

# **DIPLOMADOLGOZAT**

**Füleki Ákos Sándor**

**2024**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem  
Budai Campus  
Vezetés és szervezés MSc  
Emberi erőforrás menedzsment és  
szervezetfejlesztés szakirány**

**VEZETŐI KÉSZSÉGEK VIZSGÁLATA**

**Belső konzulens:** Dr. Rudnák Ildikó  
Egyetemi Docens

**Belső konzulens  
intézete/tanszéke:** Agrár- és Élelmiszergazdasági  
Intézet  
Agrármenedzsment és  
Vezetéstudományi Tanszék

**Külső konzulens:** -

**Készítette:** Füleki Ákos Sándor

**Budapest  
2024**

# Tartalomjegyzék

1 BEVEZETÉS ÉS CÉLKITŰZÉSEK.....	1
1.1 Bevezetés.....	1
1.2 Célkitűzések.....	2
1.3 A dolgozat felépítése.....	2
2 A BKV ZRT. TÖRTÉNETE.....	3
3 ELMÉLETI RÉSZ.....	6
3.1 Definíciók, elméletek.....	6
3.1.1 A vezetés fogalmának szakirodalmi áttekintése.....	6
3.1.2 Az empátia.....	11
3.1.3 A motiválás.....	13
3.1.4 A delegálás.....	19
3.1.5 A konfliktuskezelés.....	23
3.1.6 Konfliktuskezelési technikák.....	25
3.1.7 Vezetői kompetenciák.....	28
4 A VIZSGÁLATI MÓDSZEREK.....	32
4.1 A kutatás célja és a kutatás módszerei.....	32
4.2 A kutatáshoz szükséges adatok begyűjtése.....	32
5 A VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI ÉS ÉRTÉKELÉSE.....	33
5.1 Demográfiai kérdések-válaszok.....	33
5.2 Motivációs kérdések.....	35
5.3 Delegálással kapcsolatos kérdések.....	41
5.4 Konfliktuskezeléssel kapcsolatos kérdések.....	43
6 A KUTATÁS KÖVETKEZTETÉSEI ÉS JAVASLATOK.....	46
7 ÖSSZEFOGLALÁS.....	49
IRODALOMJEGYZÉK.....	51
1. SZÁMÚ MELLÉKLET – A KÉRDŐÍV.....	55

# 1 BEVEZETÉS ÉS CÉLKITŰZÉSEK

## 1.1 Bevezetés

A vezetői készségek a cégek, szervezetek teljesítőképességét javíthatják, és direkt módon hozzájárulhatnak a pozitív és fenntartható szervezeti változásokhoz, igaz ez a dinamikusan változó tömegközlekedési környezetben is. A vállalatok napjainkban nem a jól megtervezett, előre definiált tervek, szabályok lesznek sikeresek. Egyszer ha egy vállalat eléri az optimális hatékonyságot és működést, semmi sem garantálja, hogy ez így is marad örökké. Ugyanis ezek a vállalatok is csak emberekből állnak, akik egyéenként is sikeresek. A munkájukat megfelelően végzik, megfelelő időben, megfelelő körülmények között. Ezen cégek vezetői a beosztottaikkal egyeztetett, célok mentén dolgoznak, hatékonyan építenek és fejlesztenek csapatot, figyelnek a beosztottak igényeire. Ezek a készségek fokozatosan elsajátíthatóak. A jó vezetők folyamatosan egyre jobbakká válnak, tapasztaltabbak, széles kapcsolati tőkét felhalmozók és képzettek lesznek. E három faktor, a tapasztalatok, a kapcsolatok és a tanulás, jelöli ki az utat, amelyen továbbhaladva egyre erősíthetik a vezetői képességeiket, amelyekben jók és csökkenteni, az akadályait és hiányosságait. A vezetők készségeinek fejlesztése a mai piaci helyzetben rendkívüli fontosságú, hiszen a szervezetnek és a vezetőnek is gyorsan kell reagálnia a megállás nélkül változó világra, a gazdasági viszonyokra és olyan közösségi, valamint egyéni igényekre, elvárásokra is, melyekre a szükséges kompetenciák nélkül nem lenne képes. A fejlődési folyamat motorja a vezető személye maga. Jó példa erre, hogy a vezető alkalmasságának egyik ismérve, hogy a beosztottak, a vezető jelenléte nélkül is jól végzik feladataikat. És felmerül a kérdés: „akkor mi szükség a vezetőre?” Nos, az emberi tényezőket nem lehet gépien definiált vezérlőelvekkel kiváltani. A vezető jelenléte nélkülözhetetlen, távolléte esetén a megfelelő működés azért lehetséges, mert ezt megelőzően megfelelően alakította ki beosztottakban a hozzáállásuk és elköteleződésük miérettjei. A vezető személye definiálja önmagát de személyének hatása a beosztottakra is kiterjed. Szimpátia, antipátia, elfogadás megértés, elutasítás, elégedettség, stressz, stb. A vezető, hogy megértse a hatását a beosztottakra, először magát kell megértenie. A legnehezebb dolog az önismeret. A világ manapság sajnos a külső, tárgyi eredményeket díjazza, a belső fejlődés sokszor rejtve marad és csak később, lassan jut a felszínre és kezdi éreztetni a hatását. (Juhász 2012)

## 1.2 Célkitűzések

A kutatás célja, hogy a Budapesti Közlekedési Zrt. Metró Üzemigazgatóság szakszolgálatainak vezetői és beosztottai által adott válaszok alapján alátámassza vagy megcáfolja a következő téziseket:

- A vezetők kompetenciái mennyire mutatkoznak meg a beosztottak magatartásában, motiváltságában.
- A vizsgált alanyok életkora korrelál a továbbképzésekben való részvételük hajlandóságával.
- A vizsgált alanyok iskolázottsága korrelál a továbbképzésben való részvételük hajlandóságával.
- A vezetők motiválóképessége nagyban befolyásolja a beosztottak teljesítményét.
- A vezetők konfliktuskezelési képessége nagyban befolyásolja a beosztottak motiváltságát.
- A vezetők elismerési képessége nagyban befolyásolja a beosztottak teljesítményét.
- A vezetők megfelelő eszközökkel motiválják a beosztottaikat.

A vezetői kompetenciák közül a következő háromra fókuszál a kérdőív: a motiváció, a delegáció és a konfliktuskezelés.

## 1.3 A dolgozat felépítése

A diplomadolgozat első fejezetében a bevezetés és célkitűzések kerülnek bemutatásra.

Ezt követően, a második fejezetben, bemutatásra kerül a vállalat, amelynél a vizsgálat és adatgyűjtés történt.

A dolgozat harmadik fejezetében a témához kapcsolódó szakirodalom kerül bemutatásra, amelyen keresztül kitérek a vezetői kompetenciákra. A harmadik fejezethez kapcsolódik még a vezetői kompetenciamodellek ismertetése.

A dolgozat negyedik fejezetében bemutatom az általam kiválasztott vizsgálati módszert, amely alapján az adatgyűjtés, a feldolgozás és ezt követően az értékelés készült.

A kutatás során feltárt összefüggések az ötödik fejezetben kerülnek értékelésre és elemzésre részletesen.

A hatodik fejezet bemutatja a kutatás eredményei alapján levonható konzekvenciákat és a kutatás jövőre vonatkozó kiterjesztését.

A diplomadolgozat a hetedik fejezetében lezárásként összefoglalom annak tartalmát.

## **2 A BKV ZRT. TÖRTÉNETE**

A Budapesti Közlekedési Vállalat, mint Budapest Főváros tömegközlekedésének a gazdája 1968. január 1-én alakult meg, Budapest Főváros Tanácsának döntése által.

Az akkor új, integrált közlekedési társaság a Fővárosi Villamosvasút, a Fővárosi Autóbuszüzem, a Budapesti Helyiérdekű Vasút, és a Fővárosi Kishajózási Vállalat összevonásával jött létre. A ma zártkörűen működő, részvénytársasági formában üzemelő Budapesti Közlekedési Zrt. kialakulása azonban az 1968-as dátumtól jóval messzebbre nyúlik vissza. (bkv.hu)

### **A budapesti közösségi közlekedés kezdetei**

Pest és Buda a Duna két partján terül el, közöttük kezdetben csónakkal lehetett közlekedni, majd az 1820-as évektől Bernhard Antal gőzösével (Carolina) már menetrendszerű hajóforgalmat bonyolított a Dunán, bár a csónakos közlekedés lehetősége a XIX. századig megmaradt. (bkv.hu)

A világon először, 1662-ben Párizs utcáin jelent meg az omnibusz, mint közlekedési eszköz. A párizsi példát később egyre több európai nagyváros követte. Pesti feltűnése Kratochwill János nevéhez kapcsolódik, aki 1832. július 1-jén a párizsi mintára elindította első omnibuszjáratát. Ezen „társaskocsik” üzemelésének elindítása a budapesti közösségi közlekedés kezdetének tekinthető. A lóvasút megjelenése (1866) komoly konkurenciának számított, mert akkoriban gyors, és rendszeres közlekedésével már tömegszállítási igényeket is képes volt kiszolgálni. A távolabbi városrészek közti távolságokat is át tudta hidalni, így a város fejlődésében fontos szerepet kapott. (bkv.hu)

Budán 1849-ben adták át a Lánchidat, majd 1857-re elkészült az Alagút is, melyek megnyitásával Buda megközelítése is átalakult. A lóvasutak beindulása után a hídfőnél alakították ki a zugligeti, és az óbudai lóvasutak végállomásait, ezzel új közlekedési csomópont jött létre. Pest, Buda, és Óbuda egyesülésével pedig 1873-ban megszületett Budapest, és rohamos fejlődésnek indult: a lakosság száma háromszorosára nőtt, építkezések indultak meg. A megnövekedett igényeket az omnibusz és lóvasút már nem tudta ellátni, sőt meg kellett oldani a környező településekkel történő kapcsolatot is. Így 1887-ben gőzüzemű helyiérdekű vasút kezdte meg működését Közvágóhídtól Soroksárig, melyet a következő években újabb vonalak üzembe helyezése követett. (bkv.hu)

## **A közlekedés fejlődése**

Az 1800-as évek második felétől a közlekedési lehetőségek eszköztára tovább bővült.

Kontinensünkön másodikként 1870. március 2-án indult meg az akkor még gőzhajtású Budavári Sikló működése, és négy évre rá, 1874. június 24-én pedig a Svábhegyi Fogaskerekű Vasút is üzemelni kezdett. Balázs Mór elképzelése alapján, a Siemens cég közreműködésével igazi különlegességként indult el az európai kontinens első villamos üzemmel működő földalatti vasútja, 1886. május 2-án. (bkv.hu)

Az 1900-as évek első évtizedeiben további közlekedési eszközök is teret hódítottak: 1915-ben az első autóbust, majd 1933-ban pedig az első trolibuszt helyezték üzembe. Ezekkel a járművekkel az omnibuszok és lóvasutak már képtelenek voltak tartani a versenyt, és lassanként megszűnt működésük. 1933-ban merült fel egy kábelvasút a libegő építésnek gondolata is, de ennek megvalósítása 1970-re következett csak be. (bkv.hu)

1918-ban már több, mint 1000 villamos üzemű jármű szállította az utasokat Budapesten és a peremkerületekben. Ez év novemberében kormányrendelet döntött a vasutak köztulajdonba vételéről, valamint a vasúthálózatok és vagyonuk kezelését a Budapesti Egyesített Városi Vasutak (BEVV) néven a főváros felügyelte alá helyezte. Az egyesítés vívmánya lett a díjszabás egységesítése. Az egységes budapesti közlekedés létrehozása céljából 1922-ben alakították meg a Budapest Székesfőváros Közlekedési Részvénytársaságot (BSZKRT), mely magába olvasztotta az összes közlekedési ágazatot, és ezzel igen jelentős vállalattá vált. Működése alatt bevezetésre került az egységes számozási rendszer, korszerűsítéseket, új beszerzéseket eszközöltek, továbbá a karbantartó bázisok, kocsiszínek fejlesztése is megkezdődött. Sajnos azonban a gazdasági válság és a második világháború visszavetette a fejlesztéseket, jelentős károk keletkeztek mind a járművekben, mind pedig a karbantartó-kiszolgáló üzemekben is. A második világháború után az egységes céget (BSZKRT) megszüntették, új vállalatok jöttek létre, melyek kialakulása megbontotta az egységes közlekedéspolitikát, és beindította a vállalatok közötti versenyt. (bkv.hu)

## **A Budapesti Közlekedési Vállalat megalakulása**

A közlekedésben bekövetkezett változások kedvezőtlenül hatottak a közlekedésre, ezért Budapest Főváros Tanács VB. határozatot hozott a közlekedési vállalatok közös vállalatba történő egyesítéséről. Ennek a határozatnak eredményeként jött létre 1968. január 1-én a Budapesti Közlekedési Vállalat (BKV). (bkv.hu)

Az új cég feladata a budapesti, valamint a környező települések közösségi közlekedésének szervezése és intézése, a hatékonyabb üzemelés kialakítása lett. 1966-ban már megkezdődött a viteldíjrendszer reformja, minek következtében 1969-re a járatok kalauz nélküli üzemen közlekedhettek. Az 1970-es évektől lendületes fejlődés kezdődött meg a közlekedésben. Az autóbusz hálózat ekkorra már kialakult, csak új elágazásokkal, gyorsjáratokkal, expresszjáratokkal bővítették. Új végállomásokat is alakítottak ki, mikor 1970-ben, majd 1972-ben forgalomba helyezték a 2-es metró (M2), melynek üzemeltetése 1973-tól tartozik a BKV kezelésé alá, mint Metró Üzemigazgatóság. Óbuda, Buda és Pest centenáriumának alkalmából több létesítményt felújítottak (pl. a Millenniumi Földalatti Vasutat és a Svábhegyi Fogaskerekű Vasutat). Ugyanígy felújították a Budavári Siklót is, melyet 1986-ban veheték újra használatba az utasok. A Libegő végül 1970-ben készült el, és 1977-től tartozik a BKV üzemeltetése alá (addig a XII. kerületi Tanács tulajdonában volt). A metró építése tovább folytatódott a 3-as vonallal (M3), 1976-1990 között, öt ütemben adták át. A metró működésének legnagyobb haszna a gyorsasága mellett az, hogy a város nagy közlekedési csomópontjai (MÁV pályaudvarok, Volánbusz pályaudvarok) a segítségével elérhetővé válnak, a három metróvonal pedig egy helyen, a Deák Ferenc téri közlekedési csomópontban fut össze. Ezekben az évtizedekben a BKV a virágkorát élte, hálózatai, vonaljai működtetésével a napi közlekedés 82 %-át lefedte. A rendszerváltás jelentős változást hozott a BKV életében. 1991-ben a cég vagyona a Fővárosi Önkormányzat tulajdonába került, 1996-tól BKV Részvénytársasággá alakították át, 2006. február 6-án pedig Budapesti Közlekedési Zártkörűen Működő Részvénytársaság, azaz BKV Zrt. lett a Társaság neve. A BKV Zrt. folyamatosan fejleszti járműparkját és vonalait. A Társaság mai is azt tekinti alapfeladatának, amit megalakulásakor kapott: Budapest közösségi közlekedésnek szervezését és irányítását, hogy a Fővárosban és a Főváros környékén élő lakosság számára minél színvonalasabb és kényelmesebb biztonságosabb és minőségibb közösségi közlekedést nyújthasson. A cég jelenleg integrált rendszerben 4 nagy közlekedési ágazatot üzemeltet: az autóbusz-, a villamos-, a metró- és a trolibusz-üzemegységet. Ezeken kívül működteti a fogaskerekű vasutat, a siklót, a libegőt és a hajózást, ezen ágazatoknak nagy szerep jut az idegenforgalom terén is. (bkv.hu)



## 3 ELMÉLETI RÉSZ

### 3.1 Definíciók, elméletek

#### 3.1.1 A vezetés fogalmának szakirodalmi áttekintése

A régi idők uralkodói szerint a vezetési képesség a „kék vér” és „jó gének” következménye, de ha régebbre tekintünk vissza királyok, és császárok korába, akkor azt látjuk, hogy ők egyenesen istentől származtatták magukat, vezetői képességeiket. Ezzel szemben, a modernebb demokratikusabb időkben a rátermettség és a megfelelő készségek alapján választottak vezetőt. Az ipari forradalom idején általánossá vált a termelő szervezetekben, a munkafolyamatok irányítása, ellenőrzése. Itt jelent meg először a vezető és a beosztott mint fogalom és a modern „vállalat”, amelyben a két meghatározó a vezető és a beosztott. A cégek, vállalatok legmagasabb szintű vezetői eleinte kizárólag azok tulajdonosai voltak. Vezetők, középvezetők általában a rokoni kapcsolatokból alakult ki és nem feltétlenül a tehetségen, rátermettségen alapultak. Ez az idő előrehaladtával ugyan lassan, de azért kezdett megváltozni egyre jobban dominált a tehetség és a rátermettség. De azért a rokoni vonal sem tűnt el teljesen a mai napig is létező jelenség és az is marad. (Bozóky, 2006)

Bozóky (2006) szerint a vezetői beosztásoknak többféle megnevezése is lehet.

Felmerülhetnek bennünk az alábbi kérdések:

- Van-e különbség, vezető és menedzser között?
- Hogyan választhatjuk ki a jó vezetőt?
- Tanítható-e a vezetés, vagy vezetőnek egyszerűen születni kell?

