

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

Varga Kristóf
Levelező
Gazdálkodási és
menedzsment
Vállalkozás
menedzsment

2023

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

Vállalkozói és a vállalkozás vezetéséhez
szükséges készségek

Belső konzulens: Szendrei-Pál Eszter

Külső konzulens: Kovács Zsolt

Varga Kristóf

Levelező

Gazdálkodási és
menedzsment

Vállalkozás
menedzsment

NYILATKOZAT

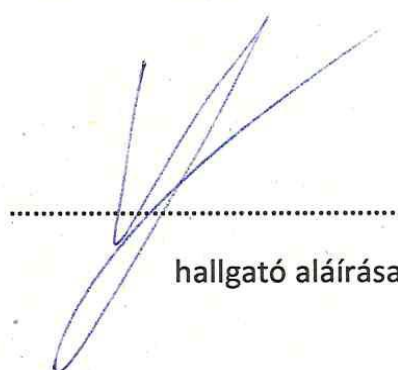
Alulírott Varga Kristóf büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2023. év 12. hónap 07. nap



hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	2
2. Szakirodalmi áttekintés.....	4
2.1 Vállalat és Vállalkozói Készségek	4
2.1.1. A vállalat fogalmának elemzése és meghatározása	4
2.2. A vezető szerepe a vállalkozásban	7
2.2.1. A vezetés fogalmának meghatározása	7
2.2.2. A vezető szerepe.....	8
2.2.3. A vezetői stílus	9
2.2.4. A vezetési szintek	11
2.2.5. A vezetői feladatok.....	12
2.2.6. A vezetési funkciók	15
2.3. A vezetői képességek és készségek.....	17
2.3.1. A vezetői tulajdonságok	17
2.4. A vezetői képességek	18
2.4.1. A képesség fogalma.....	18
2.4.2. A vezetői képességek	18
2.5. A vezető fejlesztése	25
3. Kutatásmódszertan	27
3.1. A kutatási kérdés ismertetése	27
3.2. Alkalmazott módszertan.....	28
3.3. Az eredmények összefoglalása.....	30
3.3.1. A kitöltők kategorizálása	30
3.3.2. A kommunikációs platform.....	32
3.3.3. A vezetői kommunikáció a munkahelyen	33
3.3.4. A teljesítmény.....	36
3.3.5. A motiváció	38
4. Összefoglalás és önreflexió.....	40
5. Felhasznált irodalom	45
6. Ábrajegyzék	47
7. Melléklet.....	48

1. Bevezetés

A személyes kötődésem miatt esett erre a témára a választásom. Fontosnak tartom a témával való foglalkozást személyes szempontból is, mivel a jövőbeni karrier céljaim között szerepel, hogy egyszer egy vállalkozást vezethessek, avagy egy csoportnak lehessenek a vezetője, így akár a kutatásomban kapott válaszok alapján személyesen is fejlődhetek, tanulhatok, melyek hasznosak lehetnek a későbbiekben.

A vezetői pozíciók betöltéséhez úgy gondolom, ismernünk kell azokat a vezetői készségeket és képességeket, amelyekkel egy csoportot, vagy vállalkozást sikeresen lehet vezetni. A múltból származó negatív tapasztalataim alapján úgy vélem, nagyon sok olyan személy tölt be vezetői pozíciót, akik nem rendelkeznek a pozíció betöltéséhez -általában fontosnak tartott- készségekkel és képességekkel, valamint nem tudják az embereket, a problémákat kezelni, egyáltalán nincs inspiráló jellemük, nem tekinthetőek mentornak, vezetőnek, sokkal inkább főnököknek. Ezen problémával biztos vagyok sok másik ember is találkozott, így a téma aktuális lehet sokak számára. A személyes kötődésen túl is vannak racionális érvek, indokok, hogy miért érdemes az alábbi témával foglalkozni.

A globalizáció miatt a vállalkozásoknak globális piacokon kell versenyezniük, és ehhez szükség van a vállalkozói és vezetői készségekre, amelyek lehetővé teszik a hatékony nemzetközi üzleti tevékenységet. A vállalkozások és a vállalkozók munkahelyeket teremtenek, amelyek hozzájárulnak a gazdaság fejlődéséhez és a munkanélküliség csökkentéséhez, így fontos, hogy milyen vezetőket állítanak a vállalkozások élére. Az üzleti környezet gyorsan változik, és a vállalkozói készségek nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy a vállalkozások alkalmazkodjanak és sikeresen működjenek a változó gazdasági környezetben. Egy vállalkozás sikeressége nagyban függ attól, hogy egyes szinteken milyen vezetők helyezkednek el és ezen vezetők hogyan képesek bánni, kommunikálni a rájuk bízott alkalmazottakkal.

A munkaerő-piaci elvárások szerint, a munkáltatók gyakran keresik azokat a jelölteket a vezetői pozíciók betöltésére, akik rendelkeznek a szükséges vállalkozói és vezetői készségekkel, mivel ezek az emberek hajlandóak vállalni a felelősséget és a kezdeményezést a munkahelyi kihívások megoldásában. A tapasztalatukkal könnyebben segíthetik a vállalkozást a szervezeti célok elérésében, ennek eszköze, hogy a rábízott csoportot megfelelően tudja kezelni, irányítani és motiválni.

A mai fejlődő és rohanó világban, ahol maguk az emberek is folyton változnak, egyaránt az igényük, az attitűdjük és az érzékenységi szintjük is, így a vezetőnek is tartani kell a lépést. A mai kor embere már nem feltétlenül akar a munkájának élni, nem szeretne a hét mindennapján

dolgozni, vagy ha mégis, számukra igenis fontos, hogy a munkahelyen töltött idő milyen hangulatban telik.

Véleményem szerint, sok ember számára - akiknek van felettese – nem mindegy, hogy a közvetlen vezetője milyen személy és hogy hogyan kommunikál vele. A legtöbb ember számára biztosan ismerős lehet az az érzés, ha a vezetője nem megfelelő hangnemet, vagy szavakat használ a vele folytatott kommunikáció során. Általánosságban elmondható, hogy ez a legtöbb ember számára sértő lehet. Egy rossz vezető a munkahelyi morálra mind csapat, mind egyéni szinten hatással van. Az emberek nem feltétlenül szeretnek ilyen közegben dolgozni, ami megjelenik a mutatott teljesítményükben, illetve a vállalathoz is kevésbé lesznek lojálisak. A célok elérése érdekében egy jól működő szervezett csapatra van szükség, ahol a fluktuációhoz a vezető személye alacsony mértékben járul hozzá.

Ha a vezető jól kezeli a problémákat, megfelelően döntéseket hoz és a csapata felé időben és megfelelően kommunikál, figyelembe veszi a csoport- és az egyéni igényeket, törekszik a bizalmi kapcsolat kiépítésére és empátiásként áll a beosztottakhoz, akkor az emberek sokkal szívesebben mennek a munkahelyükre. Egy ilyen vezető sokkal könnyebben tudja kihozni a személyben rejlő potenciált. Azzal, hogy ha bizalmi kapcsolatot épít ki az alkalmazottakkal, valamint lehetőséget biztosít a véleményük kifejtésére is, úgy a vezető számára is könnyebb egy olyan közös nevezőt találnia, amelynek mentén az egyén akarata is érvényesül a vállalati célok mellett. Egy vezetőnek inkább törekednie kell egy ilyen jellegű kapcsolat kialakítására, hiszen a munkájának megítélése, attól is függ, hogy a rábízott feladatot képes-e teljesíteni, ennek pedig a legnagyobb befolyásoló tényezője az, hogy miként kezeli a feladatot közvetlen végző személyeket.

A szakirodalomban megismerkedhetünk általánosságban a vállalkozással. Ez után részletesebben kifejtésre kerül, hogy ki is az a vezető, milyen szerepet tölt be egy vállalkozás életében, milyen feladatai vannak és milyen stílusokkal rendelkeznek. A számukra fontos képességekről is szó esik a legvégén.

A kutatási kérdésünk pedig a következő: „Hogyan befolyásolják a kommunikációs készségek a vállalkozás sikerességét és alkalmazottak motivációját?”

Az alábbi kérdésre keressük a választ, melyet elsősorban alkalmazottak megkérdezésével próbálunk megfejteni. Úgy vélem, hogy erre a kérdésre relevánsabb választ azok fognak tudni adni, akikre a vezetői kommunikációs készségek közvetlen hatással vannak, egy anonim kérdőív segítségével, őszintén megoszthatják a véleményüket. A vezetők megkérdezését a narcizmus miatt zártam ki, még úgyis, ha ez a jelző nem igaz minden vezetőre.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1 Vállalat és Vállalkozói Készségek

2.1.1. A vállalat fogalmának elemzése és meghatározása

A vállalkozás fogalmát a Polgári Törvénykönyv az alábbiak szerint definiálja: „a szakmája, önálló foglalkozása vagy üzleti tevékenysége körében eljáró személy” (Ptk. 8:1. § 4. pont).

Koltay és Nyakas (2017) könyvében a vállalkozás az alábbi módon került definiálásra: „A versenytörvény a vállalkozás fogalmát nem határozza meg, azonban az ahhoz kapcsolódó joggyakorlat igen. A versenyjogban a vállalkozás fogalma minden gazdasági tevékenységet folytató jogalanyra kiterjed, függetlenül azok jogállásától és finanszírozási módjuktól. Minden olyan tevékenység gazdasági tevékenységnek minősül, amely áruk vagy szolgáltatások egy adott piacon történő kínálatából áll. A piaci magatartás tanúsításának nem szükséges feltétele az, hogy annak eredményeként a vállalkozás nyereséghez (profithoz) jusson.” (Koltay & Nyakas, 2017, p. 568.)

Pálinkás Jenő az alábbi módon definiálta a vállalkozás fogalmát: „A vállalkozás valami új és értékes dolog létrehozásának a folyamata, amelyben a vállalkozó biztosítja a szükséges időt és erőfeszítést, vállalja a felmerülő pénzügyi, pszichikai és szociális kockázatot és megkapja az ennek következtében létrejövő pénzügyi és személyes meglepedettséget nyújtó jutalmakat. Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja, létének értelme a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérésével.” (Pálinkás, 1998, pp. 14-15.)

A vállalkozás fogalmát Dr. Lőrinczi Gyula (1999) így értelmezte: „A tőkés gazdaság vállalkozása úgy törekszik a fogyasztói igényekben megtestesülő szükségletek kielégítésére, hogy közben az ahhoz szükséges erőforrásokat igyekszik a minimálisra szorítani. A vállalkozást kizárólag a piaci versenyben való eredményes részvétel, a profitcél tartja egyben.” (Lőrinczi, 1999, pp. 19-20.)

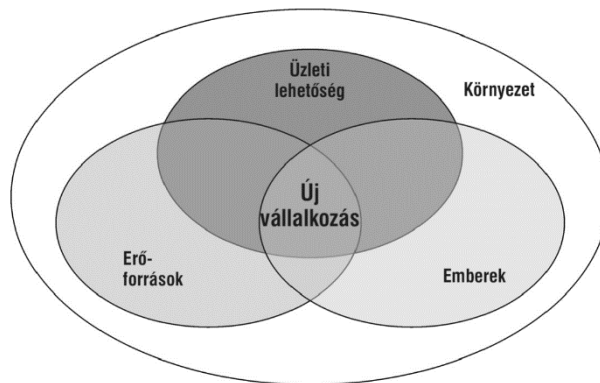
A gazdaság esszenciális részét a vállalkozások adják, segítik, illetve fenntartják azt export tevékenységgel, vagy munkahely teremtéssel. Egy vállalkozás elindítása ma már a legtöbb ember számára adott. Így az emberek akár különböző okok miatt is, de indíthatnak saját vállalkozásokat. (Vecsenyi, 2017)

Az alapításhoz elengedhetetlen a befektetni kívánt tőke és a kielégítésre alkalmas fogyasztói igény. Az újonnan létrehozott szervezeteknek, vállalkozásoknak mindenképpen szükséges ellátnia egy olyan gazdasági tevékenységet, amellyel értéket, terméket vagy

szolgáltatást tudnak biztosítani a közeljövőben a vevők számára, kielégítve a fogyasztói igényeket, nyereség biztosítása mellett. (Chikán, 2020)

A vállalkozások elsődleges célja a haszonszerzés, profitorientáltság. A vállalkozásoknak termelő-, szolgáltató-, értékesítő-, vagy forgalmazói tevékenységet kell végezniük céljaik eléréséhez. A meghatározott saját üzleti tevékenység útján a vállalkozásnak szükséges akkora bevétellel rendelkeznie, hogy a tevékenységét és az ebből származó kiadásokat (pl. gépi erőforrás, humán erőforrás, amortizáció, marketing stb.) fedezni tudja, ahhoz, hogy hosszútávon nyereségesen működhessen. (Chikán, 2020)

A vállalkozásban szereplő menedzserek fontos, hogy életképes struktúrában gondolkozzanak, ismerve lehetőségeiket, erőforrásaikat, egy olyan koncepciót, üzleti lehetőséget alakítsanak, amelyben egy olyan terméket, vagy szolgáltatást határoznak meg, mely képes a fogyasztói igényeknek megfelelni, és azt kielégíteni. A terméknek, szolgáltatásnak legalább versenyképesen értékesíthetőnek kell lennie, hogy a fenntarthatóság biztosított legyen. (Vecsenyi, 2017)



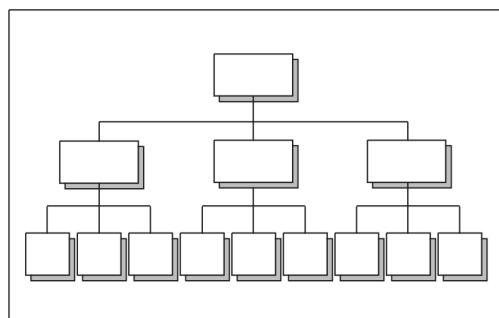
1. ábra A vállalkozás három hajtóereje Timmons (1991) felhasználásával (Vecsenyi, 2017. 8. oldal)

Egy vállalkozás működtetése kockázatos, és előfordulhat nyereséges vagy veszteséges időszak, de akár csőd is. A tulajdonos vagy tulajdonosok, befektetők saját tőkéjüket fektetik be a vállalkozásba. A befektetés pillanatában a jövőbeni események nem ismertek, az elvárások nem mindig teljesülnek, így, ha a kockázat magasabb, akkor tulajdonos elvárása a nyereséget illetően magasabb is lehet. A vállalkozónak a kockázatot kezelnie kell, figyelniük kell a piac alakulását, az új és régi versenytársak piacon való elhelyezkedését, a fogyasztói magatartásra nagy hangsúlyt kell fektetni, hogy naprakész információik legyenek a kereslet alakulására. A kockázat tehát nem figyelmen kívül hagyható, mivel bármikor keletkezhet egy vállalkozás életében az alábbi események egyik: halál, anyagi kár, finanszírozási nehézségek, ellátási problémák stb. így megfelelő biztosításokkal, hitel felvétellel, vagy akár diverzifikálással (különböző beszállítói partnerek) segítségével csökkenthető a kár mértéke. (Chikán, 2020)

A vállalat létrehozásához és működéséhez a pénzeszközök elengedhetetlenek, ennek való finanszírozását a cég kétféleképpen alakíthatja ki, belső (saját) és külső (idegen) források felhasználásával. A saját forrásnak nevezhetjük azt a tőkét, amely a saját megtakarításból, örökségből, vagy a vállalkozás árbevételéből származik. Ezen forrásokat nem terheli a visszafizetési kötelezettség. Egy vállalkozásban minél magasabb az önrész, úgy annál vonzóbb befektetésnek bizonyulhat a befektető, vagy hitelezők számára, számukra kevésbé kockázatos. A magasabb arányú saját tőke biztosítása, magasabb önállóságot jelent a cég vezetőjének, a befektetők kevesebb rendelkezési joggal rendelkeznek. Önfinszírozásról akkor beszélhetünk, amennyiben a cég a kiadásait teljeskörűen saját tőkéből, forrásokból fedezi. (Vecsenyi, 2017)

Egy vállalkozás kockázatainak csökkentéséhez, valamint jövőbeni sikerei eléréséhez piacutatást kell végeznie, illetve kialakítania egy üzleti tervet, abban az esetben, ha tervek megvalósításához szükséges feltételek rendelkezésre állnak. Az üzleti terv egy több évre szóló jövőbeni célkitűzés, mely konkrét elvárásokat támaszt a vállalkozás jövőképevel kapcsolatban, milyen irányba szeretne a cég haladni. A vállalkozó számára összefoglalja, hogy a meghatározott célcsoport számára, milyen termék vagy szolgáltatás értékesíthető nyereségesen, tartalmazza az ehhez szükséges marketing és stratégiai tervet, hogy elérni kívánt közönség megszólítható legyen, mekkora profitra számíthat, ismerteti a versenytársak szerepét a piacon, milyen pénzügyi forrásokból kívánja elérni a kitűzött célt, valamint a várható kockázatokat a vállalat felmérte és felkészült belőle. Az üzleti terv a befektetők számára meggyőzőnek, érvekkel alátámasztottnak kell lennie, hogy számukra is jó befektetésnek bizonyulhasson. (Vecsenyi, 2017)

A szervezeti felépítés különböző szintjein elhelyezkedő vezetőknek és alkalmazottaknak a saját tevékenységüket kell megfelelő módon ellátni, hogy hozzájárulhassanak a vállalkozás sikerességéhez. A statikus vezetői struktúrát alapul véve, mindenki a pozíciójának megfelelően elhelyezhető, megjelenik az alá- és fölérendeltségi viszony, meghatározásra kerülnek a feladatok, hatáskörök, felelősségi viszonyok, valamint a munkatársi kapcsolatok kialakulnak. (Dobák, 2016)



2. ábra Felépítési struktúra (Dobák, Antal, 2016. 13. oldal)

A ranglétra tetején a tulajdonosok, felső vezetők állnak, akiknek feladatai közé sorolható a stratégiai terv kidolgozása, amelyet az alacsonyabb szinten lévő közép- és alsóvezetők hajtanak végre. Az ő feladatuk a célokat értelmezni, és azt delegálni az alkalmazottak felé. Operatív tevékenységük során döntéseket hoznak, irányítják a munkavégzést, végrehajtják a felső vezetők döntéseit. A legalsó szinten az alkalmazottak helyezkednek el, akik a feladatokat közvetlenül elvégzik, viszont a munkavégzést számos tényező befolyásolhatja, mint például a munkahelyi légkör, a feladatok delegálásának kommunikációs módja, munkakapcsolati viszonyok minősége. (Dobák, 2016)

Az általános munkarendnek a napi 8 órás munkát tekintjük, viszont számos cég foglalkoztatja az alkalmazottjait 10-12-16 órás műszakokban is. Az emberek igényei, elvárásai viszont a mai korban már teljesen megváltoztak. Szeretnének minél több időt magukra, a családjukra, a hobbijukra szánni. Ez a jelenség, vagyis a munka és a magánélet egyensúlya, főleg az újabb generáció tagjaira jellemző, amely fontos tényező lehet a munkahely kiválasztásánál. A vállalatoknak alkalmazkodniuk kell, hogy megteremtsék és össze tudják egyeztetni a munkavállalók munkahelyi és nem munkahelyi igényeit. A legjobb módszerek erre vállalati szempontból, az extra/rugalmas szabadság lehetőségének adása, család-barát munkahely teremtése, mentális támogatás, céges wellnes-szolgáltatások, és egészségmegőrző programok támogatása. (Balogh & Karoliny, 2023)

A szakdolgozat a különböző vezetéstudományi készségek fontosságát, alkalmazásait és annak az alacsonyabb szinten elhelyezkedő személyekre (többségében alkalmazottak) gyakorolt hatásait vizsgálja.

