

VEZETÉSI STÍLUS ELEMZÉSE SZLOVÁKIAI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKNÁL

NAGYOVÁ NIKOLETA¹ – KARÁCSONY PÉTER² - MIKHAIL V. VINICHENKO³

Összefoglalás

Napjaink globális versenykörnyezetében hatékony vezetői stílusra van szükség a vállalatok versenyképességének növelése érdekében. A hatékony vezetési stílus segít a szervezeti célok elérésében, mivel befolyásolja a munkavállalók teljesítményét és azok termelékenységét is. A tanulmány összefoglalja a vezetési stílusokról és azok szervezetekre gyakorolt hatásairól megjelent jelentősebb szakirodalmi forrásokat, majd vizsgálja a vezetési stílus és a szervezeti hatékonyság kapcsolatát, szlovákiai kis- és középvállalkozások példáján keresztül. Az empirikus kutatásunkban kérdőíves lekérdezést alkalmaztunk. A szervezetek vezetőit a stílusuk tükrében vizsgáltuk, statisztikai módszereket alkalmazva, végezetül az egyes vállalatokat összehasonlítottuk, annak érdekében, hogy eredményeinkből kiderüljön, melyik vezetési stílus bizonyul a gyakorlatban a leghatékonyabbnak.

Kulcsszavak

kis- és középvállalkozás, szervezet, Szlovákia, vezetési stílus

Summary

In this globally competitive environment, effective leadership style is necessary to increase the organizational competitiveness. From the effective leadership styles only it is possible to achieve organizational goal productively. Leadership styles affect the employee performance and productivity. This paper summarizes and analyzes the literature on leadership styles and effect on organizations. This study has investigated the effects of leadership style on organizational performance among Slovakian small and medium sized enterprises. The major objective was to determine effect of leadership styles on performance in enterprises. The study followed a survey design and employed evaluative quantitative analysis method. The analysis was based on primary data generated through a structured questionnaire administered to respondents.

Keywords

small and medium - sized enterprises, organizations, Slovakia, leadership style

¹ PhD hallgató, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Komárom, Szlovákia; E-mail: nikoleta.nagyova7@gmail.com

² egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Marketing és menedzsment Tanszék; E-mail: karacsony.peter@sze.hu

³ Russian State Social University, Department of Personnel Management and Personnel Policy, Moscow; E-mail: mih-vas2006@yandex.ru

Bevezetés

Minden vezetőre sajátos vezetési stílus a jellemző, bár ezek között felfedezhetők adott mintázatok, melyek szerint képesek vagyunk kategorizálni őket (Khan 2015).

A vezetéselemlételekben számos vezetési stílus-modellt tartanak számon. Általában a vállalatok vezetőire nem egyetlen típusú vezetői stílus a jellemző, hanem két, esetleg három stílus keveredik egy vezető személyében (Peck–Dickinson 2009)

Vezetők és vezetettek kapcsolata már a történelem kezdete óta létezik, az embereknek mindig szükségük volt vezetőre, akit vagy megválasztottak, vagy a hagyomány (születése) révén került hatalomra. Gyakori, hogy a vezetést, a menedzsmentet és az irányítást rokon értelmű fogalmakként kezeli a szakirodalom. A vezetés és irányítás fogalmáról sokáig vita volt az egyes szakirodalomokban, majd a nyolcvanas évek közepétől teret hódított magának a menedzsment kifejezés (Carnall–Roebuck 2015).

A leadership a szervezeti magatartással foglalkozó szakirodalom egyik legösszetettebb, legnehezebben értelmezhető, de meghatározó jelensége, fogalma. A vezetési stílus szorosan összefügg a motivációval, mivel annak megértésén alapszik, hogy mi motiválja az embereket (Porter 2006).

