

# **DIPLOMADOLGOZAT**

**ROMHÁNYI BARBARA**  
**Emberi erőforrás tanácsadó szak**

**Gödöllő**  
**2023**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**  
**Szent István Campus**  
**Emberi Erőforrás Tanácsadó Szak**

**A vezetői magatartás és a dolgozói elégedettség**  
**összefüggéseinek vizsgálata**

**Belső konzulens:** Dr. Kollár Péter  
egyetemi docens

**Készítette:** **Romhányi Barbara**  
JE327W  
levelező tagozat

**Intézet/Tanszék:**  
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet  
Humántudományi és Szakképzési Tanszék

**Gödöllő**  
**2023**

## **Tartalomjegyzék**

<b>1. BEVEZETÉS</b> .....	4
<b>2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS</b> .....	6
2.1 A vezetés fogalma.....	6
2.2 A vezetői magatartás és etika fogalma .....	6
2.3 A leadership elméletek.....	7
2.3.1 A vezetői tulajdonságelméletek.....	7
2.3.2 A vezetői magatartás-fókuszú elméletek.....	8
2.3.3 Kontingenciaelméletek .....	13
2.3.4 Az új leadership elméletek .....	17
2.4 A vezetők kompetenciái és képességei.....	20
2.5 Napjaink trendjei.....	21
2.6 A dolgozói elégedettség és annak mérése.....	23
<b>3. A MÓDSZEREK ÉS EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA</b> .....	24
3.1 Kutatási célok, a vizsgálat hipotéziseinek bemutatása .....	24
3.2 A vizsgálat körülményeinek bemutatása .....	25
3.3 A vizsgálati minta bemutatása .....	26
3.3.1 A kérdőív .....	26
3.3.2 Az interjúk .....	28
3.4 A vizsgálati módszerek bemutatása .....	29
3.4.1 Kvantitatív vizsgálati módszer .....	29
3.4.2 Kvalitatív vizsgálati módszer .....	31
3.4.3 A használt eszközök bemutatása .....	32
3.5 Az eredmények bemutatása .....	34
3.5.1 A kérdőív eredményeinek bemutatása.....	34
3.5.2 Az interjúk eredményeinek bemutatása.....	44
<b>3.6 KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK</b> .....	51
<b>4. ÖSSZEFOGLALÁS</b> .....	53
<b>IRODALOMJEGYZÉK</b> .....	54

<b>MELLÉKLETEK</b> .....	56
1.sz. melléklet: Interjúkérdések .....	56
2.sz. melléklet: Kutatási kérdőív – kérdések .....	57
3.sz. melléklet: Ábrák jegyzéke.....	59
4.sz. melléklet: Táblázatok jegyzéke .....	60
<b>FÜGGELÉKEK</b> .....	61

## 1. BEVEZETÉS

Napjainkban a vezető beosztású munkavállalóknak vagy akár cégvezetőknek a szakmai képességek meglétén túl számos más területen is jeleskedniük kell, mint például kommunikáció, diverzitásmenedzsment – melybe beletartozhat a generációmenedzsment, vagy a különböző kultúrák, etnikumok menedzselése – , vagy egyes munkahelyeken a remote formában (távmunkában) dolgozó munkavállalók koordinálása, mely a járványidőszak alatt valós kihívássá nőtte ki magát. Továbbá a korábbi főnöki szemléletmód helyett egyre inkább vezetőként, vagy akár coach szerepébe bújva, az egyének és a szervezeti kultúra elvárásainak eleget téve kell viselkedniük, koordinálniuk, menedzselniük kisebb-nagyobb csapatukat, mely nagy felelősség, hiszen a dolgozók elégedettsége nagy hatással lehet a hatékonyságra, illetve az adott munkahelyről való vélekedésre külső környezeti szempontból is. Tapasztalatom alapján a legmeghatározóbb vezetői szint a dolgozók elégedettségét figyelembe véve a közvetlen csoportvezetői, illetve középvezetői szint a szervezeti hierarchia függvényében. Azonban az, hogy milyen típusú szemléletmód hatja át a cég egészét, például fontosnak tartják-e a vezetők képzsét a soft skillek tekintetében is, a magasabb szinteken tevékenykedő vezetők által dől el. A témával a közösségi médiában is foglalkoznak különböző oldalak, melyeknél megfigyelhető egyfajta új típusú, munkavállalói fókuszú megközelítés a vezetés/leadership tekintetében.

Témaválasztásom a téma fentiekben bemutatott aktualitásán túl személyes okokon is alapszik, hiszen alapszakos diplomám a szervezeti kultúrát mutatta be, mely során számos szakirodalom említette a téma vezetéssel való összefüggését. Célom, hogy a szakirodalmi megalapozást követően a vezetői magatartásról való gondolkodásmódot minél szélesebb körben, minél több területen – mind alkalmazott-vezető viszonylatban, mind tevékenységi körökkel, valamint akár cégmérettel összefüggésben - vizsgáljam és ennek során a kutatás igazolja vagy cáfolja az általam felállított hipotéziseket és megválaszolja kutatási kérdésemet. Emellett fontosnak gondolom megvizsgálni, hogy a történelem során, egészen napjainkig miféle trendek, vélekedések tűntek fel a vezetői magatartás, a vezetői feladatok tekintetében, megérteni ezek alapján akár az eddigi vagy későbbi vezetőim cselekedeteinek mértékeit.

Diplomadolgozatom első részében a különböző leadership elméleteket, modelleket, vezetői stílusokat, kompetenciaköröket fogom vizsgálni, valamint a vezetői magatartás és az azzal összefüggő dolgozói elégedettség között is igyekszem párhuzamot vonni. Emellett a szervezeti hatékonyságot befolyásoló tényezők kérdésköre is bemutatásra kerül. A

különböző modellek bemutatását fontosnak tartom, hiszen részben ezek adják meg a kutatás alapját, illetve elengedhetetlennek vélem megérteni azt is, hogy az idő során milyen szempontokat vettek figyelembe a vezetők jellemzésére, a különböző vezetői kategóriák kialakítására.

Kutatásom során kitérek a vezetői képességek vizsgálatára, így első hipotézisem ehhez kapcsolódóan az alacsonyabb és magasabb végzettségű munkavállalók vélekedésének összevetése a soft skillek tekintetében. A kutatásom egy másik fókusza, hogy a bér hosszú távon kevésbé motiváló tényező összességében, mint a felettéstől kapott elismerés. Emellett a szakirodalomra hivatkozva a mintavétel során megkérdezetteket csoportokba sorolva keresem az összefüggéseket a különböző vezetői és munkavállalói stílusokat összevetve, illetve azt, hogy ezen stílusok különbözősége lehet-e a dolgozói elégedettségnek vagy elégedettség hiányának egyik kiindulópontja, tényezője. A mintavételi eljárás két körben valósul meg: kérdőív formájában szeretném minél átfogóbban felmérni a különböző területeken dolgozó alkalmazottak és vezetők vezetői magatartásról való vélekedését, kiegészítésként pedig interjúk készítésére is sor kerül, melyek során vezetőket és alkalmazottjaikat kérdezem a témakörhöz kapcsolódóan, illetve az ebből következő fejlesztendő területeket igyekszem azonosítani, melyben pedig segítségül kérek képzés-fejlesztés területen dolgozó szakembert is.

Összességében tehát a vezetői magatartás összetevőit és az azt vizsgáló elméleteket megértve, a dolgozói elégedettség témakörébe is betekintve vizsgálom majd e két tényezőt azt remélve, hogy bizonyítható összefüggéseket találok a témában, esetleg további kérdések, valamint következtetések és javaslatok is megfogalmazásra kerülnek a kutatásom során.

## 2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

### 2.1 A vezetés fogalma

A vezetés, avagy leadership (Karácsonyi, 2006) fogalma alapvetően nehezen definiálható, azonban mindenképpen egy komplex tevékenységre utal, melyre megannyi tényező gyakorolhat hatást. Megállapítható, hogy e tevékenység mindenképpen rendelkezik valamilyen céllal, ez például Bayer (1995) megfogalmazásában is szerepel, melyben a célt mások befolyásolásával (vezetésével) érhetjük el. A szerző továbbá hivatkozik Gulyás-Szende (1984) definíciójára, melynek lényege, hogy a vezetés a hatékonyságnövelés mellett az a folyamat, mely során a szervezet működtetésével egy egyensúlyi állapot jön létre, mindeközben a már elsajátított ismeretek és módszerek alkalmazásra kerülnek tudatos módon. (Magyar, 2018)

Karácsonyi (2006) munkájában is hasonló definíciót olvashatunk, melyben kiemeli a leadership kulcsfogalmait, így előkerül a befolyásolás, a cél és a csoport fogalma egyaránt. A leadership mellett megjelenik a management fogalma, melyek különbségeit taglalja a szerző. A két fogalom közötti különbség az, hogy míg a leadership fókuszában az egyén és annak motivációja, változásai állnak, addig a management a vállalatban belüli rendszerek és folyamatok kezelésével függ össze. Kotter (1990) munkájára hivatkozva e két fogalmat egymás kiegészítőjeként említi. (Karácsonyi, 2006)

Bolden és társai (2011) többféleképpen jellemezték, mely szerint tekinthetjük folyamatnak, társadalmi befolyásolásnak, irányításnak/strukturálásnak, viselkedésnek/tevékenységnek, mindezt a közös célok elérése érdekében.

### 2.2 A vezetői magatartás és etika fogalma

A történelem során a vezetői magatartásra a politikai események is hatással voltak. Hazánkban a 80-as években a centralizáltság, formalizáltság és nagy mértékű szabályozottság volt jelen (Bakacsi, 1995), következésképp a vállalatok nagy része a Hofstede-féle hatalmi távolságot tekintve a magas dimenzióba tartozott bele, valamint a magas bizonytalanságkerülés jellemzői (szabályok, technikai jellegű megoldások, lojalitás) is megfigyelhetők, így e két dimenzió együttes meglétének vizsgálata a piramis típusú szervezetek nagy mértékű előfordulására enged következtetni (Klein és Klein, 2020). Ez a fajta szabályozottság, autokrácia, hatalmi kultúra a vezetőknek nem adott nagy szabadságot:

politikai szempontoknak kellett megfelelniük, az engedelmességen túl a kockázat-és konfliktuskerülés (mint bizonytalanságkerülési jellemző) volt megfigyelhető. Bár a cikk 1995-ben készült, említi, hogy ez mindaddig – és feltehetően utána is, egészen napjainkig - megalapozták a vezetők és alkalmazottaik közötti viszonyt. (Bakacsi, 1995).

Az etikus magatartást a vezetőkre levetítve Bencsik et al. (2018) a következőképpen szedte össze: az etikus vezető, leader hatalmát nem saját érdekében, hanem a szervezet egészének érdekében használja fel célorientált módon, hosszú távra tervezve. Emellett a kritikákat a fejlődésre használja fel, beosztottjait is fejleszti, támogatja, értékeli az innovatív ötleteket, kommunikációját kétirányú módon gyakorolja, illetve hitelességét megtartja.

## 2.3 A leadership elméletek

A történelem során nemcsak a vezetői magatartás formálódott, hanem újabb elméletek láttak napvilágot, mindezek egymásra épülve, vagy éppen egymást megcáfolva. Karácsonyi (2006) három csoportba sorolja a kialakult elméleteket munkájában. Elsőként említi a tulajdonságelméleteket, melyek esetében a szerzők azt vallják, hogy a sikeres vezetést a leader tulajdonságai, készségei, képességei határozzák meg. Követzőként a magatartást tekinti kulcsfogalomnak egyes elméletekben. A harmadik csoportba pedig azon elméleteket sorolja, melyeknél a viselkedés mellett megjelennek különböző tényezők bizonyos helyzetekkel kapcsolatban. Az alábbiakban tehát Karácsonyi (2006) munkáját alapul véve mutatom be ezen elméleteket, azonban más forrásokat is felhasználok kiegészítésként.

### 2.3.1 A vezetői tulajdonságelméletek

A sikeres leadership ezen elméletek esetében a vezető személyiségén múlik, a korábbi kulcsfogalmak közül a befolyásolás nem jelenik meg ezen elméletek definiálása során. (Karácsonyi, 2006)

A legelső kutatások az 1930-as évekre tehetőek, ekkor rajzolódtak ki a tulajdonságelméletek fő irányként. Ekkor olyan külső tulajdonságok is számításba kerültek, mint például magasság, megjelenés. Ezen tulajdonságok is bekerültek a nyolcvan felsorolt vezetői tulajdonság közé, mely közül összesen öt tulajdonság került ki a különböző vizsgálatokban, így az elmélet bizonyítása kudarcba fulladt. Azonban House és Baetz az 50-es években azonosította egy korábbi vizsgálatból a következő tulajdonságokat: önbizalom, intelligencia, társas készségek, „energia-aktivitás”, valamint a feladatspecifikus ismeretek.



A 70-es évek során ismét kezdetét vették a személyiséget alapul vevő kutatások, melyeket pszichológiai elméletek segítettek. Ezen elméletek nagyban hozzájárultak a későbbi kutatásokhoz, bele-beleépültek azokba, egyfajta alapot adva.

### 2.3.2 A vezetői magatartás-fókuszú elméletek

Az ehhez a csoporthoz tartozó elméletekről összességében Karácsonyi (2006) megállapítja, hogy a vezető konzisztensen viselkedik a felelősségi körébe tartozó csoporttal, figyelme leginkább a feladatokra és beosztottakra és az azon belüli kapcsolatokra irányul magatartásbeli jellemzőit alkalmazva. Ezen elméleteket az alábbiakban részletesen kifejtem, kiegészítve Karácsonyi (2006) munkáját.

#### *Lewin-Lippit-White féle elmélet*

Bakacsi (1989) munkájában megállapítja, hogy ez az elmélet egy mindenképpen úttörő elméletnek tekinthető a témában. Bár ma már nem lenne etikus, a kísérletet gyermekeken alkalmazták, három csoportot kialakítva, elsőként definiálva az autokratikus és demokratikus vezetői stílust, kontrollcsoportként beiktatva a „laissez faire” „nem vezetési” stílust. Azt vizsgálták, hogy a különböző stílusokat képviselő vezetők mit válthatnak ki a csoportokból az együttműködést, feladatmegosztást, szabályozást tekintve.

Az eredmények kirajzolták a három típus jellemzőit, valamint az elégedettségéről is képet adtak. A legkevésbé kedvelt vezetői típusnak az *autokrata* bizonyult - függetlenül attól, hogy ki képviselte ezt a szerepet -, hiszen ennek jellemzője, hogy minden történést ő irányít, a döntéseket egymaga hozza meg, nagyfokú szigor uralkodik vezetése során. A másik véglet a „*laissez faire*” típusú vezető, aki lényegében egy passzív résztvevő, egyfajta tanácsadói szerepbe bújva, hiszen, ha szükséges és megkérlik, segítségére van a csoporttagoknak, de a csoportmunka során – ha kialakul – nincsenek leosztott feladatok, valamint meghatározott cél sincs megfogalmazva (Magyar, 2018). A *demokratikus* stílus esetében a vezető segíti a csoportmunkát, a döntéseket igyekszik közösen meghozni a tagokkal, alternatívákat kínál fel, s mivel a tervezés során is szót kapnak a csoporttagok, elhivatottabbá válnak, illetve ismerik a folyamatot, ezáltal pedig lényegesen kevesebb felügyelet szükséges a munka során. (Magyar, 2018)

#### *Likert tipológia*

Likert és társai elmélete egy egytényezős modellben vizsgálja a vezetési stílusokat, melynek alapja egy négyfokozatú rendszer, tipológia. A vizsgálat tevékenységi

szempontrendszerre nyolc metszetbe osztódik, melyek a következők: a motiválás, a csoportvezetés, a személyközi interakciók, a kommunikáció, a célkitűzés folyamata, az ellenőrzés, a döntések és a teljesítménycélok jellege. (Bakacsi, 1989) A modellben szintén megfigyelhető, hogy két végletet határoz meg, azonban átmenetként már két típust is megalkot, melyeket Bakacsi (1989) munkája alapján mutatok be:

- *keménykezű parancsoló* – a Lewin-féle autokratikus típusnak megfeleltethető, a beosztottak irányába bizalmatlan magatartást mutat, eszköztárába tartozik akár a fenyegetés, a büntetés is, valamint a döntéshozatal ebben az esetben is az ő kezében foglal helyet.
- *jóakarátú parancsoló* – inkább autokrata jellemzőkkel bír, de már meg-megjelenik a bizalom, illetve motivációs eszközként a jutalmazás is, valamint ad a munkavállalók véleményére, sok esetben felhasználja azokat a döntéshozatal során.
- *konzultatív vezető* – jellemzője a nagy mértékű bizalom, a demokratikus módon történő döntéshozatal és a két irányba végbemenő kommunikáció.
- *részvételi csoport* – a bizalom teljes mértékben áthatja a közös munkát a csoporttal, sok esetben támaszkodik annak véleményére és ötleteire. Motivációként az anyagi jutalom mellett alkalmazza még a célkitűzésbe és teljesítményértékelésbe való bevonást is.

Összességében ezek a meghatározások arra világítanak rá, hogy a vezető milyen mértékben engedi részt venni a különböző folyamatokban az alkalmazottjait, így valóban az alkalmazott – mint tényező – és az irányába tanúsított magatartás áll a középpontban. Ezzel összefüggésbe hozza a szerző Hofstede munkáját is, azonban ennek fókuszában a döntéshozatal és a végrehajtás áll, a következő csoportokat meghatározva: autokratikus, rábeszélő paternalista, konzultatív, demokratikus. (Bakacsi, 1989)

#### *Tannenbaum és Schmidt modellje*

A következő elmélet szintén fokozatokat jelenít meg a két stílusú, jelen esetben a beosztottközpontú és a főnöközpontú vezető között. Lényege, hogy egy hétfokozatú skála szemlélteti a beosztottak részvételének mértékét a döntéshozatalban. Az elmélet nem tér el sokban az előzőekhez képest, hiszen a vezető hozzáállásának iránya látszódnak a beosztottak folyamatokba, döntésekbe való bevonásával kapcsolatban. (Karácsonyi, 2006) A továbbiakban Schmidt és Tannenbaum (1973) Harvard Business Review magazinban megjelent publikációja alapján mutatom be a modellt.

Az egyik szélsőséget az a fajta viselkedés jelenti, mely során a vezető, ebben az esetben a főnök magas fokú irányítással bír a döntéshozatal során. Nem kérdezi meg beosztottjait a véleményekről, nem avatja be őket, egyszerűen meghozza a döntést, majd

bejelenti azt. Nem vesz figyelembe alternatív megoldásokat, ezzel elnyomás alá helyezve a beosztottjait. Ennek enyhébb változata, amikor a vezető egy lépést beiktatva hozza meg a döntést. Mégpedig egyfajta befolyásolást gyakorol a beosztottjaira, hogy az milyen előnyökkel járhat a munkavállalók számára, tehát úgy mond „eladja” a döntést. A következő fokozata a Schmidt-Tannenbaum-féle skálának, amikor a vezető bemutatja a döntésének alapjául szolgáló ötleteket, nézőpontokat és erre kérdéseket is vár, melyeket megválaszol. Ez egyfajta adok is, kapok is játszma, mely során a felek kifejtik véleményüket, javaslataikat, így a vezető is megerősítést kap a bemutatottokról. Ezt követően már előfordulhat, hogy a vezető megváltoztatja a döntését, amennyiben a beosztottjai hatással tudnak lenni erre, tehát ez csak egy előzetes döntés, aminek a folyamatát is szemlélteti a munkavállalókkal, viszont a döntést még mindig egyedül véglegesíti ezen a szinten.

Az eddigiek során tehát a vezető mondta ki a végleges döntést. Ettől a szinttől kezdve azonban megjelennek demokratikusabb elemek a folyamatban, hiszen a vezető biztosítja a beosztottak számára, hogy javaslatokkal szolgáljanak. Az ő dolga a probléma azonosítása, de az ötletelés a csapata bevonásával valósul meg, hiszen ők azok, akik a legközelebb állnak a probléma gyökeréhez. Ebben az esetben közösen összegyűjtött javaslatokból a vezető kiválasztja a legmegfelelőbbet. Tovább haladva ezen a ponton a vezető a határokat (például a költségeket illetően) vázolja fel a munkatársak számára, akik ez után közös döntést hoznak, a csoport tagja sok esetben a vezető is. Ezt megelőzően megtörténik a probléma azonosítása általa. Utolsóként pedig a másik szélsőséget említi a cikk, mely a döntéshozatal során történő teljes szabadságot adja a csoporttagoknak. Ebben az esetben a munkatársak egészen a probléma azonosításától a megoldás kidolgozásán keresztül a döntés meghozataláig szabad kezet kapnak, a vezető részvétele velük egyenrangú tagként valósul meg. Mindez a szervezet által meghatározott kereteken belül történik meg. A vezető ezzel kapcsolatban is teljes felelősséggel tartozik a végeredményt tekintve.

