

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Filep Roland

Debrecen

2022

DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

IHRIG KÁROLY GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA

Doktori iskola vezető: **Prof. Dr. Balogh Péter** egyetemi tanár, DSc

A VEZETÉSI STÍLUS, A VÁLTOZÁSMENEDZSELÉS
ÉS A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY
KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA KKV-K KÖRÉBEN,
AZ ÉSZAK-ALFÖLD RÉGIÓBAN

Készítette:

Filep Roland

Témavezető:

Dr. Ujhelyi Mária

DEBRECEN
2022

A doktori értekezés betétlapja

A VEZETÉSI STÍLUS, A VÁLTOZÁSMENEDZSELÉS ÉS A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA KKV-K KÖRÉBEN, AZ ÉSZAK-ALFÖLD RÉGIÓBAN

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében
a Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban

Írta: **Filep Roland** okleveles közgazdász.

Készült a Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok doktori
iskolája (..... programja) keretében

Témavezető: Dr.

A doktori szigorlati bizottság:

elnök: Dr.

tagok: Dr.

Dr.

A doktori szigorlat időpontja: 20... ..

Az értekezés bírálói:

Dr.

Dr.

Dr.

A bírálóbizottság:

elnök: Dr.

tagok: Dr.

Dr.

Dr.

Dr.

Az értekezés védésének időpontja: 20... ..

NYILATKOZAT

Alulírott, Filep Roland (szül.: Nyíregyháza, 1984.08.29) büntetőjogi és fegyelemi felelősségem tudatában kijelentem és aláírásommal igazolom, hogy a doktori (Ph.D) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezően elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti leőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, 2022.08.29

Filep Roland

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS.....	1
1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS.....	4
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	8
2.1. Vezetési stílus.....	8
2.1.1. Transzformációs vezetés hatása a követőkre.....	17
2.1.2. Vezetési stílus lehetséges mérési módjai	26
2.2. Változásmenedzsment.....	28
2.2.1. Változásmenedzsment akciók lehetséges mérési módjai	34
2.3. Szervezeti teljesítmény.....	39
2.3.1. A szervezeti teljesítmény lehetséges mérési módjai	42
2.4. Részösszefoglalás.....	48
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	49
3.1. A kutatás előzményei	49
3.2. Vizsgálatok anyaga, Kis- és középvállalkozások (KKV).....	52
3.3. Vizsgálatok módszere	55
4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE.....	63
4.1. Fejlesztési szándék.....	65
4.2. Tevékenység, méret és vezető nemének befolyásoló szerepe	74
4.3. Vezetési stílus és változásmenedzselés összefüggései.....	79
4.4. Változásmenedzsment és teljesítmény kapcsolata	82
4.5. Vezetési stílus és teljesítmény kapcsolata	86
4.6. Vezetési stílus, változásmenedzsment és teljesítmény kapcsolata	90
4.7. A transzformációs vezetés további lehetséges pozitív és negatív hatása.	97
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	102
6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI	108
Fontosabb megállapítások, új és újszerű eredmények.....	108
Az eredmények gyakorlati hasznosíthatósága, további kutatási irányok	108
ÖSSZEFOGLALÁS	110
SUMMARY.....	113
IRODALOMJEGYZÉK	116
SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE	128
Táblázatjegyzék.....	131
Ábrajegyzék.....	133
Mellékletek.....	134
Köszönetnyilvánítás.....	146

BEVEZETÉS

A vezetés és a változásokhoz való alkalmazkodás komplex tevékenységek, befolyással lehetnek a szervezet teljesítményére. Az emberek és a folyamatok menedzselése viszont nem magától értetődő tevékenység. A tudományos megközelítések a vezetőknek és az őket kiválasztóknak is segíthetnek abban, hogy többet megtudjanak az emberekről és a menedzselésükről, ezáltal megérzések helyett tényekre alapozva tudják alakítani a magatartásukat. ROBBINS – JUDGE (2018) ezzel kapcsolatban rávilágít arra, hogy széleskörű empirikus kutatások szerint a vezetők többsége (58%-a) úgy került vezetői beosztásba, hogy nem kapott semmilyen képzést. Nem csoda, hogy 25%-uk arról nyilatkozott, hogy amikor megkapta a vezetői szerepet, nem állt készen rá. A kiválasztás oldaláról vizsgálva arra jutnak, hogy a szervezetek 82%-ban nem megfelelő jelöltet választanak a vezetői tisztségre. Nem meglepő tehát, hogy a szervezeti változtatásoknak több, mint 50%-a sikertelen (KOTTER, 2008), amely a vezetők képzetlenségére is visszavezethető. Fontos lenne, hogy a vezetők ne csupán a saját megérzéseikre hagyatkozva hajtsák végre a változtatásokat, hanem a sikerráta növelése érdekében támaszkodjanak a szakirodalomra, a különböző képzésekre, vagy a külső tanácsadók segítségére. ANDREASEN – GAMMELGAARD (2018) ezeken is túlmutat és a sikeres szervezet alapját a vezető és a követők szoros együttműködésében látja, fontos tehát a vezető-követő álláspontjának összehangolása. A felgyorsult világ ugyanis megköveteli a gyors és helyes reagálást a változásokra, ráadásul turbulensen változó évtizedekben élünk, a 2008-as gazdasági világválság, a 2020-as covid járvány és 2022-ben elkezdődő háború arra kényszeríti a szervezeteket, hogy változtassanak. Ebben a kihívásokkal terhelt világban is szükség van a bizonyos mértékű stabilitás biztosítása mellett, a szervezeti teljesítmény fenntartására és növelésére, amelyben a vezetési stílus és a változásokhoz való reziliens hozzáállás lehet a kulcs. A felsoroltak is alátámasztják, hogy szükség van arra, hogy kutatásokat folytassunk ezeken a területeken. A vezetési stílus, a változásmenedzselés és a szervezeti teljesítmény hármásának a kérdésköre külön-külön önmagában is erősen kutatott területek, a kutatókat és a gyakorlati szakembereket egyaránt foglalkoztatják ezek a témakörök. Egymásra hatásuknak, kapcsolatuknak vizsgálata – úgy gondolom – elég nagy és érdekes kihívás egy PhD hallgató számára. Különösen érdekesnek és unikálisnak tartom ennek a KKV-k körében történő vizsgálatát, ahol rendszerint nem áll rendelkezésre pénz, paripa, fegyver és így kitüntetett szerepet kap a vezető személye és kompetenciái. Pénzügyi tevékenységet végző szervezet alkalmazottjaként több, mint tíz évig dolgoztam együtt KKV-k vezetőivel. Az évek alatt számtalan tárgyalás és beszélgetés mellett jelen kutatás előzményeként interjúkat készítettem, hogy megismerjem a vezetők gondolkodását és a felsorolt témakörökkel kapcsolatos

tudatosságát. Az alap, kiinduló kutatási kérdésem az volt, hogy milyen emberképpel rendelkeznek, és hogyan viszonyulnak a változtatásokhoz, alkalmaznak-e változásmenedzselési lépéseket, igénybe veszik-e a szakirodalom tudásanyagát. Jelen kutatás keretében pedig a vezetési stílusnak és a változásmenedzselésnek egymásra, illetve a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálom meg.

A vezetési stílust az elmúlt évtizedekben számos tényezővel hozzák összefüggésbe a kutatók úgy, mint vállalkozói készségekkel (ARHAM et al., 2013), kommunikációs készségekkel (MADLOCK, 2008), szervezet iránti elkötelezettséggel (LONG et al., 2016), munkahelyi elkötelezettséggel (GHADI et al., 2013; AMOR et al., 2020), és rendszerint találnak is kapcsolatot a változók között. A változásmenedzsmet is erősen kutatott területet jelent, szervezeti változások esetén a kutatók szerint fontos lépések végrehajtása szükséges ahhoz, hogy a változtatás sikeres legyen. Ennek megfelelően LUECKE (2003) 7 lépéses, KOTTER (1995) 8 lépéses, KANTER et al. (1992) 10 lépéses modellt alkotott. A szervezeti teljesítménynek fontos gyakorlati jelentősége van. A vezetők komoly nyomás alatt vannak, hogy az elvárt teljesítményszintet elérjék (FENYVES et al., 2018). Ennek megfelelően a vállalati szintű versenyképességet vizsgáló modellekbe egyik meghatározó tényezőként rendszeresen bekerül a változásmenedzsmet. Az MNB (2019) kiadványa szerint a magyar KKV szegmens versenyképessé válásának kulcsa, hogy fogékonyabbá váljon a tudásra. Ezen a területen a képzések sokkal kevésbé elterjedtek, mint nagyvállalati körben. Kisvállalatoknál az alkalmazottaknak mindössze 11%-a, középvállalatoknál 14%-a, nagyvállalati körben 28%-a jár továbbképzésekre. Több kutatás is vizsgálta már a vezetési stílus és a szervezeti teljesítmény pénzügyi, vagy nem-pénzügyi mutatóival való kapcsolatát. MADLOCK (2008) munkája a dolgozói elégedettséggel, mint nem-pénzügyi teljesítménymutatóval vetette össze a stílust, ARSLAN – STAUB (2013) pedig egy pénzügyi teljesítménymutatóra, az árbevételre gyakorolt hatását vizsgálta. Viszont viszonylag kevés olyan kutatás született, amely a vezetési stílus és a szervezeti teljesítmény között, valamely mediátor (közvetítő) változó hatását is analizálta volna. Ezek közül a ritkán előforduló kutatások közül az egyik (OGBONNA – HARRIS 2000) a kultúra közvetítő szerepét vizsgálta, más kutatások pedig a szervezeti politika (VIGODA – GADOT, 2007), a vállalkozói készségek (YANG, 2008; ARHAM – MUENJOHN, 2012) és a különböző konfliktusok hatását tanulmányozták (KAMMERHOFF et al., 2019). Olyan munka pedig kutatómunkám alapján nem található a szakirodalomban, amelyik a változásmenedzselés lépéseit szerepeltetné mediátorként. Pedig fontos változóról van szó, hiszen a szervezetek számára mindig is nagy próbatételt jelentett a változó környezeti feltételekhez való alkalmazkodás (DAJNOKI – HÉDER, 2017).

Jelen munka tehát a szakirodalmon belül is erősen kutatott témakörökkel, a vezetési stílussal, a változásmenedzseléssel és a teljesítménnyel foglalkozik, de olyan tekintetben hiánypótló, hogy betölti azt a rést, amelyet ezek kapcsolatának vizsgálata jelent.

A következő fejezet a kutatási kérdések keretrendszerének grafikus ábrázolását, valamint a kutatási kérdések és a hipotézisek konkrét megfogalmazását tartalmazza. A Szakirodalmi áttekintés fejezetben a témához szorosan kapcsolódó szakirodalmi feldolgozás következik, vagyis a vezetési stílus, a változásmenedzselés és a szervezeti teljesítmény témakörét foglalom össze. Az *Anyag és módszer* fejezet a kutatás előzményeit, a vizsgálatok módszerét és a vizsgálatok anyagát, vagyis a KKV-kkal kapcsolatos összefoglalót tartalmazza. A *Vizsgálati eredmények és azok értékelése* fejezetben bemutatom a leíró statisztikákkal és a statisztikai próbák végrehajtásával megkapott eredményeket és értékelem azokat. Ezt követően összefoglalom a főbb következtetéseimet és javaslatokat teszek. Az *Értekezés* legfontosabb megállapításait, új, és újszerű eredményeit is leírom, majd összegzem a dolgozat tartalmát.

1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

A bevezetésben írtak szerint a vezetési stílus, a változásmenedzselés és a szervezeti teljesítmény együttes vizsgálata hiánypótló. Jelen kutatásban az Észak-Alföld régióban székhellyel rendelkező KKV-k körében vizsgálom meg a három terület lehetséges összefüggéseit. Az 1. táblázatban ábrázolt kutatási fázisok szerint végzem a kutatómunkát. 2017-ben készített interjúk jelentik a kutatás előzményét, amelyet a 3.1. alfejezetben foglalok össze. A 2018-2022 között készített szakirodalmi áttekintésnél a vezetési stílus esetén a transzformációs vezetésre helyezem a fókuszot, a változásmenedzselésnél a vezető szerepére, a megtervezett változásvezetésre koncentrálok, a teljesítmény vonatkozásában pedig a stílus és a változás-menedzselés szervezeti összteljesítményre és más pénzügyi és nem pénzügyi teljesítménymutatóra gyakorolt hatását vizsgálom szubjektív módon mért teljesítménymutatókon. A szakirodalmi háttér szintetizálásán túl, 2022-ben készített empirikus vizsgálat keretében, keresem a választ a kutatási kérdésekre.

1. táblázat: Kutatási modell

Kutatási fázisok	Megnevezés	Részletek
Szakirodalmi áttekintés és Primer kutatás (2017)	Kutatási előzmények: X/Y emberkép, változásmenedzselés	Interjúk N=17
Szakirodalmi áttekintés (2018-2022)	Vezetési stílus	fókuszban a transzformációs vezetés
	Változásmenedzselés	vezető szerepe, változás-vezetés
	Szervezeti teljesítmény	szervezeti összteljesítmény, pénzügyi és nem pénzügyi mutatók; múlt, jelen és jövőorientáltság
Primer kutatás (2022)	Jelen kutatás	Kérdőív N=100

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

A Doktori Iskola gyakorlatának megfelelően a kutatási kérdések után, már ebben a fejezetben is szerepeltetem a Szakirodalmi áttekintés fejezetben részletesen kifejtett forrásmegjelöléseket. A könnyebb áttekinthetőség kedvéért az 1. ábra ezen kérdések keretrendszerének grafikus ábrázolását tartalmazza. A konkrét statisztikai próbákkal kiegészített grafikus megjelenítést az Anyag és módszer fejezetben helyezem el (12. táblázat).

Kutatási kérdések („K 1-6” jelöli a kutatási kérdés sorszámát, „H 1-6” a hozzá kapcsolódó hipotézis sorszámát):

K1a,b: A vezetők tisztában vannak-e azzal, hogy a vezetési stílussal (a) és a változásmenedzselési készségekkel (b) kapcsolatban mely vezetői gyakorlatok vagy lépések esetében szeretnének fejlődni (BASS, 1999; FILEP, 2018; SEIFERT, 2003)?

H1a: A jelenleg alkalmazott és a kívánatos transzformációs vezetési stílusra adott válaszok átlagai között statisztikailag szignifikáns különbség mutatkozik, a válaszadók a transzformációs stílus elemeket erősíteni szeretnék.

H1b: A jelenleg alkalmazott és a kívánatos változásmenedzselési szokásokra adott válaszok átlagai között statisztikailag szignifikáns különbség mutatkozik, a válaszadók a modellekben javasolt változásmenedzselési szokásokat erősíteni szeretnék.

K2: A válaszadó neme, az irányított szervezet mérete és tevékenysége alapján van-e különbség az alkalmazott transzformációs stílusban és a változásmenedzselési szokásokban (ARHAM – MUENJOHN, 2012; JONES – RUDD, 2008; CARLESS, 1998)?

H2a: A válaszadó neme befolyásolja az alkalmazott transzformációs stílust.

H2b: A válaszadó neme befolyásolja az alkalmazott változásmenedzselési szokásokat.

H2c: Az irányított szervezet KKV kategóriája befolyásolja az alkalmazott transzformációs stílust.

H2d: Az irányított szervezet KKV kategóriája befolyásolja az alkalmazott változásmenedzselési szokásokat.

H2e: Az irányított szervezet tevékenysége befolyásolja az alkalmazott transzformációs stílust.

H2f: Az irányított szervezet tevékenysége befolyásolja az alkalmazott változásmenedzselési szokásokat.

K3: Van-e összefüggés a vezetési stílus és a változásmenedzselési szokások között (ARSLAN – STAUB, 2013; AUKEN et al., 2008; AVOLIO – BASS, 1991; DAJNOKI, 2015; DOBÁK, 2008; GARVIN – ROBERTO, 2005; KOTTER, 1995; LIU – HUANG, 2020; SHAFI et al., 2020; STOUTEN et al., 2018; YUE et al., 2019; YUKL, 2010, 2013; ZHANG et al., 2014)?

H3a: A transzformációs vezetési stílus gyakrabban történő alkalmazása több változásmenedzselési lépés gyakoribb alkalmazásával jár együtt (korrelál).

H3b: A transzformációs stílust gyakrabban alkalmazó vezető jobban bevonja a dolgozóit a változások menedzselésébe (a transzformációs alstílusok korrelálnak a felhatalmazással).

K4: Van-e összefüggés a változásmenedzselési szokások és a szervezeti teljesítmény között (STOUTEN et al., 2018; SZABÓ – VARJASI, 2018; VÁGÁNY – KÁRPÁTINÉ, 2013; WIMMER – ZOLTANYNÉ, 2006)?

H4: A változásmenedzsment lépések gyakoribb alkalmazása magasabb Balanced Scorecard összetett mutatószám rendszerrel mért (továbbiakban: BSC) teljesítménnyel jár együtt (korrelál).

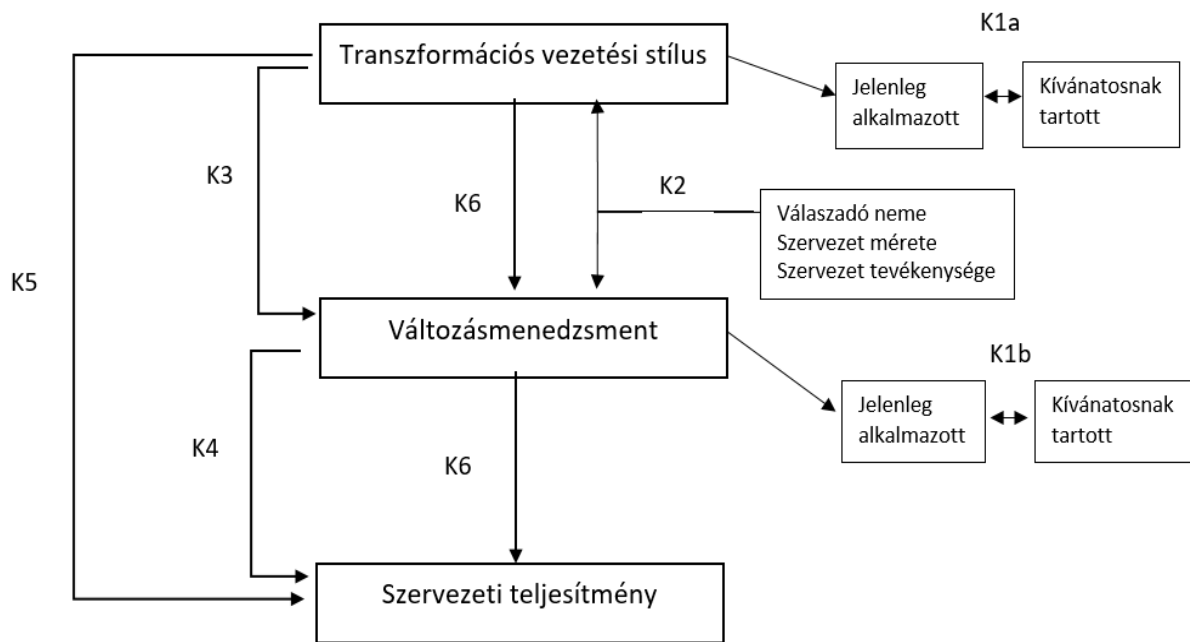
K5: Van-e összefüggés a vezetési stílus és a szervezeti teljesítmény között (ARSLAN – STAUB, 2013; CHEN – WU, 2020; EBERLY et al., 2017; FENYVES et al., 2018; GAO et al., 2020; MADLOCK, 2008; ELIYANA et al., 2019; LUYTEN – BAZO, 2019; SUDIBJO – PRAMESWARI, 2021; VERESNÉ, 2013)?

H5: A transzformációs vezetési stílus gyakoribb alkalmazása magasabb (BSC) teljesítménnyel jár együtt (korrelál).

K6: Milyen összefüggés van a vezetési stílus, a változásmenedzselés és a szervezeti teljesítmény között (ARHAM – MUENJOHN, 2012; DAJNOKI – HÉDER, 2017; OGBONNA – HARRIS, 2000; YANG, 2008)?

H6a: Mediátor (közvetítő) szerepe van a változásmenedzselésnek a vezetési stílus és a (BSC) teljesítmény kapcsolatában, azaz a változásmenedzsment lépéseken keresztül fejti ki pozitív hatását a vezetési stílus a (BSC) szervezeti teljesítményre.

H6b: A transzformációs vezetés és a változásmenedzsment látens, mögöttes változói (faktorai) egyaránt összefüggésben vannak a szervezet (BSC) teljesítményével.



1. ábra: Kutatási kérdések (K1-K6) keretrendszerének grafikus ábrázolása

Forrás: Saját szerkesztés

A következő fejezetben a kutatási kérdésekhez kötődő szakirodalmi elemzéssel folytatom a munkámat. Előbb a vezetési stílussal, majd a változásmenedzseléssel, végül pedig a szervezeti teljesítmény témakörével foglalkozom. A fejezet végi részösszefoglalás a fejezet fő mondanivalója mellett azt is tartalmazza, hogy a bemutatott anyagból mivel dolgozom tovább.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Kutatásom a vezető-követő kapcsolatok javítása, a megfelelő vezetési stílus kiválasztása, a változásmenedzsment sikeresebbé tétele és ezáltal a szervezeti teljesítmény javítása céljából három területet vizsgál, először a vezetési stílus kérdéskörét tekintem át, majd a változásmenedzsment, végül pedig a szervezeti teljesítmény kerül bemutatásra. Szisztematikus szakirodalmi feldolgozást alkalmazok, a Web of Science és a Scopus adatbázisait használom. Mindegyik alfejezet végén mindhárom terület (stílus, változás, teljesítmény) lehetséges mérési lehetőségeit taglaló kutatásokat is áttekintem, hogy megtaláljam a kutatás szempontjából legmegfelelőbb megoldást. A 2.4. alfejezetben összefoglalom a fejezet tartalmát és a főbb megállapításokat.

2.1. Vezetési stílus

A vezetési stílus fogalmának tisztázása előtt szükséges áttekinteni azt, hogy a kutatók milyen kísérletet tettek a vezetés definíciójának meghatározására. Ezt követően a vezetési stílus, majd a kompetencia fogalmának bemutatása következik, a stílus történeti fejlődésének rövid leírását követően pedig a transzformációs vezetéssel foglalkozom részletesebben.

WOLF (2006) írásában összefoglalja HOUSE et al. (2004) vezetéshez (leadershiphez) kapcsolódó megállapításait, amely alapján a vezetés gyakorlata és filozófiája már sok ősi forrásban is megtalálható volt az egyiptomi hieroglifáktól a görög klasszikusokon át az evangéliumi beszámolóig. Ennek ellenére a leadership szó csupán valamivel több, mint 200 éve jelent meg a brit parlamentben gyakorolt politikai befolyásról szóló írásokban. HOUSE et al. (2004) véleménye alapján a közelmúltból származó definíciók középpontjában egészen STODGILL (1974) munkájától YUKL (2002) írásáig a befolyás fogalma és a célok kitűzése állt, vagyis a vezetők befolyásolnak másokat, hogy a csoportos vagy szervezeti célkitűzések elérhetővé váljanak. YUKL (2013) tágabb értelmezése szerint a definíciók megfogalmazásának közös metszetében az szerepel, hogy a vezetés egy olyan folyamatot foglal magában, amelynek során a vezetők szándékos befolyást gyakorolnak más emberekre, hogy irányítsák, strukturálják és megkönnyítsék a tevékenységeket és a kapcsolatokat egy csoportban vagy szervezetben. ROBBINS (1991), valamint DOBÁK és ANTAL (2010) megközelítése is hasonló, akik azt írják, hogy a vezetés különféle tevékenységek, emberek által történő eredményes megvalósíttatását jelenti.

DIENESNÉ – BERDE (2003) szerint a vezetés olyan biológiai, társadalmi és gazdasági szükségszerűséget jelent, amely a közös létformáknak és tevékenységeknek az alapját és feltételét képezi. A vezető az a személy, aki dönt és rendelkezik a döntése racionalizálásához

szükséges kompetenciákkal, valamint irányítja a megvalósítás folyamatát. A vezetés definíciót tekintve BOKOR (1996) is felhívja a figyelmet a vezetőségen túl a vezetésre való képesség fontosságára. DOBÁK (2002) alapján a vezető célja a szervezeti jellemzők befolyásolásán keresztül a szervezeti teljesítmény fenntartása vagy javítása. A Fayoli vezetés értelmezés szerint (BAKACSI, 2004) ezt a befolyásolást a vezetők a tagok közvetlen irányításával, parancsnoklással, utasítások kiadásával gyakorolják. A klasszikusok a szervezeti hatékonyságot a rendszerben, és nem az emberben keresték, így a munkamegosztással, szabályozottsággal olyan szervezeti kereteket kívántak létrehozni, amellyel az egyén csak jól tud teljesíteni. Én ennél szűkebb értelmezést alkalmazok és BAKACSI (2004) definíciójára alapozva a vezetésen belül a leadershipre koncentrálok, ami a vezető tevékenységének egy olyan elemét jelenti, amely az erőforrások közül kitüntetetten az emberi erőforrás befolyásolásával, mozgósításával foglalkozik a szervezeti célok elérése érdekében. ROBBINS – JUDGE (2013) írása is hasonlóan fogalmaz, a leadership arra keresi a választ, hogy hogyan lehet a szervezeti célok elérése érdekében befolyásolni a beosztottakat. WANG et al. (2005) a leadership-et olyan kulcsfontosságú tényezőnek tekintik, amely nagymértékben befolyásolja a vezetők és beosztottak, és ezáltal a teljes szervezet teljesítményét.

A vezetés fogalmának fenti áttekintését követően a vezetési stílus definícióját is tisztázni szükséges. BOKOR (1996) arról ír, hogy a vezetési stílust BAKACSI (1988) szélesebb körben, a leadership elméletek teljes körére vonatkoztatja. Viszont ennél szűkebb meghatározás is fellelhető a szakirodalomban, SORENSON (2000) definíciója szerint azt a módot jelenti, ahogyan a vezető motiváló tevékenységén és szabályok alkotásán keresztül irányokat és célokat adva befolyásolja a beosztottak viselkedését. DIENESNÉ – BERDE (2003) is hasonlóképpen fogalmaz, a vezetési stílus azokat az eszközöket és módszereket foglalja magában, amelyekkel a vezetők hatást gyakorolnak a beosztottakra. DAJNOKI (2015) szerint fontos, hogy a saját vezetési stílusával tisztában legyen a vezető és az irányítása alá tartozó beosztottnál azt képes legyen rugalmasan alkalmazni.

A beosztottak és a vezető kompetenciái is fontos szerepet játszanak a vezetői munka sikerességében. BAKACSI (2015) írása alapján a munkavállalókat úgy kell kiválasztani, hogy a szervezet sikeréhez szükséges tulajdonságokkal rendelkezzenek. Ezek a tulajdonságok a tudást (képzettség), a képességeket (testi-lelki alkalmasság) és a készségeket (gyakorlattal megszerzett speciális képességek) jelentik. GANIE – SALEEM (2018) a munkavállaló személyes jellemzőivel egészíti ki ezt a három alapvető elemet és mindezek együttesét nevezi a munka hatékony elvégzését elősegítő kompetenciának. PARRY (1996) kompetencia definíciója az attitűdöket (beállítódás) is tartalmazza és kiemeli jelentőségüket a munkakör

ellátásával kapcsolatban, amelyek képzés és fejlesztés révén tovább javíthatók. A beosztottak mellett természetesen a vezetőknek is rendelkeznie szükséges a megfelelő kompetenciákkal. KASSAI (2020) nemzetközi empirikus kutatása kérdőíves módszer mellett közösségimédia elemzéssel kereste a legfontosabb vezetői kompetenciákat. A két mintavételi módszer összevetésével létrejött listán többek között az etikus, eredményorientált, vízionárius, motiváló, rugalmas, kreatív, felhatalmazó kompetenciákat jelölik meg legfontosabbnak. Ezek közül az alfejezet további bekezdéseiben részletezett transzformációs vezetési stílus több elemet is tartalmaz. GOLEMAN (2004) hangsúlyozza, hogy a kompetenciákat kiegészítő érzelmi intelligencia is nagyon fontos. Ennek összetevői közül az alkalmazkodóképesség, mások fejlesztése, a változtatások katalizálása véleményem szerint lényeges jellemzője egy változásvezetőnek. Annál is inkább, mert BAKACSI (2015) szerint nem elegendő az, ha a követők rendelkeznek a szükséges tulajdonságokkal, a vezetőknek valamilyen módon mozgásba is kell hozni őket, hogy az akarat is meglegyen a szervezeti célok eléréséhez. KOVÁCS (2022) véleménye alapján vezetőként a megfelelő motivációs rendszer kiválasztásához meg kell ismerni a beosztottakat, akiket rendszeresen biztosítani kell arról, hogy elismerjük a teljesítményüket. A pandémia egyik tapasztalataként megjegyzi, hogy az online meetingek mellett szükséges a személyes kapcsolatok fenntartása, máskülönben csökken a dolgozók személyes kötődése. A kapcsolat szorosságát a vezetői coaching is erősítheti, amely a PARRY (1996) által írt, jelen bekezdésben már hivatkozott fejlesztések mellett napjainkban egyre inkább fókuszba kerül. YUKL – GARDNER (2020) írása alapján azért is hasznos a coaching, mert a segítségével a szervezeti tagok megtanulják megtervezni és megszervezni a munkát, segít továbbá a csoportos döntéshozatalban és a konfliktuskezelésben is. Ezeknek a készségeknek a többsége ugyanis nehezen elsajátítható, akár több hónapig is tarthat. A követők jellemzői a vezetés szituációs megközelítése szerint is lényeges befolyásoló tényezőként jelennek meg. Az elmélet hangsúlyozza, hogy emellett a munka jellege, a szervezet típusa és a külső környezet is befolyásolja a vezető viselkedését, amely a beosztottak elégedettségére és a teljesítményére is hatással lehet. A motiváló vezetés, a coaching és a szituatív szemléletű vezetés tehát egyaránt lényegesek, főként napjainkban, amikor kiemelt szerepet kap a változtatások menedzselése.

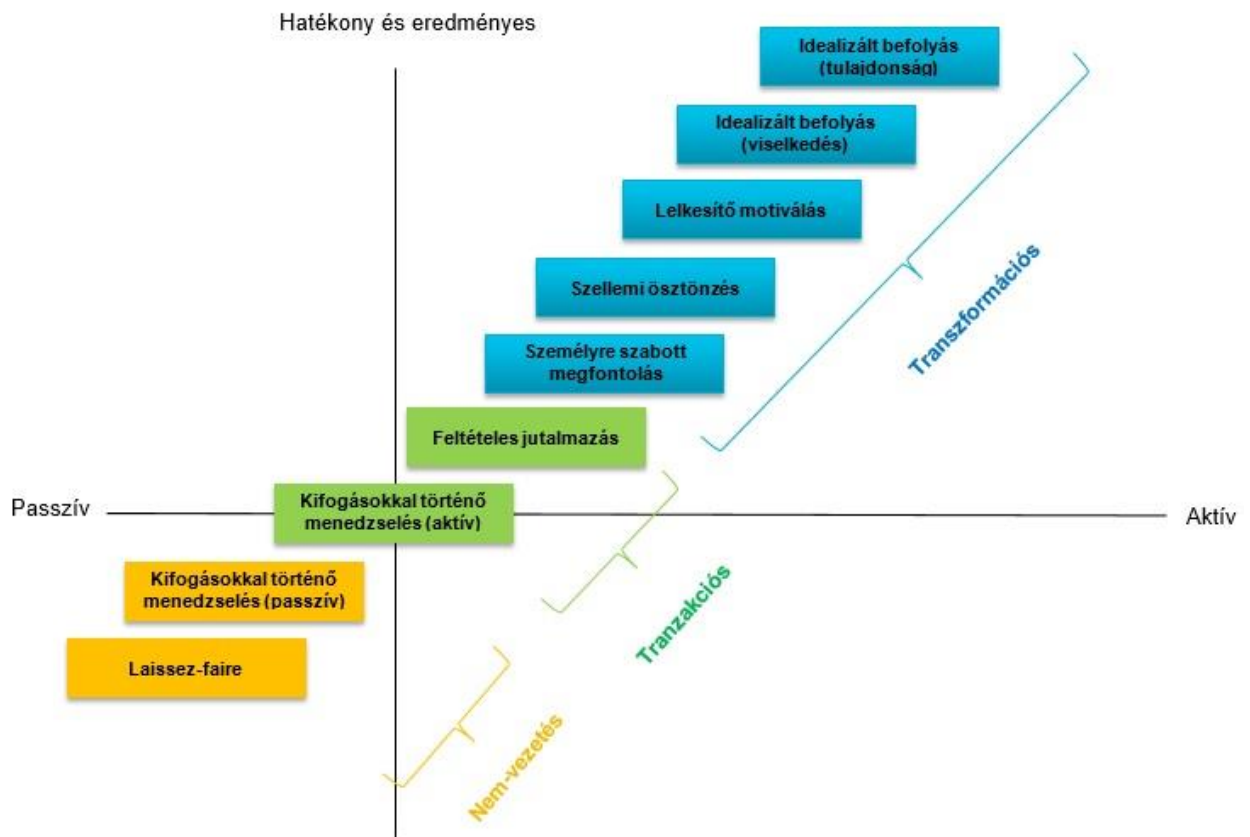
A definíciók tisztázása után a továbbiakban a stílussal kapcsolatos munkákat érintőlegesen BAKACSI (2015) és YUKL – GARDNER (2020) írása alapján mutatom be, majd részletesen foglalkozom a transzformációs vezetéssel. A történeti fejlődést áttekintve a klasszikusok felfogása a hatékonyságot a „jó rendszerben” látta. Ezt követő megközelítés a „nagy embert” helyezte a középpontba, különféle szükségesnek gondolt tulajdonságokkal kell rendelkeznie a

jó vezetőnek. Később, az 1950-es évektől a vezető magatartása került előtérbe, ahol vagy a döntéshozatal módja, vagy pedig a vezető figyelmének irányultsága játszik kulcs szerepet. Az előbbi azt vizsgálja, hogy a vezető milyen részvételt enged a döntési folyamat során a beosztottnak, utóbbi pedig azt, hogy a vezető mire összpontosít, a feladatra, vagy a dolgozókkal való jó kapcsolatra. A kontingencialista elméletek (pl. Fiedler modellje vagy House „út-cél” elmélete) azt mondják, hogy különböző feltételek más-más vezetési stílust kívánnak, vagyis nincs egyetlen legjobb stílus. BOKOR (1996) arra hívja fel a figyelmet, hogy a hetvenes évek második felétől erőteljes fordulat következett be a leadership kutatásoknál, mivel problémák merültek fel az addig elért eredményekkel kapcsolatban (egymásnak ellentmondó empirikus eredmények, longitudinális vizsgálatok hiánya). Ezeknek az éveknek az elméleteit tekintve Weber a karizma jelentőségét állította középpontba. Kotter modellje megkülönbözteti a menedzser (fókusz a folyamatokon) és leader (fókusz a változásokon) szerepeket egymástól. Az üzletkötő és átalakító (tranzakciós / transzformációs) vezetés pedig az érdekekről az értékekre váltást tükrözi. YUKL – GARDNER (2020) arra hívja fel a figyelmet, hogy a vezetés értékalapú megközelítése eltér a korábbiaktól. Ezek az elméletek a vezetői értékek fontosságára világítanak rá, amelyek vonzzák és befolyásolják a követőket. Az etikus vezetés, az autentikus vezetés, a szolgáló vezetés és a spirituális vezetés elméletei tartoznak ide. A követők csodálják a vezető értékeit vagy magát a karakterét, ezért utánozzák a viselkedését és követik az értékeit. A karizmatikus és a transzformációs vezetés a vezetői és követői értékeket, valamint a vezetői magatartást hangsúlyozza. Közös ezekben az elméletekben, hogy a vezetők vonzó jövőkép megfogalmazásával, közös értékek hangsúlyozásával inspirálják és motiválják a követőket. A továbbiakban a transzformációs vezetéssel foglalkozom részletesen.

ROBBINS – JUDGE (2013) munkájukban áttekintik a vezetéselméleteket egészen a transzformációs vezetésig. Arra a következtetésre jutnak, hogy egyes elméletek azokat a vezetőket írják le, akik a kitűzött cél irányába vezetik a követőket (tranzakciós vezetők), más elméletek pedig a vezetőknek arra a tulajdonságára összpontosít, hogy inspirálja a követőit, hogy higgyenek benne (transzformációs vezetés). BASS (1999) szerint a tranzakciós vezetés a valamit valamiért elvet követi, vagyis a beosztott egy bizonyos megbízatás elvégzéséért cserébe jutalmat, el nem végzéséért büntetést kaphat. A transzformációs vezetés során a vezető a követőt kimozdítja a közvetlen önérdekkövetésből. Erősíti, érettebb szintre emeli az önmegvalósítás és a teljesítmény iránti igényét, valamint felhívja a figyelmet a szervezet és a társadalom jóllétével való törődésre. A transzformációs vezetés jegyei már PASCALÉ (1990) munkájában is megjelentek a „hatékony szervezet új paradigmája”-ként. A közös értékekre

helyezi a hangsúlyt, a beosztottak irányítása helyett a felhatalmazott dolgozók tevékenységének segítése, rávezetése kerül fókuszba. Feszés, katonai modell helyett az elkötelezettséget hangsúlyozza. BASS (1996) másik írása kitér arra is, hogy a transzformációs vezetés minden kultúrában vagy helyzetben eredményesnek és hatékonynak tekinthető. A transzformációs vezetők az egyének, a csoportok és a szervezet fejlődésének optimalizálására törekszenek, proaktívak. A teljesítmény elvárásokon túlmutató, magasabb szintű célok kitűzésére ösztönöznek. A transzformációs vezetés a tranzakciós vezetést nem helyettesíti, hanem kiegészíti. DENISON et al. (1995) is hangsúlyozza a versengő értékek modellben (CAMERON – QUINN, 2011) szereplő viselkedési komplexitás fontosságát, vagyis a különböző vezetői szerepek egyidejű betöltésének képességét.

AVOLIO – BASS (1991) fejlesztette ki a vezetés teljes kiterjedése modellt (Full Range of Leadership Model, FRLM), amely a vezetési stílusok, különböző viselkedési módok teljes skáláját írja le. A nem-vezetést tekinti a leginkább passzív és hatástalan stílusnak, a tranzakciós már aktívabb, eredményesebb és hatékonyabb, a transzformációs stílusok pedig a legeredményesebbek és leghatékonyabbak. AVOLIO – BASS (1991) kimutatták, hogy a transzformációs vezetői viselkedés nagymértékben növeli a tranzakciós vezetői magatartás hatékonyságát és eredményességét. A 2. ábra azt tartalmazza, hogy AVOLIO – BASS (1991) milyen vezetői stílusokat különböztet meg egymástól. Megfogalmazza a stílusok részletes magyarázatát, amelyet KIRBRIDE (2006) kiegészítése szerint a 2. ábra alatt foglalok össze (FILEP, 2018).



2. ábra: Vezetés teljes kiterjedése modell (FRLM)

Forrás: Saját szerkesztés AVOLIO – BASS (1991) és FILEP (2018) alapján

A Laissez faire és a Kifogásokkal történő menedzselés (passzív) stílusokat az elkerülő / passzív vezetés csoportjába sorolják. A követőkre mindkét vezetői stílus negatív hatást gyakorol (AVOLIO – BASS, 1991; KIRBRIDE, 2006).

1. Laissez faire: Ezt a stílust tekinthetjük nem-vezetésnek, a vezető „inaktív”. Érzéketlen a követők szükségleteire és csak minimális támogatást nyújt, általában visszahúzódik a vezetési szerepből.
2. Kifogásokkal történő menedzselés (passzív): A vezető csak a kivételes szituációkra figyel, passzív marad, nem keresi a hibákat. „Reaktív” hozzáállást követ, azaz akkor tesz lépéseket, ha probléma adódik, valamint csak akkor avatkozik be, ha egyértelművé válik a rendkívüli helyzet.

A tranzakciós stílust képviselő vezető a célok elérése érdekében meghatározza az elvárásokat és ösztönzi a teljesítményt. A Kifogásokkal történő menedzselés (aktív) és a Feltételes jutalmazás stílusok tartoznak ide, ez a vezető „menedzsmen” funkciójához kapcsolódó két fő magatartás (AVOLIO – BASS, 1991; KIRBRIDE, 2006).

1. Kifogásokkal történő menedzselés (aktív): Precíz megfigyelő és ellenőrző rendszert alakít ki a vezető, hogy korán figyelmeztessen a problémára; szisztematikusan figyelemmel kíséri a szabványok sztenderdtől való eltéréseit. Általában csak közepes szintű az elérhető teljesítmény, ugyanis korlátozza az innovációt és a kreativitást.
2. Feltételes jutalmazás: Klasszikus tranzakciós stílusnak tekinthető, a célok egyértelművé tételét és a teljesítményért járó jutalom cseréjét jelenti. A vezető kitűzi az elérendő célokat és azoknak a teljesítésért járó anyagi és nem-anyagi jutalmakat. Amennyiben a vezető helyesen alkalmazza ezt a stílust, eléri a kívánt teljesítménycélokat.

A transzformációs vezetés befolyásoló folyamatában a vezetők tudatosítják követőikben azt, hogy melyek az igazán fontos dolgok. Ez a felismerés vezet a környezetükben rejlő lehetőségek és kihívások másfajta megismeréséhez. Az alábbi öt stílust különbözteti meg egymástól.

1. Személyre szabott megfontolás (ellenszolgáltatás): A vezető igyekszik megismerni a követők képességeit és a szükségleteit, meghatározza az egyéni igényeket és személyre szabott feladatokkal bízta meg őket, vagyis foglalkozik velük.
2. Szellemi ösztönzés (intellektuális biztatás): A vezető hangsúlyozza a régi feltevések felülvizsgálatát és fejlesztését, ösztönzi az innovációt, képes elősegíteni az innovatív gondolkodást. A transzformációs vezetők az intellektuális biztatás révén segítenek másoknak abban, hogy a régi problémákat illetően új megoldásokon gondolkozzanak. Bátorítják őket arra, hogy megkérdőjelezzék saját értékeiket és előfeltevéseiket, sőt néha a vezetőikét is, amik a jelenlegi problémák megoldásával kapcsolatban adott esetben elavultak lehetnek.
3. Lelkesítő motiválás: Víziójukat érdekesítő stílusban fogalmazzák meg, a követők törekszenek annak elérésére. Magas teljesítmény szint elérésére ösztönöznek, gyakran a kezdetben elvárttól is nagyobb teljesítményt érnek el.
4. Idealizált befolyás (viselkedés): Szinte mindig megfontolják cselekedeteik etikai vagy erkölcsi következményeit, a kívánatos jövőképre összpontosítanak. Nyíltan beszélnek a legfontosabb hiedelmeikről és értékeikről. E transzformációs stílus lényege a bizalmi kapcsolat kiépítése.
5. Idealizált befolyás (tulajdonság): A bizalmi kapcsolat kiépítése a fókusz itt is. A karizmatikusságuk miatt ezeket a vezetőket a követők egyfajta szerep modellnek tekintik. A vezetők kilépnek az önérdek követésből és a csoporttagok érdekeire összpontosítanak, ezzel bizalmat ébresztenek, őszinték és céltudatosak, erkölcsileg kimagaslóak. (Ezt a stílust gyakran egyszerűen „Idealizált befolyásként” hivatkozzák a megelőző, Idealizált befolyás (viselkedés) stílussal összevetve.)

A menedzserek és leaderek a fentiek közül mindegyik stílust használják, csak nem egyforma gyakorisággal (AVOLIO – BASS, 1991). DE HOGH et al. (2005) megállapította, hogy a tudatosság és a lelkiismeretesség jelentősen erősítette a transzformációs vezetés kialakulásának esélyét.

A fenti modellen kívül más elképzelések is születtek a transzformációs vezetéshez kapcsolódóan. KOUZES – POSNER (2007) vezetési gyakorlatokat fogalmaz meg, amelyeket öt pontba szedtek:

1. Követendő út felmutatása: A példamutatás fontosságát hangsúlyozza, a vezető cselekedjen a vallott értékei szerint, amellyel elnyeri a követők elköteleződését
2. Közös elképzelések előmozdítása: Közös jövőkép kialakítása, amelynél a vezető figyelembe veszi mások érdekeit és vágyait is
3. A jelenlegi megoldások megkérdőjelezése: Kockázatvállalásra buzdít, az elkövetett hibákból való tanulás által tud fejlődni a szervezet
4. A cselekvéshez hozzásegíteni másokat: A közös célok előnyeinek hangsúlyozására, a hatalom és az információk megosztására kell törekedni, ezzel bizalmat teremtve a beosztottakban
5. Bátorítani a résztvevő személyeket: Folyamatos visszajelzés(ek) biztosítsa(k) arról az egyéneket, hogy a helyes úton járnak, a csoport sikereit rendszeresen ünnepeljék meg

CARLESS et al. (2000) modellje KOUZES – POSNER-hez (2007) hasonlóan kizárólag a transzformációs jellemzőket vizsgálja. Az AVOLIO – BASS-hoz (1991) kötődő FRLM-ben szereplő öt stílus helyett hét transzformációs magatartást különít el egymástól olyan módon, hogy PODSAKOFF et al. (1990) munkájából átvett hat kulcsfontosságúnak nevezett magatartásból, a dolgozókra vonatkozót két külön részre osztja és megkülönbözteti egymástól a dolgozók fejlesztésére és a támogató vezetésre vonatkozókat. Ezzel megszületett a következő hét magatartás:

1. Vízió: Világos és pozitív jövőképről beszél, ezen keresztül olyan értékeket közvetít, amelyekkel képes motiválni és irányítani az alkalmazottakat. A jövőkép egy közös célt ad a dolgozóknak, a közvetíteni kívánt vezetői értékekkel összhangba hozza az egyének magatartását. A megfelelő (világos és pozitív) jövőkép lehet a szervezet egyik legnagyobb versenyelőnye.
2. A dolgozók fejlesztése: Figyelmét a csapatra és az egyénekre helyezi, támogatja és ösztönzi a fejlődésüket. Feladatokat és ezzel felelősséget ruház át a vezető, elősegítve az új készségek fejlesztését. A tevékenységek delegálásával kifejezi a bizalmát a dolgozók felé.

3. Támogató vezetés: Bátorítja és elismerést ad a dolgozók számára. Különösen fontos, hogy a vezető támogassa az alkalmazottakat nehéz és kihívásokkal teli célok kitűzésekor. Nemcsak az egyéneket, hanem a csapat eredményeit és sikereit is elismeri, ha ez nyilvánosan történik az bizonyítékot szolgáltat arra, hogy a vezető értékeli és támogatja az elvégzendő munkát, amellyel a dolgozók lojálisabbá és elkötelezette válnak.
4. Felhatalmazás: Fokozza a bizalmat, részvételre és együttműködésre biztatja a csapat tagjait azáltal, hogy bevonja őket a problémamegoldás folyamatába és a döntéshozatalba. A felhatalmazás magában foglalja a nyílt kommunikációt és az együttműködés légkörének a megteremtését is.
5. Innovatív gondolkodás: Új eljárásokkal való problémamegoldásra ösztönöz. A vezető időnként maga is szokatlan stratégiákat használ a céljai eléréséhez. Rendszeresen kihívást jelentő feladatokat ad a beosztottaknak, ahol az esetleges hibákat a tanulási folyamatból eredően természetesnek veszik és lehetőségként tekintenek rá, hajlandóak kockáztatni a kitűzött cél elérése érdekében.
6. Példamutató: Tisztában van a saját értékeivel, amelyeket nyíltan meg is oszt a beosztottakkal. A vezető az attitűdjével és az értékeivel összhangban cselekszik, szerepmodellként tekintenek rá, egyfajta követendő mintaként szolgál.
7. Karizma: A karizmatikus vezetőt megbízhatónak, rendkívül hozzáértőnek és tiszteletre méltónak tekintik a beosztottak. A karizmatikus vezetés révén a dolgozók magas szintű teljesítmény elérésére törekcszenek a szervezeti célok elérése érdekében.

A különböző modellek tanulmányozása után láthatjuk, hogy AVOLIO – BASS (1991) transzformációs stílusai, KOUZES – POSNER (2007) vezetési gyakorlatai, valamint CARLESS et al. (2000) vezetői magatartásai jelentős hasonlóságot mutatnak. A 2.1.1. „Vezetési stílus lehetséges mérési módjai” alfejezetben részletesen bemutatásra kerülnek ezek az egyezőségek.

A transzformációs vezetés számos szervezeten belüli tényezőre pozitív hatást gyakorol, a 2. ábrán láthattuk, hogy a hatékonyság és az eredményesség is javulhat. NGUYEN et al. (2017) kutatása a vezetői teljesítményt több tényező mentén vizsgálja úgy, mint tervezés, kivizsgálás, koordinálás, értékelés, felügyelet, személyzet, tárgyalás és képviselő, és megerősíti a transzformációs vezetés és a vezetői teljesítmény erős kapcsolatát.

