, publikációkat, tanulmányokat és internetes forrásokat használtam fel.

III. Eredmények és értékelésük

3.1 Dolgozói Kérdőív feldolgozása, vizsgálati eredménye

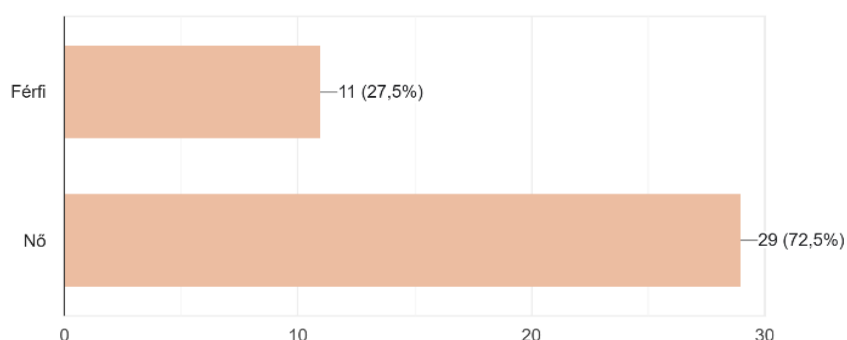
A Magyar Vöröskereszt Országos szervezetére egységesen vonatkoztatva

3.1.1. Személyesebb jellegű kérdésekre adott válaszok

Melyik nemhez tartozol?

40 válasz

1. Diagramm:



Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

Magyar Vöröskereszt Országos igazgatóságának létszáma az évtizedek alatt folyamatosan csökkenő tendenciát mutat elég, ha azt nézzük közel 10 évvel ezelőtt 60 fővel látta el tevékenységeit míg a mai nappal közel 60 fővel teljesíti megnövekedett feladatait. A teljes létszámban vannak olyan munkatársai a szervezetnek kb. 10 fő, akit nem tudtam elérni elektronikus formában a kérdőívvel mert olyan beosztásban vannak – itt elsősorban a takarítókat és önkéntes munkavállalókat ill. az elnöki feladatokat ellátó hölgy személyét értem, akik ugyan tevékenyen részt vesznek mind szakmai tevékenységükhöz mind a mindennapi élet működéséhez. A nagyjából 50 fő munkavállaló közül 43 főt tudtam elérni a dolgozói kérdőívvel, akik közül 40 fő munkavállaló töltötte ki és küldte vissza a tanulmány elkészítés miatt. A diagrammon látható, hogy a 40 munkavállaló közül közel 73% a hölgy. Mivel a mintavétel csak 40 főre terjedt ki ezért az az százalékos eloszlás csak kifejezetten az arányok érzékeltetése miatt tüntetem fel.

Második kérdésem során sajnálatosan jeleztek a munkatársak, hogy néhányan nem tudják melyik egységbe ill., hogy több szervezeti egységben is részt vesznek munkájuk során. Így megpróbáltam módosítani és nem vettem figyelembe, hogy a diagramm ábrázolásában ez, így

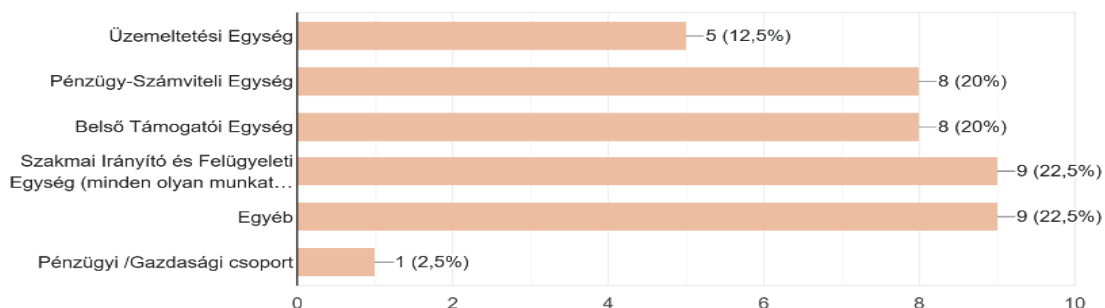
duplikálódhat. Ezt figyelmen kívül hagyva ill. figyelembe véve látható, hogy az Egységek közül A pénzügyi részleg egy fő kivételével teljes létszámban adott választ a kérdésekre. Az Üzemeltetési egységen belül a (9- a mély interjúban részt vállalt üzemeltetési vezető személye) a 8 főből álló kiscsapat közül gyakorlatilag 1 fő férfi és 2 fő hölgy nem jelzett vissza a kérdésekre. A Szakmai irányítói és ellenőrzői egységből a 15 főből (kivéve a mély interjúban részt vett vezető) 14 fő munkavállaló közül 9 fő adott válaszokat a kérdésekre. Mely során megállapítható 4 fő vezető és 5 fő szakmai területen tevékenykedő referens, szakreferens, adminisztrációs munkatárs vett részt. Ezen szervezeti egységben található talán a legtöbb vezető beosztású szakember, hiszen ezen egység a Magyar Vöröskereszt lelke, motorja. Innen koordinálják és ellenőrzik a szociális és segítő, keresői, katasztrófa védelmi feladatokat ellátó megyék munkatársainak ill. a fővárosi létesítmények szakmai munkáját. A Magyar Vöröskereszt élén az elnök asszony áll, de irányításában az igazgatóság és a Belső Támogatói egység segíti támogatja a többi Országos Igazgatósági szervezeti egység munkáját. Jelenleg itt 13 főből 11 főt tudtam elérni kérdőívemmel, akik közül 8 fő válaszolt és közülük 4-4 fő vezetői ill. szakmai területet ellátó munkavállaló adott választ.

Mindamelllett, hogy 8 vezető található ezen egységben. Megfigyelhető a grafikai ábrán, hogy 9 fő nem tudta magát besorolni, ez felveti a kérdést, hogy nem ismerik esetlegesen a Magyar Vöröskereszt Országos Igazgatóságának Szervezeti Működési Szabályzatát vagy valamiért esetlegesen rossz irodai, munka környezeti kialakítás során nem egyértelműek az egységek kialakítása.

2. Diagramm:

A Magyar Vöröskereszt Országos Igazgatóságának Szervezetében milyen szervezeti egységbe tartozol? (ha osztottan veszel részt a munkákban többet is jelölhetsz)

40 válasz



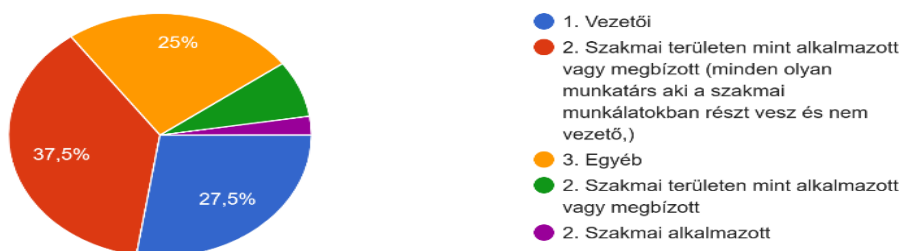
Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

A Magyar Vöröskereszt Országos Igazgatóságának munkaválói közül kb. 50 főből összesen 24 fő vezetői pozíciót tölt be a szervezet életében tehát a fele. A kérdő ív kitöltésében

azonban csak 11 fő választotta magát, mint vezető pozícióban lévő munkatárs. A diagramm alapján látható, hogy a válaszadók nagy része, azaz közel a fele szakmai feladatokat ellátó munkatárs.

3. Diagramm:

Milyen beosztásban látod el a munkádat ?
40 válasz



Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

3.1.2 Munkahelyi tevékenység minősítésre szolgáló kérdések

A négyfokozatú skálán (Nagyon jellemző, Jellemző, Nem jellemző, Egyáltalán nem jellemző) kellett meghatározni a feltett kérdésekre a munkavállaló számára a legjobban megfelelő választ.

1. Mely során megállapítható, hogy alapvetően a munkavállalók (40 fő) közül 27 fő **elégedett és hatékonnak gondolja (Jellemző) a munkafolyamatok szervezését.** A többiek (13 fő) szerint viszont nem megfelelő a szervezés és emiatt nem is tartja hatékonnak a munkáját. Ebben az esetben erőteljes különbség látható a „Jellemző” kategóriában.

Nagyon jellemző:	0 fő
Jellemző:	27 fő
Nem jellemző:	11 fő
Nagyon nem jellemző:	2 fő

2. A második kérdésre, azaz, hogy a „**képességeimnek megfelelően terhelnek**” a válaszadás ugyanezen értéket ill. létszámot, tendenciát mutatja összeségében. Azzal a különbséggel, hogy itt a „Nagyon jellemző” -re 5 fő voksolt az „Egyáltalán nem jellemző” kategóriába csak 1 fő. Itt egy javuló tendenciát figyelhetünk meg habár összeségében ugyanazon arányok figyelhetők meg, mint az első kérdésnél.

Azért itt a válaszadáskor látható, hogy megoszló a vélemény.

Nagyon jellemző:	5 fő
Jellemző:	12 fő
Nem jellemző:	12 fő
Nagyon nem jellemző:	1 fő

3. A **munkával kapcsolatos stresszhatást** 29 fő találta elfogadhatónak és senki számára nem volt egyáltalán nem elfogadható kategória. Tehát a válaszadó szerint nem igazából stresszes számukra a munka, amit elvégeznek. Személyes véleményem során ez a legfőképp nem jellemzően a területen mert mind a feladatok mennyisége kiszámíthatatlan és maga a tevékenység is, hiszen ezen a területen nem kiszámíthatóak, előre nem láthatóak a katasztrófák és a vészhelyzetek, háborúk, így hatalmas feladatot szab ilyenkor a Szervezetre és legfőképp az Irányító felügyelő Országos szervezetre. Ez pedig szinte kizárt, hogy nem okoz stresszhelyzetet mind egyénre vonatkoztatva mind szervezeti és mint szervezeti egységenkénti szinten.
4. A munkahelyemen magas színvonalú munkavégzésre egyértelműen 35 fő véleménye szerint jellemző munkahelyére és csak 5 fő választotta a „Nem jellemző” kategóriát. Gyakorlatilag majdnem **mindenki szerint magasszintű munkavégzés folyik a szervezetben.**
5. A **túlórák számát 30 fő tartja elfogadhatónak** és 10 fő számára nem elfogadható a túlóra, mint teher. Véleményem szerint törekszik a szervezet a túlóra legcsekélyebb igénybevételére mind gazdasági szempontból mind pedig igyekszik nagy energiát befektetni a munkavállalók aktív pihenésére szolgáló idő fenntartására. Több kevesebb sikerrel. Megfigyeléseim során és saját tapasztalatom alapján egyenlőtlenek a feladatok elosztása, száma és minősége egyes munkavállalók esetében, így azok biztos kénytelenek a túlórát igénybe venni és biztosan stresszesebbek mind azon munkavállalók, akik nincsenek túlterhelve.

6. Alapvetően megfigyelhető, hogy a 40 főből **34 fő jól érzi magát amunkahelyén** és csak 6 fő nem igazán érzi magát jól a szervezetben. Ez egy jó arány véleményem szerint.
7. Érdekes, hogy a „**Nehéz szívvel válnék mega munkahelyemtől**” kérdésre a fent említett 34 főből, aki jól érzi magát a munkahelyén még 6 fő ettől függetlenül is megtud válni minden rosszérzés nélkül a munkahelyétől. Mivel a válaszadók közül 28 fő „Jellemző” kategóriát jelölt meg és 12 fő a „Nem jellemző” -t.
8. A „**Miközben egyesek túldolgozzák magukat, mások lógatják a lábukat**” kérdésre érdekes módon szinte hasonló az eredmény, mint az 5. sz. kérdésnél, ha az arányokat vesszük figyelembe, bár a kérdések ellentmondanak egymásnak:

Nagyon jellemző:	5 fő
Jellemző:	27 fő
Nem jellemző:	8 fő
Egyáltalán nem jellemző:	1 fő

Itt igazolva látom, hogy sokan, akik számára nem jellemző a túlóra mert nem kapnak feltehetőleg annyi feladatott, mint a fent említett 10 fő akik valószínűleg sokat túlóráznak még ők is látják az egyenlőtlen feladat kiosztást és felvetődik a következő kérdés ezzel kapcsolatban, hogy mi lehet ennek az oka. Lehet, hogy a kivételezés jellemző egyes vezető esetében és kíméli a számára szimpatikus munkatársakat, vagy vannak olyan részterületek, ahol kevés az igazi szakember? Úgy vélem bármelyik is az ok ez elsődlegesen vezetési probléma. Kérdés melyik vezetői szinten. Ez úgy vélem elég magas pontszámmal jellemzi a szervezet működési problémáját. (40 főből 32 fő látja, hogy a munka leterheltség nem megoszlik a szervezetben, hanem egyenlőtlen módon terheli bizonyos munkatársakat csak.

9. Az „**Előforduló hibák okait nehezen tárjuk fel**” kérdésre a válasz nem kirívó, de azért figyelni kellene rá mert összeségében „Jellemző kategóriában 27 fő jelezte, hogy ez probléma a szervezet működésében, vezetői szinten.

10. **„Vannak közösen elfogadott értékek, amelyeket mindenki elfogad.”** kérdéskor egyértelműen a 32 fő pozitív válaszával meghatározó. Csak 8 fő gondolkodik erről másképp.

11. A **„Munkahelyemen mindenki a saját érdekeit tartja szem előtt”** kérdés ellentmond az előző kérdésre adott válaszokra. Itt a fele, azaz 20 fő gondolja, hogy jellemzően mindenki a saját érdekeit helyezi előtérbe és 20 fő pedig ellenkezőleg.

12. **„Munkahelyemen vannak rendezetlen konfliktusok”** kérdésre a válasz nem meglepő:

Nagyon jellemző:	4 fő
Jellemző:	21 fő
Nem jellemző:	15 fő

Ezen eredmény párhuzamba állítható a 9. kérdésben megfogalmazott válasszal, ahol 27 fő (itt 25 fő) úgy gondolja, hogy a problémákat nehezen tárjuk fel. Valószínűleg nem megfelelő a konfliktus kezelés egységeként ill. vezetői hibaként feltételezhető, hogy nem kezelik a problémákat.

13. A **„Sok betervezetlen feladatom van”** kérdéskor ugyanez az aránypár lelhető fel. Tehát jellemző probléma a szervezet munkahelyi tevékenységében.

Nagyon jellemző:	4 fő
Jellemző:	21 fő
Nem jellemző:	14 fő
Egyáltalán nem jellemző:	1 fő

14. Figyelemre méltó a következő eredmény amikor a **„Bizonytalanságban érzem magamat”** kérdést feltettem. A 10 főből 30 fő nem jellemző kategóriát választotta, ami egybe cseng nagyjából a „Jól érzem magam a munkahelyemen” 34 fő jellemző válaszadásával. Tehát jellemzően ez nem probléma a szervezet számára.

15. A **„Sokszor munkakörömtől eltérő feladatokat kell végrehajtanom”** kérdésre nagyjából 50%-os a megoszlás, ami szintén felvett kérdéseket.

16. **„Az egyes feladatok teljesítésének határideje sokszor rövid.”** Kérdésre a válaszok igazoltak engem 31 fő nyilatkozta, hogy jellemző, mint probléma és

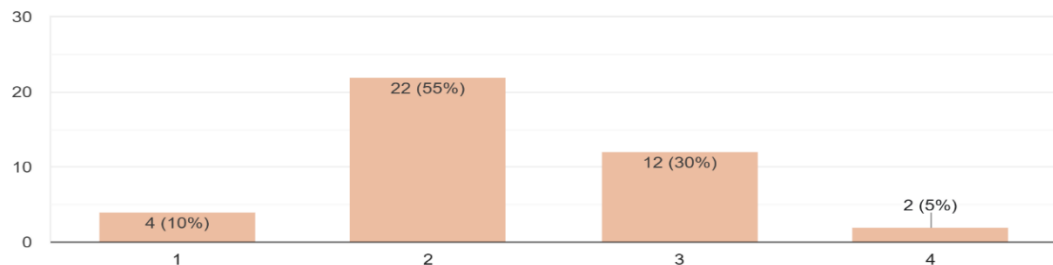
csak 9 fő véleménye szerint nem. Markáns jelzés értékű ezen adat. Feladata lenne a vezetőség számára, hogy munkatársait jobban bevonja a feladatok közötti összefüggésben, munkafolyamatokba, esetlegesen az ütemezésekben. Úgy gondolom egységenként mindenképp érdemes megnézni, hol jellemző ez legfőképp.

3.1.3 Személyes karrier és fejlődés lehetősége

A Magyar Vöröskereszt Országos Igazgatóságának feladatai során sok kihívásnak kell eleget tennie, kitéve az állandóan változó gazdasági környezetnek és váratlan helyzeteknek. Így az szervezeti egységekre változatos és kiszámíthatatlan feladatok hárulnak, ami garantálja a kihívások meglétét. A dolgozói motivációban jellemzően részt vesz a segítség nyújtás és az oda fordulás a szenvedők irányába így morális és erkölcsi motivációja biztosan jelentős.

4. Diagramm:

Munkahelyemen megfelelő kihívásokat és motivációt biztosít számomra?
40 válasz

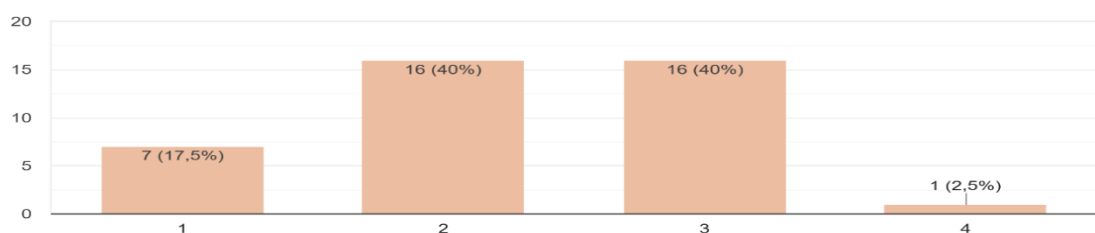


Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

Ez a diagramban is megmutatkozik. A munkavállalók 65 %-a elégedett a kihívásokkal és a motivációkkal, amit munkája kapcsán megél. Természetesen a 35% sem kevés, bizonyára nem a kihívás okozza ezt az elégedetlenséget, hanem az egyéb motivációs lehetőség hiánya.

5. Diagramm:

Tudásomat és képességeimet munkám során jól ki tudom használni.
40 válasz



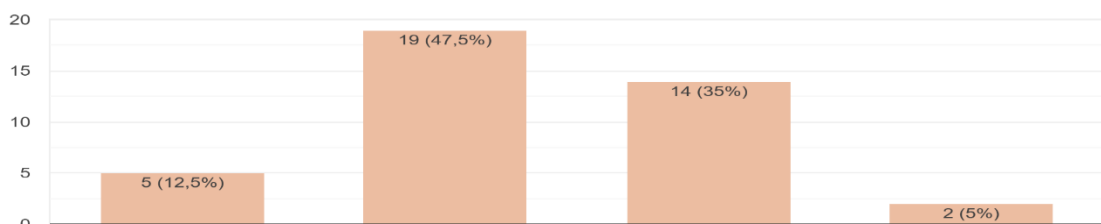
Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

A munkavállalók válaszai megosztoak, nagyságrendben azonos értékkel bír ebből látható, hogy a munkavállalók nagy rész elégedetlen a tudásának igénybevételével. Több lehetőséget kellene biztosítani a szervezetnek, hogy a dolgozói tapasztalatot és szaktudást beépíthessen a mindennapi munkavégzésbe.

6. Diagramm:

Munkahelyem lehetőséget nyújt szakmai tudásom fejlesztésére.

40 válasz

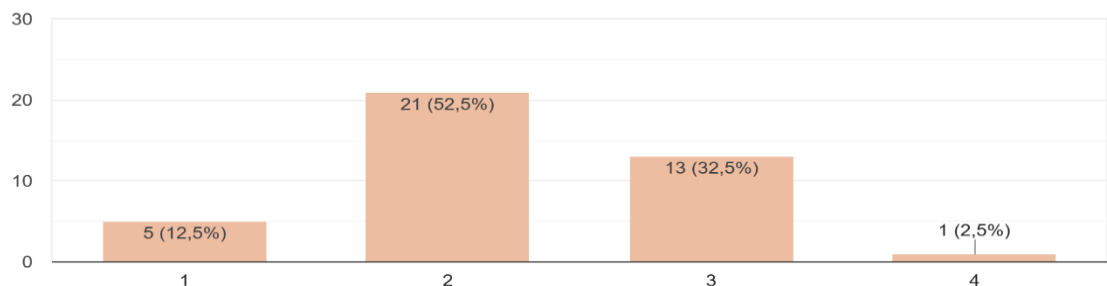


Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

7. Diagramm:

Szakmai fejlődési lehetőségeimmel elégedett vagyok.

40 válasz



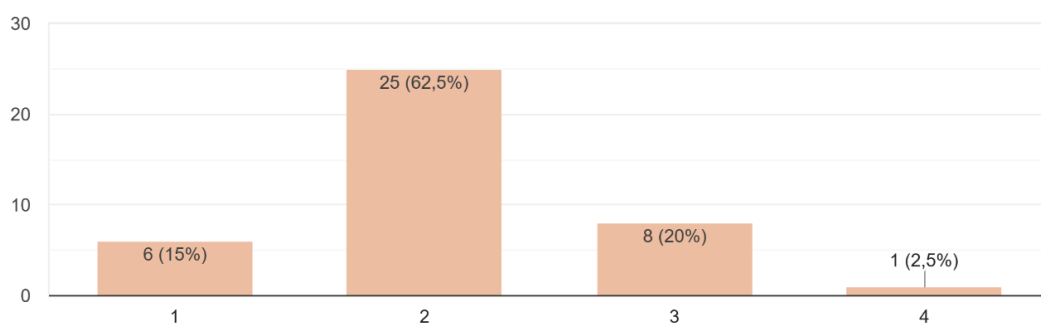
Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

Mindkét táblázat esetében megfigyelhető a 40-35%-os elégedetlenség, amit szakmai fejlődés terén igényelne a munkavállalói csoport.

