

**Debreceni Egyetem**  
**Informatikai Kar**

**A VEZETÉS TUDOMÁNYA**

Témavezető:

Dr. Ujhelyi Mária

Menedzsment és Marketing Tanszék,

Tanszékvezető helyettes

Készítette:

Kövér Dávid

Gazdaságinformatikus

Debrecen  
2010

# TARTALOMJEGYZÉK

Ábrák jegyzéke .....	2
I. Bevezetés.....	3
II. A szervezet vezetésének alapjai.....	5
1. A vezetés fogalma, céljai, szereplői .....	5
2. A vezetés funkciói .....	9
2.1. Tervezés.....	9
2.2. Szervezés .....	10
2.3. Szabályozás .....	11
2.4. Ellenőrzés .....	12
2.5. Minősítés .....	12
2.6. Nevelés .....	13
2.7. Ösztönzés.....	13
3. A motiváció, mint az egyik legfontosabb vezetői feladat .....	14
4. A hatékony vezetési stílus .....	18
4.1. Tulajdonságméleti megközelítés .....	20
4.2. Magatartástudományi megközelítés .....	22
4.2.1. Kurt Lewin-féle modell .....	22
4.2.2. Tannenbaum és Schmidt modellje.....	23
4.2.3. Ohio State University modellje .....	24
4.2.4. Blake-Mouton-féle „vezetési rács” modell .....	26
4.3. Kontingenciaelméleti megközelítés.....	29
4.3.1. Fiedler-féle szituációs modell.....	29
4.3.2. Hersey-Blanchard szituációs modell .....	31
4.3.3. Vroom-Yetton-féle modell .....	33
III. Összefoglalás .....	35
Függelék .....	37
Felhasznált irodalom jegyzéke .....	39
Köszönetnyilvánítás .....	41

## **ÁBRÁK JEGYZÉKE**

1. sz. ábra: A vezetés funkciói (Mikó György: A vezetés és a szervezeti minőség összhangja)
2. sz. ábra: A menedzser és leader közötti legfontosabb különbségek (Kotter, J. : What Leader Really Do. Harvard Business Review, May-Jun 1990.)
3. sz. ábra: Yukl-féle táblázat
4. sz. ábra: Tannenbaum-Schmidt modell
5. sz. ábra: Ohio State University modell
6. sz. ábra: Blake-Mouton vezetői mátrix
7. sz. ábra: Fiedler-féle szituációs modell
8. sz. ábra: Hersey-Blanchard-féle szituációs modell

## I. BEVEZETÉS

„ A vezetés nemcsak tudomány, hanem művészet is. Másrészt abban az értelemben, hogy műveléséhez ugyanúgy bizonyos adottságokra van szükség, mint a zene vagy az irodalom műveléséhez. Leegyszerűsítve: vezetőnek születni kell, de a vezetés megtanulható. Ez természetesen azt jelenti, hogy vezető nemcsak az lehet, aki rendelkezik mindazon adottságokkal, amelyekkel munkáját művészi szinten tudja végezni. A vezetés művelése nem nélkülözheti meghatározott tudásanyag ismeretét. A vezetéstudomány ugyan még fiatalnak tekinthető, de már könyvtári irodalommal rendelkezik.” (1. Temovszky F. )

A vezetés egy olyan tervszerűen felépített tevékenység, amelyben a vezető irányítja azt a folyamatot, amely révén a szervezet realizálja céljait és biztosítja a szervezeti összhangot.

Gazdaságinformatikus hallgató révén több olyan tárggyal kerültem kapcsolatba, amelyek segítségével részletes ismeretekre tettem szert a vezetésről, a vezetőkről, a vezetői stílusokról, egyszóval a vezetés tudományáról.

Azért is választottam ezt a témát, mivel a Szervezeti Magatartás és Emberi Erőforrás Menedzsment kurzusok különösen érdekeltek főiskolai tanulmányaim során. Napjainkban az élet minden területén előnyt jelenthet, ha a vezető a szakmai tudás mellett kellő képesítéssel rendelkezik magában a vezetésben is. Szerencsére már általánossá vált, hogy szinte minden felsőoktatási intézményben elméleti és gyakorlati síkon is oktatják a vezetést, mint önálló tudományágat. Az Európai Unióban is jelentős hangsúlyt tulajdonítanak a vezetésnek, hiszen csak akkor képes meghatározó szerepet betölteni az országunknak, ha a vezetési kultúra egységesítésén is munkálkodunk.

Eddigi életem során is rengeteg vezetővel találkoztam, például főiskolai tanárain, a középiskolás osztályfőnököm, igazgatóm vagy akár a Bagaméri Önkormányzati Hivatal vezetői, akik „a főnökeim” voltak, a középiskolai szakmai gyakorlatom során. Az említett személyek gyakran hasonló, de sok esetben egymástól teljesen különböző vezetési stílust képviseltek. Ezen tapasztalataim alapján bátran kijelenthetem, hogy nehéz igazán jó vezetőnek lenni, hiszen: a „vezetés: az a képesség és akarat, amely egy közös célra

sorakoztatja fel az embereket, és a jellem, amely bizalmat sugall.”.

Szakdolgozatomban a hatékony vezetési stílust igyekeztem bemutatni, ezt többféle megközelítésből szemléltetni és az ehhez tartozó modelleket leírni, ábrákkal szemléltetni. Nyilván valóan lehetetlenség lenne az összes létező vezetési stílust összegyűjteni, nem is ezt próbáltam megvalósítani a szakdolgozatommal.

A dolgozat elkészítése előtt több, a témához kapcsolódó szakirodalmi alkotást, folyóiratot, korábbi, hasonló témájú szakdolgozatot olvastam át, hogy még jobban megismerjem a különböző vezetési stílusokat és irányítási módszereket. Természetesen eddigi főiskolai tanulmányaim és a szakmai gyakorlat alatt szerzett tapasztalataim is segítséget nyújtottak a szakdolgozat megírásában.

## II. A SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK ALAPJAI

### 1. A vezetés fogalma, céljai, szereplői

„Valószínűleg több könyvtárat töltenek meg a vezetéssel foglalkozó szakirodalmak. Vezetők, vezetettek évezredek óta léteznek, mint ahogy vezetési problémák is. Napjainkban is születnek olyan munkák, s válnak belőlük nemzetközi bestsellerek, amelyekben különböző történelmi nagyságok vezetési titkait igyekeznek megfejteni. A vezetés kifejezés és annak tartalma Magyarországon is hosszú idők óta vita tárgya. Különösen a vezetés és irányítás fogalompáros körül zajlottak még a közelmúltban is heves viták: melyik az átfogóbb, melyik fejezi ki inkább az emberekkel való foglalkozást vagy a nagy rendszerek (például vállalatok) kézben tartását.” (2. Dobák M. 127. oldal)

„A vezetést tulajdonképpen úgy határozhatjuk meg, mint olyan tevékenységet, amely egyének vagy csoportok viselkedésének befolyásolására irányul.” (1. Temovszky F. 24. oldal)

A vezetés irányítója az ember maga, ezáltal a hibák és eredmények, amelyek a vezetésből származnak, a saját hibáinak, illetve eredményeinek foghatóak fel. A vezetés sok tényezőtől tevődik össze, sok szempont szerint vizsgálható a vezetői feladat, de a legfontosabb aspektus az, hogy hogyan bánt az emberekkel.

Három tényező összessége határozza meg a vezető eredményességét és sikerességét:

1. Az emberek múltjának kielemezése, és a viselkedésük megértése, azaz hogy mit miért tettek, hogy viselkedtek, mi hajtotta és mi gátolta őket a különböző célok elérésekor.
2. Az emberek jövőbeli viselkedésének meghatározása, tehát hogy hogyan fognak feltehetően viselkedni változó környezetben, de pontosan ugyanolyan körülmények között.
3. Az emberi viselkedés irányítása, ellenőrzése és befolyásolása a célok eléréséért.

\*(1. Temovszky F.)

Ebből a három tényezőtől szembetűnik, hogy a sikeres vezetőnek rendelkeznie kell nagyfokú társadalmi és humán ismeretekkel, hiszen emberek nélkül nincs szervezet és az emberekkel együtt kell tudni működni.

A vezetés nagy felelősséget von maga után, mivel mind az emberi mind a gazdasági célok teljesüléséért felelős, és felelősséggel tartozik beosztottaiért is. Az emberi célok teljesülésének foka nyomós szerepet tölt be a gazdasági célok megvalósításában is. Azt szem előtt kell tartanunk, hogy az emberek nem képezik a vállalat tulajdonát. Az emberek a szervezetbe viszik gondolataikat, értékeiket, érzelmeiket, személyiségüket és ezek találkoznak a szervezet elvárásaival, követelményeivel a szervezeten belül. Konfliktusokkal minden szervezeten belül találkozhatunk, hiszen ezek természetes velejárói a szervezetnek. Konfliktushelyzet gyakran adódhat, nemcsak az eltérő nézőpontokból, hanem a különböző emberi természetből, amelynek háttérében magánéleti problémák is állhatnak, valamint az emberi természet szeszélyes mivolta. Ezek a problémák gyakran megnehezítik a vállalat szemléletéhez való alkalmazkodást. A vezetésben mégis az a legnehezebb, és egyben legszebb feladat, hogy különböző világgépű, életvitelű embereket eredményesen összehangoljunk, és ezáltal a cég működőképes legyen és az emberek is elégedettek legyenek. Mindezekből láthatjuk, hogy a vezetés egy összetett érzelmi, és lelki tevékenység. \*(1. Temovszky F.)