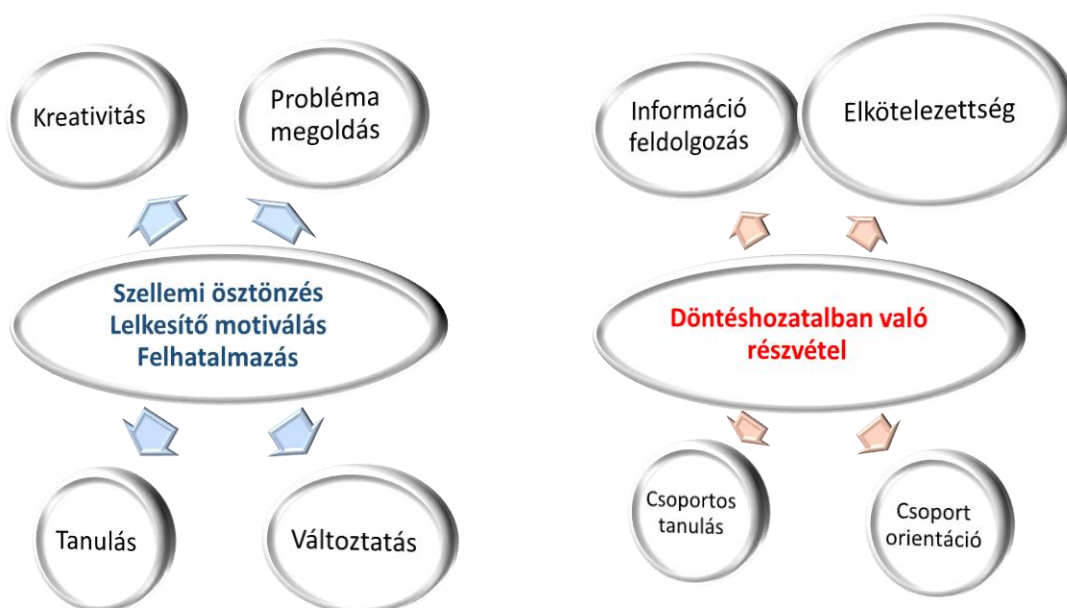
DEINERT et al. (2015) 58 db, transzformációs vezetést vizsgáló tanulmány felhasználásával metaanalízist végez a transzformációs vezetés többdimenziós jellegének vizsgálatára. Arra az eredményre jut, hogy a transzformációs vezetés erősen pozitív hatást gyakorol a vezetői

teljesítményre. A négy dimenzióból az idealizált befolyás (példaképként működő vezetők, akik inkább a követők teljesítményét befolyásolják) mutatja a legerősebb hatást, a lelkesítő motiválás (motiválnak, ösztönzik az optimizmust) pedig a leggyengébbet. A vezetőfejlesztő programok több kutatás szerint is pozitív hatást gyakorolnak a vezetői teljesítményre, ezzel a dolgozók teljesítményét és a szervezeti teljesítményt is fokozzák (BARLING et al., 1996; COLLINS – HOLTON, 2004; DVIR et al., 2002).

A következő alfejezetben a követőkre gyakorolt hatást mutatom be.

2.1.1. Transzformációs vezetés hatása a követőkre

Az alábbi alfejezetek egy-egy fontos részterületet emelnek ki a transzformációs vezetés lehetséges hatásaiból. Arra is kitérek a következő bekezdésekben, hogy a transzformációs vezetés különböző dimenziói (felhatalmazás, részvétel biztosítása, idealizált befolyás - szerepmódként való viselkedés, lelkesítő motiválás, szellemi ösztönzés, személyre szabott megfontolás) pontosan milyen módon segítik az egyének csoporton belüli együttműködését (3. ábra). A szakirodalom szintetizálásával hozom létre a kék és a piros színnel jelzett területet.



3. ábra: Transzformációs vezetés különböző dimenzióinak hatása a csoporton belüli együttműködésre

Forrás: Saját szerkesztés

Általános, pozitív hatás - tanulás, tudásmegosztás, kreativitás

Az alábbi tanulmányok szerint a transzformációs vezetés a szervezeten belüli tanulás elősegítésében is jelentős szerepet játszik, amely a különböző beállítottságú, vagy eltérő személyiséggel és tulajdonságokkal rendelkező egyénekre egyaránt pozitív hatást gyakorol.

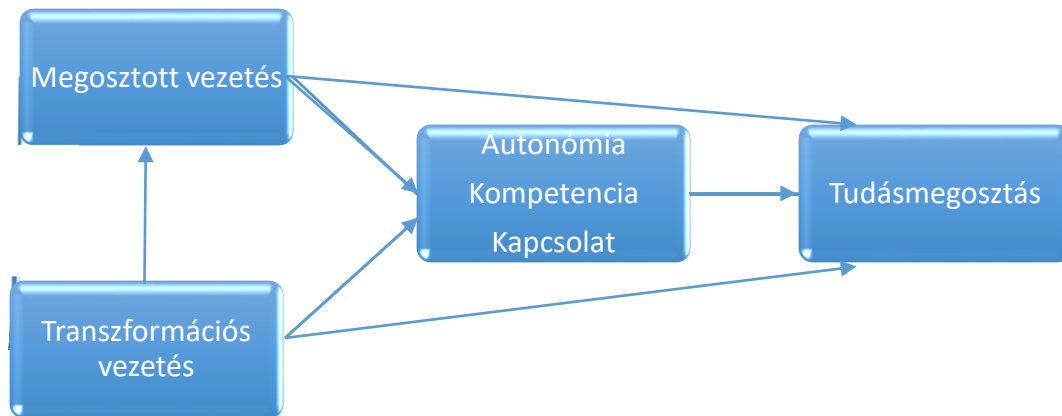
SHEEHAN et al. (2020) kutatása alapján a transzformációs vezetés pozitívan befolyásolja a dolgozók innovációs teljesítményét, amely a tudásmegosztást is magába foglalja. BOUWMANS et al. (2017) is pozitív kapcsolatot talál a transzformációs vezetés és a csapatok tanulása között. A beosztottak minél inkább észlelték a vezető transzformációs vezetési stílusát, annál inkább részt vettek az egyéni információszerzésben és a csapaton belüli információfeldolgozásban. Ez a transzformációs vezetőkre jellemző felhatalmazással magyarázható, amely a kreativitás és a tanulás ösztönzését eredményezi. Empirikus kutatása során megfigyelte, hogy az ösztönzés révén a tagok valódi csapatként működtek, nem léptek ki annak határain kívülre vagyis nem fordultak külsősökhöz. A csapattagok egymástól kértek tanácsot, amely ösztönzőként hatott a csapaton belüli tanulásra. A döntéshozatalban való részvétel biztosítása magasabb szintű információfeldolgozásra ösztönözte a beosztottakat. Ez tovább növeli a csoportos tanulási tevékenységet, valamint a csapat elkötelezettségét. Összességében tehát a részvétel növeli a tagok csapatorientált hozzáállását. Vagyis az eredmények azt sugallják, hogy amikor a tagok közelebb érzik magukat a csapathoz, szívesen tesznek további erőfeszítéseket a továbbfejlesztés érdekében. LEHMANN-WILLENBROCK et al. (2015) a transzformációs vezetés csapaton belüli együttműködésre gyakorolt hatásának vizsgálata során arra jutott, hogy a transzformációs vezetők megoldásközpontú kommunikációt alkalmaznak, ezért pozitívan kapcsolódnak a csapattagok problémamegoldó folyamatához. Videóelemzéssel végzett vizsgálat során kimutatták, hogy a vezetők ötletei kiváltották a csoporttagok későbbi megoldási javaslatait és gátolták a csapattagok kontraproduktív megnyilvánulásait, például a kritizálást és a panaszkodást. SZABÓ – VARJASI (2018) munkájában is változást elősegítő kulcskompetenciaként jelenik meg a nyílt kommunikáció és a dolgozók proaktivitása.

WANG et al. (2016) írása alapján a transzformációs vezetők a szerepmodellként való viselkedésükkel, inspiráló motivációval és a szellemi ösztönzés révén a különböző tudással és nézetekkel rendelkező dolgozókat arra ösztönzik, hogy kreatívabb ötleteket dolgozzanak ki. A szervezeteken belül az általuk létrehozott csapatok fontos szerepet játszanak a kreatív ötletek kifejlesztésében. Előfordulhat, hogy hasonló oktatási és munkatapasztalati háttérrel rendelkező tagokat sikerül csak alkalmazni, de ez nem jelenthet gátló tényezőt a kreativitásban. Azonos háttérrel rendelkező csapat tagjai is rendelkezhetnek eltérő ismeretekkel és ötletekkel, így a

látszólagos homogenitásuk nem feltétlenül jelent akadályt. HOEVER et al. (2012) kimutatta, hogy bármelyik csapat lehet kreatív, ha a tagok magas kognitív sokszínűséggel (problémamegoldó képességgel) rendelkeznek. KILDUFF et al. (2000) szerint kreatív lehet a csapat, ha a tagok eltérést érzelnek egymás tudásában, készségeiben, értékeiben, hiedelmeiben. WANG et al. (2016) kutatása alapján ezt a sokféleséget akkor tudja igazán kihasználni a csapat, ha a tagok örömet lelnek a feladatok elvégzésében és elégedettséggel tölti el őket. A vezetőket olyan konkrét javaslatokkal látja el, hogy fogalmazzanak meg egy közös csoportképet, kommunikálniuk kell a kreativitással kapcsolatos magas elvárásokat a követőiknek, ösztönözniük kell őket az innovatív ötletek kipróbálására, és biztosítaniuk kell a szükséges coachingot és a mentorálást, hogy segítsék a követőket a kreativitás szempontjából releváns készségek fejlesztésében. Az ilyen vezetői magatartás katalizátorként szolgálhat a kognitív sokszínűséggel rendelkező csapattagok belső motivációjának fokozásához, ami hozzájárul a magasabb kreativitáshoz. A vezetőket viszont figyelmeztetni kell arra, hogy transzformációs vezetői magatartás nélkül a kognitív sokszínűség csökkentheti a csapat belső motivációját azáltal, hogy feszültséget és konfliktusokat generál a tagok között, ami aztán csökkenti a csapat kreativitását.

WANG et al. (2017) másik kutatásában arra az eredményre jutott, hogy a transzformációs vezetés a munkavállalók alkalmazkodóképességének és proaktivitásának fontos előzményét jelenti egy munkahelyen. A vezető a nyitott és támogató légkör kialakításával, az alkalmazottak egyedi igényeinek meghallgatásával ösztönzik az új ötletek kigondolását. A transzformációs vezetés viszont inkább azokra a munkavállalókra van erősebb hatással, akiknek még nem alakult ki jelentősebb mértékben a szervezettel való azonosulás érzése.

COUN et al. (2019) is azt vizsgálja, hogy követői oldalról miben rejlik a transzformációs vezetés sikere. Tanulmányozta, hogy a transzformációs vezetés, a megosztott vezetés és a dolgozók közötti tudásmegosztás hármására milyen befolyásoló hatással vannak az öndeterminációs elméletben szereplő munkavállalói igények. Ezt a négyest vizsgálva az 4. ábrán szerelődő kapcsolatot tárták fel a változók között.



4. ábra: Transzformációs vezetéssel, megosztott vezetés, öndeterminációs tényezők és tudásmegosztás összefüggései

Forrás: Saját szerkesztés COUN et al. (2019) alapján

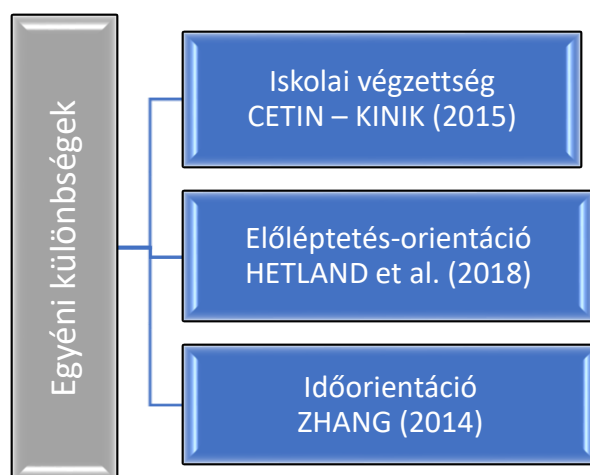
A transzformációs vezetés koncepcióját az előző bekezdésekben már bemutattam, a formális vezető által biztosított transzformációs vezetés nagyon fontos, ösztönzi a megosztott vezetést. A megosztott vezetés CARSON et al. (2007) megfogalmazása alapján azt jelenti, hogy a formális vezetők által korábban végzett tevékenységeikért az egyes alkalmazottak egymás között megosztva, közösen vállalják a felelősséget és interakciók révén befolyással vannak egymásra. Felismerik azt, hogy kollektíven felelősek, ami bizalmat generál az egymással történő tudásmegosztásban. Ennek a meghatározásnak az ismerete tükrében könnyű belátni, hogy a megosztott vezetés és a dolgozók tudásmegosztása között pozitív kapcsolat van, amelyet HAN et al. (2018) kutatása alá is támasztott. A megosztott vezetés tehát segíti a tudásmegosztást, ezzel közvetett módon pozitívan befolyásolja a csapat teljesítményét. A vizsgált változók közül a negyedik az öndeterminációs elmélet, amely szerint (DECI – RYAN, 2012, 2017) az ember veleszületett pszichológiai igénye, hogy önmagát irányítsa, folyamatosan fejlődjön és kapcsolatban legyen másokkal. Erre a három szükségletre sorrendben az autonómia, a kompetencia és a kapcsolat megnevezéseket használják. CARSON et al. (2007) szerint a transzformációs- és a megosztott vezetés megléte elsősorban az autonómia iránti igénynek való megfelelés miatt fontos.

Az autonómiaélmény megélése mellett azért az elvárt magatartás betartásának is megvannak az előnyei. SCHAUBROECK et al. (2016) egy bank ügyfélszolgálatának működésénél vizsgálta

a transzformációs vezetés szerepét. Arra az eredményre jutott, hogy a transzformációs vezetés a beosztottak viselkedésének átalakítása révén közvetett módon pozitív kapcsolatban áll a szolgáltatási tranzakcióik sikerességével. A Szellemi ösztönzés, a Lelkesítő motiválás és az Idealizált befolyás olyan eszközöket jelentenek, amelyek révén a vezetők megerősíthetik azokat a hiedelmeket a beosztottakban, hogy a szolgáltatásminőség biztosításához szükséges magatartás betartása olyan eredményekre vezet, amelyet a vezetők nagyra értékelnek.

Egyéni különbségek

Az előző alfejezetben szemléltetett előnyöket a dolgozók körében általános érvényűnek mutatják be a vizsgálatok, azokban a követők esetleges különbözőségei nem jelentek meg. Az alábbi empirikus vizsgálatoknál viszont fontos szerepet kapnak az egyéni különbségek úgy, mint iskolai végzettség, előléptetés-orientáció, időorientáció (5. ábra).



5. ábra: Transzformációs vezetéssel kapcsolatos munkavállalói különbségek

Forrás: Saját szerkesztés CETIN – KINIK (2015), HETLAND et al. (2018) és ZHANG (2014) alapján

Az egyéni különbségek már az iskolai végzettségnél is megjelennek. CETIN – KINIK (2015) az akadémiai szférában dolgozók körében vizsgáldták. Kimutatták, hogy az iskolai végzettség növekedésével nőnek a dolgozók akadémiai vezetővel kapcsolatos elvárásai. A PhD fokozattal rendelkezők elsősorban karizmatikus, motiváló vezetőt képzelnek el maguknak. A kutatás során hasonlóság mutatkozott az MA és a PhD fokozattal rendelkezők között, mindkét csoport kifejezte a kreativitás fejlesztése és a támogató légkör iránti igényét, vagyis a vezető részéről ajánlott a Szellemi ösztönzés és a Személyre szabott megfontolás gyakrabban történő alkalmazása. A követőket tehát motiválni kell a célok iránti elkötelezettség és a közös jövőkép bizonyításával. Ezenkívül ösztönözni kell a kreativitást a szervezetben felmerülő problémák sikeres megoldása érdekében, mindemellett tiszteletben kell tartani a követők egyéni

különbségeit. KÓMÜVES et al. (2021) is összefüggést talált a végzettség és az elvárt stílus között. Az eredményei alapján minél magasabb a dolgozó iskolai végzettsége, annál inkább a demokratikus és a bevonó vezetési stílust preferálja.

JENA et al. (2018) kutatása arra világít rá, hogy a vezetők transzformációs stílusukkal képesek arra ösztönözni a munkavállalókat, hogy a várakozásokon felül teljesítsenek. A konstruktív visszajelzések erősítik a dolgozók elkötelezettségét és bizalmát a vezető és a szervezet iránt. Felmerülhet a kérdés, hogy vajon minden munkavállalóra igaz-e ez. HETLAND et al. (2018) arra az eredményre jutott, hogy a transzformációs vezetési stílus gyakoribb alkalmazása az előléptetés-központú munkavállalókra és a megelőzés-központúakra egyaránt pozitív hatást gyakorol. Előbbieket erős növekedési és fejlesztési igény jellemzi, utóbbiak pedig inkább a köteleességeknek való megfelelést helyezik előtérbe. GUAY – CHOI (2015) kutatása alapján az utóbbi típusú dolgozókra a transzformációs vezetés inspiráló és fejlesztő jellege gyakorol különösen pozitív hatást. Az introvertált, félénk és visszahúzódó dolgozókat ugyanis szervezeti polgári magatartás gyakorlására ösztönzi, ezzel javítja a társas kapcsolatokat és növeli a dolgozói elégedettséget. HETLAND et al. (2018) kutatása alapján a két dolgozói típus között különbséget kihívásokkal teli munkakörnyezetben való működés esetén tapasztaltak. Empirikus eredményeik alapján fokozott erőfeszítéseket igénylő környezetben alkalmazott magasabb szintű transzformációs stílus tovább fokozza az előléptetés-központú dolgozók elkötelezettségét és teljesítményét.

Az előléptetés-orientáció mellett az időorientáció is fontos szerepet kaphat. ZHANG (2014) szerint ugyanis a transzformációs vezetést alkalmazók a jövőképben való gondolkodással, a növekedés és a tanulás ösztönzésével sikeresen át tudják alakítani a követők fókuszát az önérdekkövetésből a távoli kollektív elképzelések irányába és inspirálja őket a kötelezettségeiken túli fellépésre. A kulcsszó az időorientáció, amely két módon is megjelenik:

1. megváltoztatja az egyének motivációit, preferenciáit azáltal, hogy az események konkrét és mellékesnek mondható jellemzőiről az általános és alapvető jellemzőire helyezi a fókuszot. Ez segít abban, hogy a vezetők a jövőkép, a küldetés és a kollektív identitás révén motiválják a követőket.
2. megváltoztatja a vezetők motivációit is, rákényszeríti őket arra, hogy az azonnali következmények mellett mérjék fel az események távoli következményeit

Az egyének hajlamosak a közeli kis következményeket választani a távoli nagyokkal szemben, mivel a következmények értékét csökkenti, amikor időbeli távolságuk növekszik. Az is igaz viszont, hogy a jövővel való foglalkozás távolságot biztosít az egyéneknek a jelenbeli aggályoktól vagy érdekektől is, amely előnyt biztosít arra, hogy a jelen cselekedeteivel építsük

a távolabbi jövőképet. Különbség mutatkozik viszont abban, hogy az egyének mennyire számolnak a jelenbeli cselekedeteik jövőbeli következményeivel, vagyis mekkora az úgynevezett CFC szintjük (consideration of future consequences, jövőbeli következmények mérlegelése). Az alacsony CFC szinttel rendelkező egyének az azonnali igények kielégítésére törekszenek, annak jövőbeli következményeit figyelmen kívül hagyva. A magas CFC szinttel rendelkezők pedig nagyobb valószínűséggel választják meg a jelenlegi viselkedésüket annak távolabbi következményei alapján.

A környezeti dinamizmus viszont gyengíti a CFC pozitív hatását a transzformációs viselkedésre (ZHANG et al., 2014). Eltérő gazdasági ciklus, eltérő vezetési stílust igényelhet. VERA – CROSSAN (2004) modelljének alapfeltevése éppen a vezetés esetleges felfogásán alapul: bizonyos időpontokban a szervezeti tanulási folyamatok tranzakciós vezetés alatt virágoznak, máskor pedig többet profitálnak a transzformációs vezetésből. Különösen a változások idején ezek a folyamatok nyilvánvalóvá teszik, hogy szükség van a szervezet intézményesített tanulásának megváltoztatására, erre a feladatra a legalkalmasabb a transzformációs vezetés. Stabilitás idején a szervezeti tanulási folyamatok a jelenlegi tanulás felfrissítését, megerősítését és finomítását szolgálják, ilyenkor inkább a tranzakciós vezetést javasolja. YUKL (2013) is arra hívja fel a figyelmet, hogy a transzformációs vezetés egyes, változásokra koncentráció összetevői nagyobb hangsúlyt kaphatnak olyan bizonytalan környezetben, amely növeli a változás szükségességét. EBERLY et al. (2017) katonai környezetben végzett empirikus kutatása is ezt támasztja alá. A transzformációs vezetés hatását vizsgálták a katonák ismételt szolgálatba állásával összefüggésben. Az amerikai hadseregben a szerződéses katonák határozott idejű munkaszerződéssel rendelkeznek. A lejáratkor elhagyhatják, vagy újra felvehetik a szolgálatot. Amikor a katonák olyan szélsőséges körülményekkel szembesültek, ahol úgy érezték, hogy a kihívások meghaladják a szervezet képességét, arra a kérdésre, hogy mennyi az esélye annak, hogy a lejáratkor újra felveszi a szolgálatot, a transzformációs vezetési stílust tapasztaló katonáknál tapasztaltak magasabb pontszámokat. Kutatásuk alapján az eredmények a munkába ágyazottság elméletére vezethetők vissza, amelyet azoknak a munkahelyen belüli és kívüli tényezők összességéként definiálnak, amelyek korlátozzák az embereket a munkahelyük elhagyásában. Hasonló környezetben, haditengerészek körében végzett kutatás alapján (ÅGOTNES et al., 2020) a transzformációs vezetés további pozitív hatásokkal is járt, mérsékelte a konfliktusok eszkalálódásának és a munkahelyi zaklatásnak az esélyét is.

Számos kutatás foglalkozik tehát a transzformációs vezetés pozitív oldalával, a teljesség igénye miatt viszont érdemes azt is áttekinteni, hogy lehetnek-e negatív hatásai és mire figyeljenek a vezetők, hogy elkerüljék ezeket az esetleges negatívumokat.

Lehetséges negatív hatások

Lehetséges negatív hatások között a hálózatépítés elmaradása, a sikerek dicsekvéssé válása, a stresszre való fokozott odafigyelés elkerülése kerül középpontba (6. ábra).



6. ábra: A transzformációs vezetés lehetséges negatív hatásai

Forrás: Saját szerkesztés

ANDERSON – SUN (2015) véleménye alapján a beosztottak társadalmi tőkéjének növelése fontos, mivel a vezetők és szervezeteik egésze számára elérhető társadalmi tőkét is növeli, amely jelentős versenyelőnyvel járhat. A hálózatépítés az embereknek azt a képességét jelenti, hogy egyszerre fejlesszék és használják fel más emberek hálózatait. A vizsgálati eredmények alapján a vezetők fontos szerepet játszanak a követők hálózatépítésében azáltal, hogy kifejezetten erre ösztönzik követőiket, de az átalakító vezetés (különösen a Személyre szabott megfontolás és a Szellemi ösztönzés) negatívan mérsékli a vezetői bátorítás és a követő hálózatépítésének a kapcsolatát. Ez arra vezethető vissza, hogy a követők használhatják a vezető társadalmi tőkéjét, ezzel nincsenek rászorulva arra, hogy hasonló mértékben növeljék a saját társadalmi tőkéjüket. A vezetőknek tehát óvatosnak kell lenniük a transzformációs vezetői viselkedésük lehetséges negatív hatásaival szemben. A hatékony közösségi háló birtoklása kritikus fontosságú a jelenlegi összetett világban, ahol a megoldások nem egy személyben, hanem egymással összekapcsolt hálózatban találhatóak. Minden egyén tudáscsomópontnak tekinthető, és a hatékony, összekapcsolt tudáscsomópontok a szükséges megoldásokat

nyújthatják az összetett kérdésekre és problémákra. Emiatt a követők hasznot húznak, ha növelik hálózati viselkedésüket és nagyobb társadalmi tőkét fejlesztenek. A szervezetek akkor is profitálnak, ha követőik több társadalmi tőkével rendelkeznek. Ha a szervezetek csak az átalakító vezetők társadalmi tőkéjére támaszkodnak, a szervezet társadalmi tőkéjének összege jelentősen csökkenhet. Rosszabb esetben a vezetők társadalmi tőkéjére való ilyen támaszkodás sebezhetővé teheti a szervezetet, ha ezek a vezetők elhagyják a szervezetet. Ha ehelyett a követők és a vezetők fokozzák a hálózatépítést, akkor lehetőség van a szervezet hosszú távú stabilitásának biztosítására.

LI – YUAN (2017) kiemeli, hogy az éremnek mindig két oldala van. Szerintük a transzformációs vezetési stílust alkalmazó vezetőt „angyalként” és „ördöggként” is lehet jellemezni. Függetlenül attól, hogy fellendülés, vagy recesszió időszakát éli egy szervezet, mindig a világos és sötét oldalnak is jelentősége van. Fellendülés esetén viszont könnyebben jönnek az eredmények és a sötét oldal is hangsúlyosabb lehet. A sötét oldal abban nyilvánul meg, hogy a transzformációs vezetésben rejlő karizma dicsekvéssé, önközpontúsággá alakulhat, amely a hatalom és a felsőbbrendűség megteremtését hordozhatja magában. Ezt az ellentmondásosságot TOURISH (2013) egy-egy filmbeli példával illusztrálja. A filmek egyik oldalról az emberek megmentőjeként mutatják be a vezetőket, akik inkább a saját népükkel együtt pusztulnak el, mintsem más úton meneküljenek a veszély elől, másrészt viszont a vezető inspiráló retorikai álarca mögött rosszindulatú szándék is megbújhat, a manipuláció eszköze is lehet. Ugyanis minél lenyűgözőbb egy előadó, annál nagyobb lehet a különbség a saját és a híveinek az érdekei között.

NIESSEN et al. (2017) kutatása alapján a kiégés szindróma fő összetevőjével, a dolgozók érzelmi kimerültségével is összefüggésben áll a transzformációs vezetés. Arra az eredményre jut, hogy amikor a dolgozók erősen kimerültnek érzik magukat, akkor a vezető transzformációs stílusa a „boldogulás” érzésének és a proaktivitásnak a csökkenését okozza, vagyis nemhogy javulás, hanem romlás következik be. Alacsony szintű érzelmi kimerültség esetén mindkét változó növekedett. Fontos tehát figyelembe venni a stresszt és a felszültséget a munkahelyen.

A transzformációs vezetés fenti részletezése után a következő alfejezetben áttekintem a vezetési stílus lehetséges mérési módjait. AVOLIO – BASS-hez (1991) kötődő FRLM (MLQ), KOUZES – POSNER (2007) vezetői gyakorlatai (LPI), valamint CARLESS et al. (2000) modellje (GTL) egyes elemeiben hasonlóságokat mutat, érdemes összevetni az általuk használt kérdőíveket is.

2.1.2. Vezetési stílus lehetséges mérési módjai

A vezetés stílus mérésére többféle megoldás létezik. Ezek közül az alábbiakban az MLQ, az LPI és a GTL módszereket mutatom be.

A Többfaktorú Leadership Kérdőív (Multifactor Leadership Questionnaire, továbbiakban: MLQ) AVOLIO – BASS (1991) által kidolgozott felmérés, amely az FRLM-hez kapcsolódik és meghatározott darabszámú kérdésből áll (általában 36 vagy 45 kérdéses, de rövidebb változatai is léteznek), a vezetői stílusok teljes skáláját méri a „nem-vezetéstől” a tranzakciós vezetésen át a transzformációs vezetésig. A válaszadók öt fokozatú Likert-típusú értékelőskálán pontozzák a kijelentéseket az alapján, hogy azokat milyen gyakorisággal tartják érvényesnek magukra nézve. A módszer használatának célja a vezetői teljesítmény előrejelzése, a kutatók és a gyakorlati szakemberek világszerte széles körben alkalmazzák. Kutatások igazolják (ROBBINS – JUDGE 2013), hogy azok a vezetők, akik az MLQ transzformációs kérdéseinél magasabb pontokat szereztek jobb vezetőknek bizonyultak. DVIR et al. (2002) szerint fejleszthető a transzformációs vezetés, ezért értelme van az ideálisnak tartott stílusra is rákérdezni. A válaszadók ennek megfelelően a jelenlegi magatartásuk mellett arról is nyilatkoznak, hogy az adott kijelentésnél mi lenne a kívánatos szint. Ezzel vizsgálhatóvá válik, hogy szeretnének-e elmozdulni valamely más („nem-vezetés”, tranzakciós vezetés, transzformációs vezetés) irányba, vagy erősíteni a jelenlegit.

Másik mérési mód a Vezetői Gyakorlatok Leltár (Leadership Practices Inventory, továbbiakban: LPI), amelynek KOUZES – POSNER (2002) a kidolgozója. Az LPI-t több ezer empirikus kutatás során fejlesztették ki. Harminc állítást tartalmaz, melyeket a kitöltők tíz fokozatú Likert-típusú értékelőskálán pontoznak az alapján, hogy milyen gyakorisággal tartják érvényesnek saját magatartásukra nézve. POSNER (2016) írása alapján az LPI megalkotásának eredeti célja az volt, hogy a gyakorlatok által hatékonyabbá tegye a vezetőket, így elsősorban gyakorlati szakemberek alkalmazzák ezt a módszert, emellett viszont több kutató (GALANTE – WARD, 2017; JENA et al., 2018; KOLLÁR – FEHÉR, 2020) tudományos céllal is alkalmazta már az LPI-t. A kérdőív a transzformációs vezetés erősségét méri, a nem-vezetésre és a tranzakciós vezetésre nem tér ki a vizsgálat.

A CARLESS et al. (2000) által létrehozott Globális Transzformációs Vezetői skála (Global Transformational Leadership scale, továbbiakban: GTL) célja a transzformációs vezetés pontos, könnyen kezelhető, de megbízható és érvényes mérésének lehetővé tétele volt. A hét kérdésből álló kérdőív ennek megfelelően a transzformációs vezetés erősségét méri, és az LPI-hez hasonlóan a nem-vezetésre, valamint a tranzakciós vezetésre sem tér ki. Több kutató

(BEVEREN et al., 2017; GHADI et al., 2013; FITZGERALD – SCHUTTE, 2010) is sikeresen alkalmazta már ezt a módszert.

Az MLQ, LPI és GTL módszerek összehasonlításához segítségül hívom CARLESS et al. (2000) kutatását, amely szerint a 2. táblázatban „X”-el jelölt jellemzők között erős korreláció figyelhető meg, így megfeleltethetők egymással az egyes MLQ, LPI és GTL dimenziók. A táblázat az MLQ „Idealizált befolyás (viselkedés)” és „Idealizált befolyás (tulajdonság)” stílusokat összevontan „Karizma”-ként kezeli, Avolio és Bass munkáiban is gyakran összevontan jelenik meg a kettő. GTL 6-nál viszont feltüntetésre került a „Példamutató” item, amely az MLQ és a GTL modellekben írt meghatározások alapján véleményem szerint egyértelműen az „Idealizált befolyás (viselkedés)” stílusnak felel meg, amit így „P”-vel jelölöm a táblázatban. A GTL kutatás nem tér ki az MLQ-ban szereplő „Lelkesítő motiválás” stílus lehetséges besorolására, amelyet ennek megfelelően építettem be az MLQ itemek közé. A kérdőíveket áttekintve véleményem szerint tartalmában egyértelműen a GTL 1-es, „Vízió” itemjének felel meg, amelyet így a táblázatban „V”-vel jelölöm. A GTL 3 és GTL 4 itemeknek nincs MLQ-nak megfeleltethető párja, vagyis az MLQ-hoz képest plusz két transzformációs stílust jelentenek.

2. táblázat: GTL, LPI és MLQ közötti összefüggések

GTL itemek	1. Vízió	2. Fejlesztő	3. Támogató	4. Felhatalmazó	5. Innovatív	6. Példamutató	7. Karizma
LPI							
Kihívó					X		
Inspiráló	X						
Felhatalmazó				X			
Útmutató						X	
Bátorító			X				
MLQ							
Személyre szabás		X					
Ösztönzés					X		
Motiválás	V						
Idealizált befolyás (viselkedés)						P	
Karizma Idealizált befolyás (tulajdonság)							X

Forrás: Saját szerkesztés CARLESS et al. (2000) munkája alapján

KRAMER (2007) szerint az MLQ inkább a kutatók körében elterjedt módszer, az LPI-t pedig főként a gyakorlati szakemberek használják. A transzformációs jellemzőket Avolio és Bass stílusnak, Kouzes és Posner vezetői gyakorlatoknak, Carless pedig magatartásnak írja, mivel a 2. táblázat szerint erős a korreláció a különböző módszerrel mért jellemzők között, ezért a továbbiakban Avolio és Bass nyomán a „stílus” kifejezést használom. Az MLQ, LPI és GTL módszereket áttekintve jelen dolgozat első két pontjában szereplő célitűzéseimnek és kutatási kérdéseimnek alárendelve az alábbi megoldás látszik megfelelőnek:

A „Laissez faire”, tranzakciós és transzformációs stílusok közül kizárólag a transzformációs stílus mérése releváns. Mivel a kutatás elvégzéséhez a három szakaszból (stílus, változásmenedzselés, teljesítmény) álló kérdőívnek a vezetési stílus csupán az egyik nagy szakmai részét alkotja majd, ezért egy olyan rövid, egyszerű de megbízható skála szükséges, mint a GTL, amelyet a több lehetséges módszer közül BEVEREN et al. (2017) és ISLAM et al. (2021) is ebből a célból adaptáltak kutatásaikhoz. Ezek alapján tehát a GTL az ideális választás azzal a módosítással, hogy a kutatási kérdéseim megválaszolásához a GTL-ben szereplő kijelentéseknek a jelenlegi és kívánatos gyakoriságáról is szükséges kérni a válaszadók nyilatkozatát úgy, ahogyan az, az MLQ-ban is megtörténik.

2.2. Változásmenedzsment

A vezetési stílus után a változásmenedzsment a második vizsgált témakör. A definíciós háttér tisztázását követően arra is kitérek ebben az alfejezetben, hogy a transzformációs vezetés miként növeli a követők változtatásokkal szembeni nyitottságát.

A változásmenedzsment több társadalomtudományi területből származtatott, így nem egy jól megkülönböztethető, világosan lehatárolható terület (BURNES, 2009). BAKACSI (2015) szerint minden olyan átalakítás szervezeti változásnak tekinthető, amely a szervezetek valamely lényeges jellemzőiben következik be. FARKAS (2004) hangsúlyozza, hogy a szakirodalom sokszor szinonimaként használja a változás és a változtatás szavakat, – Farkas is így tesz – viszont szükséges ismerni a tartalmi különbségeket. A változás általában olyan folyamat, amely nem tartalmaz tudati elemeket, a világ folyamatos változáson megy keresztül. Ezzel szemben a változtatás egy olyan tudatos folyamat, amely célja egy adott állapotból egy másik, kedvezőbb állapotba való eljutás. Az ember az egyetlen a világegyetemben, aki képes változtatásra. FORD – FORD (1995) véleménye alapján megtervezett szervezeti változásról akkor beszélhetünk, amikor egy szervezet tudatosan törekszik arra, hogy a jelenlegitől eltérő feltételeket alakítson ki, és ezeket valamilyen intézkedések sorozata révén valósítja meg. Ezt a tevékenységsorozatot, amely a célok elérését szolgálja, FARKAS (2013) változásmenedzsmentnek nevezi.

Mivel a szervezetek nyílt rendszerek ezért kénytelenek reagálni, ha valamilyen változás történik a környezetükben. A technológiai fejlődés, az élesedő versenyhelyzet és a globalizáció arra kényszeríti a szervezeteket, hogy változtatásokat hajtsanak végre (BURNES, 2004), a 2008-ban kirobbant gazdasági válság és a 2020-ban kezdődő koronavírus járvány pedig tovább erősítette ennek az igényét, amelyek igazán nagy erőpróbát jelentenek a szervezetek számára. CHANDLER (1962) munkájában azt a következtetést volna le, hogy a stratégiai változtatásokra a külső környezet változása miatt van szükség. PORTER (1998) a vállalati stratégiáról ugyanezt vallja, szerinte a termelékenység gyökerei a hazai és a nemzetközi környezetben rejlenek, a stratégiát azokhoz kell igazítani. Az átlag feletti teljesítmény a szervezetnek, a környezettel való – a versenytársénál nagyobb – összhangjától függ. A változtatás viszont a külső mellett természetesen olyan belső okok miatt is nélkülözhetetlen lehet, mint például belső folyamatok, szabályok változtatása. MINTZBERG (1978) vizsgálatának eredményei alapján bírálja is CHANDLER (1962) munkáját, szerinte ugyanis a megállapításainál figyelmen kívül hagyják a szervezet belső működési rendszerét. VERESNÉ (2013) is arról ír, hogy az 1980-as években megjelent új felfogás szerint a szervezetben lévő alapvető képességek határozzák meg azt, hogy milyen stratégiát kell követni az átlag feletti teljesítmény eléréséhez. Szerinte ezek inkább egymást kiegészítő, mint kizáró megközelítést jelentenek. A változó (külső) környezethez való gyors alkalmazkodást ugyanis az alapvető (belső) képességek teszik lehetővé. Ez utóbbiak nem anyagi erőforrások, így a versenytársak számára is problémásabb az „utánzásuk”. FARKAS (2013) szerint is a különböző megközelítések egyensúlyára kell törekedni, amikor a „kemény” (hatékonyság növelése) és a „puha” (szervezeti kultúra és értékek változtatása) módszerek alkalmazásáról ír. Szerinte a szakirodalomban is gyakran összekeverik a kettőt, amely bizonyítékul szolgál arra, hogy az együttes használatuk felel meg a kor követelményeinek.

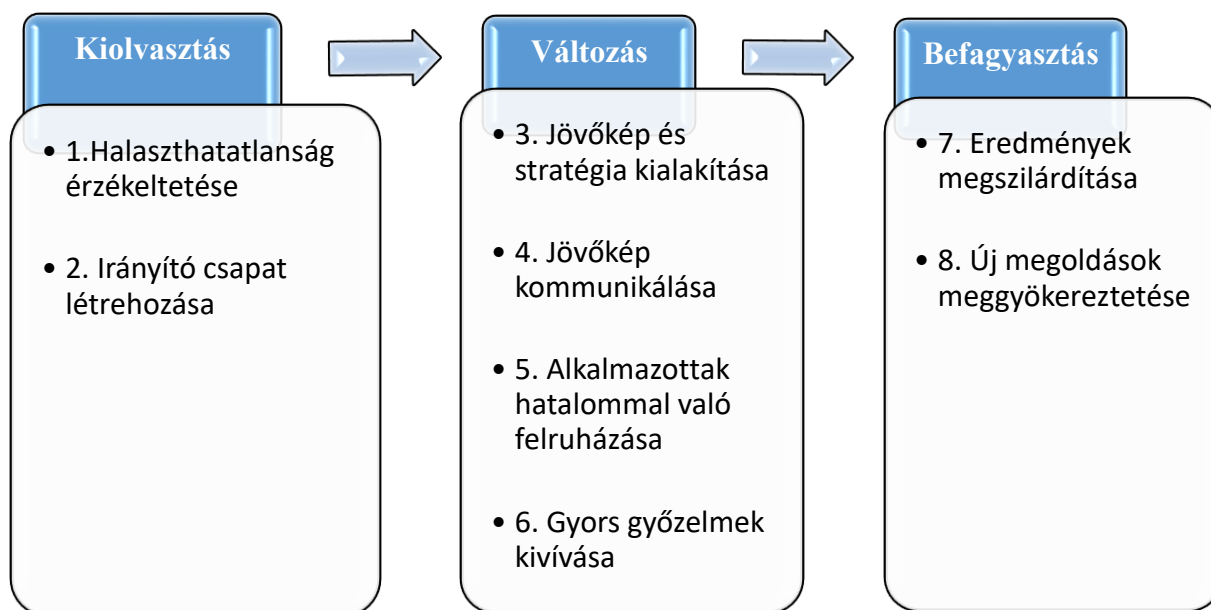
A szervezetek átalakítása viszont igen összetett folyamat. A legtöbb vezető képes érzékelni, hogy mi az, ami nem működik jól, de kevesen tudják, hogyan javítsanak a helyzeten. STOUTEN et al. (2018) szerint a változtatásnál a másik problémát az okozza, hogy nehéz tanulni a tapasztalatokból. BY (2005) írása is ezt támasztja alá, szerinte nagy számban fullad kudarcba a szervezetek változási kezdeményezése. A szervezetek változtatása nehéz, mert a dolgozók ellenállnak, VERESNÉ et al. (2020) szerint ennek kezelésében a változásmenedzsment folyamat során, a megfelelő képzési stratégia és koncepció meghatározása kulcsfontosságú szerepet játszik. A vezetői réteg képzése SZABÓ – VARJASI (2018) véleménye alapján is kulcskérdést jelent, főként a „VUCA világában” (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), vagyis változékony, bizonytalan, összetett és kétértelmű környezetben. DRUCKER (1999) írása alapján ma már általánosan elfogadott, hogy

a változások elkerülhetetlenek, mégis mindenki azt szeretné, hogy minél később történjenek meg, ezért fontos, hogy hogyan megy végbe a folyamat. Ebből a nehézségből adódóan ARMENAKIS et al. (1996) szerint nem véletlen, hogy a változásmenedzsment a modern vezetők kulcsfontosságú szervezeti kompetenciájává vált. BANKS (2008) írása alapján hagyományosan a vezetők mutatják az utat, saját elképzeléseik vannak a változtatásokról, a követők pedig ezeket elfogadják. A vezetők viszont gyakran nem rendelkeznek megbízható módszertani ismeretekkel, emiatt a döntéseket gyakran egyéni elgondolás alapján hozzák meg (VERESNÉ, 2013). Amikor egy szervezet változási folyamatba kezd, rendelkezni kell egy világos képpel, módszerrel ahhoz, hogy ez a változás sikeres legyen (HAIDAR, 2006), amelyben a különböző modellek segíthetnek. A legtöbb vezető viszont saját ötlet alapján sem törekszik a tervezésre. KÖMÜVES – SZABÓ (2021) arról ír, hogy a KoronaHR kutatás alapján a vizsgált szervezetek 11,37%-ának volt csupán válsághelyzetre kidolgozott stratégiája.

Számos kutatás született a változásmenedzselés témakörével kapcsolatban, több tervezett változás modell is kialakításra került már és a továbbfejlesztésükön folyamatosan dolgoznak a kutatók és a gyakorlati szakemberek egyaránt. Az egyik legegyszerűbb modellt LEWIN (1939) fejlesztette ki, ami mindössze három lépésből áll (kiolvasztás, változás, befagyasztás). A modell azt feltételezi, hogy a vezető egy tudatosan megtervezett változást menedzsel és hangsúlyozza, hogy attól függetlenül, hogy szervezeti struktúrát, folyamatokat vagy dolgozói magatartást érint-e a változás, az emberek jelentik mindig a változás gyökereit. Ez a modell nagy hangsúlyt fektet a változásokkal szembeni ellenállás csökkentésére, amelynek eszköze a változás hajtóerejének növelése és a visszatartó erők csökkentése lehet. A hajtóerők okozzák az emberek motivációját a változásra, visszatartó erők pedig gátat képeznek bennük a változásokkal kapcsolatban. SZABÓ – VARJASI (2018) alapján minél rövidebb az ellenállás időszaka, annál hatékonyabban lehet menedzselni a változás folyamatát. SINDING – WALDSTROM (2014) szerint fontos kiemelni, hogy az ellenállás akkor is tapasztalható, ha az elérendő cél nagyon is kívánatos.

Lewin modelljének első, „kiolvasztás” szakaszának célja a változás motivációjának megteremtése azáltal, hogy a dolgozókat elégedetlenné teszi a jelenlegi módszerekkel, ezzel a vezetőség elvárásainak megfelelő magatartás elsajátítására ösztönzik őket. A második „változás” szakaszban mentorok, szerepmoделlek új információkkal látják el a munkavállalókat, más nézőpontból vizsgálják a változással érintett területet és új viselkedési módok elsajátítására ösztönzik őket. A harmadik, „befagyasztás” részben pedig stabilizálják az új viselkedésformákat, lehetőséget adnak a dolgozóknak az új típusú viselkedés bemutatására, amely után pozitív megerősítést kapnak (LEWIN, 1939).

A szakirodalomban a Lewin modell mellett KOTTER (1995) nyolclépéses modellje is klasszikusnak tekinthető, amelyre gyakran szokás hivatkozni. Végignézve a két modell pontjait, a Kotter-féle modell lépései besorolhatók Lewin változás modelljének három kategóriájába. A saját szerkesztésű 7. ábra elkészítésével a Kotter-féle lépéseket mutatom be Lewin „dimenziói” szerint. Az első és második lépés a kiolvasztás szakaszának tekinthető, a harmadiktól a hatodik lépésig a „változás” egységét alkotja, a hetedik és a nyolcadik lépés pedig a befagyasztás szakaszra jellemző.



7. ábra: Kotter-féle modell lépései Lewin „dimenziói” szerint

Forrás: Saját szerkesztés LEWIN (1975) és KOTTER (1995) alapján

HARRISON et al. (2021) harmincnégy olyan tanulmányt vizsgál, amely valamelyik változás menedzselési modell egészségügyi területen való gyakorlati alkalmazását mutatja be. A leggyakrabban alkalmazott módszer Kotter modellje (19 tanulmány) és Lewin modellje (11 tanulmány). A tanulmányok úgy értékelik a modelleket, hogy azok összetett és egyedi környezetben is megfelelő iránymutató elveket biztosítanak a változtatások megvalósításához.

VERESNÉ (2013) szerint kiemelten figyelni kell arra, hogy a szervezeti változásokkal a tudás ne vesszen el. Ennek érdekében a legnagyobb szervezetek 80%-ánál zajlik tudásmenedzsment. A hatékony működtetése nem egyszeri projekt feladat, folyamatosságot igényel, az alábbi három fázisból áll (8. ábra).

1. Tudatosítás, amelynek célja a tudás értékének megismertetése.

2. Vállalati tudásmenedzselési stratégia kialakítása, vagyis jelenleg mit tudunk és milyen tudásra lesz szükségünk a jövőben. Ennek a fázisnak a kialakítása a klasszikus változási folyamat lépéseivel egyezik meg. Jelenlegi helyzet elemzése, problémák és lehetőségek azonosítása, terv kialakítása.
3. Tervben foglalt elképzelések megvalósítása, majd ellenőrzés.



8. ábra: A tudásmenedzsmet három fázisa

Forrás: Saját szerkesztés VERESNÉ (2013) alapján

A tudásmenedzsmet alapelveinél olyanokat találunk, mint a bizalom, kommunikáció, tanulás és tudásmegosztás, amelynek az előző fejezetben tárgyalt transzformációs vezetés az elősegítője lehet. Látható tehát a két területnek (transzformációs vezetés és változásmenedzsmet) az alapelveiben való szoros összefüggése. A transzformációs vezetői magatartás növeli a szervezeti tagokban a változtatásokra való nyitottságot és a fejlesztések érdekében tett erőfeszítéseket. Mindez a transzformációs vezetés eszköztárából elsősorban a nyílt, megoldásközpontú kommunikációval, a bizalommal teli légkör kialakításával, a jelenlegi megoldások megkérdőjelezésével, az elkövetett hibákból való tanulásra ösztönzéssel, illetve az információszerzés és a feldolgozás serkentésével érhető el.

Mint ahogyan a tudásmenedzsmet is folyamatosságot igényel, a szervezeteknek is folyamatosan alkalmazkodniuk kell a külső és a belső kihívásokhoz. STOUTEN (2018) szerint elsősorban a nagyvállalatok körében fordul elő, hogy ezeknek a vállalkozásoknak a menedzseléséhez szakembert, külső tanácsadót alkalmaznak, aki segítségével történik meg a konkrét változtatás. KKV-k esetében a vezetők önképzése kerülhet előtérbe. Fontos gyakorlati

jelentősége van a változásmenedzselésnek, a teljesítményre lehet hatással, ezért is olyan kutatott terület. VERESNÉ (2013) arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezetalakítás definíciója is jelentős változáson megy keresztül, a hangsúly egyre inkább a változtatások megvalósítása felé tolódik, ahol előtérbe került a pénzügyi szempontból is kimutatható eredményesség. A stratégiai célok elérését támogató változtatásokkal tolerálható időn belül a legnagyobb hozzáadott értéket szeretnék elérni. STOUTEN (2018) írása alapján szervezeti változásokat akkor indítanak a vezetők, ha problémát észlelnek, vagy kihasználatlan lehetőséget definiálnak. Így a változtatások célja a teljesítmény javítása. A modellek azt próbálják leírni, hogy milyen lépésekre, tevékenységekre, akciókra van szükség a sikeres változáshoz, tehát gyakorlatban hasznosítható tanácsoknak is tekinthetők, mégsem alkalmazzák azokat széleskörűen. ASTLEY (1985) arról ír, hogy a gyakorlati élet szereplői a legkönnyebben realizálható elméleteket részesítik előnyben. Inkább azokat keresik, amelyek legitimálják a már meghozott döntéseiket, vagyis preferálják a homályosan megfogalmazottakat. Egy 2002-ben végzett 288 vállalatra kiterjedő nemzetközi kutatás alapján (FARKAS, 2004) viszont a vállalkozások több mint fele nem alkalmazott semmiféle módszert változtatásai lebonyolításánál. Annak ellenére történik ez így, hogy a vállalati szintű versenyképességet vizsgáló modellekbe rendszeresen bekerül a változásmenedzsmet valamely mérőszáma, vagyis a kutatók versenyképesség szempontjából is rendkívül lényegesnek tartják a változásmenedzsmet. CHIKÁN (2006) Vállalati Versenyképességi Indexében (VVI) változásképeségként (fogyasztói igények előrejelzése, képzett emberi tényező rendelkezésre állása, szervezeti válaszképesség), SCHMUCK (2008) Versenyképességi Indexében pedig változásokhoz való viszonyként jelenik meg, amellyel a szervezet helytállási képességét vizsgálják.

