

DIPLOMADOLGOZAT

Varga Zsolt

2022

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Károly Róbert Campus

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

Konzulens

Dr. Réthy István
főiskolai tanár

Készítette

Varga Zsolt
vezetés és szervezés szak

levelező tagozat

2022

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés.....	1
2.	Irodalmi áttekintés.....	3
2.1.	A vezetés, mint tevékenység, fogalma és jelentése	3
2.1.1.	A vezetés kezdete	3
2.1.2.	A vezetés fogalma	4
2.2.	A klasszikus vezetési modellek és irányzatok	9
2.2.1.	Frederick Winslow Taylor	9
2.2.2.	Henri Fayol.....	14
2.2.3.	Max Weber.....	19
2.3.	A modern vezetési irányzatok	22
2.3.1.	Stratégiai vezetés – a jövőképen alapuló vezetés.....	22
2.3.2.	TQM (Total Quality Management – Minőségorientált vezetés).....	23
2.3.3.	A JIT (Just-in-Time – pont időben) rendszer ideológiája	24
2.4.	Az egyéni viselkedés és a befolyásoló tényezők	25
2.4.1.	Az egyéni viselkedés pszichológiája és a Belbin-féle csoportszerepek	26
2.4.2.	A Lewin féle vezetői stílusok.....	29
3.	Anyag és módszer	32
4.	Eredmények és értékelésük	38
4.1.	Primer kutatás	38
4.1.1.	A kutatás célja	38
4.1.2.	Hipotézisek és kutatási kérdések megfogalmazása	39
4.1.3.	A kutatási módszer ismertetése	39
4.1.4.	A kérdőíves kutatás eredményeinek elemzése	40
4.1.4.1.	A kutatásban résztvevők száma	40
4.1.4.2.	Az online kérdőív eredményeinek elemzése.....	41

4.1.5. A vezetői interjúk elemzése	49
5. Következtetések, javaslatok	54
6. Összefoglalás.....	57
Irodalomjegyzék.....	59
Ábrajegyzék	61

1. Bevezetés

A diplomadolgozatomban a vezetés szerepét, a vezetők által hozott döntéseket és ezeknek a döntéseknek az egyénekre gyakorolt hatását vizsgálom. Mik azok a kommunikációs és stratégiai eszközök, amelyek előre hajtják az alkalmazottakat, vagy beosztottakat, hogy a lehető legjobb teljesítményüket nyújtsák.

Az alapképzésem során kötelező tárgyként szerepelt a „Vezetési ismeretek”, aminek a teljesítéséhez kötelezően el kellett olvasnunk egy vezetési témát feldolgozó könyvet, mivel ennek a könyvnek az anyagából állt össze a vizsgakérdéssor. Eleinte szkeptikusan álltam hozzá, hogy gazdaságinformatikus növendékként miért kötelező a vezetéssel kapcsolatban tanulnom és ez, hogy kapcsolódik a képzési területemhez. Olvasás közben ráeszméltem, hogy ez a tárgy nem azért került bele a mintatantervbe, hogy kevesebb idő maradjon a programozásra, vagy az adatbázis kezelésre, hanem azért, hogy megismerjem azokat az alapokat, amelyek rendkívül hasznosak lesznek, ha bekerülök majd egy nagyvállalathoz, ahol lesz majd egy, vagy több felettesem. Egyre jobban és jobban megtetszett a témakör és arra lettem figyelmes, hogy a könyvet már élvezettel olvastam. Aláhúztam minden a vizsgakérdésekhez kapcsolódó fontos mondatot és a fejezetek többszöri elolvasására már nem is kellett megtanulnom az egyes pontokat, már a fejemben volt szinte az egész könyv. A tárgy elvégzését követően egyre jobban kezdett foglalkoztatni a témakör. Mivel az alapképzésem elvégzése után szerettem volna mesterképzésen is diplomát szerezni, kettőt egy csapásra alapon kiválasztottam a következő képzésemnek a Vezetés és szervezés szakot. Ekkor már a B.Braun Medical Kft-nél dolgoztam, mint gyakornok, majd később főállású munkavállaló, ahol a kettő munkakörömnek köszönhetően volt szerencsém megismerni az emberi jellemeket és több vezető és felettes viselkedését és a beosztottjaikhoz irányuló kommunikációját és a rájuk ható negatív illetve pozitív hatásokat. Sajnos nem egyszer fordult elő, hogy vezetők és a felettesek nem tudták megfelelően irányítani a folyamatokat a beosztottakon keresztül. Véleményem szerint hiányzott a megfelelő minőségű kommunikáció és az attitűd sem volt éppen a helyén való.

Ezekből a történetekből és a tapasztalataimból azt a következtetést vontam le, hogy sajnos a tankönyvben leírtak és a valóságban alkalmazott vezetői módszerek időnként eltérőek lehetnek. A Vezetés és szervezés mesterképzés mintatantervében szerepelt számos vezetői stratégiát és módszert, beosztottakra hatóváltozási folyamatokat, vállalati problémák megoldására alkalmas stratégiákat feldolgozó tantárgy, amelyek révén én is másképp láttam a tapasztaltakat a

munkahelyemen. Próbáltam párhuzamosan megérteni a változások folyamatit a tanultak segítségével és a felmerülő gyorsan megoldandó kérdésekre is alkalmaztam az elméletben tanult módszereket. A témaválasztás során mindenképpen valamilyen vezetéssel kapcsolatos témát szerettem volna diplomadolgozatnak, így esett a választás a vezetői szerepre, ami nagyban befolyásolja beosztottakat (pozitívan, illetve negatívan) és a vezetők hozzáállása, érzelmi intelligenciája, viselkedése, egyszerűen az attitűdje mennyire megfelelő az adott szituációban. Mivel minden ember különböző, ezért nehéz azt mondani, hogy mindenkiből lehet jó vezető.

Ha meghalljuk a vezető szót egyből a nagy multinacionális cégeknél több beosztottat irányító munkavállaló jut az eszünkbe, pedig az életünk során több vezetővel és felettséssel is találkozunk, találkozhatunk. Vezetők a szülők, akik nevelik és irányítják a jó irányba a gyermekeiket, a tanítók, akik megtanítják az alsó osztályosokat írni, olvasni, számolni és jó modorra tanítják őket, fejlesztik a gyerekek egymáshoz való viszonyulását, az egyetemi oktatók, az edzők, a táncoktatók vezetési módszereik mind-mind befolyásolják az egyéneket, hogyan végezzék az éppen abban a korban és abban a témakörben a feladatukat. Ebből kifolyólag, a diplomadolgozatomban szélesebb körben vizsgálom meg a vezetés szerepét, amelyhez interjúkat készítettem, több multinacionális cégnél dolgozó középvezetővel. A témakör igen sokrétű és nagy területet foglal magában, ezért bonyolult megérteni, hogy miért nem könnyű vezetőnek lenni. Sokan csak azt látják, hogy a vezetők zsebre teszik a többszázézes fizetést, vagy a pedagógusoknak van tavaszi-nyári-őszi-tavaszi szünetük de a mögöttes valódi munkát nem látják benne, mert előítéletesek az emberek és csak azt látják miben jobb a másik félnek mint nekik, így irigyek és aggályoskodók lesznek. Pedig ennél sokkal többről van szó. Vezetőnek nem egyszerű lenni és jó vezetőnek lenni még annál is nehezebb mindennapi feladat, ami sokszor nagy stressz-szel és áldozattal jár. A diplomadolgozathoz készítettem továbbá egy online, anonim, kitölthető kérdőívet, ahol a kitöltők megosztották velem a tapasztalataikat a vezetési témában. Ez a kérdőív kifejezetten a munkavállalók, pontosítva a beosztottak véleményére irányul.

2. Irodalmi áttekintés

2.1. A vezetés, mint tevékenység, fogalma és jelentése

2.1.1. A vezetés kezdete

A vezetés, mint emberi tevékenység egészen mélyre az emberi fejlődés korai szakaszába nyúlik vissza. Amint az emberek intelligensebbek lettek törzsekbe szerveződtek, ahol mindenképpen kialakult a törzsi vezető, a törzsfőnök. De ha nem szeretnénk ennyire visszamenőlegesen beletekinteni a vezetés történelmébe, elegendő, ha csak az ókori nagybirodalmakra gondolunk, mint például Róma, Egyiptom, vagy akár Görögország, amelyek nem jöhettek volna létre és nem lehettek volna nagyhatalmak vezetők, uralkodók nélkül. Az ókori filozófusok műveiben is fennmaradtak vezetéssel kapcsolatos gondolatmenetek.

Az ipari forradalomnak köszönhetően a ma ismert vezetés nagymértékű fejlődésnek indult. A fegyvergyártás, az iparosodás, a textilipar által mindennapi gyakorlattá vált a 19. században. Egyre inkább elterjedtek a gyárak, ahol a munkásoknak eleget kellett tenniük a fogyasztásorientált népességnek.

„A vezetés és szervezés tudományos igényű (vagy legalábbis arra kísérletet tevő) megközelítéseire még több száz évet kellett várni, egészen a „modern” szervezetek kialakulásáig és elterjedéséig. A modern szervezetekbe – szemben elődjeik többségével – már nem születéssel vagy kényszer alapján kerültek be a szervezeti tagok, hanem többé-kevésbé szabad döntésük alapján. Ez a gazdaságban a kereskedelmi társaságok és a céheket fokozatosan felváltó termelő manufaktúrák megjelenésével vált lehetővé, majd a modern gyárpar, a közigazgatásban a pedig a klasszikus bürokráciák kiépülésével terjedt el széles körben. Az Európától eltérő történelmi gyökerű Egyesült Államokban is hasonló folyamatok zajlottak le: 1830 és 1950 között a bérből és fizetésből élők aránya a kezdeti 20%-ról 90%-ra nőtt, ezzel párhuzamosan a magukat foglalkoztatók vagy önellátók aránya drasztikusan visszaesett” (PERROW, 1991).

A fejlett ipari szervezetek virágzásával párhuzamosan a szervezeti hierarchiák jelentős fellendülése jelentette az összetett feladatok mellett a mostani értelemben vett vezetők megjelenését. Ez az időszak a 20. század elejére tehető, ahol jelentősen fejlődésnek iramodtak az infrastrukturális fejlesztés, ami lehetővé tette a tömeggyártást. A vezetésként, mint tudományt sokan ehhez az időszakhoz kötik, amelynek története alig egy évszázados. Tudománnyá csak az elmúlt pár évtizedben fejlődött olyan szintre, hogy kutatásokat végeztek a vezetési módszerek elemzésére.

2.1.2. A vezetés fogalma

„A vezetés a legrégebbi művészet és a legújabb tudomány” (DR. RADÓ & DR. RÉTHY, 2011).

Azért a legrégebbi művészet a vezetés és a legújabb tudomány, mert gyökerei az emberiség kezdetéig nyúlnak vissza, amik elindították azt a társadalomba szerveződéstől egészen a mai napig, csupán alig 100 éve létező tudományágig. A történelem során sok kontextusban ismerkedhetünk meg a vezetés formáival és még csak most kezdjük megérteni miről is van szó, ha vezetésről beszélünk olyan szinten komplex és bonyolult ez a szakirány.

Egy másik megfogalmazás szerint:

„A vezetés az a képesség és akarat, amely egy közös célra sorakoztatja fel az embereket, és az a jellem, amely bizalmat sugall” (MONTGOMERY, 1887–1976).



1. ábra: Bernard Law Montgomery
tábornok (1887-1976)

Forrás: had.eoldal.hu

A vezetés, mint fogalom nem csak a modern értelemben vehető, mindennapi tevékenység, amely a fenti idézetből is jól látszik. **Montgomery** tábornok (teljes nevén Bernard Law Montgomery) harcolt az I. és a II. világháborúban, a világháborúk között pedig az Ír függetlenségi háborúban (WIKIPÉDIA, Bernard Montgomery - Wikipédia, 2022).

Montgomery idézetében feltűnhet a bizalom szó, ami a vezetés ennek a fajtájában alapvetően szükséges, hiszen a háborúban az elérendő cél a győzelem volt. Mondhatni, hogy a tábornok

kezében van a katonák élete. Az efféle formájú bizalom már átalakult a nagy multinacionális cégeknél dolgozó munkavállalók és a vezetők között, mert a szem előtt lebegő cél már a karrierépítés és a profitmaximalizálás

Dogbert szemlélete egy kissé sajátosan közelíti meg a vezetést és az irányítást, de a folyamat lényegi tartalmán nem változtat.

„A vezetés talán a legjobban az alaszakai kutyák példája alapján érthető meg. Rengeteg kutyára van szükség, hogy egy embert elhúzzanak. De ha a kutyák megfenyegetnék az embert, hogy megharapják, a muksó egyedül el tudna húzni egy rakat kényelmesen üldögélő kutyát ugyanazzal a szánal. A vezetés valami ilyesmi, csak a szán meg a kutya meg a fagyott tundra nélkül” (ADAMS, 1999).

Ebben a megközelítésben Dogbert a vezetők és a vezetettek közötti kapcsolatra fekteti a hangsúlyt. Ahogy példálózik az alaszakai szánhúzó kutyákról és a hajtóról azt mutatja, hogy a vezetés nem csak az üzleti életben és a munka világában létezik, hanem az összes olyan folyamatban, ahol a felek egymásra vannak utalva. Dogbert példájában a szán elhúzásához több kutya kell, ezért érezhetjük, hogy fontos szerepet játszanak a kutyák, csak úgy, mint egy vállalatnál a munkavállalók. Azonban, ahogy említette, hogy a szánhúzásban a hajtó el tudja húzni a sok kutyát a szánal együtt is akár, ez a való életben (beosztottak és vezető viszonyban) nem szó szerint értelmezendő. A vezető nem képes mindenki helyett dolgozni, amíg a beosztottak csak lábat lógatva várják a megoldást, és a jó viszonyt is érdemes fenntartani és nem pedig „harapással” válaszolni a felmerülő szituációkban. Az egyedül szánt elhúzó ember alakját úgy kell elképzelni, hogy ő összetartja és motiválja a csapatot. Irányítja a beosztottjait és terelgeti a helyes döntések irányába, így érve el a kívánt eredményt.

A vezetés fogalma után kutatva 1000+1 megfogalmazást találhatunk, de, ami a közös ezekben a gondolatmenetekben, hogy biztosan emberek irányításával és egy meghatározott cél elérésére irányuló folyamat. Azonban a cél elérésig a döntéseket számos történés és érzelem befolyásolhatja, ezt támasztja alá Bayer József gondolatai a vezetésről, miszerint:

„A vezetés olyan tevékenység, amely – a kommunikációs folyamatra támaszkodva meghatározott cél (célok) érdekében befolyásolja az emberek közti kapcsolatokat és az emberi magatartásokat” (BAYER, 1995).

Bayer úgy fogalmazta meg a vezetést, mint egy behaviorista (vagyis magatartástudományi) kérdés, ahol a dolgozókat befolyásolja a körülöttük történő folyamatok, események, megnyilvánulások és ezek alapján döntenek, legyen az helyénvaló, vagy irracionális.

Ebben a meglátásban valóban van igazság, mivel az embereket nagyban befolyásolják az érzelmeik. Véleményem szerint ez egy multinacionális cégnél, ahol esetleg nincs előre lépési lehetőség és a kemény munka nem térül meg a saját karrierünk szempontjából és nem a saját „malmunkra hajtjuk a vizet” nagyobb lehet az előfordulási lehetősége az érzelmi alapú döntéshozatalnak. Ez egy szélsőséges példa volt, de természetesen az ellentéte is előfordulhat, hogy a saját kis cégünkben dolgozunk, akkor a folyamatokra több figyelmet szentelünk és a profit/sikeresség érdekében jobban teljesítünk.

Gulyás L. és Szende L. szerint, hogy mi a vezetés, teljes ellentéte Bayer megfogalmazásának, amely így szól:

„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” (GULÁYS & SZENDE, 1984).

Szerintük a vezetés, mint tevékenység során nem említették meg az esetleges emberi döntéseket befolyásoló hatásokat. Szerintük, a vezetés egy zárt rendszer, ahol adott szituációkban a vezető egy rendszergazdaként irányítja a folyamatokat, szót sem szólva a beosztottakról és a vezetővel való kapcsolatukról. Pedig a vezetők önmaguk nem lennének képesek egy egész divíziót önállóan vezetni és a csapattagok munkáját önállóan elvégezni. Valójában ennél sokkal többről van szó, mint a szervezet rendszerjellegű működtetése, vagy a szervezet egyensúlyi állapotának biztosítása mellett növeljük a hatékonyságot. A vezetők mögött mindig ott áll egy csapat, akik elvégzik a munka „piszkos” részét, legyen szó dokumentációról, fizikai munkáról, vagy bármely folyamatról. Egy sikeres vezető mögött egy olyan csapat áll, akik fontosnak tartják a munkájukat, megkapják azt a vezetői útmutatást, ami alapján képesek meghozni a helyes döntéseket és nem utolsó sorban megkapják azt a megbecsülést a vezetőtől, ami alapján azt érzik, hogy ők fontosak a szervezet számára. Az utóbbi már jól kivehető, hogy érzelmi alapú megközelítése a szervezeti struktúrához való tartozásnak. Ebből következtethető az, hogy Bayer, valamint Gulyás & Szende nézete a vezetésről külön-külön egy szélsőséges választ ad arra, hogy mi a vezetés, azonban, ha a két kifejezést együtt nézzük, egy átfogóbb választ kapunk.

Egy amerikai szerkesztő, **Mary K. Pratt**, aki a TechTarget oldalon számos saját publikációját és folyóiratát osztotta már meg, a következőket fogalmazta meg a vezetésről (PRATT, 2017).

- A vezetés egy egyén vagy egyének csoportjának azon képessége, amellyel befolyásolja és irányítja követőit vagy a szervezet más tagjait.
- A vezetés magában foglalja a megalapozott és néha nehéz döntések meghozatalát, a világos vízió megformálását, a megvalósítható célok kijelölését, valamint a követőknek a célok eléréséhez nélkülözhetetlen ismeretek és eszközök biztosítását.
- A vezetők a társadalom számos területén megtalálhatók, az üzleti élettől a politikán át a régiók és a közösségi alapú szervezetekig.

„A hatékony vezető a következő tulajdonságokkal rendelkezik: önbizalom, erős kommunikációs és irányítási készség, kreatív és innovatív gondolkodás, kitartás a kudarcokkal szemben, kockázatvállalási hajlandóság, nyitottság a változásokra, kiegyensúlyozottság és reaktivitás válság idején.” (PRATT, 2017).

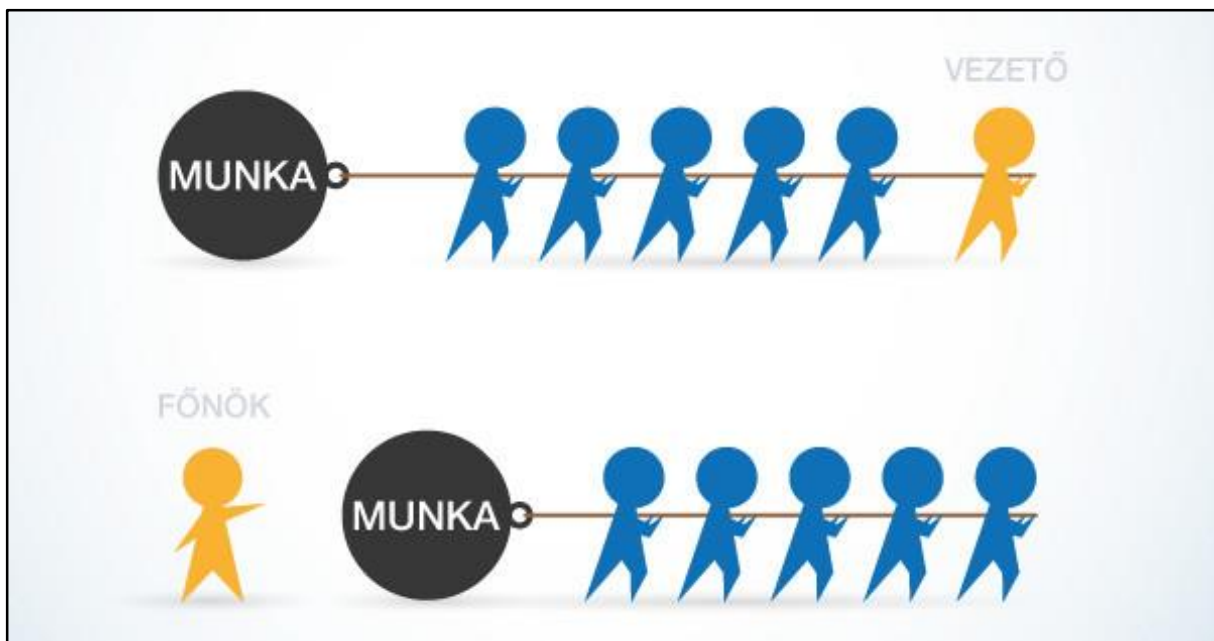
Mary úgy fogalmazta meg a vezetést, mint egy képesség, amellyel egy szervezet tagjait tudjuk befolyásolni. Ennek fontos része, hogy a vezetőnek tekintélye kell, legyen, sokszor nehéz döntéseket kell hoznia, fontos hogy tiszta előrelátó képességgel rendelkezzen, hogy megvalósítható célokat tűzzon ki és ezeknek a céloknak a megvalósításához minden eszközt és tudást biztosítania kell.

