

KŐMÜVES ZSOLT – NAGY MÓNIKA ZITA – SZABÓ SZILVIA

A VEZETÉSI STÍLUS VIZSGÁLATA MUNKAVÁLLALÓI SZEMÜVEGEN KERESZTÜL

Jelen tanulmányban 250 munkavállaló véleményét összegezve, kísérletet tettünk arra, hogy megállapítsuk, hogyan vélekednek a kutatásban megkérdezettek a vezetői stílusokról, melyiket preferálják és tapasztalataik szerint mi határozza meg az alkalmazott vezetői eszközöket. A célok elérése érdekében primer kutatást hajtottunk végre online megkérdezés módszerével. Munkánk során szem előtt tartottuk, hogy olyan tanulmány születhessen, amely a választott minta elemzése révén a vezetői stílusról, annak befolyásoló tényezőiről reális képet mutasson továbbá egy olyan információs adatbázist hozunk létre, amely a vezetők vezetéselméleti tudását mélyítheti.

Vezetői stílus fogalma, befolyásoló tényezők

Ahány szakemberrel találkozunk a menedzsment tudomány területén, annyiféle definíciót kapunk a vezetői stílusról. Hershey et al., (2001) a vezetői stílus egy tipikus viselkedési mód, amelyet egy vezető tanúsít az alkalmazottaival szemben, attól függetlenül, hogy az hatékonynak bizonyul-e vagy sem. Tulajdonképpen azt is mondhatjuk, hogy egy viselkedési minta, amely alapján a vezető megpróbálja befolyásolni a szervezet tagjait, valamint azok tevékenységét (Northouse, 2010). E gondolatokkal ért egyet Klein (2002) is, aki szerint a vezetői stílus a vezető mások által érzékelt viselkedésmintája.

Dobák (2006) felfogásában már megjelenik az interakciók szerepe a vezetés mindennapjaiban. Definíciója alapján „a vezetői stílus alapvetően a fölötte és a beosztott közötti interakciókat jellemzi; azt a kapcsolatrendszer, amelyből megállapítható, hogy mekkora a vezetés és a beosztottak úgynevezett döntési játéktere, valamint milyenek a vezetőknek a személyiségjegyei.” E gondolatokat erősíti meg Dobák és Antal (2013) szerzőpáros, akik a fogalom magyarázatakor azt emelik ki, hogy „*a vezető közvetlenül és személyesen hat a beosztottakra annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célokat összehangolja.*” Dienesné és Berde (2003) a hatalomgyakorlás módját értik alatta, azaz mindazoknak az eszközöknek és módszereknek az együttesét, amelyekkel a vezetők hatást gyakorolnak munkatársaikra. Dedina és Cejthamr, (2005) kapcsolódik az előző gondolathoz, ők a vezetői funkciók alkalmazásának módjával hozzák összefüggésbe a vezető stílusát. Tóthné (2000) az interakciók szerepét emeli ki. Megkülönböztet kemény (hatalmi módszerek alkalmazása jellemző) és lágy vezetői stílust (motiválást, meggyőzést, felvilágosítást használ fő alkotóerőként) a kapcsolattartás szempontjából.

Kovács (2019) az intelligencia szerepét domborítja ki. Olyan tulajdonságként definiálja, amely velünk született, de tanulható is, feltéve, ha megvan hozzá az emberben a kellő intelligencia. Goleman (2003) az előzőekhez kapcsolódva, hangsúlyozza, hogy az érzelmi-lelki tényezők játszóak a legfontosabb szerepet egy sikeres vezetői stílus kifejlesztésében. Szerinte „a vezető és a humán erőforrás közötti jó kapcsolat kialakításának leghatékonyabb eszköze az érzelmileg intelligens

Kőműves Zsolt egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.

Nagy Mónika Zita egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.

Szabó Szilvia egyetemi docens, Budapesti Metropolitán Egyetem.

A kutatás az EFOP-3.6.1-16-2016-00007 azonosító számú, Intelligens Szakosodási Program a Kaposvári Egyetemen című pályázat támogatásával valósult meg.

vezetési stílus. A sikeres vezető érzelmi intelligenciával rendelkezik”. Ez alatt azt érti, hogy a vezető saját maga és az emberi kapcsolatainak fejlesztésére képes.

Bakacsi (2004) véleménye szerint 4 tényező befolyásolja a hatékony vezetési stílust: 1. vezető és csoporttagok személyisége, 2. csoportszituáció, 3. szervezeti célok és csoportcélok, 4. környezet. Személyes véleményünk szerint a vezető motivációja hasonlóan fontos szerepet játszik e kérdés kapcsán. Érdekes néhány tisztázó kérdést megfogalmazni: milyen céljai vannak a vezetőnek a céggel kapcsolatban, hová szeretné eljuttatni a szervezetet rövid, közép és hosszútávon? Ternovszky (2003) azt hangsúlyozza, hogy a vezetési stílust befolyásoló tényezők más-más súllyal jelennek meg, de azt minden esetben igaznak véli, hogy ezek együttes hatásaként a vezetőben a „munkavállaló kollégáiról előfeltevések alakulnak ki és ezek jelentős hatást gyakorolnak a vezető magatartására, stílusára.”

Stílus elméletek

A vezetői stílus dolgozókra gyakorolt hatásának elemzéséhez vissza kell tekintenünk a vezetéselmélet alapjaira (1. táblázat).