8. Diagramm:

Elégedett vagyok munkám erkölcsi elismerésével.

40 válasz

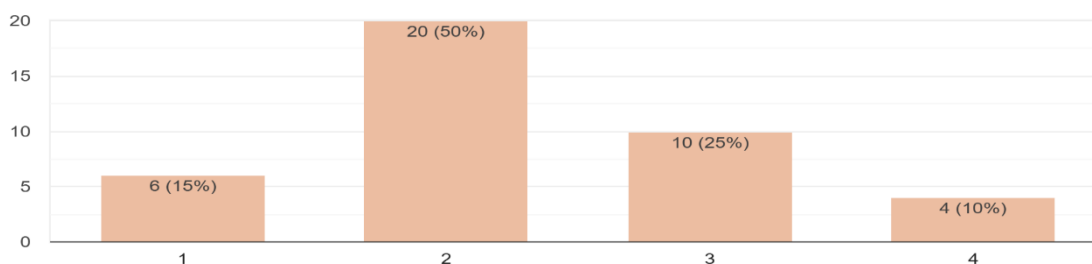


Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

Biztos voltam benn, hogy ennél a kérdésnél magas lesz az elégedettségi szint az is meglepett, hogy 9 fő viszont nem elégedett az erkölcsi elismeréssel.

9. Diagramm:

Elégedett vagyok munkámat érintő egyéb juttatásokkal.
40 válasz

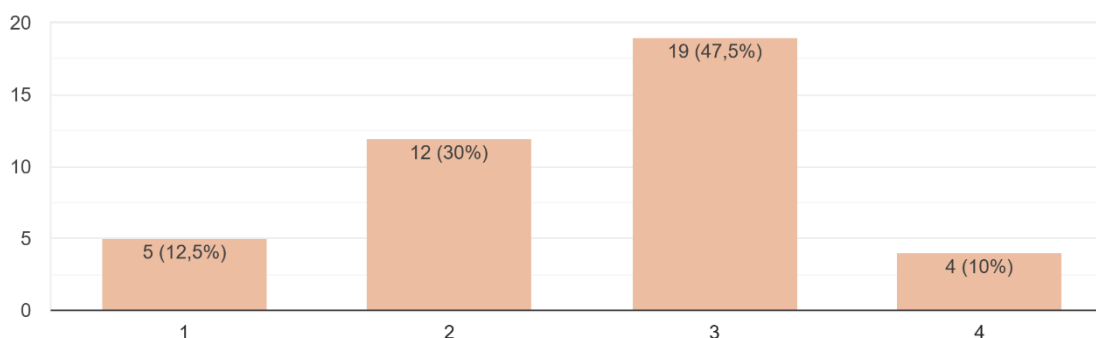


Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

A szervezet a munkavállalóinak igyekszik versenyképes fizetést adni több-kevesebb sikerrel, ezt majd a következő ábrán láthatjuk, de igyekszik mellette sok egyéb más lehetőséggel maga mellett tartani munkavállalóit. Fontos számukra az összetartás ezért csapatépítő programokat tartanak, heti egy nap home office biztosítása egy kis színfolt, kutya barát munkahely kialakítása, viszonylag rugalmas munkaidőkeret biztosításával a „nagy szervezet” megléte mellett családi munkakörnyezetre törekszik.

10. Diagramm:

Elégedett vagyok munkám anyagi elismerésével.
40 válasz



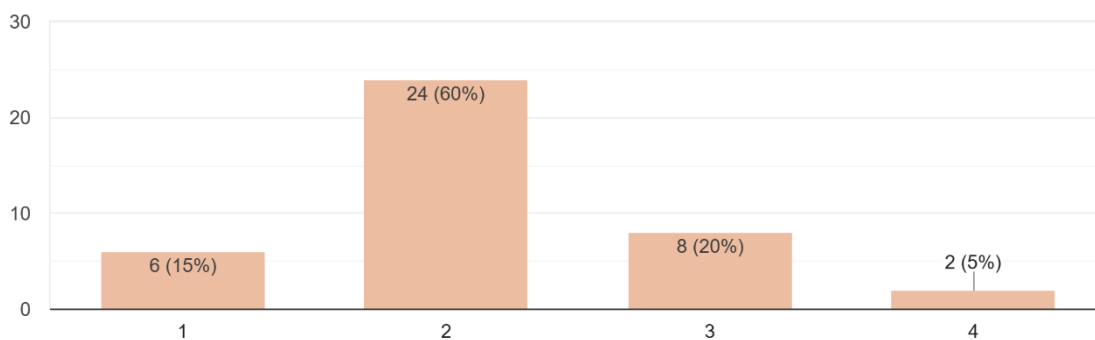
Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

Egyértelműen az anyagi elismerés kapcsán nem elégedett a munkavállalók több mint fele.

11. Diagramm:

Úgy érzem a munkám és a magánéletem egyensúlyban van.

40 válasz



Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

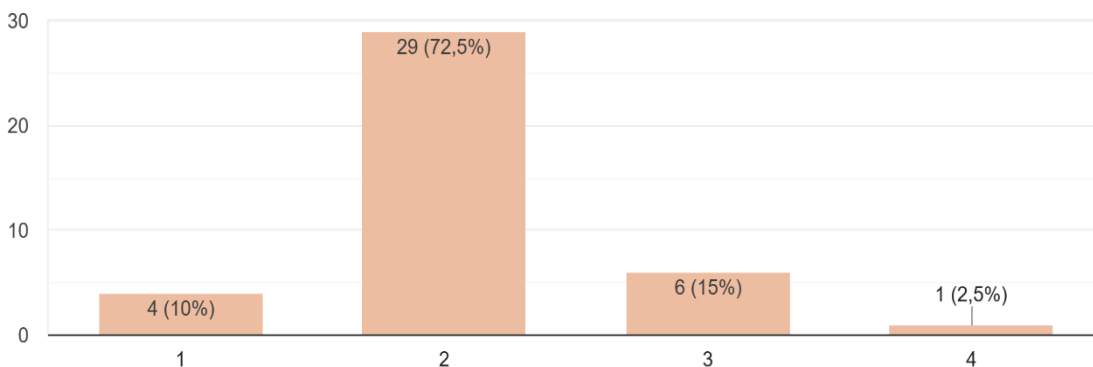
Mindezek a „egyéb juttatási” törekvések tükröződnek vissza a magánélet egyensúly kérdéskörében, és ezzel párosul, hogy a túlóra jelenléte nem volt jellemzően megterhelő a munkavállalókra nézve és a home office lehetőségével ez látható a diagramon. A válaszadók közül 30 fő elégedett a munka és a magánélet egyensúlyával.

3.1.4 Munkahelyi kapcsolatok

12. Diagramm:

Elégedett vagyok munkatársi kapcsolataimmal.

40 válasz



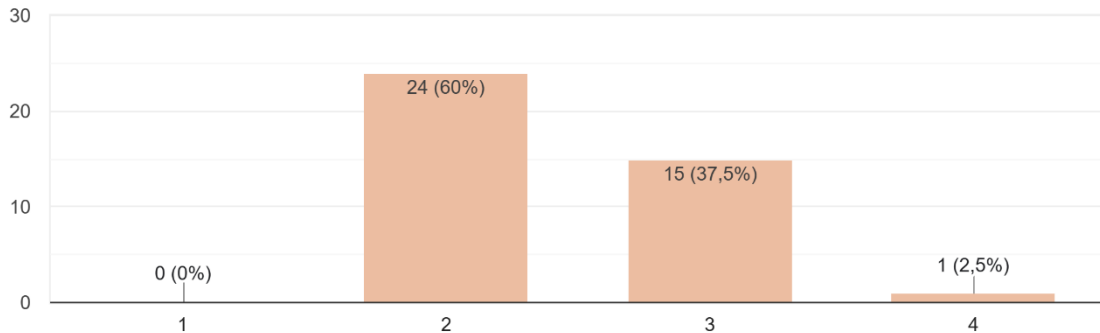
Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

A válaszadók 82,5-a elégedett a munkatársi kapcsolataival azonban az alsó ábra alapján látható, hogy az egységek közötti együttműködés már megosztóbb véleményt tükröz, hiszen itt már csak 60 %-a elégedett ezzel, és 40% elégedetlen.

13. Diagramm:

Munkahelyemen jó az egyes egységek közti együttműködés.

40 válasz

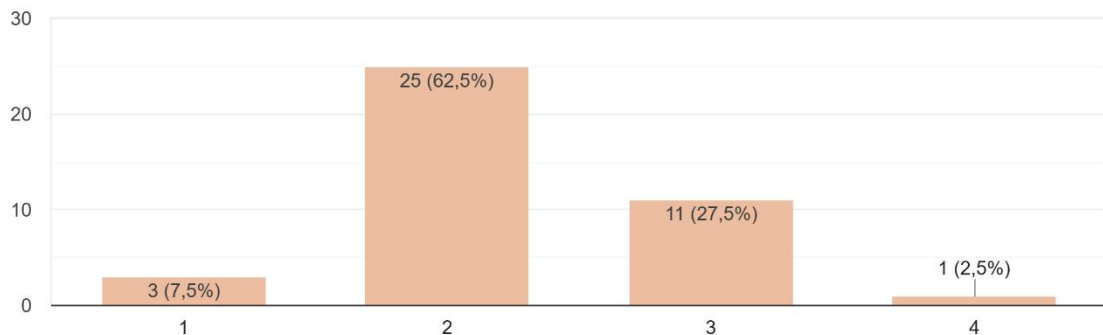


Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

14. Diagramm:

Munkatársaimmal gyakran csapatmunkában dolgozunk.

40 válasz



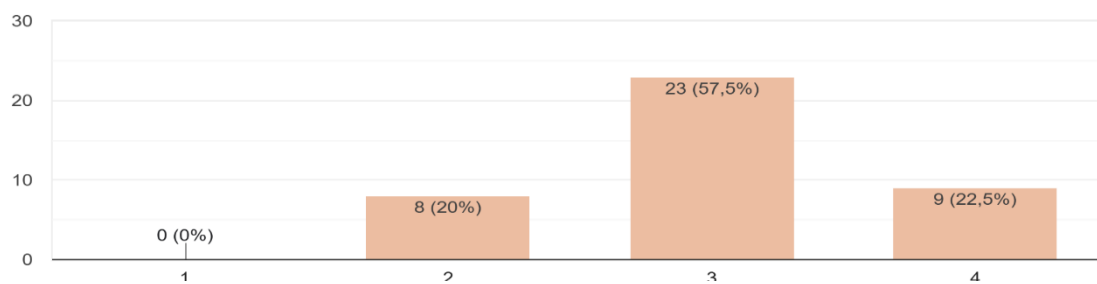
Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

Jellemzően csapatmunkában dolgoznak az egységeken belül is és az egységek is, hisz így hatékony a munkavégzés, azonban a munkavállalók 30%-a úgy gondolj, hogy egyedül van a munkaterületével. Valószínűsíthető, hogy ez elsődlegesen a munkaterületen dolgozók kevés létszáma miatt alakult ki.

15. Diagramm:

Munkatársaimmal munkahelyen kívül is sok időt töltünk el.

40 válasz



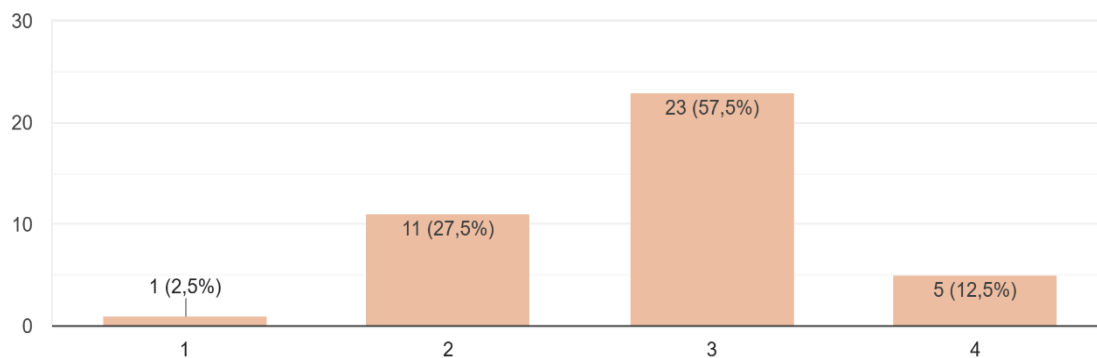
Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

A válaszadók alapján a munkatársakkal jellemzően nem sok időt töltenek el a munkavállalók munkahelyen kívül. Ez fakadhat a túlterhelt munkaterületekből és a sok munkából is.

16. Diagramm:

Mindenki nyíltan megmondja a véleményét.

40 válasz



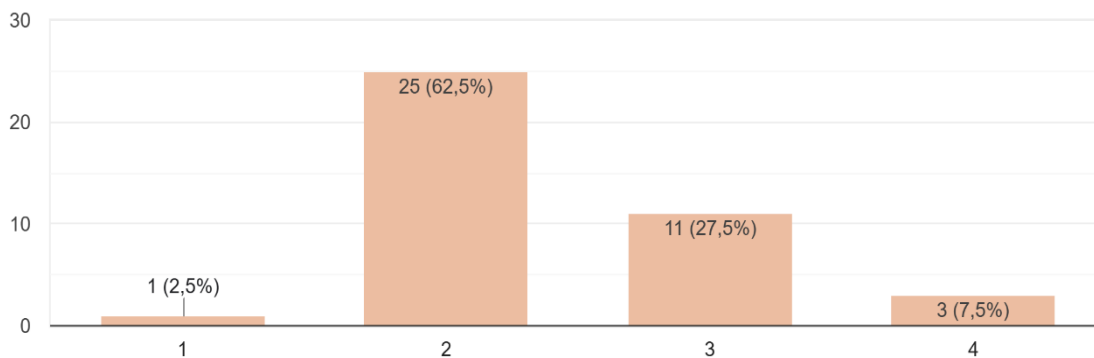
Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

A munkavállalók 70 %-a szerint nem mernek őszintén megnyílni munkahelyünkön, véleményt nem mernek alkotni. Így az ebből fakadó konfliktus helyzetet belsőleg kell vagy nem kell megoldaniuk. Azaz nem lesz megoldva.

17. Diagram:

Elfogadott a különböző vélemény a munkahelyen, tiszteletben tartjuk a másik véleményét.

40 válasz



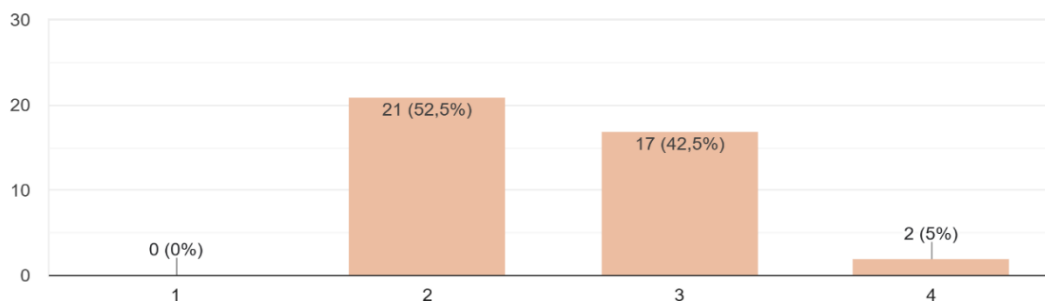
Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

Mivel nemzetközi kapcsolatokkal és különböző életkorral és szaktudással bíró munkatársakkal kell együtt dolgozniuk a munkatársaknak sok fajta véleményt el kell fogadni és tiszteletben kell tartani, ahhoz, hogy elvégezhetőek legyenek a feladatok. Ezenfelül az itt dolgozóknak fontos, hogy a szervezet alapértékeit képviseljék és beépítsék munkájukba. Ennek alappillére az empátia.

18. Diagramm:

Mindenki tudja, meddig terjed a hatásköre.

40 válasz



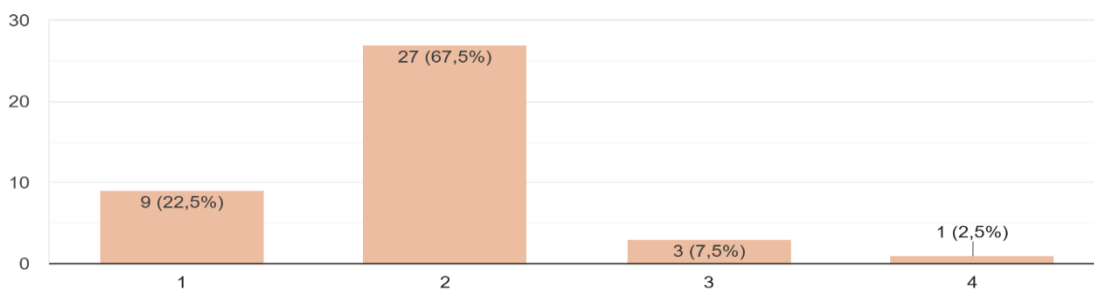
Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

A hatáskörrel kapcsolatban, 52,5% gondolja úgy, hogy mindenki tudja meddig terjed a hatásköre, viszont a többi munkavállaló az 47,5% nincs tisztába meddig terjed a hatásköre.

Ez elsősorban abból fakadhat, hogy sok a munkakörében nem tartozó feladatot is ellátnak így egy idő után ezek elmosódnak.

19. Diagramm:

Munkahelyem jól megközelíthető számomra
40 válasz

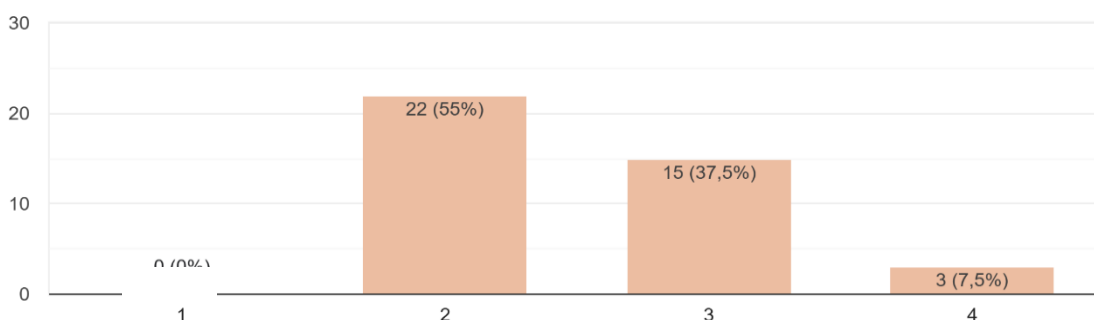


Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

A magyar Vöröskereszt Országos Igazgatósága a Magyar Vöröskereszt Székházában található, ami már 1881. óta Budapest belvárosi részén az Arany János utca elején a metró megállónál helyezkedik el. Egyértelmű a visszajelzések (90%) alapján, hogy a munkavállalók számára optimális a közlekedés, jól megközelíthető.

20. Diagramm:

Gyakran segítünk kollegánknak ha látjuk, hogy túlterhelt.
40 válasz



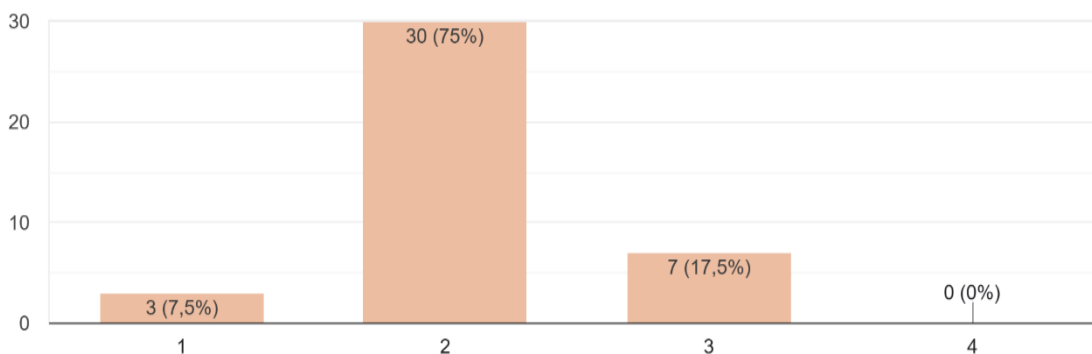
Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

Ennek alapján kijelenthető, hogy a munkavállalók 55%-a azaz majdnem a fel gondolja úgy, hogy segít a túlterhelt munkatársaknak., a többi 45% úgy látja, hogy nem kell. Ez meglepő adat. Viszont tudnak egymástól tanácsot, segítséget kérni a dolgozók 82,5%-a szerint. Tehát csak kérésre segítenek egymásnak.

21. Diagramm:

Tudunk egymástól segítséget, tanácsot kérni munkákkal kapcsolatban?