Egy sikeres vezetőnek Mary szerint (és valójában is) a következő tulajdonságokkal kell rendelkeznie:

- magabiztosság
- jó kommunikációs és szervező készségek
- kreatív és fejlesztői gondolkodás
- kitartó magatartás a kudarc ellenére
- kockázatvállalás
- nyitottság a változásokra és a fejlődésre
- gyors reakcióképesség a krízishelyzetekben

Összességében a fent említett vezetői fogalmak egy átfogó képet adnak arról, hogy mik a legfontosabb tulajdonságai egy jó vezetőnek. Valóban nem mondható ki az a kijelentés, hogy csak az érzelmek alapján döntenek a vezetők és a dolgozók, de egy nagymértékben befolyásoló tényező lehet. Az érzelmi alapú döntéshozatal minden embernél eltérő arányban be van „programozva”. Hogy milyen gyakran, és milyen szituációkban játszik nagyobb szerepet az az egyének érzelmi állapotától függ, ami gyorsan változhat. Gondoljunk csak bele, hogy a felettesünk megkérne, hogy maradjunk munka után pár órát túlórázni, hogy befejezzünk egy

fontos feladatot, aminek a prioritása 1-es szintű. Emiatt le kell mondanunk a munka utáni programunkat, egy találkozót, vagy a családhoz később tudunk hazamenni. Ebben a helyzetben véleményem szerint nehéz lenne érzelemmentesnek maradni és valószínű, hogy nem fülig érő mosollyal fogadnánk a kérést. Ilyen esetben csak akkor készülhet el a minőségi munka, ha a megbízott elkötelezett, motivált, értékeli a munkahelyét és őt is értékelik, megbecsülik a fáradságos munkáért. Ha ezek közül hiányzik bármelyik is, a munkavégzés minősége romolhat az érzelmi tényezők befolyásolása miatt. Ezért tartom fontosnak, hogy a vezetők a munka kiadása és ellenőrzése mellett figyelmet szenteljenek a dolgozók elismerésére, azért, hogy érezzék, hogy nem csak az elvégzett munka a fontos, hanem ők is fontos tagjaik a szervezetnek. Egy jó vezető éppen ezért irányít, motivál, szemmel tartja a folyamatokat (hogy kérdés esetén iránymutatást adhasson), ha kell, alkalmazzon retorziókat és jutalmazzon. Összegezve, részben legyen a csapatnak és ne csak utasításokat adjon, mint egy főnök.



2. ábra: A vezető és a főnök

Forrás: blog.cvonline.hu

2.2. A klasszikus vezetési modellek és irányzatok

A rohamléptekben fejlődő gazdasági és társadalmi jóléért tevékenykedő munkavállalók köre nagy haladást eredményezett a vezetésben és a vezetés egy meghatározó elemévé vált a társadalmi fejlődésnek is. A folyamatos gyártási és előállítási folyamatoknak köszönhetően a vezetők feladatköre is egyre komplexebb és nagyobb felelősséget vállalnak az általuk menedzselt folyamatokban. Mostanára a vezetők mindennapi munkája olyan összetett és következményekkel járó döntések meghozatalát igényli, hogy specifikus tudást és felkészültséget igényel, ezen felül a személyes tulajdonságok is elengedhetetlenek, mind management és mind empátikus oldalról. A XX. század óta megjelent vezetési irányzatok különféleképpen lehet csoportosítani; például korszak alapján, vezetési stratégia alapján, középpontba helyezett kérdéskör alapján, egyéni tehetséget követelő tevékenység alapján stb. Az első komolyabb, termelési folyamatokra irányuló vezetéselméleteket Taylor, Weber és Fayol fogalmazták meg. A hármójuk szemléletét a klasszikus vezetési irányzatok közé soroljuk.

2.2.1. Frederick Winslow Taylor

Taylor egyik féműjének a megjelenését tekintik sokan a klasszikus vezetési irányzat kezdeti időszakának, amelynek címe *Principles of scientific management* - A tudományos menedzsment alapelvei.

A Principles of Scientific Management (1911) egy monográfia, amelyet Frederick Winslow Taylor publikált. Ez lefektette Taylor nézeteit a tudományos menedzsment elveiről, vagy az ipari korszak szervezéséről és döntéshozataláról. Taylor amerikai gyártási vezető, gépészmérnök , majd későbbi éveiben vezetői tanácsadó volt. A "tudományos menedzsment" kifejezés a vállalkozás összehangolását jelenti mindenki javára, beleértve a munkások béreinek emelését is, bár ez a megközelítés "közvetlenül ellentétes azzal a régi elképzeléssel, hogy minden munkás tudja a legjobban szabályozni a munkamódszerét". Megközelítését gyakran Taylor elvei vagy Taylorizmus néven is emlegetik (ISOSZAKÉRTŐ, 2022).

Taylor úgy tartotta, hogy a sikeresség kulcsa a fizikai teljesítményben rejlik, így nagy hangsúlyt helyezett munkaütemezésre. Ebben a korban fellendülő időszakát élte a gazdaság az USA-ban, ahol Taylor is élt. Így egy kicsit könnyebben kikövetkeztethetjük, miért fektetett ekkora hangsúlyt a fizikai oldalára a folyamatoknak. Nem volt hiány az alapanyagokból és a munkaerő is adott volt, bár igaz nem volt a többségük hozzáértő szakember az ipari tevékenységek elvégzéséhez. Nézete szerint Taylor a munkaerő folyamatos fejlesztése és tanítása viheti előre a technológiát és a fejlődést eredményesen. Véleménye szerint valamennyi működőképes

struktúra alapja a megfelelően képzett munkaerő. Így ennek megfelelően három pontot fogalmazott meg:

- *Egyszer illusztrációkon keresztül rámutatni arra a nagy veszteségre, amelyet az egész ország szenved, mivel szinte mindennapi tevékenységünk nem hatékony.*
- *Megpróbálni meggyőzni az olvasót arról, hogy e hatástalanság orvoslása a szisztematikus menedzsmentben rejlik, nem pedig valami szokatlan vagy rendkívüli ember keresésében.*
- *Annak bizonyítása, hogy a legjobb menedzsment az igazi tudomány, amely egyértelműen meghatározott törvényeken, szabályokon és elveken nyugszik. Továbbá annak bemutatása, hogy a tudományos menedzsment alapelvei mindenféle emberi tevékenységre alkalmazhatók, a legegyszerűbb egyéni cselekedeteinktől a nagyvállalataink munkájáig, amelyek a legbonyolultabb együttműködést igénylik. És röviden, illusztrációk sorozatán keresztül, hogy meggyőzze az olvasót arról, hogy valahányszor ezeket az elveket helyesen alkalmazzák, az eredményeknek valóban megdöbbentnek kell lenniük (ISOSZAKÉRTŐ, 2022).*

Taylor úgy közelítette meg a munkásokat, hogy azok képzetlenek, semmittevők. Nem képesek megtervezni a tevékenységüket és csak a kötelező munkát végzik el. Ebből kifolyólag Taylor úgy látta, hogy meg kell teremteni azokat a munkakörülményeket, amelyek mind ezeknek az állapotok ellenére is segíti a munkásokat elvégezni a munkájukat megfelelően.

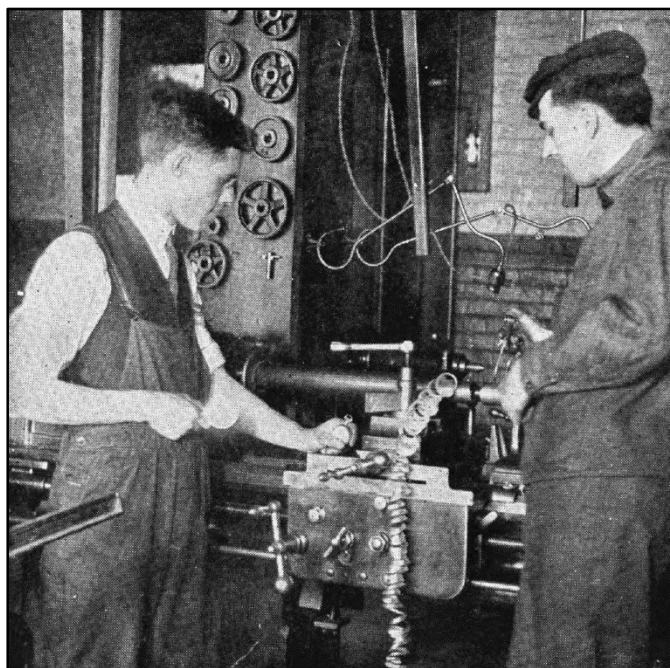


3. ábra Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Forrás: Wikipédia

Az elvégzendő munkát tudományos alapokra kell helyezni és a megszervezésüket képzett szakemberekre bízta, mivel az átlag munkásembereknek nem volt meg a megfelelő képzettsége. A szakemberek feladata a munka megszervezésén túl az eredmény vizsgálata volt az elvégzett munka és a hozzá szükséges idő segítségével, így a folyamatokat könnyebben lehetett javítani. A vezetők feladata az volt, hogy a munkára az embereket tudományos megközelítés alapján válasszák ki, a lehető legmegfelelőbb munkást és gondoskodni kell a betanításáról. A munkások a tudásuknak megfelelő munkát végezzék el és a bérrendszert a teljesítményhez kapcsolódjon. Nem tartotta célszerűnek a csoportos munkavégzést. Úgy tartotta, hogy a csoport teljesítménye mindig a legképzetlenebb, leggyengébb teljesítményű csapattag szintjén teljesít. Fontosnak tartotta azonban a szabványosítást, az előírást. Olyannyira, hogy előírta milyen lapáttal érdemes dolgozni, milyen legyen a lapát nyele és a feje (ISOSZAKÉRTŐ, 2022).

Az egyik legmértékadóbb nézete, miszerint ha egy munkás tisztességesen meg van fizetve, a megtermelt munka visszahozza azt a költséget, amit a bérért kifizetnek a munkásnak. Ugyanis szerinte az embereket egyes-egyedül az anyagiakkal lehet ösztönöni (DR. RADÓ & DR. RÉTHY, 2011).



4. ábra A munkafolyamat mérése stopperrel

Forrás: <https://philadelphiaencyclopedia.org>

Taylor egy másik jelentősebb kísérleteihez tartozik (amelyet később a követői is vizsgáltak) a munkások mozdulatainak az elemzése és az idő mérése a munkafolyamatok során. A

megfigyeléshez a munkások karjára égőket rögzítettek és a mozgásukat filmre vették, majd azokat elemezték. Az elemzések során láthatták a munkások mozdulatait, ahol kivehetők voltak az esetleges felesleges, vagy hibás mozdulatok, amelyek javításával a munkafolyamatokat lényegesen lehetett könnyíteni, vagy akár felgyorsítani. Taylor akár napokon keresztül is nézte a munkások mozdulatait, így elemezve a mozdulatokat, amikből felépültek a munkafolyamatok és értékelte hatékonyság szempontjából.

Ezek az elemzések nagyon hasonlóak a mai viszonylatban is ismert minőségirányítási folyamatokhoz, amelyek nagy valószínűséggel az alapját képezik. Ezek a tökéletesítő törekvések fektették le a mai Lean management alapjait is, amelynek a fő célja a munkafolyamatok fejlesztése, az idő és a hasznosított erőforrás csökkentése, így a végső termék minőségének növelése és a vevői elégedettség növelése (KÁDAS, 2017).

Nem kell hangsúlyoznom, hogy az utóbbi mennyire is fontos a versenypiacon. Elég csak egyszer is hibázni valamiben és a vevők elpártolhatnak, hiszen temérdek másik gyártó lehet a piacon. Természetesen ez fogyasztói szemlélet nem volt jellemző Taylor idejében, de ennek ellenére is foglalkoztatta a folyamatok és a minőség javításának kérdése. Úgy gondolom, hogy a nézetei és az eszközei valóban megkérdőjelezhetők voltak, viszont sokat köszönhetünk neki, mert a minőségirányítás alapjait ezekkel a módszerekkel fektette le.

Taylor volt az első, aki ráeszmélt arra, hogy a vezetés minél komplexebb szálakon fut, annál kevésbé lesz átlátható és felügyelhető. Ezért kitalált egy olyan vezetői alkalmazotti rendszert ahol a felelős alkalmazottak az alábbiak szerint lettek beosztva.

A tervezési megbízás fő feladata az elvégzendő munka minden aspektusának megtervezése, amely négy pozícióból állt (KALPANA):

- **munkaelosztó** (instruction card clerk)

A munkafolyamat tisztviselő fő feladata az utasítások kidolgozása, amelyek szerint a munkavállalóknak el kell végezniük munkájukat

- **technológus** (route clerk)

Az útvonal tisztviselő meghatározza a gyártási útvonalat, azaz a különböző mechanikai és kézi műveletek elvégzéséhez szükséges sorrendet. Azt is eldönti, hogy milyen munkát kell elvégezni azon a napon, amikor meg kell azt megcsinálni.

- **idő és költségjegyző** (time and cost clerk)

Az idő és a költségjegyzők megjavítja a munka megkezdésének és befejezésének idejét, és előkészíti az egyes munkák költséglapját.

- **normás** (disciplinarian)

Felelős a fegyelem biztosításáért a munkahelyen. Az egyes munkák koordinációjával foglalkozik, a tervezéstől a sikeres végrehajtásig. Betartatja a szabályokat, a rendeleteket és fenntartja a fegyelmet.

A másik részlege a funkcionális vezetésnek az üzemi termelés, amelynek fő funkciója az volt, hogy a munkát a tervek szerint hajtsák végre a lehető leggyorsabban és a legjobb minőségben. Ebben az esetben is négy pozíciót említhetünk meg:

- **sebesség ellenőr** (speed boss)

Felelős a munka időben történő és pontos elvégzéséért. ellenőrzi, hogy a munka ütemterv szerint halad-e.

- **munkavezető** (gang boss)

A munkavezető azért felelős, hogy a gépek, a szerszámok és egyéb munkaeszközök készen álljanak a munkavégzésre, így elkerülhető a késés és az esetleges fennakadások.

- **karbantartó** (repair boss)

Feladata biztosítani a gépek és szerszámok megfelelő munkakörülményeit, azokat beállítja a munkavégzéshez.

- **minőségellenőr** (inspector)

Gondoskodik arról, hogy a munkát a tervezési osztály által meghatározott munkaminőségi előírások szerint végezzék el (KALPANA).

Taylor funkcionális vezetése a gyakorlatban nem hozta a várt reményeket. Bebizonyosodott, hogy a gyakorlatban, ha egy munkásnak több főnöke van, (jelen esetben 8 is) képtelenség mindegyikük kérésének eleget tenni.

A Taylorizmus féle munkaszervezési módszereket elsőként Henry Ford alkalmazta élesben a Ford Motor Company alapítója, az autógyártás és a futószalagos gyártási folyamatok első alkalmazója. Ford nevéhez 161 amerikai szabadalom fűződik, így elmondható, hogy egy fontos feltaláló volt (WIKIPÉDIA, Henry Ford, 2022).

A munka forradalmasítása és a Taylorizmus alkalmazásával az ő elképzelésének az eredménye a futószalagos sorozatgyártás volt, amely kezdetben sok munkásának az eltávozását

eredményezte. A futószalagos munka sokak számára igencsak monotonnak tűnt, így az akkori bérezését nem voltak hajlandók dolgozni. Ford a munkaidő csökkentésével és a napi bér növelésével volt képes a munkások megtartására. Ez a sikeres forradalmasítás vezetett 1908-ban a Ford T-modell megalkotásához is, amely lehetővé tette a tehetősebb amerikaiaknak az utazást elérhető áron. Eleinte 850 dolláros áron keltek el az autók, de a futószalagos forradalmasításnak köszönhetően a sorozatgyártás lehetővé tette, hogy szélesebb körben is elterjedjen a modell. A sorozatgyártás után már csak 260 dollárba került egy T-modell. Viszonyítás képpen egy akkori munkás napi bére 5 dollár volt (LENCSES, 2013).



5. ábra Ford T-modell 1908-ból

Forrás: retrovasak.hu

2.2.2. Henri Fayol

Henri Fayol a klasszikus vezetési irányzatok képviselője, szénbánya mérnök, bányatulajdonos és korszerű menedzsment elméleti szakember. Fayol tudományos menedzsment elmélete képezi a mai üzleti adminisztráció és az üzleti menedzsment alapját. Az akadémiai világban ezt Fayolizmusnak is nevezik. Henri Fayol korának egyik legbefolyásosabb modern irányítási koncepcióját formálta meg. Pályafutását bányamérnökként kezdte a Compagnie de Commentry Fourchambeau Decazeville vállalatnál 19 évesen. 1888-ban a vállalat ügyvezető igazgatójává vált, ahol több mint ezer embert foglalkoztatott. Gyakorlati szaktudásának köszönhetően és vezetői képességeinek köszönhetően Fayol számtalan nehéz időszakban is helyt állt és vezette a bányász céget. Vezetése alatt a bánya az egyik legsikeresebb és legnagyobb acél és vasgyártó

vállalattá avanszált Franciaországban. Henri Fayol több, mint 30 éven át töltötte be ügyvezető igazgató pozícióját a vállalatban belül. Mindemellett 1916-ban kiadta első könyvét, amely a fayolizmus elméletét mutatta be. Az elmélet leírja a menedzsment szerepét a szervezetekben, és öt leírt elsődleges funkcióból és tizennégy vezetési elvből áll (TOOLSHERO, 2010).

Fayol szerint a menedzsment öt elsődleges funkciója a következők:

- **tervezés**

A rövid és hosszútávú célok megfogalmazása, a vízió kitűzése és az eléréséhez szükséges stratégiák kidolgozása.

- **szervezés**

A működéshez szükséges struktúra kiépítése (osztályok és divíziók kiépítése, információáramlás és alapanyagáramlás szervezés, cégpolitika kialakítása és rendszeresítés)

- **rendelkezés**

A működést támogató rendelkezések, utasítások. A tevékenység irányítása, javítása és esetleges hibák kiküszöbölése.

- **irányítás**

A tevékenységek koordinálása és egybehangolása a folyamatok gördülékeny működéséért.

- **ellenőrzés**

Az elvégzett munka felülvizsgálása, hogy az előírásokat betartották-e a folyamatok alatt, ezeknek elemzése és az eredmény kiértékelése.

Ez az öt menedzsment funkció a mai vezetési irányzatokban is mind-mind megtalálható, vagy legalább az alapjait képezik. Előfordulhat, hogy kisebb alfunkciókra bontják azokat, de az meghatározás ugyan az marad (TOOLSHERO, 2010).

Fayol a vezetéshez leírt 14 alapelvet, amelyet saját tapasztalatai alapján fogalmazott meg. Az egyes alapelvek szituáció függők és mindegyiket más helyzetekben alkalmazhatók. Fayol hozzátette, hogy ezekhez az elvekhez szigorúan ragaszkodni nem ajánlott, minden felettesnek a gyakorlatiására kell támaszkodnia. Ez a 14 vezetési alapelvét Fayol az Administration Industrielle et Générale c. könyvében írta le, amely lefordítva Ipari és általános adminisztrációt jelent, ezért szokták az adminisztráció 14 alapelvének is hívni, amely az adminisztratív folyamatok könnyedebb ügyintézését teszi lehetővé.

A Henri Fayol által megfogalmazott 14 alapelv a következők (ECONOMIPEDIA, 2022):

- **Munkamegosztás**

A munkamegosztás során a termelési feladatok elosztását értjük, amely a munkaerő egyéni képességéhez mérten a legmegfelelőbb módon történik. A végső cél a gyártási és termelési folyamatok maximális hatékonyságának elérése.

- **Vezénylés, hatalom**

Tekintély és az elismerés minden esetben szükséges a munkavégzés során, ugyanis nélküle a termelési folyamatok minősége alacsonyabb lenne és az ütemezést nem lehetne tartani.

- **Fegyelem**

Nem elegendő, ha csak tekintéllyel rendelkezik egy vezető, a beosztottakna fegyelmezetten be kell tartani a szigorú előírásokat. Nagy odafigyeléssel, az oktatásokon hallottak alapján kell elvégezni a folyamatokat.

- **Az utasítás egysége**

Minden munkavállalónak egy főnöke legyen és tőle kapjon munkautasításokat. Amennyiben ez nem így történik, ha nincs utasítás, abban az esetben romolhatnak az alapelvek egyes pontjai, akár a tekintéllyé, vagy a fegyelemé.

- **Az irányítás egysége**

Az azonos tevékenységű csoportokat egyként kell irányítani és működtetni, így biztosítható, hogy az elérendő munkavállalói célok azonosak legyenek.