Történetiségét tekintve különböző vezetéselemléleti irányzatok (klasszikus, vezetői tulajdonságokon alapuló, döntésközpontú, személyiségközpontú, stb.) alakultak ki az elmúlt évszázadban, ezek közül mi a tanulmányunkban Blake és Mouton 1966-os vezetési mátrix modelljét alkalmaztuk. Blake és Mouton vezetési stílus mátrixának alapja az Ohio State University modellje. A modell Lewin 1944-es kutatásain alapszik. A vezetési stílus vizsgálatában nagy figyelmet szenteltek a feladatok, illetve az alkalmazottak közötti viszonyoknak. A kutatások során két dimenziót különítettek el: az emberi kapcsolatok fontosságát és a feladatorientációt. A feladatorientáció azt mutatja, hogy a vezetés számára mennyire fontos a feladat elvégzése. Az emberi kapcsolatok fontossága pedig a vezető-beosztott kapcsolatra fókuszál (Kouzes–Posner 2012; Hall 1972).

A későbbiekben Blake és Mouton továbbfejlesztette és tökéletesítette a modellt, melynek két dimenziója az ember- és termelőközpontúságra összpontosít. Az egyes jellemzőket 1–9 skálán elemezték, így létre jött egy 9x9-es mátrix, mely szemlélteti az egyes vezetési stílusokat:

- Laissez faire, laissez passer vezetés (1,1) - alacsony termelékenység és alacsony emberközpontúság jellemzi, gyenge vezetési stílus.
- Klub stílusú vezetés (1,9) – alacsony termelékenység jellemzi, a központban az alkalmazottak állnak.
- Szervezeti ember stílusú vezetés (5,5) – az egyensúly kialakítására törekszik, mindkét tényező fontos a vezetés számára.
- Tekintélyelvű vezetés (9,1) – hangsúly a termelékenységen van, az emberi tényező csak másodlagos.
- Team – menedzsment (9,9) – a szervezeten belül megvan az összhang, magas a motiváció, a tudás iránti vágy, az akarat, a bizalom és jó a légkör (Blake–Mouton 1966).

Anyag és módszer

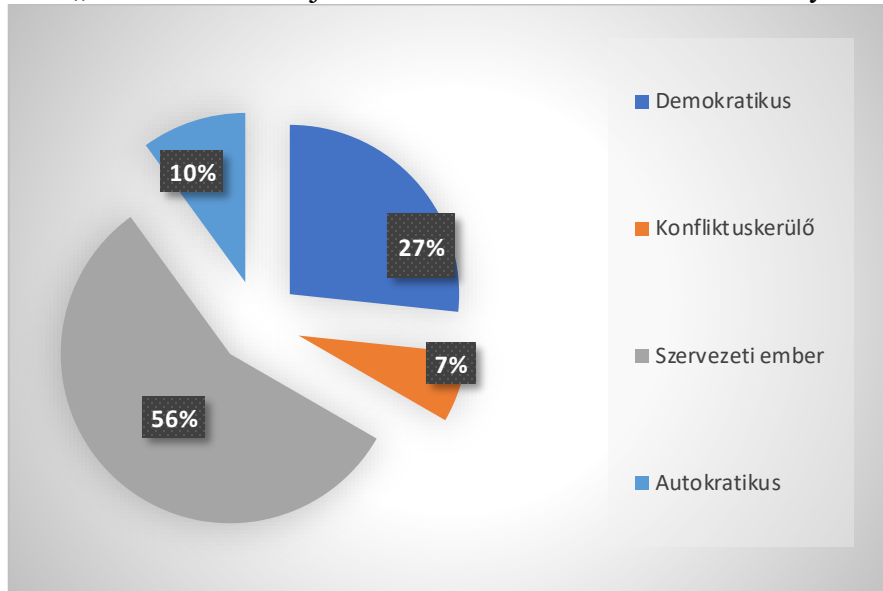
A saját kutatásunkban 4 szlovákiai kis- és középvállalkozást elemeztünk. A kutatások lefolytatásához a kvantitatív módszerek közül a kérdőíves lekérdezést választottuk, melyet elektronikus és nyomtatott formában egyaránt kiküldtünk 2016 őszén.