A szerzők többek között kifejtik, hogy fontos, hogy a vezető gondosan válassza meg, mely típust alkalmazza a vezetése, vagy egy-egy problémamegoldási folyamat során és ezt kitartóan képviselje a kellemetlenségek elkerülése érdekében. Ebben nagy szerepet játszik az ő személyisége is, melyben a következő jegyek vannak leginkább előtérben:

- *Értérendszer* (például a szervezeti teljesítmény, a beosztottak előre lépésének, a vállalat nyereségének kérdésköre)
- *Bizalom* (a beosztottakba vetett bizalom, tudásuk és kompetenciáik ismerete, mindezek figyelembevétele adott problémamegoldási stratégiáknál)
- *Önismeret* (a vezetői képességek, személyes igények és preferenciák, hitelesség)

- *Bizonytalanság* (problémakezelés bizonytalan helyzetekben)

Ezen személyiségjellemzőket használja fel leginkább a vezető az egyes helyzetek, megoldandó problémák során. Ennek tudatos vagy éppen kevésbé tudatos, de helyes alkalmazása a kulcsa a hatékonyságuknak, hiszen nagy befolyással vannak a viselkedésükre. (Schmidt és Tannenbaum, 1973)

Természetesen a vezető hatással van az alkalmazottjai viselkedésére is (és vica-versa), mellyel a vezetőnek tisztában kell lennie, ehhez pedig ismernie kell őket, az igényeiket, a következő feltételek mentén: a függetlenség iránti igény, felkészültség mértéke a felelősségvállalás területén, érthető instrukciók iránti igény mértéke, motiváció, elkötelezettség, a tudásból és a tapasztalatból fakadó felkészültség, a döntéshozatalra vonatkozó felkészültség. Amennyiben ezek a tényezők nem állnak fenn vagy kis mértékben, úgy a vezetőnek minél inkább szükséges saját magára szorítkoznia, azonban ez változik a vezető iránti bizalom függvényében. (Schmidt és Tannenbaum, 1973)

Megemlítendő továbbá, hogy a vezető viselkedésére az adott szituáció, illetve környezeti elemek is hatást gyakorolnak. Ide sorolható a szervezet is. A szervezeti kultúra részeként az értékek és a hagyományok is befolyással bírnak a vezetőre - illetve az összes alkalmazottra. Ezeket az írott (szabályzatokba/útmutatókba, munkaköri leírásba, vagy akár belső kommunikációba ültetett) vagy leginkább íratlan, kevésbé tudatos szabályokat a szervezetben eltöltött karrierjük kezdetekor már beazonosítják. Ezek függenek még különböző változóktól is, például a szervezeti egységek méretétől, földrajzi elhelyezkedésüktől, a vállalati céloktól. Emellett a következő tulajdonságokat kell figyelembe vennie egy-egy döntéshozatal előtt: a csoport hatékonyságát, magát az adott problémát és a megoldáshoz vezető út során bevonandó stakeholdereket komplexitástól függően, az idő vagy annak hiánya általi nyomást. (Schmidt és Tannenbaum, 1973)

Kiegészítésként mindezekhez említeném Schein (2004) definícióját a szervezeti kultúrát tekintve, melynek a következő három szintjét határozza meg: a már említett értékek és hiedelmek, valamint meggyőzések (például tudattalanul megjelenő hiedelmek, gondolatok, érzések) szintjén kívül ide tartoznak a tárgyi jelenségek is (például saját szóhasználat, viselkedésbeli jelenségek). Bár a leadership maga is hatást gyakorol a kultúrára, az alábbiakban néhány mondatban kitérek ennek fordítottjára, vagyis a szervezeti kultúra által tett hatásokra. Karácsonyi (2006) munkájában említi, hogy a kutúra lényegében kidomborítja a vezetői magatartásra vonatkozó elfogadott és nem elfogadott attribútumokat. Kyoungsou és társai (2004) elméletére hivatkozva megállapítja, hogy amennyiben az adott leader stílusa és annak elfogadottsága megjelenik, úgy hatást tud tenni a kultúrára. Ennek

során felvázolható négy különböző kultúratípus, melyekhez társíthatóak leadership stílusok is: a vertikális-kollektív (státuszkülönbségek és csoporttagság előtérben) kultúrába illeszkedik a VDL (Vertical Dyad Linkage), vertikális-individualista (státuszkülönbségek és egyének előtérben) kultúrához tartozik az IL (Individual Leadership), a horizontális-kollektív (egyenlőség és csoporttagság előtérben) megfelelője az ALS (Average Leadership Style) és a horizontális-individualista (egyenlőség és egyén előtérben) szintén az IL stílusú vezetőkhez párosítható kultúra. Megjegyzi, hogy ez mind szervezeti, mind társadalmi szintű jelenségként is létezhet. (Karácsonyi, 2006)

#### *Ohio-i Állami kutatócsoport elmélete és a Michigan-i Állami Egyetem modellje*

A két kutatócsoport hasonlóképpen határozta meg a vezetői stílusokat: a feladatorientált (a cél hangsúlyozásából és a munka facilitálásából alkotva) és a beosztottcentrikus (a támogatás és interakciók együtteséből) stílus fűződik a Michigan-i csoporthoz, míg az Ohio-i a kezdeményezés-strukturálást és a figyelmet határozta meg. Eredményeikben is hasonlóság figyelhető meg: a hatékonyabb stílusnak a figyelem, avagy beosztottcentrikus stílus bizonyult. Az Ohio-i csoport azonban úgy véli, hogy emellett működőképes a másik stílus is, míg a Michigan-i kutatók kizárják a két stílus együttes meglétét. (Karácsonyi, 2006)

#### *Blake-Mouton-féle vezetési rács*

Ez az elmélet a figyelmet helyezi a középpontba. Kétféle dimenzióban írja ezt le: a beosztottakra irányuló, valamint a termelésre irányuló figyelemből alkot öt stílust: emberközpontúság, csoportközpontúság, kompromisszumon alapuló vezetés, hatalom-engedelmesség viszony, illetve az úgynevezett „fél-vezetés”. A kutatás azt állítja, hogy a leghatékonyabb a csoportra való figyelem-ráfordítás, hiszen ennél egyenlítődik ki leginkább a beosztotti és a termelésre irányuló figyelem. Ez az elmélet a későbbi modelleknek és vezetőképzési lehetőségeknek is alapjául szolgált. (Karácsonyi, 2006) A stílusokat tekintve az alábbiakat veszi számításba: a közönyös vezető, aki sem a munkatársakra, sem a feladatra nem helyez hangsúlyt; a team-központú vezető, aki ezzel ellentétben a munkatársakat és feladatokat is kiemelt figyelemmel kezeli; a Country club menedzser, akinek fontosabb a jó légkör és bizalom megteremtése; valamint a teljesítség vagy kirúglak stílusú menedzser, akinek a teljesítmény jelenti az elsőszámú prioritást. (Kajtár, 2018)

### 2.3.3 Kontingenciaelméletek

A kontingenciaelméletek fő jellemzői közé sorolható, hogy az előző kutatási eredményeket felhasználva szituációs tényezőkkel, különböző helyzetekkel egészítik ki, illesztik egymáshoz a vezetői viselkedéssel. Ezek a helyzetek több ízben léteznek, például a leadershiptől érkező befolyást kiegészíthetik vagy akár erősíthetik független változóként, más tényezők pedig függő változóként jelenhetnek meg közvetítő szerepet betöltve. Az elméletek főleg a feladat- és kapcsolatorientáltság mentén vizsgálják a vezetői magatartást. (Karácsonyi, 2006) Kajtár (2018) a stílusmodell bemutatása során megemlíti, hogy a következő külső tényezők lehetnek befolyással a vezetők eredményességére: a beosztottak fejlettsége és személyisége, illetve szükségleteik, szabályok a csoportos döntésekre vonatkozóan, viszonya a beosztottjaival, hatalmának forrása és a feladat típusa, jellege.

#### *Fiedler LKM elmélete*

Fiedler úgy véli, hogy a vezetők magatartása nem változtatható. Kétféle kategóriát alakít ki: a feladatorientált és kapcsolatorientált magatartást. Az elmélet nevében is szereplő LKG, azaz egyfajta skála szolgálja a kutatásának alapját. Három tényezőt (vezető hatalma, elvégzendő feladat strukturáltsága, vezető és beosztott viszonya) sorol ide, melyeket kombinál, összesen nyolcféleképpen, az adott helyzet kedvezőségének mértékét figyelembe véve. Eredményei azt mutatják, hogy a feladatorientáltság a leginkább bevált stílus mind kedvező, mind kedvezőtlen helyzetekben, azonban ezek között a kapcsolatorientáltság a befutó. (Karácsonyi, 2006) Ez az elmélet arra világít rá, hogy az eredmények alapján dől el, hogy mennyire hatékonyan bánt a csapatával a vezető. Három osztályba sorolja a szituációkat: megjelenik a vezető-beosztott viszony, a feladat felépítése, a pozíció ereje és annak felhasználása. (Journal of Strategic Human Resource Management, 2012)

#### *Fiedler és Garcia kognitív erőforrás elmélete*

Ezt az elméletet az LKM továbbfejlesztéseként említi a szerző, mely kiegészül a stressz okozta hatással, a beosztottakat és vezetőket egyaránt figyelembe véve, mindemellett bevonva az intelligenciát, a tapasztalatot, a kognitív erőforrásokat. Ha a stressz minimálisan jelenik meg, úgy a teljesítmény tekintetében az intelligencia pozitívan, a tapasztalat negatívan hat. Ennek függvényében a vezetőnek fontos lehet felismernie, hogy milyen helyzetekben vegye fel az irányító, illetve a participatív szerepet. Példaként említi, hogy a rossz vezető és beosztotti kapcsolat esetén a stressz-szint abban az esetben lesz csekély a

vezetőben, amennyiben tudja irányítani a beosztottakat. Ennek hatására az intelligenciájára szükséges támaszkodnia. (Karácsonyi, 2006)

#### *Hersey és Blanchard életciklus elmélete*

Vállalati oldalon ez a legtöbbször felbukkanó elmélet a szerző szerint, erre épül rengeteg vezetőképzés is. Ez összesen négy stílust határoz meg a beosztottak érettségétől függően: diktáló, eladó, résztvevő, delegáló. (Karácsonyi, 2006) Kajtár és társai (2018) az elméletet szituatív, azaz helyzetfüggő elméletként említik. Az érettséghez két összetevőt kapcsol: egyik a képesség vizsgálata a feladathoz mérten, a másik pedig a feladatra való hajlandóság. Kiemelik, hogy ez alapján a vezető lehet mind feladat-, mind kapcsolatorientált, mérlegelve az adott helyzetet. A feladatorientált stílus magába foglalja, hogy a vezető egyoldalúan kommunikál, mindent pontosan meghatároz a beosztott számára a munkával kapcsolatban, irányít és ellenőriz, míg a kapcsolatorientáltság esetében a két-vagy akár többirányú kommunikáció a jellemző, mely során meghallgatja a beosztottat és támogató hozzáállást tanúsít, visszajelzésekkel szolgál. Mindkét irányon belül két-két stílus határozható meg, ezeket Kajtár és társai (2018) a következőképpen mutatják be: az irányító/rendelkező vezető, aki meghatározza a szerepeket, a folyamatot, majd ellenőrzi a munkát; a meggyőző vezető, akinél azonos mértékben jelenik meg a kapcsolat- és a feladatorientáció is, a döntésekbe bevonja beosztottjait; az együttműködő vezető, aki bevon, két irányban kommunikál, támogatja beosztottjait; a delegáló vezető, aki csak a feladatok leosztásában vállal szerepet, de a folyamatot nem irányítja közvetlen módon. Ezeket a célszerűségnek megfelelően a vezető szabadon tudja kombinálni egy-egy szituáció során, illetve szó esik a fokozatosságról is például új munkavállaló esetén. Mindezekhez párosulnak az alkalmazotti típusok is a beosztotti készségek és hozzáállások összevetése után, melyek a következők: legmagasabb beosztotti készség esetén a munkavállaló képes és hajlandó/motivált; inkább magas készségek esetén képes, viszont nem hajlandó; inkább alacsony készség esetén a munkavállaló képtelen, viszont hajlandó/motivált; alacsony készség esetén pedig képtelen és nem is hajlandó a feladat elvégzésére. Ezek azonosításához szükséges, hogy a vezető jól ismerje a beosztottjait. (Kajtári és társai, 2018)

#### *Vroom és Yetton normatív döntéselmélete*

Az elmélet a döntésekre helyezi a hangsúlyt, hiszen egy jó vezetői döntés kedvező gazdasági tekintetben, szakmailag minőségi, a beosztottak szemszögéből pedig elfogadott kell, hogy legyen. A kapcsolat a döntési stílus és a probléma jellege között található. Ennek megfelelően hét stílus került meghatározásra egészen az autokráciától a demokráciáig,

illetve azok átmenetében. A probléma jellege pedig nyolc kritériumból tevődik össze. Segítséget nyújt a meghatározásban a döntési fa, mely nyolc kérdésből tevődik össze. Mindez később kiegészítésre került, így már tizenkét problémajellemző és tizenkét döntési szabály kombinációja határozható meg, ebből adódóan bonyolultnak bizonyult. (Karácsonyi, 2006) A döntési fa alapján a vezető például olyan kérdésekre válaszol, hogy az összes információ birtokában van-e a döntéshez, be kell-e vonni a beosztottakat a döntés elfogadásához. (Móricz, 2014)

#### *House út-cél elmélete*

Ebben az elméletben megjelenik a dolgozók elégedettségének fogalma is, mely eszerint azon alapszik, hogy a vezető milyen szinten képes motivációt adni, milyen mértékben áll helyt a beosztottak elvárásainak, s ez függvénye az ő teljesítményüknek is. A helyzeti tényezők két csoportba sorolhatók ezen elméletben: a beosztottaktól független tényezők (például feladatstruktúra) és a beosztottaktól függő tényezők (az ő tulajdonságai, képességek, tapasztalatok, irányítás iránti igény). Abban az esetben alakul ki a jó vezetés, ha az meg tud birkózni ezen tényezők szinten tartásával. (Karácsonyi, 2006) Ezek alapján Czető és Lénárd (2018) House (1971) négy vezetési stílusát írja le: az irányító vezetést, a támogató vezetést, a részvételi vezetést és a teljesítményorientált vezetést.

#### *Wofford LEFI elmélete*

A LEFI elmélet a dolgozói teljesítményhez szükséges tényezők alapján közelíti meg a vezetői magatartást, ezeket négy csoportba sorolja: a munka elvégzéséhez szükséges képességek, a feladathoz kapcsolódó motiváció, a beosztott szerepének észlelése és értelmezése, korlátozó tényezők a környezetben. A vezetőnek ezen tényezőket szükséges felismerni, az erősségeket és hiányosságokat helyén kezelni. Ebben azonban nagy szerepet játszanak az ő tulajdonságai, a külső hatások, illetve a beosztottjainak visszajelzései. (Karácsonyi, 2006) Ezt megerősíti és kiegészíti Griffin és társai (1987) munkája, melyben említésre kerül, hogy a hiányosságokat, amik akadályozhatják a munkavállalókat a feladatok elvégzésében, a vezető felelőssége orvosolni, valamint a különböző szerepeket tisztázni és a célokat kitűzni, elérve a beosztottak elköteleződését. (Griffin et al., 1987)

#### *Yukl többszörös kapcsolat modellje*

A nevéből adódóan is vélhető, hogy ez egy komplex elmélet, ahol rengeteg tényező függ össze egymással. A csoport teljesítménye áll a fókuszban, melyre a következő tényezők képesek hatni: a csoporttagok befektetett energiája, erőfeszítése, képességük, a munka szervezettsége, kooperációjuk, alapvető erőforrások megléte, esetlegesen a kapcsolat és



koordináció a többi társosztályal. A modellben elhatárolódnak ezen közvetítő tényezők, melyre a vezető befolyással bír, vagy meghatározza azok jelentőségét. Előbbi módszer alkalmazandó rövidebb távon, míg hosszú távon utóbbira hivatkozik a szerző. (Karácsonyi, 2006) Yukl (1989) publikációjára hivatkozva pedig megemlíti, hogy a vezető beosztású munkavállalók egyaránt vezetők és menedzserek, azonban a két fogalom felcserélhető.

#### *Graen és Uhl-Bien LMX elmélete*

A kontingenciaelméletek közül utolsóként az LMX elméletet említi a szerző. Ebben nem egyértelmű, hogy a fókuszban a vezető-beosztotti viszony, avagy maguk a vezető és beosztottjaik állnak. Mindenesetre a beosztottak csoportját ketté veszi: akire megkülönböztetés jelleggel és akire nem megkülönböztetés jelleggel tekint a vezető, attól függően, hogy ki számít kulcsembereknek – ezen csoporttal bizalmi kapcsolatot ápol - és ki nem sorolható a kulcsemberek közé – tehát akikkel szabályokon alapuló, formális kapcsolat alakult ki. (Karácsonyi, 2006) Graen és Uhl-Bien (1995) leírták elméletük fejlődését a cikk megjelenését megelőző 25 év során. Válaszként megfogalmazzák, hogy az elméletük egy multidimenziós elmélet, mely a hozzájáruláson, a lojalitáson és a különböző hatásokon alapul. Ennek tükrében három dimenziót határoznak meg a tisztelet, a bizalom és az elköteleződés csoportjait, melyek az alapjai az együttműködésnek. Tisztázza továbbá, hogy a vezetés nem korlátozódik tranzakciós cserére, időközben átalakuló társadalmi cserévé növi ki magát. A tranzakciós cserét úgy magyarázza, hogy ebbe a körbe tartoznak az anyagiak, a juttatások, a szerződés tartalma alapján, illetve különböző pszichológiai vagy szociális szükségletek cseréje, mint például a támogatás, a bizalom. Ezek alkalmazása a felismerés során pedig a transzformációs vezetéssé alakul. (Graen és Uhl-Bien, 1995)

Összességében a fent említett elméletekről Karácsonyi (2006) több következtetést is megfogalmazott. Lényeges, hogy a komplexitás következtében leginkább alapként, előzményként funkcionálnak a későbbi kutatásokhoz, azonban megemlítendő, hogy ez a leadership kutatások nagy részét teszi ki, melyek közül néhány részletes bemutatásra is kerül a továbbiakban. Mindemellett ezen elméletekre épül a vezetőképzés programjainak nagy része, a vállalatok körében e kategóriából került ki a legtöbb használt modell.

#### 2.3.4 Az új leadership elméletek

Ezen elméletek az 1980-as években alakultak ki, majd formálódtak és napjainkig fejlődnek. Fő ismertetőik, hogy a vezető érzelmi dinamikáját is figyelembe veszik. Emellett megfigyelhető, hogy a korábban bemutatott elméletekre épülnek, azok eredményeire hivatkoznak. Ezekről a Karácsonyi (2006) által létrehozott csoportokba sorolva ejtek szót.

##### *Karizmatikus leadership*

Elsőként Max Weber nevét említi a szerző, aki a társadalmi hatásokat vizsgálta a karizmatikus vezetés tekintetében, melyre épült Trice és Beyer definíciója a karizmáról, azonban az új leadershipben leginkább House elmélete számít úttörőnek, illetve Conger és Kanungo szerzőpárosra is hivatkozik Karácsonyi (2006).

Előbbi esetében a karizmatikus leadership három elemből tevődik össze: a vezetőből, a helyzetből és a követőkből. Az efféle leadership megjelenése feltételezi, hogy a vezető nagy önbizalommal rendelkezzen, magas elvárásokat megfogalmazva, bizalommal fordulva beosztottjaihoz, példát jelentve számukra. A helyzetet tekintve pedig a kialakulása olyan helyzetekhez köthető, melyek során értékek vannak veszélyeztetve, azonban a cél és teljesítmény nem tisztázott, bizonytalan. Szükséges továbbá, hogy a követők, beosztottak bizalmat érezzenek, elégedettek legyenek, ezáltal magas teljesítménnyel és nagy erőfeszítéssel helyt álljanak. A karizmatikus leadership különböző fázisokkal rendelkezik: azonosulás, beosztotti aktivitás növelése, elköteleződés, csalódás, elszemélytelenedés, elidegenedés. (Karácsonyi, 2006) Amennyiben a vezető karizmatikus vezéregyéniségként jelenik meg, úgy a szervezetek is nagyobb mértékben képesek fejlődni – akár hiányos szaktudással is. (Bodnár – Kovács - Sass, 2011) Conger és Kanungo (1987) a karizmát a beosztottak egyfajta attribúcióként tünteti fel, melyre hatással van a vezetői magatartás és a szervezeti környezet. A magatartás elemei közé sorolja a vezető hozzáállását a szituációhoz és célokhoz, a rokonszenvenességét, megbízhatóságát, szakmaiságát, viselkedését, kapcsolatának jellemzőit a beosztottakkal, kifejezőképességét is. Ez az elmélet is különböző szakaszokra bontja a vezetést: a környezet felmérése, a jövőkép kialakítása, megvalósítás.

