



ÓBUDAI EGYETEM

Keleti Károly Gazdasági Kar
Közgazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet

SZAKDOLGOZAT

ÓE-KGK
2023

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

Kocsis György Péter
T006382/FI12904/G



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbuda Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Közgazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet

SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Kocsis György Péter

Szaktervezési szám: SZD2308281437508337

Törzskönyvi szám: T006382/FI12904/G

Neptun kódja:

Szak: Műszaki menedzser (BSc)

Specializáció: Projektmenedzser specializáció

Irányítási rendszerek specializáció

A dolgozat címe: Vezetési és menedzsment döntések hatásai egy szervezetben

A dolgozat címe angolul: Connection between leadership styles and motivation

A feladat részletezése:

1. Ismertesse a vezetési stílusokat!
2. Ismertesse a főbb motivációs modelleket!
3. Mutassa be a vezetés és a motiváció kapcsolatát!
4. Készítsen a vezetési stílusok és motiváció közötti kapcsolatról interjút egy vállalatnál, majd elemezze ki!

Intézményi konzulens neve: Dr. Berke Szilárd

A kiadott téma elévülési határideje: 2024. 12. 15.

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A szaktervezési: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 10. 20.



Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom:

belső konzulens

külső konzulens



ÓBUDAI EGYETEM

Keleti Károly Gazdasági Kar

HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Kocsis György Péter (Neptunkód: [REDACTED]) hallgató kijelentem, hogy a szakdolgozat saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült szakdolgozatban található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023.12.07.

Kocsis György

hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1.VEZETÉSI STÍLUSOK	3
1.1. Vezető és vezetés	3
1.2. Vezetés, irányítás, menedzsment	3
1.3. Vezetési stílusok csoportosítása	6
2. MOTIVÁCIÓ	16
2.1. A motiváció fogalma	16
2.2. Motivációs eszközök	17
2.3. A motiváció fontossága és kapcsolata a vezetéssel	17
2.4. Motivációs elméletek	19
3. TAPASZTALATI KUTATÁS SAJÁT MÓDSZERTANNAL	22
3.2. Bevezetés	22
3.2. Mélyinterjúk	23
3.3. Egyéni interjúk összegzése	35
3.4. Kérdőívek	39
3.5. Kérdőívek összegzése	43
4. ÖSSZEGZÉS	44
ABSZTRAKT	46
SUMMARY	46
IRODALOMJEGYZÉK	47
Elektronikus hivatkozások	49
MELLÉKLETEK	50
M.1. Mélyinterjú kérdések	50
M.2. Kérdőív	51
M.3. Kontingencia elmélet	53

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Manager or leader	4
2. ábra: Vezetői piramis	6
3. ábra: Blake és Mouton rácsmodellje (1978)	13
4. ábra: Vroom és Yetton normatív modelljének döntési fája	15
5. ábra: Motiváció három lépcsője	17
6. ábra: Maslow-féle szükségletpiramis	19
7. ábra: Átlagos értékelések a motivációs eszközök fontosságát illetően	42
8. ábra: Átlagos értékelések a vezetői viselkedéseket illetően	43

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Vezető és menedzser összehasonlítása	5
2. táblázat: Vroom és Yetton normatív modellje	14
3. táblázat: Szükségleteknek megfelelő motivációs eszköz	20
4. táblázat: Motivátorok és higiénés tényezők	21

BEVEZETÉS

A témaválasztásom egy dologhoz köthető, még pedig ahhoz, hogy már gyerekkorom óta vezető szeretnék lenni. Édesapám szobafestő és mázoló, aki mindig azt mondta, hogy magamért tanulok. Sokkal könnyebb megkeresni egy kényelmes irodában a kétszeresét annak, mint amit ő egyedüli vállalkozóként meg tud keresni. Akkor ez az állítás nem tudom megállta-e a helyét, hiszen nem tudom milyenek voltak akkor a fizetések, de mára már sok esetben ezek a különbségek elmosódtak. Azonban az vitt engem előre, hogy édesapám azt szerette volna, ha valami nagy ember, nagy vezető, cégvezető lennék. Büszke szeretett volna rám lenni, és én is azt szerettem volna, ha büszke lehet. Egyetemi tanulmányaim során eddig is, ahol csak lehetett vezetéssel kapcsolatos témát választottam, nem véletlen, hogy most is így teszek.

A menedzsmenttel kapcsolatos tudásunk meglehetősen széleskörű lett mára. Rengetegen foglalkoznak azzal, hogy megmondják milyen egy jó vezető, hogyan viselkedik, kommunikál, öltözködik, eszik, de talán még azt is hogyan alszik. Azonban az előzetes olvasmányaim és tapasztalataim alapján ez a fogalom, hogy jó vezető egyáltalán nem megfogható. Nem csak hogy minden vállalat, vagy piaci szegmens más és más vezetési stílust igényel, de embere válogatja, kivel hogyan lehet bánni, hogy lehet motiválni, kezelni.

A mostani turbulensen változó világunkban hihetetlen nagy kereslet van azokra a vezetőkre, akik többféle vezetési stílus birtokában vannak, azokat akkor és úgy alkalmazza, ahogyan azt a helyzet és ember megkívánja. Nehéz manapság jó vezetőket találni, mikor így felhígult a munkaerőpiac. Menedzsereket talán könnyebben lehet találni, nekik viszont az érzelmi intelligenciájuk nincs olyan magas szinten. Rájuk is szükség van, azonban szükségünk van a vezetőkre, akik utat mutatnak, motiválnak, velünk küzdenek a mindennapokban és ugyanúgy viselik a terhet, mint a beosztottjaik. A másik kulcsszó pedig a motiváció lesz a szakdolgozatomban. Ez a fogalom minden mozgatórugója, minden tevékenység hajtómotorja, ezzel indul el minden, amit teszünk.

Amikor elkezdtem dolgozni gyakornokként 4-5 évvel ezelőtt még nem is értettem mekkora szerepe van ennek a tényezőnek egy cég életképességében. Azóta már látom, hogy milyen nagy mértékben hozzájárul a fluktuáció szintjének alacsonyan tartásában, hogy a dolgozók ne gyomorgörccsel érkezzenek a munkahelyükre, ne úgy kezdjék a hetet, hogy „jaj ne, már megint hétfő”, és minden munkanap elégedetten mehessenek haza. Ez a munkakör ugyebár a HR csapathoz tartozik, így a HR vezetőt is meg tudtam kérdezni mit gondol, mennyire fontos a motivációs eszköztár összeállítása egy cégnél. Így fogalmazott:

„Ha nincs megfelelő és elegendő motivációs eszköze egy vállalatnak, hogy kompenzálja az ott dolgozókat a munkájukért, már le is húzhatják a redőnyt. Az a cég élhetetlen lesz és mérgező mindenki számára, aki ott dolgozna.”

Szakdolgozatomat a megfelelően kiválasztott vezetési stílus és motivációs eszközök kapcsolatáról fogom írni. Azt vizsgálom meg, hogyan hat a szervezetre, ha jól választjuk meg ezeket a tényezőket.

„A magányos hegedűművész önmagát vezényli, a zenekarnak karnagyra van szüksége”
(Marx, A tőke I. k. Szikra, 1949, p. 357)

1. VEZETÉSI STÍLUSOK

1.1.Vezető és vezetés

A vezetés jelentősége az utóbbi évszázadban annyira megnőtt, hogy mára már meghatározó szerepet tölt be a gazdasági és társadalmi élet minden vonatkozásában. A vezetés amennyire csak lehet irányítani próbálja a jövő eseményeit azzal, ahogyan a jelenben cselekszik. A szakszerű vezetői hozzáértés az élet minden aspektusában a jólét megteremtéséhez járul hozzá, azonban a szakszerűtlen és felelőtlen vezetés pusztulást hozhat a világra, a modern társadalom bukásához vezethet. Ha egy felelőtlen vezető kerül porondra nagyon magas pozícióban, az olyan káoszhoz vezethet, ami a mai civilizációnkat nagymértékben befolyásolhatja negatív irányban. (Bene, 1970)

Henry Fayol 1916-ban írt, mára már klasszikussá vált művében megkülönböztetett több vállalati területet. Ezek közül az egyik a vezetés volt, ahol leírta mik az alapvető feladatai egy vezetőnek. A mai napig sokan ezt veszik a vezetési feladatkörök alapjainak, így most én is ezt fogom. (Dobák, 2002):

- tervezés
- szervezés
- direkt irányítás
- koordinálás
- ellenőrzés

1.2. Vezetés, irányítás, menedzsment

Rengeteg forrást találhatunk a vezetésről. Vezető és vezetett fogalma évezredekkel korábbra vezethető vissza. Már ott is fellelhető volt egy olyan viszony, mint most vezető és beosztott között. Azonban, mint fogalmak a vezetés és irányítás elég megosztóak voltak már a múlt évszázadi gondolkodóknak is, hogy vajon melyik fejezi ki jobban a megfelelő bánásmódot a beosztottakkal. Bonyolította még a helyzetet az is, hogy 1980 környékén megjelent a menedzsment kifejezés Magyarországon. Az irányítás, azaz a főnökhöz kapcsolódó fogalmak kora leáldozóban vannak, nagyvállalati körökben már

nem is használják ezt a kifejezést. Azonban a vezetés, azaz a leadership és a menedzsment, azaz management közötti különbség kiéleződött. Mára már óriási különbséget tesznek a kettő között. A mai modern vezetéstudományban a leadership tevékenység az, ami leginkább nagy hatással van a beosztottakra, ez az igazi vezetés. (Dobák, p127)

Az alábbiakban felsorolom néhány megközelítést a vezetés megfogalmazásának:

„A vezetés annyit tesz, mint hatékonyan megvalósítani a dolgokat a többi ember által, és velük együtt.” (eredeti: „Management refers to the process of getting activities completed efficiently with and through other people) (Robbins, 1991, p. 5)

„A vezetés nem egyéb, mint másokra gyakorolt hatás. (...) Aki azt gondolja magáról, hogy vezet, ám senki se követi őt, az csak sétál.” (Maxwell, 1995)

Ahhoz, hogy különbséget tudjunk tenni a vezető és menedzser között meg kell értenünk, hogy mind a kettőre szükségünk van. Kellenek azok a stratégiák, akik irányt mutatnak nekünk, kitalálják a víziót és a missziót, illetve kell, aki ezt menedzseli a dolgozók között. Peter Drucker, magyar származású menedzsment guru úgy fogalmazott: „A vezetőség jó dolgokat csinál. A menedzsment jól csinálja a dolgokat.” (Ligeti, 2021)



1. ábra: Manager or leader

Forrás: linkedin.com

Vezető	Menedzser
Megtervezi a víziót	Beállított víziót betartatja
Motiválja és inspirálja a beosztottakat	Megcsináltatja a feladatokat
Változtat és formálja a kultúrát	Betartatja a kultúrát
Proaktív és előrelátó gondolkodás	Reaktív és rövidtávú fókusz

1. Táblázat: Vezető és menedzser összehasonlítása

Forrás: Saját szerkesztés maysante.co.uk alapján

A lenti ábrán szemléltetem miért is tartom fontosnak én is, hogy a vezetés és menedzsment közt különbséget tegyünk. A hierarchiában legfelső szinten elhelyezkedő vezetők, azaz a felsővezetők szintjén a legmagasabb a felelősség, ők jelölik ki az irányt, amerre a cég halad, víziót és missziót határoznak meg. Egyel lejjebb a középvezetők már kisebb ráhatással vannak a vízió alakulására, azonban a felelősség még itt is nagyon magas. Ezen a szinten hasonló készségekre van szükség, mint az előzőnél, azonban itt már két irányból érkehetnek elvárások, amiket priorizálni kell. A közvetlen vezetőknél van leginkább szükség a menedzsment típusú vezetésre, hiszen ők állnak kapcsolatban közvetlen a végrehajtókkal. Ők már minimális értelemben felelősek a cég jövőképe alakulásában. A közvetlen vezetők azok, akik menedzselik, hogy a dolgozók időben és hatékonyan végrehajtsák a feladataikat, ők felelnek a beosztottaikért. Itt is fontos azonban, hogy magas érzelmi intelligenciával rendelkezzenek az illetékesek, hiszen a motiválniuk, inspirálniuk kell optimális esetben a dolgozókat. A legalsó szint a végrehajtók, ahol az egyéni döntések súlya a legkisebb. Az egyéniség itt csak akkor tud kibontakozni, és megjelenni a legalsóbb szinten is a szervezeti kultúra változtatására való igény, ha a vezetők ezt lehetővé teszik, megalapozzák.



2. Ábra: Vezetői piramis

Forrás: Saját szerkesztés

1.3.Vezetési stílusok csoportosítása

Nekem a található definíciók közül ez írta le leginkább a szájízemnek megfelelően, mi is az a vezetési stílus: „A vezetési stílus a hatalomgyakorlás módját jelenti, és magába foglalja mindazoknak az eszközöknek és módszereknek az együttesét, amelyekkel a vezetők hatást gyakorolnak munkatársaikra” (Dienesné és Berde, 2003)

Változás és vezetés

Ez a megfogalmazás is mutatja, hogy a vezetési stílus egyáltalán nem statikus, sokkal inkább dinamikus.

Beszélhetünk úgynevezett következetes és változékony vezetésről. A következetes vezetés képviseli a statikus oldalt. Az ilyen típusú elveket követő vezető akkor is ragaszkodik a már bevált, megszokott vezetési stílusához, ha az a helyzethez éppen nem megfelelő. Személyes meglátásom szerint ebben a változékony környezetben, amiben élünk, mindennapos folyamatos változásokkal és potenciális válságokkal körülvéve nem alkalmazhatunk statikus módszereket.