A visszakapott és formailag, valamint tartalmilag is megfelelően kitöltött kérdőívek alapján 8 vezetőt vontunk bele az elemzéseinkbe. A kiértékelést Blake és Mouton által alkotott vezetési mátrix segítségével és statisztikai számításokkal végeztük el.

Saját vizsgálatok eredményei

Kutatásunk kivitelezéséhez megfogalmaztunk egy feltételezést, mely szerint: az alkalmazottak véleménye alapján a vizsgált vállalatok esetében a szervezeti ember vezetési stílus a meghatározó. A visszakapott alkalmazotti kérdőív (248 válaszadó) alapján az egyes vállalkozások esetében a következő megállapításokra jutottunk a vezetési stílusokat illetően.

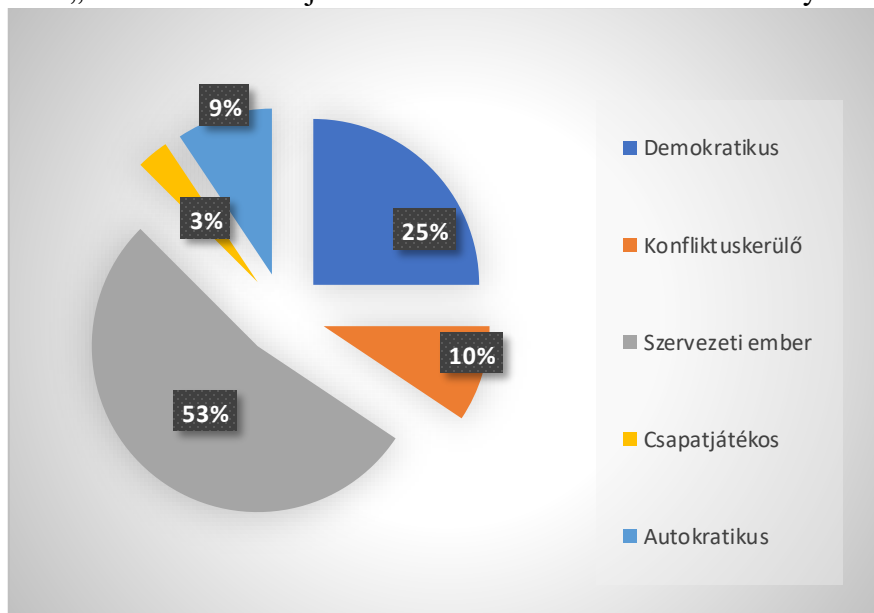
1. ábra: „A” vállalat vezetőjének stílusa az alkalmazottak véleménye alapján



Forrás: saját kutatás

Az „A” vállalat esetében az alkalmazottak többségének a válasza alapján (56 százalék) a vizsgált szervezet vezetőjét a szervezeti ember vezetési stílus jellemzi (1. ábra).

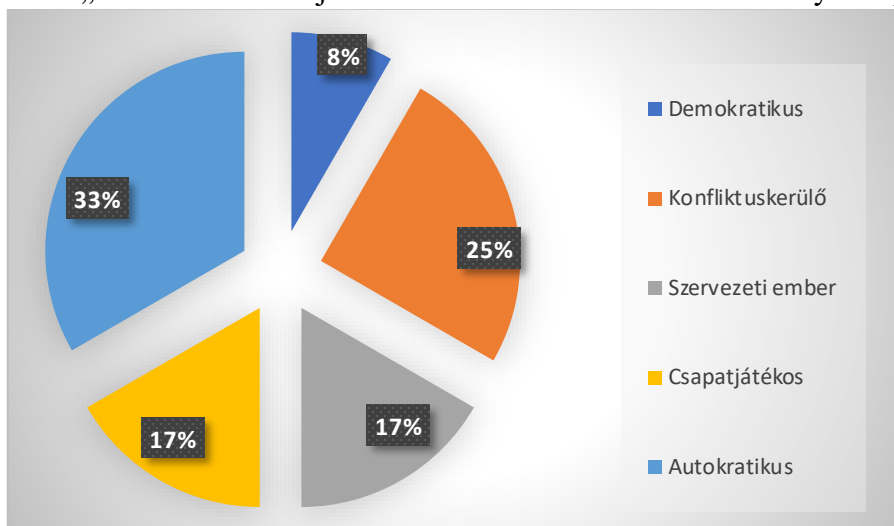
2. ábra: „B” vállalat vezetőjének stílusa az alkalmazottak véleménye alapján