1. TÁBLÁZAT: VEZETÉSI STÍLUS ELMÉLETEK ÉS MODELLEK ÁTTEKINTÉSE

	Klasszikus vezetéselméleti	Neoklasszikus elmélet	Személyiség központú elmélet	Kontingencialista elmélet
Képviseelő	Taylor, Fayol	Lewin, Maslow, Tannenbaum-Schmidt	Michigani modell	Vroom, Yetton, Fiedler, Hersey és Blanchard
Tartalom	A szervezet hatékonysága a rendszerben és nem az emberben keresendő	A vezetési stílusokat a döntéshozatal alapján csoportosítják	A csoportosítás alapja: vezető személye, személyiségjegyei	A vezető stílusa és a vezetés feltételrendszerre közötti kapcsolat feltételeit fogalmazza meg.
Modell		Lewin kísérlet Likert egytényezős modell Tannenbaum-Schmidt hatalom részvétel elmélet	Michigani modell Ohioi Egyetem modellje Blake-Mounton modell	Vroom és Yetton normatív modell Fiedler kontingencia elmélet Hersey és Blanchard elmélet

Forrás: (Papp G, 2020) saját szerkesztés

A klasszikus vezetéselméletek szerint a vezető-beosztott kapcsolat egy cserekapcsolat, amelynek fő célja a feladatok teljesítése és a szervezeti célok elérése. Ebben a kapcsolatban a vezető szerep fókuszra a feladatok végrehajtása, és mind a vezető, mind a beosztott akkor működik jól, ha megtalálják önmaguk érdekeit az együttműködésben (Répáczki–Juhász, 2015).

A következő fontos mérföldkövet a neoklasszikus iskola jelentette. Az elmélet képviselői a vezetői magatartás vizsgálatára helyezték a hangsúlyt (Al Danaf–Berke, 2021). A vezetési stílus magatartás alapú megközelítésének két nagyobb vonulata jelenik meg: a döntéshozatal módja és a vezető személyiségén alapuló elméletek. A döntésközpontú elméletek a vezetési stílusokat a döntéshozatal módján tipologizálják, hogyan hozzák meg az egyes vezetők döntéseiket, mennyire engednek beosztottaiknak bebeszólást a döntéshozatalba (Karácsony, 2016). Így jött létre, Lewin híres kísérlete nyomán a mára már leegyszerűsített autokratikus és demokratikus vezetés. Az elmélet szerint egy vezető bevonja az érintetteket, és demokratikusan dönt, vagy minden döntést egyedül

hoz meg, és akkor autokratikusnak tekintendő, vagy magára hagyja a szervezetet és a szervezeti tagokat a döntési szituációban (laissez-faire). Likert és Tannenbaum révén megjelennek a demokratikus és autokrata vezetési stílusok újabb irányai, a döntésekbe való bevonás alapján (Kovács–Tózsér, 2017, Szabó-Szentgróti et al., 2016). Azonban ez az irányzat sem bizonyult önmagában helytállóknak.

A személyiségközpontú elméletek középpontjában a döntések centralizáltsága helyett a vezető személyisége, a vezetői figyelem került. Likert az autokratikus és a demokratikus stíluson belül két-két irányzatot jelölt meg. A keménykezdő és a jóakarátú parancsolót sorolta az autokratikus, a konzultatív és a részvételi csoportvezetőt pedig a demokratikus csoporthoz. Likert tehát a feladat-központú (autokrata) és az emberközpontú (participatív) vezetői stílusokat helyezte egymással szembe két ellenpontként, és köztük több fokozatban jelölte a stílus átmeneteket.

A kutatások egyértelműen az emberközpontú, participatív vezetői stílus hatékonyságát igazolták (Csapai–Berke, 2015). Ez a tipológia épül be a későbbi ún. kontingencia modellekbe (Vroom, Yetton, Fiedler, Hersey és Blanchard), amelyek a vezető stílusa és a vezetés feltételrendszere közötti illeszkedés követelményét fogalmazták meg. Az elmélet képviselői az univerzális megoldás keresése helyett próbálták azonosítani, hogy milyen konkrét feltételek között javasolható egyik vagy másik vezetői megközelítés (Fehér, 2010). Vroom és Yetton normatív modellje szerint a vezetői magatartást a feladatstruktúrának megfelelően kell megválasztani. Fiedler kontingencia modellje a személyiségközpontú irányvonalat képviseli. Ő abból indult ki, hogy a különböző vezetési szituációkban más és más stílusok lesznek eredményesek. Megkülönböztet feladatorientált és kapcsolatorientált vezetési stílust. Hersey és Blanchard azt mondja, hogy a vezetési stílust az alapján kell megválasztani, hogy a beosztottak milyen mértékben hajlandóak felelősséget vállalni saját döntéseikért, cselekvéseikért (Szabolcsi, 2016; Gelencsér et al., 2020).

Feltételezhetően, ahogy haladunk előre a korrallal egyre újabb szempontok fognak szerepet játszani a vezetői/vezetési stílusok kialakításában, a csoportosításáról nem is beszélve.

Módszertan

A célkitűzések elérése érdekében primer és szekunder információs forrásokat használtunk fel. Primer forrásként egy általunk összeállított kérdőív segítségével vizsgáltuk a vezetői stílust és annak összetevőit. A kutatásban való részvétel önkéntesen működött, az identitás titokban tartása végett. Kizárólag olyan személyes kérdéseket tartalmazott a kérdőív, mint nem, életkor, iskolai végzettség. A kutatásban 251 olyan megkérdezett munkavállaló vett részt, akik minimum 5 éves versenyszférában eltöltött munkatapasztalattal rendelkeztek. Munkanélküliek illetve 5 évnél rövidebb ideje foglalkoztatottak a kutatásban nem vehettek részt, erre vonatkozó szűrőkérdés a kérdőív elején megfogalmazásra került.

Mintavételi mód:

- Mintavétel helye: Dél-Dunántúli régió
- Adatforrás: primer adatok.
- Kutatási módszer: megkérdezéses vizsgálat.
- Kutatási eszköz: online kérdőív
- Mintavételi eljárás: hólabda módszer
- Megosztó felület: social media portálok

A kvantitatív kutatás lebonyolítására 2018. február és 2019. szeptember között került sor, önkéntes kérdőívek segítségével. A kérdőív kitöltésére online formában került sor. A mintavételezett adatok statisztikai elemzésére az SPSS 26.0 és MsOffice Excel statisztikai programokat használtuk

fel. A feldolgozó program kiválasztását az indokolta, hogy lehetőséget teremt az összefüggés vizsgálatok és a hipotézis vizsgálatok elvégzésére, az adatok korrekt pontos megjelenítésére. Szekunder információk összegyűjtéséhez szakirodalmi cikkeket, publikációkat, tanulmányokat, és internetes forrásokat használtunk fel.