40 válasz



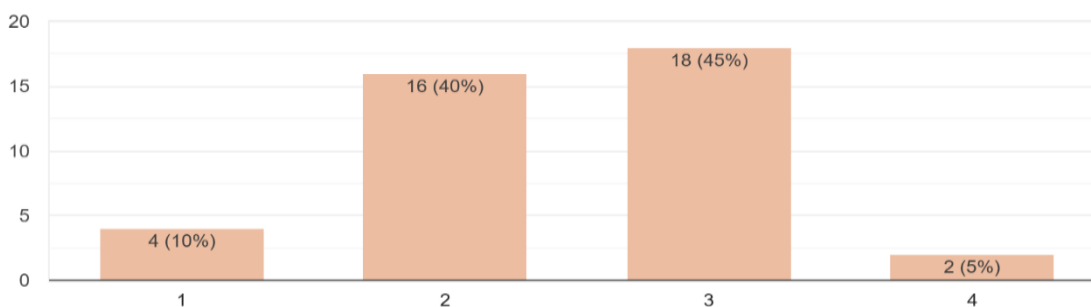
Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

3.1.5 Munkahelyi környezetet érintő kérdéskörben feltett kérdésekre adott válaszok

22. Diagramm:

Elégedett vagyok munkahelyem tisztaságával.

40 válasz



Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

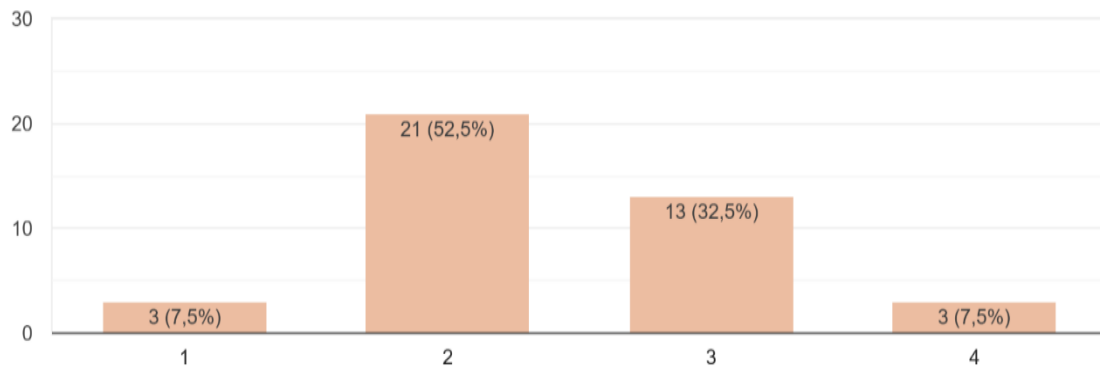
A dolgozók ill. a válaszadók véleménye alapján fele-felearányban elégedettek vagy elégedetlenek a munkahelyük tisztaságával. Ez felvett néhány hatékonysági kérdést az Üzemeltetési Egység munkájával kapcsolatos. Ez mindenképp orvoslára szoruló terület és véleményem szerint saját területére nem megy visszacsatolás az Üzemeltetési csoport számára. Ez az információ áramlás ill. a belső kommunikáció hiányát tükrözi visszaköszönni láthatjuk a nem véleményt formáló kérdésre adott % arányt. Mivel maga az épület is rendkívül

régi így sajnos a berendezések is ez a válaszadók 40%-a szerint is rossz állapotúak ill. nem megfelelőek. Kivételt képez a Titkárság és az Igazgatósági szint.

23. Diagramm:

Munkahelyi berendezések megfelelőek számomra.

40 válasz

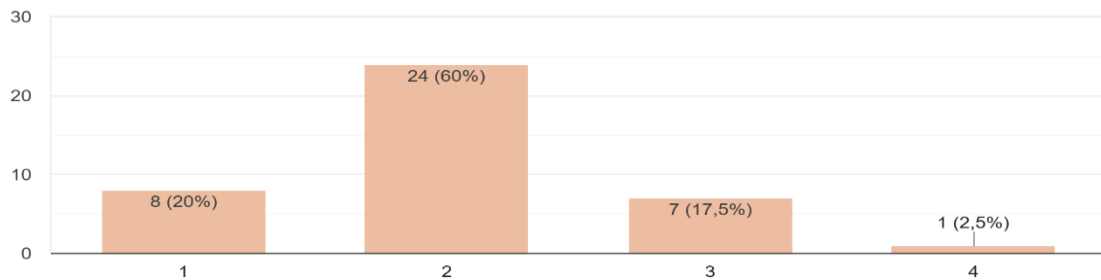


Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

24. Diagramm:

Munkavégzéshez minden tárgyi feltétel biztosított. (telefon, számítógép.....)

40 válasz



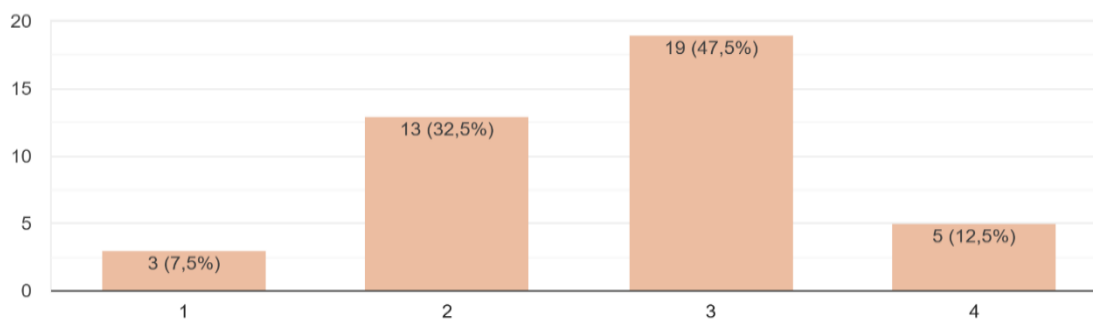
Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

Mivel a Magyar Vöröskereszt munkáját elsősorban adományokból és támogatásokból biztosítja ezért felújításra nem tud jelentős forrást biztosítani azonban az eszközök beszerzésére (telefon, laptop) az adományozók és támogatók segítségével jelentős minőségi fejlesztést tudott végrehajtani az elmúlt években. Ez látható a diagramon mint 80 %-os dolgozói elégedettségi szintként.

25. Diagramm:

Az irodai /munkavégzés helyszíne/ helységek megfelelően vannak kialakítva a munkavégzéshez.

40 válasz



Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

Mivel maga az épület is régi és nem erre a célra építették sajátos adottságokkal rendelkeznek. Komolyabb tér átalakításra lenne szükség és helységek renoválására, de forrás hiány miatt a munkavállalóknak kell alkalmazkodniuk. Nem megoldott a munkavállalók elhelyezése se hiába nagy az épület és tágas, felosztása rendkívül kedvezőtlen. A munkavállalók 60%-a erősíti meg.

3.1.6 Közvetlen vezetővel való kapcsolattartásra vonatkozó kérdések

Ki kell hangsúlyoznom, hogy a Magyar Vöröskereszt Országos igazgatóságán 50 %-os arányban megosztva dolgoznak vezetők és szakmai munkatársak, különböző pozícióban így a kérdőívnek ezen kérdéskörében **az egyéb vezetőkre (nem a legfelsőbb szintű vezetésre vonatkoztatva) helyezte a hangsúlyt.** A kérdőívnek feldolgozása ezen szakaszban egysége az szervezetre vonatkoztatom még nem egységenként vizsgálva.

- Főkönyvelő,
- Pénzügyi vezető,
- Tikárság vezető,
- HR szakmai vezető,
- Önkéntes menedzsment szakmai vezető,
- Tanácsadók,
- Nemzetközi kapcsolatok szakmai vezetője,

- Kommunikációs szakmai vezető,
- Katasztrófavédelmi szakmai vezető,
- Ifjúsági országos vezető,
- Egészségügyi és járványügyi vezető,
- Felnőttképzési szakmai vezető
- Elsősegélynyújtás országos szakmai vezetője,
- Menekültügyi szakmai vezető,
- Vértáplálkozás országos szakmai vezető,
- Élelmiszermentési és segélyezési vezető,
- Raktárvezető

1. **„Elégedett vagyok közvetlen vezetőmmel való kapcsolatommal”** A megkérdezett 40 főből 2 fő nem elégedett kapcsolatával a többi kolléga jellemzően (31 fő) ill. nagyon jellemzően (7 fő) azaz 38 fő elégedett az egysége vezetőjével való kapcsolatával.

2. **„Vezetőm könnyen elérhető számomra”** kérdéskor a válaszadók közül csak 6 fő gondolkodott úgy, hogy ez nem jellemző, a többiek 34 fő számára könnyen elérhető az egységének a vezetője.

3. **„Vezetőm részéről személyes törődést is kapok”** kérdésnél már egy kicsit megosztóbb a válaszadás aránya, tehát itt jelzés értékűen visszacsatolnék arra, hogy **vannak kiváltságosok, „kedvencek” (ami a feladat kiosztásnál és a túlóránál, a „láblógatásnál” jelentkezett)** igaz még nem annyira jellemző, hogy ne lehessen javítani az arányokon.

Nagyon jellemző:	7 fő
Jellemző:	22 fő
Nem jellemző:	10 fő
Egyáltalán nem jellemző:	1 fő

4. A **„Vezetőm céljai egyértelműek”** kérdés kapcsán a válaszadók véleménye is eléggé egybehangzó:

Nagyon jellemző:	7 fő
Jellemző:	22 fő

Nem jellemző: 10 fő

Egyáltalán nem jellemző: 1 fő

5. **” Munkakörömmel kapcsolatos döntéseiről időben értesülök”** több mint a fel (26 fő) úgy gondolja, hogy igen a többi munkavállaló, azaz 14 fő számára ez nem jellemzi a vezetőjét.
6. **„A vezetőm elvárásai egyértelműek számomra”** 30 fő gondolja, hogy egyértelműek az elvárások számára, ami jellemzően jó érték és fontos mert a hatékonyságot és a minőséget jelentősen meghatározza.
7. **„Úgy érzem, hogy fontosnak tartja szakmai kérdésekben a véleményemet”** kapcsán a válaszok 27 fő véleménye az, hogy vezetője meghallgatja szakmai kérdésekben, és 13 fő és azon belül 2 fő úgy véli egyáltalán nem vonják be a szakmai kérdésekbe.
8. **„Vezetőm időben tájékoztat a változásokról”** a válaszok itt nagyjából 550% arányban oszlanak meg:
- Nagyon jellemző: 2 fő
- Jellemző: 20 fő
- Nem jellemző: **17 fő**
- Egyáltalán nem jellemző: 1 fő
9. **„Pontos visszajelzéseket kapok teljesítményemről”** kérdésre egyértelműen markáns 27 fő jelzett vissza, hogy kap visszajelzést egysége vezetőjétől, 13 fő viszont nem kap elegendő visszajelzést teljesítményéről.
10. **„Közvetlen vezető rendszeresen értékeli munkámat”** 50-50% megoszlásban adtak választ a munkatársak. Ebből és az előző kérdésben megfogalmazódig, hogy valószínűleg nincs jellemzően rendszeres értékelés, de gyakran kapnak visszajelzést a teljesítményről.

11. **„Bizalommal lehetek személyes és munkaügyi kérdésekben”** itt egyértelműen úgy válaszoltak a munkatársak, hogy jellemzően igen (34 fő) és csak 6 fő vélekedik másképpen.

12. **„Kezdeményezéseimet mindig támogatják”** szintén hasonlóan gondolkodták a válaszadók:

Nagyon jellemző:	7 fő
Jellemző:	20 fő
Nem jellemző:	12 fő
Egyáltalán nem jellemző:	1 fő

13. **„Figyelembe veszi a képességeket és a terhelhetőségeket és ennek megfelelően osztja ki a teljesítendő feladatokat.”**

Nagyon jellemző:	5 fő
Jellemző:	20 fő
Nem jellemző:	14 fő
Egyáltalán nem jellemző:	1 fő

Ugyan nem annyira rossz az arány, de azért véleményem szerint a 15 fő a 40 főből úgy gondolja, hogy nem veszi figyelembe vezetője a képességeit és terhelhetőségét a munkavégzés kapcsán. Mindenképp csökkenteni kellene ezen munkavállalók nagyságát, és jobban figyelni rájuk.

14. **„Munkatársi megbeszélések olykor feleslegesen is túl soká tartanak.”** 22 fő gondolja így és 18 fő véleménye szerint ez nem jellemző. Itt is lehetne csökkenteni a munkatársi megbeszélések hosszát mert valószínű ezen belül is a „kedvencek” esetében több ilyen alkalom is van, ami zavarja a többi munkatársat hiszen több mint a fele így nyilatkozott.

3.1.7 A vezetés tevékenységének minősítése kérdéskörbe

1. **„A vezetők mindenkit egyformán kezelnek”** kérdésre megközelítően 50%-os az arány, de 2 fővel többen és az „Egyáltalán nem jellemző” kategóriája kiemelendő mert általában ez egy vagy két főt szokott jelenteni itt már 3 fő jelez vissza. Itt is visszautalnék a „kedvencek” vagy kedveltek jelenlétére.

Nagyon jellemző:	3 fő
------------------	------

Jellemző:	16 fő
Nem jellemző:	18 fő
Egyáltalán nem jellemző:	3 fő

2. **„Elégedett vagyok a vezetés munkahelyi fegyelemelvárásával”** kérdés kapcsán jellemzően elégedettek a munkahelyi fegyelemmel a munkatársak, de nem szabad figyelmen kívül hagyni a 15 fő elégedetlent. Valószínűleg vannak a munkatársak között olyanok, akik nem igazán tartják be a munkavégzéshez feltétlen fontos magatartási normákat vagy munkafegyelmet.

Nagyon jellemző:	4 fő
Jellemző:	21 fő
Nem jellemző:	14 fő
Egyáltalán nem jellemző:	1 fő

3. **„Általában elégedett vagyok a vezetés módszereivel”** itt 29 fő elégedett a közvetlen vezetője módszereivel és csak 1 fő teljesen elégedetlen, a többi 10 fő sem elégedett, így ezen is lehetne javítani. (közel 30%)
4. **„A vezetés a felmerülő problémákkal komolyan foglalkozik”** gyakorlatilag ugyanaz az arány, mint az előző kérdésnél 12 fő, azaz 30 %-a gondolkodik csak úgy, hogy nem foglalkozik a vezetője a problémákkal. Itt is lennének teendők.
5. **„A vezetés tagjai közötti belső összhangot, kommunikációt megfelelőnek tartom”** kérdésre csak a „Jellemző” és „Nem jellemző” kategória kapott értékelést 26/14 fő arányában. Több mint 30% elégedetlen a vezetők belső kommunikációjával.

6. **„Nehezen születnek döntések”** kérdés estében megoszlóak a válaszok:

Nagyon jellemző:	6 fő
Jellemző:	20 fő
Nem jellemző:	13 fő
Egyáltalán nem jellemző:	1 fő

A válaszadók véleménye, azaz 65%-a szerint vezetőjük nehezen hoz döntést.

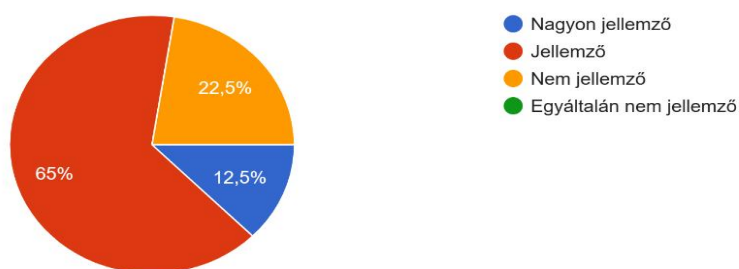
7. **„A döntések egy kézben összpontosulnak”** kérdéssel kapcsolatban elég egyértelmű az álláspont miszerint 34 fő (85%) véleménye szerint ez „Jellemző” azaz alig 15%-a gondolja, hogy a döntésekben többen bevonódnak.
8. **„A vezetés akkor nyugodt, ha a fontos dolgokat maga végzi el.”** Ezzel kapcsolatban is hasonló a vélemény csak nem ennyire kimagasló aránnyal. A 40 fő munkavállaló közül 30 fő válasza, azaz a 70%-a úgy gondolja, hogy ezen állítás jellemző a közvetlen vezetésre. Azonban 10 fő nem osztja ezen véleményt (25%) azért ez is figyelemre méltó, valószínűleg egyes egységek vezetésére ez vonatkozhat és mások esetében a másik.
9. Kimagasló eredmény **született „A vezetők rendszeresen végeznek munkakörükben nem tartozó feladatokat.”** kérdés estében 36 fő értett egyet ezen megállapítással, azaz 90%-a a megkérdezetteknek és csak 4 fő gondolta ezt ellenkezően.
10. Nem ennyire egyértelmű adat nyerhető ki a **„Túl gyakori a változás a munkahelyen.”** A válaszok alapján az alábbi megoszlás látható:
- | | |
|--------------------------|-------|
| Nagyon jellemző: | 7 fő |
| Jellemző: | 19 fő |
| Nem jellemző: | 13 fő |
| Egyáltalán nem jellemző: | 1 fő |
- Ebben az esetben is eltérő lehet az eredmény egyes szervezeti egységeként.
11. **„A vezetők nem kezelik megfelelően a konfliktusokat”** A megállapításra a válaszok egyenlő arányban, azaz 20-20 fő jelölte meg a „Jellemző” és a „Nem jellemző” kategóriát is.
12. **„A vezetés sokszor időzavarban van.”** Megállapítható, hogy a válaszadók 75%-a (30 fő) azaz „Jellemzőnek” tartják az időzavart a vezetés esetében.

3.1.8 Információ áramlás hatékonyságára vonatkozó kérdésekre adott válaszok

Ilyen nagyságú és összetett szervezet működésében érzékenypont az információ áramlás minősége, ami közvetlenül kihat a szervezet hatékony működésére. Igyekeztem felderíteni elsősorban a belső kommunikáció működésére irányuló kérdésekkel feltérképezni a szervezetre jellemző információ áramlással kapcsolatos helyzetet

26. Diagramm:

Egy-egy meg nem kapott információ miatt problémák merülnek fel.
40 válasz

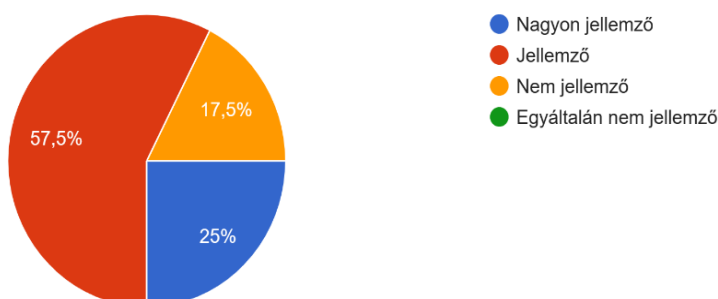


Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

Ennek alapján egyértelműen megállapítható, hogy a munkavállalók közel 83%-a úgy gondolja, hogy vannak problémák az információ elvesztésében. Sőt egyes munkatársak (75%) szerint kevés információt kap munkájával kapcsolatban.

27. Diagramm:

Az egyes munkatársak arra hivatkoznak, hogy nincs elegendő információjuk.
40 válasz



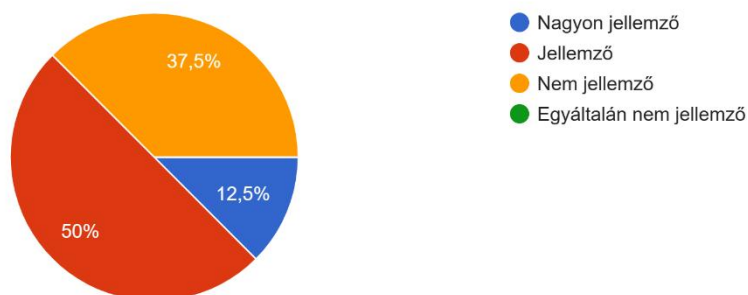
Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (202

A munkavállalók jelentős része (62%) nem értesül időben a munkáját érintő változásokról.

28. Diagramm:

A munkatársak nem értesülnek időben a változásokról.

40 válasz



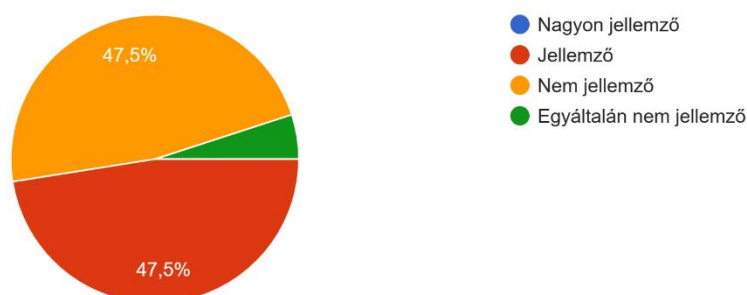
Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

Ezzel szemben az általános információ áramlás, ami nem szerves része a mindennapi munkavégzésnek, kicsit kedvezőbb értéket mutat, mivel 47 %-ban nyilatkoztak arra nézve, hogy megfelelőnek tartják.

29. Diagramm:

Az általános információ áramlás megfelelő.

40 válasz

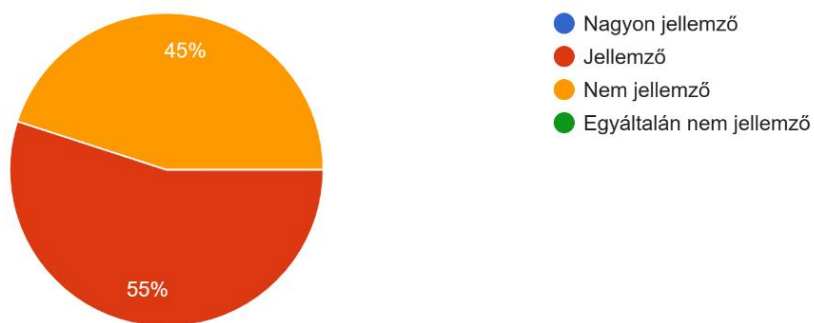


Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

30. Diagramm:

A munkámhoz szükséges információt időben megkapom.