2.2. A vezető szerepe a vállalkozásban

2.2.1. A vezetés fogalmának meghatározása

Az emberek alapvetően társas lények, közösségbe szerveződnek, csoportokat alkotnak. Amióta az emberek csoportokat alkotnak, a csoport élére egy vezető mindig került, aki ezt a pozíciót különböző módon is megszerezhetette, például a csoport tagjai maguk közül választották ki a legalkalmasabbnak tartott személyt vezetőnek szavazás útján, vagy egy adott személy a hatalom és erőszak útján is megszerezhetette a vezetői pozíciót. A tisztséget betöltő személy irányítja a csoporton belüli folyamatokat. Ma a vezető kijelölése egy cégnél a tulajdonos döntése alapján történik. A vezető, a tisztséget és a tisztséggel járó – a tulajdonos által

meghatározott feladatokat és elvárásokat, mindaddig teljesíteni köteles, míg a tulajdonos elképzeléseinek megfelel. (Zárda & Pintér, 1998)

A vezetés fogalmát meghatározhatjuk úgyis, mint egy egyfajta emberek közötti társas viszonyt, melynek legalább két szereplője van. Az egyik alany maga a vezető, a másik pedig a vezetett. A köztük lévő kapcsolat folyton mozgásban van, mivel a vezetett, a vezető által kijelölt feladatokat, a meghatározott módon végzi. A leírtak alapján kijelenthető, hogy ebben a kapcsolatban a vezető az, aki elől halad és irányít. (Horváth, 2006)

„A vezetés egységet és kölcsönösséget jelent, ezért a vezető nem szakítható el a vezetett csoport tevékenységétől, annak céljától, a közös cselekvés módjától; nem függetlenedhet a használandó anyagi és műszaki eszközöktől. A vezetőt valójában nem az ő kizárólagos akarata és szándéka vagy az esetleges kinevezése teszi a funkció részesévé, hanem a vezetettek általi elfogadása és követése” (Horváth, 2006, p. 20.)

A vezetés és a manipuláció között szoros összefüggést lehet felfedezni, mivel mind a kettőnek az a célja, hogy az embereket bizonyos cselekedetekre rá vegyék. A vezetés társadalmilag elfogadottnak, jó dolognak tartjuk, míg a manipulációt nem. Az alkalmazott technika közös, kapcsolatokat alakítanak ki, amin keresztül képesek kihasználni mások erősségeit és gyengeségeit, hogy a saját személyes céljukat elérhessék. A különbség abban mutatkozik meg, hogy a manipulátorok csak és kizárólag önös érdekekből vesznek rá másokat bizonyos tevékenységek elvégzésére, míg a vezetők a csoport érdekeit veszik figyelembe. A manipulátor egocentrikus, valamint időnként megteveszti a partnerét, a másik veszteségével nem törődik, magát próbálja meg jó színben feltüntetni. A vezető a saját érdekeit a háttérbe tudja helyezni a csoport érdekeivel szemben, a feladatok elvégzéséért kapott érdemet a vezetettek felé irányítja, viszont idővel az ő teljesítménye is elismerésre kerül, például egy előléptetéssel. (Willink, 2020)

2.2.2. A vezető szerepe

A vezetői szerep megjelenését, vagy annak igényére való megjelenését az ipari fejlődés idejére tehetjük időben. A munkafolyamatok megnövekedtek, így ennek irányítására, tervezésére, szervezésére, ellenőrzésére megjelent az igény, ekkorra tehetjük az új munkaviszony jellegének megszületését, melyet a vezető és a beosztott személyesít meg. A szakirodalom szerint a vezető az a személy, aki a vállalkozás tagjaival együtt működve egységesíti a vállalat és az egyéni érdekeket, szervezett módon próbálja megvalósítani a kitűzött célokat. (Roóz, 2006)

A vezetői szerepek három nagy csoportba oszthatóak. A vezetőnek az információs szerepben úgynevezett szóvivő szerepe van. Ő az a személy, aki a külső és belső információkat összegyűjti és a szervezet tagjait értesíti a szükséges információkkal kapcsolatban. Az emberek közötti szerepek csoportban, a vezető szerepe, hogy valóban betöltse a vezetői, főnöki szerepet és az ezzel járó feladatkört elvégezze. A harmadik szerepkör a döntéshozatali szerepkör, mely a különböző szerepkörök betöltését jelenti: vállalkozói, probléma elhárító, tárgyaló és erőforrás-elosztó szerep (Mintzberg, 1989).

A vezetői pozíciót betöltő személyeket két típusra lehet felosztani, egyrészt léteznek olyan vezetők (főnök), akik uralkodó típusúak, a feladat elvégzésére koncentrálnak, személytelenek az alkalmazottakkal szemben, parancsoló, utasító személyiséggel rendelkeznek. A másik kategóriába az olyan vezetők (leader) sorolhatóak, akik pozitív visszajelzésekkel, elismerésekkel segíti az alkalmazottakat, empatikus, egységben gondolkodik a közös célért, kollegialitás érzékeltetése. (Bencsik et al., 2018)

2.2.3. A vezetői stílus

A szervezeti célok elérésében a vezető, a felé irányuló elvárásokat, feladatokat a vezetői tevékenységén keresztül végzi. A vezetői tevékenység során a vezető az alkalmazottakkal együtt végzi a folyamatokat, így vezetői stílusnak azt nevezhetjük, hogy miként viszonyul és milyen a kapcsolata a vezetőnek a beosztottakkal, rá osztott vezetői hatalmat miként gyakorolja és alkalmazza. A vezetői stílus személyhez köthető tulajdonság, egyén függő és nagy hatással van a vezetés eredményességére, illetve befolyásolja az alkalmazottak teljesítményét. A stílus kialakulásában szerepet játszik, hogy maga a vezető született képességei, tulajdonságai, szokásai, hajlamai, hogy milyen családi környezetben nevelkedett, az oktatási intézményekben milyen tudást sajátított el és az élete folyamán milyen tapasztalatokat gyűjtött. (Horváth, 2006)

A vezetői stílus kialakulásában három erőhatás játszik szerepet egy vezető pályája során, a vezetői erőhatások, a beosztottakat érintő erőhatások és a helyzeti erőhatások. (Roóz, 2006)

A vezetői erőhatások közé tartozik a vezető saját értékrendszere, a dolgokról való gondolkodása. A személyesség is befolyásolja, hogy ő maga milyen jellemű személy, illetve hogyan kezel bizonyos helyzeteket. (Roóz, 2006)

A beosztottak közül vannak olyan egyének, akiknek magasabb vagy éppen alacsonyabb a függetlenségi igénye, emiatt a vezetőnek az igényeknek megfelelően szükséges irányítania, van, aki jobban igényli az irányítást, mint a másik. Az irányítás során a vezetőnek felelősséget kell vállalnia a beosztottak feladataiért, viszont éreztetnie kell az emberekkel a folyamat során

felmerülő problémák fontosságát, illetve, hogy érdekében álljon elhárítania azt. A beosztottak közül a magasabb megértési fokkal rendelkező személyek, akik képesek alkalmazkodni a szervezeti célokhoz, azok számára a vezető is szívesebben delegál fontosabb jellegű hatás-, feladatkört. (Roóz, 2006)

A helyzeti erőhatásokhoz sorolható a szervezetnek a felépítése, típusa, például, hogy központosított, vagy decentralizált. A csoport, amely a feladatot végzi, mennyire hatékony, a felmerülő problémákat miként orvosolják, rendelkeznek hozzá kellő tapasztalattal, rutinnal. Ide sorolható még a felsővezetés elvárásai, a megbízott vezető számára adottak, a határidőket be kell tartani és hogy az idő szorításában a vezető miként delegálja a feladatokat. (Roóz, 2006)

A feladatok végzése közben a vezetői stílust három felé lehet osztani. Az egyik, amikor a vezető hatalmat gyakorol a beosztottjai felett, ezzel érvényesítve az akaratát. A másik stílus esetében, a vezető megpróbál alkalmazkodni a vezetett csoport igényeihez, szükségleteihez, magatartásához, törekedve arra, hogy vezetőként tekintsenek rá. (Zárda & Pintér, 1998)

Az utolsó stílus „laissez faire”, a vezető bizalmatlan a saját képességeit illetően, nem határoz meg célokat a csoport számára. (Roóz, 2006)

A három stílus a vezető részéről egy döntéshozatal. A döntésközpontú elmélet azt a kérdést vizsgálja, hogy a vezető milyen mértékű beleszólást enged a döntések meghozatalakor az alkalmazottak részéről. A döntésközpontú elmélet három típusú vezetőt különböztet meg, úgy, mint az autokratikus, a demokratikus és a „laissez faire” típusú vezetőt. (Roóz, 2006)

Az autokratikus vezető, az, aki egyszemélyben uralja a teljes munkafolyamatokat, így egymaga dönt mindenben, a meghozott döntések tőle áramlanak lefelé, a beosztottjai felé bizalmatlan. Jellemzője a fegyelem és a szigor, ritka esetben történik elismerés vagy jutalmazás. Az ellenőrzési módszere központosított. (Roóz, 2006)

A demokratikus vezető próbál a beosztottakkal egy egyfajta bizalmi viszonyt létesíteni, aktívabb légkört teremteni, ezzel is erősíteni a csapatszellemet. A döntéshozatalakor a munkatársak véleményét, ötleteit meghallgatja és igyekszik ezeket felhasználni a döntés meghozatalakor. A teljesítmények értékelésekor objektív, motivációs eszköze az anyagi jellegű dolgok. (Roóz, 2006)

A „laissez faire” típusú vezető döntéshozatala lassú és körülményes, nincs felelősségérzete, így megpróbálja a felelősséget áthárítani másra. A feladat delegálást nem veszi komolyan, a beosztottak maguk között osztják fel a feladatokat, így a munka minősége hanyag. Az ellenőrzések száma ritka és minőségileg sem felelnek meg. A vezetői szerep be nem töltésével a munkatársak érdektelenek a munkájuk iránt. (Roóz, 2006)

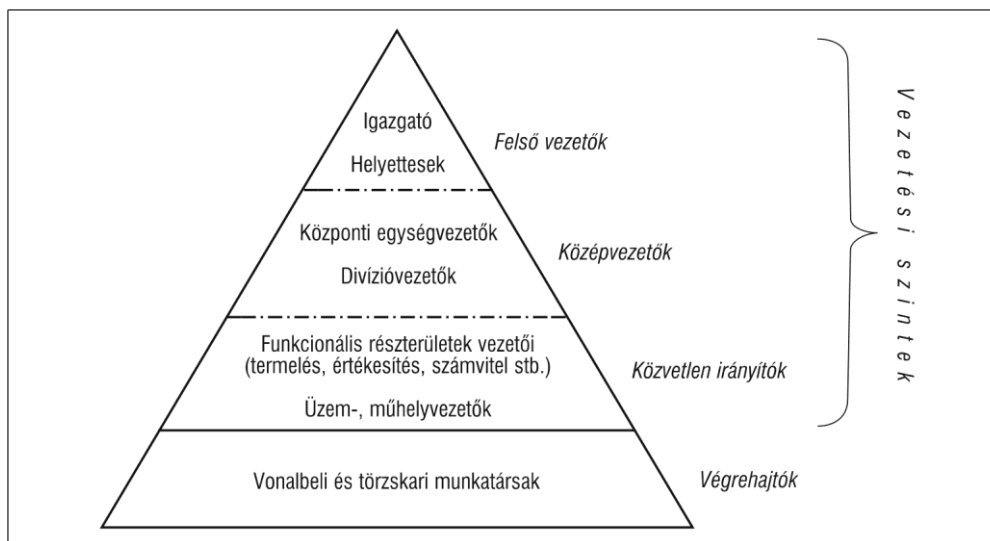
A személyiség központú elmélet azt vizsgálja, hogy a vezető a feladatra, vagy pedig a munkatársi kapcsolatokra helyezi a hangsúlyt. Az elmélet két típust különböztet meg a feladatcentrikust és a beosztottcentrikust. (Zárda & Pintér, 1998)

A feladatcentrikus hasonló az autokratikus vezetővel. A feladat elvégzése és a munkavégzés teljesítménye érdekli, nem törődik az emberekkel, nincs benne empátia. A munkafolyamatokat részletesen ismerteti a beosztottakkal, rendszeresek a szigorú ellenőrzések. (Zárda & Pintér, 1998)

A beosztottcentrikus a demokratikus vezető tulajdonságaival megegyező. Emberközpontú irányítás a jellemző és a csoport kialakításán van a hangsúly, amelyben a tagok jól érzik magukat. Az ellenőrzés lazább. (Zárda & Pintér, 1998)

2.2.4. A vezetési szintek

A legtöbb mai vállalkozásokban 2-3 vezetési szint jelenik. A hierarchikus rendszer különböző szintjein lévő vezetők eltérő hatáskörrel rendelkeznek, különböző feladatokért felelnek, valamint felelősségük és a döntéshozatali képességük is eltérő. (Dobák, 2016)



3. ábra Vezetési szintek a szervezeti hierarchiában (Dobák, Antal, 2016, 35. oldal)

A legfelső szinten a felső vezetés helyezkedik el, úgy, mint az igazgatók és annak helyetteseik. A feladat ezen a szinten a hosszabb távú döntések meghatározása, a stratégiai célok kialakítása. A felsővezetői szinten elhelyezkedő személyek hatással a teljes szervezet arculatára, stratégiájára, eredményességére. (Roóz, 2006)

A középső szinten a középvezetők helyezkednek el, mint például különböző osztályokon elhelyezkedő vezető beosztású személyek. A feladataik közé tartozik a stratégiai

tervezésben megfogalmazott célokhoz szükséges tervek készítése, az ehhez szükséges erőforrások beszerzése, koordinálása, a feladatok delegálása alsóbb szintekre, és közvetlen kapcsolattartás a felsővezetőséggel. (Roóz, 2006)

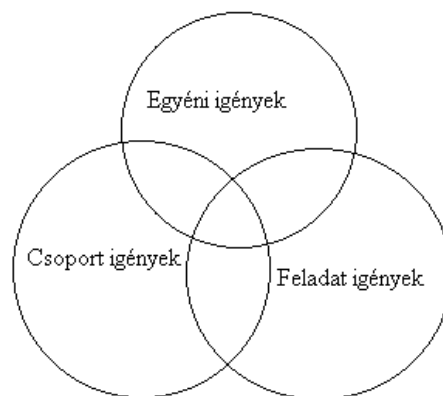
A legalsó szinten az operatív vezetési szintet találhatjuk, jellemzően az alsó vezetői szint helyezkedik el. Az ő szerepük a munkahelyi tevékenység közvetlen irányítása, kapcsolattartás mind a felső vezetéssel, és alkalmazottakkal, célok megvalósításának irányítása a már meglévő erőforrások felhasználásával. (Roóz, 2006)

A különböző szinteken elhelyezkedő vezetőknek más-más követelményeknek kell megfelelniük. A felső vezetői szinten nem elvárás az operatív tevékenységhez kapcsolódó technikai ismeret megléte, viszont a koncepcióalkotási ismereteivel kapcsolatban magas elvárásoknak kell megfelelnie. A stratégiai tervek kialakításához a felső vezetőknek 5-15 éves távlatban kell gondolkodniuk, látniuk kell a tervek össze illeszthetőségét, az ehhez szükséges cselekedetek sorát, és hogyan alakítsák a terveiket a folyamatosan változó feltételekhez. (Zárda & Pintér, 1998)

A középvezetőkkel szemben már nem a koncepcióalkotási követelmények a magasabbak, hanem a technikai ismeretek. Az alsó szinten elhelyezkedő vezetőkkel, akik sok esetben a munkafolyamatok közvetlen irányítói is, velük szemben a technikai szakismeret már teljeskörűen elvárás, értse és átlássa a munkafolyamatokhoz szükséges technikai feltételeket. (Zárda & Pintér, 1998)

2.2.5. A vezetői feladatok

Adair (2004) akcióközpontú elmélete szerint a vezető tevékenységének három szükségletet kell kielégítenie, ezek a feladat igényei, a csoport igényei, illetve az egyén igényei.