A világ változik, ezzel együtt nekünk is kell. A változékony vezetést alkalmazó vezető sokkal inkább lesz sikeres egy ilyen turbulensen változó világban, hiszen tud alkalmazkodni az adott helyzethez, és azt a vezetési stílust, azokat a módszereket és eszközöket alkalmazza, ami belátása szerint az adott helyzetben a lehető legmegfelelőbb. Az a vezető, aki egy ilyen változékony világban nem képes alkalmazkodni, a céget is a káoszba taszíthatja. Ha a vezető nem tudja megnyugtatni a dolgozóit, hogy kezében tartja a helyzetet, akkor a dolgozók nyugtalanok lesznek. A Maslow-féle szükségletpiramis második szintje, azaz a biztonság érzése el fog veszni. Ez annyit tesz, hogy már a beosztott nem tud majd azonosulni a cég döntéseivel, hiszen nem a helyzetnek megfelelően járnak el, ezért a cégbe vetett bizalma meggyengül. Félteni fogja az állását, pozícióját, nem tudja mi lesz holnap, vajon kibírja-e a cég, hogy a vezetőség a következő döntést se megfelelően hozza meg. A véleményem az, hogy a következőkben felsorolt vezetési stílusokban nincs jó vagy rossz modell, elképzelés, hanem mindet úgy kell alkalmazni, ahogy azt majd az adott szituáció megkívánja. Egy vezetőnek minél több ilyen módszernek a birtokában kell lennie, úgy tudja majd őket legmegfelelőbben alkalmazni, és így szinte biztosan működhet a beosztottakkal való együttműködés.

A vezetés sosem a szervezeten kívülről származtatja jelentőségét, hanem maga harcolja ki a szervezeten belül. Nem a vezetési forma dönti el a vezetés hatékonyságát, hanem az, hogy megfelelő szituációban megfelelő stílust tudnak alkalmazni. A forma önmagában nem él, mindig az adottságoknak megfelelően egyedi vonásokat öltve jelenik meg. Minden vezetési alapforma jelentőségét az határozza meg, képes-e a vezetőség a külvilág változásaihoz alkalmazkodva használni azokat. Képesnek kell lennie a vezetési stílusnak legyőznie a szervezet tehetetlenségéből fakadó veszélyét. Amennyiben képes úrrá lenni a változásokon, alkalmas vezetési stílust használtak. A vezetési alapformák merev használata a szervezet összeomlását okozza. (Bene, 1970)

Lewin féle modell

A mai modern vezetés alapjainak tekinthetjük Kurt Lewin három vezetési alapformáját. Ezek a vezetési alapformák az autoritatív (autokratikus), a demokratikus és a liberális (laissez faire) vezetési stílusok. Ezek mostanra a vezetéstörténelem kutatásainak alapját képezik. (Bene, 1970)

Az autokratikus vezetés alapvető sajátossága a hierarchiában fellelhető alá- és fölérendeltségből fakad. Itt a vezető beosztott viszonyt egy függőleges lineáris vonallal írhatjuk le, ahol a vezető nem vonja be a döntésbe a beosztottakat, egymaga dönt és a feladatokat csak végrehajtatja. Nagy távolság írható le itt a vezető és beosztott között, ami legtöbbször a kommunikáció szintjén áthidalhatatlan a beosztott irányából. Ez egy egyoldalú kommunikáció hordoz magában. A vezető diktál, a dolgozók csinálják, vissza nem szólhatnak. A tekintély legtöbbször nem tiszteletből, hanem félelemből fakad.

A demokratikus vezetés esetében is van távolság a vezető és beosztott között, azonban a vezető törekszik arra, hogy ezt a beosztott minél kevésbé érzékelje és ne érezze emiatt hátrányos helyzetben magát. Ő szinte egynek tekinti magát a dolgozókkal, a tekintélye főként tiszteletből fakad, felnéznek rá a dolgozók. Itt a vezetés kevésbé szól a hierarchiából fakadó erőfitoktatásról, sokkal inkább az együttműködésről. A vezető bevonja a döntésekbe beosztottjait, kikéri véleményüket. Az információáramlás és a kommunikáció kétirányú. A demokratikus vezető nagy jelentőséget tulajdonít annak, hogy a dolgozói azonosulni tudjanak az általa képviselt értékekkel, emiatt követik őt. Végző soron a döntést itt is a vezető hozza, de a beosztottak egyenrangúnak érezhetik magukat.

A liberális vezetési alapforma, avagy a laissez faire típusú vezetés egy ráhagyó attitűddel írható le a vezetés irányából. Sokan vitatják azt is, hogy ez egyáltalán vezetési stílusnak mondható-e, de mindenképpen érdekes vele szerintem foglalkozni. Ebben az esetben a vezető meghatározza a stratégiát, nagyvonalakban elmondja a feladatokat, azonban a megvalósításban egyáltalán nem vesz részt. A vezető teljesen kivonja magát a döntési

körből és végrehajtási körből, távolról figyeli az eseményeket és csak akkor szól bele bármibe, ha már végszükségét látja. Kijelöli a játékteret, de az ott folyó dolgokkal minimálisan törődik. A szervezet mindennapi működésében nem vesz részt. (Bakacsi, 2004)

Huneryager és Heckman elmélete

Huneryager és Heckman elmélete Lewin modelljét hivatott továbbfejleszteni. Behoztak még egy vezetési stílust a repertoárba, ezzel biztosítva egy széleskörűbb kategorizálást. Az új vezetési stílus a korábbi autokratikus vezetést bontotta kétfelé, létrehozva ezzel a diktatórikus vezetési stílust. Ezzel könnyebben besorolható az amúgy elég egyoldalú autokratikus vezetési alapforma.

A diktatórikus vezetési stílus voltaképpen megfeleltethető a Lewin féle autokratikus alapformával. A vezető az elvégzendő feladat megoldásával kapcsolatban kényszerhelyzetet teremt. A vezetés alapját a dolgozók szemszögéből ebben az esetben a vezetőtől való félelem, esetleges büntetéstől való tartás és fenyegetettség teszi ki. A beosztottaknak nincs mozgástere vagy lehetősége kibontakozni, mindezzel megtiltva és minden lehetőséget elvéve tőlük a feladat megoldási módszerének változtatásához. (Végh, 2016)

Az autokratikus vezető engedelmisséget vár el a dolgozóitól, azaz egy megfelelési kényszert teremt a dolgozóknál. Ez a fajta vezető ugyanúgy egyszemélyben irányít, azaz a one man show típusú irányítás megmaradt, de itt már a beosztottak motivációját a vezetőnek való engedelmisség és megfelelési kényszer adja. Azaz itt a dolgozó azonosul a rá kirótt feladattal, mivel nem akarja vagy nem akarhatja másképpen elvégezni, mint ahogy az ki lett adva. Ez a vezetési stílus az újdonság a Lewin féle modellhez képest. (Végh, 2016)

A demokratikus vezetésnél a vezető kikéri a dolgozók véleményét, előterjeszti a változtatásra való igényt, és kéri a dolgozók javaslatait. Itt a motivációt az adja, hogy a

beosztottaknak lehetősége van beleszólni a működésbe, így jobban magukénak érzik a folyamatot, illetve a cég működését. (Végh, 2016)

A laissez faire vezető a nem szól bele a működésbe csak, mint egy felügyelő van jelen. Az irányításba, döntésekbe egyáltalán nem folyik bele a dolgozók szintjén. A beosztottak motivációját itt a nagyfokú önállóság adja és a kiteljesedésre és a kibontakozásra való igény, lehetőség. (Végh, 2016)

Tannenbaum és Schmidt skálája

Tannenbaum és Schmidt egy hétfokozatú skálán kívánták értelmezni a beosztottak hatalmát a döntési jogkörben. Egy egyenesként kell elképzelni, ahol az egyik véglet a főnökközpontú vezetés, a másik véglet pedig a beosztottközpontú vezetés.

A hét fokozat:

1. A vezető meghozza és bejelenti döntését.
2. A vezető eladja döntését.
3. A vezető elmondja gondolatait, és felszólítja beosztottjait, hogy tegyenek fel kérdéseket.
4. A vezető bejelent egy döntést úgy, hogy azon még változtatni lehet.
5. A vezető előadja a problémát, meghallgatja a javaslatot, majd dönt.
6. A vezető megállapítja a határokat és felkéri a csoportot a döntés meghozatalára.
7. A vezető lehetővé teszi, hogy előírt korlátokon belül a csoport hozza meg a döntéseket. (Tannenbaum-Schmidt, 1966, pp. 354-365)

Mint láthatjuk az alapformákat itt is fel lehet fedezni. Az első kettő az autokrata stílust hivatott felosztani, illetve a harmadik fokozat is félig autokrata félig demokratikus jegyeket visel. A negyedik és az ötödik fokozat a demokratikus vezetési stílust helyettesíti, itt a dolgozónak már van beleszólási joga a döntésekbe. A hatodik fokozat egy átmenet a demokratikus és laissez faire stílusok között, és az igazi laissez faire vezetési stílus a hetedik fokozat. Tannenbaum és Schmidt skálája attól nagyszerű, hogy itt már több osztályba sorolhatjuk be a vezetőket, mindezzel egy tisztább képet kapva arról, hogyan is vezet.

A Michigan és Ohioi Egyetem modelljei

A Michigan Egyetem modellje alapján két vezetői stílust különíthetünk el: a feladatcentrikus és a beosztottcentrikus. A feladatcentrikus vezetőnek a teljesítmény az elsődleges szempont. Annak érdekében, hogy biztosítsa a magas színvonalú teljesítményt, részletesen meghatározza a feladatokat és a végrehajtás módját a beosztottjai számára, és szorosan felügyeli munkájukat. A beosztottcentrikus vezető pedig nagy figyelmet fordít a munkatársakra, és igyekszik összetartó csoportot kialakítani. Fontosnak tartja, hogy a munkatársak elégedettek legyenek, és ennek érdekében lehetőséget teremt a fejlődésükre, bevonja őket a döntéshozatalba, és kevésbé szigorú felügyeletet alkalmaz. A modell szerint ezek a két stílus kölcsönösen kizárják egymást, azaz nem történik stíluskeveredés vagy ötvözés. Ráadásul azt mutatja ki, hogy általában a beosztottcentrikus vezetési stílus eredményesebb, mint a feladatcentrikus. (Klein, 2002)

Az Ohioi Állami Egyetem vezetői stílusokra vonatkozó modellje két fő típust azonosít, melyeket "kezdeményezés-struktúrálás" és "figyelem" néven említ. Ennek a modellnek nagy hasonlóságot mutat a Michigani Egyetem modelljével. A "kezdeményezés-struktúrálás" kategória az előzőleg bemutatott feladatcentrikus stílusnak felel meg, míg a "figyelem" kategória hasonlítható a beosztottcentrikus stílushoz. (Klein, 2002)

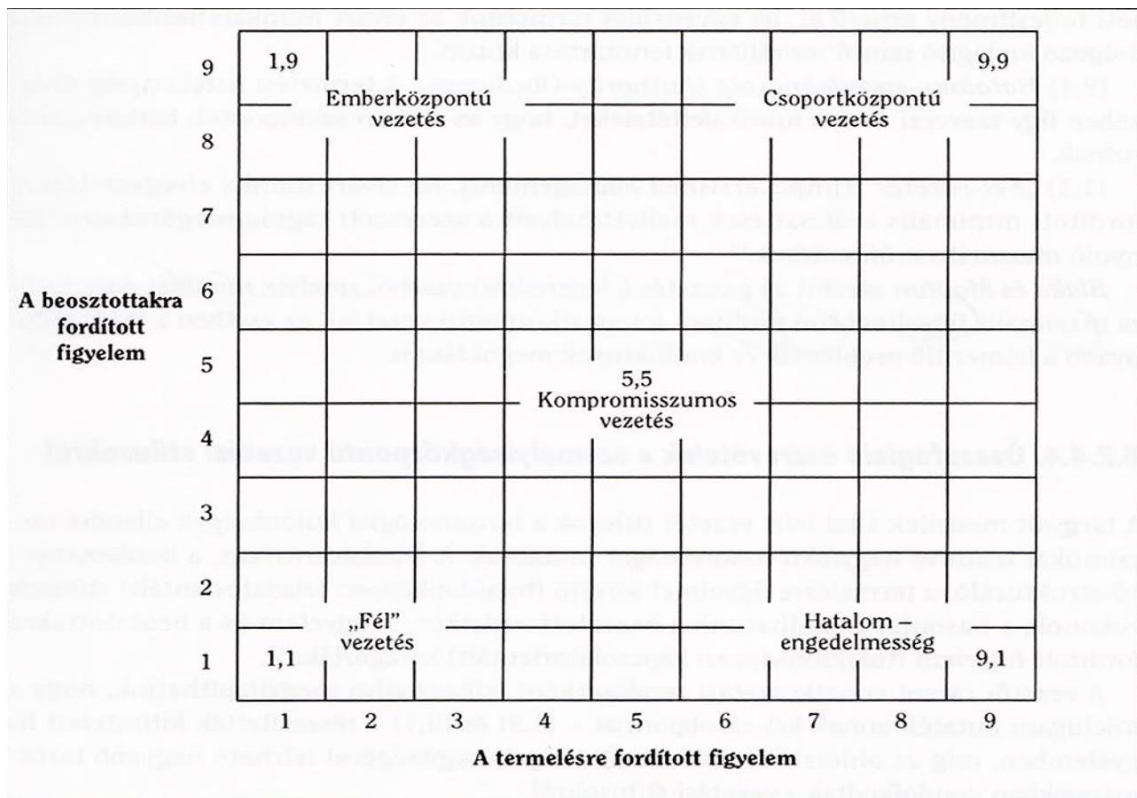
Az Ohioi Állami Egyetem modellje azonban eltér a Michigani Egyetem modelljétől abban a tekintetben, hogy nem zárja ki egymást a két stílus jelenlétét egy vezetőn belül. Az Ohioi Állami Egyetem kutatói azt a következtetést vonták le, hogy azok a vezetők, akik gyakran alkalmazzák a "figyelem" vezetési stílust, általában hatékonyabbak – ez hasonló a Michigani Egyetem kutatóinak eredményeivel. Ugyanakkor hangsúlyozták, hogy a leginkább sikeres vezetők azok, akik mindkét vezetési stílust alkalmazzák egyszerre (azaz mindkét dimenzióban kiválóan teljesítenek). (Klein, 2002)

