

# **DIPLOMADOLGOZAT**

**Gajdán Renáta**  
**Vezetés és szervezés szak**

**Budapest**  
**2023**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Budai Campus**

**Vezetés és szervezés Szak**

**A VEZETŐ ÉS BEOSZTOTT VISZONYÁNAK ETIKAI  
ASPEKTUSAI**

**Belső konzulens:**

Dr. habil, Farkas Attila

**Készítette:**

**Gajdán Renáta**

LNVAFO

levelező tagozat

**Intézet/Tanszék:**

Agrár- és Élelmiszergazdasági

Intézet/Agrármenedzsment és Vezetéstudományi

tanszék

**Budapest**

**2023**

## Tartalomjegyzék

<b>1. Bevezetés .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Szakirodalmi áttekintés.....</b>	<b>6</b>
2.1. Az etikáról.....	6
2.1.1. Meghatározása .....	6
2.1.2. Részei.....	7
2.1.3. Etikai értékek, normák .....	9
2.1.4. Normatív etikai elméletek.....	9
2.2. Üzleti etika .....	12
2.2.1. Az üzleti etika rövid története.....	12
2.2.2. Vállalati etika .....	14
2.2.3. Etikai kódex .....	15
2.3. Vezetők és vezetési stílusok.....	17
2.3.1. Vezetők .....	17
2.3.2. A vezetői stílus változása.....	18
2.4. A vezetők és az etika.....	22
2.4.1. Az etikus vezető.....	22
2.4.2. Az etikus vezetés jelentősége.....	23
2.5. Beosztott munkatársak .....	25
2.5.1. Munkahelyi elégedettség .....	25
2.5.2. Menni vagy maradni? .....	26
2.5.3. Mivel tartozik az alkalmazott?.....	27
2.5.4. Generációs érdekességek .....	28
<b>3. Saját vizsgálat.....</b>	<b>31</b>
3.1. Kutatási cél.....	31
3.2. Hipotézisek .....	32
3.2.1. Generációs elméletek.....	32
3.2.2. Egyenlő bánásmód .....	32
3.2.3. Odafigyelés .....	34
3.2.4. Bizalom.....	35
3.2.5. Tisztelet.....	35
3.2.6. Ószinteség.....	36
3.3. A vizsgálat körülményei és helyszínei.....	37
3.4. Vizsgálati minta bemutatása .....	38
3.5. Vizsgálati módszerek .....	41
3.6. Eredmények .....	44
3.6.1. Kutatási eredmények összehasonlítása a HR-Evolution kutatásának eredményeivel .....	44
3.6.2. Hipotézisek vizsgálata .....	47
<b>4. Következtetések, javaslatok.....</b>	<b>63</b>
<b>5. Összefoglalás.....</b>	<b>72</b>
<b>6. Irodalomjegyzék.....</b>	<b>75</b>
<b>7. Ábra és Táblázatjegyzék .....</b>	<b>78</b>
7.1. Ábrajegyzék.....	78
7.2. Táblázatjegyzék .....	79
<b>8. Melléletek .....</b>	<b>81</b>
1. számú melléklet .....	81
2. számú melléklet .....	86
<b>9. Függelék.....</b>	<b>89</b>
9.1. Eredetiség és szellemi tulajdonkezelési nyilatkozat .....	89
9.2. Konzultációs nyilatkozat.....	90
9.3. Tartalmi kivonat.....	91

## 1. Bevezetés

A 2000-s évek elejére világszerte hatalmas lett a verseny a cégek között az üzleti élet minden területén. Napjainkra nagyon sok márka igazi jó minőséget képvisel, tehát az emberek számára elveszett a választási lehetőség ezen szempontja, ki tudja megmondani azt pl., hogy egy JBL vagy egy SONY fülhallgató jobb-e?

Mára a választásainkat tudattalanul is más szempontok határozzák meg - ha a termékminőség alapján nem tudunk választani, akkor megvizsgáljuk magát a céget. Milyen régóta van a piacon, mennyire megbízható, tényleg azt adja-e, amit ígér, milyenek a garanciális lehetőségek, milyen a cég hírneve, volt-e körülötte valamilyen botrány stb.

Ezek a szempontok szorosan kapcsolódnak az etika kérdésköréhez. Kimondhatjuk, hogy az etikus magatartás az üzleti életben napjainkra valódi és elsőszámú versenyelőnyé vált. Az etikátlan magatartással pedig hatalmasat veszíthetnek a cégek, ráadásul egy etikai kérdést érintő veszteségből nagyon nehéz felállni, és visszaállítani a partnerek, vásárlók bizalmát.

Az etikai magatartás az üzleti életben nemcsak a cég külső megnyilvánulását illetően fontos, hanem a vállalaton belül is kiemelt jelentőségű. A mindennapi életben ezt a kérdést általában letudjuk az etikai kódex meglétével, amit manapság egy magára kicsit is adó kvv is közzé tesz a honlapján, kihirdeti a munkatársak között, jó esetben pedig el is várja az ennek megfelelő normák képviselését.

Valójában ennél sokkal többről, összetettebb kérdéskörrel van szó. „Az olyan vállalatok, amelyek hűséges alkalmazottai hisznek a vezetőikben, átvészelik a legnagyobb hullámverést is.” (Witzel, 2019)

Az tehát, hogy a vezetők és beosztottjaik viszonya milyen, nagyban határozza meg az egész cég versenyképességét.

A munkaerőpiacon eltöltött két évtized alatt engem is számos hatás ért, mint beosztott, és mint vezető egyaránt. Tisztában vagyok vele, hogy ezek a viszonyrendszerek mennyire meghatározzák a saját teljesítményemet, teljesítőképességemet, és a kollegáimét. A saját tapasztalataimból fakadó kíváncsiság vezérelt, amikor úgy döntöttem, hogy a vezetők és beosztottak etikai szempontú viszonyát szeretném vizsgálni. Mindamelllett az évek óta tartó

munkaerőhiány miatt kiemelt fontosságú a cégek számára a munkaerőmegtartás, melynek kiemelt eszköze lehet, ha egy cég jól bánik dolgozóival, és azok egymással.

A HR-Evolution Kft. 2018-s reprezentatív fluktuáció kutatásából kiderül, hogy a dolgozók számára a legnagyobb megtartó erő a jó munkahelyi légkör. Ma Magyarországon a munkavállalók elsődlegesen a rossz bánásmód miatt váltanak. (Csikós-Nagy - Tóth, 2018)

Persze az is igaz, hogy időnként nagyon nehéz egy vezető számára megfelelnie a beosztotti elvárásoknak, ahogy ez saját magam is tapasztalom. Húsz éve dolgozom vezetői pozícióban és magam is látom, mennyi kihívás van abban, hogy munkatársaim mindegyikével ki tudjam alakítani azt a viszonyrendszert, amelyben mindannyian elég jól tudunk együtt dolgozni. Mondhatom, hogy mindennapi kihívást jelent, folyamatosan próbálok fejlődni és keresem a lehetőségeket, hogy a munkavállalói igényeket a magam szintjén megfelelően ki tudjam elégíteni. Ez adja számomra a téma valódi aktualitását.

Úgy gondolom, hogy a munkavállalóknak mind a beosztotti, mind pedig a vezetői hozzáállásban is van mit fejlődniük. Kíváncsian várom, hogy mi lesz a kutatásom eredménye, amelyet az egyenlő bánásmód, bizalom, tisztelet, őszinteség és az egymásra való odafigyelés témakörében végzek. Ezek egyben etikai normák is, melyek a vezetői-beosztotti kapcsolatrendszer leglényegesebb elemei.

Dolgozatomban a vezető-beosztott viszonyát érintő, pontosan megfogalmazott etikai normákkal kapcsolatos mérési eredményeket fogom kielemezni, majd levonni a konzekvenciákat.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

Annak érdekében, hogy a téma jelentőségét és összefüggéseit kellőképpen érzékeltetni tudjam, a következőkben röviden bemutatom az etikát, a vezetés jelentőségét, és a munkavállalók, beosztottak motivációját.

### 2.1. Az etikáról

#### 2.1.1. *Meghatározása*

Az etika (vagy morálfilozófia) a filozófia tudományának egyik ága, kialakulása az ókori görög kultúráig vezethető vissza.

Az etika szó a görög *éthosz* szóból származik. Az ókori Herakleitosz nyomán az akkori értelmezés szerint az emberi isteni rendeltetése szerinti végzetét, sorsát jelenti. A középkori Aquinói Szent Tamás szerinti értelmezésben pedig az ember késztetését, hogy felismerje mi az isten által rendelt küldetése, és megvalósítsa azt – ezáltal pedig erkölcsössé váljon. (Turay, 2000). Érdekesség, hogy a magyar erkölcs szó eredete ismeretlen, először a 14-15 században fordult elő.

Napjainkban az etika meghatározására nincs egy egyértelmű definíció, sokféleképpen meghatározható.

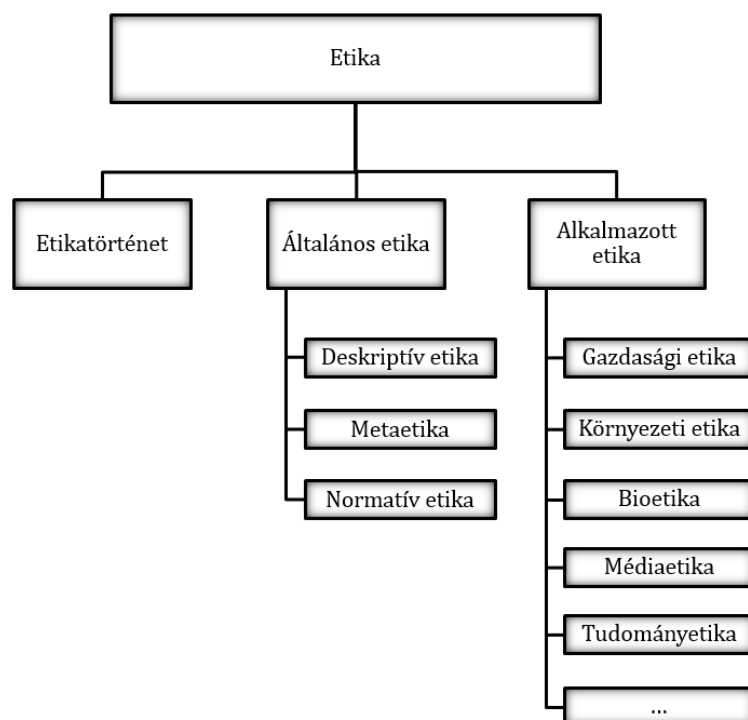
A magyar értelmező szótár szerint: „A jóra való késztetés, a személy természetes és alapvető szándéka a jóra, arra, hogy segítse önmaga és mások életét anélkül, hogy kárt okozna. ...ha az ember élete nem felel meg az etikájának, akkor lelkiismeret-furdalása van. ...az etika fontos része, hogyan bánunk embertársainkkal”

„Erkölcsei szabályok rendszere, amelyek az adott hivatás gyakorlásához kapcsolódnak, és a szakterület művelőinek be kell tartani annak érdekében, hogy az ott tevékenykedők képesek legyenek alkalmazni azokat a módszereket, eljárásokat (technológiát), amelyek szükségesek ahhoz, hogy munkájuk során magas minőségű, kiváló eredményeket érjenek el.” (Értelmező kéziszótár, 2023)

Az erkölcs szót a mindennapi életünkben az etika szinonimájaként használjuk. A lényegi különbség a kettő között, hogy az etika a tettekkel kapcsolatos filozófiai megközelítés, vizsgálódás, az erkölcs pedig a konkrét cselekvés megítélése. Az etika azt kutatja, hogy az embert mi befolyásolja abban, hogy cselekvései, személyisége jóvá vagy rosszá váljon. Az erkölcs pedig viselkedési szabályok összessége. (Turay, 2000)

### 2.1.2. Részei

Az etika három fő részre osztható, ahogy az alábbi ábra is szemlélteti. A tudományt etikátörténeti, általános etikai és alkalmazott etikai részekre tagolhatjuk. Az etikátörténet értelemszerűen az etika történetével foglalkozik. Az általános etika a különböző etikai területek közötti összefüggést keresi, és általános érvényű megállapításokat tesz, amely az etika minden területi alkalmazható. Az alkalmazott etika pedig az etikát különböző részterületekre bontva vizsgálja az általános etikai elvek alkalmazhatóságát az egyes területeken. (Kormos, 2018)



1. ábra - Etika részei  
Forrás: (Kormos, 2018)

## Általános etika

Ahogy a fentiekben már említettem, az etikának ezen ága általános érvényű meghatározásokat tesz.

Területei:

- Deskriptív etika

Az etikával kapcsolatos kutatások eredményét tárgyilagosan írja le. Nem határoz meg értékeket, csupán vizsgálja azokat, pl. egy bizonyos korban élő emberek szokásait. Azért fontos, mert ezeknek a vizsgálatoknak köszönhetően írhatóak le egyes korok, vagy napjaink, erkölcsi normái, értékei.

- Metaetika etika

A metaetika az etikai alapfogalmakat vizsgálja logikai szempontból. Szintén nem határoz meg értékeket, hanem egy adott etikai kijelentés hamis vagy igaz voltát vizsgálja, tényeket, igazságtartalmat keres.

- Normatív etika

A normatív (előíró) etika az etika azon ága, amely az etikai szempontból helyes értékeket, normákat fogalmazza meg és minősíti. A normatív etika öleli fel az etikai tudományterület legnagyobb részét.

## Alkalmazott etika

Korunk fontos etikai irányzata. Napjainkban nehéz általános, az élet minden területére kiterjedő etikai normákat meghatározni. Sokkal bonyolultabb és sokrétűbb lett az életünk minden területe. Felgyorsult a tudományos fejlődés, keverednek a vallási, kulturális kérdések, bonyolódik a politika. Újabb és újabb nézőpontok, kérdések merülnek fel azzal kapcsolatban, mi a helyes, mi a követendő norma.

Az alkalmazott etika ezekre a kérdésekre keresi a választ, az életet különböző területekre bontva próbálja meghatározni a helyes etikai értékeket.



### 2.1.3. *Etikai értékek, normák*

Az etikai normák a mindennapi életünk szerves részei, átszövik azt, bár ezt az emberek nagy része egyáltalán nem tudatosítja. Az általános viselkedés útmutatójává szolgálnak. Vannak normák, melyek fontosságát nem kérdőjelezzük meg, azonban vannak olyanok is, melyek különböző fontossággal vannak jelen az egyes emberek életében.

Onnantól kezdve, hogy megszületünk, az életünkben jelen vannak az etikai normák. Tanuljuk őket a családban, az iskolában, a munkahelyen, és egyéni személyes fejlődésünk során is. A társadalmunkban rengeteg etikai norma van, és azt, hogy az adott ember mely szerint éli leginkább az életét, melyek a prioritásai, saját maga határozza meg.

Vannak például, akik a környezetvédelmi, míg mások az állatvédelmi normákat részesítik előnyben. Ugyanakkor vannak alapvető, mindenki által követendő értékek, melyeket a társadalmunkban betöltött hatalmas jelentőségük miatt kiemelten ajánlott figyelembe venni, követni.

Ezek pl.: tisztelet, igazságosság, felelősség, őszinteség, szabadság.

Azért ajánlott ezek követése, mert az alapvető etikai értékek szem előtt tartása hozzájárul a békés, kiegyensúlyozott és akár boldog élethez is.

„A boldogsághoz az etikai értékeken kívül még más javak is kellenek. Ezért elképzelhető etikus (erkölcsös) élet boldogság nélkül, de a boldogság és az erkölcsi érték közös alappal rendelkezik” (Kormos, 2018)

Az etikai normák követéséhez az alábbi három dolog szükséges:

- Helyes értelem: a helyes cselekedet egyben értelmes is. Pl. a lopás etikátlan, másrészt, ha mindenki csinálná, annak nem lenne értelme.
- Készség a jóra: készség szinten birtokolni tudjuk az etikai normákat.
- Lelkiismeret: cselekedeteinkben, ha pusztán a helyes lelkiismeretünket követjük, meg tudunk felelni az elvárt normának. Ez egyfajta saját ítélet egy konkrét cselekedetről. (Kormos, 2018)

### 2.1.4. *Normatív etikai elméletek*

Személyes tapasztalataim is alátámasztják, hogy az alábbi elméleteknek a mindennapi üzleti életben mekkora jelentőségük van. Érdekes megfigyelni, hogy az egyes vezetők mely

meggyőződés alapján döntenek. Van, aki úgy gondolja, hogy a dolgok kizárólag csak fehérek vagy feketék, és vannak, akik pedig több szinten elemeznek, értékelnek.

### **Deontológia, vagy kötelesség etika**

A deontológia legjelentősebb képviselője a XVIII. században élt Immanuel Kant német filozófus volt. E szerint a nézet szerint a dolgok, cselekedetek kizárólag jók vagy rosszak lehetnek. Ez egyfajta morális abszolutizmus, mely szerint az erkölcsi normák egyetemes alapelveken nyugszanak, melyek mindenre és mindenre általános érvényűek.

A deontológia elmélete tehát szabályokon alapul, fókuszában a helyes és /vagy helytelen tett áll. Ami még fontos, hogy a tettek következményei és körülményei nem fontosak. Nincsenek enyhítő körülmények. (Witzel, 2019)

### **Teológia, vagy konzekvencialista, azaz következmény etika**

A teológiai etika szerint nincs egyetlen abszolút törvény a helyes vagy helytelen megítélésére. Minden attól függ, hogy adott körülmények között mi a legmegfelelőbb döntés, cselekvés.

A nézet legismertebb és egyik első képviselője Konfuciusz volt, aki szintén az eredményekre fókuszált, és nem a szabályokra struktúrákra, annak ellenére, hogy azt gondolta, ezekre igenis szükség van. (Kormos, 2018)

Fő szempontja, hogy az elért eredmény minél jobb, pozitívabb legyen, és ez az eredmény a társadalom minél nagyobb rétegére legyen hatással. Az irányzat XVIII. századi képviselője Jeremy Bentham angol közgazdász is, aki azt vallotta, hogy „a legtöbb ember számára a legnagyobb jót keressük.” (Witzel, 2019, 43.old.). Szerinte az ember elsődleges hajtóereje a fájdalom és az öröm, és legfőbb érdekük ezek minimalizálása, illetve maximalizálása. (Witzel, 2019)

### **Erény etika, relativizmus**

Az erény etika leghíresebb képviselője Arisztotelész volt. Szerinte az etikus hozzáállás szándékos választás és ezzel együtt személyes felelősség. Döntéseink meghozatalánál össze kell gyűjtenünk az összes körülményt és tény, és miután végig gondoltuk, szándékos választással (és ne hirtelen impulzusból) hozzuk meg a (helyes) döntésünket. Ezt nevezi

Arisztotelész szándékos bölcsességnek, ami szintén fontos ismérve az erény etikának. Az etikus döntések meghozatalához azonban számos erény birtokában kell lennünk, mint pl.: tisztesség, bátorság, nagylelkűség, mértékletesség stb. (Witzel, 2019)

Ha végig gondoljuk, a mindennapi életünk során, de az üzleti életben is, ez a három szemlélet egyszerre van jelen az életünkben.

A normatív etika arról szól, hogy letegyük a voksunkat az általános jó mellett, és elhatárolódjunk a rossztól. Az őszinteség, feddhetetlenség, lojalitás és tisztességesség etikai elvét az élet minden területén képviselnünk kell (szülőként, beosztottként, vezetőként stb.) ahhoz, hogy valóban etikus emberek legyünk. (Byars - Stanberry, 2018)

## 2.2. Üzleti etika

Az üzleti etika az üzleti élet tevékenységeinek, döntéseinek, működéseinek etikai értékelésével foglalkozik. (Boda et al., 2013) Azt vizsgálja, hogy az etikai, erkölcsi normák hogyan érvényesülnek az üzleti életben. (Szegeci, 2006)

Az üzleti etika szemszögéből mind az egyének, mind a szervezetek vizsgálhatóak, és az üzleti tevékenység minden részére kiterjesztve vizsgálható: a számviteli alapelveknek való megfeleléstől kezdve a vállalati stratégián át egészen addig a kérdésig, hogyan bánik egy adott cég a munkavállalóival, beszállítóival. (Witzel, 2019)

Az üzleti etika fontossága az 1980-as években került előtérbe. A vállalatok vezetői ugyanis felismerték, hogy az eredményességhez az érintettek elégedettsége is nagymértékben hozzájárul, ezt pedig az etikai értékek megfogalmazásával és képviselésével tudják elérni.

Az etikus üzleti magatartás nagyfokú megbízhatóságot is jelent. Egyes vélemények szerint számos etikátlan vállalati magatartás következménye is volt, hogy a vállalati etikai szabályok szerinti működés fontos feltétel lett a nyereségre törekvő vállalatok számára. (novekedes.hu, 2019).

Ahhoz, hogy megértsük az etika jelentőségét az üzleti életben, érdemes áttekintenünk történetét.

### 2.2.1. *Az üzleti etika rövid története*

Az 1960-s éveket megelőzően üzleti etikáról nem igazán beszélhetünk - legfeljebb a 19. század második felében megjelenő pápai enciklikák által felvetett igazságos bérezés vagy megfelelő munkakörülmények, a szegények létminimumának biztosításának kérdésköre vetődött fel a morális értékek és az anyagi előnyök viszonylatában. (Szegeci, 2006)

Bár az 1960-as években Európában is egyre inkább megjelentek a kapitalizmust, piacgazdaságot érintő társadalmi kritikák és kérdések, az üzleti etika megjelenése itt mégis néhány évvel későbbre tehető, mint az USA-ban.

Az Egyesült Államokban a hatvanas, hetvenes években a vietnámi háború hatalmas társadalmi feszültséget generált, melynek következtében fokozatosan felszínre kerültek a

társadalmi felelősségvállalási kérdések vállalati és egyéni szinteken egyaránt. A közgazdasági egyetemeken társadalmi kérdések a gazdaságban címmel új tárgyat vezettek be, de ebben az időszakban inkább jogi, mint etikai szempontból vizsgálták az egyes kérdéseket.

