

SZLOVÁKIAI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK VEZETÉSI STÍLUSÁNAK ELEMZÉSE

Karácsony Péter

Összefoglalás

A vezetői stílusok olyan elvek, módszerek, képességek és technikák összessége, melyeket a vezetők felhasználnak szervezeten belüli problémák kezelésére. A menedzserek az alkalmazottaikat különböző módon irányítják. Néhányan szigorúan vezetnek, céljuk, hogy teljes mértékben ellenőrzésük alá vonják a beosztottakat, míg mások sokkal szabadabb vezetési stílussal lehetővé teszik a munkavállalók szervezeten belüli kibontakozását. Attól függően, hogy milyenek a vállalati körülmények, a menedzserek szükség esetén több vezetési stílust is alkalmazhatnak a szervezeti hatékonyság megteremtése céljából. A vezetési stílusok közé tartoznak például az autokratikus, a paternalista, a laissez-faire, a demokratikus, a részvételi, a tanácsadói stb. stílusok.

A tanulmány célja volt, hogy bemutassa a vezetési stílus hatását a szervezet működésére. Az elméleti részben röviden ismertetem a különböző hazai és nemzetközi fogalmakat, a vezetés céljait, valamint a különböző vezetői stílusokat és elméleteket. A saját kutatási részben kérdőíves felmérés segítségével elemzem néhány kiválasztott kis- és középvállalkozás vezetőjének stílusát.

Kulcsszavak: *hatékonyság, kis- és középvállalkozások, motiváció, szervezet, vezetési stílus*

JEL: D23, M54

Analysis of the leadership style in Slovakian small and medium-sized enterprises

Abstract

Leadership styles are the principles that underline the methods, abilities and techniques managers use in handling situations and expressing leadership within an organisation. Managers deal with their employees in different ways. Some are strict with their staff and like to be in complete control, whilst others are more relaxed and allow workers the freedom to run their own working lives. Depending on business circumstances, a manager might need to employ more than one leadership style in a more or less formal way to achieve the highest degree of effectiveness. A variety of leadership style types exist, such as autocratic, paternalistic, laissez-faire, democratic, participatory, supervisory etc.

The purpose of this study is to find out how the leadership style effects on functioning of the organization. In the theory part of my paper I describe the various domestic and international concepts of leadership, its goals, the different leading styles and theories. In the practice part of my paper I analysed the leading style of some selected small and medium-sized enterprises with the help of questionnaires.

Keywords: *effectiveness, small and medium-sized enterprises, motivation, organization, leadership style*

JEL: D23, M54

Bevezetés

A vezető és a vezetési stílus, annak szervezetre gyakorolt hatásainak elemzése régóta áll a közgazdaságtani kutatások középpontjában. A vezetésnek sok összetevője van, számos szempontból értékelhető egy vezető munkája, de talán a legfontosabb aspektusa az, hogy bánt-e a vezető a beosztottjaival.

Ember és szervezet szorosan kapcsolódnak egymáshoz, egymás számára nélkülözhetetlenek. A vezetés nemcsak alakítója, hanem része is ennek a kapcsolatnak. Az emberi szükségletek és a szervezet követelményei között kapcsolat van. Ahhoz, hogy mindkét fél elérje a céljait, egy pszichológiai egyezséget kell kötniük egymással (Ternovszky, 2000).

A menedzsment és a vezetés definícióját többnyire helytelenül használjuk, szinonimákként tekintünk rájuk, de tulajdonképpen két eltérő fogalomról beszélünk. A menedzsment a rendelkezésére álló erőforrások (emberek, pénz, gépek, berendezések, épületek, információ és tudás) hatékony felhasználásával a lehető legjobb eredmény elérésére törekszik. Ezzel ellentétben a vezetés elsősorban az emberi erőforrásra fókuszál, amely során a kölcsönös kommunikáción keresztül elkötelezettségre ösztönzi az embereket (Armstrong és Stephens, 2008).

A vezetés egy folyamat, ami oly módon irányítja az embereket, hogy azok cselekedeteikkel hozzájáruljanak az adott szervezeti célok megvalósításához. A vezetés egy képesség, amely tettekre készíti az embereket még akkor is, ha ők épp másként gondolják (Mižičková et al., 2007).

Bayer (1995) úgy véli, hogy a vezetés valójában a vezető személyes viselkedése, viselkedésének stílusa. A vezető stílusa hatással van az emberek érzelmeire, próbálja a dolgozókkal megértetni a szervezet vízióját, és ennek érdekében ösztönzi is őket ezek végrehajtására.