A sikeres vezetőnek ismernie kell saját embereit és azok energiataralékait. Egy jó vezető felismeri az adott feladat nehézségét, és hozzá tudja rendelni a megfelelő energiával rendelkező embert, hogy a szervezet sikeresen működjön. „A vezető tehát felelős az ember-szervezet viszony alakulásáért, és ennek fejlesztése áll a vezetés középpontjában.” (3. dr. Balogh L., dr. Barta T. dr. Dominik Gy. )

Ember és szervezet szoros kapcsolatban van egymással, nem létezhetnek egymás nélkül. A vezetés alakítója, de egyben része is annak a fontos viszonyoknak, hogy az emberi szükségletek és a szervezet követelményei úgy kerüljenek egymással összhangba, hogy mind a két fél elérje a kitűzött céljait, ez pedig egy nagyon nehéz és összetett tevékenység. Egy pszichológiai egyezség szükséges ahhoz, hogy mindkét fél elérje céljait. Ez az állítás nem egy valós, tényszerű dokumentum, de a szervezet és a benne lévő emberek is tudják, hogy kompromisszum nélkül nem működhetnek eredményesen. Itt megemlíthetjük a tényleges pszichológiai elvárásokat is, ami szervezetenként és emberenként is különböző, de szinte minden dolgozó igényli a tartalmas, érdekes munkát, a megbecsülést, tiszteletet és az egyenlő elbírálást. A szervezetek lojalitást, hűséget és eredményességet várnak a dolgozóktól. Ezen

elvárások megvalósításáért állandó kompromisszumokat kell kötniük, ami egész életüket végig kíséri. Egy pályakezdőnek sokkal nehezebb dolga van az „alkudozás” folyamán, de évről évre javulhat a helyzete. Egyetlen egy szervezetnek sem érdeke, hogy az alkalmazottak rossz szájjal, keservesen végezze dolgát, hiszen így a munka lelassulhat, kárt szenvedhet, vagy leállhat, az emberek pedig felmondhatnak.

A vezetőnek tekintéllyel és hatalommal kell rendelkeznie a beosztottjai felett, de ha ez a hatalom már túl nagy mértéket ölt és nem csak pozitív értelemben akarja irányítani beosztottjait, akkor a beosztottak elvesztik bizalmukat vezetőjükkel szemben, ami sikertelenséghez, kudarchoz, eredménytelenséghez vezethet.

Azonban a vezetők dolga sem egyszerű, mivel egy nagyon összetett feladatkört kell betölteniük. Nehéz az adott feladatkörre megfelelő vezetőt találni, mert sok vezető pozícióban lévő ember hiányt szenved a feladathoz alkalmas tulajdonságokban, sokan pedig a rátermettségük ellenére is alkalmatlanok a vezetői feladatra, mivel nem kaptak kellő képzetséget, vagy rossz példát tapasztaltak. Vannak, akik csak a véletlennek köszönhetik vezetői pozíciójukat, azaz nem készültek tudatosan a vezetői szerepkörre és az improvizációban bíznak, mivel hajlamosak vagyunk mindannyian arra, hogy az előttünk lévő vezetőt utánozzuk annak magatartásában. A probléma akkor lehet veszélyes, hogyha az előbb említett épp egy rossz vezető.

A vezetői feladatok ellátása közben nagyon könnyű hibázni, hiszen ez egy veszélyes és összetett feladatkör. A jó vezetőnek nagy gyakorlati tudással kell rendelkezni, összhangba kell rendezni saját magukat, beosztottaikat, illetve ezek közös környezetét. A vezetőnek nagy csálódás lehet, ha nem talál megfelelő munkatársakat, mivel ilyenkor hiábavaló volt minden erőfeszítés. Mai kicsinyes és teljesen elanyagiasodott világunkban nagyon nehéz követő társakat találni, ezért meg kell találnia egy vezetőnek azokat a módszereket, amikkel a dolgozók bizalmát és elkötelezettségét el tudja nyerni. Szervezetenként, emberenként változó módszert kell kialakítani erre. Nagy az egyetértés abban, hogy az ideális vezetőnek a határozottságán kívül tudásra, képzettségre, képességre, energiára, tekintélyre és mindig szem előtt tartott célokra van szüksége. A jó vezetőket „pedig olyan tulajdonságok kombinációja jellemzi, mint szakértelem, tetterő, lelkielő és tisztesség.” ( 1. Dr. Temovszky F. 28. oldal )

Ezen említett tulajdonságok közül, sajnos napjainkban ritkán lelhető fel a tisztesség, de ez nem csak a vezető pozíciót betöltő emberek körében igaz, mivel a tisztesség nem egy tanulható folyamat, hanem vele született, belülről fakadó tulajdonság.

A vezetés egyik legrégebbi alapelve értelmében, aki önmagát nem képes értékelni, az másokat sem tudhat megfelelően vezetni. Először meg kell tanulnunk önkormányt alkalmaznunk magunkon, majd csak ezután „uralkodhatunk” másokon. Tisztában kell lennünk saját értékeinkkel, jól kell ismerni azokat, hogy mások értékeit is értékelni tudjuk, hiszen a jó vezető arra törekszik, hogy az értékei alapján vezessen másokat. Az igazi sikereket elérő vezetők – egy az Egyesült Államokban elvégzett tanulmány szerint - mind nagyfokú tisztességgel, kiváló vezetői tulajdonságokkal felruházott egyének voltak. A jó vezetőnek fizikálisan és lelkiileg is kiegyensúlyozottnak kell lennie, mivel csak így lehet igazán nagy sikereket elérni. Sokan figyelmen kívül hagyják a helyes lelki kondíciót, pedig csak egy kiegyensúlyozott vezető képes igazán nagy eredményekre.

## **2. A vezetés funkciói**

Az igazgatás, vezetés funkcióiról a mai napig zajlanak viták, hiszen többféle meghatározást ismerünk neves tudósoktól. A szakdolgozatomban én, Dr. Ternovszky Ferenc könyve alapján az alábbi vezetői funkciókat elemezném részletesebben:

- tervezés
- szervezés
- szabályozás
- ösztönzés
- ellenőrzés
- minősítés
- nevelés

A fent említett hét funkciók közül egyiket sem lehet értékesebbnek nevezni, mint a másikat, mindig az adott helyzet dönti el, hogy melyik funkciót kell előtérbe helyezni. Bármely funkció sikeres ellátásához szükség van bizonyos ismeretekre, megfelelő információkon alapuló döntésekre. Ha tudatos vezetőről beszélünk, akkor célirányos az általa végzett tevékenység, ha azonban csak ösztönszerűen cselekszik, akkor előfordulhat, hogy nem lesz hatékony a funkciók összehatása.

Az elkövetkezendőkben, a fent említett funkciókat elemzem részletesebben.

### **2.1. TERVEZÉS**

A tervezés az a folyamat, melynek eredményeképp létrejönnek a szervezet kitűzött céljai, és a hozzájuk vezető út. A tervezés folyamán előre kell gondolkodnunk, el kell határoznunk, hogy melyek a szervezet tényleges céljai, és hogy miként fogjuk megvalósítani ezeket a célokat a rendelkezésünkre álló erőforrásokból, emberekből.

A tervezés időkorlátai különbözőek lehetnek, a szervezet és az azt befolyásoló tényezők alapján. A klasszikus felfogás szerint rövid, közepes és hosszú-távra történő felosztást használunk. A rövidtávú terveket 1-2 évre, a középtávú terveket 3-4 évre, míg a hosszú távúakat öt évre vagy annál is hosszabb időre készítik.

A tervezés folyamata több lépésből tevődik össze:

1. A célok kitűzése, megválasztása és a szervezet elérni kívánt terveinek megállapítása. ( e célok nélkül a szervezet nem tudná hatékonyan felhasználni, a szűkösen rendelkezésre álló erőforrásait. )
2. A jelenben adott helyzet részletes ismertetése, a jelen helyzet és a jövőben elérni kívánt helyzet részletes összehasonlítása.
3. A célok elérését segítő illetve az azokat hátráltató tényezők felsorolása, valamint a jövőben adódható problémaforrások ismertetése.
4. A tevékenység sor megtervezése az eddigi szakaszbeli ismereteink alapján, ezek megvalósításával elérhetjük a kitűzött célokat.
5. A tervek végrehajtása, az elképzelések valóra váltása. \*( 4. Bakacsi Gy., Balaton K., Dobák M., Máriás A.)

Minden tervnek kettős funkcióval bír: egyrészt célként használandó az alsóbb szintű tervek számára, másrészt eszközként szolgál a felsőbb szintű tervek megvalósításához. Egy terv elkészítésénél fontos szem előtt tartani a megvalósíthatóságot. Mint említettem, a terv az alsóbb szintű tervek célja, márpedig ha nem találkozik az alsóbb szintű célokkal, akkor a megvalósítása nehézségekbe ütközhet. Ennek értelmében kitüntetett fontossággal bír a célok összehangolása az egyes szintek között, azzal együtt is, hogy ez rendkívül időigényes, de ezáltal a végrehajtás biztosabbá, zavartalanabbá válhat. Ezeknek köszönhetően ma már széles körben elterjedt vezetési gyakorlat a beosztottak bevonása a tervek és célok kialakításának érdekében.

A tervezés az egyik legfontosabb összetevője ennek a folyamatnak, de nincs rá egyértelmű szükség, hogy a vezető jó tervezési szakember legyen, csak tudjon helyes döntéseket hozni.

## **2.2. SZERVEZÉS**

A célok elérésének legfőbb eszköze a szervezés. A vezetőknek úgy kell felépíteni a szervezetet, valamint úgy kell kialakítani a folyamatokat, hogy a kitűzött célok elérhetővé

váljanak. „A szervezés olyan struktúrafejlesztő tevékenység, amely valamilyen cél hatékony és eredményes elérése, végrehajtása érdekében konkrét erőforrásokat és tevékenységet rendel egymáshoz és hangol össze.” (5. Bakacsi Gy., Balaton K., Dobák M., Máriás A. II. kötet 118. oldal )

A szervezéssel ma már egy teljesen különálló terület, a szervezéstudomány foglalkozik. A szóban forgó szervezet számára, ami a legfontosabb, azt kell először megszervezni. Hogy az adott helyzetben mi a legfontosabb a szervezetnek, azt a tervezés funkciója határozza meg. A szervezés szoros összefüggésben áll a tervezés folyamatával, de ellenőrzés nélkül nem tudunk hatékony eredményt elérni. A minőség, szervezettség egyre elengedhetlenebb kelléke a sikernek, eredményességnek.