A hetvenes években – amikor az üzleti életben számos botrány tört ki megvesztegetések kapcsán - egyre több közgazdász vizsgálta a gazdaság és az etika kapcsolatát, és az érdeklődők köre egyre inkább kiszélesedett. Rengeteg kérdés és szempont felvetődött, de az üzleti etika kérdései csak a nyolcvanas évek végére kristályosodtak ki.

A nyolcvanas évek elején etikai bizottságok alakultak, etikai szaklapokat adtak ki és az egyetemeken kötelező tantárgy lett az üzleti etika. Konferenciákat, tréningeket tartottak. Néhány jelentős vállalat elkezdett szervezeten belüli oktatásokat tartani dolgozói számára a témában. Ebben az időszakban az üzleti etikát inkább a menedzserek etikájának tartották, arra koncentrálva, hogy megszűnjön az üzleti életben a bennfentes kereskedelem, és a kenőpénzek általi jogtalan előnyszerzés.

Az USA-ban 1985 után meglehetősen felgyorsult az üzleti etika gyakorlati integrálása a vállalatok életébe: etikai bizottságok alakultak, létrejöttek a vállalati etikai kódexek és a munkavállalók számára szervezett etikai programok.

1995-től megjelentek a nemzeteken átívelő etikai kérdések, melyek azt feszegetik, hogy létezik-e egy minden nemzet felett álló erkölcsi normarendszer, ami minden nemzet által elfogadható. Az üzleti etika nemzetközivé válása egy komplex kihívás a jövő számára. (Szegedi, 2006)

Európában az üzleti etika kialakulása az 1980-as évekre tehető. Európára nem tekinthetünk úgy, mint az USA-ra, hiszen az európai kultúra sokszínűsége miatt nehéz egységes etikai normákról beszélnünk. Fontos lépés volt azonban az Európai Üzleti Etikai Hálózat létrejötte 1987-ben, amely platformot biztosított az egyes országok számára az etikai szempontú témák, álláspontok megvitatására.

A volt szocialista országokban – így Magyarországon is – az amerikai üzleti etikai felfogás terjedt el a '90-s években. Fontos mérföldkő, hogy 1993-ban alakult meg a Budapesti Közgazdasági Egyetemen a Gazdaságetikai Központ. Az elkövetkező években egyre inkább elterjedt az egyetemeken az üzleti etika tantárgy oktatása. (Szegedi, 2006)

### 2.2.2. Vállalati etika

A vállalati etika az üzleti etika jelentős részét teszi ki, és az etikai normák vállalaton belüli megjelenését, megvalósítását célozza. (Szegeci, 2006)

Szeretnék kitérni az egyes vállalati etikai irányzatok rövid bemutatására, melyek tulajdonképpen a normatív etika egyes típusainak leképeződései. Az üzleti életben az etikai normák szerepe különböző felfogások mentén eltérő módon és súllyal jelennek meg, és ezek mindegyike megtalálható jelenleg is a gazdasági életben.

#### Vállalati etika irányzatok

- Hagyományos felfogáson alapuló irányzat

Erkölcsmentes gazdasági, üzleti életet, vállalatot jelent. Az üzleti életben nincs helye a moralitásnak – ezt a megközelítést amorális (erkölcsmentes) irányzatnak nevezzük. A gazdasági szempontok és a profitmaximalizálás az elsődleges szempont.

- Instrumentális vállalati etika

Az erkölcsre, mint a gazdasági élet hasznára tekintenek, gazdasági szempont szerint elemzik. Az irányzat szerint az erkölcsös cselekedetek gazdasági haszonnal járnak, de ez nem a morális szempontok miatt fontos, hanem kizárólag a haszon reményében.

- Karitatív vállalati etika

Az irányzat alapja szintén a profitmaximalizálás, ugyanakkor a realizált profit felhasználásakor már nemcsak a gazdasági szempontok dominálnak, hanem társadalmi felelősség felvállalása bizonyos területek (tudomány, sport, kultúra) támogatásával.

- Korrektív vállalati etika

Az irányzat szerint az etika szerepe egyfajta korrekciós tényező. A gazdasági életben a profitért folyó harcban az etikai tényezők csak akkor fontosak, ha a harc közepette már morális kérdések feszegetésére kerül sor. A moralitás egyfajta határt szab.

- Integratív vállalati etika

Az irányzat képviselői azt vallják, hogy a gazdasági élet szereplőire, és a gazdasági élet működésére ugyanazok az etikai normák érvényesek, mint a társadalmi élet szereplőire. A vállalati működésnek etikusnak, erkölcsösnek kell lennie és egyben a gazdasági racionalitást is képviselnie kell.

- **Az etikus és gazdaságilag sikeres vállalat**

Az irányzat két dimenzió mentén vizsgálja a vállalatok tevékenységét:

- Etikus – etikátlan
- Nyereséges - veszteséges

A vállalati cél: etikus működés mentén minél nagyobb haszon, nyereség realizálása. Ezt a következő tényezők biztosítják:

- Etikus vállalati stratégia kialakítása
- Erkölsös menedzsment
- Támogató vállalati kultúra és intézmények
- Erkölsileg tudatos fogyasztók, befektetők
- Megfelelő keretszabályozás

(Szegedi, 2006)

Egyre több vállalat ismeri fel, hogy az etikus és gazdaságilag sikeres vállalati irányzat a követendő.

A vállalati etika egyfajta keretet ad azoknak a magatartásformáknak, amelyek alkalmazásával egy vállalat sikere túlmutat a profittermelésen – egyet jelent azzal, hogy őszintén és tisztelettel bánik alkalmazottaival, ügyfeleivel és ezzel értéket teremt. A vállalatvezetők számára ad egyfajta biztonságot is, mert szavatolja, hogy a dolgozóik és ügyfelek betartják a törvényeket és tiszteletben tartják egymás jogait. Ez a következetesség és integritás kialakít a vállalatról egy képet, amely által nő a hírneve. Mindezeket abszolút érvényű értékeknek tekintjük etikai irányzattól függetlenül, így ezekre úgy tekinthetünk, mint az üzleti világ alapvető etikai normáira. (Byars - Stanberry, 2018)

### 2.2.3. *Etikai kódex*

Az üzleti életben ma már szinte alapkövetelmény, hogy a vállalatok rendelkezzenek etikai kódex-szel. Az etikai kódexben a vállalatok a számukra fontosnak és irányadónak tartott etikai értékeket fogalmazzák meg. Ez tartalmazza mindazokat az erkölcsi normákat, amelyekre a cég a vállalati stratégiáját építi. Az etikai normákat a vállalat minden tagja számára, sőt a külső partnerek számára is, követendő magatartásként írják elő.

Ugyanakkor nemcsak magatartásformákat ír elő, hanem kérdéses, konfliktusos helyzetekre kínál meghatározott eljárásrendet.

Az kódexben foglalt követelményeket a felsővezetők határozzák meg. Azok a normák kerülnek megfogalmazásra, melyeknek való megfelelés a legjobban szolgálja a szervezet érdekeit. Ez egyfajta ösztönzés a munkavállalók számára, hogy meghatározott magatartásformákat kövessenek.

A londoni székhelyű Institute of Business Ethics megfogalmazta a kategóriákat, melyekre vonatkozóan általában kiterjed a vállalati etikai kódex hatálya:

- Fogyasztók
- Tulajdonosokkal, befektetők
- Alkalmazottak
- Szállítók
- Kormányzat
- Versenytársak
- Helyi közösség
- Természeti környezet (vezetesi-folyamat.hu, 2009)

Attól függetlenül, hogy milyen koncepció szerint készült, megkülönböztetünk értékalapú (általános elveket fogalmaz meg) és szabályalapú (kidolgozott szabályokat, tiltásokat és pozitív ajánlásokat tartalmaz) etikai kódexeket. (Boda et al., 2013)

Az etikai elvek szerinti működés eléréséhez azonban még kevés az, hogy készült egy etikai kódex. Ezt folyamatosan aktualizálni kell, sőt, kihirdetni a munkavállalók között, esetleg képzéseket tartani ezzel kapcsolatban. Fontos, hogy a munkavállalók időről időre érezzék a vezetőség elkötelezettségét, így nagyobb az esély, hogy motiválttá válnak a lefektetett értékek követésében.

A kódexben kiemelt pontban szokták összefoglalni a vezetők által követendő etikai értékeket. A vállalatok etikussága szempontjából kiemelt fontosságú a vezetők működése. Különböző korokban különböző vezetői stílus volt az irányadó a célok elérése érdekében. A napjainkban kiemelt fontosságú etikus vezetői magatartás feltétele egy olyan vezetői stílus kialakítása, ami csak az utóbbi néhány évtizedben irányadó.



## 2.3. Vezetők és vezetési stílusok

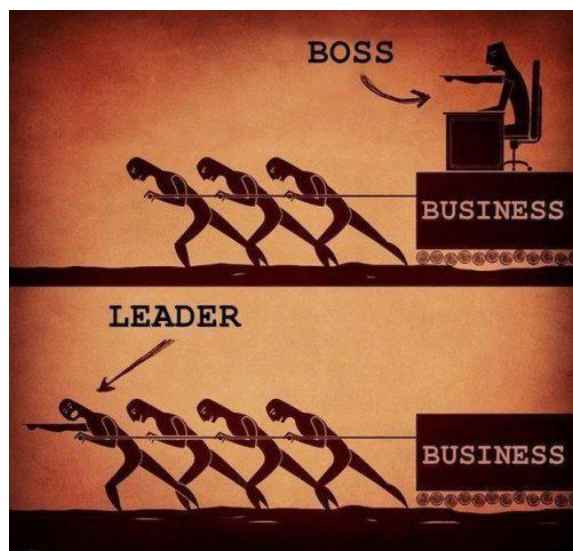
A vezető fogalma, a vele szembeni elvárások és megítélése koronként változott, jelenléte azonban legalább az emberi civilizációkig vezethető vissza. Már Platón is megpróbálta megfogalmazni a jó vezető ismérveit, amelyek a következők szerinte: bölcsesség, bátorság, mértékletesség, igazságosság. A jó vezető ismérveinek meghatározásával, a vezetés elméleti, és gyakorlati nézőpontjaival kapcsolatban nagyon sok - eltérő - elmélet született az elmúlt évszázadokban. A vezetéstudományban még napjainkban is újra és újra felvetődik az a kérdés, hogy milyen is a jó vezető. Az elmúlt évszázadok, évezredek nagy vezetői meglehetősen eltérő vezetési módszerekkel érték el eredményeiket, a közös az volt bennük, hogy mindannyian megtalálták azt a módszert, amivel az embereket megfelelően tudták befolyásolni annak érdekében, hogy a céljaikat elérjék.

### *2.3.1. Vezetők*

A napjaink ideális vezetőjét a következők szerint határozhatjuk meg:

„A vezető az a személy, aki hivatásszerűen foglalkozik egy szervezet/közösség és az ott dolgozók (vezetésével) irányításával. A vezető az a személy, aki tudja, mit és hogyan kell tenni ahhoz, hogy a vezetésére bízottak (szervezet, közösség, munkatársak) célba jussanak, s ezért felelősséggel tartozik.” (Poór, 2003)

Az elmúlt 200 évben egy olyan tendencia figyelhető meg, hogy a hatalomelvű vezetői (főnök) szereptől egyre inkább a személyközpontú, támogató vezetői szerepkör kerül előtérbe. Az utóbbi évtizedekben ez a változás igen szembeűnő, ezt jeleníti meg a következő ábra is, amivel viszonylag sok évvel ezelőtt találkoztam először. Tetszik, mert nagyon szemléletesen mutatja a főnök és a vezető tipikus magatartását a szervezetben.



2. ábra - Boss - Leader  
(forrás: skillscamp.co)

Az elmúlt két évtizedben ez a változás felgyorsult, és merőben átalakultak a vezetőkkel kapcsolatos elvárások, nézőpontok. Felismerték, hogy az ábra alsó részén megjelenő vezetői magatartás hatására maga a szervezet egyszerűen jobb eredményeket ér el. Napjainkban nem csupán a jobb eredmény elérése a cél, hanem az Y, Z generáció munkaerejének megtartása is. Lojalitásuk, elköteleződésük kialakítása, növelése és megtartása egyre égetőbb problémát jelent a munkaadók számára. Fontos céllá vált tehát, hogy a vezető ne csak a szervezeti célok elérésében legyen eredményes, hanem egy olyan szervezeti hangulat kialakításában is, ami egyfajta munkaerő megtartó erő lehet, ahol szeretnek dolgozni az emberek.

A vezetői stílusok megváltozásával a vezetés etikai szempontjai is egyre inkább előtérbe kerültek.

### 2.3.2. A vezetői stílus változása

Az elmúlt száz évben sokan kutatták a vezetői stílusokat, és azok eredményét.

A vezetési stílus alatt a vezető által a beosztottak befolyásolására alkalmazott módszerek összességét, valamint e módszerek végrehajtásának formáját értjük. Lényegében azt fejezi ki, hogy a vezető hogyan tud hatni az alkalmazottakra, a szervezeti célok elérése érdekében. A vezetői stílus a hatásgyakorlás eszközeinek és módszereinek együttesét is jelenti. A vezetői magatartás pedig a vezetői stíluson keresztül mutatkozik meg, a vezető egyéniségét

megmutatva. A vezetői magatartás az egyén személyiségéből fakad, többnyire nem tudatos magatartás.

A vezetői stílust több tényező befolyásolja, pl.: a szervezet jellege, a vezető és dolgozók viszonya, a csoportok és a szervezet érdeke, a környezeti hatások. A téma szempontjából viszont legmeghatározóbb a vezető személyisége, mert az erkölcsi, etikai értékrend, amit képvisel, elsősorban a személyiségéhez köthető.

### **Elméletek az 1980-s évekig**

Az 1980-s évekig a kutatások a vezetői stílusokat következő kiemelendő irányzatokba sorolták (a teljesség igénye nélkül):

#### *1. Tulajdonságmélet*

A vezető az öröklött tulajdonságai által válik sikeres vezetővé. Fontos a sikeres vezetéshez szükséges tulajdonságok halmaza, de nem fontos a vezető-beosztott viszony.

#### *2. Döntésközpontú elmélet*

A vezetői stílusokat a döntések alapján határozzák meg.

Ehhez a stílusirányzathoz tartoznak a híres Kurt Lewin által 1939-ben meghatározott vezetői kategóriák is:

- **tekintélyelvű:** a vezető a döntéseit önállóan hozza, alá-fölé rendeltség jellemzi a vezető beosztott viszonyt, a feladatokat ő osztja, és ellenőrzi. A teljesítményt büntetéssel és jutalmazással befolyásolja. Lewin kísérletei igazolták, hogy ugyan eredményes a tekintélyelvű vezetési stílus, ugyanakkor a beosztottak nagyon rosszul érzik magukat, kicsi az elégedettség, rossz a hangulat és a munkaerőcs is.
- **demokratikus:** bevonja a beosztottakat a döntéshozatalba, közösen jelölik ki a célokat, elemzik az eredményeket. Lehetőségük van az önmegvalósításra. Ez a vezetői stílus elősegíti a lojalitást, a csoportkohéziót, a szervezet rugalmasságát.
- **megengedő:** más néven Laissez-faire (liberális), a bele nem szólás elvének is nevezik. A vezető tulajdonképpen magára hagyja a szervezetet, beleolvad a szervezetbe, tulajdonképpen nincs vezetés. Alacsony eredményesség és alacsony stabilitás jellemzi.

### 3. Magatartáselmélet (stíluselmélet)

A stílusirányzat szerint bizonyos viselkedési normák és a személyiségük alapján csoportosítják a vezetőket.

### 4. Kontigencia vagy szituációelmélet

E szerint a vezető viselkedése egy adott szituációtól függ, a vezető stílusával alkalmazkodik a környezet változásához.

## **Elméletek az 1980-s éveket követően**

Az 1980-s években egy paradigmaváltás történt, és új vezetői elméletek jelentek meg, melyekben a vezetővel szembeni elvárásokban sokkal nagyobb hangsúlyt kapott a beosztottakkal való viselkedés, a példamutatás és a morális értékek képviselése. Kiemelkedő hangsúlyt kap a vezető és beosztott érzelmi viszonya.

Az új vezetési stílusokat napjainkban is kutatják, finomítják. Én hármát szeretnék kiemelni ezek közül a modellek közül: a karizmatikus, tranzakciós és transzformációs vezetési modellt.

A karizmatikus vezetés elméletével a múlt század utolsó évtizedeiben több kutató is foglalkozott, így megjelent Jay Conger és Rabindra Kanungo, valamint Robert House munkája nyomán a karizmatikus vezetés elmélete. (Karácsony, 2006)

A karizmatikus vezető főbb tulajdonságai az érzékenysége és érzelmi intelligenciája. Ebből a megközelítésből megfogalmazható, hogy „leader az, aki sikert kovácsol abból, hogy támogatja munkatársait, erősíti önbizalmukat, képességeikbe és tapasztalatukba vetett hitüket. Képes arra, hogy minden helyzetben motiválja a keze alatt dolgozó csapatot, és magas fokú interperszonális képességek birtokosa. Rendszerszemlélettel bír, látja az összefüggéseket, és képes kezelni az előre nem várt helyzeteket. Tekintélye van beosztottjai előtt, nem él és nem él vissza hatalmával, kölcsönös tiszteletet képes elérni. Hangsúlyt fordít az együttműködésre, amelyben maga is buzgón részt vesz. Képes az adott helyzetekhez alkalmazkodni és annak megfelelően viselkedni. Elfogadja a vélemények és nézőpontok különbözőségét, ezáltal képessé teszi munkatársait is arra, hogy elfogadják a szervezet jövőképét, a közös célokat, és folyamatosan ezek elérésén dolgozzanak.” (Bencsik et al., 2018, 94.old.)

Bass és Burns által meghatározott két vezetői stílus a tranzakciós és a transzformációs típus. Tranzakciós vezetők esetén fontos a fegyelem, a strukturáltság és a rend. Nagy, akár katonai szervezetek vezetői, akiknek a határidők betartása és a célok megvalósítása a legfontosabb. Ön-motivált dolgozókat kíván.

Transzformációs vezetők a karizmatikus vezetők, akik saját céljaik érdekében képesek motiválni a munkatársaikat. Inspirálják a beosztottakat, nagy önállóságot biztosítanak számukra. Jó konfliktusmegoldók, kreativitásra ösztönzik a követőiket. Példaképek.

A karizmatikus vezető tulajdonságaival bíró transzformációs vezetők kategóriája mutatja a legtöbb hasonlóságot az etikus vezetők kritériumaival.

A következő táblázat nagyon jól szemlélteti, hogy a klasszikus „főnök” tulajdonságait miképpen váltották fel a leaderre/vezetőre jellemző tulajdonságok. (Bencsik et al., 2018.)

*1. táblázat - Főnök és vezető tulajdonságainak összehasonlítása  
(Forrás: Bencsik et al., 2018.)*

<b>Főnök</b>	<b>Vezető</b>
Személytelen	Megértő
Begyűjti az elismerést	Megadja az elismerést
Mikromenedzser	Delegálja a feladatokat
Azt mondja: csináld!	Azt mondja: csináljuk együtt!
Rövid távban gondolkodik	Hosszú távon gondolkodik
Mindig főnök	Lehet a kollégád
A folyamatra koncentrál	Az emberekre koncentrál
Azt mondja: én	Azt mondja: mi
Félelmet kelt	Tiszteletet ébreszt

## 2.4. A vezetők és az etika

### 2.4.1. *Az etikus vezető*

Attól, hogy egy vezető rendelkezik a karizmatikus vezető tulajdonságaival, még nem mondható etikus vezetőnek. Ezen a ponton válik fontossá a morális értékek képviselése.

A vezetőket etikai szempontból Caroll szerint három csoportba sorolhatjuk. Vannak immorális, amorális és morális vezetők. (Barizsné Hadházi, 2016)

Immorális az, aki nem veszi figyelembe, hogy döntéseinek milyen hatásai vannak az érintettekre. Nem veszik figyelembe, hogy mi a helyes és mi nem, csupán a célokra fókuszálnak. Még a jogszabályok is csak korlátokat jelentenek számára, ezért akár meg is szegik azokat.

Amorális vezető az etikai szempontokat döntései során nem veszi figyelembe, csupán a jog szab nekik korlátokat.

Morális vezető: olyan vezető, aki figyelembe veszi az etikai szempontokat döntései során. (Barizsné Hadházi, 2016)

Korábban azt a típusú vezető, aki nem vette figyelembe a döntéseinek hatásait a beosztottjaira és csupán saját céljai vezérelték, autokratikus vezetőként kategorizáltuk. Etikai csoportosításban ez a vezetői kategória megfeleltethető az immorális és amorális etikai besorolásnak.

Morális vezető pedig az lehet, aki az etikai értékek figyelembevételével dönt.

Nem nevezhető tehát etikus viselkedésnek csupán az, hogy ha egy vezető például nem hazudik és nem lop, de egyébként a fent említett vezetői tulajdonságait birtokolja. Az etikus vezető definíciói közül számomra a Yukl által megfogalmazott a legszimpatikusabb: „etikus vezető az, aki támogatja az őszinteséget, s akinek tevékenysége egyben saját értékeinek és hitének tükörképe”. (Yukl, 2013, 332-333. old.)

A következő táblázat jól szemlélteti az etikus vezető és a nem etikus vezető közötti különbségeket.

2. táblázat - Etikus vezető - nem etikus vezető  
(Forrás: Bencsik et al., 2018.)

Etikus vezető	Nem etikus vezető
A hatalmat mások érdekeltsége miatt veszi igénybe.	A hatalmat csak egyéni céljai érdekében használja fel.
A jövőképet a követők szükségletei és vágyai figyelembevételével alkotja meg.	Saját, személyes jövőképet valósít meg, amit csak közöl.
Mérlegeli a kritikát és okul belőle.	Cenzúrázza a neki ellentmondó kritikus véleményeket.
Buzdítja követőit az önálló gondolkodásra.	Megköveteli, hogy a saját döntéseivel megkérdőjelezés nélkül egyetértsenek.
Kétirányú kommunikációt folytat.	Egyirányú kommunikációt folytat.
Fejleszti és támogatja követőit.	Nem veszi figyelembe a követők szükségleteit.
Belső erkölcsi szabályokat respektálva, a szervezet érdekeit képviseli.	A számára optimális külső erkölcsi szabályokat veszi figyelembe saját érdekének érvényesítése céljából.