A 2008-as gazdasági világválság idején a magyar KKV-k vezetői tervezett változtatásokat hajtottak végre, amelytől azt remélték, hogy két-három éven belül pozitív irányba fordul a szervezet élete, fellendülést vártak (SZABÓ – FARKAS, 2011), viszont a GDP csak a későbbi években került újra növekedési pályára, azaz a változásmenedzsmet sikeressége nem volt összhangban a várakozásokkal. A szervezeti változásokat érintő kérdések közül arra keresem a választ, hogy a KKV-k vezetői rendelkeznek-e ezzel a világos képpel, van-e olyan módszertan amelyhez tudatosan fordulnak a változási folyamat során és milyen gyakorisággal alkalmazzák a változásmenedzselési modellekben szereplő lépéseket. Logikusan végig gondolva, a vezetők ezeket a modelleket nem ismerve, amennyiben egy szükséges, előttük álló változásra gondolnak, akkor is valamilyen módon eltervezhetik a változás végrehajtásának lépéseit, vagyis egy konkrét modell ismerete nélkül is legalább részben követik annak lépéseit. A modellek

pontjai közötti hasonlóságokat és különbözőségeket, valamint ezek alapján a változásmenedzselés mérési lehetőségeit a következő alfejezetben tekintem át.

2.2.1. Változásmenedzselés akciók lehetséges mérési módjai

Változásmenedzselés mérésére többféle megoldás létezik, a szakirodalomban a legtöbb esetben irányelveket, szükséges változásmenedzselési lépéseket találunk, ahol a vizsgálat tárgyát vagy az képezi, hogy a vezető egy változási folyamat során egyáltalán alkalmazza-e ezeket a lépéseket, vagy az, hogy milyen gyakorisággal igaz rá / mennyire tartja fontosnak, hogy alkalmazza őket. A kérdés, hogy mely lépéseket kell, hogy tartalmazzon egy megfelelő modell. UJHELYI – FILEP (2019) kutatása YUKL (2010) több szerző munkájának felhasználásával (BEER, 1988; CONNOR, 1995; JICK, 1993; KOTTER, 1996; Nadler et al., 1995; PETTIGREW – WHIPP, 1991; TICHY – DEVANNA, 1986) megfogalmazott 14 irányelvét veti össze KOTTER (1995) 8 lépéses változás modelljével. BY (2005) írása három modell szintjén tesz hasonló összehasonlítást, amelyek közül az egyik szintén a KOTTER (1995) 8 lépéses, a másik KANTER et al. (1992) 10 lépéses, a harmadik pedig LUECKE (2003) 7 lépéses modellje. BOUCKENOOGHE et al. (2009) pedig YUKL (2010) írásához hasonlóan számos szerző (KORSGAARD et al., 2002; LINES et al., 2004; SCHOORMAN et al., 2007; ALLEN et al., 1979; KOYS – DECOTIIS, 1991; LINES et al., 2005; EISENBERGER et al., 1986; MILLER et al., 1994; OREG, 2006; PIDERIT, 2000; MILLER – MONGE, 1986; EISENBERGER et al., 2002; CARTER et al., 2004; COVIN – KILMANN., 1990) munkáját felhasználta modelljének kifejlesztéséhez. A modellalkotás mellett új eszközt, egy kérdőívet hoztak létre „Szervezeti Változás Kérdőív – Változási klíma, Folyamat, Készenlét” néven (Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness; továbbiakban: OCQ-C,P,R). A 3. táblázatot a fent hivatkozott szerzők munkáiban szereplő modellek felhasználásával állítom össze. A 3. táblázatban látható, hogy Yukl 14 pontjába a további szerzők modelljeinek lépései nagyrészt besorolhatók, Yukl irányelveit egy induló, 1. és egy záró 16. lépéssel szükséges kiegészíteni, amely „A szervezet és a változás szükségességének elemzése, a problémák és azok lehetséges megoldásainak azonosítása” és az „Új megoldások meggyökereztetése” lépést jelenti. Az előbbi lépésnek a fontosságát VERESNÉ (2013) is hangsúlyozza, az elemzés eredményes végrehajtását a szervezetátalakítási és képességépítési feladatok sikeres lebonyolításának egyik kritikus elemeként nevezi meg. Ennek az indító lépésnek a kimaradása több vezető esetében is azért történhet meg, mert a gyakorlati élet szereplőinél rendkívül nagymértékű a politikai viselkedés, és KIESER (1995) szerint már a probléma definiálását is politikai manőverezések határozzák meg, mivel a probléma konkrét megfogalmazása korlátozza a mozgásteret. MARCH (2000) alapján ugyanis

azok, akik meghatározzák a célokat, nem használják ki kellőképpen a politikai játékteret. A záró, 16. lépés KOTTER (1995) modelljében leírtak, vagyis a változtatás hatásainak megőrzése miatt szükséges.

3. táblázat: Változásmenedzselési modellek összehasonlítása

Változtatási lépések megnevezése	Yukl	Kotter	Kanter	Luecke	OCQ-C,P,R
1. A szervezet és annak szükséges változásának elemzése, a problémák és azok lehetséges megoldásainak azonosítása*	-	-	X	X	-
2. A változás szükségességével kapcsolatban teremtsük meg a sürgősség érzését	X	X	X	X	-
3. Világos víziót kommunikáljunk a változással járó előnyökről	X	X	X	X	X
4. Határozzuk meg, hogy kiknek a támogatása szükséges a változások véghezviteléhez, és kiknek a részéről várható ellenállás	X	-	-	-	-
5. Építsünk széleskörű koalíciót a változások támogatására	X	X	X	X	X
6. Alkalmazzunk munkacsoportokat a változások irányításához	X	X	-	-	X
7. A kulcspozíciókat kompetens változás vezetőkkel (change agents) töltsük be	X	-	X	-	X
8. Hatalmazzuk fel (empower) a hozzáértő, kompetens embereket, hogy segítsenek a változások tervezésében és megvalósításában	X	X	X	-	-
9. Hozzunk létre drámai, szimbolikus változásokat, amelyeknek közvetlen hatása van a munkára	X	-	X	-	-
10. Készítsük fel az embereket a változásokra azáltal, hogy megmagyarázzuk, hogyan fogja érinteni őket	X	-	-	-	X
11. Segítsük az embereket a stressz és a nehézségek kezelésében, amelyet a jelentős változások okozhatnak	X	-	-	-	X
12. Adjunk lehetőséget önbizalom növelő kezdeti sikerekre	X	X	-	-	-
13. Ellenőrizzük a változás folyamatát és tegyük meg a szükséges korrekciós lépéseket	X	X	X	X	-
14. Informáljuk az embereket az előrehaladásról	X	-	X	-	X
15. Mutassunk optimizmust és folyamatos elkötelezettséget a változások iránt	X	-	-	X	X
16. Új megoldások meggyökereztetése**	-	X	-	-	-

* A 1. pont a Yukl modell kiegészítése Kanter és Luecke alapján

** A 16. pont a Yukl modell kiegészítése Kotter alapján

Forrás: Saját szerkesztés YUKL (2010), KOTTER (1995), KANTER (1992), LUECKE (2003) és BOUCKENOOGHE et al. (2009) alapján

A OCQ-C, P, R kérdőívben a vezetőknek Likert-típusú értékelőskálán kell nyilatkozniuk arról, hogy mennyire tartják fontosnak azt, hogy alkalmazzák a különböző lépéseket. Ezt a mérő eszközt több empirikus kutatásnál is használták már, viszont a 16-ra kiegészített Yukl

modellhez képest kimaradhatnak fontos lépések, valamint pontonként több olyan kérdés is szerepel, amelyek azt feltételezik, hogy több száz fős, erősen hierarchizált szervezet vizsgálatáról van szó, így KKV-k esetében korlátozottan alkalmazható.

Az alfejezetben leírt részletes áttekintés alapján a saját kérdőív második szakmai részét képező változásmenedzselési szokások vizsgálatához, a 3. táblázatban szereplő 16 lépés Likert-típusú értékelőskálán történő vizsgálata jelent kellő részletességű, ideális megoldást. VERESNÉ (2013) is azt írja hazai és külföldi tapasztalatokra hivatkozva, hogy a szervezetek mennyiségi skálákon történő vizsgálatára közvetlenül az ordinális skálák használhatók. A modell lépésenkénti magyarázatát a következő bekezdés tartalmazza. FARKAS (2013) a Kotter-modell lépéseit kritikai megközelítéssel, két hazai IT szervezetnél való gyakorlati alkalmazás során vizsgálja. A 16 lépésnek, a Kotter modellben is előforduló pontjait erre alapozva mutatom be.

1. A szervezet és annak szükséges változásának elemzése, a problémák és azok lehetséges megoldásainak azonosítása

LUECKE (2003) véleménye alapján a szervezeti problémák és azok lehetséges megoldásainak közös feltárása mobilizálja az energiákat és fokozza az elkötelezettséget. KANTER et al. (1992) is lényeges induló lépésnek tartja a szervezetnek és annak változásigényének az elemzését.

2. A változás szükségességével kapcsolatban teremtsük meg a sürgősség érzését.

FARKAS (2013) az együttműködés, motiváltság és elkötelezettség kulcsszavakra hívja fel a figyelmet. Ez a pont az egészséges veszélyérzet felkeltését jelenti, amely a piaci helyzet vizsgálatával kezdődik. Fontos, hogy mindenki számára világos legyen, hogy változtatásokra van szükség és a jelenlegi helyzet veszélyesebb, mint az ismeretlen. Ha nem érzik ennek a súlyát az alkalmazottak, akkor más megvalósítandó célok kerülhetnek náluk fókuszba. Megbeszélés, értekezlet és tájékoztató mellett párbeszédre és izgalmas vitákra is szükség van.

3. Világos víziót kommunikáljunk a változással járó előnyökről.

FARKAS (2013) arról ír, hogy a jövőkép és stratégia kidolgozása nem elegendő, ezeket közvetíteni is kell a követők felé, amelyből sosem lehet elég, minden csatornát meg kell ragadni a közlésére. A túl komplikált jövőkép vagy annak bizonytalan kommunikálása veszélyeket rejthet magában. Értelmes jövőkép kialakítása és őszinte, folyamatos kommunikáció szükséges a kezdeti ellenállás leküzdésére. A változást irányító csapat a jövőképnek megfelelő új magatartásmintákkal példát mutathat a többi alkalmazott felé.

4. Határozzuk meg, hogy kiknek a támogatása szükséges a változások véghezviteléhez, és kiknek a részéről várható ellenállás.

YUKL – GARDNER (2020) szerint a vezetőknek tisztában kell lennie a szervezeti politikai folyamatokkal. A jelentős változtatások elvégzése előtt azonosítani kell a lehetséges támogatókat és ellenállókat. Ez utóbbiaknál nem csupán a személyek köre, hanem a várható ellenállás mértéke is fontos.

5. Építsünk széleskörű koalíciót a változások támogatására

YUKL – GARDNER (2020) kiemeli, hogy lényeges változtatások véghezvitele túl nagy feladatot jelentene egyetlen vezető számára, ezért a szervezeten belüli és kívüli támogatókból álló koalíció kiépítése alapvető fontosságú. A belső támogatók általában közép- és alsóbb szintű vezetők, külső támogatók pedig tanácsadók, fontosabb ügyfelek, vagy pénzügyi intézmények vezetői.

6. Alkalmazzunk munkacsoportokat a változások irányításához.

FARKAS (2013) szerint kezdetben akár néhány fő is elegendő a változtatás irányítására, időközben viszont a változtatáshoz elégséges mértékig kell növelni a létszámukat. A felső vezetés a koalícióban betöltött központi szerepével tudja demonstrálni az új iránti elkötelezettségét, viszont a team irányítását nem feltétlenül ők töltik be. Fontos a normál hierarchián kívüli team munka. Az erős irányító csapat egyik fontos feladata a követők ellenállásának leküzdése, amely során kitüntetett szerepet kap a kommunikáció. Nagy figyelmet kell fordítani a pletykák és a félreértések kiküszöbölésére.

7. A kulcspozíciókat kompetens változás vezetőkkel (change agents) töltsük be

Ezek a „változás ügynökök” valósítják meg konkrétan a változást. Olyan emberekből kerülnek ki, akik a jövőkép mellett elkötelezettek és kommunikálni is jól tudnak. Azok a kulcspozícióban dolgozók, akik nem mutatnak hajlandóságot az új jövőkép végrehajtására, le kell cserélni. Ez a gyors fellépés kettős előnnyel jár. Az ellenállók eltávolítása mellett a maradékokat is meggyőzi a változtatási szándék komolyságáról (YUKL – GARDNER, 2020).

8. Hatalmazzuk fel (empower) a hozzáértő, kompetens embereket, hogy segítsenek a változások tervezésében és megvalósításában.

FARKAS (2013) szerint a különböző rendszerekből és struktúrákból eredő akadályok (pl. rugalmatlan munkaköri leírás és teljesítményértékelési rendszer), elhárításához a követőknek kellő hatalommal kell rendelkezniük. A szervezetek rendszerint alábecsülik a változtatás

nehézségeit, ezért a változások korlátainak eltávolításához célszerű támogatni a megszokottól eltérő ötleteket.

9. Hozzunk létre drámai, szimbolikus változásokat, amelyeknek közvetlen hatása van a munkára

YUKL – GARDNER (2020) olyan drámai változásokat javasol, amelyek jelentős módon befolyásolják a szervezet tagjainak mindennapi életét, ezzel nyilvánvalóbbá válik, hogy a változás valóban elkerülhetetlen és meg fog történni. Ezek a munkavégzés módját is érinthetik, de kulturális formát is ölthetnek, magukba foglalva különböző új rituálékat és szertartásokat.

10. Készítsük fel az embereket a változásokra azáltal, hogy megmagyarázzuk, hogyan fogja érinteni őket

A váltakozó sikerek és kudarcok még az leginkább elkötelezett dolgozók életét is megnehezíthetik. A nehézségeket könnyebb úgy kezelni, ha már előre számítanak rá a munkavállalók és tudják, hogyan kell megbirkózni velük. Hasznos lehet hasonló változáson már keresztül ment dolgozókat megkérni, hogy beszéljenek a tapasztalataikról (YUKL – GARDNER, 2020). Érdemes tehát megbeszélni a várható tipikus problémákat és még a keletkezésük előtt megoldást találni rájuk. VERESNÉ (2013) szerint a különböző metaforák és hasonlatok is segíthetnek a bonyolultnak tűnő lényeges elemek egyszerűbb elmagyarázásában.

11. Segítsük az embereket a stressz és a nehézségek kezelésében, amelyet a jelentős változások okozhatnak

Az emberek számára sokszor nehéz lehet elfogadni a korábbi ügyvitel kudarcát, sokan személyes felelősséget éreznek amiatt, hogy a szervezet változtatni kényszerül. A stressz kezelésére hasznos lehet tréningeket indítani, vagy olyan közösségeket létrehozni, akik egymásnak is tudnak segíteni abban, hogy megbirkózzanak ezekkel a nehézségekkel (YUKL – GARDNER, 2020).

12. Adjunk lehetőséget önbizalom növelő kezdeti sikerekre

FARKAS (2013) írása alapján ez az a pillanat, amikor a változtatás bekövetkezik, a lelkesedés fenntartása érdekében jutalmazni kell a célkitűzések elérését. A rövid távú pozitív eredmények visszamérése és a vezetőség részéről történő közlése plusz motivációt jelenthet a dolgozóknak, hiszen érzik, hogy jó úton haladnak. Rendkívül lényeges a munkavállalók elégedettsége, hogy hajlandók legyenek kitartani a változtatás során.

13. Ellenőrizzük a változás folyamatát és tegyük meg a szükséges korrekciós lépéseket

FARKAS (2013) hangsúlyozza, hogy az egyik lehetséges csapdát a győzelem korán való kihirdetése jelenti. Minél több embert be kell vonni a megvalósításba, akár új belépők alkalmazása is megtörténhet. Rendszerint a bekövetkezett változás bizonyos mértékben elmarad a tervezettől, de ennek ellenére is sikeres lehet.

14. Informáljuk az embereket az előrehaladásról

Amikor az új stratégia megvalósításának kevés látható jele van, a dolgozóknak felmerülhet a kérdés, hogy vajon rendben mennek-e a dolgok a változtatással, vagy visszaáll-e minden az eredeti állapotba. Optimizmusra adhat okot, ha értesülnek a program sikeres haladásáról. Tovább fokozhatja az elégedettséget, ha már a részsikerek elérésénél is kisebb ceremóniákat tartanak, ahol elismerik a sikeresen teljesítőket (YUKL – GARDNER, 2020).

15. Mutassunk optimizmust és folyamatos elkötelezettséget a változások iránt

A változtatás irányításáért több ember is felelős lehet, viszont a dolgozók az első számú vezetőt azonosítják a változtatás elsődleges támogatójaként. Ebből kifolyólag a végsőig biztosítania kell az elkötelezettségét, amely nem csupán az ezzel kapcsolatos kommunikációt jelenti, hanem időt és erőforrásokat kell fektetnie az akadályok leküzdésére (YUKL – GARDNER, 2020).

16. Új megoldások meggyökereztetése

FARKAS (2013) szerint ennek a pontnak az elmulasztása révén a folyamat maradandó eredmények nélkül zárulna és a szervezet visszatérne az eredeti állapotba. Az új normák és értékek sikeresnek ítélt változtatás esetén tudnak beépülni a szervezet kultúrájába. A változtatás folyamata lényegében sosem ér véget, folyamatos képzéssel és a változásokhoz kötődő vezetők kinevezésével lehet maradandót alkotni.

A következő alfejezet a dolgozat harmadik nagy egységével, a szervezeti teljesítménnyel foglalkozik részletesebben.

2.3. Szervezeti teljesítmény

A harmadik és egyben utolsó vizsgált területet a szervezeti teljesítmény témaköre adja. A teljesítmény értelmezését követően láthatjuk, hogy a változásmenedzsment és a teljesítménymenedzsment hasonlóságot mutat. Mindkettő jól elkülöníthető cselekvési szakaszokra bontható, amely végrehajtásával növelhető a szervezet sikeressége.

A teljesítmény kérdésköre a kutatókat és az üzleti élet szereplőit is különösen foglalkoztatja. WIMMER (2000) úgy fogalmaz, hogy a teljesítmény mindig valamilyen tevékenység eredménye. LAITINEN (2002) írása alapján általában a teljesítmény arra utal, hogy a szervezet

vagy egy annak egy alegysége képes eredményeket elérni az előre meghatározott eredményeket. HO (2008) szerint a teljesítmény egy olyan mérőszámnak tekinthető, amely megmutatja, hogy mennyire megfelelő mértékben realizálja a céljait egy szervezet. FENYVES et al. (2018) megfogalmazása alapján az, hogy a szervezet ténylegesen elérje ezt a célteljesítményt, óriási nyomást gyakorol a vezetőkre. Több meghatározás is létezik a szervezeti teljesítményre vonatkozóan. SMITH – REECE (1999) írása tágabb értelemben fogalmaz és olyan képességként definiálja, ahogyan a szervezet kielégíti a tulajdonosok elképzeléseit és várakozásait. Fontosnak tartja, hogy ezt a produktivitást időről-időre mérni kell. Logikusan végig gondolva itt nem csupán a tulajdonosokra, hanem az érintettekre is érdemes kiterjeszteni a definíciót.

LUSTHAUSE et al. (2002) négy, RICHARD et al. (2009) a szervezeti teljesítmény definiálásához három különböző dimenziót különítenek el. Előbbi specifikus területként, utóbbi kulcsfontosságú elemként hivatkozik rájuk. A két szerző munkáját az alábbi 4. táblázat elkészítésével, az általam megfogalmazott kulcsdimenzióként hasonlítottam össze.

4. táblázat: Szervezeti teljesítmény kulcs dimenziói

Kulcs dimenziók	Lusthause	Richard
1. pénzügy	<i>pénzügyi életképesség</i> a pénzügyi források befolyása nagyobb legyen azok kiáramlásánál	<i>pénzügyi teljesítmény</i> a profit, a ROA és a ROI mértéke nagy legyen
2. termék / szolgáltatás	<i>hatékonyság</i> az erőforrásokat mennyire gazdaságosan tudja a szervezet eredményessé tenni	<i>termékpiacon teljesítmény</i> az értékesítési volumen és a piaci részesedés számít
3. érintettek	<i>folymatos relevancia</i> alkalmazkodni kell az érintettekhez és a környezethez	<i>részvényesi visszatérítés</i> a gazdasági hozzáadott érték mellett a részvényesi hozam a legfontosabb
4. össz-szervezeti érdekek	<i>hatásosság</i> maga a szervezet mennyire képes elérni a célját	- Ebben a dimenzióban nem vizsgáldott

Forrás: Saját szerkesztés RICHARD et al. (2009), LUSTHAUSE et al. (2002), DAJNOKI – FILEP (2020) alapján

A fentiekből látható, hogy LUSTHAUSE (2002) általánosabban, RICHARD (2009) pedig pontosabban fogalmazza meg ezeket a kulcsfontosságú elemeket, illetve specifikus területeket. Utóbbi inkább a tulajdonosi érdekeket helyezi előtérbe. Egyes teljesítménymutatók egy-egy konkrét termék gyártásához kapcsolódnak, más mutatóknál egyéb tényezők és az össztermék

gyártás figyelembe vételének az eredőjeként kapjuk meg a vállalkozás végső teljesítményét. Kutatásomban a teljesítmény a vállalkozás egy évre vetített pénzügyi összteljesítményeként jelenik meg, kiegészítve olyan nem pénzügyi mutatókkal, amelyek szintén egy-egy teljes egységgel (pl. munkafolyamatok) és nem különálló konkrét részegységekkel (pl. 1-1 konkrét termék) foglalkoznak.

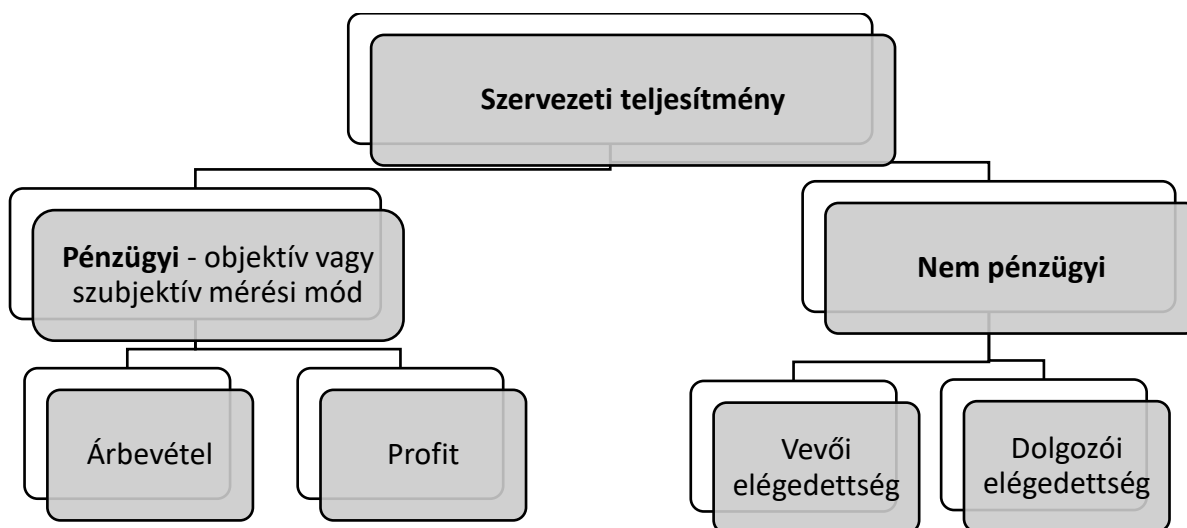
DUBNICK (2005) munkáját alapul véve VAN DOOREN et al. (2006; 2015) arra a következtetésre jutott, hogy a teljesítménynek alapvetően kétféle felfogása létezik. Egyrészt az eredmény minőségét, másrészt a cselekvés minőségét jelenti. Az első esetében a teljesítmény, mint érték jelenik meg, ami további magyarázatot nem igénylő orientációs mérce. Vagyis e felfogás szerint, amíg az eredmények bizonyítottak, teljesen mindegy hogyan jönnek létre. A második esetében a teljesítményt szándékolt magatartásként, kompetenciaként vagy kapacitásként értelmezik. Azt feltételezik, hogy egy magasan kompetens egyén, vagy szervezet nagyobb valószínűséggel több és jobb outputot hoz létre. Ez utóbbi esetben a vezetők a cselekedeteikkel alakíthatják a teljesítményt. Például különböző teljesítménymenedzsment rendszerek kialakításával segíthetik elő a kívánt teljesítményszint elérését. VAN HELDEN et al. (2012) szerint célszerű a teljesítménymenedzsment rendszereket több szakaszból álló életciklus eszközként értelmezni. Az előző (2.2) alfejezetben bemutatott változásmenedzsment lépésekhez hasonlóan tehát ezeknél a rendszereknél is különböző cselekvési szakaszok különíthetők el egymástól. A négy szakasz a tervezésből (rendszer elindítása, mutatók típusai és célorientáltsága), a megvalósításból (kísérleti projektek és tesztelés), az alkalmazásból (az érintett egyének, szervezetek befolyásolása) és az értékelésből (hatás-elemzés és újratervezés) tevődik össze. A keretrendszer lehetővé teszi a konkrét szakaszokhoz kapcsolódó gyakorlati problémáknak és azok megoldásainak jobb megértését és kommunikálását. VAN DOOREN et al. (2006; 2015) szerint fenntartható eredmény elérése a teljesítményről alkotott mindkét felfogás ötvözésével, vagyis a cselekvés és az eredmény minőségének együttes figyelembe vételével lehetséges.

VERESNÉ (2013) írása alapján a teljesítménymenedzsment rendszer működése során a vezető és a követők megegyeznek abban, hogy a szervezet céljainak eléréséhez az egyes szervezeti tagoknak mit kell tenni. A folyamat során a tevékenységek eredményeit mérik és visszacsatolják támogató és felhatalmazó vezetés mellett. Előtérbe kerül tehát a vezető magatartása, amely véleményem szerint arra enged következtetni, hogy a teljesítménymenedzsment rendszer ösztönzően hat a transzformációs vezetői magatartás egyes dimenzióira (elsősorban a felhatalmazó, támogató alstílusokra), amely pedig a 2.2. alfejezetben

írtak szerint elősegíti a változtatásokra való nyitottságot. Ezeknek a hatásoknak az összessége elősegítheti a magasabb szervezeti teljesítmény elérését.

2.3.1. A szervezeti teljesítmény lehetséges mérési módjai

GERGELY (2016) szerint a teljesítménymérés a kitűzött eredmények elérésének biztosítása érdekében végzett folyamat fontos részét képezi. A 9. ábra a teljesítmény mutatóinak egy lehetséges csoportosítását tartalmazza. CHONG (2008) írása alapján pénzügyi vagy nem pénzügyi mutatók segítségével is mérhető a szervezeti teljesítmény, melyet a következő pontban részletezek. Ezt követően arra térek ki, hogy szubjektív vagy objektív módszert különböztethetünk meg egymástól a teljesítmény adatok forrása alapján (TRAILER et al., 1996). ZULKIFFLI – PERERA (2011) arra hívja fel a figyelmet, hogy napjainkban a társadalomtudományok területén már átfogóan alkalmazott szubjektív módszerek megfelelő alternatívát jelentenek az objektív mérési módok mellett, azonban ezek empirikus tesztelésére és további fejlesztésére van szükség.

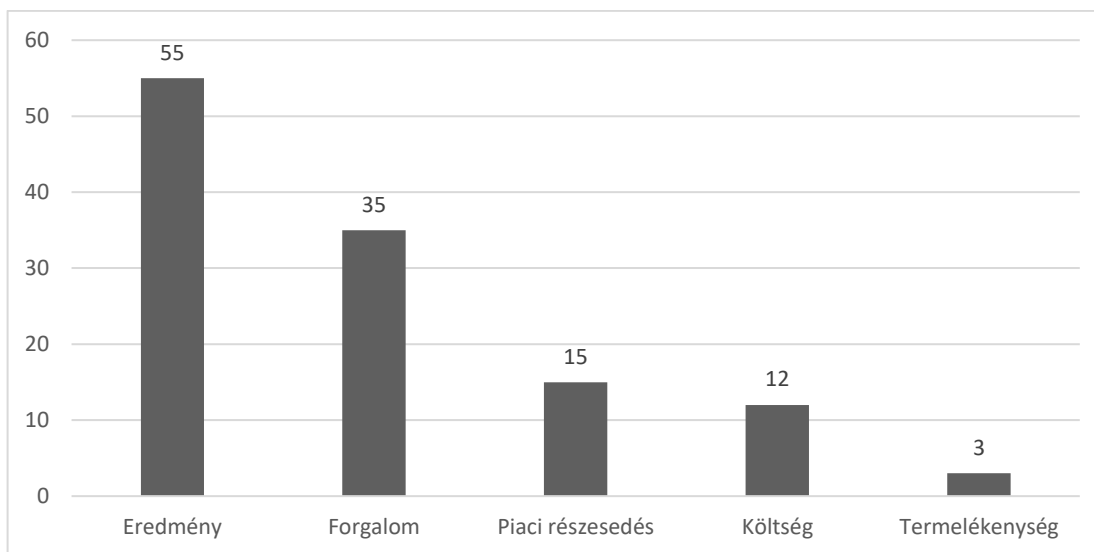


9. ábra: Teljesítmény mutatóinak egy lehetséges csoportosítása

Forrás: Saját szerkesztés CHONG (2008) és (TRAILER et al., 1996) munkái alapján

Pénzügyi vagy nem pénzügyi mutatók

MAHMUDOVA – KATONÁNE (2018) munkájának tanulmányozásával a szakirodalomban leggyakrabban használt módszereket tekintem át. Olyan Emerald Insight és az Elsevier adatbázisaiban szereplő cikkeket vizsgálunk, amelyek 1991 és 2018 között jelentek meg és a teljesítmény mérésével foglalkoznak. Tizenöt különböző mutatót tárnak fel és közölnek a pénzügyi indikátoroknak összesen százhusz előfordulásából. Ezeket a 10. ábra szerinti öt fő csoportba rendezem, leggyakrabban a forgalom- és az eredmény-mutatók fordulnak elő.



10. ábra: Pénzügyi mutatók öt csoportja

Forrás: Saját szerkesztés MAHMUDOVA – KATONÁNE (2018), DAJNOKI – FILEP (2020) alapján

CARTON – HOFER (2006) Amerikában, 1996 és 2001 között publikált empirikus vizsgálatával hasonló eredményre jut, a négy leggyakoribb indikátor közül kettőt itt is az eredmény és a forgalom vizsgálata jelenteti. Már WOODWARD (1965) korai munkája is a profit nagyságában és az értékesítési volumen növekedésében látta a szervezetek sikerességét. A magyar KKV-k a 2008-as gazdasági világválság idején elsősorban a forgalom alakulását, vagyis az értékesítés árbevételének változását használták a teljesítmény mérésére (SZABÓ – FARKAS, 2011).

Az egyediségükből adódóan a MAHMUDOVA – KATONÁNE (2018) munkájában szereplő nem pénzügyi mutatókból nem lehet egymástól elkülönülő, a pénzügyi mutatókéhoz hasonló csoportokat létrehozni. A nem pénzügyi mutatók összes, 83 előfordulásból az elégedettség vizsgálatához kapcsolódó mutatók végeznek az első két helyen, pontosabban 14 a vevői-, 9 a dolgozói elégedettséget említette.

A számviteli megközelítések (pénzügyi mutatók) több szerző szerint (MIRON et al., 2004; BROCKMAN – MORGAN, 2003; AUKEN et al., 2008) nem tükrözik a jövőt, mivel múltbeli történetiségen alapulnak. Ezért a nem pénzügyi mutatók vizsgálata jelenthet jobb megoldást. Az olyan nem pénzügyi mutatók, mint például az ügyfélkör elégedettsége, vagy a szellemi tőke, jövő orientáltak és alkalmasak lehetnek a szervezetek „láthatatlan” vagyonelemeinek mérésére is (VERESNÉ, 2013). Ilyen vagyonelemek jelennek meg WALL et al. (2004), valamint QUINN – ROHRBAUGH (1981) írásában, ahol a teljesítményt olyan faktorok vizsgálatával mérik, mint a belső folyamatok, szervezet nyitottsága, emberi kapcsolatokra vonatkozó adatok. ZEIDAN –

BERKE (2021) munkájában a vezetői pozícióval való elégedettséget és a dolgozói létszámot is ilyen mutatóknak tekintik. ZULKIFFLI – PERERA (2011) szerint a pénzügyi mutatók előnye, hogy azonos szabályrendszer alapján készülnek, auditáltak. A nem pénzügyi mutatók általában nehezen összehasonlíthatók, mivel nem függetlenek a vállalkozás tevékenységétől, iparágától és akár vállalkozások szintjén is egyedi lehetnek. A nehézségek ellenére már az 1960-as és 70-es években is készültek vizsgálatok nem pénzügyi mutatók körében. PUGH et al. (1969) a termelékenység és a jövedelmezőség mellett a morált és az adaptivitást méri. REIMANN (1974) pedig az értékesítés és profit növelés mellett a dolgozói elégedettséget és morált, a magasan kvalifikált munkaerő megszerzését és megtartását, a termékek és szolgáltatások minőségét és a jövőbeli növekedési képességeket méri.

VERESNÉ (2013) írása alapján a pénzügyi és nem pénzügyi mutatók ötvözése jelent igazi megoldást. Ezért a véleménye alapján az úgynevezett integrált teljesítménymérési módszerek sokkal inkább jövő orientáltak. Az alkalmazásukkal a vezetők a szervezet jövőbeli teljesítményét is befolyásolni tudják. A pénzügyi mutatókat ugyanis nem szabad kizárólag pénzügyi szempontok alapján megítélni, egy emelkedő értékesítés is csak addig lehet tartós, amíg a vevői elégedettség is magas szinten van. VERESNÉ (2013) összehasonlít számos integrált teljesítménymérési rendszert, amelyek alkalmasak a szervezeti teljesítmény mérésére. Ezek a Teljesítményprizma, a Hoshin menedzsment, az EFQM modell és a Balanced Scorecard (továbbiakban: BSC) módszer voltak. Közös bennük, hogy pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat is alkalmaznak, jövő orientáltságot fejeznek ki, a vevőkkel és az alkalmazottakkal való kapcsolat fontosságára is felhívják a figyelmet, kulcsfolyamatokat azonosítanak, mérhetővé teszik a „láthatatlan” vagyonelemeket és a szervezeti teljesítményről ezáltal pontosabb képet adnak. Különbséget a modellekben az jelent, hogy más-más elemet helyeznek a középpontba (érintettek, alkalmazottak, adottságok).

A BSC a múltbéli eredményesség mellett azokat a jelenlegi képességeket is méri, amely a jövőbeli eredményességet biztosítani tudja (11. ábra) (KAPLAN – NORTON, 1996).



11. ábra: BSC nézőpontjai és időorientációja

Forrás: Saját szerkesztés KAPLAN – NORTON (1996) és VERESNÉ (2013) alapján

A KKV-k és a nagyvállalatok az azonosak mellett egymástól eltérő módszereket is használnak, vagyis az alkalmazott teljesítménymutatók jellegére a szervezetek mérete befolyást gyakorol (SPECKBACHER et al., 2003). MALINA – SELTO (2004) írása alapján a nem pénzügyi mutatók használata inkább a nagyvállalatokra jellemző, akik előszeretettel alkalmazzák mindkét típust. A nem pénzügyi mutatók mögött meghúzódó okok vizsgálata és fejlesztése viszont a KKV-k részére is versenyelőnyt jelenthet, ezért úgy gondolom, hogy célszerű ebben a szervezet-méretben is alkalmazni őket.

A pénzügyi mutatókat mérési mód alapján is csoportosíthatjuk, az objektív vagy szubjektív technikával történő teljesítmény mérés irodalmát a következő alfejezet tartalmazza.

Objektív vagy szubjektív mérési mód

Az objektív teljesítménymutatók tényadatokon alapulnak (VORHIES – MORGAN, 2003). A profitban lehet egy-egy termékfejlesztés miatti visszaesés is, vagy olyan gazdasági válság, amely csak bizonyos iparágat érint, ezért objektív adatokat vizsgálva arra kényszerülünk, hogy a méréseket konkrét iparágakra végezzük el (COVIN – SLEVIN, 1989; DAWES, 1999). Ebből adódóan COVIN – SLEVIN (1989) arra tesznek javaslatot, hogy a kutatók dolgozzanak ki olyan mérési módszereket, amelyek a fentieket kiküszöbölve képesek különböző iparágban működő szervezeteket összehasonlíthatóvá tenni.

A szubjektív teljesítménymutatók alapját a szervezet vezetőinek, vagy az információ birtokosainak a vélekedései és becslései jelentik (COVIN et al., 1990), vagyis csak rákérdezés útján szerezhetők be, szabadon nem hozzáférhető adatokat jelentenek. DESS – ROBINSON (1984) empirikus kutatással, korrelációs számítással mutatja be azt, hogy a szubjektív mérési

módszerek az objektívekkel egyenértékűnek tekinthetők. Vizsgálatukban az árbevétel és a ROA esetében is 0,80-hoz közeli a korrelációs együttható értéke, vagyis bízhatunk a válaszadók szubjektív értékelésében. Hasonló vizsgálatoknál más kutatók (DAWES, 1999; WALL et al., 2004; SONG et al., 2005; GRUBER et al., 2010) is magas korrelációs értékek mutatnak ki. VERESNÉ (2013) írása alapján a szervezetek rendszeresen értékelik egyrészt saját teljesítményüket, másrészt összemérik magukat a versenytársakkal. Az élenjáró hazai- és nemzetközi szervezetek a pénzügyi eredményesség mellett a belső szervezetség színvonalára, a munkavállalói kompetenciákra és a vevői elégedettségre is fókuszálnak.

GRUBER et al. (2010) az objektív adatok vizsgálatnál különböző nehézségekről ír. Problémát jelenthet például az, hogy az adóelkerülésből származó esetleges manipuláció miatt nem feltétlen valóságosak az adatok. Az írása alapján sok vezető nem is akarja nyilvánosságra hozni a tényadatokat, így teljesebb információt szolgáltatnak a szubjektív mérési módok. A különböző ágazatokban működő szervezetek összevetése is gondot jelenthet. Az objektív mutatók iparágtól függően változhatnak és ezzel elfedhetik, vagy el is rejthetik a független változók és a teljesítmény kapcsolatát (DAWES, 1999). Például a ROA mutató (eszközök hozama), amely DESS – ROBINSON (1984) empirikus kutatásában is megjelenik, alapvetően ugyanazon az ágazaton belül működő szervezetek esetében alkalmazható egymáshoz való viszonyításra (ZÉMAN – BÉHM, 2016). A szubjektív adatfelvételi mód használatával viszont kivitelezhetővé válik az összehasonlítás. SONG et al. (2005) ugyanis arra világít rá, hogy ez a fajta adatfelvételi mód iparágtól, időhorizonttól, kulturális és gazdasági körülményektől függetlenül alkalmas az összevetésre az által, hogy az iparág teljesítményéhez tudják viszonyítani a sajátjukat. A szubjektív mód hátránya a hozzáférhetőség, mivel nyilvános adatbázisokból nem érhetők el, rákérdezés szükséges a megszerzésükhöz (DAJNOKI – FILEP, 2020).

Az alábbi 5. táblázatban foglalom össze azt, hogy milyen sajátosságok tapasztalhatók az egyes kutatók munkáiban a szubjektív teljesítmény méréséhez használt kérdőíveket illetően. Azt is bemutatom, hogy a kutatók pontosan milyen kérdésekkel mérik fel ezeket a teljesítmény adatokat.

5. táblázat: Szubjektív mérési módok összevetése

Kérdések mire vonatkoznak?	Dess és Robinson (1984)	Zulkifli (2011)	Arham (2014)	Sulaiman (2016)	Wimmer (2021)
Árbevétel	Árbevétel növelés	Árbevétel nagysága	Árbevétel növekedés	Árbevétel növekedés	-
Profit/eredmény	ROA	-	ROS	általánosan	ROS
Összteljesítmény / siker	általánosan „siker”	-	ROI	ROI	ROE
Piaci részesedés	-	Részesedés növekedése	Részesedés növekedése	Részesedés növekedése	Részesedés nagysága
Időhorizont	elmúlt öt év átlaga	aktuális év	aktuális év	elmúlt három év	aktuális év
Viszonyítás	hasonló értékesítési volumenű cégek az iparágban és a régióban	fő iparági versenytársak	átlagos versenytársak	fő versenytársak	iparági átlag
Skála fokszáma	5	7	5	7	5

Forrás: Saját szerkesztés DAJNOKI – FILEP (2020) alapján

A kérdőívek vizsgálatánál is visszaigazolódnak azok az elméleti fejezetben bemutatott statisztikák (CARTON – HOFER, 2006; MAHMUDOVA – KATONÁNÉ, 2018; SZABÓ – FARKAS, 2011; WOODWARD, 1965), amelyek szerint a kutatók körében az árbevétel és a profit gyakran alkalmazott teljesítmény-mutatókat jelentenek. Az összteljesítmény és a piaci részesedés is megjelenik legalább négy-négy kutatás esetén.

A vizsgált kérdőívek egy része 5 fokozatú (ARHAM, 2014; DESS – ROBINSON, 1984; WIMMER – CSESZNÁK, 2021), másik része 7 fokozatú (SULAIMAN, 2016; ZULKIFFLI – PERERA, 2011) Likert formátumú értékelőskálát használt. LIKERT (1932) eredeti munkájában 5 fokozatú skála szerepel, hogy a válaszadók a két végpont között egyértelműen választani tudjanak az egymással ellentétes alternatívák között. JOSHI et al. (2015) összehasonlítja az 5 fokozatút a 7 fokozatúval, megállapítása alapján a 7 pontos skála jobban árnyalja a válaszadás lehetőségét, de nem jelent jobb megoldást. Szervezeti teljesítmény mérésénél inkább az 5 fokozatúval találkozhatunk. Időhorizontnál a kérdőívek egy része az aktuális évre kérdez, a másik fele viszont az elmúlt három, illetve öt év adatait vizsgálja.

A fentiek alapján a saját kérdőív harmadik, teljesítményhez kapcsolódó szakmai részének kérdéseinél az jelenthet megfelelő megoldást, ha a válaszadók az iparági átlaghoz viszonyítva 5 fokozatú Likert-típusú értékelőskálán nyilatkoznak az árbevételről, a profitról és azok

növekedési üteméről az elmúlt 3 év átlagában. Ez utóbbi azért adhat világosabb képet az aktuális év adatainak vizsgálatánál, mivel a 2020-as koronavírus járvány jelentősen befolyásolhatja a tárgyév adatait. Az árbevétel és a profit mellett a Balanced Scorecard módszer más dimenzióira is érdemes rákérdezni, hiszen a szervezet ezáltal láthatja folyamatait, ügyfélkörét, megtérülési mutatóját, munkatársainak értékét és pénzügyi helyzetének összefüggéseit (VERESNÉ, 2013).

2.4. Részösszefoglalás

A fejezet három szakmai részterületet vizsgál, amelynek kettős célja van. Egyrészt részterületenként a tágabb megközelítésből halad a szűkebb felé, és a szakirodalmi modellek összevetésével, a szakirodalom tudásanyagának szintetizálásával végül eljut a részterületek lehetséges mérési módjához, amely alapul szolgál az empirikus vizsgálatok elvégzéséhez. Másik célja a vezetési stílus, a változásmenedzselés és a szervezeti teljesítmény kapcsolódási pontjainak a feltárása.

Arra a megállapításra jutok, hogy a transzformációs vezetés tekinthető a leghatékonyabb és a legeredményesebb stílusnak, ezért ezzel a stílussal dolgozom tovább. A bemutatott mérési módok közül az egyszerű, de egyben megbízható GTL-t használom. Változásmenedzselésnél a 3. táblázatban szereplő modellek ötvözésével létrehozott, 16 lépésből álló eszközt alkalmazom, hogy a lehető legrészletesebb alapot kapjak az elemzések elvégzéséhez. A megelőző évek eredményessége kizárólag a jelen és a jövőbeli képességek segítségével növelhető, vagy tartható fenn. A BSC mérési módszer a múltbéli mellett jelen és jövőorientáltságot is kifejez, így szervezeti teljesítmény mérésénél ezt a módszert használom.

A szakirodalom áttekintésével megállapítható, hogy a transzformációs stílus és a változásmenedzselés alapelveiben szoros összefüggés van. A vezetők a transzformációs magatartással képesek növelni a változtatásokra való nyitottságot a követőkben. Ezen túlmenően pedig a cselekedeteikkel alakíthatják a szervezet teljesítményét is, vagyis teljesítménymenedzsment rendszer működtetésével nagyobb valószínűséggel érnek el magasabb teljesítményt. Ehhez a rendszerhez hasonlóan, tudatosan megtervezett változtatás esetén is érdemes lehet követniük bizonyos lépéseket a változtatás sikerének növelése érdekében. Ez a siker pedig mérhetővé válhat a BSC szerinti szervezeti teljesítményben is. Ez az elméleti anyag jelenti a háttérrel a Témafelvetés és célkitűzés fejezetben megfogalmazott kutatási kérdéseimhez. A következő fejezetben a vizsgálatok módszerét és anyagát mutatom be, majd az eredmények ismertetése következik.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Ebben a fejezetben előbb a kutatás előzményének tekinthető vezetői interjúk összegzése következik, majd a vizsgálatok anyagát és módszerét mutatom be.

3.1. A kutatás előzményei

Jelen kutatást megelőzően már folytattam vizsgálatokat a vezetési stílus és a változásmenedzselés témakörében. 2017-ben 17 személyes interjút készítettem Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében székhellyel rendelkező KKV-k ügyvezetőivel (FILEP, 2017). A 2008-as gazdasági világválság utáni konjunktúra időszakában, még a pandémia kihívásai előtti környezetben készült tehát a vizsgálat. Ennek a munkának a jelen kutatáshoz kapcsolódó rövid, lényegi összegzését mutatom be. Az interjúkérdéseket az 6. táblázat tartalmazza. Az interjú során feltett nyitott kérdések megfogalmazásával az a célom, hogy a válaszokban meghúzódo mögöttes okokra kapjak magyarázatot.

6. táblázat: Kutatás előzményéhez kapcsolódó interjúkérdések

Interjúkérdés sorszáma és témaköre	Részletesebben
1. X vagy Y emberkép	Milyen emberképpel rendelkezik? X, vagy Y? X: az emberek nem szeretnek dolgozni, ellenszenvet éreznek a munka iránt, büntetéssel kell őket fenyegetni, hogy dolgozzanak Y: az emberek szeretnek felelősséget vállalni és önkontrollt gyakorolnak a kitűzött célok elérése érdekében
2. Részvétel és ellenállás kapcsolata	A részvétel hiánya ellenállást okoz. Vagyis a változtatásba beleszólást nem engedő vezetők gyakrabban tapasztalnak ellenállást a dolgozók részéről. Milyen tapasztalatai vannak?
3. Változásmenedzsment modellek alkalmazása	A szervezeti változtatások végrehajtása során a vezetők elsősorban saját korábbi tapasztalataikra és józan eszükre támaszkodnak, emellett nem alkalmazzák a szakirodalomban fellelhető változásmenedzsment modelleket. Mi a véleménye erről?
4. Változtatás sikerességét meghatározó tényezők	Megtervezett változtatás esetén mely lépéseket alkalmazza a következő nyolc lépés közül? Sürgősség érzet teremtése, irányító csapat létrehozása, stratégia kidolgozása, jövőkép kommunikálása, dolgozók felhatalmazása, gyors győzelmek kivívása, módosítások megszilárdítása, új megoldások meggyökereztetése.
5. Generációváltás	A cégutódlások 2/3-ad része sikertelen, hogyan gondolkodik a generációváltás kérdésköréről?

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

A következő bekezdésekben a kérdések sorrendjében foglalom össze az elhangzottakat.

Az 1. kérdésnél, az X elmélet szerint gondolkodók tapasztalatai alapján az emberek nem szeretnek dolgozni. Nap, mint nap csak a munkaidő végét, hónapról-hónapra pedig csak a fizetés megérkezését várják. Kizárólag a kötelezőt tesztik hozzá ahhoz, hogy a szervezet

működjön. A minimális elvárásokon túl nem tesznek erőfeszítéseket. A vélemények alapján a dolgozók közül többen döntésképtelenek, félnek a következményektől, ezért elvárják, hogy konkrétan megmondják nekik, mit tegyenek. A válaszadók tapasztalatai alapján valóban büntetéssel is kell demonstrálni, hogy következményei lesznek annak, ha nem teljesítenek az elvárt minőségben, mennyiségben és a meghatározott határidőre. Az Y tábor képviselőknél egy változtatási folyamat során előfordult az, hogy folyamatos kontroll alatt kellett tartani a dolgokat, de tudatosan olyan új dolgozókat foglalkoztatnak, akik fegyelmezettek, önkontrollt gyakorolnak és kölcsönös előnyökre törekszenek. Elegendő, ha vezetőként tartanak egy általános eligazítást, ahol meghatározzák a kereteket, ezen belül pedig sok kérdésben szabadon, a belátásuk szerint dönthetnek.

A részvétel kérdéskörénél (2. kérdés) nagyobb arányban tapasztaltak ellenállást azok a vezetők, akik a szervezeti változtatás során még csak részlegesen sem engedték át a döntési lehetőséget a beosztottaknak. Mivel a dolgozók szerintük nem látják át egészében a folyamatokat, nem állna szándékukban és érdemben nem is tudnának beleszólni a változtatásokba. A dolgozók nem mernének a vezetőétől eltérő megoldást javasolni, mert félnek a hibázás következményétől. A beleszólást engedő vezetők szerint viszont maguk a dolgozók azok, akik nap, mint nap szembesülnek a saját munkaterületüket érintő problémákkal, nagyobb rálátásuk van a saját munkájukra, így érdemes támaszkodni a visszajelzéseikre.