Vizsgálatok, eredmények és értékelésük

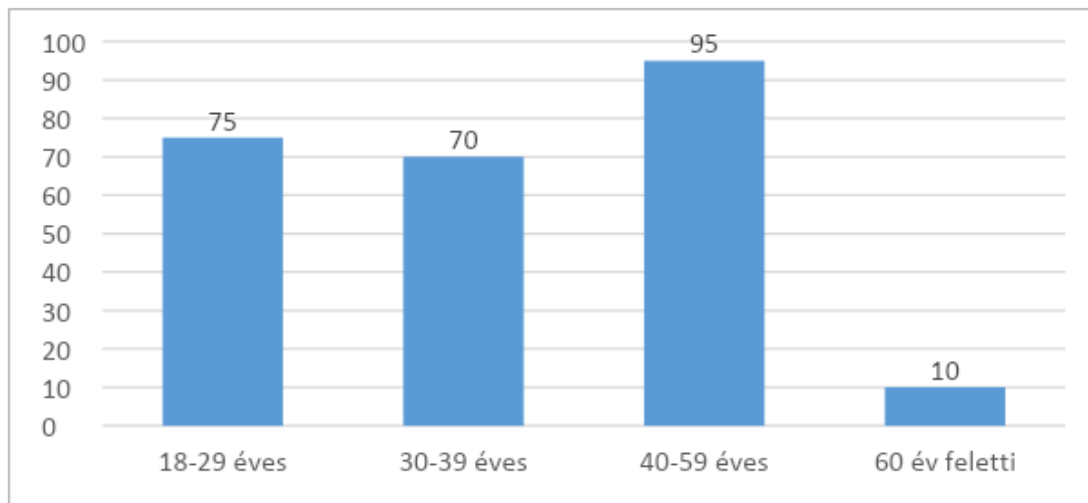
A kérdőív első részében a háttérváltozók (2. táblázat) felvételére került sor, amelyek segítségével ok-okozati összefüggések megfogalmazására nyílt lehetőségünk.

2. TÁBLÁZAT: A KUTATÁS HÁTTÉRVÁLTOZÓI

Jellemző	Arány
A válaszadók személyes adatai	
Válaszadók száma	250
Nem szerinti megoszlás	58 %-nő, 42 % nő
Kor szerinti megoszlás	A megkérdezettek: 30%-a 18-29, 28%-a 30-39 év közötti, 4%-a 60 év feletti.
Válaszadók munkahelyére vonatkozó adatok	
Legjellemzőbb cégprofil	versenyszféra
Cégméret	közepes és nagyméretű vállalat

Forrás: saját kutatás alapján

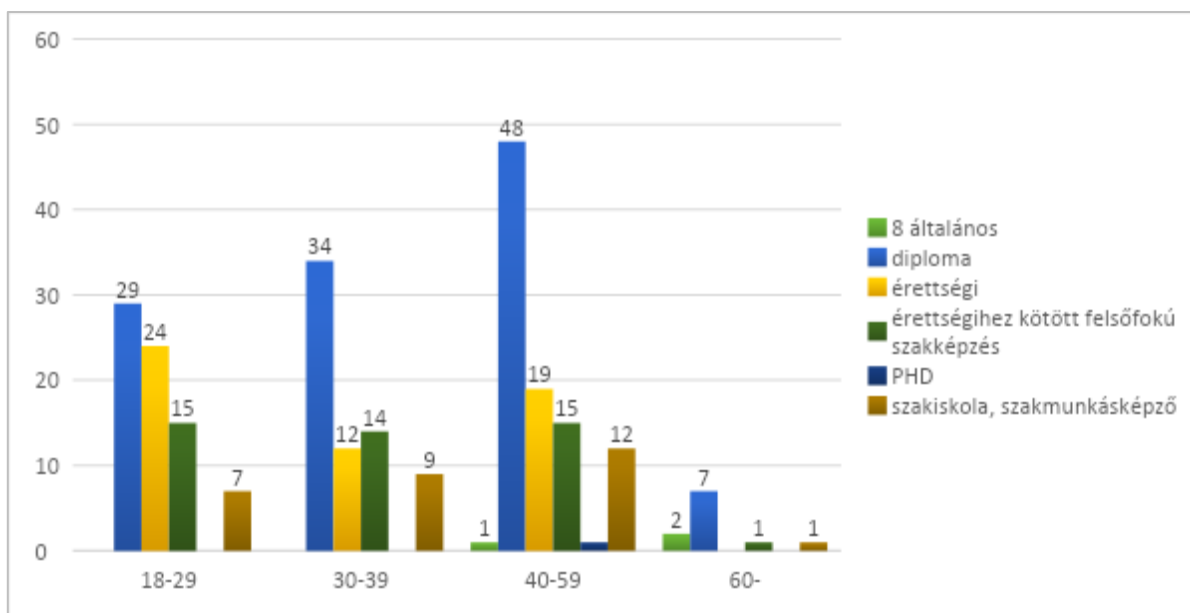
1. ÁBRA A MEGKÉRDEZETTEK ÉLETKOR SZERINTI ELOSZLÁSA (N=250)



Forrás: Saját adatok alapján

Az összesített 1. ábra alapján megállapíthatjuk, hogy a megkérdezettek életkor szerinti megoszlása a következőképpen alakul: a legtöbb kitöltő a 40-59 éves korcsoportba sorolható, ez az összes kitöltő 38%-át teszi ki. A megkérdezettek 30%-a 18-29, 28%-a 30-39 év közötti, és mindössze 4%-a 60 év feletti. A harmadik háttérváltozónk az iskolai végzettség volt. Az erre vonatkozó adatokat a következő 2. ábrán mutatjuk be.