Blake Mouton modell

Blake-Mouton (1978) a korábban bemutatott két kategória alapján egy rácsmodellt fejlesztett ki. Ezzel az Ohioi modell álláspontját osztva, mely szerint egy vezető képes összeegyeztetni mindkét dimenziót (feladat-orientáció és ember-orientáció) vezetési stílusában, Blake-Mouton 81 vezetési stílust határozott meg a 81 mezőből álló rácsmodelljében. A vezetőtől függően, hogy melyik dimenzió dominál, különböző stílusokat lehet azonosítani. A 81 lehetséges kombinációból a modell készítői öt "kiemelkedő" pontot határoztak meg, melyek az alábbiak:

1. Csoportközpontú vezetés: A vezető egyaránt hangsúlyozza a termelési célokat és a beosztottak jól-létét. A munkateljesítmény a szorosan elkötelezett munkatársakból fakad. Erős csoportcélok, kölcsönös függés a csoporttagok között és magas bizalom jellemeznek. (Bakacsi, 2004)
2. Emberközpontú vezetés: A vezető kiemelten foglalkozik a munkatársaival, míg a termeléssel minimális figyelmet szentel. Ebben a környezetben barátságos légkör és kellemes munkatempó alakul ki. (Bakacsi, 2004)
3. Kompromisszumos vezetés: Ez a stílus az arany középutat képviseli. A vezető megfelelő mértékben fordít figyelmet mind a termelésre, mind a beosztottakra, így általában elfogadható eredményeket ér el. (Bakacsi, 2004)
4. Hatalom-engedelmesség vezetés: A vezető teljes mértékben a termelésre koncentrál, a humán tényezők háttérbe szorulnak. (Bakacsi, 2004)
5. "Fél-vezetés": A vezető minimális energiát fektet a munka irányításába, és csak annyira figyel a munkatársaira, amennyire szükséges azok megtartásához a szervezetben. (Bakacsi, 2004)

Blake és Mouton azt mondja ki, hogy a csoportközpontú vezetés a leghatékonyabb vezetési stílus.



3. ábra: Blake és Mouton rácsmodellje (1978)

Forrás: Blake és Mouton, 1978

Vroom és Yetton normatív modellje

Vroom és Yetton (1973) normatív modelljükben egy döntésközpontú megközelítést alkalmaznak. Kutatásuk célja annak megértése, hogy milyen helyzetekben és milyen mértékben kell a vezetőnek bevonnia a beosztottakat a döntéshozatal folyamatába. A vezetőnek az adott helyzetnek megfelelő stílus kialakításához egy döntési fa szolgál útmutatóként. A fa nyolc kérdése, az igen vagy nem válaszok alapján a modell ötféle vezetési stílust javasol. Ezek a kérdések olyan logikus szempontokat tárnak fel, mint például: "Rendelkezik-e a vezető a döntéshez szükséges információkkal?", "Vannak-e a beosztottaknak fontos kiegészítő információik?", "Mennyire fontos a konszenzus a zökkenőmentes végrehajtáshoz a jövőben?", "Ha a beosztottakat bevonjuk, számíthatunk-e konstruktív részvételre, és nem csak az önértékeik követésére?" és így tovább. (Vroom és Yetton, 1973)

Attól függően, hogy a beosztottnak mennyi beleszólása van a döntésekbe ötféle stílust hoztak létre: Két autokratikus, két konzultatív és egy demokratikus vezetési stílust.

Vezetési stílus	Leírása
AI.	Egymaga megoldja a vezető a problémát, egyedül hoz döntést azokra az információkra alapozva, amik abban a pillanatban rendelkezésére állnak.
AII.	A munkavállalóktól beszerzi a vezető az információt, azonban egyedül dönt ezek tudatában. A vezető eldönti, hogy milyen információkat oszt meg a beosztottjaival, a tájékoztatása nem teljeskörű. Ebben az esetben a munkavállalók szerepe csak az információ leszállítása a vezetőnek, de a döntéshozatalba nem vonja be őket.
CI.	Fontosabb beosztottjaival a vezető megvitatja a problémát, azonban nem hívja őket össze, mint csoportot, hanem így egyesével ismerheti meg a javaslataikat, elképzeléseiket. A vezető ezt követően egymaga hozza a döntést, ahol vagy fontolóra veszi a kapott javaslatokat, vagy nem.
CII.	Csoportként hívja össze a beosztottjait a vezető, és mint csoporttól gyűjti össze az elképzeléseiket, javaslataikat. A vezető ezt követően egymaga hozza a döntést, ahol vagy fontolóra veszi a kapott javaslatokat, vagy nem.
GII.	Csoportként összehívja a vezető a beosztottjait és feltárja a problémát. A csoport és a vezető együtt próbálnak megoldást találni a problémára, továbbá megpróbálnak konszenzusra jutni. A vezető szerepe itt leginkább egy mediátori szerepkör. A csoport ötleteit nem próbálja befolyásolni saját ötleteivel a vezető, azonban hajlandó bármelyik ötletet megvalósítani, amelyik a csoport egészének támogatását élvez.

2. Táblázat: Vroom és Yetton normatív modellje

Forrás: Saját szerkesztés Bakacsi 2004 alapján

Fiedler modelljének különlegessége abban rejlik, hogy a stílust olyan tényezőnek tekinti, ami mélyen a személyiségben gyökerezik. Ennek következtében nem hiszi, hogy a vezető képes volna alkalmazkodni a szituációhoz és megváltoztatni a vezetési stílusát. Ajánlása alapján, ha nem megfelelő vezetési stílus-szituáció párosítás áll fenn, akkor vagy a szituációt kell módosítani, vagy a vezetőt kell leváltani.

2. MOTIVÁCIÓ

A harmadik fejezetben ismertetem a motiváció és a motivációs eszköztár fogalmát, valamint bemutatok néhány jól ismert motivációs modellt.

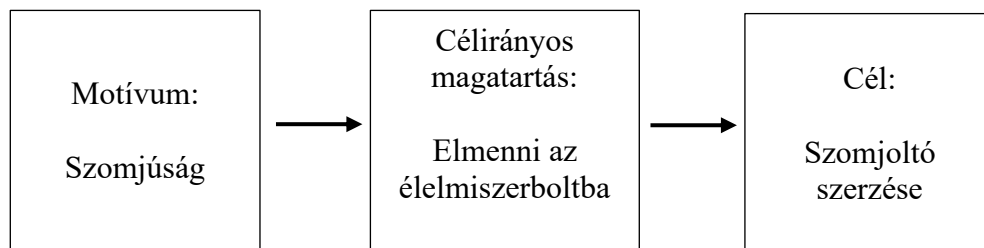
2.1. A motiváció fogalma

Az ember cselekvésének okára, miértjére keresik a választ a különböző motivációról szóló fogalmak, elméletek. Két alapvető kérdés van a motivációval kapcsolatban. Az első kérdés az, hogy mi adja az erőt és az energiát a viselkedés megkezdéséhez és fenntartásához. A második alapvető kérdés pedig az, hogy mi befolyásolja és irányítja ennek az energiának az irányát, azaz miért cselekszik az ember egy adott helyzetben egyféleképpen, míg más helyzetekben másképpen. Fontos megértenünk, hogy nem csak a nyilvánvaló és tudatos motivációkat kell vizsgálnunk, hanem a látens, azaz tudatalatti, rejtett motívumokat is. Az ilyen kifejezések, mint indíték, késztetés vagy igény, arra utalnak, hogy belső hajtóerők irányítanak minket amikor cselekszünk, vásárlunk termékeket és szolgáltatásokat, építünk kapcsolatokat vagy törekszünk feljebb jutni a társadalmi ranglétrán. (Hofmeister-Tóth, 2018)

„A motívumok olyan erők, amelyek az egyént egy bizonyos irányba mozgatják, bizonyos célok és végpontok felé. Ezek adnak választ arra a kérdésre, hogy miért? Miért mentem el egy találkozóra? Miért írtam ezt a könyvet?” (Katona, 1963, p. 34.)

A motiváció egy dinamikus folyamat, amely legegyszerűbben három lépcsőben írható le. Az első lépcső azokat az állapotokat foglalja magában, amelyek ösztönzik vagy késztetik a viselkedést, például az éhség vagy a szomszúság. Ezen állapotokat általában

szükségleteknek vagy ösztönöknek nevezik. A második lépcső a viselkedés, amit ezek a szükségletek és ösztönök irányítanak. Ezt gyakran nevezik instrumentális magatartásnak is, mivel gyakran valamilyen eszközt használ azért, hogy elérje a harmadik lépcsőt, vagyis egy meghatározott célt. (Hofmeister-Tóth, 2018)



5. Ábra: Motiváció három lépcsője

Forrás: Saját szerkesztés

2.2. Motivációs eszközök

Motivációs eszköz alatt egy cégnél mindazokat a juttatásokat, szolgáltatásokat értjük, amiket a munkánk elvégzéséért kapunk. Itt legtöbbször a fizetésre gondolnak egyből, de ez csak egy apró szelete ennek a tortának. Ezek a főbb típusai a motivációs eszközöknek: (Chikán, 2020)

- pénzügyi és nem pénzügyi juttatások
- szervezeti kultúra és munkahelyi környezet
- szervezeti elismertség és hírnév
- a vezetés viselkedése és teljesítménye

2.3. A motiváció fontossága és kapcsolata a vezetéssel

A motiváció fontossága ma már nem vitatott kérdés. Rendkívül nagy jelentőségű, hiszen a megfelelő motiváció nélkül a vállalatok nem számíthatnak a teljesítmény maximalizálására. (Farkas, 2013)

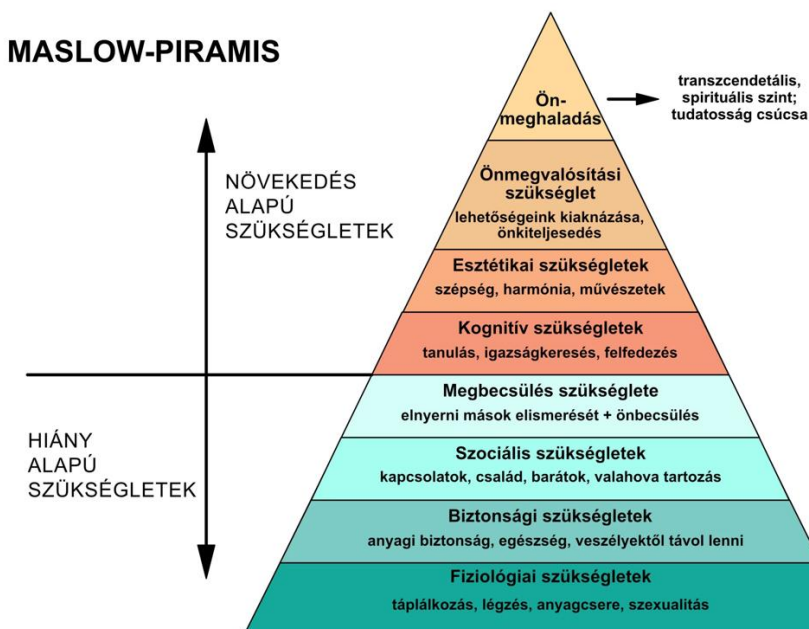
A kimagasló teljesítmény elérése természetesen nem egy ember felelőssége. A vezetők feladata a motivációt megteremteni és szinten tartani, hogy a tulajdonosok elvárásainak megfelelhessenek. (Dajnoki, Ujhelyi, Filep, 2021)

Ahhoz, hogy az embereket formálhassuk elengedhetetlen a motivációs elméletek ismerete, és ezeknek tudatos használata a vezetői szerepkörben. Az embert az tartósan az készíti a munkavégzésre, ami számára is nagy jelentőséggel bír, érdekeltsége fűződik hozzá. A beosztottnak igen meghatározó vezetőjük motiváltsága, hiszen az egyik legfontosabb motivációs tényező a példamutatás. Egy vezető viselkedésével, tetteivel vagy magatartásával nagy hatással van beosztottjaira. Példát szolgált munkájának minden mozzanata. Ezek fényében láthatjuk, hogy a vezetői magatartás a legmotiválóbb tényező is lehet egy munkahelyen. (Szelei, 2015)

2.4. Motivációs elméletek

Maslow-féle szükségletpiramis

Abraham Maslow elmélete szerint az emberi szükségletek hierarchikusan épülnek egymásra. Maslow öt alapvető szükségletet azonosított, amelyek az emberi célok legtöbbjét összefoglalják. Ezek az alapvető szükségletek a következők: fiziológiai szükségletek, biztonsági szükségletek, társadalmi szükségletek, elismerés szükséglete és önmegvalósítás szükséglete. Egy magasabb szükséglet kielégítésére irányuló igény csak akkor jelentkezik, ha a korábbi, alacsonyabb szükséglet kielégítése már valamennyire megtörtént. Az összes szükséglet, amely Maslow piramisának első négy szintjén található, az ún. hiányszükségletek kategóriájába tartozik. Ezeket a hiányérzet mozgatja, például az éhségérzet: a táplálék hiánya, a veszélyérzet: a biztonság hiánya, az elismerés iránti igény: a presztízs hiánya. Amikor ezeket a szükségleteket kielégítjük nem elégedettséget kapunk, hanem az elégedetlenség megszűntetését. (Hofmeister-Tóth, 2018)