A 3. kérdésnél az interjúalanyok többsége egy változtatási folyamat során nem veszi igénybe a szakirodalmat, vagy külső tanácsadó segítségét, kizárólag a saját és a szervezetben már meglévő tudásra támaszkodik. Szerintük a KKV-k problémái túlságosan speciálisak, a szakirodalmi modellek elsősorban nagyvállalatok körében jelenthetnek segítséget, a külső tanácsadókat pedig nem tudják megfizetni. A megkérdezettek közül néhány vezető kezdetben kizárólag a saját tapasztalataira alapozott, viszont olyan időszakban, amikor nem érezte sikeresnek a megtervezett változtatást, mégis elővette a szakirodalmat és talált hasznosítható lépéseket a modellekben.

A 4. kérdésnél az interjúalanyoknak csupán egy szűk hányada ismerte a Kotter-modellt (KOTTER, 1995), amelynek a 6. táblázatban szereplő lépéseit felsoroltam nekik. A modell ismerete és a használata között összefüggés volt tapasztalható, azok, akik ismerik a modellt, alkalmazzák is legalább négy lépését. Mindegyik vezető használ viszont a modell konkrét ismerete nélkül is bizonyos lépéseket, de olyanok is vannak, amelyeket a gyakorlatban feleslegesnek tartanak. Nagyon nagyok az eltérések, más-más pontokat alkalmaznak a vezetők és más-más lépéseket tartanak feleslegesnek.

A generációváltással kapcsolatban (5. kérdés) korosztálytól függetlenül egyetértettek abban, hogy napjainkban a vállalkozók körében tömeges problémát jelent a generációváltás. Az interjúalanyok jellemzően olyan családi cégeket vezetnek, ahol a menedzsment és a tulajdonosi réteg nem válik el egymástól, hanem az esetek többségében ugyanaz a személy, vagy közeli hozzátartozó a tulajdonos. A nagyobb szervezetek a generációváltás nehézségeiben lehetőséget látnak és felvásárolják az utódlással küszködő kisebbeket. Jellemzően azok a kisebb szervezetek válnak ebből az okból eladóvá, ahol családon belül nincs lehetőség továbbadni a stafétát, a családon kívülről pedig a bizalomhiány miatt nem választanak új vezetőt. Jellemzően az 55 év alatti korosztály még nem tartja aktuálisnak a kérdést, de a családon belül szeretnék tovább örökíteni a szervezetet. Az ennél idősebbeknél jellemzően már folyamatban van az utódlás, amelyet még úgy is nehéznek tartanak, hogyha az utód részéről megvan az akarat és a tapasztalat.

Az interjúk tapasztalatai alapján összegzésképpen elmondható, hogy mindegyik kérdésnél (1-5) hasonló arányban találunk az egyik, illetve a másik tábor képviselő vezetőket. Az 1-es és 2-es kérdésnél látható volt, hogy a vezetők sok esetben csupán feltételezések alapján ítélik meg a vezető-dolgozó kapcsolatát és meg sem próbálták Y elmélet szerint gondolkodni, és nagyobb teret engedni a beosztottak véleményének. Igaz, hogy a legtöbb esetben a vezető lehet az, aki a legjobban átlátja rendszer szinten a szervezetet, viszont véleményem szerint a vezetőknek és a beosztottaknak együttesen kell kialakítani annak módját, hogy a problémás elemeket milyen lépések megtételével változtassák meg. A 3-as és 4-es kérdésnél látható, hogy elsősorban a saját tapasztalataikra hagyatkoznak változtatás idején, de krízishelyzetben vannak, akik előveszik a szakirodalmat. A modellek ismerete nélkül is használnak és fontosnak tartanak bizonyos változtatási lépéseket, ezért véleményem szerint érdemes felhívni a figyelmüket a további, általuk még nem ismert lépések hasznosságára is, hogy ezzel sikeresebben vegyék az akadályokat. Főként annak tudatában, hogy jellemzően a KKV-k forráshiányosak és így maga a tudás, a képességek különösen kitüntetett szerepet kapnak nem csupán krízis esetén, de a mindennapi működés során is. A generációváltás kérdését (5-ös kérdés) vizsgálva nyilvánvalóvá vált, hogy a döntő többségük a család körében szeretné továbbörökíteni a szervezetet, ezért különösen fontos lehet a leendő utód fejlesztése. Hiszen szükséges, hogy az új vezető (is) tudatos változásmenedzselést végezzen és ehhez adaptív környezetet teremtve, a változtatásokat elősegítő stílusban nyilvánuljon meg.

Jelen kutatás keretében célul tűzöm ki a 1-4 területek részletesebb vizsgálatát, hogy választ kapjak a Témafelvetés és célkitűzés fejezetben feltett kutatási kérdéseimre.

3.2. Vizsgálatok anyaga, Kis- és középvállalkozások (KKV)

Az előző alfejezetben bemutatott interjúk során is nyilvánvalóvá váltak a KKV-k működését érintő tipikus jellemzők. A tulajdonosi és a vezetői réteg nem válik el egymástól, vagyis jellemzően nem alkalmaznak olyan szakértő ügyvezetőt, aki felkészült a vezetői szerep ellátására. Maga a tulajdonos, vagy egy családtag tölti be a tisztséget, amelyen a jövőben sem szeretnének változtatni. A legtöbb esetben jelentős anyagi erőforrással sem rendelkeznek, korlátozottak a lehetőségeik. Ennek ténye azt hordozza magában, hogy az ügyvezető-tulajdonos készségei és annak fejlesztése kitüntetett szerepet kap. Ebben az alfejezetben előbb a KKV definícióját és magyarországi statisztikai adatait tekintem át, majd rátérek a vezető kompetenciáinak fontosságát hangsúlyozó kutatásokra.

A PTK (2004) alapján azok a szervezetek minősülnek kis- és középvállalkozásnak (KKV), amelyek foglalkoztatotti létszáma nem éri el a 250 főt, éves nettó árbevételük legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy mérlegfőösszegük 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg (7. táblázat).

7. táblázat: KKV-n belüli alkategóriák

Kategória	Létszám szerint	és	Eszközérték szerint	vagy	Árbevétel szerint
Mikro-	< 10 fő	és	≤ 2 millió euró	vagy	≤ 2 millió euró
Kis-	< 49 fő	és	≤ 10 millió euró	vagy	≤ 10 millió euró
Középvállalat	< 249 fő	és	≤ 43 millió euró	vagy	≤ 50 millió euró

Forrás: Saját szerkesztés PTK (2004) alapján

A KSH (2018) kiadványában az szerepel, hogy Magyarországon a 2018-as adatok alapján 749 ezer KKV működött, a KSH (2020a) alapján már 842 ezer a számosságuk, amely az összes vállalkozás 99%-át jelenti, az összes munkavállaló közel kétharmadát foglalkoztatják. Ezekből az arányokból is látható, hogy a KKV-k több szempontból is meghatározónak tekinthetők, így fontos ebben a szervezeti kategóriában kutatásokat folytatni. A KKV-n belüli alkategóriákat a 7. táblázat tartalmazza. A mikrovállalkozások vannak a legtöbben (94,7%), amelyeket a kisvállalkozások követnek (4,6%) és a középvállalkozások képviselik a legkisebb arányt (0,7%). A KKV-k 78,5%-a a szolgáltatásban, 10,3%-a az építőiparban, 7,1%-a az iparban, 4,1%-a pedig a mezőgazdaságban tevékenykedik. Az Észak-Alföld régióban működő vállalkozások számát a 8. táblázat tartalmazza. KSH (2020b) adatai alapján a Közép-Magyarország régió kivül ebben a régióban működik a legtöbb vállalkozás.

8. táblázat: Észak-Alföld régióban működő vállalkozások száma (db)

Észak-Alföld régió	100 205
Hajdu-Bihar megye	41 930
Jász-Nagykun-Szolnok megye	22 245
Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	36 030

Forrás: Saját szerkesztés KSH (2020b) alapján

A 9. táblázat mutatja, hogy az Észak-Alföld régió árbevétel és bruttó hozzáadott érték esetében mikro- kis- és középvállalkozás szintjén is kiemelkedik a régiók közül (KSH, 2020b).

9. táblázat: A vállalkozások árbevételének megoszlása kis- és középvállalkozási kategória és régió szerint (%)

Területi egység neve	szintje	Mikro (0-1 fő)	Mikro (2-9 fő)	Kis	Közép	nem KKV	összesen
Budapest	főváros, régió	34,7	29,2	34,9	38,5	43,6	40
Pest	megye, régió	15,4	15,2	14,5	15,4	11,4	12,9
Közép-Dunántúl	régió	9	9,3	8,7	6,8	12,1	10,5
Nyugat-Dunántúl	régió	8,4	9,1	8,4	8,5	9,1	8,9
Dél-Dunántúl	régió	7,4	6,9	6,3	4,8	3,8	4,7
Észak-Magyarország	régió	5,9	7,3	5,4	5,8	6,7	6,4
Észak-Alföld	régió	9,9	11,5	10,4	10,3	6,7	8,3
Dél-Alföld	régió	9,3	11,5	11,3	9,8	6,6	8,3
Összesen	ország	100	100	100	100	100	100

Forrás: Saját szerkesztés KSH (2020b) alapján

A szervezetek turbulensen változó évtizedekben folytatják a tevékenységüket. SZABÓ et al. (2021) írása alapján a 2008-as gazdasági világválság negatív hatásai után 2011-től a foglalkoztatás növekedésnek indult és fellendülés következett. 2020-ban a covid miatti kényszerű leállások estén, főként az első hullám idején a szervezetek leggyorsabb reakciója viszont a létszámleépítés volt. A legnagyobb nyertesek közé azok tartoztak, akik alkalmazkodni tudtak a megváltozott körülményekhez és például az online csatornákat vagy a kiszállítási szolgáltatásaikat erősíteni tudták, vagyis változtattak a korábbi üzletmeneten. KÖMÜVES – SZABÓ (2021) eredményei alapján viszont minél kisebb a szervezet, annál kevésbé nyitottabb a pandémiából fakadó lehetőségek megragadására. A továbbiakban hazai és nemzetközi empirikus vizsgálatokat mutatok be, amelyek arra világítanak rá, hogy a KKV szegmensben is

nagy szükség van a változásokhoz történő alkalmazkodásra. Ahhoz ugyanis, hogy versenyképesek legyenek, a dolgozók tapasztalata és szaktudása mellett szükség van a szervezetet megújítani képes vezetői magatartásra, amelyen belül a változásmenedzselés és a vezetési stílus is kitüntetett szerepet kap.

HORVÁTH – PAPP (2015) KKV-k körében végzett empirikus kutatásában arra a megállapításra jut, hogy léteznek olyan jövőbeli sikerességet befolyásoló tényezők, amelyek a válaszadók kétharmada szerint meghatározóak lehetnek. A belső környezet által befolyásoló tényezők közé a stratégia, a piac és a versenyképesség került. Ez utóbbit vizsgálva VÉRTESY (2018) a Deloitte Versenyképességi Indikátor Jelentésre hivatkozva a KKV-k körében kiemelt HR problémákról ír. A szervezetek számára a jelentkezők szakmai tapasztalatának hiánya mellett a szakmai/technikai képességek hiánya jelenik meg a legnagyobb problémaként. Előbbit a válaszadók 60, utóbbit pedig 50%-a jelölte meg legnagyobb gondként. Dolgozói oldalról a folyamatos szakmai képzés lehetősége, a munka elismerése és a megbecsülés a legfontosabb elvárás. VERESNÉ (2013) munkájában megjelenő szervezeti képesség és munkavállalói elégedettség tehát a KKV-k körében is kitüntetett szerepet kap.

VÁGÁNY – KÁRPÁTINÉ (2013) elkészítette a magyar KKV-k SWOT analízisét, amelyben a vezetői képességet és a vállalkezési alapismereteket a gyengeségek közé sorolták. SZANYI-GYENES – ALMÁSI (2021) szerint KKV-k esetén nem lehet figyelmen kívül hagyni az erősebb vezetői hatást a szervezet sikerességében. Előtérbe kerülnek a soft skilleket vizsgáló kutatások – mivel abban látják a versenyelőnyt. A beosztottak is inkább a vezetési készségeket tartják fontosabbnak sikeresség szempontjából, mint a szakmai tudást, viszont VARGA (2015) is a vállalatvezetés képzetlenségére hívja fel a figyelmet. A vezetők jelentős része kizárólag a saját vállalkozásából, illetve családi, baráti körből szerezte a vezetési ismereteit. A tervezési tevékenység előnyeiről nincsenek meggyőződve. A dolgozók képzése általában szakmát, adózást és számvitelt érintő oktatásban ki is merül. A vezető nem vesz részt ezeken a képzéseken, csak a beosztottaktól informálódik. VÁGÁNY – KÁRPÁTINÉ (2013) szerint turbulens gazdasági környezetre a KKV vezetői szigorúbb irányítással, leépítéssel és kiadáscsökkentéssel reagálnak, viszont épp arra lenne szükség, hogy a válság okait kezeljék és olyan képességeket alakítsanak ki, amelyek segíthetik a szervezetet az újhoz való alkalmazkodásban. Ebben segítséget nyújthat a transzformációs vezetés, ugyanis KNEZOVIC – DRKIC (2021) KKV-k körében végzett kutatása során arra az eredményre jut, hogy magas szintű felhatalmazással, döntéshozatalban való részvétel biztosításával fokozható az innovatív munkahelyi magatartás. Nem véletlen, hogy a covid világjárvány idején spanyol KKV-k

körében leggyakrabban alkalmazott vezetési stílus is a transzformációs vezetés volt (MIHAI, 2021).

3.3. Vizsgálatok módszere

A vezetési stílus, változásmenedzselés és szervezeti teljesítmény kapcsolatának vizsgálatát primer kutatás keretében végeztem KKV-k ügyvezetőinek körében. Az adatgyűjtés önkitöltő kérdőíves módszerrel történt, viszont a kérdőív olyan itemeket is tartalmazott, amelyek a kvantitatív elemzés mellett a kvalitatív módszer alkalmazását is lehetővé tette, így a különböző statisztikai próbák elvégzése mellett a kérdések kis részének esetében fogalomrendszerezésre is volt lehetőségem. Fogalomrendszerezés révén a válaszok csoportosíthatóvá váltak, ilyen kérdés pl. mi volt a mögöttes oka annak a pontszámnak, amelyet a válaszadó a covid-hoz való alkalmazkodásnál adott meg. Elérhetőségi mintavételt alkalmaztam, az alapsokaságot az Észak-Alföld régióban (Jász-Nagykun-Szolnok, Hajdu-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye) székhellyel rendelkező KKV-k jelentették.

Teljesítmény mérésénél a pénzügyi beszámolókból elérhető objektív adatok mellett rákérdezés útján nyerhető szubjektív teljesítmény adatok használatának előnyére hívják fel a figyelmet a kutatók (DESS – ROBINSON, 1984; GRUBER et al., 2010). Hangsúlyozzák, hogy a két mérési mód között erős a korreláció, ezért a szubjektív módszer biztonsággal alkalmazható. WIMMER – CSESZNÁK (2021) is ezt a módszert alkalmazza friss kutatásánál.

A tanulmány KIESER (1995) csoportosítása alapján a mikroszintű kutatások közé tartozik és magyarázat-orientált, hiszen fontosnak tekintett területek (vezetési stílus, változásmenedzsmet, szervezeti teljesítmény) változócsoportjai közötti kapcsolatot vizsgál, amely számszerűsített tulajdonságok révén lehetővé teszi a többváltozós analízisek elvégzését.

KIESER (1995) megkülönbözteti a makro-, mezo- és mikroszintű szervezetelméleteket. Ezek az elméletek sorrendben a szervezetek közötti kapcsolatokat, a teljes szervezet struktúráját és a szervezeti tagok viselkedését kutatják. Ugyancsak eltérő megközelítést jelentenek a magyarázat vagy megértés álláspontját képviselő kutatások. Előbbinél a kutatók néhány fontosnak tekintett változót határoznak meg, amelyek között kapcsolatot valószínűsítnek, ezek kvantitatív, magyarázat-orientált vizsgálatok. Utóbbi esetében a kiindulás alapja, hogy az egyének cselekedetei szubjektívek, amelyek az idő múlásával változhatnak, ezért nem tételezhetők fel közöttük törvényszerűségek, ezeket tekintik kvalitatív, megértés-orientált vizsgálatoknak. VERESNÉ (2013) szerint a kvantitatív vizsgálatokat célszerű kvalitatív eljárásokkal is kiegészíteni. Ezek előnye, hogy a kérdésekre adandó válaszlehetőség nem korlátozott, az

események okait és időben történő lefolyását jobban fel lehet tární, illetve mélyebb összefüggések feltárására ad lehetőséget.

Az 1. sz. melléklet tartalmazza a kérdőívet, amelyet a jelen dolgozat szakirodalmi feldolgozás fejezetében foglaltak alapján (különös tekintettel az alfejezetek végén található „mérési módszerek”-re) állítottam össze. A kérdőív három szakmai részből tevődik össze:

1. Vezetési stílus kérdőív - CARLESS et al. (2000) által létrehozott Globális Transzformációs Vezetői skála (Global Transformational Leadership scale, továbbiakban: GTL)
2. Változásmenedzsment kérdőív - YUKL (2010), KOTTER (1995), KANTER (1992), LUECKE (2003) és BOUCKENOOGHE et al. (2009) változásmenedzsment modelljeiből létrehozott kérdőív
3. Teljesítmény kérdőív – KAPLAN – NORTON (1996) modelljéből, valamint további szerzők (ARHAM, 2014; DESS – ROBINSON, 1984; WIMMER – CSESZNÁK, 2021, SULAIMAN, 2016; ZULKIFFLI – PERERA, 2011) kérdőíveiből létrehozott mérési eszköz.

A kérdőív validnak (érvényesnek) tekinthető, a szakirodalmi feldolgozásnál hivatkozottak szerint korábban már több kutató használta a GTL-t a transzformációs vezetés mérésére (1.). A változásmenedzsment kérdések (2.) egyik része szintén korábban már ismert eszközből került adaptálásra, másik részét pedig a szakirodalomban megtalálható modellek alapján állítottam össze. A teljesítmény kérdőív (3.) is más, már alkalmazott kérdőívekből került összeállításra, a BSC-ben szereplő mutatókkal került kiegészítésre.

A kérdőív három fő részegységének esetében megvizsgáltam a skálák megbízhatóságát, amelyet a 10. sz. táblázatban foglalkok össze. A Cronbach's Alpha értékek azt mutatják, hogy mindhárom skála megbízható.

10. táblázat: Skálák megbízhatósága

Skála megnevezése	Cronbach's Alpha	Itemek száma
Transzformációs vezetés (1.)	0,831	7
Változásmenedzsment (2.)	0,894	16
Teljesítmény kérdőív (3.)	0,907	13

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A kérdőív kérdéseinél és a modellekből létrehozott kérdéseknél BRISLIN (1970) fordítás-visszafordítás módszerét alkalmaztam. Vagyis előbb az angol nyelvű, eredeti kérdőívet fordítottam magyarra, ezt követően a magyar nyelvű verziót kellett angolra visszafordítani.

A minta méretét illetően ROSCOE (1975) szerint egy statisztikai vizsgálathoz 30 és 500 közötti nagyságú mintára van szükség. HAIR et al. (2014) minimum 100-ban határozzák meg ezt a nagyságot. BABBIE – ROBERTS (2018) szerint változók közötti együttjárás vizsgálatára a minta elemszáma nincs meghatározó befolyással. Vizsgálatom során az alapsokaságot az Észak-Alföld régióban székhellyel rendelkező KKV-k jelentették. A mintavételi keretet a Google adatbázisában weboldallal rendelkezők képezték. 2022.01.01-2022.02.28 között összesen 1162 szervezet e-mail címére küldtem el az online kérdőívem linkjét tartalmazó felkérőleveletem. 103 kitöltött kérdőív érkezett vissza, két szervezet a székhelye miatt, egy pedig az alacsony dolgozói létszám miatt került kizárásra, a tisztított adatbázis 100 db kérdőív alapján készült. A minta tehát pontosan 100 szervezet válaszait tartalmazza, amelynek a háttérváltozók alapján történő megoszlása a 11. táblázatban látható. A minta nem reprezentatív, a megállapítások ebben a mintában szereplő szervezetekre vonatkoznak. A kutatási eredményeimet más hazai és nemzetközi eredményekkel vetem össze, hogy fény derüljön a hasonlóságokra és a különbözőségekre.

11. táblázat: A minta megoszlása háttérváltozók alapján

Megnevezés		A minta megoszlása (%)
Válaszadó neme	Nő	23
	Férfi	77
Generáció	1946 - 1965	22
	1966 - 1980	57
	1981 - 1994	21
Iskolai végzettség	Alapfokú	1
	Középfokú	30
	Főiskola/egyetem (Bsc)	32
	Egyetem (Msc)	34
	PhD/MBA	3
KKV kategória	mikro	38
	kis	43
	közép	19
Tevékenység	gyártás	33
	kereskedelem	29
	szolgáltatás	38

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A leíró statisztikák segítségével mutatom be a minta háttérváltozóit. Az elemszámot, a válaszadók %-os megoszlását az életkora, neme szerint, valamint a képviselt szervezetek KKV kategóriája és egyéb adatai szerint szemléltetem.

A kérdőív kérdéseire adott pontszámok átlag és szórás értékeinek vizsgálatát és összehasonlítását is elvégzem más hazai és nemzetközi kutatások eredményeivel. Az alábbiakban kutatási kérdésekhez rendelt hipotézisenként (H1-H6) mutatom be az alkalmazott statisztikai módszereket. A statisztikai vizsgálatoknál döntően SAJTOS – MITEV (2007), HAYES (2018), valamint BABBIE – ROBERTS (2018) iránymutatásait használtam. A kutatás módszertanát a 12. táblázat tartalmazza, amelynek részletes leírását a táblázat előtt, vagyis a következő három oldalon részletezek.

Kutatási kérdések, hipotézisek:

K1a,b: A vezetők tisztában vannak-e azzal, hogy a vezetési stílussal (a) és a változásmenedzselési készségekkel (b) kapcsolatban mely vezetői gyakorlatok vagy lépések esetében szeretnének fejlődni?

H1a: A jelenleg alkalmazott és a kívánatos transzformációs vezetési stílusra adott válaszok átlagai között statisztikailag szignifikáns különbség mutatkozik, a válaszadók a transzformációs stílus elemeket erősíteni szeretnék.

Alkalmazott statisztikai módszer: A Vezetési stílus kérdőív (1. szakmai rész) kijelentéseinél a jelenlegi és a kívánatosnak tartott viselkedést is pontoznia kell a válaszadóknak. Ahhoz, hogy fény derüljön arra, hogy szeretnének-e elmozdulni a jelenlegitől egy kívánatosnak tartott irányba, páros mintás t-próbával vetem össze kijelentésenként a jelenlegi és kívánatos pontszámokat. Ebből kiderül, hogy tudatában van-e annak, hogy milyen viselkedéssel lehetnének „jobb vezetők”.

A transzformációs vezetéshez kapcsolódó kérdőív válaszai nem csupán külön-külön a különböző alkategóriáinként, hanem összesítve is értékelhetők (BASS – RIGGIO, 2006; FELFE – SCHYNS, 2006). KAMMERHOFF et al. (2019) is összesítve alkalmazza empirikus kutatásában.

H1b: A jelenleg alkalmazott és a kívánatos változásmenedzselési szokásokra adott válaszok átlagai között statisztikailag szignifikáns különbség mutatkozik, a válaszadók a modellekben javasolt változásmenedzselési szokásokat erősíteni szeretnék.

Alkalmazott statisztikai módszer: A Változásmenedzselés kérdőív (2. szakmai rész) esetében is a fenti 1. szakmai részhez hasonló vizsgálatot végzek páros mintás t-

próbával, ebből kiderülhet, hogy tudatában van-e a válaszadó annak, hogy milyen viselkedéssel lehetne „jobb változásvezető”.

K2: A válaszadó neme, az irányított szervezet mérete és tevékenysége alapján van-e különbség az alkalmazott transzformációs stílusban és a változásmenedzselési szokásokban?

H2a: A válaszadó neme befolyásolja az alkalmazott transzformációs stílust.

H2b: A válaszadó neme befolyásolja az alkalmazott változásmenedzselési szokásokat.

H2c: Az irányított szervezet KKV kategóriája befolyásolja az alkalmazott transzformációs stílust.

H2d: Az irányított szervezet KKV kategóriája befolyásolja az alkalmazott változásmenedzselési szokásokat.

H2e: Az irányított szervezet tevékenysége befolyásolja az alkalmazott transzformációs stílust.

H2f: Az irányított szervezet tevékenysége befolyásolja az alkalmazott változásmenedzselési szokásokat.

Alkalmazott statisztikai módszer: független mintás t-próba (kettőnél több csoport esetén ANOVA) alkalmazása Likert-típusú értékelőskálán vezetési stílusra, változtatásra és (szubjektív) teljesítményre adott átlagok eltérése szignifikáns-e az alábbi esetekben:

1. nő / férfi
2. mikro- / kis- / középvállalkozás
3. szolgáltatás / kereskedelem / gyártás.

K3: Van-e összefüggés a vezetési stílus és a változásmenedzselési szokások között?

H3a: A transzformációs vezetési stílus gyakrabban történő alkalmazása több változásmenedzsmenet lépés gyakoribb alkalmazásával jár együtt (korrelál).

H3b: A transzformációs stílust gyakrabban alkalmazó vezető jobban bevonja a dolgozóit a változások menedzselésébe (a transzformációs alstílusok korrelálnak a felhatalmazással).

Alkalmazott statisztikai módszer: A vezetési stílusra és a változásmenedzselésre Likert-típusú értékelőskálán adott pontszámok vizsgálata korrelációval, regresszióval. Lehetséges eredmény a szakirodalom alapján, hogy a transzformációs vezetési stílus és a változásmenedzselés között erős, pozitív a kapcsolat.

K4: Van-e összefüggés a változásmenedzselési szokások és a szervezeti teljesítmény között?

H4: A változásmenedzsment lépések gyakoribb alkalmazása magasabb (BSC) teljesítménnyel jár együtt (korrelál).

Alkalmazott statisztikai módszer: A változásmenedzselésre és a teljesítményre Likert-típusú értékelőskálán adott pontszámok vizsgálata korrelációval, regresszióval. Már WOODWARD (1965) és PUGH et al. (1969) is ezt használják hasonló vizsgálatoknál. Lehetséges eredmény a szakirodalom alapján, hogy a változásmenedzselés és a teljesítmény között erős a kapcsolat.

K5: Van-e összefüggés a vezetési stílus és a szervezeti teljesítmény között?

H5: A transzformációs vezetési stílus gyakoribb alkalmazása magasabb (BSC) teljesítménnyel jár együtt (korrelál).

Alkalmazott statisztikai módszer: A vezetési stílusra és a teljesítményre Likert-típusú értékelőskálán adott pontszámok vizsgálata korrelációval, regresszióval. Lehetséges eredmény a szakirodalom alapján, hogy a vezetési stílus és a teljesítmény között erős a kapcsolat.

K6: Milyen összefüggés van a vezetési stílus, a változásmenedzselés és a szervezeti teljesítmény között?

H6a: Mediátor (közvetítő) szerepe van a változásmenedzselésnek a vezetési stílus és a (BSC) teljesítmény kapcsolatában, azaz a változásmenedzsment lépéseken keresztül fejt ki pozitív hatását a vezetési stílus a (BSC) szervezeti teljesítményre.

H6b: A transzformációs vezetés és a változásmenedzsment látens, mögöttes változói (faktorai) egyaránt összefüggésben vannak a szervezet (BSC) teljesítményével.

Alkalmazott statisztikai módszer:

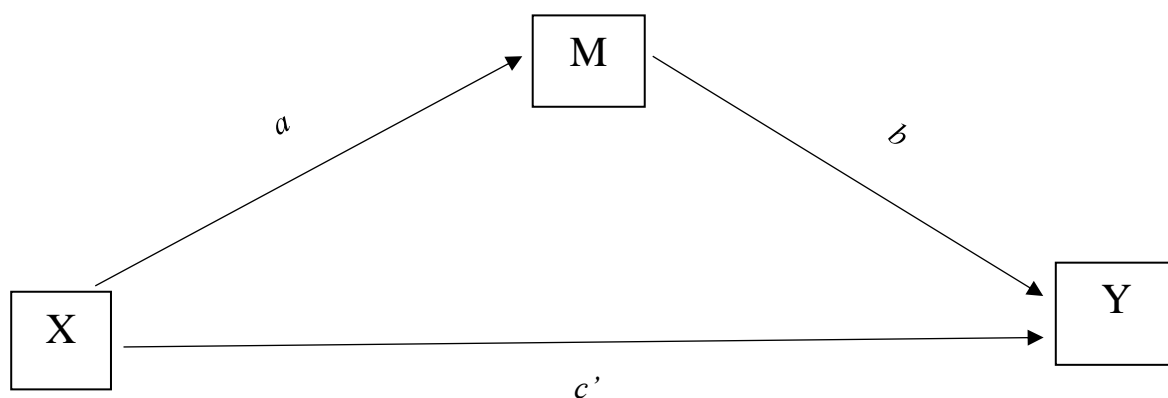
H6a esetében:

Regresszió speciális lefuttatása:

1. lépés: vezetési stílus (független változó), szervezeti teljesítmény (függő változó)
2. lépés: vezetési stílus (független változó), változásmenedzsment, mint mediátor (függő változó)
3. lépés: vezetési stílus (független változó), változásmenedzsment, mint mediátor (független változó), szervezeti teljesítménnyel (függő változó)

HAYES (2018) megfogalmazása szerint a közvetítőelemzés egy olyan statisztikai módszer, amelyet olyan hipotézisek tesztelésére használnak, amelyek arról szólnak, hogy egy bizonyos

X ok-okozati előzményváltozónak az M közvetítő változó hogyan közvetíti a hatását egy Y következmény változóra (12. ábra). Vagyis mi az az érzelmi, kognitív, vagy egyéb mechanizmus (M), amely által X befolyásolja Y-t. Két útvonal van, amelyen keresztül X befolyásolhatja Y-t. Ezeket az útvonalakat úgy találjuk meg, hogy nyomon követjük, hogyan lehet eljutni X-ből Y-ba, miközben soha nem haladunk a nyíl irányával ellentétes irányba. Az egyik út (c') X-ből Y-ba vezet anélkül, hogy áthaladna M-en, és X-ből Y-ra gyakorolt közvetlen hatásának nevezik. A második út ($a*b$) X-től Y-ig X-nek Y-ra gyakorolt közvetett hatása M-en keresztül. Először az előzményből az X-ből a következő M-be, majd az előzmény M-től a következmény Y-ig. A közvetett hatás azt reprezentálja, hogy X hogyan befolyásolja Y-t egy oksági sorozaton keresztül, amelyben X befolyásolja M-et, amely viszont Y-t. A közvetítési modellben M-et általában mediátor, vagy közvetítő változónak nevezik, bár egyes mezőkben a közbenső változó, a helyettesítő változó és a közbenső végpont kifejezéseket használják. A teljes hatást a $c = c' + a*b$ képlet adja meg. Feltételezzük, hogy a rendszerben a kapcsolatok okságiak, és ami fontos, hogy M ok-okozatilag X és Y között helyezkedik el. Fel kell tételezni, ha nem is empirikusan alátámasztva, hogy X okozza M-et, ami viszont Y-t okoz, esetleg hordozza X hatását Y-ra, ha M nem kauzálisan helyezkedik el X és Y között. De HAYES (2018) nem lát problémát az elemzések elvégzésében, még akkor sem, ha az ok-okozati összefüggések ingatag empirikus alapokon nyugszanak. A mintavételi eloszlás alakja nem befolyásolja a vizsgálat elvégzését.



12. ábra: Közvetítőelemzés ábrája

Forrás: Saját szerkesztés HAYES (2018) alapján

H6b esetében:

Főkomponens elemzés mindhárom skála esetében és ennek eredményeként képződött faktorokkal regresszió elvégzése.

A mintában nem mindegyik változót tekinthetjük normális eloszlásúnak (a Kolmogorov–Smirnov teszt p értéke nem mutat minden változó esetében 0,01 feletti értéket), a felsorolt,

alkalmazott vizsgálati módszerek viszont kellően robusztusak az alkalmazáshoz. A kutatás szakmai részeihez kapcsolódó hipotéziseket és az azoknál alkalmazott módszertan leírását a 12. táblázat tartalmazza.

12. táblázat: Kutatás részegységei és módszertana hipotézisenként részletezve

Transzformációs vezetés	Változásmenedzsment	Szervezeti teljesítmény	Alkalmazott statisztikai módszer
H1a transzformációs stílus erősítése	H1b változásmenedzsment erősítése		t-próbák (páros mintás)
H2a nemek szerint különbség	H2b nemek szerint különbség		t-próbák (független mintás)
H2c, H2e KKV kategória és tevékenység	H2d, H2f KKV kategória és tevékenység		ANOVA vizsgálatok
H3a transzformációs stílus és változásmenedzsment összefüggése, H3b transzformációs stílus és felhatalmazás összefüggése			Pearson-féle korreláció, Többváltozós lineáris regresszió
	H4 változásmenedzsment és szervezeti teljesítmény összefüggése		Pearson-féle korreláció, Többváltozós lineáris regresszió
H5 transzformációs stílus és...		H5...szervezeti teljesítmény összefüggése	Pearson-féle korreláció, Többváltozós lineáris regresszió
H6a transzformációs stílus, változásmenedzsment és szervezeti teljesítmény összefüggése			Közvetítő (mediátor) elemzés
H6b transzformációs stílus, változásmenedzsment és szervezeti teljesítmény összefüggése			Faktoranalízis, Többváltozós lineáris regresszió

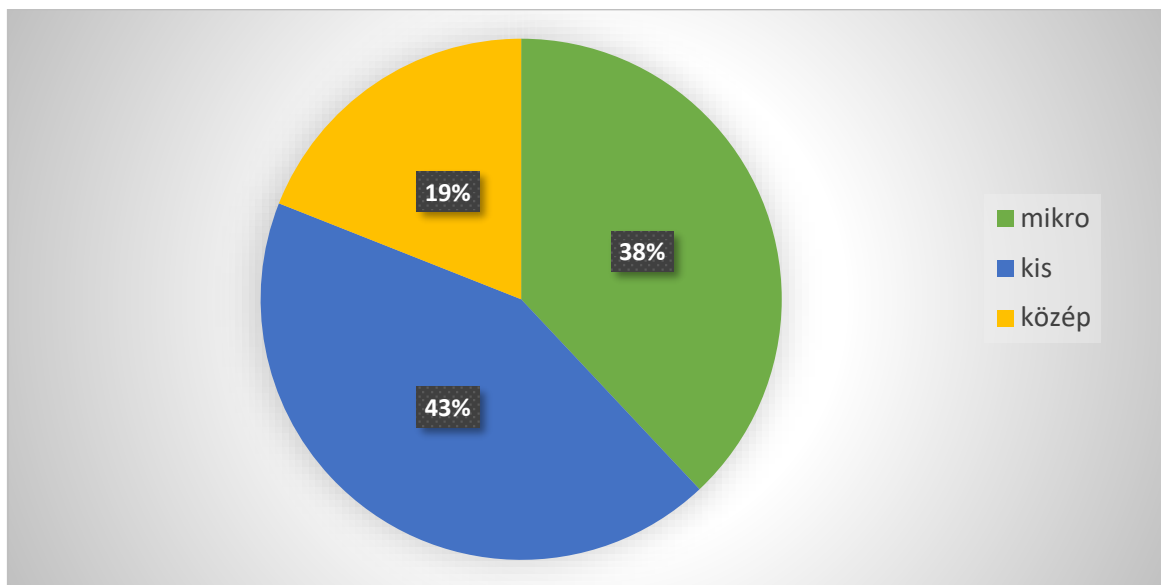
Forrás: Saját szerkesztés, 2022

A következő fejezetben mutatom be a vizsgálati eredményeket és azok értékelését.

4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

A következőkben először a kérdőíves vizsgálat mintájának háttérváltozóit mutatom be, majd rátérek a vizsgálati eredményekre.

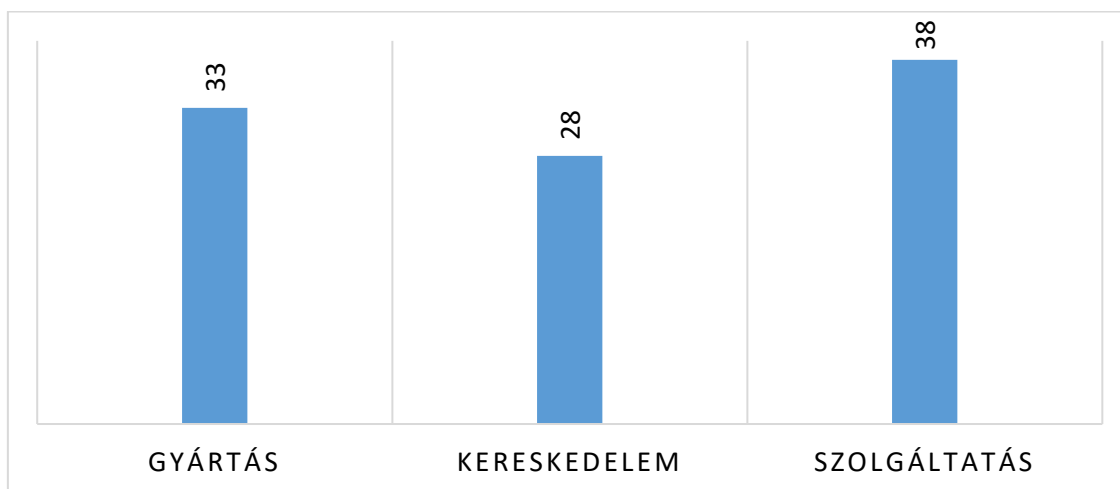
KKV-k körében végzem a kutatást, a mintának a KKV-n belüli megoszlását mutatja a 13. ábra. A kitöltők 38%-a mikrovállalatot irányít, 43% a kis- és 19% a középvállalatok aránya.



13. ábra: Minta megoszlása KKV kategória alapján (mikro-, kis- és középvállalat)

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A tevékenységek megoszlása viszonylag kiegyenlített (14. ábra), 33%-uk gyártással, 28% kereskedelemmel, 38% pedig szolgáltatással foglalkozik.



14. ábra: Minta megoszlása tevékenységi kör alapján (%)

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

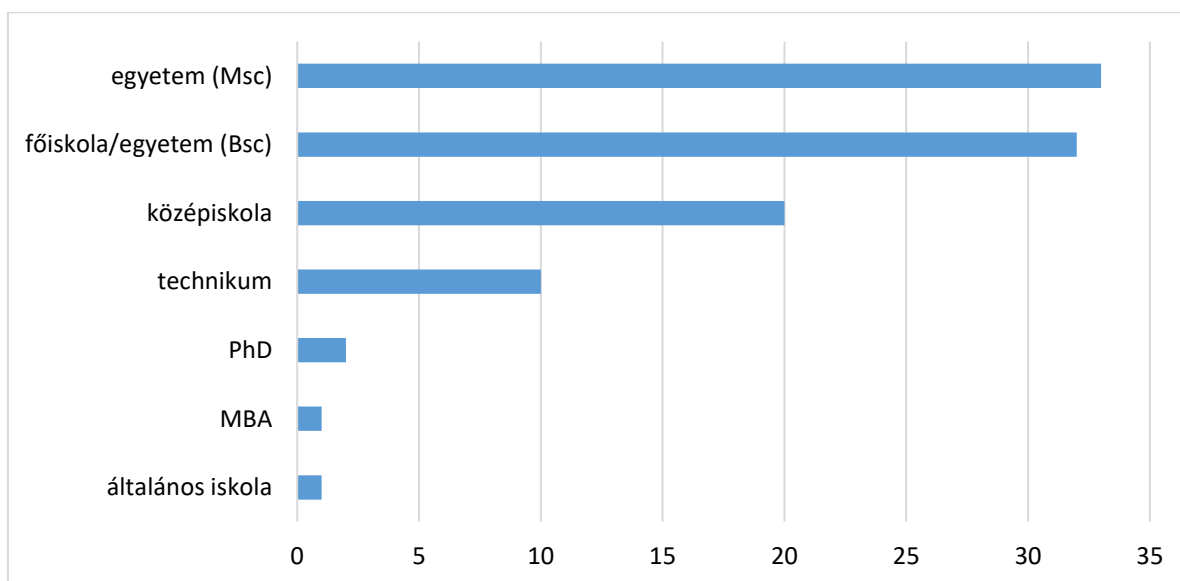
A 13. táblázatban együttesen látható a generációk és a nemek megoszlása. A válaszadók többsége életkor alapján az X generációhoz tartozik (57%), őket követik a Baby boomerek (22%) és az Y generáció tagjai (21%). A generációk megnevezése alatt a különböző generációkhoz tartozó születési évek intervalluma látható. A kitöltők mindegyike ügyvezető, a többsége férfi (77%), a mintában megjelenő nők aránya (23%) alapján az OPTEN (2021) adatbázis (kizárólag női ügyvezető/tulajdonos a szervezetben) statisztikáihoz képest (14%) magasabb arányt képviselnek, az EUROSTAT (2020) statisztikája alapján (legalább egy női vezető a szervezetben) pedig kisebbet (42%).

13. táblázat: A minta nemek és generációk szerinti megoszlása (fő)

Nem	Generáció			Összesen
	Baby boomer 1946 - 1965	X generáció 1966 - 1980	Y generáció 1981 - 1994	
nő	3	13	7	23
férfi	19	44	14	77
Összesen	22	57	21	100

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

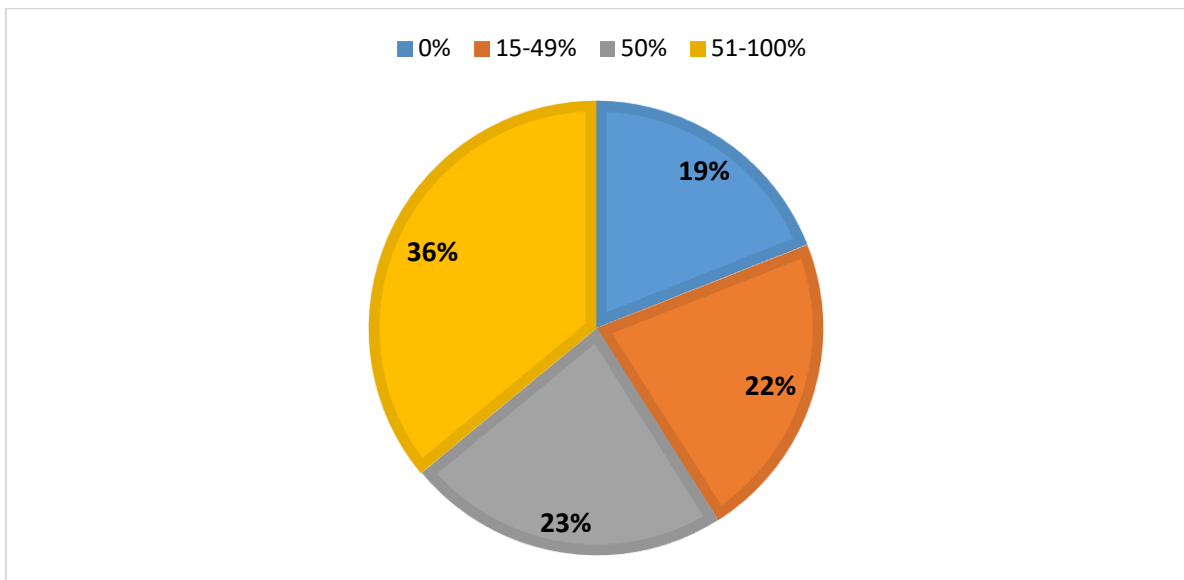
A válaszadók átlagéletkora 51 év, nagy részüknek felsőfokú (Bsc vagy Msc) végzettsége van (15. ábra).



15. ábra: Minta megoszlása legmagasabb iskolai végzettség alapján (%)

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A többségük (81%) tulajdonosi részesedéssel rendelkezik a szervezetben (16. ábra), jellemzően 50%, vagy azt meghaladó hányaddal rendelkeznek (59%-uk).



16. ábra: Minta megoszlása tulajdonosi részesedés alapján (%)

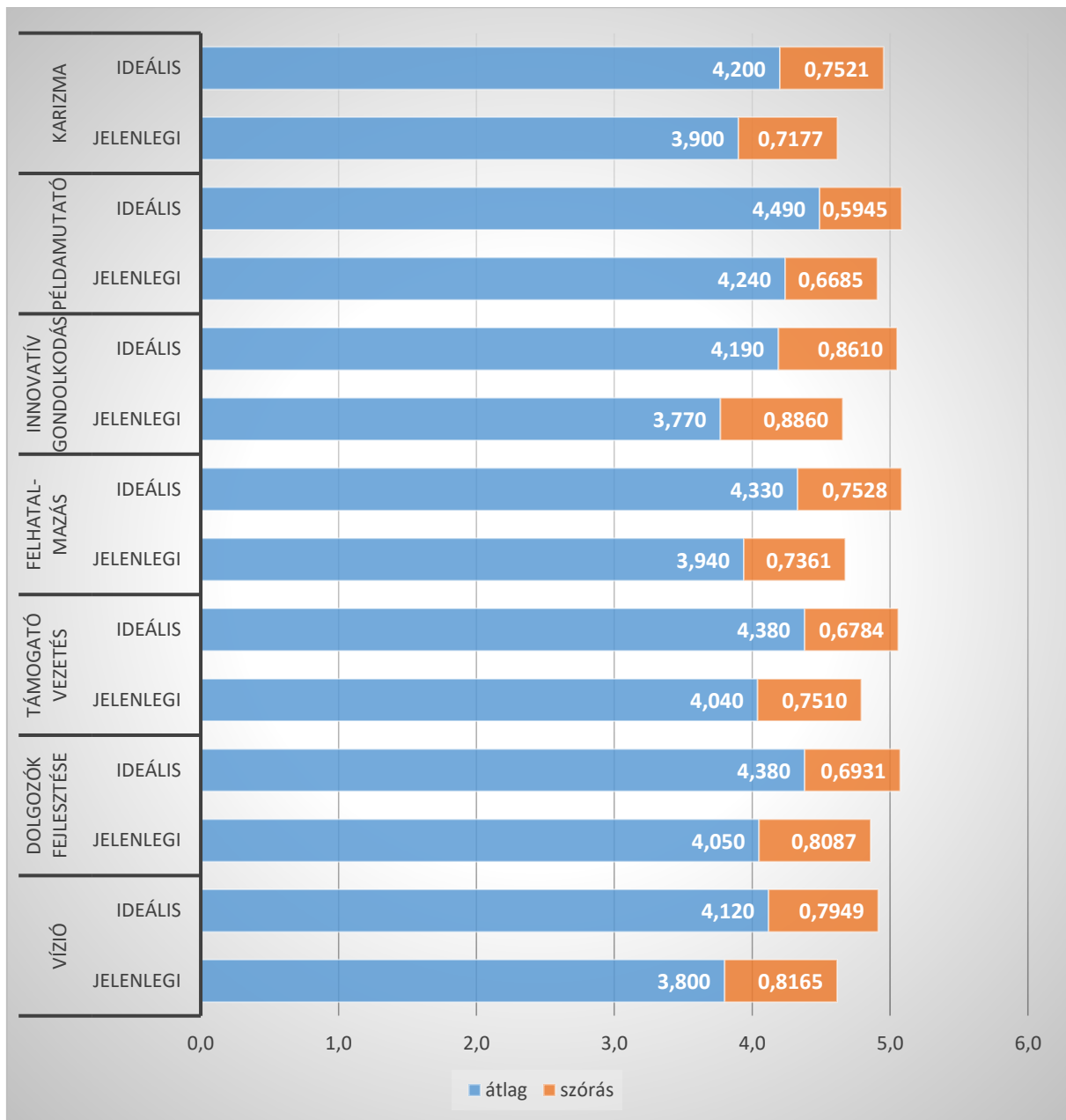
Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A dolgozat következő egységében az eredményeket a témafelvetés résznél megfogalmazott hipotézisek sorrendjében mutatom be. A hipotézisek tesztelése mellett más, a hipotézisek tárgyköréhez kapcsolódó elemzéseket is elvégzek, ezeket az adott hipotéziseknél mutatom be.

4.1. Fejlesztési szándék

H1a: A jelenleg alkalmazott és a kívánatos transzformációs vezetési stílusra adott válaszok átlagai között statisztikailag szignifikáns különbség mutatkozik, a válaszadók a transzformációs stílus elemeket erősíteni szeretnék.

A 17-es ábrán láthatjuk, hogy mind a hét transzformációs stílusnál a jelenlegi szintnél erősebb transzformációs vezetést tartanak ideálisnak a válaszadók. A stílusokon belül a jelenlegi és az ideális esetén is közel azonosak a szórás értékek.



17. ábra: Transzformációs vezetés ideálisnak tartott és jelenlegi szintje

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

Az ideálisnak tartott és a jelenlegi szint közötti eltérés páros mintás t-próbával vizsgálva mindegyik transzformációs stílus esetén 1%-on szignifikáns volt (14. táblázat). Az átlagok közötti eltérés mértéke az innovatív gondolkodásnál volt a legnagyobb (0,420), egyéneknél eltérő lehet, de átlagosan ezen szeretnének javítani a legnagyobb mértékben. Az eltérés a példamutatónál a legkisebb (0,250), vagyis itt érzik szükségét a legkevésbé változtatni, amely abból is adódhat, hogy ez a stílus kapta a legmagasabb jelenlegi értéket, tehát érdemben növelni rajta már csak kisebb mértékben lehet, mint a többinél.