#### 2.4.2. Az etikus vezetés jelentősége

Ali Quassim Jawad és Andrew Kakabadse 2019-ben könyvet írt Vezetési intelligencia, A kiváló vezető 5Q-ja címmel. Megállapították, hogy a „magas szinten teljesítő vezetők egyidejűleg öt kulcsfontosságú vezetői intelligenciát alkalmaznak, amelyeket 5Q-nak nevezünk, hogy hatékony transzformációs változást érjenek el és hogy mélyen beágyazhassák ezt a változást a fenntartható siker érdekében.” (Jawad - Kakabadse 2019. 19. old.)

Az 5Q a következő:

- Kognitív intelligencia (IQ)
- Érzelmi intelligencia (EQ)
- Politikai intelligencia (PQ)
- Renziliencia hányados (RQ)
- **Morális intelligencia (MQ)**

„A morális intelligencia a vezető azon képessége, hogy tisztában van saját értékrendjével, és ebből merít ahhoz, hogy meghatározza az egyénnek, csapatok és a szervezet morális határait.” (Jawad - Kakabasde, 2019, 20. old.)

A morális intelligenciánkkal a lelkiismeretünkre is támaszkodunk.

A morális intelligencia területének kiemelt szakértője Fred Kiel volt, aki a 2008-s gazdasági világválság után azt kutatta, hogy mely cégek, és miért épp azok a cégek tudtak talpon maradni – mi lehetett az ő előnyük. Azt találta, hogy azok a cégek, ahol a vezetők magasabb az MQ-val rendelkeznek, integritással, felelősségteljesen, együttérzéssel és megbocsátóan vezetnek. Ezekkel az értékek pedig egyértelműen versenyelőnyhöz juttatták, juttatják vállalataikat. (Jawad - Kakabasde, 2019)

Anélkül, hogy tudatában lettem volna, hogy ezzel etikai magatartást követek, számomra a vezetői lét egyértelműen egyfajta JÓ teremtését jelenti. Egy olyan egyensúlyi helyzet kialakítását, amiben a célok is teljesülnek, de az együttműködés, a hangulat is olyan jó, hogy nem érzünk késztetést arra, hogy munkahelyet váltsunk. Ez napjainkban pedig nagyon fontos. A munkaerő az elmúlt években felértékelődött, a dolgozók általi szellemi, fizikai tudást a cégek „vagyonának” is szokták nevezni, ezért elsődleges a megtartása – ebben pedig az etikai értékek szerinti vezetésnek hatalmas szerepe van.

Az etikus vezető egyértelműen értéket teremt, és nagy hatással van a közvetlen környezetére is – úgy gondolom ezzel talán még nem minden vezető van tisztában.

Pedig a vezetőnek alapvető feladata az, hogy etikusan viselkedjen, de az is, hogy másokat etikus viselkedésre ösztönözzön.



## 2.5. Beosztott munkatársak

### 2.5.1. *Munkahelyi elégedettség*

Az elégedett dolgozók tovább maradnak, és jobb teljesítményt nyújtanak. (Conway, 2021)  
A munkavállalói teljesítmény növelése pedig minden profitorientált vállalat elsődleges érdeke.

A 2021-s Forbes cikk alapján Herzberg motivációs elmélete – bár egy kissé elavult – mégis nagyon jó támpontot ad a vezetőknek ahhoz, hogy megértsék, hogyan tudják igazán motiválni dolgozóikat a jobb teljesítmény elérése érdekében.

Frederick Herzberg 1968-ban publikálta motivációs elméletét. A kéttényezős modell szerint megkülönböztetjük az elégedetlenséget megszüntető higiéniai tényezőket, és az elégedettséget kiváltó motivációs tényezőket.

Higiéniai tényezők pl.: biztonság, státusz, fizetés, irányelvek, vezetés, kapcsolat a munkatársakkal.

Motivációs tényezők pl.: elismerés, kihívás a munkában, felelősség, előrelépés, fejlődés. (Dobák - Antal, 2013)

Személyes tapasztalataim is alátámasztják Herzberg elméletét. Egy munkatárs fizetésének emelésével el tudom érni, hogy ne menjen el. Azt azonban nem, hogy motivált és lelkes legyen a munkáját illetően.

Ugyanakkor „a motiváció egy igen komplex jelenség, erősen egyénhez kötött. Személyenként eltérő, hogy kit mi motivál. Ebből következően nehéz - szinte lehetetlen - egy átfogó, mindenki számára megfelelő motivációs rendszert kialakítani.” (Nagy, 2004, 27. old.)

A valódi motivációs tényezők tehát túl mutatnak az alapvető szükségletek szintjén, magasabb értékek, etikai normák között kell keresnünk őket.

### 2.5.2. Menni vagy maradni?

A bevezetőben említett - HR-Evolution Kft. - kutatása alapján a következő három volt az elsődleges felmondási ok 2018-ban (Csikós-Nagy – Tóth, 2018):

3. táblázat - Elsődleges felmondási ok (2018)  
(Forrás: (Csikós-Nagy – Tóth, 2018))

	<b>Nők</b>	<b>Férfiak</b>
Felmondási ok 1.	Embterelen bánásmód	Nem tartották be, amit ígértek
Felmondási ok 2.	Nem tartották be, amit ígértek	Máshol több fizetést és vonzóbb juttatásokat ajánlottak
Felmondási ok 3.	Máshol több fizetést és vonzóbb juttatásokat ajánlottak	Embterelen bánásmód

Ugyanebből a kutatásból láthatjuk, hogy melyek az elsődleges megtartóerők:

4. táblázat - Elsődleges megtartó erők  
Forrás: (Csikós-Nagy – Tóth, 2018)

	<b>Nők</b>	<b>Férfiak</b>
Megtartó erő 1.	Jó volt a csapat, a hangulat, kijöttem a kollégákkal	Jó volt a csapat, a hangulat, kijöttem a kollégákkal
Megtartó erő 2.	Elismerték a munkámat, megdicsértek	Jó volt a fizetésem (és az egyéb juttatások), túlóra-lehetőségem volt
Megtartó erő 3.	Emberi a bánásmód (őszinte, nyílt kommunikáció a vezetők részéről)	Elismerték a munkámat, megdicsértek
Megtartó erő 4.	Jó volt a fizetésem (és az egyéb juttatások), túlóra-	Emberi a bánásmód (őszinte, nyílt kommunikáció a vezetők részéről)

A kutatásból kiderül tehát, hogy a dolgozók számára abban a döntésben, hogy menjenek a munkahelyről vagy maradjanak, a következő szempontok döntenek:

- Emberi bánásmód
- Jó csapat, jó hangulat
- A munka elismerése
- Ígéret betartása
- Jó juttatási csomag

Láthatjuk, hogy az öt tényezőből négy morális/érzelmi kategória, és sem a felmondásban, sem a maradásban nem elsőszámú tényező a fizetés/juttatási csomag. Az emberi bánásmód, jó hangulat, elismerés, ígéret betartása mind-mind olyan tényező, amely egyértelműen a vezető személyén, hozzáállásán múlnak.

A Google saját munkatársai között végzett kutatást, amely a felsővezetők legnagyobb döbbenetére azt az eredményt hozta, hogy a legértékesebb munkaerő megőrzésének a kulcsa a vezető személye. Elsősorban, legnyomósabb ok a távozásra szintén a vezető személye. Rájöttek, hogy „a főnök érzelmi és szociális kompetenciái sokkal fontosabbak, mint akár a kognitív intelligenciája vagy a szakmai hozzáértése.” (Cherniss - Roche, 2020, 20. old.) Ugyanezen kutatás szerint azokat a vezetőket tartották a legtöbbször az alkalmazottak, akik időt szántak személyes megbeszélésekre, kiegyensúlyozottak és támogatóak voltak. (Cherniss - Roche, 2020)

Az alkalmazottak hiteles vezetőre vágnak, miközben legfőbb vágyuk, hogy önmaguk is hitelesek tudjanak lenni munkájukban, munkahelyükön. Számomra például a legfőbb szempont arra vonatkozóan, hogy hogy érzem magam a munkahelyemen, az az, hogy mennyire tudok önazonos, hiteles maradni.

A motivált munkavállalóknak három céljuk van a munkájukban:

- Méltányosság – tisztelet és igazságosság
- Eredmények elérése – büszkék lehessenek
- Bajtársiasság – jó, valódi kapcsolataik legyenek munkatársaikkal. (Witzel, 2019)

A motivált munkavállalók szeretnék igazi teljesítményt nyújtani, valódi, értékes eredményeket elérni, az etikus vezetőnek pedig feladata, hogy ezekhez hozzásegítse beosztottját.

### 2.5.3. *Mivel tartozik az alkalmazott?*

Az alkalmazott feladata, hogy a tőle telhető legjobb teljesítményt nyújtsa munkáltatója számára nap mint nap, azonban elsősorban fontossággal bír a munkavállaló lojalitása.

A lojalitás azt jelenti, hogy a munkavállaló köteles hűségesen és jóhiszeműen eljárni munkája során, és érvényesíteni munkáltatója érdekeit. A lojalitás érdekköréhez tartozik pl., hogy a munkáltató hozzájárulása nélkül a munkavállaló ne vállaljon másodállást. (Byars - Stanberry, 2018)

Fontos, hogy a munkáltató megbízhatson a munkavállalóban. A munkavállaló a munkája során hozott döntéseinél minden esetben a munkáltató érdekeit tartsa szem előtt, ne pedig sajátját, vagy egy harmadik félét.

Kiemelt fontosságú a vállalatok számára a titoktartás. Az alkalmazottak gyakran hozzáférhetnek, vagy dolgozhatnak olyan információkkal, amelyek illetéktelenek kezébe kerülve visszaélésre adhatnak okot, és nagy károkat okozhatnak a cégnek.

A munkavállaló köteles jó kapcsolatot ápolni a vállalat ügyfeleivel, és munkatársaival. A megfelelő munkahelyi légkör kialakításában a munkavállalóknak is nagy szerepük van, a jó munkahelyi légkör pedig hozzájárul a vállalati teljesítmény növeléséhez. (Byars - Stanberry, 2018)

Vannak bizonyos készségek, melyek alkalmazásával sokat tehet a munkavállaló a cégéért. Ilyen például az empátia és mások megértésének képessége. Ezek viszont már olyan, az érzelmi intelligencia kérdésköréhez tartozó készségek, melyek fejlesztését a munkáltató is segítheti különböző képzések, tréningek formájában.

#### *2.5.4. Generációs érdekességek*

Napjaink egyik legnépszerűbb kutatási területe az egyes generációkkal kapcsolatos kérdések, attitűdök vizsgálata.

A generációs elméletek alapjait Mannheim Károly 1928-ban A generációk problémája címmel megjelent írásában fektette le. Vázolta az egyes generációk közötti összefüggéseket. Ezek szerint a következő közös elemei vannak az egyes generációknak (Buda, 2019):

- Kronológiai egyidejűség
- Azonos kulturális, történelmi és társadalmi kontextus
- Részvétel a közös sorsban

A mai generációs elméletek William Strauss és Neil Howe 1991-ben megjelent Generációk című könyvükben megjelenteken alapulnak. Az amerikai történelemre úgy tekintettek, mint egymást követő generációk történetére. Észrevettek egyfajta ciklikusságot, amely hozzávetőlegesen egy emberöltő alatt megy végbe, amit ők 80 évben határoztak meg. Szerintük nagyjából húsz évenként történik egyfajta váltás a világlátásban, értékrendben, és minden egyes korszakhoz egy bizonyos embertípus tartozik. Mindezt a következő táblázat szemlélteti. (Buda, 2019)

5. táblázat - Generációs szakaszok  
(Forrás: saját szerkesztés)

Szakasz	Jellemzők	Embertípus
Első húsz év - felemelkedés	intézmények erősek, egyének gyengék	Próféták
Második húsz év - ébredés	az ébredés fázisa, amelyben az egyének megkérdőjelezzik az intézményeket, elkezdnek erősödni	Nomádok
Harmadik húsz év - kibontakozás	erős individualizmus, intézmények gyengék	Hősök
Negyedik húsz év - krízis	válság, intézmények újra értelmezése, új alapítás	Művészek

A generációs elméletnek ezen meghatározását több kritika is érte mivel úgy szemlélteti a generációváltásokat, mintha évszakok lennének. Ugyanakkor valóban megfigyelhetőek generációs jellegzetességek, melyek adott korok jellemzőire adott válaszok alapján alakulnak ki. (Buda, 2019)

A manapság legnépszerűbb generációs elmélet az egyes generációk digitális kultúrájához való kapcsolatán alapul, mely szerint jelenleg a munkaerőpiacon négy generáció van jelen: a Baby boomer, az X, Y és Z generációk. A vizsgálatokból tudjuk, hogy e négy generáció között lényeges különbség van a munkapiachoz, a munkahelyeikhez fűződő viszonyukat érintően is, ami a vezetőket napjainkban különösen nagy kihívás elé állítja. Más eszközök szükségesek ugyanis mindegyik generáció munkavállalójának motiválásához, megtartásához.

Szakedolgozatomban egyes kérdések megválaszolását vizsgálni fogom a generációs sajátosságok szempontjából is, ezért röviden szeretném bemutatni az egyes generációk jellemzőit:

**Baby boomer:** A háború utáni demográfiai robbanás gyermekei. 1946–64 között születtek, alapélményük, hogy a szüleik valamit rettenetesen elrontottak (a háború miatt), ezért nekik mindent másképp kell csinálniuk. Kötődnek a munkahelyhez, fontos számunkra a státuszszimbólum, és a hierarchiában betöltött szerep. Ők azok, akik a rendszerváltás után először tapasztalták meg a munkanélküliséget, és ők azok, akik ma nem úgy mehetnek nyugdíjba, úgy, ahogy tervezték.

**X generáció:** Az 1965–80 között születettek az első technológia által vezérelt nemzedék. A nők ekkoriban tömegesen csatlakoztak a munkaerő-piaci folyamatokba, sok gyerek nem is

látta a szüleit, mert azok mindketten dolgoztak. Így a „kulcsos gyerekek” generációja önálló, találékony és önellátó nemzedékké vált, akik a munkahelyen is értékelik a szabadságot és a felelősséget. Az első generáció, akik már kamaszként is találkoztak számítógépekkel, a technológiai fejlesztések begyűrűztek életükbe, ők pedig lassan meg tanulták kezelni azokat.

**Y generáció:** Az 1981–1995 közötti időszak az individualizáció kora. Ez az utolsó korcsoport, amelyiknek még minden egyes tagja egy tisztán offline világba született. Nyitottak az újdonságokra, befogadóak, gyorsan sajátítják el a technológiai újdonságokat, nem akarnak úgy élni, mint szüleik, akik állandóan hajtják a pénzt, és szorongva felelnek meg minden elvárásnak.

**Z generáció:** Az 1995–2009 között születettek életében már megjelenik és tömegesen elterjed az internet. A világ összemegy, az idő felgyorsul. Ők már teljes egészében beleszülettek abba a világba, amelyet egyre inkább meghatároznak a különböző digitális technológiák. Hozzászoktak, hogy állandó, korlátlan és azonnali hozzáférésük van a világháléhoz. (Kissné András, 2014)

A munkaerőpiacon a Baby boomer és X generáció nehezebben vált munkahelyet a másik két generációval ellentétben. Számukra a stabilitás és az anyagiak elsődleges fontossággal bírnak. A négy generáció közül a Baby boomernek nagyon fontos a pozíció, míg a Z generációt ez egyáltalán nem érdekli, ők azt teszik, amit szeretnének. Míg az előbbieket inkább énközpontúak, a Z generáció szeret csapatban dolgozni, és önmagukat szeretnék szabadon kifejezni. A Z generáció számára kifejezetten fontos az etikus értékrend szerinti élet.

Az X generáció képviselői nagyon szorgalmasak, nagy teherbírásúak, munkamániások. Az Y és a Z generáció számára ezek már nem követendő preferenciák. Mivel a Z generáció számára fontos a szabadidő és az önmegvalósítás, ezért őket a legnehezebb megtartani egy munkáltató számára.

Röviden bemutatva is látható, hogy mennyire eltérnek a felsorolt generációk preferenciái. Egy vegyes korcsoportú szervezetben a vezetőnek különösen nehéz dolga van, ha a szervezet minden tagját motiválni szeretné. Esetemben is így van ez, minden nap megtapasztalom, hogy mennyire másképp kell viszonyulnom az ötvenes éveiben járó korosztályhoz, a húszas éveikben járókkal ellentétben. Ezért érdekel kifejezetten kutatásom erre irányuló eredménye.

### 3. Saját vizsgálat

#### 3.1. Kutatási cél

Kutatásom legfőbb célja, hogy felmérjem a vezetők és beosztottak egymáshoz való viszonyát bizonyos etikai normákon keresztül. Azokhoz az etikai normákhoz való viszonyulást vizsgáltam, amelyek legjobban meghatározzák a munkavállalók és a vezetők viszonyát, valamint azt, hogy melyek a leginkább munkahely megtartó tényezők.

A szakirodalmi feltárás alapján a következő etikai aspektusokból kiindulva fogalmaztam meg a kérdőívemben szereplő kérdéseket, állításokat:

- Egyenlő bánásmód
- Odafigyelés
- Bizalom
- Tisztelet
- Őszinteség

A legfőbb célon túl két további aspektusra is kitérek. Az egyik néhány etikai norma vizsgálata a generációs különbségek fókuszában, a másik pedig a HR-Evolution Kft. fluktuáció kutatásának eredményei és saját kutatásom eredményeinek összevetése. Nagyon érdekesnek találtam a kutatást, és kíváncsi voltam, hogy saját kutatásom milyen eredményt hoz ugyanazon tényezők alapján.

A kérdőíves kutatásomban a válaszadók normákhoz való viszonyának méréséhez fontos, hogy az egyes normákat definiáljam, így a következőkben a fenti tényezők jelentését szeretném röviden meghatározni, illetve a hipotéziseket felvázolni.

## 3.2. Hipotézisek

Az egyes kategóriákban különböző számú hipotézist állítottam fel. Ez kizárólag abból adódik, hogy ezeket a kérdéseket találtam a legfontosabbnak, legjelentősebbnek, valamint számomra is ezek a legérdekesebbek, ezek hordozzák a legtöbb információt számomra.

### 3.2.1. *Generációs elméletek*

A generációs elméletekről a fentiekben részletesen írtam, ezért az erre vonatkozó részben csak a hipotéziseket sorolom fel, melyeknek a vizsgálatát úgy végeztem el, hogy a korosztályokat két csoportra osztottam, idősebb (X és Baby boomer) és fiatalabb (Y és Z) csoportokra bontva. Összességében ennek a két-két korosztálynak a jellemzői térnek el leginkább, amelyekből érdekes összefüggésekre juthatunk.

- I. Az idősebb korosztály munkavállalói inkább betartják vállalásaikat, mint a fiatalabbak. (2.sz. melléklet szerinti 14. kérdés)
- II. A fiatalabbaknak fontosabb a jó csapat, jó hangulat, mint az idősebbeknek. (kérdőív 9. kérdés)
- III. A fiatalabbak inkább gondolják, hogy őszintén kommunikálnak, mint az idősebbek. (2.sz. melléklet szerinti 26. kérdés)
- IV. Az idősebbek inkább gondolják azt, hogy a vezetőknek csak a feladat elvégzése fontos, mint a fiatalabbak. (2.sz. melléklet szerinti 2. kérdés)

### 3.2.2. *Egyenlő bánásmód*

Az egyenlő bánásmód nem csak egy jogszabály által pontosan definiált fogalom, de napjaink egyik legfontosabb etikai normája is, amelynek az élet minden területén kiemelt szerepe van. Dolgozatomban kifejezetten a munka világában megjelenő aspektusait vizsgálom nők és férfiak, vezetők és beosztottak viszonyában.

Definícióját illetően az egyenlő bánásmód a diszkrimináció tilalma. Magyarországon a 2003. évi CXXV. törvény (az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról) biztosítja az egyenlő bánásmód elvének való megfelelést.

„1. §. Az egyenlő bánásmód követelménye alapján Magyarország területén tartózkodó természetes személyekkel, ezek csoportjaival, valamint a jogi személyekkel és a jogi



személyiséggel nem rendelkező szervezetekkel szemben e törvény rendelkezései szerint azonos tisztelettel és körültekintéssel, az egyéni szempontok azonos mértékű figyelembevételével kell eljárni.” (2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról, 2023)

A jogszabály közvetlen és közvetett hátrányos megkülönböztetést is definiál:

A 8. §. szerint: „**Közvetlen hátrányos megkülönböztetésnek minősül** az olyan rendelkezés, amelynek eredményeként egy személy vagy csoport valós vagy vélt

- a) neme,
- b) faji hovatartozása,
- c) bőrszíne,
- d) nemzetisége,
- e) \* nemzetiséghez való tartozása,
- f) anyanyelve,
- g) fogyatékosága,
- h) egészségi állapota,
- i) vallási vagy világnézeti meggyőződése,
- j) politikai vagy más véleménye,
- k) családi állapota,
- l) anyasága (terhessége) vagy apasága,
- m) szexuális irányultsága,
- n) nemi identitása,
- o) életkora,
- p) társadalmi származása,
- q) vagyoni helyzete,
- r) foglalkoztatási jogviszonyának vagy munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyának részmunkaidős jellege, illetve határozott időtartama,**
- s) érdekképviselőhez való tartozása,
- t) egyéb helyzete, tulajdonsága vagy jellemzője (a továbbiakban együtt: tulajdonsága) miatt részesül kedvezőtlenebb bánásmódban, mint amelyben más, összehasonlítható helyzetben levő személy vagy csoport részesül, részesült vagy részesülne.