2. ÁBRA: ISKOLAI VÉGZETTSÉG ALAKULÁSA (N=250)



Forrás: Saját adatok alapján

Az 2.ábra alapján megállapítható, hogy a megkérdezettek döntő többsége egyetemet végzett, de fontos azt is kiemelni, hogy korcsoportok szerint ez változó módon alakul, amelyet a munkaerő érték mutatók (Kőműves, 2010) is alátámasztanak:

$$M_{ERT18-29} = \frac{24*1+15*2+7*(-1)+29*3}{75} = 1,79$$

$$M_{ERT30-39} = \frac{1*1+14*2+9*(-1)+34*3}{69} = 1,39$$

$$M_{ERT40-59} = \frac{19*1+15*2+1*4+12*(-1)+48*3+1*(-2)}{96} = 1,9$$

$$M_{ERT60-} = \frac{2*1+1*(-1)+7*3+2*(-2)}{11} = 1,6$$

A háttérváltozók vizsgálatát követően térjünk át azoknak tényezőknek az elemzésére, amelyek összefüggésbe hozhatók a vezetési stílussal. A vezetési stílus a hatalom gyakorlásának szokásos módja, amely általában egységesnek tekinthető, de esetenként sajátos egyedi vonásokkal is kiegészülő vezetési magatartás (Lippert R, 2015). A klasszikus felosztás szerint alapvetően három vezetői típust különböztetünk meg a vezetők jellemzésekor. Ezek az autokratikus, demokratikus és laissez-faire vezetés. A kutatásunk kezdetén tisztáztuk, hogy a válaszadók mennyire preferálják a felsorolt 3 vezetési stílust. Az eredményeket az SPSS 26.0 programban segítségével összevetettük a nemmel, mint háttérváltozóval. (3. táblázat a következő oldalon) A keresztábra elemzést követően a Khi-négyzet próbát elvégezve megállapítottuk, hogy nincs összefüggés a nem és a vezetői stílus között (p-érték mindhárom esetben meghaladta az 5%-ot).

3. TÁBLÁZAT: A NEM ÉS A VEZETÉSI STÍLUS KAPCSOLATA

	1	2	3	4	5	p-érték	Cramer
autokratikus férfi/nő	22/46	22/25	29/43	24/25	8/7	0,297	0,140
demokratikus férfi/nő	1/5	3/5	9/17	43/47	49/72	0,119	0,466
liberális férfi/nő	50/82	21/35	20/20	11/5	3/4	0,169	0,128

Forrás: saját kutatás

Látható, hogy a megkérdezettek döntő többsége a demokratikus vezetési kapcsolatot preferálja. Ez a vezetői típus az együttműködésre épít: bevonja a tagokat a feladatok, a szabályok, a célok, a munkamódszerek meghatározásába. Nagyon erős csapatot képesek építeni, és ki is tudják hozni belőlük a legjobbat. A Cramer-érték közepesen erős kapcsolatot mutat (0,466) a nem és a vezetési stílus között. Az autokratikus vezetés erősen megosztotta a válaszadókat, annak ellenére, hogy autokrata vezetők már komoly cégbirodalmakat építettek fel. Képesek végrehajtani elképzeléseiket, megkövetelni elvárásaik betartását. A Cramer-érték tekintetében a nem és az autokratikus vezetési stílus között laza kapcsolat fedezhető fel, ahol C= 0,140. A válaszadók leginkább a liberális vezetési stílustól határolódtak el. Jellemző az ilyen vezetőkre, hogy képtelenek kellő határozottsággal fellépni, időben döntést hozni. A Cramer-érték tekintetében a nem és a liberális vezetési stílus között szintén laza kapcsolatot találtunk, ahol C=0,128. Ezt a kérdést megvizsgáltunk az életkor és az iskolai végzettségek függvényében is. Mivel a khi-négyzet próba hasonló eredményt hozott, mint az előző vizsgálatnál, ezért ennek leíró statisztika eredményeit tártuk fel. A megkérdezettek által adott válaszokat a 4. táblázatban mutatjuk be a módusz, a medián, valamint a szórás mutatószámok segítségével.

4. TÁBLÁZAT: ÉLETKOR ÉS A VÁLASZTOTT VEZETÉSI STÍLUS

	autokratikus			demokratikus			laissez-faire		
	módusz	medián	szórás	módusz	medián	szórás	módusz	medián	szórás
18-29	2	2	1,067	5	4	0,996	1	2	1,016
30-39	2	2	1,279	5	4,5	0,876	1	1	0,975
40-59	3	3	1,202	5	4	0,958	1	1	1,139
60-	5	4	1,250	5	5	0,467	1	2	1,508

Forrás: Saját adatok alapján

A 4. táblázat adatai jól mutatják, hogy a fiatalabb korosztály nehezen, vagy egyáltalán nem preferálja az autokratikus vezetési stílust, nyilván ez összefüggésbe hozható a munkaerőpiacon elfoglalt kedvező pozíciójukkal. Életkoruknál fogva könnyebben találnak maguknak munkát abban az esetben, ha a vezetési stílussal nem tudnak azonosulni, mint az idősebb korosztály képviselői. Véleményünk szerint ezzel magyarázható, hogy a 18-39 éves korosztály esetében mért módusz csupán a 2-es értéket érte el, míg az idősebb korosztály esetén ez a mutató a 40-59 év közöttiek esetében 3, a 60 év fölöttieké pedig 5 volt. Az adatok elemzése során az is megállapítható, hogy minél magasabb a válaszadó iskolai végzettsége, annál inkább a demokratikus vállalatvezetést preferálja, amelyet a keresztábrás vizsgálat eredményei (5. táblázat a következő oldalon) is alátámasztanak.