A szervezés tudományágán belül több kategóriát különböztetünk meg, ezek közül a legismertebb, legalapvetőbb három kategória:

- munkaszervezés, ez a munkahely és a munkamódszer megszervezésére irányul
- folyamatszervezés, ami az összefüggő folyamatok hatékonyságának fejlesztésére vonatkozik
- rendszervezetés, ez viszont a teljes vállalatot érintő szervezést jelenti.

Ezek, bár különálló szervezési egységek, de szoros kölcsönhatásban állnak egymással, és egymásra épülve összefüggnek.

A szervezési tevékenység megfelelő gyakorlatot igényel, tehát nem lehet minden egyes mozzanatát pusztán elméletben elsajátítani.

Az ideális vezetőnek jól kell tudni bánni a szervezés feladatköréből adódó problémákkal is, mivel az erőforrások optimalizálásánál ez elengedhetetlen feltétel.

### **2.3. SZABÁLYOZÁS**

„A szabályozás az a funkció, amelynek során a célirányos tevékenység érdekében a vezető eljárási szabályokkal, belső előírásokkal a koordinált munkavégzést segíti elő.” (1. Dr. Temovszky F. 34. oldal )

Ezen funkció végzése közben a vezető csökkenteni tudja a nem ellenőrzött folyamatokat, és segítheti a dolgozók munkáját azzal, hogy egyértelműen közli velük, hogy melyek a munkájuk során felmerülő leglényegesebb problémák, amelyekre különösen figyelniük kell. A szabályozás is egy igen lényeges vezetői funkció, melynek segítségével elkerülhetőek és

megelőzhetőek bizonyos hibák. Arra azonban nem árt ha figyelünk, hogy a szabályozás ne akadályozza a hatékony munkavégzés folyamatát.

## **2.4. ELLENŐRZÉS**

Eme funkció alkalmazásakor a vezető tudomást szerez arról, hogy az ütemezett folyamatok a kitűzött céloknak megfelelően alakulnak-e, elérték-e azokat a szinteket, eredményeket, amiket az adott pillanatban már el kellett érniük.

Az ellenőrzés nem egyszerű, talán a leg időigényesebb és sok információt igénylő funkció. Még a jó vezető számára is képtelenség minden egyes nap, minden részletet, folyamatot leellenőrizni. A vezetői eredményesség szempontjából legmeghatározóbb, legfontosabb tényezőket jó előre meg kell határozni. Sok olyan vállalattal találkozhatunk, ahol nem megfelelőek az információs rendszerek, ezáltal náluk nem működik kellő hatékonysággal a fontos adatok kiválogatása. Vannak egyének, akik a vezetőjük ellenőrzését zokon veszik, úgy érzik, hogy bizalmatlan a felettesük, illetve nincs kellő szabadságuk, ez a helyzet pedig gyakran konfliktusokat szöhet. Ezen konfliktusok elkerülése miatt gyakran a rossz vezetők inkább kihagyják az ellenőrzéseket, csak hogy ne kerüljenek kellemetlen szituációba.

Az ellenőrzés tehát nagyon fontos folyamat, mivel ennek eredményeképp kap képet a vezető arról, hogy mennyire eredményes vagy sikertelen a tevékenysége és eredménytelenség esetén meg kell szervezni a lehetséges javítási folyamatokat.

## **2.5. MINŐSÍTÉS**

Ez a funkció lényegében az egyének munkájának megítélésével, osztályzásával foglalkozik. A minősítés alappillére, hogy a vezető már jó előre tisztázza elvárásait, követelményeit az egyénnel. Ezen leszögezett elvárások szolgálhatnak alapul az előreléptetéseknek, vagy esetlegesen fizetésemeléseknek is. A minősítési folyamatok során a beosztottak egyértelmű képet kaphatnak vezetőiktől arról, hogy a felettesük mennyire elégedett velük, és az általuk végzett munkával, illetve, hogy miben kellene változtatniuk.

Egy hatékonyan működő szervezet rendszeresen igényli a minősítési folyamatokat, hiszen ez nagyban elősegítheti mindkét fél munkáját. A dolgozók is szívesebben dolgoznak tovább a jó minősítések esetén, a vezetők pedig elégedetten várakozhatnak a kitűzött célok megvalósulására.

## **2.6. NEVELÉS**

„E szó hallatán mindenkinek egy gyermek felnevelése juthat eszébe, de ha a felnőttek neveléséről beszélünk, akkor ide tartozik az ismeretek bővítése, azaz az oktatás illetve az ember személyiségének alakítása.” \*(1. Dr. Termovszky F.)

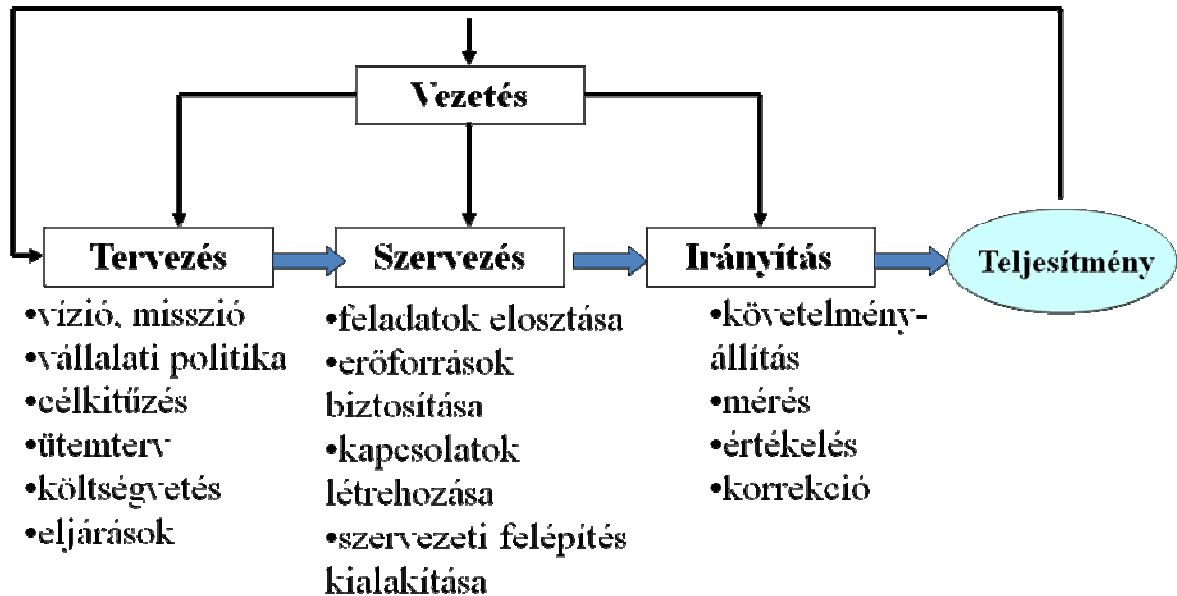
„Mi is lehet a nevelés célja? Egyrészt az elkötelezettség, a lojalitás, a hűség kialakítása illetve felkészíteni őket a szervezeti normák, szervezet követelmények elfogadására. Sokan nem szeretnek ilyen célzatú továbbképzéseken részt venni, de manapság elengedhetetlen feltétele egy hatékonyan működő szervezetnek.” \* (6. Hoványi G.)

## **2.7. ÖSZTÖNZÉS**

Ezen funkción keresztül készíthetjük a dolgozókat jobb, gyorsabb és hatékonyabb munkavégzésre. Arra viszont oda kell figyelni, hogy az anyagi és erkölcsi ösztönzők egymással kellő összhangban legyenek.

1.sz. ábra

# A VEZETÉS FUNKCIÓI



## 3. Motiváció, mint az egyik legfontosabb vezetői feladat

Motiváció fogalma: A cselekvéseink alapvető indítékai azok a késztetések, amiket valamely szükséglet jelentkezése hozott létre. Motivációnak nevezzük azokat a késztetéseket, amelyek a szükségletet csillapító viselkedésre irányulnak. Tágabb értelemben minden célirányos viselkedést motivált viselkedésnek nevezzük.

A motiváció fogalmát két, egymástól különböző esetben is alkalmazzuk:

- egyrészt a belső késztetések egységesítését, megszervezését nevezzük motivációnak
- másrészt az ösztönzés szinonimájaként is értelmezhetjük, tehát ahogy az előbbieken már említettem, az a vezetői magatartás, ami beosztottjait a szervezeti célok elérésére sarkallja.

\* (7. Dr. Gyökér I.)

Az emberi viselkedést alapvetően három tényező határozza meg:

- motiváltság
- képesség
- környezeti feltételek

Az emberek minden bizonnyal azért csatlakoznak egy adott szervezethez, hogy szükségleteiket kielégítsék. (Lsd.:1.sz.melléklet) Ha a szükségletek tartósan kielégülnek, akkor az emberek maradni akarnak a szóban forgó szervezetnél. A vállalat- a hatékony működés érdekében- csak akkor képes fennmaradni, ha kellően tudja motiválni a tagokat a szervezeti célok elérése érdekében. Ahhoz, hogy a vezető hatékonyan tudja beosztottjainak viselkedését befolyásolni, tisztában kell lennie az emberi szükségletek általános jellemzőivel. Ezért a következőekben két szükséglet-elméletet mutatok be.

Maslow elmélete szerint az emberi szükségletek öt részre bonthatók:

1. fiziológiai szükségletek: pl.: éhség, szomjúság, azaz az emberi létfenntartáshoz kapcsolódó szükségletek
2. biztonsági szükségletek: pl.: megfelelő lakás, ruházat, tehát a biztonságos fizikai és érzelmi környezet fenntartásához kapcsolódó szükségletek
3. közösséghez való tartozás szükséglete: pl.: a szeretet, társ, barát iránti vágy
4. elismerés iránti szükségletek: pl.: önbizalom, hozzáértés, presztízs iránti vágy, azaz a mások és saját magunk általi elismertség kialakításához tartoznak
5. önmegvalósítási szükségletek: pl.: személyiség, képességek fejlesztése, vagyis azon szükségletek, amelyek a magunkban rejlő lehetőségek megvalósítására irányulnak.