9. §. **Közvetett hátrányos megkülönböztetésnek minősül** az a közvetlen hátrányos megkülönböztetésnek nem minősülő, látszólag az egyenlő bánásmód követelményének megfelelő rendelkezés, amely a 8. §-ban meghatározott tulajdonságokkal rendelkező egyes személyeket vagy csoportokat lényegesen nagyobb arányban hátrányosabb helyzetbe hoz, mint amelyben más, összehasonlítható helyzetben lévő személy vagy csoport volt, van vagy lenne.” (2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról, 2023)

### **Egyenlő bánásmóddal kapcsolatos hipotézisek**

- I. A férfiak inkább gondolják azt, hogy nincs a cégnél nemi alapú megkülönböztetés, mint a nők. (a kérdőív 7. kérdése)
- II. A vezetők inkább gondolják, hogy egyenlően bánnak beosztottaikkal, mint ahogy a beosztottak gondolják, tapasztalják. (2.sz. melléklet szerinti 1. kérdés)

#### *3.2.3. Odafigyelés*

A vizsgált etikai normák közül talán ezt a legnehezebb definiálni. A figyelem témakörét kutatva talán úgy tudom legegyszerűbben összefoglalva megfogalmazni ennek jelentését, hogy a figyelem egy szelektív észlelési folyamat, melynek során bizonyos ingerek előtérbe kerülnek, mások háttérbe szorulnak. Témám szempontjából azt vizsgálom, hogy a vezetők és beosztottak a munka világában mérvadó tényezőket szem előtt tartva vannak-e elég figyelemmel egymásra. Olyan kérdéseket vizsgálok például, hogy elérhető-e a főnök a beosztott számára, vagy a vezető úgy gondolja, hogy legkisebb gondja is nagyobb annál, hogy a beosztottjával foglalkozzon. Fontosak-e a beosztottak számára azok a tényezők, amelyek a vezető számára elsőszámú prioritást élveznek?

### **Odafigyeléssel kapcsolatos hipotézisek**

- I. A beosztottak inkább gondolják a vezetőikkel kapcsolatban, hogy nehezen elérhetőek, mint a vezetők azt, hogy a beosztottak problémái várhatnak. (2.sz. melléklet szerinti 3. kérdés)
- II. A vezetők inkább gondolják azt, hogy személyre szabottan osztják ki a feladatokat, mint a beosztottak. (2.sz. melléklet szerinti 5. kérdés)

- III. A beosztottak inkább gondolják azt, hogy betartják vezetőiknek fontos prioritásokat, mint ahogy vezetők gondolják, tapasztalják. (2.sz. melléklet szerinti 9. kérdés)

#### 3.2.4. *Bizalom*

A bizalom az maga a hit, meggyőződés, hogy egy bizonyos ember, vagy csoport, úgy fog cselekedni, vagy bizonyos események alakulni, ahogy azt az egyén (el)várja.

A bizalom kutatása a társadalomtudományokban az 1980-s évektől nagy jelentőséget kapott. Ennek oka a technológiai fejlődésben, globalizációban keresendő, ugyanis az emberek viszonyrendszere az élet minden területén egyre szövevényesebbé vált. Életünk minden területén rengeteg kapcsolatot alakítunk ki ismeretlenekkel, és nagyon sokszor ismeretlen helyzetben találjuk magunkat (pl. utazások során.). Ez a rengeteg új kapcsolódás megkívánja, hogy a bizalom kérdéskörével kiemelten foglalkozzunk, míg például a kétszáz évvel ezelőtti falusi környezetben ez nem volt kérdés. A bizalommal napjaink szövevényes viszonyrendszerének komplexitása csökkenthető, hiszen csak az általunk elvárt magatartásformák megnyilvánulását tartjuk valószínűnek másokkal kapcsolatban. (Kováts, 2018) A bizalom megkönnyíti az emberek közti kapcsolatot mind az üzleti, mind a magán életben egyaránt.

Témám szempontjából kiemelt fontosságú, hogy minél magasabb bizalom szintje egy vállalatnál, annál elkötelezettebbek a dolgozók.

#### **Bizalommal kapcsolatos hipotézisek**

- I. A beosztott munkatársak inkább gondolják azt, hogy betartják vállalásaikat, mint ahogy vezetőik tapasztalják, gondolják. (2.sz. melléklet szerinti 14. kérdés)
- II. A vezetők inkább gondolják magukról, hogy betartják az ígéreteiket, mint ahogy beosztottjaik tapasztalják. (2.sz. melléklet szerinti 11. kérdés)

#### 3.2.5. *Tisztelet*

A tiszteletnek hatalmas jelentősége van mindennapi életünkben, mégis nagyon nehéz megfogalmazni, mit is jelent ez a fogalom. Az emberek nem egy definíciót, hanem inkább viselkedési normákat társítanak a tisztelethez. Így például tiszteljük a másik felet, ha nem viselkedünk vele diszkriminatív vagy sértő módon, figyelembe vesszük határait, érdekeit és igényeit.

Munkatársi, vezető-beosztotti viszonylatban ezeket a szempontokat vettem figyelembe, amikor összeállítottam a tisztelettel kapcsolatos kérdéseket.

### **Tisztelettel kapcsolatos hipotézisek**

- I. A beosztottak inkább gondolják a vezetőikkel kapcsolatban, hogy nem figyelnek a mondanivalójukra, mint a vezetők a beosztottakkal kapcsolatban. (2.sz. melléklet szerinti 17. kérdés)
- II. A vezetők inkább gondolják a beosztottakkal kapcsolatban, hogy nem figyelnek rájuk, mint a beosztottak a vezetőikkel kapcsolatban. (2.sz. melléklet szerinti 21. kérdés)

#### *3.2.6. Őszinteség*

Az őszinteség a vélt vagy valós igazsággal összhangban történő megnyilvánulás. Maga az őszinteség jelenléte az emberi kapcsolatokban, szervezetekben, egyértelműen hozzájárulnak a bizalom növekedéséhez. A vezető-beosztotti viszonyban az őszinteség alapvető tényező, és nagyon kíváncsi voltam, hogy a válaszadóknak milyen tapasztalataik vannak ezzel kapcsolatban.

### **Őszinteséggel kapcsolatos hipotézisek**

- I. A vezetők inkább gondolják, hogy nyíltan és őszintén kommunikálnak, mint a beosztottak. (2.sz. melléklet szerinti 26. kérdés)
- II. A beosztottak inkább gondolják, hogy a vezetők ritkán adnak szemtől szemben őszinte visszajelzést, mint maguk a vezetők. (2.sz. melléklet szerinti 23. kérdés)

### 3.3.A vizsgálat körülményei és helyszínei

A témában online kérdőíves kutatást végeztem a Google űrlap funkció segítségével. A feltételezéseimnek megfelelően a már előzőekben bemutatott öt aspektus szerint határoztam meg a kérdéscsoportokat (egyenlő bánásmód, odafigyelés, bizalom, tisztelet, őszinteség), valamint egy pont a kérdőívben arról szólt, hogy bizonyos tényezőket rangsorolniuk kellett a kitöltőknek, ez a HR-Evolution Kft. kutatásával való összehasonlítást hivatott szolgálni.

A kérdéseim túlnyomó részére vonatkozóan 6 fokozatú Likert skálán jelölhették be a válaszadók a számukra megfelelő értéket. Az egyes értékhez tartozik az „egyáltalán nem értek egyet”, a hatoshoz pedig a „teljes mértékben egyetértek” állítás. Fontosnak tartottam, hogy a válaszadók mindenképpen tegyék le a voksukat valamelyik döntés mellett, ezért nem adtam lehetőséget arra, hogy egy semlegesnek mondható középértéket jelöljenek.

A kérdések között kis számban nominális és ordinális szintű mérési skálájú kérdés is szerepel.

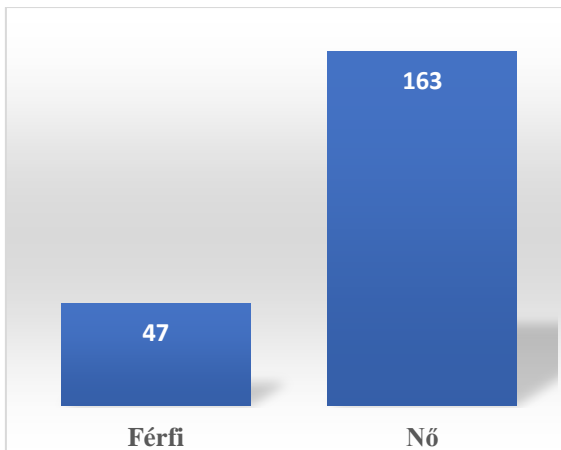
A Google Űrlapok segítségével összeállított kérdőív első néhány kérdését követően elágaztattam a kérdőív kérdéseit aszerint, hogy vezető vagy beosztott munkatárs töltötte-e ki. Ugyanazokat a jelentéstartalmú kérdéseket fogalmaztam meg vezetőkre vagy beosztottakra vonatkoztatva, majd az SPSS-ben az adatbázis elkészítésekor az ugyanazon jelentéstartalmú kérdéseket összevontam a 2. számú melléklet szerint. Így vált lehetővé, hogy összehasonlítsam azt, hogy egy adott témában mit gondol magáról a vezető, és mit gondol ugyanerről a beosztott.

A kérdőívet megosztottam a munkahelyemen, az igazgatóság munkatársai között, ahol én is dolgozom - ez kb. 300 fő. Továbbítottam 35 vezetőnek kitöltésre – szintén a munkahelyemen. Megosztottam a Facebook-n az ismerőseim körében, valamint továbbítottam két vezetői pozícióban dolgozó ismerősömnek, akik megosztották saját munkahelyeiken. Néhány ismerősöm szintén megosztotta saját ismerőseivel.

A kérdőív végül 10 napig volt elérhető, ezalatt 210-n töltötték ki. A felmérés természetesen nem reprezentatív, tehát a továbbiakban levont következtetések csak a kitöltőkre vonatkoztathatók.

### 3.4. Vizsgálati minta bemutatása

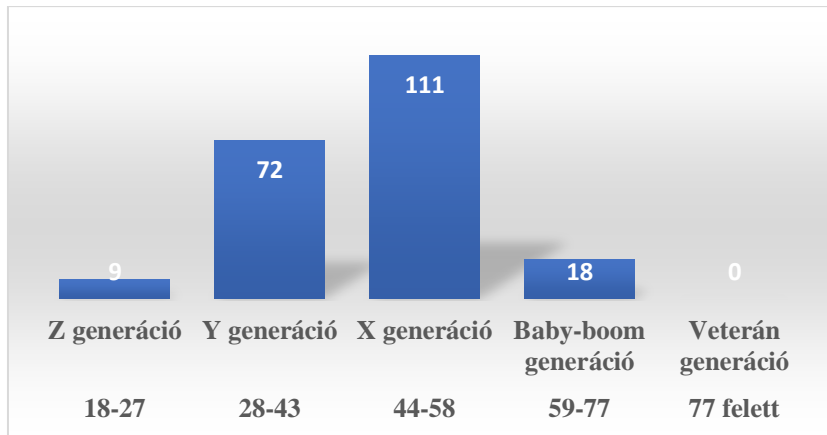
A kérdőív kitöltésére természetes személyeket invitáltam. Bizonyos kérdéseket elemezni fogok a kitöltők neme alapján, ezért a kitöltőknek meg kellett jelölniük nemüket. A kérdőív próbakitöltése során érkezett olyan visszajelzés, hogy legyen egy harmadik lehetőség is annak érdekében, ha esetleg valaki nem szeretné megadni azt, vagy nem szeretne választani a két lehetőség között, de végül a „nem kívánom megadni” válasz lehetőséget nem jelölte a kitöltők közül senki.



3. ábra - A kitöltők nemek közti megoszlása  
(Forrás: saját szerkesztés)

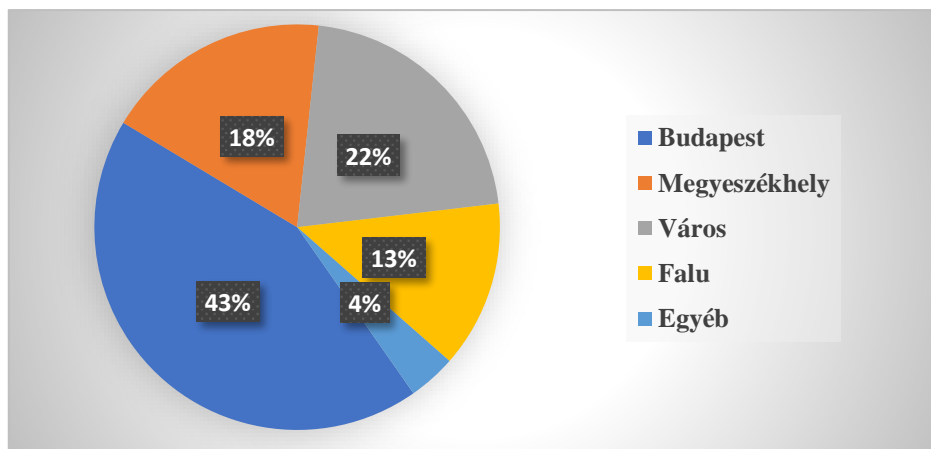
Összesen 210 kitöltés érkezett, és ahogy a diagrammon is látható, a női kitöltők száma majdnem három és félszerese a férfiakénak.

Az életkorra vonatkozóan négy intervallum közül választhattak a kitöltők, amelyek a generációs elméletben meghatározottak szerinti generáció kategóriákat fedik le. A kitöltők meglehetősen nagy - 53% - arányban az X generációt képviselik. Nagy az Y generációs kitöltők száma is, míg a Z és a Baby-boom kategóriába esők aránya jóval kevesebb: Z – 4,2%, Baby-boom – 8,5%.

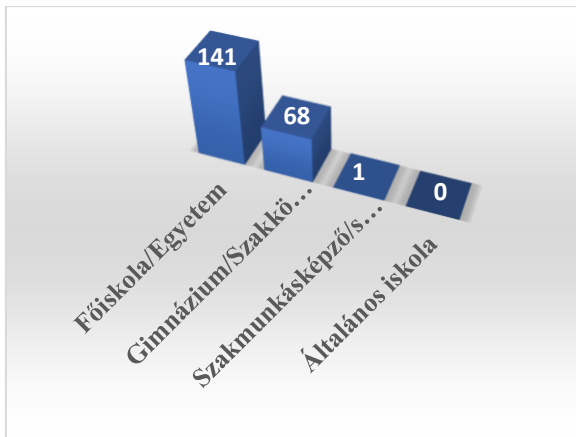


4. ábra - A korosztályok közötti megoszlás  
(Forrás: saját szerkesztés)

Kutatásomban a lakóhely szerinti válaszadás szempontjából öt lehetőség közül válaszolhattak a kitöltők. A válaszadók közül a legnagyobb arányt a Budapesten élők képviselik. Az egyéb kategóriát megjelölők aránya mindössze 4%, a többi három lehetőség esetén nagyjából kiegyenlített a kitöltők aránya.



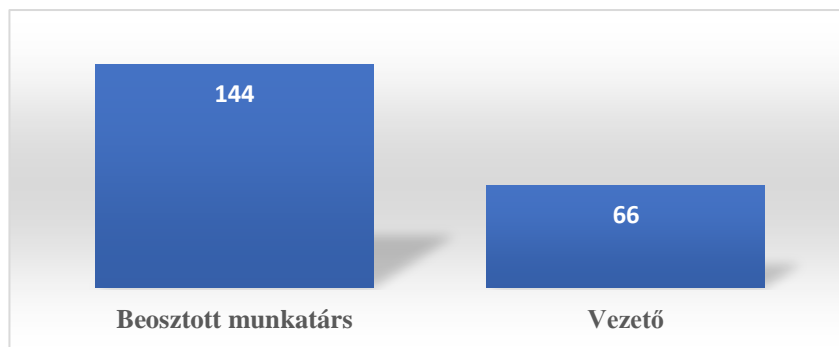
5. ábra - Lakóhely szerinti megoszlás  
(Forrás: saját szerkesztés)



6. ábra - Iskolai végzettség szerinti megoszlás  
(Forrás: saját szerkesztés)

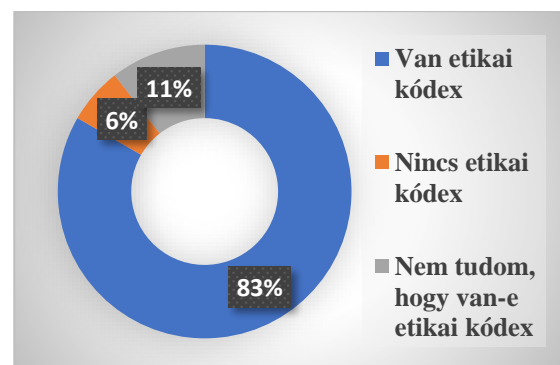
Az iskolai végzettség szempontjából meglepő információ, hogy a kitöltők 2/3-a diplomával rendelkezik és mindössze egy főnek nincs érettségije.

A vállalatnál betöltött pozíció szempontjából is igaz a 2/3-1/3 arány. Kicsit több mint kétszer annyi beosztott munkatárs töltötte ki a kérdőívet, mint vezető.



7. ábra - Pozíció szerinti megoszlás  
(Forrás: saját szerkesztés)

Kérdőívemben feltettem egy kérdést arra vonatkozóan, hogy tisztában vannak-e a kitöltők azzal kapcsolatban, hogy a cégnél, ahol dolgoznak van-e etikai kódex. Bízható eredmény, hogy a kitöltők 83%-a igennel válaszolt, és érdekesnek tartom, hogy 11% nem tudja.



8. ábra - Etikai kódex létezésével kapcsolatos megoszlás  
(Forrás: saját szerkesztés)



### 3.5. Vizsgálati módszerek

A kérdőívekre kapott válaszokat alapvetően kétféle módszerrel elemeztem.

Az egyváltozós, egyszerű elemzéseket Excel táblázatok, diagrammok segítségével végeztem el, a kérdőíves kutatásomban vizsgált hipotéziseket pedig kétváltozós statisztikai elemzési módszerekkel értékeltem, az SPSS program segítségével. Az SPSS piacvezető, nagyon népszerű, adathalmazok statisztikai elemzésére szolgáló szoftver, melyet több, mint ötven éve használnak világszerte.

Mivel a kérdőívben a kérdéseim nagy része skála mérési szintű, ezért, két skála vagy egy skála és egy kategorikus mérési szintű változó elemzéséhez alkalmas módszert használtam, azaz a Pearson korrelációt és a Mann-Whitney próbát. Néhány olyan hipotézisem esetén, ahol nominális és/vagy ordinális mérési szintű változók közötti összefüggést vizsgáltam, a kereszttábla elemzés módszerét alkalmaztam.

Mindegyik elemzési módszer esetében alapvetés a nullhipotézis, amely szerint nincs összefüggés a változók között. Az SPSS-ben futtatott elemzésekben a szignifikancia érték alapján a nullhipotézis vagy beigazolódik, vagy pedig megállapítható, hogy elvethetjük, és valóban van összefüggés a két változó között.

#### **Kereszttábla elemzés**

A kereszttábla elemzés a legelterjedt módszer, melyet két vagy több változó összefüggésének vizsgálatára használunk. Ez egyszerűségének köszönhető, és annak, hogy a kapott eredmények könnyen elemezhetőek.

A kereszttábla elemzést két kategorikus mérési szintű (nominális vagy ordinális) változó közötti összefüggés vizsgálata esetén alkalmazzuk. Én a kereszttábla elemzés során használt statisztikák közül a Pearson féle Khi-négyzet próbát alkalmaztam, amelyből megállapítható, hogy a nullhipotézis elvethető, vagy sem, azaz van-e összefüggés a két változó között, vagy nincs. Az SPSS-ben a program összehasonlítja a kapott esetszámot azzal az esetszámmal, amit akkor kapnánk, ha nem lenne összefüggés a változók között, ebből pedig megállapítja, hogy van-e vagy nincs-e összefüggés.

A Khi-négyzet próba esetén nagyon fontos az esetszám, ugyanis kis esetszám esetén nem biztos, hogy a szignifikancia kimutatható, míg nagy esetszám esetén igen – ugyanazon jelenséget vizsgálva. Egy cellában minimum öt elemszámnak kell szerepelnie. Bizonyos esetekben a cellák legfeljebb 20%-ben lehet ennél kevesebb az esetszám. Én kiemelten figyeltem arra, hogy minden cellában nagyobb legyen az esetszám ötnél.

A keresztábra összesített sorában találhatjuk azokat a százalékos értékeket, amelyeknek a két változó függetlensége esetén a változók arányát megjelenítő sorokban is szerepelniük kellene. Szignifikáns eltérés esetén ebből következtethetünk az összefüggésekre.

### **Pearson korreláció**

A Pearson korrelációval azt vizsgáljuk, hogy van-e kapcsolat a két vagy több mennyiségi (intervallum és skála mérési szintek) változó között, és ha van, akkor az mennyire szoros. A változók közötti kapcsolatot a Pearson féle korrelációs együttható mutatja. A korrelációs együttható előjele a kapcsolat irányára utal, azaz megmutatja, hogy a változók egy irányba mozdulnak-e (amennyiben az egyik nő, a másik változó értéke is nő) vagy ellentétes irányba (amennyiben az egyik változó értéke nő, a másiké csökken).

A Pearson együttható ( $r$ ) értéke  $-1$  és  $1$  közé eshet. A változók közti kapcsolat annál erősebb, minél közelebb van az együttható értéke az abszolút érték  $1$ -hez. Ha az  $r=0$ , akkor megállapítható, hogy nincs kapcsolat a változók között.

### **Mann-Whitney próba**

A Mann-Whitney próbával két független változó kapcsolatát vizsgáljuk. Ebben az esetben az egyik változó nominális vagy ordinális, a másik pedig skála mérési szintű változó.