A vezetés tanítható, odafigyeléssel elsajátíthatók a vezetői készségek, de a velünk született és bennünk rejlő adottságok is nagyon fontos paraméterek. Vannak viszont olyan emberek is, akik nem rendelkeznek a vezetői pozíció betöltéséhez szükséges adottságokkal tehát alkalmatlanok ezekre a pozíciókra. A vezető és a menedzser nem ugyanazt jelenti, két külön személy amely más feladatokat lát el. Egyesek szerint, a megfelelő menedzsmenthez elengedhetetlen a jó vezető, mások szerint a megfelelő vezetés egy szeletének tartják a menedzsmentet. *„A menedzser jellemző területei az adott projekt előkészítése, döntés és tervezés. A vezetés elemei a csapatmunka, a kommunikáció, a feladatok kiosztása és az ellenőrzés.”* A következőkben a menedzser és a vezető kifejezések rokonértelműként fognak megjelenni. Egy általánosan elterjedt nézet alapján megkülönböztethető két fő vezetői viselkedés. (Bozóky, 2006)

A tradicionális (utasító vagy direktív) és a humán erőforrás szemléletű (együttműködő vagy participatív). A kettő között hangsúlyos különbségek lehetnek, és sok átfedés, egybemosódás is előfordul. A tradicionális vezető kiadja a feladatokat, majd a beosztottjait leellenőrzi. A beosztottak véleményeit általában figyelmen kívül hagyja. A direktív vezető elsődlegesen a feladatot helyezi a célkeresztjébe, a munka elvégzésében is az lebeg csak a szeme előtt, a feladat el legyen végezve, elérje a célját. Kategorizálja az elvégzendő feladatokat aszerint, hogy melyik fontos és melyik nem. (Bozóky, 2006)

A munkaköröket is ezek mentén értékeli. Ez a fajta vezető igyekszik a beosztottakat az elképzeléseivel egyező utasításokkal ellátni. Az irányítás és a döntések felelősségét, jogát magának tartja meg. Elgondolja feladatait majd ő maga ki is osztja azokat. Nagy hangsúlyt fektet a beosztottjai ellenőrzésére. Elvárja, hogy a beosztottjaik „főnöknek” szólítsák őket, és e szerint is viselkedjenek. Érezteti, hogy ő a főnök, a többiek a beosztottak. Manapság szerencsére nem ez a fajta vezető az elfogadott, hanem a humán erőforrás szemléletű vezető. Az ilyen vezetőnek kulcskérdés az alkalmazottaik oktatása. Éltetik a kihívások, az önálló feladatok, saját képességeiket is megállás nélkül fejlesztik. Legfőbb céljuk a maximális teljesítmény helyett az optimális munkavégzés. Igyekeznek hozzáigazodni a folyamatosan változó piaci környezethez. A vezető gondolkodását a stratégia vezérli de a beosztottjait aktívan belevonja az elképzeléseibe. Hosszú távon gondolkodik, csapatjátékos, a team munkában hisz. Az ilyen szemléletű vezetőt a kétoldali kommunikáció jellemzi, meghallgatja a beosztottjait és a jó ötleteiket alkalmazza is. Hajlandóak a beosztottakra egyéb feladatokat is kiosztani, és a munkájukat elismerni. Szociálisan érzékenyek Az ilyen szemléletmóddal rendelkező vezető, jó tanácsadóként is működik, évente értékelné szokta a beosztottjai munkáját. Az elért eredményeket megtárgyalják, elemzik. Az esetlegesen felmerülő problémák így időben felismerhetőek, és azonnal leereagálhatóak, orvosolhatóak. A pozitív elismerés a beosztottaknak jóleső, tovább erősíti bennük az érzést, hogy a vezetőjük együttműködő vezető. A vezető célja, hogy a vállalat eredményes legyen, a beosztottak pedig sikeresnek, és megbecsültnék érezhessék magukat. Ez a vezető szervezeti jellegű hatalma amely a pozíciójából ered. Ez a formális hatalom. A hatalmát a vezető „megkapja”. Jutalmazza, bünteti alkalmazottait. A másik fajta hatalmat a vezető kiérdemli amely a személyiségéből adódik, fakad. A hatalom gyakorlása a bizalmon és a beosztottak megbecsülésén alapszik, beosztottjaira partnerként tekint. Képes mások mozgósítására, a beosztottakat motiválni, hogy kövessék őt. Meg kell említeni még az úgynevezett szakértői hatalmat. Ezt a vezető akkor birtokolja, ha olyan információk birtokában van amelyek a terület szakértőjévé teszik. (Bozóky, 2006)

Beosztottjait meggyőzi, hogy csak az ő irányításával lehet megfelelően elvégezni a feladatokat. A szakértői befolyás gyakran változó, mivel az információ mindig frissülhet, ami azt eredményezheti, hogy az eleinte értékes információ később elveszti relevanciáját. Ebben az esetben a szakértői befolyással rendelkező vezető hatása is gyengülhet. Az autokrata, demokrata és liberális vezetői stílusok egykor szigorúan elkülönültek egymástól, de ma inkább összeolvadnak a döntéshozatal során. A hatékony vezetéshez számos tulajdonság és törekvés szükséges. Azok hiánya jelentős hatékonyságcsökkenést okozhat, és kérdőjelezheti meg egy vezető státuszát. Például fontos a hatékony kommunikáció, valamint az, hogy a csapat minden tagja tisztában legyen a feladatokkal és a célkitűzésekkel. A vezetőnek értelmes célokat kell kitűznie, és egy olyan jövőképet kell felvázolnia, amelyet mások is könnyen megértenek és elfogadnak. A folyamatos önképzés és az életen át tartó tanulás fontos, ahogyan az is, hogy a vezető jó példát mutasson beosztottjainak. Ezek az elvek más területeken is sikeresek lehetnek, például a pedagógiában. A siker és az eredményesség elérése érdekében a vezetőknek és a szervezeteknek egyaránt meg kell felelniük a kihívásoknak, és gondoskodniuk kell az egyének maximalizált teljesítményéről és elégedettségéről. Az egyén egyedi képességeinek és szaktudásának kiaknázása elengedhetetlenül fontos a vállalati sikerhez. (Bozóky, 2006)

Bozóky szerint (2006) A sikeres vezetőre a következő tulajdonságok, képességek (a teljesség igénye nélkül):

- következetes és elkötelezett a céljai megvalósításában, munka elosztásában
- határozottságot és bizalmat sugároz
- kreatív, előrelátó
- összefüggésekben képes gondolkodni
- energikus, becsületes
- intelligens, diplomatikus
- lojális a vállalathoz és munkatársaihoz
- rugalmas, barátságos, ugyanakkor objektív
- gyorsan, eredményesen dönt
- igazságos, humorérzékkel megáldott
- jó fellépésű, magabiztos
- eredményességre törekvő
- stressz-tűrő
- érzékeny a környezet változásaira és a feladataira, problémáira
- demokratikus stílusú
- élethosszig tanulás híve, fejlődőképes
- kreatív
- helyzetfelismerő
- csoportdinamikában jártas

A vezetés tudományában sokan megfogalmazták már, hogy milyen tulajdonságok jellemzik a sikeres, eredményes vezetőt. Általában egyetértenek abban, hogy az eredményes vezetőnek diplomáciai érzéssel, konfliktuskezelő képességgel, motiváló erővel és csapatmunkára való hajlandósággal kell rendelkeznie. Emellett kulcsfontosságúak a hatékony döntéshozatal, a feladatok megfelelő elosztása, a kockázatvállalás, a stratégiai gondolkodás és az önbizalom. Sokszor előfordul, hogy egy vezető rosszul választja meg, hogy kinek milyen feladatokat bíz meg, és nem megfelelően értékeli a beosztottak képességeit. Az emberek jelentős része életének nagy részét a munkahelyén tölti, ezért a munkahelyi elégedettség kiemelten fontos téma. Az elégedetlenség növeli a konfliktusok gyakoriságát, a munkából való hiányzásokat és a munkahelyváltások arányát. Az egyik alapvető megközelítés szerint az emberek akkor elégedettek, ha megkapják azt, amit szeretnének, és minél fontosabb számukra valami, annál elégedettebbek, ha azt megkapják. (Bozóky, 2006)

A méltányosság elmélete szerint az elégedettség érzését a helyzet méltányossága váltja ki, hiszen a munka egyfajta csereviszonyt jelent az egyén számára, ahol az általa befektetett energia és a munka eredménye közötti viszony áll fenn. (Kovács-Tózsér, 2017)

*Herzberg motivációs elmélete* (1974), ami főként *Maslow szükséglethierarchia elméletén* (1966) alapszik, két alapvető tényezőt különít el:

- A motivátorok, amelyek a munkával való elégedettségért felelősek, elsősorban a munka tartalmi tényezőit, például az érdekes és kihívást jelentő feladatokat foglalják magukban.
- A higiénés tényezők, amelyek a munkával való elégedetlenségért felelősek, a fizikai környezetet, a munkatársakat és a vezetőket tartalmazzák.

Amennyiben a munkahelyi környezet megfelelő, elégedettséget tapasztalhatunk. A motivátorok jelenléte általában pozitív hatással van az elégedettségre, azonban az elégtelen jelenlétük nem mindig vezet elégedetlenséghez. A dolgozók számára a főnökkel való kommunikáció és együttműködés gyakran okoz stresszt, és a vezető viselkedése jelentős hatással van a munkahelyi magatartásukra. A kutatások kimutatták, hogy a vezetői stílus jelentősen befolyásolja a munkahelyi elégedettség mértékét. A demokratikus vezetői stílust preferáló vezetők általában elégedettebb dolgozókkal rendelkeznek, míg az autokratikus vezetők általában kevésbé elégedettek a munkájukkal. (Kovács-Tózsér, 2017)

Ezek a szempontok később kiegészültek a tervezett kockázatvállalás képességével és a független létre való erős vágygal (Smith, Bell, & Watts, 2014). Robles és Zárrage-Rodriguez (2015) kilenc kompetenciát talál kiemelkedően fontosnak a vállalkozók számára:

1. A kockázat észlelése
2. A kezdeményezőkézség
3. A felelősségvállalás
4. A dinamizmus
5. A problémamegoldás
6. Az információ keresése és feldolgozása
7. Az eredmény-központúság
8. A változásvezetés
9. A munka minősége

Az innováció képessége nem szerepel az előnyös kompetenciák között. Magyarországon is készültek kutatások a vállalkozók személyiségjegyeivel kapcsolatban, azonban ezek nem voltak összekapcsolva a sikerrel. Nem próbálták meghatározni, hogy milyen vezetői stratégiák és személyiségjegyek vezethetnek sikerre. A hazai vállalkozói vezetésről készült kutatások a KKV-k vezetői között végeztek felmérést, és különbséget tettek erős vállalkozók és adminisztratív (gyenge vállalkozók) vezetők között. Emellett spekulatív, kockázatkerülő és termékoffenzív magatartásmintákat is azonosítottak. Lukovszki Livia (2011) megállapította, hogy a sikeres vállalkozóvá váláshoz külső környezeti tényezők mellett sokrétű pszichológiai tényezők is szükségesek, és egy hatelemű modellt hozott létre.(Kassai, 2020)

Kassai szerint (2006)A hat elem a legfontosabb vállalkozói tulajdonságokat csoportosítja irodalomkutatások alapján:

1. A kockázatvállalási hajlandóság
2. Az innovációs képesség
3. A döntéshozatali képesség
4. A lehetőségfelismerés
5. A teamépítési képességek
6. A kommunikációs képességek

A kreativitás és a kockázatvállalás kiemelt vállalkozói személyiségjegyekként jelennek meg az európai felsőoktatási hallgatók vállalkozásindítási hajlandóságát vizsgáló kutatásban is. (S. Gubik & Farkas, 2016). A kreativitás és kockázatvállalás mellett az individualizmust, rugalmasságot és az önmegvalósítást is kiemelik a szerzők, mint legfontosabb vállalkozói tulajdonságok.

Egy másik kutatás, ami a magyar vállalkozókat vizsgálta MBTI-típusindikátor segítségével, megállapította, hogy általában extrovertáltak és a kognitív oldaluk domináns az érzővel szemben. (Kassai, 2020), „*Ez elsősorban abban nyilvánul meg, hogy reálisak, szeretik a logikát és igyekeznek minden helyzetben racionális döntést hozni, mely segít erős kontrolligényüket kielégíteni*” (Hofmeister-Tóth, Kopfer-Rácz, & Zoltayné Paprika Zita 2016).

Az 1980-as évektől kezdődően a vezetői kompetenciák egyre fontosabb szerepet játszanak a vezetéstudomány és szervezeti magatartás kutatások területén. A XX. századi kutatások jelentős része a kompetenciák definiálásáról és felhasználási területük kijelöléséről szólt. A területen mérföldkő volt Boyatzis 1983-as és Spencer és Spencer egy évtizeddel későbbi eredménye, amely szerint „A kompetenciák egy személy alapvető meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel” (Boyatzis, 1983). Spencer és Spencer (1993) ezt a definíciót azzal egészíti ki, hogy a kompetenciák általánosíthatók eseteken és szituációkon keresztül, és egy észszerű időtávon belül állandók maradnak. Le Deist és Winterton (2005) tanulmánya ad részletes áttekintést a kompetenciakutatás történetéről.

Ezen túl a szerzőpáros egy holisztikus kompetenciamodellt épített fel, amely egy tetraéderben ábrázolja a négy fő kompetenciacsoportot:

- funkcionális,
- társadalmi,
- kognitív
- és a mindhárom csoporthoz kapcsolódó metakompetencia.

Tanulmányuk integrálja a különböző kompetenciakutatási irányzatokat és a funkcionális, társadalmi és kognitív kompetenciákat olyan eredménykompetenciáknak tekinti, amelyek együttes megléte szükségesek a jó teljesítmény eléréséhez. A metakompetencia jelenti azt a képességet, hogy a másik három kompetenciacsoportot egy személy elsajátíthassa. Összefoglalva, a kompetencia fogalma négy alappillérre helyezhető: tudás, készség, személyiségjegyek, amelyek együttesen eredményezik a munkavégzéssel kapcsolatos eredményességet (Ganie & Saleem, 2018)

### **3.1.2 Az empátia**

Carl Rogers már 1948-ban azonosította az empátiát, mint a pszichoterápia egyik kulcsfontosságú elemét. Az empátia fogalma azóta széles körben ismertté vált, és nemcsak terápiás helyzetekben, hanem minden emberi kapcsolatban fontosnak tartják. A munkahelyi légkörben azonban szélsőséges vélemények hallhatók az empátiával kapcsolatban.

Míg néhányan feleslegesnek vagy akár károsnak tartják azt, mások azt vallják, hogy elengedhetetlen az eredményes munkavégzéshez. Az empátia képessége a személyiség olyan aspektusa, ami lehetővé teszi számunkra, hogy behelyezkedjünk mások helyzetébe és érzelmi állapotába. Ezáltal megértjük azokat a motivációkat és törekvéseket, amelyeket szavakban vagy direkt módon nem lehet kifejezni. Az empátia nem csupán az érzelmek megosztását jelenti, hanem azt is, hogy tudatában vagyunk annak, hogy ezek mások érzései és gondolatai, nem pedig a miénk. A vállalati környezetben az empátia egyre fontosabbá válik a vezetők számára. A sikeres vezetők azok, akik nemcsak könnyű, hanem nehéz időkben is képesek irányítani és támogatni a szervezetüket. Ehhez azonban nemcsak a hagyományos vezetésfejlesztési módszerekre van szükség, hanem az empátia és más készségek fejlesztésére is. Az empátia soft készségnek tekinthető, amelyet általában nem hoznak összefüggésbe a teljesítménymutatókkal. Azonban azok a vezetők, akik időt fordítanak beosztottjaik igényeinek megértésére és támogatásra, bizalmat építenek és erősítik a kapcsolataikat. Ennek eredményeként javul az együttműködés és az eredményesség a munkahelyen. (Juhász 2012)

Ha ennyi előnnyel jár az empátia alkalmazása egy vállalaton belül, akkor adódik a kérdés, hogy miért nem állnak ennek készségnek gyakorlásában magasabb szinten a vezetők? A legnyilvánvalóbb ok, vagy kifogás, hogy bármi nemű érzelem kifejezése vagy felismerése a munkahelyen továbbra is a gyengeség egyik jelének tekintendő.

Az empátiától való távolságtartásnak a fent említetten kívül egyéb okai is lehetnek, amelyek a következők:

- Az empátiát mutatni nehéz; időt és erőfeszítést igényel a tudatosság és a megértés kinyilvánítása.
- Nem triviális megérteni, egy alkalmazott gondolkodását, érzéseit, viselkedését egy adott helyzetben.
- Empátiát gyakorolni, valaki számára annyit tesz, hogy másokat helyez maga elé, ami kihívást jelent a versengő munkahelyi kultúrákban.

A vezetőknek fontos tudniuk "jól" hallgatni annak érdekében, hogy megértsék és érzékeljék a beosztottak közléseit. Az aktív hallgatás képessége lehetővé teszi számunkra, hogy jelezzük mások felé, hogy figyelnek rájuk, és kifejezzük a közléseikkel kapcsolatos megértésüket. Ha egy vezető jó hallgató, beosztottjai észlelik a tiszteletét, és növekszik a beléjük vetett bizalom. A vezetőknek ki kell összpontosítaniuk arra, hogy meghallják a beosztottak közlése mögött rejlő valódi jelentéseket. Fontos figyelniük nemcsak a szóbeli, hanem a nonverbális jelekre is, mint például a hang tónusa, a beszéd tempója, a mimika és a gesztusok. (Juhász 2012)

A vállalat támogatja az empátia fokozott alkalmazását a vezetők részéről, ha az időt biztosít a vezetőknek az együttérző gondolkodásra és az ehhez megfelelően kialakított vezetői reakciók gyakorlására, a szokásos céges kommunikáció mellett.

Hat módszer, amellyel a vezetők empátiát mutathatnak a beosztottakkal szemben:

- Időt szán a beosztottak napi problémái meghallgatására
- Figyel az alkalmazottai terheltségi szintjeire
- Őszinte érdeklődést mutat a beosztottak igényei, vágyai, álmai iránt
- Hajlandóság mutatása a beosztottak személyes problémáinak megoldásával kapcsolatban.
- Megmaradni mindenre nyitottnak, érdeklődőnek.
- A mentális higiénia megőrzése (helyes stressz, konfliktuskezelés).

A kommunikációs képességek

A kommunikáció egy szervezet „éltető ereje” (Klein – Klein, 2012) és ebben a vezető szerepe meghatározó. Egy vezető számára a kommunikációs mozgástér meglehetősen korlátozott. Ennek ellenére a beosztottak igénye, hogy megértesse és elfogadtassa a beosztottakkal a munkavégzés folyamatában szerepeiket, motiválja a munkavállalóit, ösztönözze őket a pozitív eredmények elérésére, legyen nyitott a párbeszédre, kezelje megfelelően a konfliktusokat, tárgyalások alkalmával képviselje a vállalatot megfelelően. (Jenei, 2017)

A vezetői kommunikáció egyes elemei:

- Motiválás
- Delegálás
- Tájékoztatás és bizalomépítés
- Konfliktuskezelés

### **3.1.3 A motiválás**

A jelenkori kutatások arra a megállapításra jutottak, hogy az emberek motivációjában döntő szerepet játszik, hogy az ún. pszichológiai szükségleteiket ki tudják-e elégíteni, vagy sem. Az régóta ismert, hogy három pszichológiai szükséglet nélkülözhetetlen egy ember fejlődéséhez, és ma már az is látható, hogy ezeknek a szükségleteknek a kielégítésére nagyon jó vezetői eszközök vannak. Hogy ez miért számít újdonságnak, és esetleg miért nem hallani ezekről? Kulturálisan annyira megszokottá vált a klasszikus, „ha..., akkor...” típusú motivációs módszerek alkalmazásába, hogy ezeket a pszichológiai alapú eszközök egyszerűen a felejtés homályába vesznek. Most, hogy már a pénzzel való motiválás kapcsán egyre többen érzik, hogy nemigen működik, fókuszba kerültek más vezetői módszerek is a motiváció terén. Ezek eddig is léteztek, csak talán nem kaptak kellően nagy figyelmet. (Somlai, 2017)



Szóval mi is ez a három pszichológiai szükséglet:

1. önállóság iránti vágy,
2. kompetenciafejlődés iránti vágy,
3. valahova tartozás igénye.