4. ábra Az egyéni, a csoport és a feladat igénye (forrás: Adair, 2004. 125. oldal, saját szerkesztés)

A feladat igényei meghatározza a kitűzött célokat, tisztán és egyértelműen a csoport részére át kell adni mi a feladat, valamint a korlátozó tényezőket meg kell értetni velük. Az elvégzendő feladatokat meg kell tervezni, ki kell választani a legjobb ötletet, fel kell mérni a feladat elvégzéséhez szükséges erőforrás igényeket. A következő lépés a munka és az erőforrások elosztása, szervezése, illetve a felelőségek átruházása. A feladatok ellátása a szervezeten belül közös érdek, csapatmunka, egy személy nem tudja teljesíteni az elvárásokat. A vezetőnek a munkafolyamatokat ellenőriznie kell személyenként, hogy minőségileg és munkatempó szempontból megfelelő, vagy sem. Szükség esetén a munkatempó befolyásolható. A vezetőnek az ellenőrzést követően össze kell vetnie a tervet, a tervszámokat a teljesítménnyel, ha kell a munkatársakat motiválja, a fennmaradó tervhez szükséges erőforrásokat méri, ellenőrzi. Indokolt esetben a terv módosításra kerül. (Adair, 2004)

A csoportfunkciónál a feladat elvégzéséhez meg kell határozni a létszámot, hány személy szükséges a feladatok ellátásához, majd a kiválasztást követően, a csoport minden egyes tagjának érthetően át kell adni mi a közös cél, és ehhez milyen teljesítményekre lesz szükség mind csoport, mind egyéni szinten, ismertetni kell a munkavégzéshez szükséges biztonsági előírásokat. A munkavégzés megkezdése után a vezetőknek meg kell bizonyosodniuk, hogy a célok teljesítésének szempontjából a megfelelő személyek kerültek egy csapatba. A rosszul összeállított csapatot fegyelmezni kell, erősíteni kell a tagok közti köteléket, létre kell hozni a csapatszellemet, melynek eszköze lehet egy csapatépítő esemény is. A vezető ennek orvoslására időközönként adhat pozitív visszajelzéseket az elvégzett munka után akár szóban kifejezve, akár jutalom formájában, motiválhatja a tagokat, akár versenyeket is előírhat, melynek elérése után bónusz kifizetést garantál, ezzel erősítve a csapatmunkát, illetve az alkalmazottak számára is segít megérteni az egymástól való függést. A vezető a távollétében, a csoport élére egy megbízott személyt ki tud nevezni a vezetői tevékenységek ellátására, az eredmények beszámolására. (Adair, 2004)

A csoport tagjaival egyénileg is foglalkozni kell, már a kiválasztás idején olyan személyt kell alkalmazni és kijelölni a feladat elvégzésére, aki az elvárásoknak és egyéni képességi alapján megfelel rövid és hosszútávon. A szakképesítéshez kötött feladatok elvégzéséhez rendelkezik a szükséges végzettséggel, tapasztalattal, amennyiben nem, viszont a vezető ideális jelöltnek tartja az egyént, úgy szükséges a betanítás előkészítése. Ha a jelölt kezdeti teljesítménye megfelelő, a későbbiekben a képzésnek nagyobb fontosságot érdemes tulajdonítani, ösztönözni kell az alkalmazott tanulási hajlandóságát, meg kell vele értetni az oktatási és képzési formákban való részvétel fontosságát. (Adair, 2004)

A vezetőnek meg kell bizonyosodnia, hogy a kitűzött célok egyéni szintre lebontva, világos és érthető az alkalmazott számára, tisztában van a követelményekkel, a felmerülő hibákat közösen korrigálni ajánlott. Tudatni kell az alkalmazottakkal, hogy az általuk végzett munka volumene mennyivel segíti a szervezetet a közös cél elérésében, ennek módszere lehet a motiváció, az ösztönzés. A teljesítmény növeléséhez az egyének biztatása fontos eszköz, a vezetőnek ajánlott személyesen is megismerkednie, beszélgetnie a beosztottakkal. Az elvégzett munka után a munkavállalót ajánlott megdicsérni, elismerni a teljesítményét, előléptetéssel vagy juttatással. (Adair, 2004)

A vezető a célok teljesítése során számos alkalommal találkozhat nehézséggel, problémával. Felkészülni egy problémára nem mindig lehet, viszont a vezető feladata felismerni és elemezni azt, lehetőség szerint a legjobb alternatíva kiválasztásával a problémát minél előbb megszüntesse. (Roóz, 2006)

Lénárd (1978) szerint a probléma egy cél, melyet szeretnénk elérni, viszont ennek elérése nem ismert.

Roóz (2006) szerint a legjobb alternatíva kiválasztása a vezető számára egy döntés, melyet meg kell hoznia. A döntési helyzet felismerése és időzítése fontos része a döntéshozatalnak. Számos vezető túl korán, vagy túl későn hozza meg a megfelelő döntéseket. A döntéseket elő kell készíteni, vázolni kell a lehetséges opciókat és azokat értékelni kell. A kiértékelés után a legjobbnak ítélt döntés kiválasztásra kerül, ezt a döntést meghozhatja a vezető egyedül is, vagy kikérheti mások szakmai véleményét az ügyben. A döntés, annak meghozatala után érvénybe lép, elkezdődik a megvalósítás szakasza. A későbbiekben ellenőrzési folyamatok keretein belül a választott alternatíváról szükséges a visszacsatolás, a monitoring. „Végül az ellenőrzési folyamat nagyon fontos feladata az akaratérvényesítés hatékonyságának ellenőrzése is, hiszen nem egyszer előfordul, hogy maga a döntés jó, de a megvalósítás során olyan hibák keletkeznek, amelyek nem teszik lehetővé az eredeti döntés minőségi megvalósulását” (Roóz, 2006, p. 86.).

A jó vezető foglalkozik a beosztottjaival, mint egy mentor, edző, vagy coach. Akár a személyes jellegű, akár a munkával kapcsolatos problémákkal áll szemben az alkalmazott, akkor igyekszik segítséget nyújtani. (Kelló, 2014)

„A coaching célja az egyénben rejlő lehetőségek kibontakoztatása teljesítmények javítása által. Nem az illető tanítását jelenti, hanem a tanuláshoz való hozzásegítést” (Whitmore, 2008, p.19.)

Coachingra akkor kerül sor az egyén elégedetlen önmagával, vagy a vezető elrendeli különböző okkal. A coaching kommunikációs formában jön létre, melynek fő jellemzője, hogy

jövőorientált, tehát a jövő egy későbbi időszakában kíván változást elérni az alanynál. A vezető számára alkalmazott módszertan a hallgatás, kérdések feltevése, szükség esetén a kérdések megválaszolása. Ezekkel a módszerekkel próbálja segíteni a beosztott személyes és szakmai fejlődését, javulást elérni a munka teljesítményében, tanulásra való ösztönzést elő hívni és a gondolkodásmódon változtatni. (Kelló, 2014)

2.2.6. A vezetési funkciók

Fayol (1949) elmélete szerint a vezetési funkciókat öt szintre lehet felosztani, úgy, mint a tervezés, a szervezés, az irányítás, a koordinálás és az ellenőrzés.



5. ábra Vezetési funkciók (Borgulya, 2016. 59. oldal)

A tervezési szakasz középpontjában a vállalkozás jövőképe kerül vizionálásra, melyben a közeli eseményeket jobban meg lehet határozni, majd az idő előrehaladtával a távoli események is kevésbé különülnek el egymástól. Ekkor kerülnek meghatározásra a vállalkozás céljai. A célok teljesítéséhez szükséges terv kidolgozása során, kitűzésre kerülnek az elvárt eredmények, az irány, vagy út, amelyet követve szakaszosan el lehet jutni a célig, és az alkalmazni kívánt módszerek. A folyamat során számításba kell venni a rendelkezésre álló erőforrásokat, a meglévő munka milyen ütemben lesz képes előre haladni és a jövőbeni trendeket, amelytől a vállalkozás technikailag és pénzügyileg függ. (Fayol, 1949)

Megszervezni a munkafolyamatokat annyit jelent, hogy a kivitelezéséhez és működéséhez szükséges anyagi, pénzügyi, humán erőforrások rendelkezésre állnak. A

vezetőnek szigorúan ügyelnie kell arra, hogy a feladat végre legyen hajtva, a szükséges erőforrások biztosítva legyenek. Törekedni kell az irányítás során a feladatok pontos meghatározására, az egyértelműsége, precíz döntéshozatal szükséges. A kiválasztás során a feladatra a legalkalmasabb egyének kiválasztása ajánlott és alkalmazni azon a helyen érdemes, ahol a legjobban kamatoztatni tudja tudását, és ahol a legjobban hozzá tud járulni a célok eléréséhez. A munkafolyamatokat felügyelni és ösztönözni kell. Az emberekkel meg kell értetni, hogy a munkájukért felelősséggel tartoznak, közös célért dolgoznak. Jó teljesítmény esetén a jutalmazás ajánlott, viszont hibák esetén érdemes szankciókat bevezetni. (Fayol, 1949)

Fayol (1949) szerint az emberek irányításának legjobb módja, hogy ha az alkalmazottak kizárólag egy személytől kapnak utasítást, ilyenkor tud érvényesülni általánosságban az, hogy az egyik irányít és a másik pedig elvégzi a feladatot. Ha minimum két személytől kap utasítást egy személy, vagy csoport, akkor a szervezeti harmónia felborul, nyugtalanság lesz, mint ha egy idegen test költözött volna be az egységbe. Manapság elterjedtebb, hogy több vezető van egy szervezetben, viszont a több helyről érkező parancsok gátolhatják a munkavégzés előrehaladását. A feladat megvalósítása is eltérő lehet, mivel annak elmagyarázása történhet többféle módon, így akár különböző végeredmények is születhetnek, amelyek okozhatnak feszültséget. (Fayol, 1949)

A koordináció során a legfontosabb, hogy a különböző tevékenységek összhangban legyenek egymással, ezáltal megkönnyítse a vállalkozás életét és annak működését. A célja, hogy a munka elvégzéséhez szükséges ellátási, vagy termelési igényeket a meglévő készlet ki tudja elégíteni. A zavartalan működéshez a beszerzési terület látja el a vállalkozást erőforrásokkal, melyet belső vagy külső forrásokból finanszíroz a cég. Az összes részleg egy közös célért dolgozik, így a közöttük lévő kommunikáció és egymás tájékoztatása nagyon fontos, mivel több részleg feladata időnként változik, vagy alkalmazkodik a szervezet piaci helyzetéhez. (Fayol, 1949)

A vezetőnek ellenőrzési funkciót is be kell tölteni. A hatékony ellenőrzésnek a lényege, hogy időben történik és következetes. A munkafolyamat ellenőrzése során, a teljesítményből levont következtetések, eredmények hiába tűnnek hasznosnak, eredményesnek, ha az abból levonni kívánt következtetések nem születnek meg. Az ellenőrzés ugyancsak haszontalan, mikor az ellenőrzött rész eredményeit szándékosan elhanyagolják. Egy jó vezető az említett két ellenőrzési hibát nem engedheti meg magának. (Fayol, 1949)

2.3. A vezetői képességek és készségek

2.3.1. A vezetői tulajdonságok

Számos vizsgálatot végeztek el arra vonatkozóan, hogy meghatározzák milyen testi, szellemi és személyiségbeli tulajdonságok jellemzik az ideális vezetőt. A vizsgálatokból használható eredményeket nem tudtak levonni, az élet egyes területein az eredmények eltérőek voltak, ebből adódóan ellentmondásosak is. Az egyetlen levonható következtetés az az, hogy a vezetők értelem, felelősségtudat, tevékenységi részvétel és társadalmi-gazdasági tekintetben jobb adottságokkal rendelkeznek, mint azok, akik nem vezetői pozíciót töltenek be. (Horváth, 2006)

A tulajdonságok, amelyek miatt egy vezető vezetői pozícióba kerül, az rendszerint eltérő azoktól a jellegzetes tulajdonságoktól, amelyektől egy vezető hatékony lesz. Számos vezetői tulajdonság az egyik szervezetben működőképes, hasznos és hatékony, míg a másokban teljesen felesleges, jelentéktelen és nem hatékony. Ebből kifolyólag megállapítható, hogy a vezető az egyik szervezeten belül hasznos tagja lehet a vállalkozásnak, sikereket érhet el, míg egy másik cégen belül nem tudna érvényesülni. A vezetői tulajdonságok megítéléséhez nincsenek megfelelő paraméterek, így az objektivitás kizárt, mindössze abban mérhető a sikerességük, hogy a vállalkozás a meghatározott célokat elérte, vagy sem. (Horváth, 2006)

A vizsgálatok négy tulajdonságot határoztak meg, amelyek meghatározzák a jó vezetőt jellemzik. A legfontosabb tulajdonság az önbizalom, magabiztosság, ezen tulajdonság egy vezető számára nélkülözhetetlen. A vezető rendelkezzen magas önértékeléssel, higgyen önmagában és abban, amit csinál. Az önbizalom segítségével könnyebb feljebb jutni a ranglétrán és magasabb jövedelmet elérni. A második tulajdonság az intelligencia, a vezető legyen jobb, mint az „átlag”, legyen képes meglátni az összefüggéseket, és a problémákat megoldani. A harmadik a kezdeményező képesség és találékonyság, mely szerint a vezető a cselekedeteit megfelelően időzítse. Az utolsó fontos tulajdonság az úgynevezett „helikopter szemlélet”, melyben a vezető képes, úgy mond fentről átlátni a folyamatokat, majd ennek az átfogó látásmódnak köszönhetően képes a részletek kidolgozására is. (Horváth, 2006)

2.4. A vezetői képességek

2.4.1. A képesség fogalma

„A képesség viszonylag stabil, alapvető jellemvonása az egyénnek, amelyen alig-alig lehet változtatni gyakorlással, mivel genetikailag kódolt tulajdonságokról van szó.” (Makszin, 2007, p. 194.)

A képesség kifejezést gyakran az adottság szinonimájaként is használjuk, viszont ezeket fontos elhatárolni attól az állapottól, melyek nem fejleszthetőek, csak külső ráhatással, ilyen például a szemünk színe. Annak ellenére, hogy bizonyos dolgokat genetikailag öröklünk még nem garantált, hogy azok a rendelkezésünkre is állnak. A velünk született képességek egyfajta lehetőséget biztosítanak ezek fejlesztésére. A képességeink fejlesztését fontos tudatosan és tervszerűen megtervezni. A képesség növekedése is véges, ennek elérhető határát genetikai potenciálnak nevezzük, viszont ennek a határa a mai eszközökkel még nem behatárolható. (Szatmári, 2009)

Nagy József (2003) értelmezésében a képesség „valamely teljesítményre, tevékenységre való testi-lelki adottság, alkalmasság”, vagyis minden teljesítményhez tartozik egy megfelelő képesség, adottság. Egy másik megközelítés szerint, a képesség az magára a tevékenységre és annak teljesítményére vonatkozik, amely a gyakorlatban is észlelhető, tapasztalható.

2.4.2. A vezetői képességek

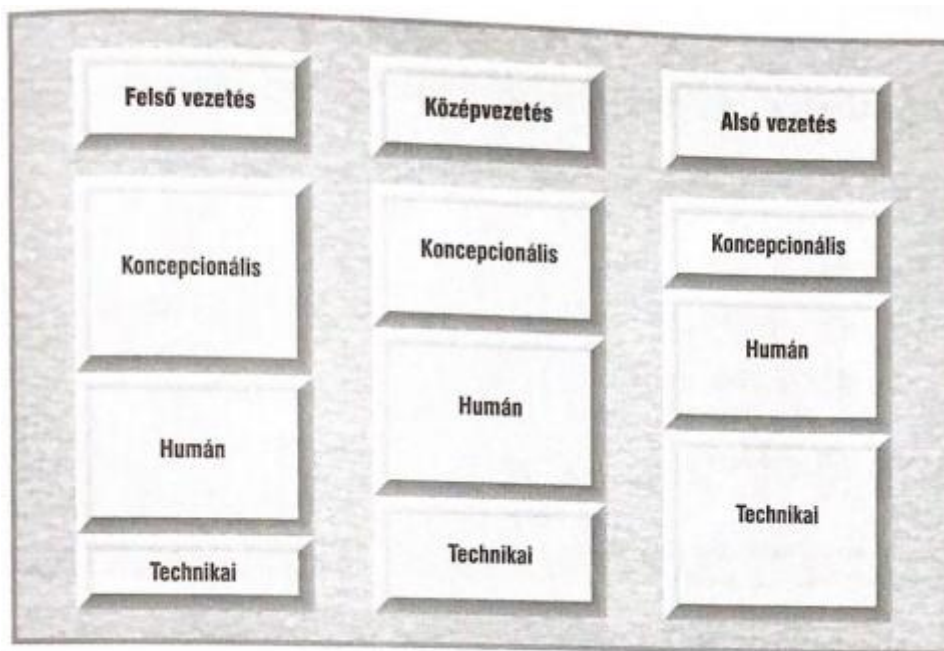
A vállalaton belül általános három vezetői készséget különíthetünk el a hatékony munkavégzéshez, a szakmai (technikai) készségeket, a humán képességeket, illetve a koncepcionális készségeket. A vezetés különböző szintjein, a felsorolt készségek más és más arányban fordulnak elő. (Roóz, 2006)

A vezetőnél a szakmai képesség azt jelenti, hogy ismernie kell szakmailag a munkafolyamatokat, a folyamatokhoz szükséges megoldások módjait, valamint a vállalkozás által biztosított technikai feltételeket a leghatékonyabb módon tudnia kell alkalmaznia. A mai modern korban már megállapítható, hogy a technikai ismeretek szükségessége már nem olyan számottevő, mint a múltban, ugyanakkor a hatékonysághoz elengedhetetlen a szakmai jártasság. (Roóz, 2006)

Ha a humán képességekről esik szó egy vezető esetében, akkor az emberekkel való bánásmódot értjük. Egy modern vállalat felépítéséből adódóan, a cél elérésében sok ember részt vesz, így egyre jobban előkerülnek a vezetői képességek, a dolgozókkal való kommunikáció, a

motiváció egyre nagyobb szerepet játszik a hatékonyságban és a sikerességben. A legfontosabb humán készségek, melyek segítik a vezetőt az eredmények elérésében, az empátia, a kommunikációs készség, a motivációs készség, a tolerancia és megértés és az oktatási-nevelési-fejlesztési készség. (Roóz, 2006)

A koncepcionális készség, egy olyan vezetői képesség, amelynek segítségével a vezető képes átfogóan és komplex módon megérteni és átlátni a szervezet működését, érti a dolgok egymáshoz való kapcsolatát, így történeteket is megérti, felfogja. A legfontosabb koncepcionális készségek a célmeghatározó készség, a koordinációs, irányítási, ellenőrzési készség, az időgazdálkodási készség, illetve a felfogókészség. (Roóz, 2006)



6. ábra A vezetői képességek (Roóz, 2006, 29. oldal)

A vezető számára az eredményes munkavégzéshez elengedhetetlen készség, az irányítási képesség. Hiába állnak rendelkezésre a cégen belül a legkorszerűbb technológiák, a szakmájukban profi beosztottak és a körülmények, ha a vezető az irányítási feladat elvégzésére nem elég rátermett. Az irányítási képesség azt jelenti, hogy a vezető képes, az akaratát átvinni a beosztottak felé. Megérteti a feladatok fontosságát, miértjét, azok elvégzésének helyességét és módszerét megismerteti. A jó vezető számára sikerül elfogadtatni a célokat, módszereket az alkalmazottakkal, ezzel elérve a közös együttműködést. Összefoglalva az irányítási képesség annyit jelent, hogy a vezető a számára, a körülményeket számításba véve, a rendelkezésre álló erőforrások, technikai és gazdasági feltételek mellett, hogyan, milyen hatékonyan, mennyire eredményesen és gazdaságosan tudja teljesíteni a szervezeti célokat. (Horváth, 2006)

A vezető irányítási képességének a része a parancsolási képesség. Meghatározni ezt a fogalmat leginkább úgy lehetne, hogy a vezető és a beosztott között fennálló viszonyban, a vezető rendelkezik a parancsadási joggal, míg a beosztottnak kötelessége ezt elfogadni és engedelmesskedni. A vezetőnek fel kell készítenie a beosztottakat a meghozott döntésekre, feladatokra és annak végrehajtására, elkerülve ezzel a váratlan meglepetéseket, valamint a beosztottaknál felmerülő problémákat, kételyeket. A vezetőnek törekednie kell arra, hogy a beosztottak bizalmába férközhessen, elérje és erősítse saját vezetői tekintélyét. A vezetői tekintély a népszerűtlen, nem kívánt feladatoknál különösen fontos. Ugyanakkor egy feladat, vagy irányítás eredményessége nem teljesen a vezető szakmai felkészültségén, szaktudásán és a hierarchiában való elhelyezkedésén múlik, számos egyéb tényező is befolyásolja, mint például az anyagi, vagy technikai adottságok, vagy a feladat jellege is. (Horváth, 2006)

Dr Henry Cloud (2014) az emberben kétféle késztetést különböztet meg. Az egyik a kapcsolódás, a másik az agresszió. Az agresszió ebben az esetben kezdeményezésként, késztetésként értelmezhető. A munka világában ezt úgy fogalmazta meg, hogy „szeretünk és dolgozunk”, melyet kifejtve úgyis értelmezhetünk, hogy a munka körül forog az életünk, tehát minden, amit teszünk az összekapcsolódik egymással. A munkafolyamatok alatt kapcsolatokat alakítunk ki, illetve késztetést érzünk arra, hogy dolgozzunk.