Forrás: saját kutatás

A „B” vállalat esetében szintén (53 százalék) a szervezeti ember típusú vezető a jellemző, ezt követi a második helyen a demokratikus vezetés (25 százalék). A két stílus egyébként közel áll egymáshoz (2. ábra).

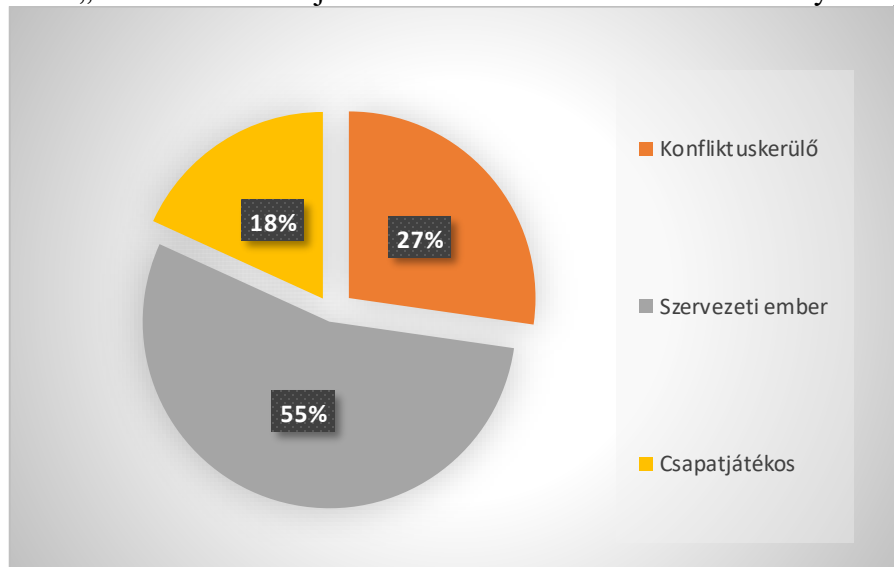
3. ábra: „C” vállalat vezetőjének stílusa az alkalmazottak véleménye alapján



Forrás: saját kutatás

A „C” vállalat esetében már nem annyira egyértelmű az alkalmazottak véleménye a saját vezetőjükéről, mint az előző két vállalat esetében. Az autokratikus stílust a válaszadók 33 százaléka jelölte meg, majd ezt követi a konfliktuskerülő, 25 százalékkal. E vállalat esetében a szervezeti ember stílusú vezetés a csapatjátékos vezetési stílussal azonos 17 százalékot kapott a válaszadóktól (3. ábra).

4. ábra: „D” vállalat vezetőjének stílusa az alkalmazottak véleménye alapján



Forrás: saját kutatás

A „D” vállalat esetében ismét a szervezeti ember típusú vezető kapta a legtöbb százalékot (55 százalék) a válaszadóktól. További két vezetői típus e szervezet esetében az alkalmazottak véleménye alapján a csapatjátékos (18 százalék) és a konfliktuskerülő (27 százalék) vezetői stílus (4. ábra).