6. Ábra: Maslow-féle szükségletpiramis

Forrás: motivatormagazin.hu

A Maslow-féle szükségletpiramist össze is köthetjük a motivációs eszközökkel, mivel minden szervezeti motivációs eszköz bekegategorizálható Maslow hierarchiájának egyes szintjeibe. Ezekre fogok a következőkben néhány példát hozni:

Szükséglet	Néhány hozzájuk kapcsolható motivátor
Fiziológiai	- alapbér - munkahelyi étkezde - cafetéria
Biztonsági	- egészségbiztosítás - nyugdíjhozjárulás - biztos munkahely
Társadalmi	- jó csapatkohézió - jó vezető-beosztott viszony - csapatépítő programok
Elismerés	- előléptetés - díjazás, kitüntetés (pl: hónap dolgozója) - szolgálati autó, akár magánhasználatra is
Önmegvalósítás	- kihívások - kreatív feladatok - szélesebb döntéskör - soft vagy hard skill fejlesztő tréningek biztosítása

3. Táblázat: Szükségleteknek megfelelő motivációs eszköz

Forrás: Dobák, 1996, p. 149

Herzberg kéttényezős modellje

Herzberg kéttényezős modellje Bakacsi (2004) kutatásai szerint a tartalomelméletek közé sorolható. Ez a nagy múltú elmélet a mai napig használatos szinte rengeteg motivációs kutatásnál. Herzberg elmélete attól különleges, hogy motivátorokat és higiénés tényezőket különböztetett meg. A motivátorok magukba foglalják a munkával kapcsolatos elégedettségünket, az indikátorok pedig az alacsony rendű szükségletek

kielégítéséért felelősek. Herzberg elméletének érdekessége, hogy ahogyan ezt a két tényezőt szétbontotta, megváltoztatta a Maslowi szükségletpiramisról tett meggyőződéseinket. Maslow azt mondta a szükségletek kielégítése csak csökkenti az elégedetlenséget, vagy megszünteti. Itt azonban a motivátorokra azt mondja Herzberg, hogy azok képesek elégedettséget elérni, a higiénés tényezők pedig azok, amik csak csökkentik az elégedetlenségünket. Érdekes ezek után azt megnézni, hogy míg, ha az átlagembert megkérdezzük mi motiválja első sorban a munkával kapcsolatban, akkor a pénz lenne a válasz. Azonban, ha jobban megnézzük a fizetés nem tartozik a motivátorok közé, azaz a magas fizetéssel, vagy a fizetés folyamatos emelésével nem érhető el önmagában elégedettség a munkával kapcsolatban. (Dajnoki, Ujhelyi, Filep, 2021)

Motivátorok	Higiénés tényezők
maga a munka, mint szakmai érdeklődés	fizetés, béren felüli juttatás
megbecsültség, tisztelet	munkahelyi biztonság
feladatok, amik kihívást jelentenek	munkakörülmények
elismerés, dicséret	munkahely légköre
előrelépési lehetőség	megfelelő vezetés
felelősség	

4. Táblázat: Motivátorok és higiénés tényezők

Forrás: saját szerkesztés Dajnoki, Ujhelyi, Filep, 2021 alapján

3. TAPASZTALATI KUTATÁS SAJÁT MÓDSZERTANNAL

3.1. Bevezetés

A korábbiakban felsorakoztattam azokat az elméleteket, amikre alapozva elkészítem a tapasztalati kutatást. A tapasztalati kutatásom egy anonim logisztikai cégről fog szólni. Ez egy multinacionális nagyvállalat magyarországi leányvállalata, amely itthon jelentős mértékű szállítmányozást bonyolít le. A cég méretét tekintve meghaladja a 300 főt. Regionális vezetés Berlinben ülésezik, míg a centrális vezetés az Egyesült Államokban. Több mint 10 éve vannak jelen a magyar piacon. Létezésük jelentősége a COVID19 alatt nagy mértékben megnőtt, ezért a cég 2018-ban még csak 86 bejelentett dolgozóval operált és nagyon gyorsan kellett a cég funkcióit felduzzasztani.

Módszertan:

1. A vezetőket elemzem Vroom és Yetton normatív modellje segítségével.
2. Mélyinterjút készítek a vezetőkkel, amiben felmérem hogyan vezetik és motiválják beosztottjaikat.
3. A munkavállalókkal kitöltetek egy online Google Form-os kérdőívet, amiben a számukra ideális vezetőről kérdezek.
4. Összegzem a három felmérésre kapott eredményeimet.

Az interjú kérdések és a kérdőív kialakításához Jáger Norbert, Szervezet és ügyfelei közötti szoros kapcsolatok kialakítása és fenntartása című szakdolgozatát használtam fel.

3.2.Mélyinterjúk

Mélyinterjú a HR igazgatóval

Először a személyzeti vezetővel sikerült interjút egyeztetnem, és vele beszéltem így elsőként. A hölgy több mint tíz éves munkatapasztalattal rendelkezik a szakmában. A személyzeti terület szinte összes pozícióját ellátta már egyszer, mint például HR Business Partner, Talent Acquisition Specialist vagy Head of Human Resources.

Mikor a céghez került Talent Acquisition Specialist-ként kezdett dolgozni. Az előző HR igazgató a tavasz folyamán ment el a cégtől új lehetőségeket keresve, és az ügyvezető őt látta a pozícióra megfelelőnek. Megtisztelőnek írta le ezt a felkérést, illetve kihívásokkal telinek.

Legfontosabb munkával kapcsolatos alapelveként azt emelte ki, hogy akármilyen pozíciót is lát el egy munkavállaló vagy vezető, szeresse azt, amit csinál és azokat, akikkel csinálja. Igyekezett egy jó csapatkohéziót kialakítani mióta ő vezeti a személyzeti osztályt. Számára ezek a körülmények adják az erőt a mindennapokban, hogy a munkájában a maximumot tudja kihozni magából. Illetve nagyon fontosnak írta még le a fókuszt, mint elengedhetetlen tényezőjét a munkájának. Ezzel arra kívánt utalni, hogy amikor valami feladat van, akkor arra irányítja a teljes figyelmét, elkapja a flow és nem szeret kizökkenni. Így tud hatékony lenni, és ezzel napi 7-8 órában elvégezni a feladatait meetingekkel együtt.

A következő 5-10 évre tett célkitűzések:

Magánéleti szempontból:

- Esküvő
- Gyermekek
- Saját ház vétele

Munkahelyi és karrier szempontból:

- A cég dolgozói elégedettségének javítása
- Kompenzációs csomagok teljes átdolgozása
- Munkahelyi kultúra újragondolása és korrigálása

- Külföldön dolgozni ideiglenesen

Arról, hogy valaki egyből egy vezetői székbe kerül a tanulmányai elvégzése után, a személyzeti vezető úgy vélekedik, hogy kevesebb eséllyel süllhet el jól, mint fordítva. Szerinte nagyon sok vezetői skillt kell elsajátítani ahhoz, hogy valaki jó vezető legyen. Természetesen ezt is tapasztalatból tanulja meg az ember, viszont előbb jobb, ha a másik oldalról, mint munkavállaló tapasztaljuk meg, milyen egy jó vezető és így tudjuk majd milyenné akarunk válni, ha mi is azok leszünk. Rengeteg munkahelyi szituációval kell találkozni egy illetőnek ahhoz, hogy megtanulja őket kezelni, és ezt sokkal könnyebb kisebb felelősséggel megtenni.

Legfontosabb vezetői készségeknek a HR igazgató az empátiát emelte ki. Ez főként az ő szakterületén nagyon fontos hiszen, ha bármi gond van nem csak a közvetlen munkatársai keresik fel, hanem az egész cégtől bárki keresheti. Minden nap kell valami személyes problémával foglalkozzon, és ezt maximális bizalommal és figyelemmel teszi. Vezetőként úgy gondolja ez a legalapvetőbb készség, amivel egy vezetőnek rendelkeznie kell. Másodsorban a delegálás képessége, amit kiemelt. Fontos tudni a közvetlen beosztottak erősségeit és gyengeségeit, és ahhoz mérten kiosztani mindenkinek a feladatát. Tudni kell mennyire terhelhető a munkavállaló, mik a határai, miket lehet rábízni. Továbbá elengedhetetlennek írta le, hogy egy jó vezető példát mutat a viselkedésével. Egy jó vezető formálja a kultúrát és azok az elvek szerint dolgozik, amit a munkavállalóinak is tanít.

A HR igazgató támogatta és támogatja is folyamatosan, hogy egy vezetőnek képeznie kell magát. Ezekre természetesen cégen belül is már van lehetőség, de van képzési budget, ahol megnézik az adott illető mennyire elkötelezett a munkája iránt, és így el tud menni külsős képzésekre is. Folyamatosan jelennek meg újabb és újabb fejlesztési struktúrák, és emiatt kardinális kérdés lesz mindig is ebben a gyorsan változó világban a vezetők folyamatos képzése.

A személyzeti vezető nem hisz a született vezető kifejezésben. Azt mondta az, akire azt mondjuk született vezető ő is különböző tapasztalatok elsajátítása után lett jó vezető, nem pedig egy irodában élve elzártan mindenféle ingertől, ahonnan így sétált ki. Még most is

rengeteg váratlan szituáció éri több, mint tíz év tapasztalat után, pedig néha azt hiszi már mindent látott. Személyzeti területen mindig lesznek újonnan megjelent problémák és igények, aminek kellő empátiával meg kell próbálni megfelelni. Sajnos senki nem úgy születik, hogy már magas érzelmi intelligenciával és megfelelő képesítésekkel rendelkezik.

Csoportmegbeszélések napi rendszerességgel vannak, mivel a személyzeti osztály is több részre van tagolva. Három részleg működik jelenleg, a Talent, a HR Operations és a Business Partners. A hét egy közös nagy meetinggel indul, amiben az összes csapat részt vesz, itt megbeszélik a legfontosabb HR csapatot érintő kérdéseket. Keddtől minden nap van egy-egy csapattal megbeszélése, és így a no meeting friday-nek eleget téve pénteken már mindenki csak a saját feladataival foglalkozik. Fontos számára, hogy ezeken a megbeszéléseken mindenki felszólaljon, ha valaki home office-ban dolgozik ő is kapcsoljon kamerát, hogy legalább ebben a kevés időben láthassák egymást. Szerinte így nő a bizalom és a csapatkohézió, illetve ezek a megbeszélések jó hangulatban szoktak telni, így mindenki jó hangulatban távozik a meetingekről és úgy folytatja a munkáját.

A dolgozók munkavégzését csak riportálás szinten felügyeli. Nagyon magas bizalmi szintet élvez minden beosztottja, de azt mondta még nem igazán kellett ebben csalódnia. Szinte minden esetben elvégzik a beosztottak a kiosztott feladatokat, mindenki tudja egy adott feladaton belül a dolgát és el is végzi. Időnként természetesen előfordul némi hiányosság, de az emberi munkavégzésben mindig ott van a hibázási faktor, ezt el kell fogadnunk. Azt mondta a HR vezető, hogy nem igazán szokott előfordulni, hogy valaki nem végzi el a munkáját, maximum olyan, hogy nem írta a feladatát, és emiatt nem az vagy nem úgy készül el, ahogyan azt kérte. Ebben az esetben ezt négy szemközt beszélük meg, megkérdezi mi volt a gond és találunk rá megoldást.

A reflexió nagyon fontos részét képezi a személyzeti vezető mindennapjainak. Visszajelzéseket szinte minden nap ad a dolgozókkal kapcsolatban. Ezeket vagy úgynevezett one on one, azaz négy szemkötti meetingeken szokta adni, vagy a többi csoportmegbeszélésen. Ha negatív visszajelzést szeretne adni, azt inkább négy szemközt szokta közölni, hogy ne érezze megalázkodónak a munkavállaló ezt a szituációt, a

dicséreteket pedig igyekszik inkább a csoport előtt adni, hiszen ebből akár a többi résztvevő is inspirációt, illetve motivációt nyerhet.

Mint HR vezető a motivációs eszközök számára kardinális kérdés. Sohasem lehet elég jó, és teljesen mértékben sose lesz vele minden dolgozó elégedett. Azonban mióta vezetőként dolgozik elindultak a céges képzések, amik előtte nem voltak, és sokkal jobban odafigyelnek a dolgozói elégedettség fokozására. Bért és béren felüli juttatásokat tekintve a cég a piacon átlagosnak mondható szerinte, azonban ezen is szeretnének még javítani a következő 1-2 évben. Negyedévente mérik ezt, és az abból levont konklúziók alapján igyekeznek folyamatosan javítani, ahol legszükségesebbnek látják. Mint pedig vezető a példamutatásával is igyekszik motiválni a dolgozóit, illetve minden olyan környezeti tényezőt, amire közvetlen ráhatással lehet, azt próbálja folyamatosan javítani. Ahogyan már említettem számára az egyik legfontosabb a munkahelyi környezet és hangulat, így amikor bent van az irodában odafigyel mindenkire, hogy kinek mire van szüksége éppen aznap.

„Én személy szerint leadernek gondolom magam, hiszen a mindennapi munkavégzéssel igyekszek példát mutatni és soha nem kérek senkitől olyat, amit szerintem ne tudna elvégezni. Ösztönzők és inspirálok úgy gondolom. „

Interjú az IT vezetővel

Az IT vezető egyike azoknak, akik legrégebb óta vannak a cégnél. Ez a nyolcadik éve ott, és nagyon szereti a munkáját, váltáson nem is gondolkozik azóta se. Eleinte szimpla rendszergazdaként kezdett, az akkor még csak három fős IT csapatban. Már három éve ő vezeti a csapatot, ami mára további 7 fővel gazdagodott. Pozícióját tekintve alsóvezető, alatta már csak a beosztottak vannak. Jelenleg ennél a multinacionális vállalatnál a magyarországi IT csapat a legnagyobb és nekik van a legtöbb projektjük is. Jóval a többi ország előtt járnak az infrastruktúra fejlesztésében is, ezért sokat segítenek be a többi ország IT csapatának.