A vezető akkor rendelkezik az integrált vezetői képességgel, ha mind a kettőre tud figyelni. Megteremt egy olyan pozitív hangulatú, családias légkört a munkahelyen, ahová az alkalmazottak szeretnek bejárni, és jó érzéssel dolgoznak ott. Ugyanakkor a vezető a célokat kitűzi, azokra összpontosít, dinamikusan, agresszívan próbálja elérni azokat. Mivel a két késztetés hatással van egymásra, így amennyiben csak az egyik érvényesül, úgy problémák keletkezhetnek. Ha csak a munkahelyi jókedv van jelen, de a terv teljesítéséhez szükséges erőforrások, irányok nem állnak kellőképpen rendelkezésre, akkor a kitűzött célok eredménytelenek lesznek. De ugyanez fordítva is igaz, ha az emberek nem szeretnek bejárni dolgozni, akkor az stresszt fog szülni, ami ugyancsak hátráltató tényező az eredményességben. (Cloud, 2014)

Ha a vezető nem biztosít iránymutatást, magára hagyja a csoportot, úgy hamar káosz fog eluralkodni a munkahelyen és a csoporttagoknál stresszt fog eredményezni. Az ember társas lény, így egymáshoz is igazodnak, viszont, ha nincs olyan személy, aki határt szabhatna az önállóságnak, az előbb, vagy utóbb káoszba süllyed. A csoport igényli, hogy olyan vezetőjük

legyen, aki nem cserben hagyja őket, hanem iránymutatást ad, valamint közli velük az elvárásokat. (Cloud, 2014)

A vezető érzelmei és cselekedetei folyamatosan kihatással vannak a beosztottakra, például, ha a vezető visszajelzést kér egy probléma kapcsán az alkalmazottaktól, viszont, ha tart a reakciójuktól, az őszinte véleményüktől, mely akár egy vezető esetében dühöt is kiválthat, azt az alkalmazottak megérik, így nagyobb valószínűséggel nem lesznek őszinték, azt fogják mondani, amit a vezető hallani akar. A válaszok között előfordulhat téves, hamis, torz válasz is, amelyre, ha a vezető mégis hallgat, akkor a meglévő problémából még nagyobb probléma lesz. (Cherniss & Roche, 2020)

A fenti példából kiindulva meg lehet állapítani, hogy a vezető a munkakörnyezetében nem lehet mindig racionális és érzelemmentes. A vezető hangulata és érzelmei nagy hatással vannak a munkahelyi folyamatokra, mivel egy vezető hosszú időt tölt a beosztottjaival, így nagyobb hangsúlyt kell fektetnie ennek hatékonyságára. A vezető a nyitott kommunikáció segítségével törekedhet a hatékonyságra, melynek célja, hogy az alkalmazottak merjenek önálló gondolatokat megfogalmazni és kiállni amellett, mert ez egyfajta lehetőséget is teremt. (Cherniss & Roche, 2020)

A vezetőnek nem csak a saját viselkedés módjára kell ügyelnie, hanem arra is, hogy mi jár a fejében egy alkalmazottnak. Mivel egy alkalmazottnak már a múltban is volt egy kialakult gondolkodásmódja és viselkedés kultúrája, így nem teljes egészében a vezető által mutatott viselkedés befolyásolja az alkalmazott megnyilvánulását. (Cloud, 2014)

Az indulatátvitel azt jelenti, hogy bizonyos személyek esetében, olyan érzelmek és reakciók mutatkoznak meg, amelyet a múltban már egy meghatározott környezetben, módon, akár egy személy által, de átélt, emiatt tudja mihez kapcsolni, tudja milyen reakciók jelentkeznek nála. Ezek a reakciók még a felnőttkorban is jelentkezhettek, például egy vezető által alkalmazott hangszín vagy megjegyzés, egy ember számára teljesen máshogy értelmezhető, mint ahogy azt a vezető gondolta. A vezető elképzelhető, hogy csak segítő szándékkal szólt bele a másik munka végzésébe, míg az alkalmazott számára ez teljesen máshogy tűnik, ami negatív kép kialakulásához is vezethet a vezetővel szemben. (Cloud, 2014)

A vezető számára ennek menedzselése nehéz feladatnak bizonyosul, mivel a pozíciójából adódóan minden, amit tesz, vagy mond, annak nagy súlya van. Tisztában kell

lennie azzal, hogy a megfelelő módon közölje az információkat, mivel vannak érzékenyebb emberek is, akik számára ez sértő lehet. Számos reakció az alkalmazottak részéről kezelhető, és azt kezelni is szükséges, viszont vezetői oldalról megelőzni ezt leginkább úgy lehet, ha a hangszínt és közlés módját a vezető megválogatja, ennek köszönhetően a kapcsolat sokkal kiegyensúlyozottabbá válhat. (Cloud, 2014)

A vezető számos alkalommal szembesülhet olyan problémákkal, amelyek megoldásához döntéseket kell hozniuk. A legjobb stratégia ilyenkor az, hogy a vezető hagyja kialakulni a helyzetet, hogy számára is tiszta kép alakulhasson ki a történésekről. Amíg egy vezető számára nem körvonalazódik, hogy pontosan mivel is áll szemben, addig nem képes megítélni és meghozni a szervezet számára a legjobb döntést. (Willink, 2020)

Ha a vezető számára nem áll rendelkezésre kellő információ a megfelelő döntés meghozatalára, viszont már rendelkezik annyi információval és tapasztalattal, hogy apróbb döntéseket képes legyen meghozni, ezt nevezzük ismétlődő döntéshozatalnak. A helyzetet felmérve egy vezető képes megítélni, hogy milyen kisebb döntések segítik a vállalkozást, állnak összhangban a vállalati célokkal. Az ismétlődő döntéshozatal alkalmazásakor egy vezető nem mindig tűnik határozottnak, viszont, ha kellő információ nélkül, elhamarkodottan, már a probléma megjelenésekor hoz egy nagyszabású döntést, az könnyen lehet, hogy rossz döntést fog eredményezni. Egy vezető ugyan legyen határozott, viszont legyen türelmes, valamint a legjobb képessége és tudása szerint hozzon döntést a megfelelő időben. (Willink, 2020)

A vezető is szokott hibázni, rossz döntéseket meghozni, a legjobb, amit ilyenkor tehet az az, hogy beismeri a hibáját, és nem próbálja meg jó színben feltüntetni azt, majd a végletekig kitartani mellette. Vannak döntések, amelyeket egy vezető túlértékel, nagyobb jelentőséget tulajdonít neki a kelleténél, emiatt a vezető könnyen teremt az alkalmazottak számára krízissituációt, stresszt. A túlértékelt döntések a vezetőben félelmet is generálhatnak, így a döntést félve hozzák meg, tartva a következményektől. Gyakori hibák közé sorolható, hogy egy vezető nem támaszkodik a múltbeli tapasztalatokra, a más vezetők által bevett gyakorlatokra, hanem saját maguk próbálnak egy új megoldással előrukkolni, viszont ez nem minden esetben lesz pozitív kimenetelű. A hiba forrása abból is származhat, hogy a döntés meghozatalakor, a vezető számára nem áll rendelkezésre kellő mennyiségű információ, vagy a meglévő is elavult, egyéb esetben a vezető nem is próbál új ismeretekre szert tenni, mert meg van győződve arról, hogy a tudása elegendő a megfelelő döntéshez. (Roósz, 2006)

„A kiváló vezetőket a közepesektől és a gyengéktől a kiemelkedő kommunikációs képességük különbözteti meg a leginkább: a kommunikációs képesség hiánya egyszerűen tönkreteszi a munkamorált.” (Borgulya & Vető & Somogyvári, 2016, p. 58.)

A vezetők a munkaidejük nagy részét kommunikációval töltik. A vállalkozás sikerességét jelentős mértékben befolyásolja, hogy a vezető, a kommunikációt az alkalmazottakkal miként szervezi meg és alakítja azt, valamint milyen a kapcsolata a beosztottakkal, miként kommunikálnak személyesen, és hogyan hat a kommunikációja a környezetére. (Borgulya & Vető & Somogyvári, 2016)

A vezető több módon is kommunikálhat az alkalmazottakkal: szóban (interjú, konferencia, beszélgetés), írásban (email, sms, fax) vagy szóban és írásban egyaránt. (Roóz, 2006)

A szóbeli kommunikáció legnagyobb előnye, hogy azonnal lehet visszajelzést adni, illetve segíti a problémák gyors megértését, viszont ehhez szüksége van a vezetőnek az aktív hallgatási képességre. Ennek a célja, hogy az alkalmazottnak lehetősége legyen megnyílni, elmondania és átgondolnia a problémáját, így ez számukra segítségül szolgálhat, hogy a rájuk kiosztott felelősséggel jobban megküzdjenek. A vezető akkor számít jó hallgatóságnak, ha türelmesen oda figyel a partnerére, nem szakítja félbe a másikat, tartja a szemkontaktust, empátikus, biztosít elég időt a másik meghallgatására. A rossz hallgatóság az, aki úgy tesz, mintha figyelne, közbevág, a témát tereli és kritikus. A kommunikáció közben és a végén a vezető visszajelzéseket küld, miszerint megérti az elmondottakat, érzelmileg és tényszerű módon is. A végén pedig egy összefoglaló visszajelzéssel ellenőrzi az elhangzottakat. (Roóz, 2006)

Az írásbeli kommunikáció előnye, hogy gyorsabban több személyhez is eljuttatható az információ, részletesebben megfogalmazható, viszont számos esetben lassú és időigényes a feldolgozása. Célszerű alkalmazni, ha a személyes találkozás nem kívánt, vagy nem megoldható. Az írásbeli kommunikáció akkor a leghatékonyabb, ha az alkalmazottakkal szembeni elvárások, illetve általános jellegű tájékoztatások kerülnek ismertetésre. Legkevésbé hatékony pedig az azonnali megoldást követelő ügyleteknél, valamint viták rendezésénél. (Roóz, 2006)

A kommunikáció során a vezetőnek tisztában kell lennie, hogy a kommunikáció alatt előfordulhatnak zavaró és gátló tényezők, amelyek a közölni kívánt információkat blokkolhatják, az üzenetek jelentését megváltoztathatják. Néhány gátló tényező: a *kifejezőképtelenség*, mikor az üzenetet küldő fél nem rendelkezik elegendő verbális képességgel, így a küldött üzenet torzulhat, a *fizikai környezet*, például egy zsúfolt, zajos térben

a felek között könnyen félreértés alakulhat ki, az *ellenségeskedés*, mikor az egyének között ellenséges a viszony, előfordulhat a téves információ közlés egy vita alatt. (Garaj, 2020)

A vezetői kommunikációban előfordul, hogy a vezetők olykor kiabálnia kell, viszont van különbség, hogy milyen szándékkal teszi ezt. Ha a kiabálást valamilyen érzelmek befolyásolják, akkor az gyengeségre utal és várhatóan az alkalmazottak is kiabálni kezdenek. Ha azért kiabál egy vezető, mert a másik számára információt akar átadni, akkor rossz stratégiát követ. A beosztottban ilyenkor azt az érzetet kelti, hogy rosszul végzi a munkáját, viszont ez abból is fakadhat, hogy a vezető rosszul fejezte ki magát, így neki kell változtatnia. A leghatékonyabb stratégia ilyenkor, ha a vezető nyugodtan áll a dolgokhoz, és megértést tanúsít és felajánlja a segítségét. Az alkalmazottak ezt a megközelítést szívesebben fogadják. (Willink, 2020)

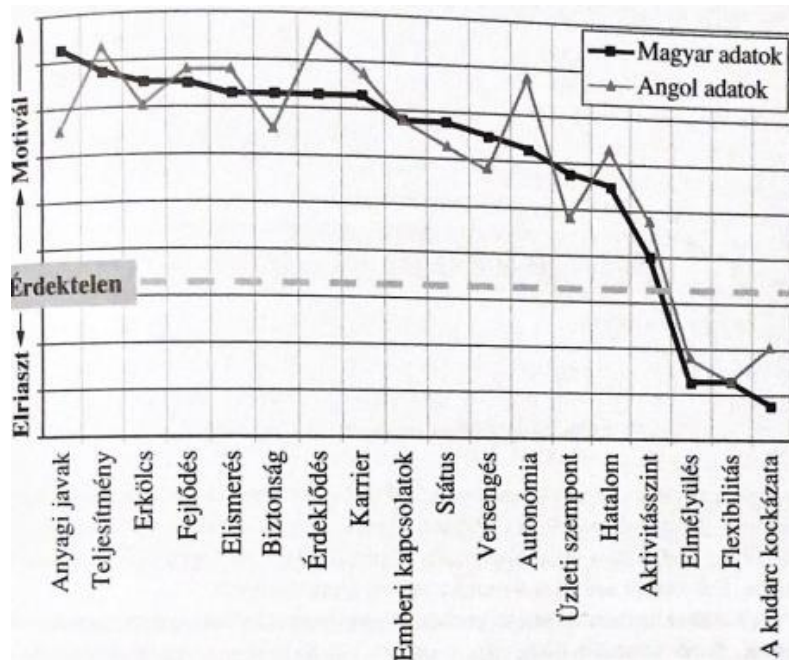
Összefoglalva a hatékony vezetői kommunikációt számos dolog jellemzi, kellő időt hagy a kommunikációra, nyitott kérdésekkel kérdez és figyelemmel meghallgat, tiszteli a másikat és empatikus, igyekszik konstruktív visszajelzéseket adni, a felé irányított visszajelzéseket kellő tisztelettel elfogadja. (Projektmenedzsment útmutató (PMBOK® Guide) 2020)

A motiváció az egyén számára egy választás, arra vonatkozóan, hogy mi az a cél, amiért hajlandó erőfeszítéseket tenni, valamint, hogy azt milyen szinten és meddig hajlandó fenntartani. Megállapítható, hogy a motiváció hatással van a teljesítményre. A vezető szerepe ebben az, hogy az alkalmazottakat magasabb szintű teljesítményre ösztönözze, melynek egyik eszköze, hogy a vállalati célokat vonzóbbá tegye. (Klein & Klein, 2020)

A legtöbb munkahelyen a vezetőktől elvárják, hogy képesek legyen ösztönözni a munkatársakat. Ha a motiválni kívánt személy rendelkezik az úgynevezett „nyitottsági tényezővel”, miszerint fogékony az újabb dolgokra, vágyakra, akkor a vezető képes lehet rávenni az adott személyt a kívánt feladatra. Természetesen ehhez szükséges az olyan munkakörnyezet megteremtése, ahol az alkalmazottak hihetnek abban, hogy a saját érdekeiket is kielégíthetik, a szervezeti célokon keresztül. Ha az alkalmazottak nem kellően nyitottak, más dolgok motiválják, akkor a teljesítményük, a hozzáállásuk sem lesz tartós. Fontos hozzáfűzni, hogy ha egy vezető kiváló teljesítményt vár el az alkalmazottjától, akkor a vezetőknek is maximumot kell nyújtania. (Weiss, 1990)

A motiválásra különböző módszereket is alkalmazhatnak a vezetők. A célok meghatározásakor figyelembe veszik az alkalmazotti igényeket, valamint a bevonják őket a döntéshozatalba, hogy miként ériék el a célokat. Motiváló tényező, hogy ha az alkalmazottakat

támogatják, például betanítással, visszajelzéseket adnak róluk, így elősegítik az önmegevalósítást és a jövőkép érzetet. Egy jó vezető elismeri a kimagasló teljesítményt és meg is jutalmazza azt, így az alkalmazottnak az önbecsülését is növeli, hogy a jobb teljesítményt még ajándékkal is honorálják. (Klein & Klein, 2020)



7. ábra Egyes motiváló tényezők összehasonlítása (Klein & Klein, 2020, 697. oldal)

2.5. A vezető fejlesztése

Egy vezető fejlesztése a benne rejlő potenciálon, szükségleteken és vágyakon alapszik, amely hosszabb időt, figyelmet és elkötelezettséget igényel. A fejlődéshez elengedhetetlen a vezető részéről az indíték. Az indítékok pontosabb meghatározásához a vezetőnek tisztában kell lennie saját vágyaival, hogy mit szeretne elérni, és azt hogyan, milyen módon szeretné elérni, valamint mire számíthat a siker elérésekor. (Maxwell, 1995)

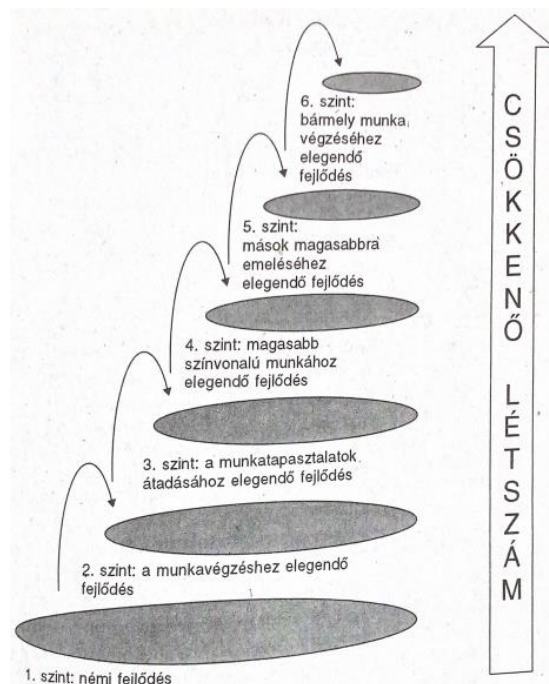
A fejlődéshez nagyban hozzájárul, ha a vezető képes hallgatni. Ha képes meghallgatni az alkalmazottakat, az mindkét félre jótékony hatással van, segíthetik egymás teljesítményét, növekedhet a sikeresség is egyéni részről. A hallgatás folyamán a vezető kikérhet véleményeket különböző dolgok kapcsán, melyeket a későbbi projekteken hasznosíthat, elvethet vagy akár tovább is gondolhat, ezzel fejlesztve a saját alkotóképességét és az ítélőképességét. A hallgatás során ugyancsak fejlődik a személyes kapcsolata az alkalmazottakkal. (Maxwell, 1995)