A módszer a két független mintát együtt rangsorolja, vagyis csoporttól függetlenül készülnek el a rangszámok. Ha egyenlőek az adatok, akkor korrigálni kell a rangszámok átlagával (kapcsolt rangok), majd az egyes csoportokba tartozó rangszámokat külön-külön össze kell adni. Ha igaz a nullhipotézis, akkor a két sokaság kategória átlag rangszámai egyenlőek, vagy közel egyformák. Ha ez így van, akkor ez azt jelenti, hogy a függő változó átlagai egyformák, azaz a független változónak nincs hatása a függő változóra. Ha a nullhipotézis a vizsgálat során elutasítható, azaz minél nagyobb a rangszám átlagok közötti eltérés, ez azt

jelenti, hogy az egyik csoportban nagyobb értékek szerepelnek, mint a másikban, azaz a független változónak van hatása a függő változókra.

Mindhárom módszer esetén az összefüggés megállapításához elsőként vizsgálni kell az ún.  $p$  értéket, ami a két változó szignifikanciáját mutatja. Ha ez az érték 0,05-nél kevesebb (azaz a statisztikai 5% hibahatár alatti), akkor megállapítható, hogy a két változó között szignifikáns a kapcsolat, és az adott hipotézis beigazolódott.

### 3.6. Eredmények

#### 3.6.1. *Kutatási eredmények összehasonlítása a HR-Evolution kutatásának eredményeivel*

Nagyon érdekesnek találtam a HR-Evolution kutatását és eredményeit, és ez arra sarkalt, hogy ismeretségi körömben én is felmérjem, melyek a leginkább munkahelymegtartó értékek. Kíváncsi vagyok arra is, hogy a kérdőívem kitöltői által adott válaszok alátámasztják-e a kutatás eredményeit (4. sz táblázat).

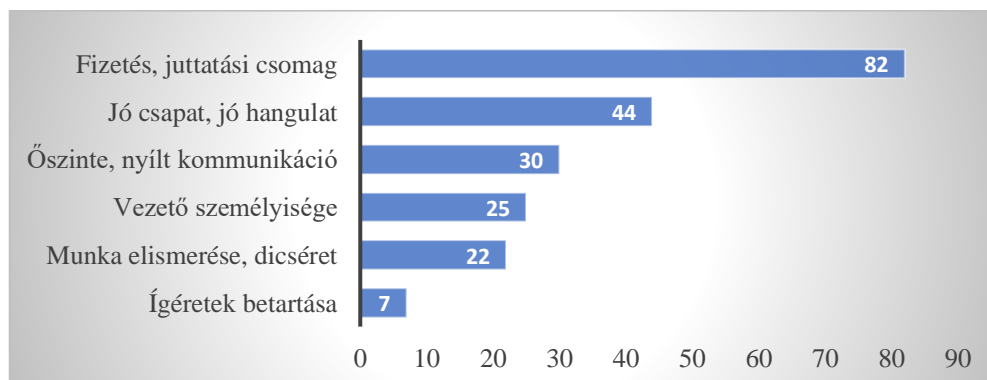
A kérésem a következő volt:

„Kérlek állíts fel egy sorrendet a felsorolt szempontok között aszerint, hogy mennyire fontosak számodra ahhoz, hogy egy adott munkahelyen hosszútávon tudj dolgozni!”

A szempontok a következők voltak:

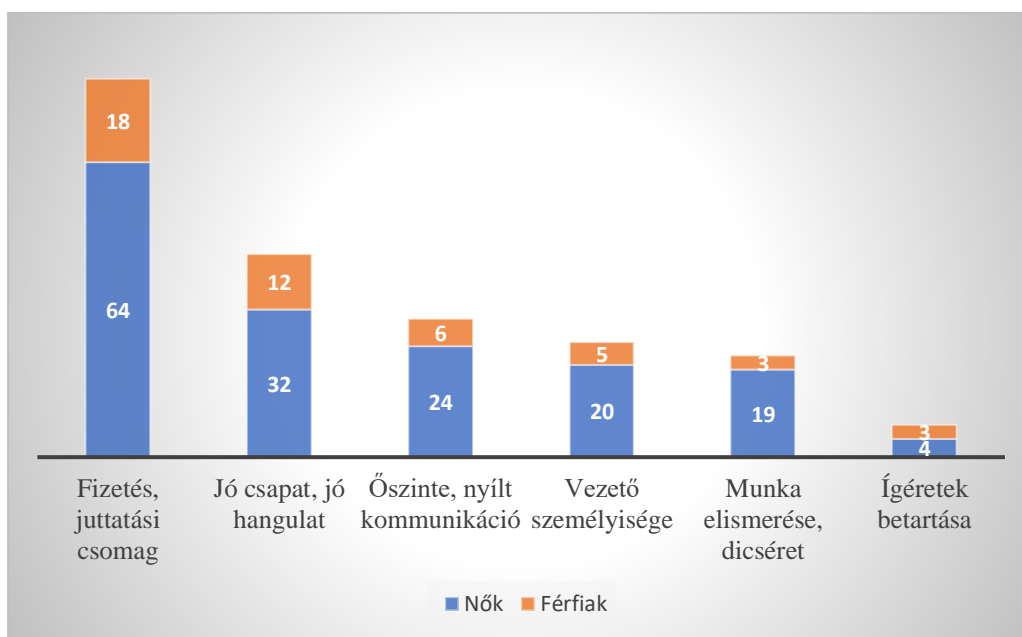
- Munka elismerése, dicséret
- Fizetés, juttatási csomag
- Vezető személyisége
- Jó csapat, jó hangulat
- Ígéretetek betartása
- Őszinte, nyílt kommunikáció

Nos, ahogy a következő ábrán is látható, nincs olyan tényező, melyet valaki ne jelölt volna meg első helyen. Így alakult tehát az egyes tényezőkre első helyen leadott szavazatok száma:



9. ábra - Első helyen megjelölt tényezőkre leadott szavazatok száma  
(Forrás: saját szerkesztés)

A következő ábrán a jelölések számát nemek szerinti megoszlásban láthatjuk. Ez azért fontos, mert a HR-Evolution kutatásában is nemek szerinti bontásban szerepel a sorrend.



10. ábra - Első helyen megjelölt tényezőkre leadott szavazatok száma nemek szerinti megoszlásban  
 Forrás: saját szerkesztés

A HR-Evolution Kft. reprezentatív felméréssel összehasonlítva a következőképpen alakul a munkahelymegtartó tényezők sorrendje nemek szerinti bontásban. Érdekes, hogy a saját kutatásom eredménye nem mutat eltérést a nemek közti bontásban míg, a HR-Evolution-é igen.

Saját kutatásomban két szemponttal bővítettem a vizsgálandók körét: a vezető személyisége és az ígéret betartása kategóriákkal. Ezeket még a későbbiekben más szempontok szerint fogom elemezni, jelen összehasonlításban nincs jelentőségük.

6. táblázat - Kutatások összehasonlítása  
 Forrás: saját szerkesztés

	Saját kutatás		HR-Evolution kutatása	
	Nők	Férfiak	Nők	Férfiak
1.	Fizetés, juttatási csomag	Fizetés, juttatási csomag	Jó csapat, jó hangulat	Jó csapat, jó hangulat
2.	Jó csapat, jó hangulat	Jó csapat, jó hangulat	Munka elismerése, dicséret	Fizetés, juttatási csomag
3.	Őszinte, nyílt kommunikáció	Őszinte, nyílt kommunikáció	Őszinte, nyílt kommunikáció	Munka elismerése, dicséret
4.	Vezető személyisége	Vezető személyisége	Fizetés, juttatási csomag	Őszinte, nyílt kommunikáció
5.	Munka elismerése, dicséret	Munka elismerése, dicséret		
6.	Ígéret betartása	Ígéret betartása		

Saját kutatásom alapján a fontossági sorrend első helyén nagyon sok jelöléssel a fizetési, juttatási csomag szerepel. Ez ugyan nem etikai kategória, de az adatokat szerettem volna összehasonlítani a már említett kutatás eredményeivel, ezért szerepeltettem ezt a szempontot is. Érdekes, hogy a HR-Evolution kutatásában a nők számára a fizetés az utolsó a sorrendben, míg az enyémben az első helyet foglalja el.

Második helyen a jó csapat, jó hangulat tényezője szerepel, amely a reprezentatív kutatásban az első. A jó munkahelyi légkör tehát egyértelműen kiemelt fontosságú a munkavállaló számára saját kutatásom alapján is.

A harmadik hely az őszinte, nyílt kommunikációjáé, mind saját kutatásomban, mind a HR-Evolution kutatásában, a nők esetén.

Lényeges különbség a két kutatás között, hogy a „munka elismerése, dicséret” tényező saját kutatásomban a lista végére csúszott, míg a reprezentatív kutatásban hölgyek esetén a második, férfiaknál a harmadik legfontosabb szempont.

### 3.6.2. Hipotézisek vizsgálata

#### Generációkkal kapcsolatos hipotézisek

##### **I. Az idősebb (X és Baby boomer) korosztály munkavállalói inkább betartják vállalásaikat, mint a fiatalabbak.**

Annak érdekében, hogy a korosztályokat a megadott öt intervallum helyett a hipotézis szerinti két kategóriában tudjam vizsgálni, az SPSS-ben összevontam a Z és Y generáció, valamint az X, Baby boomer és a Veterán korosztályokat, így kialakítottam a fiatalabb és az idősebb kategóriát.

A hipotézisben szereplő független változó a korcsoport, amely lehet az idősebb vagy a fiatalabb kategória - a változó mérési szintje nominális. Azt azonban, hogy mit gondolnak a válaszadók arról, hogy a munkavállalók mennyire tartják magukat a vállalásaikhoz, Likert skálán jelölhették be, tehát a függő változó mérési szintje skála.

Mivel itt egy kategorikus és egy skála mérési szintű változó közötti összefüggés vizsgálendő, ezért az elemzéshez a Mann-Whitney próbát alkalmazom.

7. táblázat - Generációkkal kapcsolatos hipotézisek I. (Rangok)  
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Rangok	Korcsoportok	Megoszlás	Átlagos rangszám	Összes rangszám
<b>A beosztottak betartják a vállalásaikat</b>	Fiatalabbak	81	100,04	8 103,00
	Idősebbek	129	108,93	14 052,00
	Összesen	210		

8. táblázat - Generációkkal kapcsolatos hipotézisek I. (Statisztikai teszt)  
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Statisztikai Teszt	A beosztottak betartják a vállalásaikat
Mann-Whitney U	4 782
Wilcoxon W	8 103
Z	-1,173
Szignifikancia érték	0,241

a. Csoportosítási változó: Korcsoportok

A két változó közötti összefüggés akkor igazolható, ha a szignifikancia érték kisebb, mint 0,05. Ebben az esetben azonban a szignifikancia értéke 0,241, ami nagyobb, mint 0,05, ezért nem igazolható összefüggés arra vonatkozóan, hogy lenne bármilyen korosztályos összefüggés a között, hogy a beosztottak betartják vállalásaikat, vagy sem.

A hipotézis tehát nem igazolható.

## II. A fiatalabbaknak fontosabb a jó csapat, jó hangulat, mint az idősebbeknek.

A hipotézis vizsgálatához a kérdőívemből azt a kérdést használtam fel, amikor arra kértem, a kitöltőket, hogy rakják fontossági sorrendbe a különböző szempontokat, amelyek befolyásolják őket abban, hogy tudnak-e hosszú távon dolgozni a munkahelyükön. Az első helyen megjelölt válaszokat elemeztem ki. Ebben az esetben is összevontam három tényezőt, ezzel az egyéb kategóriába került a munka elismerése, a vezető személyisége és az ígéret betartása. Ezzel elértem, hogy a három legfontosabb szempont külön szerepel, melyekkel később még dolgozni fogok.

Ebben az esetben a két nominális változó összefüggéseinek vizsgálatára a kereszttábla elemzést használom. Kereszttábla értelmezése szempontjából fontos, hogy egy-egy cellában minimum öt elemszámnak lennie kell, a kategóriák összevonása ezért is volt szükséges.

9. táblázat - Generációkkal kapcsolatos hipotézisek II. (Kereszttábla)

Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Kereszttábla		Egyéb	Fizetés	Jó csapat, jó hangulat	Őszinte, nyílt kommunikáció	Összesen
<b>Fiatalabbak</b>	Számosság	20	31	19	11	81
	arány	24.7%	38.3%	23.5%	13.6%	100.0%
<b>Idősebbek</b>	Számosság	34	51	25	19	129
	arány	26.4%	39.5%	19.4%	14.7%	100.0%
Total	Számosság	54	82	44	30	210
	arány	25.7%	39.0%	21.0%	14.3%	100.0%

10. táblázat - Generációkkal kapcsolatos hipotézisek II. (Khi-Négyzet próba)

Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Khi-Négyzet teszt	Érték	df	Szignifikancia érték
<b>Pearson Khi-Négyzet</b>	0,515 <sup>a</sup>	3	0,916
Valószínűségi arány	0,51	3	0,917
Linear-by-Linear Association	0,048	1	0,827
Érvényes kitöltések száma	210		



A tábla elemzésénél esősorban a Khi-Négyzet szignifikancia értékét kell ellenőriznünk. Itt is igaz, hogy a két változó közötti összefüggés akkor igazolható, ha az érték kisebb, mint 0,05. Mivel ez az érték jóval nagyobb 0,05-nél (0,916), ezért a hipotézisemben megjelölt összefüggés nem igazolható, azaz nincs összefüggés a között, hogy az egyik korosztály számára fontosabb a jó hangulat/csapat, mint a másik számára, a hipotézis nem igazolható.

### III. A fiatalabbak inkább gondolják, hogy őszintén kommunikálnak, mint az idősebbek.

A hipotézis vizsgálatánál ezúttal a kort, mint skála típusú változót használtam, tehát meghagytam az eredeti, kérdőív szerinti korcsoportokat. Így két skála típusú változó összefüggéseinek vizsgálata szükséges, melyre a korreláció analízist használtam, ennek is azt a típusát, ami két skála mérési szintű változó közötti összefüggést elemzi, ez pedig a Pearson féle korreláció.

11. táblázat - Generációkkal kapcsolatos hipotézisek III. (Pearson korreláció analízis)  
 Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Korrelációk		Kor	Munkatársakkal őszinte és nyílt a kommunikáció
<b>Kor</b>	Pearson korrelációs együttható	1	0,159*
	Szignifikancia érték		0,021
	Kitöltések száma	210	210
<b>Munkatársakkal őszinte és nyílt a kommunikáció</b>	Pearson korrelációs együttható	0,159*	1
	Szignifikancia érték	0,021	
	Kitöltések száma	210	210

\*. A korreláció szignifikáns 0.05 alatt

A két változó közti összefüggést most is a szignifikancia értékéből tudhatjuk meg. Ha ez az érték kisebb, mint 0,05, akkor van összefüggés a kitöltők kora és a között, hogy a válaszadó azt gondolja, hogy a munkatársakkal a kommunikáció nyílt és őszinte.

Láthatjuk, hogy a szignifikancia érték 0,021, ami kisebb, mint a 0,05, tehát kimondható, hogy van összefüggés a két változó között.

Ugyanakkor fontos a Pearson féle korrelációs együttható értékének vizsgálata is.

- A korrelációs együttható értéke 1 és -1 közé eshet, és minél közelebb van az abszolút érték 1-hez, annál erősebb a kapcsolat a változók között. Jelen esetben a kapcsolat gyengének mondható, mert az együttható értéke (0,159) inkább a 0-hoz van közel.
- Mivel a Pearson együttható előjele pozitív, ezért a kapcsolat a két változó között egyirányú, azaz a kor növekedésével több válaszadó gondolja azt, hogy a munkatársakkal a kommunikáció nyílt és őszinte

Bár a korreláció analízis alapján tehát kimondhatjuk, hogy a két változó között van összefüggés, a hipotézisem mégsem igazolódott be, mert az analízis alapján az derült ki, hogy inkább az idősebb korosztály gondolja azt, hogy a kommunikáció nyílt és őszinte, nem pedig a fiatalok, ahogy én gondoltam.

#### **IV. Az idősebbek inkább gondolják azt, hogy a vezetőknek csak a feladat elvégzése fontos, mint a fiatalabbak.**

Az előző hipotézis vizsgálatokor használt módszert alkalmaztam tárgyi hipotézis vizsgálata esetén is, tehát a Pearson korreláció analízist.

12. táblázat - Generációkkal kapcsolatos hipotézisek IV. (Pearson korreláció analízis)  
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Korrelációk		Kor	Munkatársakkal őszinte és nyílt a kommunikáció
<b>Kor</b>	Pearson korrelációs együttható	1	0,173*
	Szignifikancia érték		0,012
	Kitöltések száma	210	210
<b>A vezetőknek csak a feladat elvégzése fontos</b>	Pearson korrelációs együttható	0,173*	1
	Szignifikancia érték	0,012	
	Kitöltések száma	210	210

\*. A korreláció szignifikáns 0.05 alatt

A vizsgálat nagyon hasonló eredményt hozott, mint az előző hipotézis esetén.

Mivel a szignifikancia érték 0,012, ezért megállapíthatjuk, hogy van összefüggés a két változó között. A Pearson korrelációs együttható értéke pozitív, tehát a kapcsolat egyirányú, és inkább a nullához van közelebb az értéke nem pedig az egyhez, ezért gyenge.

A hipotézisem ezzel beigazolódott, mert valóban, a kor előrehaladtával inkább gondolják a munkatársak azt, hogy a vezetőknek csak a feladat elvégzése fontos.

Összefoglalva tehát az elemzések alapján a kor nem meghatározó abban, hogy mely korosztály szereti inkább a jó hangulatot, jó csapatot, valamint, hogy ki tartja be inkább azt, amit vállalt. Az őszinte kommunikáció és a feladat elvégzésének fontossága szempontjából azonban van összefüggés: az idősebb kommunikáció inkább gondolja, hogy őszintén kommunikál, és azt is, hogy a vezetőknek csak a feladat elvégzése fontos.

## Egyenlő bánásmóddal kapcsolatos hipotézisek

### I. A férfiak inkább gondolják azt, hogy nincs a cégnél nemi alapú megkülönböztetés, mint a nők.

A hipotézisben megfogalmazott összefüggéseket a Mann-Whitney próba statisztikai módszerével elemeztem, mivel ez esetben szintén egy nominális mérési szintű változó és egy skála mérési szintű változó összefüggéseinek vizsgálata a cél.

13. táblázat - Egyenlő bánásmóddal kapcsolatos hipotézisek I. (Rangok)  
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Rangok	Nem	Megoszlás	Átlagos rangszám	Összes rangszám
Nincs nemi alapú megkülönböztetés	Férfi	47	124,69	5 860,50
	Nő	163	99,97	16 294,50
	Összesen	210		

14. táblázat - Egyenlő bánásmóddal kapcsolatos hipotézisek I. (Statisztikai teszt)  
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Statisztikai Teszt	Nincs nemi alapú megkülönböztetés
Mann-Whitney U	2 928,5
Wilcoxon W	16 294,5
Z	-2,575
Szignifikancia érték	0,01

a. Csoportosítási változó: Nem

Mivel a szignifikancia érték 0,01, és ez kisebb, mint a 0,05, ezért a két változó között egyértelműen van összefüggés. A következő lépés, hogy a rangok táblázatában megvizsgáljuk az átlagos rangszám értékét. Jelen esetben megállapítható, hogy a férfiak átlagos rangszáma a nagyobb, így a hipotézisem beigazolódott. Inkább a férfiak gondolják azt, hogy nincs nemi alapú megkülönböztetés. Tehát a nők inkább azt gondolják, hogy van.

**II. A vezetők inkább gondolják, hogy egyenlően bánnak beosztottjaikkal, mint ahogy a beosztottak gondolják, tapasztalják.**

Az előző hipotézis vizsgálatához hasonlóan itt is a Mann-Whitney próbát használtam a változók mérési szintjének megfelelően.

15. táblázat - Egyenlő bánásmóddal kapcsolatos hipotézisek II. (Rangok)  
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Rangok	Pozíció	Megoszlás	Átlagos rangszám	Összes rangszám
A vezető egyenlően bánnak a beosztottakkal	Beosztott	144	94,92	13 668,50
	Vezető	66	128,58	8 486,50
	Összesen	210		

16. táblázat - Egyenlő bánásmóddal kapcsolatos hipotézisek II. (Statisztikai teszt)  
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Statisztikai Teszt	A vezető egyenlően bánnak a beosztottakkal
Mann-Whitney U	3 228,5
Wilcoxon W	13 668,5
Z	-3,93
Szignifikancia érték	<0,001

a. Csoportosítási változó: Pozíció

A szignifikancia érték egyértelműen igazolja az összefüggést (<0,001). A rangok táblázatból pedig kiderül, hogy a hipotézisem igazolt, ugyanis a vezetők átlagos rangszáma nagyobb, így ők inkább gondolják, hogy egyenlően bánnak a beosztottjaikkal, mint ahogy a beosztottak gondolják vagy tapasztalják.

Az egyenlő bánásmóddal kapcsolatban megfogalmazott hipotéziseim egyértelműen beigazolódtak: inkább a nők szerint van nemi alapú megkülönböztetés, valamint inkább a vezetők gondolják, hogy egyenlően bánnak a beosztottjaikkal.

## Odafigyeléssel kapcsolatos hipotézisek

### **I. A beosztottak inkább gondolják a vezetőikkel kapcsolatban, hogy nehezen elérhetőek, mint a vezetők azt, hogy a beosztottak problémái várhatnak.**

A hat fokú Likert skálán megadható válaszokat összevontam, így 1-3-ig a nem ért egyet, 4-6-ig pedig az egyetért kategóriába kerültek a válaszok, így egy skála típusú változóból nominális mérési szintű változót képeztem.

17. táblázat - Odafigyeléssel kapcsolatos hipotézisek I. (Keresztábra)  
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Keresztábra		Nem ért egyet	Egyetért	Összesen
<b>Beosztott</b>	Számosság	113	31	144
	arány a korcsoportokon belül	78.5%	21.5%	100.0%
<b>Vezető</b>	Számosság	60	6	66
	arány a korcsoportokon belül	90.9%	9.1%	100.0%
Total	Számosság	173	37	210
	arány a korcsoportokon belül	82.4%	17.6%	100.0%

A Khi négyzet teszt táblázatban látható, hogy a szignifikancia értéke 0,028, ami kisebb a 0,05-nél, ezért van összefüggés a hipotézisben megjelölt változók között. Az összefüggés további részleteinek felderítésére a keresztábra vizsgálata szükséges. Látható, hogy arányaiban több vezető nem ért egyet (90,9%), mint a nullhipotézis esetén érvényes 82,4%, valamint több beosztott ért egyet (21,5%), mint a nullhipotézis esetén érvényes 17,6%.