Az önállóság iránti vágy: Az önállóság igénye azt jelenti, hogy az egyén azt szeretné érezni, hogy amit tesz, azt önszántából, szabad akaratából teszi, és van választási lehetősége. A pszichológiai szükségletek motivációra gyakorolt hatását kicsi gyerekeknél lehet jól megfigyelni, hiszen nekik még nem olyan erősek a szociális viselkedésmintáik. Ide kapcsolható egy történetet amit egy barátom mesélt: „A kislányom nemrég múlt másfél éves. Minden reggel elkészítem neki a napindító turmixát. Ezt mindig türelmesen, a lábamnál állva és szigorúan felügyelve a folyamatot várja végig. Az egyik nap átnyújtottam neki az elkészült italt a cumisüvegben, de realizáltam, hogy a cumija a szájában van. Mivel két kézzel fogta meg a cumisüveget, ezért nem tudta kivenni a cumit a szájából. Egy pillanatra mindketten megálltunk, a motiváció pszichológiája, hogy akkor most mi lesz. Aztán meglehetősen rutinalannak tűnő módon (ő a harmadik gyermekem), gondoltam, kiveszem a cumit a szájából. Na, ő nem gondolta ezt jó ötletnek, úgyhogy egy kézbe vette a cumisüveget, és határozott tekintettel és még határozottabb kiabálással tudtomra adta, hogy ez rossz ötlet volt. Visszaadtam neki a cumit. Egy gyors mozdulattal betette a szájába, majd szinte ugyanazzal a lendülettel ki is vette újra, és ellentmondást nem tűrően átnyújtotta nekem. A pillantását nem tudom átadni de nagyjából azt üzent: „Majd én egyedül, jó?!” Ő akarta eldönteni, hogy kiveszi a cumit a szájából, vagy sem.” Az önállóság, a szabad akarat és a választási lehetőség iránti vágy gyönyörű megnyilvánulása. Ez az önállóságra való igény nem kopik el felnőtt korra sem.

A dolgozók számára az önállóság azt jelenti, hogy úgy érzik, van beleszólásuk a dolgokba, és bizonyos mértékig dönthetnek arról, hogy mit és hogyan csinálnak. A munkatársak önállósága nem feltétlenül annak a következménye, hogy a vezető gyengekezű vagy túl engedékeny. A kulcs a felhatalmazásban rejlik. Ha a vezető felhatalmazza az embereket, hogy bizonyos döntéseket önállóan is meghozhatnak, azzal nemcsak a motiváltságuknak teszünk jót, hanem ezáltal nagyobb mértékben kezdenek felelősséget is vállalni. (Somlai, 2017)

Ide vágó lehet példának, a Mátrix-trilógia utolsó részének végén, amikor Neo és Smith ügynök a végső harcot vívják egymás ellen. Ez a jelenet a döntési szabadság emblematikus momentuma. Legyen bármilyen rossz a helyzet, bármilyen sanyarúak a körülmények, mindig van lehetőség dönteni. A jelenet fő párbeszédéből íme egy részlet: „Ön bizonyára látja már, Mr. Anderson, bizonyára tudja már, hogy nem nyerhet, tehát értelmetlen a harc.

Miért, Mr. Anderson, miért, miért ilyen makacs? Mert így döntöttem.” A kompetenciafejlődés iránti vágy. A kompetencia iránti igény azt takarja, hogy az egyén szeretné eredményesnek, sikeresnek érezni magát az élet mindennapi kihívásaiban. A kompetenciafejlődés az jelenti, képessé válni valami olyanra, ami korábban nem ment, vagy nehézséget okozott. Ez a haladás fázisának szinte legkézzelfoghatóbb érzése: Valami nem megy, gyakorolni, megtanulni, és utána már megy. Ezt a szükségletet is a kisgyermeken lehet jól megfigyelni. A klasszikus példa erre, amikor a gyerek járni tanul, és törvényszerű, hogy elesik néhányszor. Az elesés egyébként szükséges feltétele a járás megtanulásának, mert ezekből tanulja meg a kicsi gyerek agya, hogy mit kezdjen az egyensúlyszerve által küldött információval.

Szóval a gyerek esik-kel. Érdekes módon azonban még soha senki nem látott egyetlen olyan gyereket sem, aki úgy döntött volna saját elhatározásából, hogy feladja a járási tanulást: „Minek próbálkozom újra és újra, mindig csak elesek, kell a fenének ez a járás dolog.” A motiváció pszichológiája ahogy növekednek a gyerekek, a szocializáció és az iskolák (nem minősítve az iskolarendszert) szép lassan elkoptatják a kompetenciafejlődés iránti belső motivációt. Tisztelet a kivételnek, persze. Sok gyerek azért olvas, mert „kell”, és azért tanul, hogy (jó) osztályzatot kapjon. Felnőttként aztán azért csinál meg valamit, mert fizetést kap érte, azért tanul meg esetleg valami újat, mert muszáj, vagy mert több pénz jár érte. Vezetőként lehetőség van kialakítani olyan munkahelyi légkört, amely segíti a beosztottak kompetenciafejlődését. A valahova tartozás iránti vágy azt jelenti, hogy azt szeretné az egyén, ha törődne vele, ha ő is törődhetne másokkal, hogy anélkül tapasztalhatta meg az összetartozás érzését, hogy attól kellene tartania, hogy másoknak ezzel hátsó szándéka van, továbbá hogy azt érezze, valami sokkal nagyobbak a része.

Munkahelyi vonatkozásban ezt sokkal inkább érzelmi biztonságként lehet elképzelni, ami azt jelenti, hogy az emberek meg mernek-e nyilvánulni szabadon, és el merik-e mondani a véleményüket, a gondolataikat, az ötleteiket anélkül, hogy attól kellene tartaniuk, hogy valaki kineveti, kigúnyolja vagy leszidja őket. Vezetői képzéseken, mikor erről szó esik, sokszor ugyanaz az első reakció: „Nem gondolom, hogy nálunk ne mernék elmondani a véleményüket az emberek.” Mégis mikor egy mentor leül a munkatársakkal beszélgetni, olyan nézőpontokat ismerhet meg, amelyekre a cégvezető sosem gondolt volna. Ha egy munkatárs azt érzi, nem mondhatja el a véleményét szabadon, az nem azt jelenti, hogy megtiltották neki, hanem azt, hogy valamilyen oknál fogva inkább nem akarja elmondani. Sok vezető számol be arról, hogy például egy megbeszélés végén kifejezetten kíváncsi lenne, mit gondolnak a kollégák, meg is kérdezi tőlük, de senki nem mond semmit, csak ülnek némán. Ennek az okát leggyakrabban a múltban kell keresni.

Előfordulhat, hogy már eleve ebbe a légkörbe érkezett a kolléga, és a többiek óvatosan jelezték neki, hogy ne nyüzsögjön, mert abból baj lesz. Emellett van példa arra is, hogy amikor a kolléga korábban véleményt nyilvánított, és elmondta, hogy szerinté máshogy kellene csinálni bizonyos dolgokat, azzal megbolygatta a kialakult statusquót, lehurrogták, vagy a vezető egyszerűen csak nem hallgatta meg a gondolatait, vagy nem fogadta meg a tanácsokat. Emellett lehet az is, hogy a vezető „egókérdést” csinált abból, hogy a kollégának ötletei vannak, és éppen ő volt az, aki kisajátította ezeket az ötleteket, és learatta a babérokat. Ilyen történetek után könnyen elképzelhető, hogy valaki inkább úgy látja jobbnak, ha legközelebb nem mond semmit. A „némaság” viszont félreérthetetlen tükre az alacsony együttműködési szintnek és az alacsony érzelmi biztonságának. Aki nem meri elmondani a gondolatait és az ötleteit, az megfosztja magát az önmegvalósítás lehetőségétől is.

Képletesen szólva, egyedül egy barlangban, mások visszajelzése nélkül nehezen fogja megvalósítani önmagát. A sikeres vezető fő jellemzője, hogy képes olyan légkört teremteni, amelyben a kapcsolatok őszinteségre és a motiváció pszichológiája nyíltságra épülnek, ahol a munkatársak érzik, hogy odafigyelnek rájuk, és törődnek velük. Nincsenek reprezentatív statisztikák, de cégek kulcsembereivel folytatott több tucat négy szemközti beszélgetések alapján állítható, hogy az emberek biztosan több mint 80%-a úgy érzi, hogy nem kapja meg a valódi odafigyelést, és azt a bizonyos érzelmi biztonságot a vezetőjétől. Ezen a téren nagyon nagy tartalékok vannak a motivációt illetően. Vannak vezetők, akik csak a teljesítményre és az eredményességre fókuszálnak, miközben a beosztottaik érzéseire egyáltalán nincsenek tekintettel. Ez nemcsak a valahova tartozás érzését rombolja, hanem a munkatársak teljesítményét is. Nagyon fontos tanulság és egyben követendő elv, hogy a jó teljesítményhez és az eredményességhez a munkatársak boldogságérzetén át vezet az út.

Vezetőként az ő kezében van a lehetőség, hogy olyan légkört teremtsen, amelyben a beosztottak érzik az összetartozást, és nem kell tartaniuk mások hátsó szándékától, kéretlen kritikáitól, negatív megjegyzéseitől. A motiváció tehát a három pszichológiai szükséglet, az önállóság, a kompetencia és a valahova tartozás igényéből fakad, és a haladás, a fejlődés érzésében tárgyasul. Magyarul, aki úgy érzi, hogy halad, az motivált lesz. A motivációs problémák mindig valamilyen elakadáshoz köthetők. Ez pszichológiai szinten azt jelenti, hogy az ember a három szükséglet legalább egyikében elakadt. A rossz hír az, hogy ha az egyik szükséglet sérül, akkor az könnyen magával ránthatja a másik kettőt is, ezzel egyfajta motivációvesztési lavinát indítva el. A következő eset egy jó példa erre. Adott egy vezető, aki már-már kényszeresen irányít mindent. Ez azt jelenti, hogy mindenről tudni akar, mindent ő szeretne eldönteni, kifejezetten haragra gerjed, ha valamiről nem tud, vagy esetleg nélküle hoznak (szerinté sokszor hibás) döntéseket. (Somlai, 2017)

A cégben, szinte tapintani lehetett a rossz hangulatot gyakorlatilag árad belőlük a panaszkodás, miközben nagyon hálálkodnak, hogy egy kis odafigyelést kapnak legalább attól aki leült velük beszélgetni. Mi is történt itt valójában? A vezető ezzel a kényszeres irányítással folyamatosan és rendszeresen aláásta a munkatársai önállósági igényét. Mivel ez az állapot viszonylag hosszú ideje fennáll, ezért a kollégák egy idő után kezdenek elbizonytalanodni a saját képességeiket illetően, hiszen a fokozott kontroll tudat alatt azt üzeni nekik, hogy azért kell őket állandóan ellenőrizni, mert egyedül nem lennének képesek normálisan megcsinálni a feladatukat.

Ez aztán ahhoz vezet, hogy a kompetenciaigényük nemhogy nem lesz kielégítve, hanem kifejezett motivációvesztést élnek meg ezen a téren. És ezen a ponton kialakul egy ördögi kör. A kollégák kompetenciavesztése valóban hibázást eredményez, ami miatt a vezető azt érzi, hogy még jobban kell őket kontrollálni, hiszen nem bízhat az embereiben, ami további motivációvesztéshez és még rosszabb hangulathoz vezet. Emiatt mindenki egyre stresszesebbé válik, ami további hibázásokat és hibáztatásokat okoz, és így tovább. Persze felmerül a kérdés, hogy mi volt előbb: a tyúk vagy a tojás, azaz a hibázás vagy a kontroll. Ennek azért nincs jelentősége, mert a vezető feladata, hogy szükség esetén támogassa, tanítsa a kollégákat, hogy hogyan hozzanak jó döntéseket. A vezető valójában ezt szeretne volna, csak rossz eszköztárral. Jól látható tehát, hogy akár csak egy pszichológiai szükséglet elvesztése motivációvesztési lavinát indíthat el, különösen akkor, ha a vezető nem veszi észre, és rossz eszközt választ.

Összefoglalva:

- Az emberek motivációjának megértéséhez tisztában kell lenni a személyes fejlődési dinamika törvényszerűségeivel.
- Az emberek akkor érzik a belső motivációt, amikor a haladás fázisában vannak, azaz úgy érzik, hogy fejlődnek, az életük szépen alakul, és egyről a kettőre jutnak.
- A haladás érzéséhez a munkahelyen a vezető támogatására van szüksége az embereknek.
- Három alapmotiváció mozgatja az embereket: az önállóság iránti vágy, a kompetenciafejlődés és a valahova tartozás igénye.
- Az elakadásokat valamelyik alapmotiváció „sérülése” okozza, ami könnyen motivációvesztési lavinát indíthat el és fokozhatja a kiégettség érzését.

A motivációvesztés mindig valamilyen elakadással kezdődik. Az illető azt érzi, hogy a befektetett munkája, energiája nincs arányban azzal, hogy mennyire „halad”. Azt érezheti tehát, hogy egyre több energiát kell beletennie a napi tevékenységeibe. Arról már szó esett, hogy pszichológiai szinten ez az elakadás azt jelenti, hogy valamelyik alapmotiváció sérül, azonban mi történik akkor ha ez az egész egy cég működésére vetítve konkrét gyakorlati vonatkozásban kerül vizsgálatra? Milyen jelenségek okozhatnak motivációvesztést a munkatársaknál? Általánosságban elmondható, hogy a motivációra negatív hatást gyakorló jelenségek három fő típusra oszthatók:

- 1. A vezetővel kapcsolatos problémák;
- 2. A belső együttműködéssel, kollégákkal kapcsolatos problémák;
- 3. A személyes (magánéleti, egészségügyi stb.) problémák.

A vezetői visszajelzések hiánya a leggyakoribb motivációs elakadást okozó jelenség a cégek életében. A vezetői visszajelzés legfontosabb üzenete: „Odafigyelek rád, és támogatlak. Látom és jelzem is neked, ha jól csináltál valamit, és persze azt is, ha rosszul.” A legfontosabb a visszajelzések kapcsán az, hogy valamilyen formában tárgyiasítani kell az odafigyelést. Ha ez elmarad, akkor a munkatársak azt érzik, hogy teszik a dolgukat, de senki nem veszi észre az erőfeszítéseiket. A vezetői visszajelzés hiánya arra készíti a kollégákat, hogy máshonnan szerezzék be a szükséges odafigyelést. Pontosan úgy működik ez is, mint a gyerekek kapcsán. Ha a szülők nem figyelnek oda a gyerekekre, nem érdekli őket igazán, hogy a gyerek mit és hogyan tesz, nem reagálnak, nem húzzák meg a szükséges határokat, akkor a gyerek nagyon hamar máshol fogja keresni a rá irányuló figyelem forrását. Az elmaradó visszajelzések azt eredményezik, hogy sérül a kollégák egyik alapmotivációja, a valahova tartozás iránti vágyuk. Ilyenkor azt érezhetik, hogy „légüres térben” lebegnek, nincs, aki figyelne rájuk.

Ebben az állapotukban jellemzően kétféle viselkedéssel szoktak reagálni. Sokaknak csökken a biztonságérzete, és sokkal fogékonyabbak lesznek a többiek véleményére, pletykáira és a különféle stresszhelyzetek negatív hatásaira. Könnyebben elbizonytalanodhatnak, az önbecsülésük és az önbizalmuk csökkenhet, ami az önállóságuk csökkenéséhez vezet, és így szép lassan kialakul az a bizonyos motivációvesztési lavina. A másik tipikus viselkedési reakció a figyelemhiányra az, amikor az illető az előzőekkel éppen ellentétesen a determináltsága, az önbizalma és az egoja megnövelésével reagál: „Engem nem kell pátyolgatni, majd én megmutatom, hogy kemény vagyok.” (Somlai, 2017)

Ilyenkor pont az lesz a probléma, hogy a vezető elveszíti a kontrollt az illető motivációja, sőt akár a feladatvégzése felett is.

Egy szó, mint száz, vezetőként ki kell alakítani a rendszeres, következetes visszajelzések szokását!

Milyen motivációs eszközök léteznek?

- Jó fizetés  
Mindennél fontosabb a fizetés, hiszen senkinek nem az a célja, hogy ingyen dolgozzon.
- Biztos állás  
A biztos állást úgy lehetne definiálni, hogy maga a cég stabil. Nem omlik össze évente, nincs csődben, és maga a pozíció folyamatos és megbízható. Tudja dolgozó, hogy nem kell új munkahelyet keresnie, és nem aggódik emiatt minden nap.
- Megbecsülés, elismerés  
A dolgozók ezt mindennél fontosabbnak tartják. Ha folyamatosan és ténylegesen el vannak ismerve, akkor az valódi motivációval fogja ellátni őket. Elvégez a dolgozó egy feladatot, amit amúgy is el kellene végeznie, a vezető megdicséri.