A Maslow-féle elmélet szerint ezek a szükségletek hierarchikusan helyezkednek el. Ez az úgynevezett Maslow-féle piramis (Lsd.:2.sz.melléklet) azt jelenti, hogy ezek a szükségletek csak egymás után elégülhetnek ki. Amíg az alapvető szükségleteimet nem elégítettem ki (pl.: nem jutok innivalóhoz), addig nem törekszem a biztonsági szükségleteim kielégítésére. Azonban Maslow szerint nem kell egy szükségletnek teljes mivoltában kielégülnie, hogy a tőle magasabb rendű szükségletek is kifejtsék hatásukat, viszont az elmélet nem szól arról, hogy milyen mértékben kell egy szükségletnek kielégülnie.

A Maslow elmélet hibáinak kijavítására alkotta meg elméletét Clayton Alderfer, ami Maslow modelljének továbbfejlesztéseként tekinthető.

Az ERG (existence, relatedness, growth)-elmélet három szintre tagolódik:

- egzisztenciális szükségletek, amik a fiziológiai és fizikai jóléttel állnak összefüggésben

- másokhoz tartozás szükséglete, vagyis embertársainkkal egy számunkra megfelelő, jó kapcsolat fenntartásának igénye
- fejlődési szükségletek, amelyek a képességbeli, illetve személyiségbeli fejlődésre irányulnak

Az Alderfer-féle elmélet két szempontból is továbblépést jelent Maslow elméletéhez képest:

Egyrészt kiindulási alapként azt tekinti, hogy egy viselkedést egy időben több szükséglet is motiválhat, másrészt tartalmazza a frusztráció-visszalépés elvét. Ez azt jelenti, ha egy alacsonyabb rendű szükséglet kielégülése után az egyén nem tud egy magasabb rendű szükségletet kielégíteni, akkor visszatér az alacsonyabb szintre, és ez alapján fog cselekedni.

A motivációt nem egy egyszeri cselekvésként kell értelmezni, hanem ez egy ciklikus folyamat formájában (*Lsd.:3.sz.melléklet*) jelenik meg. A folyamat leegyszerűsített modellje B.F. Skinner nevéhez kapcsolható:

**Szükségletek → Viselkedés → Jutalom**

Ezen elméletből tisztán látható, hogy egy cselekvést akkor ismételnék meg, ha pozitív következményei vannak, a következmények tehát befolyásolják a viselkedést.

A következményeknek négy típusát különböztetjük el a Skinner-féle modell szerint:

- pozitív megerősítés
- negatív megerősítés
- büntetés
- megszüntetés

Annál gyorsabban és egyértelműbben követi az emberek viselkedését, minél erősebb a következmények hatása.

Frederick Herzberg az úgynevezett kéttényezős modelljét a munkavégzéssel kapcsolatban alkotta meg. Ennek értelmében meg kell különböztetni egymástól az elégedetlenség megszüntetését, illetve az elégedettséget kialakító tényezőket. Eszerint Herzberg különbséget tesz a higiéniai tényezők között, amik megléte csökkenti, vagy megszünteti az alkalmazottak

elégedetlenséget. Ez azonban önmagában még nem vezet erősebb motiváltsághoz, mert ahhoz az szükséges, hogy az alkalmazottaknak a magasabb szintű szükségleteik is kielégüljenek. A másik meghatározó a higiéniai tényezők mellett, a motivációs tényezők, ilyen például az elismertség, felelősség, előrébbjutás, teljesítményelvárás.

Az alkalmazottak motivációjának növelésére három legfontosabb eszközt kell megemlíteni: a jutalmazás, a célkitűzés és a munkakör-kialakítás.

Dr. Gyökér Irén elmélete szerint kétféle jutalomról beszélhetünk a motivációs folyamatban: a belső (intrinzik) és a külső (extrinzik) jutalomról. \*(7. Gyökér I.)

Belsőleg motivált viselkedésen azt értjük, ha valamit érdeklődésből, örömmel, szívesen teszünk, és ez már önmagában is jutalmazó értékkel bír, mert ezáltal azt érezzük, hogy mi magunk indítottuk el a cselekvési folyamatot.

Külső motivációról beszélünk, ha viselkedésünket külső jutalmak és büntetések befolyásolják. A vezető többnyire a külső jutalmazás eszközét alkalmazza, ami pedig nem más egy szervezeten belül, mint az ösztönzési rendszer. \*(8. F. Herzberg 38-48. oldal)

Az ösztönzési rendszer kialakításánál figyelmet kell szentelni annak, hogy az az egyén számára értékes javakat tartalmazzon, és átláthatóan kapcsolódjon a teljesítményhez.

#### **4. A hatékony vezetési stílus**

A vezetés, mint ahogy azt már az előzőekben említettem, egy olyan folyamat, amelyben a vezető a szervezet tagjainak magatartását irányítja, befolyásolja, motiválja valamilyen cél elérése érdekében. A vezetés elsősorban a motiváció megértésén alapul, az egyén, a csoport és a szervezet céljainak összehangolására irányul.

A vezetés minőségét a bukás vagy a sikerélmény jelentős összetevőjének tekintjük.

A vezetési stílus fogalmára még nem született egységesen elfogadott definíció, de a „hogyanra” vonatkozó kérdések mindig a figyelem középpontjában maradtak.

A vezetési stílus nagyban összekapcsolódik a motivációval, annak a megértésén alapszik, és összekötő szerepet játszik az egyéni és szervezeti célok, szükségletek kielégítése között.

Leadership fogalma: egy olyan magatartási jelenség, ami összekötő szerepet játszik a szervezeti és az egyéni célok között. A leadership-nek nincs egyértelműen elfogadott magyar megfelelője. Lehetne vezetésnek is fordítani, de akkor összekevernénk a vezetés tényleges fogalmával, így leggyakrabban személyes vezetésnek fordítják. Amikor a leadershipről beszélünk, nem egyértelműen csak a vezetési stílusról, vagy a vezetői funkciókról, vagy a vezetői magatartásról beszélünk, mivel leadership egy igen összetett fogalom. Általános értelemben elmondhatjuk, hogy a leadership a vezetői tevékenységnek egy olyan eleme, ami túlnyomóan az emberi erőforrásokkal foglalkozik és azt a képességet foglalja magában, hogy hogyan lehet rábírní az egyéneket a szervezeti célok megvalósítására. \*( 9. Bakacsi Gy. )

	<b>Menedzser szerepkör</b>	<b>Leader szerepkör</b>
<b>Célkitűzés</b>	Tervezés, költségvetési keretek allokálása	Jövőkép, változási stratégiák
<b>Feltétel biztosítás</b>	Szervezési, formális rendszerek kialakítása, emberi erőforrás menedzsment	Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat
<b>Végrehajtás</b>	Problémamegoldás, kontroll	Motivál, inspirál, megerősít
<b>Sikerkritérium</b>	Belső hatékonyság, a komplex szervezet zökkenőmentes működési rendszere	Eredményesség, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás

A leadership lényegét úgy fogalmazhatnánk meg, hogy tudja -e a vezető a saját és alkalmazottai értékeit, szükségleteit felismerni és összekapcsolni.

A ténylegesen alkalmazott vezetési stílust több tényező is befolyásolja, mint például a vezető személyisége, a beosztottak, a szervezet viselkedése, a környezet viselkedése, a vezető, a csoport, a szervezet céljai, szükségletei.

Nehéz egymástól elhatárolni a vezetési stílusokat, mint ahogy nehéz lenne az összes vezetési stílust felsorolni. A következőekben azokat a különböző modelleket, elméleteket, vezetési stílusokat ismertetném, amelyek a hatékony vezetési stílus körébe sorolhatók Dr. Gyökér Irén tanulmánya szerint. \*(7. Dr. Gyökér I.)

#### 4.1. Tulajdonságméleti megközelítés

Az elmélet képviselői arra keresték a választ, hogy miben különbözik a vezető a beosztottaktól, valamint a sikeres vezető a sikertelentől. Ebből az elméletből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a siker nem a szervezet sikere, hanem a vezetőé.

Az irányzatot abból a célból vizsgálták, hogy meghatározzák azokat a pszichológiai, szociológiai és fizikai jellemzőket, melyek alapján kiválaszthatóvá válik a jó vezető.

Ezen elmélet alapjául az szolgált, hogy megdöntötték a két alapvető kijelentést: 'a vezetés művészet', valamint 'a sikeresség a személyes tulajdonságokban keresendő'. Hiszen a hiányzó tulajdonságok kompenzálhatóak és személyiségünk, továbbá képességeink fejleszthetőek.

A tulajdonságméleti megközelítés tárgyalásakor két tudós, Ralf Stogdill és Fred Fiedler nevét mindenképp meg kell említenünk.

Ralf Stogdill legismertebb tanulmányában a sikeres vezető tulajdonságait, képességeit, készségeit elemezte. Az említett vizsgálatból azt állapították meg, hogy nincs egy egységes minta, azaz nem létezik egy olyan egységes tulajdonsághalmaz, ami következetesen és erősen kapcsolódna a hatékony vezetéshez. Tehát nem lehet úgy meghatározni a hatékony vezető összes jellemvonását, hogy ezt minden hatékony vezetőre elmondható legyen, de léteznek olyan tulajdonságok, amik következetesen kapcsolódnak a vezetéshez, viszont különböző erősséggel. Erre példa az intelligencia.

Fred Fiedler kognitív erőforrás-elméletében azt jelenti ki, hogy egy határozott, intelligens, céltudatos vezető teljesítménye stressz-és inger-szegény környezetben szinte teljes egészében meghatározható. \*(7. Dr. Gyökér I.)

Ezek alapján érthetővé válik az is, hogy szinte mindig tapasztalt és megfelelő szociális készséggel rendelkező embereket keresnek a munkahelyekre, mivel abban bíznak, hogy ők alkalmasak lesznek az ideális munkahelyi légkör megteremtésére. Emiatt kerülnek nehéz helyzetben a pályakezdő diplomások, akik túlnyomóan szakmai tapasztalattal még nem rendelkeznek. Ők nehezen találnak munkát szakmai gyakorlat hiányában, de nincs is

lehetőségük gyakorlatra szert tenni, hiszen mindenhol csak kellő gyakorlattal rendelkező munkaerőre van igény. Véleményem szerint ez egy örökös és hibás körforgás a pályakezdő munkakeresők körében.