18. táblázat - Odafigyeléssel kapcsolatos hipotézisek I. (Khi-Négyzet teszt)  
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Khi-Négyzet teszt	Érték	df	Szignifikancia érték
<b>Pearson Khi-Square</b>	0,4823 <sup>a</sup>	1	0,028
Valószínűségi arány	4,004	1	0,045
Linear-by-Linear Association	5,317	1	0,021
Érvényes kitöltések száma	210		

Hipotézisem tehát igazolt, ugyanis a vezetők nagyobb aránya nem ért egyet azzal, hogy a beosztottak problémái várhatnak, ugyanakkor arányaiban több beosztott ért egyet azzal, hogy a vezetők nehezen elérhetőek.

**II. A vezetők inkább gondolják azt, hogy személyre szabottan osztják ki a feladatokat, mint a beosztottak.**

Az összefüggés vizsgálatára ebben az esetben ismét a Mann-Whitney próbát alkalmazom, ugyanis egy nominális és egy skála típusú változó közötti viszony elemzése szükséges.

19. táblázat - Odafigyeléssel kapcsolatos hipotézisek II. (Rangok)  
 Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Rangok	Pozíció	Megoszlás	Átlagos rangszám	Összes rangszám
Vezetők a feladatot személyre szabottan osztják	Beosztott	144	93,90	13 522,00
	Vezető	66	130,80	8 633,00
	Összesen	210		

20. táblázat - Odafigyeléssel kapcsolatos hipotézisek II. (Statisztikai teszt)  
 Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Statisztikai Teszt	Vezetők a feladatot személyre szabottan osztják
Mann-Whitney U	3 082
Wilcoxon W	13 522
Z	-4,237
Szignifikancia érték	<0,001

a. Csoportosítási változó: Pozíció

Mivel a szignifikancia értéke <0,001, ezért kimondhatjuk, hogy van összefüggés a két változó között. Mivel az átlagos rangszám a vezetők esetében magasabb, ezért hipotézisem igaz, a vezetők inkább gondolják, hogy személyre szabottan osztják ki a feladatokat, mint a beosztottak.

### III. A beosztottak inkább gondolják azt, hogy betartják vezetőiknek fontos prioritásokat, mint ahogy vezetők gondolják, tapasztalják.

Az előzőhöz hasonlóan itt is a Mann-Whitney próbát alkalmazom, mivel egy nominális és egy skála típusú változó összefüggéseinek vizsgálatáról van szó.

21. táblázat - Odafigyeléssel kapcsolatos hipotézisek III. (Rangok)  
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Rangok	Pozíció	Megoszlás	Átlagos rangszám	Összes rangszám
Beosztottak betartják a vezető számára fontos prioritásokat	Beosztott	144	115,93	16 693,50
	Vezető	66	82,75	5 461,50
	Összesen	210		

22. táblázat - Odafigyeléssel kapcsolatos hipotézisek III. (Statisztikai teszt)  
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Statisztikai Teszt	Beosztottak betartják a vezető számára fontos prioritásokat
Mann-Whitney U	3 250,5
Wilcoxon W	5 451,5
Z	-4,149
Szignifikancia érték	<0,001

a. Csoportosítási változó: Pozíció

A szignifikancia érték alapján (<0,001) megállapítható, hogy van összefüggés a változók között, az átlagos rangszám alapján pedig kimondható, hogy a beosztottak inkább gondolják azt, hogy betartják a vezetők számára fontos prioritásokat, tehát a hipotézisem szintén igazolódott.

A vezetők és beosztottak egymásra való odafigyelése témában vizsgált három hipotézis mindegyike beigazolódott. A beosztottak megélése a vezetők elérhetetlenségével kapcsolatban erősebb, mint ahogy a vezetők viszonyulnak ehhez a kérdéshez, ugyanakkor a vezetők és a beosztottak nem gondolkodnak egyformán arról, hogy a vezető személyre szabottan osztja ki a feladatot, a vezetők inkább gondolják ezt, mint ahogy a beosztottak tapasztalják. A harmadik hipotézis szerint pedig a beosztottak valóban úgy gondolják, hogy betartják a vezetőknek fontos prioritásokat, míg a vezetők nem gondolják ezt.



## Bizalommal kapcsolatos hipotézisek

### **I. A beosztott munkatársak inkább gondolják azt, hogy betartják vállalásaikat, mint ahogy vezetőik tapasztalják, gondolják.**

Az elemzéshez szintén a Mann-Whitney próbát használtam, mivel a pozíciót, mint független, nominális változót vizsgáltam egy skála mérési szintű változóval összefüggésben.

23. táblázat - Bizalommal kapcsolatos hipotézisek I. (Rangok)  
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Rangok	Pozíció	Megoszlás	Átlagos rangszám	Összes rangszám
<b>A beosztottak betartják a vállalásaikat</b>	Beosztott	144	119,06	17 144,00
	Vezető	66	75,92	5 011,00
	Összesen	210		

24. táblázat - Bizalommal kapcsolatos hipotézisek I. (Statisztikai teszt)  
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Statisztikai Teszt	A beosztottak betartják a vállalásaikat
Mann-Whitney U	2 800
Wilcoxon W	5 011
Z	-5,428
Szignifikancia érték	< 0,001

a. Csoportosítási változó: Pozíció

Látható, hogy jelen esetben a szignifikancia érték sokkal kisebb, mint 0,05, ezért az összefüggés a két változó között igazolható.

A Rangok táblázatból tudjuk kiolvasni azt, hogy a beosztott munkatársak valóban inkább gondolják, hogy tartják vállalásaikat, mint ahogy vezetőik vélekednek. Ezt az átlagos rangszám adatokból láthatjuk, ahol a beosztott választ adók rangszáma magasabb. Hipotézisem tehát igazolt.

**II. A vezetők inkább gondolják magukról, hogy betartják az ígéreteiket, mint ahogy beosztottjaik tapasztalják.**

Mivel a hipotézis vizsgálatánál szintén egy nominális (pozíció) és egy skála mérési szintű változó (A vezető betartja ígéreteit) összefüggését vizsgáljuk, az alkalmazandó módszer a fentihez hasonlóan a Mann-Whitney próba. Az SPSS-ben a következő eredményt kapjuk:

25. táblázat - Bizalommal kapcsolatos hipotézisek I. (Rangok)  
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Rangok	Pozíció	Megoszlás	Átlagos rangszám	Összes rangszám
A vezető betartja ígéreteit	Beosztott	144	93.58	13 476,00
	Vezető	66	131,50	8 679,00
	Összesen	210		

26. táblázat - Bizalommal kapcsolatos hipotézisek I. (Statistikai teszt)  
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Statistikai Teszt	A vezető betartja ígéreteit
Mann-Whitney U	3 036
Wilcoxon W	13 476
Z	-4,514
Szignifikancia érték	<0,001

a. Csoportosítási változó: Pozíció

A szignifikancia érték alapján kimondható, hogy valóban van összefüggés a két változó között.

A Rangok táblázat átlagos rangszám adatai alapján megállapítható, hogy a vezetők inkább gondolják (a vezetők átlagos rangszáma magasabb), hogy betartják ígéreteiket, mint ahogy ezt a beosztottak tapasztalják. Kimondható, hogy ez a hipotézisem is beigazolódott.

A bizalom témakörében vizsgált mindkét hipotézisem beigazolódott. Összefoglalva tehát a beosztottak azt gondolják, hogy betartják vállalásaikat, míg a vezetők nem ezt tapasztalják, vagy gondolják, valamint a vezetők azt gondolják, hogy betartják ígéreteiket, míg a beosztottak nem így tapasztalják.

## Tisztelettel kapcsolatos hipotézisek

### **I. A beosztottak inkább gondolják a vezetőikkel kapcsolatban, hogy nem figyelnek a mondanivalójukra, mint a vezetők a beosztottakkal kapcsolatban.**

Szintén a Mann-Whitney próbát alkalmazva a következő eredményt kapjuk: mivel a szignifikancia értéke magasabb, mint 0,05, ezért nincs összefüggés a két változó között, így hipotézisem nem igazolható.

27. táblázat - Tisztelettel kapcsolatos hipotézisek I. (Rangok)  
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Rangok	Pozíció	Megoszlás	Átlagos rangszám	Összes rangszám
A vezető számára nem fontos a beosztott mondanivalója, lehurrogja	Beosztott	144	109,26	15 734,00
	Vezető	66	97,29	6421,00
	Összesen	210		

28. táblázat - Tisztelettel kapcsolatos hipotézisek I. (Statisztikai teszt)  
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Statisztikai Teszt	A vezető számára nem fontos a beosztott mondanivalója, lehurrogja
Mann-Whitney U	4 210
Wilcoxon W	6 421
Z	-1 654
Szignifikancia érték	0,098

a. Csoportosítási változó: Pozíció

**II. A vezetők inkább gondolják a beosztottakkal kapcsolatban, hogy nem figyelnek rájuk, mint a beosztottak a vezetőikkel kapcsolatban.**

29. táblázat - Tisztelettel kapcsolatos hipotézisek II. (Rangok)  
 Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Rangok	Pozíció	Megoszlás	Átlagos rangszám	Összes rangszám
<b>A beosztott nem figyel a vezetőre, fontosabb a saját mondanivalója</b>	Beosztott	144	96,91	13 954,50
	Vezető	66	124,25	8 200,50
	Összesen	210		

30. táblázat - Tisztelettel kapcsolatos hipotézisek II. (Statisztikai teszt)  
 Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Statisztikai Teszt	A beosztott nem figyel a vezetőre, fontosabb a saját mondanivalója
Mann-Whitney U	3 515
Wilcoxon W	13 955
Z	-3 417
Szignifikancia érték	<0,001

a. Csoporthoz tartozó változó: Pozíció

A Mann-Whitney statisztikai próba eredménye alapján a hipotézisem igazolt, a vezetők valóban inkább gondolják, hogy a beosztottak nem figyelnek rájuk, mint a beosztottak ugyanezt a vezetőikkel kapcsolatban - a szignifikancia érték alapján az összefüggés megállapítható (kisebb az értéke, mint 0,05), valamint az átlagos rangszám a vezetők esetében magasabb.

A tisztelet kategóriában tehát nem igazolt az a hipotézis, mely szerint a beosztottak inkább azt gondolják, hogy nem fontos a vezető számára mondanivalójuk (mint ahogy a vezetők vélekednek a beosztottakkal kapcsolatban), ugyanakkor bebizonyosodott, hogy a vezetők inkább gondolják, hogy a beosztottak nem figyelnek rájuk, mint fordítva.

## Őszinteséggel kapcsolatos hipotézisek

### I. A vezetők inkább gondolják, hogy nyíltan és őszintén kommunikálnak, mint a beosztottak.

31. táblázat - Őszinteséggel kapcsolatos hipotézisek I. (Rangok)  
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Rangok	Pozíció	Megoszlás	Átlagos rangszám	Összes rangszám
Munkatársakkal őszinte és nyílt a kommunikáció	Beosztott	144	98,65	14 206,00
	Vezető	66	120,44	7 949,00
	Összesen	210		

32. táblázat - Őszinteséggel kapcsolatos hipotézisek I. (Statisztikai teszt)  
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Statisztikai Teszt	Munkatársakkal őszinte és nyílt a kommunikáció
Mann-Whitney U	3 766
Wilcoxon W	14 206
Z	-2 735
Szignifikancia érték	0,006

a. Csoportosítási változó: Pozíció

A már szokásos Mann-Whitney próba szignifikancia értéke összefüggést mutat a két változó között, mert értéke sokkal kisebb, mint 0,05. Azt is láthatjuk, hogy az átlagos rangszáma a vezetőknek nagyobb, ezért a vezetők inkább gondolják, hogy a munkatársakkal őszinte és nyílt a kommunikáció, mint a beosztottak, tehát a hipotézisem megállja a helyét.

**II. A beosztottak inkább gondolják, hogy a vezetők ritkán adnak szemtől szemben őszinte visszajelzést, mint maguk a vezetők.**

33. táblázat - Őszinteséggel kapcsolatos hipotézisek II. (Rangok)  
 Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Rangok	Pozíció	Megoszlás	Átlagos rangszám	Összes rangszám
<b>A vezető ritkán ad szemtől szemben visszajelzést</b>	Beosztott	144	111,94	16 119,50
	Vezető	66	91,45	6 035,50
	Összesen	210		

34. táblázat - Őszinteséggel kapcsolatos hipotézisek II. (Statisztikai teszt)  
 Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

Statisztikai Teszt	A vezető ritkán ad szemtől szemben visszajelzést
Mann-Whitney U	3 825
Wilcoxon W	6 036
Z	-2 438
Szignifikancia	0,015

a. Csoportosítási változó: Pozíció

Szintén a Mann-Whitney próbát alkalmazva a szignifikancia ez esetben is kimutatható (0,015 kisebb, mint 0,05), és mivel a beosztottak átlagos rangszáma a nagyobb, ezért a hipotézisem igazolt, ugyanis a beosztottak inkább gondolják, hogy a vezetők ritkán adnak szemtől szembeni visszajelzést, mint ahogy a vezetők gondolják.

Az őszinteség témakörében mindkét hipotézisem igazolt: a vezetők inkább gondolják, hogy őszintén és nyíltan kommunikálnak, valamint a beosztottak inkább gondolják, hogy a vezetők ritkán adnak szemtől szembeni visszajelzést.

## 4. Következtetések, javaslatok

Kutatásom során tizenöt hipotézist vizsgáltam, elemeztem. Amennyiben ezen hipotézisek egyike sem teljesült volna, mondhatnánk, hogy minden rendben a vezetők és beosztottak viszonyának etikai szempontjai szerint, és a nők-férfiak egyenrangúságát illetően egyaránt. De sajnos nem ez a helyzet, a tizenöt hipotézisből mindössze három nem teljesült.

A továbbiakban a hipotézisekben megjelenített kategóriák szerint szeretném levonni a következtetéseket a saját ismeretségi körömben végzett kutatás nem reprezentatív eredményét illetően.

### Generációkkal kapcsolatos kutatási eredmények

Generációkkal kapcsolatos kutatást azért végeztem, mert sok esetben vezetőként számomra is fejtörést okoz, hogy miért reagál ugyanarra az esetre, eseményre az egyik kollegám egyféleképpen, egy másik pedig teljesen máshogy. A személyes preferenciákon túl a magyarázatok keresése közben egyre többször botlom generációs különbségekből fakadó indokokba.

A témában felállított négy hipotézisem közül csak egy igazolódott be az elemzések során, három pedig nem.

Nem volt igaz az, hogy az idősebb munkavállalók inkább betartják a vállalásaikat, mint a fiatalabbak, és az sem, hogy a fiatalabbaknak fontosabb a jó csapat és jó hangulat, mint az idősebbeknek.

Bevallom, hogy számomra ez az eredmény nem volt meglepő. A fiatal munkavállalókra nagyon sok panaszt hallok a környezetemben, a HR-n dolgozó kollegáktól kifejezetten. Saját tapasztalatom azonban az, hogy a fiatalabb munkavállalókban éppúgy megbízhatok abból a szempontból, hogy elvégzik a vállalt feladat mennyiséget a vállalt határidőben, mint az idősebbek esetén.

A jó csapat és jó hangulat az időseknek ugyanolyan fontos, mint a fiatalabbaknak, ha nem fontosabb. Épphogy X (és nem Y) generációsként a nálam tíz évvel idősebb kollegákat én úgy ismertem meg (bárhol is dolgoztam), akik még nagy valószínűséggel megéltek egy

olyan időszakot, amelyben a csapat, a munkahelyi közös programok, kitüntetések sokkal inkább a mindennapi életük része volt, mint ma.

Érdekes eredményt hozott azon hipotézisem, mely szerint a fiatalabbak inkább gondolják, hogy őszintén kommunikálnak, mint az idősebbek. Az összefüggés ugyan beigazolódott, csak pont fordítva, tehát az idősebbek gondolják azt, hogy inkább őszintén kommunikálnak, mint a fiatalok.

Jobban belegondolva ennek lehet oka az is, hogy a fiatalok nem fektetnek erre az értékre ekkora hangsúlyt. Elvégzik mindennapi feladataikat, és ha már nem érzik jól magukat az adott munkahelyen, inkább váltanak. Valószínűsítem, nem arról van szó, hogy nem őszinték, hanem inkább arról, hogy ebbe nem fektetnek annyi energiát, ha nem tetszik nekik valami, hamarabb odébbállnak – mint, ahogy ez az Y és Z generációra jellemző.

Az egyetlen hipotézisem, ami beigazolódott a témában az az volt, hogy az idősebbek inkább gondolják, hogy a vezetőknek csak a feladat elvégzése fontos, mint a fiatalabbak.

Saját megélésem és véleményem az, hogy az idősebbek, főleg, akik már a '80-s években is dolgoztak, hatalmas változásokat éltek meg a munka világában. A '90-s években minden felgyorsult – én a 90-s évek végén csöppentem ebbe a helyzetbe, és én is láttam, hogyan tűntek el az elmúlt rendszerből még átörökített, megszokott csapatösszetartó tényezők, amelyek közelítették a munkavállalót és vezetőt, és adtak egyfajta plusz motivációt az összetartozás érzésén keresztül. Manapság a mindennapokban sok esetben ott találjuk meg a „közös hajóban evezünk” élmény érzését, hogy mindenki rengeteget dolgozik, a vezetőknek – már ha eszükbe jut –, igencsak nagy erőfeszítés és költség csapatösszetartó, csapatépítő tréningek szervezése, melyek segítségével kicsit ki tudják szakítani a beosztottaikat és saját magukat a mókuserékből. Ebben a helyzetben valóban, az idősebbek jogosan érezhetik azt, hogy a vezetőknek csak a feladat elvégzése fontos. A fiatalabbak pedig már ebben a környezetben szocializálódtak, számukra ez a természetes. Ők egyébként inkább szerveznek saját maguk munkatársaikkal munkaidőn túli tevékenységeket, és talán ezért is kevesebb igényük van rá, hogy ezt a vezető tegye meg. Számukra elég annyi kontaktus a vezetővel, amennyi megadatik, nem igénylik a szorosabb kapcsolatot, ahogy az idősebb korosztály, és nem gondolják azt, hogy a vezetőnek csak a feladat elvégzése a fontos.



Dolgozatomban írtam a generációs elméletek megjelenéséről, és saját munkámban is úgy tapasztalom, hogy ez a különböző vezetői tréningeken egyre nagyobb hangsúlyt kap, mivel a jelenleg munkaerőpiacon lévő generációk meglehetősen különbözőek, és a fiatalabbak motiválásához más eszközök szükségesek, mint az idősebbekhez. Ezt pedig maguk a munkavállalók is látják, megtapasztalják, ami további ellentéteket szülhet a korosztályok között. Személy szerint nagyon fontosnak tartanám, ha nemcsak elemzések, cikkek, könyvek jelennének meg a témában, hanem a vállalatok maguk is nagyobb hangsúlyt fektetnének arra, hogy összehozzák, megismertessék egymással a generációkat. Erre tökéletes rövid, de kreatív ismertető anyagok kiadása e-learning-en, youtube-on, bizonyos rendszerességgel online és/vagy személyes formában beszélgetések szervezése a témában, és bármilyen egyéb platformokon foglalkozni a témával úgy, hogy a munkavállalókat is bevonjuk. Nem utolsó sorban pedig sok-sok személyes találkozó szervezése lenne fontos, ahol a különböző generációk személyesen megismerhetik egymást.

### **Egyenlő bánásmód**

Ahogy a fentiekben is bemutattam, az egyenlő bánásmód mindamelllett, hogy etikai fogalom, jogszabályi norma is. Úgy gondolom, hogy az egyenlő bánásmód világszerte az egyik legjelentősebb társadalmi ügy.

Hipotéziseimmel vizsgáltam azt, hogy az egyes nemek hogyan viszonyulnak a nemi alapú megkülönböztetés témájához (hip.: a férfiak inkább gondolják azt, hogy nincs a cégnél nemi alapú megkülönböztetés, mint a nők), valamint azt, hogy mit gondolnak arról a vezetők és a munkavállalók, hogy a vezetők vajon egyenlően bánnak-e a beosztottaikkal. (hip.: A vezetők inkább gondolják, hogy egyenlően bánnak beosztottaikkal, mint ahogy a beosztottak gondolják, tapasztalják)

Mindkét hipotézisem beigazolódott.

Az egyenlő bánásmód a nők és férfiak viszonylatában az egyik kiemelt aspektusa a témának. Tisztában vagyok vele, hogy ez egy kényes téma – ma Magyarországon különösen - sokan sokféleképpen gondolkodnak róla, vagy éppen nem, és azt állítják, hogy a szavazójog megszerzésével a nők kivívták egyenjogúságukat.

Azért tartottam fontosnak behozni ezt a témát, mert vezetőként igenis fontos az egyenlő bánásmód normájának jelentősége és tudatosítása, és szemléletünk átformálása. Fontos,

hogy nyitottak és elfogadóak legyünk. Kutatásom eredményeképpen a nők inkább érzik azt, hogy van - a cégnél, ahol dolgoznak - nemi alapú megkülönböztetés, mint a férfiak.

Nőként, vezetőként saját magam is tapasztalom mindezt. Előfordult, hogy egy kevésbé tapasztalt férfit léptettek elő egy magasabb pozícióba helyettem, és a nemi alapon eltérő fizetések kapcsán is vannak tapasztalataim.

A téma kapcsán azt szeretném kiemelni, hogy mindenképpen előre mozdító és megnyugtató, ha egy vállalatnál kiemelten foglalkoznak a nők munkaerőpiaci helyzetével. Saját tapasztalatom, hogy a cégnél, ahol dolgozom elindult egy program a női munkavállalók helyzetének felméréseivel és javításával (női felsővezetők által felkarolva), melynek keretében a vállalat dolgozói részére rendszeres időközönként különböző online programok megtartására kerül sor. A vállalatvezetés kiemelten figyel a nők, anyák helyzetére és igyekszik segíteni, javítani. Személyes véleményem az, hogy bárki bárhogyan is gondolkodik erről, a téma mellett nem lehet szó nélkül elmenni.