- **Alárendeltség**

A személyes érdekeket, a vállalati érdekek alá kell helyezni, tehát a vállalati célok minden esetben előnyt kell, hogy élvezzenek, arra való hivatkozással, hogy az egyéni célok megvalósíthatók a munka világán kívül.

- **Egységes bérezés**

Az egységes és igazságos bérezést megtalálni nem könnyű feladat, de törekedni kell az elvégzett munkához arányosított fizetésre. Legyen előre meghatározott, adjon visszajelzést a munkavállaló törekvéséről.

- **Központosítás**

Abban az esetben, ha az egyik terület nagyobb teljesítmény elérése megkívánt, a vállalat vezetése képes legyen arra a munkaterületre nagyobb hangsúlyt fektetni, hogy növelje

a hatékonyságot. Ehhez delegálásra is szükség lehet és más folyamatoktól erőforrást elvenni.

- **Alá-fölérendeltség**

A folyamatok akadálymentes működéséhez és a megfelelő információáramláshoz egy alá-fölérendeltségű csatornát kell létrehozni, ahol az utasítások áramlása vertikális (fentről lefelé irányuló)

- **Rend**

A vállalati tevékenységhez szükséges alapanyagoknak és erőforrásoknak helyben és időben rendelkezésre kell álljanak. (Minden alkalmazottnak meg van a saját feladata a szervezetben és a folyamatok átláthatóságát vállalati információs rendszerek támogatják)

- **Egyenlőség**

Az alkalmazottak közötti bánásmód a vezetők részéről differenciát mutathat egyes szituációkban, ugyanis sok esetben a vezetőnek empátikusnak kell lennie adott körülménytől függően. Ebben az esetben előfordulhat az egyenlőtlenség, de törekedni kell, hogy az alkalmazottak egyenlő bánásmódban részesedjenek

- **Stabil személyi állomány**

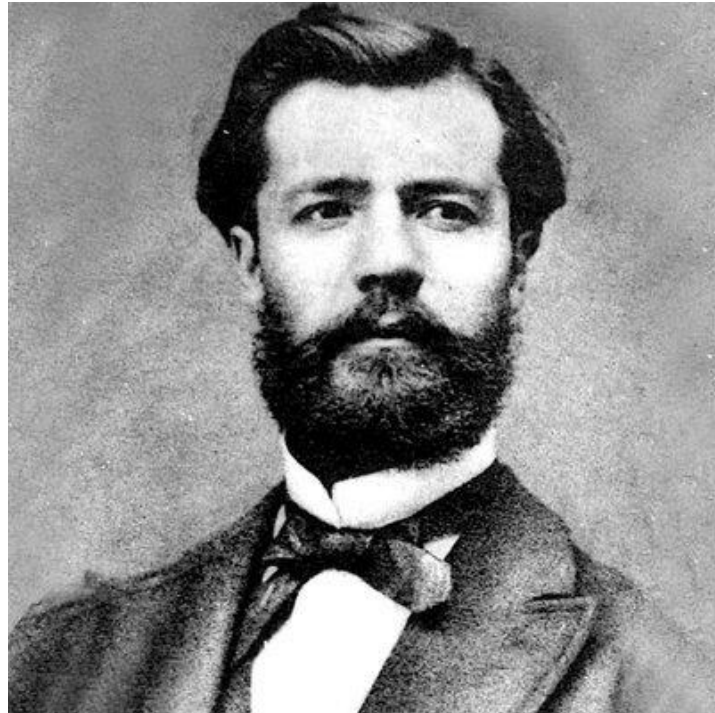
A szervezet hosszútávú stabil működésének egyik kritikus pillére a stabil munkaerőállomány. Ennek biztosításához a munkavállalók lojalitását és elégedettségét meg kell tartani illetve (emberi tulajdonságunkból adódóan) növelni kell. Emellett az új munkatársak betanulása kevés hasznot hoz a szervezet számára a betanulási idő alatt, ezért érdemes a már tapasztalt munkavállalókat motiválni és megtartani. A magas fluktuáció leegyszerűsítve csökkenteni fogja a termelékenységet és a profit növekedését. Nem utolsósorban, az elbocsátások és a kilépő munkavállalók demoralizálhatják a meglévő munkatársakat és elkezdhetnek más munkahely után nézelődni.

- **Kezdeményezés**

A hasznos észrevételeket és javaslatokat meg kell hallgatni és értékelni kell. Mivel több szem többet lát alapon fény derülhet olyan hiányosságokra, vagy pontatlanságokra, amelyeknek kiküszöbölése növelhetik a szervezet értékét, vagy esetleg a dolgozók elégedettségét.

- **Szakszervezet**

Meg kell teremteni a csapatszellemet. Ennek a célja, hogy a szervezet, csoport tagjainak a törekvései azonosak legyenek és egy irányba (pozitív irányba) mozduljanak az érdekek. Nem utolsó sorban az elégedettség és a motiváció növelése is elérhető csapatépítő tevékenységekkel, az alkalmazottak számára fontos események megünneplésével (születésnap, névnap, karácsony stb.).



6. ábra Henri Fayol (1841-1925)

Forrás: twitter.com

Fayol vezetési alapelvei több mint 100 évesek és a vállalati vezetés útmutatásnak az alapjait képezik, de egy-egy pontban aktualitásukat veszítették. Ebből kifolyólag számos üzleti és menedzsment szakértő az alapelvek felülvizsgálatát javasolja. A javaslat valóban helytálló, ugyanis a vállalatok 100 év alatt nagymértékben fejlődtek és mára már a működésük is eltérhet a megszokottaktól. A vállalkozások munkavállalói eltérő munkát végezhetnek, dolgozhatnak már otthonról és egyes esetekben nem is szükséges az irodák fizikai megléte. Valós állítás, hogy a vezetési alapelvek a jelenlegi vezetés fontos és nélkülözhetetlen építő kövei, de ahogyan azt Taylor is tartotta, nem szabad ezekhez szigorúan ragaszkodni, a vezetőknek saját tapasztalataik és beállítottságuknak megfelelően alkalmazzák azokat (ECONOMIPEDIA, 2022).

2.2.3. Max Weber

Max Weber a menedzsment szervezet ideológia kereten belül a bürokratikus organizáció témakörével foglalkozott a legmélyebben. Legkedveltebb kutatói témaköre szociológusként a bürokratikus folyamatok foglalkoztatták a leginkább, így egyre jobban realizálódott benne a bürokratikus igazgatási forma, amelyet összekapcsolt a vállalati modellek működésével és így alkotta meg a bürokratikus vezetési formát. Fontosnak tartotta, hogy a szervezetek szociológiájával foglalkozzon. Úgy vélte, hogy a szervezetek és az egyének racionalizálódása a társadalmi bürokratizálódás kialakulásával, javulásával egyaránt kialakul. Webernek az új szervezeti ideológiája túlmutatott az akkoriban ismert előd uralomtípust, a tradíciókon alapuló vezetési módszereket és a különleges vezetői képességekből eredő irányzatokat, amelyek a feudalizmus jegyeit hordozták magukkal és leginkább az elmúlt társadalomra voltak jellemzők. A bürokrácia legfőbb előnyeiként az átláthatóság, az érzelemmentes ügyintézés és a szakszerű ellátást tartotta (DR. KISS & DR. PALLAI, 2018).



7. ábra Max Weber (1864-1920)

Forrás: sciencephoto.com

A feudális rendszerben működő hierarchikus és igazságtalan ügyintézés (ismerősi, vagy rokoni alapon) felváltotta a bürokratikus racionális ügyintézés. Ahol a tisztségeket nem csupán azok a tisztségviselők, vagy ügyintézők töltötték be, akiknek a barátjuk, vagy rokonuk a felettesük,

vagy az igazgatójuk volt, akik egyébként sokszor írni és olvasni sem tudtak. Ehelyett a Weber által kidolgozott ideális bürokratikus szervezet tulajdonságai a következők:

- **Munkamegosztás**

A pozíció kijelöli a szervezeten belül a feladatköröket és a szükséges képességeket. Ezért is terjedt el az a nézet, hogy nem az alkalmazotthoz igazítják a munkakört, hanem a munkakörre keresnek alkalmazottat, ugyanis a feladatkör állandó. Megfigyelhető, hogy Taylor, Fayol és Weber is fontosnak tartotta a munkamegosztást. A megfelelő munkást, vagy alkalmazottat kell keresni a pozícióra, munkára.

- **Szabályozottság**

Weber nézete szerint, ahhoz, hogy egy szervezet tökéletesen és hibamentesen tudjon működni, minden egyes kis lépést és tevékenységet részletesen szabályozni kell. Így az alkalmazottak a szabályok betartásáért felelősek, nem pedig a felettesüknek. Ennek nagy előnye, hogy az alkalmazottak könnyen pótolhatók, ha mindenki az előírásoknak megfelelően jár el.

- **Hierarchia**

A szervezetekben a beosztottak egymással hierarchikus kapcsolatban állnak. A szinteknek pontosan meghatározott feladatköreik vannak, mindenki másnak tartozik jelentési kötelezettséggel, a szintek felelősek az alattuk elhelyezkedő szintek ellenőrzésével. A beosztottaknak azonban van panasztételi és fellebbezési joguk a felettük elhelyezkedő hierarchikus szint irányába.

- **Dokumentálás**

A szervezeten belül a feladatok végzése írásos formában történik lefektetett szabályok szerint. A munkavállalók írásban kommunikálnak egymással és minden egyeztetésnek és munkának írásos nyoma, bizonyítéka van (éppen ezért érdemes átgondolni mindent kétszer, amit leírunk). A folyamatokat írásos formában rögzítik és őrzik a visszakövethetőség és az ellenőrzés miatt.

- **Szakmai ismeretek**

A bürokratikus szervezetekben a pozíciókat nem megöröklés, vagy ismeretek által töltötték be, hanem az alkalmazottak előléptetés útján érik el a pozíciójukat. Az új pozíciók betöltésére is a megfelelő ismeretek, szakképzettség alapján választják ki a jelentkezők közül a munkavállalókat. Már nem szempont a politikai nézet, a vallási hovatartozás és a rokoni, vagy baráti kapcsolatok. Azonban elvárt, hogy a munkavállaló

legyen elhivatott, ha a munkáról van szó. Ezek ellenében kiszámítható fizetést kapnak és adott kor elérésekkor biztosított a nyugdíjba vonulás és az azt követő megélhetőségi lehetőség. Méri a teljesítményt és ezért cserébe lojalitást várnak el a munkavállalóktól.

- **Tárgyilagosság**

A munkavégzés során az alkalmazott ne alkalmazzon a szabályoktól eltérő módszereket, ne vegye figyelembe az idegen érveket. Ennek a kritériumnak a lefektetésével elkerülhető a megvesztegetés és a korrupció lehetősége.

Mint mindent vezetéselméleti modellnek, Weber szemléletének is vannak hátrányai. A bürokratikus szervezetek a növekedésre törekszenek, amelynek a célja, hogy minél nagyobb tekintélyre tegyenek szert az egyes osztályok. A bürokratikus szervezeten belül minden alkalmazottnak a célja az önmegvalósítás, vagyis a hierarchikus létrán fentebb kerülni. Ez generálja, hogy a hiányos (a szintet lépett dolgozó helyére) pozíciókat újra betöltse egy új kolléga. Az új kolléga is mindent megtesz, hogy ő is fentebb léphessen, ehhez pedig tapasztalatra és kezdetben sok támogatásra van szüksége, ami erőforráselvonással jár egy másik kollégájától. Amint az új kolléga is elérte a fentebblépést jön helyére egy másik kolléga és ez így megy tovább és tovább (Sajnos ezt a folyamatot én is éreztem; az erőforráselvonást egy másik kollégámtól, amikor pályakezdő voltam és nekem volt kínos, hogy a nyakán vagyok miközben ő végezné a saját munkáját). A szervezet tagjain úrrá lehet a hatalomvágy és a jobb juttatások elérése. Egy következő hátránya a bürokratikus modellnek a Peters elv, amely kimondja, hogy mindenki előbb, vagy utóbb de eléri a saját inkompetencia szintjét, ahonnan már nem tud továbblépni, vagy fejlődni (DR. RADÓ & DR. RÉTHY, 2011).

Taylor, Fayol és Weber vezetési irányzatainak elemei a mai napi megtalálhatók a modern vezetési módszerek és vállalatirányítási módszerek között. Kitérnek a fizikai dolgozók, irodában dolgozó szellemi állomány és az ezeket irányító felettesek tevékenységére is. Meglehet, hogy nem itt tartana ezeknek a tevékenységeknek és szervezeteknek az alakja és a mai formában ismert rendszere. Elképzelhető, sőt állítom, hogy biztos lesznek még vezetési irányzatok a jövőben, vagy akár a közeljövőben is, amelyeket még nem ismerünk. Ennek előszelei érezhetők a technológia fejlődésével járó munkakörök átalakulásával, vagy akár teljes megszűnésével riogató feltételezések. Emberek helyett gépek és a mesterséges intelligencia fog dolgozni és a legmodernebb számítógépeket meghazudtoló sebességgel találják majd meg a megoldásokat bonyolult logikai algoritmusokon keresztül (ennek gazdasági és foglalkoztatási mellékhatásairól nem is beszélve).

2.3. A modern vezetési irányzatok

2.3.1.Stratégiai vezetés – a jövőképen alapuló vezetés

Az utóbbi pár évtizedben a szervezetek szemléletében jelentős változások következtek be. Egyre jobban és jobban felpörgött a piacokon a kereslet és egyre több versenytárs jelent meg, akik hasonló tulajdonságú és minőségű termékeket forgalmaztak. A vállalatoknak a termékek minősége mellett a jövőbeli célokra is nagy hangsúlyt kell, hogy fektessenek, amely azért elengedhetetlen, hogy mindig egy lépéssel a versenytársak előtt járjanak egy lépéssel, gyorsabban tudjanak reagálni a piaci igények változására és mindemellett profitáló maradjon. Az elmúlt években láthattuk, hogy a tervezés a vállalati víziók egyre rövidebb időintervallumra rövidültek, amelynek háttérében az egyre gyorsabban változó igények állnak. Ebből kifolyólag a stratégiai vezetés, a vízió megléte és potenciális alkalmazása az egyik legkritikusabb pontjává vált a modern vezetésnek.

A stratégiai vezetés fókuszpontjában a vízió és a jövő tervezése áll. Ebből következik, hogy a vezetőknek a beosztottaik minden javaslatára szükség lehet, több szem többet lát alapon, mert sok esetben mutatkozik az az eset, hogy az alkalmazottak máshogy látják a tervezés adottságait. Éppen ezért a stratégiai vezetők legfőbb tulajdonságai, hogy képesek legyenek inspirálni – az új ötletekkel szemben érdeklődést mutatnak, az ötletek meghallgatása érdekében mindig elérhetők és példás magatartás mutatnak a jövőbelátó szemléletmód iránt. Mindemelett fontos, hogy az új stratégiai ötletekkel előrukkoló alkalmazottakat elismerjék, vagy esetenként jutalmazzák is, ezzel a dolgozók egymást is inspirálják (PROMANCONSULTING, 2021).

Csath Magdolna közgazdász szerint a stratégiai szintű vezetés sikerének kulcsa a jövőorientáltságban rejlik. A szervezetek minden működő egységének a jövő fürkészése és a jövőbeli célok pontosítása kell legyen a feladata. A stratégiai vezetés emberközpontú. Fontos az egyének bátorítása, támogatása és a teljesítményre ösztönző vezetés. A jövőre tervező vállalatok képesek a kezükben megfelelő információval és a rendelkezésre álló erőforrásokkal a piaci történéseket és változásokat a saját előnyükké alakítani (CSATH, 2004).

Láthatjuk a forrásokból levonható következmények alapján a stratégiai vezetés legfontosabb elemei a folyamatos tervezés, a jövőbeli tervek elemzése, az alkalmazottak inspirálása az új innovatív megoldásokra való ösztönzés és annak jutalmazása és a teljesítményorientáltság. Ha megszokott tervezésről beszélünk, az lehet 5, 10, vagy akár 20 év is. Ezzel szemben a stratégiai

tervezés hosszútávon 5 év, középtávon 3, rövidtávon pedig 1-2 évet jelent. Illetve jelenthetne, de az utóbbi évek rohamos piaci változása megkövetelte, hogy a vállalatok gyorsabban reagáljanak az igényekre, ezért a tervezési idő lerövidült 3-2-1 (vagy ennél rövidebb) időtartamokra kezdve a hosszútávútervezéstől a rövidtávútervezésig.

2.3.2.TQM (Total Quality Management – Minőségorientált vezetés)

A minőségorientált vezetés a felső vezetés és az alkalmazottak szoros együttműködésének az ötvözetéből áll össze. A cél, hogy közös erőfeszítéssel, hatékony stratégiával és kiváló minőségű termékek előállításával nem csak megfelelni, hanem túlszárnyalni a vevők elégedettségét a termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatban. A TQM vezetés a mennyiség helyett a minőségre összpontosít és arra serkenti a szervezet tagjait hogy tevékenységükkel kitűnjenek a többiek közül. Az ügyfelek visszajelzése alapján a termékeket módosítani és fejleszteni kell, esetenként javítani, de a legmeghatározóbb kritérium, hogy a versenytársaknál jobb minőségű terméket árúsítsanak a piacon, így magasabb bevételre tesz szert a szervezet. Az ügyfelek értékelései és véleményei a TQM alapját képezik. A szemlélet a vevők megértésével foglalkozik, megérteni az igényeket és az elvárásokat a termékekkel kapcsolatban. A vevői válaszokat érdemes rögzíteni, így a későbbiekben vizsgálható a vevők igénye és kiküszöbölhető még a folyamatok elején (amikor nem von el sok erőforrást és nem jelent nagy költséget) a hiba, vagy az eltérés. A sikeres modell megvalósításának elengedhetetlen feltétele az teljeskörű tervezés és a szervezet tagjainak (vezetőség, beszállítók, alkalmazottak és vevők) az összefogása. Ha a szervezet tagjai nem aktív résztvevői a modellnek a TQM nagy eséllyel teljes kudarcot vallana (JUNEJA, 2022).

A TQM folyamán a gyártási folyamatok elején elkezdik már a termékek minőségét ellenőrizni egészen a végső legyártott termékig az össze folyamatot. Ennek esszenciális eleme a munkatársak bevonása, aktív részvétele és a munkájuk jutalmazása. Ideértve az alapanyagok beszállítóitól, a félkész termékektől, a gyártástól egészen a végterméket felhasználó vevőig. Tulajdonképpen egymás beszállítói és minőségellenőrei a folyamat során a felek. Ahhoz, hogy a minőségorientált vezetésű szervezet sikeressé váljon, kezdetben el kell teljen egy kis átfutási idő, ahhoz, hogy a folyamatok zökkenőmentesen és a termékek a megfelelő minőségben készüljenek el. Ehhez vevői visszajelzések, vélemények szükségesek. Végül összegezve, a TQM filozófia működéséhez számos fontos szervezetelméleti kritériumnak meg kell felelni, de

a legfontosabb ezek közül a vevőközpontúság, a folyamatok állandó javítás és a szervezet teljeskörű munkálata.

2.3.3.A JIT (Just-in-Time – pont időben) rendszer ideológiája

A Just-in-Time rendszer egy olyan stratégia, mely a gyártási ütemezésekhez igazítva rendeli meg az alkatrészeket és a nyersanyagokat a beszállítóktól. A legnagyobb körben a JIT rendszer az autóiparban terjedt el. A szervezetek a hatékonyság növelése, az átláthatóság miatt és a gyártás során keletkező hulladék csökkentésére törekszik. Ezáltal csak akkor veszik át a beszállítóktól az alkatrészeket, vagy az alapanyagot, ha azt azonnal fel is használják a termelésben, így nem kell számolni tárolási, raktármozgatási költséggel sem. Ahhoz, hogy a JIT rendszer működőképes lehessen, a szervezeteknek előre és pontosan meg kell adniuk a beszállítóknak mekkora mennyiségű árura van szükségük és mikor fogják azokat felhasználni. A JIT rendszert szokták Toyota Termelési Rendszernek is hívni, mivel Kiichiro Toyoda alkalmazta először 1970-ben. A gyártási folyamat titka az állandó termelésen túl az alapos és magas minőségű kivitelezés és alapfeltétele, hogy egy gyártó gép sem veszíti el funkcionalitását. Sajnos az utóbbi és a beszállítói pontatlanság buktatója lehet a rendszernek (BANTON, 2022).

Manapság a vállalati (termékelőállítási) tevékenység elengedhetetlen részét képezik a megfelelően kigondolt és végrehajtott logisztikai folyamatok. Egy mindennapi helyzet lehet, amikor a megrendelőtől nagy mennyiségű megrendelés érkezik, amelynek a legyártása és kiszállítása között a bedobozolt, vagy becsomagolt mennyiséget el kell tudni tárolni. A probléma azért sokrétű, mert ha az esetek többségében nincs akkora mennyiségű megrendelés, mint amekkorának a raktározásért érdemes egy nagyobb raktárépületet működtetni, vagy esetleg új épületet létesíteni, akkor egyedi megoldásokra van szükség.