40 válasz



Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

Számomra kicsit meglepő a válaszadók döntése mert a vártnál nagyobb eltérést gondoltam volna az eddigi eredményekből leszűrve. Itt 22 Fő nyilatkozott úgy, hogy időben kapja meg a szükséges információt a munkájához, és 18 fő pedig nem.

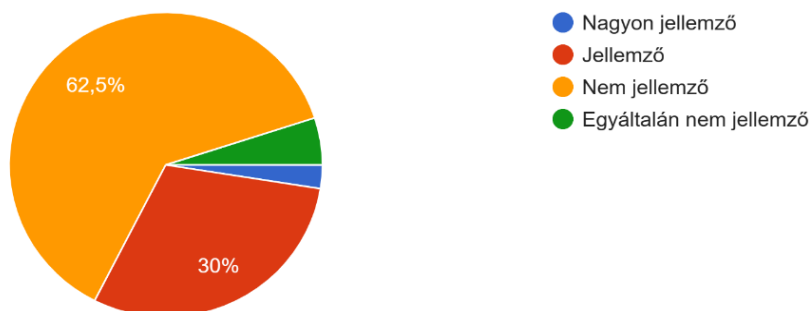
A következő kérdés estében már jobban körvonalazható a probléma az információ áramlás irányát tekintve, hiszen jól látható, hogy 22 fő nem gondolja, hogy a megfelelő személytől kapja az információt és 2 fő pedig „Egyáltalán nem jellemző” választ adta meg.

Ez felveti a bizalmatlanság és a dezinformáltságból fakadó tévesztéseket, félreértéseket, ami okozhat belső feszültséget csoporton belül is és egyéni szinten pedig megbecsülés hiányát.

31. Diagramm:

A munkámhoz szükséges információt nem a kompetens személytől kapom meg.

40 válasz



3.1.9 Felső vezetéssel való kapcsolattartással kapcsolatos kérdéskörben

Fókuszban a legfelsőbb szintű vezetés és az Országos Igazgatóság szervezeti egységeinek vezetőinek a kapcsolati viszonya, az egységen belüli szakmai irányítókkal és az előbb felsorolt vezetőkkel, adminisztratív munkatásaival.

- Elnők,
 - Főigazgató,
 - Főigazgató-helyettes, (Belső Támogatói Egység vezetője egyben)
 - Gazdasági főigazgató-helyettes, (Pénzügy-Számvitel Egység vezetője)
 - Szociális országos szakmai vezető, (Szakmai Irányítói és Felügyeleti Egység vezetője)
 - Üzemeltetési vezető.
1. **„Elégedett vagyok a felsővezetéssel fennálló munkakapcsolatommal”** Itt a válaszadók magasan a „Jellemző” kategóriát, azaz 36 fő (90%) véleménye alapján jónak tartja a kapcsolatot a felsővezetőkkel.
2. **„Felső vezetés egyes tagjai könnyen elérhetőek”** A megállapítás már megosztóbb mit az előbb, de azért egyértelműen megállapítható, hogy jellemzően (90%) elérhetőek a legfelsőbb vezetők a szervezet munkatársai számára.
- | | |
|--------------------------|--------------|
| Nagyon jellemző: | 8 fő |
| Jellemző: | 29 fő |
| Nem jellemző: | 2 fő |
| Egyáltalán nem jellemző: | 1 fő |
3. Hasonlóan alakul a válaszadás a **„Felső vezetés részéről személyes törődést is kapok,”** Azonban, ha összehasonlítjuk az előző részekben feltett ugyanezen kérdést a szakmai vezetők körében itt kedvezőbb képet kapunk a válaszok alapján, több személyes törődést, mint a szakmai vezetők esetében.

Szakmai vezetők esetében:

Nagyon jellemző:	7 fő
Jellemző:	22 fő
Nem jellemző:	10 fő
Egyáltalán nem jellemző:	1 fő

Felső vezetők kapcsán:

Nagyon jellemző:	6 fő
Jellemző:	26 fő
Nem jellemző:	7 fő
Egyáltalán nem jellemző:	1 fő

4. „A felső vezetés céljai egyértelműek számomra.” Összehasonlítva a szakmai vezetők kapcsán feltett ugyanilyen kérdéssel, látható, hogy az arányok és a vélemények egybe esnek ebben az esetben, kisebb eltérés mellett.

Szakmai vezetők esetében a válaszadók véleménye szerint:

Nagyon jellemző:	7 fő
Jellemző:	22 fő
Nem jellemző:	10 fő
Egyáltalán nem jellemző:	1 fő

Felső vezetők esetében az alábbi értékeket láthatjuk:

Nagyon jellemző:	2 fő
Jellemző:	27 fő
Nem jellemző:	10 fő
Egyáltalán nem jellemző:	1 fő

5. ” Munkakörömmel kapcsolatos döntéseiről időben értesülök” több mint a fele (26 fő) úgy gondolja, hogy igen a többi munkavállaló, azaz 14 fő számára ez nem jellemzi a felső vezetéssel kapcsolatban. Teljes egyezőséget láthatunk az szakmai vezetők esetében adott válaszokkal.

6. **„Úgy érzem, hogy fontosnak tartja szakmai kérdésekben a véleményemet”** kérdés kapcsán a válaszok alapján 29 fő (szakmai vezetők esetében ez csekély mértékben változik 27 fő) véleménye az, hogy a felsőbb vezetés meghallgatja szakmai kérdésekben, és 11 fő (szakmai vezetők esetében ez a szám 13 fő és azon belül 2 fő) úgy véli egyáltalán nem vonják be a szakmai kérdésekbe.

7. **„Vezetőm időben tájékoztat a változásokról”** A válaszok itt jelentősebb mértékben látható az eltérés, elsősorban a felső vezetés naprakész és gyors reakciója kapcsán.

Szakmai vezetők esetében

Nagyon jellemző:	2 fő
Jellemző:	20 fő
Nem jellemző:	17 fő
Egyáltalán nem jellemző:	1 fő

Felső vezetés tekintetében a válaszok megoszlása:

Nagyon jellemző:	1 fő
Jellemző:	26 fő
Nem jellemző:	11 fő
Egyáltalán nem jellemző:	2 fő

8. **„Pontos visszajelzéseket kapok teljesítményemről”** A válaszokból nem csak azt lehet leszűrni, hogy egyértelműen markáns, hanem azt is, hogy teljesen megegyezik a szakmai vezetők esetében megadott válaszokkal. Ebben az esetben is 27 fő jelzett vissza, hogy kap visszajelzést felső vezetőjétől, 13 fő viszont nem kap elegendő visszajelzést teljesítményéről.

9. **„Munkatársi megbeszélések olykor feleslegesen is túl soká tartanak.”** Kisebb eltérés megfigyelhető ezen esetben a két vezetői csoport között. A felső vezetők esetében még nagyobb értékben látható, hogy a válaszadók szerint túl sokáig tartanak a felesleges megbeszélések.

Nagyon jellemző:	5 fő
Jellemző:	20 fő
Nem jellemző:	12 fő
Egyáltalán nem jellemző:	3 fő

Szakmai vezetők esetében: 22 fő gondolja így és 18 fő véleménye szerint ez nem jellemző. Itt is lehetne csökkenteni a munkatársi megbeszélések hosszát mert valószínű ezen belül is a „kedvencek” esetében több ilyen alkalom is van, ami zavarja a többi munkatársat hiszen több mint a fele így nyilatkozott.

10. **„Kezdeményezéseimet mindig támogatja.”** Kisebb eltérésektől eltekintve hasonlóan vélekednek a szakmai vezető és a felsővezetéssel kapcsolatban ezen kijelentés kapcsán. Felső vezetés esetben a válaszadók szerint:

Nagyon jellemző:	7 fő
Jellemző:	18 fő
Nem jellemző:	10 fő
Egyáltalán nem jellemző:	5 fő

Láthatóan ezen a szinten kissé nehezebb az ötleteket végig vinni, mint a szakmai vezetők esetében. Ez fakadhat a bürokratikus szervezet működése kevésbé rugalmas és abból is, hogy a szakmai vezetők szabadkezet kapnak bizonyos kereteken belül. Így ott csapodnak le elsősorban a kezdeményezések és a kivitelezés is ezen a szinten zajlik le és el sem jut a legfelsőbb szintre. Véleményem szerint a nagyobb átalakítást igénylő változásokhoz azonban már a lassabb, felsőbb vezetői szinten zajlik le, ahol kevesebb ez a szám.

Szakmai vezetők esetében:

Nagyon jellemző:	7 fő
Jellemző:	20 fő
Nem jellemző:	12 fő
Egyáltalán nem jellemző:	1 fő

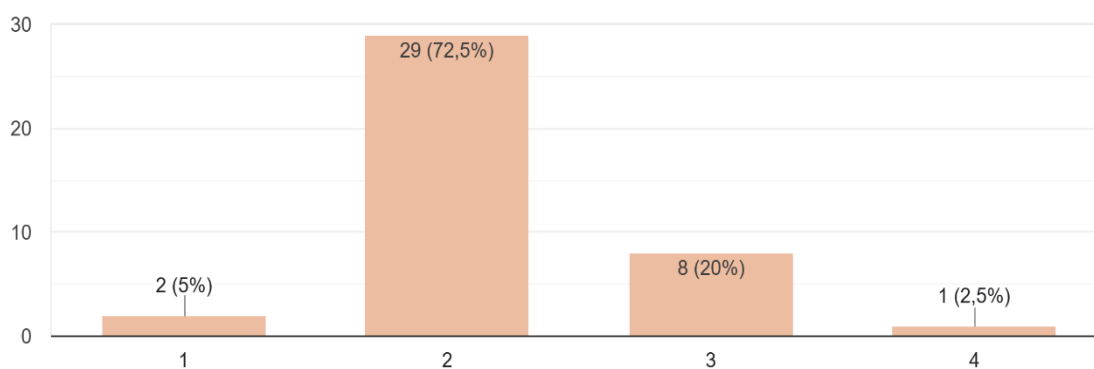
11. **„Ha kritizálják munkámat, az bántóan hangzik.”** A válaszadók vélemény alapján 20 fő szerint „Jellemző” és 20 fő véleménye alapján „Nem jellemző” ha a felső vezetés kritizálja a munkáját. Valószínű ez abból is adódhat, hogy 18 vezető vesz részt a 40 főből mint vezető a szervezet munkájában, így ez az arányszám nem meglepő.

3.1.9 Partneri kapcsolatok ápolására vonatkozó kérdéskörben feltett kérdések és azok eredményei

32. Diagramm:

A partnerek igényeihez alkalmazkodni tudunk

40 válasz



Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

A Magyar Vöröskereszt Országos Igazgatóságának a támogatók elsősorban a partnerei:

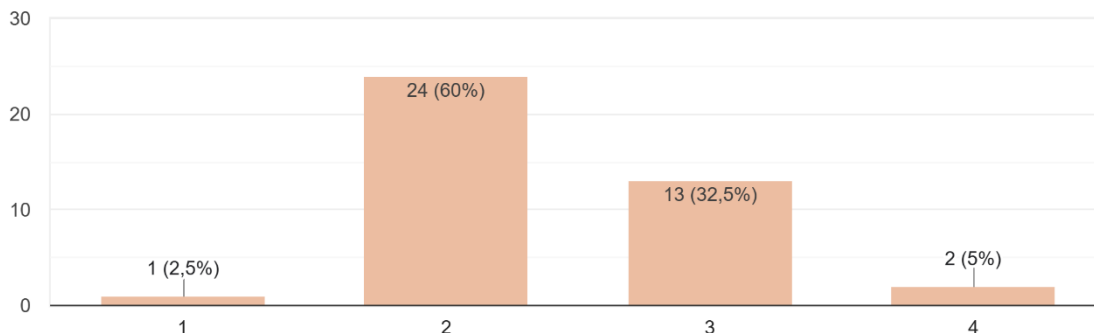
- Egyéni adományozók,
- Tiszteletbeli tagok,
- Cégek,
- **Külföldi partner intézmények.**
- Állami támogató Intézmények,

Az első három támogatói kör esetében egyértelmű a rugalmas és kölcsönös igények kialakítása és ezek visszacsatolására irányuló törekvés. Azért természetes látható néha fennakadás ezen a téren is. Az utolsó két esetben, azaz a Külföldi partnerintézmények és az állami támogatói intézmények esetében azonban az igényekhez való igazodás nem szándék, hanem előírt kemény feltételeknek kell megfelelni. Természetesen ez a diagramból is látható hiszen 5 % és a 72,5% együttesen komoly arány.

33 Diagramm:

Elemezzük és értékeljük a partnerek igényeit.

40 válasz



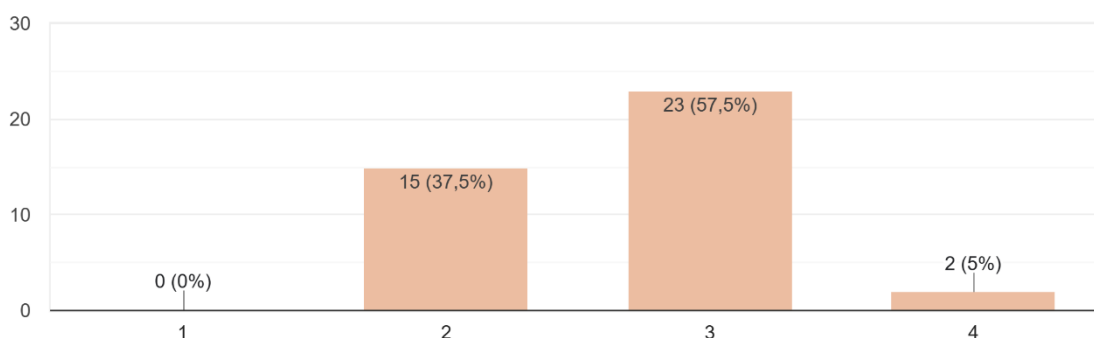
Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

A diagramm ezt a fajta elvárást és partneri igényt tükrözi is mert szükséges elemezni az igényeket hiszen a forrásra továbbra is szüksége van a szervezetnek. Ha nem elemezné és értékelné a partner igényeit, valószínűleg a partner fogja azt elemezni utólag és értékelni, ami nem biztos, hogy a szervezet számára kedvező lenne.

34. Diagramm:

Elemezzük és értékeljük partnereink elégedettségét.

40 válasz



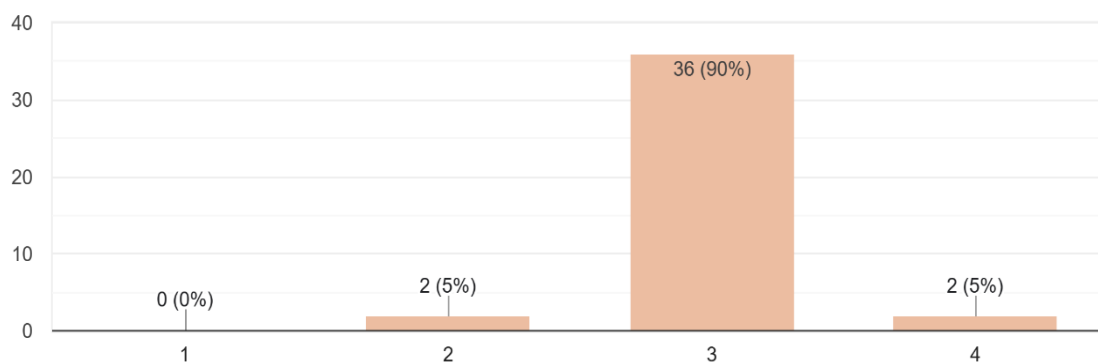
Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

Láthatóan itt vannak hiányosságok, ahol mindenképpen szükséges lenne egy visszacsatolás lehetősége mielőtt a partner minősítené és értékelné a szervezet működését, gazdálkodását és hatékonyságát.

35. Diagramm:

Partnereink részéről kifogások merülnek fel (minőségi) munkákkal, tevékenységünkkel kapcsolatban.

40 válasz



Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

Megnyugtató a 97,5%-os válasz a munkavállalóktól, hiszen ez megmutatja, hogy valószínűsíthetően a partneri oldal úgy ítéli meg a támogatás felhasználását, hogy az hatékony. Azonban lehet, hogy kis energia befektetéssel előrébb lehetne menni ennek a folyamatnak, ha lenne partneri visszajelzésre előbb is lehetőség, a kisebb hibák gyorsabb kijavításnak érdekében.

3.1.2 A Magyar Vöröskereszt Országos Igazgatóságának Szervezeti Egységeinek hatékonyságát értékelésének kondíciói a dolgozói kérdő ív alapján

Tanulmányomban szerettem volna és törekszem is arra, hogy a szervezet vezetőinek (legfelsőbb és egységek vezetőinek) munkáját mindenképp nagyító alá vehessem hiszen ott, ahol feltételezései szerint sarkalatos pontjai lehetnek a szervezet hatékonyműködésének elsősorban vezető hiányosságok lehetnek okai. Ezért most nem az egész kérdőívet szeretném ismét bemutatni a szervezet egységeinek munkavállóinak szemszögéből, hanem csak bizonyos kérdéskört emelnék ki és hasonlítom össze azokat a szervezeti egységek között. Értékelésben rangsort állítanék fel az egyszerűség kedvéért.

Az értékelés, azaz a pontozás az alábbiak szerint lett kialakítva:

Nagyon jellemző:	4 pont
Jellemző:	3 pont
Nem jellemző:	2 pont
Egyáltalán nem jellemző:	1 pont

A legnagyobb pontszámot kapó szervezeti egység valószínűsíthetően a leghatékonyabb együttműködés, elégedettségnek örvendő vezetője által. Amelyik alacsonyabbat vagy ahol alacsonyabbat ott vezetői attitűdből, vagy egyéb hiányosságból fakadó hiba miatt szükséges lenne javítani a szervezetben dolgozók elégedettsége és munkájuk hatékonysága miatt esetleg más eszközt, technikát, esetlegesen vezetői hozzáállást biztosítani. Ezen értékeket szeretném összevetni a szervezet kiemelt felső vezetőinek mélyinterjújának tartalmával és személyes benyomásommal. Bővebben és részletesebben a Mellékleteknél a 3.2 sz. melléklet tartalmazza egységenkénti bontásban az adatokat. A kiemelt kérdéskörben elsődlegesen a dolgozói kérdőív közvetlen vezető kapcsolatával kapcsolatos kérdéskörből kerültek ki egy-két munkahelyi tevékenységminősítésével kapcsolatos kérdéssel és egy vezetés tevékenységének minősítői kérdéssel gazdagítva. Az eredményeket ill a következtetéseket bővebben az Összegzés fejezetben fejtem ki.

3.2 Mélyinterjú:

1. táblázat:

A résztvevők személyes adatai:

Kor	Munkaterület/ Egység	Beosztás	Iskolai végzettség	Családi állapot
38	Igazgatóság-Belső támogatói csoport	Igazgató helyettes	Egyetem- nappali	nő
57	Pénzügyi/Gazdasági csoport	Gazdasági vezető	Egyetem- nappali	nő
48	Üzemeltetés	Üzemeltetési vezető	Egyetem- nappali	nő
52	Szakmai irányítói csoport	Szociális csoport vezető	Egyetem- nappali	férjezett

Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

3.2.1 A mélyinterjú választ adó alanya: Főigazgató helyettes

1. Milyen szervezet egységet vezet, irányít?

Belső Támogató osztály,

Pénzügy/Gazdasági osztály,

Szakmai irányító és felügyeleti,

Üzemeltetés,

Igazából hivatalosan felügyeletet látnak el a főigazgató helyettesek. A főigazgatói irányításával működik a szervezet, melyek belső szervezeti egységeit felügyelik, operatív támogatják a főigazgató-helyettesek.

1. SWOT analízis: Hogy látod a Szervezet/csoportjának helyzetét az alábbi szempontok alapján:

Belső Támogató Egység esetében

3.táblázat:	Szervezeti szinten	Csoport szinten
Erőssége	<i>Nélkülözhetetlen, megkerülhetetlen</i>	<i>Jól felkészült, tapasztalt</i>
Gyengesége	<i>Kiszámíthatatlan terhelés</i>	<i>Túlságosan sokszínű, nem egy helyszínen, nem közel egymáshoz dolgoznak</i>
Lehetőség/ segítő tényezők	<i>Digitalizálhatja a folyamatokat, központosíthat, optimalizálhat</i>	<i>Érzi, tisztában van vele és sürgeti a változást, változtatást több szereplő</i>
Nehézségek/akadályok	<i>Nehézkedési nyomaték a szervezet többi ága kapcsán.</i>	<i>Túlterheltség miatt nem jut megfelelő idő a fejlesztésre</i>

Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

Szakmai Irányító és Felügyeleti Egység esetében

4.táblázat	Szervezeti szinten	Csoport szinten
Erőssége	<i>alaptevékenységek, nélkülözhetetlenek a láthatóságunk szempontjából</i> <i>kiterjedt kapcsolatok</i>	<i>többségében jól felkészült kollégák</i>
Gyengesége	<i>forráshiányosak, fejlődnének, de a forráskitetttség jellemző</i>	<i>„belterjes” közösség, sorstársközösség miatt egymás befolyásolása jellemző, ami a szakmai munka ellen való</i>
Lehetőség/ segítő tényezők	<i>egymásrautaltság előny, ritka az önállóan megvalósított szakmai feladat, mindig vannak társmegvalósítók</i>	<i>változó munkatársi létszámmal rendelkező osztályok, nem tudatos/hosszútávú, hanem ad hoc építkezés</i>
Nehézségek/akadályok	<i>betokosodott szakterületek, nehéz újat életre hívni, optimalizálni a kereteket (ki mit csinál)</i>	<i>egyéniségek. Ha valakit megismertek/megszerettek, nehezebben adnak „építő kritikát”, nehezebben minősítik a feladatvégzést.</i>

Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

2. Hogyan látod a Szervezet jövőjét?

Lesz, az biztos. Nehezen tudom elképzelni hazánkat Magyar Vöröskereszt nélkül. Mindenesetre ezt a szervezetet (Országos Igazgatóság) fejleszteni kell. Fejleszteni kell a folyamatokat, optimalizálni a feladatvégzést, átvilágítani az apparátust, átgondolni a mire van szükség. Azt gondolom, hogy elindultunk egy folyamatban, nem szabad megállni, keresztül kell vinni. Bizonyos, hogy jobb lesz-e ez a szervezet. És így látom: jobb és Összeszedettebb szervezetet látok a jövőben.