Összességében az eredmények alapján úgy véli a szerzőpáros, hogy a karizmatikus fő ismérvei a következők: stratégiai mértékű jövőképet fogalmaz és jelenít meg, érzékeny a környezetére, szokatlan magatartású, kockázatvállalásra kész és figyelembe veszi a követők, beosztottak szükségletét. A karizmatikus leadership kritikáit Karácsonyi (2006) munkájában a következő módon olvashatjuk: a karizma fogalma nem eléggé tisztázott az elméletekben. Emellett hivatkozik arra, hogy a befolyásolási mechanizmusok sem kerülnek tisztázásra.

### *Átalakító és üzletkötő leadership*

Karácsonyi (2006) megfogalmazta, hogy a vezető és beosztottjai viszonyában az átalakító típusú leadership esetében megfigyelhető a személyesség, a szükségletekre való odafigyelés, ennek dimenzióihoz tartozik az idealizált befolyásolás, a motiválás, az intellektuális stimulálás, míg az üzletkötő leadership jutalmazással befolyásol, aktív vagy passzív módon. E típusokhoz gyakran a laissez-faire csoportot társítják. Ez az elmélet Burns munkájából kiindulva Bass továbbfejlesztett, neokarizmatikus vezetés elméletéhez fűződik.

Az elméletben alkalmazott mérési módszerként egy többfaktoros leadership kérdőív (MLQ) kerül alkalmazásra, mely összesen kilenc magatartásformát vesz figyelembe és vizsgál. (Karácsonyi, 2006) Ez a kilenc magatartásforma Schriesheim, Wu és Scandura (2009) munkája alapján a következők: inspirációs motiváció, feltételes jutalmazás, szellemi ösztönzés, szükség szerint történő aktív vezetés, illetve passzív vezetés, laissez-faire, idealizált tulajdonság-befolyásolás, magatartás befolyásolása, egyéni odafigyelés.

Graen és Uhl-Bien (1995) elemzésének része, hogy ez a modell tranzakcionális és transzformációs elemeket is tartalmaz, beleértve az anyagi tranzakciót, míg pszichológiai, szociális szükségletek is előtérbe kerülnek (bizalom, odafigyelés). Emiatt nem különíthető el, hogy az elméletet csak tranzakciós, vagy csak transzformációs elemekre szűkítsük.

Kiegészítésként Bernard Bass nevéhez köthetően megemlíteném az általa felállított vezetői stílusokat, melyet Klein és Klein (2020) könyve alapján mutatok be. Ennek során az egyes vezetői stílusokhoz alkalmazotti stílust is társít a modell, a szempontok a figyelmet célozzák meg, melynek fókuszában az emberekre és a feladatokra fordított figyelem mértéke jelenik meg, valamint a befolyásolás is teret kap.

1. Az első csoportba sorolja a Direktív vezető és Receptív beosztott párost. Az ő tulajdonságaik és viselkedésük kiegészíteni képesek egymást, ezáltal hatékonyságot eredményez az együttműködésük. A vezető átfogóan adja át az instrukciókat beosztottja számára, akinek fő jellemzője, hogy a hagyományos módszereket kedveli, nem áll elő újító javaslatokkal. Így egyfajta igénye is lehet a Direktív vezető folyamatos ellenőrzésére. Ez a típusú vezető nem veszi figyelembe a véleményeket, így a Receptív csoporttag tulajdonsága – miszerint nem rendelkezik önállóan alkotott állásponttal – nem okoz kellemetlenségeket egyik fél számára sem.
2. A Delegáló vezető és Magabiztos beosztott együttműködése szintén hatékony lehet, hiszen a vezető megadja beosztottjának az általa elvárt függetlenséget, azonban a vezető tulajdonságai közé sorolható, hogy ennek megfelelően nem szereti vállalni a felelősséget.

Azonban a bizalmat megadja, mely elengedhetetlen szempont a Magabiztos beosztott számára. Újításokat szívesen alkalmaz.

3. Az Együttműködő vezető és Együttműködő beosztott közös munkája során a demokratikusság kerül előtérbe. A vezető szempontjából ez azt jelenti, hogy a döntéshozatalban teret ad a beosztottjainak, akik szívesen szállnak vitába egy-egy kérdés esetén, ugyanakkor jó csapatjátékosok, rugalmasak és elfogadják más véleményét is. Egy ilyen csoportban a vezetőnek kevésbé kell közbeavatkoznia, hiszen akkor érzi jól magát, ha a csoport tagjai egyenlőkként vannak kezelve és ugyanígy tekintenek egymásra.

4. A Konzultatív vezető a közös hangot leginkább az Informatív beosztottal találja meg. Ez a típusú beosztott átlátja a problémákat és folyamatokat képességeinek köszönhetően, így hasznos tudással rendelkezik és konstruktív javaslatokkal tud szolgálni vezetőjének is, aki igényli ezt a fajta attitűdöt, hiszen a döntéselőkészítésbe szereti bevonni a csapatot, viszont ettől függetlenül maga hozza meg a döntéseket, ami az Informatív beosztottat nem viseli meg rugalmasságának köszönhetően.

5. Az Egyezkedő vezető és Viszonzó beosztott együttműködése sok esetben alkun alapszik. Az Egyezkedő vezető viselkedése hasonló a Karácsonyi (2006)-féle szakirodalom alapján bemutatott üzletkötő típusú leadershiphez abból a szempontból, hogy mindkettő gyakorta alkalmazza a jutalmazás eszközét. Klein és Klein (2020) további tulajdonságként említi azt, hogy ez a típusú vezető jól ismeri beosztottjait, ezáltal képes befolyásolni őket, célorientált típus. Hozzá a legközelebbi típusú beosztott az, aki kitűnő szervezőkészséggel rendelkezik és feladat-orientált. Azonban a Viszonzó beosztott nehezen meggyőzhető típus, de elviseli amennyiben vezetője autokratikusan irányítja őt.

Összességében elmondható, hogy a vezetők és alkalmazottjaik együttműködésének sikeressége nagyban függ a viselkedési stílusuktól. Egymást kiegészítő kooperáció esetén magas hatékonyság érhető el, mely a szervezeti eredményekre is hatással lehet. Emellett megemlítendő, hogy a vezetők nagy hatást tudnak gyakorolni az alkalmazottjaikra, csak úgy, mint a szervezeti kultúrára is. Schmidt és Tannenbaum (1973) elméletének bemutatásakor már kitértem arra, hogy a vezetők viselkedésére befolyással bír a szervezeti kultúra, azonban ez fordítva is megjelenik. E kapcsolathoz köthető Quinn kompetenciamodellje is, mely összesen négy vezetői modellt különböztet meg, azokat további két-két csoportra osztva (segítő: facilitátor/mentor; megújító: újító/tárgyaló; teljesítő: termelésvezető/célkijelölő vagy igazgató; irányító: ellenőrző/koordináló). Ezekhez párosíthatóak különböző szervezeti kultúra típusok is: teamkultúra, adhokrácia, cég- és hierarchiakultúra. (Klein és Klein, 2020)

## 2.4 A vezetők kompetenciái és képességei

A kompetencia egy viselkedéssel összeegyeztethető fogalom, mely a teljesítményre hatással lévő tulajdonságokat jelenti, amik a célok elérésének mikéntjében játszanak szerepet. Összetevői a képesség, a személyiség, a motiváció és a tudás. Az egyéntől, valamint a szervezeti kultúrától függő kompetenciák minden dolgozó munkája során hasonló mértékben vannak jelen, de például a szakmai ismeretek alkalmazása a hierarchiai szintek növekedésével egyre kevésbé mérvadó. Csoportvezetői szinten az emberek és feladataik koordinálása kap nagyobb szerepet, a középvezetőknél a vállalatirányítási kompetenciák, míg a felsővezetőknél vagy cégigazgatóknál az üzleti menedzsment (Klein és Klein, 2020) Török (2020) a vezetői kompetenciákhoz a következőket sorolja: vezetés képessége, motiválás, hibákból történő tanulás, kapcsolatépítés és -tartás, befolyásolás, döntéshozatal, eredményorientáltság, stratégiai gondolkodásmód és az etikus viselkedés.

A kompetenciák azonosítására több kompetenciamodell is létezik – a korábban megemlített Quinn-modellen túl -, melyek lényege, hogy a vállalatok választ kapjanak a jobb teljesítmény elérésének mikéntjére. Ezek leginkább vegyesen tartalmaznak viselkedés- és tulajdonságbeli összetevőket. Az SHL modellje szerint a következő területek és azokhoz tartozó kompetenciák azonosíthatóak a vezetőket tekintve: vezetői képességek (vezetés, tervezés-szervezés, minőségorientáltság, meggyőzés), szakmai képességek (tudás, problémamegoldás, kommunikáció), vállalkozói képességek (üzleti tudatosság, kreativitás, tettekézség, stratégiai gondolkodás), személyiségvonások (társas érzék, rugalmasság, tűrőképesség, motiváltság). Klemp ezeket kiegészíti az érzelmi intelligenciával, az önismerettel is. Utóbbi összetevői a vezető kognitív stílusa, tanulási stílusa, értékei, a változás iránti attitűd, bizonytalanság elviselése, valamint az interperszonális orientáció. A kompetencia vizsgálatára a legelterjedtebb a 360 fokos vizsgálat (melynél a vizsgált személy és az ő munkájában érintett személyek is kitöltik az adott kérdőívet (Klein és Klein, 2020).

A különböző készségeket (skilleket) puha (soft) és kemény (hard) besorolás szerint is csoportosíthatjuk. Mindez Horváth-Csikós és Juhász (2021) tanulmánya szerint kerül bemutatásra röviden, melyben megemlíti, hogy a két típus együttes megléte a munkahelyi teljesítmény alapjai. A hard skillek mérhetőek és megfoghatóak, míg a soft skillek az egyéni személyiség összetevőin alapulnak (például idesorolva az alkalmazkodást, problémamegoldást, döntésképeséget). A jó teljesítmény és munkahelyi sikerek egy Harvard egyetemi kutatás szerint csupán 15%-ban múlnak a hard, és 85%-ban a soft skilleken, melyek közül az utóbbiak fejlesztése igen költséges és időigényes.

## 2.5 Napjaink trendjei

Ahogy a korábbiakban bemutatásra került, a vezetőknek rengeteg képességet el kell sajátítaniuk, melyekhez a mai trendeknek egyértelműen alkalmazkodniuk szükséges. Bruch és Barton (2023) összesen öt új trendet mutat be munkájában, melyeknek mind a pozitív, mind a negatív oldala megvizsgálásra kerül. Mivel a témában ezt a szakirodalmat találtam a legaktuálisabbnak, így ez alapján ejtek szót a legújabb trendekről, nézőpontokról.

Bruch és Barton (2023) munkájukban kiemelik, hogy a leadership trendek a folyamatosan változó világnak köszönhetően a vezetői igényeket helyezik a középpontba, azt, hogy a mai vezetők a túlszűfolt mindennapjaik közepette hogyan tudják menedzselni feladataikat, hogyan tudnak megfelelni és helyt állni. Az alábbiakban tehát e mentén mutatom be az általuk felvázolt öt új trendet:

- *Vezetői szerepek felszabadítása és megosztott vezetés:* a klasszikus hierarchián alapuló vezetési modellek helyettesítéseként létrejönni kezdődő szemléletmód, mely szerint a munkacsoport egyre nagyobb autonómiájának teret kell biztosítani, a vezetői felelősségi köröket szükséges megosztani. Így e modern trend kulcsfogalmai közé tartozik a decentralizáció és a rugalmasság egyaránt. Hátránya, hogy helytelen alkalmazása a korábban bemutatott laissez-faire kialakulásához vezethet, előnye viszont, hogy amennyiben jól alkalmazzák, a csoport önvezetővé válik, mely tagjainak csupán iránymutatásra van szükségük, ami valójában a vezetőség egy nagy felelőssége ebben az esetben is, tehát valójában egyfajta közös vezetésről beszélhetünk.
- *Paradox vezetés:* ez a típus ellentmondásokkal teli vezetést fogalmaz meg, ami a felgyorsult világ, az összetett munkaformák hatására alakult ki. Ennek értelmében egyszerre kell a megvalósításra, a célok elérésére törekedni minél rövidebb idő alatt, de fontosak az új felfedezések, az innováció is, melynek azonban feltétele a kísérletezés is, mely hosszabb folyamat is lehet. Ennek következtében a vezetők hajlamosak egyoldalúan vezetni, azaz, vagy csak a célorientáltságra, vagy csak az innovációra törekedni (utóbbi értékelődik fel leginkább). Azonban fontos, hogy a működőképesség a többmódszerű vezetésben rejlik, azaz helyzetenként más-más magatartás alkalmazandó.
- *Diverzitásmenedzsment:* mivel jelenleg akár négy generáció is megjelenik a munkaerőpiacon, így az ő igényeiket, sajátosságaikat ismerni kell a vezetőknek. A több generációval való együttműködés egyik veszélye a sztereotípiák felállítása, illetve, hogy az egyenlőség jegyében mindenkire ugyanazok a feltételek, lehetőségek vannak szabva, figyelmen kívül hagyva az egyéni igényeket, ami a dolgozói elégedettség rovására mehet.

Ennek kiküszöbölésére alkalmazandó a rendszeres kommunikáció az igényeket tekintve, rugalmas módon kezelve azokat. A szerzők kitérnek például a hibrid munkavégzéssel kapcsolatos elvárásokra és munkavállalói típusokra a preferenciákat illetően. Abels (2021) kiemeli az ennek következtében felmerülő új kihívást, digitális vezetésként említve, mely a vállalatok életében új üzleti modellt eredményezett.

- *Célorientált vezetés:* az odafigyelés és megbecsülés igénye jelenik meg, azonban a vezetők sok esetben nem érznek rá erre a vezetési stílusra, tranzakciós struktúrában pedig gyakran megjelenik a mikromenedzsment, a bürokrácia és a bizalmatlanság, mely során akár ál-érzelemorientáltság is kialakulhat. Ennek elkerülése végett alkalmazandó az inspiráló vezetési stílus, mely az egyik leghatékonyabbnak említett. Ismérvei, hogy a dolgozók feladatainak fontossága elismerésre kerül, illetve célkitűzések által fejlődni tudnak.
- *Egészségközpontú és törődő vezetés:* az egészségre és a jól-létre fókuszál, hiszen a betegszabadságok okának jelentős része pszichés eredetű, emellett a hibrid munkavégzést is ide sorolják. Ha a munkavállalók nem részesülnek elegendő odafigyelésben, teljesítménycsökkenés következhet be, illetve az odafigyelés maga a vezető jól-létének a rovására is mehet. Azonban, ha ez egyensúlyban marad, tehát a vezető odafigyel a munkavállalók és a saját mentális egészségére, úgy sikeressé válhat ez a stílus.

A tanulmány kiemeli, hogy ezek a trendek nem minden vállalatnál vannak jelen, viszont alkalmazásuk jó hatást tenné a vállalatokra. Megemlíti, hogy a megnövekedett elvárások és olykor ellentmondások közepette szükség van a jó vezetésre (Bruch és Barton, 2023). Bodor és Mátyási (1995) egykor a jó vezetést a minőséggel hozták összefüggésbe paradigmaként, melyben a vezetés fő feladata a szervezetre gyakorolt környezeti hatások megfelelő kezelése, ami a vezetés „művészetének” fókusza, mely függ a vezetés minőségétől. Azonban Kajtár (2018) munkája alapján megállapítható, hogy a vezetés sokkal többre épít, hiszen szó esik a vezetés szervezeti kultúrával való összefüggéseiről, a konfliktuskezelésről, a kommunikációról, a motivációról, együttműködésről, a csoport koordinálásáról, a döntéshozatalról, a befolyásolásról, időmenedzsmentről, stresszkezelésről, érzelmi intelligenciáról egyaránt.

## 2.6 A dolgozói elégedettség és annak mérése

A dolgozói elégedettség összetevői közé sorolható, hogy az alkalmazottak milyen mértékben szeretnek a vállalatnál dolgozni, az elvárásaiknak eleget tesz például a fizetésük, a munkakörülmények. Amennyiben ez megvalósul, mindkét félre kedvezően hat (Nagy, 2004). Dumitrescu és társai (2012) az elégedettségmérést a belső marketinggel említik, mely szubjektív és objektív módon is megvalósulhat a módszerek és a kérdések összeállítása után.

A dolgozói elégedettség egy olyan terület a munkával kapcsolatos attitűdök vizsgálatában, melyre a szakemberek nagy hangsúlyt fektetnek. A legtöbb ember életét nagyrészt a munkahelyén tölti, így ezen a szinten is fontos téma, azonban a vállalatok szintjén is jelentős, hiszen elégedettségük nagy mértékben kihat a vállalati sikerekre, a teljesítményekre. Ennek egyik fő alakítója pedig a vezetői magatartás, a vezetői stílus, így fontos, hogy ezek a dolgozók igényeihez legyenek igazítva. (Nemes-Szlávicz, 2011) Ezt megerősítik a Klein és Klein (2020) könyvében leírtak, miszerint a vezetővel való jó kapcsolat növelheti az elköteleződést, a vezetői stílus és folyamatok a motiváció mellett pedig nagy hatással vannak az eredményekre. Fontos megemlíteni a Nagy (2004) által bemutatott Herzberg-féle kéttényezős modellben leírtakat is, mely kimondja, hogy a dolgozók elégedettségére más tényezők hatnak, mint a motivációjukra. Emellett azt is képviseli, hogy a dolgozók elégedettségének ellentétje az elégedettség hiánya. Nagy (2004) az elégedettség mérésére módszerként a kérdőívet és az interjúk alkalmazását javasolja.

Mihalcea (2014) eredményei szerint a dolgozók körében az a vezető váltja ki kevésbé az elégedettséget, aki feladatorientált, határozott, ambiciózus, míg a legnagyobb elégedettséget hozó vezető tulajdonságai közé sorolható, hogy törődik beosztottjaival, támogatja őket, és kevésbé ellenőrzi munkájukat. Emellett tisztán kifejti irányukba az elvárásokat és elismeri, jutalmazza a hatékonyan dolgozó alkalmazottakat.



### 3. A MÓDSZEREK ÉS EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

#### 3.1 Kutatási célok, a vizsgálat hipotéziseinek bemutatása

A kutatás célja, hogy minél nagyobb körben megismertessem a dolgozók igényeit, elvárásait a vezetői magatartással kapcsolatban. Emellett azt is vizsgálom, hogy az egyes munkavállalói és vezetői típusok kooperációja között felfedezhető-e kapcsolat, s így befolyásolja-e a dolgozók elégedettségét. Hipotéziseimet a szakirodalomban kevésbé taglalt összefüggések mentén igyekeztem összeállítani.

Elsőként említeném a puha készségekkel (soft skillekkel) szemben nyújtott elvárásokat. Ide sorolnám az empátiát, a közvetlenséget és a kommunikációt. Felvetésem, hogy az alacsonyabb végzettségű munkavállalók körében – azaz a legfeljebb gimnáziumi végzettséggel rendelkezők - a soft skillek fontosabbak, mint az egyetemi/főiskolai végzettségű kitöltők esetében, akiknél azt feltételezem, hogy a szakmaiság jobban előtérbe kerül. A hipotézisem tehát: *Az alacsonyabb végzettségű kitöltők nagyobb mértékben tartják fontosnak a soft skilleket, mint az egyetemi végzettséggel rendelkezők.*

Második hipotézisemet a szakirodalomban már bemutatott Bass-féle vezetői és dolgozói típusok alapján fogalmaztam meg. Ennek lényege, hogy az egyes típusok főbb tulajdonságaira fókuszálva megvizsgáljam, hogy amennyiben különböző típusba sorolható a dolgozó és vezetője, kevésbé jelenik-e meg az elégedettség a munka során, több konfliktus figyelhető-e meg. Hipotézisem ennek alapján a következőképpen került megfogalmazásra: *az eltérő vezetői stílus és alkalmazotti stílus kooperációja nagyobb valószínűséggel vezet a dolgozó elégedettségének hiányához, mint az egymással megegyező vezetői és alkalmazotti stílus esetében.*

Ezek mellett kutatási kérdésként a motivációhoz kapcsolódóan is szeretnék vizsgálgatni. Több motivációs tényező közül kettőt emelek ki ennek során: a bért és a feletttestől kapott elismerést. Fontos, hogy ez a hosszú távú motiváció tekintetében kerül megvizsgálásra a következőképpen: *A személyes fejlődés lehetősége vagy a feletttestől kapott elismerés vált ki motivációt hosszú távon nagyobb mértékben?*

Remélem, hogy a kutatás során a fent említett hipotézisek és kutatási kérdés összefüggései bizonyításra kerülhetnek az előzetes várakozásaimnak megfelelően. Továbbá a vizsgálatról azt is várom, hogy újabb, további kérdéseket vessen fel a témával kapcsolatban.