Legfontosabb munkahelyi alapelveként a cég iránti elkötelezettséget és a szakma iránti elhivatottságot emelte ki. Azt mondta, hogy ha az embert nem érdekli a szakmája, amiben dolgozik, akkor nem is lesz jó benne. Nem tartana ott a magyar IT, hogy ők legyenek a legnagyobb csapat a cégnél, ha nem lennének folyamatosan projektek és mindennapi feladatok, amire kell a jó munkaerő. Nagyon fontosnak tartja még a kollégákkal, a beosztottakkal történő folyamatos kapcsolatépítést. Az összes kollégája akár magánéleti kérdéssel és problémával is kereshetik őt, mert bármit meghallgat, és amiben csak tud segít is. Nem véletlen, hogy olyan alacsony a fluktuáció a csapaton belül, hogy összesen egy ember ment el a cégtől az elmúlt két évben.

A következő 5-10 évre tett célkitűzések:

Magánéleti szempontból:

- Jogosítvány megszerzése
- Autó vásárlás
- Budapesti lakás vásárlása

Munkahelyi és karrier szempontból:

- Pozíciójának megtartása és megerősítése
- Különböző infrastruktúra fejlesztések
- Irodán belüli és otthoni munkavégzés gördülékenyebb támogatása

Az IT vezető szerint semmiképpen nem sülni el jól, ha valaki egyből vezető lesz a tanulmányai elvégzése után. Kifejtette, hogy ha valakinek egyből vállalkozása lesz, vagy egy multi cégnél lesz azonnal magasabb beosztásban, ő rengeteg lépcsőt és leckét kihagy. Amikor pedig jön majd egy olyan szituáció, ahol a tapasztalatokba tudna csak kapaszkodni és valahonnan ihletet kéne merítenie, akkor másokhoz kell majd rohángálnia, akik már esetleg kezelték olyan szituációt. Illetve azt fejtegette még, hogy az érzelmi intelligenciája is fejlődik az embernek évről évre, ahogy egyre több szituációval találkozik és fejleszti önmagát. Egy vezetőnek pedig az a feladata, hogy amikor egy beosztottjának bármi igénye vagy problémája felmerül, akkor azt kezelje, de hogyan tudná kezelni, ha még csak most jött ki az iskolapadból. Azonban kihangsúlyozta, hogy más helyzet, ha már az illető tanulmányai alatt is dolgozik gyakornoki pozícióban, és ott akár képes lehet felszedni magára annyi tudást, hogy megállja vezetőként is a helyét.

Ezt viszont nagyon sok minden függvényében írta le, mint például, hogy milyen feladatköre van, mekkora felelőssége, milyen szinteken kell kommunikálnia és mennyi időt töltött el gyakornokként.

A vezető legfontosabb skillként a tulajdonosi szemléletmódot említette. Úgy gondolja, hogy aki képes azonosulni azokkal az elvekkkel és szervezeti kultúrával, amiket a cég meghatározott, akkor az a vezető elhivatott lesz és a beosztottjainak is sokkal könnyebben adja át ezt a szemléletmódot. Ha egy vezető nem tud azonosulni azokkal az értékekkel, amiket a cég képvisel, akkor hogyan várhatnák el a beosztottaktól. Abban az esetben, ha nem érezné megfelelőnek azt az irányt, amerre a cég megy, a fluktuáció is sokkal nagyobb lenne, hiszen egy süllyedő hajón senki nem akar maradni. Második legfontosabb skillnek az empátiát tartja. Vezetőként az emberhez nap mint nap fordulnak a beosztottjai, még egy 10 fős csapatnál is, problémákkal, igényekkel, kérésekkel. Nagyon fontos ezekre megfelelően reagálni. Ha nem reagálja le megfelelő empátiával ezeket a szituációkat könnyen lehet, hogy legközelebb meg se keresik a vezetőt, hanem csak gyűlnek az indulatok, vagy csak úgy érzi, hogy kérése süket fülekre talált, minek kérjen legközelebb bármit is. Elengedhetetlen képesség továbbá számára a határozottság, hiszen ez hozzátartozik valahol az elhivatottsághoz. Tudja, hogy milyen irányt diktál a cég, és ennek megfelelően kellő határozottsággal viszi végbe a projekteket. Egy vezetőre fel kell, hogy nézzenek a beosztottjai, illetve határozottsága miatt nem kérdőjelezi meg a beosztottak, hogy jó-e az az irány, megbíznak vezetőjükben. Tudják, hogy nála jó kezekben van a kormány.

A folyamatos képzést kardinális kérdésnek tartja ahhoz, hogy valaki nem csak hogy vezető lehessen, de ahhoz is, hogy egyáltalán a mai munkaerőpiacon elhelyezkedjen. Nagyon fontosnak tartja a folyamatos szakmai jellegű képzéseken való részvételeket, önképzést, vagy az önfejlesztést, önismeret gyakorlását. Az önismeret és önfejlesztés azért elengedhetetlen, mert azzal az érzelmi intelligenciáját fejlesztheti egy vezető, amit skillleknél elsők között említett. Szakmai képzéseket a cég biztosít, erősen javallja a beosztottjainak, hogy vegyenek ezeken részt, amennyiben csak lehetséges. Illetve az önképzés alatt pedig azt értette, hogy az IT területen nap mint nap jönnek új megoldások,

fejlesztések, jobb lehetőségek, ezért nekik résen kell lenni, tájékozódni kell és folyamatosan adaptálni a jó technológiákat.

Az IT vezető szerint léteznek született vezetők, akik ösztönösen jól vezetik a cégüket, beosztottjaikat. Ezek inkább a kkv szektorban fellelhetők, mivel általában az ilyen emberek kevésbé iskolázottak, nem az egyetemen tanultak meg vezetőknek lenni, és nem is multicégeknel, hanem elkezdtek kis céggként működni és kellő elhivatottsággal kinőtték magukat. Azonban a megfelelő motivációval eltanulható minden, amitől jó vezető lesz valaki. Itt is nagyon fontosnak tartja a folyamatos önképzést és önfejlesztést. Szerinte, ha valaki vezető akar lenni, akkor minden esélye meg van rá, ha hajlandó elsajátítani az ehhez kellő skilleket és ismereteket.

Az IT vezető heti szinten 3 csoportmegbeszélést tart. A hetet mindig egy olyan meetinggel kezdik, ahol az egész csapat megjelenik, és ott általában megbeszélik az előző heti történéseket, megtervezik az aktuális hetet, ha a csapatot érintő kérdés van a vezetőségben, akkor kikéri a véleményét mindenkinek és megvitatják mit mondjon a vezető. Csütörtökön tart egy stand-up meetinget, ahol mindenki szintén megjelenik. Itt egyesével végig mennek a dolgozókon, és elmondják, hogy haladtak a héten a munkával, mivel foglalkoznak. Ez egy felület arra, hogy kicsit megnyilvánuljanak azok is, akiknek kevésbé látni a munkájának eredményét, mert support feladatot lát el, és így beleláthatnak a többiek a mindennapjaiba. Mindenki el szokta mondani hogyan érezte magát eddig a héten, mi az, amivel esetleg el van maradva, és tud segítséget kérni. A csapat itt is szeparálva van két részre a működésük mentén. Az egyik részleg support feladatot lát el, ide tartozik a beszerzés is, és a másik részleg a végpont, illetve hálózatfejlesztésekkel foglalkozik. Mindkét csapatnak van megbeszélése a vezetővel, ahol megbeszélik, hogy haladnak, de ezek nincsenek fix időpontban. Van, amikor nincsenek nagyon kérdések, vagy megbeszéltnivalók, és emiatt elmarad. One on one megbeszéléseket havonta szokott mindenkivel tartani a vezető, itt leginkább az aktuális havi teljesítményről szoktak beszélni, megtervezik a jövő hónapot, illetve akár magánéleti kérdésekben is gyakran segít a vezető.

A vezető egyáltalán nem támogatja a mikromenedzselést még a legalacsonyabb szinteken se, ezért nem is felügyeli úgy a beosztottjait, hogy folyamatosan riportálni kelljen neki. Nagyon magas bizalmi szint van a beosztottak és közte. Ez eddig teljes mértékben bevált. Úgy tartja, hogy mivel ezeket az embereket végső soron ő választotta ki, mikor beléptek a céghez, ezért velük szeretett volna dolgozni és egy jó kapcsolat megalapozásához feltétlen bizalomra van szükség. El sem tudná képzelni, hogy neki napi szinten irkálnia kéne a kollégáinak, vagy hívogatnia őket, hogy hogy állnak a feladataikkal. Ez rendkívül destruktívan hatna szerinte mindenki munkájára, illetve nincs neki arra ideje, hogy percenként ellenőrizgessen bárkit is. Vele csak olyan emberek dolgoznak, akikkel a bizalom teljeskörű és mindenki el is végzi a feladatait. Ha valaki nem végzi el időre a rá bízott feladatot, akkor maximum privát chaten rákérdez, vagy felhívja, hogy mikorra várhatóak a megbeszéltek eredmények. Példa még nem volt arra, hogy valakit meg kellett dorgálnia, mert nem végzi a munkáját.

A beosztottak teljesítményéről, mint már említettem minden hónapban tart one on one megbeszéléseket. A csapatmegbeszéléseken viszont nagyon fontosnak tartja, hogy ha valaki egy nagyobb mérföldkőhöz ért, akár munkahelyi akár privát jellegű kérdésben, akkor ezt elmeséli a kollégáknak, és együtt örülnek az adott illető sikereinek. Úgy tartja, hogy sokkal több motivációt nyerhetnek egymás munkájából, mint bármi másból.

A cég által nyújtott motivációs eszközöknek még lenne hova fejlődnie a vezető szerint. A beosztottjai például nemrégiben panaszkodtak arról, hogy alacsonynak tartják a cafetériát, illetve bejárási támogatásnál nincsen üzemanyagtámogatás azoknak, akik Budapest közigazgatási határán belül laknak. Nekik csak a bérlet megvételét támogatják. Azt mondta sajnós a motivációs eszközök fejlesztésére az ezt megelőző évig kevés pénzt költöttek, idén emeltek a budgeten viszonylag nagyobbat, és még dolgoznak a megfelelő rendszerek kialakításán.

Az IT vezető úgy gondolja, neki a legfőbb motivációs eszköze a rugalmassága. Beosztottjainak rugalmas munkavégzést biztosít, egyetlen napon kéri a dolgozókat, hogy jöjjenek be, ez pedig a hétfő, mert ilyenkor van a csapatmegbeszélés. Ezt jobban szereti, ha irodában tartjuk meg, mert szerinte nő tőle a csapatkohézió. Ezen kívül határidőket

beszélnek csak meg a feladatokra, de nem felügyeli azt, hogy az adott beosztottja éppen csinálja-e, hanem megbízik benne, hogy az kész lesz. Illetve a példamutatásával próbálja motiválni a dolgozókat. Szerinte ez az egyik legtöbb, amit tehet.

„Természetesen leadernek tartom magam. A diktatórikus vezetési stílusban nem hiszek. Nem is tudom elképzelni, hogy én kiálljak a kollégáim elé, és elkezdjem őket ugráltatni. Semmi jóra nem vezetne. Szerintem csak menekülni akarnának innen.”

Interjú az ügyvezető igazgatóval

Az ügyvezető lassan egy éve került ehhez a céghez, és ebben a pozícióban kezdett. Több mint húsz éve tölt be vezetői pozíciókat más-más cégeknél. Több iparágat megjárt már, ezelőtt a leghuzamosabb időt a szépségiparban töltötte, mint stratégiai igazgató. Jelenleg ügyvezetőként csak a központi vezetésnek riportál.

Rengeteg elvet említett az ügyvezető, ami segíthet elérni a céljainkat, ha adaptáljuk. Eleinte úgy gondolta, ha szakmailag naprakész az mindig elég lesz a munkában, azonban ahogy egyre magasabb beosztásba került rájött, hogy emellett másra is szüksége lesz:

„A szakmai felkészültség az éremnek csak egy oldala”

A networkinget, azaz kapcsolat kialakítását és ápolását tartja munka mellett a legfontosabb dolognak az életben. Úgy gondolja a kapcsolataink rettentő nagy hatással lehetnek a munkánkra. A jól megválasztott barátok és ismerősök inspirálnak, motiválnak a fejlődésben és támogatnak minket, amikor nehezebb időszakot élünk meg. Emiatt a munkavállalókkal is nagyon fontosnak tartja a kapcsolódást. Nem gondolja semmivel többnek magát egyik munkavállalónál se, számára fontos, hogy a dolgozók ne tartsanak tőle, hanem adott esetben keressék nyugodtan és bizalommal. Úgy gondolja az egymás iránti tiszteleten és egymás szakmai képességeinek elismerésén kell alapulnia minden munkahelyi kapcsolatnak. Ezen kívül azt tartja még egyik legfontosabb dolognak, hogy az embereknek muszáj tervezni, azonban nem szabad elveszteni a fejüket, ha valami keresztülhúzza a számításukat. Azt látja, hogy sokan nem tudják elviselni, ha valami változás történik a tervekben legyen akármiről is szó. Ez pedig hatalmas stresszel jár. Az

embernek meg kell tanulnia időnként alkalmazkodnia és elfogadnia, hogy egy turbulensen változó és folyamatosan megújuló világban élünk.