A JIT rendszer esetében, ahogy már említettem készletezést nem alkalmaznak, az alkatrészek azonnal, gyártási időben felhasználásra kerülnek. Ebben az esetben olyan beszállítókat kell keresni, akik a megrendelők (a JIT rendszert alkalmazó vállalatok) időnként gyorsan változó igényeihez képesek alkalmazkodni. Ahhoz, hogy a rendszer működőképes legyen és gördülékenyen legyenek a folyamatok a megrendelői igények, az előrejelzések megvalósíthatók legyenek, így a beszállítók megtervezhetik a szállítást. Továbbá, ha a vevői igények nem kiszámíthatók pontosan, akkor is megoldást kell találni az igények kielégítésére, melyet pufferek segítségével oldhatnak meg.

„Mindenképpen beszélni kell itt az úgynevezett ostorcsapás-effektusról. Ami jelen esetben a bizonytalansági tényezők hatására az ellátási láncban feleslegesen felhalmozott kiiktatása, viszont ha tovább lépünk az ellátási láncban a gyártó vállalat alapanyag-beszállítója felé, akkor még szignifikánsabb a jelenség. Vagyis, ahogy közeledünk a végfelhasználó felé az ellátási láncban, egyre inkább csökkenthető a készlet szint. Ugyanakkor a végfelhasználótól távolodva a vásárlói igények erős ingadozása miatt egyre inkább növekszik a készletezett minimális mennyiség.”

A JIT szemléletében a készletezés nem elfogadható, mert leköti a pénzt és átláthatatlanná teszi a szervezést. Ebből kifolyólag az átfutási időket csökkenteni kell, a profit is gyorsabban fog nőni és a vevői igényeknek rövidebb idő alatt ki tudják elégíteni. Ehhez a kanban rendszert alkalmazzák, amelynek japán eredete van, jelentése munkaszervezési eszköz. A rendszer csak akkor működőképes, ha a dolgozók rendelkeznek a releváns ismeretekkel, elkötelezettek és jó csapatjátékosok (TRANSPACK, 2017).

2.4. Az egyéni viselkedés és a befolyásoló tényezők

A szervezetek eredményességét nagyban befolyásolja a szervezetben dolgozók egymáshoz való kapcsolata. Számtalanszor hallottam már a főnökömtől, hogy többet időt fogok tölteni a munkatársaimmal, mint a saját családommal, úgyhogy meg kell próbálni a jó kapcsolatokat kiépíteni és jóban lenni egymással. Érdekesnek tartom, hogy minden ember, különböző tulajdonságokkal és képességekkel rendelkezik. Annak, hogy „mit hozunk otthonról” a háttérben nagyon sok és bonyolult tényezők állnak. Függ a neveléstől, a környezettől, eseményektől és 1000+1 dologtól. A viselkedést és a szokásokat befolyásolják az ágensok, akiktől eltanuljuk azokat a szokásokat, amiket tőlük látunk. Ezek lehetnek a szülők, iskolai barátok, idősebb ismerősök és meglepő módon a főnökünk. Az empátia szintén egy olyan tulajdonság, amelyet a környezetünk határoz meg, függ a neveléstől és a tapasztaltaktól.

Számos kutatás készült már arról, hogy a személyiségünket örököljük, vagy tapasztalataink alapján formálódik. Az előbbi megközelítés azt mondja ki, hogy a személyiség öröklődik, a génjeinkben megtalálhatók azok a vonások, amelyek meghatározzák a viselkedésünket. Ennek az elméletnek a neve a biogenetikus, vagy más néven preformizmus. A második elmélet szerint a környezet formálja meg a személyiségünket. A kérdés megválaszolására W. Stern vállalkozott, aki a kéttényezős konvergenciaelméletet alkalmazta, amelynek az eredményeként

az egyéni öröklődés befolyása 60%-át teszi ki az egyéni viselkedésre, míg a környezet hatása csak 40%-al (BODNÁR & SIMON, 1997).

2.4.1. Az egyéni viselkedés pszichológiája és a Belbin-féle csoportszerepek

Az egyén viselkedését számos tényező befolyásolhatja, amelyek ellen a legtöbb esetben tehetetlenek vagyunk. Ezeknek a tényezőknek egy része a berögződés (szokások), a nevelés és az attitűd, amely utóbbi folyamatosan változik, bár minél inkább érik az embernek a világról és a szervezetekről alkotott képe, ez a változás annál nehezebb és hosszabb időt vesz igénybe, de sosem véges a folyamata. Úgy is hívhatnánk ezeket a tényezőket, mint amiket „otthonról hozunk”. Éppen ezért mondjuk, hogy ahány ember annyi szokás. Minden családban máshogy tartják az ünnepeket, más szokások vannak, máshogy működnek a családi szerepek és mindenki más-más neveltetésben részesül. Nem szeretnék belemerülni nagyon a pszichológia feneketlen témájába, mert a viselkedépszichológia kifejtésére nem lenne elegendő a diplomadolgozat terjedelme, de ki szeretném fejteni, mért is tartom fontosnak az otthonról hozott tulajdonságokat. Egészen gyerekkorunkban, már 3 éves kortól elkezdjük megalkotni a világról alkotott képünket, amely a tapasztalatoktól, a neveltetéstől folyamatosan változik. Innentől fogva egészen felnőtt korunkig kialakul egy világnézet, az attitűd, amely alapján különböző döntéseket hozunk és viselkedünk. Dr. Meredith Belbin brit kutató 10 éven keresztül vizsgálta a csapatok működését, részletesebben a sikertényezők definiálását. A kutatásainak az eredményét a „Management Teams” című könyvében jelenítette meg. Belbin csapatszerep megismerési módszere segít beazonosítani a csoport tagjainak a szerepét és helyét a szervezetben belül. Minden ember a családi eszmények és a való életben szerzett tapasztalatok alapján valamennyi szerepben jártasságot szereznek. Van, akinek az egyes készségek kifinomultabbak és jártasabb, vagy tapasztaltabb, mint csapattársai és más szerepet tölt be a szervezetben, meghatározza a sikert és az egymáshoz való viszonyulást, amely a sikeres működés alapja. Belbin kutatásának eredményeként a következő szerepek vannak jelen a csoportokban (GAZDASÁGLEKXIKON, 2022):

- **Kivitelező**

Szorgalmasan elvégzi a feladatokat és nagy óvatossággal kezeli azokat. Az elképzelésit megvalósítja, hajlamos a szorongásra, azonban nagy önuralommal rendelkezik. Nagyra

tartja az erőfeszítéseket és a következetességet. Azonban rugalmatlan és nem hisz a nem alátámasztott tényekben.

- **Koordinátor**

Képes irányítani a csapat többi tagját, hogy elérje a közös célt. Ismeri a csapattagokat, tudja, milyen feladatkörben a leghatékonyabbak és ismeri az erősségeket és a gyenge pontokat. Mindemellett nyugalom és magabiztosság sugárzik belőle, képes inspirálni, egyensúlyt teremteni a munka és a magánélet között.

- **Alakító**

Az alakító teremti meg a megfelelő csapatmunkát, formálja és összpontosítja az erőforrásokat. Célja, hogy a csoporttagok a képességeiknek legmegfelelőbb feladatot lássák el. Ehhez szükséges egy túlfeszített tempó esetenként és ahhoz, hogy ezt megvalósítsa nagy hajtóerővel kell rendelkezzen és jó társasági ember kell legyen.

- **Ötletgyáros**

Fontos tulajdonságai, a többirányú gondolkodás és az új módszerekre való nyitottság. Új ötletekkel és stratégiák kidolgozásával segíti előre a csapatot és ilyen területen nagy tekintéllyel bír. Előfordul, hogy a kommunikáció nem a legfolyékonyabb a csoport többi tagja felé.

- **Forráskutató**

Extrovertált, felfedező, a csapaton kívüli szervezetek felé is tekintő, jól kommunikáló személy. Észreveszi a lehetőségeket akár a csapaton belül, vagy kívül, információt gyűjt és erről ad jelentéseket. Rendkívül karizmatikus, társasági személyiség jellemezi és állandóan kíváncsi. Sokszor annyira lelkes, hogy ez a munka eredményének rovására is mehet.

- **Ellenőr, értékelő**

Az értékelő teljes józansággal végzi a munkáját, megfontolt és nagyon jó problémaelemző. Kritikus gondolkodásmód jellemezi, néha túlságosan komoly és unalmas lehet vele dolgozni.

- **Csapatmunkás**

Rendkívülien társaságkedvelő és barátságos személyiség. Segítséget nyújt a csoport tagjainak az erősségek érvényesítésében és hiányosságok, gyengeségek javításában. Megteremti a csapattagok közti jó viszonyt és növeli a csapatszellemet. Azonban hiányzik belőle a határozottság és a keménység (mivel általában a fiatalabbak szoktak

jó csapatmunkások lenni), nem kedveli a versenyhelyzeteket és a nagy nyomást. Mindemellett képes a változásra és a fejlődésre.

- **Befejező, lezáró**

Aprólékos munkavégzés jellemezi, szereti a rendet és a fokozottan nagy figyelmet szentel, hogy nehogy túlvállalja magát a csapat és hogy pontosan végezzék el a feladatokat a tagok. Ő is kutató és a csapat időérékét is szem előtt tartja. Erőssége, hogy képes összefogni aggodalmát a felelősségérzettel, erős önuralom jellemezi. Azonban sokat szorong, túlságosan lelkiismeretes.

- **Specialista**

Kitartás és precizitás jellemezi. Ha kap egy feladatot, akkor minden információt összegyűjt hozzá. A részletek embere és sokszor túlságosan is elveszik bennük és így nem mindig látja át a rendszer egészét. Ugyanakkor nagy tudású és sok tapasztalattal rendelkezik, amelyet át is ad a csapat többi tagjának (GAZDASÁGLEKXIKON, 2022).

Ahogy azt már az előzőkben említettem, Belbin úgy tartotta, hogy a fentiekben felsorolt készségek mindannyiunkban megtalálhatók valamilyen szinten. A minket formáló környezeti hatásoknak köszönhetően ezeknek a készségeknek az erőssége folyamatosan formálódik, az emberektől függ, hogy kinél mennyire dinamikusan.



8. ábra: A tíz motiváció típus közötti kapcsolatok elméleti modellje

Forrás: www.researchgate.net

Az ábrán két tulajdonságot emelnék ki. Az első a hedonizmus, amely egyszerre megjelenik a változásra való hajlandóság részén az ábrának és az önmegvalósítás részen is. Érdekesnek tűnhet elsőre ez az ábrázolás, mert a hedonizmus az autokrata szemléletmód egyik alapja, ahol szerepet kap a hatalom és a teljesítmény is. A későbbiekben szót ejtek az autokrata vezetési stílusról, ahol részletesebben kifejtem az autokrata szemlélet tulajdonságait. A hedonizmus megtalálható az önmegvalósítás felén is az ábrának és a változásra való hajlandósághoz fontos, hogy örömet lelje benne az egyén. Érdekes, hogy az autokratizmus és a változási hajlandóság mennyire eltér egymástól, de mégis mindkettőnek eleme a hedonizmus.

A másik érdekesség és egyben ellentmondás is a konformitálódás és a tradíció egybevétele. Hogyan lehetne alkalmazkodni a változásokhoz és a rohamléptekben fejlődő feltételekhez, ha egyszerre tradicionálisak is vagyunk? A válasz abban rejlik, hogy az feltételhez kötött adottságok mindig más és más szituációkban befolyásolnak minket. Valahol erősebben, mint a többi és ennek a hátterében ismét az attitűdünk áll. A megítélőképességünk alapján döntünk és alkalmazzuk a motivációtípusokat.

2.4.2.A Lewin féle vezetői stílusok

Kurt Lewin egy német származású, de Amerikában élő pszichológus volt. Az egyik legnagyobb munkássága a vezetési stílusokhoz köthető. A kutatása során számos csoportokat megvizsgált, egy részüket egyeduralkodó vezetéssel (autokrata vezetővel) vizsgálta, a következő csoport tagjainak a vezetője bevonta a feladatokba és meghallgatta az alatta tevékenykedőket (demokratikus stílusú vezető) és a harmadik csoport tagjainak nem helyezett ki vezetőt, csak a saját feladataikra hagyta őket (KASZÁS, 2022).

Egy szervezet esetében nagyon sok múlik egy vezető attitűdjén, beállítódásán és vezetési módszeren. Meghatározza az alkalmazottak munkavégzését, motiváltságát és a csoport egészének a sikerét is. A Lewin által meghatározott három vezetési stíluson kívül még a vezetőik attitűdje is nagyban befolyásolja, hogy milyen módon irányít, éppen ezért nem mondható ki, hogy minden vezető és az általa alkalmazott módszer azonos lenne. Mindig a szituáció és a vezetettek viszonya határozza meg, hogy melyik vezetési stílus alkalmazása a legcélszerűbb. A katonaság esetében az autokrata vezetési stílus a célszerű, mert a katonák nem szabad akaratukból döntenek, hanem parancsot követnek. Egy vállalati szervezeten belül azonban a

demokratikus vezetési stílus alkalmazása a célszerűbb, ahol a vezető megosztja az ismereteit a beosztottjaival, így ezzel még gördülékenyebbé teheti a munkafolyamatokat, bevonja őket a feladatok megoldásába és a kitartó munkájukért megdicséri és megköszöni az erőfeszítéseiket. Ha nem így tenné, szerintem a mai világban munkahely ide, vagy oda, biztos, hogy nem lenne hosszútávú az együttműködés a vezető és az alkalmazottak között (KASZÁS, 2022).

Az autokratikus vezető a feladatokban egyedül hoz döntéseket és csak kevés információt ad meg hozzájuk. A kimenő és bejövő információt szelektálja. Csak a parancsolásra képes, nem kéri az alkalmazottak segítségét. Az elvégzett feladatokat kritikus szemmel ellenőrzi, emellett sokat jutalmaz és sok retorziót alkalmaz. Utóbbit előszeretettel alkalmazza nyilvánosan és ritkán dicsér. Szemében az alkalmazottak csak tapasztalatlan nem hozzáértő emberek, akik ellene tevékenykednek. Nem szereti az ellentmondást és elvárja az alkalmazottaktól, hogy alázatosak legyenek. Tekintélyét a hatalmával tarja fenn, az alkalmazottak kerülnek az autokrata vezetővel az interakciókat és nem épül ki bizalmas kapcsolat, sem a vezetővel sem pedig a beosztottak között. Bizonytalanság övezi a beosztottakat is, mert nem lehet tudni melyik kolléga árulja be a másik kollégát. Gyakoriak az ellentétek és a felszínes beszélgetések (KASZÁS, 2022).

Ezzel ellentétben a demokratikus vezető teljes fordítottja az autokratikus vezetőnek. Kiemelkedően fontosnak tartja, hogy bevonja a munkatársakat a feladatok átbeszélésébe és alkalmazza az általuk tett javaslatokat és megfontolja az észrevételeket. Közösén történik a döntések meghatározása, baráti kapcsolatot ápol a beosztottjaival és gyakran ad visszacsatolást nekik. Tekintélyét a szaktudása és a jó vezetőképessége adja. A feladatok kiadásakor nem utasít, vagy parancsol, hanem megkéri a legmegfelelőbb csoporttagot a feladatok elvégzésére és ehhez minden szükséges információt biztosít. Ismeri a beosztottjai jellemeit és ennek megfelelően vezeti őket és tárgyilagosan jutalmaz, vagy büntet. A demokratikusan vezetett csoportok általában sikeresebbek a többiekénél, a légkör kellemes, olyan, mint egy nagycsalád (KASZÁS, 2022).

A ráhagyó vezetői stílus (Laisser Fair) filozófiája a dolgok maguktól való megoldásában rejlik. A vezetés ingerszegény, nagyon minimális a feladatok meghatározása és a hozzájuk megadott információ sem egyértelmű sokszor. Sok esetben alkalmazzák ezt a módszert az új kollégák esetében is, hogy lássák hogy boldogul, ám sajnos sokszor a pályakezdőknél is. A feladatok kiadása nem pontos, félreérthető és felületes. Ritkán kerül sor a folyamatok és a tevékenységek ellenőrzésére, a beosztottakkal csekély kapcsolatot teremt a vezető és nem befolyásolja a

tevékenységüket. Kevés jutalmaz és büntet a kevés kapcsolat miatt. A vezető számára nyűg a hatalom, kevés ötlettel áll elő és nem fejleszt semmilyen folyamatot, nem vezet be új szokásokat és nem motivál (KASZÁS, 2022).

Az idők során kialakult egy következő, negyedik vezetési stílus, a patriarchális (atyáskodó) stílus. Az egyik fajtája az autokrata vezetési stílusnak, amelynek jellemzője, hogy a feladatok felosztását szigorúan centralizált módon végzi a vezető. Számos esetben a vezető egyben a vállalat tulajdonosa is. Ez a stílus az iparosodás idején volt jellemző, ám a kevés létszámú szervezeteknél még a mai napig is fennmaradt (POSTA, 2017).

Összegezve, az említett vezetői stílusokban az a közös, hogy a beosztottakat egyformán kezeli, vagy próbálja kezelni, viszont az emberek, ahogy azt már az előbbieken említettem nagy mértékben eltérő személyiséggel és azon belül is más tulajdonságokkal rendelkeznek. Mindazonáltal azt kapjuk eredményül, hogy egyik vezetési stílus sem ideális teljesen, de több a különböző szempontok alapján mindegyik a másik stílusok fölé kerekedik. A legnagyobb motivációt és önfejlesztési lehetőséggel a demokratikus vezetési stílus nyújtja. Azonban a legnagyobb tekintélyt az autokratikus vezetési stíusból adódik, azonban ezekben a szervezetekben a vezetettek elégedettsége és érdekei nem érvényesülhetnek és Maslow óta tudjuk, hogy az ember célja az önmegvalósítás.

3. Anyag és módszer

Az egyetemi képzéseim alatt több tantárgy keretein belül megismerkedhettem a vezetés fogalmával és a vele járó nehézségekről. A kezdetekben még csupán a vezetés korai szakaszairól tanultam, majd, ahogy egyre tovább haladtunk a tananyaggal egyre komplexebb és modernebb vezetési irányzatokról szereztem ismereteket. Ekkor még, csak a gazdaságinformatikus alapképzésemet végeztem, még nem dolgoztam nagyvállalatoknál, vagy egy vállalkozásnál, ahol ezeket az ismereteket hozzá tudtam volna kapcsolni a tapasztaltakhoz. Ekkor kezdett el jobban és jobban érdekelni a vezetés és szervezés témaköre, hogy ez a valóságban mégis mennyire tükrözi vissza a tankönyvekben és az órákon tanultakat. Mielőtt befejeztem az alapképzésemet az akkor még Szent István Egyetem néven futó Károly Róbert Campuson sikerült elhelyezkednem egy Gyöngyösön található multinacionális cégnél, ahol a vezetésről egy elég vegyes kép alakult ki bennem. Sajnos rá kellett eszmélnem, hogy a valóságban nem minden olyan ragyogó és egyszerű, mint ahogy azt én megtanultam és teljesen mást láttam a mindennapokban, mint amikor visszanéztem a bennem kialakult képre.

Mivel a téma sajátossága nagyon megfogott, ezért jelentkeztem a diplomám megszerzése után a Magyar Agrár és- Élettudományi Egyetemre, hogy folytassam az ismereteim bővítését Vezetés és szervezés mesterképzés szakon. A mesterképzésem során további vezetéssel kapcsolatos tanórákon vehettem részt, ahol a vezetéssel illetően újabb és összetettebb irányzatokkal és módszerekkel ismerkedtem meg, ami számomra a témakört csak még érdekesebbé tette. Mint számomra kiderült, a vezetés lényegesen összetettebb, kihívást jelentőbb tevékenység és többet foglal magába, mint az autokratikus, demokratikus és ráhagyó vezetők fogalma. Ezért úgy éreztem, hogy a témát szeretném megvizsgálni, igaz még csak tanuló szemmel, de már némi tapasztalattal, persze csak, mint beosztott. Így nem is volt kérdés, hogy a diplomadolgozatom témájának is vezetéssel kapcsolatos tanulmányt választok, ahol részletesebben is meg tudom vizsgálni, hogy a vezetés, mint tevékenység és a vezetettek milyen viszonyban állnak egymással. Valóban többet rejt a vezetés és vezetőnek lenni, mint amiket addig tanultam és egy többváltozós egyenletről beszélünk a legtöbb esetben, amelyeket nem csak a vezetők és a vállalati tevékenység határoz meg, de a dolgozók is.