A tulajdonságelméleti megközelítés értelmében a sikeres vezető az alábbi tulajdonságokkal rendelkezik: \*(13. G. Yukl)

3.sz.ábra

<b>Tulajdonságok</b>	<b>Fizikai jellemzők</b>	<b>Képességek</b>
Alkalmazkodóképes különböző környezetben	Magas aktivitási szint	Intelligens
Teljesítményorientált	Magas termetű	Koncepcióalkotásban erős
Együttműködő	Ideális súlyú	Kreatív
Eredményességre törekvő	Jó megjelenésű	Diplomatikus, tapintatos
Domináns		Csoportmunkában jártas
Kitartó		Jó szervező
Döntésképes		Meggyőző
Magabiztos		Jártas a kapcsolatok ápolásában
Stressztűrő		Jól kommunikál
Érzékeny a környezet változásaira		
Szívesen vállal felelősséget		

Léteznek olyan képességeink, tulajdonságaink, amelyek ugyan hozzájárulnak a sikeres vezetéshez, de abban különböznek, hogy tovább is fejleszthetőek.

Ezek 4 csoportra oszthatók:

1. Szocio-emocionális készségek: önállóság, objektivitás
2. Intellektuális készségek: logikus gondolkodás
3. Vállalkozói készségek: teljesítmény, motiváció
4. Interperszonális készségek: bizalom, önbizalom, kommunikációs készségek

## 4.2 Magatartástudományi megközelítés

Ez az elmélet nem a vezetői tulajdonságokra helyezi a hangsúlyt, hanem a vezetők cselekedeteit, viselkedését vizsgálja. A vezetői magatartásformák részletes tanulmányozása alatt arra próbál választ adni, hogy az egyes magatartásformák befolyásolják-e a beosztottak teljesítményét, beállítódását.

Két fő csoportot különböztetünk meg:

- vezető személyiségén alapuló elméletek
- döntésközpontú elméletek

A döntésközpontú elméletek azt vizsgálják, hogy hogyan hozzák a vezetők az alapvető döntéseiket, valamint mennyire van lehetőségük a beosztottnak belefolyani a döntéshozatalba. Ezen elméletek nemcsak egy szűk részét vizsgálják a döntési folyamatoknak, hanem a teljes egészét.

A döntésközpontú elméletek kapcsán mindenképp meg kell említenünk a Lewin, valamint a Tannenbaum – Schmidt-féle modellt.

### 4.2.1. Kurt Lewin-féle modell

Kurt Lewin egy korábbi elméletből (Lewin, Lippett, White) indul ki, amely három vezetési stílust vizsgál: \*(10. Pataki F.)

1. autokratikus vezetési stílus: a vezető tesz mindent, vagyis ő osztja ki a feladatokat, ő ellenőríz, ő jutalmaz mindenki más megkérdése nélkül.
2. demokratikus vezetési stílus: ebben a legfontosabb a minőségi munka. Ennek eléréséhez a vezető bevonja beosztottait, munkatársait a döntéshozatal folyamataiba.
3. laissez faire passé stílus: itt a vezető teljes mértékben szabad kezet biztosít az alkalmazottak részére és csak szükség esetén avatkozik be.

Mindezek ismeretében azt állíthatjuk, hogy az autokratikus vezetési stílusban agresszívan viselkednek az emberek és nagyobb teljesítményük a munkát illetően, míg a demokratikus

vezetési stílusnál a munka minősége válik jobbá.

Lewin és társai az egész döntési folyamatra próbálták kivetíteni az irányítást, a vizsgálódásukban a tevékenység szabályozására, a feladatok megosztására, a csoporton belüli együttműködésre és a tevékenység eredményének értékelésére tértek ki részletesebben.

Kurt Lewin a demokratikus vezetési stílust tekintette a legeredményesebbnek és a laissez faire stílust a legrosszabbnak, egyszerűen ezt „nem vezetés”-ként említette.

#### **4.2.2. Tannenbaum és Schmidt modellje** \*(11. Tannenbaum - Schmidt)

A modellt a Harvard Business egyetem kutatói alkották meg. Ezen modell segítségével Tannenbaum és Schmidt egy hétfokozatú skálán mutatják be a beosztottnak a hatalomban való részvételt, valamint cselekvési szabadságunknak mértékét.

Két szélsőséges típust kell megemlíteni, az egyik a főnökközpontú vezetés, míg a másik a beosztott-központú vezetés. A döntéshozatal kapcsán arra keresték a választ, hogy ki fogalmazta meg a problémát, ki javasol döntési lehetőségeket, ki véleményezi ezeket és legvégül azt, hogy ki dönt mindezekben. \*(9. Bakacsi Gy.)

A modell hét fokozata:

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

A modell szemléltetése:

4.sz. ábra

## Tannenbaum-Schmidt modellje



A döntésközpontú elméletek kapcsán bátran kijelenthetjük, hogy a probléma felfedezésével és felismerésével a vezető olyan ítéleteket tart a kezében, mint a jelenlegi helyzet minősítése, továbbá a kitűzött cél megállapítása.

### 4.2.3. Ohio State University modellje: \*(7. Dr. Gyökér I.)

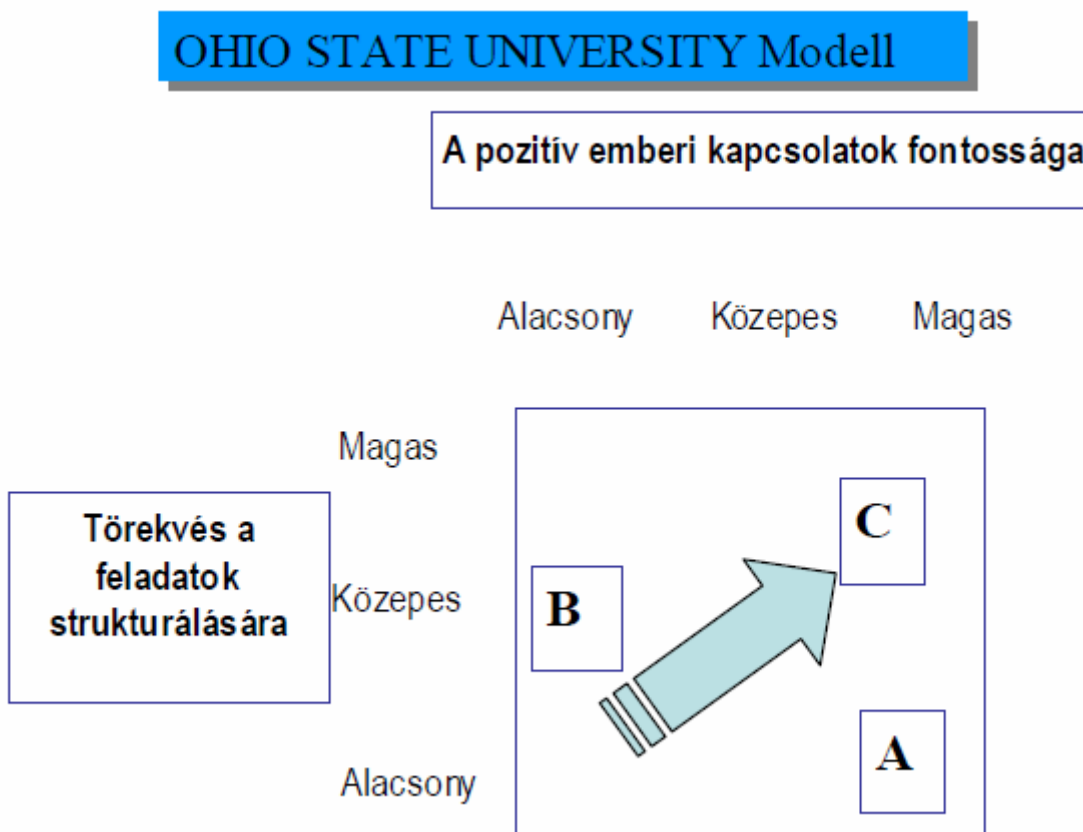
Ezt a modellt már a személyiségközpontú modellek közé kell besorolni. Ez arra utal, hogy ezek a modellek a vezető személyiségére, annak személyiségjegyeire, és figyelmének irányultságára koncentrálnak. Az irányultságuk két irányban történhet: vagy az adott feladatra vagy a munkatársaival való jó kapcsolat kialakítására és fenntartására koncentrálnak a vezetők.

Az Ohio State University neves kutatói a vezetői stílusokat a feladatokhoz és a beosztottakhoz való viszony alapján boncolgatták. Két-egymástól teljes mértékben független-dimenziót állítottak fel. Az egyik megteremtett dimenzió a feladatok strukturálására való törekvés, a másik dimenzió a pozitív emberi kapcsolatok fontossága.

A feladatok strukturálására irányuló törekvés, az initiating structure, azt jelenti, hogy milyen mértékben szeretné meghatározni a feladatokat és azok jól működő szerkezetét a célok elérése érdekében. A pozitív emberi kapcsolatok fontossága, a consideration, azt szemlélteti, hogy a vezető mennyire törekszik munkahelyén egy barátságos, kellemes munkahelyi légkör kialakítására.