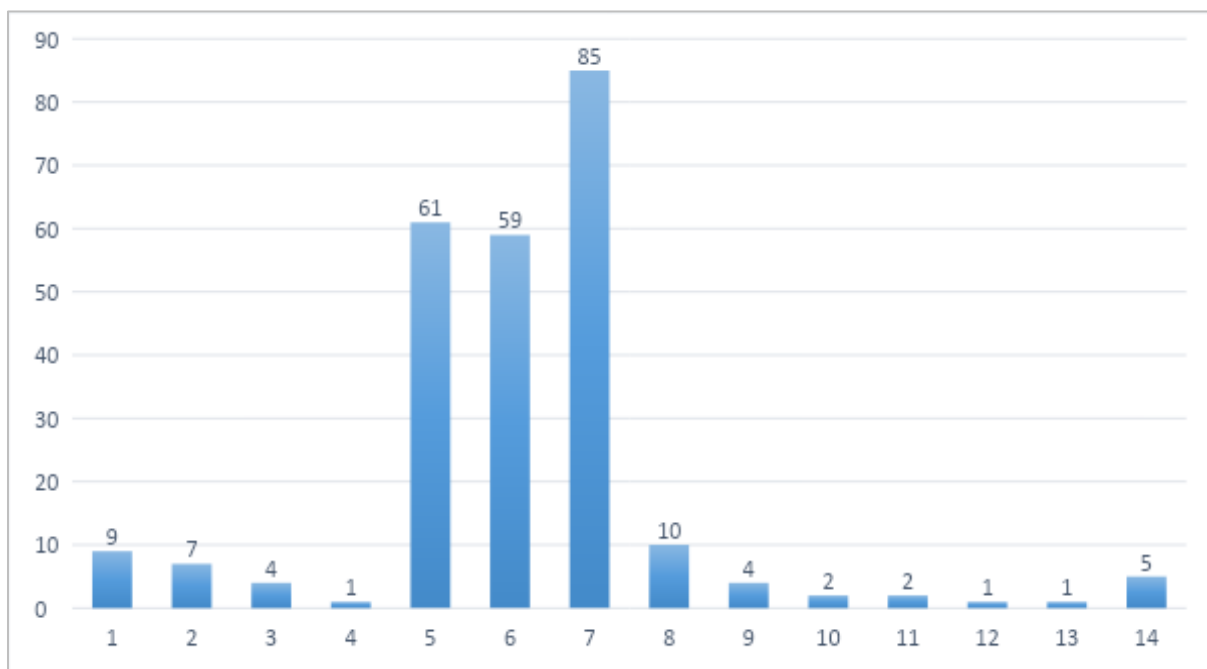
5. TÁBLÁZAT: ISKOLAI VÉGZETTSÉG ÉS A VEZETÉSI STÍLUS KAPCSOLATA

	1-8 osztály		szakiskola, szakmunkás		érettségi		érettségire épülő képzés		diploma		p-érték
	átlag	SD	átlag	SD	átlag	SD	átlag	SD	átlag	SD	
autokratikus	3,33	2,08	2,81	1,36	2,6	1,09	2,69	1,31	2,47	1,23	0,596
demokratikus	4,67	0,58	3,93	1,07	4,4	0,86	4,24	1,01	4,23	0,90	0,324
liberális	3,67	1,16	2,41	1,31	2,06	1,17	1,84	1,01	1,58	0,86	0,00

Forrás saját kutatás alapján

A rendelkezésre álló szakirodalmakból tudjuk (Ford, 1995), hogy a vezető stílusát meghatározza a beosztottak érettsége. Hersey és Blanchard az egyes stílusokra jellemző vezetői viselkedéseket fogalmazták meg (Sipos G. et al., 2014). A szerzőpáros négy vezetői típust (bátorító, bevonó, irányító, megbízó) különít el a kapcsolat orientáltságának szintje szerint. A következő lépésben megnéztük, hogy a megkérdezettek melyik stílust preferálják leginkább. (3. ábra)

3. ÁBRA: PREFERÁLT VEZETŐI STÍLUS



Forrás: Saját adatok alapján

Az ábrán látható, hogy a válaszadók többsége (85%-a) a bevonó és megbízó vezetői stílusokat preferálja leginkább. Ebben az esetben a vezető és a csapat együtt dönt, így a munkatársak támogatva érzik magukat. Véleményünk szerint ennek fontos szerepe lehet a motiváció és a szervezeti elköteleződés folyamatában, hiszen a dolgozó azt érezheti, hogy fontos a véleménye. A kereszt-tábla elemzés (6. táblázat) során megállapítottuk, hogy szignifikáns kapcsolat mutatható ki az iskolai végzettség és a választott vezetői stílus között. Minél magasabb végzettséggel rendelkezett a válaszadó, annál inkább preferálta a bevonó vagy a megbízó vezetői stílust.

6. TÁBLÁZAT: ISKOLAI VÉGZETTSÉG A VEZETÉSI STÍLUS VÁLASZTÁS KAPCSOLATA, %

	1-8 osztály	szakiskola, szakmunkás	érettségi	érettségire épülő képzés	dip-loma	Phd	p-érték	C
bevonó	0,5	8,4	22,3	20,5	47,9	0,5	0,001	0,22
bátorító	9,5	33,3	14,3	4,8	38,1	0		
irányító	0	0	12,5	50,0	37,5	0		
megbízó	0	28,6	14,3	0	57,1	0		