A szekunder kutatásomban, amelyet az előbbi fejezetek tartalmaznak, bemutattam, honnan indult el a ma is ismert vezetés és azoknak a „régimódi” vezetési módszerek vonásainak a jelenléte a ma alkalmazott vállalati filozófiákon belül. Mielőtt neki láttam volna a szerteágazó

témakör kifejtésének számos vezetéstudománnyal kapcsolatos ismeretek feldolgozásával foglalkozó szakirodalmat felkutattam és elemeztem, kutattam az interneten megosztott tudományos folyóiratok között és megvizsgáltam az aktualitásukat. A legtöbb esetben az elemzések nagymértékben tartalmilag fedték egymást, de szinte az összes felkeresett vezetéssel kapcsolatos feljegyzések és ismeretek között találtam más, egymástól eltérő értelmezéseket és megközelítéseket, amelyek tovább bővítették az ismereteimet. Ezeket természetesen érdemes megszüntetni, mivel nem szabad mindent készpénznek venni, amit az interneten olvasunk, de a legtöbb esetben érdekes szegmentjeit elemzik az internetes újságírók.

A rohanó világunkkal együtt a vezetés is egyre komplexebbé válik, mivel a 100 évvel ezelőtti nézetekkel ellentétben, ahol a fókuszpontban a vállalati sikerek álltak csak, a mai világban már a vezetőknek az alkalmazottiakra is az eddiginél nagyobb figyelmet kell szentelniük. A vezetés, mint modern tudomány folyamatos átalakuláson megy keresztül. Ennek a hátterében számtalan összetett tényező áll(hat), amelyek sokkal több lehetőséget biztosítanak a munkavállalóknak, mint 10-15 évvel ezelőtt. A nagy piaci terjeszkedés egyre több munkahely létrejöttét eredményezte, ezért megnövekedett az álláskeresők lehetősége, számos munkahely között válogathatnak, hogy melyik adja a legtöbb fizetést, milyen juttatásokat biztosít és milyen egyéb lehetőség van a cégen belül. Elérkeztünk ahhoz a fejezethez a munka világában, ahol már nem a munkavállalók állnak sorba a munkáltatóknál, hanem ez a helyzet 180°-al megfordult és a munkáltatóknak kell meggyőzni a munkavállalókat, hogy miért is az ő ajánlatát fogadják el. Ez az a pont, ahol a korrelációs kutatásom témájának az aktualitása mutatkozik. Ahhoz, hogy egy cég vonzó legyen és képes legyen megtartani a dolgozóit, eleget kell, tegyenek a munkavállalók igényeinek. Ezek az igények munkavállalónként eltérnek, függenek a kortól, a tapasztalataktól, a beállítódástól és számos tényezőtől, de a kiemelendő az, hogy minden dolgozó egyedi, más bánásmódot igényelnek és máshogy hatnak rájuk a környezeti történések. A téma azért is komplex, mert már nem csak a vezetők beállítódása (Lewin féle vezetői típusok) és azoknak az attitűdjük által befolyásolt szinte végtelen permutációja a szűk keresztmetszete a sikeres vezetésnek és az eredményes munkavégzésnek, ámde a munkavállalók is hasonló tulajdonságokkal rendelkeznek.

Véleményem szerint a felmérésem egy igen érzékeny és nehezen mérhető témakört érint, és a szekunder kutatásom során pontos adatokat nem találtam, amely lefedné a téma egészét. Ezért szükségesnek éreztem, hogy a kutatás teljességéhez alkalmazzak primer kutatást is, amellyel a kutatás alanyainak véleményét fel tudjam mérni. A kutatásom során az alanyok (vezetők és

beosztottak) véleményét egymástól elkülönülve mértem fel és a felmérés típusa is különböző, de az összefüggéseken és korreláción alapszik.

A beosztottak véleményét és tapasztalatait a témakörről kérdőíves formában szerettem volna felmérni. Mivel a fizikai papíron történő felmérés kissé elavulttá vált a mai modern módszerek mellett és hiába emeltem ki, hogy a diplomadolgozatomhoz keresnék munkavállalókat a közeli cégeknél érdeklődve, a téma érzékenysége miatt nem volt mindegyik támogató. Így az előzetes ismereteimre támaszkodva, amelyeket kutatómódszertan órán sajátítottam el mélyebben, készítettem egy Google Űrlap alapú online kérdőívet, ahol megszerkesztettem a kérdéseimet. Az online kérdőív temérdek lehetőséget biztosít amikor az alkalmazható kérdések típusáról van szó. Alkalmazhatunk rövid válaszlehetőséget (egy-két mondatos rövid válaszok megadására alkalmas), feleletválasztást, jelölőnégyzetekkel történő feleletválasztást (több válasz megadására is alkalmas), legördülő listát (kor, nem, lakhely stb. kiválasztásához), lineáris skálát, feleletválasztó rácsot, jelölőnégyzetrácsot és még számos formátumot, amelyeken keresztül van lehetőség a kérdések megfogalmazására. A Facebook-on sok ismerősöm kérdőívét láttam már és segítettem nekik egy kitöltéssel, amikor a diplomadolgozatukhoz készítettek felméréseket ugyancsak Google Űrlap használatával. A kitöltéskor nem tartottam célratorőnek, ha sok kifejtős kérdéssel találkoztam, ezért próbáltam a hasonló kérdéseket lehetőleg mellőzni, vagy csak keveset alkalmazni a kérdőívemben. Egy másik fontos szempont egy kérdőív esetében, hogy legyen bemutatkozás, adjuk meg, hogy mi a kutatás célja és azt is, hogy a kérdőív kitöltése mennyi időt vesz igénybe.



9. ábra: Munkavállalói kérdőív nyitóképe és a bemutatkozási rész

Forrás: saját forrás

Érdemes elkerülni az olyan kérdőív összeállításokat, amelyeknek a kitöltése sok időt vesz igénybe. A 2-5 percet igénybe vevő kérdőív kitöltése az optimális az én véleményem szerint, ellenben, ha ezt a határt túllépjük, akkor a kérdőív kitöltése monotonná válhat, elképzelhető, hogy a kitöltők időközben megunják a kitöltést és bezárják a kérdőívet.

Az elkészült kérdőívem első verzióját a konzulensem számára elküldtem és egy közös találkozás során egyeztettük az észrevételeinket. Megpróbáltam a minimálisra csökkenteni a mondat kifejtős kérdéseket, de Tanár Úr azt javasolta, hogy próbáljam meg az írással megválaszolható kérdéseket, vagy jobban redukálni, vagy beépíteni más kérdésekbe (feleltválasztó kérdésekbe, vagy skálás kérdésekbe). Egy másik módosítandó részlet, a nem releváns, vagy nem feltétlenül a kutatáshoz szükséges kérdések mellőzése volt. Jelen esetben, ahol a vezetés sikerességét, a dolgozók elégedettségét és a közös együttműködés sikerességét vizsgálom nem szükséges, hogy információt kapjak arról, hogy a kitöltő melyik megyében él, vagy milyen nemű, mivel ez a kérdés univerzálisan vonatkozik minden munkavállalóra, aki releváns munkaszervezetben dolgozik.

Miután a kérdőívet optimalizáltam a konzulensemmel megbeszéltek szerint, a kérdőívemet megosztottam 10 ismerőssémmel, mielőtt nyilvánosságra hoztam volna, hogy kitölthessék az érintettek. Ezzel az volt a célom, hogy, mint külső szemlélő számukra mennyire egyértelműek a kérdések, találnak-e a kérdőívben rosszul megfogalmazott kérdéseket, vagy helyesírási hibákat és szerintük, ha van ilyen, melyik kérdéseket kellene megformázni.

Mivel az ismerőseim, akiket felkerestem a kérdőív előtesztelésére szintén egyetemisták, vagy diplomadolgozatot írnak, vagy már megírták a diplomadolgozatukat, ahol alkalmaztak kérdőíves kutatást, ezért gyakran megkaptam a kérdést, hogy miért nem kérdezem meg a kitöltők nemét? Mivel a kutatás szempontjából nem fontos információ a kitöltők neme, így ezt a kérdést nem szerepeltettem a kérdőívemben. Kérdésük volt még, hogy a demográfiai kérdéseket miért a kérdőív végére illesztettem és miért nem az elejére. Ezek a jellegű kérdések, szinte minden esetben, amiket eddig kitöltöttem a kérdőív elején voltak találhatóak. Mivel ezek a kérdések elég monotonok és ismétlődők, ezért inkább a kérdéssorok végére érdemes hagyni azokat, így jobban fogyasztható a kitöltés. Némely helyen előfordultak fogalmazási tévedések, mint például, a felsorolások előtti „A” betű használata. Sok esetben nyelvtanilag nem követelte meg a mondat szerkezet az alkalmazását, így ezeket kitöröltem és ahol nyelvtanilag helytelen volt a módosítás után a kérdés, ott átfogalmaztam a szerkezetet.

A kérdőívet bemutató bekezdést kissé átfogalmaztam, hogy érthetőbb legyen a kutatás célja, mit szeretnék elérni a kérdőívvel, kinek szól a kérdőív, ki vagyok én és mivel is foglalkozom. Mivel a kitöltők véleménye nagyon fontos és a segítségükre mindenképpen számítottam, ezért úgy tartottam helyesnek, hogy ők is tisztában legyenek, milyen témakört dolgoz fel a kérdőív, milyen tapasztalat szükséges a kitöltéshez és, hogy felkeltse a kitöltők érdeklődését. Igaz a téma eléggé vékony jégen táncol és lehet nem érdemleges sokak számára, de az eredmény egy nagyon nehezen mérhető, sok esetben szubjektív és esetenként eltérő válaszokkal, de pont ebben rejlik a kutatás kuriózuma.

A kérdéseket kötelezően kitöltő beállítással láttam el, így az üres, kitöltetlen kérdőíves válaszokat kizártam. Sok esetben a kitöltött válaszokat típusellenőrzéssel is elláttam, hogy véletlenül se kerüljön pontatlan válaszadásra sor (pl. (év)szám – betű típusa).

Az így elkészült kérdőívet a Facebook segítségével osztottam meg a nyilvánosságnak, kezdetben csak a saját profilomon keresztül, ahol egy köszöntést követően megkértem az ismerőseimet, hogy ha releváns számukra a témakör és már beosztottként dolgoztak, vagy dolgoznak olyan munkakörnyezetben, ahol mérhető a vezetők és a beosztottak viszonya, akkor támogassák a kutatásom sikerét egy kitöltéssel. Mivel szerettem volna, hogy a kérdőívem minél több emberhez eljusson, ezáltal több adatot tudjak összegyűjteni és pontosabb eredményeket kapjak, így szükségét éreztem, hogy további megosztási lehetőségeket kell keresnem. Találtam a Facebook-on egy olyan csoportot, ahol a diplomadolgozatot írók, kutatók és diákok megoszthatják saját kérdőíveiket és cserébe kölcsönösen kitöltik egymás kérdőíveit is. A folyamat egyszerű, ha megosztottam a saját kérdőívemet, akkor sok esetben kérdés nélkül is kitöltötték, de a megosztásom alá a kitöltők megoszthatták saját kérdőíveik elérhetőségét és megkértek, hogy én is töltsen ki az övéiket.

Egy pontra szeretnék kitérni az interneten történő kérdőív megosztással kapcsolatban. A csoportban megosztott kérdőívemet számos csoporttag kitöltötte a Facebook-on és legalább a kitöltők fele is megkért, hogy a kitöltésükért cserébe én is vessek egy pillantást a kérdőívükre és töltsen ki számukra. Szinte egyszer sem találok olyan leírással, amikor megnyitottam az űrlapokat, ahol ne érte volna el a 10 percet a kitöltésre fordított időt. Pár esetben ez az idő 20 perc is lehetett. Én biztos vagyok benne, hogy a kutatási fejezet nagyon fontos és kritikus egy diplomadolgozat, diplomadolgozat, vagy bármely kutatás esetében, viszont ezek a kitöltésre tervezett, vagy kiszámolt szükséges percek nagyon soknak tűnhetnek egy kitöltő számára. Mivel nekem is sokan segítettek a kérdőívemmel, ezért nem is volt kérdés, hogy én is

segítsek azoknak, akik megkértek. Sajnos azt tapasztaltam, hogy a kérdőívek kérdéseit nem strukturáltan és következetesség nélkül állították össze néhányan. Ami számomra nem volt releváns kérdés, például a síelés: „Volt-e ön síelni a koronavírus járványhelyzet alatt?” Válaszlehetőségek, amelyek fel voltak sorolva igen, nem. És mivel nem voltam síelni, ezért innentől már nem releváns a további kérdés, amit ezzel kapcsolatban tettek fel, tehát itt a kérdések sorozata a témakörben nem álltak meg, tovább sorakoztak a 30+ darabszámban a kérdések. Véleményem szerint egy kérdőívben objektív módon kell megfogalmazni a kérdéseket és azokat összefüggően kell megszerkeszteni. Így nem a kérdőívhez tudjuk csak igazítani a hipotéziseket, hanem a hipotézisekhez tudjuk igazítani a kérdéseket.

A kérdőívem pár hét alatt magas számú kitöltöttséget ért el, amelyen én is meglepődtem, de úgy éreztem, hogy pontosabb eredményeket kaphatnék, ha még eljuttathatnám egynéhány ismerősömnek. Számukra privát chatbeszélgetésen keresztül juttattam el a kitöltő felületet és megkértem őket, ha lenne, esetleg rá módjuk osszák meg ők is pár ismerősükkel, akiket érinthet a témakör. A további megosztások meghozták gyümölcsüket. Csaknem negyedével megugrott a kitöltések száma, amivel már biztosan elegendő adatmennyiséget sikerült összegyűjtenem.

Ahogy már arról szót említettem, a kutatásom másik oldalát a vezetői interjúk tették ki. Ahhoz, hogy a vezetői attitűdöket elemezni tudjam, közelebbről meg kellett vizsgálnom a vezetők gondolatait az alkalmazottak irányításáról és az egyes szituációkban a döntéseikről alkotott véleményüket. A kutatásom során 3 vezetőt vizsgáltam meg, köztük egy női vezetőt és kettő férfi vezetőt. Mivel a vezetőkhez nehezebb eljutni és a kutatás objektivitásának megőrzése miatt külső (az akkori munkahelyemen kívülálló) vezetőket kerestem az interjúkhoz, ezért a felmérés alanyainak száma kevés.

Az interjúkat szóban tartottam meg, ahol változatos szituációkról tettem fel kérdéseket a vezetők részére. Ezek során megmutatkozott a személyiségük egy kis szelete és a módszer, amivel meghozzák a nehéz döntéseket viszont néhány esetben érdekes válaszokat kaptam a kérdéseimre. Mivel a interjúm során vizsgált vezetői viselkedés és döntéshozatal alanyai kis számban képviseltek, ezért a kutatásom ebben az esetben nem reprezentatív, de az elemzésem során levontam a következtetéseket.

4. Eredmények és értékelésük

A diplomadolgozati témaválasztásnál fontos szempont volt, hogy a mesterképzésemhez szorosan kapcsolódó és számomra is érdekes témát válasszak. A vezetési ismeretek tárgy óta folyamatosan foglalkoztatott a téma és szerettem volna jobban beleásni magam, hogy ne csak a felszínt kapargassam. Nem utolsó sorban, a mindennapokban is tudom alkalmazni (vagy legalább is megpróbálni), hogy a vezetők, mért éppen az aktuális döntést hozták, ami természetesen a legtöbb esetben befolyásolják a beosztottakat is.

4.1. Primer kutatás

A szekunder kutatás felhasználásával olyan primer kutatást végeztem, amellyel fény derülhet, mi áll a vezetők és a beosztottak sikeres együttműködése mögött. Ez a tény, hogy minden szervezetben minden tökéletesen működik a gyakorlatban, szerintem elég elhamarkodott kijelentés. Esetleg lehet törekedni a tökéletességre és annak érdekében számos módszer rendelkezésre áll, amely egyrészt függ a vezetői hozzáállástól, iránymutatástól, biztatástól és motiválástól, másrészt függ a beosztottak hozzáállásától, érzékelő képességétől és hozott értékeitől (attitűd, tudás, előző tapasztalatok stb.)

4.1.1.A kutatás célja

A mai világban az egyik legértékesebb erőforrás az információ, amely lehet egyrészt hajtóerő is, de tönkre is tehet mindent, ha rossz kezekbe kerül. Ilyen információ lehet a vezetői és beosztotti együttműködés sikerében kutatva mutatkozó információ is, amellyel a legtöbb esetben a felek nem rendelkeznek. Ha mégis szembesülnek a vezetők ezekről az információkról, vagy véleményekről, amelyeket a beosztottak formáltak meg, nagy valószínűséggel megromlana az egymásról kialakított képük és bebizonyosodna, hogy nem is alkalmas a pozícióra betöltésére a munkavállaló. Ugyanez igaz fordított esetben is. A kutatásom célja, hogy ezt a nagyon szenzitív témát vizsgálva megtaláljam mi áll a sikeres vezetés mögött és mik azok a vezetői megnyilvánulások, amelyek pozitív, vagy negatív irányba viszik előre a kettő csoport szoros együttműködését. Továbbá, a vezetők döntését is vizsgáltam, ahol olyan szituációkban találták magukat, amelyekben a szerintük helyesen meghozott döntéseket elemeztem.

4.1.2.Hipotézisek és kutatási kérdések megfogalmazása

- A sikerességet befolyásolja a beosztottak vezetőkről alkotott képe.

Mivel a vezetők jelentik (remélhetőleg) a legtöbb esetben a követendő példát az alkalmazottak számára, ezért a vezetőkről alkotott kép szignifikánsan befolyásolja egy szervezet sikerességét. Ez a kép folyamatosan változik és kialakul egy összkép, amely nehezen változtatható, ezért a vezetőnek nagyon jó emberismerőnek kell lennie, hogy tudja kezelni a beosztottjai egyéni attitűdjét.

- Fontos a felek számára a munka mellett a közvetlen viszony kialakítása is, hogy a munkavégzés jó hangulatú lehessen.

A mindennapi munkavégzés során természetesen nem csak 8 órán keresztül a gép előtt ülünk, hanem felmerülhetnek emberi interakciók is egymás között. Ennek a gyakorisága és az egymással kialakított kapcsolat mélysége a munkatársaktól függ. Mennyire igénylik, hogy egymással beszélgessenek és megoszthassák a történeteiket. De kérdés lehet, ez az egymás felé történő információáramlás mennyire lesz bizalmasan kezelve?

- A beosztottak számára fontos a megbecsülés, a motiválás és a véleményük meghallgatása a vezetőik részéről.

Szinte kivétel nélkül elmondható, hogy minden munkavállaló számára legalább annyira fontos a megbecsülés és a valahová tartozás érzése, mint a fizetés. Továbbá a véleményük is fontos lehet, hogy sikeres legyen egy folyamat és ezáltal, sikerélményben lehet részüket, érzik, hogy itt számít a véleményük és a vezető meghallgatja a kreatív munkavállalókat.

- A vezetők számára fontos az alkalmazottak motiválása, hogy a sikeres munkaviszony fennmaradjon és ehhez egyénenként más-más módszert alkalmaznak.

A vezetők tisztában vannak azzal, hogy a beosztottjaik motiválása előre lendíti a közös munkát. Mivel a munkavállalók is eltérőek, ezért többféle módszert is alkalmaznak a motiválásra.

4.1.3.A kutatási módszer ismertetése

A primer kutatásom két elemből épül fel, amelyek a beosztottak és a vezetők véleményére támaszkodik. A beosztottak véleményének felméréséhez az előző fejezetben is bemutatott Google Űrlap alapú kérdőívet alkalmaztam, (amely egy kvantitatív kutatási módszereken

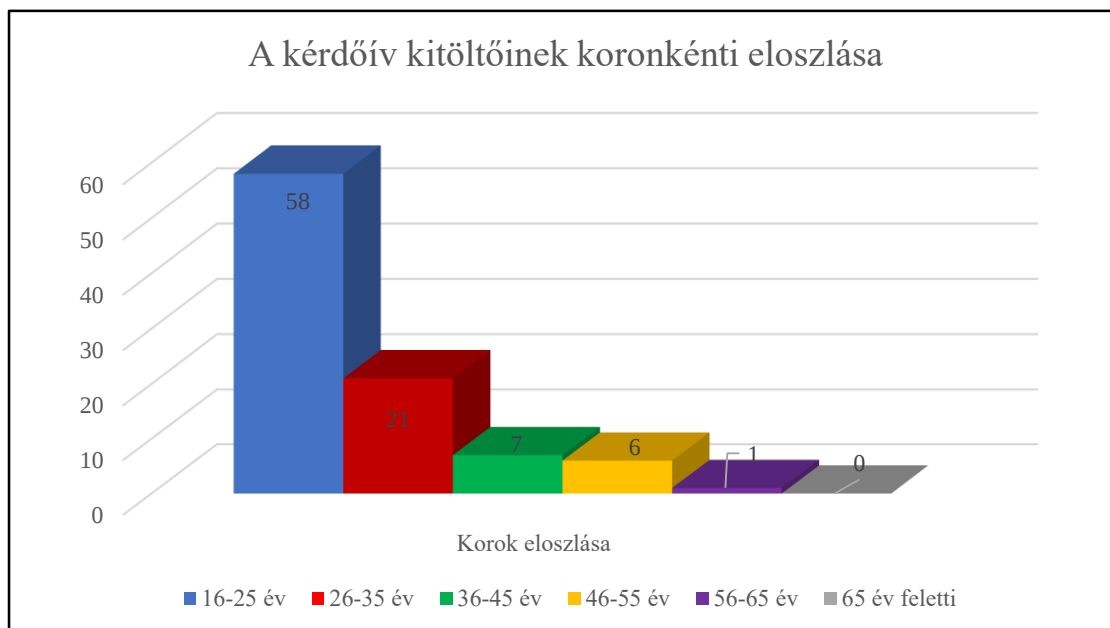
alapszik) amelyhez a kérdéseket a kutatásom témájához kapcsolódóan fogalmaztam meg. A következtetések levonásához olyan kérdésformákat kellett megfogalmaznom, amivel az eredményekből mérhető információ születik és azokat képes legyek ábrázolni. Természetesen lehetőséget adtam a kitöltőknek, hogy minden kérdésre adhassanak saját választ is és kifejtő kérdések is biztosították számukra, hogy kifejthessék egy-egy témában a véleményüket, ahol azok eltérők lehetnek, vagy saját tapasztalatra épülnek. A vezetők számára egy többkérdésből összeállított interjút készítettem, amelyet szóban, „face-to-face” bonyolítottam le és a válaszaikat hangrögzítő segítségével örökítettem meg. Természetesen, az interjú kezelése teljesen anonim módon történik és a kutatás elemzése során nem említem meg a nevüket és sehol sem szerepeltetem ezeket az információkat.