A két dimenzió kombinációját az alábbi ábrával szemléltethetjük:

5.sz. ábra

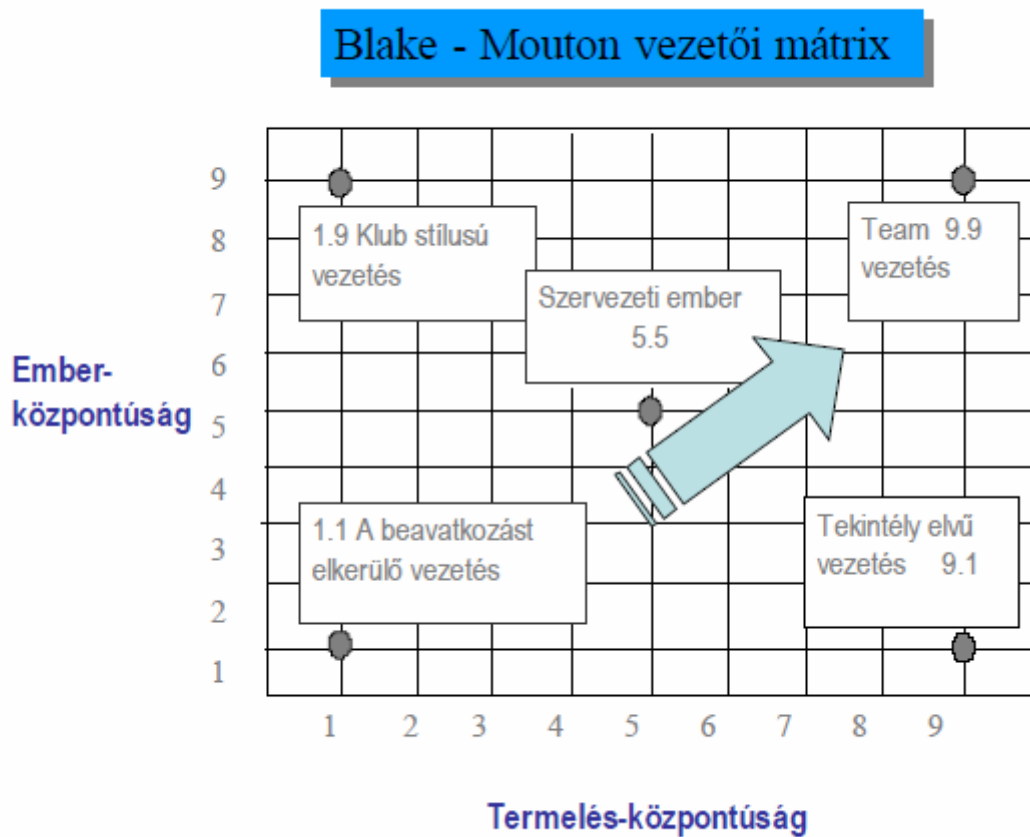


A vizsgálatok alapján az alábbi következtetések vonhatók le:

- a pozitív emberi kapcsolatokra való törekvés vizsgálata során azok az egyének, akik magasabb pontszámot szereztek (C, D), az ő beosztottjainak természetesen feltűnően magas volt az elégedettségi szintjük, panaszuk elenyésző volt.
- akik a pozitív emberi kapcsolatokra való törekvés esetében kevesebb pontszámot értek el, azoknak nagyobb elégedetlenségre kell felkészülniük a dolgozóik körében, több panaszra kell számítani, és ezek hatására a kapcsolat a vezető és beosztott között romolhat.
- nyilvánvaló, hogy azokat a vezetőket tartják a legideálisabbnak, akik mindkét dimenzióban magas eredményeket értek el, mivel mindenki számára az lenne a legmegfelelőbb, ha minden vezetőt ebbe az irányba tudnának fejleszteni.

#### **4.2.4. Blake-Mouton-féle „vezetési rács” modell: \*(12. Blake - Mouton)**

Ezen modell megalkotói az Ohio State University kutatásait vették alapul - hiszen szerintük is a vezetők magatartása mindkét dimenzióban megnyilvánul, és ezek együttesen adnak teljes képet a vezető stílusáról – és azt fejlesztették még hatékonyabbá. Egy olyan programot alkottak meg, amelyben egytől kilencig elemezték az egyes jellemzőket, egy részletesebb skálán. A kutatók által vizsgált vezetők mindkét dimenzióban megnyilvánuló magatartása alapján öt fontosabb vezetési stílust emeltek ki, amelyeket egy 9x9 rácsban helyeztek el.



Ezen öt jellegzetes pontot egy-egy vezetési stílussal kapcsolják össze: \* (12. Blake - Mouton)

(9, 9) - Csoportközpontú vezetés (Team Management): A szervezeti célon belül meghatározható közös érdekelttség egymásrautaltságot, bizalmat, megbecsülést jelent.

(1, 9) - Klub stílusú vezetés (Country Club Management): Középpontjában az emberek szükségletei állnak

(5, 5) - Szervezeti ember, kompromisszumos vezetés (Organization Man Management): A vezető az egyensúly, a kompromisszum kialakítására törekszik az elvárt célok teljesítése mellett.

(9, 1) - Tekintélyelvű vezetés (Authority-Obedience): A hatékonyság érdekében úgy szervezik a munkafeltételeket, hogy az emberi szempontok háttérbe szorulnak.

(1, 1) - „Fél-vezetés”(Improvised Management): A vezető minimális erőfeszítéseket tesz azért, hogy a munkavégzést befolyásolja és a szervezeti tagok jó közérzetét fenntartsa.

Blake és Mouton szerint a csoportközpontú vezetés a leghatékonyabb és legeredményesebb, mivel ebben az esetben mindkét dimenzióra maximális figyelmet tud fordítani.

A hazai viszonyok vizsgálata szempontjából különösen érdekes az emberi kapcsolatokra fogékony, a beosztottakra figyelmet fordító vezetési stílus tanulmányozása Bakacsi Gyula kutatásai szerint. \*(9. Bakacsi Gy.)

### 4.3. Kontingenciaelméleti megközelítés

Napjainkban még mindig számos kutatás folyik annak kiderítése érdekében, hogy milyen szituációs tényezők játszanak meghatározó szerepet a vezetői hatékonyságban. A kontingencialista elméletek a vezetés feltételrendszere és a vezetők stílusa közötti illeszkedés követelményét próbálják meghatározni. Mind a döntésközpontú, mind pedig a személyiségközpontú elméletek körében léteznek kontingencialista elméletek, de ezekben annyi a közös, hogy a vezetési stílust a vezetés közvetlen környezeti függvényének tekintik. Az elméletek csupán abban különböznek, hogy az egyes modellek mit tartanak a stílust meghatározó független változónak.

Az alábbiakban szemléltetünk néhány olyan modellt, amelyek arra szolgálnak, hogy a vezetési helyzet különböző jellemzőinek a vezetési munka hatékonyságára gyakorolt hatását elemezzék.

Ide tartoznak: Fiedler-féle szituációs modell, Hersey-Blanchard szituációs modell és a Vroom-Yetton-féle modell.

#### 4.3.1. Fiedler-féle szituációs modell: \*(14. F. Fiedler)

A Fiedler-féle modell kiindulási alapja az, hogy a csoportteljesítmény a vezetési stílus és a vezetési helyzet együttes eredménye. A vezetési helyzet meghatározó jellemzői közül csak azokat vette figyelembe, amelyek a vezetési stílust legmeghatározóbban befolyásolják.

A vezetési helyzet összetevői:

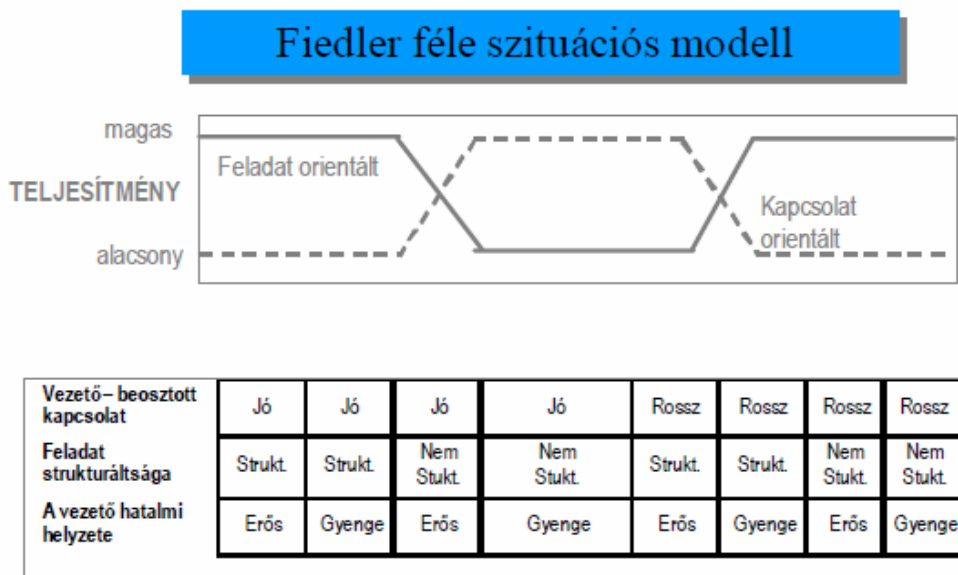
- a vezető és a beosztottak kapcsolat ( jó / rossz)
- a feladat strukturáltsága (strukturált / nem strukturált)
- hatalmi helyzet (erős / gyenge)

Fiedler különbséget tett a kapcsolatorientált és a feladatorientált vezetési stílusok között. Ahhoz, hogy meghatározza, ki melyik csoportba tartozik, részletesen meg kellett vizsgálnia a legkevésbé kedvelt munkatárs (LKM) értékelésére vonatkozó attitűdtesztet.

Ennek alapján az alábbi következtetések vonhatók le:

- a feladatorientált stílussal felruházott vezető jellemzője az alacsony legkevésbé kedvelt munkatársak száma, azaz az ilyen emberek számára sokkal fontosabb a feladatok végrehajtása, mint az emberi kapcsolatok ápolása.
- a kapcsolatorientált stílusú vezető esetében viszont magas az LKM szám, ebből az következik, hogy a feladatok teljesítése mellett nagyon fontos nekik az emberi kapcsolatok ápolása is.

7.sz. ábra



A kutatók azt a következtetést vonták le a modellből, hogy a vezető számára kedvező, illetve kedvezőtlen helyzetekben a feladatorientált stílus alkalmazható jobban, míg a közepesen bizonytalan helyzetekben a kapcsolatorientált stílus vezet eredményre.

Ha az eredményességet, a beosztottak elégedettségét és a stílusok összefüggését vizsgáljuk, akkor az alábbi következtetésekre juthatunk: \*(10. Pataki F.)