A vezetőnek tanácsos a személyiségét is fejleszteni, melyet tervszerűen ajánlott előkészíteni és legalább egy éven át követni. A legjobb, ha mindennap tud a vezető egy kevés

időt erre fordítani, hiszen a leginkább befolyásoló tényező itt a ráfordított idő. A leghasznosabb praktikák a vezetőképző tanfolyamok hallgatása és olvasása. A felhalmozott tudás folyamatosan nőni fog, így ajánlott azok gyors és lépcsőzetes elsajátítása. (Maxwell, 1995)

Egy vezetőnek rengeteg fejleszthető képessége van, ilyen például, hogy ne kerülje a konfliktusokat, hanem azonnal rendezze; a beosztottakkal akkor is maradjon emberséges, ha rosszul végzi a feladatát; hallgassa meg a másik véleményét, még akkor is, ha tudja, hogy ez nem fog egyezni a saját nézeteivel; ne legyen túl kritikus, inkább legyen segítőkész a problémák megoldásakor, legyen mentor; ne féljen döntéseket hozni a nehéz helyzetekben. (Maxwell, 1995)

Maxwell (1995) a könyvében a fejlődést hat szintre osztotta. Az első szinten azok a személyek állnak, akik alig fejlődnek valamit a munkájukban. A második szinten azok állnak, akik annyit fejlődtek, hogy a munkájukat kellő hozzáértéssel tudják elvégezni. A fejlődés harmadik szintjén azon személyek helyezkednek el, akik már elegendő tudással rendelkeznek ahhoz, hogy másoknak is átadhassák azt. A következő, negyedik szintre lépés nehéz, elhivatottságot kér. Ezen a ponton a személy fontos láncszeme már emberileg és szakmailag is a vállalatnak. Az ötödik szinten helyezkednek el a kiváló vezetők, akik ki tudják hozni az emberekből a legjobbat. A legfelső szintre viszont kevesen jutnak el. A szinten vezetők helyezkednek el rendszerint, a képességeiket tekintve multifunkcionálisak, több helyen vagy más szakterületen is képesek megállni a helyüket.



8. ábra Az egyes fejlődési szinteken található emberek halmaza (forrás: Maxwell, 1995, 155. oldal, fordította: Komáromy)

3. Kutatásmódszertan

3.1. A kutatási kérdés ismertetése

A dolgozat alapköve, hogy megismertesse az olvasóval a vezető szerepét a vállalkozásban. Az előző fejezetben számos vezetői képesség került ismertetésre. Általánosságban elmondható, hogy minden vezetőknek más és más erőssége van, a készségeik különbözőek. Ugyanez igaz a vezetők által vezetett csoportokra, melynek tagjai is egyaránt eltérnek a másiktól, így minden személy igénye eltérhet a másiktól. Egy vezető ugyanazon készségeit nem fogja tudni eredményesen alkalmazni minden egyes munkakörben, vagy több csoporton.

Mivel minden egyes csoport egyénekből tevődik össze, így egyszerűbbnek véltem, hogy ha olyan kutatási kérdés kerül megállapításra, amely az egyénnel foglalkozik, mintsem a csapattal. A közös célok eléréséhez, minden személy egyéni jó teljesítményére szükség van. A teljesítményhez hozzájárul az alkalmazott motivációja, amelyet nagyban befolyásolni képes a vezetővel való kapcsolata is. A jó vezető képes szavakkal egyaránt lelkesítő is lenni, viszont, ha egy vezető nem megfelelően kommunikál a tagokkal, annak kihatása lesz a teljesítményükre. Az alábbi gondolat mentén született meg a kutatás fő kérdése, miszerint: **„Hogyan befolyásolják a kommunikációs készségek a vállalkozás sikerességét és alkalmazottak motivációját?”**

Fontosnak tartom a kérdés megvizsgálását a beosztottak szemszögéből. A mai világban már sokkal kifinomultabb képességekkel kell rendelkeznie egy vezetőnek, mint a múltban. Ezen kommunikációs képességek elsajátítása a vezető érdeke is. Egy rossz kommunikációs készségekkel rendelkező vezető miatt a fluktuáció elég magas mértéket képes öltetni, emiatt a célok teljesülésére is kevesebb lesz az esély. Az emberek számára fontos miként érzik magukat a munkahelyükön, fontos, hogy hogyan kommunikál velük a felettesük. Ezek mind hozzájárulnak a teljesítményükhöz és az elkötelezettségükhöz. Ha a vezető törekszik az alkalmazottakkal a bizalmi kapcsolat kialakítására, valamint lehetőséget teremt nekik véleményük kinyilvánítására, úgy elérheti, hogy a növekedjen az alkalmazottak önbecsülése és lojalitása. Az utóbbi különösen fontosnak tekinthető szempont, mivel manapság az emberek számára sokkal könnyebb új munkahelyet találni, mint régen.

Összegezve, a kutatási kérdés célja, hogy megismerjük milyen hatással vannak a vezető kommunikációs készsége az alkalmazottakra és azok motivációjára. Hogyan, milyen formában és milyen csatornán a leghatékonyabb a kommunikációja, valamint az egyének számára melyek a motivációjukat befolyásoló tényezők.

3.2. Alkalmazott módszertan

A kezdetekben a kutatási kérdés megválaszolására a legjobb módszer számomra az lett volna, ha magukat a vezetőket kérdezem meg, hogy szerintük a saját kommunikációs készségük miként befolyásolja a vállalkozás sikerességét és alkalmazottak motivációját. Az ötlet hamar elévült, mivel úgy véltem egy vezető lehet elfogult magával szemben, valamint néhány személy megkérdezésével számos munkahelyi közeg nem kerül megemlítésre, így nem tekintettem volna relevánsnak a kapott adatokat. Ez a módszer időigényes lett volna és nincs hozzá megfelelő kapcsolati tőkém.

Az ötlet elvetése után a kérdőíves megoldás tűnt a legjobb módszernek, mivel ez gyorsabb, hatékonyabb és több emberhez is eljuttatható egyszerre. A kérdőívben az alkalmazotti munkakörben dolgozókat céloztam meg. Saját véleményem szerint, pontosan ez az a réteg, amely képes relevánsan megítélni, hogy a vezetője milyen kommunikációs készséggel rendelkezik, és az milyen hatással van rá, és a csoportra. Egy anonim kérdőív segítségével pedig, úgymond nyomás nélkül, őszintén megoszthatják a véleményüket a témában.

A kérdőív eljuttatása a megfelelő réteghez egyszerű dolog volt, mivel alkalmazotti munkakörben dolgozó személyeket könnyen lehet találni, mind személyesen, mind a közösségi médiában. Az említett két csatornát felhasználva küldtem ki a kérdőívet. Személyes kapcsolataimat felhasználva, mind a munkahelyi, mind a magánéletben könnyen találtam olyan személyeket, akik ebben a pozícióban dolgoznak. Tartva a kevés és lassú kitöltés számtól, a közösségi médiában (Facebook) is megosztásra került privát csoportokban. Az alábbi csatornán viszonylag könnyen, nagyszámú alkalmas kitöltő érhető el.

A kérdőív kitöltésére olyan személyek lettek megcélozva, akik alkalmazottként dolgoznak jelenleg, valamint rendelkeznek legalább egy éves munkatapasztalattal. Az utóbbinál nem került meghatározásra, hogy ennek a jelenlegi munkahelyén kell teljesülnie. A kutatásba az alábbi generáció tagjait kívántam bevonni: a baby boom, az X, az Y, és a Z generáció.

A kérdőív elején a kitöltő általános jellegű kérdésekkel találkozik. Meg kell adnia melyik generációhoz tartozik, a nemét, iskolai végzettségét, munkahelyének méretét és foglalkozását, illetve a munkatapasztalatát években kifejtve. Ezen alap adatok megadása azért fontos, mert egyrészt röviden megismerjük a kitöltő hátterét, illetve a későbbiekben be lehet határolni, hogy – például egyes generációk, vagy nemek között, fellelhető a válaszokban adott különbség. A szabadon választható munkaköri opció, segít elkülöníteni a különböző szektorokban dolgozókat. Ha több kitöltő is ugyanabban a munkakörben dolgozik, a válaszaik

alapján (amennyiben hasonlóak) sajátosságokat is levonhatunk, az adott munkakörnél betöltő vezetőkre.

A kérdőív második szakaszában a kommunikációs platformhoz kapcsolódó kérdésekkel találkozik a kitöltő. Ebben a szakaszban a kitöltő ki tudja választani, hogy melyik vezetői kommunikációs csatornát tarja jobbnak, hatékonyabbnak. Különböző kérdések segítségével letisztultabb képet kaphatunk, hogy egyes kitöltők számára melyik a hatékonyabb módszer, szóbeli, vagy az írásbeli kommunikáció, illetve, hogy melyik csatornát preferálják ezen belül.

A harmadik oldalon ugyanúgy a vezetői kommunikációs kérdésekre kell válaszolnia a kitöltőnek, viszont ebben a szakaszban már részletesebben, konkrétan megközelítésre kerül néhány szempont. Az egyik lényeges szempont, amire ebben a részben a választ keressük, hogy az alkalmazottnak mennyire van lehetősége a saját véleményüket kinyilvánítani, milyen hatással van ez saját magára, valamint a teljesítményére. Ha véleményt kell formálniuk mennyire mernek őszinték lenni, hogyan fogadja a vezetőjük a véleményüket. A másik szempont az a maga a vezetői kommunikáció, hogy mennyire képes a vezető kommunikálni az alkalmazottakkal, akár csak a hírek átadása kapcsán és hogy ez időben történik, vagy sem. Ez milyen hatásokat vált ki a csapatmunkára. A végén pedig a vezető konfliktuskezelési módszerére kell egy kérdést megválaszolniuk a kitöltőknek.

A kérdőív negyedik oldalán a vezetői kommunikáció a teljesítményre való kihatását vizsgáljuk. Ez olyan szempontok alapján került megközelítésre, miszerint az alkalmazottak éreznek-e bármilyen jellegű teljesítmény javulást, ha a vezetőjükkel személyesebb, bizalmasabb a kapcsolatuk, valamint, ha motiválón képes velük kommunikálni. A teljesítményükre kapott visszajelzést milyen csatornán kapja. A kapott visszajelzés számukra mennyire fontos, hogy elismerésre kerüljön.

Az utolsó szakaszban az egyén motivációján lesz a hangsúly, és ehhez a vezető a kommunikációjával mennyire képes hozzájárulni. Mennyire hat motiválón az egy alkalmazott számára, ha a vezetője felvázolja a jövőbeni terveket, és ezen keresztül mennyire képes az alkalmazott céljainak elérésében támogatást nyújtani. Törekszik-e a megteremteni a munkahely és a saját élet közti egyensúlyt?

Szintén keressük a választ, hogy maga a vezető kommunikációs technikája mennyire van kihatással az alkalmazott motivációjára, függ-e ettől a munkahely iránti elkötelezettsége. Milyen formában kap visszajelzést, és ez számára motiválón hat, vagy sem. A kitöltők különböző lehetőségek közül választhatnak, hogy mely dolgok befolyásolják a motivációjukat a nehezebb időszakokban, vagy egyenesen a vezetőjüktől.

3.3. Az eredmények összefoglalása

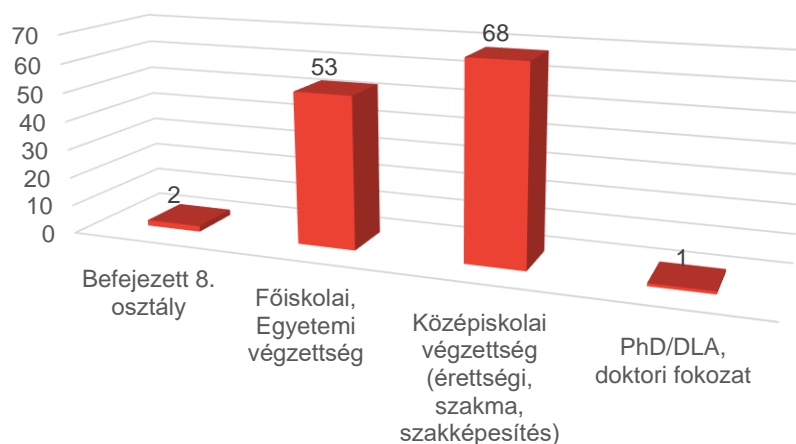
3.3.1. A kitöltők kategorizálása

A kérdőív 2023. november 15-től 2023. november 24-ig volt kitölthető. A kérdőív által kapott eredmények is ebből az időszakból származnak, melyet mindennap töltöttek az emberek. A kérdőívet összesen 124 személy töltötte ki. A kitöltők többsége a Z generációhoz tartozik a maga 82 kitöltésével. Az Y generáció 29 kitöltőt tudhat magáénak, az X generációsok közül pedig 12 személy töltötte ki, valamint 1 személy a baby boom generációból. A Z generációs többségnek túlnyomó oka az lehet, hogy őket könnyebb megszólítani, ez egyrészt betudható annak, hogy az általam használt felületet, a Facebookot, sokkal több fiatal használja, mint az idősebb generáció, másrészt az általam ismert személyek, akik kitöltötték, is többségében ehhez a korosztályhoz tartoznak. A számokból is tökéletesen látható a közösségi média felületén lévő aktivitás, jelenlét, viszont a kérdőív megosztásánál, előzetesen, nagyjából hasonló generációs megoszlásra számítottam. Számomra ezen arányok nem vonnak le az eredmények valódiságából, relevánsnak tekinthetőek, viszont reprezentatívnak nem nevezhető.

A kitöltők nemek közti megoszlását tekintve, 83 nő és 41 férfi töltötte ki a kérdőívet. Nagyobb részben itt is a Z generációs kitöltők voltak többségben mind a két nem részéről.

A legmagasabb iskolai végzettséget tekintve már sokkal kiegyensúlyozottabbak voltak az arányok. A kitöltők közül 68-an rendelkeznek legalább középiskolai, míg 53-an főiskolai végzettséggel, 2 személy fejezte be a 8. osztályt, míg 1 személy rendelkezik PhD/DLA, doktori fokozattal. Az arányokat tekintve, az elvárásaimnak megfelelően alakultak az arányok ebben az esetben. Az átlag munkásréteg közép-, vagy felsőfokú végzettséggel rendelkezik.

A legmagasabb iskolai végzettség megoszlása

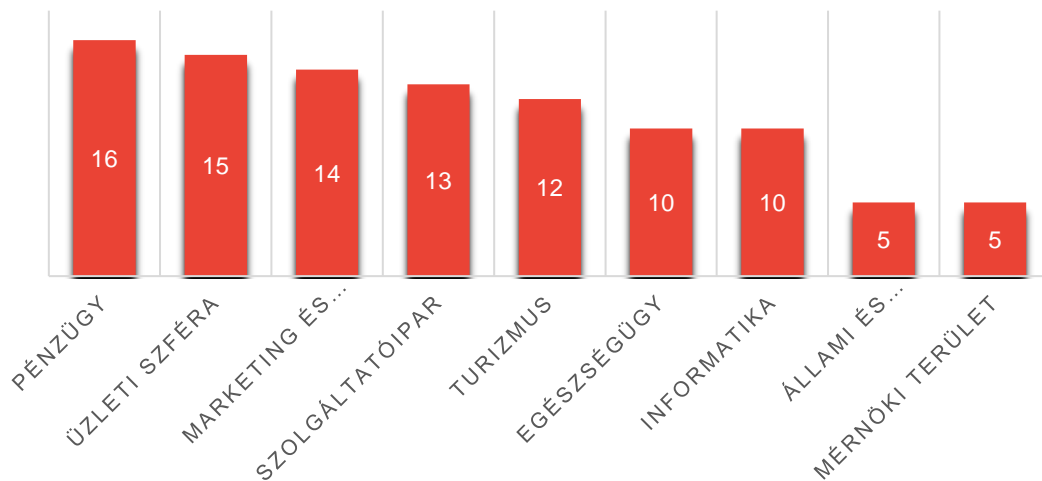


9. ábra A kitöltők iskolai végzettségének megoszlása (saját szerkesztés)

A kitöltők közül 89 személy szellemi jellegű munkát végez, míg csak 16 személy tölt be olyan munkakört, ahol fizikai jellegű munkát kell végezni. 19 ember viszont a mindennapjai során fele-fele arányban végez egyaránt fizikai és szellemi munkát. A cég méretétől függetlenül, mindenhol a szellemi munkát végzők vannak többségben. A legtöbben nagyvállalkozásoknál dolgoznak (51 fő), szellemi munkakörben (43 fő). Középvállalkozásoknál 35 személyből 25 végez szellemi munkát, míg a kisvállalkozásoknál 25-ből 15 ember. A mikrovállalkozásoknál már csak 13 emberből 6 személy végez szellemi munkát.

A kitöltők munkahelyének besorolására már elég nagy szórású eredményt kaptunk. A legtöbben a pénzügyi, az üzleti szféra és a marketing és kommunikáció lehetőséget választották, ők együttesen 45 számú kitöltéssel járultak hozzá. Viszonylag nagyobb létszámú (10-12 fő/opció) kitöltést kapott az egészségügy, az informatika, a szolgáltatóipar és a turizmus, viszont volt két személy, aki pluszban az egyéb opciónál beírta a vendéglátást, amit én a szolgáltatóiparhoz sorolnék. Az utóbb említett munkakörökben is 45 személy dolgozik. Több, mint a válaszok háromnegyedét ebben a hét munkakörben dolgozók adják. Említésre méltó, 5-5 személy választotta az Állami és Közszolgáltatási szféra, valamint a mérnöki terület. A többi opciót egy-kettő személy választotta.

