

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

Diplomadolgozat

Összefoglaló

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 feltevésimmal, 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, támogatásokkal 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.

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 tényezői: 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.

Dolgozatom bevezető része után elsőként a vezetésről, mint funkció egy-két gondolatot ismertetek, különböző kutatók nézőpontja alapján. A következő részben igyekeztem rövidebben ismertetni a vezetés feladatát és a különböző vezetési stílusokat ismertetni. Fontos része ez a kutatásnak hiszen az, hogy melyik vezetési stílust ill. milyen a vezetői attitűdje, egy -egy vezetőnek a sikeres munkavégzés kulcsként is funkcionálhat. Nem mindegy milyen a szervezet szervezeti kultúrája, szerepe a társadalomban mert annak megfelelően más-más vezetői stílus lehet sikeres. Ezenkívül szervezetre ható külső hatások, a környezet is jelentősen kihathat a vezetői stílus megfelelő kiválasztásra. Ami számomra ill. a tanulmányban a legfontosabb szempont viszont, hogy a vezető vajon ezeket és a munkatársai hatékony munkavégzése érdekében (és itt elsősorban az emberi és a munkafolyamatok gördülékenységére gondolok) vajon a megfelelőt alkalmazza-e.

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

„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”. (Kis-Simon Noémi – A vezetői attitűdök alkalmazásmódszertana a pedagógiában) Éppen ezért az attitűd és a vezetés kapcsolatával is foglalkozom jelen tanulmányban. „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)

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. Kutatásom kapcsán látható, hogy speciális szervezeti struktúrával és feladatkörrel rendelkezik a szervezet melynek szervezeti egységeit vettem nagyjító alá. A 48 alkalmazott közül 40 fő vett részt a kutatásban, ugyan alacsonyszámú a mintavétel, de arányát tekintve jónak mondható.

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 2020.04.20-2023.04.26. között készültek el. A mélyinterjú személyes beszélgetés keretén belül 1,2-2 órát vett igénybe vezetőnként. A kérdőívek feldolgozása során külön részben egyenként kiértékelem a feltett kérdésekre a válaszokat egységesen a szervezetre nézve, azonban alaposabban kiértékelni inkább a szervezet egységeinek munkavállalóinak véleményét dolgoztam fel, és azokat is csak

bizonyos kérdéskörben, hiszen ezek mutatnak véleményem szerint inkább a problémás területekre, vezetői magatartásra. Értékelésben rangsort állítottam fel az egyszerűség kedvéért. A dolgozói elégedettségi kérdéskörök kiterjedtek egységesen a szervezet esetében:

- a munkahelyi tevékenység minősítésére,
- a személyes karrier és fejlődés lehetőségére,
- munkahelyi környezetre,
- közvetlen vezetővel való kapcsolattartásra,
- a vezetés tevékenységére,
- az információ áramlás hatékonyságára,
- a felső vezetéssel való kapcsolattartásra,
- és a partneri kapcsolatok ápolására.

Az értékelés, azaz a pontozás az alábbiak szerint lett kialakítva. 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. A kiemelt kérdéskörben elsődlegesen a dolgozói kérdőív közvetlen vezető kapcsolatával kapcsolatos kérdéskörből kerültek ki egy-két munkahelyi tevékenységminősítéssel kapcsolatos kérdéssel és egy vezetés tevékenységének minősítői kérdéssel gazdagítva.

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 N: 40 2033

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 elképzeléseiket, megkövetelni elvárásaik betartását. Válaszadók leginkább a liberális vezetési stílustól határolódnak el. Jellemző az ilyen vezetőkre, hogy képtelenek kellő határozottsággal fellépni, időben döntést hozni.

Mélyinterjúval kapcsolatosan: megállapítható, hogy vannak pontok, amik a dolgozói kérdőívben megadott válaszok kapcsán egybe csengenek a mélyinterjú alanyainak véleményével, 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 szaktudásokat 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.

Az igazán hatékony vizsgálathoz szerettem volna több munkatársat bevonni és csoportonként/egységenként megvizsgálni, hogy mindenki olyan munkát végez-e amit szakmailag és személyiségének megfelel-e.. Ehhez elsősorban MBTI személyiség 4 dimenzióját hívtam volna segítségül. Úgy gondolom ezzel lenne teljesebb a kép a Magyar Vöröskereszt Országos Igazgatóságának vezetőségének, melynek segítségével hatékonyabbá tehetné munkatársai, vezető számára a munkafolyamatok szervezését, jobb információ áramlást kialakítva egy korszerűbb és élhetőbb munkakörnyezetet kialakítani.