- kedvező vezetési helyzetben a feladatokra jobban lehet koncentrálni, mivel a munkatársak elégedettek és pozitív munkahelyi légkörben dolgozhatnak
- kedvezőtlen helyzetekben a beosztottak elvárják, hogy vezessék őket, mert úgy érzik az

ilyen kedvezőtlen helyzetekben csak így tudnak a szervezet céljainak eleget tenni  
- stresszel terhelt körülmények között, a támogató vezetés alkalmazásával juthatunk a legjobb eredményre, mivel ez csökkenti a dolgozók elégedetlenség érzetét.

#### **4.3.2. Hersey-Blanchard szituációs modell**

A Hersey-Blanchard-féle elmélet értelmében a vezetőnek válogatnia kell az egyes vezetési stílusok között. A vezetési stílusok leglényegesebbnek vélt szituációs tényezője a beosztottak érettsége.

Az érettség: a munkavállalók azon tulajdonsága, mellyel képes a feladatokat, a célokat megfogalmazni, vállalja a felelősséget a tetteiért és rendelkezik a szükséges képességekkel.

\*(7. Dr. Gyökér I.)

Az érettséget a Hersey-Blanchard szituációs modell értelmében négy különálló szintre kell bontani: \*(15. Hersey - Blanchard)

M1: A beosztottak nem képesek és nem is hajlandóak felelősséget vállalni, mert ezt képességeik nem teszik lehetővé.

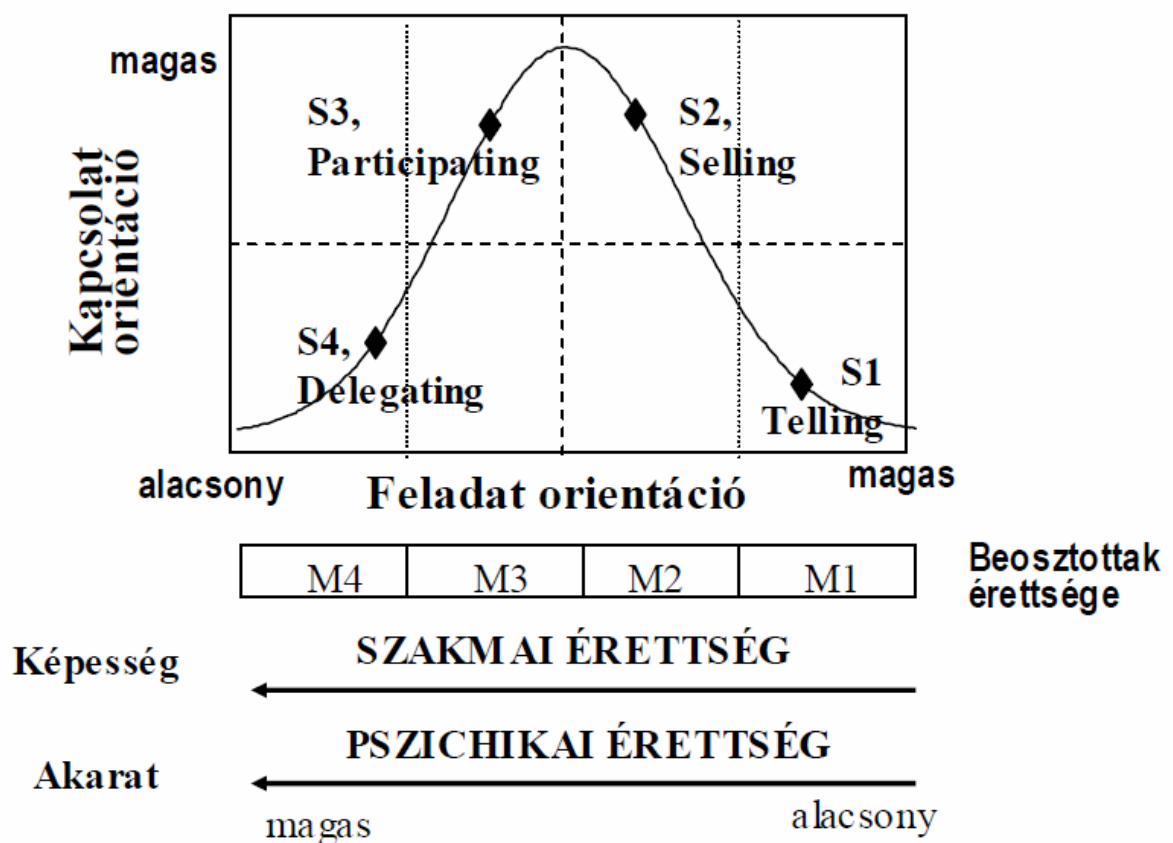
M2: A beosztottak hajlandóak lennének, de nem képesek a feladataik elvégzésére, mert nincsenek meg hozzá a megfelelő képességeik.

M3: A beosztottak képesek lennének, de nem hajlandóak feladataik elvégzésére.

M4: A beosztottak hajlandóak és képesek is megtenni azt, amit vezetőjük kíván tőlük.

Az érettséget és a vezetési stílust integráló modellt az alábbi ábra szemlélteti:

8.sz. ábra:



A modellből tisztán látható, hogy a beosztottak érettségének növekedése esetén a kapcsolatorientált stílusok vezetnek jobb eredményre, az érettség egy adott szintje felett pedig meg kell engedni, hogy a beosztottak akarata érvényesüljön.

A fenti modell alapján négyféle vezetési stílust különböztetünk meg egymástól:

- előíró (telling): a vezető pontosan megmondja, mit, mikor kell tenni
- magyarázó (selling): a vezető pontos magyarázatokat ad, hogy elfogadtassa utasításait

- bevonó (participating): a vezető a beosztottakkal együtt dönt és közben támogató magatartást tanúsít
- delegáló (delegating): a vezető szabad kezet ad azoknak, akik arra alkalmasnak találja és képesek az önirányításra

### **4.3.3. Vroom-Yetton-féle modell**

Ezen modell alapfeltevése abban rejlik, hogy a vezetői magatartást a feladat struktúrájának megfelelően kell megválasztani. Ennek értelmében a vezetési stílus meghatározó eleme a döntés maga.

A döntési helyzet megítélésének alkotóelemei:

- a döntés minőségi jellemzői
- a beosztottak elfogadási készsége

A Vroom-Yetton-féle modell egy döntési fán lépteti végig a döntéshozót, és javaslatot tesz arra, hogy az adott döntési szituációban milyen mértékű részvételt és beleszólást engedjen meg a beosztottai számára. Az említett döntési fán nyolc kérdésre adott igen, illetve nem válaszok alapján alkották meg az ötféle vezetési stílust.

A döntés eredményességét lényegesen befolyásoló nyolc kérdés: \*(16. Vroom - Yetton)

1. Ha a döntés elfogadásra kerül, számít-e, hogy melyik alternatívára esett a választás?
2. Rendelkezik-e Ön a magas színvonalú döntés meghozatalához szükséges elégséges információval?
3. Rendelkeznek-e beosztottai olyan lényeges kiegészítő információval, amellyel jelentősen emelhetik a döntés színvonalát?
4. Tudja-e Ön pontosan, hogy milyen információra van szükség, kinél van az információ, és hogyan lehet hozzá jutni?
5. Fontos-e a döntés beosztottak általi elfogadása a hatékony megvalósításhoz?
6. Ha Ön egyedül hozza meg a döntést, biztos-e, hogy azt a beosztottai elfogadják?
7. Megbízhatóak-e a beosztottai abból a szempontból, hogy a megoldást a szervezeti érdekek alapján keresik?

8. Valószínű-e, hogy a beosztottak között konfliktus alakul ki a kívánatos alternatívát illetően?

A modell alapján választható vezetési stílusok a következők:

- Autokratikus I.: a vezető nem kéri senki segítségét, önmaga oldja meg a problémát, egyedül hozza meg a döntéseket.
- Autokratikus II.: a vezető beszerzi a beosztottaktól a szükséges információkat, de a döntést saját maga hozza meg. Azt is kizárólag egyedül dönti el a vezető, hogy ismerteti-e a problémát, amelyhez a szükséges információkat kérte. Tehát a beosztottak szerepe csupán abban merül ki, hogy a vezető által igényelt információkat beszerezzék.
- Konzultatív I.: a vezető kikéri ugyan a beosztottak véleményét, de kizárólag külön-külön. A döntés meghozatalakor, vagy figyelembe veszi a véleményeiket, vagy nem.
- Konzultatív II.: a vezető a beosztottaitól, mint egy egységes csoporttól, kér véleményt, de ezt a döntés meghozatalakor nem biztos, hogy figyelembe veszi.
- Csoportos: a vezető ismerteti a problémát a beosztottjaival, mint csoporttal. A vezető nem tesz próbát a megoldás irányítására, hanem a csoportmunkát vezeti, így a csoport által kialakított döntésben is képviseltté válik.

Az eddig ismertetett modellek alapján azt állapíthatjuk meg, hogy a hatékony vezetési stílus eléréséhez több tényezőt is szem előtt kell tartani:

- a vezető személyiségét, személyiségjellemzőit, magatartását, tulajdonságait
- a feladat jellemzőit, típusát, annak bonyolultságát
- a vezető viszonyát beosztottaihoz, mind egyén és csoportként is, tehát a vezető hatalmi helyzetét
- a környezet helyzetét, azaz milyen a szervezet struktúrája, normái és a környezet állandóságát
- a beosztottak munkához való hozzáállását, tapasztalatait, önértékelésüket.

A szakdolgozatomban tehát több elmélet több vezetési stílusát ismertettem. Nagyon kicsi azon vezetők száma, aki az idáig taglalt elméletekkel tisztában lenne, sőt talán azt is bátran feltételezhetnénk, hogy ezeket a modelleket leginkább csak az egyetem oktatói, kutatók, és a

vezetésszervezés témakörben jártas emberek ismerik.

## ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatomban tehát részletesen szemléltettem a vezetés-és szervezéstudomány fejlődését, valamint a szervezetek vezetésének alapjait próbáltam bemutatni.