Višňovský és mtsai. (2005) szerint a vezetés akkor hatékony, ha a beosztottak kellőképpen motiváltak, és elég tapasztalattal rendelkeznek a rájuk bízott feladatok végrehajtásához. Ebben az esetben a vezető részletesebb információkkal láthatja el a dolgozóit, több időt fordíthat a munkahelyi kapcsolatok ápolására, illetve arra, hogy beosztottjai jobban megértsék a vállalatban betöltött szerepük fontosságát.

Bakacsi (1996) úgy véli, hogy a leadership általánosítva a vezetői feladat azon alkotórésze, amely a szervezeti erőforrások közül kiemelten az emberi erőforrással foglalkozik, valamint azt a képességét jelenti, hogy hogyan tudja a vezető a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítására befolyásolni, mozgósítani.

Kocsis (1994) véleménye az, hogy a menedzser által választott és alkalmazott magatartásforma, valamint eljárástechnika sokkal átfogóbb terület, mint a vezetési stílus. A menedzselési módszer magában foglalja a célkitűzéstől a feladat megvalósításán át a visszatekintő értékelésig a menedzselés különböző fázisaiban alkalmazott eljárásokat, technikákat, valamint a választott vezetői stílusváltozatokat is.

A vezetési stílus valójában azokkal a vezetési funkciók alkalmazásának módjával jellemezhető leginkább, amellyel a vezető irányítja a szervezet tagjait (Dedina és Cejthamr, 2005).

A vezetési stílus egy tipikus viselkedési mód, amelyet egy vezető tanúsít az alkalmazottaival szemben, attól függetlenül, hogy az hatékonynak bizonyul-e vagy sem (Hershey et al., 2001)

Tulajdonképpen azt is mondhatjuk, hogy a vezetési stílus egy viselkedési minta, amely alapján a vezető megpróbálja befolyásolni a szervezet tagjait, valamint azok tevékenységét (Northouse, 2010).

Mint ahogyan minden embernek megvannak a maga jellemző szokásai, tulajdonságai, éppúgy ugyanannyi vezetési „stílus” is létezik, mint ahány vezető, ill. vezetési helyzet (Zieleniewski, 1973).

A vezetéstudomány fejlődésével egy időben számos leadership megközelítés alakult ki. A helyhiányra való tekintettel ezeket csak nagyon röviden mutatom be.

A klasszikus irányzat képviselői a szervezeti hatékonyságot inkább a rendszerben, és nem az emberben keresték, ezt az bizonyítja, hogy a részletekbe menő munkamegosztás és a szabályozottság eszközeivel próbáltak kialakítani egy olyan keretet, amelyben az egyén csak jól tud teljesíteni. Ebben a korai szakaszban leadership alatt a beosztottak utasításának, irányításának megfelelő módját értették. A leadership legkorábbi megjelenési formájának Henry Fayol közvetlen irányítási funkciója nevezhető, mely során a szervezeti tagokat utasításokkal aktivizálják a szervezeti célok megvalósítására (Dobák, 2008).

Az 1940-es, 1950-es években jelentek meg a vezetői tulajdonságokon alapuló leadership kutatások, melyek azt vizsgálták, hogy milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie a sikeres vezetőknek. A klasszikus irányzattal közös volt benne, hogy nem a beosztott áll a gondolkodás középpontjában. A korszak egyik képviselője Weber, aki a szervezet élére karizmatikus vezetőt javasolt.

Az 50-es évektől a tulajdonságok helyett inkább a vezetői magatartás vizsgálatára helyezték a kutatók a hangsúlyt. A vezetési stílus magatartási alapú megközelítésének két nagyobb vonulatát ismerjük: a döntéshozatal módján és a vezető személyiségén alapuló elméleteket.

A döntésközpontú elméletek a vezetési stílusokat a döntéshozatal módján tipologizálják, hogyan hozzák meg az egyes vezetők döntéseiket, mennyire engednek beosztottaiknak beleszólást a döntéshozatalba. A döntésközpontú elméletek közül kiemelendők Lewin kutatási eredményei, Likert egytényezős modellje és Tannenbaum-Schmidt hatalom-részvétel elmélete.

A személyiségközpontú elméletek középpontjában a vezető személyisége, annak személyiségjegyei, figyelmének irányultsága található. Ez az irányultság kétféle lehet: feladatra vagy munkatársaival való jó kapcsolat ki-

alakítására összpontosító. A személyiségközpontú elméletek közé tartoznak a Michigani Egyetem, az Ohioi Állami Egyetem elméletei és a Blake-Mouton-modellek.