Úgy gondolom, hogy az egyenlő bánásmóddal kapcsolatos másik hipotézisem is szorosan kapcsolódik az előzőhöz. Míg a vezetők azt gondolják, hogy egyenlően bánnak beosztottaikkal, a beosztottak nem ezt érzik. Ennek rengeteg oka lehet. Az biztos, egy vezető számára kiemelt fontosságú, hogy a beosztottjai ne érezzék azt, hogy egyeseknek kiemelt a szerepük, míg mások teljesen elhanyagolva érzik magukat. Ennek elkerülésére egy saját magam által is alkalmazott módszert tudnék javasolni minden érintett vezetőtársamnak: meghatározott időközönként azokkal a munkatársakkal is meg kell teremteni a személyes kontaktus lehetőségét, időt kell rájuk szakítani, akikkel egyébként kevesebb a kommunikációs helyzet, vagy valóban, valamiért hátra soroltuk őket. Erre tudatosnak kell lenni.

### **Odafigyelés**

A jó együttműködés egyik kulcsa az, hogy odafigyelünk egymásra. Ez az élet minden aspektusára igaz, így a munkahelyen vezetők és beosztottak között is.

Mind a három hipotézisem beigazolódtott a témát érintően.

Így tehát a beosztottak szerint a vezetők nehezebben elérhetőek, mint ahogy a vezetők gondolkodnak arról, hogy a beosztottak problémái várhatnak. Úgy gondolom – saját tapasztalat is -, hogy annyira leterheltek vagyunk mindannyian, a vezetők is, hogy szinte

természetes, ha a beosztott azt tapasztalja, hogy a vezető nehezen elérhető. A vezetői tréningek másik állandó témája (a generációk mellett) az, hogy hány százalékban kellene a meghatározott vezetői szinteken valóban vezetői feladatokat ellátni, menedzselni a kollegákat, de mégsem ez történik. Az esetek nagy részében folyamatosan sürgős feladatokat oldunk meg, kevés időnk van valóban vezetni, és érdemben a beosztottakkal foglalkozni. Mindezek mellett jó hír, hogy a vezetők kevésbé gondolják azt, hogy a munkavállalók problémái várhatnak.

A másik két hipotézis teljesülését szintén a vezetők operatív feladatokkal való leterheltségének tudom be (hip: A vezetők inkább gondolják azt, hogy személyre szabottan osztják ki a feladatokat, mint a beosztottak. Hip: A beosztottak inkább gondolják azt, hogy betartják vezetőiknek fontos prioritásokat, mint ahogy vezetők gondolják, tapasztalják.)

Nagyon fontos lenne, hogy mi vezetők valóban betöltsük azokat a mindennapi vezetői funkciókat, amelyeket a tréningeken sulykolnak belénk, és ne csak tűzoltás jelleggel alkalmazzuk azokat. Kevés, hogy kiadjuk a feladatokat. A munkavállalói elégedettség és megtartás kulcsa, hogy ismerjük beosztottjainkat, és rájuk figyelemmel osszuk a munkát – mi is jól fogunk járni, és ők is – már ennyitől is nőni fog a hatékonyság.

Hasonló a prioritás kérdése is. Miért gondolják azt a beosztottak, hogy betartják a prioritásokat és a vezetők azt, hogy valójában nem? Véleményem szerint a kommunikáció a kulcs.

### **Bizalom**

Úgy gondolom, hogy a vezető és beosztott közötti viszony – mint annyi más esetben is – az egymás iránt táplált bizalmon alapul. Vezetőként nagyon nehéz elképzelnem, hogy egy olyan beosztott munkatárssal dolgozzam együtt, akiben nem bízom. Vagy hogy olyan főnököm legyen, akiben nem bízom.

A bizalom kérdésében két hipotézisem volt és mind a kettő beigazolódott a vizsgálat során. Az, hogy betartom-e, amit vállaltam, vagy betartom-e az ígéretem, számomra a két legfontosabb tényező, ami a bizalmat erősíti vagy gyengíti.

Nem biztató, hogy a beosztott munkatársak inkább gondolják azt, hogy betartják vállalásaikat, mint ahogy vezetőik tapasztalják, gondolják, illetve, hogy a vezetők inkább gondolják magukról, hogy betartják az ígéreteiket, mint ahogy beosztottjaik tapasztalják.

Számomra ez azt mutatja, hogy a kérdőívet kitöltőket érintően a vezető-beosztott viszonyában a bizalom megrendült. A vezetők inkább úgy gondolják, hogy a beosztottjaik kevésbé tartják be vállalásaikat. Ide értem azokat a feladatokat, melyekre visszajelzünk vezetőnknek, hogy: igen, belefér meg tudom csinálni. Érthetünk ez alatt nehéz feladatokat, nagy mennyiségű munkát, rövid határidőt, kiemelt feladatot, munkatárs betanítását, bármit. Ugyanakkor a beosztottak inkább gondolják, hogy tartják a vállalásaikat, a vezetők megélése nem ez. Ugyanez igaz az ígéretekre is, a vezetők inkább gondolják, hogy betartják, míg a beosztottak nem.

Ha így dolgozunk egymással, hogy megkérdőjelezzük azt, hogy a másik betartja-e, amit vállalt, vagy az ígéreteit, az egyet jelent azzal, hogy nem bízunk egymásban. Dolgozatomban a fentiekben kifejtettem, hogy a bizalom a legnagyobb elkötelezettséget növelő tényező. Én úgy gondolom, hogy ráadásul generációtól függetlenül. Muszáj dolgozni rajta és visszaszerezni az egymás iránt érzett bizalmat.

A bizalom megerősítésének leghatékonyabb eszköze a kommunikáció, főleg személyesen. Véleményem szerint kiemelten fontos egymás megismerése, megértése, és az, hogy érezzük, egy közösség részei vagyunk. Éreznünk kell, hogy összetartozunk. A bizalmat erősíti, ha tudatában vagyunk annak, hogy melyek a közös értékek, amelyek mentén együtt dolgozunk.

A bizalomépítésre a vállalatoknak kiemelt hangsúlyt kell fektetniük a munkaerőmegtartás érdekében. Sajnos a mai online és home office világban nagyon könnyen elidegenednek a munkavállalók egymástól, lazulnak a kötelek és az egymáshoz tartozás érzése, ezáltal a bizalom is könnyen elveszik.

A megoldás felé vezető út lehet csapatépítő programok szervezése, személyes jelenlévő tréningek tartása, a közös értékek, és azon tényezők hangsúlyozása, amelyek összekötik az egy csapatban dolgozókat. A vezetőknek törekedniük kell arra, hogy minél többet, és lehetőleg személyesen kommunikáljanak beosztottjaikkal. Saját tapasztalatom, hogy a nem

távmunkában dolgozó kollegáimmal sokkal szorosabb a kapcsolatom, pedig nem biztos, hogy többet kommunikálok velük, mit a távmunkában dolgozókkal.

## **Tisztelet**

A tisztelet témakörében vázolt két hipotézisem közül az egyik beigazolódott, a másik pedig nem. Nem igazolt az a hipotézis, mely szerint a beosztottak inkább azt gondolják, hogy nem fontos a vezető számára mondanivalójuk (mint ahogy a vezetők vélekednek a beosztottakkal kapcsolatban), ugyanakkor bebizonyosodott, hogy a vezetők inkább gondolják, hogy a beosztottak nem figyelnek rájuk, mint fordítva.

A könnyebb érthetőség érdekében a következőkben látható, hogy melyek voltak a skálázandó kérdések beosztotti és vezetői szempontból, melyeket összevontam egy kategóriába:

### Az első hipotézisben esetén:

Beosztott - Ha megbeszélésem van a főnökömmel rendszeresen nem figyel arra, amit mondok, vagy nem hallgat meg, lehurrog

Vezető - Nehezen köt le a beosztottjaim mondanivalója, ritkán hallgatom meg őket, nem tartom fontosnak a mondanivalójukat

### A második hipotézis esetén:

Beosztott - Nehezen figyelek arra, amit a főnököm mond, van, hogy a szavába vágok, fontosabb, hogy én elmondjam, amit szeretnék

Vezető - Úgy érzem, hogy időnként nem figyelnek rám a beosztottjaim

Érdekes, hogy a hipotézisek szerint a vezetőre igényeinek figyelmen kívül hagyásával van probléma.

Lehetséges, hogy ez is abból adódik, hogy alapvetően kevés a kommunikáció vezető és beosztott között. Ezért a beosztottak motivációja inkább az – hogy ha van rá alkalom -, inkább őket hallgassa meg a vezető, mint fordítva.

A tisztelet témakörére is igaz, hogy a vezető és beosztott közötti kommunikációs helyzetek gyakoriságának növelése erősítheti az egymás iránti tiszteletteljes magatartási formát.

## Őszinteség

Az őszinteség az etikus magatartás egyik alappillére, ahogy a fentiekben is kifejtettem, témám szempontjából az egyik kiemelt etikai tényező.

Az őszinteséggel kapcsolatos hipotéziseimben megfogalmazott összefüggések mindegyike beigazolódott.

Az első hipotézisem a következő volt: a vezetők inkább gondolják, hogy nyíltan és őszintén kommunikálnak, mint a beosztottak, a második pedig: a beosztottak inkább gondolják, hogy a vezetők ritkán adnak szemtől szemben őszinte visszajelzést, mint maguk a vezetők.

Az őszinteség témakörében is ismerős következtetésekre jutok, mégpedig a kellő mennyiségi és minőségű kommunikáció hiányára. Az első hipotézisem összefüggéseit megfogalmazhatjuk úgy is, hogy a beosztottak kevésbé gondolják azt, hogy nyíltan és őszintén kommunikálnak. Ezt a feltevésem erősíti a második hipotézis eredménye, amely arról szól, hogy a vezetők ritkán adnak szemtől szemben őszinte visszajelzés a beosztottaknak.

A beosztottak őszinteségével kapcsolatban az a személyes véleményem, hogy ez az esetek nagy részében a vezetőn múlik. Itt szeretnék visszacsatolni a bizalom kérdéskörére, ugyanis, ha nincs bizalom a vezető és a beosztott között, nagy eséllyel őszinteség sincs, főleg nem úgy, hogy ha kevés az érdemi kommunikáció és figyelem.

A hipotéziseken túl volt még egy vizsgálat a kutatásomban, amiről szeretnék szót ejteni, mégpedig a HR-Evolution Kft. fluktuáció kutatásának és a saját kutatási eredményeimnek összehasonlításából levonható következtetések.

Összefoglalva a két kutatás eredményét kijelenthető, hogy a munkavállalók számára a legfontosabb munkahelymegtartó tényező a jó hangulat – amely olyan etikai normák magasszintű munkáltatói képviseléstől adódik, mint a bizalom és az őszinte kommunikáció.

Összegezve az eredményeket a legfőbb problémákat a vezetők működésében és a vezetők és beosztottak közötti nem megfelelő kommunikációban látom.

A vezetők szempontjából jelenleg már nagyon sok eszköz áll rendelkezésre, hogy működésükön javítani tudjanak.

Javasolt időmenedzsmenttel kapcsolatos fejlesztéseken való részvétel, hogy a valódi vezetésre, és beosztottjaikra több értékes időt tudjanak fordítani. Rövid idő alatt komolyabb eredményeket lehet elérni olyan, a kommunikációt segítő tréningeken való részvétellel is, ami azonnal alkalmazható eszközöket ad, ez mind vezetőknek, mind munkavállalóknak javasolt. Személy szerint nagyon fontosnak tartom az önfejlesztést, melynek vannak könnyen elérhető eszközei, pl. a DISK kérdőív kielemezése, mellyel gyorsan képet kaphatunk önmagunkról és akár beosztottjainkról, vagy egy MBTI kérdőív elemzésével is értelmet nyer önmagunk, vagy mások működése.

Vezetőknek ajánlott coach képzésen való részvétel is, amely hozzásegíti a vezetőt olyan kompetenciáinak fejlesztésében, amely az etikai normáknak megfelelő vezetést támogatja, és közelebb visz a beosztott munkatársakhoz.

Nehezebb út, de véleményem szerint a mai vezetőknek különösen fontos a mély önismeret, ezért javasolt hosszabb terápiákon, programokon való részvétel, melyek segítségével sokat fejlődhetünk. Én a pszichodrámán való részvételt javaslom (magam is részt vettem) minden vezetőnek, aki fejlődni akar szakmájában, és értékes, etikai normáknak megfelelő kapcsolatot szeretne kialakítani az élet minden területén.

## 5. Összefoglalás

Diplomadolgozatom témája a vezetők és beosztottak viszonyának etikai aspektusait járja körbe.

A téma azért fontos számomra, mert vezetőként azt tapasztalom, hogy kapcsolatunk a beosztottakkal bonyolultabb és kifürkészhetlenebb mint húsz évvel ezelőtt. Vajon miért van ez így?

Nagyon megváltoztak az emberek, új, teljesen más motivációkkal rendelkező generációk léptek a munkaerőpiacra, és megváltozott a gazdasági környezet is, hiszen hihetetlenül nagy a verseny a vállalatok között.

Mi vezetők is azt tapasztaljuk, hogy eszköztárunkat, hozzáállásunkat teljesen meg kell változtatnunk, ha jó csapatot akarunk építeni és meg akarjuk tartani a munkavállalókat, valamint egyre több kutatás és irodalom születik szintén ebben a témában.

A közös pont az etikai normák fontosságának felértékelődése az üzleti életben, a vállalatok vezetésében, az új, most kialakuló vezetési stílusokban és a vezetők-beosztottak közötti viszonyrendszerben egyaránt. Dolgozatom témája a legutóbbi aspektust bontja ki és vizsgálja.

A szakirodalmi részben céлом volt, hogy az etikát és témám szempontjából legfontosabb aspektusait bemutassam, majd pedig ezen keresztül ismertessem az üzleti etika történetét, fontosságát a vállalatok szempontjából. A vezetői stílusok rövid bemutatásán keresztül érzékeltettem az etikai értékek, normák fontosságát, és kitértem a beosztott munkatársak elvárásaira, kiderült az is, hogy a legfontosabb munkaerő megtartó erők az etikai értékrendek között keresendők.

Saját ismeretségi körömben kérdőíves kutatást végeztem, melynek eredményét az Excel táblázatkezelő program, valamint az SPSS statisztikai elemzések elkészítésére szolgáló program segítségével elemeztem. Céлом az volt, hogy felmérjem, meghatározott etikai normák mentén hogyan alakul a beosztott-vezető viszonya a kitöltők körében. Fontos, hogy kutatásom nem reprezentatív.

A vizsgált etikai normák a következők voltak: egyenlő bánásmód, odafigyelés, bizalom, tisztelet, őszinteség, valamint néhány hipotézist a generációs különbségek feltárása céljából



fogalmaztam meg. Minden etikai normához 2-4 számú hipotézist állítottam fel, a hipotézisekhez pedig a kérdőívemben szereplő kérdések közül hozzárendeltem azt, amely számomra a legsokatmondóbb volt.

A hipotézisek igazolhatósága érdekében statisztikai módszereket alkalmaztam az SPSS-ben, ezek a következők voltak: keresztábra elemzés, Pearson korreláció elemzés és Mann-Whitney próba.

A felállított 15 hipotézisből csupán három nem volt igazolható. Bizonyítást nyert, hogy az összes, általam meghatározott, vizsgálandó etikai normának megfelelő működés fejlesztendő.

A következtetések során arra jutottam, hogy a legfontosabb cél a vezetők fejlesztése, amely fejlesztés vonatkozik az időgazdálkodásra, a hatékony és értő kommunikáció fejlesztésére, önmaguk megismerésére és fejlesztésére, mely aztán elvezet mások megismeréséhez, és az empátia készségének elsajátításához, fejlesztéséhez. Magasabb szintre lépve a vezetőknek ajánlott saját érzelmi intelligencia szintjük fejlesztése. A legújabb kutatások alapján ugyanis a sikeres vezetők következő nemzedékének ez lesz a legfontosabb eszköze, mellyel az etikus vezetés minél magasabb szintjének megfelelően érik el, hogy beosztott munkatársaikat motiválják és megtartsák. Őszinte és bizalmi légkört kialakítva növelik a beosztottak elköteleződését, és a vállalat teljesítményét. Ilyen a már jelen lévő, de inkább az elkövetkező években színre lépő sikeres vezető. Az önfejlesztés természetesen a beosztott munkatársaknak is javasolt.

Az etikai értékek szerinti megfelelő működés elérését szolgálja továbbá a kommunikáció fejlesztése mind vezetői, mind pedig beosztotti, munkavállalói szinten.

A kommunikáció színterén tovább lépve javasolt a csapatösszetartást, csapatszellemet erősítő eszközök minél szélesebb skálájának alkalmazása meghatározott időközönként. Az, hogy a kollegák az összetartozás szellemében dolgoznak, segít kialakítani a bizalmat, őszinteséget, tiszteletet önmaguk és egymás iránt.

Határozott véleményem, hogy napjaink egyik legfontosabb tényezője az élet minden területén, - de a munka világában különösen-, az érzelmi intelligencia, és annak fejlesztése. Úgy gondolom, hogy témám folytatása lehetne - az etikus működés egyfajta magasabb szintű

vizsgálata -, a vezetők érzelmi intelligenciájának és az etikus vezetés összefüggéseinek elemzése a sikerességi tényező szem előtt tartásával.

Kutatásom eredményei a vezetők működésének javításában, jobb, eredményesebb csapatok kialakításában és a vállalatoknál fellépő kommunikációs problémák megoldásának érdekében érdemben felhasználhatóak.

## 6. Irodalomjegyzék

### Könyvek

- Boda, Z., Fekete, L., Zsolnai, L. (2013). *Gazdasági etika*. Budapest: Budapest Corvinus Egyetem.
- Byars, S., Stanberry, K. (2018). *Business Ethics*. Texas: Rice University.
- Cherniss, C., W. Roche, C. (2020). *Érzéssel vezetni*. Budapest: Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.
- Dobák, M., Antal, Z. (2013). *Vezetés és szervezés*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Jawad, A.Q., Kakabadse, A. (2019) *Vezetési intelligencia*. Budapest: Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.
- Kormos, J. (2018). *A filozófia és etika tanítása*. Budapest, Magyarország: Akadémia kiadó.
- Szegedi, K. (2006). *Üzleti etika*. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Okt. és Kiadó.
- Turay, A. (2000). *Az ember és az erkölcs*. Szeged: Agapé, Ferences Nyomda és Könyvkiadó Kft.
- Witzel, M. (2019). *Az etikus vezető*. Budapest: Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson Education, Inc., publishing.

### Folyóirat cikk, közlöny

- Bencsik, A., Machová, R., Juhász, T. Csókás, L. (2018). Vezető/Leader versus etika, avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői. *Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia* (old.: 93-104). *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*
- Buda, A. (2019). Generációk, Társadalmi csoportok a 21. században. *Magyar Tudomány*, (old. 120-129).
- Nagy, Z. (2004). A dolgozói elégedettség, mint a szervezet versenyképességének meghatározója. *Marketing és menedzsment*.

## Internetes forrás

Barizsné Hadházi, E. (2016). A vezetői magatartás etikai aspektusból történő megközelítése

[http://acta.bibl.u-szeged.hu/54958/1/taylor\\_2016\\_002\\_049-055.pdf](http://acta.bibl.u-szeged.hu/54958/1/taylor_2016_002_049-055.pdf)

Letöltés ideje: 2023.04.03.

Csikós-Nagy, K., Tóth, N. (2018). Magyarország legnagyobb fluktuációkutatása:

[https://hrevolution.hu/wp-content/uploads/2021/04/Kutatas\\_osszegese\\_2018.pdf](https://hrevolution.hu/wp-content/uploads/2021/04/Kutatas_osszegese_2018.pdf)

Letöltés ideje: 2023.04.01.

Conway, J. (2021. Február 11). *The Five Fundamentals Of Employee Satisfaction:*

<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/02/11/the-five-fundamentals-of-employee-satisfaction/?sh=29d927f67d10>

Letöltés ideje: 2023.04.11.

Értelmező kéziszótár (2023), Etika szó jelentése

<https://wikiszotar.hu/ertelmezo-szotar/Etika>

Letöltés ideje: 2023.04.02.

Kissné András, K. (2014). *Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a 21. században.*

[http://okt.ektf.hu/data/szlahorek/file/kezek/01\\_simandi\\_04\\_16/321genercik.html](http://okt.ektf.hu/data/szlahorek/file/kezek/01_simandi_04_16/321genercik.html)

Letöltés ideje: 2023.04.29.

Kováts, G. (2018). *A sokszínű bizalom.* Budapest.

<http://real.mtak.hu/99298/1/bizalom.pdf>

Letöltés ideje: 2023.04.10.

Poór, F. (2003). *Vezető fogalma*

<https://www.hrportal.hu/jelentese/vezeto.html>

Letöltés ideje: 2023.04.02.

novekedes.hu. (2019. október 16). Mi a különbség az etikailag helyes és helytelen cégvezetés között?

<https://novekedes.hu/hirek/mi-a-kulonbseg-az-etikailag-helyes-es-helytelen-cegvezetes-kozott>

Letöltés ideje: 2023.04.08.

net-jogtar.hu (2023). *2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról.*

<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0300125.tv>

Letöltés ideje: 2023.04.29.

vezetesi-folyamat.hu (2009). A szervezet etikai kódexe

<http://www.vezetesi-folyamat.hu/a-szervezet-etikai-kodexe/>

Letöltés ideje: 2023.04.11.

### **Doktori értekezés**

Karácsony, A. (2006). A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.