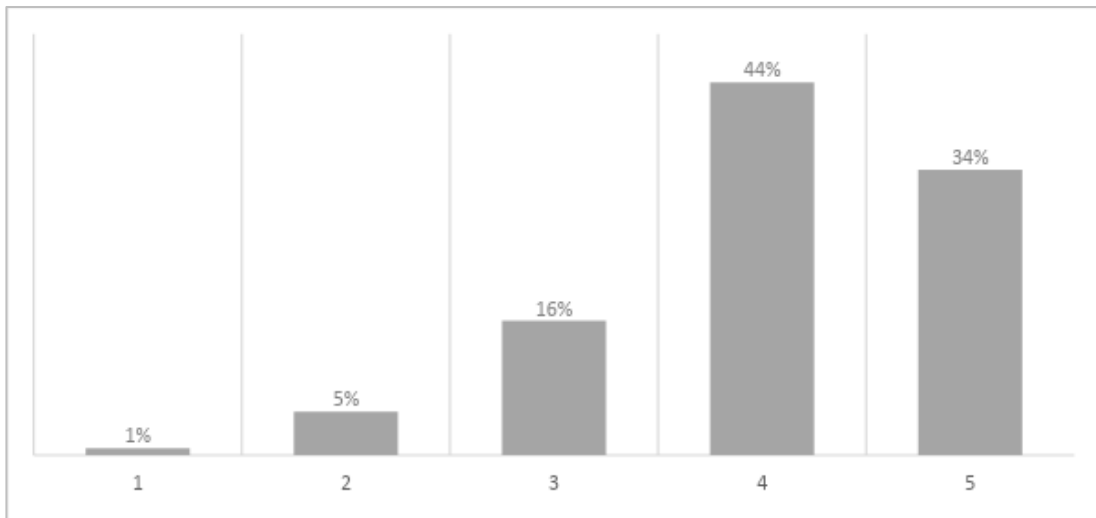
Forrás: saját kutatás alapján

A bátorító stílust választó alanyok legnagyobb hányadát a fiatal korosztály, míg a bevonó stílust a középkorúak adták. Véleményünk szerint a kapott eredmények azzal hozhatóak összefüggésbe, hogy a fiatalok még kellő tapasztalat hiányában jól motiválhatóak, ha a vezető bátorító szavakat használ, számukra kihívást jelentő feladatokat delegál. Az irányító stílus alkalmazását gyakorlatilag minden korosztály elutasította. A vezetői munkára a világos egyértelmű utasítások jellemzőek, erős szabályozó és ellenőrző funkció mellett. Azt gondoljuk e vezetői stílus alkalmazása hatékony lehet például az újonnan belépő dolgozók esetében, akiknek részletesen el kell mondani minden feladatot.

A vezetési stílus fontos jellemzője a döntéshozatal. A döntésközpontú személyes vezetési elméletek (Lewin, 1975; Likert, 1974; Tannenbaum-Schmidt, 1966) a vezetési stílusokat aszerint határozzák meg, hogy a vezető mennyire vonja be a beosztottakat a döntéshozatali folyamatokba? Így a kutatás következő pontja e kérdéskör vizsgálatára épült. Az összesített válaszok elemzése során megállapítottuk, hogy a vizsgált vezetők döntéseiket csoportosan, vagy konszenzus alapján hozzák meg. A válaszok módusz és medián értéke is 4-es volt. Ez az eredmény azért is kiemelkedően fontos, mert a csoportosan, konszenzus alapján meghozott döntéseket a munkahelyi kollektívával könnyebb elfogadtatni. Az elmúlt években, főleg a multinacionális vállalatok megjelenésével egyre inkább a csoportos döntések elterjedésének lehetünk szemtanúi. Hangsúlyozni szeretnénk azonban, hogy a programozott rutin jellegű döntések esetén inkább az egyéni döntések, még a nem programozott döntések esetén már sokkal inkább a csoportos döntések kerülnek előtérbe. Egyetértünk Szikra (2012) véleményével, aki kiemeli, hogy napjainkban azért kerültek előtérbe a csoportos döntések, mert a vállalatok vezetési folyamatának a bonyolultsága megnövekedett, ezáltal specializáltabb tudást is igényel, sok esetben akikre a döntés hatással lesz, azok kényszerítik ki, hogy részt vehessenek a döntéshozatalban.

E kérdés kapcsán fontos vizsgálunk, hogy a vezető milyen mértékben veszi figyelembe a saját, illetve a szervezeti célokat. A válaszadókat arra kértük fel, hogy 1-5-ig terjedő Likert-skálán értékeljék személyes tapasztalataik alapján, hogy vezetőjük döntéseit vajon mely szempontok befolyásolják. Erre vonatkozó adatokat a 4. ábrán mutatjuk be. *(következő oldal)*

4. ÁBRA: VEZETŐI DÖNTÉSEK



Forrás: Saját adatok alapján

Az eredmények alapján megállapítottuk, hogy a válaszok módusz értéke 4, amely arra enged következtetni, hogy a vizsgált munkahelyi vezetők a döntéseik során a szervezeti célokat előnyben részesítik a saját egyéni érdekeik előtt. A válaszokat a nemek függvényében nézve, kijelenthetjük, hogy a kérdés és a nem laza kapcsolatot feltételez ($C=0,194$, $p=0,052$) és nem hozott szignifikáns eredményt. A vezetői stílus sikerességét és ezzel egy vállalat versenyképességét befolyásolja, hogy kik hozzák meg a döntéseket, milyen készségekkel, személyes jellemzőkkel rendelkeznek. A vezetői stílust befolyásoló tényezők azonosítása érdekében arra kértük a válaszadókat, hogy 1-5-ig terjedő skálán értékeljék, hogy az általunk megadott tényezők tapasztalataik szerint milyen mértékben befolyásolják a vezetési stílust (7. táblázat).

7. TÁBLÁZAT: A VEZETÉSI STÍLUST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

	Szórás	Módusz	Medián	Átlag
empátia	0,92	4	4	4,08
döntésképesség	0,79	5	4	4,23
személyiség	0,81	5	4	4,26
motivációja	0,85	5	4	4,27
kommunikáció	0,73	5	3	4,42
problémamegoldó készség	0,74	5	5	4,43

Forrás: Saját adatok alapján

A vezetési stílust leginkább befolyásoló tényezőként (átlag=4,43) a válaszadók a problémamegoldó készséget gondolták. Ez a válasz meglepett bennünket, de mélyebbre ásva magunkat e témában, azt gondoljuk e válaszlehetőség jelölésének van relevanciája. A problémamegoldás készsége olyan összetett fogalom, amely szorosan összefügg a kommunikációval, motivációval, konfliktuskezeléssel, dominanciával, valamint a döntéssel. E tényezők együttese pedig kihat a vezetői stílusra.

A táblázatban második helyre tették a kommunikációt, mint vezetési stílust befolyásoló tényezőt. Magyarozatként fogadjuk el. De Vries (2010) véleményét, aki azt mondja, hogy a kommunikációs stílus meghatározója a vezetői sikerességnek, elfogadottságnak és a csoport eredményeknek egyaránt. Természetesen megfogalmazódhat bennünk a kérdés, hogy miért is ennyire fontos e

tényező szerepe? A választ abban látjuk, hogy a kommunikáció határozza meg a vezető-vezetett közti kapcsolat formáját, amely majd befolyásolja a szervezeten belüli hatékonyságot és egyben az egész vállalkozás eredményességét.