MUNKAHELYI BESOROLÁS



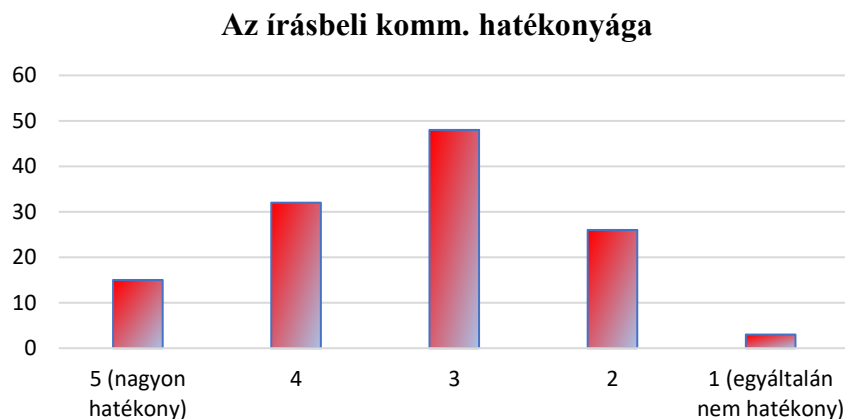
10. ábra A kitöltők munkahelyi besorolása (saját szerkesztés)

A kitöltők, az aktuálisan betöltött pozíciójukban 0-3 év közötti tapasztalattal rendelkeznek. 0-1 év közötti tapasztalattal 32 fő, 1-3 év tapasztalattal 46 fő, 3-5 év tapasztalattal 15 fő, 5-10 év tapasztalattal 17 fő és több mint 10 év tapasztalattal 14 fő rendelkezik.

3.3.2. A kommunikációs platform

A kérdőívet kitöltők kétharmada (számokkal 83 szóbeli - 41 írásbeli) számára a szóbeli kommunikáció a vezetőjével hasznosabb csatornának minősül, mint az írásbeli kommunikáció. A kapott eredmények erre ugyancsak rá erősítettek. Azokat a csatornákat, ahol szóban hangzanak el az információk a vezetőtől nagyobb arányban választották összességében. Az összes kitöltő közül 98-an választották a személyes meetinget a számára legkedvezőbb kommunikáció csatornának, a sorban következő az e-mail forma lett, 73 ember választotta, az online meetinget (Teams, Zoom) 67, a telefonos kommunikációt 42 és a SMS, Messenger, egyéb social media platformot 25 személy választotta.

Megállapítható, hogy a felsorolt szóbeli kommunikációs csatornák közül a személyes és az online meeting a legkedvezőbb az alkalmazottak számára. A kitöltők úgy gondolják, hogy e kettő közül a személyes meeting járul hozzá hatékonyabban a csapatmunkához. Ebben a témában elég egyhangúan döntöttek a kitöltők, 108 - 16 arányban a személyes meeting javára. Az emberek szerint, ezen vezetői megbeszélések nagymértékben hozzájárulnak a csapatmunkához és a koordinációhoz, ennek rendszeres hiánya mindkettőt nagyban befolyásolja. Ugyanakkor a vezetőnek nincs mindig lehetősége a szóbeli delegálásra, így olykor írásbeli módon kell koordinálniuk. A kitöltők véleménye megoszlik azt illetően, hogy ha ez kizárólag írásbeli módon történik, akkor az mennyire működik hatékonyan. A legtöbb válaszadó (48 fő) a középutat választotta, miszerint ez a mód egyszerre kevésbé és nagyon hatékony. A maradék kitöltő viszont többségében inkább hatékonynak (4-es, 5-ös értékelés) gondolja. Az alábbi tény alátámasztja Roóz (2006) irodalmában mondottakat, miszerint az írásbeli kommunikáció alkalmasabb forma a vezetők számára, hogy az információkat, az elvárásokat közöljön az alkalmazottakkal felé.



11. ábra Az írásbeli kommunikáció hatékonysága a koordinációra (saját szerkesztés)

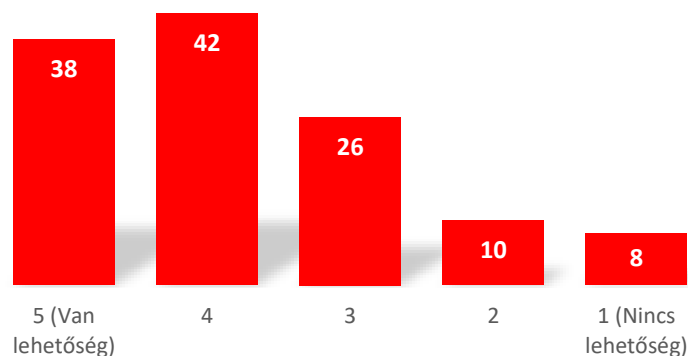
3.3.3. A vezetői kommunikáció a munkahelyen

Ebben a szakaszban a kitöltőknek a vezetőjük kommunikációját kellett értékelniük. A szakirodalomban már meghatározásra került, hogy a vezető egyik feladata az alkalmazottak tájékoztatása, valamint fontos, hogy ez időben megtörténjen. A kitöltőknek arra kellett válaszolniuk, hogy a tájékoztatás a vállalkozást érintő változásokról időben történik-e, és hatékonyan kerül átadásra. A kérdésre legtöbb válasz (64 db) igen volt. A válaszadók kb. harmada (40 fő) úgy véli, hogy ez csak általában mondható el, és csak 20 személy adott a kérdésre nemleges választ.

Egy munkahelyen az alkalmazottak számára több mód is van arra, hogy új információkhoz jussanak. A kitöltőknek ebben a szakaszban, arra kellett válaszolniuk, hogy milyen módon szoktak új információkat szerezni, itt több lehetőség közül tudtak választani. A digitális világ térnyerésének ellenére, a legtöbben (74 személy) így is azt az opciót választották, hogy a közvetlen felettesétől értesül a vállalkozást érintő fejleményekről, melyet szorosán követ a központi kommunikációs platformok, intranet, ezt 67-en jelölték, hogy innen is szoktak értesülni. 41 személy hírlevelekből is tájékozódik, valamint 7 fő állítja, hogy ő nem szokott semmilyen formában sem értesülni.

A kérdőív ezen oldalán az alkalmazottak véleményének kinyilvánításának lehetőségét is vizsgáljuk a vezetőjükkel szemben. Az eredményeket összesítve, az embereknek van lehetősége a saját véleményük megosztására. Ha a 4-es és az 5-ös értékelést vesszük alapul, mely inkább azt jelenti, hogy ennek meg van a lehetősége, akkor ezt a két opciót 80 személy választotta, ami a kitöltők majdnem harmada. Akiknek viszont csak néha van erre lehetőségük, a 3-as opciót 26-an választották. Akiknek nincs, vagy csak kevés lehetőségük van, az 18 személyt foglal magába.

Az önálló vélemény lehetősége



12. ábra A vélemény kinyilvánítás lehetősége vezetővel szemben (saját szerkesztés)

Az utóbbi kérdés alapján kellett dönteniük a válaszadóknak, hogy ennek mértéke szerint, ez milyen hatással van saját magukra. A többségnek, mivel van lehetősége saját véleményt formálni, így ennek köszönhetően a legtöbb emberre az a jellemző, hogy emberileg és szakmailag is megbecsültnak érzik magukat, illetve örömmel tölti el őket és a teljesítményükre is motiváló hatással van. Azok a személyek, akiknek kevesebb lehetősége van véleményt formálni, ezen emberek tartanak a vezetőjük reakciójától, ez betudható a vezetővel való bizalmatlan kapcsolatra, illetve gyakrabban mondanak olyan véleményt, amelyet a vezetőjük hallani szeretne. Ez utóbbinál, Cherniss & Roche (2020) is megírta, hogy így gyakrabban születnek hamis, torz vélemények., vagy születnek nagyobb problémák. Akik számára nem adatik meg a lehetőség, hogy véleményt mondjanak, a személyek egyrészt ez a tény közömbös, nincs hatással a teljesítményére és nem is akarják megosztani a véleményüket. A társaság másik felénél ez hatással van a teljesítményére, kevésbé lesznek motiváltak a feladat elvégzése közben, valamint rosszul esik nekik, mert nem érzik, hogy megbecsült tagja lenne a vállalatnak.

Megállapítható, hogy az emberek számára inkább fontosabb, hogy ha elmondhatják a véleményüket és ez jótékony hatással van a teljesítményükre. Viszont a véleményüket a vezető több módon is fogadhatja, így a véleményt formáló alkalmazottaknál fennáll a kérdés, hogy mennyire mernek véleményt, visszajelzést vagy kritikát megfogalmazni. A válaszadók többsége biztonságban érzi magát ilyen helyzetben. A 3-as értéket jelölőket már nem sorolnám ide, valamint az ennél kisebbeket sem, viszont ez azt jelenti, hogy a kitöltők 40%-a nem érzi magát komfortosan ebben a helyzetben. Ennek ellenére az alkalmazottak által megosztott véleményeket, maguk az alkalmazottak úgy érzik, hogy a vezetők értékelik az általuk megosztottakat, mindössze 14 ember van ellenkező véleményen.

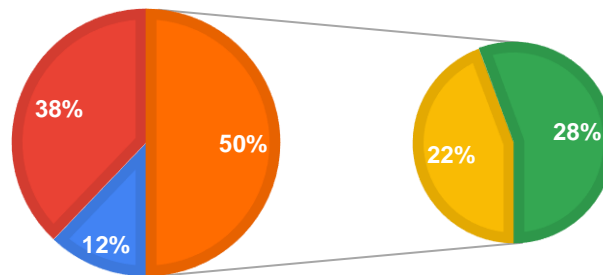
A kérdőívet kitöltők többségének tapasztalata a vezetőjükkel való kommunikációban, hogy a vezetőjük tiszteletteljes és figyelmes, mikor velük kommunikálnak. A válaszadók 30%-a viszont arról számolt be, hogy ők nem ezt tapasztalják. Hasonló arányban gondolják az emberek azt, ha a vezető törekszik arra, hogy empatikus legyen a beszélgetés során, az pozitív hatással van a csapatmunkára, ugyanakkor vannak olyan személyek, akik szerint ez nincs hatással a csapatmunkára. Röviden összefoglalva a vezetői kommunikációnak nagy hatása van az emberek teljesítményére.

A vezetői kommunikáció szerepet játszik a munkahely iránti elköteleződésben. A kérdés eldöntéséhez, a kitöltőknek arra kellett válaszolniuk, hogy a vezetőjének a kommunikáció mennyire befolyásolja a saját lojalitását. Az eredmények számomra meglepőek, nem a

vártaknak megfelelő eredményeket kaptam. Az emberek többségének, 94 személynek fontos a kommunikáció módja, viszont itt már többen (50 – 44 arányban a nem) mondták azt, hogy az elköteleződésüknél ez nem akkora befolyásoló tényező. Azok számára, akiknek a kommunikáció alapból kevésbé fontos ebből a szempontból, még ők is többnyire (14 – 11 arányban a nem) úgy vélekednek, hogy ez nincs ráhatással arra, hogy mennyi időre kötelezik magukat a cégnél. 5 személy pedig teljesen elhatárolta magát. Összegezve az elmondható, fontos, hogy hogyan kommunikál a vezető, mert az alkalmazottak elköteleződésében – a vártnál kisebb mértékben – nem játszik akkora szerepet, ennek ellenére egy vezető igyekezzen emberséges maradni és a megfelelő hangnemben kommunikálni.

A KOMMUNIKÁCIÓ ÉS AZ ELKÖTELEZŐDÉS

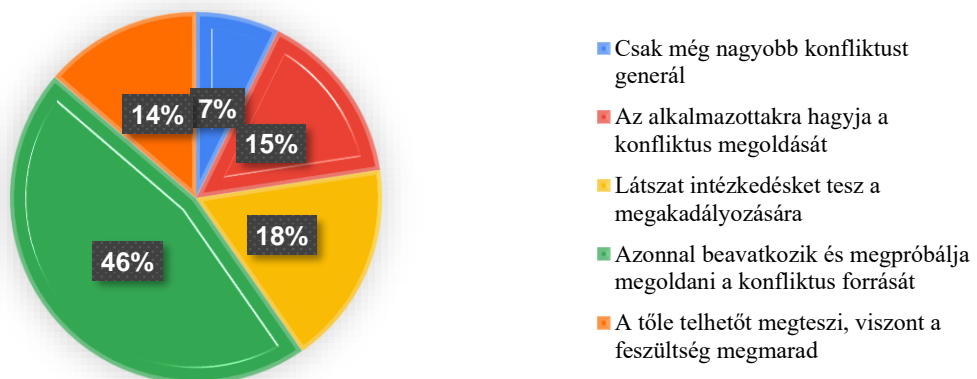
■ Nem fontos a kommunikáció ■ Fontos a kommunikáció
 ■ Ettől függ az elköteleződősem ■ Nem ettől függ az elköteleződősem



13. ábra A munkahely iránti elköteleződés a vezetői kommunikáció hatására (saját szerkesztés)

A vezető a kommunikációja során találkozik az alkalmazottak közötti konfliktus helyzetekkel, melyet szükséges volna megoldania. Ezt egy vezető több módon is megteheti, egyaránt kezelheti jól és rosszul a konfliktus helyzeteket, viszont ez egy olyan képesség, amely fejleszhető.

Konfliktuskezelés



14. ábra A vezetők konfliktuskezelése (saját szerkesztés)

Az alábbi ábra megmutatja, hogy a kérdőívet kitöltők vezetője miként kezelik a konfliktusokat. Megállapítható, hogy a vezetők csekély többsége demokratikus stílussal rendelkezik, vagyis igyekszik törődni a szervezeten belüli személyekkel, és azok problémáival. Ennek a többségnek is van két olyan halmaza, akiknek a konfliktust nem sikerül megoldania, viszont próbálkozik, vagy csak úgy tesz. A vezetők 15%-a egyáltalán nem foglalkozik a beosztottjaival, az ilyen jellegű inkább vezető feladatcentrikus, ahogy Zárda & Pintér (1998) is megírta, ezt a vezetőt a munkavégzés teljesítménye érdekli, nem törődik az emberekkel, nincs benne empátia.

Az arányok a saját elvárásaimnak megfelelően alakultak azt illetően, hogy a konfliktus valóban megoldásra is kerül. Erre vonatkozóan a vezetők több, mint a fele nem tudja, vagy nem képes megoldani a vállalati konfliktusokat. Azt illetően is olyan eredmények születtek, hogy a vezetők több, mint a fele legalább megpróbál vele foglalkozni, több-kevesebb sikerrel. A legjobban a nagyvállalkozási és középvállalkozási környezetben figyelnek a vezetők erre, míg a kis-, és mikrovállalkozási környezetben jellemzőbben nem tűnik elsődleges szempontnak a konfliktuskezelés. A kék színnel jelölt, a 7%-os eredménynél viszont magasabb értékre számítottam. Az érték érdekessége, hogy ezt az opciót választók főként a szolgáltatóipar, a turizmus, a vendéglátás munkakörben dolgozókból tevődik össze.

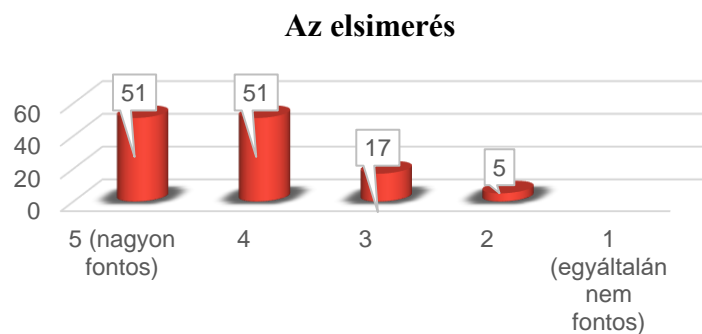
3.3.4. A teljesítmény

A vezető egyik feladata, hogy szóban vagy írásban visszajelzéseket adjon a beosztottjainak a teljesítményére. Az egyén teljesítménye függ a motivációjától, amelyet befolyásolni képes az, hogy a vezetője miként kommunikál vele. A kérdőív szerint, az emberek háromnegyede inkább a szóbeli kommunikációt tartja megfelelőbb formának a visszajelzések és értékelések adására, mintsem az írásbeli kommunikációt. A vezetői részről viszont egyaránt érkezik visszajelzés szóban és írásban, de ők is inkább a szóbeli formának a hívei. 17 személy pedig arról számolt be, hogy nem szokott visszajelzést kapni a teljesítményére.

Az eddigiek alapján levonható az a következtetés, hogy a kommunikációs képességeknek fontos szerepük van. A válaszadók alig több, mint a fele úgy gondolja, hogy a vezetője rendelkezik olyan kommunikációs képességekkel, amellyel magát és a munkatársait is ösztönözni tudja. Egy vállalkozás életében ez azért volna számottevő, mert egy kevésbé jól teljesítő munkatárs nem fog tudni úgy hozzájárulni a célok eléréséhez, mint ahogyan arra képes

volna. 54 fő gondolja úgy, hogy a saját feletteséből hiányoznak ezen kommunikációs képességek.

A saját állításom szerint ahhoz, hogy egy vezető az alkalmazottjából a legjobbat kihozhassa, ahhoz valamennyire a bizalmába kell férközni, szorosabb kapcsolatot kell vele ápolnia. A kérdőívben adott válaszok alapján sok ember egyetértett velem, pontosan 99 személy. Azok, akik a 3-as értékelést választották (19 fő) a 27. kérdésnél, náluk megvizsgáltam a 26. kérdésre adott válaszukat. Véleményem szerint, azért nem tudtak egyértelműen dönteni a kérdést illetően, mert a vezetőjük nem rendelkezik olyan kommunikációs képességgel, vagy nincs olyan minimális bizalmi kötelék köztük, amelyen keresztül megtapasztalhatták volna, hogy milyen, ha egy vezető – aki, mondjuk próbál többet tenni, hogy ne csak munkakapcsolat legyen – igyekszik többet kihozni belőlük. Szinte ugyanilyen eredmények születtek azoknál, akik a két kérdésre ugyanolyan alacsony értékeket jelöltek (1-es; 2-es).



15. ábra A teljesítmény elismerésének fontossága (saját szerkesztés)

Az ábrából is látszik, hogy az alkalmazottak igénylik, hogy ha jól teljesítenek, akkor arra valamilyen formában érkezzon visszajelzés a vezetőjétől. Az eredmény érdekessége, hogy a 2-es, 3-as értékelésre szinte csak a Z generáció tagjai nyomtak, akik kevés munkatapasztalattal rendelkeznek. Úgy tűnik, ennek a generáció néhány tagjának kevésbé fontos az elismerés, ellenben az X és Y generációnak, viszont a Z generációsok nagyobb részének is kifejezetten fontos. Akik több, mint 3, 5, vagy 10 év munkatapasztalattal rendelkeznek, azok számára fontos, hogy a vezetőjük elismerje a teljesítményüket, ezáltal jobban a cég egyik fontos láncszemének érezhetik magukat. A 3 évnél kevesebb munkatapasztalattal bírók szélesebben terülnek el, akiknek ez fontos, azok ebből motivációt meríthetnek.