#### **3.1.4 A delegálás**

A vállalati kultúrában a delegálás a vezetői feladatok átruházását jelenti egy kollégára. A delegálásnak különböző szintjei vannak. Lényeges, hogy a feladatok kiadása nem egyenlő a delegálással. Delegálás az amikor egy vezető a saját feladatait ruházza át valakire, olyan feladatokat, amelyek az ő hatáskörébe tartoznak, amelyek elvégzéséért ő a felelős. Különbség van a feladatok kiosztása és a delegálás között. A feladatok kiadása annyit tesz, hogy a vezető megmondja, melyik munkatárs mit csináljon. A mások megbízása egy készség, amely megtanulható. Hibák azonban itt is elkövethetők. Sokan aggódnak amiatt, hogy kiderül, lehet, hogy valaki jobban végzi el az adott feladatot, mint ők. Ha ez bekövetkezne az örömteli mert ez azt jelenti, hogy kiváló kollégái vannak, akikre számíthat. A delegálástól való tartózkodás oka lehet továbbá az attól való félelem, hogy az beosztottak majd neheztelni fognak a rájuk bízott feladat miatt. A megfelelően megosztott munka azonban növeli a beosztottak elégedettségét, és elősegíti a vezető és a beosztottak közti megfelelő munkakapcsolat kialakulását. A delegálásnak több előnye is van. A rutinfeladatok másokra testálása többletidőt ad az összetettebb problémák megoldására. Előny még, hogy akit megbíznak a feladattal, azt egyúttal ezzel motiválják is. A megbízás alapja lehet a tapasztalatszerzés vagy a lehetőségek kiszélesítésének biztosítása a beosztottaknak. Akikre nincs megfelelő felelősség rábízva, azok egy idő után alul motiválttá válnak és úgy érzik, nem elég kompetensek. A megfelelő mértékű delegálással időt lehet nyerni. A túlzásba vitt delegáció könnyen bumeránghatást vált ki. Ha túl sok a teher a beosztottakra, elfogyhat a munkakedvük, energiájuk. (Jenei, 2017)

A jó beosztottakból így lesz frusztrált és neheztelő alkalmazottak, csökkenő teljesítménnyel. A delegálásnak vannak zsákutcái is. Ha nem megfelelően történik a feladat delegálása. Ha olyan feladatokat bíz a vezető a beosztottakra, amelyek meghaladják a képességeit, vagy amelyeket egyértelműen az ő feladata. További problémákat okozhat, a megfelelő időben történik a feladat kiadása, vagy nincs biztosítva a delegált számára a döntéshozatalhoz szükséges információ (ha szükség lenne rá). (Jenei, 2017)

### **A delegálás fontossága és előnyei**

A hagyományos, hierarchikus vállalati kultúrában a feladatok delegálása általában egy alárendelt munkatárs számára történik. Agilis szervezeteknél már megjelenik a felfelé delegálás is. Ennek lényege, hogy az operatív munkát végző, "frontvonalban" dolgozó munkatársak a feladatok egy részét átadják a feletteseiknek, vagyis felsőbb szintre delegálják. Ezek olyan feladatok, amelyek megoldásához az adott szinten nem áll rendelkezésre elégséges információ vagy kompetencia. A felső vezetésre azonban így csak azok a feladatok maradnak, amelyeket alsóbb szinten nem tudtak megoldani. Így a delegálás lehetővé teszi a beosztottnak, hogy döntéseket hozzon, ezáltal a döntési jogokat a szervezeti hierarchiában egy szinttel lejjebb helyezi. Az agilis szervezeteknél ugyanakkor a delegálás helyébe egyre inkább az önkéntes feladatvállalás lép. Ez logikusan következik abból, hogy az agilis szervezeteknél a hierarchikus működés helyett a hálózatos struktúrák dominálnak. Egyre több senior menedzsernél tapasztalható, hogy küzdenek azzal milyen feladatokat, kiknek és hogyan delegáljanak. A manapság minden szervezet életében megjelenő home office munkavégzés biztosítása és feltételei is megkívánják a hatékony feladatleosztást. Sok vezető egyik legnagyobb problémája, hogy fél szabad kezlet adni, nem bízik kollégái képességeiben. Tévesen gondolják sokan, hogy „*mire átadom, elvégzem én is*”. Ebből adódóan az ilyen vezetők mindig úsznak a munkájukban, és közben lemaradnak: lényegesebb területekről vonják el saját figyelmüket. Idővel pedig egyedül, csapat nélkül maradnak. (Jenei, 2017)

### **A delegálás célja**

A delegálás alkalmazása hosszú távon is jó megoldás, hiszen ez idő alatt kis odafigyeléssel egy új vezető képzése is elérhető. Nem lesz probléma az utódnevelés vagy a generációváltás. (Jenei, 2017)

A delegálás céljai közé sorolható még:

- a bizalom kiépítése, elmélyítése,
- a munkatársak szabad kapacitásainak kihasználása,
- szakmai fejlődésük előmozdítása,
- a munkatársak motiválása,
- a munkatársak önállóságának fejlesztése,
- a vállalati szintű produktivitás növelése.

## **A delegálás előnyei**

A vezetők sokszor nehezen adják ki kezükből az irányítást és nem bízzák rá munkatársaikra saját feladataik egy részét. Ebből adódik, hogy úgy érzi vezetőként állandóan dolgozik mégsem dőlhet elégedetten hátra, hogy „kész vagyok”. Akkor tud egy vezető a valódi célokra koncentrálni, ha nem a vállalkozásban, hanem a vállalkozáson dolgozik. Egy teljesítményben és előrehaladásban kiemelkedő csapat a jól delegáló vezetőn is múlik. A vezető delegálási képességeinek hatalmas szervezetformáló ereje tud lenni. Nyer vele a vezető, a vállalat és a munkavállaló is, aminek együttes hatása megsokszorozódik. (Jenei, 2017)

- Szervezeti nyereség: könnyebb helyettesíthetőség, utódnevelés.
- Munkavállalói nyereség: a fejlődés lehetősége, saját képességek bővítése.
- Vezetői nyereség: idő szabadul fel, térnyerés a cég fejlesztéséhez.

Egy 2015-ös tanulmány, amely 100 vezérigazgató képességét vizsgálta, megállapította, hogy azok a vállalatok, ahol a vezetők hatékonyan osztják le a feladataikat, jól delegálnak, ott gyorsabb a növekedés is. Azok a vállalatok, ahol a vezetők a hatalmat is delegálják:

- gyorsabban nőnek,
- és több munkahelyet hoznak létre,
- több bevételt generálnak.

Jól delegálni nem lehetetlen! Megtanulható technika révén fejleszthető a delegálás képessége. Az első lépés a felismerés: azonosítani, hogy mely feladatok delegálhatóak. A feladat meghatározása után el kell dönteni, hogy ki legyen a delegált személy. Fontos megvizsgálni és megválaszolni azt a kérdést, hogy: ki a legmegfelelőbb, legalkalmasabb munkatárs az adott feladatra.

A sikeres főnök magyarázatot tud adni, hogy miért pont az a csapattag lett a kiválasztott delegált.

A megválaszolandó kérdések:

- Ki az, aki kész egy új kihívásra?
- Kinek szükséges fejlesztenie képességeit?
- Esetleg kinek van kapacitása?
- Ki tekintene a megbízásra elismerésként?



## A delegálás lépései

- Egyértelmű kommunikáció: megbizonyosodni róla, hogy a delegált részére mindennemű forrás és információ a rendelkezésére áll. Továbbá a munkavégzéshez minden szükséges eszköze megvan.
- A kiválasztott személy számára meghatározni az elvárásokat: Pontosítani kell a megbízott személy felelősségi körét és feladatát. Biztosan tudja, hogy meddig terjed az önállósága, mikorra és milyen feladattal kell megküzdenie. Továbbá, milyen kritériumok mentén lesz sikeres a feladat teljesítése.
- A delegálónak teljes mértékig meg kell bizonyosodnia róla, hogy a delegált mindent megértett, pontosan úgy, ahogyan ő is gondolta.
- Szabad kezet adni a delegálás során! Hiszen így tud fejlődni a munkatárs és a csapat.
- Mikromenedzselés helyett, be kell iktatni ellenőrzési pontokat a folyamatba! Ezáltal elkerülhető a hiányos iránymutatás és a túlszabályozás is. Megállapodni, hogy a delegált a megbeszélte módon végzi a feladatot, és rendszeresen visszajelzést ad, hol tart éppen. Például minden második héten szerdán.
- Motiváló környezet: egy jó vezető érzi és tudja, hogy mikor szükséges beavatkozni, visszalépni, elvárásokat felállítani, értékelni a teljesítményt, ösztönözni egy új terv vagy kreatív ötlet megvalósítását.
- A hibákból tanulni kell! Vezetőként pedig tudni kell vállalni az esetleges kockázatot és hibákat.

A pontos utasítások melletti delegálást elsősorban olyan munkavállalók esetén célszerű alkalmazni, akik még nem rendelkeznek kellő gyakorlattal a vállalkozásnál. Nincs szükségük önálló döntésre, kreativitásra, csak el kell végezni pontról pontra az instrukciókat. A feladat kiosztása során lépésről lépésre pontosan meg kell határozni a számukra, hogyan hajtsák végre. Ez a módszer nem csak a kezdőknél jöhet szóba, előfordulhat olyan feladatok delegálása esetén is, amelyeknél nincs mód az eltérésre, csak akkor lesz jó a végeredmény, ha minden pontot betartanak. A feladat delegálása során ilyenkor arra kéri a delegáltat, hogy az adott feladatkörön belül vázoljon fel lehetséges megoldásokat. Csinálja meg, ahogy jónak látja, szükség esetén többféle javaslattal, amely alapján meghozhatja a döntést. A végső döntés azonban a vezető kezében marad, azt nem adja át. Itt már nagyobb mozgásteret enged a feladat végrehajtásában, nagyobb szerepet kap a beosztott problémamegoldó képessége, kreativitása. Itt már nagyon erős bizalom szükséges ahhoz, hogy ilyen módon kiadja a vezető a feladatot, bízni kell a beosztott döntési képességében, szakmai tudásában. Tudni kell, hogy a delegált ismeri a vállalkozás lehetőségeit, céljait, és lojális a vállalatához. A feladat végrehajtásában teljesen szabad kezet ad ilyenkor a delegáltnak. (Jenei, 2017)

Lényegében úgy végzi el a feladatot, ahogy szeretné. Nem ellenőrzik a feladat végrehajtása során, és a döntést is teljesen az övé. A feladat elvégzése után történik az egyeztetés, az elvégzett feladat átbeszélése, de ilyen esetben az elvégzett munka már nem bírálható felül. Amennyiben maximális a bizalom, a vezető teljesen biztos abban, hogy a delegáltra bízott feladat szakmailag tökéletesen kerül végrehajtásra, teljes szabad kezet is kap. A feladat átadása után semmilyen egyeztetés, ellenőrzés nem történik, a beosztott teljesen önállóan hoz meg minden döntést, és oldja meg a feladatot. Miután végzett vele, átbeszélésre, egyeztetésre sincs szükség. Sajnos ebben a rohanó világban a bizalom nagyon nagy luxus, amit nem biztos, hogy megengedhet magának a vezető. Valakiben viszont muszáj bíznia, hiszen könnyedén összeomolhat a feladatai súlya alatt. A fent említett pontok be nem tartása könnyen hibákhoz vezethet. A rosszul kezelt feladatleosztással pedig épp a kívánt hatás ellenkezőjét lehet elérni. Néhány vezető elbízza magát! Amikor először kerül olyan helyzetbe, hogy bizonyos feladat elvégzésére ki kell jelölnie egy munkatársat, akkor döbben rá, hogy a hatékony delegálás nem is olyan egyszerű. A jó vezető eszköztárából ezért nem hiányozhat a delegálás, ami valójában a tanítás. Fontos szem előtt tartani. Egy jó vezető arra törekszik, hogy folyamatosan utánpótlást nevel ki. A folyamat révén fejleszti a munkatárs készségeit, növeli önbizalmát, fokozza elégedettségét a munkahelyen, illetve lojalitását a vállalat iránt. Sok esetben ez úgy történik, hogy a vezető kiáll a csapat elé, közli, hogy ezentúl ez az önök felelőssége, döntsenek bátran. A csapat viszont nem kezd el bátran dönteni, ahelyett hogy motiváltak lennének és büszkén élnének újdonsült hatalmukkal, bizonytalanná válnak és próbálják visszatolni a döntést a vezetőségre. Az általánosan leggyakrabban látott tévedés ezen a területen az, hogy sok vezető bináris dolognak tekinti a delegálást. "Vagy én döntök, vagy a csapat", és nincs átmenet, több szint a kettő között. (Jenei, 2017)

### **3.1.5 A konfliktuskezelés**

A konfliktus olyan helyzet, amelyben két vagy több fél között ellentétes érdekek, vélemények vagy célkitűzések állnak fenn. A konfliktus lehet nyílt vagy rejtett, és a konfliktus alapja lehet valós vagy észlelt ellentmondás. A konfliktusok formái különbözőek lehetnek: ezek lehetnek verbálisak, fizikaiak, érzelmiak vagy akár értékrendi alapúak is, egyes emberek értékítéletei eltérnek egymástól. A konfliktus összeütközés, amely leggyakrabban a felek közötti érdek- vagy nézetkülönbség, illetve a nem megfelelő viselkedés vagy kommunikáció következménye. Mindez azt jelenti, hogy a konfliktusok természetüknél fogva komplexek, és rendszerint nem egyszerűen fekete-fehér helyzetek. (Pallai, 2012)

A konfliktusok hatékony és konstruktív megoldására irányuló készségek, technikák és eszközök alkalmazása. A konfliktuskezelés nem feltétlenül jelenti, a konfliktusok teljes megszüntetését vagy elkerülését sokkal inkább arról szól, hogy miként lehet a konfliktusokat úgy kezelni, hogy azok ne vezessenek destruktív eredményekhez, és lehetőség szerint elősegítsék az érintett felek közötti pozitív változásokat vagy megállapodásokat. A kialakuló megoldás gyakran attól függ, hogy milyen mértékben azonosul a céget képviselő munkatárs magával a céggel, milyen döntési jogosítványai vannak, és mennyire veszi magára, mennyire válik személyesen érintetté a konfliktusban. A konfliktuselemzés folyamán egy adott viszonyrendszerben működő konfliktusok forrásait és gerjesztő tényezőit azonosításra kerülnek, és kialakul egy kép arról, hogy a konfliktus az eskaláció milyen fázisában van, és milyen lehetőségek kínálóznak a kezelésére. Azért fontos a különböző konfliktusfajtákat elkülöníteni, és természetüket megérteni, mert mindegyik fajta esetében másféle konfliktuskezelési technika kecsegtet az eredményesség reményével. (Pallai, 2012)

A konfliktusok alapvető szintjei:

- Személyközi konfliktusok:

A konfliktusban álló felek érdekei, céljai általában elkülönültek, jól körülhatárolhatók, ki-ki önállóan küzd. Általában korlátozott erőforrások megszerzéséért (pl. győzelem, jutalom elnyeréséért vagy veszteség, büntetés elkerüléséért) folyik, igen gyakran érzelmekkel terhelt.

- Csoportok közötti konfliktusok:

Homogén vagy heterogén csoportok közti nyílt vagy burkolt, gyakran változó intenzitású küzdelem, melyek többnyire személyközi, cél és erőforrás konfliktusokra vezethetők vissza (pl. szurkolói vagy etnikai csoportok közti konfliktusok).

- Belső, személyes konfliktusok:

A harc nem személyek közt, hanem egyetlen személyen belül zajlik. Sokszor előfordul, hogy egymást kizáró célok közül kell választani, s néha milyen nehéz is a döntés (pl. két rossz közül kiválasztani a kevésbé rosszat vagy két jó közül a vonzóbbat).

Tárgyi konfliktusok azok a konfliktusok, melyek kiváltó oka valamilyen jól körülhatárolható dolog, leggyakrabban konkrét cél elérése egy adott termék azonnali cseréjét szeretné az ügyfél. Esetleg valamilyen plusz erőforrás szűkössége, kedvezménytel meghirdetett áruk utáni rendkívüli nagy kereslet. Kommunikációs hiba lehet pl. hibás adatokat tartalmazó számlát küldött ki a munkát elvégző cég, az ügyfél félreértette a tájékoztatást.

Viszonykonfliktusok azok a személyközi, illetve csoportok közti konfliktusok, melyek érintettjei többnyire, hosszabb ideje kapcsolatban, haragos viszonyban állnak, s ez a kapcsolat korábbi rossz előítéletekkel, tapasztalatokkal terhelt. (Pallai, 2012)

A felek viszonyát erőteljes érdekközések, érzelmek, kényszerek terhelhetik, melyek következtében fokozottan érzékenyek egymással szemben (példa, hogy a magánéletben is az tud a legjobban megbántani, akit a legjobban szeretett, illetve egy elmérgesedett viszonyban, pl. haragos szomszédok közt, már egy egyébként ártatlan apróság, pl. egy kerítésen átesett gyümölcs is óriási veszekedést válthat ki). (Pallai, 2012)

Az ügyfélkapcsolatokban tipikusan ebbe a körbe tartozhatnak a cégnek a legrégebbi ügyfeleivel, illetve a monopolhelyzetben lévő szolgáltatóknak a panaszos ügyfeleivel kialakult konfliktusai. A viszonykonfliktusok jelentős része felfogható az érintettek közti, egymást követő tárgyi konfliktusok sorozataként is.

Leggyakoribb kiváltó okok:

- igazságtalan bánásmód vélelme
- kölcsönös függőség a felek közt
- kritika megfogalmazása
- szerepkörök és felelősségi körök eltérése
- ellentétes személyiség
- bizalmatlanság
- aláfőlérendeltségi viszonyból - fakadó konfliktusok
- eltérő érdekek és kötődések
- fokozott érzékenység (pl. többször ismétlődő konfliktus esetén)

### **3.1.6 Konfliktuskezelési technikák**

A konfliktushelyzetek nem egyformán hatnak az emberekre. Van, akiben dühöt, kellemetlen feszültséget keltenek, haragot ébresztenek, tehetetlenségre kárhoztatnak, másokat inkább megbénítanak, és olyan is van, akit levertté, szomorúvá tesznek, haszontalanság, eredménytelenség érzetét keltve. Mindenki másképpen próbálja a konfliktusok által keltett negatív érzéseket feloldani, megszüntetni, és magát a helyzetet, a konfliktust is megoldani. Néha konfrontálódnak, nyílt sisakkal harcolnak, máskor fejet hajtanak, vagy megsértődve odább állnak. Van, akit a megegyezés, más csak céljának elérése, esetleg csak a minden áron való győzelem érdekel. Nincs olyan ember, aki csak egyetlen módszert használna, de van egy-kettő meghatározó, mellyel sikeresebben tudja megoldani a konfliktusos helyzeteket. Nincs abszolút értelemben véve legjobb vagy legrosszabb módszer, mindig a felektől és a helyzettől függ, hogy melyik (vagy melyikek) alkalmazható (k) konkrét esetben sikerrel. (Jenei, 2017)

Az elkerülés:

Az elkerülés tulajdonképpen a konfliktus vagy probléma előli meghátrálás, amikor az egyén egyáltalán nem törekszik a megoldásra, hanem inkább tudomást sem vesz róla, hárítja, hogy nem tartozik rá, időben elodázza a kérdést, elkerüli a vitahelyzetet, inkább hallgat, nem tesz megjegyzést és nem mond véleményt, stb. Alapvetően passzív viszonyulás, ami nem oldja fel sem az egyénben a feszültséget, sem a helyzetre nem ad megoldást.