3. Hogyan lettél vezető? Milyen stációkat jártál meg, mielőtt vezető beosztásba került?

Végig ment az un. számléltrán vagy rögtön magas pozíciót ért el?

2003. nyarán kezdtem önkényeskedni. 2004. februárjában lettem ifjúsági szervező, akkor lettem munkavállalója a szervezetnek. Majd ifjúsági osztály vezetője, majd egészség- és ifjúsági osztály vezetője, majd megbízott budapesti igazgató-helyettes, majd általános igazgató-helyettes (a budapesti szervezet 2. embere), majd 2021. óta vagyok – először megbízott, majd rendes – főigazgató-helyettes. Igen, önkéntestől operatív munkatársig, döntéshozótól stratégiai irányítóig minden voltam ebben a szervezetben. (és végig jártam...ifjúsági munkatársként mindent is csináltam a véradásszervezésig a gazdasági munkán keresztül a raktári fizikai feladatig...)

És sose akartam vezető lenni. A tevékenységeim alapján mindig én tűntem alkalmasnak. Engem mindig felkértek. Sosem pályáztam státuszra. (kivéve amikor kötelező volt pályázni, de itt is megkértek, hogy pályázzak...)

4. Milyenek a kapcsolataid? (néhány főbb gondoltban, szóban jellemezze)

vezető társaiddal (főig-+gazd főig.hely): alapvetően jó. nem értünk mindenben egyet, de átbeszéljük és a szervezeti döntések konszenzusosok. Viszont – hiszem és tudom -, hogy a női vezető jelenléte hiányzik.

munkatársaiddal (szakmai vezetők, beosztott kollégák): jó, de sokszínű. törekszem arra, hogy legyen lehetőség a ventillációra, de elvárom a pontos, alapos és szakmai munkát. És nem vagyok rest erre emlékeztetni a kollégákat. Mindemellet én elsősorban felelős vezető szeretnék lenni, sosem leszek főnök. Az arra érdemes kollégákért mindent megteszek és ezzel remélem tisztában is vannak.

megyei igazgatókkal: jó. bármikor hívhatnak és tudják, hogy számíthatnak rám. (remélem) tekintve, hogy velük kapcsolatban inkább operatív és döntési támogató feladatom van, munkáltatóként a főigazgató, szakmai feladatokban a szakmai vezetők vannak jelen.

legfőbb irányítókkal (elnök, alelnökök, társadalmi testületek): Elnök asszonnyal nagyon jó a kapcsolat, hisz rendszeresen bejár. Általánosságban jó kapcsolatot ápolok minden társadalmi vezetővel. Ellenben a kapcsolat nem szoros, felületes.

5. Mennyire jellemző csoportodon belül a munkaerőhiány?

Azt gondolom nem jellemző. Inkább az jellemző, hogy a kollégák túlterhelik magukat, nem ütemezik jól a munkát, olyan feladatokban is tevékenykednek, ami csak kapacitást és erőforrást visznek el és zömében rosszul priorizálnak. Természetesen van olyan szakterület, ahol szükség lesz/van létszámbővítésre, de fokozatosan kell növekedni. Ezen a területen van tapasztalatom, így a „munkaerőhiány” nem jellemző fogalom.

6. Magas a csoporton belül a fluktuáció? Szerinted mi lehet az oka?

Milyen javaslataid lennének ennek csökkentése érdekében?

A két segítő kérdés már megadta a választ, bár szerintem nem olyan magas. Jóval magasabb a megyei szervezeteknél főleg intézményi ágon. Az biztos, hogy ha egy kolléga jól körül van járva, megfelelően van interjúztatva, a belépéskor megfelelően van felkészítve és jól kondicionált a közvetlen felettes által, akkor nem fog elmenni csak akkor, ha olyan állást talál, ahol jóval többet keres és még inkább önmegvalósít. A fluktuáció oka tehát mindaz, ami előző mondatimból nem igaz a szervezetre: nagyon fontos megtanítani a kollégákat az új kolléga fogadására. ÉS nagyon fontos megtanulni a betanítás-betanulás folyamatát. (a bér alacsony de, ha jó a munka és a társaság, akkor maradnak) ÉS fontos az utánpótlás felkészítése (előző munkahelyemen az állomány több mint fele korábbi önkéntesekből került ki)

7. Milyen jellemzőket tartasz hatékony vezetői tulajdonságnak?

megértés, türelem, tolerancia, empátia

de

határozottság, egyértelműség, tekintély

ugyanakkor

visszacsatolási készség, diplomáciai érzék, építő kritikai képesség

végezetül

emberség, következetesség, terhelhetőség, példamutatás és megbecsülhetőség

8. Milyen vezetőnek tartod magadat?

Jó vezetőnek tartom magam, de olyannak egyúttal, aki szükségesnek érzi a folyamatos fejlődést. Hiszem, hogy tudnak jó és gyors döntések születni mások meghallgatásával és azt is hiszem, hogy minden ember fontos ebben a szervezetben. Olyan vezetőnek tartom magam, amelyet magamnak is kívánnék. (legyél olyan, amelyet elvárnál magad felé)

9. Mi az, amin fejlesztenél, hogy munkád eredményesebb és sikeresebb legyen:

Azt gondolom, hogy munkám jelenleg azért nem eredményes, mert rengeteg olyan feladatot kell ellátni, amire nincs ember vagy nincs alkalmas ember vagy nincs meg az a kétirányú bizalom. Azt hiszem, hogy a feladatok ésszerű és optimális újraosztásával egyfajta terhelés csökkenne mindenkinél és rendszerszinten is csökkenne az túlterheltség. Ezt elérnék új digitális rendszerek bevezetésével. Szóval magamon kevésbe, de a szervezeten fejlesztenék, mert szükség van rá, hogy eredményesebb legyen a munkánk.

10. Véleményed szerint mennyire fontos eszköz a vezetése során a jutalmazás, pozitív visszacsatolás a dolgozók felé?

Alkalmazod azokat? Esetleg más motivációt veszel igénybe?

Fontos, kiemelten fontos. Én szóban, írásban rendszeresen visszacsatolok. Hiszem, hogy a célfeladat/bérpótlék (mely havi szinten jár) kevésbé motiváló, mint a jutalom, ami tényleg elismer. De az anyagi javaknál sokkal többet ér az eseti személyes, pozitív megerősítés. Az építő, diplomatikus kritika, a folyamatos rendelkezésre állás. A példamutatás.

11. Introvertált vagy extrovertált típusú vezetőnek tartod magadat?

Vezetőként abszolút extrovertáltak.

12. Döntési helyzetekben gyorsan és azonnal reagáló típusba tartozol, vagy a „mindent alaposan körül járok és átrágok” típusba? Szerinted melyik az eredményesebb és hosszú távon kamatozóbb?

Ez a kettő ennyire nem különválasztható. Szükség szerint képes vagyok a gyors és eredményes döntésre. Amennyiben viszont nincs sürgetés, van idő alaposabb átgondolásra és szükség is van rá, akkor élek a lehetőséggel.

13. **Az utóbbi időszakban megnőtek a munkaterheid, feladataidnak száma?** Okoz ez benned feszültséget?

Folyamatosan növekednek. Igazából nem a feladatok növekedése okoz gondot, hanem az, hogy ezzel nehezen ütemezhető és kiszámítható a terhelés. Ritkán történik az, hogy úgy búcsúzómon péntek este, hogy hétvégére nem maradt feladat. Ez nem feszültté tesz, csak nehezzé teszi a kikapcsolódást. A pihenés és rekreáció hiánya pedig rossz hatással lehet a munkára.

14. **Mennyire stresszes a munkád, hogyan oldod ezeket?**

Nem stresszes, kihívásokkal tarkított. Nem vagyok ideges típus, nehéz kibillenteni a lelki egyensúlyom. Én feloldani tudom a problémákat és kezelni a megoldhatatlan helyzeteket önmagamban és másokban is.

15. **Mennyire tudják munkatársaid levenni a válladról a stressz hatásait?**

Tudom, hogy mely kollégám mennyire terhelt általam. Arra törekszem, hogy őt ne terheljem túl, de mihelyst lehet átadok neki olyan feladatot, amit tudok, hogy ő jól old meg, bízhatok benne. Tekintve, hogy nincs bennem stressz valószínűleg jól csinálom.

16. **Mennyire tudod feladataidat átadni, felosztani munkatársaid között?**

Abszolút. Ami rajtam túlcsordul, de sürgős átadom annak, aki terhelhető.

17. **Tisztán körbe határoltak a feladatköröd, vagy több feladatkört kell párhuzamosan ellátnod?**

Jelenleg a feladatkörömbe minden is tartozik. Így tisztán is körül határolt. De sok olyan feladat van, amivel nem foglalkoztak, de szükséges a szervezetépítéshez. Ezeket én vállalom fel. És ha valaki kiesik, elmegy, felmond, akkor én veszem át a feladatait. (ha nincs az ágon más kolléga)

18. **Mennyire törekszel a tökéletességre munkádban és a vezetés során?** (munkatársai és saját munkájával kapcsolatosan)

Törekszem, abszolút törekszem. De szeretem a visszacsatolásokat, a kritikákat és az őszinteséget. Azok építik a személyiséget, így a vezetői képességre is jó hatással vannak.

19. **Milyen időszakonként tart vezető kollégáival megbeszéléseket?** Munkatársaival?

Meghallgatja ötleteiket és kész is alkalmazni az elképzeléseiket?

A felsővezetőkkel hetente többször, elnök asszonnyal hetente egyszer, a szakmai vezetőkkel kéthetente minimum egyszer vannak személyes egyeztetések. Ezek erről szólnak, ilyenkor csak rajtuk van a fókusz. És természetesen ettől az időponttól függetlenül is rendszeres jönnek. Szóval a válasz igen, támaszkodok rájuk, ahogy ők is rám.

Hasznosnak tartja ezeket?

Igen. Emberileg, szervezeten és szakmailag is.

20. **Tart munkatársaival csapatépítő programokat?** Milyen rendszeresen?

Töreksem. Vannak ütemezett programok, de sokkal több kellene. És vannak részcsapat-építések, vannak összcsapatépítések. De rendszer még nincs benne igazán.

21. **Mi a véleményed a feladatainak ellátásához elegendő munkatársa van?**

Mi lenne az optimális?

Az országos igazgatóságon – az általam kezelt területeken – igen. A feladatvégzés nem optimális, ha létrejönnek a fejlesztések, akkor még sokan is leszünk, hisz sok minden automatizmus lesz. A mai világban sokkal több felesleges munkát végzünk, mint ami kellene.

22. **Csoportodban dolgozó munkatársak**

- **képességei,**
- **munkaminőségét,**
- **hozzáállást megfelelőnek tartja?** (két -három mondatban kérlek foglald össze.)

Egy váltáskor az új felső vezető mindig áttekinti az apparátust. Az első évben csak ismerkedik, inputokat gyűjt. A másodikban megpróbál változtatni, hozzányúl szereplőkhöz, alakít a szervezeten. A harmadik év szól a változtatásról. A kollégák egy része jó képességű, jó munkaminőségben dolgozik és megfelelő hozzáállású. Vannak olyanok, akikre ebből csak kettő igaz. És voltak olyanok, akikre kevés, de ők már nincsenek itt. Mindenki változtatható, ebben hiszek. De ha valaki nem tud, akkor a szervezet érdeke, hogy ne velünk dolgozzon.

23. Kollegáidat gyakran ellenőrzöd a hatékonyság elérése érdekében vagy inkább teljes szabad kezet adsz a feladatok elvégzésében? Miért?

A kollégák ahhoz szoktak, hogy szabad kezük van. Én ahhoz szoktam, hogy rendszeresen referálnak, ha pedig nem tapasztalom, hogy beszámolnak a munkáról, akkor elvárom a tájékoztatást. Én örülök, ha önállóak, proaktívak, de elvárom a tájékoztatást minimum a mérőföldöveknél. Ez így optimális.

24. Hogy látod csoportod/ szervezeti egységed hatékonyságát? Lehetne valahol javítani? (Javaslatait kérem fejtse ki pár mondatban)

A belső támogató egység rendben van, általánosságban jól működik. A szakmai irányító egységnél mondhatom el, hogy van olyan terület, ami megfelelően működik, van olyan terület, amit csiszolni kell, van olyan terület, ahol változtatni kell. Ez leginkább az emberek alkalmasságán múlik. (mert az alkalmas ember jól munkaszervez és nem vállalja túl magát és a hozzá tartozó kollégáit...)

25. Jellemző munkájában a túlóra? Van elegendő alkalma pihenésre?

A túlóra a munkáltató által elrendelt többlet munkavégzés. Ilyen nincs. Olyan viszont van, hogy hétfőtől péntekig 7.50/8.00 – 18.00/19.00 óráig elvégzendő feladatok vannak. Sok esetben otthon, estébe nyúlóan vagy hétvégén is. Szóval...megtanultam kevés időben hatékonyan feltöltődni, kipihenni magam.

3.2.2 A mélyinterjú választ adó alanya: Üzemeltetési vezető

1. Milyen szervezet egységet vezet, irányít?

Belső Támogatói osztály,
Pénzügy/Gazdasági osztály,
Szakmai irányítói,
Üzemeltetés vezető

2. SWOT analízis: Hogy látod a Szervezet/csoportjának helyzetét az alábbi szempontok alapján:

5.táblázat:	Szervezeti szinten	Csoport szinten
Erőssége	<i>Nemzetközi szervezet</i>	<i>Összetartó csapatmunka</i>
Gyengesége	<i>Források hiánya</i>	<i>Humán erőforrás hiány</i>
Lehetőség/ segítő tényezők	<i>Nemzetközi támogatás</i>	<i>Szervezeti átalakítások</i>
Nehézségek/akadályok	<i>Címzett támogatások</i>	<i>Rugalmatlan válaszok, és a visszacsatolás hiánya.</i>

Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

3. Hogyan látod a Szervezet jövőjét?

Kulcs kérdés lesz a reakció idő növelése és a váratlan helyzetek rugalmas kezelése, a szervezet jövőjét stabilnak látom.

4. Hogyan lettél vezető? Milyen stációkat jártál meg, mielőtt vezető beosztásba került?

A munkát a főiskola befejezése után azonnal vezetői beosztásban kezdtem meg, nem volt gyakornoki időszakom a napi munka kapcsán tapasztaltam meg azokat a nem tanulható ismereteket melyek szükségesek a munkakör betöltéséhez jelenleg 13 éves vezetői tapasztalattal rendelkezem.

5. Milyenek a kapcsolataid? (néhány főbb gondoltban, szóban jellemezze)

vezető társaiddal: munkakapcsolat, a magánélet külön kezelve,
munkatársaiddal: munkakapcsolat, a magánélet külön kezelve,
megyei igazgatókkal: munkakapcsolat, a magánélet külön kezelve,
legfőbb irányítókkal: munkakapcsolat, a magánélet külön kezelve,

6. Mennyire jellemző csoportodon belül a munkaerőhiány?

Sajnos a források hiánya miatt nem tudunk megfelelő színvonalú munkaerőt alkalmazni, munkaerő elérhető csak nem jó semmire.

7. Magas a csoporton belül a fluktuáció? Szerinted mi lehet az oka?

Milyen javaslataid lennének ennek csökkentése érdekében?

Magas a fluktuáció, legfőbb oka az alacsony fizetések, és a munka kapcsán felmerülő aránytalan munkaterhelés.

Megoldás jobb fizetések és a munkaterhelés jobb szervezése.

8. Milyen jellemzőket tartasz hatékony vezetői tulajdonságnak?

-Képes gyors döntéseket hozni,

-A munkaszervezés kapcsán gyorsan meglátja a hátráltató tényezőket képes gyorsan és hatékonyan javítani.

-Célorientált gondolkodás.

-Képes motiválni a munkatársakat rossz körülmények között is.

9 Milyen vezetőnek tartod magadat?

-Hatékonynak,

10 Mi az, amin fejlesztenél, hogy munkád eredményesebb és sikeresebb legyen:

-Folyamatosan fejlesztem tudásom a jelenlegi piaci és munkakörnyezet ezt kívánja, jelenleg új raktárirányítási rendszerek kapcsán képezem magam.

11 Véleményed szerint mennyire fontos eszköz a vezetése során a jutalmazás, pozitív visszacsatolás a dolgozók felé?

Alkalmazod azokat? Esetleg más motivációt veszel igénybe?

Nagyon fontos, de nem anyagi értelemben, minden sikeres munka után megköszönöm a támogató munkatársak munkáját, mindig biztatom a munkatársakat.

12 Introvertált vagy extrovertált típusú vezetőnek tartod magadat?

Extrovertált típusnak érzem magam,

13 Döntési helyzetekben gyorsan és azonnal reagáló típusba tartozol, vagy a „mindent alaposan körül járok és átrágok” típusba? Szerinted melyik az

eredményesebb és hosszú távon kamatozóbb?

A napi munka kapcsán szükséges néha gyors döntés ezeket meg kell hozni nagy segítség ilyenkor a vezetői tapasztalat vannak sablon helyzetek melyek megfelelő tapasztalat alapján gyorsan kezelhetők.

Jobbnak érzem ha van idő egy feladatot vagy kérdést jobban átgondolni mert ilyenkor sokkal optimálisabb és hatékonyabb döntés születhet.

14 Az utóbbi időszakban megnőtek a munkaterheid, feladataidnak száma? Okoz ez benned feszültséget?

Jelenleg extrém terhelés alatt vagyok ilyenkor nagyobb a feszültség is de úgy érzem a tapasztalat nagyban segíti ilyenkor is a munkám.

15 Mennyire stresszes a munkád, hogyan oldod ezeket?

Jelenleg nagyon stresszes, kertészkedéssel és kirándulással próbálom kezelni.

16 Mennyire tudják munkatársaid levenni a válladról a stressz hatásait?

A kiszervezhető munkákat átadom a munkatársak részére azonban vezetőként minden átadásra került feladat kapcsán részben felelős vagyok így a kérdést nehéz megítélni.

17 Mennyire tudod feladataidat átadni, felosztani munkatársaid között?

A feladat jellege határozza meg minden munka egy picit más van olyan feladat ami 100% kiszervezhető van olyan munka ami csak részben, az átlag olyan 60%

18 Tisztán körbe határoltak a feladatköröd, vagy több feladatkört kell párhuzamosan ellátnod?

A feladatköröm nagyon nyitott sok feladat van párhuzamosan ez okoz néha extrém terhelést.

19 Mennyire törekszel a tökéletességre munkádban és a vezetés során? (munkatársai és saját munkájával kapcsolatosan)

A munkámat szeretem hatékonyan végezni minimális hibával, de gyakorlati tapasztalatom, hogy mindig felmerülnek hibák a precíz tervezés esetén is így nagyon fontos, hogy rugalmasak legyünk gyorsan kezelni tudjunk minden akadályozó tényezőt a munka kapcsán.

20 Milyen időszakonként tart vezető kollégáival megbeszéléseket? Munkatársaival?

Meghallgatja ötleteiket és kész is alkalmazni az elképzeléseiket?

Jelenleg minden második héten tartók egyeztetést a futó feladatok kapcsán.

Hasznosnak tartja ezeket?

Igen hasznosak érzem mivel van olyan kérdés vagy feladat, ami a személyes egyeztetés során gyorsan kezelhető és további növelheti a hatékonyságot.

21 Tart munkatársaival csapatépítő programokat? Milyen rendszeresen?

Jelenleg nem forráshiány miatt

22 Mi a véleményed a feladatainak ellátásához elegendő munkatársa van?

Jelenleg úgy érzem 2 fő hiányzik az üzemeltetési területen elsősorban adminisztrációs területről az operatív feladatok támogatása érdekében.

23 Csoportodban dolgozó munkatársak

- **képességei,**

Minden jelenlegi munkatárs képzettsége megfelelő

- **munkaminőségét,**

A rossz fizetés miatt nem jó,

- **hozzáállást megfelelőnek tartja?** (két -három mondatban kérlek foglald össze.)

A rossz fizetések miatt a hozzáállás és minőség kérdőjeles, részemről rengeteg energiát felemészt a meglévő munkatársak biztatása, hogy az alacsony fizetések mellett is hatékonyak legyenek sajnos néha nem sikerül.

24 Kollegáidat gyakran ellenőrzöd a hatékonyság elérése érdekében vagy inkább teljes szabad kezet adsz a feladatok elvégzésében? Miért?

Szükséges az ellenőrzés mivel a terület minden munkája kapcsán részben vagy egészben felelek.

25 Hogy látod csoportod/ szervezeti egységed hatékonyságát? Lehetne valahol javítani? (Javaslatait kérem fejtse ki pár mondatban)

A jelenlegi szervezeti felépítésben nem látok további fejlődési lehetőséget, teljes átszervezés lenne szükséges az üzemeltetési és gazdasági területen is a jobb optimalizáció érdekében.