A kontingenciaelméletek a vezető stílusa és a vezetés feltételrendszere közötti illeszkedés követelményét fogalmazták meg. A kontingenciamodellek közül kiemelendő Vroom és Yetton normatív modellje, Fiedler elmélete, valamint Hersey és Blanchard modellje.

A leadership elméletek legújabb vonulatát az üzletkötő-átalakító modell és a Kotter-féle menedzser-leader modellek adják.

Anyag és módszer

A vezetési stílus meghatározó szerepet játszik minden szervezet életében. Ahhoz, hogy az alkalmazottakat hatékonyan lehessen vezetni, egy olyan vezetőre van szükség, aki magasan kvalifikált, és számtalan pozitív tulajdonsággal rendelkezik. Az emberek vezetése nem könnyű feladat. A vezető magatartásából lehet következtetni az általa preferált vezetési stílusra. Az esetek nagy részében jobb, ha egy vezető nem ragaszkodik egy adott vezetési stílushoz, hanem kombinálja azokat.

2012. és 2015. közötti időszakban, primer kérdőíves felmérés keretében, szak- és diplomadolgozatos hallgatók bevonásával vizsgáltuk a vezetők és a beosztottak kapcsolatát, valamint a vezetők által alkalmazott vezetési stílusokat. A beosztottak részére készített kérdőívünk 25 kérdést tartalmazott, melyben főleg zárt kérdések szerepeltek. A kérdőívet 8 szlovákiai kis- és középvállalkozáshoz jutattuk el, összesen 500 példányban. A visszaérkezéseket követően összesen 346 kérdőívet tudtunk a kiértékelésbe bevonni. Itt szeretném megjegyezni, hogy az alacsony mintaszám miatt, valamint hogy csak a beosztottaktól (vezetői oldallal kapcsolatos kutatások jelenleg is folynak) visszaérkezett kérdőíveket értékeltük ki, a tanulmány következtetéseit és főbb eredményeit tájékoztató jellegűnek tartom, mely a gyakorlat számára érdekes és hasznos információkat tartalmaz.

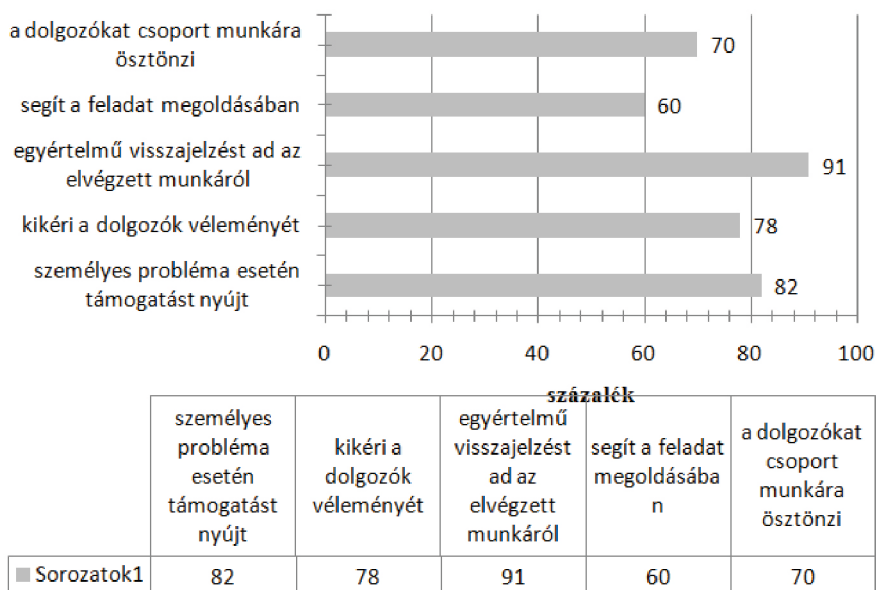
A kérdőíves felmérés során főleg azokra a kérdésekre kerestük a válaszokat, melyek alapján beazonosíthatóak a saját vizsgálatainkba vont szlovákiai kis- és középvállalkozások vezetőinek stílusai.

Eredmények

Az eredmények fejezetben röviden ismertetem a kérdőíves felmérés fontosabb megállapításait.