**14. táblázat: Jelenlegi és ideálisnak tartott transzformációs vezetési stílusok
átlagai közötti eltérés**

Vezetési stílus megnevezése	t	Átlagok közötti eltérés
Vízió	-5,480**	0,320
Dolgozók fejlesztése	-5,319**	0,330
Támogató vezetés	-5,765**	0,340
Bizalom	-7,110**	0,390
Innovatív gondolkodás	-6,274**	0,420
Példamutató	-4,809**	0,250
Karizma	-5,543**	0,300

**1%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

Korábbi empirikus kutatások (BASS, 1999; FILEP, 2018) alapján a vezetők szeretnék gyakrabban alkalmazni a transzformációs vezetési stílusukat, magasabb pontszámokat kapnak a kívánatos értékek. SEIFERT (2003) tanárok körében végzett kutatást, az iskolaigazgató valódi és ideális transzformációs stílusa között szignifikáns különbséget tapasztal, növelni szeretnék a transzformációs stílust. Vagyis az eredmények alapján a szakirodalomban fellelhető empirikus vizsgálatokhoz hasonló képet kapok.

A H1a hipotézist igazoltnak tekintem, kivétel nélkül mindegyik transzformációs stílust erősíteni szeretnék a válaszadók.

Független mintás t-próba eredményei alapján az életkor, a vezetői beosztásban töltött évek száma és a folyamatosan vezetői pozícióban töltött évek száma nem befolyásolja a vezetők transzformációs vezetés területén jelentkező fejlődési igényét (15. táblázat). A tulajdonosi részarány mértéke viszont igen. A stílus jelenlegi és ideális pontszáma közötti különbségek medián értékei alapján két részre osztom a válaszadókat. Az egyik csoport a medián értéktől alacsonyabb, a másik pedig ettől az értéktől magasabb arányban szeretné növelni a transzformációs stílus gyakoriságát. Azok a vezetők, akik magasabb tulajdonosi részesedéssel rendelkeznek, a stílus átlagértékeinek középső (medián) értékétől szignifikánsan nagyobb mértékben szeretnék növelni annak gyakoriságát.

15. táblázat: Transzformációs stílusban való fejlődési szándék és háttérváltozók

Változó	t
Születési év	-1,134
Vezetői beosztásban töltött évek száma	0,373
Napjainkig folyamatosan vezetői beosztásban töltött évek száma	0,300
Tulajdonosi % mértéke	2,224*

*5%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A transzformációs vezetés korrelációs kapcsolatát mutatja a következő táblázat (16. táblázat). A sötétszürkével jelölt négyzet a legszorosabb kapcsolatot, világosabbal pedig a szintén szoros, 0,5-öt meghaladó értékeket jelöli. A támogató vezetés és a bizalom vannak a legszorosabb kapcsolatban a többi stílussal. Éppen eközött a két stílus közötti kapcsolat a legerősebb (0,680), a támogató vezetésnek a dolgozók fejlesztésével is erős a kapcsolata (0,662), a bizalomnak pedig a dolgozók fejlesztésével (0,599), és az innovatív gondolkodással van közepesen erős kapcsolata.

16. táblázat: Transzformációs vezetés korrelációs kapcsolata

	Dolgozók fejlesztése	Támogató vezetés	Bizalom	Innovatív gondolkodás	Példamutató	Karizma
Vízió	0,367**	0,392**	0,366**	0,341**	0,218*	0,276**
Dolgozók fejlesztése	-	0,662**	0,599**	0,439**	0,482**	0,461**
Támogató vezetés	-	-	0,680**	0,424**	0,464**	0,382**
Bizalom	-	-	-	0,505**	0,420**	0,218*
Innovatív gondolkodás	-	-	-	-	0,316**	0,234*
Példamutató	-	-	-	-	-	0,514**

**1%-on szignifikáns, *5%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

H1b: A jelenleg alkalmazott és a kívánatos változásmenedzselési szokásokra adott válaszok átlagai között statisztikailag szignifikáns különbség mutatkozik, a válaszadók a modellekben javasolt változásmenedzselési szokásokat erősíteni szeretnék.

Az áttekintett irodalmak alapján ezt még nem tesztelték a szakirodalomban, viszont a transzformációs vezetés jelenlegi/ideális mintájára célszerűnek tartom megvizsgálni, újszerű eredményt szolgáltathat a vizsgálat.

A 17. táblázatban látható, hogy mind a tizenhat változásmenedzselési lépésnél magasabb értékeket kapott az ideálisnak tartott viselkedés. A lépéseken belül a jelenlegi és az ideális esetén is közel azonosak a szórás értékek. Az ideálisnak tartott és a jelenlegi szint közötti eltérés páros mintás t-próbával vizsgálva mindegyik lépés esetén 1%-on szignifikáns. Az átlagok közötti eltérés mértéke a 11-es, „Az emberek segítése a stressz és a nehézségek kezelésében“ lépés esetén volt a legnagyobb (0,57), a 2-es, „Sürgősség érzet teremtése a változással kapcsolatban“ lépésnél pedig a legkisebb (0,36). Vagyis a válaszadók átlagosan az előbbin kívánnak a legnagyobb mértékben, az utóbbin pedig a legkisebb mértékben változtatni.

17. táblázat: Változásmenedzselési lépések jelenlegi gyakorlata és ideálisnak tartott szintje közötti különbség

Változtatási lépés		átlag	szórás	t	átlagok közötti eltérés
1. Szervezet elemzése, problémák azonosítása	jelenlegi	3,850	0,757	-7,396**	0,550
	ideális	4,400	0,667		
2. Sürgősség érzet teremtése a változással kapcsolatban	jelenlegi	3,720	0,766	-5,460**	0,360
	ideális	4,080	0,720		
3. Világos jövőkép (vízió) kommunikálása a változás előnyeiről	jelenlegi	3,780	0,773	-8,852**	0,540
	ideális	4,320	0,737		
4. Meghatározni kinek a támogatása szükséges és kitől várható ellenállás	jelenlegi	3,540	0,958	-5,291**	0,390
	ideális	3,930	0,956		
5. Széleskörű koalíció építése a változások támogatására	jelenlegi	3,520	0,847	-6,477**	0,500
	ideális	4,020	0,816		
6. Munkacsoportok létrehozása a változások irányításához	jelenlegi	3,370	0,950	-6,749**	0,620
	ideális	3,990	0,937		
7. A kulcspozíciókra kompetens, változást menedzselő vezetők kijelölése	jelenlegi	3,590	0,933	-7,255**	0,540
	ideális	4,130	0,849		
8. Hozzáértő kollégák felhatalmazása a tervezésre és a megvalósításra	jelenlegi	3,740	0,691	-7,739**	0,510
	ideális	4,250	0,687		
9. Szimbolikus, drámai változások létrehozása a munkára vonatkozóan	jelenlegi	2,990	0,937	-6,011**	0,380
	ideális	3,370	1,051		
10. Elmagyarázni a dolgozóknak, hogyan fogja őket érinteni a változás	jelenlegi	3,870	0,720	-7,697**	0,470
	ideális	4,340	0,655		
11. Az emberek segítése a stressz és a nehézségek kezelésében	jelenlegi	3,390	0,952	-7,980**	0,570
	ideális	3,960	0,974		
12. Lehetőségek biztosítása önbizalom növelő kezdeti sikerekre	jelenlegi	3,440	0,967	-7,869**	0,530
	ideális	3,970	0,926		
13. Ellenőrizni a változás folyamatát és korrekciós lépések tétele	jelenlegi	4,010	0,718	-6,413**	0,430
	ideális	4,440	0,671		
14. Az emberek informálása az előre haladásról	jelenlegi	3,750	0,757	-7,541**	0,460
	ideális	4,210	0,701		
15. Optimista hozzáállás és folyamatos elkötelezettség a változás iránt	jelenlegi	3,870	0,812	-6,379**	0,370
	ideális	4,240	0,806		

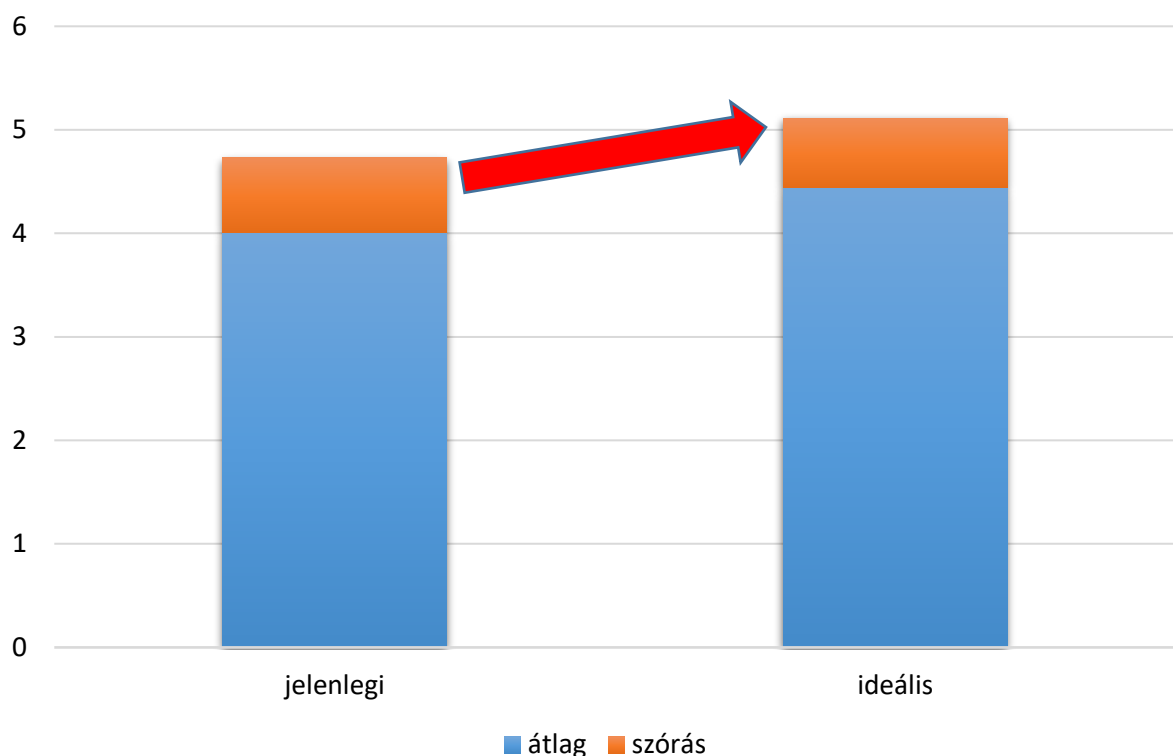
Változtatási lépés		átlag	szórás	t	átlagok közötti eltérés
16. Új megoldások meggyökereztetése	jelenlegi	3,850	0,783	-8,408**	0,540
	ideális	4,390	0,709		

**1%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A H1b hipotézist igazoltnak tekintem, kivétel nélkül mindegyik változásmenedzselési szokást erősíteni szeretnék a válaszadók.

A legmagasabb átlagérték a 18-as ábrán látható 13-as, „Ellenőrizni a változás folyamatát és korrekciós lépések tétele” lépésnél jelentkezett. A jelenlegi (4,01) és az ideálisnak tartott érték (4,44) is ennél volt a legmagasabb. Ami szembeutó és érdekes, hogy a magas jelenlegi átlagértéket szignifikánsan tovább szeretnék növelni, amely arra utal, hogy az ellenőrzésnek és a korrekciós lépések megtételének a jelenleginél is nagyobb mértékben érzik szükségét a múltbéli tapasztalataik alapján.



18. ábra: „Ellenőrizni a változás folyamatát és korrekciós lépések tétele” lépés jelenlegi és ideálisnak tartott átlaga és szórása

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

Független mintás t-próba eredményei alapján a transzformációs vezetéskor már leírtak szerint az életkor, a vezetői beosztásban töltött évek száma és a folyamatosan vezetői pozícióban töltött

évek száma ennél a változónál sem befolyásolja a vezetők fejlődési igényét (18. táblázat). A tulajdonosi részarány mértéke viszont itt is szignifikáns összefüggést mutat. A változásmenedzsment lépések jelenlegi és ideális pontszáma közötti különbségek medián értékei alapján képzett két csoportnál az egyik a medián értéktől alacsonyabb, a másik pedig ettől az értéktől magasabb arányban szeretné növelni a változásmenedzselési lépések gyakoriságát. Azok a vezetők, akik magasabb tulajdonosi részesedéssel rendelkeznek, a változásmenedzselés átlagértékeinek középső (medián) értékétől szignifikánsan nagyobb mértékben szeretnék növelni a lépések gyakoriságát.

18. táblázat: Változásmenedzselésben való fejlődési szándék és háttérváltozók

Háttérváltozók megnevezése	t
Születési év	-1,173
Vezetői beosztásban töltött évek száma	0,895
Napjainkig folyamatosan vezetői beosztásban töltött évek száma	1,139
Tulajdonosi % mértéke	2,771**

**1%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A válaszadóknak arról is nyilatkozniuk kellett, hogy részt vettek-e korábban olyan kurzuson, ahol változásmenedzsmentet oktattak. A válaszadók 74%-a nem vett részt ilyen kurzuson, csupán 26% válaszolt igennel.

Azt kértem a vezetőktől, hogy gondoljanak a szervezetet érintő megtervezett változások közül a legjelentősebbre és nevezzék meg, hogy konkrétan milyen változtatásra került sor, valamint Likert-típusú értékelőskálán jelöljék, hogy milyen mértékben ítélik meg a változtatást sikeresnek. Független mintás t-próbával vizsgálom meg (19. táblázat) azt, hogy a változásmenedzsment oktatáson való részvétel különböző típusú változtatás esetén (megtervezett változtatás, COVID-hoz alkalmazkodás, általános változóképesség) befolyásolja-e a változtatások véghezvitelének sikerességét. Az eredmények alapján a megtervezett legjelentősebb változtatás esetében nincs különbség a kurzuson részvevő és azon nem résztvevők között. Azt is megvizsgálom, hogy a COVID okozta körülményekhez hogyan sikerült alkalmazkodniuk, valamint azt is, hogy a szervezetet érintő általános változóképességben mutatkozik-e eltérés. Az előbbinél sincs eltérés, viszont az utóbbi kérdésnél szignifikáns különbség van a két csoport között.

Az eredmények alapján tehát, ha a konkrét, megtervezett változás és a COVID-hoz való alkalmazkodás nem is volt szignifikánsan sikeresebb (habár az átlagok a kurzustól távolmaradóknál mindhárom kérdés esetén alacsonyabbak), de az általános változóképességet jobbnak ítélik meg azok a válaszók, akik részt vettek ilyen kurzuson. A vizsgálat nem tér ki

arra, hogy konkrétan milyen szakmai tartalma volt a változásmenedzsment oktatásnak. Látható, hogy volt pozitív eredménye, viszont érdemes olyan gyakorlati képzésen részt venni, amelynek a tudásanyaga valóban beépíthető a mindennapokba, hogy kézzel foghatóbb haszna legyen. Véleményem szerint ebben is segítséget jelenthet a szakirodalmi fejezetben szereplő, 16 lépésre kiegészített modellnek a szervezetek vezetőivel való megismertetése.

19. táblázat: Változásmenedzsment oktatáson való részvétel és változtatások

	F	t
A konkrét, legjelentősebb változtatás sikeressége	2,711	-1,583
Alkalmazkodás a COVID okozta körülményekhez	0,463	-0,478
A szervezet általános változóképessége	9,382	-2,366*

*5%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A válaszadóknak szabadon szerkeszthető szöveges mezőkben kellett válaszolniuk a COVID helyzetre való reagálást és az elmúlt évek legjelentősebb változtatását leíró kérdésekre. Fogalomrendszerezést végzek, amelynek következtében a válaszok csoportosíthatóvá válnak. Azok a válaszadók, akik úgy érezték, hogy a COVID okozta körülményekre az iparági átlagtól jobban reagáltak (vagyis a 4-es vagy 5-ös értéket jelölték meg), jellemzően a 20. táblázatban, a sikerokozóknál megadott válaszokat adják, vagyis belső okokat jelölnek meg. Az ennél alacsonyabb értékeket jelölők pedig a hátrányok oszlopban láthatókat írják (a 3-as, „semleges” értéket jelölők is jellemzően hátrányokat írtak), vagyis a „digitalizáció hiányán” kívül inkább külső okokra vezetik vissza a sikertelenséget.

20. táblázat: Sikerokozók és hátrányok a változásmenedzselésben

	Sikerokozók	Hátrányok
1.	Gyorsaság	Digitalizáció hiánya
2.	Digitalizáció	Készlet- és erőforráshiány
3.	Home Office	Bizonytalanság, kiszámíthatatlanság

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A szervezeteknél a konkrét, legjelentősebb változtatás legtöbbször az alkalmazott technológiát érinti (21. táblázat). Ezután sorrendben a stratégia, a folyamatok, a struktúra és végül a kultúra a leggyakoribb változtatással érintett területek.

21. táblázat: Változtatással érintett területek

Legjelentősebb változtatás mely területen jelentkezett		Jellemző részletek
1.	technológia	automatizálás, ipar 4.0, ISO szabvány, informatikai rendszer
2.	stratégia	ügyfélszegmentáció, export vagy belső piac élénkítése, készletezés növelése
3.	folyamatok	munkafolyamatok, tevékenységek, értékesítési folyamat
4.	struktúra	munkamegosztás, vezetői szintek
5.	kultúra	dolgozók léptek ki a szervezetből és érkeztek újak

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A változásmenedzsment korrelációs kapcsolatát mutatja a következő táblázat (22. táblázat). A sötétszürke jelölés a legszorosabb kapcsolatot, a világosabb szürke pedig a szintén szoros, 0,5-öt meghaladó értékeket mutatja. A 12-es „Lehetőségek biztosítása önbizalom növelő kezdeti sikerekre“ és a 11-es „Az emberek segítése a stressz és a nehézségek kezelésében“ lépés van a legszorosabb kapcsolatban egymással (0,755). A 12-es lépésnek összesen három 0,5-öt meghaladó kapcsolata van, a 11-esen kívül a 3-as „Világos jövőkép (vízió) kommunikálása a változás előnyeiről“ és a 10-es „Elmagyarázni a dolgozóknak, hogyan fogja őket érinteni a változás“-al is közepesen erős kapcsolatban áll. A 10-es lépés ugyancsak három másikkal áll legalább közepesen erős kapcsolatban, a kapcsolat szorosságát tekintve sorrendben a 11-es „Az emberek segítése a stressz és a nehézségek kezelésében“, 14-es „Az emberek informálása az előrehaladásról“ és 12-es „Lehetőségek biztosítása önbizalom növelő kezdeti sikerekre“ lépésekkel. A teljes megnevezésekkel bővített táblázatot a mellékletben 52-es sorszámmal helyezem el.

22. táblázat: Változásmenedzselési lépések korrelációs kapcsolata

Változásmenedzselési lépés sorszáma															
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	,414**	,288**	0,169	,328**	,317**	,270**	0,156	,197*	,334**	0,166	,229*	,468**	,374**	,280**	,404**
2	-	,389**	,359**	,413**	,241*	,290**	,433**	0,179	,281**	0,123	,304**	,262**	,261**	,493**	,367**
3	-	-	,489**	,640**	,318**	,224*	,346**	,331**	,366**	,406**	,509**	,314**	,406**	,533**	,412**
4	-	-	-	,447**	,344**	,239*	,260**	,344**	,264**	,243*	,351**	,286**	,244*	,273**	,284**
5	-	-	-	-	,499**	,388**	,441**	,312**	,361**	,235*	,421**	,291**	,362**	,422**	,484**
6	-	-	-	-	-	,617**	,240*	,458**	,307**	0,163	0,195	,232*	0,172	0,194	,279**
7	-	-	-	-	-	-	,444**	,446**	,296**	0,125	0,191	,248*	,239*	,329**	,371**
8	-	-	-	-	-	-	-	,277**	,399**	,325**	,385**	0,107	,396**	,551**	,469**
9	-	-	-	-	-	-	-	-	,402**	,231*	,350**	0,060	,338**	,211*	0,177
10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,576**	,533**	,315**	,570**	,489**	,413**
11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,755**	,319**	,487**	,497**	,364**

Változásmenedzselési lépés sorszáma															
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,299**	,552**	,613**	,421**
13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,507**	,349**	,560**
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,554**	,515**
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,541**

Mindegyik érték 0, -el kezdődik, vagyis „ezred” értékeket tartalmaz

**1%-on szignifikáns, *5%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

4.2. Tevékenység, méret és vezető nemének befolyásoló szerepe

Korábbi empirikus kutatások szerint (ARHAM – MUENJOHN, 2012; JONES – RUDD, 2008; CARLESS, 1998) eltérés mutatkozik vezetési stílusban a válaszadó neme, a szervezet KKV kategóriája és tevékenysége alapján. Az alábbi H2a – H2f hipotézisek tesztelésénél azt vizsgálom, hogy ezen a mintán belül is érvényesül-e a befolyásoló szerepük. Az eltéréseket a jelenlegi (A) és ideálisnak tartott (B) válaszok esetén is ellenőrzöm.

H2a: A válaszadó neme befolyásolja az alkalmazott transzformációs stílust

H2b: A válaszadó neme befolyásolja az alkalmazott változásmenedzselési szokásokat

H2a és H2b esetében független mintás t-próbával vizsgálom meg a nemek lehetséges befolyásoló szerepét (23. táblázat). Az eredmények alapján az „5. Ösztönzöm, hogy a problémákról új módon gondolkodjunk, vonjuk kétségbe (kérdőjelezzük meg) a feltevéseket” transzformációs vezetési stílus jelenlegi és ideálisnak tartott viselkedésnél is a férfiak átlagai szignifikánsan magasabbak. Két változásmenedzselési lépésnél ezzel ellentétes tendencia figyelhető meg, az „1. Szervezet elemzése, problémák azonosítása” és a „6. Munkacsoportok létrehozása a változások irányításához” lépéseknél a nők átlagai szignifikánsan magasabbak a férfiakénál.

23. táblázat: Nemek szerinti különbségek transzformációs vezetésben és változásmenedzselési szokásokban

Változók		átlag	szórás	F	t
Transzformációs vezetés					
5.A. Ösztönzőm, hogy a problémákról új módon gondolkodjunk, vonjuk kétségbe (kérdőjelezzük meg) a feltevéseket (jelenlegi)	férfi	3,870	0,878	0,073	2,103*
	nő	3,435	0,843		
5.B. Ösztönzőm, hogy a problémákról új módon gondolkodjunk, vonjuk kétségbe (kérdőjelezzük meg) a feltevéseket (ideális)	férfi	4,312	0,799	2,22	2,664**
	nő	3,783	0,951		
Változásmenedzsmet					
1.A. Szervezet elemzése, problémák azonosítása (jelenlegi)	férfi	3,766	0,759	0,682	-2,057*
	nő	4,130	0,694		
6.A. Munkacsoportok létrehozása a változások irányításához (jelenlegi)	férfi	3,260	0,992	2,647	-2,163*
	nő	3,739	0,689		

**1%-on, *5%-on szignifikáns

„A” a jelenleg alkalmazott, „B” az ideálisnak tartott magatartás jelöli

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A H2a és H2b hipotézist csak részben fogadom el, transzformációs stílusnál és változásmenedzselésnél is csupán néhány itemnél van szignifikáns különbség a nemek között.

H2c: Az irányított szervezet KKV kategóriája befolyásolja az alkalmazott transzformációs stílust

H2d: Az irányított szervezet KKV kategóriája befolyásolja az alkalmazott változásmenedzselési szokásokat

A 24. táblázatban a KKV-n belüli mikro-, kis- és középvállalkozások ANOVA vizsgálattal megkapott eredményei közül azok láthatók, ahol a három csoportnál legalább kettő között szignifikáns különbség mutatkozik az átlagokban. Transzformációs vezetési stílusok közül mindegyik táblázatban szereplő stílus a mikro- és kisvállalatok közötti eltéréseket tartalmazza és minden esetben a mikrovállalkozásoknak magasabbak szignifikánsan az átlagai.

Változásmenedzsmetnél is hasonló tendencia igazolódik, a mikro- és kisvállalatok vonatkozásában mindegyik lépésnél az előbbi cégmérethez kapcsolódóan magasabbak az átlagok. 6B, „Munkacsoportok létrehozása a változások irányításához”, 7A, „A kulcspozíciókra kompetens, változást menedzselő vezetők kijelölése”, 8A, „Hozzáértő kollégák felhatalmazása a tervezésre és a megvalósításra”, 8B, „Hozzáértő kollégák felhatalmazása a tervezésre és a megvalósításra” lépéseknél a kis- és a középvállalkozások között mutatkozik különbség, mindegyik esetben ez utóbbiaknál szignifikánsan magasabbak az értékek. Ezeknél a lépéseknél

méretükből adódóan meglepő módon éppen a mikro- és középvállalkozások között van hasonlóság.

24. táblázat: KKV kategória befolyásoló szerepe

Változók	Tevékenység	átlag	szórás	Átlagok közötti különbség
Transzformációs vezetés				
2.A. Foglalkozom a munkatársakkal és egyénnel, támogatom és ösztönzöm fejlődésüket (jelenlegi)	mikro	4,289	0,732	,452**
	kis	3,837	0,871	
3.A. Kifejezem a csapatnak az elismerésemet és bátorítom őket (jelenlegi)	mikro	4,289	0,768	,452**
	kis	3,837	0,721	
4.A. Elősegítem a bizalmat, a részvételt és az együttműködést a csapat tagjai között (jelenlegi)	mikro	4,263	0,724	,589**
	kis	3,674	0,606	
5.A. Ösztönzöm, hogy a problémákról új módon gondolkodjunk, vonjuk kétségbe (kérdőjelezzük meg) a feltevéseket (jelenlegi)	mikro	4,000	0,930	,488**
	kis	3,512	0,798	
6.B. Tisztában vagyok az értékrendemmel és azt teszem, amit mondok (ideális)	mikro	4,658	0,534	,357**
	kis	4,302	0,638	
Változásmenedzsment				
4.B. Meghatározni kinek a támogatása szükséges és kitől várható ellenállás (ideális)	mikro	4,211	0,905	,629**
	kis	3,581	0,982	
5.B. Széleskörű koalíció építése a változások támogatására (ideális)	mikro	4,263	0,760	,496**
	kis	3,767	0,841	
6.B. Munkacsoportok létrehozása a változások irányításához (ideális)	mikro	4,237	0,9425	,609**
	kis	3,628	0,900	
6.B. Munkacsoportok létrehozása a változások irányításához (ideális)	kis	3,628	0,900	-,688**
	közép	4,316	0,749	
7.A. A kulcspozíciókra kompetens, változást menedzselő vezetők kijelölése (jelenlegi)	kis	3,419	0,906	-,634**
	közép	4,053	0,524	
8.A. Hozzáértő kollégák felhatalmazása a tervezésre és a megvalósításra (jelenlegi)	kis	3,558	0,548	-,495**
	közép	4,053	0,524	
8.B. Hozzáértő kollégák felhatalmazása a tervezésre és a megvalósításra (ideális)	mikro	4,474	0,647	,520**
	kis	3,953	0,689	
8.B. Hozzáértő kollégák felhatalmazása a tervezésre és a megvalósításra (ideális)	kis	3,953	0,689	-,520**
	közép	4,474	0,513	
11.A. Az emberek segítése a stressz és a nehézségek kezelésében (jelenlegi)	mikro	3,789	0,935	0,790**
	kis	3,000	0,900	
11.B. Az emberek segítése a stressz és a nehézségek kezelésében (ideális)	mikro	4,368	0,750	0,741**
	kis	3,628	1,070	
12.A. Lehetőségek biztosítása önbizalom növelő kezdeti sikerekre (jelenlegi)	mikro	4,000	0,805	1,070**
	kis	2,930	0,884	
12.B. Lehetőségek biztosítása önbizalom növelő kezdeti sikerekre (ideális)	mikro	4,447	0,645	0,889**
	kis	3,558	0,881	
	mikro	4,105	0,727	0,501**

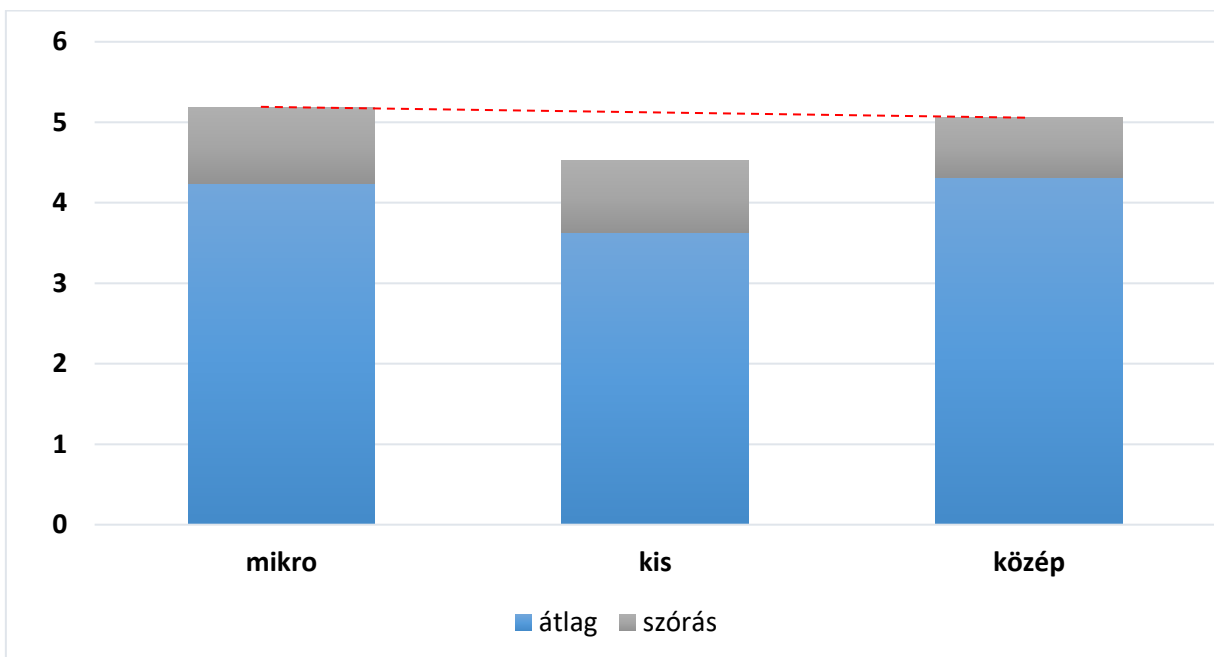
Változók	Tevékenység	átlag	szórás	Átlagok közötti különbség
15.A. Optimista hozzáállás és folyamatos elkötelezettség a változás iránt (jelenlegi)	kis	3,605	0,821	
15.B. Optimista hozzáállás és folyamatos elkötelezettség a változás iránt (ideális)	mikro	4,474	0,762	0,497**
	kis	3,977	0,771	

**1%-on, *5%-on szignifikáns

„A” a jelenleg alkalmazott, „B” az ideálisnak tartott magatartás jelöli

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A 6B, „Munkacsoportok létrehozása a változások irányításához” lépés esetén a mikro- és a középvállalkozásoknál tapasztalható hasonlóság (19. ábra) abból is eredhet, hogy a mikrovállalkozás összdolgozói létszáma alapján, akár a teljes csoport egyetlen munkacsoportnak is tekinthető. TURNER et al. (2009) írása alapján a mikrovállalkozások nem alkalmaznak speciális projektmenedzsereket, így a projekteket más elsődleges szerepkörrel rendelkező személyek irányítják. A középvállalkozások pedig a kisvállalkozásokénál nagyobb méret miatt kényszerülhetnek olyan méretű munkacsoportokat létrehozni, mint ami a mikrovállalkozások teljes méretére jellemző.



19. ábra: Munkacsoportok létrehozása KKV kategória szerint

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A H2c és H2d hipotézist részben tekintem igazoltnak, transzformációs stílusnál és változásmenedzselésnél sincs mindegyik itemnél szignifikáns különbség a KKV kategória szerint.

H2e: Az irányított szervezet tevékenysége befolyásolja az alkalmazott transzformációs stílust

H2f: Az irányított szervezet tevékenysége befolyásolja az alkalmazott változásmenedzselési szokásokat

A transzformációs stílus alkalmazását ANOVA vizsgálat alapján a szervezetek tevékenysége nem befolyásolja, nincs szignifikáns eltérés a csoportok között. Változásmenedzsmet lépések esetében is csupán egyetlen – viszont KOTTER (1995) szerint az egyik legfontosabb – jelenleg alkalmazott lépésnél (Sürgősség érzet teremtése a változással kapcsolatban) és egyetlen ideálisnak tartott lépésnél (Munkacsoportok létrehozása a változások irányításához) mutatkozik eltérés (25. táblázat). Előbbi különbség a szolgáltatás és kereskedelem között, utóbbi pedig a kereskedelem és a gyártás között jelentkezik.

25. táblázat: Változásmenedzsmet lépések alkalmazásának átlagértékei közötti eltérés a szervezet tevékenységétől függően

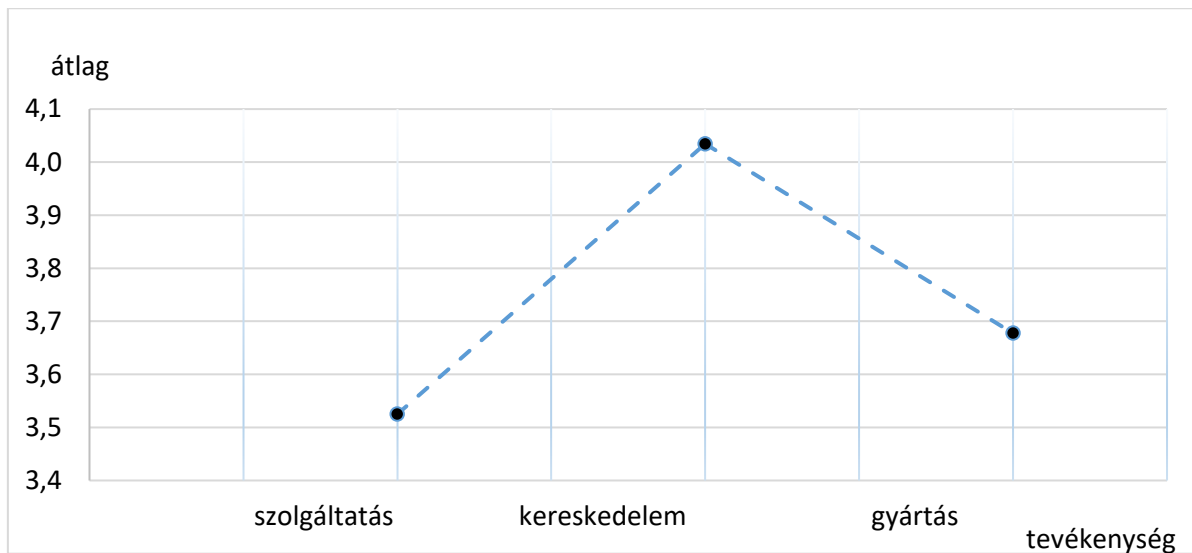
Változók	Tevékenység	átlag	szórás	Átlagok közötti különbség
Változásmenedzsmet				
2.A. Sürgősség érzet teremtése a változással kapcsolatban (jelenlegi)	szolgáltatás	3,525	0,751	-,510*
	kereskedelem	4,034	0,681	
6.B. Munkacsoportok létrehozása a változások irányításához (ideális)	kereskedelem	3,724	1,066	-,598*
	gyártás	4,323	0,653	

*5%-on szignifikáns

„A” a jelenleg alkalmazott, „B” az ideálisnak tartott magatartás jelöli

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A 20. ábrán látható, hogy ennél a sürgősség érzet teremtése változásmenedzselési lépésnél a kereskedelemmel foglalkozó szervezetek esetében jelenik meg a legmagasabb átlagérték, ezután a gyártás, majd végül a szolgáltatás következik. KOTTER (1995) nyolclépéses modellje alapján az egyik leggyakoribb hiba a változások menedzselésében, ha a vezető nem vonja be a dolgozókat a folyamatba, amely GARVIN – ROBERTO (2005) szerint is bukáshoz vezet.



20. ábra: „Sürgősség érzet teremtése a változással kapcsolatban” lépés alkalmazásának átlagértékei a szervezet tevékenységétől függően

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A H2e és H2f hipotézist részben tekintem igazoltnak, néhány olyan stílus/lépés van, amelyiknél szignifikáns különbség mutatkozik a tevékenységgel kapcsolatban.

4.3. Vezetési stílus és változásmenedzselés összefüggései

H3a: A transzformációs vezetési stílus gyakrabban történő alkalmazása több változásmenedzsmet lépés gyakoribb alkalmazásával jár együtt (korrelál).

A transzformációs vezetés és a változásmenedzselési szokások összefüggését a 26. táblázat tartalmazza. Az oszlopok a táblázat méretbeli korlátai miatt a transzformációs stílusokat rövidített elnevezéssel jelölik, a soroknál változásmenedzselési lépéseknek csupán a sorszáma szerepel. A teljes megnevezésekkel bővített táblázatot a mellékletben 53-as sorszámmal helyezem el. Korrelációs együtthatók alapján több változó között is szignifikáns a kapcsolat. Nem véletlen, hogy ilyen szoros összefüggéseket láthatunk a transzformációs stílusok és a változásmenedzselési lépések között. ZHANG (2014) megfogalmazása alapján ugyanis a transzformációs vezetők a változás ügynökei. A transzformációs vezetési stílus segíthet abban, hogy a szervezet sikerebben vegye az akadályokat turbulens, változó környezetben. A transzformációs stílusokon belül is az idealizált befolyás (táblázatban: példamutató és karizma stílusok) az, amely a rendkívüli vezetőket jellemezi és amely általában válság vagy jelentős változás összefüggésében merül fel (YUKL, 2013). Láthatjuk a 26-os táblázatban, hogy több lépéssel is kapcsolatban áll a két stílus, de a legszorosabb kapcsolatot nem ezek mutatják. A tizenhat közül az 1. „Szervezet elemzése, problémák azonosítása“, 4. „Meghatározni kinek a támogatása szükséges és kitől várható ellenállás“, 6. „Munkacsoportok létrehozása a változások

irányításához“, 7. „A kulcspozíciókra kompetens, változást menedzselő vezetők kijelölése“ és 9. „Szimbolikus, drámai változások létrehozása a munkára vonatkozóan“ lépések kivételével a többi változásmenedzselési lépés mind a hét transzformációs stílussal szignifikáns kapcsolatban van. A táblázatban a világosszürke jelölések közepesen erős, a sötétszürke jelölés pedig ennél is erősebb kapcsolatot mutatnak. Ez utóbbi erős kapcsolat a bizalom, vagyis a 4. „Elősegítem a bizalmat, a részvételt és az együttműködést a csapat tagjai között” és a stresszkezelés, 11. „Az emberek segítése a stressz és a nehézségek kezelésében” változók között mutatható ki.

26. táblázat: Transzformációs vezetés és változásmenedzsment összefüggései

Vált. lépés	Transzformációs stílusonként a korrelációs együttható értéke						
	Vízió	Fejlesztés	Támogató	Bizalom	Innovatív	Példamutató	Karizma
1	0,245*	0,441**	0,295**	0,274**	0,189	0,291**	0,270**
2	0,313**	0,398**	0,318**	0,292**	0,276**	0,211*	0,316**
3	0,442**	0,389**	0,450**	0,367**	0,427**	0,260**	0,306**
4	0,294**	0,134	0,307**	0,190	0,314**	0,174	0,344**
5	0,386**	0,257**	0,269**	0,310**	0,484**	0,206*	0,253*
6	0,135	0,094	-0,021	0,061	0,090	0,081	0,099
7	0,156	0,215*	0,067	0,170	0,178	0,176	0,210*
8	0,355**	0,385**	0,390**	0,386**	0,446**	0,224*	0,273**
9	0,116	0,147	0,072	0,072	0,216*	0,068	0,059
10	0,471**	0,428**	0,402**	0,424**	0,428**	0,275**	0,209*
11	0,413**	0,473**	0,543**	0,653**	0,431**	0,359**	0,205*
12	0,407**	0,462**	0,546**	0,577**	0,461**	0,335**	0,340**
13	0,296**	0,382**	0,393**	0,345**	0,385**	0,332**	0,394**
14	0,376**	0,532**	0,533**	0,553**	0,471**	0,479**	0,325**
15	0,524**	0,517**	0,439**	0,511**	0,407**	0,300**	0,359**
16	0,411**	0,411**	0,457**	0,492**	0,517**	0,417**	0,332**

* 5%-on szignifikáns

**1%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A H3a hipotézist részben tekintem igazoltnak, néhány kivételtől eltekintve szinte mindegyik transzformációs stílus szignifikáns összefüggésben van a változásmenedzselési lépésekkel.

YUE et al. (2019) kutatási eredményei alapján a transzformációs vezetés pozitív kapcsolatban áll az alkalmazottak szervezet iránti bizalmával, ami a munkavállalók változásra való

nyitottságát pozitívan befolyásolja. SHAFI et al. (2020) kutatása szerint a transzformációs vezetés ösztönzi a munkavállalók kreativitását is, ami fokozza az innovációs lehetőségeket. Más kutatási eredmények (LIU – HUANG, 2020) is arról számolnak be, hogy erős kapcsolat van a transzformációs vezetés és a kreativitás között.

DOBÁK (2008) munkájában is a vezetés egyik legfontosabb feladataként jelenik meg a változásmenedzsment. A vezetőknek az optimális teljesítmény elérése érdekében a környezet kihívásaihoz alkalmazkodva célszerű a szervezeti változásokat végrehajtani. YUKL (2010) szerint a vezető részéről hatékony munkát igényel az, hogy megfelelő támogatást tudjon nyújtani a változtatás megvalósításában. A vezető stílusa több kutató (DAJNOKI, 2015; ARSLAN – STAUB, 2013; AUKEN et al., 2008; AVOLIO – BASS, 1991) szerint is fontos szerepet játszik a változásokhoz való alkalmazkodásban, hatékonyságban.

H3b: A transzformációs stílust gyakrabban alkalmazó vezető jobban bevonja a dolgozóit a változások menedzselésébe (a transzformációs alstílusok korrelálnak a felhatalmazással).

A kollégák felhatalmazása és mindegyik transzformációs vezetési stílus között szignifikáns az összefüggés (27. táblázat). A szürkével jelölt, innovatív stílus értékével mutatkozik ez a kapcsolat a legszorosabbnak (0,446), amely közepesen erősnek tekinthető, de a támogató hozzáállás (0,390) és a bizalom (0,386) is szorosabb kapcsolatot jeleznek. AVOLIO – BASS (1991) írása alapján a transzformációs vezetők a problémák megoldásánál meghallgatják a dolgozók véleményét, eltérő megoldásokat keresnek, ez alapján új szempontokat javasolnak a feladatok elvégzéséhez.

27. táblázat: Dolgozók felhatalmazása és a transzformációs vezetés közötti összefüggés

Transzformációs vezetési stílus	Hozzáértő kollégák felhatalmazása a tervezésre és a megvalósításra - korrelációs együttható
Vízió	0,355**
Fejlesztés	0,385**
Támogató	0,390**
Bizalom	0,386**
Innovatív	0,446**
Példamutató	0,224*
Karizma	0,273**

* 5%-on szignifikáns

**1%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A H3b hipotézist igazoltnak tekintem, mindegyik transzformációs stílus összefüggésben van a felhatalmazással.

4.4. Változásmenedzsment és teljesítmény kapcsolata

H4: A változásmenedzsment lépések gyakoribb alkalmazása magasabb (BSC) teljesítménnyel jár együtt (korrelál).

Teljesítménymérés esetén csupán pénzügyi mutatók helyett célszerű összetett mutatószámrendszert alkalmazni. VERESNÉ (2013) szerint ugyanis a külső tényezők mellett az olyan belső tényezők, mint a képességek határozzák meg a teljesítményt, mert a versenytársak részére nehézséget okoz az utánzásuk, így a tanulásnak és a tudásmegosztásnak kiemelt jelentősége van. A szakirodalmi elemzés fejezetben hivatkozott BSC mutatók korrelációs összefüggéseinél a változásképeség mutat a legtöbb szoros összefüggést a többi változóval (28. táblázat). Sorrendben az egyéni és szervezeti tanulás (0,673), a vevői elégedettség (0,635), a munkafolyamatok optimalizálása (0,634), a dolgozói elégedettség (0,611), a termékfejlesztési idő (0,603), a dolgozók fejlődési igénye (0,543) és a profit növekedési üteme (0,509) is legalább közepesen erős kapcsolatot jelez. Legszorosabb kapcsolat az árbevétel növekedési üteme és a profit növekedési üteme között van (0,756).

28. táblázat: Balanced Scorecard itemek korrelációs összefüggései

	Árbevétel növekedési üteme	Profit	Profit növekedési üteme	Vevői elégedettség	Dolgozói elégedettség	Termékfejlesztési idő	Betanulási idő	Dolgozók fejlődési igénye	Munkafolyamatok optimalizálása	Egyéni és szervezeti tanulás	Változóképesség
Árbevétel	,685**	,633**	,566**	,273**	0,180	,295**	,274**	,222*	,287**	0,113	,342**
Árbevétel növekedési üteme		,662**	,756**	,473**	,359**	,463**	,215*	,309**	,443**	,387**	,499**
Profit			,682**	,383**	,274**	,483**	0,189	,326**	,278**	,276**	,436**
Profit növekedési üteme				,466**	,335**	,542**	,220*	,308**	,357**	,378**	,509**
Vevői elégedettség					,560**	,461**	,325**	,391**	,499**	,404**	,635**
Dolgozói elégedettség						,440**	,270**	,475**	,589**	,566**	,611**
Termékfejlesztési idő							,306**	,439**	,515**	,574**	,603**
Betanulási idő								,511**	,354**	,294**	,430**
Dolgozók fejlődési igénye									,488**	,586**	,543**
Munkafolyamatok optimalizálása										,583**	,634**
Egyéni és szervezeti tanulás											,673**

Mindegyik érték 0, -el kezdődik, vagyis „ezred” értékeket tartalmaz

* 5%-on szignifikáns

**1%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A 29. táblázatban látható, hogy változásmenedzsment összpontszámának átlaga és a BSC összpontszámának átlaga közötti összefüggés erősen pozitív, a korrelációs együttható értéke 0,75, amely 1%-on szignifikáns.

29. táblázat: Változásmenedzsment és BSC összefüggése

Változó	Balanced Scorecard (BSC) átlag
Változásmenedzsment átlag	0,745**

**1%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

Vizsgálatra érdemes annak megállapítása, hogy a 16 közül elsősorban mely változásmenedzselési lépések alkalmazása lehet hatással a teljesítményre, melyek kerülnek be a regressziós modellbe.

Lépésenkénti regresszió (stepwise eljárás) a statisztikai program többször is lefut és mindig a legjobban korreláló változót adja hozzá a következő modellhez. A regressziós modellbe beléptetett változókat tartalmazza a 30. táblázat.

30. táblázat: Regressziós modell hozzáadott változói

Modell száma	Hozzáadott új változó	Modellben szereplő változók
1.	Lehetőségek biztosítása önbizalom növelő kezdeti sikerekre	1. Lehetőségek biztosítása önbizalom növelő kezdeti sikerekre
2.	Hozzáértő kollégák felhatalmazása a tervezésre és a megvalósításra	1. Lehetőségek biztosítása önbizalom növelő kezdeti sikerekre 2. Hozzáértő kollégák felhatalmazása a tervezésre és a megvalósításra
3.	Szervezet elemzése, problémák azonosítása	1. Lehetőségek biztosítása önbizalom növelő kezdeti sikerekre 2. Hozzáértő kollégák felhatalmazása a tervezésre és a megvalósításra 3. Szervezet elemzése, problémák azonosítása
4.	Világos jövőkép (vízió) kommunikálása a változás előnyeiről	1. Lehetőségek biztosítása önbizalom növelő kezdeti sikerekre 2. Hozzáértő kollégák felhatalmazása a tervezésre és a megvalósításra 3. Szervezet elemzése, problémák azonosítása 4. Világos jövőkép (vízió) kommunikálása a változás előnyeiről

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A 31. táblázatban szereplő 4. sz. modell alapján megállapítható, hogy az R^2 és a korrigált R^2 közötti eltérés 0,06 vagyis a modell stabilnak tekinthető. A modell a BSC pontszám kb. 61,2%-át magyarázza, ez a magyarázó erő 1%-on szignifikáns.

31. táblázat: Regressziós modell összefoglaló táblázata

Modell száma	R	R ²	Korrigált R ²	Standard hiba
1.	0,660	0,435	0,429	0,452
2.	0,736	0,542	0,532	0,409
3.	0,777	0,604	0,592	0,382
4.	0,792	0,628	0,612	0,373

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A 32. táblázat már kizárólag a 4-es modellre vonatkozó vizsgálatnak az eredményeit tartalmazza, a VIF érték (Variance Inflation Factor – Varianciainflációs tényező) minden változó esetében kisebb 2-es értéknél, így gyenge a multikollinearitás, vagyis a vizsgálat ennek csökkentése nélkül elvégezhető. A „B” értékek alapján mindegyik változó pozitív kapcsolatban áll a BSC-vel. A „Hozzáértő kollégák felhatalmazása a tervezésre és a megvalósításra” lépés alkalmazása minden más változó változatlansága mellett 0,262 ponttal növeli a BSC pontszámát. Ez a változó van a legnagyobb hatással a BSC-re. A „Lehetőségek biztosítása önbizalom növelő kezdeti sikerekre” lépés 0,245-el, a „Szervezet elemzése, problémák azonosítása” 0,179-el, a „Világos jövőkép (vízió) kommunikálása a változás előnyeiről” pedig 0,144-el növeli a BSC pontszám értékét.

32. táblázat: Végző modell változóinak B és t értékei

Változók	B	t	VIF
Hozzáértő kollégák felhatalmazása a tervezésre és a megvalósításra	0,262	4,376**	1,219
Lehetőségek biztosítása önbizalom növelő kezdeti sikerekre	0,245	5,254**	1,457
Szervezet elemzése, problémák azonosítása	0,179	3,438**	1,103
Világos jövőkép (vízió) kommunikálása a változás előnyeiről	0,144	2,465*	1,455

***1%-on, *5%-on szignifikáns*

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A H4 hipotézist igazoltnak tekintem, a változásmenedzsment és a teljesítmény között erős kapcsolat van.