### 3.2 A vizsgálat körülményeinek bemutatása

Az adatgyűjtés minden tekintetben online felületen valósult meg. A vezetői magatartással kapcsolatos vélekedéseket általánosságban szerettem volna vizsgálni, így külön célcsoportot nem határoztam meg, illetve a kérdőív mindazoknak szólt, akik rendelkeznek vagy korábban rendelkeztek munkahellyel. Az interjúk esetében is hasonló szempontokat vettem figyelembe.

A közösségi oldalak adta lehetőségeket felhasználva osztottam meg kérdőívemet, illetve közeli ismerősöket kértem meg annak továbbítására munkahelyeiken belül. Az adatgyűjtés során nehézségként említhető ennek esetében, hogy lényegesen kevesebb emberhez jutott el, mint amire számítottam, ami miatt több alkalommal, több közösségi oldalon is szükséges volt megosztani. Emellett egy üzleti közösségi oldalon is megosztásra került a kérdőív, melyet ebből fakadóan angol nyelvű opcióval is elláttam, azonban kevés kitöltés érkezett ebben a formában. A kérdések megválaszolása egyébként körülbelül tizenöt percet vett igénybe, természetesen ez eltérhetett az egyéni jellemzőket figyelembe véve.

A kutatás kiegészítésére szolgáló interjúk alanyainak elérése is sokszor nehézségekbe ütközött, hiszen egyikőjükkel sem tartom a személyes kapcsolatot. Azonban igyekeztem korábbi ismertségeimből olyan személyeket kiválasztani, akik vezetőit vagy vezetőik esetében néhány alkalmazottját is ismerem. Ennek a „válogatásnak” az előnye, hogy így a témakörbe több szemszögből is betekintést kaphatok egyéni meglátásaiknak megfelelően, de jobban megértve egyes utalásokat a korábbi ismertség miatt. Természetesen az interjúk eredményei nem kerültek közlésre a többi érintett irányába. A folyamatot tekintve elektronikusan előre továbbítottam az interjú kérdéseit az érintetteknek, hiszen volt, aki külön kérte így felkészülés okán. Az interjúk egységesen online vagy telefonon, de nem személyesen kerültek lebonyolításra, maximum harminc percet vettek igénybe. Mivel az interjúkról több esetben személyes kérés miatt nem volt alkalmam hangfelvételt készíteni, így ez egységesen elmaradt, és a jegyzetelés módszerére hagytam, ami meglehetősen megnehezítette a folyamatot és a feldolgozást.

A fent említett körülmények és azok nehézségei ellenére úgy látom, hogy használható adatokat kaptam, melyek többségében megfelelnek az előzetes elvárásaimnak. Azonban fontos megemlíteni, hogy a populáció elemszáma miatt az eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak, tehát torzíthatnak. Viszont véleményem szerint így is fontos összefüggéseket tudhatunk meg, fedezhetünk fel az adatok elemzése során.

### 3.3 A vizsgálati minta bemutatása

Ahogy az elégedettség témakör alatt már említettem, annak felmérésére a leginkább alkalmazandó eszköz a kérdőív, valamint az interjú, így a vizsgálat során ezzel a két lehetőséggel igyekeztem felmérni a dolgozók által felállított igényeket, véleményeket, valamint tapasztalataikat a vezetői magatartással kapcsolatban. Emellett a másik oldalt, azaz néhány vezetőt is el szerettem volna érni, felmérve az ő elképzelésüket arról, hogy milyen tulajdonságok, képességek és készségek szükségesek vezetői munkájuk során, milyen kapcsolatot ápolnak alkalmazottaikkal és esetlegesen az ő felettesükkel, amennyiben ez releváns.

A következőkben tehát a kérdőívet és az interjúkat megválaszoló személyek részletesebb adatait fogom ismertetni. Minkettől a már elhangzottak szerint, különböző online platformokon lett megvalósítva, önkéntes alapon, illetve az eredmények rögzítése anonim módon került feldolgozásra, kizárólag a diplomadolgozat megírásához lett felhasználva.

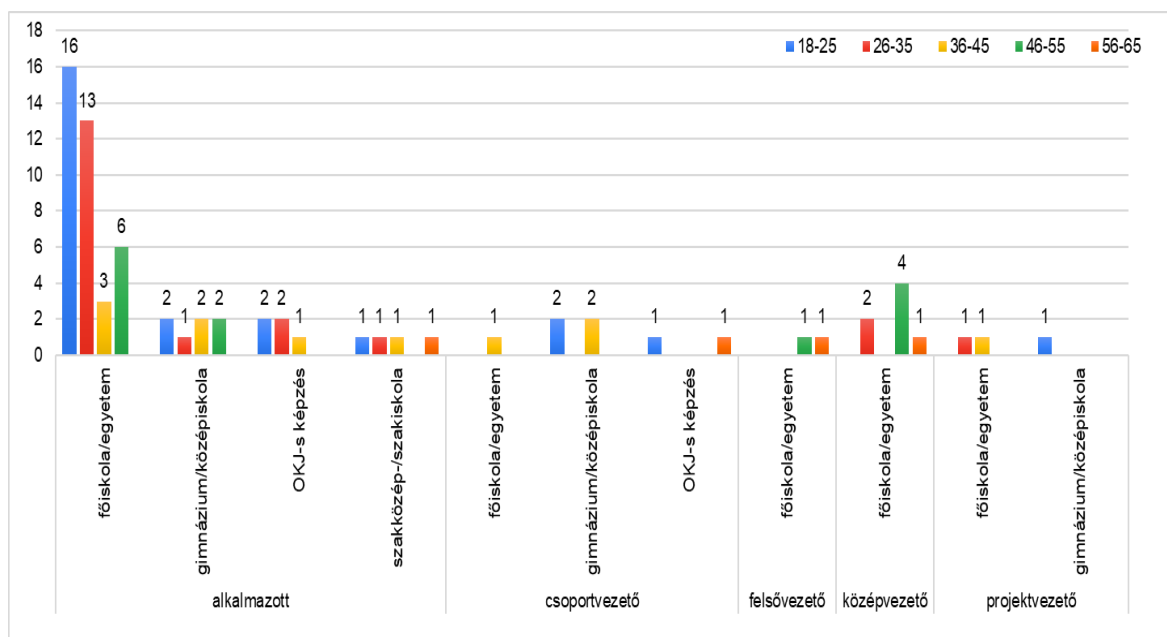
#### 3.3.1 A kérdőív

A kérdőívet online felületeken osztottam meg, így a kitöltők tábora vegyes, a célcsoport meghatározása annyiban merül ki, hogy a kitöltő olyan internet felhasználó legyen, aki a kérdésekre saját tapasztalatai alapján tud választ adni, azaz előzetes munkatapasztalattal rendelkezik, illetve ennek során elmondhatja, hogy alkalmazotti pozícióban tevékenykedett, de legalábbis a hierarchiai szint olyan pontján helyezkedett el a munkaköre, ahol nála felsőbb szinteken, felettesek koordinálták munkáját.

A kérdőívet összesen 73 fő számára tudtam eljuttatni az online felületek segítségével (N=73), ami a témával kapcsolatban ugyan nem ad teljes mértékben reprezentatív képet, viszont arra elegendőnek vélem, hogy valamiféle betekintést kapjak a munkavállalói gondolkodásmódról a vezetői magatartást tekintve. A válaszadók nemének aránya a nők javára dőlt, azaz a női kitöltők száma a férfiakéhoz képest körülbelül kétszer annyit tett ki. Az életkor megoszlását tekintve elmondható, hogy minden korosztályból kaptam válaszokat, azonban a legnagyobb részt a 18-25 éves korosztály tette ki.

Habár a kérdőív angol nyelvű opciót is tartalmazott, a kitöltők túlnyomó többsége magyar anyanyelvű vagy magyar nyelven is beszélő munkavállaló, az angol nyelvű válaszok száma meglehetősen elenyésző. Emellett megemlíteném, hogy a szervezeti hierarchia szinte

minden szintjéről érkeztek válaszok, a cégvezető vagy cégtulajdonosi réteg kivételével, akik számára egyébként a téma nem minden esetben adekvát, viszont egy cégvezető esetében is – akár, ha cégcsoportról van szó – megjelenhet felsőbb réteg a vezetés tekintetében. Mindemellett számomra meglepő, hogy a legtöbb kitöltő irodai, fehér galléros munkavállaló, mely valószínűleg a kérdőív témájának köszönhető. Ennek megfelelően leginkább egyetemi vagy gimnáziumi/középisikolai végzettséggel rendelkező személyektől érkeztek be válaszok.



1. ábra: Az életkor és az egyetemi végzettség megoszlása felelősségi körönként – saját készítésű ábra (2023)

Ami ezzel ellentétben vegyesebb kategóriákat mutatott, az a munkahely populációjának száma volt, tehát a cégméretet tekintve mind kis-és közép, mind nagyvállalatok dolgozói is segítségemre voltak. Ennek megfelelően olyan cégek dolgozóitól is érkeztek válaszok, akik fizikai munkakörben foglalkoztatottak, azonban ez a kategória a válaszadók 15%-át tette ki.

Összességében tehát megállapítható, hogy többféle korosztálybeli, többféle szervezetet képviselő munkavállaló nézőpontját tudom összevetni az elemzés során. Ennek értelmében valószínűsítem, hogy akár újabb összefüggéseket is fel tudok fedezni ezen szempontok alapján, például az egyes korosztályokhoz kapcsolatos, vezetői magatartáshoz illeszthető elvárások tekintetében.

### 3.3.2 Az interjúk

Az interjúalanyok felkeresése előtt igyekeztem olyan ismerősöket, volt kollégákat számba venni, akik kompetensek a téma tekintetében. Fontos szempontként vetődött fel a kérdés, hogy hogyan tudom minél szélesebb körben, minél több oldalról vizsgálni a témakört, kiegészítve a kérdőív eredményeit.

Az interjúkat a fent leírtak függvényében ennek következtében úgy állítottam össze, hogy minden vezetőhöz lehetőleg több, a csapatában dolgozó alkalmazottat társítsak, így a két főcsoport a vezetőkből és alkalmazottjaikból tevődjen össze. Amennyiben lehetőség volt rá, olyan alkalmazottakkal szerettem volna interjút készíteni, akik a Klein Balázs és Klein Sándor-könyv alkalmazott-vezető típusai közül nem azonos kategóriába sorolhatóak. A könyv az eltérő kategóriák együttes megléte között a konfliktusok nagyobb mértékű előfordulását említi, így a vezetőket arra kértem, hogy olyan alkalmazottakat is ajánljanak, akikkel gyakorta fordul elő konfliktusos helyzet. Az ő munkájuk szempontjából azonban szerencsére elmondható, hogy nem minden vezető tudott ilyen típusú munkavállalót kiválasztani a csapatából. Mindemellett egy képzés-fejlesztés területen dolgozó személyt is megkérdeztem, hogyan látja a vezetői tréningigényeket és eredményeiket a vezetők és munkáltatók oldaláról, így még átfogóbban körül járva a témát.

1. táblázat: Az interjúalanyok adatai - saját táblázat (2023)

Beosztás	Nyelv	Korosztály	Cégméret	Cég tevékenysége
Vezető 1	magyar	46-55	251-1000 fő	autóipar, termelés
Alkalmazott 1.1	magyar	26-35		
Alkalmazott 1.2	magyar	18-25		
Vezető 2	magyar	46-55	1-50 fő	műszaki tanácsadás
Alkalmazott 2.1	magyar	46-55		
Alkalmazott 2.2	magyar	26-35		
Vezető 3	magyar	26-35	1000+ fő	pénzügyi szolgáltatás
Alkalmazott 3.1	magyar	26-35		
Alkalmazott 3.2	magyar	18-25		
Vezető 4	magyar	36-45	1000+ fő	IT szolgáltatás
Alkalmazott 4.1	angol	26-35		
Alkalmazott 4.2	angol	26-35		
Vezető 5	magyar	36-45		
Alkalmazott 5.1	magyar	26-35		
Alkalmazott 5.2	magyar	18-25		
Képzési szakember	magyar	26-35		

Összesen 16 interjúalanyt kérdeztem meg a vezetői magatartással kapcsolatos gondolkodásmódjukat tekintve. A hozzájuk kapcsolódó demográfiai adatok vonatkozásában elmondható, hogy több korosztály is nyilatkozott. Az interjúkat magyar nyelven és angol nyelven is volt lehetőségem lebonyolítani, ez egy, az előzetes tapasztalataimból ismert multinacionális vállalat dolgozói miatt volt szükséges.

Az adatokat összevetve megfigyelhető, hogy a legtöbb vezető minimum a harmincas éveinek közepén vagy a negyvenes éveiben jár, csupán egy fő képez kivételt ebben az esetben, aki a fiatalabb korosztályt képviseli. A cégek méretét és tevékenységét tekintve is igyekeztem minél többfélét vizsgálni, hiszen eddigi tapasztalataim és a szakirodalom alapján is lényeges különbségeket okozhat az, hogy mennyire szabályokhoz kötött, szervezeti kultúra által behatárolt lehetőségeket és látásmódot ad az adott cég, vállalat a vezetők kezébe, milyen elvárásoknak kell megfelelni, de ez a cég típusától is nagyban függhet. Ezekhez hozzátartozik például, hogy milyen vezetői készségfejlesztő tréningeken kötelező vagy ajánlott részt venni szervezeti szinten és a tanultakat milyen mértékben elvárt alkalmazni a mindennapi munka során.

### 3.4 A vizsgálati módszerek bemutatása

A vizsgálat során mind kvantitatív, mind kvalitatív módszereket alkalmazva kerestem a válaszokat kérdéseimre. Ezek tartalmát igyekeztem a szakirodalomhoz igazítani csak úgy, mint a hipotéziseimet. A következőkben ezek felépítését és tartalmát részletesebben is bemutatom. Emellett pedig az elemzéshez használt alkalmazásokról, programokról is szót ejtek. Fontosnak tartom kihangsúlyozni, hogy a résztvevők tájékoztatva lettek arról, hogy az elhangzott vagy leírt, illetve a kérdőív esetében az általuk rögzített válaszok anonim módon kerülnek feldolgozásra, kizárólagosan a diplomadolgozathoz felhasználva.

#### 3.4.1 Kvantitatív vizsgálati módszer

A vizsgálat során a leggyakrabban alkalmazott kvantitatív módszert, azaz a kérdőíves formában történő adatgyűjtést használtam, a már említettekre hivatkozva annak okán, hogy az elégedettség felmérésére ez az egyik leggyakrabban használt módszer a szakirodalom szerint. A kérdőívet magyar és angol nyelvű opciókkal is elláttam, azonban felépítését és tartalmát tekintve nem különböztek azok.

A felmérés első része az általános adatokat tartalmazta: a kitöltőknek nemük, életkoruk és iskolai végzettségük mellett a munkahelyükkel kapcsolatos információkat is meg kellett adniuk, tehát annak létszámát, tevékenységének területét is. A személyekhez kapcsolódóan további adatként a munkakör jellegét - azaz fizikai vagy szellemi állományban dolgozik-e -, illetve felelősségi körét is ki kellett választaniuk - azaz, hogy alkalmazotti munkakörben, avagy vezetői szinten helyezkedik el a szervezeti szinteket figyelembe véve. Ezen kérdéseket mindenki számára kötelezően megválaszolandóként állítottam be, a legtöbb kérdés zárt típusú, feleletválasztós jellegű volt.

Az adatgyűjtés második része már a vizsgálandó témakörre fókuszált, ami nagyrészt zárt kérdésekből tevődött össze. A kérdéstípusokat tekintve az egyszerűbb feleletválasztós kérdéseket alkalmaztam, például a legfontosabb vezetői tulajdonságok kiválasztását vizsgáló kérdésnél vagy a vezetővel való együttműködés jellemzésére. Emellett a feleletválasztó rácsot is beillesztettem, mely esetében a különböző vezetői tulajdonságok rangsorolását vártam el a kitöltőktől több kompetenciacsoportot, illetve egy tulajdonsághalmazt alkotva, emiatt többfajta Likert-skálát használtam a szempontok függvényében: volt, ahol egy-egy állításról kellett eldönteni, hogy milyen mértékben jellemző – például a konfliktushelyzet gyakoriságának beazonosítására szolgáló kérdés, illetve az elégedettséget mérő kérdések esetében -, akadt, ahol három, négy vagy öt szempontot – az egyes kompetenciacsoportok és azok összetevőinek rangsorolása esetén -, de volt, ahol kilenc-tíz tulajdonságot kellett rangsorolni – a már említett vezetői tulajdonságok esetében, valamint a motivációs tényezők felmérésére - a kitöltők saját belátásának, értékeinek megfelelően. Ez a fajta rangsorolás egyébként például a tíztényezős kérdés esetében nehézkesnek bizonyult a feladat megértését illetően, így ennek esetében is célszerűbb lett volna szétszedni egykérdéses Likert-skálát alkalmazva. Legutolsó kérdésként megadtam a lehetőséget a kitöltők számára, hogy a témával kapcsolatban kifejtthessék véleményüket, egyéb meglátásaikat, mellyel egyébként a várakozásom ellenére arányaiban sokan éltek.

A kérdőív felépítéséről összességében pozitív véleményeket kaptam, viszont kritikaként megfogalmazásra került a rangsorolás esetében a szempontok nagy száma, ami nehezebbé és időigényesebbé tette a megválaszolást, így a már említett módon ezek esetében szimpla Likert-skála alkalmazása egyszerűbbé és könnyebbé tette volna a kitöltők dolgát. A téma jellegén túl valószínűsítem, hogy ez is hozzájárulhatott a kitöltések viszonylag alacsony számához.

### 3.4.2 Kvalitatív vizsgálati módszer

A vizsgálatra szintén a szakirodalom alapján javasolt másik formát, az interjút választottam. Ennek előnye, hogy a témában olyan nézőpontokat, megközelítéseket is meghallgathatunk, amik nem feltétlenül jutnak eszünkbe, viszont az összefüggések megtalálása és az eredmények kiértékelése nehezebb feladatot adhat ebben az esetben. Emellett sokkalta időigényesebb módszerről beszélhetünk, ha összevetjük a kérdőívvel.

Az interjúkérdéseket három csoportba soroltam: első csoportot az alkalmazottak, a másodikat a vezetők, a harmadikat pedig a képzés-fejlesztés nézőpontot képviselő szakember alkották. Utóbbi esetében mindössze négy kérdésre/kérdéskörre vártam a választ, míg az alkalmazottak esetében összesen öt kérdéskört ölelt fel az interjú. A vezetők esetében nagyobb mértékben került boncolgatásra a téma, ugyanis a kérdőívben inkább az alkalmazotti szempontokat vizsgáltam. Ennek megfelelően a legtöbb kérdést számukra tettem fel, összesen hét kérdéskörre fókuszálva.

A képzés-fejlesztés területet érintő interjú a vezetői készségfejlesztő tréningekbe nyújtott betekintést. Ennek során leginkább nyitott kérdések feltevését alkalmaztam, így bővebb válaszokat kaphattam az aktuális trendeket, a tréningek felépítésének szempontjait, az utókövetést és a tréningek elvégzését követő gyakorlati alkalmazást és ezzel kapcsolatos elégedettséget tekintve. Az alkalmazottak interjújának felépítésénél törekedtem arra, hogy elsőként a téma felvezetésére általánosságban tegyek fel kérdéseket, majd egyre specifikusabban a saját tapasztalatokra fókuszáljak. Az interjúk során nem tértem el a kérdések sorrendjétől, nem improvizáltam új kérdéseket megfogalmazva, így átláthatóan tudtam a válaszokat rögzíteni. Ezeket az interjúkat vegyesen, mind angol, mind magyar nyelven beszélő alkalmazottakkal egyaránt volt lehetőségem elkészíteni. A vezetők számára állítottam össze a legtöbb kérdést, hiszen az ő helyzetüket, nézőpontjukat nem vizsgáltam a kérdőívben. Ebben szintén igyekeztem az általánosabb kérdésektől a tapasztalatukkal kapcsolatos kérdések felé haladni. Hasonló módon nem tértem el a kérdések sorrendjétől és nem iktattam be újabbakat.