4.1.4. A kérdőíves kutatás eredményeinek elemzése

A kutatás során rögzített válaszokat a Google Űrlap segítségével volt lehetőségem megvizsgálni és a kitöltés előre haladtával vizsgálni, milyen arányokban születnek eredmények a kérdésekhez. A kérdőívet, miután elegendő kitöltővel rendelkezett, exportáltam Microsoft Excel fájlként, amelyben az adatokból az adatbázis formalizálása és rendszerezése után vizuális ábrázolással készítettem kimutatásokat. A következő fejezetekben, a hipotéziseimhez kapcsolódó eredményeket mutatom be.

4.1.4.1. A kutatásban résztvevők száma

A kutatásomban összesen 93 kitöltő vett részt, akikhez valamilyen formában eljutott a kérdőívem. A kitöltők többsége a Facebookon megtalálható ismerőseimből kerültek ki, de a már említett, szintén Facebookon megtalálható csoportokon keresztül is szép számban érkezhettek válaszok. A kutatás szempontjából a nemek közti eloszlása vizsgálata nem számított szükséges információnak, de a korok eloszlása már annál inkább. Ugyan a hipotézisem nem tér ki a korok eloszlásának vizsgálatára, de szoros összefüggések lesznek a későbbi válaszadásokkal. A kitöltők korának eloszlásából jól kivehető, hogy a kitöltők kétharmada a 16-25 évesek. Ez két feltételezésre ad következtetést. Az egyik, hogy a fiatalabb generáció körében népszerűbb és elterjedtebb a Facebook használata és a csoportban megosztott kérdőívet is ez a korosztály tölthette ki többen. Másrészt, a munkaerőpiacon sok lehet az új, vagy fiatal pályakezdő, akik számára releváns volt a kérdőív.



10. ábra: A munkavállalói kérdőív kitöltőinek koronkénti eloszlása

Forrás: Saját kutatás eredménye

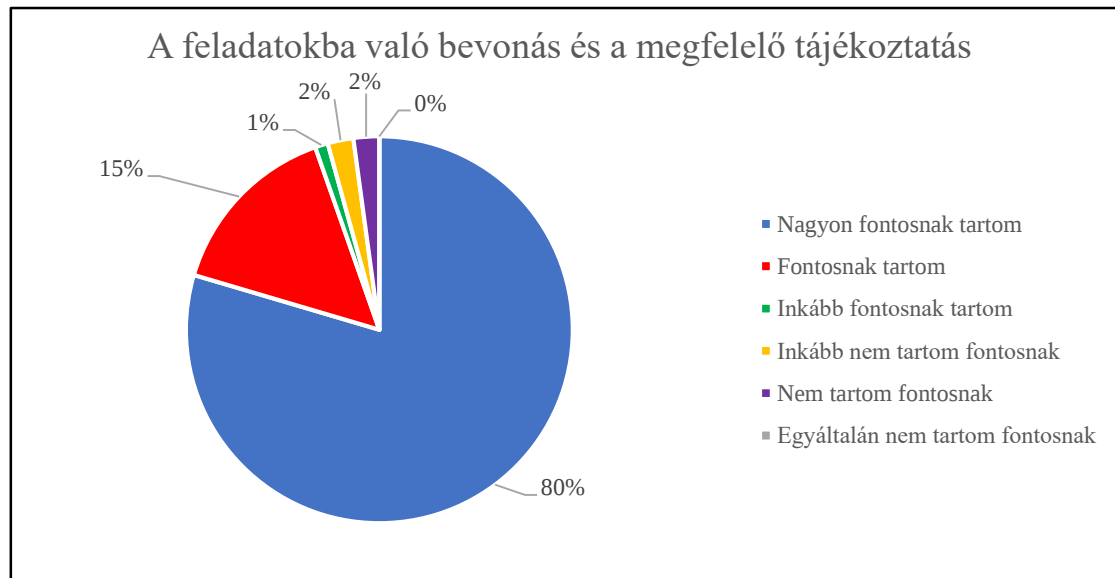
A kitöltők maradék egyharmada a 26 éves kortól egészen a 65 éves korig terjed, viszont ebben a kitöltőszámban nem szerepelnek 65 év feletti. Ennek a korosztálynak a kevés kitöltőszáma annak tudható be, hogy valószínűleg ők nem folyamatos felhasználói azoknak a felületeknek, ahol megoszthatók az online kérdőívek.

4.1.4.2. Az online kérdőív eredményeinek elemzése

A kérdőívem első kérdésének a célja, hogy megállapítsam, mik azok a feltételek és szituációk, amelyek a munkavállalók számára a legfontosabbak egy munkahelyen. Az eredmények kissé meglepők, ám valóban fontos feltételeket emeltek ki a kitöltők. A mezőnyben felsorolt kérdések a következők voltak, amelyekre egy 0-5-ös skálán tudtak voksot leadni a kitöltők:

- Új alkalmazottként megfelelő szakmai támogatás
- Fejlesztő trainingek
- Az elvégzett munkájának az egyeztetése, átbeszélése a felettesével
- Vezetőjétől az építő jellegű kritika (megfelelő formában)
- A feladatokba való bevonás és a megfelelő tájékoztatás
- Munkaidő tiszteletben tartása a vezetője részéről
- Időközönként csapatépítő trainingek szervezése
- Segítőkész, kedves munkatársak

- Megfelelő munkakörnyezet
- A magánéleti nehéz helyzetek megvitatása a vezetővel
- Nyilvános elismerés
- Negatív visszacsatolás esetén konkrét iránymutatás és megfelelő támogatás



11. ábra: Kördiagram - munkavállalói kérdőív - A feladatokba való bevonás és a megfelelő tájékoztatás

Forrás: saját kutatás eredménye

A skálázást annak okból rendeztem el 0-5-ig terjedő számokkal, mert így a válaszadóknak mindenképpen el kell dönteniük melyik irányba mutat a voksuk. A 0 jelen esetben azt jelölte, hogy a kitöltők számára egyáltalán nem fontos a felsorolt elem, az 5, pedig azt, hogy nagyon is fontos számára és 0-5 ig ez a skála folyamatosan változik egyik irány felől a másik végletig.

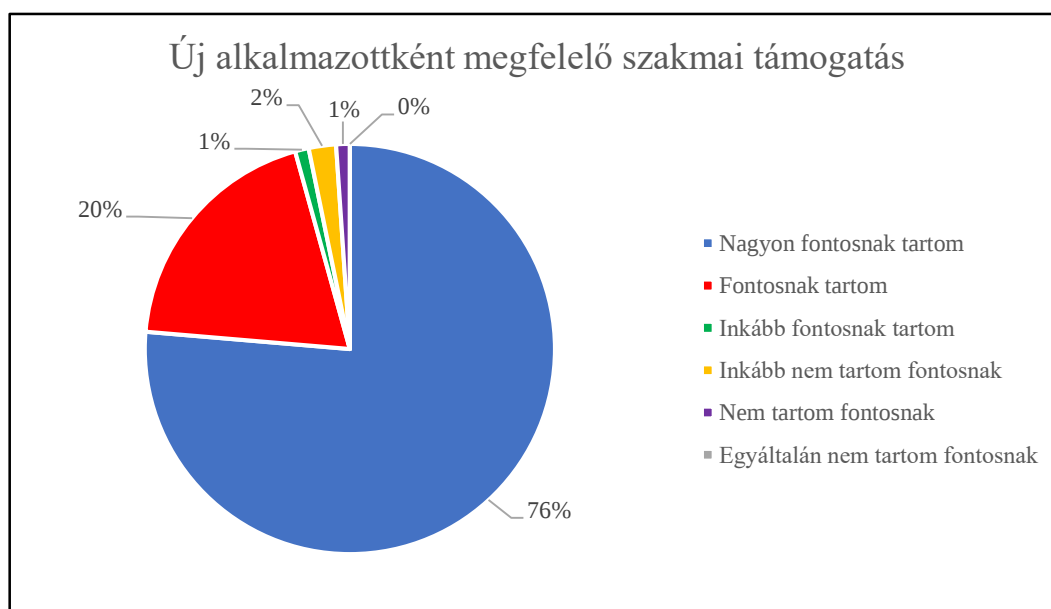
- Az első felsorolásban a legtöbb 5-ös értékelést elért kérdés a diagramon is ábrázolt „A feladatokba való bevonás és megfelelő tájékoztatás” egyed. A kitöltők 80%-ának (74 fő) meghatározó jelentőséggel bír, hogy a vezetőik és a munkatársaik bevonják őket a környezetükben felmerülő feladatokba. Ami talán fontosabb része, ennek a csoportmunkának, hogy lehetőségük van arra, hogy a saját véleményüket is ki tudják fejteni és érezzék, hogy ők is fontos részei a szervezetnek. A sikerélmény és a valahová tartozás érzete szinte olyan eleme a munkavégzésnek, mint amilyen szerepet játszik a só az ételek ízesítésében.

A megfelelő tájékoztatás szintén fontos, ha egy feladat megoldásáról van szó. Információk nélkül, (ha nem rendelkezik a munkavállaló a szükséges előismeretekkel, kapcsolatokkal) a feladatok elvégzése több időt is igénybe vehet, a megbízottra nyomás nehezedhet, és úgy érzi

nem elég képzett a határidőre való teljesítéshez és ebben az esetben csorbíthatja a magabiztosságát.

A maradék 20%-a (19 fő) a kitöltőknek nem kimagaslóan fontos, hogy a vezetőjük bevonja a feladatokba, és 5%-uk (5 fő) számára nem annyira jelentős. Ennek a háttérében az állhat, hogy ez a szűk réteg inkább a saját képességeire hagyatkozik és a maga módszerei szerint elvégezni a feladatokat.

- A második legtöbb 5-ös szavazatot elért kérdés a szakmai támogatás kérdése volt. Véleményem szerint nem is kérdéses, hogy miért annyira fontos a kitöltők számára ez a feltétel. Csaknem a szavazatok 96%-a (89 fő) arra ad következtetést (beleértve a ’’Fontosnak tartom voksokat is’’), hogy döntő lehet a munkavállalók részére.



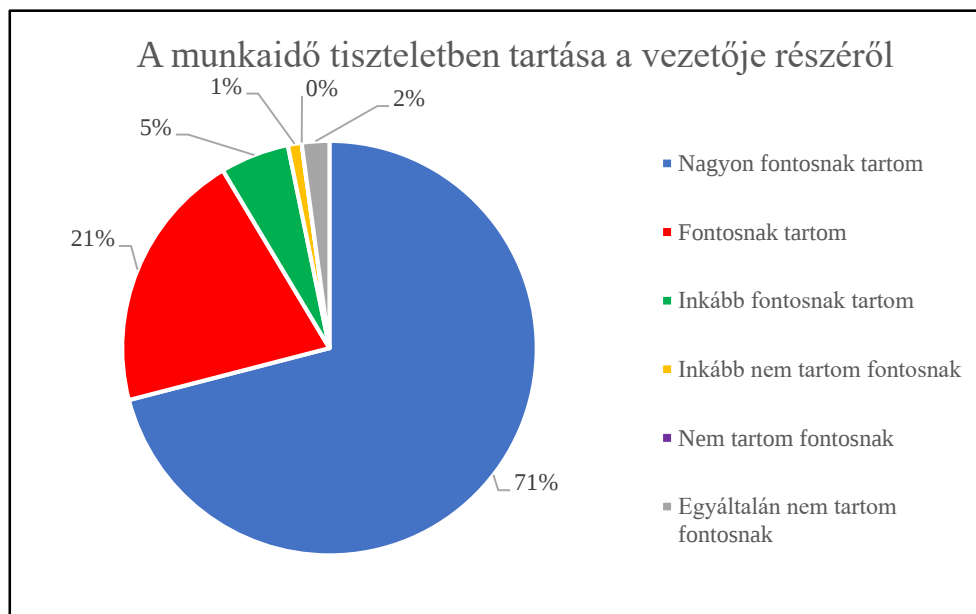
12. ábra: Kördiagram - munkavállalói kérdőív – Új alkalmazottként megfelelő szakmai támogatás

Forrás: saját kutatás eredménye

Valószínűsíthető, hogy a tapasztalataikra támaszkodva skálázták be a kérdést a kitöltők, mert egészen biztos, hogy valamikor mindenki pályakezdőként kezdi meg a karrierjét. Ebben az időszakban a munkavállalók számára még szinte minden ismeretlen, máshogy működnek a folyamatok, mint, ahogy azt elképzelték, vagy tanulta és pályakezdőként a tapasztalatok, mondhatni végig kísérhetik őket az egész karrierjük alatt. Az első benyomás éppen ezért nagyon fontos. Ilyenkor a legszükségesebb a vezető iránymutatása és a szakmai támogatás. Sajnos amint azt már az előző fejezetekben kifejtettem, a vezetők eltérő módon irányítják a

beosztottjaikat és emberenként, így vezetőnként is más attitűddel rendelkeznek. A kérdést tovább bonyolítja, hogy a beosztottakra is igaz, hogy az egyes megnyilvánulásokat és szituációkat másképpen érzékelik, így a tapasztalatokat mindenki másképpen dolgozza fel. A megfelelő vezető kiválasztása ezért fontos egy pozíció betöltésekor, hogy az alkalmazottakhoz a lehető legszenzitívebben és odaillően tudjon viszonyulni, mert nem lehet meghatározni előre, hogy a beosztottak „mit hoznak otthonról”. Így kijelenthetem, hogy pályakezdőként a megfelelő iránymutatás kulcsfontosságú lehet az elkövetkezendő időszakra a sikeres együttműködés tekintetében.

- A harmadik, és egyben utolsó eredmény, amit ki szeretnék emelni az első kérdéssor eredményei közül a munkaidő tiszteletben tartása a vezető részéről. Be kell valljam, hogy ez az eredmény kissé meglepett, mivel a saját értékrendemben más felsorolt kérdés előrébb szerepelt volna, de a munkaidő kérdése is egy nagyon fontos pontja a munkavégzésnek. Ebből is látszik, hogy az emberek attitűdje mennyire eltérő lehet.



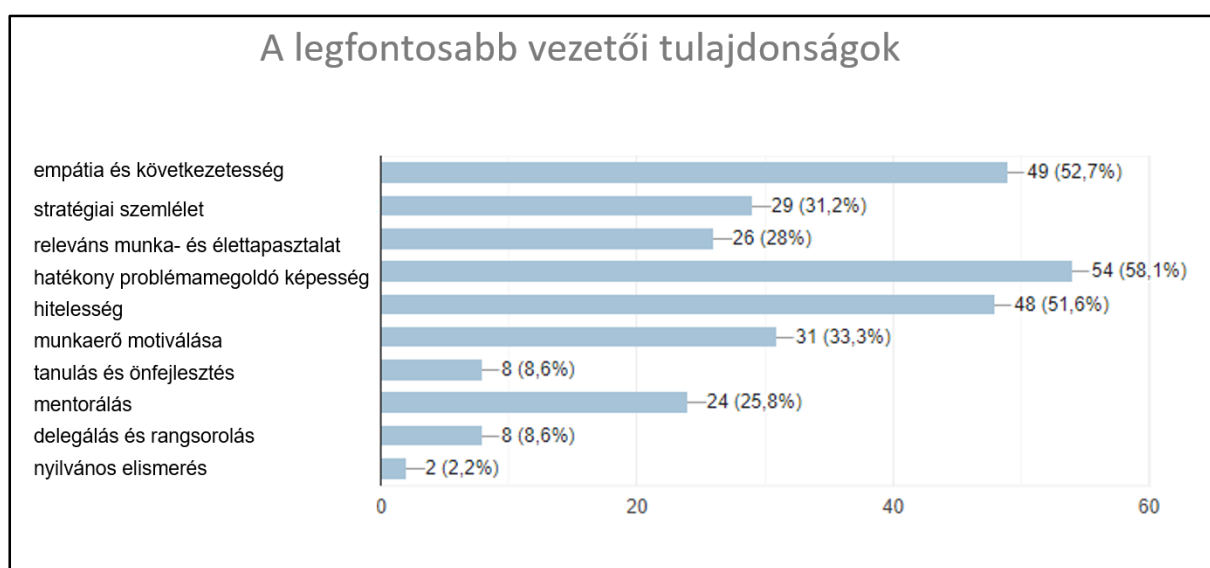
13. ábra: Kördiagram - munkavállalói kérdőív – Munkaidő tiszteletben tartása a vezetője részéről

Forrás: saját kutatás eredménye

A munkaidő a legtöbb helyen előre megszabott szerződéshez van kötve. Általában a szerződő felek meg szoktak egyezni a munkaszerződés kötése előtt a munkaidő típusáról, ami lehet rugalmas, vagy kötött. Természetesen, ha a munkaidő rugalmas, akkor sem jelenti azt, hogy a munkavállaló a saját preferenciája szerint tölti le a munka idejét, hanem a törzsidőben köteles bent tartózkodnia a munkahelyén. Sok konfliktus adódhat a munkaidő kérdéséből, ami befolyásolhatja a sikeres együttműködést a vezető és a beosztottak között. Ezért ezt a kérdést

nagy szenzitivitással érdemes kezelni. A vezető nem várhatja el a munkavállalótól, hogy minden nap túlórázzon 30 percet, vagy akár egy órát, bármi jellegű kompenzáció alkalmazása nélkül. A válaszadók 92%-a (85 fő) (beleértve azokat a válaszadók 21%-át, akik számára fontos a munkaidő tiszteletben tartása) számára jelentős fontossággal bír, hogy a munkával töltött idő kérdését a vezetőjük helyén kezelje és biztosítani tudja a munka világa és a magánélet közti egyensúlyt. Nem egy vezetővel találkoztam már, aki csak azért megszólta a beosztottját, mert, a beosztott a törzsidő kezdetével érkezett a munkahelyére és a munkanap végén, a ledolgozott 8 óra elteltével hamarabb távozott, mint a vezető. A vezető, ezt úgy érzékelte, hogy nem dolgozta le a napi 8 órát és teljesítés nélkül távozott a munkahelyről. Ez a megnyilvánulás abszolút módon tükrözi az autokrata vezetési stílus ismérveit és azt, hogy a vezető nem képes, vagy nem is akarja megérteni a másik fél álláspontját.

- A következő kérdésben arra kerestem a választ, hogy mit gondolnak általánosságban a kitöltők a felsorolt vezetői tulajdonságokról. A kérdés során a számukra a 3 legkiemelkedőbb választ jelölhették meg, a következő eredmények születtek:



14. ábra: Oszlopdigram - munkavállalói kérdőív – A legfontosabb vezetői tulajdonságok

Forrás: saját kutatás eredménye

Mint ahogy a fenti ábra is mutatja, a kitöltők több 54%-a (átlagolva 50 fő) kimagaslóan választotta ki az empátia és következetesség, a hatékony probléma megoldóképesség és a hitelesség válaszlehetőséget a vezetői tulajdonságok közül. A célom az volt ezzel a kérdéssel, hogy a több válaszlehetőség megadásával és a több kitöltés mennyire befolyásolja a vélemények választékosságát. A tapasztaltak alapján kijelenthetem, hogy a kitöltők véleménye

igaz, hogy nagymértékben eltérhet, de szinte biztos, hogy lesznek olyan válaszlehetőségek, amelyek kiemelkedően több voksot kapnak. A kitöltők 58%-a (54 fő) úgy tartotta, hogy a vezetőknek az egyik legfontosabb és nélkülözhetetlen tulajdonsága, hogy a felmerülő problémákat a megfelelő szakmai háttérrel a lehető legjobb módon kezeljék. Ismerjék a probléma okát és tudják rá a választ, vagy a módszert, hogy lehetne megszüntetni. Egy határozatlan és a problémák elhárításával foglalkozó vezető gyorsan elvesztheti a hitelességét és ezáltal a beosztottjai sem támaszkodhatnak rá.