A következő 5-10 évre tett célkitűzések:

Magánéleti szempontból:

- Leköltözni vidékre
- Eljutni az Egyesült Államokba, California államba
- Jelenlegi partnerrel megházasodni

Munkahelyi és karrier szempontból:

- Új fejlődési lehetőségek keresése
- Magyar leányvállalat megerősítése, új munkahelyek teremtése
- Kapcsolati háló folyamatos bővítése
- Egy évet a cég Headquarter-ében dolgozni

Az ügyvezető azt mondta, hogy a több mint 20 éves tapasztalatával látott már arra is példát, hogy valaki született vezető volt. Sőt megesett, hogy ő nevezte ki az illetőt vezetőnek. Úgy gondolja vannak, akik megfelelő szakmai hozzáértéssel jönnek ki az egyetemről, és van érzékük az emberekhez, magas empátiával rendelkeznek. Ritka jelenség, hogy valaki 21-22 évesen vezetőként elhelyezkedik és megállja a helyét, sok csillagnak kell együtt állnia, azonban lehetségesnek tartja. Mindazonáltal sokkal valószínűbbnek tartja, hogy valaki eltanulja a vezetési készségeket. Ő négy év után került első vezetői pozíciójába, akkor egy hétemberes csapatot vezetett egy multinacionális vállalatnál. Neki az eleinte nem volt erőssége az emberi oldala, emiatt örül is, hogy a ranglétra legalján kezdte. Nem volt született vezető. Pár éve azonban már megélte azt, hogy egy háromezer fős céget vezetett külföldön. Ebből látszik, hogy ő is eltanulta a vezetés tudományát és sok év alatt eljutott oda, hogy megállja a helyét, mint vezető.

Legfontosabb vezetői skillnek a példamutatást tartja. Szerinte egy vezetőnek követők kellenek, és ehhez elengedhetetlen, hogy higgyenek benne, és akkor senki nem fogja megkérdőjelezni mit miért csinál. Számára fontos, hogy a beosztottjai elismerjék vezetői szakértelmét és bízzanak benne, hogy jó irányba tereli őket és a céget is. Példamutatással tudja továbbá a dolgozóit motiválni. A tulajdonosi szemlélet a második legfontosabb,

mert a vezető úgy tud azonosulni a célokkal, a vízióval, misszióval és úgy tudja jó irányba terelni a céget. Úgy gondolja, hogy a szervezeti kultúra és szervezetbe vetett hit fentről indul, és csorog lefelé a beosztottakhoz. Ha már a vezető sem tud hinni abban, hogy a cég jó irányba megy, illetve megfelelő alapelveket diktál, akkor egy beosztott hogyan várhatná el, hogy egy beosztott azonosuljon a tulajdonosi szemlélettel. Harmadik elengedhetetlen vezetői skillnek az empátiát tartja. Úgy gondolja minél magasabb szinten van a vezető, annál magasabb érzelmi intelligenciával kell rendelkeznie. Az empátia ennek az alapja. Minden gond hozzá fog elérni végső soron. Minden nap megkeresik őt különböző gondokkal, és ő nem vághatja rá senkire az ajtót, hogy most nincs kedve ezzel foglalkozni. Ilyen magas szinten már sokkal kevesebb adminisztratív jellegű munka van. Az ideje 90%-ában a beosztottjaival foglalkozik.

Az ügyvezető természetesen folyamatosan képzi magát, és dolgozik azon, hogy a többi vezetőnek is minél több lehetősége legyen az önfejlesztésre és szakmai fejlődésre. Különböző karriernapokat vezetett be, ahol a vezetők készségeiket és képességeiket fejleszthetik, tanulhatnak. Több képzési központtal is kapcsolatban áll a cég, és a vezetőket időnként elküldi olyan témában tanulni, ami a céget és őket előrébb viheti. Szerinte nincs olyan, hogy valaki jó vezető anélkül, hogy ne tanulna folyamatosan. A mostani gyorsan változó világban folyamatosan implementálni kell az újonnan megjelenő megfelelő technikákat, és ez a vezetők feladat, hogy ezeket felkeressék, megértsék és a céges kultúrába beillessék.

Minden héten két felsővezetői megbeszélést tart, ahova az összes felsővezetőt várja. Ezek a megbeszélések 3,5 órásak, kétszer másfél óra meeting és egy fél óras szünet a kettő között. Itt általában stratégiai megbeszélések szoktak történni, ötletelések, döntések születnek és következményeket vizsgálnak. Ezeken a meetingeken születnek a leányvállalatot érintő nagyobb döntések. Ezek hétfőn és szerdán vannak délután 13:00-tól. Egy középvezetői megbeszélést is tart hetente, ahova a kisebb csapatvezetők is meg vannak hívva. Itt is zajlik ötletelés természetesen, azonban ők már kevésbé vannak bevonva a döntéshozatalba. Rendszerint megbeszélik milyen feladatokban szükséges majd támogatniuk a felsővezetőket, és milyen projekteket kell majd megvalósítani a következő időszakban. A management csapattal is van egy megbeszélés heti szinten, ami

őt, a pénzügyi igazgatót és az operációs igazgatót takarja. Itt a felsővezetői meetingeken történekről beszélnek, illetve arról, hogy a központi vezetés mit vár el a magyar leányvállalattól, azokat hogyan kezdjék el megvalósítani. One on one megbeszéléseket minden héten tart az összes felsővezetővel, és minden hónapban a középvezetőkkel. Itt teljesítményértékelés szokott zajlani, és ezen a megbeszélésen riportálnak a felsővezetők az ügyvezetőnek.

Az ügyvezető úgy tartja, hogy valamennyire kell felügyelni, hogy mindenkinek minden világos-e és megfelelően végzik a munkájukat, azonban erre bőven elegendők a meetingek. Azokon kívül nem szokta senkitől megkérdezni, hogy állnak a feladataikkal, megbízik bennük annyira, hogy leszállítják az adott időpontra az eredményeket. Úgy gondolja, hogy mivel vezetőket vezet az idejének oroszánrészében, így neki is sokkal könnyebb dolga van, hiszen nagyrészt kimondatlanul is tudják mi a dolguk és végzik is. Nem sűrűn fordul elő, hogy valaki csak úgy ok nélkül nem végzi el a feladatát, így keveset foglalkozik ilyen szituációk megoldásával. Mindazonáltal, ha valaki mégse készítené el a feladatot kellő empátiával fordul hozzá, négyszemközt megbeszélnek miért nem készült el és ha szüksége van valamire a feladat elvégzéséhez megpróbálja azt biztosítani. Amióta ő az ügyvezető nem történt azonban olyan, hogy egyik vezetője egymás után többször nem végezte volna el a feladatait időre.

Visszajelzést minden héten vagy hónapban a one on one megbeszéléseken szokott adni, de van hogy a vezetői megbeszéléseken is kiemeli a legjobb ötleteket, és közszemlére teszi ha az egyik vezető egy nagyobb mérföldkövet ért el, hogy mindenki gratulálhasson. Heti szinten tart továbbá az egész cégnek online értékelőt, itt minden héten elmondja a főbb eredményeket és kiemeli azokat, akiknek ezeket köszönhetjük. A negatív eredményeket is át szokták beszélni a vezetői meetingeken, azonban nem úgy, hogy odaveti a vezetőt az oroszánoknak, hanem oktató jelleggel átbeszélik, hogyan lehet másképp megoldani az adott feladatot.

A motivációs eszközök kérdésköre az ügyvezető számára valami olyasmit takar, ami tökéletes sose lehet. Úgy gondolja ő és a HR vezető első sorban úgy motiválják a dolgozókat, hogy megfelelő vezetőket vesznek fel, akik jól bánnak beosztottaikkal,

implementálni tudják a céges kultúrát és igyekeznek folyamatosan fejleszteni a dolgozók elégedettségét. A motivációs eszköztár bővítése folyamatosan folyik, elárulta, hogy jelenleg is egy új eszközön dolgoznak, illetve jövőre 30%-kal emelni fogják a cafetéria összegét, mivel a visszajelzések alapján ez szorul leginkább fejlesztésre. Oktatás téren sokat fejlődött idén a cég az ügyvezető szerint, amit nagyon fontosnak tart, hogy ez meg is maradjon, de inkább még fejleszteni szeretne rajta.

Az ügyvezető, ahol csak tud motiválja vezetőit. Nagyon fényes karrierlehetőséget kínál nekik, támogatja, hogy folyamatosan járjanak ki az anyavállalathoz csapatépítőkre. Egy-két havonta tart csapatépítőket a felső- és középvezetőknek egyaránt. Társasjáték esteket szervez a cégnek minden 2. hónapban. Ezeken felül minden one on one megbeszélésen megkérdezi mi az, amiben ő segíthet, mit tehet azért, hogy a vezetők jobban érezzék magukat a cégnél, és kéréseiket igyekszik meg is valósítani.

„Amikor elkezdtem dolgozni nagyon menő dolognak számított, ha valakire azt mondták menedzser. Én sose gondoltam magam annak. Nem hittem sose abban, hogy kiosszam a feladatokat és utána teljesen mást csináljak, mint ők. Én szeretek a kollégáimmal együtt dolgozni, hiszen közös a cél. Sokkal hatékonyabbak tudunk lenni, ha én is kiveszem mindenből a részem. Ezek alapján leadernek mondanám magam inkább.”

3.3. Egyéni interjúk összegzése

Az interjúk összegzése során szeretnék rámutatni arra, hogy hol voltak egyetértések a vezetők válaszai alapján, illetve hol voltak eltérések. Ennek vizuális megerősítésére egy táblázatot is készítek a továbbiakban.

Mindhárom vezetőről elmondható, hogy szakmájukat nem az elmúlt egy-két évben kezdték, hanem minimum 10 éves tapasztalattal rendelkeznek területükön. Mindenki hosszú utat járt be azelőtt, hogy vezető lett volna. Nem véletlen, hogy egyetértés született abban, mennyire támogatják azt, hogy valaki tanulmányai elvégzése után egyből vezetői pozícióba kerüljön. Nagyon különleges eseteket elismertek ketten, hogy léteznek, amikor valakiből jó vezető lesz tapasztalatok nélkül, azonban elmondható, hogy egyikük sem

hisz abban, hogy vezetőnek elég születni. Mindannyian éveket töltöttek azzal, hogy képezzék és fejlesszék magukat, nem egyből ültek vezetői székbe. Mint láthatjuk, ebben volt eltérés, mert volt, akinek elég volt 4-5 év, hogy vezetői székbe kerüljön, de volt, akinek 10 év kellett hozzá. Ebből is látható, hogy mindenki más lehetőségekkel, képességekkel kezdi a karrierjét, azonban önfejlesztés és tanulás útján le lehet jutni a vezetői pozícióig.

Elég egyértelmű egyezést véltem felfedezni az említett legfontosabb vezetői skilliek között. Látható, hogy mindhárom vezető egyik nélkülözhetetlen készsége az empátia. Úgy gondolom összességében elmondható a válaszok alapján, hogy nagyon sok türelem, nyitottság kell ahhoz, hogy egy vezető megbirkózzon a munkavállalók által rájuk rótt felelősséggel. Minden nap keresik őket munkahelyi vagy magánéleti problémákkal és különböző igényekkel, aminek szeretnének is mind eleget tenni, azonban ez felelemészti nagyon sok idejüket a munkájukból. Mindegyik vezető úgy nyilatkozott, hogy ideje túlnyomó részét a beosztottaival tölti. Így kimondhatom, hogy legfontosabb vezetői skillnek az empátia jött ki az interjúk alapján. A másik nagyon fontos hasonlóság, amit felfedeztem, hogy mindegyik vezető példát szeretne mutatni munkavállalóinak, és ezt csak akkor tudják megtenni, ha ők maguk hisznek a cég által elfogadott kultúrában és célkitűzésekben. Az ügyvezető úgy fogalmazott, hogy egy jó vezetőnek követőkre van szüksége, és csak akkor fognak benne hinni, ha ő is hisz bennük és abban, hogy amit a cég csinál, az megfelelő.

Mindhárman elismerték, hogy egy vezetőnek folyamatosan képeznie kell magát ahhoz, hogy jó vezető lehessen, és az is maradjon. Egy olyan világban, ahol a változás turbulens, és percről percre jelennek meg új technológiák, új megoldások, új elméletek, ott nem lehet az ember tétlen. A proaktív változtatás iránti vágya magas kell legyen egy jó vezetőnek, és jobban is kell kezelniük az őket érintő változásokat. Az a vezető, aki nem tanul annak érdekében, hogy fejlődhessen és alkalmazkodhasson, az pár éven belül alkalmatlan lesz vezetői pozíció betöltésére, mert tudása elavultnak fog számítani. Említésre került az önfejlesztés is, ami inkább az EQ-jukat fejleszti a vezetőknek, azonban az empátia is odatartozik, úgyhogy mondhatjuk, hogy ez is nagyon fontos szerepet játszik a vezetők életében.

A meetingstruktúra elég hasonló volt mindhárom vezető esetében. Az ügyvezetőnek több vezetői szinten kell lavíroznia, így neki valamivel több csapat és egyéni megbeszélése van. Azonban az elmondható, hogy minden vezető tart csoportmegbeszéléseket akár az egész részlegnek, akár kisebb csoportra bontva az egyes csapatokat. Azt is láthatjuk, hogy túl sok megbeszélés sincsen, a vezetők nem hisznek a mikromenedzselésben, nem felügyelik egyfolytában a beosztottjaik munkavégzését. Ez azért is fontos, mert megbíznak a munkavállalókban, abban, hogy mindenki tőle elvárható módon és minőségben elkészíti munkáját. A vezetők felügyelik a projekteket és a mindennapi feladatokat, de nem szólnak bele annak elvégzésébe, maximum tanácsokat adnak. A meetingeken szó esik a fontos döntésekről, és a vezetők kikérik a dolgozók véleményét, adott esetben pedig úgy döntenek, ami a csapatnak is megfelelő.