A versengés:

Aki versengéssel próbálja a konfliktusokat feloldani, annak csak a győzelem az elfogadható, bármi áron. Nem veszi figyelembe a másik fél érveit, még ha azok helytállóak sem. Arra törekszik, hogy neki legyen igaza, körömszakadtáig ragaszkodik saját meggyőződéséhez, s nem ismeri el tévedését.

A kompromisszumkötés:

A kompromisszumkereső olyan megoldás megtalálására törekszik, amely mindkét fél számára kielégítő és elfogadható. Ennek érdekében már kezdettől fogva inkább a közös, egyező szempontokat emeli ki, s ennek mentén igyekszik a megoldás felé haladni. Ha a másik enged az álláspontjából, cserébe ezt ő is megteszi, tehát kölcsönös engedményekre hajlandó. Meghallgatja és figyelembe veszi a másik érveit, indokait, de ugyanakkor a sajátját ugyanolyan szinten próbálja meg érvényesíteni.

Az alkalmazkodás:

Aki alkalmazkodás révén oldja meg konfliktusait, általában lemond a saját érdekeiről, álláspontjáról, s hagyja, hogy teljes mértékben a másinak legyen igaza, hogy az ő szempontjai érvényesüljenek. Ez meglehetősen passzív állásfoglalás, hiszen annak érdekében, hogy ne kelljen kellemetlen helyzetbe kerülnie és szembesülnie az esetleges nézeteltérésekkel, vagy megbántani a másikat, inkább lemond a saját érdekei érvényre juttatásáról. Könnyen meggyőzhető és befolyásolható az ilyen egyén.

Az együttműködés:

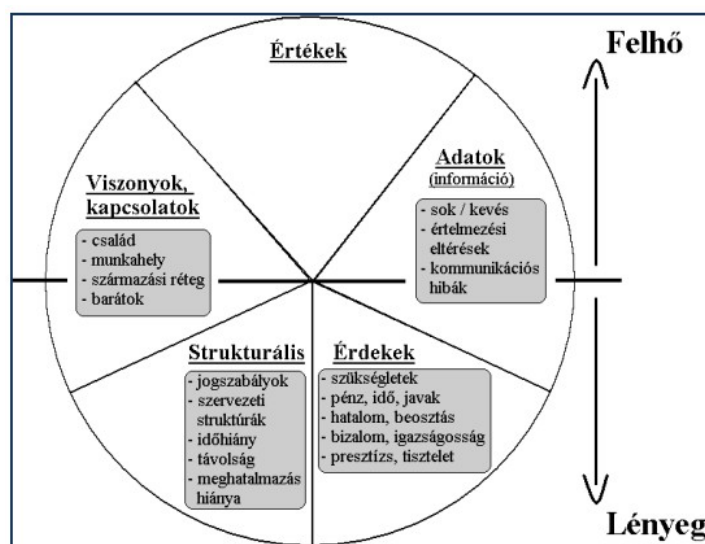
Aki együttműködésre törekszik a konfliktusok megoldása során, annak jellemzője a nyitottság, empátia, az eredményes problémamegoldás és a rugalmasság. A konfliktust kiváltó okok és a felek érdekeinek komplex feltárására törekszik, nyíltan és őszintén kommunikál, képes a másik fél fejével gondolkodni. Álláspontja nem merev, nem győzelemre, hanem kölcsönösen előnyös kooperációra törekszik. Aktív, kezdeményező, annak érdekében, hogy ne kelljen kellemetlen helyzetbe kerülnie és szembesülnie az esetleges nézeteltérésekkel, vagy megbántani a másikat, képes lemondani a konfliktus feloldása érdekében akár saját érdekei rövidtávon történő érvényre juttatásáról a jövőbeni együttműködés érdekében. (Jenei, 2017)

Így a végén nem "csak" mindkét fél engedményével megegyezés, kompromisszum, hanem megállapodás, egyesség, konszenzus születik. (Jenei, 2017)

A konfliktuskezelés hét alapelve:

- A kétoldalú konfliktusokozás elve
- A konfliktusigenlés elve
- A „nincs nyertes – nincs vesztes” elv
- A konfliktuskezelés halaszthatatlanságának elve
- A közvetlenség és a nyitottság elve
- Az önségítés elsőbbségének elve
- Az érzelmek tisztázásának elve

A konfliktusok a mindennapok kísérői. Akarva akaratlanul is hallható mások vitái, veszekedései utcán, tömegközlekedésben, iskolában, munkahelyen és a médiában is. Ha érintettjei vagyunk, nehezebb a megfigyelés, elemzés. Ha nem, az kiváló alkalmat nyújthat az elméleti ismeretek elmélyítésére a gyakorlatban. Sajnos a konfliktusokat nem mindig lehet megnyugtatóan lezárni, rendezni, egy felelősségteljes vezetőnek viszont törekednie kell a konfliktushelyzetek mielőbbi rendezésére, megoldására. A konfliktuskezelés sajnos sokszor elfeledett kulcsmondata pedig nem más, mint ez: „*Bocsánat.*” A vállalatok vezetői Magyarországon nem elég képzettek a konfliktusos viták gyors és hatékony lebonyolításában. Minél több az ismerete egy vezetőnek a konfliktusok milyenségéről, kezeléséről, annál megfelelőbben fogja a kényes helyzeteket elemezni és kezelni. Az egyik legfontosabb információ a konfliktus természetével kapcsolatban, hogy az leginkább konstrukció. Konfliktusnak azokat a feszültséggel teli helyzetet nevezzük, melyben két (vagy több) ember törekvései, nézetei, gondolkodása nem összeegyeztethető. A konfliktusnak nem alapvetően feltétele, hogy ez a helyzet valóban fennálljon, elég, ha a benne szereplők úgy élik meg. A konfliktusban szereplők sohasem a valóságos tények alapján hozzák meg a döntéseiket a saját akcióikról. A döntés alapja mindig az, amilyennek ők látják a szituációt és a konfliktus többi résztvevőjét. (Jenei, 2017)



Ábra 1 Felhő – lényeg kördiagram Forrás: Magyar Közigazgatási Ösztöndíj kiemelt projekt ÁROP-2011/2.2.12. keretében Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Program készségfejlesztő tréning. Tárgyalástechnika és prezentáció, tárgyalási döntési mechanizmusok. Tréneri kézikönyv 2011.

„A konfliktuskör jelzi azt az öt területet, ahol a konfliktusok a leggyakrabban keletkeznek. Ezen területek nem mindegyike alkalmas arra, hogy a konfliktus tartós megoldásának szintere legyen. Például érték alapon nem érdemes konfliktust kezelni, ezért olyan szintre kell leszállítani az értékkonfliktust, ahol a tartós elrendezés esélye megteremthető. A megoldás érdekében a konfliktusfelhőből (ahova az értékkonfliktus, valamint részben az adat/információs, illetve a kapcsolati konfliktusok tartoznak) a konfliktus mélyebb szintjeire: az érdekek és strukturális viszonyok szintjére kell alászállni. A konfliktusfelhő tekinthető annak a szintnek, ahol a problémák 7 megnyilvánulnak, azonban a megoldás érdekében le kell ásni arra a szintre, ahol megtaláljuk a konfliktus mögötti igazi érdekeket, ahol tartalmi megoldások születhetnek.”

Az idézet a Magyar Közigazgatási Ösztöndíj kiemelt projekt ÁROP-2011/2.2.12. keretében Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Program készségfejlesztő tréning. Tárgyalástechnika és prezentáció, tárgyalási döntési mechanizmusok. Tréneri kézikönyv 2011.-ben található.

### 3.1.7 Vezetői kompetenciák

A vezetői kompetenciák tekintetében azokat a képességeket kell megvizsgálnunk, amelyek a munkahelyi eredményességet határozzák meg. Barnard(1938) szerint a vezetőknek rendelkezniük kell kétféle funkcióval is. Ezek a kognitív és érzelmi funkciók.

Kognitív funkcióinak tekintjük:

- Az irányítást,
- A döntések és tevékenységek elősegítését,
- A vezetést,
- A célok kitűzését,
- Az erkölcsi elköteleződést,
- A bizalomépítést.

### **Az irányítás:**

Az irányítás mint funkció tudatos, tanult és ösztönös képességeken alapul.

Tóth (1973) az alábbiakat állapította meg: Az irányítás tudatos funkciói a szervezés és a vezetés fogalmába tartoznak. A szervezés a közösségi rendszerekben az eszközök és a személyek egymáshoz rendelésének és meghatározott cselekvéseknek olyan mintáit deklarálja és teremti meg amelyek megfelelőnek tűnnek a vezetés által definiált céloknak megfelelő rendszerműködés biztosítására. Az irányítás két alappillére: a szervezés és a vezetés. A vezetés célokat meghatározó, azokat koordináló és ellenőrző feladatokat lát el, míg a szervezés a szabályozás és a működtetés feladatait látja el. A szervezés és a vezetés elméletben és gyakorlatban sem választhatóak el élesen egymástól. Elfogadhatóak Tóth (1973) megállapításai, miszerint az irányítás tudatos aktusai túlnyomórészt beleférnek a szervezés és a vezetés fogalmába. Vannak az irányításnak e fogalmakon kívüli fontos elemei is. A vezetést és a szervezést támogató, a szervezeten belüli dokumentálási, ügyviteli, gazdálkodási, elszámolási tevékenységek. A vezetőséget általában úgy határozzák meg, hogy a célok kitűzésének és a célok megvalósításának folyamata az öt funkció segítségével. A funkciók: tervezés, szervezés, személyügyek, irányítás, ellenőrzés.

### **A döntések és tevékenységek elősegítése**

Döntésről általában akkor eshet szó, ha legalább két döntési alternatíva áll rendelkezésre. A döntés azonban nem egy egyszerű cselekvés ahol a döntéshozó a két alternatíva között választ, hanem egy összetett folyamat, amely igényli a helyzetfelismerést, a helyzetfelmérést, a helyzet elemzését, a célok kitűzését ( a cselekvési változatok elkészítését és azok értékeléseit, továbbá a döntést, annak végrehajtását és a végrehajtás visszaellenőrzését is. (Simon, 1982) A Simon-i meghatározás értelmében a döntés meghozatalának az előfeltétele a problémák felismerése. Enyedi (1997) szerint vannak kényszerítően nyilvánvaló helyzetek, ahol a döntéshozó számára nem csak az nyilvánvaló, hogy mi a probléma forrása, de tudja, hogy döntésre van szüksége a helyzet kezeléséhez. A tudatos döntéshozó nem vár az ilyen és ehhez hasonló helyzetekre.



Külső információk alapján, még a nem kívánt esemény bekövetkezése előtt meghozni a döntést. A döntéshozónak lehetősége van, hogy proaktívan hozza meg a döntést. Ehhez a problémakutatás eszköztárát szükséges tudatosan alkalmaznia, és nem csak a jelen eseményeiről szóló információkat, hanem a jövőre utaló jeleket is számításba kell vennie. Forrester (1961) szerint a kényszerítően nyilvánvaló helyzetekben hozott döntések implicit döntések. Ilyenkor a döntéshozónak döntenie kell.

### **A vezetés**

Az alkalmazott vezetési gyakorlat és a vezető magatartása a cég működésére, teljesítményére, és a dolgozókra is kihatással van. Ajánlatos olyan vezetési gyakorlatot alkalmazni, mely a cég teljesítményét és a dolgozók elégedettségét is fokozza. A vezetést olyan tevékenységnek tekintjük, mely az erőforrások hatékony és eredményes felhasználására összpontosul az előre meghatározott célok elérése érdekében. Az erőforrások közül az emberi erőforrás stratégiai fontosságúvá vált napjainkra. A vezetés, Robbins (2001) szerint, nem más, mint eredményesen megvalósítani a tevékenységeket, a többi ember segítségével. Hellriegel és Slocum (1992) a jó vezető számára az elsődleges képességek a, kommunikációs, a konceptuális, az interperszonális és szakmai képességek.

Taylor, már száz éve megállapította, hogy a beosztottak és a vezetők közötti viszony kétségtelenül a legfontosabb része a vezetésnek mint szakmának.

Goleman (2003), szerint a vezető legfontosabb feladata, hogy olyan légkört teremtsen a munkahelyen, amely inspirálja és ösztönzi a beosztottakat, hogy a legjobbat hozzák ki magukból. Az a vezető, aki ezek szerint cselekszik, biztos lehet benne, hogy a beosztottai elégedettek és boldogok lesznek. Az 1950-es évek óta megfigyelhető a vezetés feladatcentrikus és beosztott központú irányultságának kettősségét.

A vezetőnek ugyanis egyszerre kell hatékonynak lennie és hozzátenni a szervezet sikeréhez és odafigyelni a beosztottak igényeire, szükségleteire, valamint ezek kielégítésére. A vezetés egyik területe az emberierőforrás-menedzsment is e kettős célt tartja a fókuszban vagyis egy időben igyekszik eredményeket felmutatni mind a szervezet sikerességében, valamint a dolgozók elégedettségében. Ulrich (1997) szerint a dolgozói elégedettség eléréséhez egy olyan emberi erőforrás menedzsment szükséges ami egyszerre tartja kontroll alatt a munkafolyamatokat és a dolgozókat, továbbá az általános operatív és a jövőbeli stratégiai célokat. Fontos megemlíteni, hogy ezen tevékenységek megléte nem biztosítja az üzleti célok elérését. Döntőbb az alkalmazott funkciók minősége, valamint a dolgozók kialakított véleménye, hiszen ezek a megoldások különböző reakciókat válthatnak ki az alkalmazottakból.

## A célok kitűzése

Edwin A. Locke és Gary P. Latham a *New Development in Goal Setting and Task Performance* című könyvében 400 kutatási jelentés tanulmányozása után a következőkben deklarálta, amit ma a vezetőknek tudni illik a célok felállítása és az elért eredmények közötti összefüggésekkel kapcsolatban:

- A specifikus, pontosan meghatározott cél hatásosabbak az általánosan megfogalmazott célnál.

A specifikus cél aktivizálja a már meglévő tudást és képességeket. Kitartóbbak az emberek a specifikus cél, mint a megfoghatatlan cél esetében.

- Lineáris összefüggés van a célok nehézsége és a teljesítmény között.

Ha magasabb a kitűzött cél, nagyobb erőfeszítésre képes a dolgozó. A magasabb, specifikus céloknál hajlamosabbak az emberek elsajátítani a szükséges ismereteket, amelyek a célok eléréséhez elengedhetetlenek. A specifikus és magas célok izgalmasak és kevésbé unalmasak, a fásultságot, kiégést is csökkentik.

- Egyéb variánsok

Azoknál a leghatásosabb a célkitűzés, akik bíznak a saját képességeikben. • Az állandó visszacsatolás elősegíti a cél elérését. Minél fontosabb a cél, annál nagyobb valószínűséggel lehet elérni azt. Minél jobban hihető, hogy a célt el lehet érni, annál több erőfeszítést hajlandó érte tenni a dolgozó. Ugyanúgy hat az eredményességre, ha a felállított célt maga a munkavállaló vagy ha mások állítják fel neki.

## 4 A VIZSGÁLATI MÓDSZEREK

### 4.1 A kutatás célja és a kutatás módszerei

A kutatásom célja, hogy a célkitűzések fejezetben található téziseimre választ kapjak. Ezek alapján megállapítsam, hogy az általam vizsgált vállalatnál a vezetés megfelelően működik e, és ha nem, úgy mik azok az okok amik ezt eredményezik, valamint milyen intézkedések, változtatások eredményezhetnének sikereket a vezetés fejlesztésében.

A kutatásom egyik fő kérdése, hogy a vezetők kompetenciái mennyire mutatkoznak meg a beosztottak magatartásában, motiváltságában. A vezetők motiválóképessége és konfliktuskezelése és elismerési eszközei megfelelőek e a beosztottak szerint a jó munkavállalói teljesítmény eléréséhez, fenntartásához. A kutatás további vizsgálati szempontja még, hogy a beosztottak legmagasabb iskolai végzettsége, életkora hogyan áll kapcsolatban a motiválhatóságukkal, továbbképzési hajlandóságukkal.

A kutatásomhoz a legmegfelelőbb módszernek a kérdőívezést, és az abból kinyert válaszok alapján folytatott vizsgálatot tartottam, mert ezzel átfogó képet lehet nyerni a vállalat vezetőiről a beosztottakról, a közöttük fennálló viszonyról és a vezetés milyenségéről.

### 4.2 A kutatáshoz szükséges adatok begyűjtése

A kutatáshoz szükséges adatokat (a kérdőívek kérdéseire a válaszokat) a saját vállalatomnál dolgozó vezetőktől és beosztottaktól nyertem mert Én is köztük dolgozom, 10 éve és a hosszú távú terveim között szerepel, hogy ennél a vállalatnál töltök majd be később vezetői pozíciót és jól akarom csinálni. A kérdőívet 117 alkalmazott töltötte ki.

A kérdőívek kitöltése során kapott válaszok, eredmények teljesen anonimáltak, a válaszadókkal kapcsolatban semmilyen konkrét adat nem azonosítható. A kérdőívet megválaszoló alanyok a kérdőív minden kérdésére megfelelő választ adtak, ezért a értékelés teljes értékűnek tekinthető. A kérdések kiválasztásánál törekedtem az üzleti titok megsértésének elkerülésére, hogy a kutatás elvégzéséhez szükséges adatok a rendelkezésre álljanak és a kitöltőknek se legyen különösen fejtörő a kérdésekre válaszolni, valamint arra is törekedtem, hogy a kérdőív ne legyen túl hosszú, kitöltése ne legyen túl fárasztó. A kérdőív elkészítése során nem számoztam meg a kérdéseket. A kérdőív elkészítéséhez a Google űrlapkészítő alkalmazását használtam. A \* a kötelezően megválaszolandó kérdést jelenti

A kérdőív az 1. számú mellékletben látható és a következő tematika mentén készült:

- Demográfiai kérdések.
- Motivációval kapcsolatos kérdések.
- Delegációval kapcsolatos kérdések.
- Konfliktuskezeléssel kapcsolatos kérdések.

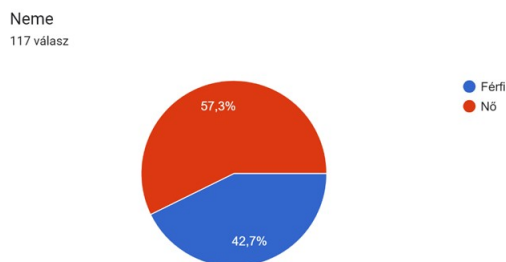
## 5 A VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI ÉS ÉRTÉKELÉSE

### 5.1 Demográfiai kérdések-válaszok

A kérdőív első felében a vizsgált alanyok demográfiai adataira kérdeztem rá.