A következőkben a kérdőíves megkérdezésre kapott egyes válaszok közötti összefüggéseket vizsgáltuk meg az SPSS statisztikai program segítségével. Az alábbi 1. táblázatban a vezetők kora, neme és vezetési stílusa közötti összefüggéseket elemeztük. A táblázatban megfigyelhető, hogy összefüggés van jelen a vezetési stílus és a vezetők neme között, - 0,778 –as értéken korrelál a vezetők neme a vezetési stílussal. A szignifikancia pedig

0,023- volt. Minél kisebb a szignifikancia és minél nagyobb a korreláció, annál nagyobb az összefüggés az egyes változók között. A vizsgált vállalatoknál a női vezetők a demokratikus vezetési stílust helyezik előtérbe, a férfi vezetők pedig gyakrabban alkalmaznak tekintélyelvű vezetést. A vezetők kora a számítás szerint nem befolyásolta a vezetők vezetési stílusát. Az ideális szignifikancia a nullához közelít, hiszen ez jelenti a hibahatárt, tehát minél nagyobb a szignifikancia, annál valószínűbb, hogy az összefüggés a véletlennek tulajdonítható.

1. táblázat: Kor, nem és a vezetési stílus közötti összefüggések

		Kor	Nem	Vezetési stílus
Kor	Pearson Correlation	1	,218	,218
	Sig. (2-tailed)		,604	,604
	N	8	8	8
Nem	Pearson Correlation	,218	1	-,778*
	Sig. (2-tailed)	,604		,023
	N	8	8	8
Vezetési stílus	Pearson Correlation	,218	-,778*	1
	Sig. (2-tailed)	,604	,023	
	N	8	8	8

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Forrás: saját kutatás

A 2. táblázatban a vezetési stílus, az engedékenységek, a tekintélyelvűség és a befolyásolás között kerestük az összefüggéseket. Megfigyelhettük, hogy összefüggés van a vezetési stílus és az engedékenységek között, mely -0,923-as értéken korrelál, amely egyértelmű összefüggést feltételez. A hibahatár 0,001, mely szerint egyértelműen kijelenthető, hogy az összefüggés egyértelmű. Az engedékenységek leginkább a nem tekintélyelvű vezetési stílusokra jellemző. Továbbá a vezetők tekintélyelvűsége -0,802-es értéken korrelál az alkalmazottak befolyásolásával. Ebben az esetben is a hibahatár rendkívül alacsony, 0,008-as szintet ért el. A többi esetben nem fedezhető fel egyértelmű összefüggés a változók között.

2. táblázat: Vezetési stílus és egyes vezetői tulajdonságok közötti összefüggések

	Vezetési stílus	Engedékenységek	Tekintélyelvűség	Befolyásolás
Vezetési stílus	Pearson Correlation	1	-,923**	-,408
	Sig. (1-tailed)		,001	,158
	N	8	8	8
Engedékenységek	Pearson Correlation	-,923**	1	-,442
	Sig. (1-tailed)	,001		,136
	N	8	8	8
Tekintélyelvűség	Pearson Correlation	,408	-,442	1
	Sig. (1-tailed)	,158	,136	
	N	8	8	8
Befolyásolás	Pearson Correlation	-,073	,079	-,802**
	Sig. (1-tailed)	,432	,426	,008
	N	8	8	8

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Forrás: saját kutatás

A 3. táblázatban a vezetők empátiája, a döntéshozatal és a vezetési stílus közötti összefüggéseket vizsgáltuk. A táblázatból kiderül, hogy egyértelmű összefüggés fedezhető fel a vezetők együttérzése (empátia) és a vezetési stílus között 0,962-as értéken korrelál 0,000 – értékű hibahatár mellett. Tehát ebben az esetben is egyértelmű összefüggésről beszélhetünk. A kérdőívek kiértékelése során megtudtuk, hogy az együttérzés jellemzőbb a csapatjátékos vezetési stílust alkalmazók közt. A vezetők döntéshozatala és empátiája között is felfedezhető az összefüggés, azonban a szignifikancia jelentősen magasabb, mint az előző esetekben, tehát a véletlen is szerepet játszhat ezen összefüggésben. A vezetők döntéshozatala, illetve a vezetési stílus között is felfedezhető összefüggés, e két tényező -0,671-es szinten korrelál. A hibahatár pedig 0,034-es értéket ér el, ebben az esetben alacsony a véletlennek a lehetősége.