A megkérdezettek 73%-a férfi, 27%-a pedig női alkalmazott volt. A korosztályt tekintve a legnépesebb korosztályt a 36 és 45 év közöttiek alkották (39%). Ami a válaszadók iskolai végzettségét illeti, a többségük (52%) szakmunkás volt, középiskolai végzettséggel 34%, magasabb (főiskolai, egyetemi) végzettséggel a megkérdezettek 14%-a rendelkezett. A kapott válaszok alapján az alkalmazottak meghatározó része (42%-a) már több mint 5 éve dolgozott a munkahelyén.

Az 1. számú ábra mutatja be a dolgozók és a munkahelyi vezetők kapcsolatát. E kérdésnél több választ is megjelölhettek a megkérdezettek.

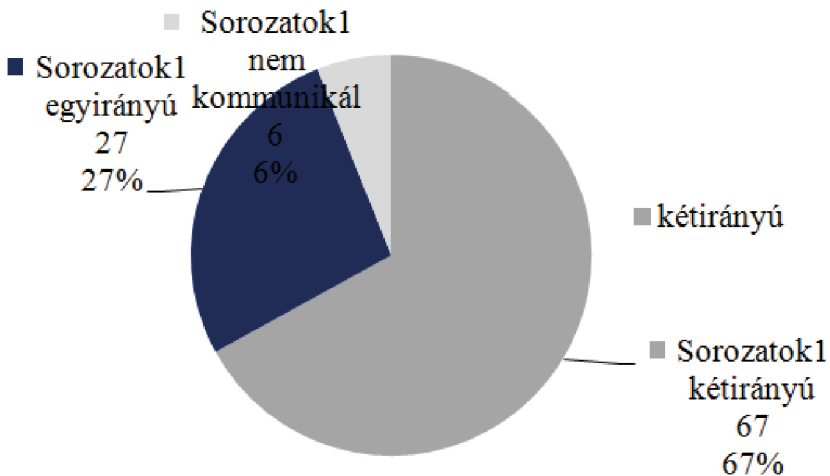


1. ábra: A dolgozók és a munkahelyi vezetők kapcsolata, százalékban kifejezve, 2012–2015. időszakban

Forrás: saját vizsgálatok

A fenti 1. számú ábra adatai szerint a megkérdezettek 91%-a úgy nyilatkozott, hogy a vezetők azonnali és egyértelmű visszajelzéseket adnak az elvégzett munkáról. A megkérdezettek 82%-a vélekedett úgy, hogy személyes probléma esetén a vezetők támogatást nyújtanak. A megkérdezettek 78%-ka jelölte meg válaszként, hogy a vezetők kikérlik a dolgozók véleményét döntéshozatal előtt. A válaszadók 70%-a szerint a vezetők ösztönzik alkalmazottaikat a csoportmunkára. A megkérdezettek 60%-a jelölte meg azt a válaszlehetőséget, miszerint a vezető kész arra is, hogy segítsen egy nehezebb feladat megoldása során.

A kommunikációt elemezve elmondható, hogy a megkérdezettek 67%-a szerint a szervezeten belüli kommunikáció kétirányú, 27%-a jelölte meg, hogy csak a vezető kommunikál, és nem igazán érdekli a dolgozók véleménye, a válaszadók 6 százaléka szerint pedig alig vagy egyáltalán nincs kommunikáció a dolgozók és a munkahelyi vezetők között (2. ábra).



2. ábra: A szervezeten belüli kommunikáció iránya a válaszadók százalékában kifejezve, 2012–2015. időszakban

Forrás: saját vizsgálatok

A felmérés során a szervezeten belüli konfliktusok kezelésére is rákérdeztünk. A megkérdezettek 68%-a véli úgy, hogy a konfliktusos helyzetek kezelése során a vezetők kikérik a dolgozók véleményét, majd közös erővel törekszenek a helyzet megoldására. Ezzel szemben a megkérdezetteknek közel 24%-a szerint a vezető az adott konfliktushelyzet megoldása során használja a pozíciójából eredő hatalmát. A harmadik válaszlehetőséget, miszerint a vezetőt különösebben nem érdekli a konfliktushelyzetek megoldása, mert egy idő után azok úgyis maguktól megoldódnak, a válaszadók 8%-a jelölte meg (3. ábra).



3. ábra: A vezetők hozzáállása szervezeti konfliktusok megoldásához százalékban kifejezve, 2012–2015. időszakban

Forrás: saját vizsgálatok

A vezetői munka érzelmentességről a megkérdezettek egy része (64%-a) úgy vélekedett, hogy a feladatok megoldásában nincsenek barátságok, bár szerintük is fontos a jó munkahelyi légkör, de egy minimális/egészséges távolságtartás mégis szükséges a vezetőtől az objektív döntések meghozatalához. A többi válaszadó ezzel szemben (36%) úgy vélekedett, hogy egy vezető nem lehet teljesen érzelmentes a munkája során, elvégre nem gépekkel dolgozik, hanem emberekkel. Szerintük az érzelmi aspektusoknak fontos szerepe van a vezetésben.