#### Neme

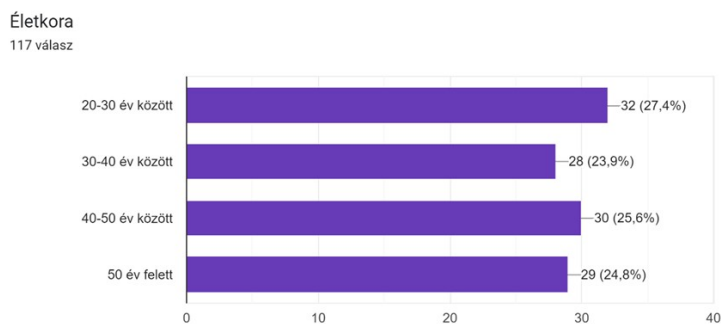
A kutatásban résztvevők 57,3%-a Nő, míg 42,7%-a férfi volt. (2. ábra)



Ábra 2 A válaszadók megoszlása a nemük szerint

#### Életkora

A kutatásban résztvevők életkoráról elmondható, hogy a korcsoportokat tekintve heterogén. A válaszadók 27,4%-a 30 év alatti, míg 24,8% 50 év feletti. (3. ábra)

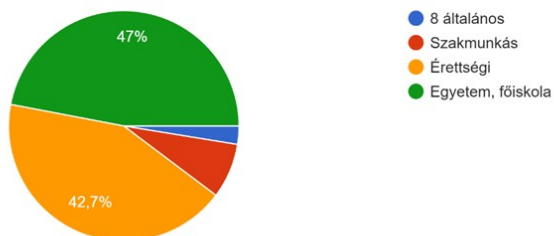


Ábra 3 A válaszadók korcsoport szerinti eloszlása

### Legmagasabb iskolai végzettsége

A kutatásban résztvevők iskolázottságától elmondható, hogy a felsőfokú képzéssel rendelkezők vannak többségben a vállalatnál. A válaszadók 47%-a főiskolát vagy egyetemet végzett, míg 42,7% -a érettségizett. (4. ábra)

Legmagasabb iskolai végzettsége  
117 válasz

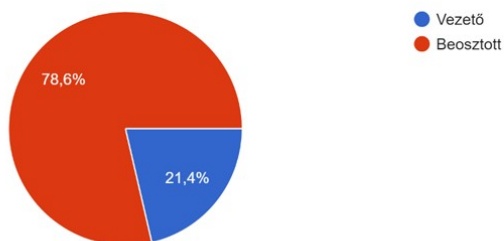


Ábra 4 A válaszadók iskolai végzettségük szerinti eloszlása

### Jelenlegi beosztása

A kutatásban résztvevők 78,6%-a beosztott státuszú míg 21,4%- vezető pozíciót tölt be.(5. ábra)

Jelenlegi beosztása  
117 válasz



Ábra 5 A kutatásban résztvevők eloszlása pozíciójuk szerint

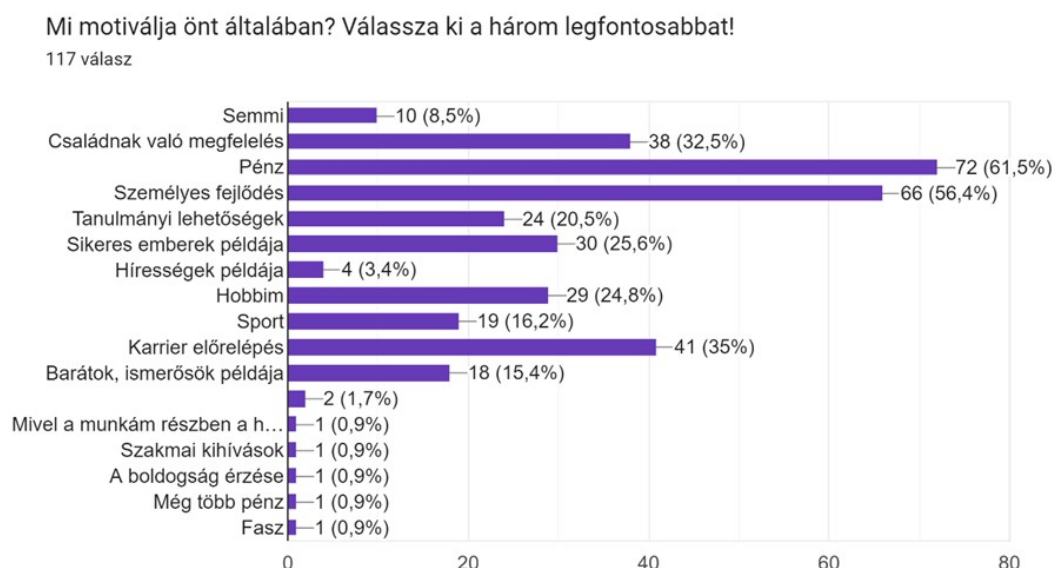
## 5.2 Motivációs kérdések

### Mi motiválja önt?

A válaszadók többségét három fő szempont motiválja a legjobban

- Pénz (61,5%)
- Személyes fejlődés (51,4%)
- Karrier előrelépés lehetősége (35%)

Amit már erre a dolgozatom elején kitértem „ingyen senki sem dolgozik” munkánk elvégzéséért elvárjuk, hogy az adott társadalmi elvárások szintjének megfelelően megfizessenek minket a munkánkért. Minden emberben ott lapul a „vágy”, hogy fejlődni tudjon ezáltal magasabb színvonalon tudjon teljesíteni és természetesen egyre okosabbnak hisszük magunkat ezáltal magabiztosabbá válunk. Ha már jól keresünk, okosabbnak érezzük magunkat és magabiztosabbak is vagyunk elvárjuk, hogy az adott cégen belül pozíciónk is emelkedjen (pl. ügyintézőből-osztályvezető).



Ábra 6 A válaszadókat mi motiválja

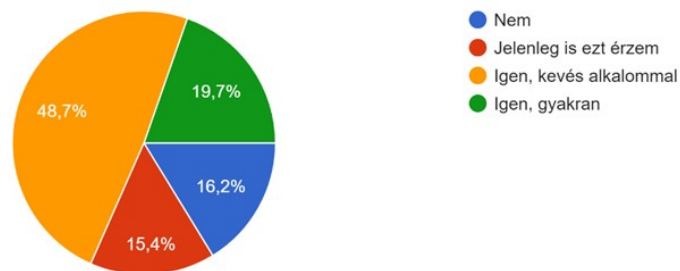
Érdekes látni, hogy a válaszadók 8,5%-át elmondásuk szerint nem motiválja semmi. A kérdőív eredményei alaposabb áttanulmányozása azokkal kapcsolatban akik semmit-t írtak, az látszik, hogy van köztük mindenféle korcsoportba tartozó, nemű, beosztású, iskolai végzettségű alany. (6. ábra)

## Érezte már úgy élete során, hogy nem volt motivációja?

Bár ebből a diagramból nem olvasható ki de a kérdőívek kiértékelése során kiderült, hogy a felsőfokú tanulmányokat folytatott alanyok által erre a kérdésre a legtöbben a: „Igen, kevés alkalommal” illetve a: „nem” választ adták ami alapján eddig a: „vizsgált alanyok iskolázottsága korrelál a továbbképzésben való részvételük hajlandóságával.” igaznak látszik. Ugyan itt a továbbképzési hajlandóságról esik szó, de motiváció nélkül nem lenne hajlandóság a továbbtanulásra sem.

A válaszadók 48,7%-a kevés alkalommal míg 16,2% egyáltalán nem érezte, hogy ne lenne motivált. A diagram alapján jól látható, hogy a dolgozók motiváltsága nem megfelelő, indokolt lehet a motivációs tréningek bevezetése. Ha egy dolgozó motiválatlannak érzi magát egy vállalatnál annak lehet a vezetés is az oka ami arra enged következtetni, hogy a vezető nem motivál megfelelően.(7. ábra)

Érezte már úgy élete során, hogy nem volt motivációja?  
117 válasz

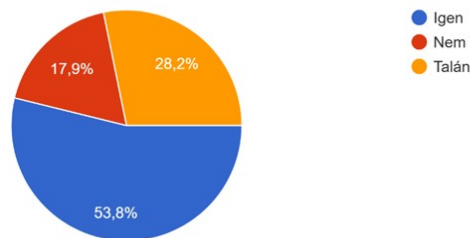


Ábra 7 A munkavállalók általános motiváltsága a vállalatnál

### Részt venne olyan tréningen, aminek segítségével fejlesztheti az életminőségét?

A válaszadók többsége (53,8%) szívesen részt venne olyan tréningen, amivel fejleszteni tudja motivációs készségeit. A kérdőív válaszait szűrve látszik, hogy a „szívesen részt venne” választ adók zömében felsőfokú képesítéssel rendelkeznek. Tehát az a tézis, hogy: „A vizsgált alanyok iskolázottsága korrelál a továbbképzésben való részvételük hajlandóságával.” Igazolódni látszik. (8. ábra)

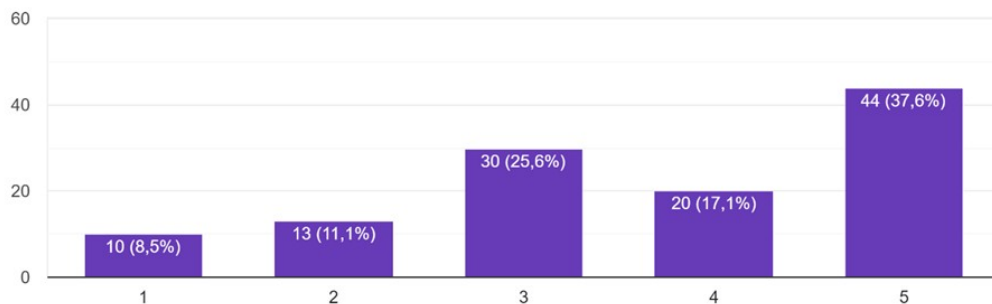
Részt venne olyan tréningen, aminek segítségével fejlesztheti az életminőségét?  
117 válasz



Ábra 8 A válaszadók tréningen való részvételének hajlandósága

### Befolyásolja a munkahelyi teljesítményét felettesének irányítási stílusa?

Befolyásolja a munkahelyi teljesítményét felettesének irányítási stílusa?  
117 válasz



Ábra 9 A beosztottak teljesítménye az irányítási stílus függvényében

A válaszadók nagy része (37,6%-a) szerint a felettese irányítási stílusa befolyásolja a munkahelyi teljesítményét. Ebből következik, hogy a vezetés stílusa rendkívül fontos a vállalat teljesítménye szempontjából. A nők inkább vannak megelégedve míg a férfiak körében megoszlanak a vélemények. A fiatalabbaknak és az idősebbeknek megoszlik a véleményük. A beosztottak végzettségük szerint, az alacsonyabb és a magasabb iskolázottságúak között is megoszlanak a vélemények. Ha a beosztás alapján akarjuk vizsgálni a kérdést akkor az látszik, hogy a beosztottakat jobban befolyásolja a vezetőik irányítási stílusa.(9. Ábra)



## Mennyire elégedett a munkahelyén alkalmazott irányítási stílussal?

A diagram alapján az érezhető, hogy a vélemények erősen megoszlanak, ezzel a kérdéssel kapcsolatban. Ha figyelembe vesszük a válaszadók nemét akkor azt láthatjuk, hogy az eredmény szintén hasonló. Életkoruk szerint vizsgálva a válaszadókat is egyenletes az eloszlás. Ami a beosztottak végzettségét illeti, az alsóbb iskolázottsággal rendelkezők (8 általános és szakmunkás) nem voltak elegendően, ha csak ezt vesszük figyelembe akkor a kép torzít, így ez is a kutatás egyik jövőbeni célja, hogy a vállalat alacsonyabb végzettségű dolgozóival is sikerüljön a kérdőívet kitölteni. Ha a beosztásuk alapján akarjuk vizsgálni az alkalmazott irányítási stílussal való megelégedettséget akkor az olvasható ki a kapott válaszokból, hogy akik alacsonyabb pozícióban vannak, több a kevésbé elégedett. A vezetői szint a felső vezetői irányítási stílussal (ilyen kérdést nem tartalmaz a kérdőív de a vezetőknek is vannak felettesei, akik a felsővezetők) inkább meg van elégedve. (10. ábra)



Ábra 10 A válaszolók vezetéssel való megelégedettsége

## Befolyásolja munkahelyi teljesítményét az Önre gyakorolt ösztönzés?

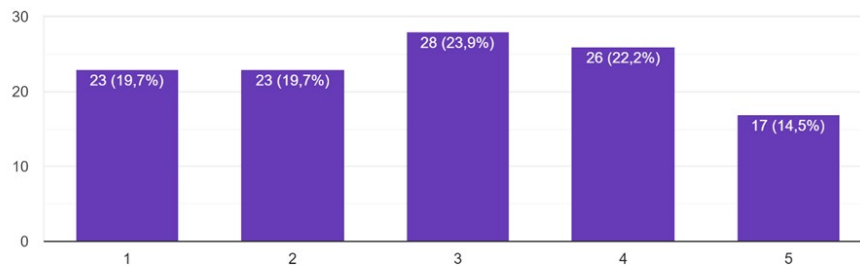


Ábra 11 A dolgozók teljesítményének alakulása az ösztönzés függvényében

A grafikonból az állapítható meg, hogy a vállalat alkalmazottai nagy részére nagy hatással van a megfelelő ösztönzés. Ezek szerint a vezetői készségek közül a motiválás, ösztönzés nagyon fontos a vállalat megfelelő teljesítményéhez. (11. ábra)

## Véleménye szerint kellőképpen motiválja Önt a felettese?

Véleménye szerint kellőképpen motiválja Önt a felettese?  
117 válasz

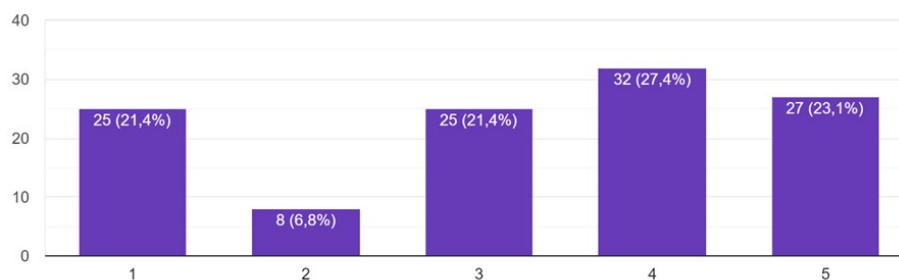


Ábra 12A dolgozók értékelése a vezetők megfelelő

A diagram alapján ennél a kérdésnél is érezhető, hogy a vélemények erősen megoszlanak. A válaszadók nemük szerint vizsgálva a nők inkább vannak megelégedve mint a férfiak. A válaszadók közül a fiatalabbak és az idősebbek között is megoszlanak a vélemények. Ami a beosztottak végzettségét illeti, az alacsonyabb és a magasabb iskolázottsággal rendelkezők között is megoszlanak a vélemények. Ha a válaszadókat a beosztásuk alapján akarjuk vizsgálni akkor az látszik, hogy a beosztottak kevésbé elégedettek a vezetőik megfelelő motiválóképességével. (12. ábra)

## Figyelembe veszi a felettese az Ön véleményét döntéshozatalakor?

Figyelembe veszi a felettese az Ön véleményét döntéshozatalakor?  
117 válasz



Ábra 13A felettes beosztottjának véleményének figyelembevételi szándéka

A vélemények a válaszadók körében erősen megoszlanak. A nők válaszai alapján a felettesük figyelembe veszi a véleményüket a döntések meghozatalakor. Ami a fiatalabbakat és az idősebbeket illeti. A véleményeik megoszlanak.

Végzettségük szerint, az alacsonyabb iskolázottsággal rendelkezők inkább úgy érzik, hogy nem veszik megfelelően figyelembe a véleményüket, ha döntésre kerül a sor. Ha a válaszadókat a beosztásuk alapján akarjuk vizsgálni akkor az látszik, hogy a beosztottak kevésbé elégedettek a vezetőik megfelelő motiválóképességével. A vezető beosztásban levők válasza alapján egyértelműen az látszik, hogy a feletteseik természetesen figyelembe veszik a véleményeiket. Furcsa is lenne másképp, véleményem szerint akkor az a vállalat men tudna megfelelően működni.(13. ábra)

### Véleménye szerint kellően értékelik az Ön által jól elvégzett munkát?

Erre a kérdésre is általánosságban megoszló válaszok érkeztek. Nemük tekintetében a nők inkább vannak megelégedve mint a férfiak. A válaszadók közül a fiatalabbak meg vannak elégedve. Az idősebbeknek erről a kérdéstről megoszlik a véleményük. Ami a beosztottak végzettségét illeti, az alacsonyabb és a magasabb iskolázottsággal rendelkezők között is megoszlanak a vélemények. Ha a válaszadókat a beosztásuk alapján akarjuk vizsgálni akkor az látszik, hogy a beosztottak kevésbé elégedettek a vezetőik megfelelő motiválóképességével. (14. ábra)



Ábra 14A munkavállalók munkájának értékelésével való megelégedettsége.

## Mondja el, mi motiválná Önt a jobb teljesítmény elérésében

Erre a kérdésre a három leggyakrabban adott válasz a következő volt:

- Pénz,
- Megbecsülés,
- Elismerés

Fentebb már esett szó róla, de beigazolódni látszik. Fontos, hogy a vezető elismerje a beosztottját.

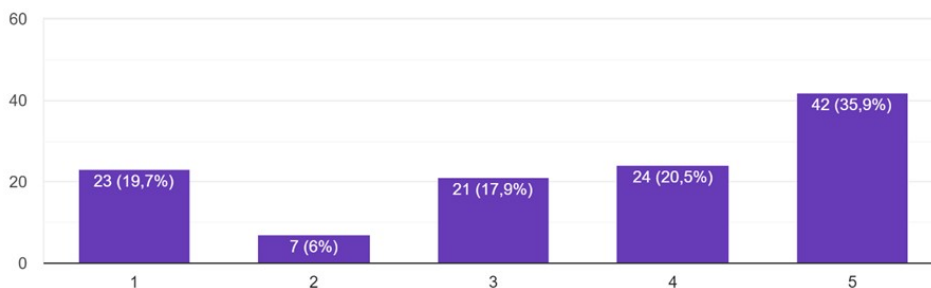
### 5.3 Delegálással kapcsolatos kérdések

Ebben a fejezetben (és a következő fejezetben is) azok a kérdések és válaszok kerülnek kiértékelésre amelyek értékelhető eredménnyel szolgálnak. Ahol az adott válaszok alapján a kérdés megosztó volt, a válaszok eloszlása pedig homogén karakterisztikát mutatott, azokat nem említem meg külön és a grafikonjaik sem kerültek be a fejezetbe.