26 Jellemző munkájában a túlóra? Van elegendő alkalma pihenésre?

A munkaidő tájékoztató jellegű szervezetünknel 0-24 – an elérhető vagyok a telefonon nem kapcsolható ki ez rögzítésre került írásban, amennyiben határidős feladat van munkaidő után is dolgozom. Sajnos úgy érzem a jelenlegi terhelés mellett nincs idő minőségi pihenésre.

3.2.3 A mélyinterjú választ adó alanya: Szakmai irányítói- szociális országos szakmai vezető

1. Milyen szervezet egységet vezet, irányít?

Belső Támogatói osztály,

Pénzügy/Gazdasági osztály,

Szakmai irányítói- szociális országos szakmai vezető

Üzemeltetés,

2. SWOT analízis: Hogy látod a Szervezet/csoportjának helyzetét az alábbi szempontok alapján:

5. táblázat:	Szervezeti szinten	Csoport szinten
Erőssége	• maga a „brend”, hívószó • dolgozók elkötelezettsége, • pozitív visszajelzések a társadalom minden rétegéből	• kiválóan együttműködés team, • azonos értékrend, • egymás támogatása • megfelelő fejlődési útvonalak,
Gyengesége	• kissé rugalmatlan szervezeti egység, • rossz belső kommunikáció,	• megyei szinten vezetői és szakmai kompetenciák hiánya,
Lehetőség/ segítő tényezők	• sajnálatosan a környezetünket súlytó katasztrófák nagyságának megnövekedése	• jó képzések
Nehézségek/ akadályok	• Részben saját magunk mind az állomány összetétele mind az állami támogatások hiánya, hiszen több hasonló szervezetet állami forrásból tartanak fenn melyek elsősorban egyházi vonatkozásúak.	• nem megfelelő információ áramlás, • nincs rálátás szakmabeli támogatási lehetőségekre, állami bürokrácia

Forrás: saját szerkesztése

3. Hogyan látod a Szervezet jövőjét?

A szervezetnek egy alapvető átalakuláson kellene átmenni ahhoz, hogy a 21 századi elvárásoknak és feladatoknak eleget tudjunk tenni és hatékonyan fennmaradhassunk a jövő számára is. Belső kapacitásbővítéssel és digitalizációval és nem elsősorban fiatalítani kellene a szakmai csapatokat. Nagyon nehéz a fiatal szakmai szakembereket megtartanunk hiszen jelenleg több területen vannak komoly lemaradásunk

4. Hogyan lettél vezető? Milven stációkat jártál meg, mielőtt vezető beosztásba került?

Végig ment az un. számárlétrán vagy rögtön magas pozíciót ért el?

Kicsit mindkettő, hiszen szakreferensnek vettek fel és a próbaidő leteltével máris vezetői pozícióban helyeztek át. Azonban a klasszikus számárlétrát nem mondanám.

5. Milyenek a kapcsolataid? (néhány főbb gondoltban, szóban jellemezze)

vezető társaiddal: *abszolút jó*

munkatársaiddal: *azonos érdekek, elkötelezettség jellemzi*

megyei igazgatókkal: *szintén jó, kölcsönösen támogató*

legfőbb irányítókkal: *baráti kapcsolat jellemzi olykor*

6. Mennyire jellemző csoportodon belül a munkaerőhiány?

Legalább két szakmai kollégára lenne szükségem folyamatosan.

7. Magas a csoporton belül a fluktuáció? Szerinted mi lehet az oka?

Milyen javaslataid lennének ennek csökkentése érdekében?

Szerintem nem kimagasló nálunk, természetes a bérek kicsit alacsonyabbak, mint a gazdaság egyéb területén, és ez hívó szó a mai társadalomban, de nálunk nem ez az elsődleges szempont, így nem érzékelem, hogy itt jelentősége lenne.

8. Milyen jellemzőket tartasz hatékony vezetői tulajdonságnak?

Ha hármat kiemelhetek, akkor az empátia, a megbízhatóság és a döntésképeséget említeném meg. Természetesen van még egyéb fontos, de ezeket elsődlegesen kiemelek és remélem rendelkezek is vele.

9. Milyen vezetőnek tartod magadat?

Nem tartom magam jó vezetőnek, hiányzik sajnos az intézményvezetői tapasztalom ezek szükségesek lennének bizonyos esetben.

Azonban az alapvető 7 elvet alkalmazom és meg is követelem munkatársaitól is.

(Alapelveink: - emberiesség - pártatlanság - semlegesség - függetlenség - önkéntesség - egység – egyetemesség)

10. Mi az, amin fejlesztenél, hogy munkád eredményesebb és sikerebb legyen:

- *Iroda belsőterének kibővítése, jelenleg rendkívül kicsi a térünk és sokan vagyunk egy szobában, mellet jó lenne, ha közel lennének a társ feladatokat ellátó hasonló szociális területen dolgozók szobái is. Jelenleg kissé kaotikus az elrendezés. Hiszen egy patinás, régi székházban nem ez volt a szempont amikor kialakították a tereket.*
- *Több otthoni munkavégzés lehetősége is oldaná a térkihasználási problémán, de természetesen nem oldaná meg teljesen, ezen felül hatékonysági szempontból is optimálisabb és észszerűbb gazdaságilag ez a lehetőség a jelenlegi árakat figyelembe véve. (a székház fűtése télen egy éve 200. 000 Ft nagyságú volt jelenleg megközelíti az 1.000.000 Ft -ot és ez csak egy a sok teherből.)*
- *Fontos lenne a belső kommunikáció fejlesztése.*
- *Vezetői visszajelzések folyamatos jelenlétét kellene biztosítani.*
- *Digitalizáció szerepét növelni, hiszen nagyon levagyunk maradva ezen a téren versenytársainktól is és nem beszélve a gazdaság egyéb szereplőitől.*
- *Fel kellene zárkóztatni a megyei kirendeltségeken dolgozók informatikai ismereteit. Digitalizációs folyamatok bevezetése.*

11. Véleményed szerint mennyire fontos eszköz a vezetése során a jutalmazás, pozitív visszacsatolás a dolgozók felé?

Alkalmazod azokat? Esetleg más motivációt veszel igénybe?

10-ből 10-es számomra a pozitív visszajelzés értéke a motivációk sorában, és alkalmazom is elsősorban szóbeli dicséretre helyezem a hangsúlyt, de természetesen igyekszem a vezetőség felé jelezni, ha a teljesítmény kimagasló. Pénzbeli jutalmazás, kitüntetés és előrelépés lehetőségre is javaslatot tehetek. Jelenleg ezeket is alkalmazom.

12. Introvertált vagy extrovertált típusú vezetőnek tartod magadat?

Egyértelműen extrovertált személyiség vagyok.

13. Döntési helyzetekben gyorsan és azonnal reagáló típusba tartozol, vagy a „mindent alaposan körül járok és átrágok” típusba?

Szerinted melyik az eredményesebb és hosszú távon kamatozóbb?

Gyorsan és azonnal reagáló típusnak tartom magam. Munkám velejárója a gyors állásfoglalás emellett jól korrigálok, és gyorsan tudok másik stratégiát felépíteni, ha a helyzet megköveteli.

14. Az utóbbi időszakban megnőtek a munkaterheid, feladataidnak száma?

Okoz ez benned feszültséget?

Jelentősen megnövekedettek a körülöttünk a krízis helyzetek, katasztrófák itt elsősorban a Covid járványt és jelenleg a menekült ügyek helyzete a legmegterhelőbb feladat, hiszen ez a környezetünkbe dúló háborús helyzet velejárója. Rengeteg projekt fut párhuzamosan jelenleg ezen a téren. Természetesen ezek mellett még el kell látni ill. támogatni a meglévő hazai szociális helyzetből fakadó feladatokat is.

15. Mennyire stresszes a munkád, hogyan oldod ezeket?

Jellemzően nem vagyok stresszes típus, alapvetően sokat beszélek és ez oldja véleményem szerint, de biztosan megoldáshoz visz.

16. Mennyire tudják munkatársaid levenni a válladról a stressz hatásait?

Mivel a felelősség az Én vállamon van így a stressz hatásait nem igazán tudom kikerülni csak kezelni és felkészült munkával csökkenteni.

17. Mennyire tudod feladataidat átadni, felosztani munkatársaid között?

Véleményem szerint tudok támaszkodni munkatársaimra és megfelelően tudom számukra átadni és elosztani a feladatokat.

18. Tisztán körbe határoltak a feladatköröd, vagy több feladatkört kell párhuzamosan ellátnod?

Speciális területet fogok össze, így természetesen több feladatkört egyszerre párhuzamosan ellátnom.

19. Mennyire törekszel a tökéletességre munkádban és a vezetés során? (munkatársai és saját munkájával kapcsolatban)

A kapacitás szűkössége behatárol de igyekszem a porítást figyelembe véve megfelelő munkát letenni az asztalra. A feladatok ellátása és kiosztásakor racionalizálok és nem törekszem feltétlen a maximalizmusra.

20. Milyen időszakokként tart vezető kollégáival megbeszéléseket? Munkatársaival?

Meghallgatja ötleteiket és kész is alkalmazni az elképzeléseiket?

Hasznosnak tartja ezeket?

Természetesen vannak rendszeres egyeztető megbeszélések vezető társaimmal:

- *szakmai vezetői megbeszélések két hetente,*
- *igazgatói értekezletek havonta egy alkalommal,*
- *és kisebb szakmai egyeztetések folyamatosan.*

Azonban munkatársaimmal és kollégáimmal csak alkalmanként.

21. Tart munkatársaival csapatépítő programokat? Milyen rendszeresen?

Sajnálatosan nem pedig szeretnénk, jelenleg csak a legfelső vezetés tart ilyen csapatépítő programokat. Úgy gondolom ez a HR részleg feladata kellen, hogy legyen, de a HR helyzete a vezetésben úgy gondolom nincs bevezetve és tisztázva a jogkörei.

22. Mi a véleményed a feladatainak ellátásához elegendő munkatársa van?

Mi lenne az optimális?

Erre igen egyszerű választ tudok adni nem! hiszen minimum egy- két főre szükségünk lenne csak a szociális ellátások terén és akkor a többi területről nem is ejtettünk szót, pedig ott is emberhiányban vannak. (katasztrófa, vradók, keresőszolgálat...)

23. Csoportodban dolgozó munkatársak

- **képességei,**
- **munkaminőségét,**
- **hozzáállást megfelelőnek tartja?** (két -három mondatban kérlek foglald össze.) Összességet tekintve igen, azonban munkakörök kibővítése miatt egy talpraesett/szervezői vénával rendelkező és szakmailag megbízható

munkaerőt kell nélkülözni jelenleg, külön-külön van ezen területen munkatárs, de mindegyik esetben vannak apró hiányosságok.

24. Kollegáidat gyakran ellenőrzöd a hatékonyság elérése érdekében vagy inkább teljes szabad kezet adsz a feladatok elvégzésében? Miért?

Életszemléletemből is fakadóan liberális gondolkodású vezetőnek tartom magam így munkatársaim számára teljesen szabad kezet adok és nem alkalmazom a rendszeres kontrollt.

25. Hogy látod csoportod/ szervezeti egységed hatékonyságát? Lehetne valahol javítani?
(Javaslatait kérem fejtse ki pár mondatban)

Alapvetően elégedett vagyok a közvetlen munkatársaim teljesítményével kapcsolatban. Azonban mivel kevesen vagyunk és a feladatok folyamatosan nőnek szükségünk lenne nagyobb irodahelysége és úgy gondolom a 2 napos otthoni munkavégzés is jelentősen támogatná a csoportom hatékonyságát.

26. Jellemző munkájában a túlóra? Van elegendő alkalma pihenésre?

Jellemzően egyenlőtlen munka terhelésnek vagyunk kitéve, hiszen a katasztrófák száma és időbeli megoszlása nem láthatóak előre, ennek megfelelően, hogy tompítsuk ezeknek hatásait rendkívül gyors reakcióval kell dolgoznunk, így feltétlen velejárója a túlóra bizonyos esetekben. Azonban a feltöltődésre és pihenésre számomra elegendő idő áll rendelkezésre.

3.2.4. A mélyinterjú választ adó alanya: Gazdasági Főigazgató-helyettes

Milyen szervezet egységet vezet, irányít?

- Belső Támogatói osztály,
- Pénzügy/Gazdasági osztály,
- Szakmai irányítói,
- Üzemeltetés,
- Igazgatóság,

SWOT analízis: Hogy látod a Szervezet/csoportjának helyzetét az alábbi szempontok alapján:

Erőssége:

- Szervezeti szinten a *nemzetközi háttér és annak tőke ereje, 1881 óta ismertek vagyunk a hazai vonatkozásban is, teljes mozgalmi háttér.*
- *Csoport szinten szakmailag megfelelő alapokkal rendelkezünk, 2016 óta ez a részleg kapja a legjobb minősítést.*

Gyengesége:

- *Szervezeti nem áll több lábon ez által kiszolgáltatottabb lehet, bizonytalan éves költségvetés, nehezen lehet tervezni, a bér a feladatok mennyiségének függvényében változik nem tervezhető.*
- *Csoport szinten HR kérdése, nehezen találunk szakembert.*

Segítő tényezők:

- *Szervezeti szinten vállalkozási tevékenységet folytatunk (bérbeadás, paprikafeldolgozó üzem létesítése és üzemeltetése)*
- *Csoport szinten célfeladatokkal, pótlékokkal próbáljuk motiválni kollegainkat,*

Akadályok:

- *Szervezeti szinten előfordul, hogy a tagok és a szervezet érdekellentétben állnak,*
- *Csoport szinten nem tudjuk a régi kollégákat megtartani, forrás hiány miatt.*
- *2008 óta felére levették az állami támogatást így a felére le kellett a létszámot csökkenteni, az eredeti 138 fő-ből 60 főre.*

Hogyan látod a Szervezet jövőjét?

Magyar Vöröskereszt lesz, de, hogy milyen átszervezéssel azt nehéz megmondani, mindennappal változnak a feladatok az adományok a támogatások. Lehetőségként látom, hogy régiosódni fogunk a megyei kirendeltségeket kiváltva.

Hogyan lett vezető? Milyen stációkat járt meg, mielőtt vezető beosztásba került?

Végig ment az un. számlátrán vagy rögtön magas pozíciót ért el?

Gazdasági vezető lettem egyből szinte 2009-től.

Milyenek a kapcsolataid? (néhány főbb gondoltban, szóban jellemezze)

- vezető társaiddal: közvetlen, de nem szakmai munkatárssal kissé távolságtartó,
- munkatársaiddal: általánosan kielégítő, gazdasági területen lévőkkal jobbnak mondanám,
- megyei igazgatókkal: elsősorban a szakmai vezetőikkel, gazdaságvezetőikkel tartom a kapcsolatot,
- legfőbb irányítókkal: közvetlen, már majdnem baráti.

Mennyire jellemző csoportján belül a munkaerőhiány?

Hiányzik nagyjából a csapatomból 25%, szükségem lenne egy jó kontrollerre, könyvelőre, pénzügyesre.

Magas a csoporton ill. a szervezeten belül a fluktuáció? Szerinted mi lehet az oka?

Milyen javaslataid lennének ennek csökkentése érdekében? Nem gondolom.

Milyen jellemzőket tartasz hatékony vezetői tulajdonságnak?

- becsületesség,
- szakmai tudás,
- lényeglátás,
- szervezőészség,

Milyen vezetőnek tartod magadat?

Megkötött kézünek. Sok mindenhez kell alkalmazkodnom és tehetetlennek érzem magam a szervezetben.

Mi az, amin fejlesztene, esetlegesen igényelne, hogy munkája eredményesebb és sikeresebb legyen: (kérem bővebben fejtse ki)

- SAP rendszer bevezetése, digitalizáció, CRM rendszer kialakítása,
- létszám bővítés,
- régiós tanácsadás,
- Leterheltség miatt sokszor a leglényegesebb teendőkkel nem tudok foglalkozni.

Véleményed szerint mennyire fontos eszköz a vezetése során a jutalmazás, pozitív visszacsatolás a dolgozók felé?

Alkalmazod azokat? Esetleg más motivációt veszel igénybe?

Igen nagyon fontos és igyekszem is alkalmazni,

Introvertált vagy extrovertált típusú vezetőnek tartod magadat?

Extrovertált

Döntési helyzetekben gyorsan és azonnal reagáló típusba tartozol, vagy a „mindent alaposan körül járok és átrágok” típusba? Szerinted melyik az eredményesebb és hosszú távon kamatozóbb? *Általában döntési szituációtól függ, de inkább gyorsan reagáló típus vagyok.*

Az utóbbi időszakban megnőtek a munkaterhei, feladatainak száma? Okoz ez benned feszültséget? *Nem ez okoz feszültséget.*

Mennyire stresszes a munkája hogyan oldja ezeket?

Stresszes és jelenleg elfojtási fázisban vagyok.

Mennyire tudják munkatársai levenni a válláról a stressz hatásait?

Semmilyen szinten.

Mennyire tudja feladatait munkatársainak átadni, felosztani? *Nagyon alacsony százalékban tudom elosztani mert minden információ hozzám ér be és rengeteg idő lenne ezeket továbbadni másoknak.*

Tisztán körbe határoltak feladatköre, vagy több feladatkörrel kell párhuzamosan ellátnia? *Több feladatkört kell be töltenem egyszerre.*

Mennyire törekszik a tökéletességre a vezetés során? (munkatársai és saját munkájával kapcsolatosan) *Optimistán maximalista, törekszem erre de néha el engedem és alkalmazom a határ haszon elméletet.*

Milyen időszakokként tart vezető kollégáival megbeszéléseket? Munkatársaival?

Meghallgatja ötleteiket és kész is alkalmazni az elképzeléseiket?

Hasznosnak tartja ezeket?

Vezető kollégákkal hetente, de egyébként csak a folyamatban lévő ügyek kacsán találkozom munkatársaimmal.

Tart munkatársaival csapatépítő programokat? Milyen rendszeresen? *Nem.*

Mi a véleménye a feladatainak ellátásához elegendő munkatársa van? Mi lenne az optimális? *3 fő*

Munkatársainak számán kívül csoportjában lévők képességei, munkaminőségét, hozzáállást megfelelőnek tartja? (két -három mondatban kérlek foglald össze.)

Ezekkel nincs probléma szerintem megfelelő.

Kollegáit gyakran ellenőrzi a hatékonyság elérése érdekében vagy inkább teljes szabad kezet ad a feladatok elvégzésében? Miért?

Liberális vezető vagyok, a kész munkát ellenőrzöm, ha gond van jelzek. Az ellenőrzés szintje a középvezetőké.

Hogy látja csoportjában/ szervezeti egysége hatékonyságát? Lehetne valahol javítani? (Javaslatait kérem fejtse ki pár mondatban) *OCAC értékelése szerint 1-5 skálán 4 szinten vagyunk, ez nagyon jónak mondható.*

Jellemző munkájában a túlóra? Van elegendő alkalm pihenésre? *Igen sokáig dolgozom, de kitudom pihenni magam*

IV. Összegzés

2.táblázat:

4.1 Összegezve a dolgozói kérdőív szervezeti egységeinek eredményei:

Szervezeti Egység elnevezése	Elért átlagolt pontszám
Belső Támogatói	47,9
Pénzügyi-Számviteli	42,9
Üzemeltetés	39,8
Szakmai Irányítói és Felügyeleti	39,4

Forrás: saját szerkesztés kérdőíves megkérdezés alapján, N: 40 (2023)

Alapvetően az legmagasabb pontokat az egységek közül a dolgozói kérdőív alapján a **Belső Támogatói Egység vezetői** munka és beállítottság, irányítás itt a legmagasabb szintű a dolgozók szerint. (47,9 pont melynek bontást a Melléklet 3.2 sz táblázata mutatja)

Kimagasló értéket képvisel a dolgozók szerint

- „Úgy érzi fontosnak tartja a szakmai kérdésben a véleményemet” (3,6 pont átlagban)
- „Vezetőm részéről személyes törődést kapok” (3,4 pont)
- Bizalomi jellegű kérdések, (3,4 pont)
- „igyekszik figyelni a pártatlanságra, de ha szükséges képes lépéseket tenni a konfliktus helyzetek elhárításában” (3,3 pont)
- Megállapítható, hogy itt a munkatársak jól érzik magukat (3,3 pont) és elviselhető szinten tartják a stressz hatásait. Szintén ennyi pontot kapott a kezdeményező készség terének lehetősége.

A legkevesebb pontszámot (2,9) kapott, azaz a legjobban fejlesztendő terület itt a döntések időbeni közlése és a „A vezetők mindenkit egyformán kezelnek” kérdés kapott. Ezek alapján, ha lehet valahol javítani akkor ezen részre kellene koncentrálni az egység vezetőjének.

Véleményem szerint ezen egység élén nyitottabb és demokratikusabb vezető állhat, aki nagy hangsúlyt fektet a munkavállalók családi és nyugodt munkavégzésének feltételének kialakítása. Lényeges motiváció, hogy hagyja munkatársai ötleteit szárnyalni és kreativitásra ösztönzi őket. Fontos még kiemelni, hogy a döntési mechanizmusba bevonja munkatársait, szakmai kérdésekben támaszkodik tudásukra motiválva őket a fejlődésre és egyben

elismerést ad számukra. Ez a legmagasabb szintű pozitív visszajelzési lehetőség a szóbeli dicséret mellett.