A visszajelzést mindannyian nagyon fontos tényezőnek tartják a munkavállalók számára. Leginkább one on one megbeszéléseken szoktak beszélni a munkavállalókkal, azaz négy szemközt, és itt értékelik a vezetők a teljesítményt. Azonban vannak vezetők, akik a csapatmegbeszéléseket arra is használják, hogy egy beosztott pozitív teljesítményét elismertesse a többiekkel, megdicsérjék. Van, aki pedig a negatív dolgokat is megemlíti, hogy abból is fejlődhessenek, rossz példát is láthassanak, hogy ebből is fejlődjenek.

Az elmondható a cég által nyújtott motivációs eszközökről, hogy minden vezető szerint fejlesztésre szorul. Volt, aki kicsit jobban kritizálta, főleg amiatt, mert a beosztottjai igényeinek szeretne eleget tenni azzal, hogy a kompenzációs csomagokat emeljék meg, vagy vezessenek be új eszközöket. Abban mindenki egyetértett, hogy ennek fejlesztése, még csak egy éve kezdődött meg, és emiatt kezdetleges cipőben jár. Még mindenkinek vannak ötletei és igényei, azonban a HR-esek gőzerővel dolgoznak azon, hogy mindenki kívánságának eleget tegyenek.

Egyéni motiválás terén is vannak hasonlóságok és eltérések. Míg a HR vezető és az ügyvezető igazgató próbálnak az egész cég elégedettségén javítani, azon felül, hogy a saját csapatuk környezetét próbálják javítani, addig az IT vezetőnél jól látszik, hogy ő inkább a csapatára fókuszál. Rugalmas hozzáállásával és magas empátiájával motiválja beosztottjait, illetve nagyon magas fokú bizalmával. Ebből látható továbbá az is, hogy

szintenként eltérően tudnak és akarnak motiválni a vezetőket. Míg az ügyvezető fényes karrierlehetőségekkel kecsegtet és jobbnál jobb lehetőségekkel, addig az alacsonyabb rangú vezetőknek máshoz kell nyúlni, hiszen kisebb ráhatásuk van a céges budgetre is, Továbbá az ügyvezető úgy gondolja, hogy a vezetőket valamennyire eltérő módon kell vagy lehet motiválni, mint a beosztottjaikat.

Végezetül pedig mindenkinél egyezés volt abban a kérdésben, hogy leadernek gondolják magukat vagy managernek. Mindhárman azt mondták, ők leadernek gondolják magukat, és előzetes kérdéseimre adott válaszaikból ez is vehető ki.

3.4. Kérdőívek

Készítettem egy kérdőívet, amivel fel szerettem volna mérni milyen a cég dolgozói számára az ideális vezető. Mindössze hét kérdésből áll, azonban jól kivehető a majdani válaszokból, hogy hogyan képzelik el a „tökéletes” vezetőt, milyen tulajdonságokkal rendelkezik, hogyan viselkedik, hogyan bánt a munkavállalóival és mennyi tapasztalata van vezetési területen. A kérdőív elkészítésének másik oka az, hogy érdekelt mennyire van átfedés a vezetők elmondása, tapasztalatai és a dolgozók elképzelései között. Így tehát a kérdések alapját az egyéni vezetői interjúk adták, hogy el tudjam dönteni egyeznek-e a munkavállalók válaszai a vezetőkével, vagy sem. Amennyiben nagyrészt egyezést találok, azzal a megerősíthető, hogy a jelenlegi vezetők megállják helyüket, amennyiben pedig ellentmondásokat, abból kiderülhet mik azok a sarkalatos pontjai a vezetésnek, ami némi fejlesztésre szorul. A kérdőív teljesen anonim volt. 32 munkavállaló töltötte ki, ez körülbelül a cég 10%-át teszi ki.

1. Ön szerint melyik vezetési stílus a legmegfelelőbb a vállalat működésének hatékonysága érdekében?

Ez a kérdés azt hivatott felmérni, hogy a cég dolgozói milyen vezetőt szeretnének látni az adott pozícióban, milyen stílusban vezessen az illető. Csupán 2 ember mondta, hogy a teljes kontrollt várná el vezetőjétől, illetve a feladatok pontos kiosztását. 8 munkavállaló választotta a Laissez faire típusú vezetőt, azaz ők szeretnek teljes szabadkezet kapni és kreatívan megoldani a feladataikat a saját tempójukban és a saját elképzeléseik alapján. Ezek a lapján a többi 22 ember a demokratikus stílusjegyeket viselő vezetőket preferálja inkább. Ők szeretik, ha bevonják őket a döntéshozatalba, meghallgatják őket, adott helyzetben pedig a vezető úgy dönt, hogy nekik ad igazat és elfogadja érveiket. A feladatokat ők nem szeretik szigorú keretek közt foglalva megkapni, csak útmutatást kérnek.

2. Véleménye szerint az alábbi tulajdonságok milyen mértékben szükségesek egy vezetőnél? Értékelje 1-től 5-ig, az 1 a legkevésbé, az 5 a leginkább fontos!

Ennél a kérdésnél felmértem, hogy az adott tulajdonságok mennyire fontosak egy munkavállaló számára. Természetesen nem volt meglepő, hogy szinte minden tulajdonság a maximális pontot kapta mindenkitől. Véleményem szerint ez amiatt lehet, hogy a vezetőket egy szinte tökéletes személyként képzeljük el, akikről az adott területen példát vehetünk. Csak azokat a tulajdonságokat sorolom fel, amelyek mind a 32 válaszadótól ötös értékelést kaptak:

- együttműködő
- őszinte, megbízható
- empatikus
- kitartó
- magabiztos
- felelősségteljes, elhivatott

3. Meglátása szerint a vezetéshez szükséges tulajdonságokkal születni kell, vagy kellő szorgalommal elsajátíthatók?

Ezen kérdésnél arra voltam kíváncsi egyezik-e a meglátásuk a munkavállalóknak a vezetőkével, hogy vajon vezetőnek születni kell, vagy minden készség és képesség elsajátítható. Heten azt gondolták, hogy vezetőnek születni kell, 12-en azt választották, hogy részben öröklés útján, részben pedig tanulással sajátítható el, és 13-an választották azt, hogy a vezetés csak tanulással sajátítható el.

4. Fontosnak érzi, hogy a vezető szóban kimutassa elismerését az alkalmazottai iránt?

Itt arra voltam kíváncsi, hogy mennyire fontos a munkavállalóknak az elismerés, mennyire van rájuk hatással. Azt kijelenthetjük, hogy adott esetben mindenki fontosnak tartotta az elismerést, mivel senki nem mondta azt, hogy nem fontos. A többség, azaz 26 ember azt mondta, hogy a vezető amennyiben csak lehetséges ragadjon meg minden alkalmat, és dicsérje meg a munkavállalóit, 5 ember mondta, hogy számára csak az anyagi juttatás formájában kapott elismerés számít, a szóbeli elhanyagolható, és egyetlen ember mondta, hogy a vezető csak a kimagasló eredményeket díjazza.

5. Ön mennyire tartja fontosnak a vezetők képzését?

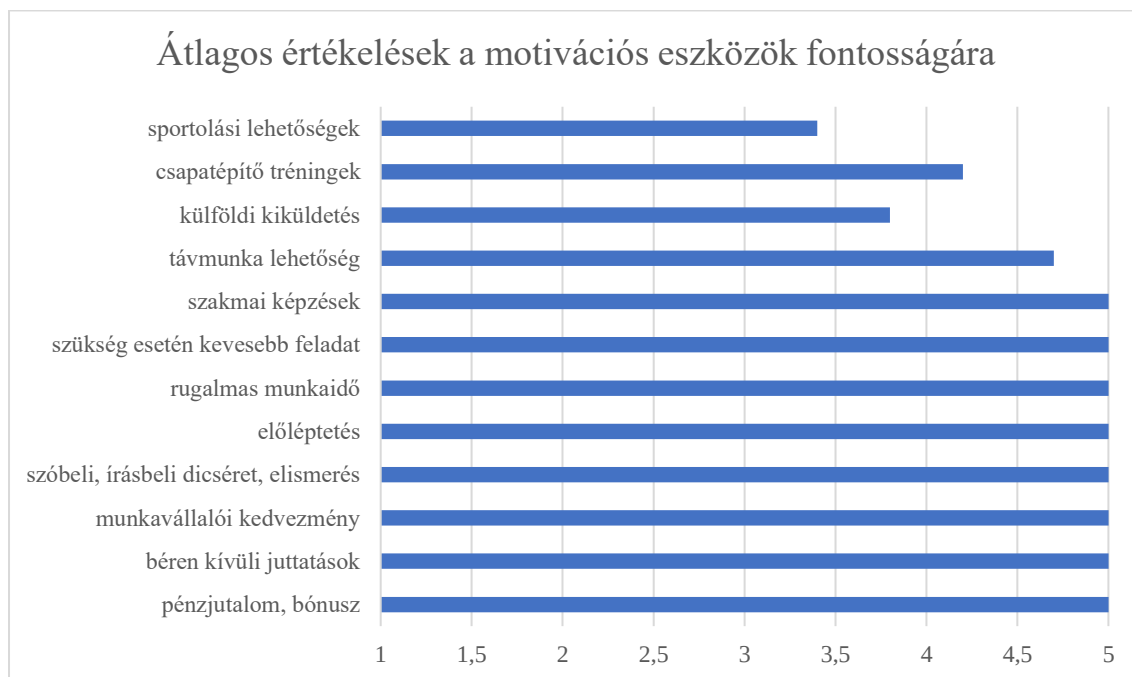
Ez a kérdés azt hivatott eldönteni, amit a vezetőktől szintén megkérdeztem, hogy fontosnak tartják-e a képzésüket, hogy ezzel is jó vezetők lehessenek vagy azok maradhassanak. Senki nem választotta azt, hogy egy vezetőnek elegendő lenne egy alapozó képzés, 28 ember, azaz majdnem a munkavállalók 90%-a választotta azt, hogy egy vezetőnek folyamatosan képeznie kell magát, hogy sikeres lehessen, és 4 ember választotta csupán, hogy egy vezető vagy alkalmas vagy nem, és nincsen szükség a képzésükre. A majdnem 90%-os többség úgy gondolom méltán tükrözi a vezetők folyamatos képzésének fontosságát.

6. Véleménye szerint mennyire motiválhatók a dolgozók az alábbi lehetőségek alkalmazásával?

Értékelje 1-től 5-ig, az 1 a legkevésbé, az 5 a leginkább fontos!

Ezzel a kérdéssel szerettem volna felmérni melyek a legjelentősebb motivációs eszközök a munkavállalók számára. Itt sem lepődtem meg, mikor is a 12 lehetőségből 8 a maximális pontot kapta minden munkavállalótól. Ez azt bizonyítja, hogy a munkavállalók vágynak ezekre, és meg is igénylik ezeket a lehetőségeket, ha a cég biztosítja. Ezek voltak a mindenki számára 5-ös értékelésű motivációs eszközök:

- pénzjutalom, bónusz
- béren kívüli juttatások (pl.: cafetéria)
- munkavállalói kedvezmény
- szóbeli, írásbeli dicséret, elismerés
- előléptetés
- rugalmas munkaidő
- szükség esetén kevesebb feladat kiadása, empátia (betegségre, családi helyzetre stb. problémára való tekintettel)
- szakmai képzések, oktatások



7. Ábra: Átlagos értékelések a motivációs eszközök fontosságát illetően

Forrás: Saját adatok

7. A következő vezetői viselkedések, szokások mennyire fontosak a vállalat hatékonysága érdekében?

Értékelje 1-től 5-ig, az 1 a legkevésbé, az 5 a leginkább fontos!

Ez a kérdés azt hivatott felmérni, hogy a munkavállalók számára az adott vezetői viselkedések, készségek, képességek mennyire fontosak annak érdekében, hogy a vállalat hatékonyan működjön. A két legfontosabb ilyen viselkedés az, hogy a vezető képes motiválni beosztottjait és az, hogy egy vezető folyamatosan tanul, fejlődik, képi önmagát. Úgy gondolom nem meglepő, hogy ez a kettő lett, ami a legtöbb maximális értékelést kapta, hiszen a motivációs eszközök egyaránt fontosak voltak a munkavállalóknak pont, mint az, hogy a vezetők képezzék folyamatosan magukat és tanuljanak. Második helyen az volt, hogy egy vezető a piaci változásokra gyorsan és rugalmasan reagál. Azaz láthatjuk, hogy az innováció térnyerése és a stratégia megfelelő tervezése fontos a munkavállalóknak. A dobogó harmadik helyére ismét két viselkedés került, az egyik az, hogy a vezető a munkaköröket és a feladatokat mindenkinél személyre szabottan delegálja. A másik pedig az, hogy jól látja a vállalat működését, valamint annak haladási irányát, pontos jövőképe van.



8.Ábra: Átlagos értékelések a vezetői viselkedéseket illetően

Forrás: Saját adatok

3.5. Kérdőív összegzése

A munkatársak válaszaiból összességében kiderült, hogy egy empatikus, őszinte, felelősségteljes és példamutató embert szeretnének vezetőjüknek, aki hagyja, hogy kibontakozzanak, szárnyaljanak és meghallgatja őket. Azt szeretnék, ha elmondaná a vezető mi a feladat, de utána a munkavállalók maguk szeretnék eldönteni hogyan valósítják meg. Várnak némi keretezést a feladatnak, de bizalmat szeretnének kapni a vezetőktől, hogy maguk végezhessék a munkát. A döntést a munkavállalók túlnyomó része a vezetőre bíznák, azonban szeretnének róla értesülni, vagy adott esetben beleszólni. A motivációs eszközöket meglehetősen széles skálán sorakoztattam fel, azonban minden munkavállalót érdekelt szinte minden lehetőség, amivel csak a kedvükben lehet járni. A munkavállalóknak nagyon fontos az is, hogy egy vezető mennyire versenyképes, jól reagál a piaci változásokra, illetve majdnem a válaszadók összessége azt mondta, hogy egy vezetőnek folyamatosan képeznie kell magát ahhoz, hogy jó vezető lehessen.