Az interjúkkal kapcsolatban a tapasztalat az volt, hogy viszonylag rövid válaszokat kaptam a kérdésekre, viszont a kellemetlenebb témák miatt – például a vezetők fejlesztendő területeinek meghatározásakor - nem erőltettem a bővebb válaszokat, illetve előfordult, hogy egy-egy kérdésre nem kaptam érdemleges választ - például konfliktusokat érintő kérdésnél nehezebben tudtak nyilatkozni. Az interjúk megkezdése előtt egyébként leszögeztem, hogy amennyiben kellemetlenül érinti őket az adott kérdés, nem szükséges annak megválaszolása.



### 3.4.3 A használt eszközök bemutatása

Az alábbiakban a diplomadolgozat készítése során, azaz az adatgyűjtéstől az elemzésig használt programokat/alkalmazásokat és az azokon belül használt módszereket mutatom be röviden. Az adatgyűjtés két részletben valósult meg, így a folyamatot és az ahhoz kapcsolódó eszközöket, módszereket szükséges elkülöníteni egymástól. Elsőként a kérdőívhez kapcsolódóan, majd az interjúkhoz kapcsolódóan ismertetem az ezzel kapcsolatos részleteket.

#### *Az adatgyűjtés folyamata*

A kérdőívet a Google Űrlapok segítségével állítottam össze, mely úgy gondolom, hogy az egyik legismertebb és talán leggyakrabban használt űrlapkészítő. Többféle típusú kérdés állítható össze, azok sorrendje felcserélhető, valamint a stílusa is személyre szabható. Kompatibilis egyaránt számítógépes, illetve okostelefonon történő használatra. A megfelelő mennyiségű válaszok beérkezését követően a válaszok fogadása megszüntethető, majd az eredményeket Excel táblázat formájában is le lehet tölteni, megkönnyítve a további elemzési folyamatot.

Az interjúkat javarészt a Microsoft Teams alkalmazáson keresztül bonyolítottam le, ahol egyébként lett volna lehetőség a beszélgetések felvételére. Azonban mivel ehhez nem járult hozzá az interjúalanyok nagy része, így nem alkalmaztam azt, a jegyzetelésre támaszkodtam. A további interjúk telefonos hívásokon keresztül valósultak meg. Minden esetben a strukturált interjúztatás módszerét alkalmaztam, azaz előre megfogalmazott kérdések mentén történt az adatfelvétel.

#### *Az elemzés folyamata*

A már említett módon a kérdőív esetében az adatokat az Excel táblázat segítségével elemeztem. Ennek az elektronikus számolótáblának az alapvető tulajdonsága, hogy sorok és oszlopok alkotják, melyek kereszteződéséből kapjuk a cellákat. Felhasználható akár adatbázisok, akár statisztikai eljárások, akár diagramok készítésére. Jelen esetben az elemzésem során leginkább a diagramok és ábrák elkészítésére, az adatok összegzésére szolgált.

Emellett az SPSS szoftvert is használtam, legfőképpen a hipotézisek bizonyításával kapcsolatban. Ezt a programot az IBM fejlesztette ki, ami egy statisztikai adatbázis, az Excelhez hasonlóan az adatkezelés a célja, azonban fejlettebb, komplexebb, többváltozós elemzéseket is képes elvégezni. Az elemzéseket tekintve kétféle módszert alkalmaztam a hipotézisek összefüggéseinek vizsgálatára: a keresztábra-elemzést és a Mann-Whitney próbát.

A keresztábra elemzés a nominális és/vagy ordinális változók összefüggéseinek elemzésére használatos. A nominális változót nem lehet sorrendbe tenni, nincs közöttük reláció. Kettő vagy akár több értékkel is bírhatnak. Az ordinális változó esetében már felállítható egyfajta sorrend, azonban nem tudjuk, hogy annak értékei között milyen mértékű a különbség. Az összefüggések empirikus szignifikanciáját, kapcsolatát a Khí-négyzet próbával szükséges igazolni. Ez nominális vagy ordinális mérési szintek között alkalmazható. Mindenképpen függő és független változó közötti kapcsolat esetében használható. Kiértékelésekor az egyes elemszámoknak gyakorisága minimum 5 kell, hogy legyen legalább a cellák 20%-ában.

A Mann-Whitney próba egy nominális és egy skála változó közötti összefüggéseken alapul. Ez a módszer nem parametrikus, két független minta medián egyezését vizsgálja. Jelen esetben egy intervallumnak megfeleltethető skálát használtam, mely értékei 1 és 4 között mozogtak, így megállapítható, hogy mennyivel nagyobb az egyik érték a másikonál.

A kisméretű elemszámok miatt egyes esetekben a válaszok újra csoportosítására kényszerültem, ennek következtében előfordult, hogy más módszerrel volt szükséges tovább haladni az elemzés során.

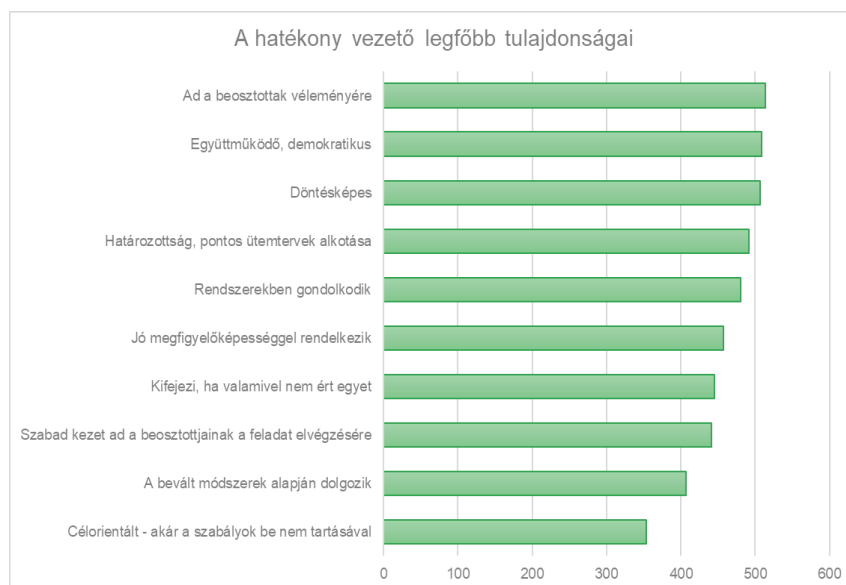
### 3.5 Az eredmények bemutatása

Az alábbiakban a kérdőív második részének és az interjúk eredményeinek ismertetésére kerül a sor. Ezekhez igyekszem társítani különböző diagramokat, ábrákat, táblázatokat a könnyebb megérthetőség és átláthatóság érdekében.

#### 3.5.1 A kérdőív eredményeinek bemutatása

Ahogy már említettem, összesen 73 fő töltötte ki a megosztott kérdőívet több korosztályból, több típusú és létszámú munkahelyről, valamint a hierarchiai szintek tekintetében több pozícióból. A kérdőívben a különböző vezetői tulajdonságokról, kompetenciákról, képességekről és készségekről alkotott véleményeket igyekeztem felmérni, illetve a különböző stílusokat szerettem volna vizsgálni mind alkalmazotti, mind vezetői vonatkozásban. Emellett a motiváció témakörére is kitértem. Mindezekon felül a vezetővel való elégedettségről, illetve a konfliktusok gyakorisága iránt is érdeklődtem.

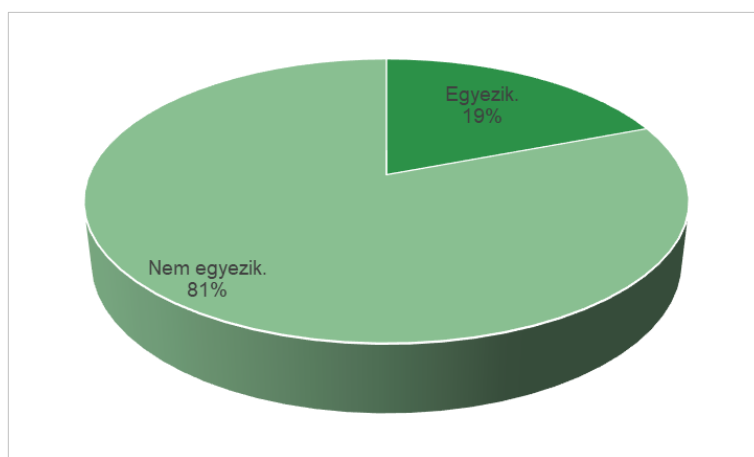
Az első kérdéskör alkalmával azt szerettem volna vizsgálni, hogy a kitöltők szerint melyek azok a tulajdonságok, amik a leginkább szükségesek a vezető munkájának hatékonyságához, ezzel együtt pedig meghatározni, hogy összességében melyik vezetői stílust tartják a leghatékonyabbnak a Klein-könyvből származó Bass-féle stílusokat tekintve. A kérdőívben ehhez rangsorolást kértem a kitöltőktől, emiatt a helyezések összegzése után súlyozással alakítottam ki a válaszok alapján történő rangsorolást.



2. ábra: A hatékony vezető tulajdonságainak rangsorolása - saját készítésű ábra (2023)

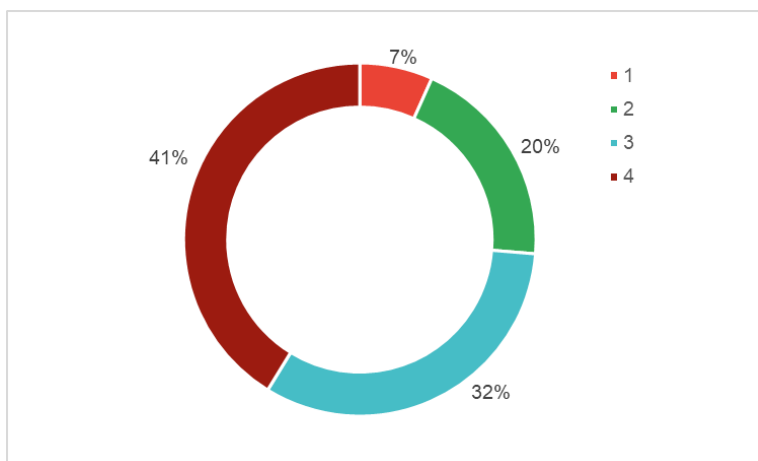
Az eredmények azt mutatják, hogy a legnagyobb mértékben első helyre a vélemények kikérdezését választották a válaszadók. Ez a konzultatív vezető egyik ismérve, tehát ez alapján összességében ez a stílus határozható meg a legnépszerűbbként. Ezt követi határozottan szorosan az együttműködés, illetve a demokratikusság megléte, mely jellemzők az együttműködő stílust képviselték jelen esetben. Harmadikként a legtöbben a döntésképeséget mint jellemzőt tartották fontosnak, mely szintén a konzultatív vezetőre a legjellemzőbb. A rangsorolásban ezt követte a határozottság és pontos ütemtervek megalkotása, melyben a delegáló vezető jeleskedik a leginkább. A legkevésbé népszerűnek a célorientáltság bizonyult a delegáló vezető jellemzőjeként megjelenve.

A stílusok vizsgálata hasonló módon, a vezetői stílusok jellemzőinek kidomborításával folytatódott, azonban ebben már az alkalmazotti stílusok meghatározása is előkerült. A vezetői stílusokhoz és az alkalmazotti stílusokhoz tartozó jellemzők kiválasztásával azonban ezek nem egyeztek a legtöbb esetben a gyakorlatban, azaz a kitöltők tulajdonságai olykor teljesen ellentétesként alakultak a vezetőik jellemzőihez képest. Példaként említeném, hogy volt, aki a megfelelő döntési szabadságot igényli munkája során, viszont vezetője egymaga hozza meg az ő munkáját is érintő döntéseket. Ennek a témakörnek eredménye adja meg az egyik hipotézisem alapját a későbbiekben, az elégedettség mértékét bevonva.



3. ábra: A vezetői és beosztotti stílusok egyezőségének aránya  
- saját készítésű ábra (2023)

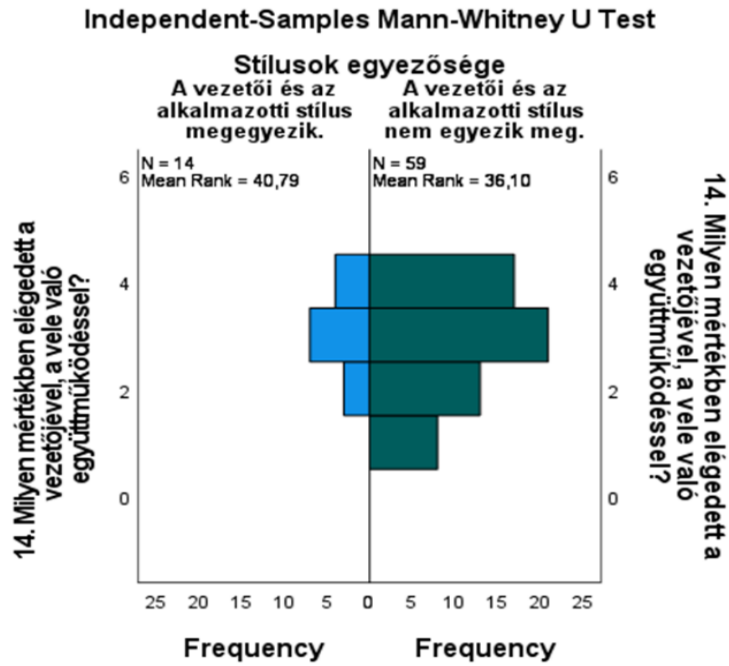
Ennek okán az elégedettséggel kapcsolatos eredményeket ismertetem a következőkben, melyet az elhangzott stílusok egyezőségével is kombináltam, keresve a feltételezett összefüggéseket. Azonban ezt megelőzően arra is szeretnék rávilágítani, hogy a vezetőnek milyen szerepe van magával a munkával és szervezettel való elégedettségben. A válaszok azt mutatják, hogy a vezetői magatartás ugyanis nagy mértékben meghatározza, hogy a dolgozó általánosságban elégedett-e a munkája során.



4. ábra: A vezetői magatartás hatása a dolgozók általános elégedettségére - saját készítésű ábra (2023)

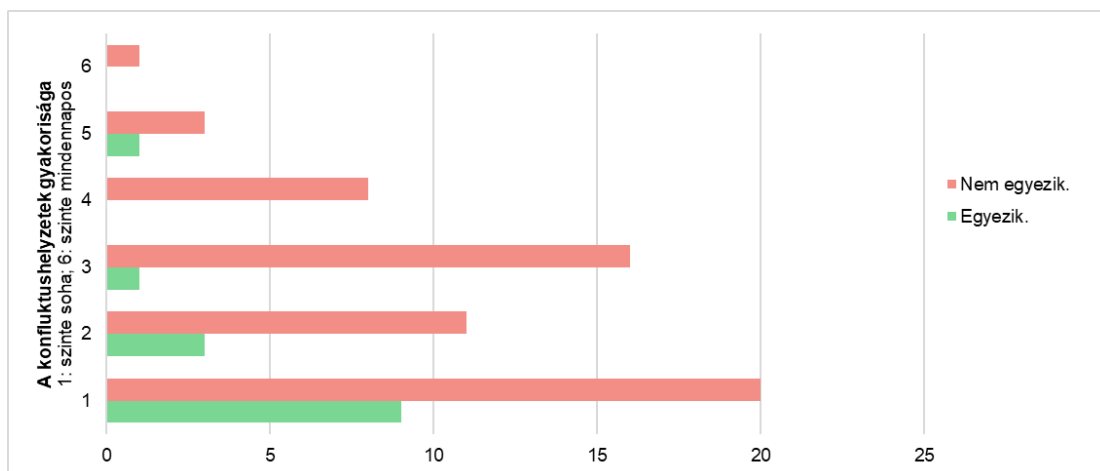
A válaszadók 41%-áról elmondható, hogy teljes mértékben befolyással bír a vezetői magatartás az általános elégedettségükre, s csupán 7% állította azt, hogy egyáltalán nem hat a vezetőjükkel való kapcsolatuk és véleményük a munkával való megelégedésre.

A vezetői és alkalmazotti stílusok egyezőségeit összevetve az elégedettség mértékével megállapítható, hogy bár a nagyobb arányt a nem-egyezőség teszi ki, így ez minden elégedettségi szinten jelen van, azonban azok körébe, akik a legkevésbé elégedettek vezetőjükkel, csupán olyanok tartoznak, akik stílusukat tekintve nem egy kategóriába sorolhatóak a vezetőjük stílusával. Emellett az elégedettség skálájának második fokán áll arányaiban a legkevésbé, a vezetőjének stílusával megfeleltethető, azonos kategóriájú kitöltő. Ezt a következő, az SPSS szoftverben elkészített, Mann-Whitney próbával létrehozott ábra szemlélteti.



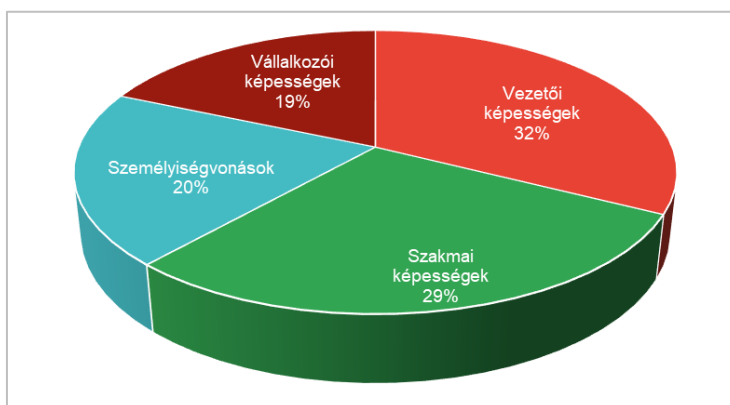
5. ábra: Az elégedettség és a stílusok egyezőségének összefüggései - saját készítésű ábra (2023)

A konfliktusok előfordulásának gyakoriságát szintén összeegyeztethető az egyes stíluspárok együttes meglétével. A nem megegyező alkalmazotti és vezetői stílusról azonban nem mondható el egyértelműen, hogy befolyásolja a konfliktusok megjelenésének gyakoriságát, azonban az eredményekből kiolvasható, hogy a mindennapos konfliktushelyzeteket kizárólag a vezetőjével ellenkező stílusba sorolható kitöltő jelölte meg, illetve az ugyanazon stílusba sorolható munkavállalók esetében inkább a kevesebb konfliktushelyzet megléte figyelhető meg.



6. ábra: A konfliktushelyzetek és a stílusok egyezőségének összevetése - saját készítésű ábra (2023)

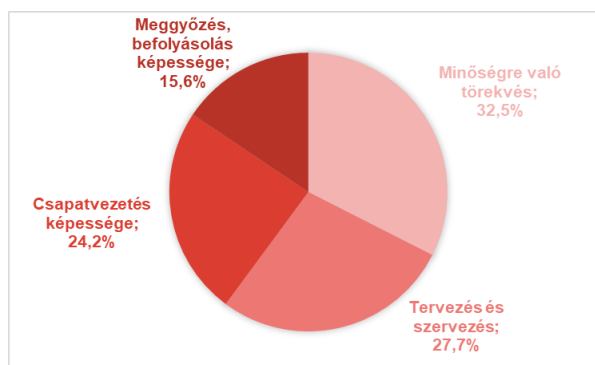
Ezt követően említeném a vezetői kompetenciákkal kapcsolatos kérdéseket, melyek közül az alábbi ábrán lévőköt további elemekre bontva is vizsgáltam a Klein Balázs és Klein Sándor-féle könyv alapján. Szintén a súlyozás módszerét alkalmazva – mint a további hasonló esetekben is – az az eredmény született, hogy a leginkább népszerű kompetencia körébe a vezetői képességek – csaknem az eredmények harmadát tette ki, minimálisan megelőzve a szakmai képességeket -, míg a legkevésbé népszerű kompetencia körébe a vállalalkozói képességek kerültek, azonban nem sokkal elmaradva a személyiségvonások megítélésétől.



7. ábra: A vezetői kompetencia összetevői és azok aránya - saját készítésű ábra (2023)

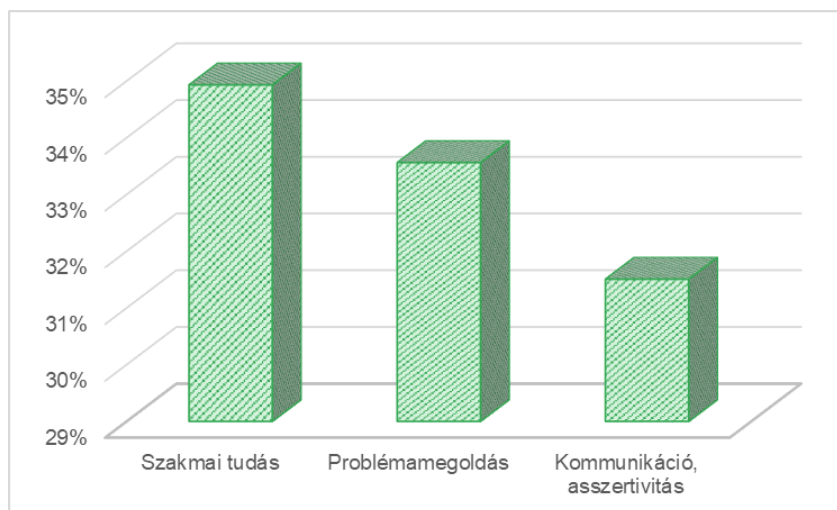
Minden csoport további részegységeket tartalmaz, melyek a kérdőívben egyfajta ismertetésként a nagy kompetenciacsoportokat megelőzve kerültek megválaszolásra – tehát abban az esetben a kisebb egységektől a nagyobb egységek felé haladtam.