Az oldal utolsó kérdésénél a kitöltőknek arra kellett választ adniuk, hogy a vezetőjüktől csak negatív visszajelzéseket szoktak kapni a munkájukra, vagy sem. A válaszadók nagy többsége (90%-a) ezzel az állítással nem értett egyet. A válaszadók vezetői többnyire demokratikus stílusúak.

3.3.5. A motiváció

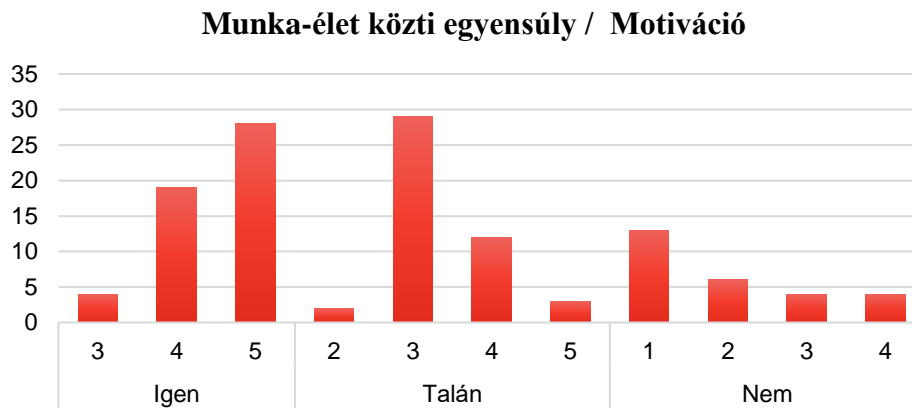
A szakirodalmi részben összefoglalásra került a motiváció fontossága. Mivel a vezetőktől ma már elvárják, hogy az alkalmazottakat képesek legyenek motiválni, így a kérdőívnek ebben a szakaszában, olyan kérdésekre kellett válaszolniuk a kitöltőknek, hogy a vezetőik miképpen próbálnak motiváló hatást kiváltani belőlük, illetve számukra mi a motiváló.

Az alkalmazottak számára fontos szempont, hogy meglegyen az egyéni motivációjuk és ne csak a vállalat által kitűzött célokért dolgozzanak. A vezető szerepe ebben az, hogy megismerje egyes személyek saját, személyes céljait motivációját szakmai szempontból, valamint megértesse, hogy mindenki teljesítményére szükség van, hogy a kitűzött célok elérhetőkké váljanak. A kitöltők eredményei alapján, a vezetők 77%-a képes az alkalmazottakkal kommunikálni arról, hogy minden személynek fontos szerepe van abban, hogy egy vállalkozás a céljait elérhesse. Ezzel a vezető éreztetheti azt alkalmazottakkal, hogy fontos szerepet töltenek be a vállalkozás életében, amely tényező hathat motiválóan. A megkérdezetteknek arra is válaszolniuk kellett, hogy számukra ez mennyire hat motiválóan. Akikkel a vezető kommunikál az egyéni hozzájárulás fontosságáról, azok számára ez többnyire motiválóan hat, mindössze 2 ember gondolja úgy a 96 főből, hogy ez neki nem motiváló. A 23%, akikkel a vezető nem kommunikál az említetttről, ők az elvártaknak megfelelően, azt választották, hogy nekik ez nem motiváló.

A teljesítmény akár növelhető is a motivációval arányosan, viszont a vezetői visszajelzés is hatással van az alkalmazottak motivációjára, ami segítheti, vagy éppen gátolhatja a szakmai fejlődésüket. A válaszadók közel egyharmada úgy véli, hogy a szóbeli visszajelzés jótékony hatással van a szakmai fejlődésre, míg 28 személy részben úgy gondolja, hogy ez igaz lehet. 16 fő szakmai fejlődését nem támogatják a szóbeli visszajelzések, viszont ezek szinte csak olyan személyekből tevődik össze, akikkel a vezető nem kommunikál az egyéni hozzájárulás fontosságáról.

Az emberi igények mára teljesen átalakultak. Az alkalmazottaknak a munkahelyükön kívül is vannak személyes céljaik az életben, amelyekre ugyanúgy összpontosítani szeretnének. Az emberek szeretnének nem csak a munkájuknak élni, hanem minél több időt aktívan eltölteni azon kívül is. A munkahely kiválasztásánál, vagy éppen annak elköteleződésénél fontos szerepet játszhat az, hogy a vezető mennyire képes egyensúlyt teremteni erre az alkalmazottak számára a munkahely és a személyes élet (work life balance) között. A kitöltők közül mindössze 51-en választották azt, hogy igen, a vezetőjük segíti ennek az egyensúlynak a megteremtését és

ezt eléggé motiválónak is találták. 46 fő vélekedik úgy, hogy a vezetője talán próbálja létrehozni az egyensúlyt, viszont ezt már nem találták kellően motiválónak az emberek, többnyire 3-as értékeléseket adtak az 1-től 5-ig terjedő skálán. 27 fő válaszolta azt, hogy a vezetőjének nincs szándékában megteremteni az egyensúlyt, ami a motivációjukra is negatív hatással van.



16. ábra A vezető törekvése a munka-élet közti egyensúly megteremtésére és ennek motivációs mértéke (saját szerkesztés)

Az alkalmazottak számára több dolog is lehet motiváló egy munkahelyen. Általánosságban elmondható, hogy minden embert más motivál, valamint más mértékben is motivál. Így egy vezetőnek, majdnem, hogy minden emberre külön-külön javasolt kiépíteni egy motivációs stratégiát, viszont vannak olyan eszközök, amelyek általánosságban hatékonyabban alkalmazhatóak.

Az alkalmazottak számára a legmotiválóbb tényező az anyagi juttatás, a pénz. Ebben véleményem szerint semmi meglepő nincs, olyan tényező végzett az első helyen, amelyet feltételeztem. A sorban a második a szóbeli elismerés. Az emberek számára fontos, hogy a vezető elismerje és hangsúlyozza a teljesítményét, viszont itt már csak a válaszadók fele gondolja úgy, hogy a vezetője ki is hangsúlyozza az egyéni szakmai erősségüket. A harmadik, de alig elmaradva, az előléptetési lehetőség felkínálása. Ennél a lehetőségnél a legtöbb ember szakmailag feljebb léphet a ranglétrán, presztízs értéke van, értékesebbnek érzi saját magát, illetve – rendszerint – magasabb bér is társul az új pozícióhoz. Az öt lehetőség közül a negyedik az írásbeli elismerés lett, az utolsó pedig a tovább képzési lehetőségek biztosítása. Mind az öt szempontban közös, hogy az emberek szívesen fogadják a vezetőjüktől.

Az alkalmazottak életében is előfordulnak hullámvölgyek, amelyeket kezelni kell, mivel kihatással lehet a munkahelyi teljesítményükre. Az ilyen nehezebb időszakokban is a vezető egyik feladata, hogy megtalálja azokat a módszereket, amelyekkel jobb teljesítményre

serkentheti a beosztottjait. Az ilyen helyzetek gyakrabban előfordulnak, viszont egy vezető nem alkalmazhatja minden esetben, az imént megismert legmotiválóbbr tényezőt, az anyagi juttatást. A vállalkozás számára ez nagyon költséges volna. A kérdőívet kitöltők is szinte egyöntetűen, azon a véleményen voltak, hogy ezekben a helyzetekben a leghatásosabb, ha valamilyen formában elismerést kaphatnak a vezetőjüktől. Az emberek sokkal jobban vágnak arra, hogy a sikeresen elvégzett munka után, a saját egyéni szakmai teljesítményük legyenek kiemelve, valamint személyesen elismerve, nem azt akarják hallani, hogy magával a csapattal közösen elvégzett munka mennyire volt sikeres.

A nehéz helyzetekben ugyanúgy fontos tényező az emberek számára a pénz, de külön motiváló tud lenni, ha egy jobb teljesítmény után, a vezető azt valamilyen formában honorálja, például ajándék vagy bónusz. Kisebb meglepetésként, az embereknek legalább ugyanannyira fontos, hogy a vezetőjükre mentorként, vagy úgynevezett „coach-ként” tekinthessenek, mint a pénz. Az ilyen vezetők könnyebben tudják fejlődésre ösztönözni az alkalmazottakat. A fejlődésre való ösztönzés ugyanakkor, nem az egyik legmeghatározóbb motivációs eszköz az emberek véleménye szerint, viszont ennek fontossága közös érdek.

A saját vélemény megosztásának lehetőségét nem annyira tartják fontosnak az emberek a nehéz időszakokban, ahogyan a csapatmunka dicséretét sem. Ez a két tényező, különösen elmarad a többi lehetőségtől.

4. Összefoglalás és önreflexió

A dolgozatban központi elemében a vezetői kommunikáció hatékonysága állt. A szakirodalomban meghatározásra került a vezető fogalma, az, hogy milyen szerepük és feladatuk van egy vállalkozás életében. A rájuk bízott feladatokat miként kezelik, hogy hajtják végre és milyen stílus jellemzi a vezetőt. A dolgozat kutatási kérdése a vezetői kommunikáció hatékonyságára volt kihegyezve, hogy az milyen mértékben befolyásolja a vállalatban belül dolgozó alkalmazottak motivációját, akik a munkát végzik és a vállalkozás sikerességéhez ez miként járul hozzá.

A kapott eredmények ismeretében, úgy vélem, hogy a kutatási kérdés megválaszolásához megfelelő választás volt a kérdőíves felmérés. A kérdőívnek is vannak ugyan korlátjai, mint például az, hogy kevesen töltötték ki az olyan személyek közül, akik idősebbek, tapasztaltabbak, a nyugdíj közelében állnak, emiatt nagyon egyfelé terelődött az életkor szerinti eloszlás. A másik korlátja az lehetett a kérdőívnek, hogy hosszú. A terjedelme miatt biztos kevesebben töltötték ki, mint ahányan egyébként kitöltenek egy kérdőívet. A

minimális kitöltésszámmal kellett választ keresni a kérdésre, viszont úgy vélem, hogy sokkal több személy is megszólítható lett volna, ha rövidebb lett volna a kérdőív, ami a válaszokat is biztosan jobban befolyásolta volna, nagyobb különbségek jöttek volna létre egyes válaszok között. Ha újból összetehetném a kérdőívet, tömörített formában tenném fel a kérdéseimet.

A saját **első hipotézisem** a kezdetektől fogva a témát illetően az volt, hogy ha a vezetőnek kommunikálnia kell, akkor azt tegye szóban vagy szóban és írásban. A szóbeli kommunikáció sokkal hatékonyabb, mint az írásbeli. A lényeg, hogy a szóbeli kommunikáció legyen az elsődleges csatorna. Az eredmények ezt alá is támasztották, az emberek jobban igénylik ezt a fajta kontaktot a vezetőjükkel.

A szakirodalom ismerete és a saját véleményem alapján úgy véltem, hogy ha pedig koordinálásra vagy delegálásra kerül a sor, akkor azt jobban írásos formában közölni, hiszen úgy hatékonyabb és nyoma marad, így az alkalmazottak számára is jobban érthető lesz a feladat, valamint később is információhoz tudnak jutni a feladatot illetően. Az eredmények szűken, de igazat adtak nekem ebben.

A vezető betölt egy egyfajta információs szerepkört is, melyben a felsővezetés által meghatározott stratégiai célokat közvetíti a beosztottjai felé. A kitöltők úgy vélték, hogy a vezetőjük többnyire képes ezen információkat időben és hatékonyan továbbadni, még annak ellenére is, hogy az egyik leggyorsabb információ szerzési eszköz egy vállalaton belül, az intranet, a belső kommunikációs platformok. Az előnye annak, hogy a vezetőtől értesülnek erről az emberek az, hogy így az alkalmazottak könnyebben magukévá érezhetnek dolgokat, a vezető képes kihangsúlyozni egyes feladatok, információk fontosságát, valamint a rájuk vonatkozó részt jobban át tudják beszélni kérdés, vagy probléma esetén.

Az emberek a vezetőjükkel való kommunikációja során igénylik, hogy megoszthassák a nézeteiket, ötleteiket, véleményüket. A legtöbb kitöltőnek erre lehetősége is van a munkahelyén. A vélemény megosztásának lehetősége pozitív hatással van az alkalmazottra, megbecsültebbnek, motiváltabbnak érzik magukat, úgy érzik van helyük a vállalkozásban. A legtöbb ember úgy érzi, hogy bátran megoszthatja gondolatait, nem kell aggódnia a vezetője reakciójától. Azon emberek számára, akiknek nincs, vagy csak kevés lehetőségük vélemény kinyilvánításra, náluk csökkenhet a motiváció, avagy tartva a vezető reakciójától, nem mer megosztani őszinte gondolatokat.

A **második hipotézisem** az volt, hogy a vezetők nem tudják kezelni a munkahelyi konfliktusokat hatékonyan. A szakirodalom szerint, a vezető feladata, hogy a munkahelyen kialakult konfliktusokat kezelje. A várt és a kapott eredmény megegyezik. A vezetők képtelenek

hatékonyan kezelni a konfliktust, tesznek a megakadályozásáért, viszont nem annyit, hogy megszüntetésre kerüljön. A kapott eredmények azt mutatják, hogy a vezetők fellépnek a problémával szemben, viszont kevesebb, mint a fele cselekszik csak azonnal. Ezen felül minden 5. vezető, csak úgy csinál mintha tenne ellene, miközben nem is, de ami a meglepő, hogy minden 3. vezető hagyja figyelmen kívül. Az utóbbi hozzáállás negatív hatással van a csapatmorálra, teljesítményre, koordinációra stb.

Az emberek elköteleződése nagyban függ a vezető kommunikációjától, mivel senki sem szeretne olyan helyen dolgozni, ahol ez a feltétel nem adott – ez volt a **harmadik hipotézisem**. Az eredmények viszont erre rácafoltak. Fontos az emberek számára az, hogy a vezető hogyan kommunikál velük, viszont a vártnál sokkal kisebb mértékben befolyásoló tényező a lojalitásnál. Párhuzamot talán a legerősebb motivációs tényezőben, a pénzben, tudnék találni. Az emberek számára fontosabb a pénz, mint a bánásmód.

A vezetői kommunikáció hatással van az egyén teljesítményére. Az emberek az olyan demokratikus stílusú vezetőt kedvelik jobbak, akik törődnek az egyén érdekeivel is, valamint törekszik a jó, bizalmi kapcsolat kialakítására is. Ez a hozzáállás az alkalmazottakból is jobb teljesítményt tud kihozni, mint az olyan vezető, aki feladatcentrikus és nem foglalkozik a beosztottjaival. A vezető a visszajelzéseivel segítheti, vagy éppen növelheti az egyén teljesítményét, amelyeket az emberek leginkább szóban szeretnek megkapni. Ha az alkalmazottak erőn felül teljesítenek, akkor érdemes a vezetőnek elismernie a teljesítményüket, mind szakmailag, mind emberileg, mert ez növeli a morált és a megbecsülés érzetét.

A munkahely iránti elköteleződés és a motivációs szempontból fontos tényező, hogy egy vállalatnál mennyire van egyensúlyban a munka és a magánélet. Az emberek számára fontos, hogy számukra ezek a körülmények adottak legyenek. A vállalkozás törekedjen a család-barát szerepre, vagy bármilyen formában támogassa a munkaidőn kívül töltött időt. Általánosságban elmondható, hogy a vezetők próbálnak tenni ennek érdekében.

Ami az egyén motivációját illeti, az emberek számára fontos, hogy érezzék a betöltött szerepüknek a fontosságát, így a vezetőnek tudatnia kell az emberekben, hogy ők is részesei a vállalat által elért sikereknek. A visszajelzéseknek köszönhetően növekszik a morál, amely jobb teljesítményre ösztönzi az adott személyt, valamint a szakmai fejlődés is nagyobb eséllyel érhető el ezáltal.

Az emberek számára a legmotiválóbb dolog a pénz, ez annyira kimagasló, hogy ezzel felesleges vitatkozni is. A dolgozat szempontjából, viszont a második legfontosabb motivációs eszközt érdemes megemlíteni. A **negyedik hipotézisem** ehhez kapcsolódik, miszerint az

emberek számára a legfontosabb, hogy elismerjék a teljesítményüket, mivel ez a motivációra nagy hatást gyakorol.

Az emberek számára a legfontosabb, hogy a teljesítményüket elismerje a vezető, számukra ez járul hozzá a munkahelyi morálhoz és a teljesítményhez a legjobban. Fontos kiemelni, hogy az elismerést mindenki maga után – főleg szóbeli úton – szeretné megkapni. Ha emellé külön társul valamilyen bónusz, annak az alkalmazottak külön örülnek.

Megválaszolva a kutatási kérdést, a vezetői kommunikációnak nagy szerepe van a sikerességben, és az alkalmazottak motivációjában. Amennyiben a vezető törekszik arra, hogy megfelelő kapcsolatot építsen és ápoljon az alkalmazottakkal, úgy a munkahelyi feladatokat is hatékonyabban el tudják látni. Az önálló vélemény kinyilvánításának lehetőségét biztosítsa a vezető, ne csak az egyoldalú kommunikációra, nézetekre fókuszáljon. Ennek lehetősége egyaránt fontos az alkalmazottaknak, valamint szülehetnek jó ötletek, amelyek segíthetik a célok elérését.

Egy vezető kezelje a munkahelyi konfliktusokat, mert az hátráltatja a sikerességet. A teljesítmény a kulcsa a sikerességnek. A munkahelyi teljesítmény pedig növelhető a vezető által használt kommunikációs eszközökkel. A vezető legyen vezető, segítse az alkalmazottak szakmai fejlődését, adjon visszajelzéseket a teljesítményükre, még a legkisebbekre is. A vezető számára egy elvégzett feladat már tűnhet teljesen rutinfeladatnak, amely fel sem tűnik neki, viszont egy ember számára feléhet egyfajta sikerrel, örömmel és büszkeséggel. Ha a vezető igyekszik észre venni ezeket a momentumokat, majd az alkalmat megragadva pozitív dicséretben, elismerésben részesíteni az alkalmazottakat, akkor nagyban tudja növelni az embereiben a motivációt.

Ha a munkát elvégző személyek motivációja nincs úgy mond „karbantartva”, nem kap visszajelzéseket, egyszerűen csak végzi a munkáját mindennap, úgy könnyen befásulhat, elveszítheti a motivációját. Az ilyen emberek nagyobb eséllyel mondanak fel, vagy teljesítenek alul. A sikerességet ez negatívan befolyásolja.