4. ÖSSZEGZÉS

Összegzésképp összefoglalom a vezetőkkel előzetesen kitöltetett vezetési stílusról szóló eredményeket, a mélyinterjúkra kapott válaszokat és a kérdőívre válaszul kapott eredményeket.

Úgy gondolom a Vroom és Yetton féle vezetési stílus kérdőívére kapott válaszok tükrözik a mélyinterjúkra kapott válaszokat. Az előzetes felmérés alapján az jött ki, hogy két vezető konzultatív 2-es csoportba, egy pedig a csoportos 2-es csoportba tartozik. Azaz mindegyikük számára fontos a csoport véleménye, és adott esetben igyekeznek a beosztottaknak megfelelő alternatíva mellett dönteni. Ezt jól visszaadták a mélyinterjúk is, hiszen azt mondták, hogy tartanak csapat megbeszéléseket, ahol a vezető ismerteti a problémát vagy a projektet, és együtt megoldási javaslatokat dolgoznak ki rá. A vezetők szerint mindegyikük döntése tükrözi a beosztottak véleményét és akaratát. A kérdőív is alátámasztotta ezeket.

Továbbiakban az interjúk és a kérdőív válaszai közti hasonlóságokat és különbségeket fogom kifejezni. A válaszadó munkavállalók számára fontos, hogy a vezető demokratikus legyen, megossza velük az információkat, amiket szükséges és hagyja, hogy beleszólhassanak. Az interjúk megerősítik, hogy ez így is történik. A vezetők és beosztottaik is úgy látják, hogy egy jó vezetőnek folyamatosan képeznie kell magát ahhoz, hogy versenyben maradjon. A beosztottak egy kisebb része szerint vezetőnek születni kell. Ezt a vezetők nem támasztják alá, de elismerik, hogy vannak született vezetők. Azonban nagy egyetértést vélhetünk felfedezni abban, hogy vannak fontos örökletes tulajdonságok, amik segítenek a vezetővé válásban, de emellett is fontos, hogy egy vezetőnek tanulnia kell, hogyan legyen jó vezető. Szembetűnő egyezést lehet látni továbbá abban, hogy egy vezetőnek milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie. Itt az empátia, amit minden vezető kiemelt, és a kérdőívben is maximális pontot ért el. A beosztottak motivációt is várnak el vezetőiktől, amin a vezetők is folyamatosan dolgoznak. A motivációs eszköztár jelentős részét ki is használják a dolgozók, és örömmel veszik azok folyamatos fejlesztését. A visszajelzés a vezetésnek és a beosztottak

többségének is fontos, várják a munkavállalók a dicséretet, azonban akadtak olyanok is, akiket csak a pénzbeli jutalmazás érdekel. A vezetők és beosztottjaik számára is fontos, hogy a vezetőknek határozott elképzeléseik legyenek a jövőt illetően, jól reagáljanak a változásokra, tudjanak azonosulni a céges kultúrával és implementálják vezetési stílusukba, valamint mindenekelőtt képesek legyenek motiválni beosztottjaikat.

Mindezek tudatában úgy gondolom kijelenthetem, hogy szakdolgozatomban felvezetett kutatási kérdésre egyértelmű választ kaptam, miszerint szoros kapcsolat lelhető fel a vezetés és a dolgozók motivációja között.

ABSZTRAKT

Szakdolgozatom célja, hogy felmérje szükség van-e jó vezetőkre, milyen is a jó vezető, illetve hogyan motiválhatók a dolgozók. Napjainkban mind beosztottként, mind vezetőként nehéz helyzetben van az ember, hiszen mindkét fél elégedett szeretne lenni a munkahelyén, és nagyon nagy mértékben függenek egymástól. Fontosnak tartom, hogy létrejöjjön közöttük egy megfelelő szakmai kapcsolat, ami a lehető leghatékonyabban biztosítja mindkét fél számára az elégedett, kielégítő munkavégzés alapvető feltételeit. Ehhez elengedhetetlennek tartom a vezetéselméletek gyakorlatba ültetett megfelelő használatát, a motivációs elméletek megfelelő alkalmazását. Egy vezetőnek kell megteremtenie azt a bizalmi légkört, ahol a beosztott kiteljesedhet. A tapasztalati kutatás eredménye megerősíti a szakirodalomban kifejtett elméletek fontosságát. A beosztottak a vezetőtől motivációt várnak, empátiát, példamutatást és azt, hogy elégedettségükért tegyenek meg mindent.

SUMMARY

The aim of my thesis is to assess the need for effective leaders, define the qualities of a good leader, and explore ways to motivate employees. In today's work environment, both subordinates and leaders find themselves in challenging situations as they strive for satisfaction in their workplace, and their success is highly interdependent. I consider it crucial to establish a professional relationship between them that efficiently ensures the fundamental conditions for satisfying and fulfilling work. To achieve this, I deem it essential to implement appropriate leadership theories and apply motivational theories effectively. A leader must create a trusting atmosphere where subordinates can flourish. The results of my experiential research reaffirm the significance of theories outlined in the literature. Subordinates expect motivation, empathy, role modeling, and a commitment from their leaders to ensure their satisfaction.

IRODALOM JEGYZÉK

1. BAKACSI Gy. (2004): Szervezeti magatartás és Vezetés, Aula Kiadó
2. BLAKE R. R. – MOUTON J. S. (1978): The New Managerial Grid, Gulf Publishing, Houston
3. CHIKÁN A. (2020): Vállalatgazdaságtan, Akadémiai Kiadó, Budapest
4. DIENESNÉ K. E. – BERDE Cs. (2003): Vezetépszichológiai ismeretek, Campus Kiadó, Debrecen
5. DOBÁK M. (2002): Szervezeti formák és vezetés, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., p. 127.
6. BENE L. (1970): A vezetés tudományos megalapozása, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
7. SZELEI I. (2015): Motiváció, tudatosság, vezetés; Hadtudományi Szemle, VIII. évfolyam 3. szám pp. 204-211.
8. FARKAS F. – JARJABKA Á. – LÓRÁND B. – BÁLINT B. (2013): 'Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban', Vezetéstudomány/Budapest Management Review, XLIV. (10.) pp. 12-23.
9. FIEDLER F. E. (1980): A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói, In: Pataki F.: Csoportlélektan, Gondolat Könyvkiadó, Budapest, pp. 603-644.
10. HOFMEISTER-TÓTH Á. (2018): A fogyasztói magatartás alapjai, Akadémiai Kiadó Zrt.
11. KATONA G. (1963): Psychological Analysis of Economic Behavior. McGraw Hill, N.Y.
12. KLEIN S. (2002): Vezetés- és szervezetszichológia, Edge 2000 Kft.
13. MARX K. (1949): Atőke I. kötet, Szikra Könyvkiadó p.357
14. MAXWELL J. C. (2012): Holnapra vezető lehetsz, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest
15. ROBBINS S. P. (1991): 3rd ed., Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs

16. TANNENBAUM R. – SCHMIDT W. H. (1996): Hogyan válasszuk meg vezetési módszerünket? In: SUTERMEISTER, R. A.: Ember és termelékenység, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, pp. 354-365.
17. VÉGH A. (2016): A motiváló vezető – az adott munkaközösséget leginkább motiváló vezetési stílus mérhetőségének vizsgálata, Szakdolgozat, OE KGK, Budapest
18. VROOM V. H. – YETTON P. W. (1973): Leadership and Decision-Making, Univerity of Pittsburg Press

Elektronikus hivatkozások:

1. DAJNOKI K. – UJHELYI M. – FILEP R. (2021): MOTIVÁCIÓ VIZSGÁLATA HERZBERG KÉTTÉNYEZŐS MODELLJE ÉS AZ ÖNDETERMINÁCIÓS ELMÉLET ALAPJÁN, Studia Mundi – Economica, Vol. 8. No. 2
Available at: <https://journal.uni-mate.hu/index.php/stm/article/view/3022/3411>
2. LIGETI Gy. (2021): Leader vagy manager? Hát igen, nagyon nem mindegy!, Forbes Magazin
Available at: <https://forbes.hu/legyel-jobb/vezetes-menedzser/>
Utolsó letöltés: 2023. 10. 12.
3. SALLAI M. (2014): Menedzsment elméletek
Available at: <https://slideplayer.hu/slide/2107030/>
Utolsó letöltés: 2023. 12. 05.

MELLÉKLETEK

M. 1. Mélyinterjú kérdések

1. Beosztása?
2. Mikor és hogyan lett vezető? Kérem foglalja össze eddigi karrierútját a cégnél!
3. Az Ön életében vannak olyan alapelvek vagy szokások, amelyek hozzásegítik céljai eléréséhez?
4. Mik a célkitűzései a következő 5-10 évre?
5. Mi a véleménye arról, ha valaki tanulmányai után egyből vezetői pozícióba kerül?
6. Miket tart elengedhetetlen vezetői készségeknek, miért?
7. Fontosnak tartja, hogy a vezetők képezzék magukat? Szokta magát képezni?
8. Ön szerint vezetőnek születni kell, vagy kellő kitartással és motivációval tanulható?
9. Tart csoportmegbeszéléseket? Milyen gyakran? Hogyan zajlanak ezek?
10. Mennyire felügyeli a beosztottjai munkavégzését? Amennyiben valaki nem végzi megfelelően a munkáját, hogyan kezeli?
11. Milyen gyakran ad visszajelzést a beosztottak munkavégzéséről?
12. Mit gondol a cég által nyújtott motivációs eszközökről?
13. Ön mivel motiválja a beosztottjait?
14. Ön menedzsernek vagy leadernek tartja magát?

M. 2. Kérdőív

1. Ön szerint melyik vezetési stílus a legmegfelelőbb a vállalat működésének hatékonysága érdekében?

- teljes kontroll, fegyelemtartás, szankciók bevezetése, utasítások szerinti munkavégzés
- a csoport bevonása a döntéshozatalba, vélemények meghallgatása, adott helyzetben érvek elfogadása
- a vezető teljesen szabadkezet ad beosztottjainak, kimarad a konfliktusokból és a megbeszélésekből

2. Véleménye szerint az alábbi tulajdonságok milyen mértékben szükségesek egy vezetőnél?

Értékelje 1-től 5-ig, az 1 a legkevésbé, az 5 a leginkább fontos!

- Kockázatvállaló
- Együttműködő
- Alázatos
- Kezdeményező
- Öszinte, megbízható
- Hiteles
- Empatikus
- Kitartó
- Magabiztos
- Jó szervező
- Segítőképz
- Pozitív kisugárzású
- Közkedvelt, népszerű
- Rugalmas
- Kiváló előadó
- Felelősségteljes, proaktív
- Elhivatott

3. Meglátása szerint a vezetéshez szükséges tulajdonságokkal születni kell, vagy kellő szorgalommal elsajátíthatók?

- vezetőnek születni kell
- kitartó tanulással lehetünk csak jó vezetők
- részben öröklés útján, részben tanulással sajátítható el

4. Fontosnak érzi, hogy a vezető szóban kimutassa elismerését az alkalmazottai iránt?

- a vezető minden alkalmat ragadjon meg a munka elismerésére
- nem számít a szóbeli elismerés, csak az anyagi
- csak a kimagasló eredményeket díjazza
- az elismerés nem fontos

5. Ön mennyire tartja fontosnak a vezetők képzését?

- egy alapozó vezetői képzést szükségesnek tartok
- a sikeres vezetők folyamatosan képzik magukat
- a vezető vagy alkalmas vagy nem, nincs szükség képzésre

6. Véleménye szerint mennyire motiválhatók a dolgozók az alábbi lehetőségek alkalmazásával?

Értékelje 1-től 5-ig, az 1 a legkevésbé, az 5 a leginkább fontos!

- Pénzjutalom, bónusz
- Béren kívüli juttatások (pl.: cafeteria)
- Munkavállalói kedvezmény (pl.: vásárlásra)
- Szóbeli, írásbeli dicséret, elismerés
- Előléptetés
- Rugalmas munkaidő
- Távmunka lehetőség
- Külföldi kiküldetés, konferencia részvételi lehetőség
- Szükség esetén kevesebb feladat kiadása, empátia (betegsége, családi helyzetre stb. problémára való tekintettel)
- Csapatépítő tréningek szervezése
- Szakmai képzések, oktatások (pl.: nyelvoktatás)
- Sportolási lehetőségek

7. A következő vezetői viselkedések, szokások mennyire fontosak a vállalat hatékonysága érdekében?

Értékelje 1-től 5-ig, az 1 a legkevésbé, az 5 a leginkább fontos!

- Jól átlátja a vállalat működését és haladásának az irányát, pontos jövőképe van.
- Képes motiválni beosztottjait.
- A munkaköröket és a feladatokat mindenkinél személyre szabottan delegálja.
- Kellemes, bizalmas légkört teremt.
- Fontosnak tartja a visszajelzéseket és a több irányú kommunikációt.
- Hatékony és eredményes megbeszéléseket tart.
- Folyamatosan tanul, fejlődik, képzí önmagát.
- Képes együttműködni különböző partnerekkel.
- A piaci változásokra gyorsan és rugalmasan reagál.
- Megérteti és elfogadtatja a változásokat.

M.3. Kontingencia elmélet

Kontingencia elmélet

Döntési fa