A motivációnak a szerepéről korábban már szóltunk. Látható, hogy a válaszadók is fontosnak és vezetési stílust befolyásoló tényezőnek tekintik szerepét. A válaszadó nők 83 %-a, a férfiak 81 %-a jelölte fontos vagy nagyon fontosnak. Egy demokratikus, az alkalmazottak bevonására építő, inspiráló vezető valósággal szárnyakat képes adni mind egyéni mind csoportos szinten az alkalmazottaknak. Még egy autokratikus vezető, aki csak önmagával foglalkozik, saját sikereit építgeti, a munkatársak, team tagok motivációját képes csírájában elfojtani.

A vezetők személyiségjegyeinek vizsgálata szintén fontos terület, amelyet a válaszadók is megerősítettek válaszaikban - modusz 5- hiszen befolyással lehetnek arra, hogy milyen vezetési stílust alkalmaz a vezető. Ebből kiindulva azt kell mondanunk, hogy minden vezető számára fontos feladat, hogy képes legyen felmérni a személyiségében meglévő adottságokat, azokat a készségeket és képességeket, amelyek alkalmassá teszik őt később mások vezetésére. A válaszokat tovább elemezve azt is megállapíthatjuk, hogy az életkor és a személyiség jellemzők jelölése között laza kapcsolat húzódik meg, ahol a Cramer mutató $C=0,121$, $p=0,052$.

Sarkalatos kérdés, hogy a vezetői stílust milyen módon és mennyire befolyásolja a vezető empátikus készsége, azaz, hogy megértse munkatársai motivációit, érzelmeit és hajlandó legyen segítő kezdet nyújtani nekik, ha szükséges. A személyes vezetés lényege pont ebben rejlik, hogy képes-e a vezető felismerni munkatársainak motívumait, és milyen interakciókat kezdeményez velük. Látható, hogy az empátiát, mint vezetési stílust befolyásoló tényezőt a válaszadók is fontosnak tartják, de szerepét nem ítélik kiemelkedő jelentőségűnek. Erre utal az is, hogy nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a nem, életkor vagy a végzettséggel való összevetésben.

A jó vezető ismérve a döntésképeség. Az a vezető, aki nem képes jelenlétével, döntéseivel hozzásegíteni a célok eléréséhez az általa irányított szervezetet, anyagi és erkölcsi veszteséget okoz önmagának és szervezetének, illetve bizonytalanságot teremthet a munkavállalókba. A dolgozók demotiválttá válhatnak és kitolódhat a szervezeti elköteleződés ideje. A leírt szervezeti tünetek sok esetben mutatnak a liberális vezetés irányába. A megkérdezés rámutatott ($p=0,047$) arra az összefüggésre is, hogy minél magasabb a válaszadó iskolai végzettsége annál fontosabb számára, hogy vezetője kellő határozottságú, döntőképes vezető kompetenciákkal rendelkezzen.

Összefoglalás

Jelen tanulmányban 250 munkavállaló véleményét összegezve, kísérletet tettünk arra, hogy megállapítsuk, hogyan vélekednek a kutatásban részt vevők a vezetői stílusokról, melyiket preferálják és tapasztalataik szerint mi határozza meg az alkalmazott vezetői eszközt. A célok elérése érdekében primer kutatás hajtottunk végre online megkérdezés módszerével. A felmérés eredményeiből – a résztvevői minta válaszainak elemzéséből és értékeléséből –összegzésképpen megállapítható, hogy:

- a megkérdezettek döntő többsége a demokratikus vezetési stílust preferálja. Kapcsolatot találtunk az elfogadás és az életkor viszonylatában. Ennek megfelelően megállapítottuk, hogy a fiatalabb korosztály kevésbé, vagy egyáltalán nem fogadja el az autokratikus vezetési stílust, míg az idősebb korosztály, - akik a munkaerő-piac sajátosságaiából adódóan eleve hátrányos helyzetben vannak, jobban tudnak azonosulni azzal. A elemzések arra is rávilágítottak, hogy kapcsolat van az iskolai végzettség és a választott vezetési stílus között is. E szerint minél magasabb a válaszadó iskolai végzettsége, annál inkább a demokratikus vállalatvezetést preferálja.

- Hersey és Blanchard modelljét felhasználva és vizsgálva megállapítottuk, hogy válaszadók a bevonó és a bátorító vezetői stílust támogatják döntően. A keresztábra vizsgálatok során szignifikáns kapcsolatot találtunk az iskolai végzettség és a választott vezetői stílus között. Ennek megfelelően megállapítottuk, hogy minél magasabb végzettséggel rendelkezik a válaszadó, annál inkább preferálja a bevonó vagy a megbízó vezetői stílust.
- A vezetői döntések vizsgálata során megállapítást nyert, hogy a válaszadó alkalmazottak szerint vezetők döntéseiket csoportosan, vagy konszenzus alapján hozzák meg. Továbbá az is kiderült, hogy a döntések meghozatala során a szervezet célokat előnyben részesítik a saját egyéni érdekeik előtt. A nemekkel összevetett keresztábra elemzés laza kapcsolatot feltételezett ($c=0,194$, $p=0,052$), mutatott ki. A válaszok módusz és medián értéke is 4-es volt.
- A vezetői stílust befolyásoló tényezők vizsgálata során a válaszadók a legfontosabbnak a problémamegoldó, majd kommunikációs készségeket, a vezetői motivációt, személyiséget, döntőképességet, illetve az empatikus készséget említették.

A leírtak alapján a következő javaslatokat kívánjuk megfogalmazni:

- Az általános vezetői tréningek évenként történő szervezése, kompetenciák fejlesztésében és a vezető stílus kialakításában jelentős segítséget nyújthat.
- Érdemes hangsúlyt fektetni a vezetői elégedettség évenkénti mérésére és ennek eredményeit fontos felhasználni mind a stratégiai tervezés, mind a motivációs csomag összeállításánál során.
- Fontos lehet a vezető munkájának egy külső szakember által történő értékelése, illetve annak eredményével történő szembesítése.