Az Egységek közül a második szinten a **Pénzügy-Számvitel Egység** munkatársai elégedettek a munkahelyi körülményeikkel és a vezetőjük munkájával. (42.9 pont)

Kiemelkedő:

- Munkafolyamatok szervezése és a hatékonyság megítélése a dolgozók véleménye alapján. (3,6 pont)
- Szintén jelentős (3,4 pont) a munkával kapcsolatos stressz hatásai elfogadhatóak az egység számára, így valószínűsíthetően jól vannak a feladatok és a terhelések elosztva.

Fejlesztendő terület:

- Döntések időbeni közlése és a
- „A vezetők mindenkit egyformán kezelnek” kérdés kapott.
- Érdekes, hogy itt a szakmai kérdésekben a vezető nem támaszkodik jellemzően a munkatársak tudására. (2,4 pont)

Ezek alapján, ha lehet valahol javítani akkor ezen részre kellene koncentrálni a vezetőnek.

Úgy vélem ezen egység vezetője kevésbé bízik munkatársai tudásában, tapasztalatában, mint a többi egységnél, mindenképp elgondolkodtató hiszen itt is komoly szakmai ismeret szükséges minden pozíció betöltéséhez. Jellemző még a munkavállalók szerint, hogy vezetőjétől pontos visszajelzést nem kap a munkájáról és hogy képességeinek és terhelhetőségeit nem igyekeznek figyelembe venni és nem ennek megfelelően osztja ki a feladatokat. (a hipotézisemnek itt látom visszaigazolást)

A harmadik helyezett ért el a rangsorban (39,8) az **Üzemeltetés Egység** dolgozóinak elégedettsége. Itt több kritikus terület is adódik, amelyen érdemes lenne javítani ill. vezetője számára fontos jelzés értékkel bírhatnak ezen adatok. Viszonylag átlagosan teljesített minden kérdéskörben (2,6-2,8 pont) kivéve, hogy ezen egység jellemzően jól érzi magát a munkahelyén és elégedett a közvetlen vezetőjével való kapcsolattal. (3 pont) Jellemzi, hogy szakmai kérdésekben kikéri munkatársai véleményét a vezető. A munkatársak a munkafolyamatok szervezését elég hatékonnak ítélték meg. (3 pont)

A legkevesebb pontszámot az egységben a pontos visszajelzés hiány kapta, (2,2 pont) de kevés pontszámot értek el az alábbi megállapítások (2,4 pont)

- Döntések, változtatások időbeni közlése, tájékoztatása és a

- „A vezetők mindenkit egyformán kezelnek”
- Nem kapnak elegendő személyes törődést.

Nem alkalmaz a vezető semmi hatékonyságot növelő technikát, motivációs eszközt munkatársai számára. (visszajelzés hiánya, információk döntések késői közlése, egyenlőtlen bánásmód jelenléte..)

A mélyinterjúval kapcsolatban is ugyanezeket tapasztaltam, így ezek már igazolnak is. (az interjú kapcsán rövid, személytelen kikerülő válaszokat kaptam) Személyes jelenlét nélkül. Vezető kérte, hogy elfoglaltsága miatt a személyes megbeszélés helyett írásban adhasson választ. Az összes többi vezető az interjú kapcsán segítőkészen és közlékenyen állt az interjúhoz, annak ellenére, hogy átlagosan 1,5 óráig vagy 2 órát is eltartott egy-egy megbeszélés.

Az utolsó helyet kapta a dolgozói elégedettségi rangsorban a **Szakmai Irányítói és Felügyeleti Egység** mely talán a legösszetettebb és a legtöbb középvezető is itt található, hiszen a szakmai munkák irányítói itt dolgoznak. Ezért és a mélyinterjú kapcsán is meglepő számomra ez az eredménye. Hiszen a mélyinterjúban megkérdezett vezető nyilatkozata szerint ő demokratikus és lojális vezető.

A legkevesebb pontszámot mindegyik egység közül itt a „Igyekszik figyelni a pártatlanságra, de ha szükséges képes lépéseket tenni a konfliktus helyzetek elhárításában.” kijelentés kapta (2 pont)

Viszonylag átlagosan teljesített minden kérdéskörben (2,6-2,9 pont) kivéve, hogy ezen egység jellemzően jól érzi magát a munkahelyén és elégedett a közvetlen vezetőjével való kapcsolattal. (3,1 pont) Megfogalmazható, hogy az vezetői elvárások nem egyértelműek (2,6 pont) a munkakörrel kapcsolatos változások későn jutnak a szakemberekhez. Szintén problémás kérdéskör a:

- Döntések, változtatások időbeni közlése, tájékoztatása és a (2,3 pont)
- „A vezetők mindenkit egyformán kezelnek” (2,3 pont)
- Nem kapnak pontos visszajelzést munkájukról,

Úgy gondolom, hogy ezek a munkatársak kívánnak zárva a döntési mechanizmusokból, szabadkezet munkakörükkel kapcsolatban nem kapnak még a középvezetők sem, akik komoly felelősséggel látják el a munkájukat.

Összegezve mindegyik szervezeti egységben a problémás terület egységesen: (leszámítva egy-két kirívó más esetet)

- Döntések időbeni közlése késői és a
- „A vezetők mindenkit egyformán kezelnek”
- Az egyenlőtlen bánásmód jelenléte.

A dolgozói kérdőív kiértékelése során az egyik legnagyobb meglepetést a szakmai Irányítói és Felügyeleti Egység vezetőjének konfliktus kerülő és egyenlőtlen bánásmódja okozott és hogy a legtöbb stresszt elviselő egység az Üzemeltetés dolgozóinál csapódik le. A személyes tapasztalat és a kérdőív alapján látható, hogy a megkérdezettek döntő többsége a demokratikus vezetési kapcsolatot preferálja. Ez a vezetői típus az együttműködésre épít: bevonja a tagokat a feladatok, a szabályok, a célok, a munkamódszerek meghatározásába. Nagyon erős csapatot képesek építeni, és ki is tudják hozni belőlük a legjobbat. Az autokratikus vezetés erősen megosztotta a válaszadókat, annak ellenére, hogy autokrata vezetők már komoly cégbirodalmakat építettek fel. Képesek végrehajtani elképzelései-ket, megkövetelni elvárásaik betartását. válaszadók leginkább a liberális vezetési stílustól határolódnak el. Jellemző az ilyen vezetőkre, hogy képtelenek kellő határozottsággal fellépni, időben döntést hozni.

4.2 Mélyinterjúval kapcsolatosan megállapítható:

Vannak pontok, amik a dolgozói kérdőívben megadott válaszok kapcsán egybe csengenek a mélyinterjúban elhangzottakkal azonban ez nem jelenti, hogy megfelel a sikeres együttműködésnek, sőt inkább rámutatnak együttesen a vezetési anomáliákra. Ilyen például a pénzügy esetében, ahol legnagyobb a szakismeretek megléte mégis a vezető nem veszi ezeket a tudásokat kellő mértékben igénybe. Ezzel rombolva a munkatársak önbizalmát és növelve a saját leterheltségét és kimerülését. alapvetően szinte mindegyik vezető liberális vezetőnek mondja magát, de csak az egyik az valójában, a másik demokratikus és kettő pedig inkább autokrata vezető. Az üzemeltetés esetében ez a hatékonyságra kedvezően hat míg a másik esetben nem biztos, hogy optimális ez a megoldás

Irodalomjegyzék:

1. Bajér J.: Vezetési modellek-vezetési stílusok. Vinton Budapest, 1995Bakacsi Gy. (1996). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
2. Bakacsi Gy. (2004). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest.
3. Bakacsi Gy. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai: Alaptankönyv bachelor hallgatók számára*. Semmelweis Kiadó, Budapest.
4. Berde Csaba – Felföldi János, Vezetési ismeretek, Campus Kiadó, Debrecen, 2004, 130 p
5. Csepeli Gy. (2015). *A szervezkedő ember: a szervezeti élet szociálpszichológiája*. Kossuth Kiadó, Budapest.
6. Dinya L. (2008). *Szervezetek sikere és válsága*. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest.
7. Dinnyés János Dr.: *Vezetési ismeretek*, Gödöllői Agrártudományi Egyetem 1990. 7.p.
8. Dobák M. és Antal Zs. (2013). *Vezetés és szervezés – szervezetek kialakítása és működtetése*. Akadémiai Kiadó, Budapest
9. Hoványi Gábor, *Verseny és vezetés*, Tanulmánygyűjtemény, Budapest, 2005, 280 p.
10. Horváth Emília: *Vezetési modellek alkalmazásának lehetőségei a XXI. század köznevelési intézményeiben*, Miskolc 2017
11. Karapné Bozóky Ágnes: *Vezetői tulajdonságok, vezetői készségek, és a vezetői hatékonyság elemzése: A vezetői eredményesség napjainkban*, Károly Róbert Főiskola Szakdolgozat, 2006
12. Keczer Gabriella – Sente Béla: *Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben-* Tudástár a közösségi művelődésben VI. kötet 2018
13. Kis-Simon Noémi – *A vezetői attitűdök alkalmazásmódszertana a pedagógiában*, Miskolc 2017
14. Klein Sándor: *Vezetés- és szervezetszichológia*, Edge 2000 Kft., Budapest, 2004.
15. Klein Balázs – Klein Sándor: *A szervezet lelke*, Edge 2000 Kft., Budapest, 2012.
16. Knollmajer Tamás: *A munkahelyi megelégedettség és a megküzdési stratégiák kapcsolata*, szakdolgozat, BME EPT, Budapest, 1999.
17. Kotter, J. P. (1999). *A változások irányítása*. Kossuth Kiadó, Budapest.
18. Kotter, J. P. és Rathgeber, H. (2007). *Olvad a jéghegyünk! – Változás és siker bármilyen körülmények között*. Trivium Kiadó, Budapest.

19. Kovács G. és Tőzsér E. (2017). A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség Kovács Gábor – Tőzsér Erzsébet: *A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek vizsgálata egy megyei rendőrkapitányságon*. PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás, 2017/2, 138–157.
20. Kőműves Zsolt – Nagy Mónika Zita – Szabó Szilvia: *A vezetési stílus vizsgálata munkavállalói szemüvegén keresztül* ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE II. ÉVFOLYAM 2021 / 3. SZ.
21. Lippert Róbert: *Vezetői szerepek és a szervezeti kultúra hatása klaszterek működésére*, Doktori értekezés, Veszprém 2015
22. Marselek Sándor, *Szervezési ismeretek*, Távoktatási jegyzet, Gyöngyös, 2005, 285 p.
23. Maxwell, John C., *Vezetés 101*, Bagolyvár Kiadó, Budapest, 2004, 114 p.
24. Maxwell, J. C. (2014). *A vezetés 5 szintje – növeld befolyásod lépcsőről-lépésre!* Üzleti Plusz Kft., Budapest
25. Pool, Steven W.: *The Relationship of Job Satisfaction with Substitutes of Leadership, Leadership Behavior and Work Motivation*, *Journal of Psychology*, 131(1997)/3, 271
26. Ternovszky Ferenc Dr.: *Nemzetközi menedzsment európai szemmel* Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2007 15.p.
27. Toarniczky A. (2006). *A szervezeti kultúra mérési kultúrája: kérdőív-típológia és kulcsdimenziók*. *Vezetéstudomány*, 38(különszám), 14-24.
28. Tőzsér E. (2009). *A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggései*. Szakdolgozat, ELTE PPK TPI, Budapest.
29. Szabolcsi Sára: *Vezetési stílusok egykor és most*, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
30. Radó András – Réthy István, *Vezetési ismeretek*, Távoktatási tananyag, Gyöngyös, 2003, 196 p.
31. Roebuck, Chris, *Hatékony vezetés*, Scholar Kiadó, Budapest, 2000, 93 p.
32. Weis, Donald H, *A sikeres menedzser*, Park Kiadó, Budapest, 1986, 62 p.

Internetes források:

Forrás: <https://voroskereszt.hu/rolunk/szervezeti-felepitesunk/>

Forrás: <http://intranet.voroskereszt.hu/index.php/dokumentumok/file/836-a-magyar-voroskereszt-szervezeti-es-mukodesi-szabalyzata-2019-10->

Forrás: www.tankonyvtar.hu

Táblázatok jegyzéke:

1. táblázat: A mélyinterjú résztvevőinek személyes adatai
2. táblázat: A dolgozói kérdőív feldolgozása és összegzése
- 3-6 táblázat: Mélyinterjú kapcsán készült SWOT analízisek

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A vezető alapfunkciói két megközelítésben
4. ábra: Tannenbaum és Schmidt vezetési fokozatai
5. ábra: ábra: A Blake-Mouton vezetői rács
6. ábra: Fiedler modellje
7. ábra: Hersey és Blanchard modellje
8. ábra: A Magyar Vöröskereszt szervezeti felépítése⁴
9. ábra: A MVK Országos Igazgatóságának szervezeti ábrája

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről

A hallgató neve: Molnár Csilla
A Hallgató Neptun kódja: EMDWZ6
A dolgozat címe: A vezetés szerepe a sikerességben. Vezetői szerepkörök és attitűdök a magyar Vöröskeresztnél
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

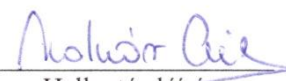
Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

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

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

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

Kelt: Budapest év 2023. 05. hó 08 nap


Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölendő.

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

Molnár Csilla hallgató (Neptun azonosítója: EMDWZ6) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfólió¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*³

Gyöngyös, 2023. május 4.



Belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő aláhúzendő.

³ A megfelelő aláhúzendő.

Köszönetnyilvánítás

Hálával és köszönettel tartozom tanácsaiért és folyamatos támogatásáért. konzulensemnek Dr. Réthy Istvánnak.

Továbbá rendkívül hálás vagyok a Magyar Vöröskereszt dolgozóinak, akik segítettek és helyet adtak a szakdolgozatom megírásának, valamint a Szervezet Vezetőségének, akik folyamatosan támogattak dolgozatom ill. tanulmányom megírásában.

Végül, de nem utolsó sorban, szeretném hálámat kifejezni a családomnak és barátaimnak, akik sosem hagytak csüggedni, és mindig ösztönöztek a dolgozat írására.

Mellékletek:

1.sz melléklet

Mélyinterjú kérdések:

Milyen szervezet egységet vezet, irányít?

- Belső Támogatói osztály,
- Pénzügy/Gazdasági osztály,
- Szakmai irányítói,
- Üzemeltetés,
- Igazgatóság,

SWOT analízis: Hogy látod a Szervezet/csoportjának helyzetét az alábbi szempontok alapján:

Erőssége:

Gyengesége:

Segítő tényezők:

Akadályok:

Hogyan látod a Szervezet jövőjét?

Hogyan lett vezető? Milyen stációkat járt meg, mielőtt vezető beosztásba került?

Végig ment az un. számlátrán vagy rögtön magas pozíciót ért el?

Milyenek a kapcsolataid? (néhány főbb gondoltban, szóban jellemezze)

- vezető társaiddal:
- munkatársaiddal:
- megyei igazgatókkal:
- legfőbb irányítókkal:

Mennyire jellemző csoportján belül a munkaerőhiány?

Magas a csoporton ill. a szervezeten belül a fluktuáció? Szerinted mi lehet az oka?

Milyen javaslataid lennének ennek csökkentése érdekében?

Milyen jellemzőket tartasz hatékony vezetői tulajdonságnak?

Milyen vezetőnek tartod magadat?

Mi az, amin fejlesztené, esetlegesen igényelné, hogy munkája eredményesebb és sikeresebb legyen: (kérem bővebben fejtse ki)

Véleményed szerint mennyire fontos eszköz a vezetés során a jutalmazás, pozitív visszacsatolás a dolgozók felé?

Alkalmazod azokat? Esetleg más motivációt veszel igénybe?

Introvertált vagy extrovertált típusú vezetőnek tartod magadat?

Döntési helyzetekben gyorsan és azonnal reagáló típusba tartozol, vagy a „mindent alaposan körül járok és átrágok” típusba? Szerinted melyik az eredményesebb és hosszú távon kamatozóbb?

Az utóbbi időszakban megnőtek a munkaterhei, feladatainak száma? Okoz ez benned feszültséget?

Mennyire stresszes a munkája hogyan oldja ezeket?

Mennyire tudják munkatársai levenni a válláról a stressz hatásait?

Mennyire tudja feladatait munkatársainak átadni, felosztani?

Tisztán körbe határoltak feladatköre, vagy több feladatkörrel kell párhuzamosan ellátnia?

Mennyire törekszik a tökéletességre a vezetés során? (munkatársai és saját munkájával kapcsolatosan)

Milyen időszakokként tart vezető kollégáival megbeszéléseket? Munkatársaival?

Meghallgatja ötleteiket és kész is alkalmazni az elképzeléseiket?

Hasznosnak tartja ezeket?

Tart munkatársaival csapatépítő programokat? Milyen rendszeresen?

Mi a véleménye a feladatainak ellátásához elegendő munkatársa van? Mi lenne az optimális?

Munkatársainak számán kívül csoportjában lévők képességei, munkaminőségét, hozzáállást megfelelőnek tartja? (két -három mondatban kérlek foglald össze.)

Kollegáit gyakran ellenőrzi a hatékonyság elérése érdekében vagy inkább teljes szabad kezet ad a feladatok elvégzésében? Miért?

Hogy látja csoportjában/ szervezeti egysége hatékonyságát? Lehetne valahol javítani? (Javaslatait kérem fejtse ki pár mondatban)

Jellemző munkájában a túlóra? Van elegendő alkalma pihenésre?

**DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉGI KÉRDŐÍV**

Az itt következő állításokra egy négyfokozatú skála segítségével válaszolhat. Kérjük jelölje be, mennyire ért egyet az alábbi állításokkal/mennyire tartja őket jellemzőnek!

1. A MUNKAHELYI TEVÉKENYSÉG MINŐSÍTÉSE

	Nagyon jellemző	Jellemző	Nem jellemző	Nagyon nem jellemző
1.1 Munkahelyemen magas színvonalú munkavégzés folyik				
1.2 Munkafolyamataink lehetővé teszik, hogy hatékonyan végezzem munkámat				
1.3 Képességeimnek megfelelően terhelnek				
1.4 A munkámmal járó stressz elfogadható szintű számomra				
1.5 Munkahelyem magas színvonalú teljesítményt követel meg tőlem				
1.6 A túlórák száma elfogadható szintű számomra				
1.7 Munkahelyemen jól érzem magam				
1.8 Miközben egyesek túldolgozzák magukat, mások lógatják a lábukat				
1.9 Az előforduló hibák okait nehezen tárjuk fel				
1.10 Vannak közösen elfogadott értékek, melyeket mindenki fontosnak tart				
1.11 Munkahelyemen mindenki a saját érdekeit tartja szem előtt				
1.12 Az egyes feladatok teljesítésének határideje sokszor rövid				
1.13 Munkahelyemen vannak rendezetlen konfliktusok				
1.14 Sok betervezhetetlen feladatom van				

1.15 Bizonytalanságban érzem magam				
1.16 Sokszor munkakörömtől eltérő feladatokat kell végrehajtanom				
1.17 Előfordul, hogy váratlan, be nem tervezett feladatokat is el kell végeznem				

2. A SZEMÉLYES KARRIER ÉS FEJLŐDÉS LEHETŐSÉGE

	Nagyon jellemző	Jellemző	Nem jellemző	Nagyon nem jellemző
2.1 A munkahelyem megfelelő kihívásokat és motivációt biztosít számomra				
2.2 Tudásomat és képességeimet munkám során jól ki tudom használni				
2.3 Munkahelyem lehetőséget nyújt szakmai tudásom fejlesztésére				
2.4 Szakmai előmeneteli lehetőségeimmel elégedett vagyok				
2.5 Szakmai fejlődési lehetőségeimmel elégedett vagyok				
2.6 Elégedett vagyok munkám anyagi elismerésével				
2.7 Elégedett vagyok munkám erkölcsi elismerésével				
2.8 Elégedett vagyok a munkámat érintő egyéb juttatásokkal				
2.9 Úgy érzem, hogy munkám és magánéletem egyensúlyban van				
2.10 Munkahelyemen értékelik a kiemelkedő munkát				

3. A MUNKAHELYI KAPCSOLATOK

	Nagyon jellemző	Jellemző	Nem jellemző	Nagyon nem jellemző
3.1 Elégedett vagyok munkatársi kapcsolataimmal				
3.2 Munkahelyemen jó az egyes egységek közti együttműködés				
3.3 Munkahelyemen figyelnek egymásra a munkatársak				
3.4 Figyelembe vesszük egymás idejét				
3.5 Munkatársaimmal gyakran csapatmunkában dolgozunk				
3.6 Munkatársaimmal a munkahelyen kívül is sok időt töltünk el				
3.7 A munkatársak között elfogadott az eltérő vélemény				
3.8 Mindenki megmondja nyíltan a véleményét				
3.9 Mindenki tudja, meddig terjed a hatásköre				
3.10 Gyakran csak folyosói pletykákból értesülök az engem is érintő ügyekről				
3.11 A változások táborokra szakítják a munkatársakat				
3.12 A munkatársak között durva hangnemű viták is vannak				

4. A MUNKAHELYI KÖRNYEZET

	Nagyon jellemző	Jellemző	Nem jellemző	Nagyon nem jellemző
4.1 Munkahelyemnek biztonságos, védett környezete van				

4.2 Elégedett vagyok munkahelyem tisztaságával				
4.3 Munkám során egészségkárosító hatásokkal nem kell szembesülnöm (pl.: zaj, dohányfüst, szennyezett levegő)				
4.4 Munkahelyem berendezési tárgyai megfelelőek				
4.5 Munkahelyem technikai felszereltsége megfelelő				
4.6 Jól oldották meg munkahelyemen az irodák elosztását				
4.7 Munkahelyemen az étkezési lehetőségek megfelelőek				
4.8 Munkakörülményeim ideálisak				
4.9 A munkavégzéshez szükséges eszközök rendelkezésemre állnak				
4.10 Elégedett vagyok a munkámhoz szükséges eszközök minőségével				
4.11 Minden munkavégzéshez szükséges eszköz időben a rendelkezésemre áll				