Az első csoporton belüli kompetenciák arányának alakulása azt mutatta, hogy hasonló mértékben határozta meg a véleményeket a kompetenciák egészéhez képest, hiszen a minőségre való törekvés volt a legnépszerűbb 32,5%-kal, bár ettől a tervezésre és szervezésre való képesség valamelyest nagyobb mértékben maradt le, mint a kompetenciák nagyobb csoportjainak rangsorolásakor.



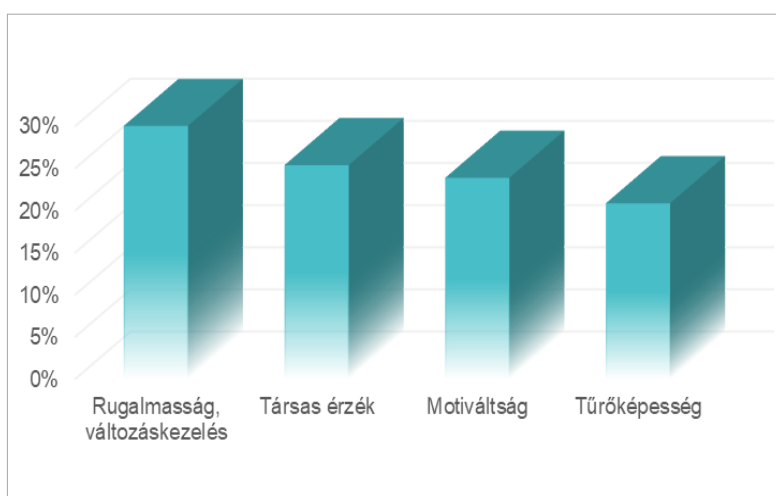
8. ábra: Vezetői képességek népszerűségének eloszlása - saját készítésű ábra (2023)

A szakmai képességeket összesen három kisebb csoportba rendeztem. Ezek közül a szakmai tudást ítélték a legfontosabb vezetői jellemzőnek a kitöltők és – a további eredményeket tekintve meglepő módon – a kommunikációt és asszertivitást, azonban ez annyiban különbözik a szakmai tudás és problémamegoldás eredményétől, hogy éppen nem éri el az úgynevezett szavazatok harmadát.



9. ábra: A szakmai képességek rangsorának alakulása  
- saját készítésű ábra (2023)

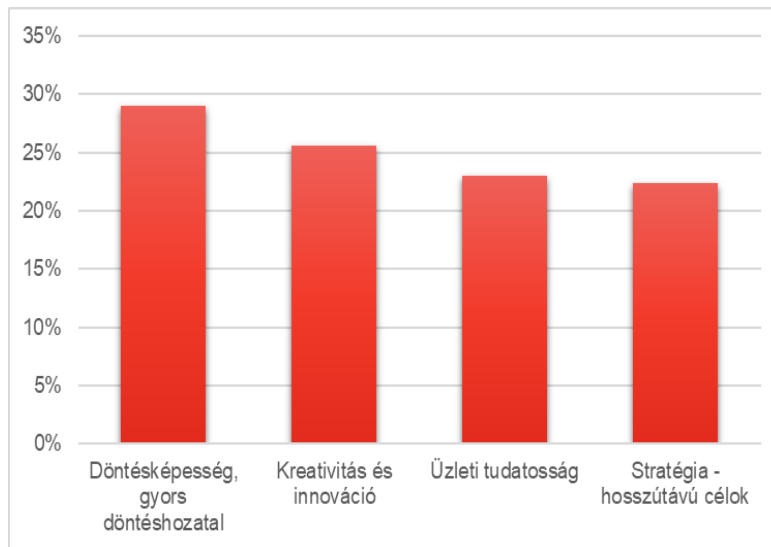
A harmadik kompetenciacsoport, azaz a személyiségvonások összetevőinek tekintetében a rugalmasság és változáskezelés tűnt ki leginkább a megjelölhető elemek közül, bár ennek dominanciája nem meghatározó mértékű, azaz a társas érzék, motiváltság és tűrőképesség is hasonló mértékben ugyan, de valamilyen szinten kevésbé fontos jellemzőkként szerepeltethetők.



10. ábra: A személyiségvonások rangsorolása  
- saját készítésű ábra (2023)



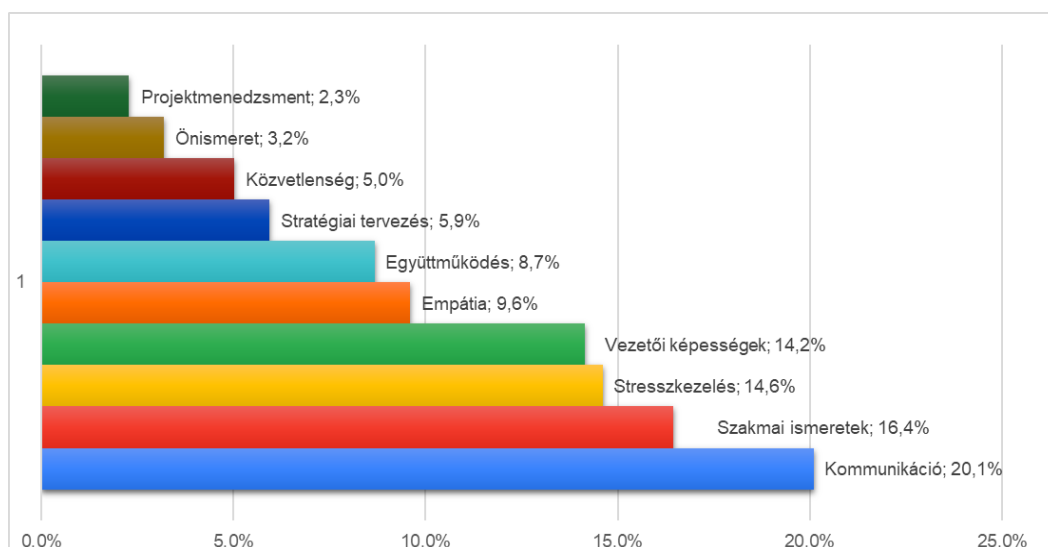
A vállalkozói képességek rangsorában első helyen végzett a döntésképeség és gyors döntéshozatal, azonban ebben az esetben sem rajzolódtak ki egyértelmű, nagy mértékű különbségek a képességek dominanciáját illetően.



11. ábra: A vállalkozói képességek rangsorolása - saját készítésű ábra (2023)

A kompetenciákat figyelembe véve összességében megemlíteném, hogy a leginkább támogatott jellemzők kategóriáinként tehát a minőségre való törekvés, a szakmai tudás, a rugalmasság és a döntésképeség voltak.

A kérdőív egy későbbi részében különböző vezetői tulajdonságokkal, készségekkel kapcsolatban a kitöltőket arra kértem, hogy válasszák ki azt a hármat melyek szerintük a leginkább elengedhetetlenek a vezetői munka során, ezek eredményét az alábbi diagram összegzi:



12. ábra: A különböző készségek rangsora – saját készítésű ábra (2023)

Az eredmények alapján a kommunikációt választották a legnépszerűbbnek, ellenkezőleg, mint a szakmai képességek figyelembevételkor, hiszen abban az esetben utolsóként szerepelt a tényezők listájában. Érdekes továbbá, hogy az önismeretet a többi elemhez viszonyítva nem tartják annyira meghatározónak, azonban egy másik kérdésben a válaszadók egyöntetűen fontosnak tartják az önismeret meglétét a vezetői jellemzők esetében.

A felsorolt jellemzőket úgy állítottam össze, hogy 5 hard és 5 soft készséget tartalmazzon. A hard skillek csoportjába soroltam jelen esetben a projektmenedzsmentet, a stresszkezelést, a szakmai ismereteket, a vezetői képességeket és a stratégiai tervezést. Ezek arányait (53,4%) és külön a soft skillek arányait (46,6%) összehasonlítva megállapítható, hogy ismét nem alakult ki egyértelmű döntés ezúttal annak tekintetében, hogy a hard vagy a soft skilleket tartja előnyösebbnek a válaszadók összessége, azonban a preferencia inkább a hard skillek irányába mozdult.

A kutatásban arra is kitértem, hogy a fent említett skillek preferenciája és az iskolai végzettség között megfigyelhető-e összefüggés, melyet az SPSS szoftver által létrehozott keresztábra az alábbiakban szemléltet.

2. táblázat: A készségek preferenciája iskolai végzettség szerint – saját táblázat (2023)

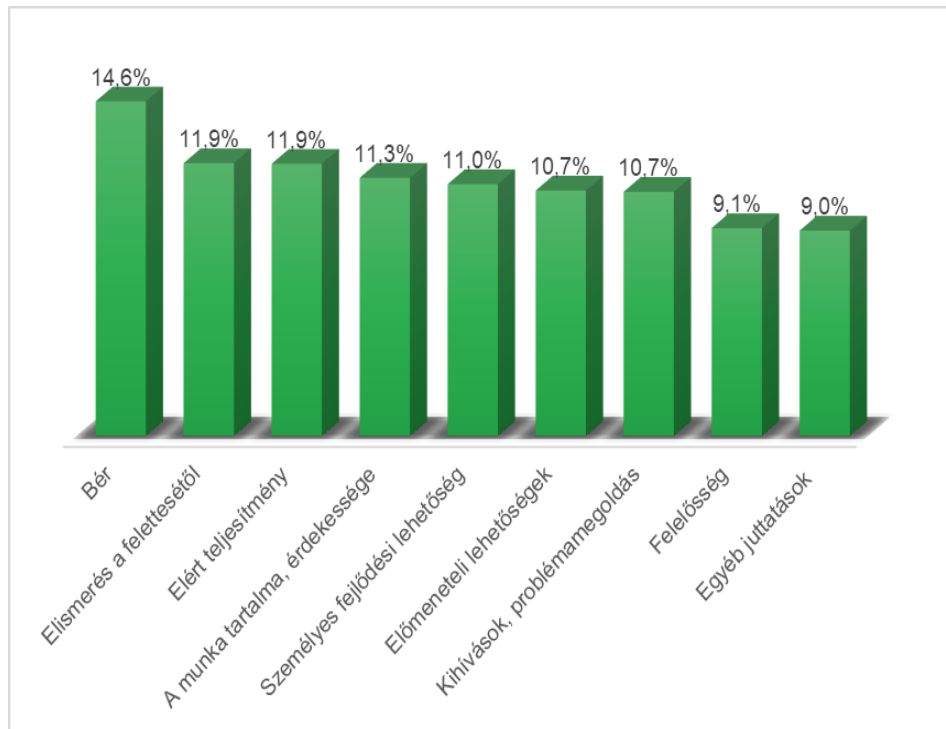
**Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége \* Skillek Crosstabulation**

% within Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége

		Skillek		Total
		hard skillek	soft skillek	
Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége	szakközép-/szakiskola	33,3%	66,7%	100,0%
	gimnázium/középiskola	50,0%	50,0%	100,0%
	OKJ-s képzés	42,9%	57,1%	100,0%
	egyetem/főiskola	57,3%	42,7%	100,0%
Total		53,4%	46,6%	100,0%

Az adatok azt mutatják, hogy a már említett módon a hard skilleket részesíti előnyben a kitöltők összessége, azonban ez az egyetemi vagy főiskolai végzettségű személyeknél dominált, mely átalakította a preferenciát, hiszen a többi kategória esetében a soft skillek kerültek előtérbe, míg a gimnáziumi végzettségű kitöltők között ez fele-fele arányban oszlott el.

A kutatás során a motiváció témakörét is vizsgáltam egy kérdés erejéig, melyben az érdekelt leginkább, hogy az anyagiak vagy az egyéb tényezők vannak nagyobb hatással a munkavállalók motivációjára általánosságban, hosszú távon, valamint, hogy az utóbbiak esetén a vezetővel való interakcióra irányuló szempont hol végez a kialakított listán.



13. ábra: A motivációs tényezők sorrendje – saját készítésű ábra (2023)

Természetesen a bér szerepelt az első helyen a rangsorolást követően, viszont az egyéb juttatások (mint például a cafetéria, a dolgozói kedvezmények bizonyos üzletekben, az ingyenes sportolási lehetőség, a home office csomag) teljes mértékben hátra szorult a sorban. A második helyen látható az elismerés a felettestől kategória, mely a kommunikációhoz köthető, azaz a vezetőhöz kapcsolható, pozitív visszajelzések megléte fontos tényező a megkérdezettek körében. Összességében az eredmények azonban nem mutatnak nagy mértékű szórást ebben az esetben sem, tehát annyira nem egyértelműsíthető a preferált sorrend.

A válaszadóknak mindezekon felül lehetőséget hagytam az egyéb, vezetői magatartáshoz kapcsolható gondolataik kifejtésére, melynek célja az volt, hogy az általam felállított szempontok milyen mértékben fedik le a témakört, adnak-e újabb vizsgálandó területeket a vezetői magatartást illetően, amiket akár az interjú során felhasználhatok.

A véleményük kifejtésére szolgáló opcióval összesen 8 fő élt. Ebben a bizalom és a vezetővel való bizalmi kapcsolat, ezen belül a dolgozó tudásába és munkájának minőségébe

vetett bizalom szerepelt, illetve az érzelmi intelligencia mint a jó vezető ismérve. Emellett megemlítésre került a vezető felé mutatott bizalom abból a szempontból, hogy hogyan képviseli a cég felsővezetése irányába beosztottjait és azok érdekeit, a problémákkal pedig segít-e megküzdeni. Véleményük szerint szintén fontos, több helyen megjelenő tulajdonság az igazságosság és egyenlő bánásmód, melyben kifejtették, hogy a kettős mérce kerülendő és sok esetben nem az elvégzett munka alapján kapják az elismerést, ami szintén fontos eleme az elégedettségnek. Ezeken túl megemlítésre került az önbizalom is, azonban annak negatív irányú, szélsőséges megjelenése elégedetlenséghez vezethet, illetve a dolgozók elnyomását is eredményezheti. Olyan, lazább hangvételű válasz is érkezett, hogy „a főnököm nem túl jó arc”, mely vélemény az eddig elhangzottak hiányának egyikeként lehet betudható. Szót ejtettek továbbá a rugalmasságról, a transzparens kommunikációról, a folyamatos visszajelzésekről és a vezetőre hatást gyakorló szervezeti szemléletmódról befolyásoló tényezőként.

A kérdőív összességében nem mutatott nagy különbségeket az egyes rangsorolásokat tekintve, azonban elmondható, hogy a kommunikáció előkelő helyet kapott a fontossági sorrendben, valamint az önismeretet kutató kérdések esetén ambivalencia figyelhető meg, ugyanis minden egyes kitöltő alapvetően elégedetlenségnek tartja annak meglétét, mégis az egyik utolsóként került kiválasztásra több jellemző közül. Ehhez köthető a további elemekkel együtt a hard és soft skillekbe való kategorizálás, illetve azok iskolai végzettséghez köthető rangsorolása, melynél a hard skillek nagyobb mértékben kerültek ki fontos elemekként az egyetemi végzettségű kitöltőknek köszönhetően. További fontossági sorrendet vizsgáló kérdéskör a motiváció, mely esetében pedig a bér viszonylag egyértelműen az első helyet foglalta el, de a vezetőtől kapott elismerés is az elsők között szerepelt. A vezetői magatartás vonatkozásában megállapítható, hogy leginkább hatással van a dolgozók elégedettségére összességében nézve, a vezetővel való elégedettség a stílusok egyezősége és ellentétes megjelenése esetén is inkább a pozitív irányba mozdul.

### 3.5.2 Az interjúk eredményeinek bemutatása

Az interjúk elsődleges célja, hogy a kérdőívből kapott adatokat kiegészítsem, s bár az alanyokhoz szegezett kérdések irányítottak voltak, mégis újabb témákat tudtak felszínre hozni, mint például a bizalom vagy akár az érzelmi intelligencia témaköre, de általuk képet kaphattam számomra ismeretlen stílusokról vagy módszerekről, képzésekről is.

Az alanyokat tekintve sikerült úgy összeállítanom az egyes csoportokat, hogy minden vezető két-két alkalmazottjával is lehetőségem volt az interjúk elkészítésére. Emellett pedig már említettem, hogy egy képzési területen dolgozó szakembertől is gyűjthettem további információkat, aki egyébként két csoportból is ismeri a vezetőket és beosztottakat, emellett pedig sokéves képzés-szervezésben eltöltött tapasztalattal rendelkezik más cégeknél is, így az ő válaszait leginkább a vezetők tréningekkel kapcsolatos kérdéseimhez társítom a későbbiekben. Fontos, hogy a kérdéseket nem feltétlenül a feldolgozás sorrendjében tettem fel interjúalanyaim számára.

Ahogy említettem, mind az alkalmazotti, mind a vezetői interjúkat általános kérdéssel vezettem fel, melyben arra vártam a meghatározásokat, hogy milyen egy jó vezető, illetve az alkalmazottaknak milyen igényeik vannak ideális esetben a vezető magatartása iránt. Ennek értelmében a vezetők mindegyike megemlítette a szakmai kompetenciákat, melybe legtöbbször beletartozik, hogy ismerje az alkalmazottak mindennapi teendőit és a folyamatokat, de kerülje a mikromenedzsmentet. Emellett a kommunikációt is mindenki fontosnak tartja. Az alkalmazottak is egyértelműen a kommunikációt, a folyamatok ismeretét emelték ki, emellett pedig az állandó támogatást és segítségnyújtást, az érdekképviselést, a bizalmi légkör kialakítását – melybe beletartozik az őszinteség is -, valamint az egyenlő bánásmódot sorolták a legfontosabb jellemzők közé. A legritkábban előforduló, de megemlített jellemzők közé az érzelmi intelligenciát, a személyre szabott munkakör kialakítását és az alkalmazottak igényeinek ismeretét, a célorientáltságot is kiemelték.

A vezetők számára azt a kérdést is feltettem, hogy milyen tulajdonságokkal jellemeznék őket alkalmazottaik. A saját magukról alkotott, burkolt vélemények az egyes stílusok behatárolásához adtak alapot, az alkalmazottak tényleges véleményével kiegészítve, azonban megemlítendő, hogy a stílusok természetesen keveredhetnek, akár szituációfüggőek is lehetnek, azonban a dominanciát sikerült megállapítani minden vezető tekintetében, így ezeket a tulajdonságokat domborítom ki az elemzés során.

Ennek alapján az első csoportba tartozó vezető az *Egyezkedő* típus jegyeit hordozza magában – annak ellenére, hogy ő saját magát „szolgáló” vezetőként kategorizálná -, ugyanis elmondása szerint leginkább a „win-win szituációkat” részesíti előnyben, illetve nagy mértékben célorientált. Ehhez kapcsolódva az alkalmazottak véleménye is megerősítést adott a stílusa behatárolásában, miszerint ők is úgy gondolják, hogy szituációk függvénye, hogy kivel hogyan viselkedik, emellett jó megfigyelő a társas kapcsolatokat figyelembe véve, valamint a konfliktuskerülés révén inkább megalkuvó típus. Alkalmazottjainak jellemzőihez hozzá tartozik, hogy kreatívak, ötletekkel állnak elő. Különbség viszont, hogy míg az 1.alkalmazott inkább a problémák elemzése alapján állítja fel azokat és elviseli, ha a visszalépésre kell szorítkoznia az ötletének el nem fogadása esetén, emiatt az *Informáló* beosztott szerepébe kategorizálható. A 2. alkalmazott esetében inkább kidomborodik, hogy több esetben áll ki véleménye mellett és a csoport érdekeit nézi elsősorban, tehát inkább az *Együtműködő* beosztottak képviselője. Így tehát a hozzá tartozó munkavállalók kategorizálását tekintve megállapítható, hogy ugyan nem ugyanazon csoportba tartoznak, a konfliktusok elenyésző számban vannak jelen, ami a vezető konfliktuskerülésének is betudható lehet – azonban ez sok esetben frusztrálóan hat a csapatra -, valamint annak, hogy az alapvető elvárásai a beosztottakkal szemben kimerülnek a nyitottságban, kommunikációban és proaktivitásban, amivel mindkét beosztott rendelkezik. Az elégedettség tekintetében a rendszeres megbeszélések bevezetése és a visszajelzések segítenék a frusztráció kiküszöbölését, azonban nagyrészt inkább elégedettek vezetőjükkel.