Kizárólag pénzügyi mutatókra (árbevétel, árbevétel növekedési üteme, profit, profit növekedési üteme) gyakorolt hatást vizsgálva a regressziós modell magyarázó ereje 31,9%-os, a 3. „Világos jövőkép (vízió) kommunikálása a változás előnyeiről“, a 4. „Meghatározni kinek a támogatása szükséges és kitől várható ellenállás“ és a 15. „Optimista hozzáállás és folyamatos elkötelezettség a változás iránt“ kerülnek bele, amelyek közül több nem szerepelt a fenti modellben. Kizárólag nem pénzügyi mutatókra gyakorolt hatást vizsgálva pedig a modell magyarázó ereje 61,2%-os, az eredeti modellel megegyező változók kerülnek bele.

A vizsgálati eredmények tovább erősítik STOUTEN et al. (2018) megállapításait, aki szerint fontos gyakorlati jelentősége van a változásmenedzselésnek, a teljesítményre lehet hatással, ezért is olyan kutatott terület. VÁGÁNY – KÁRPÁTINÉ (2013), valamint WIMMER – ZOLTAYNÉ (2006) kutatása alapján a vezetői képességek közvetlenül befolyásolják a szervezet teljesítményét.

A szakirodalmi részben hivatkozott munka (MAHMUDOVA – KATONÁNÉ, 2018) alapján saját szerkesztéssel készített összesítő ábra a KKV-k teljesítményénél az árbevételt, a profitot, valamint vevői- és dolgozói elégedettséget tárja fel leggyakrabban használt mutatóként. Ezeknek a mutatóknak és a változásmenedzselési pontszám átlagának a kapcsolatát mutatja meg a 33. táblázat. A változásmenedzsmentben elért magasabb pontszám, vagyis a lépések gyakoribb alkalmazása a dolgozói elégedettséggel mutatja a legszorosabb kapcsolatot. SZABÓ – VARJASI (2018) éppen annak fontosságára hívja fel a figyelmet, hogy a szükséges változtatásokat nem az erő nyelvét alkalmazva, hanem olyan módon kell végrehajtani, hogy a munkavállalói elkötelezettség növekedjen.

33. táblázat: Változásmenedzsment és leggyakoribb teljesítménymutatók korrelációs kapcsolata

Teljesítmény kategória	Változásmenedzsment átlag
Árbevétel	0,395**
Árbevétel növekedési üteme	0,460**
Profit	0,449**
Profit növekedési üteme	0,444**
Vevői elégedettség	0,557**
Dolgozói elégedettség	0,559**

***1%-on szignifikáns*

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

4.5. Vezetési stílus és teljesítmény kapcsolata

H5: A transzformációs vezetési stílus gyakoribb alkalmazása magasabb (BSC) teljesítménnyel jár együtt (korrelál).

A transzformációs vezetés és a BSC közötti összefüggés közepesen pozitív, a korrelációs együttható értéke 0,68, amely 1%-on szignifikáns (34. táblázat).

34. táblázat: Transzformációs vezetés és BSC összefüggése

Változó	Balanced Scorecard (BSC) átlag
Transzformációs vezetés átlag	0,680**

**1%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A változásmenedzsmenthez hasonlóan itt is érdekes eredmény lehet annak megállapítása, hogy a 7 közül elsősorban mely transzformációs stílus alkalmazása lehet hatással a teljesítményre, melyek kerülnek be a regressziós modellbe. A stepwise eljárással készített regressziós modellbe beléptetett változókat tartalmazza a 35. táblázat.

35. táblázat: Regressziós modell hozzáadott változói

Modell száma	Hozzáadott új változó	Modellben szereplő változók
1.	Elősegítem a bizalmat, a részvételt és az együttműködést a csapat tagjai között	1. Elősegítem a bizalmat, a részvételt és az együttműködést a csapat tagjai között
2.	Világos és pozitív jövőképről beszélek	1. Elősegítem a bizalmat, a részvételt és az együttműködést a csapat tagjai között 2. Világos és pozitív jövőképről beszélek
3.	Ösztönzöm, hogy a problémákról új módon gondolkodjunk, vonjuk kétségbe (kérdőjelezzük meg) a feltevéseket	1. Elősegítem a bizalmat, a részvételt és az együttműködést a csapat tagjai között 2. Világos és pozitív jövőképről beszélek 3. Ösztönzöm, hogy a problémákról új módon gondolkodjunk, vonjuk kétségbe (kérdőjelezzük meg) a feltevéseket
4.	Büszkeséget és tiszteletet váltok ki másokból, inspirál, hogy hozzáértőnek tartanak	1. Elősegítem a bizalmat, a részvételt és az együttműködést a csapat tagjai között 2. Világos és pozitív jövőképről beszélek 3. Ösztönzöm, hogy a problémákról új módon gondolkodjunk, vonjuk kétségbe (kérdőjelezzük meg) a feltevéseket 4. Büszkeséget és tiszteletet váltok ki másokból, inspirál, hogy hozzáértőnek tartanak

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A 36. táblázatban szereplő 4. sz. modell alapján megállapítható, hogy az R^2 és a korrigált R^2 közötti eltérés 0,022 vagyis a modell stabilnak tekinthető. A modell a BSC pontszámának kb. 45,5%-át magyarázza, ez a magyarázó erő 1%-on szignifikáns.

36. táblázat: Regressziós modell összefoglaló táblázata

Modell száma	R	R ²	Korrigált R ²	Standard hiba
1.	0,557	0,311	0,304	0,499
2.	0,632	0,399	0,387	0,409
3.	0,670	0,449	0,432	0,451
4.	0,691	0,477	0,455	0,373

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A 37. táblázat már csak a végső, 4-es modellre vonatkozó vizsgálatnak az eredményeit tartalmazza, a VIF érték minden változó esetében kisebb 2-es értéknél, így gyenge a multikollinearitás, vagyis a vizsgálat ennek csökkentése nélkül elvégezhető. A „B” értékek alapján mindegyik változó pozitív kapcsolatban áll a BSC-vel. A „Elősegítem a bizalmat, a részvételt és az együttműködést a csapat tagjai között” stílus alkalmazása minden más változó változatlansága mellett 0,252 ponttal növeli a BSC pontszámát. Ez a változó van a legnagyobb hatással a BSC-re. A „Világos és pozitív jövőképről beszélek” lépés 0,173-el, a „Ösztönzőm, hogy a problémákról új módon gondolkodjunk, vonjuk kétségbe (kérdőjelezzük meg) a feltevéseket” 0,163-al, a „Büszkeséget és tiszteletet váltok ki másokból, inspirál, hogy hozzáértőnek tartanak” pedig 0,148-al növeli a BSC pontszám értékét.

37. táblázat: Végső modell változóinak B és t értékei

Változók	B	t	VIF
Elősegítem a bizalmat, a részvételt és az együttműködést a csapat tagjai között	0,252	3,491**	1,432
Világos és pozitív jövőképről beszélek	0,173	2,856**	1,247
Ösztönzőm, hogy a problémákról új módon gondolkodjunk, vonjuk kétségbe (kérdőjelezzük meg) a feltevéseket	0,163	2,742**	1,412
Büszkeséget és tiszteletet váltok ki másokból, inspirál, hogy hozzáértőnek tartanak	0,148	2,262*	1,144

***1%-on, *5%-on szignifikáns*

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A H5-ös hipotézist igazoltnak tekintem, a transzformációs vezetés és a teljesítmény között közepesen pozitív kapcsolat van.

Kizárólag pénzügyi mutatókra (árbevétel, árbevétel növekedési üteme, profit, profit növekedési üteme) gyakorolt hatást vizsgálva a modell magyarázó ereje 19,2%-os, a „Világos és pozitív jövőképről beszélek” és a „Büszkeséget és tiszteletet váltok ki másokból, inspirál, hogy hozzáértőnek tartanak” változók kerülnek bele, amelyek a fentiben is szerepelnek. Kizárólag

nem pénzügyi mutatókra gyakorolt hatást vizsgálva pedig a modell magyarázó ereje 45,5%-os, az eredeti modellel megegyező változók kerülnek bele.

A vezetőkkel szemben elvárás, hogy a szervezet elérje a kívánt teljesítménycélt (FENYVES et al., 2018). Ebből adódóan több kutatás is vizsgálta már a vezetési stílus és a szervezeti teljesítmény pénzügyi vagy nem-pénzügyi teljesítménymutatóival való kapcsolatát, amelyek között található olyan is, amelyik a dolgozói elégedettséggel veti össze a stílust (MADLOCK, 2008), valamint olyan is, amelyik az árbevételre gyakorolt hatását vizsgálta (ARSLAN – STAUB, 2013), mindkét kutatás talált összefüggést a változók között. Nem pénzügyi mutatókat vizsgálva CHEN – WU (2020) empirikus eredményei alapján az új belépő munkavállalók teljesítményét javítja a transzformációs vezetési stílus gyakoribb alkalmazása azáltal, hogy úgy érzik, jelentős támogatást kapnak a munkájukban. Ezen kívül megállapították, hogy a dolgozók motivációjára és a lojalitásukra is pozitív hatást gyakorol. EBERLY et al. (2017) is hasonló eredményeket kapott, katonák körében végzett kutatása azt mutatja, hogy a transzformációs vezetés növeli a lojalitást és javítja a teljesítményt. GAO et al. (2020) értékesítők körében végzett, hiánypótló munkája arról számol be, hogy a transzformációs vezetés közvetlen hatást gyakorol az értékesítők képességeire és hatékonyságára. A vezetési stílus alkalmazása által biztosított felhatalmazás érzése növeli a dolgozók eredményességét.

A 38. táblázat a transzformációs vezetés és a leggyakoribb teljesítménymutatók korrelációs kapcsolatait mutatja meg. A szürkével kiemelt „dolgozói elégedettség” van a legszorosabb kapcsolatban a transzformációs vezetéssel és a felsoroltak közül a másik nem pénzügyi mutató, a „vevői elégedettséggel” mutatkozik még közepesen erős kapcsolat. A pénzügyi mutatóknak ennél kevésbé szoros a kapcsolata. Empirikus eredmények alapján (SUDIBJO – PRAMESWARI, 2021) a transzformációs vezetés támogatja a tudásmegosztást, ezzel pozitív hatást gyakorol az innovatív munkahelyi gondolkodásra is. LUYTEN – BAZO (2019) kutatásában arra az eredményre jutott, hogy oktatási környezetben a transzformációs vezetésnek ráadásul közvetlen (tanítási gyakorlatok fejlesztése révén) és közvetett (tanárok tanulását keresztül) pozitív hatása is van a tanulásra. ELIYANA et al. (2019) tanulmánya alapján a transzformációs vezetésnek közvetlen, jelentős hatása van a munkával való elégedettségre és a szervezet iránti elkötelezettségre, mint nem pénzügyi teljesítménymutatókra. Vagyis az eredmények a korábbi empirikus vizsgálatokhoz hasonló képet mutatnak.

**38. táblázat: Transzformációs vezetés és leggyakoribb teljesítménymutatók
korrelációs kapcsolata**

Teljesítmény kategória	Transzformációs vezetés átlag
Árbevétel	0,319*
Árbevétel növekedési üteme	0,300*
Profit	0,398*
Profit növekedési üteme	0,379*
Vevői elégedettség	0,518*
Dolgozói elégedettség	0,636*

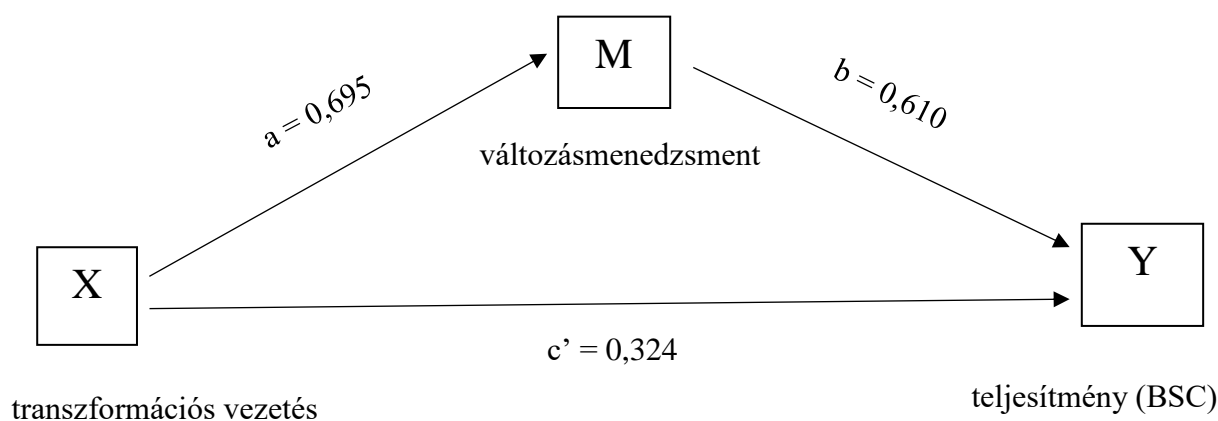
**1%-on, *5%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

4.6. Vezetési stílus, változásmenedzsment és teljesítmény kapcsolata

H6a: Mediátor (közvetítő) szerepe van a változásmenedzselésnek a vezetési stílus és a (BSC) teljesítmény kapcsolatában, azaz a változásmenedzsment lépéseken keresztül fejt ki pozitív hatását a vezetési stílus a (BSC) szervezeti teljesítményre.

Az előző hipotézisvizsgálatok során láthattuk, hogy összefüggés van a transzformációs vezetés és a teljesítmény, valamint a változásmenedzsment és a teljesítmény között. A transzformációs vezetés egyetlen összesített változóként is értelmezhető (BASS – RIGGIO, 2006; FELFE – SCHYNS, 2006; KAMMERHOFF et al., 2019). Ez alapján a változásmenedzsment lépésekből és a teljesítménymutatókból is egy-egy változót képezve lehetőség nyílik mediátor elemzés elvégzésére. A három változó közötti lehetséges kapcsolat feltárására mediátor elemzést végzek process makro segítségével (21. ábra).



21. ábra: Mediátor elemzés

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A transzformációs vezetés (X) és a teljesítmény (Y) közötti direkt hatást a c' érték mutatja meg (39. táblázat). Az eredmények alapján két vezető, aki egy egységgel különbözik a transzformációs stílusában, de nem különbözik a változásmenedzselési szokásaiban, várhatóan 0,324-el magasabb BSC pontszámot ér el. Ez a direkt hatás statisztikailag különbözik nullától, ahogy azt a 95%-os bootstrap konfidenciaintervallum is mutatja, amely teljes egészében nulla felett van (0,119 – 0,528).

A transzformációs vezetés (X) és a teljesítmény (Y) közötti, változásmenedzsmenten (M) „keresztül vezető” indirekt hatás az $a*b$ érték mutatja meg. Az eredmények alapján két vezető, aki 1 egységgel különbözik transzformációs vezetési stílusban, 0,424-el különbözik BSC pontszámában a változásmenedzsment lépések gyakoribb alkalmazása miatt. Ez az indirekt hatás statisztikailag különbözik nullától, a 95%-os bootstrap konfidenciaintervallum nulla felett van (0,263 – 0,613).

A teljes hatást a c érték adja meg, amelyet a $c = c' + a*b$ képletten keresztül kapunk meg. Az eredmények alapján két vezető, aki 1 egységgel különbözik transzformációs stílusában, 0,748 egységgel különbözik BSC pontszámában. Ez a teljes hatás statisztikailag különbözik nullától, a 95%-os bootstrap konfidenciaintervallum nulla felett van (0,587 – 0,910).

A modell magyarázó ereje az M (változásmenedzsment) hatással 59,7%-os, annak hatása nélkül 46,3%-os, vagyis több, mint 10%-al magasabb az első esetben.

39. táblázat: Végő modell változóinak B és t értékei

	M (változásmenedzsment)				Y (teljesítmény)			
	változó	koeff.	SE	p	változó	koeff.	SE	p
X (transzformációs vezetés)	a	0,695	0,266	0,0012	c'	0,324	0,103	0,002
M (változásmenedzsment)	-	-	-	-	b	0,610	0,108	<0,001
	$R^2=0,527$				$R^2=0,597$			
	F(1, 98) = 109,132				F(2, 259) = 84,498			
	< 0,001				< 0,001			

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A H6a hipotézist igazoltnak tekintem, a transzformációs vezetés (X), az általa kiváltott gyakoribb változásmenedzsment lépések végrehajtásán (M) keresztül vezet a szervezet jobb teljesítményéhez (Y).

Transzformációs vezetés (Y), Változásmenedzsment (M) a BSC-n belüli itemek közül a 40. számú táblázatban kék háttérrel jelölt pénzügyi mutatókkal (az árbevétellel, annak növekedési ütemével, a profittal vagy annak növekedési ütemével) a szignifikancia szintek alapján nem érvényesül a változásmenedzsment mediátor hatása. A piros háttérrel jelölt nem pénzügyi mutatóknál a sötétebb piros háttérrel kiemelt vevői- és dolgozói elégedettség, a munkafolyamatok optimalizálása és a változásoképeség változók esetében érvényesül a mediátor hatás.

40. táblázat: Mediátor elemzés, a BSC mutatókkal itemenként (mutatónként)

Változó	a koeff.	c' koeff.	b koeff.
Árbevétel	0,695**	0,098	0,526*
Árbevétel növekedési üteme	0,695**	-0,115	0,867**
Profit	0,695**	0,242	0,565*
Profit növekedési üteme	0,695**	0,196	0,614**
Vevői elégedettség	0,695**	0,326*	0,547**
Dolgozói elégedettség	0,695**	0,706**	0,311
Termékfejlesztési idő	0,695**	0,114	0,883**
Betanulási idő	0,695**	0,141	0,541**
Dolgozók fejlődési igénye	0,695**	0,340	0,580**
Munkafolyamatok optimalizálása	0,695**	0,506**	0,404*
Egyéni és szervezeti tanulás	0,695**	0,115	0,752**
Változásoképeség	0,695**	0,343*	0,866**

**1%-on, *5%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

Viszonylag kevés olyan kutatás született, amely a vezetési stílus és a szervezeti teljesítmény között, valamely mediátor (közvetítő) változó jelenlétét is analizálta volna. OGBONNA – HARRIS, (2000) a kultúra szerepét tanulmányozta, más kutatások pedig a vállalkozói készségek hatását vizsgálták (YANG, 2008; ARHAM – MUENJOHN, 2012). Olyan munka pedig a kutatómunkám alapján nem található a szakirodalomban, amelyik a változásmenedzselési készségek szerepét vizsgálná, annak ellenére, hogy fontos változóról van

szó. Csak a változás állandó, a változó környezeti feltételekhez való alkalmazkodás nagyon lényeges tényezőt jelent egy szervezet életében (DAJNOKI – HÉDER 2017).

H6b: A transzformációs vezetés és a változásmenedzsment látens, mögöttes változói (faktorai) egyaránt összefüggésben vannak a szervezet (BSC) teljesítményével.

Az eddigiekben a kérdőív három fő szakmai részéhez (transzformációs vezetés, változásmenedzsment, balanced scorecard) tartozó itemek értékeivel, illetve szakmai részenkénti átlagértékeivel végeztem számításokat. A következő részben szakmai egységenként faktoranalízist végzek és az így megkapott faktorokkal folytatok vizsgálatot.

A Kaiser-Meyer-Olkin teszt (0,834) és a Bartlett's teszt (251,390, $p < 0,001$) alapján a főkomponens elemzés elvégezhető. A Transzformációs vezetés itemeiből egyetlen faktor generálódott (41. táblázat).

41. táblázat: Transzformációs vezetés kérdőív faktorai

Változó	1
1. Világos és pozitív jövőképről beszélek	0,567
2. Foglalkozom a munkatársakkal és egyénnel, támogatom és ösztönzöm fejlődésüket	0,828
3. Kifejezem a csapatnak az elismerésemet és bátorítom őket	0,830
4. Elősegítem a bizalmat, a részvételt és az együttműködést a csapat tagjai között	0,786
5. Ösztönzöm, hogy a problémákról új módon gondolkodjunk, vonjuk kétségbe (kérdőjelezzük meg) a feltevéseket	0,649
6. Tisztában vagyok az értékrendemmel és azt teszem, amit mondok	0,683
7. Büszkeséget és tiszteletet váltok ki másokból, inspirál, hogy hozzáértőnek tartanak	0,597

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

Több faktor generálódása esetén jellemzően szokás elnevezni őket, az eredmények alapján viszont csak egyetlen faktor, vagyis főkomponens képződött, amelynek a neve így transzformációs vezetés marad.

A Kaiser-Meyer-Olkin teszt (0,841) és a Bartlett's teszt (755,116, $p < 0,001$) alapján a faktoranalízis elvégezhető. A Változásmenedzsment itemeiből öt faktor generálódott (42 táblázat).

42. táblázat: Változásmenedzsment kérdőív faktorai

Változó	1	2	3	4	5
1. Szervezet elemzése, problémák azonosítása	0,061	0,205	0,754	0,122	0,117
2. Sürgősség érzet teremtése a változással kapcsolatban	-0,028	0,050	0,286	0,644	0,390
3. Világos jövőkép (vízió) kommunikálása a változás előnyeiről	0,341	0,085	0,156	0,234	0,729
4. Meghatározni kinek a támogatása szükséges és kitől várható ellenállás	0,139	0,201	0,090	0,041	0,785
5. Széleskörű koalíció építése a változások támogatására	0,135	0,309	0,219	0,362	0,619
6. Munkacsoportok létrehozása a változások irányításához	0,004	0,789	0,219	0,051	0,290
7. A kulcspozíciókra kompetens, változást menedzselő vezetők kijelölése	0,027	0,773	0,197	0,382	-0,003
8. Hozzáértő kollégák felhatalmazása a tervezésre és a megvalósításra	0,301	0,255	-0,055	0,799	0,075
9. Szimbolikus, drámai változások létrehozása a munkára vonatkozóan	0,337	0,723	-0,082	-0,028	0,229
10. Elmagyarázni a dolgozóknak, hogyan fogja őket érinteni a változás	0,686	0,316	0,222	0,174	0,059
11. Az emberek segítése a stressz és a nehézségek kezelésében	0,868	0,021	0,082	0,047	0,147
12. Lehetőségek biztosítása önbizalom növelő kezdeti sikerekre	0,794	0,052	0,073	0,196	0,331
13. Ellenőrizni a változás folyamatát és korrekciós lépések tétele	0,252	0,011	0,831	0,002	0,159
14. Az emberek informálása az előrehaladásról	0,654	0,116	0,433	0,211	0,062
15. Optimista hozzáállás és folyamatos elkötelezettség a változás iránt	0,527	0,009	0,205	0,622	0,211
16. Új megoldások meggyökereztetése	0,317	0,113	0,562	0,455	0,144

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

Az öt faktor elnevezése az alábbi:

1. Faktor: Dolgozók támogatása (10, 11, 12, 14)
2. Faktor: Munkacsoportok menedzselése (6, 7, 9)
3. Faktor: Ellenőrzés, kontroll (1, 13, 16)
4. Faktor: Felhatalmazás, sürgősség (2, 8, 15)
5. Faktor: Koalíció a vízióhoz (3, 4, 5)

A Kaiser-Meyer-Olkin teszt (0,881) és a Bartlett's teszt (663,796, $p < 0,001$) alapján a főkomponens elemzés elvégezhető. A BSC itemeiből két faktor generálódik (43. táblázat). A statisztikai program a nem pénzügyi mutatókat sorolja az 1-es és a pénzügyi mutatókat a 2-es faktorba.

43. táblázat: Teljesítmény (BSC) kérdőív faktorai

Változó	1	2
1. A szervezet árbevétele:	0,069	0,840
2. Árbevételének növekedési üteme:	0,301	0,840
3. Profitja:	0,202	0,837
4. Profitjának növekedési üteme:	0,304	0,815
5. A vevői elégedettség:	0,629	0,348
6. A dolgozói elégedettség:	0,766	0,131
7. Egy új termék/szolgáltatás bevezetéséhez/fejlesztéséhez szükséges idő:	0,624	0,409
8. Egy új, vagy áthelyezett dolgozó betanulási ideje:	0,538	0,120
9. A dolgozók fejlődési (és növekedési) igénye:	0,740	0,128
10. A munkafolyamatok optimalizálása:	0,761	0,208
11. Az egyéni és szervezeti tanulás:	0,811	0,114
12. A változóképesség:	0,799	0,341

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A két faktor elnevezése az alábbi:

1. Faktor: Nem pénzügyi mutatók (5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12)
2. Faktor: Pénzügyi mutatók (1, 2, 3, 4)

A transzformációs vezetés és a változásmenedzsment faktorokkal történő regressziós vizsgálat végrehajtásával azt tudhatjuk meg, hogy a BSC 1-es (nem pénzügyi mutatók) és a BSC 2-es (pénzügyi mutatók) faktorok hány %-át magyarázzák a transzformációs vezetéshez és a változásmenedzsmenthez kapcsolódó faktorok.

A stepwise eljárással lefuttatott BSC 1-es faktorra gyakorolt hatást leíró regressziós modellbe beléptetett faktorokat tartalmazza a 44. táblázat.

44. táblázat: Regressziós modell hozzáadott változói

Modell száma	Hozzáadott új változó	Modellben szereplő változók
1.	FAC_Transzformációs_vezetés	1. FAC_Transzformációs_vezetés
2.	FAC4_Változásmenedzsment_ Felhatalmazás_sürgősség	1. FAC_Transzformációs_vezetés 2. FAC_Változásmenedzsment_ Felhatalmazás_sürgősség
3.	FAC1_Változásmenedzsment_ Dolgozók_Támogatása	1. FAC_Transzformációs_vezetés 2. FAC4_Változásmenedzsment_ Felhatalmazás_sürgősség 3. FAC1_Változásmenedzsment_ Dolgozók_Támogatása

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A 45. táblázatban szereplő 3. sz. modell alapján megállapítható, hogy az R^2 és a korrigált R^2 közötti eltérés 0,016 vagyis a modell stabilnak tekinthető. A modell a BSC_1_nem_pénzügyi mutatók faktornak kb. 46,6%-át magyarázza, ez a magyarázó erő 1%-on szignifikáns.

45. táblázat: Regressziós modell hozzáadott változói

Modell száma	R	R ²	Korrigált R ²	Standard hiba
1.	0,623	0,388	0,382	0,782
2.	0,663	0,440	0,429	0,752
3.	0,695	0,482	0,466	0,727

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A 46. táblázat már csak a végső, 3-as modellre vonatkozó vizsgálatnak az eredményeit tartalmazza, a VIF érték minden változó esetében kisebb 2-es értéknél, így gyenge a multikollinearitás, vagyis a vizsgálat ennek csökkentése nélkül elvégezhető. A „B” értékek alapján mindegyik változó pozitív kapcsolatban áll a BSC_1_nem_pénzügyi mutatók -al. A „FAC_Transzformációs_vezetés” alkalmazása minden más változó változatlansága mellett 0,350 ponttal növeli a nem pénzügyi mutatók pontszámát. Ez a változó van a legnagyobb hatással a BSC_1-re. A „FAC4_Változásmenedzsment_Felhatalmazás_sürgősség” faktor 0,314-el, a „FAC1_Változásmenedzsment_Dolgozók_támogatása” pedig 0,266-al növeli a BSC_ pontszám értékét.

46. táblázat: Végső modell változóinak B és t értékei

Faktorok	B	t	VIF
FAC_Transzformációs_vezetés	0,350	3,436**	1,939
FAC4_Változásmenedzsment_Felhatalmazás_sürgősség	0,314	3,801**	1,277
FAC1_Változásmenedzsment_Dolgozók_Támogatása	0,266	2,819**	1,662

**1%-on, *5%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A BSC 2-es, pénzügyi mutatók faktorra gyakorolt hatást a 43. táblázat mutatja meg. A stepwise eljárással elvégzett regressziós vizsgálat során a modellbe csupán a „FAC5_Változásmenedzsment_Koalíció_a_vízióhoz” faktort válogat be a statisztikai program, így az elemzést nem folytatom tovább.

A H6b hipotézist igazoltnak tekintem, a transzformációs vezetés és a változásmenedzsment látens, mögöttes változói összefüggésben vannak a szervezet teljesítményével.

4.7. A transzformációs vezetés további lehetséges pozitív és negatív hatása.

Pozitív hatások:

LEHMANN-WILLENBROCK et al. (2015) szerint a transzformációs vezetés a problémamegoldó folyamatokhoz pozitívan kapcsolódik és csökkenti a kritizálást, panaszkodást. A korrelációs vizsgálat alapján a kapcsolat szignifikáns, az erőssége közepesnél némileg gyengébb (47. táblázat). COUN et al. (2019) ennél is tovább megy, a transzformációs vezetés nem csupán segít a panaszkodás leküzdésében, hanem ösztönzi a megosztott vezetést, vagyis a vezetők korábbi tevékenységéért az alkalmazottak egymás között megosztva, közösen vállalják a felelősséget, felismerik azt, hogy kollektíven felelősek a szervezet sikeréért. Ennél a változónál is szignifikáns az összefüggés, gyengének tekinthető a kapcsolat.

47. táblázat: Transzformációs vezetés összefüggése a problémamegoldással és a kollektív felelősséggel

Változó	A dolgozók magas szintű problémamegoldó képességgel rendelkeznek	A dolgozók felismerik azt, hogy közösen felelősek a szervezet sikeréért
Transzformációs vezetés összátlag	0,419**	0,361**

***1%-on szignifikáns*

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

BOUWMANS et al. (2017) szerint a transzformációs vezetőkre jellemző felhatalmazás, részvétel biztosítása ösztönzi a tanulást és a tudásmegosztást. Korrelációs vizsgálat azt mutatja, hogy a két változó között szignifikáns kapcsolat van, amelynek az erőssége gyenge (48. táblázat).

48. táblázat: Felhatalmazás és tudásmegosztás összefüggése

Változó	A dolgozók előszeretettel osztják meg egymással a tudásukat és tapasztalataikat
Hozzáértő kollégák felhatalmazása a tervezésre és a megvalósításra	0,360**

***1%-on szignifikáns*

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

SCHAUBROECK et al. (2016) véleménye alapján az szellemi ösztönzés (innovatív), a lelkesítő motiválás (vízió) és az idealizált befolyás (példamutató) olyan eszközöket jelentenek, amelyek révén a vezetők megerősítik a dolgozóknak a szabályok betartásának fontosságát, előnyeiket, viszont ez nem megy az innováció és megújulás rovására, WANG et al. (2016) szerint ugyanis pont hogy a transzformációs vezetés nélkül nőne a feszültség és csökkenne a motiváció, ezáltal a kreativitás is. Vagyis a transzformációs vezetés pozitív kapcsolatban áll a kreativitással

(problémamegoldó képességgel) a szerepmodellként való viselkedés (karizma és példamutató), lelkesítő motiválás (vízió) és a szellemi ösztönzés (innovatív) révén. Korrelációs vizsgálat alapján ez utóbbi kettővel valóban mutatkozik szignifikáns, közepesen erős, illetve gyenge kapcsolat (49. táblázat). KNEZOVIC – DRKIC (2021) magas szintű felhatalmazással, döntéshozatalban való részvétel (bizalom) biztosításával fokozható az innovatív munkahelyi magatartást. A korrelációs együttható közepesen erősnél némileg gyengébb kapcsolatot mutat ennél a változónál is.

WANG et al. (2017) másik kutatása alapján fokozza a proaktivitást (kötelezettségeken túli feladatok elvégzését) a támogató légkör kialakításával (támogató), az alkalmazottak egyedi igényeinek meghallgatásával (fejlesztés). Mindkét stílusnál szignifikáns kapcsolatot találtam, viszont egy ezeken kívüli harmadik stílussal, az innovatívval volt a legszorosabb a kapcsolat. HETLAND et al. (2018) kutatása alapján ráadásul fokozott erőfeszítéseket igénylő környezetben alkalmazott magasabb szintű transzformációs stílus tovább fokozza az előléptetés-központú dolgozók elkötelezettségét és teljesítményét.

49. táblázat: Transzformációs vezetés összefüggései a problémamegoldással és a proaktivitással

Transzformációs vezetési stílus	A dolgozók magas szintű problémamegoldó képességgel rendelkeznek – korrelációs együttható	A dolgozók a kötelező feladatok mellett szívesen vállalnak kötelezettségeken túli feladatokat is – korrelációs együttható
Vízió	0,457**	0,221*
Fejlesztés	0,289**	0,225*
Támogató	0,274**	0,384**
Bizalom	0,414**	0,133
Innovatív	0,348**	0,406**
Példamutató	0,150	0,317**
Karizma	0,037	0,298**

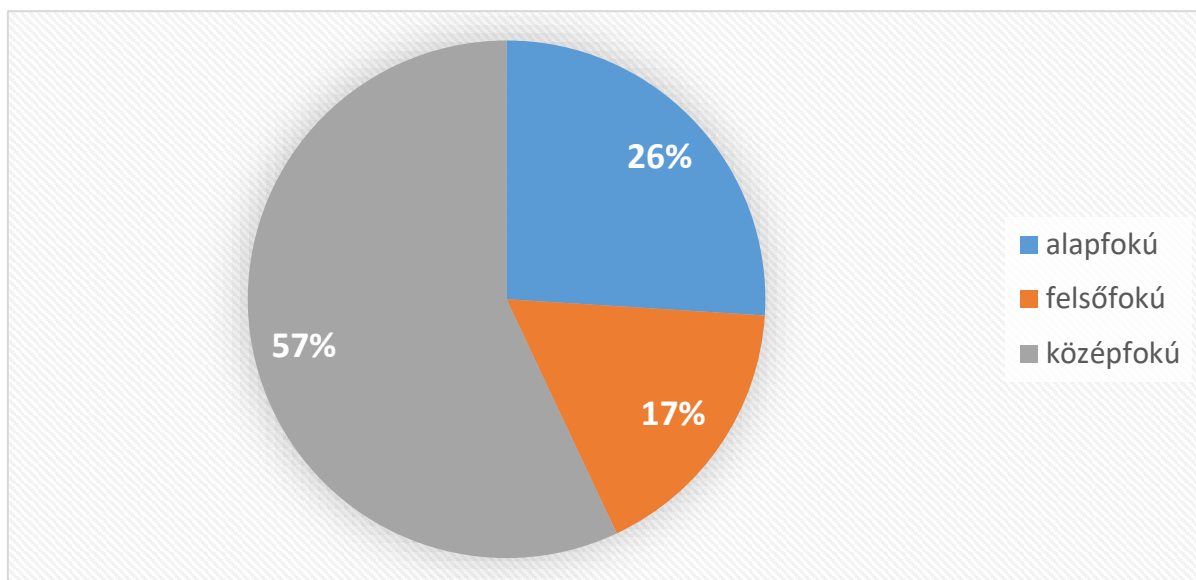
**1%-on szignifikáns

*5%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A 22. ábra megmutatja a mintában szereplő szervezetek dolgozóinak legmagasabb iskolai végzettségét, amely alapján a középfokú dominál (57%), őket követik az alapfokú (26%), majd felsőfokú (17%) végzettséggel rendelkezők. Fontos megjegyezni, hogy a szervezetnél leginkább jellemző iskolai végzettségre kérdeztem rá, vagyis attól, hogy valaki például a legdominánsabb középfokút jelölte meg, foglalkoztathat nagy számban felsőfokú végzettséggel rendelkezőket is. CETIN – KINIK (2015) az MA és a PhD fokozattal rendelkezők különösen

igénylik a kreativitás fejlesztése és a támogató légkör iránti igényt, vagyis a vezető részéről ajánlott a szellemi ösztönzés (innovatív) és a személyre szabott megfontolás (fejlesztő) gyakrabban történő alkalmazása. ANOVA vizsgálat alapján nincs szignifikáns különbség a legjellemzőbb iskolai végzettség és az alkalmazott transzformációs stílus gyakorisága között.



22. ábra: Dolgozók legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása

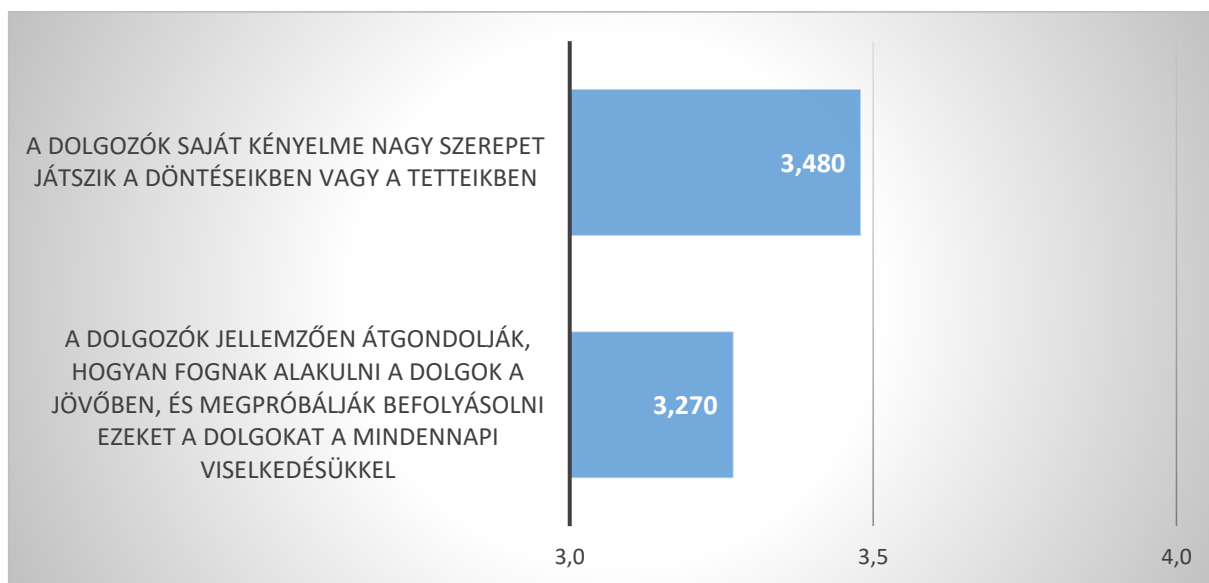
Forrás: Saját vizsgálat, 2022

ZHANG (2014) alapján eltérő időorientáció jellemzi az egyéneket, így a követők mellett a vezetőkre is igaz ez a megállapítás. A magas CFC-vel rendelkező vezetőkre (vagyis azokra, akik jobban mérlegelik a jelenbeli cselekedeteik jövőbeli következményeit) igaz, hogy:

- nagyobb valószínűséggel mutatják be a látásmódjukat, és beszélnek a „mivé akarunk válni” kérdésről, amely megerősíti a követőkben a vágyat egy kívánatos állapot elérésére, még nehézségek árán is (transzformációs vezetés vízió dimenziója)
- szívesebben nyújtanak személyre szabott támogatást a követőknek, nagyobb valószínűséggel törődnek a követők valódi énjével, érzéseivel, igényeivel és kielégítik a növekedés és fejlődés iránti igényeiket, vagyis elősegítik a transzformációs vezetés, személyre szabott megfontolás dimenzióját (DECI – RYAN, 2012, 2017)
- Pozitív hatást gyakorolnak az új gondolkodásmódoknak és a csapatmunkának a támogatására, hiszen az azonnali célok elérése gátolhatja a kreativitást, a távolabbi célok viszont elősegítik azt
- Könnyebbé válik a transzformációs vezetői magatartás, mivel előnyben részesíti a jelenbeli cselekedetek jövőbeli következményeit
- JANSSEN et al. (2009) arról is beszámol, hogy a transzformációs vezetők a jövő orientált feltárást támogatják, de nem a jelen-orientált kizsákmányolást. Sőt, a rövid távú

csoportos előnyök feláldozása mellett a közös jövőkép biztosítása érdekében SHAMIR et al. (1993) szerint az átalakító vezetők feláldozhatják az egyéni érdekeiket is.

Időorientációt tekintve a válaszok alapján a dolgozókra inkább jellemző a jövő orientáltság (3-asnál nagyobb átlagértéket kapott), viszont a döntéseikben a jelenbeli kényelmük még jelentősebb szerepet játszik, amely megnehezítheti a vezetők azon törekvéseit, hogy az azonnali előnyök helyett a jövőt építsék (23. ábra).



23. ábra: Dolgozók időorientációja

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

Negatív hatások:

ANDERSON – SUN (2015) szerint a dolgozók részéről a hálózatépítés elmarad a személyre szabott megfontolás (fejlesztő) és a szellemi ösztönzés (innovatív) alkalmazása miatt. Az eredmények ezzel ellentétesen, pozitív, szignifikáns, közepesnél gyengébb kapcsolatot mutatnak a hálózatépítés és a transzformációs vezetés között.

Másik negatívum lehet LI – YUAN (2017) szerint, hogy a sikerek a vezető részéről dicsekvéssé, a manipulálás eszközévé válhatnak. Ennél a változónál nincs szignifikáns összefüggés a dicsekvés és a transzformációs vezetés között, viszont azok a vezetők, akik a medián érték alapján abba az 50%-ba esnek, akik átlagosan nagyobb mértékben szeretnék növelni a transzformációs vezetési stílusukat, szignifikánsan magasabb átlagértékekkel rendelkeznek a „dicsekvés” pontszámokban, mint azok, akik nem (50. táblázat).

50. táblázat: Transzformációs vezetés összefüggése a problémamegoldással és a kollektív felelősséggel

Változó	Arra biztatom a dolgozókat, hogy fordítsanak sok időt és energiát a másokkal történő kapcsolati háló építésére	„dicsekvés“ - Ha valamilyen eredmény elérése nekem, mint vezetőnek köszönhető, azt rendszeresen szóváteszem a dolgozóim körében
Korreláció Transzformációs vezetés összátlag	0,413**	-0,490
t-próba Transzformációs vezetés összátlag	0,180	-2,022*

**1%-on, *5%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

NIESSEN et al. (2017) szerint kimerült, stresszes dolgozók esetén az lehet a transzformációs vezetés negatív hatása, hogy csökkenti a proaktivitást és a „boldogulás” érzését. Stresszt a jelentős kihívásokkal tarkított munkakörnyezet idézhet elő. Az eredmények alapján (51. táblázat) azok a vezetők, akik kihívásokkal teli munkakörnyezetet teremtenek, nem fordítanak figyelmet az emberekre a stressz kezelését illetően. Ennek fontosságára érdemes lehet felhívni a figyelmüket.

51. táblázat: Kihívásokkal teli munkakörnyezet kialakítása és stresszkezelés összefüggése

Változó	Az emberek segítése a stressz és a nehézségek kezelésében
Kihívásokkal teli munkakörnyezetet teremtek	0,142

**1%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A következő fejezetben az eredményekből levont következtetéseimet fogalmazom meg és javaslatot teszek a változtatásokra.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Kutatómunkám célját a transzformációs vezetés, változásmenedzsment és szervezeti teljesítmény hármasságának vizsgálata képezte KKV-k körében.

A szakirodalom tudásanyagának szintetizálása révén, a modellek saját munka eredményeként történő ötvözésével, kiegészítésével mindhárom részterület esetében kiválasztásra kerültek azok az eszközök, amellyel egy modern, elterjedt és széleskörű mérési módszer alkalmazása vált lehetővé. A Cronbach's Alpha eredmények alapján mindhárom mérési skála megbízható, így jelen kutatás során és a jövőbeli hasonló területen végzett vizsgálatok alkalmával is bizalommal alkalmazhatók.

A munkám első nagy szakmai részét a transzformációs vezetés vizsgálata képezte. A stíluson belüli összes alstílus esetén láthattuk, hogy a jelenleg alkalmazott gyakorlat helyett szignifikánsan magasabb értéket tartanak ideálisnak a vezetők (H1a), *vagyis arra következtetek*, hogy erősen jellemzi őket a fejlődés iránti igény. A legmagasabb szintre a példamutató stílust emelnék, amely a jelenleg alkalmazott értékeknél is a legmagasabb pontszámot kapta. A vezetés teljes kiterjedése modell alapján a karizma mellett a példamutató stílus tekinthető a legaktívabb, leghatékonyabb és legeredményesebb stílusnak. A vezetők tehát jól érzik, hogy milyen gyakorlatot kellene tovább erősíteniük ahhoz, hogy sikerre vigyék a szervezetet, a *javaslatom* ennek a stílusnak a gyakrabban történő alkalmazása. A háttérváltozók közül a tulajdonosi részesedés mértéke pozitívan befolyásolja a fejlődési igényt, amiből *arra következtetek*, hogy jobban magukénak érzik a szervezetet, ezért a saját fejlődésükkel is tenni szeretnének annak sikeréért. Nem véletlen, hogy nagyvállalatok, részvénytársaságok esetében előszeretettel vezetnek be tulajdonosi részvényprogramokat, hogy ezzel tegyék érdekeltté a stratégiaileg fontos dolgozókat abban, hogy továbbra is erőfeszítéseket tegyenek a szervezet sikeréért. Különösen indokolt esetben a fenti hatás kiváltása miatt KKV-k körében is *javaslom* a szervezet életében kulcsfontosságú alkalmazottnak a tulajdonosi körbe való bevonását, ha csak kisebb mértékben, vagy csupán egy-egy kisebb kapcsolódó leányvállalat esetében történik is ez meg. A második nagy szakmai része a változásmenedzsmenthez kapcsolódott. A 16 lépés mindegyikére igaz, hogy a jelenleg alkalmazott gyakorlat helyett szignifikánsan magasabb értéket tartanak ideálisnak, vagyis a transzformációs vezetés mellett a változásmenedzselésnél is erős fejlődési igény jellemzi a vezetőket (H1b). A legmagasabb szintre egy olyan operatívnak tekinthető lépést, a változtatás folyamatának ellenőrzését, korrekciós lépések megtételét emelnék, amelynél a jelenlegi érték is a legmagasabb pontszámot kapta. Ezáltal arra a *következtetésre* jutottam, hogy lehetnek múltbeli tapasztalataik a változtatások véghezvitelével kapcsolatban. A változtatás ugyanis rendszerint bizonyos mértékben elmaradhat a tervezettől,

a folyamatos ellenőrzés során éppen erre derülhet fény, így még a tervezett befejezés előtt lehetőség nyílik a korrekcióra. Csapdát jelenthet a változtatás sikerességének túl korán való kijelentése, hiszen az érintettek hajlamosak visszatérni az eredeti állapotba. *Javasolt* minél több embert bevonni a megvalósítás folyamatába, hogy a folyamat sikerrel záruljon.

A változásmenedzsment kurzuson való részvétel, ha konkrét, megtervezett változtatás esetén nem is gyakorolt hatást a sikerességre, az általános változásoképességet szignifikánsan javította. Ebből arra *következtetek*, hogy a KKV-k vezetőinek körében is hasznos ennek a területnek az oktatása, *javasolt* tehát a folyamatos képzésük, amely jelentősen elmarad a nagyvállalatok gyakorlatához képest. A változásmenedzsmentnek a fogalomrendszerezéssel megállapított sikertényezői is a folyamatos kontroll szükségességét igazolják. Az elmúlt években a pandémia okozta megváltozott körülményekre való reagálás sikerokozójaként ugyanis a gyors reagálást, a digitalizációt és a home office-t jelölték meg a válaszadók, amely *arra utal*, hogy a siker kulcsa az volt, hogy a kezükbe vették a saját sorsuk alakulását és már a múltban is tudatosabbak lehettek ezen a téren. A gondosság hiánya ugyanis kellemetlenségeket okozhat. A másik oldal, akik kevésbé érezték sikeresnek a változtatásokat, ennek megfelelően jellemzően a múltban elmaradt digitalizációt jelölte meg, vagy külső okokra hivatkoztak és a bizonytalanságot, a kiszámíthatatlanságot, vagy a készlet- és erőforráshiányt adták meg problémaként. A legjelentősebb változtatás a válaszok alapján a technológia volt, amelynek a fejlesztése már a pandémia előtti években is megvalósulhatott volna, még ha nem is olyan mértékben, mint ahogyan azt a pandémia alatti home office-ben történő munkavégzés indokolta. *Javaslatként* a tudatosságot és a halogatás mellőzését fogalmazom meg, hogy ezáltal a lehető legfelkészültebben álljon egy szervezet a váratlan események elé és a gazdasági ciklusok váltakozásának se legyen olyan nagy mértékben kitéve.

Nincs lényeges eltérés a nők és férfiak transzformációs stílusa és változásmenedzselési szokása között (H2a és H2b). Előbbinél az innovációs stílusban mutatkozik különbség, inkább a férfiak alkalmazzák ezt a stílust és fejleszteni is nagyobb mértékben szeretnék. Utóbbinál a problémák azonosítása és munkacsoportok létrehozása inkább a nőkre jellemző. Tevékenység szerint sem mutatkozik lényeges eltérés a csoportok között (H2e és H2f). Transzformációs stílusban egyik alstílus esetén sincs szignifikáns különbség, változásmenedzselésnél csupán a sürgősségérzet teremtése (jelenleg alkalmazott) és a munkacsoportok létrehozása (ideálisnak tartott) mutat eltérést. Az előbbi a kereskedelem és szolgáltatás között volt tapasztalható. Arra *következtetek*, hogy kereskedelemnél sürgetőbb lehet a változtatás, hiszen például továbbértékesítési céllal megvásárolt termékek esetén napok, vagy akár órák leforgása alatt változhatnak a piaci viszonyok, az ár, így nincs lehetőség a késlekedésre. Munkacsoportok létrehozása a három tevékenységi kör közül a gyártással foglalkozó szervezeteknél lehet fontosabb, hiszen talán az

ő esetükben különülnek el egymástól leginkább markánsan a különböző tevékenységek, szükség lehet a szakértői gárdára. KKV kategória esetében már több itemnél láthatunk szignifikáns különbséget (H2c és H2d). Transzformációs stílusnál a mikrovállalatok vezetői több alstílust is gyakrabban alkalmaznak, mint a kisvállalatok vezetői, ezekből a felhatalmazót a legnagyobb mértékben. Arra *következtetek*, hogy ezeknél a szervezeteknél az alacsonyabb dolgozói létszám miatt szorosabb a kapcsolat a vezető és a követők között. Változásmenedzsmentnél még több lépésnél mutatkozik ez a tendencia. Érdekes eredmény, hogy a munkacsoportok létrehozása és a hozzáértő kollégák felhatalmazása lépéseknél a mikro- és középvállalkozások között van hasonlóság és mindkét lépésnél szignifikáns különbség van a kisvállalatokkal szemben. Arra *következtetek*, hogy a középvállalatok a magasabb létszám miatt a szervezeten belül kisebb teamek létrehozására „kényszerülnek” vagy tudatosan alkotják meg őket és ezáltal képesek kiaknázni azokat az előnyöket, amelyek a kis méretből adódóan a mikrovállalatoknál is megjelennek. A kisvállalatok dolgozói létszámában éppen a két méret között helyezkednek el, így a kisebb teamek létrehozása sem a mikrovállalatoknál jellemző „adottságként”, sem a középvállalatokra jellemző „kényszerként” vagy tudatosságként nem jelenik meg. *Javasolt* a kisvállalatok számára is kisebb teameket létrehozni annak előnyeinek kihasználása érdekében, hiszen fontos a normál hierarchián kívüli team munka. Az irányító csapat egyik fontos feladata az ellenállás leküzdése, amely során fókuszba kerül a pletykák és a félreértések kezelése.