#### Lenne bátorsága, hogy a tárgyaláson javaslatot terjesszen elő?

A válaszok alapján az látható, hogy a válaszadók többségének inkább lenne bátorsága javaslatot előterjeszteni. A nők között akadt pár, akinek nem vagy inkább nem lenne mersze de összességében a nők és a férfiak között is megosztó ez a kérdés. A válaszadók közül a fiatalabbak ha kismértékben is de több hajlandóságot mutattak mint az idősebb korosztály. Ami a beosztottak végzettségét illeti, itt az eredmény az egyetemet végzettek körében elsöprően az egyértelműen igen, míg az érettségizettek vagy alacsonyabban iskolázottak kevésbé nyitottak erre. Beosztásuk tekintetében a vezetőknek egyértelműen lenne és van is bátorságuk, a beosztottak között megoszlik a hajlandóság.(15. ábra)

Lenne bátorsága, hogy a tárgyaláson javaslatot terjesszen elő?  
117 válasz

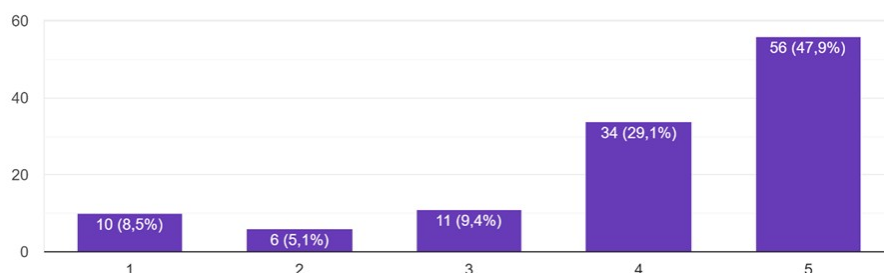


Ábra 15 A delegált munkavállalók tárgyaláson való felszólalási hajlandósága

## Az Önre bízott feladat elvégzése közben nyitott-e mások véleményének javaslatainak meghallgatására, elfogadására?

Az Önre bízott feladat elvégzése közben nyitott-e mások véleményének javaslatainak meghallgatására, elfogadására?

117 válasz



Ábra 16 A dolgozók mások javaslatainak elfogadási szándékának eloszlása

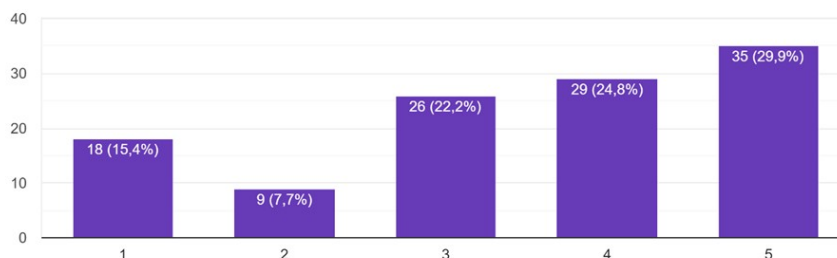
A válaszadók 47,9%-a egészen biztosan míg a 29,1%-uk szinte biztosan nyitott lenne mások véleményének elfogadására, így erre a kérdésre egyértelműen igen a válasz ennél a vállalatnál. A válaszadók közül a nők több nyitottságot mutattak mint a férfiak. A korcsoportok tekintetében a vélemények megoszlanak. Az iskolázottságot tekintve a magasabban iskolázottak nyitottabbak a kérdésre.(16. ábra)

## Ön rábízna egy fontos feladatát az egyik kollégájára?

A válaszadók 29,9%-a egészen biztosan míg a 24,8%-uk szinte biztosan rábízná feladatát egy kollégájára, így erre a kérdésre egyértelműen igen a válasz ennél a vállalatnál. Úgy tűnik, hogy a munkavállalók megbíznak egymásban. A nők jobban megbíznak a kollégájukban mint a férfiak. Korukat tekintve a dolgozók között megosztó a kérdés, iskolázottságukat tekintve pedig az egyetemet végzettek körében nagyobb a bizalom mint az alacsonyabban iskolázottak között.(17. ábra)

Ön rábízna egy fontos feladatát az egyik kollégájára?

117 válasz



Ábra 17 A munkavállalók delegálási hajlandósága

## 5.4 Konfliktuskezeléssel kapcsolatos kérdések

Melyik állítás igaz inkább Önre?  
117 válasz



Ábra 18 Konfliktuskerülési tortadiagram-1

A tortadiagram alapján egyértelműen látható, hogy a válaszadók tetemes többsége (76,9%-a) inkább elkerüli a konfliktust.(18. ábra)

Melyik állítás igaz inkább Önre?  
117 válasz

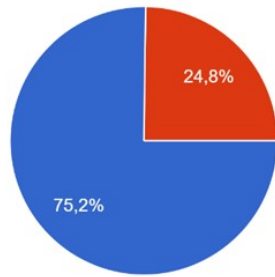


Ábra 19 Konfliktuskerülési tortadiagram-2

Ennek a tortadiagramnak alapján is egyértelműen látható, hogy a válaszadók tetemes többsége (75,2%-a) inkább elkerüli a konfliktust.(19. ábra)

Melyik állítás igaz inkább Önre?

117 válasz



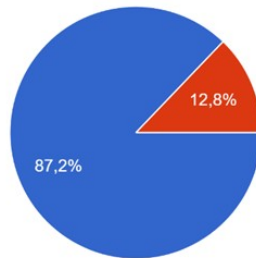
- Általában önállóságra törekszem.
- Általában keresem a másik segítségét a megoldás kialakításában.

Ábra 20 Önálló problémamegoldási tortadiagram

Elmondható a válaszok alapján, hogy a vizsgált alanyok a munkájuk végzése során inkább törekednek az önállóságra ami a problémák megoldását illeti.(20. ábra)

Melyik állítás igaz inkább Önre?

117 válasz

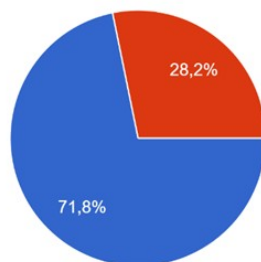


- Elmondom gondolataimat és érdeklődéssel hallgatom valamint figyelembe veszem a másik véleményét.
- Racionális érvekkel indoklom állásponomat és a másik véleményét figyelmen kívül hagyom.

Ábra 21 Konfliktuskerülési tortadiagram-3

Melyik állítás igaz inkább Önre?

117 válasz

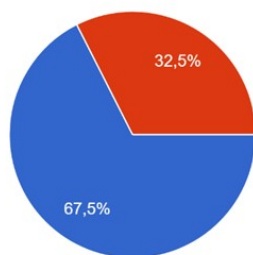


- Igyekszem elkerülni, hogy kellemetlenséget okozzak magamnak.
- Igyekszem nyerő helyzetbe kerülni.

Ábra 22 Konfliktuskerülési tortadiagram-4

Melyik állítás igaz inkább Önre?

117 válasz

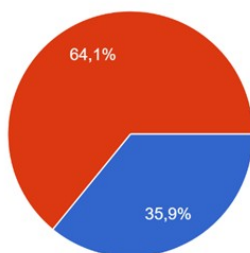


- Úgy érzem nem érdemes a nézeteltérések miatt idegeskedni.
- Nem sajnálom az erőfeszítést, hogy az én elképzelésem valósuljon meg.

Ábra 23 Konfliktuskerülési tortadiagram-5

Melyik állítás igaz inkább Önre?

117 válasz



- Általában határozott vagyok céljaim követésében.
- Kompromisszumos megoldást próbálok találni.

Ábra 24 Konfliktuskerülési tortadiagram-6

A 21., 22., 23. és a 24. ábrán látható, hogy a vállalat alkalmazottainak tetemes többsége konfliktust kerülő attitűddel rendelkezik.



## 6 A KUTATÁS KÖVETKEZTETÉSEI ÉS JAVASLATOK

A kutatás célja, hogy a Budapesti Közlekedési Zrt. Metró Üzemigazgatóság szakszolgálatainak vezetői és beosztottai által adott válaszok alapján eldöntse, milyen összefüggések vannak a különböző vezetői kompetenciák, azok gyakorlása és a beosztottak teljesítménye között az alábbi tézisek szerinti lebontásban:

- A vezetők kompetenciái mennyire mutatkoznak meg a beosztottak magatartásában, motiváltságában.
- A vizsgált alanyok életkora korrelál a továbbképzésekben való részvételük hajlandóságával.
- A vizsgált alanyok iskolázottsága korrelál a továbbképzésben való részvételük hajlandóságával.
- A vezetők motiválóképessége nagyban befolyásolja a beosztottak teljesítményét.
- A vezetők konfliktuskezelési képessége nagyban befolyásolja a beosztottak motiváltságát.
- A vezetők elismerési képessége nagyban befolyásolja a beosztottak teljesítményét.
- A vezetők megfelelő eszközökkel motiválják a beosztottaikat.

A kutatás eredményei a következők:

### **A vezetők kompetenciáinak megnyilvánulása a beosztottak motiváltságában**

Az általam vizsgált minta alapján elmondható, hogy a vezetők kompetenciái nagymértékben befolyásolják a beosztottaik és ezáltal a vállalat teljesítményét. Vagyis, a jó vezető nagyon fontos. Habár a beosztottak véleménye gyakran az, hogy a vezető csak utasítgat, érdemi munkát nem igazán végez, látható, hogy ez az állítás hamis. A jó vezető nagyon is fontos. Fontos, hogy mind hard, mind soft skillek tekintetében a vezetőnek birtokolnia kell azokat.

### **A vizsgált alanyok életkora korrelál a továbbképzésekben való részvételük hajlandóságával.**

Az általam vizsgált minta alapján elmondható, hogy a kapott válaszok alapján ha egy grafikonon akarnák ábrázolni az eredményt akkor egy haranggörbét kapnánk, bár nem teljesen szimmetrikusat. Az látható, hogy a fiatalok (20-30 év közöttiek) között megoszlanak a válaszok a továbbképzési hajlandóságukat illetően. Az idősebb korosztály (30-50 év közöttiek) már komolyabban veszi ezt a kérdést. Ez a korosztály már gondol a jövőjére, az esetleges előmeneteli lehetőségekre, és a képzésekből eredő „nyereségre” is. Azonban, fontos megemlíteni a korosztályok közötti generációs különbségeket is, mert ez is számottevően beleszól a továbbképzési hajlandóság alakulásába.

### **A vizsgált alanyok iskolázottsága korrelál a továbbképzésben való részvételük hajlandóságával.**

Ha csak a legmagasabb iskolai végzettség tükrében vizsgáljuk a válaszadók továbbképzési hajlandóságát, akkor a válasz, egyértelmű igen. Ha azonban figyelembe vesszük azt is, hogy vannak egyesek, akik csak idősebb korban szerezték meg a felsőbb fokú képesítéseiket, akkor már nem ilyen egyértelmű a helyzet. Ennek a kérdésnek az eldöntéséhez azonban a rendelkezésre álló minta kevés mert a válaszadók közül azok, akik idősebb korukban abszolválták a felsőfokú tanulmányaikat, csak néhányan vannak. Ezért ez kérdés lesz az egyik hangsúlyos tagja a kutatás jövőbeni kiterjesztésének.

### **A vezetők motiválóképessége nagyban befolyásolja a beosztottak teljesítményét.**

Mint ahogy már fentebb szó esett róla (vezetői kompetenciák), már megállapításra került, mivel az általam vizsgált három fő vezetői kompetencia a motiváció, a delegáció és a konfliktuskezelés volt, hogy a vezetők kompetenciái nagymértékben befolyásolják a beosztottak és ezáltal a vállalat teljesítményét is. A válaszadók 66%-a szerint a teljesítményüket nagyban befolyásolja a vezetőjük motiválóképessége.

### **A vezetők konfliktuskezelési képessége nagyban befolyásolja a beosztottak motiváltságát.**

Ezt a kérdést és igazából az előzőt és a következőt is lehetne tárgyalni „egy kalap alatt” mert a válaszok minden esetben nagyon hasonlóak. De mint ahogy ott, itt is a válaszadók egyöntetű véleménye alapján a kérdésre a válasz, igen. A magam részéről engem is nagyban motivál, átsegít a problémákon ha úgy vélem, hogy a felettesem megfelelően kezeli a konfliktusokat. Legtöbb esetben ezalatt a velem való konfliktust értem mert én jóval érzékenyebb vagyok mint az átlag és hajlamos vagyok sajnos a hirtelenségre, amit ha egy vezető nem tud megfelelően kezelni, akkor abból adódhatnak súlyos nézeteltérések. Ezért erre a kérdésre a saját bőrömön érzett, szerzett tapasztalataim alapján is állítom: Ez a jó vezető egyik legfontosabb kompetenciája.

### **A vezetők elismerési képessége nagyban befolyásolja a beosztottak teljesítményét.**

Elmondható, hogy ez a tézis is igaz. A válaszadók válaszai alapján a vezető elismerési képessége nagyban meghatározza a beosztottak teljesítményét. Fontos, hogy a vezető elismerje a beosztottak munkáját és ezáltal ők is érezzék a megelégedettséget és ok okozati összefüggésként az elismerés motiválja majd őket a jó teljesítményre, ami a vállalat érdeke is.

A kölcsönös bizalom a vezető számára rendkívül fontos. A két fogalom, amelynek segítségével diagnosztizálható a vezető és a beosztott kapcsolatának milyensége azt a „Bizalom – Egyetértés” mátrixszal ábrázolhatjuk.

Teljes egyetértés	<b>Kényszerű kapcsolatban dolgozók</b>	<b>Szövetségesek</b>
Nincs egyetértés	<b>Ellenségek</b>	<b>Partnerek</b>
	Bizalom alacsony foka	Bizalom magas foka

*Ábra 25 Bizalom – egyetértés mátrix (Juhász Tibor: Vezetői készségek, személyiségek 2012)*

### **A vezetők megfelelő eszközökkel motiválják a beosztottaikat**

Ez inkább eldöntendő kérdés volt a vizsgálat során mint tézis. A kérdőívet kitöltők válasza alapján a válasz a kérdésre a: Nem! A kutatás során az derült ki, hogy a válaszadók leginkább az anyagi juttatásokat tartanák megfelelő motivációs eszköznek. A válaszok alapján az látható, hogy erre azonban a vizsgált vállalat nem fordít kellő hangsúlyt. A második helyen a vezetők megértőbb hozzáállása végzett. Sok munkavállaló, úgy érzi, hogy a felettese nem tanúsít kellő figyelmet, megértést vele szemben. A válaszok közül a harmadik leggyakrabban a biztos, stabil munkahely volt. E tekintetben a vizsgált vállalat jól szerepelt. A „hány éve dolgozik a vállalatnál” kérdésre kapott válaszok alapján eldönthető, hogy ez a vállalat stabil, biztos munkahelyet kínál alkalmazottaiknak.

## 7 ÖSSZEFOGLALÁS

A diplomadolgozat készítése során kutatásomban arra helyeztem a fő hangsúlyt, hogy megismerkedjek és elmélyüljek a vezetői kompetenciák kérdéskörében. Megállapítom, hogy melyek a legfontosabb kompetenciák ahhoz, hogy egy vezető sikeressé váljon, amelyeket majd remélhetőleg a jövőben én is sikeresen alkalmazhatok. Elsőként a vállalatot mutattam be, ahol a kutatást végeztem. A vállalatnál dolgozom én is, és itt szeretnék vezetői pozíciót betölteni a közeljövőben, ezért is rendkívül fontos ez a kutatás a számomra. Az gondolom ebből tudok majd „építkezni”, hogy jó vezető válhasson belőlem a vállalatnál.

A harmadik fejezetben az elméleti részben áttekintettem a vezetést, mint fogalmat, a sikeres vezető ismérveit, Robles és Zárrage-Rodriguez (2015) kilencféle kompetencia kategóriáját, amelyek kiemelkedően fontosak a vezetők számára. Kitértem az empátiára, a kommunikációs képességekre, majd a három általam legfontosabbnak tartott fő vezetői készségre, amelyre a kutatás nagyobb része is épül. Ezek a motiválás, a delegálás és a konfliktuskezelés. Ezeket követik az irányítás, a döntések és tevékenységek elősegítése, vezetés, a célok kitűzése.

A negyedik fejezetben ismertettem saját kutatásomat, a kutatás célját és módszereit. A cél a tézisek megválaszolása volt és annak eldöntése, hogy a kapott válaszok alapján megállapítható-e a vezetés megfelelősége. Amennyiben nem megfelelő a vezetés stílusa és módja, úgy milyen eszközökkel és viselkedéssel tehető sikeresebbé. Ismertetésre kerültek a kutatás kérdései, a kérdőív szerkezeti felépítése és a benne szereplő kérdések a kompetenciákra lebontva.

Az ötödik fejezetben a kutatás eredményeit és elemzését mutattam be. Részleteiben, diagramokkal illusztrálva mutattam be a demográfiai, a motivációs, delegációs és konfliktuskezeléssel kapcsolatos eredményeket.

Ezt követően megválaszoltam a kutatási kérdéseimet, majd alátámasztottam vagy megcáfoltam téziseimet.

Ezek során az alábbi megállapításokra jutottam:

- Az általam vizsgált minta alapján elmondható, hogy a vezetők kompetenciái nagymértékben befolyásolják a beosztottak és ezáltal a vállalat teljesítményét.
- A válaszok alapján a továbbképzési hajlandóság korcsoportonként eltérő.
- A továbbképzési hajlandóság összefügg a legmagasabb iskolai végzettséggel.
- A válaszok alapján a vezetők motiválóképessége nagyban befolyásolja a beosztottjaik teljesítményét.
- A vezetők konfliktuskezelési képessége nagyban befolyásolja a beosztottak teljesítményét.
- A vezetők elismerési képessége nagyban befolyásolja a beosztottak teljesítményét.
- A vezetők nem megfelelő eszközökkel próbálják motiválni a beosztottaikat, illetve, a motiválás nem elégséges. Erre a jövőben a vállalatnak nagyobb hangsúlyt szükséges fordítania.