A második helyen, szorosan a harmadik legtöbb szavazatot kapott kérdést egy szavazattal megelőzve az empátia és a következetesség végzett. A válaszadók 52,7%-a (49 fő) meghatározó tulajdonságnak tartja az empátikus szemléletet a vezetőknel. Az empátia és a beosztottakkal fenntartott viszonya a vezetőknek kimagaslóan fontos szerepet játszik. Jelen esetben nem arra gondolok, hogy minden titkot és történetet meg kell osztania a dolgozóknak a vezetőikkel, de fontos és egészséges, ha nem csupán a munkáról beszélnek egymással.

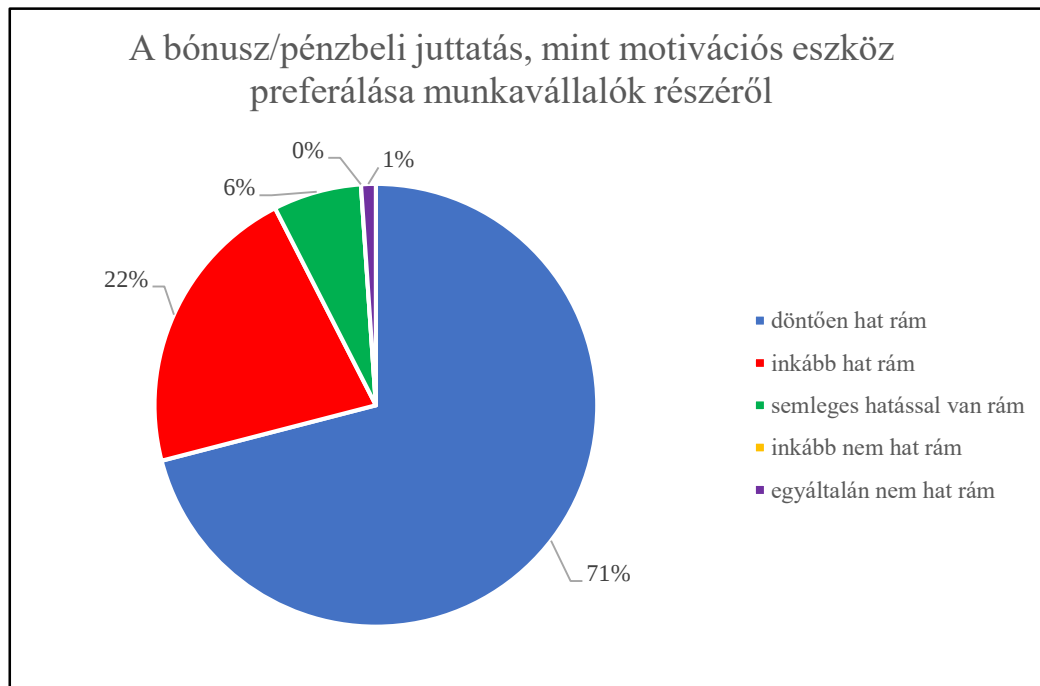
Az ábrán látható, hogy a harmadik legfontosabb vezetői tulajdonság a kitöltők számára, hogy a vezetőjük hiteles legyen. Összesen a kutatásban résztvevők 51,6%-a (48 fő) fontosnak érzi, hogy a vezetőjük szavára alapozni lehessen, a szituációkban számítani lehessen rájuk és hűek legyenek az általuk kiadott információhoz. Sajnos ezt alá tudom támasztani, hogy a hitelesség nem minden vezető erénye és ennek a hiánya a motiváció és a bizalom elvesztéséhez vezethet, ami a teljesítményt határozottan lerontja.

Igaz, hogy a többi válaszlehetőség nem ért el akkora pontozást, mint az előbb említett tulajdonságok, viszont azok is jelentőséggel bírnak a kutatásban résztvevők 46%-ának. Közülük is, szeretném kiemelni a munkaerő motiválását, amely szorosan kapcsolódik az első három legtöbb pontozást elért válaszlehetőségekhez. A motiválásnak számos lehetőségei vannak, amely eltérhet a beosztottak állapotától (lelki, anyagi stb.), értékrendjétől és beállítottságától. Motiváció nélkül nagyon hamar megromlana a munkamorál és a munkavégzésbe fektetett erő, amelyet mindenképpen meg kell akadályozni, mert a bizalom és a motiváció elvesztése szinte egy visszafordíthatatlan folyamat. Ezért nagyon fontos, hogy a vezetők jó emberismerő képességgel rendelkezzenek, empátikusak legyenek és megtalálják, hogy az egyéneket milyen módszerekkel képesek motiválni.

A motivációnak szintén egy formája, hogyha az új, vagy pályakezdő kollégáját segíti a beilleszkedésben, vagyis mentorálja a vezetője. Egy új munkakörnyezetbe és

munkafolyamatokba való beilleszkedés eleinte hosszadalmas lehet és a megfelelő iránymutatás nélkül sajnos korai motivációvesztéshez vezethet.

A következő kérdésem szoros párhuzamban áll az előző fejezetben is említett motiváció alkalmazásával. Az alábbi diagrammokon a vezetők és a szervezetek által biztosított motivációs eszközöket és a beosztottak (kitöltők) preferenciáját mutatom be.



15. ábra: Kördiagram - munkavállalói kérdőív – A bónusz/pénzbeli juttatás, mint motivációs eszköz preferálása munkavállalók részéről

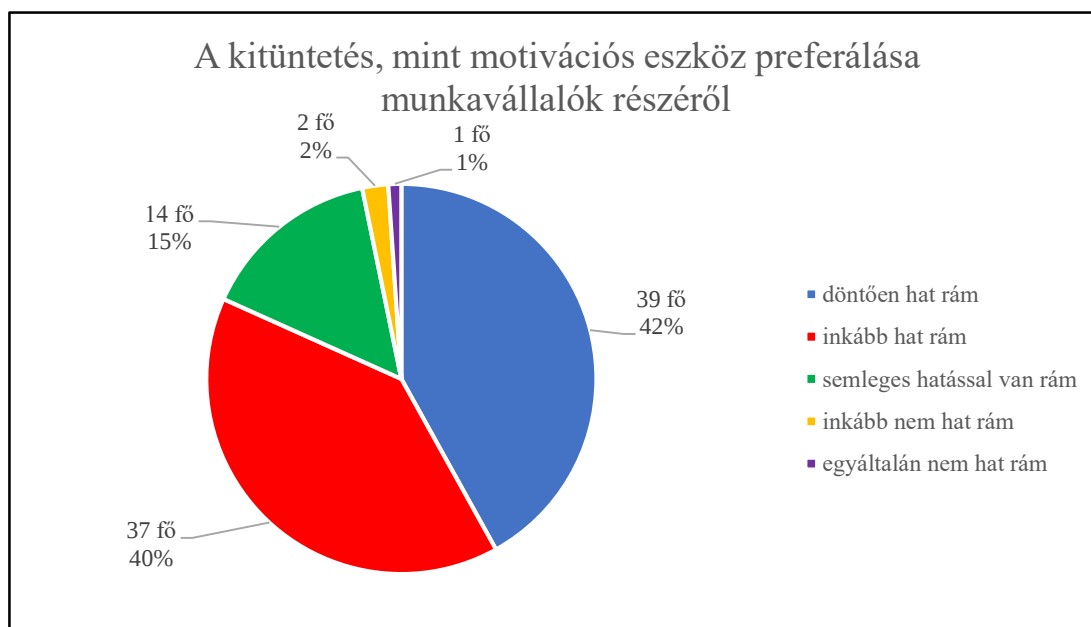
Forrás: saját kutatás eredménye

- A kitöltők motivációját egy 6 kérdésből összeállított pontban vizsgáltam, ahol a válaszaikat skálázva 1-5-ig rangsorolhatták. A válaszlehetőségek a fent látható diagramon vannak feltüntetve, ahol az 5-ös pont a „döntően hat rám” választ jelenti és ennek megfelelően a felsorolást követően következnek a számozások. A motivációs módszerek közül a legtöbb 5 pontot elért válaszlehetőség, amely a kitöltők számára a legmeghatározóbb forma a motivációra az a pénzbeli juttatások, vagy más néven bónusz, vagy prémium. A kitöltők 71%-ának (66 fő) meghatározó szerepet tölt be a pénzbeli juttatás, ha motivációról beszélünk. A kutatás többi résztvevői számára 22%-uknak (20 főnek) szintén fontos a pénzbeli juttatás, de nem az első helyre emelné. Ezt követően a kitöltők 6%-a (hozzávetőlegesen 6 fő) számára semleges hatással van a pénzbeli motivációs eszközök és a kitöltők 1%-ára (1 főre) egyáltalán nincs motiváló hatással. Valószínűsíthető, hogy a hozott értékeik alapján számukra fontosabbak a nem

tárgyakhoz, vagy pénzhez kötött motivációs módszerek. Megítélésem szerint ez az eredmény várható volt, hogy a pénzbeli juttatások igénye, mint motivációs forma kiemelkedőbb lesz a többi módszerekhez képest, mivel ennek gazdasági vonzatai vannak. A kitöltők életkorából ítélve, amely alatt a 16-25-35 éves korosztályt értem, számukra még sok anyagi kiadás várható. A magas ingatlanárak, a 2022-es évben felerősödő infláció és az ehhez tartozó nem inflációkövető fizetés mellett a pénzbeli juttatások, vagyis a prémiumok igénye megemelkedett.

Azonban bármennyire is fontos a pénzbeli juttatások lehetősége, a motivációs módszerek közül ennek van a legrövidebb ideig tartó hatása. Egy idő után, amikor megkapják a dolgozók a juttatásaikat, bár igaz ez egyénenként eltérő lehet, de hamar hozzászoknak a juttatás meglétéhez és elégedetlenné válnak. Mindemellett, a szervezeteknek a pénzbeli juttatás a legdrágább formája a motiválásnak. Egy másik, effektív módja a motivációnak, ha a dolgozók érzik, hogy a szervezet fontos részét képezik és ezt a vezetőik honorálják kitüntetéssel, vagy esetleg szóbeli dicsérettel. Ennek is vannak pszichológiai hatásai, hogy ez miként hat a nőkre és a férfiakra, de ennek a vizsgálata nem terjed ki a diplomadolgozat kutatására.

- A második leghatásosabb motivációs forma a kutatásban résztvevők számára az előléptetés, hogy legyen lehetőség a fejlődésre és a szervezetbe vetett munkájuk megbecsülésére.



16. ábra: Kördiagram - munkavállalói kérdőív – A kitüntetés, mint motivációs eszköz preferálása munkavállalók részéről

Forrás: saját kutatás eredménye

- A kitöltők 42%-a (39) számára kiemelkedően fontos, hogy a vezetőjük elismerésül kitüntesse őket. Ilyen kitüntetések lehetnek a hónap dolgozója, osztályvezetői helyettes és még sok más az adott szervezettől függően. Azok számára, akiknek szintén fontos a kitüntetés motivációs formája a kutatásban résztvevők 40%-át (37 fő) teszi ki. A fennmaradó 18 % (17 fő) számára nem ez a motivációs forma a leghatásosabb.

A motiváció hatásait elemző kérdés további pontjai, a dicséret, a szóbeli beszélgetés, a nem pénzbeli juttatások (cafatéira, fitness támogatás stb.) és a képzési támogatás eredményei hasonló eredménnyel zártak. A kitöltők átlagosan 30%-a számára fontosak a felsorolt motivációs eszközök. Ebből az eredményből arra lehet következtetni, hogy a munkavállalók attitűdje nagymértékben befolyásolja, hogy milyen módszerekkel motiválhatók és ezáltal mennyire hatnak rájuk a sikerességet befolyásoló tényezők. Azonban az tisztán kivehető, hogy a pénzbeli juttatások elengedhetetlen és a legpreferáltabb formái a motiválásnak, sokszor már olyannyira, hogy alapvető juttatásnak érezzük.

4.1.5.A vezetői interjúk elemzése

Ahhoz, hogy a sikerességet mérni tudjam és, hogy mik azok a feltételek és elvárások, amelytől tökéletes lesz a sikeresség receptje, a vezetők szemszögéből is meg kellett vizsgálnom. Volt szerencsém több vezetővel is egyeztetnem és beszélgetnem, hogy mik lehetnek azok a keresett tulajdonságok, amik lehetővé teszik a sikeres együttműködést beosztottak és a vezetőik között. Mivel a vezetőkhöz, csak ritkán volt lehetőségem időpontot kérnem és interjút készítenem velük, ezért az ő véleményük nem reprezentatív, csak hozzávetőlegesen volt lehetőségem megvizsgálni. A kvalitatív kutatásomhoz több vezetőt is felkutattam, azzal a kéréssel, hogy válaszoljanak a vezetés sikerességét kutató kérdéseimre, azonban csak kettő vezetővel sikerült strukturáltan összeállított interjút készítenem. Mindegyik vezető az akkori és a jelenlegi munkahelyemen kívül eső szervezeteknél dolgoztak, így megőriztem a részrehajló válaszadás lehetőségét. A vezetőket az egyszerűség kedvéért "A", "B" és "C" vezetőknak fogom jelölni a továbbiakban.

Felmerülhet a kérdés, hogyha kettő vezetővel sikerült interjút készítenem, akkor mért jeleníték meg egy harmadik, "C" vezetőt is. A "C" vezető sajnos elutasította a megkeresésem, mert

számára az általam megfogalmazott kérdések túlságosan szenzitívek és bizalmas információk kiadását igényelték. Így sajnos, csak két vezető véleményére tudtam alapozni.

A kielemezett kérdéseket úgy válogattam össze, hogy azok szorosan kapcsolódjanak a beosztottak számára összeállított kérdésekhez és a hipotézisekhez. A vezetőkről, érdemes megjegyezni, hogy "A" vezető egy férfi vezető, amíg "B" vezető pedig egy női vezető, így kissé még színesebbé téve a kutatás eredményét.

1. Milyennek tartja az ideális alkalmazottat? Mik azok a tulajdonságok, amelyek meggyőzik egy vezetőt arról, hogy a pályázó ideális a munka betöltésére?

- A. vezető: „Az ideális alkalmazott véleményem szerint legyen nyitott. Aki valamilyen emberismerettel rendelkezik és vezetett már embereket az tudja, hogy mire van szüksége és ki tudja szűrni, hogy ki az, aki többet mond magáról, mint amennyit ténylegesen tud. Legyen a jelentkezőnek jó kisugárzása, szólaljon meg és tudjon azokról a területekről beszélni ahová a jelentkezését beadta.”
- B. vezető: „Röviden, az, aki meg tud győzni arról, hogy ő az a személy, aki képes, minden kiszabott feladatot szakszerűen ellátni és együttműködni a munkatársaival. Egy interjú során fontosnak tartom, hogy meglegyen a motivációja, késztetése arra, hogy dolgozzon. Érdekelje az adott pozíció, ne csak a pénz miatt jöjjön. Hasznos munkát csak így lehet végezni. Tudja mit akar, mi a célja, hová szeretne eljutni. Legyen jó kommunikációs képessége, hiszen a mindennapi problémákat, csak ezzel a képességgel tudja megoldani. Legyen őszinte, legyen tisztában azzal, mik az erősségei, gyengeségei. Sokszor kiderül egy állásinterjún, ha valaki nem mond igazat. Végül, de nem utolsósorban a munkatapasztalat és a megfelelő szakképesítés. Egyik se mérvadóbb a másiknál. Ez függ a pozíciótól is, milyen kompetenciák vannak központban.”

A kettő vezető válaszából jól kivehető, hogy a munkavállalók kiválasztásánál nagyon fontos szempont, hogy a jelentkező nyitott legyen, motivált, érdekelje és értsen az adott iparághoz, tehát képes legyen szakmailag is eleget tenni a követelményeknek. Mindkettő vezető hangsúlyozta, hogy ki tudják és egy vezetőnek ki is kell szűrnie, hogy melyek azok az esetek, amikor a jelentkezők nem az igazat mondják és csak felnagyítják a saját érdekük miatt az elmondottakat. Ez azért nagyon kritikus pontja az interjúnak, mert ekkor kell, kiszűrjék azokat

az esetleges rossz tulajdonságokat, vagy buktatókat a vezetők, amik a későbbiekben visszahúzzhatják a teljesítményt és, ami a legfontosabb az egész csapat sikerességét teheti kockára.

2. A sikeresség érdekében, milyen módon támogatna egy új, vagy pályakezdő kollégát?

- A. vezető: „Félteném a kiégéstől, ezért kezdetben semmiképpen nem terhelném túl, de igyekeznék a figyelmét lekötni, hogy szeressen a munkahelyén lenni, kitöltse az idejét, illetve megadnám neki a tréningeken való részvétel lehetőségét.”
- B. vezető: „Elsősorban azzal, hogy nem hagyjuk egyedül a betanulási időszakban. Fontos, hogyha szükséges, tudjon kihez fordulni, az, készségesen segítsen neki. Meg kell mutatni minden eszközt, rendszert, amivel dolgozik az osztály, a hiányos elméleti tudást pótolni kell. Fontos az önfejlesztés, ezért biztosítani kell, minél több tanulási, fejlesztési lehetősége legyen.”

Mindkettő vezető válasza alapján kijelenthetem, hogy az új kollégákat nagy odafigyeléssel és folyamatos iránymutatással, tehát a megfelelő vezetői magatartással támogatná a mihamarabbi beilleszkedését a szervezetbe. Itt visszamutatnék az alkalmazottak által is legtöbb szavazatot elért vezetői hozzáállásra és az új alkalmazott számára megfelelő iránymutatás, amely tényleg meghatározza az új alkalmazott első benyomását a környezetről mindent a szemnek alapon. Meg fontosabb, ha valaki teljesen pályakezdő és most került ki az egyetemről, akkor ne egy torzképet lásson maga előtt a munka világáról, ami meghatározhatja az elkövetkezendő munkaéveit. Ezért nagyon fontos, hogy olyan szakemberek legyen vezetők, akik képesek szakmailag is mentorálni a munkatársaikat és vezetőként is motiválják őket.

3. Milyen motivációs stratégiákat alkalmaz az egyének motiválására? Minden dolgozó különböző.

- A. vezető: „Utazás, home-office, egyszeri juttatás, egy előre megbeszélte célprémium, amit előre kitűzött feladatra megbeszélünk előre és megszabjuk, hogy annak a teljesülése, akár még százalékban is lehet hatással. De lehet motiválni azzal is, ha valakit egy új területre helyezek át. De igen, mindenki különböző és máshogy lehet rájuk hatni.”

- B. vezető: „Ranglétrán való feljebb jutási lehetőség, pénzbeli juttatás a plusz és kitartó munkákért, fejlődési lehetőség, külföldi munkatapasztalat. Feladatok közös megbeszélése, rendszerezése és a célok egyértelmű meghatározása. Fontos kiemelni még a csoportmunka és a szóbeli beszélgetés lehetőségét.”

A vezetők számos motivációs eszközt felsoroltak, amelyeket a megfelelő módon a megfelelő beosztottnál hozzá csak el a várt eredményeket. Minden beosztott különböző és ezt a vezetők is tudják. Érdekes megfigyelni, hogy a B vezető, megemlíti a csoportmunkát, a közös megbeszélést, amelyek az együttműködésre és az iránymutatásra motiválja az alkalmazottakat. Továbbá megemlíti a külföldi munkatapasztalatot is, amely szintén egy vonzó motivációs forma. Összegezve, a kérdőíves eredmények alapján a munkavállalók kimagasló többsége a pénzbeli juttatást tartja előnyben, de mindemellett a szóban történő beszélgetést és a fejlődési lehetőséget is preferálják, amelyeket szintén szem előtt tartanak a vezetők. Az A vezető a munka átcsoportosításával is látja a motiváció alkalmazásának a lehetőségét.

4. Kapott pozitív illetve negatív visszajelzések az alkalmazottaktól a vezetési módszereket illetően?

- A. vezető: „Közvetlenül az alkalmazottaktól nem. Én látom rajtuk, hogy én valakivel tudok együtt dolgozni és ezt, hogy éli meg. Egy kollégámtól kaptam egyszer, aki sértve érezte magát, akivel konfliktus történt. Én úgy gondolom, hogy nekem nem kell elmennem a csapatommal kávézni napi szinten. Azt jó látni, hogy ők összetartanak, de a vezető ilyen szempontból egy kicsit mindig kívülálló kell, hogy legyen, hogy csak akkor nyúljon bele a csapatba, amikor tényleg kell, de azért ezt a minimális távolságot tartsák meg, hogy érezzék, hogy ki a vezető. De ettől függetlenül nyíltan tudjanak hozzám jönni és ezért nem kaptam még nyíltan negatív visszajelzést, mert ide mernek jönni hozzám.”
- B. vezető: „Kaptam hideget is meleget is. Női vezetőként nehezebben vívom ki a tekintélyt a férfi kollégáimmal szemben. Voltak, akik elégedettek voltak a nézeteimmel, módszereimmel, problémamegoldási stratégiáimmal, jól együtt tudtunk dolgozni. Ugyanakkor voltak olyanok is, akik nem akartak elfogadni,

visszaéltek a bizalmammal, kétségbe vonták a vezetői képességeimet, odaillőségemet.”