A második csoport esetében szintén az *Egyezkedő* vezetői jegyek kerülnek előtérbe, ugyanis a jó teljesítményért egyéni kedvezményekben részesülnek a beosztottak, illetve a vezető elmondása szerint jó emberismerő. Az alkalmazottak is megerősítették ezen jellemzőket, illetve esetében is jelen van a megalkuvás a konfliktusok terén, amiket a már említett módon, a jutalmazással fojt el. Ezt fejlesztendő területként is azonosították. Munkavállalóit tekintve az 1.alkalmazott az *Együtműködő* jellemzőkkel rendelkezik, ugyanis legfőképpen rugalmas, a csoport érdekeit képviseli, de véleményének hangot ad, míg a 2.alkalmazott *Magabiztos* beosztott, aki szereti saját maga megtervezni feladatait, és ha a helyzet megkívánja, újításokat is képes azok elvégzéséhez eszközölni. Emellett az öszinteség is a fókuszban áll nála. A konfliktusok tekintetében a két beosztott azonban eltérően nyilatkozott, hiszen az *Együtműködő* típusú kollégával szemben több a konfliktus a csapat képviselője okán, míg a *Magabiztos* beosztottjával barátságosabb kapcsolatban állnak, mely annak is köszönhető, hogy a vezető elvárásai, igényei inkább az önállóságra és az

ötletek kinyilvánítására terelődnek, mintsem a csapattal való együttműködésre – bár valamilyen mértékben természetesen az is fontos számára. Összességében mindkét beosztott elégedettnek ítéli meg magát az együttműködés kapcsán, de a konfliktusok felvállalása ezt tovább erősítené.

A harmadik csoport vezetője ugyan keveri a stílusokat munkája során, azonban egyértelműen elmondható, hogy a lehetőségeihez mérten a demokráciában hisz – autokratikusként viselkedik azonban, amennyiben nincs ráhatása arra, hogy mit hogyan bonyolítson le, hanem az felsőbb utasítás tárgyát képezi -, bevonja beosztottjait a döntésekbe – ez az egyik motivációs eszköze is, mely által az egyes feladatokat magának tudhatja a csapat -, akiket inkább kollégaként tart számon, így az *Együttműködő* vezető szerepében munkálkodik leginkább. Ebben megerősítést adtak beosztottjai is, akik szerint a segítőkészség, a nyitottság, a csapatszellem jellemzi, és, hogy kiáll a csapatért. Az 1.alkalmazottja saját magáról elmondta, hogy inkább a bevált folyamatokat kedveli, precíz, a felettese véleményét és hozzá fűzött javaslatokat elfogadja, nem ellenkezik, így a *Receptív* beosztott tulajdonságai a leginkább mérvadóak. A 2.alkalmazott bár elfogadja a felé közvetített kritikát, minden esetben átgondolt, alapos és nem fél az ötletei közlésétől. Stílusába beletartozik a munkájának precíz elvégzése is olyan módon, hogy minél nagyobb mélységben igyekszik megérteni a problémákat, ennek okán inkább az *Informáló* kategóriába tartozik. A konfliktusok előfordulása nem jellemző az ő esetükben sem, amihez hozzájárulhat a megfelelő, kétoldalú kommunikáció a vezető részéről és a bizalom nagyfokú megléte, valamint, hogy a határozottság leginkább áthatja munkájukat és a célorientáltság is mindhármukra jellemző – amik a vezető igényei a beosztottak irányába. A közös munka értékelésekor a beosztottak a nagyfokú elégedettségüket elismerték, azonban a határozottságot néha hiányolják részéről.

A következő csoportban is eltérőek a csoporton belüli stílusok. A vezetőre legjellemzőbb a *Konzultatív* stílus, melyben előtérbe kerül a határozottság, a vélemények kikérdezése, illetve a barátságosság is, valamint a beosztottak megértése és a feléjük tanúsított őszinteség. Ezen jellemzők mind a vezető, mind alkalmazottjai szerint megtalálható a közös munkájukban, emellett pedig a szakmai felkészültség is nagy figyelmet kapott. Az 1.alkalmazott úgy véli, hogy nyitott, problémamegoldó és kreatív, a döntéseket akár egyedül is képes meghozni, így a *Magabiztos* beosztotti tulajdonságok dominálnak esetében. A másik beosztott inkább az *Együttműködő* stílust képviseli, mivel a csapat számára az első prioritás, ennek ellenére valamelyest kritikus és proaktív. A konfliktusok forrása az, hogy egyes esetekben néhány dolgozóra kiemelt figyelmet szán, de ennek

előfordulása elenyésző. Mindkét alkalmazott említette, hogy odafigyel másokra és a felettesére, ami a vezető egyik kritériuma a dolgozóival szemben, emellett pedig az alapvető szabályok (időben érkezés) betartása és a rendszeres kommunikáció egyaránt fontos, amiket a dolgozók általánosságban is rendszerint betartanak. Ebben a csoportban is elmondható a vezetővel való elégedettség, azonban a pozitív gondolkodásmód hiányát és a még nagyobb érdekképviseletet fejlesztendő területként azonosították.

Az utolsó, nagyvállalati környezetbeli csoport vezetője azonos stílusúnak azonosítható, mint a 4.csoporté, azaz a *Konzultatív* szerepben áll. Ezt az bizonyítja, hogy a beosztottakat – amennyiben ő dönthet arról – bevonja a döntéshozatalba, azonban a végső döntést a véleményeknek megfelelően mérlegeli. Elmondása szerint igyekszik szituációkhoz alkalmazkodva viselkedni olyan módon, hogy alapvetően barátságos és megértő, de a véleménykülönbségek esetén kénytelen a határozott fellépésre, egyik beosztottja emiatt erőszakosnak gondolja egy-egy helyzetben. Ez a beosztott egyébként a *Viszonzó* kategóriába tartozik, ugyanis sok esetben nyers és vezetőjétől nem ijed meg csupán amiatt, mert magasabb pozícióban dolgozik. Erősen feladatcentrikus, azonban makacs, így nem tűri meg a mikromenedzsmentet vezetőjétől. Az ő kapcsolatukban egyértelműsíthető a konfliktusok megléte elmondásuk alapján, ami a munkavállaló szerint egyrészt saját nagyképűségéből, azonban inkább a túlhajszoltságból fakadó frusztrációból származtatható, emellett pedig nem felel meg a vezetői elvárásoknak, ami a rugalmasságot és odafigyelést illeti. A másik alkalmazott máshogyan közelíti meg vezetőjének stílusát, ugyanis inkább megértő és inkább az a célja, hogy minél jobban megértse a munkával kapcsolatos problémákat, esetleg javító kritikákat fogalmazzon meg annak kapcsán, ezek megléte miatt az *Informáló* szerepkör dominál nála. Esetében a konfliktusok forrása minimális, inkább a bizonytalansága miatt fordul elő, de egyébként megfelel a vezető igényeinek, ami a már említett rugalmasság és odafigyelés mellett a problémamegoldásra és pontosságra fókuszál. Az elégedettség mértéke a két csapattag esetén eltérő: a *Viszonzó* kolléga inkább nem elégedett a vezetővel, mivel stílusa és nézetei a csoportra vannak erőltetve és több szabadságot igényelne, viszont az *Informáló* beosztott elégedettségét már csak az növelné, ha a vezető jobban képviselné saját véleményét mind a csapat, mind a felsővezetés felé, ami teljesen ellentétes, azonban abból fakadhat, hogy a *Viszonzó* beosztott által említett erőltetés sokszor a felsőbb szintekről származik, így a vezetőnek kötelessége alkalmazkodni azokhoz a határokat figyelembe véve.



A stílusok összesítőjét az alábbi táblázat szemlélteti. Ebben továbbá megfigyelhető, hogy a vizsgált csoportok legidősebb korosztálybeli vezetői az egyezkedő stílus képviselői, ugyanis a már említett módon nem szeretnek konfliktusba keveredni, annak elkerülése érdekében képesek a megalkuvásra. A középső korosztály mindkét vezetője a konzultatív vezető jellemzőivel bír, amire egyébként a szervezeti kultúra is hatással lehet, ugyanis azonos nagyvállalatról beszélhetünk esetükben. Egyedülként a legfiatalabb korosztálybeli vezető tartozik az együttműködő csoportba, ami a vezetői tapasztalatlanságából és személyes jellemzői közül a megfelelni akarásból származhat.

*3. táblázat: A vezetői és beosztotti stílusok csoportonként – saját táblázat (2023)*

<b>Beosztás</b>	<b>Korosztály</b>	<b>Stílus</b>
Vezető 1	46-55	Egyezkedő
Alkalmazott 1.1	26-35	Informáló
Alkalmazott 1.2	18-25	Együttműködő
Vezető 2	46-55	Egyezkedő
Alkalmazott 2.1	46-55	Együttműködő
Alkalmazott 2.2	26-35	Magabiztos
Vezető 3	26-35	Együttműködő
Alkalmazott 3.1	26-35	Receptív
Alkalmazott 3.2	18-25	Informáló
Vezető 4	36-45	Konzultatív
Alkalmazott 4.1	26-35	Magabiztos
Alkalmazott 4.2	26-35	Receptív
Vezető 5	36-45	Konzultatív
Alkalmazott 5.1	26-35	Viszonzó
Alkalmazott 5.2	18-25	Informáló

Az interjúkban emellett arra is kitértem, hogy a vezetők kapcsolatát vizsgáljam az ő vezetőikkel való közös munka során, a stílusuk megegyezősége mentén. Fontos, hogy ebben az esetben már nem vezető-alkalmazott stílusokat vizsgáltam, hanem csupán vezetői stílusokat mindkét szint esetén, kizárólag a saját megítélésükre hagyatkozva, az általam felállított kategóriákat figyelmen kívül hagyva. Az öt vezető közül ketten azonos kategóriába sorolták magukat, leginkább a Lewin-féle stílusokat alapul véve, mindannyiójukat a demokratikus kategóriába helyezve. Emellett mindketten megemlítették, hogy vezetőjük példaként szolgál számukra. A további három vezető esetében megfigyelhető volt, hogy nem elégedettek a vezetőjükkel való közös munkával, ennek egyik oka a stílusuk különbözősége. Az 1. csoport vezetője önmagát kevert stílusú, de inkább demokratikus jellemzőkkel illette, míg vezetőjéről egyértelműen elmondta, hogy autokratikus – valószínűleg ennek kulturális okai vannak. Az 5. csoport vezetője hasonlóan nem elégedett közvetlen vezetőjével, azonban annak helyettesével a közös pont, azaz a problémamegoldásra való összpontosítás okán inkább elégedett. Ez a vezető azonban más féle, a Blanchard-féle stílusoknak feleltette meg

magát és vezetőit – bár ismerte a Lewin-féle stílusokat is, melyet csak magára vetítve úgy említett, hogy keveri azokat helyzetétől függően -, melyben a közvetlen vezetőjével abszolút nem egyezett meg a kategória, míg helyettesével igen. Utolsóként említeném a 4. csoport vezetőjét, aki ugyan nem tudott elméleteket megfogalmazni, de magát mindenképpen demokratikusnak tartja, vezetőjét már kevésbé, akivel nem elégedett teljes mértékben.

Végezetül a különböző képzéseket taglaló kérdéseket említem. Ezzel kapcsolatban a vezetőket kérdeztem arról, hogy milyen vezetői képzéseken vettek részt akár jelenlegi, akár korábbi munkahelyükön vagy egyénileg, önkéntes alapon. Összesen egy fő állította azt, hogy az egyetemi tanulmányainak egyes tantárgyain kívül még nem volt lehetősége részt venni vezetői képzéseken, viszont a legszükségesebbnek a konfliktuskezelés tréninget tartaná magára vonatkozóan. Egy másik vezető pedig mindössze belső, céges vezetői programon vett részt, ahol önismereti, kulturális, business skills és vezetői értékek modulokat hallgathatott meg. A többi válaszadó már leginkább önkéntes alapon – de sok esetben a cég által finanszírozott – tréningeket említette elvégzettként. Két főnél megjelent a DISC, ami nagyvonalakban egy önismereti, különböző személyiségi és viselkedési stílusokat vizsgáló tréning. Ezt a képzési szakember egyébként a leggyakoribb vezetői képzések közé sorolta a vállalaton belüli képzéseken belül, csak úgy, mint a facet5, ami szintén személyiségfejlesztő program. Ezeket legtöbbször az asszertív kommunikációval, az érzelmi intelligenciával és változáskezeléssel kapcsolatos tréningekkel társulnak, melyekből az asszertív kommunikáció került még elő a megkérdezettek körében. Emellett a coach képzések, strukturált vezetői programok (ami magában foglalja a már említett kommunikációs, illetve motivációs és teljesítményközpontú vezetés témakörű tréningeket), prezentációs, leadership skills tréningek kerültek megemlítésre. Egy fő esetében pedig a 7habits is előfordult, ami a sikeres emberek hét szokását taglaló, életvezetési program, egyfajta trend, csak úgy, mint a képzési területen dolgozó személy által említett munkavállalói jól-létre, vagy az empátiára, inkluzív vezetésre fókuszáló tréningek. A gyakorlatban ezek a képzési igények a tapasztalat alapján vagy a HR-től, vagy magától a vezetőtől, illetve akár a dolgozók elégedettségének felméréséből érkeznek, emellett pedig a szervezet igénye és jövőbeli stratégiája befolyásolja azokat. Azok körében, akik kevés tréningen vettek részt az eddigiek során, a szakértő arra világított rá, hogy nem az ő nyitottságuk az akadályozó tényező, hanem a legtöbb esetben a leterheltség, illetve, ha részt is vesznek annak ellenére, nem hatékony, mivel nem tudnak maximálisan arra koncentrálni a többi teendőjükkel párhuzamosan, ami egyébként a tanultak alkalmazásában is megjelenik. Viszont amennyiben ezeket tudatosan használják és beépítik a mindennapokba – ami az ő belső motivációjuk és személyiségük függvénye -, a szakértő

szerint várható az elégedettség mértékének növekedése az alkalmazottak körében. Fontos azonban, hogy ezek fenntartása érdekében legyen egyfajta monitorozás, frissítés, vagy akár egyéni coaching is. A hatékonyság felmérése érdekében legtöbbször egyéni vélemények kikérdezésén, a résztvevő csapattal történő közös átbeszélésen túl kérdőíves módszert is alkalmaznak, melyet közvetlenül is és hat hónap után is elküldenek a résztvevőknek, azonban mindezek objektív értékelését nehézségként, a legnagyobb kihívásként említette az interjúalany.

Az interjúk összességében megerősítették azt, hogy az egyes stílusok között ugyan felfedezhető összefüggés, inkább a vezető és vezető közötti stíluskülönbségek esetében látszik igazán az elégedettség hiánya. A kutatás másik fontos aspektusai a soft és hard skillek voltak, melyek az interjúk esetében megjelentek ugyan, de megfigyelhető a soft skillek nagyobb mértékben való előkerülése és azok vezetői magatartáshoz való társítása. Mindezek fejlesztése összességében a vezetők magasfokú leterheltsége okán sok esetben nehezen megvalósíthatóak, főként abban az esetben, ha az adott cég vagy vállalat nem is támogatja az azokon való részvételt.

### 3.6 KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A következőkben a kutatás eredményeinek összefüggéseihez kapcsolódóan a hipotézisek igazolását vagy elvetését fogom ismertetni. Fontos megemlíteni, hogy az eredmények bemutatása során a szakirodalmi összefüggések nagy részét már tisztáztam, hiszen a kérdések alapjául a legtöbb esetben arra vonatkozó szempontokat használtam, így az érthetőséghez elengedhetetlennek tartottam azok magyarázatát.

Az első hipotézisem a 2. táblázatban látható eredményekhez kapcsolódott, mely szerint az alacsonyabb (legfeljebb gimnáziumi) végzettségű kitöltők fontosabbnak tartják a soft skilleket, mint az egyetemi végzettséggel rendelkező kitöltők. Ennek eredménye ugyan azt mutatta, hogy az egyetemi végzettségűek nagyobb mértékben preferálják a hard skillek meglétét, mint a soft skillekét a vezetői készségek tekintetében, azonban a Khí-négyzet próba azt mutatja, hogy a p (empirikus szignifikancia) értéke meghaladja a maximálisan elfogadott 5%-ot, azaz statisztikailag nincs igazolható kapcsolat, összefüggés, így a hipotézisem elvetésre kerül.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,980 <sup>a</sup>	3	,264
Likelihood Ratio	3,999	3	,262
Linear-by-Linear Association	2,884	1	,089
N of Valid Cases	73		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,59.

*14. ábra: Khí-négyzet próba - 1.hipotézis  
– saját készítésű ábra (2023)*

A második hipotézisem szakirodalommal való összefüggéséről abból a szempontból még nem esett szó, hogy a Klein és Klein (2020) könyvben szereplő stílusok nem-egyezősége esetén a szerzők a konfliktusok nagyobb mértékű előfordulását feltételezték, azonban erre irányuló kutatást nem találtam. Ennek okán a hipotézisem témáját, ami a stílusok egyezősége és az alkalmazotti, vezetői magatartással kapcsolatos elégedettség összefüggéseit vizsgálja, a konfliktusokkal való összefüggéssel is kiegészítettem. Az eredmények elemzése az 5. ábra alapján történt, mely alapján nem vélem igazolhatónak a második hipotézisemet sem, ami a következő feltevés volt: az eltérő vezetői stílus és alkalmazotti stílus kooperációja nagyobb valószínűséggel vezet a dolgozó elégedettségének

hiányához, mint az egymással megegyező vezetői és alkalmazotti stílus esetében. Ugyanis az eredményből ez nem egyértelműsíthető. Ezt mutatja a Mann-Whitney próba összegzésében található empirikus szignifikancia is, melynek értéke ( $p=$ ) 0,436, azaz 43%, ami egyértelműen magasabb a megengedett 5%-nál. Ennek okán a második hipotézisem igazolhatóságát is elvetem, ugyanis ezúttal sincs statisztikailag igazolható kapcsolat.

**Independent-Samples Mann-Whitney U Test  
Summary**

Total N	73
Mann-Whitney U	360,000
Wilcoxon W	2130,000
Test Statistic	360,000
Standard Error	68,011
Standardized Test Statistic	-,779
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,436

*15. ábra: A Mann-Whitney próba összegzése  
– saját készítésű ábra (2023)*

Mindezen túl kutatási kérdést is megfogalmaztam, melyben arra szerettem volna választ kapni, hogy a motivációt hosszú távon a felettestől kapott elismerés vagy a bér váltja ki inkább a megkérdezettek körében, más összetevőket is vizsgálva. Ennek eredménye a 13. ábra alapján került ismertetésre, miszerint a bér a legnagyobb motivációt okozó „eszköz”, azonban ettől a vezetőtől kapott elismerés csak minimálisan maradt el, azaz a második helyen szerepelt, mely bizonyítja a szakirodalommal való azon összefüggést, mely szerint a vezetőnek szerepe van az alkalmazottjai motiválásában, azonban Schmidt és Tannenbaum (1973) elmélete leszögezi, hogy a motivációt is az egyéni igényekhez kell igazítani, melynek feltétele az alkalmazottak megismerése.

Véleményem szerint a stílusok és elégedettség összefüggéseiben nagy szerepet játszik, hogy az alkalmazott és a vezető kora között mekkora a különbség, emellett pedig milyen rendszeres és őszinte a kommunikációjuk, hiszen ezáltal a munkájuk során felmerülő problémákat nagyobb valószínűséggel értik meg, példaként említve azt az esetet, amikor a vezető autokratikusnak látszik, azonban ennek oka a kultúra és a felsővezetés nyomása, ami a kommunikáció nélkül nem derül ki. Javaslatomat ennek mentén igyekszem megfogalmazni, hiszen az eredmények is azt mutatták, hogy a kommunikáció elengedhetetlen része a közös munkának és az azzal való elégedettségnek. Így, ha másra nincs is lehetőség, a rendszeres megbeszélések – egyéni és csapat szinten is – nagyon fontosak egymás megértése, megismerése szempontjából, mindemellett pedig a megfelelő önismeret is, mely akár a vezető-beosztott közötti visszajelzésekkel fejleszthető, illetve a konfliktusok számának csökkentésének egy eszközévé is válhat.