Irodalomjegyzék:

Al Danaf, R. – Berke, Sz. (2021): The Impact of Sustainable Leadership on Social Responsibility in Private and Public Universities: Evidence from Lebanon. *International Business Management*, 15. 4. 124-137. DOI: 10.36478/ibm.2021.124.137

Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés, Aula kiadó, Budapest, 182 o.

Berke, Sz. – Kőműves, Zs. (2016): Satisfaction, motivation and personality types by sales leaders in SME sector: a pilot study. In: Andrea, Csata – Bíborka, Eszter Bíró – Gergely, Fejér-Király – Ottília, György – János, Kassay – Benedek, Nagy – Levente-József, Tánczos (szerk.): *Challenges in the Carpathian Basin. Integration and modernization opportunities on the edges of Europe : 13th Annual International Conference on Economics and Business*, Kolozsvár, Románia, Editura Risoprint, 1-16.

Budavári-Takács Ildikó (2016): Correlation Between Leadership Effectiveness and Personality Preferences at a Hungarian Independent Financial Advisor Company. *Practice and Theory in Systems of Education* 11.1. 62-70.

Csapai, E. Gy. – Berke, Sz. (2015): The role of the emotional intelligence in managerial success. In: Csata, A. – Fejér-Király, G. – György, O. – Kassay, J. – Nagy, B; Tánczos, L. J. (szerk.) *Global Challenges, Local Answers: Challenges in the Carpathian Basin*. Cluj-Napoca, Románia, Risoprint, 392-398.

De Vries, Reinout E. – Bakker-Pieper, Angelique – Oostenveld, Wyneke (2010): Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business and psychology* 25. 3. 367-380.

Dedina, J. – Cejthamr, V. (2005): *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivit, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha, Grada, 339 o.

E. Dienesné K. – Cs. Berde (2003): *Vezetépszichológiai ismeretek*, Campus Kiadó, Debrecen.

- Fehér, J. (2010): Kortárs személyes vezetési elméletek a transzformatív felfogás szerepe és jellemzői (I. rész), *Vezetéstudomány*, 16. 3.
- Ford, R. C. – Fottler, M. D. (1995): Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive*, 21-32.
- Gelencsér, M. – Szigeti O. – Szabó-Szentgróti G. (2020): A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása. *Vezetéstudomány* 51. 9. 67-79.
- Goleman, D. – Boyatzis, R. – Annie McKee (2003): *A természetes vonzerő*. Bp., Vince Kiadó. 79. o
- Hersey, P. – Blanchard, K. – Johnson, D. (2001): *Management of Organizational behavior: leading human resources*. New Jersey, Pearson Education, 516 o.
- Karácsony, P. (2016): Szlovákiai kis- és középvállalkozások vezetési stílusának elemzése, *Acta Carolus Robertus* 6. 2. 186-196. DOI: 10.22004/ag.econ.256164
- Klein, S. (2002): *Vezetés- és szervezetpszichológia*, Edge 2000 Kft.
- Kovács I. (2019): Vezetői stílusok a hivatásos állomány szemével: autokrata, *Magyar Rendészet*, 1. 145-166.
- Kovács, G. – Tózsér, E. (2017) . A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek vizsgálata egy megyei rendőr-főkapitányságon, *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 138-157.
- Kőműves, Zs. (2010): Munkaszervezési és munka-megelégedettségi vizsgálatok a sertésenyésztésben, *Kaposvári Egyetem, Doktori disszertáció*, 175 o.
- Lewin, K. – Lippitt, P. – White, R. (1975): Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben. In: Pataki, F. (szerk): *Csoportdinamika, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest*.
- Likert, R. (1974): Egy érlelődő elmélet a szervezésről, vezetésről és az igazgatásról. In: Englander, T. (1974): *Üzempszichológia, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest*, 101-124.
- Lippert R. (2015): Vezetői szerepek és a szervezeti kultúra hatása a klaszterek működésére, *Pannon Egyetem, Gazdálkodás és Szervezés tudományi Iskola, Veszprém 2015, Doktori disszertáció*,
- Dobák, M. (2006): *Szervezeti formák és vezetés*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Northouse, P. (2010): *Leadership: Theory and Practice*. USA, Thousand Oaks, Sage Publications, 435. o.
- Papp, G. (2020): *Leadership elméletek*, <https://pappgab.com/leadership-elmletek/>
- Répáczki, R. – Juhász, M. (2015): A vezetői szerep újraértelmezése a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők tükrében, *Alkalmazott Pszichológia* 15. 3. 79-108.
- Sipos, G. – Szűcs, E. – Takács, T. – Matkó, A. (2014): A vezetési stílus, a változási készség és a konfliktus kezelés vizsgálata egy magyarországi Multinacionális vállalatnál *Debreceni Egyetem Műszaki Kar Műszaki Menedzsment és Vállalkozási Tanszék*.
- Szabolcsi, S. (2016): Vezetési stílusok egykor és most. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* 1. 1. DOI: 10.21791/IJEMS.2016.1.41. 1
- Szabo-Szentgróti, G. – Csonka, A. – Szabo-Szentgróti, E. (2016): Work vision among Y generation. In: Marijan, Cingula – Rebeka, Danijela Vlahov – Damir, Dobrinic (szerk.) *Economic and Social Development: Book of Proceedings : 15 th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Human Resources Development*. 294-299.
- Szikra, P. (2012): A racionalitás szerepe a vállalkozások fejlesztésében, *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, Budapest, 179-201.
- Tannenbaum, R. – Schmidt, W. (1966): Hogyan válasszuk meg vezetési módszerünket? In: Sutermeister, R.: *Ember és termelékenység, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, 354-365.
- Ternovszky, F. (2003): Nemzetközi menedzsment európai szemmel, *Szókratész Kiadó, Budapest*, 72-73.
- Tóth, T. (2000): *Minőségmenedzsment az iskolában*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 27 o.
- Vroom V. H. – Yetton, R. W. (1973): *Leadership and Decision making* University of Pittsburgh.