Az egyik legtisztább és legközvetettebb formája a vezetők számára, hogy felmérjék saját kompetenciájukat, a beosztottjaik véleményének kikérdezése. Természetesen ez a vélemény szubjektív és nem minden esetben a valóságot tükrözi, mert a beosztottak véleményét számos tényező befolyásolhatja, de a vezetők felelősek a róluk alkotott képek kialakulásáról ami a beosztottak fejében áll össze.

Az "A" vezető úgy gondolja, hogy a kollégáival kialakított jó viszony miatt és a közvetlenségének hála nem szembesült még ellentétes megnyilvánulásokkal. Azonban a tekintély megtartása érdekében tart egy egészséges távolságot a beosztottjaitól. Ez azért is érdekes, mert a kérdőív során sem volt számottevően fontos a beosztottak számára, hogy a vezetőjük közvetlen legyen velük és megossza velük a magánéleti történeteit. De mindemellett biztosította a szóbeli beszélgetés lehetőségét.

A "B" vezető, is hasonló módon viszonyul a beosztottjaihoz, mint az "A" vezető. Azonban, mivel ő egy női vezető néhány ember szemében ellenszenvet váltott ki. Sajnos még a mai modern munka világában is találkozunk olyan munkavállalókkal, beosztottakkal, akik számára a női vezetők nem rendelkeznek akkora tekintéllyel, mintha egy férfi lenne a vezetője. Szerencsére elmondható, hogy kevesen voltak azok a beosztottak, akiknek ilyen jellegű problémái voltak. A legtöbb beosztottja a B vezetőnek sikeresen együtt tudott vele dolgozni és a módszereit alkalmazni tudta a mindennapjai során, tehát sikeresnek mondható az együttműködés.

A fent említett példákból látható, hogy a beosztottak attitűdje és empátiaszintje eltérő és a vezetőkről alkotott képe nem feltétlenül csak a vezetők befolyásolásával alakul ki. Ez sok tényező hatása miatt formálódik, legyen az a vezetőjük neme, rassza, viselkedése, beszédstílusa vagy sok más tulajdonság következtében. De azok a beosztottak, akik képesek ezektől eltekinteni és a vezetők értékeit tartják szem előtt és vezetőként tekintenek rá, akkor képesek lesznek a vezetőjükkel sikeresen együtt dolgozni.

5. Következtetések, javaslatok

A kutatásom végére érve kijelenthetem, hogy az ismereteim még tovább bővültek a kutatásban résztvevők válaszai és véleményei által. Az alapképzése és a mesterképzése során megszerzett tudásomnak köszönhetően, egy széleskörű látvány tárult elém a vezetés világáról és ahogy egyre jobban és jobban közeledtem egy területhez, hogy tovább mélyítsem a tudástáramat rá kellett eszmélnem, hogy olyan szinten szerteágazó és még általam is ismeretlen területeket ismertem meg, amelyek létezésére nem is gondoltam. Az általam kiválasztott témakör is egyre szerte ágazóbbá vált, ahogy a kutatás során előre haladtam. A kutatásom témája, a vezetés szerepe a sikerességben több tényező működésével valósulhat csak meg. Olyan, mint egy recept. Csak az odaillő hozzávalókból készíthet a szakács finom ételeket, de a hangsúly a hozzávalókon és a szakácson is van. Ha bármelyik alapanyag nem felel meg a főzésre, vagy ha a szakács tapasztalata és ügyessége nem elegendő, akkor a végeredmény sem lesz az elvárásoknak eleget tevő. Kicsit bonyolultabb formában, de ez a siker kulcsa a beosztottak és a vezetők közti viszony és munkavégzés működésének.

Ahogy azt említettem, ahogy egyre jobban mélyebbre és tovább jutottam az általam választott vezetéstudományi kutatási témakör elemzésében, ráeszméltem, hogy az eredmények kialakulását több tényező is befolyásolja. Látok a kutatási témában egy lehetőséget, hogy szélesebb körben is megvizsgáljam a vezetők és beosztottak közti pszichológiai ok-okozati tényezők befolyását, azonban ez a kutatás túlmutatna egy diplomadolgozat terjedelmén. Amennyiben lesz lehetőségem, látok rá igényt, hogy a kutatásomat kibővítssem és esetleg új területeket is megvizsgáljak, örömmel folytatnám a kutatás bővítését.

A kutatásom célja az volt, hogy megvizsgáljam, mi áll a vezetők sikeressége mögött, milyen attitűddel irányítanak és milyen értékrenddel rendelkeznek. Azonban, hogy egy vezető sikeres legyen, a sikert meghatározó tényező másik oldalát is meg kellett vizsgálnom, amelyet a beosztottak képviselnek. A felállított hipotéziseimre választ kaptam a kutatás során.

Az első hipotézisem, miszerint a beosztottaknak a vezetőkről alkotott képe befolyásolja a sikeres közös munkát, igaznak bizonyult. A beosztottak számára a legkiemelkedőbb vezetői tulajdonságok közé a munkafolyamatokba való bevonás, az empátikus vezetési módszerek alkalmazása, a következetesség és a hitelesség tartozott. Emellett eltörpült az a tény, hogy a vezetőknek túlságosan közvetlennek kell lennie a dolgozókkal. Ezalatt azt értem, amit az "A"

vezető is kihangsúlyozott, hogy érdemes tartani egy egészséges távolságot. Sokan válaszolták, hogy a vezetőik miatt is felmondtak, amelyek gyökérokai a szexista megnyilvánulások, a kivételezések és a magánéleti ügyek bevonása a munkavégzésbe.

Ezzel a gondolattal folytatnám a második hipotézisem eredményének a bemutatását, amely a vezetők és a beosztottak közvetlen viszonyára irányuló állítást cáfolja meg. A közvetlen viszony bizonyos mértékig hasznos és egészségesen hathat a beosztottak munkavégzésére, azonban nem feltétlenül szerencsés megosztani a kollégáinkkal minden velünk történt esemény. Nem lehet biztosan tudni, hogy az átadott információk mit jelentenek a másik fél számára és azokból milyen következtetéseket vonnak le. Ehelyett, a beosztottak a vezetők részéről a szakmai támogatást, a szervezetet előre elmozdító vezetési módszereket, fejlesztői tréningek alkalmazását és egyéb motivációs eszközök alkalmazását preferálják.

A harmadik hipotézisem a vezetők támogatásának kutatására irányul, amelyet a beosztottak felé mutatnak. Mi lehet az, ami befolyásolja a beosztottak sikerességét? Mitől végzi a munkáját lelkiismeretesen és mitől lesz motivált? A válasz a vezetők viselkedésében, irányítási módszereiben és empatisz készségeiben rejlik. A kérdőívet kitöltők többsége előtérbe helyezi a fontossági rangsorban, hogy a vezetőjük bevonja őket a feladatok megvitatásában, az ötletelésben, így ezáltal ők is érezhetik, hogy fontos elemeit képezik a szervezetnek. Továbbá, a pályakezdő kollégaként igénylik a vezetők iránymutatását és támogatását. Nem is véletlen, hiszen a vezetőkről alkotott első benyomás a legmeghatározóbb. Ezeknek a kutatásoknak az eredményei, a 11-es és a 12-es ábrán találhatók. Ha egy vezető képes iránymutatást adni és támogatni az már önmagában egy motivációs eszköz lehet a beosztottak számára. Azonban mindemellett számos olyan motivációs eszköz létezik, amelyek az egyéneket más és más mértékben motivál, elégedettséget jelent és elősegíti a sikeres együttműködést. A megkérdezettek preferenciáját bemutató és leíró ábrák a 15-ös és a 16- ábrán látható és a hozzájuk tartozó elemzésben olvasható.

A negyedik és egyben utolsó hipotézisem eredménye a vezetők válaszára alapján született meg. Amikor motiválásról van szó, ahogy már az előző fejezetekben is említettem, a formája eltérő lehet az alkalmazottak beállítottságától, az adott szituációtól, külső tényezők hatásától és még sorolhatnám a végtelenig és tovább. A megkérdezett vezetők nyilatkozata alapján is megerősíthetem, hogy az emberek, a beosztottak eltérnek és eltérhet az őket motiváló módszer is. Azonban bármennyire is eltérhetnek a beosztottak és a motivációs igényeik, a legtöbb esetben a kutatás során megkérdezettek a pénzbeli juttatásokat preferálták a motivációs

eszközök közül. Miképpen, már utaltam rá a kérdőíves válaszok elemzésénél is, az eredményt jelentősen befolyásolhatja a kutatásban résztvevők életkorának eloszlása és a jelenlegi gazdasági helyzet is.

Összegezve a hipotézisek elemzését és a kutatásom eredményét kijelenthetem, hogy a kutatás eredménnyel zárhatom és a hipotéziseimre választ kaptam. Az általam megfogalmazott négy hipotézisből, hármát sikeresen alátámasztottam és a vártaknak megfelelő eredményt sikerült megállapítanom. A beosztottak vezetőikkel kialakított viszonyról megfogalmazott hipotézisemet az online kérdőív alapján kapott eredmények megcáfolták. A következtetéseket levontam és ennek tudatában lezárom a kutatást.

6. Összefoglalás

A vezetés rendkívül változatos módszereket képvisel, ahhoz képest, hogy az alap vezetésiirányzatok három irányzata a legelterjedtebb. Mindemellett még komplexebbé teszi a vezetés tanulmányozását, hogy a vezetők beállítottsága, a hozott értékek, a tapasztaltak és az adott szituáció is befolyással lehet a döntésekre és a megnyilvánulásokra. Nagyon sok múlik azon, hogy a vezető milyen érzelmi intelligencia szinten helyezkedik el, ami azért számottevő, miként a mindennapokban felmerülő problémákra és szituációkban, miképpen jár el, mennyire visz a döntéshozatalba személyes kötődéseket és mennyire képes elvonatkoztatni az érzelmeit, ahhoz, hogy a megfelelő döntést hozza. Elvégre tudjuk, hogy a vezetőket, csakúgy, mint a többi hétköznapi munkavállalókat is számos olyan helyzet éri, ahol dönteniük kell és a döntéseiket optimális esetben érzelemmentesen kell(ene), megtegyék és a szervezet, vagyis a közös cél érdekeit kell, hogy képviseljék.

Azonban a döntéseket és a tetteket a valóságban, sok esetben az érzelmek és az érdekek is befolyásolják. Ezeknek a szálaknak a bonyolult és egymásba ágyazó összekapcsolódása határozza meg, hogy a vezetők sikeresen képesek végezni a rájuk rótt feladatot, vagy valamilyen akadály merül fel a sikerességhez vezető csatornán. Ez az akadály nem egyedül a vezetők oldaláról merülhet fel, hanem a beosztottak részéről is. Mivel a sikeresség nem mérhető csak egy beosztott, vagy vezető egyéniségében, hanem a sikeresség a szervezet egészére kiterjed és minden érintettnek a tőle telhető legjobb teljesítményt kell nyújtani. A sikeresség egy szimbiózis eredményeképpen kialakult optimális állapot.

A diplomadolgozatomban a sikerességet kutattam, ahol nem csak a vezetők képességeit vizsgáltam meg, hanem a beosztottak álláspontjáról is ismereteket gyűjtöttem. Mivel az ideális állapot, amely szerint, ha valaki szereti, amivel dolgozik, az nem is dolgozik sok esetben nem valósul meg a való életben, ezért a mindennapi munkavégzés igen feszített lehet és sok múlik a vezetőn és a szervezet (vagy a vezető) által nyújtott támogatáson, vagy motivációs eszközökön.

A diplomadolgozatomban a fent említett többtényezős és összetett kérdésre kerestem a választ, amelyhez kvantitatív és kvalitatív kutatási módszereket alkalmaztam a primerkutatásom keretein belül. A kutatásom alatt számottevően bővült a tudásom a vezető-beosztottak viszonyáról és a két fél közti viszonyt befolyásoló tényezőkről és a meghozott döntésekről. A

végeredményt látva kijelenthetem, hogy a kutatásom eredményesen zárult és a várt eredményeket kaptam az interjúk és a kérdőíves kutatás elemzése után. Megtaláltam a közös szálakat, az összefonódásokat, kaptam olyan eredményeket is, amelyek megleptek és várt eredményeket is, de összességében kijelenthetem, hogy a tudásom bővült a kutatás témáját illetően.

Réthy tanár úrral egyeztetve és közösen megegyezve, az interjú és az online kérdőív kérdéseit úgy fogalmaztam meg, hogy azok kapcsolódjanak egymáshoz. A vezetői interjúkérdéseket a beosztottak érdekeihez mérten fogalmaztam meg. Olyan szituációkat vettem fel a vezetőknek, ahol olyan döntéseket kell hozzanak, amelyek vagy a jó irányba, vagy ellentétes irányba mozgatják el a sikeresség mércéjét a két fél között. Az általuk alkalmazott vezetési módszerekről, a döntésüket befolyásoló tényezőkről és a motivációra való hajlamukról kérdeztem őket. Mivel a vezetők kevesebb számban képviseltek a kutatásban, ezért a kvalitatív kutatás módszerét választottam és mélyinterjúk keretén belül szereztem meg a sikeresség elemzéséhez szükséges információt. Az online kérdőívet, ahol a beosztottak véleményét és a sikerességhez szükséges feltételek igényét vizsgáltam, 93-an töltötték ki. Mivel a kutatás nem közvetlen módon történt és a válaszok nem olyan értékűek, mint egy mély vezetői interjú, ezért ez az adatgyűjtés kvantitatív kutatásnak minősül.

Úgy gondolom, hogy a kutatásom eredményesnek mondható. A felállított hipotéziseim a vezetés szerepéhez, a beosztottak és a vezetők közti sikeres együttműködéshez és a vezetők értékrendjéhez szorosan kapcsolódtak. A 4 hipotézisemből 3-ra alátámasztó választ találtam, 1-re pedig cáfoló eredménnyel zárult a kutatásom. Véleményem szerint, a nemleges eredmény is jó eredmény, mert a többség szavazata alapján új eredményt kaptam, ezáltal más véleményeket és álláspontokat ismertem meg.

Ezeknek tudatában hálás vagyok a kutatásban résztvevők segítségére és idejére, amit a kérdőív kitöltésére áldoztak, a kérdőívet továbbítóknak és minden tanáromnak, akik lexikálisan felkészítettek a kutatásom megvalósításában. Végezetül, de nem utolsósorban köszönöm Dr. Réthy István tanár úrnak a diplomadolgozatomra való felkészítését és folyamatos támogatását, aki nélkül ez a kutatás nem valósulhatott volna meg.

Irodalomjegyzék

- 1.ADAMS, S. (1999). Dogbert szigorúan titkos vezetői kézikönyve.
- 2.BANTON, C. (2022. 07 2022.07.03). *Just-in-Time (JIT): Definition, Example, and Pros & Cons*. Forrás: Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/j/jit.asp>
- 3.BAYER. (1995).
- 4.BODNÁR, G., & SIMON, P. (1997). *A viselkedés pszichológiai alapjai*. Eger: EKTF Líceum Kiadó.
- 5.CSATH, M. (2004). *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- 6.DR. KISS, S., & DR. PALLAI, É. (2018). *Általános közigazgatási ismeretek*. Budapest: NKE.
- 7.DR. RADÓ, A., & DR. RÉTHY, I. (2011). Vezetési ismeretek. In D. R. István.
- 8.ECONOMIPEDIA. (2022). *economipedia.com*. Forrás: [hu.economy-pedia.com: https://hu.economy-pedia.com/11037241-henri-fayol39s-14-management-principles](https://hu.economy-pedia.com/11037241-henri-fayol39s-14-management-principles)
- 9.GAZDASÁGLEKSIKON, A. (2022). *Belbin-féle csoportszerepek*. Forrás: Alternatív Gazdaság lexikon: https://alternativgazdasag.fandom.com/wiki/Belbin-f%C3%A9le_csoportszerepek
- 10.GULÁYS, & SZENDE. (1984).
- 11.ISOSZAKÉRTŐ. (2022). *ISOSzakértő*. Forrás: <http://www.isoszakerto.hu/hireink/365-frederick-w-taylor-a-tudomanyos-menedzsment-atyja>
- 12.JUNEJA, P. (2022). *MSG - Management Study Guide*. Forrás: Total Quality Management Models: <https://www.managementstudyguide.com/quality-management-tools.htm>
- 13.KÁDAS, G. (2017). TAYLOR Gazdálkodás-és szervezéstudományi folyóirat. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 52.
- 14.KALPANA, R. (N/A. N/A). *4 Techniques of Scientific Management propounded by Taylor*. Forrás: Business Management Ideas: <https://www.businessmanagementideas.com/management/4-techniques-of-scientific-management-propounded-by-taylor/2298>

- 15.KASZÁS, P. (2022). *Vezetői stílusok – melyik a legjobb?* Forrás: TeamGuide: <https://teamguide.hu/vezetoi-stilusok/>
- 16.LENCSEŠ, C. (2013. 07 2013.07.30). *Félt a saját kocsijától, annyira gyors volt.* Forrás: vezess.hu: <https://www.vezess.hu/magazin/2013/07/30/felt-a-sajat-kocsijatol-annyira-gyors-volt/>
- 17.MONTGOMERY. (1887–1976).
- 18.PERROW, C. (1991). *A Society of Organizations.* In C. Perrow.
- 19.POSTA, T. (2017). *coach24.hu.* Forrás: <https://coach24.hu/kati-neni-3-arca-vezeteselmelet/>
- 20.PRATT, M. K. (2017). *TechTarget.* Forrás: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/leadership>
- 21.PROMANCONSULTING. (2021. május 2021.május.19). *Vezetéselmélet: A vezetés tudománya.* Forrás: promanconsulting.hu: <https://promanconsulting.hu/vezeteselmelet-a-vezetes-tudomanya/>
- 22.TOOLSHERO. (2010. 12 2010.12.19). *Henri Fayol.* Forrás: www.toolshero.com: <https://www.toolshero.com/toolsheroes/henri-fayol/>
- 23.TRANSPACK. (2017. október 2017.10.19). *“Just In Time” – a logisztika csúcsra járatása a termelésben.* Forrás: Transpack: <https://transpack.hu/2017/10/19/just-in-time-a-logisztika-csucsra-jaratasa-a-termelesben/>
- 24.WIKIPÉDIA. (2022. 04 15). *Bernard Montgomery - Wikipédia.* Forrás: https://hu.wikipedia.org/wiki/Bernard_Montgomery
- 25.WIKIPÉDIA. (2022. 04. 2022.04.05). *Henry Ford.* Forrás: hu.wikipedia.org: https://hu.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford

Ábrajegyzék

1. ábra: Bernard Law Montgomery tábornok (1887-1976).....	4
2. ábra: A vezető és a főnök	8
3. ábra Frederick Winslow Taylor (1856-1915).....	10
4. ábra A munkafolyamat mérése stopperrel.....	11
5. ábra Ford T-modell 1908-ból	14
6. ábra Henri Fayol (1841-1925).....	18
7. ábra Max Weber (1864-1920)	19
8. ábra: A tíz motiváció típus közötti kapcsolatok elméleti modellje	28
9. ábra: Munkavállalói kérdőív nyitóképe és a bemutatkozási rész	34
10. ábra: A munkavállalói kérdőív kitöltőinek koronkénti eloszlása.....	41
11. ábra: Kördiagram - munkavállalói kérdőív - A feladatokba való bevonás és a megfelelő tájékoztatás	42
12. ábra: Kördiagram - munkavállalói kérdőív – Új alkalmazottként megfelelő szakmai támogatás.....	43
13. ábra: Kördiagram - munkavállalói kérdőív – Munkaidő tiszteletben tartása a vezetője részéről	44
14. ábra: Oszlopdiagram - munkavállalói kérdőív – A legfontosabb vezetői tulajdonságok ..	45
15. ábra: Kördiagram - munkavállalói kérdőív – A bónusz/pénzbeli juttatás, mint motivációs eszköz preferálása munkavállalók részéről	47
16. ábra: Kördiagram - munkavállalói kérdőív – A kitüntetés, mint motivációs eszköz preferálása munkavállalók részéről.....	48

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

Varga Zsolt hallgató (Neptun azonosítója: FOTODO) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfólió¹ áttekinttem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

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

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem³

Kelt: Gyöngyös, 2022. november 2.

D. R. King Institute

Belső konzulens

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakedolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Varga Zolt
A Hallgató Neptun kódja: FOTODO
A dolgozat címe: A vezetés szerepe a vállalkozásban. Vezetői attitűdök és értékek.
A megjelenés éve: 2022
A tanszék neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakedolgozat/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 tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

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

Kelt: Gyöngyös 2022. év október hó 24 nap

Varga Zolt
Hallgató aláírása