A téma a jövőbeli további kutatásra alkalmas. Ezen eredmények ismeretében úgy vélem, az interjú készítés volna a legjobb módszer a további eredményekhez. Az interjúk készítése során egyaránt meghallgatnám miként vélekednek a témát illetően az alkalmazottak és a vezetők. Az eredmények összehasonlításából pedig érdekes következtetéseket lehetne levonni.

Ahogy a bevezetés elején is ismertetésre került, az alábbi téma elsősorban személyes kötődés miatt lett kiválasztva, mivel jövőbeli terveim között szerepel, a vezetői pozíció betöltése. A szakirodalom feldolgozása során számos, azzal, hogy a témába elmélyülhettem, számos új ismeretre tettem szert, amelyek a későbbiekben hasznosak lehetnek. A leghasznosabb mégis a kutatás során nyert eredményekben rejlik, melyek felhasználásával, egy olyan irányba terel engem és reményeim szerint az olvasót is, amely során letisztultabb képet kapok arról, milyen vezetőre vágnak az emberek.

5. Felhasznált irodalom

- Adair, J. (2004). The John Adair handbook of management and leadership. *India by Replika Press*. London. ISBN 1 85418 204 8
- Antal, Zs., & Dobák, M. (2016). Vezetés és szervezés. *Akadémia kiadó*. DOI: 10.1556/9789630598262
- Balogh, G., & Karoliny, M. (2023). Az emberi erőforrások menedzselése. *Akadémia kiadó*. Budapest. ISBN 978 963 454 897 3
- Bencsik, A., Renáta, M., Juhász, T., & Csókás, L. (2018). Vezető/leader versus etika avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*. 49 (10-11). pp. 93-104.
- Borgulya, I., Vető, Á., & Somogyvári, M. (2016). Kommunikáció az üzleti világban. *Akadémia kiadó*. ISBN: 978 963 059 857 6
- Cherniss, C., & Roche C. W. (2020). Érzéssel vezetni. *Pallas Athéné Könyvkiadó Kft*. ISBN 9786155884993
- Chikán, A. (2020). Vállalatgazdaságtan. *Akadémiai Kiadó*. DOI: 10.1556/9789634545897
- Cloud, H. (2014). Határok a vezetés szolgálatában. *Harmat kiadó*. ISBN 9789632882437
- Fayol, H. (1949). Critical Evaluations in Business and Management. *The Pitmann Press*. Bath. London. Forrás: <https://ia804707.us.archive.org/22/items/in.ernet.dli.2015.13518/2015.13518.General-And-Industrial-Management.pdf>
- Garaj, E. (2020). Egészségügyi szervezetek menedzsmentje. *Akadémia kiadó*. DOI: 10.1556/9789634545286
- Horváth, I. (2006). Vezetési módszertan. *Dialóg Campus Kiadó*. Budapest-Pécs. ISBN 963 7296 75 1
- Kelló, É. (2014). Coaching alapok és irányzatok. *Akadémia kiadó*. Budapest. ISBN 978 963 05 9530 8
- Klein, B., & Klein S. (2020). A szervezet lelke. *EDGE 2000 kiadó*. Budapest. ISBN 963 212 019 1
- Koltay, A., & Nyakas, L. (2017). Magyar és európai médiajog. *Wolters Kluwer Kft. kiadó*. ISBN 978 963 295 630 5
- Lénárd, F. (1978). A problémamegoldó gondolkodás. *Akadémia kiadó*. Budapest. ISBN 963 05 1447 8
- Lőrinczi, Gy. (1999). Vállalkozásgazdaságtan. *SZÁMALK kiadó*. Budapest. ISBN 963 553 3500

- Makszin, I. (2007). A testnevelés elmélete és módszertana. *Dialóg Campus Kiadó*. Budapest-Pécs. ISBN 978-615-5376-24-5
- Maxwell, J. (1995). Nevelj vezetőket. *Network TwentyOne Kft.*, Budapest. ISBN 963 04 5816 0
- Mintzberg, H. (1989). Inside our strange world of organizations. *The Free Press*. New York. ISBN 9780029213711
- Nagy, J. (2003). Az eredményesebb képességfejlesztés feltételeiről. *Iskolakultúra*, 13 (8). pp. 40-52. ISSN 1215-5233
- Pálincás, J. (1998). A vállalkozásokról. *LSI Oktatóközpont kiadó*. Budapest. ISBN 963 577 239 4
- Pintér, L. & Zárda, S. (1998). Szervezési, vezetési ismeretek. *LSI Oktatóközpont kiadó*. Budapest. ISBN 963 577 220 3
- PMI®. (2020). Projektmenedzsment útmutató. *Akadémia kiadó*. ISBN: 978 963 454 501 9
- Roóz, J. (2006). A menedzsment alapjai. *Perfekt Zrt. kiadó*. Budapest. ISBN 978 963 394 669 5
- Szatmári, Z. (2009). Sport, életmód, egészség. *Akadémia kiadó*. DOI: 10.1556/9789634541219
- Vecsenyi, J. (2017). Kisvállalkozások indítása és működtetése. *Akadémia kiadó*. ISBN: 978 963 454 225 4
- Weiss, D. (1990). Hogyan ösztönözzük beosztottainkat?. *Park Könyvkiadó*. Budapest. ISBN 963 7970 52 5
- Willink, J. (2020). Vezetési stratégiák és taktikák. *21. Század Kiadó – XXI. Század Kiadó Kft.* Budapest. ISBN 978 963 568 293 5
- Whitmore, J. (2008). Coaching a csúcsteljesítményért. *Z-Press Kiadó Kft.* Miskolc. ISBN 978 963 9493 41 4

6. Ábrajegyzék

1. ábra: A vállalkozás három hajtóereje Timmons (1991) felhasználásával (Vecsenyi, 2017. 8. oldal).....	5
2. ábra: Felépítési struktúra (Dobák, Antal, 2016. 13. oldal)	6
3. ábra: Vezetési szintek a szervezeti hierarchiában (Dobák, Antal, 2016, 35. oldal).....	11
4. ábra: Az egyéni, a csoport és a feladat igénye (forrás: Adair, 2004. 125. oldal, saját szerkesztés).....	12
5. ábra: Vezetési funkciók (Borgulya, 2016. 59. oldal).....	15
6. ábra: A vezetői képességek (Roóz, 2006, 29. oldal).....	19
7. ábra: Egyes motiváló tényezők összehasonlítása (Klein & Klein, 2020, 697. oldal).....	25
8. ábra: Az egyes fejlődési szinteken található emberek halmaza (forrás: Maxwell, 1995, 155. oldal, fordította: Komáromy)	26
9. ábra: A kitöltők iskolai végzettségének megoszlása (saját szerkesztés).....	30
10. ábra: A kitöltők munkahelyi besorolása (saját szerkesztés)	31
11. ábra: Az írásbeli kommunikáció hatékonysága a koordinációra (saját szerkesztés)	32
12. ábra: A vélemény kinyilvánítás lehetősége vezetővel szemben (saját szerkesztés)	33
13. ábra: A munkahely iránti elköteleződés a vezetői kommunikáció hatására (saját szerkesztés)	35
14. ábra: A vezetők konfliktuskezelése (saját szerkesztés)	35
15. ábra: A teljesítmény elismerésének fontossága (saját szerkesztés)	37
16. ábra: A vezető törekvése a munka-élet közti egyensúly megteremtésére és ennek motivációs mértéke (saját szerkesztés)	39

7. Melléklet

1. sz. melléklet: Kérdőív:

A vezetői kommunikáció fontossága és hatása a munkavállalók szempontjából

Tisztelt Kitöltő!

A Budapesti Gazdasági Egyetem gazdálkodás és menedzsment szakos hallgatójaként a diplomamunkámban a vezetői kommunikáció fontosságát vizsgálom és annak hatásait a munkavállalókra és a rájuk ható motivációra való tekintettel.

Amennyiben Ön rendelkezik minimum egy éves munkatapasztalattal és közvetlen kapcsolatban áll a felettesével, úgy kérem, segítse szakdolgozatom sikerességét a lenti, körül-belül 12-15 perces igénybe vevő kérdőív kitöltésével.

A kitöltés önkéntes és anonim, a válaszok elemzése és felhasználása kizárólag szakdolgozati témám kutatásaként, csoportszinten kerül feldolgozásra.

Szíves közreműködését előre is köszönöm!

1. Szakasz

Alapadatok

1. Ön melyik generációnak a tagja?

- Baby boom (1946 és 1964 között született)
- X (1965 és 1980 között született)
- Y (1981 és 1996 között született)
- Z (1997 és 2012 között született)

2. Az Ön neme?

- Férfi
- Nő
- Nem válaszol

3. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

- Befejezett 8. osztály
- Középiskolai végzettség (érettségi, szakma, szakképesítés)
- Főiskolai, Egyetemi végzettség
- PhD/DLA, doktori fokozat
- Egyéb...

4. Ön milyen jellegű munkát végez?

- Szellemi
- Fizikai
- Nagyjából fele-fele arányban szellemi és fizikai

5. Ön milyen munkakörben dolgozik?

- Egészségügy
- Oktatás
- Üzleti szféra
- Informatika
- Művészet és Kultúra
- Pénzügy
- Mérnöki terület
- Marketing és Kommunikáció
- Mezőgazdaság
- Szolgáltatóipar
- Állami és Közszolgáltatási szféra
- Turizmus
- Egyéb...

6. Az Ön munkahelyének a besorolása:

- Mikroállalkozás (<10 fő)
- Kisállalkozás (10-50 fő)
- Középvállalkozás (50 -249 fő)
- Nagyállalkozás (>250 fő)

7. Ön mennyi munkatapasztalattal rendelkezik?

- 0-1 év
- 1-3 év
- 3-5 év
- 5-10 év
- Több, mint 10 év

2. szakasz

A kommunikációs platform

8. Melyik vezetői kommunikációs csatornát találja a hasznosabbnak a napi munkája során?

- Szóbeli
- Írásbeli

9. Válassza ki a felsorolt kommunikációs csatornák közül azokat, amelyek az Ön számára a legkedvezőbbek a vezetővel való kommunikációra! (Maximum 3 lehetőséget válasszon)

- Online meeting (Teams, Zoom)
- Személyes meeting
- E-mail
- SMS, Messenger, egyéb social media platform
- Telefon
- Egyéb...

10. Az Ön meglátása szerint a személyes találkozók és megbeszélések, vagy az online meetingek járulnak hozzá a hatékonyabban csapatmunkához?

- Személyes találkozók és megbeszélések
- Online meetingek

11. Ön szerint mennyire hatékony a feladatok és projektek koordinációja a csapatban, ha a delegálás kizárólag írásbeli kommunikációval történik?

Egyáltalán

nem hatékony Nagyon hatékony

1 2 3 4 5

12. Ön szerint a vezetőjétől a szóban elhangzó visszajelzések és dicséretok hatékonyabbak az online vagy írásos formájú visszajelzéseknél?

- Igen
- Nem
- Talán

13. Ön mit gondol, hogyan befolyásolja a rendszeres vezetői megbeszélések hiánya a csapatmunkát és a vállalkozásban való koordinációt?

Nincs hatással a csapatmunkára és a koordinációra

1 2 3 4 5

Nagyban befolyásolja a csapatmunkát és a koordinációt

14. Az Ön számára a szóbeli vagy az írásbeli visszajelzések és értékelések segítik hatékonyabban a szakmai fejlődését?

- Szóbeli
- Írásbeli

5/3. szakasz

A vezetői kommunikáció a munkahelyen

15. Milyen formában értesül leggyakrabban a vállalkozás híreiről, eseményeiről vagy változásairól?

- Hírlevél
- Központi kommunikációs platformok, intranet

- A közvetlen felettesétől
- Nem szoktam értesülni
- Egyéb...

16. Mennyire van lehetősége a saját véleményének a kinyilvánítására a vezetőjével szemben?

Egyáltalán nincs lehetőségem rá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lehetőségem van megosztani a véleményemet
	1	2	3	4	5	

**17. Az előző kérdésre adott válasza alapján, ez milyen hatásokat vált ki Önből?
(Maximum 3 lehetőséget válasszon)**

- Emberileg és szakmailag megbecsültnek érzem magamat
- Örömmel tölt el
- Tartok a vezetőm reakciójától
- Mindig azt mondom, amit hallani akar a vezetőm
- Rosszul esik, mert nem érzem magamat a szervezet teljes értékű tagjának
- Közömbös reakciót vált ki
- Nincs hiányérzetem, mert nem is kívánom megosztani a véleményemet
- Kevésbé leszek motivált a feladat végzése közben
- Egyéb...

18. Az Ön teljesítményére milyen hatással van a saját vélemény kinyilvánításának lehetősége?

- Nincs hatással
- Motiválóan hat
- Egyéb...

19. Ön mennyire érzi magát biztonságban, ha kritikát vagy visszajelzést kell adnia a munkahelyén a közvetlen felettese részére?

Egyáltalán nem érzem magam biztonságban	○	○	○	○	○	Bátran kifejthetem a véleményemet
	1	2	3	4	5	

20. Kérem adja meg, hogy a következő állítás mennyire igaz Önre!

A vezetőm értékeli az ötleteimet és véleményemet.

- Teljes mértékben igaz
- Többnyire igaz
- Részben igaz
- Inkább hamis
- Teljes mértékben hamis

21. Kérem adja meg, hogy a következő állítás mennyire igaz Önre!

A vezetőmmel való kommunikáció pozitívan hat a csapatmunkára.

- Teljes mértékben igaz
- Többnyire igaz
- Részben igaz
- Inkább hamis
- Teljes mértékben hamis

22. Kérem adja meg, hogy a következő állítás mennyire igaz Önre!

A vezetőm empátiája pozitívan hat a csapatmunkára.

- Teljes mértékben igaz
- Többnyire igaz
- Részben igaz
- Inkább hamis
- Teljes mértékben hamis

23. Ön szerint a vezetője képes hatékonyan és időben kommunikálni a vállalkozás változásairól?

- Igen

- Nem
- Általában

24. Az Ön meglátása szerint a vezető mennyire tiszteletteljes és figyelmes a munkatársakkal való kommunikáció során?

Legkevésbé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Teljes mértékben
sem	1	2	3	4	5	

25. Hogyan kezeli a vezetője a konfliktusokat és az esetleges nehézségeket a munkahelyi kommunikációban?

- Csak még nagyobb konfliktust generál
- Az alkalmazottakra hagyja a konfliktus megoldását
- Látszat intézkedést tesz a megakadályozására
- Azonnal beavatkozik és megpróbálja megoldani a konfliktus forrását
- A tőle telhetőt megteszi, viszont a feszültség megmarad
- Egyéb...

5/4. szakasz

Teljesítmény

26. Ön hogyan értékelné a vezetője képességét a munkatársak motiválására és inspirálására a kommunikációja révén?

Nagyon gyenge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tökéletes
képességgel rendelkezik	1	2	3	4	5	képességekkel rendelkezik a motiváló szerep betöltésére

27. Ön hogyan értékelné, mennyiben járul hozzá a vezetővel kialakított bizalom a jobb együttműködéshez és a teljesítményhez?

Nem járul hozzá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Teljes mértékbe hozzájárul
	1	2	3	4	5	

28. Milyen formában kap visszajelzést a vezetőjétől a teljesítményére?

- Írásban
- Szóban
- Nem kapok visszajelzést
- Egyéb...

29. Mennyire fontos az Ön számára, hogy a vezetője elismerje a teljesítményét?

Egyáltalán nem fontos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nagyon fontos
	1	2	3	4	5	

30. Mennyire ért egyet az alábbi állítással:

A vezetőmtől csak negatív visszajelzést kapok a munkámról.

Egyáltalán nem értek egyet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Teljes mértékben egyet értek
	1	2	3	4	5	

5/5. szakasz

Motiváció – kommunikáció

31. A vezetőm képes kommunikálni velem az egyéni hozzájárulásom fontosságáról a vállalkozás céljainak eléréséhez?

- Igen
- Nem

32. Ez mennyire motiváló az Ön számára?

Egyáltalán
nem motiváló

○ ○ ○ ○ ○

1 2 3 4 5

Nagyon
motiváló

33. Ön milyen mértékben érzi, hogy a vezetője átláthatóan kommunikál a vállalkozás jövőbeli terveiről?

Nagyon
nehezen adja
át az
információkat

○ ○ ○ ○ ○

1 2 3 4 5

Teljeskörűen
és érthetően
informál

34. Ön szerint a vezetője segíti az egyensúly megteremtését a munkahelyi kihívások és a személyes élete között?

- Igen
- Nem
- Talán

35. Ez mennyire motiváló az Ön a számára?

Egyáltalán
nem motiváló

○ ○ ○ ○ ○

1 2 3 4 5

Nagyon
motiváló

36. Az Ön vezetőjének szóbeli visszajelzései támogatják a szakmai fejlődését?

- Igen
- Nem
- Talán

37. Hogyan hat a vezetőjének a kommunikációja az elkötelezettségére a munkahelye iránt?

- Nincs hatással rám
- Számomra fontos és az elkötelezettségem ettől is függ
- Számomra fontos, de az elkötelezettségem nem ettől függ
- Számomra kevésbé fontos, hiszen az elkötelezettségem nem ettől függ
- Számomra kevésbé fontos, de az elkötelezettségem ettől is függ
- Egyéb...

38. Az alábbi dicséreteket milyen mértékben tartja motiválónak a vezetőjétől?

	1	2	3	4	5
Szóbeli elismerés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Írásbeli elismerés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anyagi juttatás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Továbbképzési lehetőség biztosítása	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Előléptetés megemlézése / felajánlása a későbbiekben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Ön mennyire érzi, hogy a vezetője megfelelően érti és hangsúlyozza az erősségeit a szóbeli visszajelzéseiben?

Egyáltalán nem érzem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Teljes mértékben érzem
	1	2	3	4	5	

40. Milyen ambíciók segítik leginkább a munkavégzést az Ön számára nehezebb időszakokban?

- Elismerés (valamilyen formában) a vezetőtől
- Személyes beszélgetés, mentorálás lehetősége a vezetővel
- Vélemény kinyilvánítás lehetősége
- Egyéni célok teljesítése után járó elismerések, bónuszok
- Szakmai fejlődés lehetősége
- Egyéb...

41. Milyen típusú dicséreteket tart a legmotiválóbbnak a vezetőjétől?

- Szakmai elismerés
- Csapatmunka dicsérete
- Teljesítményalapú dicséret
- Fejlődésre való ösztönzés
- Személyes elismerés
- Egyéb...

42. Van -e még egyéb megjegyzése vagy ötlete a témával kapcsolatban?

.....

.....