## 7. Ábra és Táblázatjegyzék

### 7.1. Ábrajegyzék

1. ábra - Etika részei _____	7
2. ábra - Boss - Leader _____	18
3. ábra - A kitöltők nemek közti megoszlása _____	38
4. ábra - A korosztályok közötti megoszlás _____	39
5. ábra - Lakóhely szerinti megoszlás _____	39
6. ábra - Iskolai végzettség szerinti megoszlás _____	40
7. ábra - Pozíció szerinti megoszlás _____	40
8. ábra - Etikai kódex létezésével kapcsolatos megoszlás _____	40
9. ábra - Első helyen megjelölt tényezőkre leadott szavazatok száma _____	44
10. ábra - Első helyen megjelölt tényezőkre leadott szavazatok száma nemek szerinti megoszlásban _____	45

## 7.2. Táblázatjegyzék

1. táblázat - Főnök és vezető tulajdonságainak összehasonlítása	21
2. táblázat - Etikus vezető vs nem etikus vezető	23
3. táblázat - Elsődleges felmondási ok (2018)	26
4. táblázat - Elsődleges megtartó erők	26
5. táblázat - Generációs szakaszok	29
6. táblázat - Kutatások összehasonlítása	45
7. táblázat - Generációkkal kapcsolatos hipotézisek I. (Rangok)	47
8. táblázat - Generációkkal kapcsolatos hipotézisek I. (Statisztikai teszt)	47
9. táblázat - Generációkkal kapcsolatos hipotézisek II. (Keresztábra)	48
10. táblázat - Generációkkal kapcsolatos hipotézisek II. (Khi-Négyzet próba)	48
11. táblázat - Generációkkal kapcsolatos hipotézisek III. (Pearson korreláció analízis)	49
12. táblázat - Generációkkal kapcsolatos hipotézisek IV. (Pearson korreláció analízis)	50
13. táblázat - Egyenlő bánásmóddal kapcsolatos hipotézisek I. (Rangok)	52
14. táblázat - Egyenlő bánásmóddal kapcsolatos hipotézisek I. (Statisztikai teszt)	52
15. táblázat - Egyenlő bánásmóddal kapcsolatos hipotézisek II. (Rangok)	53
16. táblázat - Egyenlő bánásmóddal kapcsolatos hipotézisek II. (Statisztikai teszt)	53
17. táblázat - Odafigyeléssel kapcsolatos hipotézisek I. (Keresztábra)	54
18. táblázat - Odafigyeléssel kapcsolatos hipotézisek I. (Khi-Négyzet teszt)	54
19. táblázat - Odafigyeléssel kapcsolatos hipotézisek II. (Rangok)	55
20. táblázat - Odafigyeléssel kapcsolatos hipotézisek II. (Statisztikai teszt)	55
21. táblázat - Odafigyeléssel kapcsolatos hipotézisek III. (Rangok)	56
22. táblázat - Odafigyeléssel kapcsolatos hipotézisek III. (Statisztikai teszt)	56
23. táblázat - Bizalommal kapcsolatos hipotézisek I. (Rangok)	57
24. táblázat - Bizalommal kapcsolatos hipotézisek I. (Statisztikai teszt)	57
25. táblázat - Bizalommal kapcsolatos hipotézisek I. (Rangok)	58
26. táblázat - Bizalommal kapcsolatos hipotézisek I. (Statisztikai teszt)	58
27. táblázat - Tisztelettel kapcsolatos hipotézisek I. (Rangok)	59
28. táblázat - Tisztelettel kapcsolatos hipotézisek I. (Statisztikai teszt)	59
29. táblázat - Tisztelettel kapcsolatos hipotézisek II. (Rangok)	60
30. táblázat - Tisztelettel kapcsolatos hipotézisek II. (Statisztikai teszt)	60
31. táblázat - Öszinteséggel kapcsolatos hipotézisek I. (Rangok)	61

32. táblázat - Öszinteséggel kapcsolatos hipotézisek I. (Statisztikai teszt) _____	61
33. táblázat - Öszinteséggel kapcsolatos hipotézisek II. (Rangok) _____	62
34. táblázat - Öszinteséggel kapcsolatos hipotézisek II. (Statisztikai teszt) _____	62



## 8. Mellékletek

### 1. számú melléklet

#### KUTATÁSI KÉRDŐÍV

1. Kérlek jelöld meg a nemed!

- Nő
- Férfi
- Nem kívánom megadni

2. Kérlek jelöld meg a korod!

- 18-27
- 28-43
- 44-58
- 59-77
- 77 felett

3. Kérlek jelöld meg a legmagasabb iskolai végzettséged!

- Általános iskola
- Szakmunkásképző/szakiskola
- Gimnázium/Szakközépiskola
- Főiskola/Egyetem

4. Kérlek jelöld meg a lakóhelyed!

- Budapest
- Megyeszékhely
- Város
- Falu
- Egyéb

5. A cégnél van etikai kódex
  - Igen
  - Nem
  - Nem tudom
  
6. A cégnél, ahol dolgozom, az előléptetés szempontjai ismertek és objektívek, a feltételeknek megfelelő személyek egyenlő eséllyel pályáznak.
  
7. A cégnél, ahol dolgozom, nincs nemi alapú megkülönböztetés (pl. fizetésben).
  
8. A cégnél, ahol dolgozom, nincs kor alapú megkülönböztetés (pl. nem értékesebb egy bizonyos korosztály a munkáltató számára szubjektív okok alapján).
  
9. Kérlek állíts fel egy sorrendet a felsorolt szempontok között a szerint, hogy mennyire fontosak számodra ahhoz, hogy egy adott munkahelyen hosszútávon tudj dolgozni!
  - Munka elismerése, dicséret
  - Fizetés, juttatási csomag
  - Vezető személyisége
  - Jó csapat, jó hangulat
  - Ígéretes betartása
  - Őszinte, nyílt kommunikáció
  
10. A szervezetben betöltött pozíciója
  - Beosztott munkatárs vagyok
  - Vezető munkatárs vagyok

### **Kérdések vezető munkatársakhoz**

(Hat fokozatú Likert skálán jelölendő választási lehetőség)

1. Egyenlően bánok a beosztottjaimmal, nem alkalmazok semmilyen szubjektív alapú megkülönböztetést.
2. Számomra csak az a fontos, hogy a beosztottjaim elvégezzék a feladataikat.
3. Úgy gondolom, hogy a beosztottjaim problémái várhatnak.
4. Számomra elsődleges fontosságúak a beosztottjaim.
5. A munkát személyre szabottan osztom ki, hiszek abban, hogy úgy hozhatom ki a legjobb teljesítményt mindenkiből, ha azt csinálhatja, amit szeret, és amit a legjobban tud.
6. A beosztottjaim betartják a határidőket.
7. A beosztottjaim betartják a munkaidőt.
8. A beosztottjaim betegség miatti akadályoztatottságukat, vagy munkaidőben szükséges ügyintézni valójukat időben jelzik számomra.
9. A beosztottjaim betartják a számomra fontos prioritásokat.
10. Úgy gondolom, hogy kiszámítható és következetes vagyok.
11. Igyekszem mindig tartani magam az ígéreteimhez.
12. Úgy érzem, hogy igazságos vagyok.
13. Adott helyzetben a beosztottjaim viselkedése, viszonyulásai kiszámíthatóak.
14. A beosztottjaim betartják, amit vállaltak.
15. Mindig számíthatok a beosztottjaim együttműködő, segítő hozzáállására.
16. Többször előfordult, hogy nem jeleztem a résztvevőknek, hogy nem veszek részt egy megbeszélésen.
17. Nehezen köt le a beosztottjaim mondanivalója, ritkán hallgatom meg őket, nem tartom fontosnak a mondanivalójukat.
18. Előfordul, hogy kések egy előre egyeztetett időpontról.
19. Leginkább a beosztottjaim hibáira koncentrálok.
20. A beosztottjaim megkereséseit nem tartom elsőszámú prioritásban.
21. Ritkán adok szemtől szemben őszinte visszajelzést a beosztottjaimnak.
22. Van úgy, hogy a beosztottjaimról alkotott véleményemet egy harmadik féllel osztom meg.
23. Előfordult, hogy egy harmadik féltől hallottam vissza a beosztottam rólam alkotott véleményét.

24. Úgy érzem, hogy időnként nem figyelnek rám a beosztottjaim.
25. Rendszeresen előfordul, hogy a beosztottam késve válaszol a megkereséseimre.
26. Rendszeresen előfordul, hogy a beosztottam késik egy előre egyeztetett időpontról.
27. Munkatársaimmal, beosztottjaimmal nyíltan és őszintén kommunikálok.

### **Kérdések beosztott munkatársakhoz**

(Hat fokozatú Likert skálán jelölendő választási lehetőség)

1. A vezetőm egyenlően bánik minden beosztottjával.
2. A főnökömnek csak a feladat elvégzése a fontos.
3. A főnököm nagyon nehezen elérhető.
4. Úgy érzem, hogy fontos vagyok a főnököm számára.
5. A főnököm a munka kiosztásánál figyelembe veszi, hogy melyik feladatban vagyok jó és melyiket szeretem, és inkább ezeket osztja ki számomra.
6. Mindig betartom a határidőket.
7. Mindig betartom a munkaidőt.
8. Ha bármi személyes intézni valóm van (munkaidő alatt), időben jelzem a vezetőmnek.
9. Betartom a vezetőm számára fontos prioritásokat.
10. Adott helyzetben a főnököm viselkedése, döntései, viszonyulásai kiszámíthatóak.
11. A főnököm mindig betartja, amit ígér.
12. A főnököm igazságos.
13. Úgy gondolom, hogy kiszámítható és következetes vagyok.
14. Betartom a vállalásaimat.
15. Úgy érzem, hogy együttműködő és segítő a hozzáállásom.
16. Többször előfordult, hogy a főnököm nem jelezte, hogy nem tud részt venni egy megbeszélésen, miközben vártunk rá.
17. Ha megbeszélésem van a főnökömmel, rendszeresen nem figyel arra amit mondok, vagy nem hallgat meg, esetleg lehurrog.
18. A főnököm gyakran késik egy előre egyeztetett időpontról.
19. A főnököm állandóan csak a hibát keresi és gyakran kritizál.
20. A főnököm nem, vagy csak nagyon későn válaszol a megkereséseimre.
21. A főnököm nagyon ritkán ad szemtől szembeni őszinte visszajelzést.
22. A főnököm rólam alkotott véleményét harmadik féltől hallom vissza.

23. Általában nem mondom meg őszintén a véleményem a főnökömnek, akkor sem, ha kérdezi. Inkább egy harmadik féllel osztom meg.
24. Nehezen figyelek arra, amit a főnököm mond -- előfordul, hogy a szavába vágok, fontosabb, hogy én elmondjam, amit szeretnék.
25. Nem tartom fontosnak, hogy a főnököm megkereséseire azonnal válaszoljak.
26. Munkatársaimmal, főnökömmel nyíltan és őszintén kommunikálok.

## 2. számú melléklet

### KÉRDŐÍV KÉRDÉSEK ÖSSZEVONÁSA KÖZÖS NÉZŐPONT SZERINT, ETIKAI NORMÁNKÉNT

#### Egyenlő bánásmód kérdések

Ssz.	Közös nézőpont	Beosztott nézőpontjából	Vezető nézőpontjából
		A cégnél az előléptetés szempontjai ismertek és objektívek, a feltételeknek megfelelő személyek egyenlő esélyekkel pályáznak	A cégnél az előléptetés szempontjai ismertek és objektívek, a feltételeknek megfelelő személyek egyenlő esélyekkel pályáznak
		A cégnél a női és a férfi munkaerő sem fizetési különbségekben sem más módon nincs megkülönböztetve kizárólag a nemére való tekintettel	A cégnél a női és a férfi munkaerő sem fizetési különbségekben sem más módon nincs megkülönböztetve kizárólag a nemére való tekintettel
		A cégnél pozitív megkülönböztetésben részesíti a fiatal munkavállalókat az idősebbekkel szemben	A cégnél pozitív megkülönböztetésben részesíti a fiatal munkavállalókat az idősebbekkel szemben
1.	A vezető egyenlően bánik a beosztottakkal	A vezetőm egyenlően bánik minden beosztottjával	Egyenlően bánok a beosztottjaimmal, nem alkalmazok semmilyen szubjektív alapú megkülönböztetést

#### Odafigyelés kérdések

Ssz.	Közös nézőpont	Beosztott nézőpontjából	Vezető nézőpontjából
2.	A vezetőnek csak a feladat elvégzése fontos	A cégnél a vezetőknek csak a feladat elvégzése a fontos	Számomra csak az a fontos, hogy a beosztottjaim elvégezzék a feladataikat.
3.	A beosztottak problémái várhatnak	A cégnél a főnököm nagyon nehezen elérhető	Úgy gondolom, hogy a beosztottjaim problémái várhatnak.
4.	Fontosak a beosztottak a főnök számára	Úgy érzem, hogy fontos vagyok a főnököm számára	Számomra elsődleges fontosságúak a beosztottjaim.
5.	Vezetők a feladatot személyre szabottan osztják	A főnököm a munka kiosztásánál figyelembe veszi, hogy melyik feladatban vagyok jó és melyiket szeretem, és inkább ezeket osztja ki számomra	A munkát személyre szabottan osztom ki, hiszek abban, hogy úgy hozhatom ki a legjobb teljesítményt mindenkiből, ha azt csinálhatja, amit szeret, és amit a legjobban tud.
6.	Beosztottak betartják a határidőket	Mindig betartom a határidőket	A beosztottjaim betartják a határidőket
7.	Beosztottak betartják a munkaidőt	Mindig betartom a munkaidőt	A beosztottjaim betartják a munkaidőt
8.	Beosztottak határidőben jelzik a személyes intézni valóikat	Ha bármi személyes intézni valóm van, időben jelzem a vezetőmnek	A beosztottjaim betegség vagy egyéb intézni való (munkaidőben) esetén időben jelzik azt számomra
9.	Beosztottak betartják a vezető számára fontos prioritásoka	Betartom a vezetőm számára fontos prioritásokat	A beosztottjaim betartják a számomra fontos prioritásokat

## Bizalom kérdések

Ssz.	Közös nézőpont	Beosztott nézőpontjából	Vezető nézőpontjából
10.	A vezető kiszámítható	Adott helyzetben a főnököm viselkedése, döntései, viszonyulásai kiszámíthatóak	Úgy gondolom, hogy kiszámítható és következetes vagyok.
11.	A vezető betartja ígéreteit	A főnököm mindig betartja, amit ígér	Igyekszem mindig tartani magam az ígéreteimhez
12.	A vezető igazságos	A főnököm igazságos	Úgy érzem, hogy igazságos vagyok
13.	A beosztottak kiszámíthatóak és következetesek	Úgy gondolom, hogy kiszámítható és következetes vagyok.	Adott helyzetben a beosztottjaim viselkedése, viszonyulásai kiszámíthatóak
14.	A beosztottak betartják a vállalásaikat	Betartom a vállalásaimat	A beosztottjaim betartják, amit vállaltak
15.	A beosztottak együttműködőek és segítő hozzáállásúak	Úgy érzem, hogy együttműködő és segítő a hozzáállásom	Mindig számíthatók a beosztottjaim együttműködő, segítő hozzáállásához

## Tisztelet kérdések

Ssz.	Közös nézőpont	Beosztott nézőpontjából	Vezető nézőpontjából
16.	A vezető többször nem jelent meg egy megbeszélésen és nem is jelezte	Többször előfordult, hogy a főnököm nem jelezte, hogy nem tud részt venni egy megbeszélésen, miközben vártunk rá	Többször előfordult, hogy nem jeleztem a résztvevőknek, hogy nem veszek részt egy megbeszélésen
17.	A vezető nem figyel, lehurrog, nem fontos a beosztott mondanivalója	Ha megbeszélésem van a főnökömmel rendszeresen nem figyel arra amit mondok, vagy nem hallgat meg, lehurrog	Nehezen köt le a beosztottjaim mondanivalója, ritkán hallgatom meg őket, nem tartom fontosnak a mondanivalójukat
18.	A vezető gyakran késik	A főnököm gyakran késik egy előre egyeztetett időpontról	Előfordul, hogy kések egy előre egyeztetett időpontról
19.	A vezető kritikus, a hibákra koncentrál	A főnököm állandóan csak a hibát keresi és gyakran kritizál	Leginkább a beosztottjaim hibáira koncentrálok
20.	A vezető számára a beosztott megkeresései nem fontosak	A főnököm nem, vagy csak nagyon későn válaszol a megkereséseimre	A beosztottjaim megkereséseit nem tartom elsőszámú prioritásban
21.	A beosztott nem figyel a vezetőre	Nehezen figyelek arra, amit a főnököm mond, van, hogy a szavába vágok, fontosabb, hogy én elmondjam, amit szeretnék	Úgy érzem, hogy időnként nem figyelnek rám a beosztottjaim
22.	A beosztottnak nem fontos a vezető megkeresése	Nem tartom fontosnak, hogy a főnököm megkereséseire azonnal válaszoljak	Rendszeresen előfordul, hogy a beosztottam késve válaszol a megkeresésemre

## Őszinteség kérdések

Ssz.	Közös nézőpont	Beosztott nézőpontjából	Vezető nézőpontjából
23.	A vezető ritkán ad szemtől szembeni visszajelzést	A főnököm nagyon ritkán ad szemtől szembeni őszinte visszajelzést	Ritkán adok szemtől szemben őszinte visszajelzést a beosztottjaimnak
24.	A vezető egy harmadik féllel osztja meg véleményét a beosztottjáról	A főnököm rólam alkotott véleményét harmadik féltől hallok vissza	Van úgy, hogy a beosztottjaimról alkotott véleményemet egy harmadik féllel osztom meg
25.	A beosztott egy harmadik féllel osztja meg véleményét a vezetőről	Általában nem mondom meg őszintén a véleményem a főnökömnek, akkor sem, ha kérdezi. Inkább egy harmadik féllel osztom meg.	Előfordult, hogy egy harmadik féltől hallottam vissza a beosztottam rólam alkotott véleményét
26.	Munkatársakkal őszinte és nyílt a kommunikáció	Munkatársaimmal, főnökömmel nyíltan és őszintén kommunikálok	Munkatársaimmal, beosztottjaimmal nyíltan és őszintén kommunikálok



## 9. Függelék

### 9.1. Eredetiség és szellemi tulajdonkezelési nyilatkozat

#### NYILATKOZAT

##### diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Gajdán Renáta  
A Hallgató Neptun kódja: LNVAFO  
A dolgozat címe: A vezetők és beosztottak viszonyának etikai aspektusai  
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.

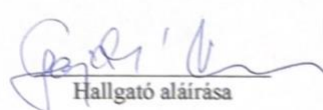
Ha a fenti nyilatkozattal valótlanul állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

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

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

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

Kelt: Budapest év május hó 2. nap

  
Hallgató aláírása

## 9.2. Konzultációs nyilatkozat

### KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

Gajdán Renáta (hallgató Neptun azonosítója: LNVAF0) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom<sup>1</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem<sup>\*2</sup>

Kelt: 2023. év május hó 2. nap



\_\_\_\_\_  
Belső konzulens

<sup>1</sup> A megfelelő aláhúzendő.

<sup>2</sup> A megfelelő aláhúzendő.

## 9.3. Tartalmi kivonat

### A DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

**A vezető és beosztott viszonyának etikai aspektusai**

**Készítette: Gajdán Renáta**

Vezetés szervezés mesterszak, levelező tagozat

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet/Agrármenedzsment és Vezetéstudományi tanszék

*Belső témavezető:* Dr. habil, Farkas Attila, egyetemi docens, Agrármenedzsment és Vezetéstudományi tanszék

Nagyon megváltoztak az emberek, új, teljesen más motivációkkal rendelkező generációk léptek a munkaerőpiacra, és megváltozott a gazdasági környezet is, hiszen hihetetlenül nagy a verseny a vállalatok között.

A közös pont az etikai normák fontosságának felértékelődése az üzleti életben, a vállalatok vezetésében, az új, most kialakuló vezetési stílusokban és a vezetők-beosztottak közötti viszonyrendszerben egyaránt. Dolgozatom témája a legutóbbi aspektust bontja ki és vizsgálja. A szakirodalmi részben célom volt, hogy az etikát és témám szempontjából legfontosabb szempontjait bemutassam, majd pedig ezen keresztül ismertessem az üzleti etika történetét, fontosságát a vállalatok szempontjából. A vezetői stílusok rövid bemutatásán keresztül érzékeltetem az etikai értékek, normák fontosságát, és kitértem a beosztott munkatársak elvárásaira, kiderült az is, hogy a legfontosabb munkaerő megtartó erők az etikai értékrendek között keresendők.

Kérdőíves kutatásom eredményét az Excel táblázatkezelő program, valamint az SPSS statisztikai elemzések elkészítésére szolgáló program segítségével elemeztem. Célom az volt, felmérjem, hogy meghatározott etikai normák mentén hogyan alakul a beosztott-vezető viszonya a kitöltők körében. Fontos, hogy kutatásom nem reprezentatív.

A vizsgált etikai normák a következők voltak: egyenlő bánásmód, odafigyelés, bizalom, tisztelet, őszinteség, valamint néhány hipotézist a generációs különbségek feltárása céljából fogalmaztam meg.

A felállított 15 hipotézisből csupán három nem volt igazolható. Bizonyítást nyert, hogy az összes, általam meghatározott, vizsgálandó etikai normának megfelelő működés fejlesztendő.

A következtetések során arra jutottam, hogy a legfontosabb cél a vezetők fejlesztése, az etikai értékeknek megfelelő működés elérését szolgálja továbbá a kommunikáció fejlesztése mind vezetői, mind pedig beosztotti, munkavállalói szinten. Javasolt a csapatösszetartást, csapatszellemet erősítő eszközök minél szélesebb skálájának alkalmazása meghatározott időközönként.

Úgy gondolom, hogy témám folytatása az etikusság egyfajta magasabb szintű vizsgálata lehetne a vezetők érzelmi intelligenciájának és az etikus vezetés összefüggéseinek elemzése a sikerességi tényező szem előtt tartásával.

Kutatásom eredményei a vezetők működésének javításában, jobb, eredményesebb csapatok kialakításában és a vállalatoknál fellépő kommunikációs problémák megoldásának érdekében érdemben felhasználhatóak.