3. táblázat: Vezetési stílus, a döntéshozatal és a vezetői empátia közötti összefüggések

		Empátia	Döntéshozatal	Vezetési stílus
Empátia	Pearson Correlation	1	-,563	,962**
	Sig. (1-tailed)		,073	,000
	N	8	8	8
Döntés	Pearson Correlation	-,563	1	-,671*
	Sig. (1-tailed)	,073		,034
	N	8	8	8
Vezetési stílus	Pearson Correlation	,962**	-,671*	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,034	
	N	8	8	8

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Forrás: saját kutatás

Összegzés, javaslatok

A tanulmányunk elkészítése során arra a megállapításra jutottunk, hogy a vizsgált szlovákiai kis- és középvállalkozások vezetői számára fontos a jó szervezeti kultúrának a kialakítása. Fontos, hogy a vezető egyensúlyt teremtsen az elvárt munkateljesítmény és az alkalmazottak megfelelő szintű elégedettsége között. Mindezt a szervezet tagjainak összehangolásával, a kölcsönös bizalom kiépítésével, valamint a csapatmunka támogatásával érhetjük el.

A vizsgálataink is bebizonyították, hogy a gyakorlatban az a vezetés a legeredményesebb, mely mindkét dimenzióra egyaránt maximális figyelmet tud fordítani, tehát fontos számára mind az emberközpontúság, mind pedig a termelőképesség. A vizsgált vezetők számára fontos az alkalmazottak szervezeti elégedettsége. Ugyanis, korábbi kutatásokból kiderült, hogy az elégedett alkalmazott a feladatát jó kedvvel végzi, a legjobb munkaeredményre törekszik, erős benne az önmotivációs hajlam, szívesen vesz részt továbbképzéseken, továbbá nyílt felfogással rendelkezik és ezáltal támogatja a szervezet változásait. Ahhoz, hogy ez hosszútávon működőképes legyen, ki kell alakítani egy megfelelő szervezeti filozófiát, stratégiát, és jövőképet, amelyet a szervezet tagjai követhetnek és magukénak is érezhetnek.

A kutatás elején megfogalmazott feltételezésünk, miszerint *az alkalmazottak véleménye alapján a vizsgált vállalatok esetében a szervezeti ember vezetési stílus a meghatározó, beigazoló* beigazoló.

Irodalom

Blake, R. R., Mouton, J. S. (1966): Some Effects of Managerial Grid Seminar Training on Union and Management Attitudes Toward Supervision. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 4. pp. 387–400.

- Carnall, C., Roebuck, C. (2015): Development of Leadership Theory. *Strategic Leadership Development*, pp. 38–67.
- Hall, J. W. (1972): A Comparison of Halpin and Croft's Organizational Climates and Likert and Likert's Organizational Systems. *Administrative Science Quarterly*, 4. pp. 586–590.
- Khan, M. (2015): The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research*, 3. pp. 87–92.
- Kouzes, J., Posner, B (2012): The leadership challenge: how to make extraordinary things happen in organizations. *Choice Reviews Online*, 5. pp. 50–59.
- Lewin, K., (1944). A Research Approach to Leadership Problems. *Journal of Educational Sociology*, 7. pp. 392–398.
- Peck, E., Dickinson, H. (2009): Epilogue: Theory and Research in the Performative Theory of Leadership. In: Peck, E., Dickinson, H. (eds.) *Performing Leadership*. Palgrave Macmillan, London. pp. 189–194.
- Porter, K. (2006): Leadership and motivation at work. In: Smith, P., Fagg, R. (2006): *Leadership and Management for HR Professionals*. Routledge. pp. 65–97.