Azt gondolom, sikerült választ kapnom a kutatás kérdéseire. Részletezve a vezetői kompetenciák szakirodalmát, kutatásaikat és elemezve a saját primer kutatásom válaszait, megkaptam a válaszokat a téziseimre és beigazolódott, hogy manapság a vezetői kompetenciáknak óriási jelentősége van egy vállalat sikeres működtetésében, egy vezető megfelelő prosperitásában. A megfelelő vezetői kompetenciák azok amelyekből azok helyes felhasználásával, mind a vezető, mind a beosztottak, mind szervezet csak profitálni tud.

## IRODALOMJEGYZÉK

1. A Bkv Zrt. története:  
Megtekintés: 2023. 06. 12  
<https://www.bkv.hu/hu/content/a-bkv-tortenete>
2. A delegálás jelentése, fontossága és előnyei  
<https://www.viapan.hu/hu/blog/allaskeresesi-tippek/delegalas>  
Megtekintés: 2024. 03. 28.
3. Bakacsi Gyula, Balaton Károly, Dobák Miklós, Máriás Antal: Vezetés – Szervezés II., AULA Kiadó, Budapest, 1991, p. 147-156.
4. Bógel György, Dr. Tomka János: Vezetői szerepek és feladatok, CEO magazin, 2010. 11. évf. 1. szám, p. 16-26.
5. Ciarrochi, Joseph: Az érzelmi intelligencia a mindennapi életben, Kairosz kiadó, Budapest, 2003
6. Dr. Jenei Ágnes: Tárgyalástechnika  
Megtekintés: 2023. 07. 10.  
[https://www.researchgate.net/profile/Agnes-Jenei/publication/325827852\\_Jenei\\_Agnes\\_Targyalastechnika\\_Negotiation\\_Techniques/links/5b27eccaa6fdcca0f09c2d18/Jenei-Agnes-Targyalastechnika-Negotiation-Techniques.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Agnes-Jenei/publication/325827852_Jenei_Agnes_Targyalastechnika_Negotiation_Techniques/links/5b27eccaa6fdcca0f09c2d18/Jenei-Agnes-Targyalastechnika-Negotiation-Techniques.pdf)
7. Dr. Jenei Ágnes: Vezetés és kommunikáció  
Megtekintés: 2023. 07. 10.  
<https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/handle/20.500.12944/100204>
8. Erdei Panni: A szervezeti elköteleződés és a machiavellizmus kapcsolata  
Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Debrecen 2016
9. G. Tóth Károly: Út az IQ-dominanciájú vezetéstől az IQ-EQ egyensúlyon alapuló vezetésig, CEO magazin, 2009. 10. évf. 3. szám, p. 1-12.
10. Goleman, Daniel: Érzelmi Intelligencia (második kiadás), Háttér Kiadó, Budapest, 1997
11. Goleman, Daniel: Érzelmi Intelligencia a Munkahelyen, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2004
12. Gulyás Dóra Kinga – Dajnoki Krisztina: Globális vezetői kompetenciák korszakainak feltárása nemzetközi szakirodalmak alapján, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék, 2016
13. Kissné András Klára: Érzelmi kompetencia a sikeres vezetés kulcsa,  
Megtekintés: 2024. 01. 17.  
<https://www.hrportal.hu/hr/erzelmi-kompetencia-a-siker-es-vezetes-kulcsa-20090618.html>
14. Juhász Mária, Vasvári Fanni: A biztonságos vezetői attitűd vizsgálata  
Megtekintés: 2023. 06. 18.  
<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/7141/1/VT2022n1a4.pdf>

15. Juhász Tibor: vezetői készségek, vezetői személyiség.  
Megtekintés: 2023. 06. 06.  
<https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/static/pdfjs/web/viewer.html?file=https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/100206/479.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
16. Kassai Ákos: kiből lehet sikeres vállalkozó?  
Megtekintés: 2023. 06. 09.  
<https://real.mtak.hu/163945/1/494-Tanulmanyszovege-2456-1-10-20200908.pdf>
17. Karapné Bozóky Ágnes: vezetői tulajdonságok, vezetői készségek és a vezetői hatékonyság elemzése.  
Megtekintés: 2023. 06. 09.  
<http://vmek.uz.ua/07900/07970/07970.pdf>
18. Kőműves Zsolt, Nagy Mónika Zita, Szabó Szilvia: A vezetési stílus vizsgálata a munkavállalói szemüvegen keresztül. Új munkaügyi szemle 2021/3 sz.  
Megtekintés: 2023. 06. 17.  
<http://real.mtak.hu/154559/1/Komuves.pdf>
19. Krenyácz Éva – Rana Asaad Mohhamed Alotaiby: Vezetői kompetenciák elemzése a szervezeti változásokra való felkészültség alapján – A Jordán egyetemi oktatókórházak példája.  
Megtekintés: 2023. 06. 19.  
<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/7661/1/VT2022n10a5.pdf>  
DOI: 10.14267/VEZTUD.2022.10.05
20. Lazányi Kornélia: A biztonsági kultúra szerepe a vezetői döntések támogatásában  
Megtekintés: 2023. 06. 19.  
<https://www.analecta.hu/index.php/taylor/article/view/12993/12849>
21. Magyar Bálint: Érzelmi Intelligencia, Óbudai Egyetem – Neumann János Informatikai Kar, Budapest, 2013
22. Nemes Ferenc – Szlávicz Ágnes: A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában  
Vezetéstudomány XLII. évf. 2011. 9. szám / ISSN 0133-0179
23. Pallai Katalin: Konfliktuskezelés és elemzés  
Megtekintés: 2023. 06. 19.  
<https://demo.repozitorium.uni-nke.hu/xmlui/static/pdfjs/web/viewer.html?file=https://demo.repozitorium.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/100061/411.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
24. Pierog, A., Erdei, P., & Gergely, Éva 2016: A Z generáció vezetőikkel szembeni elvárásai. Z generation's expectations against leaders  
Megtekintés: 2023. 07. 08.  
<https://ojs.lib.unideb.hu/IJEMS/article/view/4830/4562>
25. Poór Ferenc: A csoport és jellemzői, HR portál, 2010.10.29,  
Megtekintés: 2023. 06. 19.  
<https://www.hrportal.hu/c/a-csoport-es-jellemzoi-20101129.html>
26. Puskár Ildikó: Empátia a vezetésben  
Megtekintés: 2023. 07. 08.  
<https://puskarildiko.hu/empatia-a-vezetesben/>

27. Real page blog: The Qs of Successful Revenue Managers: IQ, EQ and MQ  
Megtekintés: 2023. 06. 08.  
<https://www.realpage.com/blog/qs-successful-revenue-managers-iq-eq-mq/>
28. Sipos Gábor, Szűcs Edit, Takács Tímea, Matkó Andrea: A vezetési stílus, a változási készség és a konfliktus kezelés vizsgálata egy magyarországi multinacionális vállalatnál.  
Megtekintés: 2023. 06. 08.  
<https://dea.lib.unideb.hu/server/api/core/bitstreams/78a79680-a355-4329-a20b-61753a6c0680/content>
29. Somlai Réka: Vezetői stílusok vizsgálata személyes készségek elemzésével.  
Megtekintés: 2023. 06. 15.  
<https://vikek.eu/wp-content/uploads/2019/06/Taylor-2019-1-honlapra.pdf#page=85>
30. Soós István, Lane Andrew, Hamar Pál: Miért hasznos az érzelmi intelligencia és a hangulat mérése a sportban és a tanulásban, *Alkalmazott Pszichológia*, 2014, 14. évf. 3. szám, p.7-31.
31. Szabó Éva, Szabó Győzőné: *Szociálpszichológia Közoktatási Vezetőknek*, Szegedi Tudományegyetem Közoktatási Vezetőképző Intézet, Szeged, 2011
32. Szabó Szilvia Katalin: *A szakmai kompetenciák hatása és jelentősége az egyes szakterületek munkavállalóinak teljesítményére*, Debreceni Egyetem – Közgazdaságtudományi Kar, Debrecen, 2007
33. Szabó Zsuzsa: *Vezetői kompetenciák kvalifikáltsága a miskolci egyetemisták körében*, Miskolci Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Miskolc, 2020
34. Tóth Éva Mária: *Konfliktuskezelés*  
Megtekintés: 2024. 03. 28.  
[https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi\\_dokumentumok/Bemeneti\\_kompetencia\\_k\\_meresi\\_ertekelesi\\_eszkozrendszerenek\\_kialakitasa/16\\_1607\\_004\\_101115.pdf](https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetencia_k_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/16_1607_004_101115.pdf)
35. Tóthné Téglás Tünde, Hlédik Erika: *Munkáltatói kompetenciaelvárások vizsgálata piaci környezetben. Competitio 2019. XVIII. évfolyam, 1–2. szám, 75–107. oldal*,  
Megtekintés: 2023. 06. 10.  
<https://ojs.lib.unideb.hu/competitio/article/view/5519/531>



## Ábrák jegyzéke

Ábra 1 Felhő – lényeg kördiagram Forrás: Magyar Közigazgatási Ösztöndíj kiemelt projekt ÁROP-2011/2.2.12. keretében Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Program készségfejlesztő tréning. Tárgyalástechnika és prezentáció, tárgyalási döntési mechanizmusok. Tréneri kézikönyv 2011.....	28
Ábra 2 A válaszadók megoszlása a nemük szerint.....	33
Ábra 3 A válaszadók korcsoport szerinti eloszlása.....	33
Ábra 4 A válaszadók iskolai végzettségük szerinti eloszlása.....	34
Ábra 5 A kutatásban résztvevők eloszlása pozíciójuk szerint.....	34
Ábra 6 A válaszadókat mi motiválja.....	35
Ábra 7 A munkavállalók általános motiváltsága a vállalatnál.....	36
Ábra 8 A válaszadók tréningen való részvételének hajlandósága.....	37
Ábra 9 A beosztottak teljesítménye az irányítási stílus függvényében.....	37
Ábra 10 A válaszolók vezetéssel való megelégedettsége.....	38
Ábra 11 A dolgozók teljesítményének alakulása az ösztönzés függvényében.....	38
Ábra 12A dolgozók értékelése a vezetők megfelelő.....	39
Ábra 13A felettes beosztottjának véleményének figyelembevételi szándéka.....	39
Ábra 14A munkavállalók munkájának értékelésével való megelégedettsége.....	40
Ábra 15 A delegált munkavállalók tárgyaláson való felszólalási hajlandósága.....	41
Ábra 16 A dolgozók mások javaslatainak elfogadási szándékának eloszlása.....	42
Ábra 17 A munkavállalók delegálási hajlandósága.....	42
Ábra 18 Konfliktuskerülési tortadiagram-1.....	43
Ábra 19 Konfliktuskerülési tortadiagram-2.....	43
Ábra 20 Önálló problémamegoldási tortadiagram.....	44
Ábra 21 Konfliktuskerülési tortadiagram-3.....	44
Ábra 22 Konfliktuskerülési tortadiagram-4.....	44
Ábra 23 Konfliktuskerülési tortadiagram-5.....	45
Ábra 24 Konfliktuskerülési tortadiagram-6.....	45
Ábra 25 Bizalom – egyetértés mátrix (Juhász Tibor: Vezetői készségek, személyiségek 2012).....	48

# 1. SZÁMÚ MELLÉKLET – A KÉRDŐÍV

## Vezetői kompetencia kérdőív

### Neme \*

- Férfi  
 Nő

### Életkora \*

- 20-30 év között  
 30-40 év között  
 40-50 év között  
 50 év felett

### Legmagasabb iskolai végzettsége \*

- 8 általános  
 Szakmunkás  
 Érettségi  
 Egyetem, főiskola

### Mi motiválja önt általában? \*

Válassza ki a három legfontosabbat!

- Semmi  
 Családnak való megfelelés  
 Pénz  
 Személyes fejlődés  
 Tanulmányi lehetőségek  
 Sikeres emberek példája  
 Hírességek példája  
 Hobbim  
 Sport  
 Karrier előrelépés  
 Barátok, ismerősök példája  
 Egyéb:

### Érezte már úgy élete során, hogy nem volt motivációja? \*

- Nem  
 Jelenleg is ezt érzem  
 Igen, kevés alkalommal  
 Igen, gyakran

**Résztenne olyan tréningben, aminek segítségével fejlesztheti az életminőségét? \***

- Igen  
 Nem  
 Talán

**Miben változtatna az életén? \***

Válassza ki a három legfontosabbat!

- Határozottabbnak lenni  
 Megszabadulni a szorongásoktól, félelmektől  
 Motiváltabbá válni  
 Megtaláljam önmagam, a "küldetésem"  
 Semmiben  
 Önérvényesítőbbnek lenni

**Hány éve dolgozik a vállalatnál? \***

---

**Jelenlegi beosztása \***

- Vezető  
 Beosztott

**Elégedett a jelenlegi beosztásával? \***

NEM, egyáltalán nem      1      2      3      4      5      IGEN, teljes mértékben  
                       

**Befolyásolja a munkahelyi teljesítményét felettesének irányítási stílusa? \***

NEM, egyáltalán nem      1      2      3      4      5      IGEN, teljes mértékben  
                       

**Mennyire elégedett a munkahelyén alkalmazott irányítási stílussal? \***

Nem vagyok elégedett      1      2      3      4      5      Teljes mértékben elégedett vagyok  
                       

**Befolyásolja munkahelyi teljesítményét az Önre gyakorolt ösztönzés? \***

NEM, egyáltalán nem      1      2      3      4      5      IGEN, teljes mértékben  
                       

**Véleménye szerint kellőképpen motiválja Önt a felettese? \***

NEM, egyáltalán nem      1      2      3      4      5      IGEN, teljes mértékben

**Figyelembe veszi a felettese az Ön véleményét döntéshozatalkor? \***

1 2 3 4 5  
NEM, egyáltalán nem      IGEN, teljes mértékben

**Véleménye szerint kellően értékelik az Ön által jól elvégzett munkát? \***

1 2 3 4 5  
NEM, egyáltalán nem      IGEN, teljes mértékben

**Mondja el, mi motiválná Önt a jobb teljesítmény elérésében: \***

---

**Vállalná-e a cége képviseletét egy adott témakörben egy üzleti tárgyaláson? \***

1 2 3 4 5  
NEM, egyáltalán nem      IGEN, teljes mértékben

**Lenne bátorsága, hogy a tárgyaláson javaslatot terjesszen elő? \***

1 2 3 4 5  
NEM, egyáltalán nem      IGEN, teljes mértékben

**Soroljon fel legalább három olyan készséget amely szerint Ön a megfelelő személy a feladat elvégzésére? (pl. megbízhatóság, releváns szakmai képzettség, együttműködő készség) \***

---

**Az Önre bízott feladat elvégzése közben nyitott-e mások véleményének javaslatainak meghallgatására, elfogadására? \***

1 2 3 4 5  
NEM, egyáltalán nem      IGEN, teljes mértékben

**Ön rábízna egy fontos feladatát az egyik kollégájára? \***

1 2 3 4 5  
NEM, egyáltalán nem      IGEN, teljes mértékben

**Melyik állítás igaz inkább Önre? \***

- Vannak helyzetek, amikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás felelőssége  
 A vitás kérdések helyett azokat a pontokat hangsúlyozom, amelyekben egyetértünk

**Melyik állítás igaz inkább Önre? \***

- Állandóan keresem a másik segítségét a megoldás kialakításához  
 Igyekszem mindent megtenni a feszültségek elkerülése érdekében

**Melyik állítás igaz inkább Önre? \***

- Általában inkább törekszem a viták elkerülésére
- Azon vagyok, hogy a dolgok minden vonatkozása, minden vitás kérdés kifejtésre kerüljön

**Melyik állítás igaz inkább Önre? \***

- Igyekszem nem megsérteni a másik érzéseit
- Mindig megosztom az álláspontomat a másikkal a megoldás érdekében

**Melyik állítás igaz inkább Önre? \***

- Közös tárgyalási alapot javaslok
- Azon vagyok, hogy elfogadtassam az érveimet

**Melyik állítás igaz inkább Önre? \***

- Néha kerülöm az állásfoglalást, ha az vitát eredményezne
- Nem bánom, ha megtart valamit az állításaiból, ha ő is hagyja, hogy megtartsak valamit a magaméból

**Melyik állítás igaz inkább Önre? \***

- Gyakran törekszem arra, hogy a megoldással mindketten elégedettek legyünk
- Vannak helyzetek, amikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás felelőssége

**Melyik állítás igaz inkább Önre? \***

- Törekszem a nézeteltérések haladéktalan megbeszélésére
- Próbálom megtalálni a nyereség és veszteség méltányos kombinációját

**Melyik állítás igaz inkább Önre? \***

- Általában önállóságra törekszem
- Általában keresem a másik segítségét a megoldás kialakításában

**Melyik állítás igaz inkább Önre? \***

- Elmondom gondolataimat és érdeklődéssel hallgatom, valamint figyelembe veszem a másik véleményét
- Racionális érvekkel indoklom álláspontomat és a másik véleményét figyelmen kívül hagyom

**Melyik állítás igaz inkább Önre? \***

- Általában határozott vagyok és kiállok a véleményem mellett
- Igyekszem mások érzéseit kímélni és megőrizni a kapcsolatot

**Melyik állítás igaz inkább Önre? \***

- Igyekszem elkerülni, hogy kellemetlenséget okozzak magamnak
- Igyekszem nyelő helyzetbe kerülni

**Melyik állítás igaz inkább Önre? \***

- Úgy érzem nem érdemes a nézeteltérések miatt idegeskedni
- Nem sajnálom az erőfeszítést, hogy az én elképzelésem valósuljon meg

**Melyik állítás igaz inkább Önre? \***

- Általában határozott vagyok céljaim követésében
- Kompromisszumos megoldást próbálok találni

## NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Füleki Ákos Sándor  
A Hallgató Neptun kódja: MBFG9W  
A dolgozat címe: Vezetői készségek vizsgálata  
A megjelenés éve: 2024  
A konzulens intézetének neve: Agrár és Élelmiszergazdasági intézet  
A konzulens tanszékének a 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, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

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

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

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

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

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelté után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Budapest, 2024. év április hó 21. nap



Hallgató aláírása

## NYILATKOZAT

Füleki Ákos Sándor (hallgató Neptun azonosítója: MBFG9W) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót<sup>1</sup> áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom<sup>2</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem<sup>3</sup>

Kelt: 2024 év április hó 26. nap



belső konzulens

<sup>1</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

<sup>2</sup> A megfelelő aláhúzendő.

<sup>3</sup> A megfelelő aláhúzendő.