Az első fejezetben ismertettem több idézetten keresztül a vezetés fogalmát, amit nehéz lenne egyértelműen, egy mondatban meghatározni. Valamint foglalkoztam a sikeres és eredményes vezetést meghatározó tényezők egymásra gyakorolt hatásával és a vezetésben legkönnyebben, leggyakrabban elkövetett hibákkal. Ezen felül taglaltam a vezetés folyamatában résztvevő felek kapcsolatát.

A második fejezetben Dr. Temovszky Ferenc könyve alapján elemeztem az általa leglényegesebbnek vélt hét vezetési funkciót, a tervezést, a szervezést, a szabályozást, a nevelést, a minősítést, az ösztönzést, valamint az ellenőrzést.

A harmadik fejezetben a motivációt, mint az egyik legfontosabb vezetői feladatot vizsgáltam meg részletesebben. Itt különböző elméleteket és modelleket elemeztem, és hasonlítottam össze egymással.

A negyedik fejezetben a legideálisabbnak vélt, leghatékonyabb vezetési stílust próbáltam megkeresni. A tulajdonságelméleti, magatartástudományi, valamint a kontingenciaelméleti megközelítések vizsgálata során számos, ide tartozó modellt mutatok be.

Természetesen az összes vezetési stílus bemutatása lehetetlen feladat lenne, de az alapvető tanulságok levonhatók.

Nem azt kell kérdésként feltenni, hogy lehet-e egységes vezetésről beszélni, hanem azt, hogy mit kezdünk a nagyfokú változatosságokkal, milyenek az egymáshoz való viszonyuk?

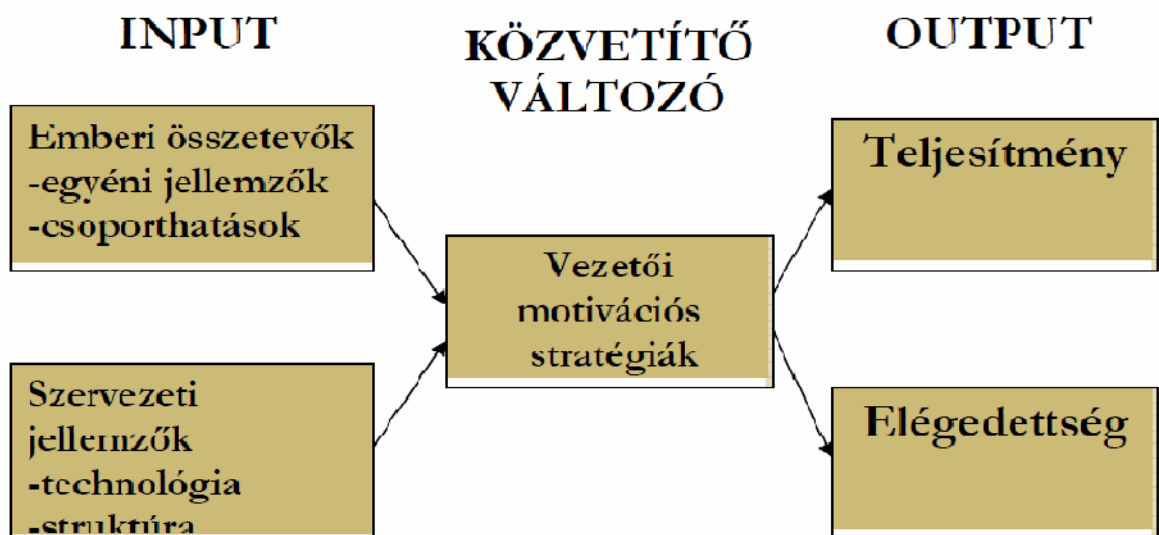
A vezetési stílusok közötti különbségekhez többféleképpen lehet viszonyulni, ennek értelmében érdemes-e átvenni bizonyos elemeket egyes vezetési stílusokból a javítás érdekében?

A dolgozatomban megemlített elméletek alapján meghatározott vezetési stílusok csak iránymutatók. Véleményem szerint a valós életben nem léteznek ennyire világosan és érthetően körülhatárolt vezetési stílusok, egy vezetőben többfajta vezetési stílus vonásai is kimutathatóak. Mindez csak a személyiség függvénye. Hiába tudja valaki, hogy milyenek kellene lennie egy jó vezetőnek, ha nem olyan a személyisége, ami ehhez hasonulni tud,

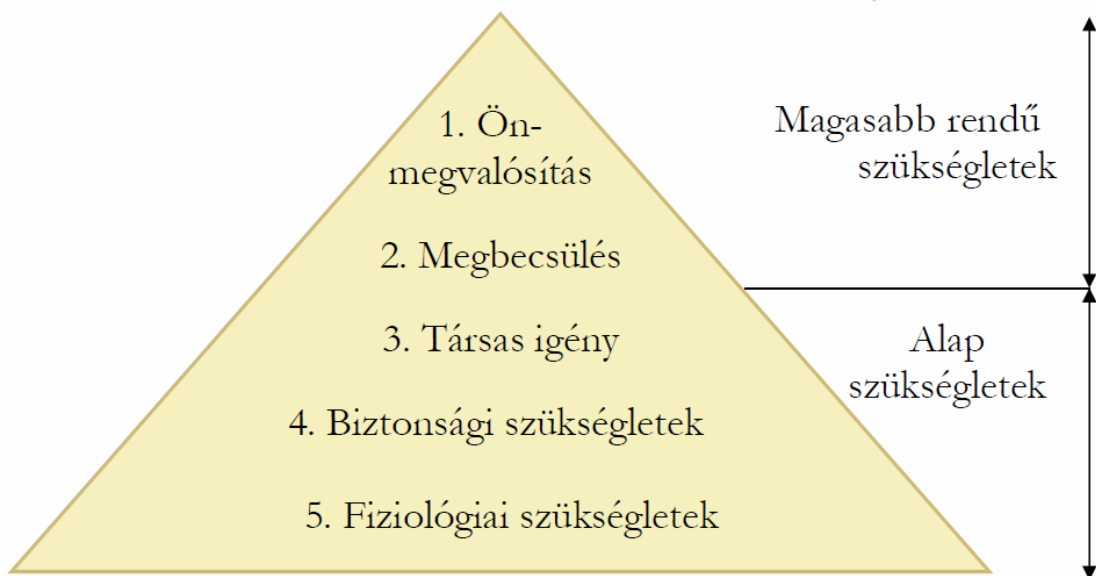
akkor sose válik ideális vezetővé.

Én úgy vélem, hogy sokkal több velünk született adottság, mint tanulás kell ahhoz, hogy jó vezetővé váljunk. Igaz, hogy el lehet csenni fortélyokat, lehet tanulással, továbbképzésekkel fejleszteni magunkat, de alapvetően minden a személyiségünkből, magunkból fakad. Személyiségünket saját magunk formáljuk, mi alakítjuk az évek során. Ehhez még nagyban hozzájárul az ember múltja, családi háttere, származása.

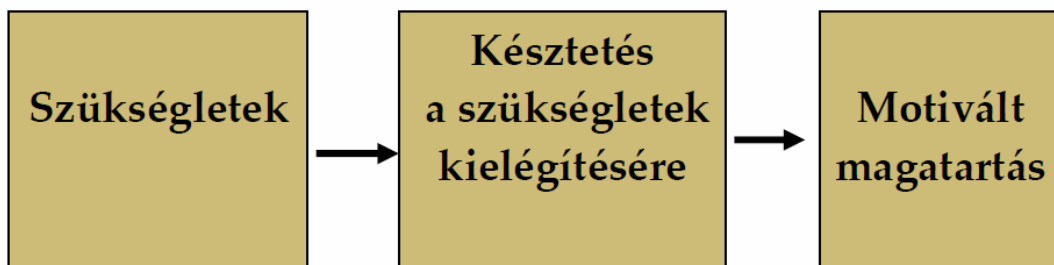
# A szervezetben megnyilvánuló motiváció alapmodellje



## Maslow szükséglet hierarchia modellje



## A motiváció folyamata



## FELHASZNÁLT IRODALOM JEGYZÉKE

1. Dr. Ternovszky Ferenc: Nemzetközi menedzsment európai szemmel  
Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
2. Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés  
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1998.
3. dr. Balogh László, dr. Barta Tamás, dr. Dominik Gyula: Vezetépszichológiai sarokpontok  
Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 2004.
- 4-5. Bakacsi Gyula, Balaton Károly, Dobák Miklós, Máriás Antal: Vezetés-szervezés I-II.  
AULA Kiadó Kft., Budapest
6. Hoványi Gábor: Vezetési modellek  
KJK, Budapest, 1982.
7. Dr. Gyökér Irén: Szervezeti viselkedés  
(oktatási segédanyag) Budapest, 2006.
8. Herzberg, Friedrich: Még egyszer: Miként motiválja alkalmazottjait?  
Harvard Business Manager, 2003. november - december
9. Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés  
AULA Kiadó Kft., Budapest, 2004.
10. Pataki Ferenc: Csoportdinamika  
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1975
11. Tannenbaum-Schmidt: Hogyan válasszuk meg vezetési módszerünket?  
In: R.Sutermeister: Ember és termélekenység, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,  
Budapest, 1966

12. Blake – Mouton : The New Managerial Grid  
In: Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, AULA Kiadó, Budapest, 2004.
13. G. Yukl: Leadership in Organisations, Prentice-Hall Publishing Co.,1981.  
In: Dr.Gyökér Irén: Szervezeti viselkedés (oktatási segédanyag) Budapest, 2006.
14. F. Fiedler: A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói  
In: Pataki Ferenc: Csoportlélektan, Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1980.
15. Hersey - Blanchard : Management of Organizational Behavior  
In: Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, AULA Kiadó, Budapest, 2004.
16. Vroom - Yetton: Leadership and Decision Making.University of Pittsburgh Press  
In: Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, AULA Kiadó, Budapest, 2004.
17. <http://www.inspi-racio.hu/inspdocs/200607/01aszervezetivezetselmletialapjai.pdf>

## **KÖSZÖNETNYÍLVÁNÍTÁS**

Ezúton szeretném megköszönni, konzulensemnek, Dr. Ujhelyi Máriának, hogy útmutatásaival és tanácsaival elősegítette dolgozatom elkészítését.