#### 4. ÖSSZEFOGLALÁS

Céлом, hogy a vezetői magatartás elemeit a szakirodalmon keresztül részletesen ismertessem, majd a kérdőív és interjúk eredményeit felhasználva összevegyem azokkal. Ebben a vezetői készségek megítélésének fontosságát, a munkavállalói és vezetői stílusok közötti összefüggéseket, illetve a dolgozók motivációs tényezőit vizsgáltam, ezek alapján pedig újabb összefüggésekre, kutatási területek meghatározására törekedtem.

Hipotéziseim is a fent említett témakörökre épültek, így elsőként a vezetők számára szükséges hard és soft skillek iskolai végzettség szerinti preferenciáját vizsgáltam, tehát, hogy a soft skillek nagyobb mértékben fontosak az alacsonyabb végzettségű beosztottak számára, mint az egyetemi végzettségűek esetében. Ezt követően áttértem a vezetői és beosztotti stílusok egymásra és a dolgozói elégedettségre gyakorolt hatásának összefüggéseire, azt feltételezve, hogy az azonos stílusok együttes megléte nagyobb elégedettséget eredményez a beosztottak és vezetőik kooperációja során. Ezen kívül egy kutatási kérdést is megfogalmaztam, arra keresve a választ, hogy a bér vagy a vezetőtől kapott elismerés alakít ki nagyobb motivációt hosszú távon a beosztottakban. Sajnos egyik hipotézisem sem hozott igazolható eredményeket. Ennek ellenére elmondható, hogy az egyetemi végzettségű kitöltők esetében inkább a hard skillek kerültek a fontossági sorrend élére. Bár szintén nem adott bizonyítható összefüggést, a vezető-beosztott stílus viszonylatában kevésbé, de vezető-vezető kapcsolatában inkább megállapítható, hogy a különböző stílusok együttes megléte több nézeteltéréshez, kisebb mértékű elégedettséghez vezet az interjúkban részt vevő vezetők nyilatkozatai alapján, ehhez kapcsolódóan érdekes kutatási területet adhat az egyes hierarchiai szinteken lévő vezetői viselkedési jellemzők vizsgálata különböző szervezeti felépítések, kultúrák esetében. Kutatási kérdésem eredménye a bért mutatta a legfontosabbnak, a vezetői elismerés a második helyen végzett, így megemlítendő, hogy az odafigyelés meghatározó a beosztottak hatékonyságát és a velük való jó viszonyt tekintve. Ehhez szükséges a kommunikáció, a vezetők önismerete, de a beosztottak megismerése is. Ezzel összefüggésben pedig ugyan a hard skillek megléte és fejlesztése is fontos, de a soft skillek is hozzájárulnak a hatékony közös munkához.

Kutatásom az egyes vezetői kompetenciák, készségek fejlesztésének területeit általánosságban azonosította, így használható alapot adva például az interjúkban megkérdezett vezetőknek beosztottjaik igényeiről, de akár más vezető is hasznosíthatja a leírtakat a mindennapjai során. Emellett vezetői kompetenciafejlesztő tréningek alapjául is szolgálhat.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Abels, K. (2021): Mehr Home Office – mehr Digital Leadership?. Corporate Communications Journal, 7. évf. 1. sz. 7-16. p.
- Bakacsi, Gy. (1989): A leadership elméletek áttekintése. Közgazdasági Szemle, XXXVI. évf., 1989. 7-8. sz. 987-997. p.
- Bakacsi, Gy. (1995): Szervezeti átmenet – Vezetői magatartás. Vezetéstudomány 1995. évf. 4-5.sz., 12-16. p.
- Barton, L. – Bruch, H.(2023): Fünf Trends im Umbruch einer modernen Führung. Personalführung 2023/2. 16-23. p.
- Bencsik, A. – Machová, R. – Juhász, T. – Csókás, L. (2018): Vezető/leader versus etika – Avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői. Vezetéstudomány/Budapest Management Review, XLIX. évf. 10-11. sz. 93-104. p.
- Bodnár, É. - Kovács, Z. – Sass, J. (2011): Munka-és szervezetpszichológia. „Képzés- és tartalomfejlesztés a Budapesti Corvinus Egyetemen” projekt, Budapest
- Bodor, P. – Mátyási, S. (1995): A MINŐSÉG: ÚJ VEZETÉSI PARADIGMA, AVAGY MIT JELENT A „KIVÁLÓSÁG“ A VEZETÉSBEN. Vezetéstudomány, 1995/1. sz. 28-35. p.
- Bolden, R. – Hawkins, B. – Gosling, J. – Taylor, S. (2011): Exploring Leadership Individual, organizational and societal perspectives. Oxford University Press, 2011
- Czető, K. – Lénárd, S. (2018): „Általánosságokban gondolkodunk, de a részletekben élünk”: Az iskolavezetés és az eredményesség összefüggései. Iskolakultúra. 28. évf., 12. sz. 76-94. p.
- Dumitrescu, L. – Cetina, L. – Pentescu, A. (2012): Employee Satisfaction Measurement – Part of Internal Marketing. Review of International Comparative Management, 13.évf. 1.sz., 37-48. p.
- Graen, G. B. – Uhl-Bien M. (1995): Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. JAI Press Inc. Leadership Quarterly 6:2 219-247. p.
- Griffin, R. W. - Moorhead, G. – Skivington, K. D. (1987): Symbolic and International Perspectives on Leadership: An Integrative Framework. Human Relations, 40. évf. 4. sz. 199-218. p.
- Horváth-Csikós, G.- Juhász, T. (2021): A puha (soft) és a kemény (hard) készségek munkaerőpiaci szükségessége
- IBM (2023): SPSS Statistics <https://www.ibm.com/products/spss-statistics> (megtekintés dátuma: 2023.05.01)
- Journal of Strategic Human Resource Management (2012): Historical Study of Leadership Theories. Growth Catalyst India
- Kajtár, E. (2018): Vezetési gyakorlat. Nemzeti Közszolgálati Egyetem 2018
- Karácsonyi, A. (2006): A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében - Ph.D. értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem 2006

- Klein, B. - Klein, S. (2020): A szervezet lelke. Budapest, EDGE 2000 Kiadó
- Magyar, P. (2018): Vezetői magatartás és a szervezeti kultúra összefüggéseinek vizsgálata. Emberi Erőforrások Minisztériuma Új Nemzeti Kiválóság
- Mihalcea, A. (2014): Leadership, Personality, Job Satisfaction and Job Performance. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 127. évf., 2014. 443-447. p.
- Móricz, P. (2014): Hatékony szervezeti felépítések és vezetői módszerek. Nemzeti Köszolgálati Egyetem, Magyar Program, 2014. Budapest
- Nagy, Zs. (2004): A dolgozói elégedettség, mint a szervezet versenyképességének meghatározója. Marketing&Menedzsment, 2004/5. sz. 24-35. p.
- Nemes, F. Szlávicz, Á. (2011): A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. Vezetéstudomány, XLII. évf. 9. sz.2-14. p.
- Schmidt, H. – Tannenbaum, R. (1973): How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review – Decision Making And Problem Solving, 1973
- Schriesheim, C. A. – Wu, J. B – Scandura, T. A. (2009): A meso measure? Examination of the levels of analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). The Leadership Quarterly, Elsevier Inc. 2009
- Török, G. (2020): Vezetői készségek tréning szakkurzus. Új kezdet – Nemzeti Tehetség Program
- Yukl, G., (1989): Leadership in organizations. Englewood Cliffs. NJ. Prentice Hall



## MELLÉKLETEK

1.sz. melléklet: Interjúkérdések

### Kérdések a beosztottak számára:

<b>1. Ön szerint milyen egy jó vezető? Mik az igényei a vezetői magatartással kapcsolatban?</b> / In your opinion, what makes a good leader? What are your expectations of leadership?
<b>2. Hogyan jellemezné magát alkalmazottként? Milyen munkastílussal rendelkezik? Milyen gyakran kap visszajelzést felettesétől, és ezekkel a visszajelzésekkel milyen mértékben ért egyet?</b> / How would you describe yourself as an employee? What is your working style? How often do you receive feedback from your supervisor and whenever you do, do you agree with that?
<b>3. Milyen tulajdonságokkal jellemezné felettesét, az ő stílusát és magatartását?</b> / How would you describe your supervisor, his or her style and behaviour?
<b>4. Ön szerint mik azok a készségek, képességek, amiben vezetőjének fejlődnie kellene? Milyen mértékben elégedett a vezetőjével és mitől lenne elégedettebb?</b> / What skills and competences do you think your leader should strengthen? How satisfied are you with your leader and what would make you more satisfied?
<b>5. Amennyiben előfordul konfliktus a vezetőjével, mi ennek a leggyakoribb forrása? Ön szerint hogyan lehetne csökkenteni a konfliktusok számát?</b> / Whenever there is a conflict between you and your manager, what is the most common reason? According to you, how could the number of conflicts be reduced?

### Kérdések a vezetők számára:

<b>1. Ön szerint milyen egy jó vezető (kompetenciák, viselkedés)?</b>
<b>2. Milyen vezetői stílusokat ismer? Ezek közül melyikbe sorolná magát és miért?</b>
<b>3. Ha egy alkalmazottját megkérdeznénk, milyen vezetőként mutatná be Önt? Mely tulajdonságait emelné ki? Ezek közül min változtatna, miben kellene fejlődnie?</b>
<b>4. Mely tulajdonságokkal jellemezné azt az alkalmazottat, akivel jól tud együtt dolgozni?</b>
<b>5. Milyen eszközöket, módszereket alkalmaz vezetőként? Hogyan motiválja az alkalmazottjait? Milyen kapcsolatot ápol velük, mennyire elégedettek Önnel?</b>
<b>6. Milyen tréningeken vett részt korábban a vezetői képességeinek, készségeinek fejlesztésével kapcsolatban? Önkéntes alapon vagy kötelező jelleggel?</b>
<b>7. Amennyiben vezetőként Önnek is van felettese, őt és a vezetői stílusát hogyan jellemezné? Milyen hasonlóságok találhatók kettejük között? Milyen a kapcsolatuk?</b>

### Kérdések a HR (képzés-fejlesztés) számára:

<b>1. Melyek a legnépszerűbb vezetői készségfejlesztő tréningek? Milyen új trendek figyelhetők meg?</b>
<b>2. Milyen mértékben nyitottak a vezetők a részvételre, amennyiben nem tőlük érkezik az igény?</b>
<b>3. A tréningek megtartása után milyen formában történik a nyomon követés/érkezik visszajelzés a hatékonyságot illetően?</b>
<b>4. Ön szerint a vezetők milyen mértékben alkalmazzák a tanultakat? A tréningek után megfigyelhető érezhető változás a beosztottak vezetővel való elégedettségének mértékében?</b>

2.sz. melléklet: Kutatási kérdőív – kérdések

**Az Ön neme** - férfi/nő/nem nyilatkozom

**Az Ön életkora** (18-25;26-35;36-45;46-55;56-65;66+)

**Az Ön lakóhelye (ország)**

**Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége** - általános iskola; szakközép-/szakiskola; gimnázium/középiskola; OKJ-s képzés; főiskola/egyetem; nem nyilatkozom

**Az Ön munkahelyének létszáma** 1-50 fő; 51-250 fő; 251-1000 fő;1000 fő feletti

**Mely területen tevékenykedik az Ön munkahelye?** termelői szektor; pénzügyi szektor; egészségügy és élettudományok; állami szféra; technológia, média, kommunikáció; szolgáltatói szektor; egyéb)

**Mely területen dolgozik a cégen belül?** (fizikai munkakör; szellemi munkakör)

**Az Ön felelősségi köre** - alkalmazott; csoportvezető; projektvezető; középvezető; felsővezető; munkáltató/cégtulajdonos

**Ön szerint az alábbiak közül mely tulajdonságok a hatékony vezetés alapjai?**

1 – legfontosabb; 10 – legkevésbé fontos

A bevált módszerek alapján dolgozik; Határozottság, pontos ütemtervek alkotása; Rendszerekben gondolkodik; Szabad kezét ad a beosztottjainak a feladat elvégzésére; Együttműködő, demokratikus; Ad a beosztottak véleményére; Döntésképes; Kifejezi, ha valamivel nem ért egyet; Célorientált-akár a szabályok be nem tartásával; Jó megfigyelőképességgel rendelkezik

**Kérem jelölje, hogy mely állítás a legjellemzőbb Önre a munkája során!**

Erősségem, hogy újító javaslatokkal állok elő a munkám során. / Szeretem, ha a vezetőm megadja számomra a megfelelő döntési szabadságot. / Jól dolgozom csapatban, véleményemet kifejezem és a kritikát jól tűröm. / Feladataim során a kreativitásra és a logikára is támaszkodom. / A vezetőmet sokszor velem egyenrangúnak tekintem, azonban alkalmazkodó és meggyőzhető típus vagyok.

**Kérem jelölje, hogy melyik állítás a legjellemzőbb a vezetőjével való együttműködés során!**

A véleményemet kevésbé veszi figyelembe, de tiszta instrukciókkal lát el. / Nem határozza meg, hogy hogyan végezzem a munkámat, a lényeg számára az eredmény. / Legtöbbször bevonja a csapatot a döntéshozatalba és igyekszik elsimítani a konfliktusokat a csapaton belül. / A végső döntést legtöbbször egyedül hozza meg, de szívesen meghallgatja az

ötleteket. / Jó meggyőző erővel rendelkezik, szeret egyezkedni és sokszor él a jutalmazás eszközével.

**Ön szerint fontos, hogy egy vezető megfelelő önismerettel rendelkezzen?** Igen; Nem

**Vezetői képességek fontossági sorrendje** 1 – legfontosabb; 4 – legkevésbé fontos – Csapatvezetés képessége; Tervezés és szervezés; Minőségre való törekvés; Meggyőzés, befolyásolás képessége

**Szakmai képességek fontossági sorrendje** 1 – legfontosabb; 3 – legkevésbé fontos – Szakmai tudás; Problémamegoldás; Kommunikáció, asszertivitás

**Vállalkozói képességek fontossági sorrendje** 1 – legfontosabb; 4 – legkevésbé fontos – Üzleti tudatosság; Döntésképeség, gyors döntéshozatal; Kreativitás és innováció; Stratégia – hosszútávú célok

**Személyiségvonások fontossági sorrendje** 1 – legfontosabb; 4 – legkevésbé fontos – Társas érzék; Rugalmasság, változáskezelés; Tűrőképesség; Motiváltság

**Kompetenciacsoportok rangsorolása** 1 – legfontosabb; 4 – legkevésbé fontos – Vezetői képességek; Szakmai képességek; Vállalkozói képességek; Személyiségvonások

**Kérem válassza ki az alábbi tulajdonságok közül azt a 3-at, melyek az Ön számára a legfontosabb vezetői tulajdonságok, készségek!**

(kommunikáció, empátia, együttműködés, megfelelő stressz-és konfliktuskezelő képesség, szakmai tudás és magas képzettség, önismeret, vezetői képességek, barátságosság és közvetlenség, stratégiai tervezés, projektmenedzsment)

**Önt hosszú távon mi motiválja a leginkább a munka során?** 1 – legfontosabb; 9 – kevésbé fontos (bér, elért teljesítmény, kihívások és problémamegoldás, elismerés a felettesétől, előmeneteli lehetőségek, felelősség, személyes fejlődési lehetőség, a munka tartalma és érdekessége, egyéb juttatások (cafetéria, kedvezmények, ingyenes sportolási lehetőség, home office csomag, stb.)

**Milyen mértékben járul hozzá a vezetője a munkahelyével való elégedettségéhez?** 1 - egyáltalán nem járul hozzá; 4 – teljes mértékben hozzájárul

**A munkája során milyen gyakran kerül konfliktushelyzetbe a vezetőjével?** 1 – szinte soha; 6 – szinte mindennapos

**Milyen mértékben elégedett a vezetőjével, a vele való együttműködéssel?** 1 – egyáltalán nem vagyok elégedett; 4 – abszolút elégedett vagyok

**Kérem ossza meg, ha egyéb gondolata merült fel a vezetői magatartással való elégedettség témakörében.**

### 3.sz. melléklet: Ábrák jegyzéke

1. ábra: Az életkor és az egyetemi végzettség megoszlása felelősségi körönként – saját készítésű ábra (2023) .....	27
2. ábra: A hatékony vezető tulajdonságainak rangsorolása - saját készítésű ábra (2023) ...	34
3. ábra: A vezetői és beosztotti stílusok egyezőségének aránya - saját készítésű ábra (2023) .....	35
4. ábra: A vezetői magatartás hatása a dolgozók általános elégedettségére - saját készítésű ábra (2023).....	36
5. ábra: Az elégedettség és a stílusok egyezőségének összefüggései - saját készítésű ábra (2023) .....	37
6. ábra: A konfliktushelyzetek és a stílusok egyezőségének összevetése - saját készítésű ábra (2023) .....	37
7. ábra: A vezetői kompetencia összetevői és azok aránya - saját készítésű ábra (2023) ...	38
8. ábra: Vezetői képességek népszerűségének eloszlása - saját készítésű ábra (2023) .....	38
9. ábra: A szakmai képességek rangsorának alakulása - saját készítésű ábra (2023).....	39
10. ábra: A személyiségvonások rangsorolása - saját készítésű ábra (2023) .....	39
11. ábra: A vállalkozói képességek rangsorolása - saját készítésű ábra (2023) .....	40
12. ábra: A különböző készségek rangsora – saját készítésű ábra (2023).....	40
13. ábra: A motivációs tényezők sorrendje – saját készítésű ábra (2023).....	42
14. ábra: Khí-négyzet próba - 1.hipotézis – saját készítésű ábra (2023).....	51
15. ábra: A Mann-Whitney próba összegzése – saját készítésű ábra (2023).....	52

#### 4.sz. melléklet: Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Az interjúalanyok adatai - saját táblázat (2023)..... 28
2. táblázat: A készségek preferenciája iskolai végzettség szerint – saját táblázat (2023) ... 41
3. táblázat: A vezetői és beosztotti stílusok csoportonként – saját táblázat (2023)..... 48

## **FÜGGELÉKEK**

## NYILATKOZAT

### a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Romhányi Barbara  
A Hallgató Neptun kódja: JE327W  
A dolgozat címe: A vezetői magatartás és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek vizsgálata  
A megjelenés éve: 2023  
A konzulens tanszék neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat 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 mindenkori szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

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

Kelt: 2023 év 05 hó 06 nap



Hallgató aláírása

## A DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

### A vezetői magatartás és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek vizsgálata

**Romhányi Barbara**

Emberi erőforrás tanácsadó (MA), levelező

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet / Humántudományi és Szakképzési Tanszék

*Belső témavezető:* Dr. Kollár Péter, egyetemi docens,

Napjainkban a vezetőknek a szakmai képességek meglétén túl számos más területen is jeleskedniük kell. Ennek alapján célom, hogy dolgozatomban a szakirodalmi megalapozást követően a vezetői magatartás és dolgozói elégedettség összefüggéseit vizsgáljam meghatározott vezetői-beosztott stílusok együttes meglétének következményeit elemezve, emellett pedig a vezetők számára szükséges kompetenciákat és készségeket behatóan vizsgálom az eredmények alapján, valamint a vezetői magatartás dolgozói motivációra tett hatására is kitérjek. Az adatgyűjtést kérdőív és interjú formájában valósítottam meg, leginkább online felületeken.

A hipotéziseim nem bizonyultak statisztikai szempontból igazolhatónak, azonban az eredmények azt mutatják, hogy a készségek tekintetében a vezetőkkel való kooperáció során inkább a soft skilllek dominálnak az alacsonyabb végzettségű dolgozók igényeit illetően. A különböző vezető-beosztott stílusok együttes megléte között kevésbé mutatható ki összefüggés, viszont - új területként - a vezető-vezető együttműködése során megjelenő stílusok befolyással lehetnek az elégedettségre. Emellett a vezetők odafigyelése, támogatása a dolgozók irányába a bért követően a második legfontosabb motivációs eszközként funkcionálhat. Továbbá a kommunikáció kiemelkedő szerepet tölt be a vezetői hatékonyság tekintetében, csak úgy, mint az empátia és önismeret, így ezek fejlesztése elengedhetetlennek bizonyult.

Kutatásom összességében alapot adhat a megkérdezett vezetők számára beosztottjaik igényeivel kapcsolatban, valamint a fejlesztendő területek beazonosítására fókuszálva, de más vezetők számára is hasznos információkat tartalmaz például a különböző trendeket illetően.



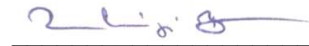
4. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat

**NYILATKOZAT**

Alulírott Romhányi Barbara, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Szent István Campus, Emberi erőforrás tanácsadó szak nappali/levelező\* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

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

Kelt: 2023 év 05 hó 06 nap



Hallgató


**NYILATKOZAT**

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Diplomadolgozatot záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom\*.

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

Kelt: Gödöllő 2023 év május hó 8 nap



Belső konzulens

\*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!