A harmadik, egyben utolsó szakmai részt a teljesítménymutatók (BSC mutatók) képezték, amelyek között a múlt, a jelen és a jövő orientáltság egyaránt megjelenik. A transzformációs vezetés és a teljesítménymutatók között erős korreláció figyelhető meg, *vagyis* minél gyakrabban alkalmazzák a vezetők ezt a stílust, annál nagyobb teljesítményre képesek (H5), *javasolt* tehát erősíteni a transzformációs stílust. Hasonlóan erős kapcsolat figyelhető meg a változásmenedzselési lépések gyakrabban történő alkalmazása és a teljesítmény között (H4), így mindenképpen *javasolt* gyakrabban követni a lépéseket is. A transzformációs vezetés és a változásmenedzsment között szintén erős korreláció figyelhető meg (H3a). Transzformációs vezetési stílusoknál és változásmenedzselési lépések közül egyaránt bekerültek a regressziós modellekbe a felhatalmazásra és a vízióra utaló stílusok, illetve lépések. Ezért arra a *következtetésre* jutottam, hogy a teljesítmény javítása szempontjából a jövőkép kommunikálása és a hozzáértő kollégák bevonása különösen fontos. *Javasolt* már a tervezés folyamatánál beleszólást engedni a követőknek, arra biztatni őket, hogy vizsgálják felül a meglévő gyakorlatokat. *Javasolt* lehetőséget biztosítani önbizalomnövelő kezdeti sikerekre, hogy aztán a megvalósításnál se alakuljon ki ellenállás. Ugyanebből a célból *érdemes* kiemelni a változtatás előnyeit és pozitív hozzáállást követni, ezzel jó példát mutatni a követőknek.

Viszont még a vízió kialakítása előtt fontos lépést jelent a szervezet elemzés, hogy a problémák azonosításával tudjuk kitűzni a világos célt.

A szakirodalomból tudjuk, hogy a transzformációs vezetők a „változás ügynökei”, az általuk biztosított átlátható, kétoldalú kommunikáció pozitívan hat a követők bizalmára, bevonja a követőket a tervezésbe és a megvalósításba (H3b) ezáltal pozitív hatást gyakorol a változtatásokkal szembeni nyitottságra. A vezető úgy lehet képes ezt elérni, hogy ő maga is gyakrabban hajt végre változásmenedzsment lépéseket. *Vagyis* nem csupán a transzformációs vezetés és a követők nyitottsága, hanem a transzformációs vezetés és a vezető által végrehajtott változásmenedzselési lépések is szoros kapcsolatban állnak egymással (H3a). A három változónál (stílus, változtatás, teljesítmény) külön-külön tehát szoros összefüggések figyelhetők meg. Mindaddig kérdést jelentett, hogy a három változó pontosan hogyan kapcsolódik egymáshoz. A vizsgálati eredményeim alapján a transzformációs vezetés az általa kiváltott gyakoribb változásmenedzsment lépések végrehajtásán keresztül vezet jobb szervezeti teljesítményhez (BSC), vagyis a változásmenedzsment a három változó kapcsolatában mediátor (közvetítő) változóként jelenik meg (H6a). *Következtetésként* levonható, hogy a transzformációs stílus az olyan vezetői gyakorlatok által, mint az egyéni erősségek és szükségletek felmérése, a korábbi feltételezések felülvizsgálatának serkentése, érdekfeszítő stílusban előadott jövőkép felrajzolása, bizalmi kapcsolat kiépítése, az önérdekből való kilépés, a karizma, a csoporttagok érdekére való összpontosítás, átalakítja a követők gondolkodását és a jelenbeli érdekek helyett a jövőbeli kívánatos célokat helyezik előtérbe. Ezzel a magatartással a követők magatartásában is változást idéznek elő, akik a vezető változásmenedzselési lépéseinek (koalíció építése a változások támogatására, követők felhatalmazása, folyamatos informálása, a procedúra nyomon követése és korrekciója) végrehajtása révén magasabb teljesítmény elérésére törekednek. A teljesítményt összetett mutatószámrendszer (BSC) alkalmazásával célszerű mérni, hiszen az végsősoron a pénzügyi teljesítmény fenntartását vagy javítását szolgálja, mivel egy múltbeli magas pénzügyi teljesítmény is csak a megfelelő jelenbeli vevői és dolgozói elégedettséggel, jól működő munkafolyamatokkal és a jövőbeli változás és fejlődés képességével érhető el. Mindezekkel a felsorolt mutatókkal külön-külön is igazolódik a változásmenedzsment mediátor (közvetítő) hatása, *amellyel* a jelenlegi és jövőbeli teljesítmény elérése is biztosítottá válhat.

Faktoranalízis során (H6b) a teljesítménymutatók esetében két faktor képződött, az egyik éppen a pénzügyi, a másik pedig a nem pénzügyi mutatókat tartalmazta, *vagyis* a statisztikai módszer a változóknál meghúzódó mögöttes folyamatok alapján a szakirodalomban hivatkozott két nagy csoportba sorolta be a faktorokat. A transzformációs vezetésnél egy faktor, vagyis főkomponens képződött, amely erősíti azt a gyakorlatot, amely alapján a transzformációs

vezetési stílusokat egyetlen változóként is értelmezik és nem csupán alstílusonként külön-külön végeznek elemzéseket. A változásmenedzsment 16 lépésénél végrehajtott faktoranalízis alapján külön-külön faktorban egyesülnek a dolgozók támogatását, a munkacsoportok menedzselését, az ellenőrzést és kontrollt, a felhatalmazást és sürgősséget, valamint a vízió megvalósításához szükséges koalíciót leíró változók, *vagyis* ezek az itemek közvetlenül nem megfigyelhető módon összetartoznak.

A három fő egység (transzformációs vezetés, változásmenedzsment, teljesítmény (BSC)) faktoraival történő vizsgálat alapján, a mintából becsült regressziós modell szerint a transzformációs vezetés főkomponens, a felhatalmazás és sürgősség faktor, valamint a dolgozók támogatása faktor növeli a nem pénzügyi mutatók értékeit. *Vagyis* a transzformációs vezetés által az érdekekről az értékekre történő váltás mellett a változtatás során tett lépések is befolyásolják a mutatók értékét. A sürgősség és a halaszthatatlanság érzetének fokozása, a követők saját munkakörét illető nagyobb döntési szabadsága és az egyének menedzselése kulcsszerepet kapnak. Ez utóbbit a változtatás menetéről való tájékoztatás, a stressz kezelése, az önbizalomnövelő kezdeti sikerek biztosítása és a vezető részéről tanúsított optimista hozzáállás biztosítja. *Javaslatként* fogalmazható meg, hogy az átállásnak gyorsnak kell lennie, hiszen általánosságban elmondható, hogy a változtatásoknak több, mint a fele éppen a késlekedés miatt fullad kudarcba. A sürgetettség érzése viszont megrázkódtatáshoz vezethet, a stressz kezelésével és annak elmagyarázásával, hogy mi miért történik, bizalommal teli légkört tud teremteni a vezető, amely segít a stressz leküzdésében. A pénzügyi mutatók vizsgálatánál csupán a vízió megvalósításához szükséges koalíció faktor került bele a regressziós modellbe. Ez alapján levonható az a *következtetés*, hogy fontos tehát a világos jövőkép kommunikálása. *Vagyis* a stratégia és a jövőkép kidolgozása önmagában nem elegendő, *javasolt* minden csatornát kihasználni a vízió kihirdetésére, hogy minden dolgozóhoz eljusson a megújulás igénye. A támogatók és a várható ellenállók felmérése is nagy segítség lehet, hiszen a támogatók az új, elvárt magatartásminták elsajátításával mintaként szolgálhatnak a többiek, így a kételkedők és az ellenállók felé is. A támogatók táborát minél inkább bővíteni kell, hogy ezzel szervezeten belüli és azon kívüli, széleskörű koalíciót építsünk ki a változtatások támogatásához. A belső, különböző szintű vezetők mellett tehát *javaslatként* fogalmazom meg azt, hogy a legfontosabb ügyfelek és a változtatás jellegétől függően más együttműködő partnerek, pl. könyvelőknek, informatikus szakembereknek vagy pénzügyintézetek dolgozóinak a bevonására is szükség lehet ahhoz, hogy sikerre vigyék a szervezetet.

A transzformációs vezetésnek a szakirodalomban fellelhető további pozitív hatásai mellett, a negatív következményeivel is számolni kell. Az eredmények viszont arra engednek *következtetni*, hogy a pozitív hatások felülmúlják az esetleges negatívumokat. A vizsgálatok

alapján ugyanis a transzformációs vezetés pozitív összefüggésben van a követők problémamegoldó képességével, kollektív felelősségvállalásával. A felhatalmazás segíti a tudásmegosztást és a kötelezettségeken túli feladatvállalást. A transzformációs magatartás révén a vezető a vonzó jövőt jelenbeli „beruházással” éri el. Megnehezítheti viszont a vezetők dolgát, hogy a válaszok alapján a dolgozóknál a jelenbeli kényelmük fontosabb szerepet játszik a jövőbeli előnyöknél. Segíthet az a helyzet, hogy a válaszok alapján a dolgozók azért a jelenbeli cselekedeteikkel jellemzően megpróbálják befolyásolni a jövő alakulását. Az, hogy a követőket nemcsak a jövő, hanem a jelen is foglalkoztatja, természetesnek mondható, *javasolt* a vezetőknek a kettő között az egyéni preferenciák révén megtalálni az egyensúlyt.

A magasabb iskolai végzettséggel rendelkező dolgozók jobban igényelnék a transzformációs vezetési stílus gyakoribb alkalmazását, de a vizsgálatok alapján nincs különbség a különböző végzettséggel rendelkező követők esetében alkalmazott gyakoriság között, amely negatívum lehet. A kihívásokkal teli munkakörnyezetet teremtő vezetők nem fordítanak kellő figyelmet a stresszkezelésre. *Javasolt* tehát a magasabb iskolai végzettségű dolgozók esetén gyakrabban alkalmazni a transzformációs stílust és figyelni a stresszkezelésre. Másik lehetséges negatívum viszont nem igazolódott, vagyis a hálózatépítésre való biztatás nem marad el a stílust gyakrabban alkalmazóknál. A „dicsekvés” sem jellemző ezekre a vezetőkre, viszont azok, akik nagyobb mértékben szeretnék növelni transzformációs gyakoriságot, gyakrabban teszik szóvá az alkalmazottak körében azt, ha valamilyen eredmény elérése nekik köszönhető.

Összességében tehát *következtetésként* levonható, hogy a transzformációs vezetés gyakoribb alkalmazása és a tudatosabb változásmenedzselés is pozitív kapcsolatban áll a teljesítménnyel. *Javasolt* a vezetőknek a lehetséges negatívumok kiküszöbölésével mindkettőre különös figyelmet fordítani a szervezet hosszú távon is sikeressé tétele érdekében.

6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

Az alábbiakban előbb öt pontban összefoglalom a fontosabb megállapításokat, majd kitérek ezek gyakorlati hasznosíthatóságára és a további lehetséges kutatási irányokra.

Fontosabb megállapítások, új és újszerű eredmények

1. A vizsgált szervezetek vezetőinek változásmenedzselési szokásai feltárásra kerültek, arra is fény derült, hogy a modellekben szereplő mely lépéseken szeretnék leginkább erősíteni (H1b)
2. A transzformációs vezetés gyakoribb alkalmazása összefüggésben van a változásmenedzselési lépések gyakoribb alkalmazásával (H3a)
3. A változásmenedzsment lépések gyakoribb alkalmazása jobb teljesítményhez vezet (H4)
4. A transzformációs vezetés, az általa kiváltott gyakoribb változásmenedzsment lépések végrehajtásán keresztül vezet a szervezet jobb teljesítményéhez, vagyis a változásmenedzsment mediátor (közvetítő) változóként jelenik meg a kapcsolatban (H6a)
5. KKV-k esetén is célszerű jövő orientált, nem pénzügyi teljesítménymutatókat alkalmazni, hiszen ezáltal derült fény arra, hogy a transzformációs vezetés növeli a pl. a dolgozói és vevői elégedettséget, valamint, további BSC mutatókra is pozitív hatást gyakorol (H6b)
6. A transzformációs vezetés, a változásmenedzselési lépések alkalmazása és a szervezeti teljesítmény pozitív kapcsolatára sikerült megállapításokat tenni
7. Mérőeszköz kidolgozása a transzformációs vezetési stílus, a változásmenedzselés és a szervezeti teljesítmény kapcsolatának vizsgálatára

Az eredmények gyakorlati hasznosíthatósága, további kutatási irányok

1. A gyakorlati élet szereplői felismerték, hogy bizonyos lépések végrehajtása a tapasztalataik alapján segíthet a sikeresebb változásmenedzselésben, hasznos lehet a többi vezető számára is
2. Összefüggés van a transzformációs vezetés és a változásmenedzselés között, javaslat, hogy a gyakorlati élet szereplői növeljék a transzformációs stílus és a lépések gyakoriságát

3. Ha tudatosabbak a vezetők változásmenedzsment területén, javulhat a teljesítmény, érdemes oktatni
4. A transzformációs stílus a gyakoribb változásmenedzsment révén vezet a teljesítmény javításához, mindaddig ez a közvetítő szerep nem került kimutatásra a szakirodalomban
5. KKV-k is használjanak nem pénzügyi mutatókat, mert a múltbeli pénzügyi teljesítmény fenntartása és növelése a jelenbeli és jövőbeli nem pénzügyi teljesítmény javítása révén történhet meg
6. Amennyiben a gyakorlati szakemberek felismerik ezt a kapcsolatot, sikeresebbé tehetik a szervezetüket, mert tudatosabban tudják használni a transzformációs vezetési stílusokat és a változásmenedzselési gyakorlatot
7. Lehetővé válik más vállalati körben is a transzformációs vezetési stílus, a változásmenedzselési gyakorlat és a szervezeti teljesítmény kapcsolatának mérése.

ÖSSZEFOGLALÁS

Napjaink turbulensen változó környezetében a tudatosság különösen fontos szerepet játszik. A vezetők többsége úgy kerül a főnöki székbe, hogy semmilyen képzést nem kap, így egy részük nem is áll készen a feladatra. Különösen igaz lehet ez a KKV-k körében, hiszen az ő esetükben sokkal kevésbé elterjedtek a képzések és tréningek, mint a nagyvállalatoknál. Nem meglepő, hogy minden második megtervezett szervezeti változtatás kudarcba fullad. A megérzések helyett tényekre alapozott változásmenedzsment révén viszont alakítani tudják a magatartásukat, ezért szükség van a fejlesztésükre.

Kutatómunkám során a transzformációs vezetés, változásmenedzsment és szervezeti teljesítmény összefüggéseinek KKV-k körében történő vizsgálatát tűztem ki célul. A vezetési stílusok közül a transzformációs vezetés tekinthető a legaktívabb, leghatékonyabb és legeredményesebb stílusnak. A legtöbb vezető alkalmazza ezt a stílust, csak eltérő gyakorisággal. A sikeres változásmenedzselés véghezviteléhez több, nélkülözhetetlen lépésből álló modellt fejlesztettek ki a kutatók, hogy segítsék a vezetőket a szervezetek formálásában. A szervezeti teljesítmény esetében önmagában a pénzügyi mutatókkal való mérés nem jelent előremutató módszert. Hiszen csupán a múltból szolgáltat információt, a fenntarthatóság miatt viszont fontos a jelen és a jövő vizsgálata is, amelyek leginkább nem pénzügyi mutatókkal mérhetők. A szakirodalom tudásanyagának szintetizálásával, a különböző modellek saját munka eredményeként történő ötvözésével, kiegészítésével kiválasztásra kerültek azok az eszközök, amellyel mindhárom területen egy modern, elterjedt és széleskörű mérési módszer alkalmazása vált lehetővé. A Cronbach's Alpha eredmények alapján mindhárom mérési skála megbízható, így jelen kutatás során és a jövőbeli hasonló területen végzett vizsgálatok alkalmával is bizalommal alkalmazhatók.

Vizsgálatom során az alapsokaságot az Észak-Alföld régióban székhellyel rendelkező KKV-k jelentették. A kitöltési arány 8,86%-os volt, a tisztított minta pontosan 100 szervezet válaszait tartalmazza. A stílussal és a változásmenedzsmenttel összefüggésben az egyik célkitűzésem annak vizsgálata volt (K1), hogy mi jellemzi a vezetők jelenlegi és kívánatosnak tartott viselkedését. Milyen gyakorisággal használják a transzformációs stílust és a különböző változásmenedzselési lépéseket, valamint szeretnének-e elmozdulni valamilyen irányba. Az eredmények azt mutatták, hogy a stíluson belüli összes alstílus, a változásmenedzsmenten belül pedig mindegyik lépés esetén a jelenleg alkalmazott gyakorlat helyett szignifikánsan magasabb értéket tartanak ideálisnak a vezetők, vagyis mindkét területen erősen jellemzi őket a fejlődés iránti igény. Transzformációs vezetésnél és változásmenedzsmentnél is azt a stílust, illetve lépést alkalmazzák a jövőben leggyakrabban, amely a jelenben is a legmagasabb pontszámot

kapta. Ez a stílusok közül a példamutatót jelenti, amely a vezetés teljes kiterjedése modellben a karizma mellett a legaktívabb, leghatékonyabb és legeredményesebb stílusnak tekinthető. Változásmenedzselési lépések közül pedig a változtatás folyamatának ellenőrzése, korrekciós lépések megtétele jelenti ezt a lépést, vagyis még szorosabb kontrollt alkalmaznának a folyamatnál. A pandémiára való reagálás fogalomrendszerezéssel megállapított legfőbb sikertényezője is ennek szükségességét igazolja, ugyanis a gyors reagálás végzett az első helyen. A legmagasabb értéket kapó jelenleg alkalmazott és a kívánatosnak tartott stílus, illetve lépés egyezésének oka az is lehet, hogy ezt a stílust és gyakorlatot tartják a legfontosabbnak, így már jelenleg is nagy figyelmet fordítanak rá, és ezt erősíteni is akarják.

A stílus és a változásmenedzselés mentén sem mutatkozott lényeges eltérés a válaszadók neme és a szervezet tevékenysége alapján (K2). A nemek szerinti vizsgálatnál inkább a férfiakra jellemző az innovációs, megújítási szándék, a nőkre pedig a problémák azonosítása és a munkacsoportokban való működés. Ez utóbbit, vagyis a munkacsoportokat leginkább a gyártó cégek hoznák létre gyakrabban, a sürgősség érzését pedig a kereskedelemmel foglalkozó szervezetek teremtik meg leginkább. KKV kategória szerint már több különbözőség is megfigyelhető volt. Transzformációs vezetésnél főként a mikro- és kisvállalkozások mutattak eltéréseket, legnagyobb mértékben a felhatalmazó alstílusnál. Változásmenedzsmentnél érdekes eredmény, hogy éppen a legkevesebb és a legtöbb főt alkalmazó mikro- és középvállalkozások között mutatkozott több hasonlóság. Ilyen volt a munkacsoportok létrehozása és a felhatalmazás, amely viszont a kisvállalatokra szignifikánsan kisebb gyakorisággal volt csak jellemző.

Az eredmények alapján összefüggés van a vezetési stílus és a változásmenedzselési szokások között (K3). A 16 közül csupán egyetlen olyan változásmenedzselési lépés volt „Munkacsoportok létrehozása a változások irányításához“, amelyik egyik transzformációs stílussal sem volt szignifikáns kapcsolatban. A szervezeti teljesítmény a változásmenedzselési szokásokkal (K4), valamint a transzformációs vezetéssel is szignifikáns összefüggést mutat (K5). Változásmenedzselési lépések közül a felhatalmazás, az önbizalomnövelő lehetőségek, a szervezet elemzése és a pozitív vízió kommunikálása, transzformációs vezetésnél pedig a felhatalmazó, vízió, innovatív és a példamutató stílusok kerültek bele a regressziós modellbe. Vagyis hasonlóságot jelent, hogy a felhatalmazáshoz és a vízióhoz kapcsolódó stílusok és lépések mindkét modellbe bekerültek.

A három változó (stílus, változtatás, teljesítmény) közötti kapcsolat feltárásához mediátor elemzést végeztem. Arra az eredményre jutottam, hogy a transzformációs vezetés az általa kiváltott gyakoribb változásmenedzsment lépések végrehajtásán keresztül vezet jobb szervezeti

teljesítményhez, vagyis a változásmenedzsmet a három változó kapcsolatában mediátor (közvetítő) változóként jelenik meg (K6).

Mindhárom kérdőív itemeire külön-külön faktoranalízist készítettem. A teljesítménymutatók esetében két faktor képződött, az egyik éppen a pénzügyi, a másik pedig a nem pénzügyi mutatókat tartalmazta. A transzformációs vezetésnél egy faktor, vagyis főkomponens képződött. A változásmenedzsmet esetében külön-külön faktorban egyesülnek a dolgozók támogatását, a munkacsoportok menedzselését, az ellenőrzést és kontrollt, a felhatalmazást és sürgősséget, valamint a vízió megvalósításához szükséges koalíciót leíró változók. A mintából becsült regressziós modell szerint a transzformációs vezetés főkomponens, a felhatalmazás és sürgősség faktor, valamint a dolgozók támogatása faktor növeli a nem pénzügyi mutatók értékeit.

A transzformációs vezetés a teljesítményre és a változásmenedzselésre gyakorolt, bemutatott pozitív hatásai mellett a vizsgálatok alapján a követők problémamegoldó képességével, kollektív felelősségvállalásával, a tudásmegosztással és a kötelezettségeken túli feladatvállalással is pozitív kapcsolatban van. A kedvező hatások mellett negatívumok is kimutathatók a vizsgálatok során. A dolgozókat jellemzi ugyan a jövő orientáltság, viszont természetes módon a jelenbeli kényelmük is fontos a számukra. Ez feladat elé állítja a vezetőket, mivel a transzformációs magatartás révén a vezető a vonzó jövőt közös jelenbeli „beruházással” kívánja elérni. A magasabb iskolai végzettséggel rendelkező dolgozók jobban igényelhetik a transzformációs magatartást, de nem kapnak nagyobb figyelmet az alacsonyabb végzettségűeknél, amely további negatívum lehet. Arra is fény derült, hogy a kihívásokkal teli munkakörnyezetet teremtő vezetők nem fordítanak kellő figyelmet a stresszkezelésre. Másik lehetséges negatívum viszont nem igazolódott, vagyis a hálózatépítésre való biztatás nem marad el a stílust gyakrabban alkalmazóknál. A „dicsekvés” csupán a stílust nagyobb mértékben növelni kívánók körében jellemzőbb.

Összességében tehát a transzformációs vezetés gyakoribb alkalmazása és a tudatosabb változásmenedzselés is pozitív kapcsolatban áll a teljesítménnyel. A vezetőknek érdemes a lehetséges negatívumok kiküszöbölésével mindkettőre különös figyelmet fordítani a szervezet hosszú távú sikeressé tétele érdekében.

SUMMARY

In today's turbulently changing environment, awareness plays a particularly important role. Most executives get into the boss's chair without receiving any training, so some of them are not even prepared for the job. This may be especially true for SMEs, where training and coaching is much less common than in large companies. It is not surprising that every other planned organisational change fails. However, fact-based change management can help shape executives' behaviour rather than relying on intuition, so is a need for their development.

My research focuses on examining the relationship between transformational leadership, change management and organisational performance among SMEs. Among leadership styles, transformational leadership is considered to be the most active, efficient, and effective style. Most leaders use this style but with different frequencies. To implement successful change management, researchers have developed several essential step-by-step models to help leaders shape organisations. In the case of organisational performance, measuring with financial indicators alone is not a forward-looking method. After all, it only provides information about the past, but for the sake of sustainability, it is also important to examine the present and the future, which are mostly measurable by non-financial indicators. By synthesizing literature, combining and supplementing the different models as a result of my own work, the means were chosen to enable the application of a modern, widespread and extensive measurement method in all three areas. Based on Cronbach's Alpha results, all three measurement scales are reliable, so they can be used with confidence in the present research as well as in future studies in a similar field.

In the course of my study, the main population was represented by SMEs located in the Northern Great Plain region. The completion rate was 8.86%, with the purified sample containing the responses of exactly 100 organisations. In the context of style and change management, one of my objectives was to examine (Q1) what characterises the current and desirable behaviour of leaders: how often they use the transformational style and different change management steps and whether they want to move in some direction. The results showed that leaders consider ideal a significantly higher value compared to the current practice in all sub-styles within the transformational leadership style and in each step within change management, so in both areas they are strongly characterised by the need for development. In the case of transformational leadership and change management, the style and step that would be used most often in future are the ones that have received the highest scores in the present, too. Out of the different styles in the full range of leadership model, it is the exemplary style that, in addition to charisma, can be considered the most active, effective, and productive style.

Among the change management steps, controlling the process of the change and taking corrective steps means this step, ie even tighter control would be applied to the process. The key success factor in responding to a pandemic, as identified by content analysis, also justifies the need for this, as rapid response came first. The *reason for* the match between the currently used style and the step that is considered to be the highest value *could be* that this style and practice are considered to be the most important, so they already pay a lot of attention to it and want to strengthen it.

There was no significant difference either in style and change management based on the gender of the respondents and the field of activity of the organisation (Q2). In the case of gender-based analysis, men are more prone to innovate and reform, while women are more likely to identify problems and work in teams. The latter, namely working groups/ teams, would be set up more often by manufacturing companies, and the sense of urgency is mostly created by trade organisations. When categorising SMEs, several differences could be observed. In the case of transformational leadership, it was mainly the micro and small enterprises that showed discrepancies, especially with regards to the empowering sub-style. Change management showed an interesting result: there were several similarities between micro and medium enterprises with the least and the most number of employees. This was the case with the creation and empowerment of working groups/teams, which, however, was less common for small businesses.

The results reveal a correlation between leadership style and change management habits (Q3). Out of the 16 change management steps, there was only one, “Creating Workgroups in order to Manage Change” that did not have a significant link with any of the transformational styles. Organisational performance is also significantly correlated with change management habits (Q4) and transformational leadership (Q5). Among the change management steps, empowerment, self-confidence building opportunities, organisational analysis, and communicating a positive vision were included in the regression model whereas in the case of transformational leadership these are empowerment, vision, innovative, and exemplary styles. The fact that the styles and steps associated with empowerment and vision have been incorporated into both models is a similarity.

To explore the relationship between the three variables (style, change, performance), I carried out a mediator analysis. I came to the conclusion that transformational leadership leads to better organisational performance by the implementation of the more frequent change management steps it evokes, i.e., change management appears as a mediator variable in relation to the three variables (Q6).

I have also prepared a factor analysis for the items of all three questionnaires separately. In the case of performance indicators, two factors were formed, one containing financial indicators while the other one contained non-financial ones. In case of transformational leadership, one factor, the principal component was formed. In the case of change management, the variables describing employee support, workgroup management, control and urgency, and the coalition needed to achieve the vision are combined in separate factors. According to the regression model estimated from the sample, the transformational leadership is a principal component whereas the empowerment and urgency factor, and the employee support factor increase the values of non-financial indicators.

In addition to the positive effects of transformational leadership on performance and change management, my studies have shown a positive relationship with followers' ability to solve problems, collective responsibility, knowledge sharing, and commitment beyond responsibilities. Beside advantages negative impacts can also be detected in the studies. Based on the results, employees are characterised by focusing on the future, but naturally, their current comfort is also important to them. This poses a challenge for leaders, as using transformational behaviour, they seek to achieve an attractive future throughout a common “investment” in the present. Employees with higher education may be more likely to require transformational behaviour, but they will not be given more attention than those with lower education, which can be an additional negative factor. It has also been revealed that managers who create a challenging work environment do not pay enough attention to stress management. However, no other possible negative factor has been found, ie encouragement to networking exists with those who use the style more often. “Boasting” is more common only among those who want to increase their style to a greater extent.

Overall, more frequent use of transformational leadership and more conscious change management have a positive effect on performance. Leaders should pay special attention to both factors above by eliminating potential negatives in order to achieve long-term success for the organisation.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Ågotnes, K. W. – Skogstad, A. – Hetland, J. – Olsen, O. K. – Espevik, R. – Bakker, A. B. – Einarsen, S. V. (2020): Daily work pressure and exposure to bullying-related negative acts: The role of daily transformational and laissez-faire leadership. *European Management Journal*, 39, 423-433.
2. Allen, R. W. – Madison, D. L. – Porter, L. W. – Renwick, P. A. – Mayes, B. T. (1979): Organizational Politics Tactics and Characteristics of Its Actors. *California Management Review*, Volume 22(1), 77-83.
3. Anderson, M. H. – Sun, P. Y. T. (2015): The downside of transformational leadership when encouraging followers to network. *Leadership Quarterly*, 26(5), 790-801.
4. Andreasen, P. H. – Gammelgaard, B. (2018): Change within purchasing and supply management organisations – Assessing the claims from maturity models. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(2), 151-163.
5. Arham, A. – Boucher, C. – Muenjohn, N. (2013): Leadership and entrepreneurial success: a study of SMEs in Malaysia. *World Journal of Social Sciences*, 3(5), 117-130.
6. Arham, A. F. (2014): The Relationship Between Leadership Behaviour, Entrepreneurial Orientation and Organisational Performance in Malaysian Small and Medium Enterprises. Dissertation, p. 431.
7. Arham, A. – Muenjohn, N. (2012): Leadership and organisational performance in Malaysian SMEs: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Proceedings of Business and Information*, 31–41.
8. Armenakis, A. – Fredenberger, W. – Giles, W. – Cheronos, L. – Feild, H. – Holley, W. (1996). Symbolism Use by Business Turnaround Change Agents. *The International Journal of Organizational Analysis*, 4(2), 123–134.
9. Arslan, A. – Staub, S. (2013): Theory X and Theory Y Type Leadership Behavior and its Impact on Organizational Performance: Small Business Owners in the Şişhane Lighting and Chandelier District. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 102–111.
10. Astley, W. G. (1985): Administrative Science as Socially Constructed Truth. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 497–513.
11. Auken, H. Van – Madrid-Guijarro, A. – Garcia-Perez-De-Lema, D. – Van Auken, H. – García-Pérez-De-Lema, D. (2008): Innovation and SME Performance in Spanish Manufacturing Firms Value, fair value and ethic View project Financiación a la PYME mexicana View project Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs. *Article in International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(1), 36–56.
12. Avolio, B. J. – Bass, B. M. (1991): The full range of leadership development: Basic and advanced manuals (NY: Bass,). Binghamton.
13. Babbie, E. – Roberts, L. W. (2018): Fundamentals of Social Research. Toronto: Nelson Education.
14. Bakacsi, G. (1988): A vezetés fogalmi körébe tartozó kifejezések egy rendszerezési kísérlete. *Vezetéstudomány*, 12, 24–31.
15. Bakacsi, G. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: AULA Kiadó.
16. Bakacsi, G. (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv bachelor hallgatók számára. Semmelweis Kiadó, Budapest, ISBN 978-963-331-313-8.
17. Banks, S. (2008): The problems with leadership. London: Edward Elgar.
18. Barling, J. – Weber, T. – Kelloway, E. K. (1996): Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827–832. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.827>
19. Bass, B. M. (1996): A new paradigm of leadership: an inquiry into transformational leadership. Alexandria: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social

- Sciences.
20. Bass, B. M. – Riggio, R. E. (2006): *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Psychology Press.
 21. Bass, Bernard M. (1999): Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
 22. Beer, M. (1988): The critical path for change: Keys to success and failure in six companies. In R. H. Kilmann & T. J. Covin (Eds.), *Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World*. San Francisco: Jossey-Bass, 17–45.
 23. Bokor, A. (1996): Leader és manager. *Vezetéstudomány*, (3), 12–21.
 24. Bouckennooghe, D. – Devos, G. – Van Den Broeck, H. (2009): Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. In *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143. <https://doi.org/10.1080/00223980903218216>
 25. Bouwmans, M. – Runhaar, P. – Wesselink, R. – Mulder, M. (2017): Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making? *Teaching and Teacher Education*, 65, 71–80. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.03.010>
 26. Brislin, R. W. (1970): Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
 27. Brockman, B. K. – Morgan, R. M. (2003): The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance. *Decision Sciences*, 34(2), 385–419. <https://doi.org/10.1111/1540-5915.02326>
 28. Burnes, B. (2004): *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics* /. Pearson Education.
 29. Burnes, B. (2009). *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*. Prentice Hall/Financial Times.
 30. Cameron, K. S. – Quinn, R. E. (2011): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (Third edition)*. San Francisco: Jossey-Bass.
 31. Carless, S. A. (1998): Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles*, 39(11–12), 887–902. <https://doi.org/10.1023/A:1018880706172>
 32. Carless, S. A. – Wearing, A. J. – Mann, L. (2000): A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
 33. Carson, J. B. – Tesluk, P. E. – Marrone, J. A. (2007): Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.2307/20159921>
 34. Carton, R. B. – Hofer, C. W. (2006): Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research. In *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Edward Elgar.
 35. Cetin, M. O. – Kinik, F. S. F. (2015): An Analysis of Academic Leadership Behavior from the Perspective of Transformational Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 519–527. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.122>
 36. Chandler, A. (1962): *Strategy and Structure*. New York: Beard Books.
 37. Chen, T. J. – Wu, C. M. (2020): Can newcomers perform better at hotels? Examining the roles of transformational leadership, supervisor-triggered positive affect, and perceived supervisor support. *Tourism Management Perspectives*, 33(529), 100587. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100587>
 38. Chikán, A. (2006): A vállalati versenyképesség mérése – Egy versenyképességi index és alkalmazása. *Pénzügyi Szemle*, 51(1), 42–56.

39. Chong, H. (2008): Measuring performance of small-and-medium sized enterprises: the grounded theory approach. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 1–10.
40. Collins, D. B. – Holton, E. F. (2004): The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, 15(2), 217–248. <https://doi.org/10.1002/HRDQ.1099>
41. Connor, D. R. (1995): Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail. In *Villard Books*. New York.
42. Coun, M. (M J. H.). – Peters, P. (C P.). – Blomme, R. (R J.). (2019): ‘Let’s share!’ The mediating role of employees’ self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers. *European Management Journal*, 37(4), 481–491. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.12.001>
43. Covin, J. G. – Prescott, J. E. – Slevin, D. P. (1990): The Effects Of Technological Sophistication On Strategic Profiles, Structure And Firm Performance. *Journal of Management Studies*, 27(5), 485–510. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1990.tb00258.x>
44. Covin, J. G. – Slevin, D. P. (1989): Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
45. Covin, T. J. – Kilmann, R. H. (1990): Implementation of large-scale planned change: Some areas of agreement and disagreement. *Psychological Reports*, 66(3 II), 1235–1241. <https://doi.org/10.2466/pr0.1990.66.3c.1235>
46. Dajnoki, K. (2015): A vezetési stílus, mint a hatékony vezetés alapjai In: Bácsné B. É., Berde Cs., Dajnoki K.: A vezetés alapjai. Debreceni Egyetem, Volume ISBN: 9786, 83–96.
47. Dajnoki, K. – Filep, R. (2020): A teljesítménymérés módszerei a KKV szektorban. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 15(3–4), 55–64. <https://doi.org/10.14232/JTGF.2020.3-4.55-64>
48. Dajnoki, K. – Héder, M. (2017): „Új szelek fűjnek” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 27(E-szám), 84–93. <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
49. Dawes, J. (1999): The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence. In *Marketing Bulletin* (Vol. 10).
50. De Hoogh, A. H. B. – Den Hartog, D. N. – Koopman, P. L. (2005): Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 839–865. <https://doi.org/10.1002/JOB.344>
51. Deci, E. L. – Ryan, R. M. (2012): Self-determination theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of Theories of Social Psychology*, 416–436.
52. Deci, E. L. – Ryan, R. M. (2017): Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness.
53. Deinert, A. – Homan, A. C. – Boer, D. – Voelpel, S. C. – Gutermann, D. (2015): Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders’ personality and performance. *Leadership Quarterly*, 26(6), 1095–1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
54. Denison, D. R. – Hooijberg, R. – Quinn, R. E. (1995): Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*, 6(5), 524–540. <https://doi.org/10.1287/ORSC.6.5.524>
55. Dess, G. G. – Robinson Jr., R. B. (1984): Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures : The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050306>
56. Dienesné, K. – Berde, Cs. (2003): Vezetépszichológiai ismeretek (2. kiad.). Campus.
57. Dobák, M. (2002): Szervezeti formák és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

58. Dobák, M. (2008): Szervezeti formák és vezetés. Akadémia Kiadó.
59. Dobák, M. – Antal, Z. (2010): Vezetés és szervezés. Budapest: AULA Kiadó.
60. Drucker, P. (1999): Management challenges for the 21th century 1th edition. In *HarperBusiness*.
61. Dubnick, M. (2005): Accountability and the Promise of Performance : In Search of the Mechanisms. *Public Performance & Management Review, Taylor & Francis*, 28(3), 376–417.
62. Dvir, T. – Eden, D. – Avolio, B. J. – Shamir, B. (2002): Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, (45), 735–744. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2307/3069307>.
63. Dvir, Taly – Eden, D. – Avolio, B. J. – Shamir, B. (2002): Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. <https://doi.org/10.5465/3069307>
64. Eberly, M. B. – Bluhm, D. J. – Guarana, C. – Avolio, B. J. – Hannah, S. T. (2017): Staying after the storm: How transformational leadership relates to follower turnover intentions in extreme contexts. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 72–85. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.004>
65. Eisenberger, R. – Huntington, R. – Hutchison, S. – Sowa, D. (1986): Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
66. Eisenberger, R. – Stinglhamber, F. – Vandenberghe, C. – Sucharski, I. L. – Rhoades, L. (2002): Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
67. Eliyana, A. – Ma’arif, S. – Muzakki. (2019): Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
68. Eurostat. (2020): Women in management. [https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00026.x](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK_DS-055888_QID_-2797A4DF_UID_-3F171EB0&layout=SEX,L,X,0;GEO,L,Y,0;TIME,C,Z,0;AGE,L,Z,1;WSTATUS,L,Z,2;ISCO08,L,Z,3;UNIT,L,Z,4;INDICATORS,C,Z,5;&zSelection=DS-055888INDICATORS,OBS_FLAG;DS-055888TIME,2020Q3;DS-055888AGE,Y15-64;DS-055888WSTATUS,EMP;DS-055888ISCO08,OC1;DS-055888UNIT,THS;&rankName1=UNIT_1_2_-1_2&rankName2=INDICATORS_1_2_-1_2&rankName3=WSTATUS_1_2_-1_2&rankName4=ISCO08_1_2_-1_2&rankName5=AGE_1_2_-1_2&rankName6=TIME_1_0_0_0&rankName7=SEX_1_2_0_0&rankName8=GEO_1_2_0_1&rStp=&cStp=&rDCh=&cDCh=&rDM=true&cDM=true&footnes=false&empty=false&wai=false&time_mode=FIXED&time_most_recent=false&lang=EN&cfo=%23%23%23%2C%23%23%23.%23%23%23 (letöltve: 2022.03.21.)</p>
<p>69. Farkas, F. (2013): A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata. Budapest: Akadémia kiadó.</p>
<p>70. Farkas, F. (2004): Változásmenedzsment. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.</p>
<p>71. Felfe, J. – Schyns, B. (2006): Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. <i>Journal of Applied Social Psychology</i>, 36(3), 708–739. <a href=)
72. Fenyves, V. – Bács, Z. – Karnai, L. – Nagy, A. – Tarnóczy, T. (2018): Financial performance measurement of hungarian retail food companies. *Contemporary Economics*, 12(4 Special Issue), 459–472. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.290>

73. Filep, R. (2017): „Csak a változás állandó” –Változásmenedzsment a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei kisvállalkozások körében. Msc dolgozat, Debreceni Egyetem.
74. Filep, R. (2018): Vezetési stílus vizsgálata MLQ segítségével a szabolcs-szatmár-bereg megyei kisvállalkozások körében. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 3(4). <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2018.4.5>
75. Fitzgerald, S. – Schutte, N. S. (2010): Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. *Journal of Management Development*, 29(5), 495–505. <https://doi.org/10.1108/02621711011039240>
76. Ford, J. D. – Ford, L. W. (1995): The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 541–570. <https://doi.org/10.2307/258787>
77. Galante, M. – Ward, R. M. (2017): Female student leaders: An examination of transformational leadership, athletics, and self-esteem. *Personality and Individual Differences*, 106, 157–162. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.11.017>
78. Ganie, S. A. – Saleem, I. (2018): The Transpiring Journey of Competence Based Human Resource Management: A Literature Review. *International Journal of Management Studies*, 5(3(7)), 17–23. [http://dx.doi.org/10.18843/ijms/v5i3\(7\)/03](http://dx.doi.org/10.18843/ijms/v5i3(7)/03)
79. Gao, R. (Chuang R.) – Murphy, W. H. – Anderson, R. E. (2020): Transformational leadership effects on salespeople’s attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research*, 110, 237–245. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.023>
80. Garvin, D. A. – Roberto, M. A. (2005): Change through Persuasion. *Harvard Business Review*, (83 (2)), 104–112.
81. Gergely, É. (2016): A teljesítménymenedzsment funkcionális jellege Functional character of the performance management. *Journal, International Sciences, Management Gazdas, Debreceni Egyetem Vezet, Kar*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2016.1.20.A>
82. Ghadi, M. Y. – Fernando, M. – Caputi, P. (2013): Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(6), 532–550. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
83. Goleman, D. (2004): What makes a leader? *Harvard Business Review*, (4), 82–91.
84. Gruber, M. – Heinemann, F. – Brettel, M. – Hungeling, S. (2010): Configurations of resources and capabilities and their performance implications: an exploratory study on technology ventures. *Strategic Management Journal*, 31(12), 1337–1356. <https://doi.org/10.1002/smj.865>
85. Guay, R. P. – Choi, D. (2015): To whom does transformational leadership matter more? An examination of neurotic and introverted followers and their organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 26(5), 851–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.005>
86. Haidar, E. (2006): Leadership and management of change. *Journal of Community Nursing*, Volume 20(4)(13.).
87. Hair, J. F. – Black, W. C. – Babin, B. J. – Anderson, R. E. (2014): *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*. Pearson.
88. Han, S. J. – Lee, Y. – Beyerlein, M. – Kolb, J. (2018): Shared leadership in teams: The role of coordination, goal commitment, and knowledge sharing on perceived team performance. *Team Performance Management*, 24(3–4), 150–168. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2016-0050>
89. Harrison, R. – Fischer, S. – Walpola, R. L. – Chauhan, A. – Babalola, T. – Mears, S. – Le-Dao, H. (2021): Where do models for change management, improvement and implementation meet? A systematic review of the applications of change management models in healthcare. *Journal of Healthcare Leadership*, 13, 85–108. <https://doi.org/10.2147/JHL.S289176>
90. Hayes, A. F. (2018): *Introduction to mediation - A regression based approach*. Guilford Publications.