Az elégedettséget vizsgálva elmondható, hogy a megkérdezettek 58%-a a kellemes munkahelyi légkör és a jó munkafeltételek miatt van megelégedve munkahelyével. A beosztottak elégedetlenségéért legnagyobb arányban, 61%-ban a nem megfelelő bérezés a felelős.

A vezetés irányultságára kapott válaszokból kiderült, hogy a vezetők nagyobb része (67%-a) a vezetési munka során az alkalmazottaira összpontosít, míg a vezetők másik része (33%-a) a termelés eredményességére figyel elsősorban, és csak másodlagos az alkalmazottakra fordított figyelem.

Következtetések, javaslatok

A saját vizsgálatok eredményei közül a vezetési stílussal kapcsolatos információkat felhasználva, valamint a Blake-Mounton-féle „vezetési rács” modell segítségével arra a következtetésre jutottam, hogy a vizsgált szlovákiai kis- és középvállalkozások esetében a vezetők stílusa leginkább a *szervezeti ember* kategóriába tartozik. E stílusú vezetőre jellemző, hogy vezetői munkája során a beosztottakkal közvetlen és kölcsönös bizalom kialakítására törekszik, egyfajta arany középút megteremtése a célja, valamint hogy kerüli a szélsőséges megoldások alkalmazását.

A megkérdezettek válaszaik szerint fontos, hogy személyes probléma esetén a vezető mindig támogatást nyújtson, továbbá egyértelmű visszajelzést adjon az elvégzett munkával kapcsolatban. A kommunikációt tekintve a gyakori konzultáció, valamint a döntések előtt a felmerült kérdések megvitatása is fontos részét kell, hogy képezze a vezetésnek.

A kérdőív kiértékelése során kapott információk alapján a demokratikus vezetés egy mindenki számára elfogadható vezetési stílus. Ugyanakkor a vezetőnek figyelni kell arra, hogy a túl közvetlen, baráti vezetési stílussal a munkatársak visszaélhetnek.

Mivel minden alkalmazott más-más tulajdonsággal és személyiséggel rendelkezik, ezért a vezetőnek ennek tudatában különböző vezetési stílust alkalmazva kell a dolgozókat a hatékony munkavégzésére ösztönözni.

Megítélésem szerint egy vezetőnek élnie kell hatalmával, nem pedig visszaélnie. Folyamatosan arra kell törekednie, hogy munkatársait sikeressé tegye, mert csak általuk válhat ő is sikeres vezetővé.

Hivatkozott források

- Armstrong, M. – Stephens, T. (2008): *Management a leadership*. Praha, Grada, 268. o
- Bakacsi, Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 353. o.
- Bayer, J. (1995): *Vezetési modellek - vezetési stílusok*. Budapest, Vinton, 151. o.
- Dedina, J. – Cejthamr, V. (2005): *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha, Grada, 339. o.
- Dobák, M. (2008): *Szervezeti formák és vezetés*. Akadémiai Kiadó, 264. o.
- Hersey, P. – Blanchard, K. – Johnson, D. (2001): *Management of organizational behavior: leading human resources*. New Jersey, Pearson Education, 516. o.
- Kocsis, J. (1994): *Változások menedzselése*. Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 269. o.
- Mižičková, E. – Šajbidorová, M. - Ubrežiová, I. (2007): *Základy manažmentu*. Nitra SPU, 122. o.
- Northouse, P. (2010): *Leadership: Theory and Practice*. USA, Thousand Oaks, Sage Publications, 435. o.
- Ternovszky F. (2000): *Nemzetközi vezetési és szervezési ismeretek*. Budapest, Szókratész Közgazdasági Akadémia, 216. o.
- Višňovský, J. – Nagyová, L. – Šajbidorová, M. (2005): *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra, SPU, 166. o.
- Zieleniewski, J. (1973): *Szervezés és vezetés*. Budapest, Kossuth Könyvkiadó, 309. o.

Szerző

Dr. habil. Karácsony Péter

egyetemi docens

Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Közgazdaságtani Tanszék
Bratislavská cesta 3322, 94501 Komárom, Szlovákia
karacsonyp@uj.sk

Széchenyi István Egyetem, Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Kar
9200 Mosonmagyaróvár, Vár 2.
karacsony.peter@sze.hu