5. A KÖZVETLEN VEZETŐVEL VALÓ KAPCSOLATTARTÁS

	Nagyon jellemző	Jellemző	Nem jellemző	Nagyon nem jellemző
5.1 Elégedett vagyok a közvetlen vezetőmmel való munkakapcsolatommal				
5.2 Vezetőm könnyen elérhető számomra				
5.3 Vezetőm részéről személyes törődést is kapok				
5.4 Vezetőm céljai egyértelműek számomra				
5.5 Vezetőm beosztottak iránti felelősségérzetét megfelelőnek tartom				

5.6 Úgy érzem, hogy fontosnak tartja véleményemet szakmai kérdésekben				
5.7 A munkakörömben támasztott elvárásai egyértelműek számomra				
5.8 A munkakörömet érintő döntéseiről időben értesülök				
5.9 A munkatársak elfogadják döntéseit				
5.10 Közvetlen vezetőm rendszeresen és időben tájékoztat a változásokról				
5.11 Pontos visszajelzést kapok teljesítményemről				
5.12 Közvetlen vezetőm rendszeresen értékeli munkámat				
5.13 A kezdeményezéseim válasz nélkül maradnak				
5.14 A munkatársi megbeszélések olykor feleslegesen is túl sokáig tartanak				
5.15 Ha kritizálja munkámat, az bántóan hangzik				

6. A FELSŐ VEZETÉSSSEL VALÓ KAPCSOLATTARTÁS

	Nagyon jellemző	Jellemző	Nem jellemző	Nagyon nem jellemző
6.1 Elégedett vagyok a felső vezetéssel fennálló munkakapcsolatommal				
6.2 A felső vezetés egyes tagjai könnyen elérhetőek számomra				
6.3 A felső vezetés részéről személyes törődést is kapok				
6.5 A felső vezetés céljai egyértelműek számomra				
6.6 Úgy érzem, hogy a felső vezetés fontosnak tartja véleményemet szakmai kérdésekben				
6.7 A munkakörömet érintő vezetői döntésekről időben értesülök				

6.8 a munkakörömön kívüli vezetői döntésekről időben értesülök				
6.9 A felső vezetés rendszeresen és időben tájékoztatja a dolgozókat a szervezetben történő változásokról				
6.10 Tudom, hogyan ítéli meg munkámat a felső vezetés				
6.11 Pontos visszajelzést kapok a teljesítményemről a felső vezetéstől				
6.12 A kezdeményezéseim válasz nélkül maradnak				
6.13 A vezetői megbeszélések olykor feleslegesen túl sokáig tartanak				
6.14 Ha kritizálják munkámat, az bántóan hangzik				

7. A VEZETÉS TEVÉKENYSÉGÉNEK MINŐSÍTÉSE

	Nagyon jellemző	Jellemző	Nem jellemző	Nagyon nem jellemző
7.1 A vezetők mindenkit egyformán kezelnek				
7.2 Elégedett vagyok a vezetés munkahelyi fegyelemelvárásával				
7.3 Általában elégedett vagyok a vezetők módszereivel				
7.4 A vezetés a felmerülő problémákkal komolyan foglalkozik				
7.5 A vezetés tagjai közötti belső összhangot, kommunikációt megfelelőnek tartom				
7.6 Nehezen születnek döntések				
7.7 A döntések egy kézben összpontosulnak				

7.8 A vezetés akkor nyugodt, ha a fontos dolgokat maga végzi el				
7.9 A vezetők rendszeresen végeznek munkakörükbe nem tartozó feladatokat				
7.10 Túl gyakori a változás a munkahelyemen				
7.11 Vannak olyan változások, melyek félbe maradnak				
7.12 A változásokkal kapcsolatos kérdéseinkre választ kapunk				
7.13 A vezetők nem kezelik megfelelően a konfliktusokat				
7.14 A vezetés sokszor időzavarba kerül				

8. AZ INFORMÁCIÓÁRAMLÁS HATÉKONYSÁGA

	Nagyon jellemző	Jellemző	Nem jellemző	Nagyon nem jellemző
8.1 Egy-egy meg nem kapott információ miatt problémák merülnek fel				
8.2 A munkatársak arra hivatkoznak, hogy nincs elegendő információjuk				
8.3 Az egyes munkatársak eltérő információkkal rendelkeznek				
8.4 A munkatársak nem értesülnek időben a változásokról				
8.5 A munkatársak nem kapnak rendszeres tájékoztatást				
8.6 Az általános információáramlás megfelelő				
8.7 Munkám elvégzéséhez szükséges tájékoztatást időben megkapom				

9. A PARTNERI KAPCSOLATOK

9.1 A partnerek igényeihez alkalmazkodni tudunk				
9.2 Elemezzük és értékeljük a partnerek igényét				

9.3 Elemezzük és értékeljük a partnerek elégedettségét				
9.4 Minőségi kifogások merülnek fel a partnerek részéről				

Az általunk felvett adatokat bizalmasan kezeljük.

Köszönjük, hogy válaszaival segíti munkánkat!

2.1. sz. melléklet:

A Magyar Vöröskereszt Országos Igazgatóságának dolgozói elégedettségi
kérdőívének feldolgozásának táblázatos formátumú feldolgozása
részlet 1. oldal

<i>Időbélyeg</i>	<i>Melyik nemhez tartozol?</i>	<i>A Magyar Vöröskereszt Országos Igazgatóságának Szervezetében milyen szervezeti egységbe tartozol?</i>	<i>Milyen beosztásban látod el a munkádat?</i>	<i>Munkahelyi tevékenység minősítésre szolgáló kérdések [Munkafolyamataink lehetővé teszik, hogy hatékonyan végezzem a munkámat.]</i>
4.7.2023 6:39:24	Férfi	Egyéb	1. Vezetői	Jellemző
4.17.2023 20:53:39	Nő	Pénzügyi /Gazdasági csoport	2. Szakmai alkalmazott	Jellemző
4.17.2023 21:21:51	Nő	Egyéb	3. Egyéb	Jellemző
4.17.2023 21:30:20	Férfi	Egyéb	3. Egyéb	Jellemző
4.17.2023 21:42:26	Férfi	Egyéb	3. Egyéb	Jellemző
4.17.2023 22:23:14	Nő	Egyéb	3. Egyéb	Nem jellemző
4.18.2023 10:31:30	Nő	Pénzügy-Számviteli Egység	2. Szakmai területen, mint alkalmazott vagy megbízott	Nem jellemző
4.18.2023 11:00:16	Nő	Egyéb	3. Egyéb	Jellemző
4.18.2023 12:16:21	Nő	Pénzügy-Számviteli Egység	2. Szakmai területen, mint alkalmazott vagy megbízott	Jellemző
4.18.2023 13:51:41	Férfi	Üzemeltetési Egység	3. Egyéb	Jellemző
4.18.2023 22:27:13	Nő	Egyéb	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott	Egyáltalán nem jellemző
4.19.2023 16:06:33	Nő	Szakmai Irányító és Felügyeleti Egység (	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott	Jellemző
4.19.2023 16:46:55	Nő	Pénzügy-Számviteli Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott	Nem jellemző

<i>Időbélyeg</i>	<i>Melyik nemhez tartozol?</i>	<i>A Magyar Vöröskereszt Országos Igazgatóságának Szervezetében milyen szervezeti egységbe tartozol?</i>	<i>Milyen beosztásban látod el a munkádat?</i>	<i>Munkahelyi tevékenység minősítésre szolgáló kérdések [Munkafolyamataink lehetővé teszik, hogy hatékonyan végezzem a munkámat.]</i>
4.19.2023 16:46:55	Nő	Pénzügy-Számviteli Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott	Nem jellemző
4.19.2023 16:54:44	Férfi	Belső Támogatói Egység	1. Vezetői	Jellemző
4.19.2023 16:55:44	Férfi	Üzemeltetési Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott	Nem jellemző
4.19.2023 17:36:12	Férfi	Szakmai Irányító és Felügyeleti Egység	1. Vezetői	Jellemző
4.20.2023 8:52:04	Nő	Szakmai Irányító és Felügyeleti Egység	1. Vezetői	Nem jellemző
4.20.2023 11:30:30	Nő	Belső Támogatói Egység	1. Vezetői	Jellemző
4.20.2023 20:00:50	Nő	Egyéb	3. Egyéb	Jellemző
4.21.2023 8:27:32	Nő	Pénzügy-Számviteli Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott	Jellemző
4.21.2023 8:41:59	Férfi	Üzemeltetési Egység	3. Egyéb	Jellemző
4.21.2023 20:15:44	Nő	Pénzügy-Számviteli Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott	Nem jellemző
4.23.2023 20:07:02	Nő	Pénzügy-Számviteli Egység	1. Vezetői	Nem jellemző
4.23.2023 20:13:32	Nő	Pénzügy-Számviteli Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott	Nem jellemző
4.23.2023 20:23:30	Nő	Belső Támogatói Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott	Jellemző
4.23.2023 20:27:56	Nő	Belső Támogatói Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott	Jellemző
4.23.2023 20:41:34	Nő	Üzemeltetési Egység	3. Egyéb	Jellemző
4.23.2023 20:46:50	Férfi	Üzemeltetési Egység	1. Vezetői	Nem jellemző
4.23.2023 20:59:06	Férfi	Szakmai Irányító és Felügyeleti Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott	Jellemző

<i>Időbélyeg</i>	<i>Melyik nemhez tartozol?</i>	<i>A Magyar Vöröskereszt Országos Igazgatóságának Szervezetében milyen szervezeti egységbe tartozol?</i>	<i>Milyen beosztásban látod el a munkádat?</i>	<i>Munkahelyi tevékenység minősítésre szolgáló kérdések [Munkafolyamataink lehetővé teszik, hogy hatékonyan végezzem a munkámat.]</i>
4.24.2023 9:24:11	Nő	Szakmai Irányító és Felügyeleti Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott	Egyáltalán nem jellemző
4.24.2023 9:36:35	Nő	Szakmai Irányító és Felügyeleti Egység	1. Vezetői	Jellemző
4.24.2023 10:19:15	Nő	Belső Támogatói Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott	Jellemző
4.24.2023 13:29:55	Nő	Egyéb	3. Egyéb	Nem jellemző
4.25.2023 10:22:38	Férfi	Pénzügy-Számviteli Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott	Jellemző
4.26.2023 9:36:31	Nő	Belső Támogatói Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott	Jellemző
4.26.2023 15:38:21	Nő	Szakmai Irányító és Felügyeleti Egység	1. Vezetői	Nem jellemző
4.26.2023 20:37:22	Nő	Szakmai Irányító és Felügyeleti Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott	Jellemző
4.26.2023 20:44:17	Nő	Szakmai Irányító és Felügyeleti Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott	Jellemző
4.27.2023 16:17:35	Nő	Belső Támogatói Egység	1. Vezetői	Jellemző

<i>Időbélyeg</i>	<i>Melyik nemhez tartozol?</i>	<i>A Magyar Vöröskereszt Országos Igazgatóságának Szervezetében milyen szervezeti egységbe tartozol?</i>	<i>Milyen beosztásban látod el a munkádat ?</i>	<i>Munkahelyi tevékenység minősítésre szolgáló kérdések [Munkafolyamataink lehetővé teszik, hogy hatékonyan végezzem a munkámat.]</i>
4.7.2023 6:39:24	Férfi	Egyéb	1. Vezetői	Jellemző
4.17.2023 20:53:39	Nő	Pénzügyi /Gazdasági csoport	2. Szakmai alkalmazott	Jellemző
4.17.2023 21:21:51	Nő	Egyéb	3. Egyéb	Jellemző

4.17.20 23 21:30:20	Férfi	Egyéb	3. Egyéb	Jellemző
4.17.20 23 21:42:26	Férfi	Egyéb	3. Egyéb	Jellemző
4.17.20 23 22:23:14	Nő	Egyéb	3. Egyéb	Nem jellemző
4.18.20 23 10:31:30	Nő	Pénzügy- Számviteli Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott	Nem jellemző
4.18.20 23 11:00:16	Nő	Egyéb	3. Egyéb	Jellemző
4.18.20 23 12:16:21	Nő	Pénzügy- Számviteli Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott	Jellemző
4.18.20 23 13:51:41	Férfi	Üzemeltetési Egység	3. Egyéb	Jellemző
4.18.20 23 22:27:13	Nő	Egyéb	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott	Egyáltalán nem jellemző
4.19.20 23 16:06:33	Nő	Szakmai Irányító és Felügyeleti Egység (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokba n részt vesz)	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokban részt vesz és nem vezető,)	Jellemző
4.19.20 23 16:46:55	Nő	Pénzügy- Számviteli Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokban részt vesz és nem vezető,)	Nem jellemző
4.19.20 23 16:54:44	Férfi	Belső Támogatási Egység	1. Vezetői	Jellemző
4.19.20 23 16:55:44	Férfi	Üzemeltetési Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokban részt vesz és nem vezető,)	Nem jellemző
4.19.20 23 17:36:12	Férfi	Szakmai Irányító és Felügyeleti Egység (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokba n részt vesz)	1. Vezetői	Jellemző
4.20.20 23 8:52:04	Nő	Szakmai Irányító és Felügyeleti Egység (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokba n részt vesz)	1. Vezetői	Nem jellemző

4.20.20 23 11:30:30	Nő	Belső Támogatási Egység	1. Vezetői	Jellemző
4.20.20 23 20:00:50	Nő	Egyéb	3. Egyéb	Jellemző
4.21.20 23 8:27:32	Nő	Pénzügy- Számviteli Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokban részt vesz és nem vezető,)	Jellemző
4.21.20 23 8:41:59	Férfi	Üzemeltetési Egység	3. Egyéb	Jellemző
4.21.20 23 20:15:44	Nő	Pénzügy- Számviteli Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokban részt vesz és nem vezető,)	Nem jellemző
4.23.20 23 20:07:02	Nő	Pénzügy- Számviteli Egység	1. Vezetői	Nem jellemző
4.23.20 23 20:13:32	Nő	Pénzügy- Számviteli Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokban részt vesz és nem vezető,)	Nem jellemző
4.23.20 23 20:23:30	Nő	Belső Támogatási Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokban részt vesz és nem vezető,)	Jellemző
4.23.20 23 20:27:56	Nő	Belső Támogatási Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokban részt vesz és nem vezető,)	Jellemző
4.23.20 23 20:41:34	Nő	Üzemeltetési Egység	3. Egyéb	Jellemző
4.23.20 23 20:46:50	Férfi	Üzemeltetési Egység	1. Vezetői	Nem jellemző
4.23.20 23 20:59:06	Férfi	Szakmai Irányító és Felügyeleti Egység (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokban részt vesz)	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokban részt vesz és nem vezető,)	Jellemző
4.24.20 23 9:24:11	Nő	Szakmai Irányító és Felügyeleti Egység (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokban részt vesz)	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokban részt vesz és nem vezető,)	Egyáltalán nem jellemző
4.24.20 23 9:36:35	Nő	Szakmai Irányító és Felügyeleti Egység (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokban részt vesz)	1. Vezetői	Jellemző
4.24.20 23	Nő	Belső Támogatási Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokban részt vesz és nem vezető,)	Jellemző

10:19:15				
4.24.20 23 13:29:55	Nő	Egyéb	3. Egyéb	Nem jellemző
4.25.20 23 10:22:38	Férfi	Pénzügy-Számviteli Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokban részt vesz és nem vezető,)	Jellemző
4.26.20 23 9:36:31	Nő	Belső Támogatói Egység	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokban részt vesz és nem vezető,)	Jellemző
4.26.20 23 15:38:21	Nő	Szakmai Irányító és Felügyeleti Egység (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokba n részt vesz)	1. Vezetői	Nem jellemző
4.26.20 23 20:37:22	Nő	Szakmai Irányító és Felügyeleti Egység (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokba n részt vesz)	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokban részt vesz és nem vezető,)	Jellemző
4.26.20 23 20:44:17	Nő	Szakmai Irányító és Felügyeleti Egység (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokba n részt vesz)	2. Szakmai területen mint alkalmazott vagy megbízott (minden olyan munkatárs aki a szakmai munkálatokban részt vesz és nem vezető,)	Jellemző
4.27.20 23 16:17:35	Nő	Belső Támogatói Egység	1. Vezetői	Jellemző

2.2 sz melléklet

Dolgozói kérdőív kiértékelés szervezeti egységeken

Melléklet:3.2 sz								
A Magyar Vöröskereszt Országos Igazgatóságának Szervezetében milyen szervezeti egységbe tartozol?	Milyen beosztásban látsz a munkádat?	Munkafolyamataink lehetővé teszik, hogy hatékonyan végezzem a munkámat.	A munkámmal járó stressz elfogadható szintű számomra	Munkahelyemen jól érzem magamat	Elégedett vagyok a közvetlen vezetőmmel való kapcsolatommal.	Vezetőmről személyes törődést is kapok	Munkakörömmel kapcsolatos döntéseiről időben értesülök	Vezetés ill. vezetőm elvárásai egyértelműek számomra
Belső Támogatási Egység	1. Vezetői	3	3	4	3	3	3	
	1. Vezetői	3	3	4	3	3	3	2
	2. Szakmai	3	3	3	3	3	3	3
	2. Szakmai alkalmazott	3	3	3	3	3	3	3
	2. Szakmai	3	4	3	4	4	4	4
	2. Szakmai	3	4	3	4	4	4	3
	1. Vezetői	3	3	3	3	4	4	3
		21	23	23	23	24	21	21
		3,0	3,3	3,3	3,3	3,4	3,0	3,0
Pénzügyi /Gazdasági csoport	2. Szakmai alkalmazott	3	4	3	3	3	2	
	2. Szakmai alkalmazott	4	4	3	3	4	2	
	2. Szakmai alkalmazott	3	3	3	3	3	3	
	2. Szakmai alkalmazott	4	4	2	3	2	4	
	2. Szakmai alkalmazott	3	3	3	3	2	3	
	2. Szakmai alkalmazott	4	4	3	3	2	4	
	1. Vezetői	4	3	3	3	3	3	
	2. Szakmai alkalmazott	4	3	3	4	4	4	
	3. Szakmai	3	3	2	3	3	3	
		32	31	25	28	26	28	25
		3,6	3,4	2,8	3,1	2,9	3,1	2,8
Szakmai Irányító és Felügyeleti Egység	3. Szakmai	3	3	2	3	2	2	
	1. Vezetői	3	3	4	4	2	3	
	1. Vezetői	4	3	4	4	3	3	
	3. Szakmai alkalmazott	3	3	3	3	3	3	
	Szakmai alkalmazott	1	3	3	3	3	4	
	1. Vezetői	3	4	4	3	4	2	
	1. Vezetői	2	2	2	2	2	1	
	2. Szakmai alkalmazott	3	2	3	3	3	2	
	2. Szakmai alkalmazott	3	3	3	3	3	3	
		25	26	28	28	25	23	23
		2,8	2,9	3,1	3,1	2,8	2,6	2,6
Üzemeltetési Egység	3. Egyéb	3	2	3	3	2	3	
	alkalmazott	4	3	3	3	1	1	
	3. Egyéb	3	3	3	3	3	3	
	3. Egyéb	3	3	3	3	3	3	
	1. Vezetői	2	2	3	3	3	2	
		15	13	15	15	12	12	13
		3	2,6	3	3	2,4	2,4	2,6

Úgy érzem, hogy fontosnak tartja szakmai kérdésekben a véleményemet	Vezetőim időben tájékoztat a változásokról	Pontos visszajelzéseket kapok teljesítményemről	Bizalommal lehetek személyes és munkahelyi kérdésekben	Kezdeményezéseim mindig támogatja	Figyelembe veszi a képességeket és a terhelhetőségeket és ennek megfelelően osztja ki a teljesítendő feladatokat	Igyekszik figyelni a pártatlanságra, de ha szükséges képessé lépéseket tenni a konfliktus helyzetek elhárításában	A vezetők mindenkit egyformán kezelnek	Egységnyi létszámú egységnyi szint
4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	3	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	4	2	2
4	4	3	4	3	3	3	2	2
4	2	3	3	3	4	4	4	4
25	20	22	24	23	22	23	20	47,9
3,6	2,9	3,1	3,4	3,3	3,1	3,3	2,9	
2	2	2	3	3	2	2	1	1
2	2	2	3	3	2	2	2	2
2	3	3	3	2	3	3	2	2
3	2	3	2	2	2	2	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	3	3	3	2	3	3
4	3	3	4	4	3	3	3	3
2	3	3	4	3	4	4	4	4
2	2	2	3	2	2	3	3	3
22	22	24	28	25	24	24	22	42,9
2,4	2,4	2,7	3,1	2,8	2,7	2,7	2,4	
3	2	1	1	2	1	1	2	2
3	3	3	4	3	3	3	2	2
4	3	3	4	4	3	2	3	3
4	3	3	4	4	4	3	3	3
1	2	2	3	1	2	1	2	2
3	2	3	3	3	3	1	3	3
1	1	1	1	2	2	3	1	1
2	2	2	3	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	2	2	3	3
24	21	21	26	24	22	18	21	39,4
2,7	2,3	2,3	2,9	2,7	2,4	2,0	2,3	
3	2	2	2	3	2	2	2	2
3	2	1	3	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	3	3	3	2	2
15	12	11	14	14	13	13	12	39,8
3	2,4	2,2	2,8	2,8	2,6	2,6	2,4	