91. Hetland, J. – Hetland, H. – Bakker, A. B. – Demerouti, E. (2018): Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746–756. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.002>
92. Ho, L. A. (2008): What affects organizational performance? the linking of learning and knowledge management. *Industrial Management and Data Systems*, 108(9), 1234–1254. <https://doi.org/10.1108/02635570810914919>
93. Hoever, I. J. – van Knippenberg, D. – van Ginkel, W. P. – Barkema, H. G. (2012): Fostering team creativity: Perspective Taking as Key to Unlocking Diversity’s Potential. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 982–996. <https://doi.org/10.1037/a0029159>
94. Horváth, A. – Papp, I. (2015): Léteznék jövőbeli sikerességét meghatározó tényezők a KKV szektorban? *Journal of Central European Green Innovation*, 3(2), 47–58.
95. House, R. J. – Hanges, P. J. – Javidan, M. – Dorfman, P. W. – Gupta, V. (2004): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. SAGE Publications.
96. Islam, M. N. – Furuoka, F. – Idris, A. (2021): Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>
97. Jansen, J. J. P. – Vera, D. – Crossan, M. (2009): Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5–18. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2008.11.008>
98. Jena, L. K. – Pradhan, S. – Panigrahy, N. P. (2018): Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227–234. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>
99. Jick, T. D. (1993). Implementing change. In *Burr Ridge, IL: Irwin*.
100. Jones, D. – Rudd, R. (2008): Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An Assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders’ (Deans) Leadership Styles. *Journal of Agricultural Education*, 49(2), 88–97. <https://doi.org/10.5032/jae.2008.02088>
101. Joshi, A. – Kale, S. – Chandel, S. – Pal, D. (2015): Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/bjast/2015/14975>
102. Kammerhoff, J. – Lauenstein, O. – Schütz, A. (2019): Leading toward harmony – Different types of conflict mediate how followers’ perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, 37(2), 210–221. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.003>
103. Kanter, R. M. – Stein, B. – Jick, T. D. (1992): The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It. *Free Press*.
104. Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1996): Translating Strategy into Action - The Balanced Scorecard. Boston: *Harvard Business Review Press*.
105. Kassai, Á. (2020): Kiből lehet sikeres vállalkozó? *Vezetéstudomány*, LI.(9), 54–66.
106. Kieser, A. (1995): Szervezetelméletek. Budapest: AULA Kiadó.
107. Kilduff, M. – Angelmar, R. – Mehra, A. (2000): Top Management-Team Diversity and Firm Performance : Examining the Role of Cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21–34.
108. Kirbride, P. (2006): Developing Transformational Leaders: The full range leadership model in action. Industrial and Commercial Training, *Emerald Group Publishing Limited*, 38(1), 23–31.
109. Knezovic, E. – Drkic, A. (2021): Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations*, 43(2), 398–415.
110. Kollár, P. Fehér, J. (2020): Tapasztalatok a Leadership Practice Inventory hazai adaptálása kapcsán. In: Szabó, Katalin; Kollár, Péter (Szerk.) Poór’70 : Egy Emberöltő a Menedzsmenttudomány Szolgálatában -Tanulmányok Poór József 70. Születésnapja

- Tiszteletére, 141–156.
111. Kőműves, Z. – Nagy, M. Z. – Szabó, S. (2021): A vezetési stílus vizsgálata munkavállalói szemüvegen keresztül. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(3), 34–45.
 112. Kőműves, Z. – Szabó, S. (2021): A koronavírus probléma vs. lehetőség? Az országos KoronaHR kutatás részeredményei. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 173–185. [https://doi.org/DOI 10.17047/Hadtud.2021.31.E.173](https://doi.org/DOI%2010.17047/Hadtud.2021.31.E.173)
 113. Korsgaard, M. A. – Sapienza, H. J. – Schweiger, D. M. (2002): Beaten Before Begun: The Role of Procedural Justice in Planning Change. *Journal of Management*, 28(4), 497–516. <https://doi.org/10.1177/014920630202800402>
 114. Kotter, J. P. (1995): Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73, 59–67.
 115. Kotter, J. P. (1996): Leading change. Boston: Harvard Business School Press.
 116. Kotter, J. P. (2008): A Sense of Urgency. Boston: Harvard Business School Press.
 117. Kouzes, J. M. – Posner, B. Z. (2007): The Leadership Challenge. In *John Wiley & Sons Inc. San Francisco*.
 118. Kouzes, J. – Posner, B. (2002): The Leadership Practices Inventory: Theory and evidence behind the five practices of exemplary leaders., 1–27.
 119. Kovács, G. (2022): A vezetői feladatok átalakulása, a korszerű vezetői motiváció elmélete és jó gyakorlata. Tanulmánykötet, VI. Turizmus És Biztonságnemzetközi Tudományos Konferencia, Pannon Egyetem Nagykanizsa Körforgásos Gazdaság Egyetemi Központ, 34–42.
 120. Koys, D. J. – Decotiis, T. A. (1991): Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265–285. <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
 121. Kramer, T. J. (2007): Transformational Leadership (2nd ed.) by M. B. Bass & E. G. Riggio. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(2), 152–155. <https://doi.org/10.4324/9781315110400-6>
 122. KSH. (2018): A kis- és középvállalkozások jellemzői. Budapest, 1–16.
 123. KSH. (2020a): A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak, ágazatok szerint, nemenként (2008-2019) frissítve 2020.03.13. http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf005a.html (letöltés: 2022.03.21)
 124. KSH. (2020b): STADAT tábla. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0036.html (letöltés: 2022.03.21)
 125. Laitinen, E. K. (2002): A dynamic performance measurement system: Evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, Volume 18(1), 65–99. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(00\)00021-X](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(00)00021-X)
 126. Lehmann-Willenbrock, N. – Meinecke, A. L. – Rowold, J. – Kauffeld, S. (2015): How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis. *Leadership Quarterly*, 26(6), 1017–1033. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.003>
 127. Lewin, K. (1939): Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal of Sociology*, 6(44), 868–896. <https://doi.org/doi:10.1086/218177>
 128. Li, J. – Yuan, B. (2017): Both angel and devil: The suppressing effect of transformational leadership on proactive employee’s career satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 59–70. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.008>
 129. Likert, R. (1932): A technique for the measurement of attitudes. New York: Archives of Psychology.
 130. Lines, R. (2004): Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193–215. <https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>
 131. Lines, R. – Selart, M. – Espedal, B. – Johansen, S. T. (2005): The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5(2), 221–245. <https://doi.org/10.1080/14697010500143555>

132. Liu, C. H. S. – Huang, Y. C. (2020): The influence of transformational leadership on subordinate creative behaviour development process. *Tourism Management Perspectives*, 36, 100742. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100742>
133. Luecke, R. (2003): *Managing change and transition*. Harvard Business Review Press (1 edition).
134. Lusthaus, C. – Adrien, M.-H. – Anderson, G. – Carden, F. – Montalván, G. (2002): *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*. Washington D.C.: IDB, IDRC.
135. Luyten, H. – Bazo, M. (2019): Transformational leadership, professional learning communities, teacher learning and learner centred teaching practices; Evidence on their interrelations in Mozambican primary education. *Studies in Educational Evaluation*, 60, 14–31. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2018.11.002>
136. Madlock, P. E. (2008): The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61–78. <https://doi.org/10.1177/0021943607309351>
137. Mahmudova, L. – Katonáné Kovács, J. (2018): Definitining the Performance of Small and Medium Enterprises. *Network Intelligence Studies*, VI(12 (2/2018)), 111–120.
138. Malina, M. A. – Selto, F. H. (2004): Choice and change of measures in performance measurement models. *Management Accounting Research*, 15(4), 441–469. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.002>
139. March, J. G. (2000): *Bevezetés a döntéshozatalba*. Budapest: Panem Kiadó.
140. Mihai, L. (2021): Study regarding the leadership styles practiced in catalan smes during the COVID-19 pandemic. *IBIMA Business Review*, 2021, 24. <https://doi.org/10.5171/2021.414966>
141. Miller, K. I. – Monge, P. R. (1986): Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727–753. <https://doi.org/10.5465/255942>
142. Miller, V. D. – Johnson, J. R. – Grau, J. (1994): Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59–80. <https://doi.org/10.1080/00909889409365387>
143. Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24, 934–948.
144. Miron, E. – Erez, M. – Naveh, E. (2004): Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav*, 25, 175–199. <https://doi.org/10.1002/job.237>
145. MNB. (2019): *Versenyképességi program 330 pontban*. Budapest: Magyar Nemzeti Bank.
146. Monje Amor, A. – Abeal Vázquez, J. P. – Faiña, J. A. (2020): Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
147. Nadler, D. A. – Shaw, R. B. – Walton, A. E. – Associates. (1995): Discontinuous change: Leading organizational transformation. In *Discontinuous change: Leading organizational transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.
148. Nguyen, T. T. – Mia, L. – Winata, L. – Chong, V. K. (2017): Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018>
149. Niessen, C. – Mäder, I. – Stride, C. – Jimmieson, N. L. (2017): Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 103(July), 41–51. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.012>
150. Ogbonna, E. – Harris, L. C. (2000): Leadership style, organizational culture and

- performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, Volume, 11(4), 766–788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
151. OPTEN (2021): Fenntarthatósági körkép a hazai vállalkozásokról – van min javítani. <https://www.opten.hu/kozlemenyek/fenntarthatosagi-korkep-a-hazai-vallalkozasokrol--van-min-javitani> (letöltve: 2022.04.02)
152. Oreg, S. (2006): Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
153. Parry, S. B. (1996): Just What Is a Competency?(And Why Should You Care?). *Training*, 6(35), 58–60.
154. Pascale, R. (1990): *Managing on the edge*. New York: Simon and Schuster.
155. Pettigrew, A. M. – Whipp, R. (1991): *Managing change for competitive succes*. Oxford: Blackwell.
156. Piderit, S. K. (2000): Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783–794. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707722>
157. Podsakoff, P. M. – MacKenzie, S. B. – Moorman, R. H. – Fetter, R. (1990): Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, Volume 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
158. Porter, M. E. (1998): *Competitive Advantage of Nations*. New York: *Free Press*.
159. Posner, B. (2016): Investigating the Reliability and Validity of the Leadership Practices Inventory®. *Administrative Sciences*, 6(4), 17. <https://doi.org/10.3390/admsci6040017>
160. PTK. (2004): 2004. évi XXXIV. törvény. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0400034.tv> (letöltve: 2022.03.03.)
161. Pugh, D. S. – Hickson, D. J. – Hinings, C. R. – Turner, C. (1969): The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91–114.
162. Quinn, R. E. – Rohrbaugh, J. (1981): A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122–140. <https://doi.org/10.2307/3380029>
163. Richard, P. J. – Devinney, T. M. – Yip, G. S. – Johnson, G. (2009): Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
164. Robbins, S. P. (1991): *Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
165. Robbins, S.P. – Judge, T. A. (2013): *Organizational Behavior (15th Edition)*. Pearson.
166. Robbins, S. P. – Judge, T. A. (2018): *Essential of Organizational Behaviour*. Pearson.
167. Rodney Turner, J. – Ledwith, A. – Kelly, J. (2009): Project management in small to medium-sized enterprises: A comparison between firms by size and industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(2), 282–296. <https://doi.org/10.1108/17538370910949301>
168. Roscoe, J. T. (1975): *Fundamental research statistics for the behavioural sciences*. International Series in Decision Process, 2nd Edition, Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York.
169. Sajtos, L. – Mitev, A. (2007): *SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
170. Sang Long, C. – Zhi Yong, L. – Wee Chuen, T. (2016): Analysis of the Relationship between Leadership Styles and Affective Organizational Commitment. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(10).
171. Schaubroeck, J. M. – Lam, S. S. K. – Peng, A. C. (2016): Can peers' ethical and transformational leadership improve coworkers' service quality? A latent growth analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 133, 45–58. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.02.002>

172. Schmuck, R. (2008): Vállalati versenyképesség mérése. *Gazdasági Környezet És Vállalati Stratégiák: A IX. Ipar- És Vállalatgazdasági Konferencia Előadásai*, Szeged, 108–115.
173. Schoorman, F. D. – Mayer, R. C. – Davis, J. H. (2007): An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32, pp. 344–354. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24348410>
174. Seifert, D. F. (2003): Teacher perceptions of the transformational leadership style of female principals in independent schools as measured by the multifactor leadership questionnaire. Melbourne: Melbourne Graduate School of Education.
175. Shafi, M. – Zoya – Lei, Z. – Song, X. – Sarker, M. N. I. (2020): The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
176. Shamir, B. – House, R. J. – Arthur, M. B. (1993): The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/ORSC.4.4.577>
177. Sheehan, M. – Garavan, T. N. – Morley, M. J. (2020): Transformational leadership and work unit innovation: A dyadic two-wave investigation. *Journal of Business Research*, 109(November 2018), 399–412. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.072>
178. Sinding, K. – Waldstrom, C. (2014): *Organisational Behaviour, Fifth Edition* (Fifth edit). McGraw-Hill Education, London.
179. Smith, T. M. – Reece, J. S. (1999): The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting; The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting. *Journal of Operations Management*, 17, 145–161. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00037-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00037-0)
180. Song, M. – Droge, C. – Hanvanich, S. – Calantone, R. (2005): Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259–276. <https://doi.org/10.1002/smj.450>
181. Sorenson, R. L. (2000): The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success. *Family Business Review*, 13(3), 183–200.
182. Speckbacher, G. – Bischof, J. – Pfeiffer, T. (2003): A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361–388. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.10.001>
183. Stogdill, R. M. (1974): *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
184. Stouten, J. – Rousseau, D. M. – De Cremer, D. (2018): Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
185. Sudibjo, N. – Prameswari, R. K. (2021): The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6), e07334. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>
186. Sulaiman, N. (2016): *The Impact of Financial Knowledge and Capabilities on SME Firm Performance in Australia*. RMIT University: PhD thesis.
187. Szabó, J. – Farkas, S. (2011): A válság hatásai a magyar kis- és középvállalati szektorban. *Vezetéstudomány*, 42(9), 29–39. DOI 10.14267/VEZTUD.2011.09.03
188. Szabó, K. – Szabó-Szentgróti, G. – Kőműves, Zs. S. – Dajnoki, K. – Szabó, S. – Poór, J. (2021): A COVID19-HR-felmérés bemutatása empirikus adatok tükrében In: Kőműves, Zsolt Sándor; Szabó, Katalin; Szabó-Szentgróti, Gábor; Poór, József (szerk.) *Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok – hazai és nemzetközi tapasztalatok 2020*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.
189. Szabó, S. – Varjasi, G. (2018): Integrált változásmenedzsment a gyakorlatban a Lewin-modell alapján. *Tudásmenedzsment*, 19(1), 9–14.

190. Szanyi-Gyenes, X. – Almási, A. (2021): A vezető szerepe a kis- és középvállalkozások sikerességében. *Vezetéstudomány*, LII.(3). <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.04>
191. Tichy, N. M. – Devanna, M. A. (1986): *The transformational leader*. New York: John Wiley.
192. Todnem By, R. (2005): Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
193. Tourish, D. (2013): *The Dark Side of Transformational Leadership*. London: Routledge.
194. Trailer, J. W. – Hill, R. C. – Murphy, G. B. (1996): Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15–23. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00159-X](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00159-X)
195. Ujhelyi, M. – Filep, R. (2019): Szervezeti változások vezetése. In: *László, Gyula; Németh, Julianna; Sipos, Norbert Vezető és menedzser: Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára*, 230–237.
196. Ulrich, D. – Goldsmith, M. – Carter, L. (2004): Best Practices in Leadership Development and Organization Change: How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership (Essential Knowledge Resource). In L. Carter, D. Ulrich, & M. Goldsmith (Eds.), *Knowledge Creation Diffusion Utilization*.
197. Vágány, J. – Kárpátiné, D. J. (2013): A KKV vezetők képzési szokásai. BGF KVIK - Multidiszciplináris Kihívások, *Sokszínű Válaszok*, 2, 102–110.
198. Van Beveren, P. – Dórdio Dimas, I. – Renato Lourenço, P. – Rebelo, T. (2017): Propiedades psicométricas de la versión portuguesa de la escala Global Transformational Leadership (GTL). *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(2), 109–114. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.004>
199. Van Dooren, W. (2006): *Performance Measurement in the Flemish Public Sector: A Supply and Demand Approach (Proefschrift)*. Katholieke Universiteit Leuven, Leuven.
200. Van Dooren, W. – Bouckaert, G. – Halligan, J. (2015): *Performance Management in the Public Sector (2nd edition)*. London and New York: Routledge (Taylor&Francis Group).
201. Van Helden, G. J. – Johnsen, Å. – Vakkuri, J. (2012): The life-cycle approach to performance management: Implications for public management and evaluation. *Evaluation*, 18(2), 159–175. <https://doi.org/10.1177/1356389012442978>
202. Varga, Z. (2015): A vállalkozás-vezetés és a stratégia problémái a KKV szektorban. *Gazdaság & Társadalom*, 7(4), 80–92.
203. Vera, D. – Crossan, M. (2004): Strategic Leadership and Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 29(2), 222. <https://doi.org/10.2307/20159030>
204. Veresné, M. S. – Kocziszky, G. – Nagy, Z. – Varga, K. (2020): Training based change management problem for social innovation. *ICSIT 2020 - 11th International Conference on Society and Information Technologies, Proceedings*, 18(3), 76–83.
205. Veresné, S. M. (2013): *Teljesítményalapú szervezetátalakítás elmélete és módszertana*. Miskolci Egyetemi Kiadó.
206. Vértesy, L. (2018): *A KKV szektor Magyarországon*. Budapest: BME.
207. Vigoda-Gadot, E. (2007): Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661–683. <https://doi.org/10.1108/00483480710773981>
208. Vorhies, D. W. – Morgan, N. A. (2003): A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance. *Journal of Marketing*, 67(1), 100–115. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.100.18588>
209. Wall, T. D. – Michie, J. – Patterson, M. – Wood, S. J. – Sheehan, M. – Clegg, C. W. – West, M. (2004): On The Validity Of Subjective Measures Of Company Performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95–118. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02485.x>
210. Wang, H. J. – Demerouti, E. – Le Blanc, P. (2017): Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal*

- of Vocational Behavior*, 100, 185–195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>
211. Wang, H. – Law, K. S. – Hackett, R. D. – Wang, D. – Chen, Z. X. (2005): Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420–432.
 212. Wang, X. H. – Kim, T. Y. – Lee, D. R. (2016): Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3231–3239. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.026>
 213. Wimmer, Á. (2000): A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában. PhD Értekezés, Tézisgyűjtemény: BKÁE.
 214. Wimmer, Á. – Csesznák, A. (2021): A hazai vállalatok versenyképességi jellemzői a negyedik ipari forradalom idején. Budapest: Alinea Kiadó.
 215. Wimmer, Á. – Zoltanyiné, P. Z. (2006): A vezetés és a döntéshozatal szerepének elemzése az üzleti szféra szempontjából (Projektzáró-tanulmány). *Versenyképesség Kutatás Műhelytanulmány-Sorozat*, 45, 46–48.
 216. Wolf, T. (2006): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies [review] / House, R. J., Hanges, P.J., & Javidan, M., Eds. *Journal of Applied Christian Leadership*, 1(1), 55–71.
 217. Woodward, J. (1965): *Industrial Organization*. London: Oxford University Press.
 218. Yang, C.-W. (2008): The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation, and Business Performance. *Managing Global Transitions International Research Journal*, 6(3), 257–275.
 219. Yue, C. A. – Men, L. R. – Ferguson, M. A. (2019): Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>
 220. Yukl, G. A. (2002): *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
 221. Yukl, G. A. – Gardner, W. L. (2020): *Leadership in Organizations*, 9th Edition. New York: Pearson Education.
 222. Yukl, G. A. (2010): *Leadership in organizations*. Prentice Hall.
 223. Yukl, G. A. (2013): *Leadership in organizations*. Pearson.
 224. Zeidan, F. – Berke, S. (2021): Leadership Practices and its Impact on Family Business Performance: An Overview and Comparison of First and Second Generation Leaders in Lebanon. *International Business Management*, 15(3), 108–124.
 225. Zéman, Z. – Béhm, I. (2016): A pénzügyi menedzsment kontroll elemzési eszköztára. In *A pénzügyi menedzsment kontroll elemzési eszköztára*. <https://doi.org/10.1556/9789634540137>
 226. Zhang, W. – Wang, H. – Pearce, C. L. (2014): Consideration for future consequences as an antecedent of transformational leadership behavior: The moderating effects of perceived dynamic work environment. *Leadership Quarterly*, 25(2), 329–343. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.002>
 227. Zulkiffli, S. N. A. – Perera, N. (2011): A Literature Analysis on Business Performance for SMEs: Subjective or Objective Measures? *SSRN Electronic Journal*, 1–9. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1867874>



Nyilvántartási szám: DEENK/361/2022.PL
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Filep Roland

Doktori Iskola: Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

MTMT azonosító: 10066680

A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (7)

1. Dajnoki, K., **Filep, R.**: A teljesítménymérés módszerei a KKV szektorban.
Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. 15 (3-4), 2020. ISSN: 1788-7593.
DOI: <http://dx.doi.org/10.14232/jtgf.2020.3-4.55-64>
2. **Filep, R.**: Menedzsment módszerek az Ipar 4.0 tükrében.
International Journal of Engineering and Management Sciences. 5 (1), 1-8, 2020. EISSN: 2498-700X.
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2020.1.41>
3. **Filep, R.**: X/Y emberkép hatása a teljesítményre változó környezetben.
International Journal of Engineering and Management Sciences. 5 (1), 1-12, 2020. EISSN: 2498-700X.
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2020.1.36>
4. Ujhelyi, M., **Filep, R.**: Szervezeti változások vezetése.
In: Vezető és menedzser : Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára. Szerk.: László Gyula, Németh Julianna, Sipos Norbert, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs, 230-237, 2019. ISBN: 9789634294412
5. **Filep, R.**: "Csak a változás állandó": Változásmenedzsment a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei kisvállalkozások körében.
Gazdálkodástudományi Közlemények. 7 (1), 47-53, 2018. ISSN: 2061-2443.
6. **Filep, R.**: Vezetési stílus vizsgálata MLQ segítségével a szabolcs-szatmár-bereg megyei kisvállalkozások körében.
International Journal of Engineering and Management Sciences. 3 (4), 36-47, 2018. EISSN: 2498-700X.
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2018.4.5>
7. Ujhelyi, M., **Filep, R.**: Változás-vezetés.
Metszetek. 6 (4), 5-21, 2017. EISSN: 2063-6415.





Konferenciaközlemények (3)

8. **Filep, R.**, Barizsné Hadházi, E., Ujhelyi, M.: Változtatás vezetői és dolgozói szemszögből.
In: 3. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia: "Menedzsment forradalmak":
Konferenciakötet. Szerk.: Benke Mariann, Schmuck Roland, Riedelmayer Bernadett,
Schmuck Roland, Riedelmayer Bernadett, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi
Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Pécs, 265-275, 2022, (VSZI kötetek, ISSN
2786-3891 ; 3) ISBN: 9789634299950
9. **Filep, R.**, Ujhelyi, M., Barizsné Hadházi, E.: Az ideális vezetői tulajdonságok hallgatói vélemények
alapján.
In: Farkas Ferenc II. Nemzetközi Tudományos Konferencia 2020. Szerk.: Balogh Gábor,
László Gyula, Sipos Norbert, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés-
és Szervezéstudományi Intézet, Pécs, 442-456, 2020. ISBN: 9789634295860
10. **Filep, R.**: Menedzsment módszerek változó környezetben.
In: Interdiszciplinaritás a régió kutatásban IX." nemzetközi konferencia IV és "A jog
tudománya, a mindennapok joga III." Tudományos konferencia : rezümé kötet. Szerk.:
Dajnoki Krisztina, Pierog Anita, Szűcs Lászlóné, Siska Katalin, Debreceni Egyetem
Gazdaságtudományi Kar, Debrecen, 20, 2019. ISBN: 9789634901518

További közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (10)

11. Szondi, R., Héder, M., **Filep, R.**, Fenyves, L.: Emlékek az egykori 107-es szoba lakóinak tollából.
In: Tanulmányok Berde Csaba tiszteletére : tanulmánykötet. Szerk.: Dajnoki Krisztina, Boros
József, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi
Intézet, Debrecen, 44-48, 2022. ISBN: 9789634904502
12. Barizsné Hadházi, E., **Filep, R.**: Mennyire vagyunk etikusak? és mások?
In: Tanulmányok Berde Csaba tiszteletére : tanulmánykötet. Szerk.: Dajnoki Krisztina, Boros
József, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi
Intézet, Debrecen, 77-83, 2022. ISBN: 9789634904502
13. **Filep, R.**, Ujhelyi, M.: "Maradj otthon" - Áttérés Home Office-ra az Észak-Alföld Régióban.
Régiókutatás szemle. 6 (1), 37-47, 2021. EISSN: 2559-9941.
DOI: <http://dx.doi.org/10.30716/RSZ/21/1/3>
14. Dajnoki, K., **Filep, R.**, Mándy, Z.: Agilis vezetés és megtartás-menedzsment: A Schaeffler
Debrecen válasza a koronavírus válság által okozott kihívásokra.
In: Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok - hazai és nemzetközi tapasztalatok 2020.
Szerk.: Kőműves Zsolt Sándor, Szabó Katalin, Szabó-Szentgróti Gábor, Poór József, Wolters
Kluwer Hungary Kft., Budapest, 318, 2021.





15. Barizsné Hadházi, E., Ujhelyi, M., **Filep, R.**: Foglalkoztatás Koronavírus-válság idején, tapasztalatok az Észak-Alföld Régióból.
Régió kutatás szemle. 6 (1), 48-57, 2021. EISSN: 2559-9941.
DOI: <http://dx.doi.org/10.30716/RSZ/21/1/4>
16. Dajnoki, K., Ujhelyi, M., **Filep, R.**: Motiváció vizsgálata Herzberg kéttényezős modellje és az öndeterminációs elmélet alapján.
Studia Mundi - Economica. 8 (2), 2-12, 2021. EISSN: 2415-9395.
DOI: <http://dx.doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2021.08.02.2-12>
17. Dajnoki, K., Szondi, R., **Filep, R.**: The role of career and knowledge management in retention.
Studia Mundi - Economica. 8 (1), 65-76, 2021. EISSN: 2415-9395.
18. **Filep, R.**: Examining organizational culture with OCAI among employees of a service company.
The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences. 28 (2), 272-279, 2019. ISSN: 1222-569X.
19. Ujhelyi, M., **Filep, R.**, Barizsné Hadházi, E.: We would like to be liked: strategies used to control the impression others form of us.
The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences. 28 (1), 389-396, 2019. ISSN: 1222-569X.
20. Barizsné Hadházi, E., **Filep, R.**, Ujhelyi, M.: Business students' attitudes toward corporate social responsibility.
The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences. 27 (1), 377-385, 2018. ISSN: 1222-569X.

Konferenciaközlemények (1)

21. Kun, A. I., **Filep, R.**, Horváth, A., Kiss, M.: Personality types and academic success of higher education business students.
In: Book of Abstracts: The 5th International Conference on Future of Education 2022 (Future of Education 2022). Ed.: Brian D. Beitzel, The International Institute of Knowledge Management (TIKM), Sri Lanka, 18-18, 2022. ISBN: 9786245746194

A DEENK a Jelölt által az iDEa Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudományometriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.



Debrecen, 2022.07.11.

Táblázatjegyzék

1. táblázat: Kutatási modell.....	4
2. táblázat: GTL, LPI és MLQ közötti összefüggések	27
3. táblázat: Változásmenedzselési modellek összehasonlítása	35
4. táblázat: Szervezeti teljesítmény kulcs dimenziói	40
5. táblázat: Szubjektív mérési módok összevetése	47
6. táblázat: Kutatás előzményéhez kapcsolódó interjúkérdések.....	49
7. táblázat: KKV-n belüli alkategóriák	52
8. táblázat: Észak-Alföldi régióban működő vállalkozások száma (db)	53
9. táblázat: A vállalkozások árbevételének megoszlása kis- és középvállalkozási kategória és régió szerint (%)	53
10. táblázat: Skálák megbízhatósága.....	56
11. táblázat: A minta megoszlása háttérváltozók alapján.....	57
12. táblázat: Kutatás részegységei és módszertana hipotézisenként részletezve.....	62
13. táblázat: A minta nemek és generációk szerinti megoszlása (fő).....	64
14. táblázat: Jelenlegi és ideálisnak tartott Transzformációs vezetési stílusok átlagai közötti eltérés ..	67
15. táblázat: Transzformációs stílusban való fejlődési szándék és háttérváltozók.....	68
16. táblázat: Transzformációs vezetés korrelációs kapcsolata	68
17. táblázat: Változásmenedzselési lépések jelenlegi gyakorlata és ideálisnak tartott szintje közötti különbség.....	69
18. táblázat: Változásmenedzselésben való fejlődési szándék és háttérváltozók.....	71
19. táblázat: Változásmenedzsmint oktatáson való részvétel és változtatások.....	72
20. táblázat: Sikerokozók és hátrányok a változásmenedzselésben	72
21. táblázat: Változtatással érintett területek.....	73
22. táblázat: Változásmenedzselési lépések korrelációs kapcsolata.....	73
23. táblázat: Nemek szerinti különbségek transzformációs vezetésben és változásmenedzselési szokásokban.....	75
24. táblázat: KKV kategória befolyásoló szerepe	76
25. táblázat: Változásmenedzsmint lépések alkalmazásának átlagértékei közötti eltérés a szervezet tevékenységétől függően	78
26. táblázat: Transzformációs vezetés és változásmenedzsmint összefüggései	80
27. táblázat: Dolgozók felhatalmazása és a transzformációs vezetés közötti összefüggés	82
28. táblázat: Balanced Scorecard itemek korrelációs összefüggései.....	83
29. táblázat: Változásmenedzsmint és BSC összefüggése	84
30. táblázat: Regressziós modell hozzáadott változói	84
31. táblázat: Regressziós modell összefoglaló táblázata	85
32. táblázat: Végső modell változóinak B és t értékei	85
33. táblázat: Változásmenedzsmint és leggyakoribb teljesítménymutatók korrelációs kapcsolata	86
34. táblázat: Transzformációs vezetés és BSC összefüggése.....	87
35. táblázat: Regressziós modell hozzáadott változói	87
36. táblázat: Regressziós modell összefoglaló táblázata	88
37. táblázat: Végső modell változóinak B és t értékei	88
38. táblázat: Transzformációs vezetés és leggyakoribb teljesítménymutatók korrelációs kapcsolata ..	90
39. táblázat: Végső modell változóinak B és t értékei	91
40. táblázat: Mediátor elemzés, a BSC mutatókkal itemenként (mutatónként)	92
41. táblázat: Transzformációs vezetés kérdőív faktorai	93
42. táblázat: Változásmenedzsmint kérdőív faktorai.....	94
43. táblázat: Teljesítmény (BSC) kérdőív faktorai.....	95
44. táblázat: Regressziós modell hozzáadott változói	95
45. táblázat: Regressziós modell hozzáadott változói	96

46. táblázat: Végső modell változóinak B és t értékei	96
47. táblázat: Transzformációs vezetés összefüggése a problémamegoldással és a kollektív felelősséggel	97
48. táblázat: Felhatalmazás és tudásmegosztás összefüggése	97
49. táblázat: Transzformációs vezetés összefüggései a problémamegoldással és a proaktivitással.....	98
50. táblázat: Transzformációs vezetés összefüggése a problémamegoldással és a kollektív felelősséggel	101
51. táblázat: Kihívásokkal teli munkakörnyezet kialakítása és stresszkezelés összefüggése.....	101
52. táblázat: Változásmenedzselési lépések korrelációs kapcsolata (TELJES)	141
53. táblázat: Transzformációs vezetés és változásmenedzsmet összefüggései (TELJES)	143

Ábrajegyzék

1. ábra: Kutatási kérdések (K1-K6) keretrendszerének grafikus ábrázolása.....	7
2. ábra: Vezetés teljes kiterjedése modell (FRLM).....	13
3. ábra: Transzformációs vezetés különböző dimenzióinak hatása a csoporton belüli együttműködésre	17
4. ábra: Transzformációs vezetéssel, megosztott vezetés, öndeterminációs tényezők és tudásmegosztás összefüggései.....	20
5. ábra: Transzformációs vezetéssel kapcsolatos munkavállalói különbségek	21
6. ábra: A transzformációs vezetés lehetséges negatív hatásai.....	24
7. ábra: Kotter-féle modell lépései Lewin „dimenziói“ szerint	31
8. ábra: A tudásmenedzsment három fázisa	32
9. ábra: Teljesítmény mutatóinak egy lehetséges csoportosítása	42
10. ábra: Pénzügyi mutatók öt csoportja	43
11. ábra: BSC nézőpontjai és időorientációja	45
12. ábra: Közvetítőelemzés ábrája	61
13. ábra: Minta megoszlása KKV kategória alapján (mikro-, kis- és középvállalat).....	63
14. ábra: Minta megoszlása tevékenységi kör alapján (%)	63
15. ábra: Minta megoszlása legmagasabb iskolai végzettség alapján (%).....	64
16. ábra: Minta megoszlása tulajdonosi részesedés alapján (%).....	65
17. ábra: Transzformációs vezetés ideálisnak tartott és jelenlegi szintje	66
18. ábra: „Ellenőrizni a változás folyamatát és korrekciós lépések tétele” lépés jelenlegi és ideálisnak tartott átlaga és szórása.....	70
19. ábra: Munkacsoportok létrehozása KKV kategória szerint.....	77
20. ábra: „Sürgősség érzet teremtése a változással kapcsolatban” lépés alkalmazásának átlagértékei a szervezet tevékenységétől függően	79
22. ábra: Dolgozók legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása.....	99
23. ábra: Dolgozók időorientációja	100

Mellékletek

1. sz. melléklet

K É R D Ő Í V

Kitöltőre vonatkozó kérdések

1. **Az ön neme?** nő, férfi
2. **Az ön születési éve?** ...
3. **A legmagasabb iskolai végzettsége?** általános iskola, középiskola, technikum, főiskola/egyetem (Bsc), egyetem (Msc), MBA, PhD, egyéb: ...
4. **Teljes szolgálati idő az eddigi összes munkahelyen?** ...
5. **Hány évig volt összesen vezető beosztásban?** ...
6. **Mióta van folyamatosan vezetői beosztásban?** ...
7. **Hány %-os tulajdonosa a szervezetnek? (amennyiben nem tulajdonosa, szíveskedjen 0-t írni)** ...

Szervezetre vonatkozó kérdések

8. **Melyik árbevétel kategóriába tartozik a szervezet?** 0-700 millió Ft, 701 millió Ft – 3,5 milliárd Ft, 3,51 milliárd Ft – 17,5 milliárd Ft, 17,6 milliárd Ft –
9. **Melyik mérlegfőösszeg kategóriába tartozik a szervezet? (mérlegfőösszeg = a beszámoló összes eszközök során szereplő összeg)** 0-700 millió Ft, 701 millió Ft – 3,5 milliárd Ft, 3,51 milliárd Ft – 17,5 milliárd Ft, 17,6 milliárd Ft –
10. **Dolgozói létszám a szervezetnél (fő)?** 0-1, 2-9, 10-49, 50-249, 250-
11. **Mi a főtevékenysége?** kereskedelem, szolgáltatás, gyártás, egyéb: ...
12. **Mi a székhelye?** Hajdú-Bihar megye, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye, Jász-Nagykun-Szolnok megye, egyéb: ...
13. **Tevékenység végzésének helye? (több válasz is jelölhető)** Hajdú-Bihar megye, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye, Jász-Nagykun-Szolnok megye, egyéb: ...
14. **Alapítás éve?** ...

Vezetéshez kapcsolódó kijelentések

Döntse el, hogy a kijelentések milyen gyakorisággal érvényesek Önre.
Mindegyik kijelentés 2x szerepel, előbb a JELENLEGI gyakorlatáról nyilatkozzon, ezt követően pedig jelölje az IDEÁLISnak, kívánatosnak tartott helyzetet.

Szinte sosem				Szinte mindig
1	2	3	4	5

Jelenleg hogyan cselekszik:

1. Világos és pozitív jövőképről beszélek.....1 2 3 4 5
2. Foglalkozom a munkatársakkal és egyénekkel, támogatom és ösztönzőm fejlődésüket
.....1 2 3 4 5
3. Kifejezem a csapatnak az elismerésemet és bátorítom őket.....1 2 3 4 5
4. Elősegítem a bizalmat, a részvételt és az együttműködést a csapat tagjai között....
.....1 2 3 4 5
5. Ösztönzőm, hogy a problémákról új módon gondolkodjunk, vonjuk kétségbe
(kérdőjelezzük meg) a feltevéseket.....1 2 3 4 5
6. Tisztában vagyok az értékrendemmel és azt teszem, amit mondok.....1 2 3 4 5
7. Büszkeséget és tiszteletet váltok ki másokból, inspirál, hogy hozzáértőnek tartanak
.....1 2 3 4 5
8. Kihívásokkal teli munkakörnyezetet teremtek*.....1 2 3 4 5

Szinte sosem				Szinte mindig
1	2	3	4	5

Ön szerint hogyan kellene cselekednie:

9. Világos és pozitív jövőképről beszélek.....1 2 3 4 5
10. Foglalkozom a munkatársakkal és egyénekkel, támogatom és ösztönzőm fejlődésüket
.....1 2 3 4 5
11. Kifejezem a csapatnak az elismerésemet és bátorítom őket.....1 2 3 4 5

12. Elősegítem a bizalmat, a részvételt és az együttműködést a csapat tagjai között...
..... 1 2 3 4 5
13. Ösztönzőm, hogy a problémákról új módon gondolkodjunk, vonjuk kétségbe
(kérdőjelezzük meg) a feltevéseket..... 1 2 3 4 5
14. Tisztában vagyok az értékrendemmel és azt teszem, amit mondok..... 1 2 3 4 5
15. Büszkeséget és tiszteletet váltok ki másokból, inspirál, hogy hozzáértőnek tartanak
..... 1 2 3 4 5
16. Kihívásokkal teli munkakörnyezetet teremtek* 1 2 3 4 5

*a 8-as és a 16-os kérdés nem a GTL transzformációs vezetési stílus vizsgálatához kapcsolódik, kizárólag az azonos mérési skála miatt került ebbe a szakmai részbe

Változtatáshoz kapcsolódó kijelentések I.

- Gondoljon a szervezetét érintő megtervezett változások közül a legjelentősebbre és nevezze meg, hogy konkrétan milyen változtatásra került sor (pl. folyamatok, tevékenységek, stratégia újragondolása, szervezeti kultúra formálása, új technológia bevezetése, struktúra változtatása, stb): ...**
- Kérem jelölje, hogy az előző kérdésnél írt legjelentősebb változtatást milyen mértékben ítéli meg sikeresnek.**

Teljes mértékben sikertelen				Teljes mértékben sikeres
1	2	3	4	5

- Kérem, nevezzen meg konkrétan az elmúlt 2-3 évben az Ön vállalkozását érintő további jelentősebb változtatást (felsorolás szintjén, vagy bővebben is fogalmazhat): ...**
- Részt vett korábban olyan kurzuson, ahol változásmenedzsementet oktattak? Igen, nem**

Változtatáshoz kapcsolódó kijelentések

Döntse el, hogy a kijelentések milyen gyakorisággal érvényesek Önre a szervezetét érintő változtatás esetén. Mindegyik kijelentés 2x szerepel, előbb a JELENLEGI gyakorlatáról nyilatkozzon, ezt követően pedig jelölje az IDEÁLISnak, kívánatosnak tartott helyzetet

Szinte sosem				Szinte mindig
1	2	3	4	5

Jelenleg hogyan cselekszik:

1. Szervezet elemzése, problémák azonosítása.....1 2 3 4 5
2. Sürgősség érzet teremtése a változással kapcsolatban.....1 2 3 4 5
3. Világos jövőkép (vízió) kommunikálása a változás előnyeiről.....1 2 3 4 5
4. Meghatározni kinek a támogatása szükséges és kitől várható ellenállás.....1 2 3 4 5
5. Széleskörű koalíció építése a változások támogatására.....1 2 3 4 5
6. Munkacsoportok létrehozása a változások irányításához.....1 2 3 4 5
7. A kulcspozíciókat kompetens változás vezetőkkel töltjük be1 2 3 4 5
8. Hozzáértő kollégák felhatalmazása a tervezésre és a megvalósításra.....1 2 3 4 5
9. Szimbolikus, drámai változások létrehozása a munkára vonatkozóan.....1 2 3 4 5
10. Elmagyarázni a dolgozóknak, hogyan fogja őket érinteni a változás.....1 2 3 4 5
11. Segítsük az embereket a stressz és a nehézségek kezelésében.....1 2 3 4 5
12. Adjunk lehetőséget önbizalom növelő kezdeti sikerekre.....1 2 3 4 5
13. Ellenőrizzük a változás folyamatát és tegyünk korrekciós lépéseket.....1 2 3 4 5
14. Informáljuk az embereket az előrehaladásról.....1 2 3 4 5
15. Mutassunk optimizmust és folyamatos elkötelezettséget a változás iránt.....1 2 3 4 5
16. Új megoldások meggyökereztetése.....1 2 3 4 5

Szinte sosem				Szinte mindig
1	2	3	4	5

Ön szerint hogyan kellene cselekednie:

17. Szervezet elemzése, problémák azonosítása.....1 2 3 4 5
18. Sürgősség érzet teremtése a változással kapcsolatban.....1 2 3 4 5
19. Világos jövőkép (vízió) kommunikálása a változás előnyeiről.....1 2 3 4 5
20. Meghatározni kinek a támogatása szükséges és kitől várható ellenállás.....1 2 3 4 5
21. Széleskörű koalíció építése a változások támogatására.....1 2 3 4 5
22. Munkacsoportok létrehozása a változások irányításához.....1 2 3 4 5
23. A kulcspozíciókat kompetens változás vezetőkkel töltjük be1 2 3 4 5
24. Hozzáértő kollégák felhatalmazása a tervezésre és a megvalósításra.....1 2 3 4 5
25. Szimbolikus, drámai változások létrehozása a munkára vonatkozóan.....1 2 3 4 5
26. Elmagyarázni a dolgozóknak, hogyan fogja őket érinteni a változás1 2 3 4 5
27. Segítsük az embereket a stressz és a nehézségek kezelésében.....1 2 3 4 5
28. Adjunk lehetőséget önbizalom növelő kezdeti sikerekre.....1 2 3 4 5
29. Ellenőrizzük a változás folyamatát és tegyünk korrekciós lépéseket.....1 2 3 4 5
30. Informáljuk az embereket az előrehaladásról.....1 2 3 4 5
31. Mutassunk optimizmust és folyamatos elkötelezettséget a változás iránt.....1 2 3 4 5
32. Új megoldások meggyökereztetése.....1 2 3 4 5

Szervezeti teljesítmény I.

Kérem jelölje 1-5-ig terjedő skálán, hogy az alábbi kijelentések az iparági átlaghoz képest mennyire igazak az Ön szervezetére az elmúlt 3 év vonatkozásában!

Sokkal rosszabb az iparági átlagnál				Sokkal jobb az iparági átlagnál
1	2	3	4	5

1. A szervezet árbevétele:..... 1 2 3 4 5
2. Árbevételenek növekedési üteme:..... 1 2 3 4 5
3. Profitja:..... 1 2 3 4 5
4. Profitjának növekedési üteme:..... 1 2 3 4 5
5. Alkalmazkodás a covid okozta körülményekhez:..... 1 2 3 4 5
6. Az előző, 5-ös kérdésre adott pontszám (Alkalmazkodás a covid okozta körülményekhez) Ön szerint milyen okokra vezethető vissza? (felsorolás szintjén, vagy bővebben is fogalmazhat): ...
7. A vevői elégedettség:..... 1 2 3 4 5
8. A dolgozói elégedettség:..... 1 2 3 4 5
9. Egy új termék/szolgáltatás bevezetéséhez/fejlesztéséhez szükséges idő:.....
..... 1 2 3 4 5
10. Egy új, vagy áthelyezett dolgozó betanulási ideje:..... 1 2 3 4 5
11. A dolgozók fejlődési (és növekedési) igénye:..... 1 2 3 4 5
12. A munkafolyamatok optimalizálása:..... 1 2 3 4 5
13. Az egyéni és szervezeti tanulás:..... 1 2 3 4 5
14. A változásoképesség:..... 1 2 3 4 5

Dolgozókhöz kapcsolódó kijelentések

1. A dolgozók legmagasabb iskolai végzettsége a szervezetnél jellemzően:
 alapfokú, középfokú, felsőfokú

Milyen mértékben igazak az alábbi állítások?

Egyáltalán nem igaz				Szinte mindig igaz
1	2	3	4	5

1. A dolgozók jellemzően átgondolják, hogyan fognak alakulni a dolgok a jövőben, és megpróbálják befolyásolni ezeket a dolgokat a mindennapi viselkedésükkel 1 2 3 4 5
2. A dolgozók saját kényelme nagy szerepet játszik a döntéseikben vagy a tetteikben 1 2 3 4 5
3. A dolgozók a meglévő tudásuknak a folyamatos fejlesztésére törekednek 1 2 3 4 5
4. A dolgozók a kötelező feladatok mellett szívesen vállalnak kötelezettségeken túli feladatokat is 1 2 3 4 5
5. A dolgozók előszeretettel osztják meg egymással a tudásukat és tapasztalataikat 1 2 3 4 5
6. A dolgozók magas szintű problémamegoldó képességgel rendelkeznek 1 2 3 4 5
7. A dolgozók felismerik azt, hogy közösen felelősek a szervezet sikeréért .. 1 2 3 4 5
8. A dolgozók nem szeretik a változást, ezért ha lehetséges, akkor megpróbálják halogatni a bevezetését 1 2 3 4 5
9. A dolgozók olyannyira nem szeretik a változást, hogy jellemzően megpróbálnak ellenállni annak 1 2 3 4 5
10. Arra bízatom a dolgozókat, hogy fordítsanak sok időt és energiát a másokkal történő kapcsolati háló építésére 1 2 3 4 5
11. A dolgozók tartanak attól, hogy amennyiben visszafogják a saját munkateljesítményüket, az a vezető részéről negatív következményekkel járhat 1 2 3 4 5
12. Ha valamilyen eredmény elérése nekem, mint vezetőnek köszönhető, azt rendszeresen szóváteszem a dolgozóim körében 1 2 3 4 5

52. táblázat: Változásmenedzselési lépések korrelációs kapcsolata (TELJES)

	2.A. Sürgősség érzet teremtése a változásokban	3.A. Világos jövőkép (vízió) kommunikációja a változás előnyeiről	4.A. Meghatározni a támogatásának és kitől várható ellenállás	5.A. Széleskörű koalíciók építése a változások támogatására	6.A. Munkacsoporthoz a létrehozása a változások irányításához	7.A. A kulcspozíciókra, változást menedzselő vezetők kijelölése	8.A. Hozzáértő kollégák felhatalmazása a tervezésre és a megvalósításra	9.A. Szimbolikus, drámai változások létrehozása a munkárvonaton	10.A. Elmagyarázni a dolgozóknak, hogyan fogják őket érinteni a változás	11.A. Az emberek segítése a stressz és a nehézségek kezelésében	12.A. Lehetőségek biztosítása önbizalom növelő kezdeti sikerekről	13.A. Ellenőrizni a változások folyamatát és korrekció lépések tétele	14.A. Az emberek informálása az előrehaladásról	15.A. Optimista hozzáállás és folyamatos elkötelezettség a változás iránt	16.A. Új megoldások meggyökereztetése
1	,414**	,288**	0,169	,328**	,317**	,270**	0,156	,197*	,334**	0,166	,229*	,468**	,374**	,280**	,404**
2	-	,389**	,359**	,413**	,241**	,290**	,433**	0,179	,281**	0,123	,304**	,262**	,261**	,493**	,367**
3	-	-	,489**	,640**	,318**	,224*	,346**	,331**	,366**	,406**	,509**	,314**	,406**	,533**	,412**
4	-	-	-	,447**	,344**	,239*	,260**	,344**	,264**	,243*	,351**	,286**	,244*	,273**	,284**
5	-	-	-	-	,499**	,388**	,441**	,312**	,361**	,235*	,421**	,291**	,362**	,422**	,484**
6	-	-	-	-	-	,617**	,240*	,458**	,307**	0,163	0,195	,232*	0,172	0,194	,279**
7	-	-	-	-	-	-	,444**	,446**	,296**	0,125	0,191	,248*	,239*	,329**	,371**
8	-	-	-	-	-	-	-	,277**	,399**	,325**	,385**	0,107	,396**	,551**	,469**
9	-	-	-	-	-	-	-	-	,402**	,231*	,350**	0,060	,338**	,211*	0,177
10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,576**	,533**	,315**	,570**	,489**	,413**
11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,755**	,319**	,487**	,497**	,364**
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,299**	,552**	,613**	,421**

	2.A. Sürgősség érzet teremtése a változásokkal kapcsolatban	3.A. Világos jövőkép (vízió) kommunikálása a változás előnyeiről	4.A. Meghatározni a támogatásának szükségességét és kitől várható ellenállás	5.A. Széleskörű koalíciók építése a változások támogatására	6.A. Munkacsoportok létrehozása a változások irányításához	7.A. A kulcspozíciókra kompetens, változást menedzselő vezetők kijelölése	8.A. Hozzáértő kollégák felhatalmazása a tervezésre és a megvalósításra	9.A. Szimbolikus, drámai változások létrehozása a munkárvonatközpontban	10.A. Elmagyarázni a dolgozóknak, hogyan fogják őket érinteni a változás	11.A. Az emberek segítése a stressz és a nehézségek kezelésében	12.A. Lehetőségek biztosítása önbizalom növelő kezdeti sikerekről	13.A. Ellenőrizni a változások folyamatát és korrekciók lépéseket tennie	14.A. Az emberek informálása az előrehaladásról	15.A. Optimista hozzáállás és folyamatos elkötelezettség a változás iránt	16.A. Új megoldások meggyökereztetése	
13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,507**	,349**	,560**
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,554**	,515**
15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,541**

Forrás: saját vizsgálat, 2022

53. táblázat: Transzformációs vezetés és változásmenedzsment összefüggései (TELJES)

	1.A. Világos és pozitív jövőképről beszélek	2.A. Foglalkozom a munkatársakkal és egyénnel, támogatom és ösztönzöm fejlődésüket	3.A. Kifejezem a csapatnak az elismerésemet és bátorítom őket	4.A. Elősegítem a bizalmat, a részvételt és az együttműködést a csapat tagjai között	5.A. Ösztönzöm, hogy a problémákról új módon gondolkodjunk, vonjuk kétségbe (kérdőjelezzük meg) a feltevéseket	6.A. Tisztában vagyok az értékrendemmel és azt teszem, amit mondok	7.A. Büszkeséget és tiszteletet váltok ki másokból, inspirál, hogy hozzáértőnek tartanak
1.A. Szervezet elemzése, problémák azonosítása	,245*	,441**	,295**	,274**	0,189	,291**	,270**
2.A. Sürgősség érzet teremtése a változással kapcsolatban	,313**	,398**	,318**	,292**	,276**	,211*	,316**
3.A. Világos jövőkép (vízió) kommunikálása a változás előnyeiről	,442**	,389**	,450**	,367**	,427**	,260**	,306**
4.A. Meghatározni kinek a támogatása szükséges és kitől várható ellenállás	,294**	0,134	,307**	0,190	,314**	0,174	,344**
5.A. Széleskörű koalíció építése a változások támogatására	,386**	,257**	,269**	,310**	,484**	,206*	,253*
6.A. Munkacsoportok létrehozása a	0,135	0,094	-0,021	0,061	0,090	0,081	0,099

	1.A. Világos és pozitív jövőképről beszélek	2.A. Foglalkozom a munkatársakkal és egyénekkel, támogatom és ösztönzöm fejlődésüket	3.A. Kifejezem a csapatnak az elismerésemet és bátorítom őket	4.A. Elősegítem a bizalmat, a részvételt és az együttműködést a csapat tagjai között	5.A. Ösztönzöm, hogy a problémákról új módon gondolkodjunk, vonjuk kétségbe (kérdőjelezzük meg) a feltevéseket	6.A. Tisztában vagyok az értékrendemmel és azt teszem, amit mondok	7.A. Büszkeséget és tiszteletet váltok ki másokból, inspirál, hogy hozzáértőnek tartanak
változások irányításához							
7.A. A kulcspozíciókra kompetens, változást menedzselő vezetők kijelölése	0,156	,215*	0,067	0,170	0,178	0,176	,210*
8.A. Hozzáértő kollégák felhatalmazása a tervezésre és a megvalósításra	,355**	,385**	,390**	,386**	,446**	,224*	,273**
9.A. Szimbolikus, drámai változások létrehozása a munkára vonatkozóan	0,116	0,147	0,072	0,072	,216*	0,068	0,059
10.A. Elmagyarázni a dolgozóknak, hogyan fogja őket érinteni a változás	,471**	,428**	,402**	,424**	,428**	,275**	,209*
11.A. Az emberek segítése a stressz és a nehézségek kezelésében	,413**	,473**	,543**	,653**	,431**	,359**	,205*

	1.A. Világos és pozitív jövőképről beszélek	2.A. Foglalkozom a munkatársakkal és egyénekkal, támogatom és ösztönzöm fejlődésüket	3.A. Kifejezem a csapatnak az elismerésemet és bátorítom őket	4.A. Elősegítem a bizalmat, a részvételt és az együttműködést a csapat tagjai között	5.A. Ösztönzöm, hogy a problémákról új módon gondolkodjunk, vonjuk kétségbe (kérdőjelezzük meg) a feltevéseket	6.A. Tisztában vagyok az értékrendemmel és azt teszem, amit mondok	7.A. Büszkeséget és tiszteletet váltok ki másokból, inspirál, hogy hozzáértőnek tartanak
12.A. Lehetőségek biztosítása önbizalom növelő kezdeti sikerekre	,407**	,462**	,546**	,577**	,461**	,335**	,340**
13.A. Ellenőrizni a változás folyamatát és korrekciós lépések tétele	,296**	,382**	,393**	,345**	,385**	,332**	,394**
14.A. Az emberek informálása az előrehaladásról	,376**	,532**	,533**	,553**	,471**	,479**	,325**
15.A. Optimista hozzáállás és folyamatos elkötelezettség a változás iránt	,524**	,517**	,439**	,511**	,407**	,300**	,359**
16.A. Új megoldások meggyökereztetése	,411**	,411**	,457**	,492**	,517**	,417**	,332**

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

Köszönetnyilvánítás

Ezúton mondok köszönetet a doktori értekezésem során nyújtott szakmai és emberi támogatásáért témavezetőmnek Dr. Ujhelyi Máriának, aki a doktori képzésem kezdetétől fogva mentorként segítette szakmai fejlődésemet.

Köszönettel tartozom továbbá Prof. Dr. habil Dajnoki Krisztinának és a Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet valamennyi kollégájának, akik biztosították a kiváló munkahelyi légkört, amely ösztönzőleg hatott rám munkám ideje alatt. Köszönöm az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolának a doktori képzés során nyújtott oktatási és kutatási programját.

Köszönöm opponenseimnek, Veresné Prof. Dr. Somosi Mariannak és Dr. habil Szabó Szilviának, valamint a bizottságom elnökének Prof. Dr. Balogh Péternek, tagjainak és titkárának az értekezésem véleményezésére szánt idejüket, szakmai meglátásaikat, amellyel disszertációm minőségét fokozták.

Köszönöm a családomnak a motiválást a doktori képzés elkezdéséhez, a folyamatos biztatást és a türelmet.