

Egyetemi Doktori (PhD) értekezés tézisei

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

Filep Roland

Témavezető:

Dr. Ujhelyi Mária
egyetemi docens



DEBRECENI EGYETEM

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Doktori Iskola

Debrecen, 2022

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA

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) ugyanis rávilágít arra, hogy széleskörű empirikus kutatások alapján 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 az 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 a 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 stílusnak és a változásmenedzselésnek az 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 találunk is kapcsolatot a változók között. A változásmenedzsment 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 változásmenedzsment. 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 kutatás során 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. A 2018-2022 közötti 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 változásmenedzselés 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 összeteljesítmény, 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 a 2. fejezetben helyezem el (4. 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 változásmenedzsmint 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).

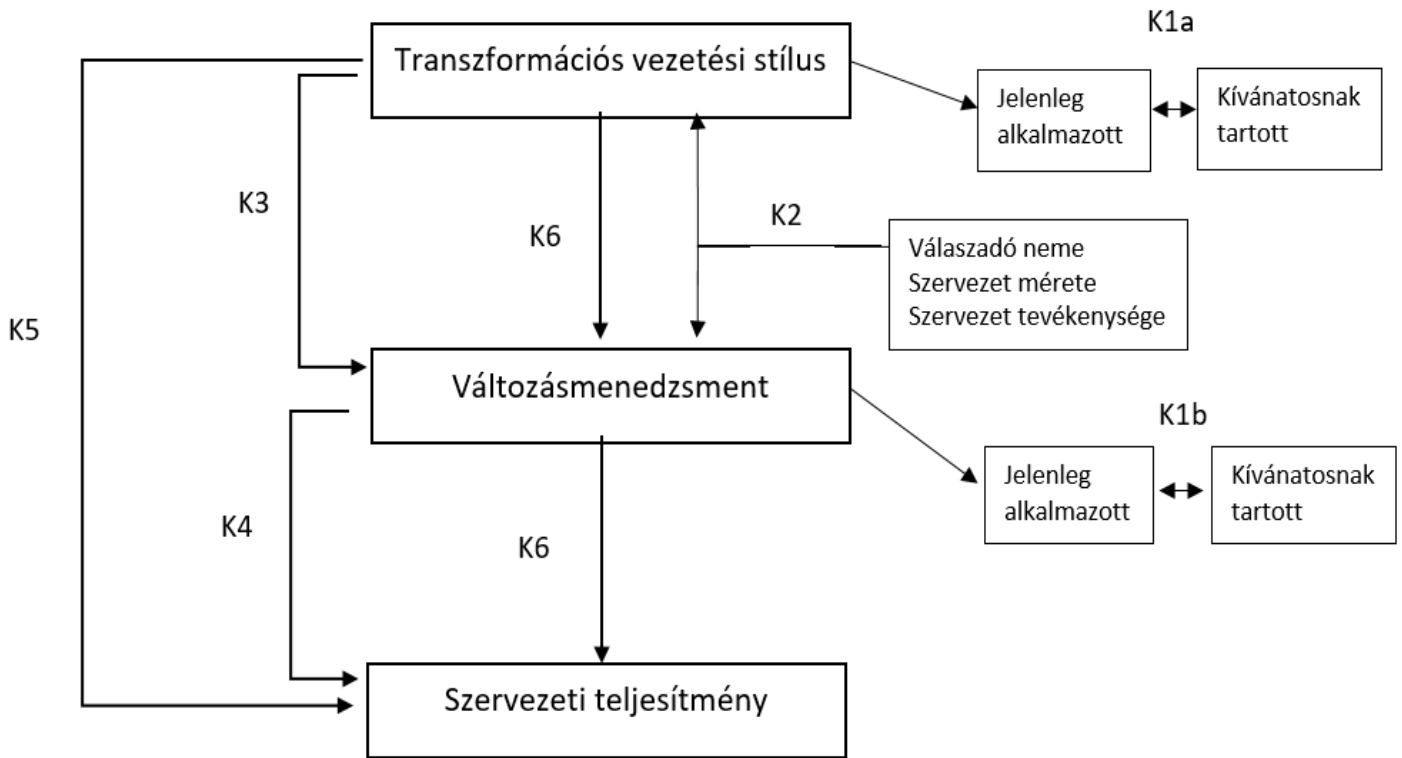
K5: Van-e összefüggés a vezetési stílus és a szervezeti teljesítmény között (ARSLAN – STAUB, 2013; CHEN – WU, 2020; EBERLY et al., 2017; FENYVES et al., 2018; GAO et al., 2020; MADLOCK, 2008; ELIYANA et al., 2019; LUYTEN – BAZO, 2019; SUDIBJO – PRAMESWARI, 2021; VERESNÉ, 2013)?

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 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.



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

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

A következő fejezetben az adatbázist és az alkalmazott módszereket mutatom be, majd az értekezés főbb megállapításainak leírásával folytatom a munkámat. A kutatás zárásaként az új, illetve újszerű eredményeknek és azok gyakorlati hasznosíthatóságának bemutatása, végül pedig a publikációknak a leírása következik.

2. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ISMERTETÉSE

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 fogalomrendszerzésre is volt lehetőségem. Fogalomrendszerzés 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 valószínűsítanak, 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 tárni, illetve mélyebb összefüggések feltárására ad lehetőséget.

Az alkalmazott 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) kérdőiveiből létrehozott mérési eszköz.

A kérdőív validnak (érvényesnek) tekinthető, 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 kérdőivekből került összeállításra, a BSC-ben szereplő mutatókkal került kiegészítésre.

A kérdőív három fő szakmai részének esetében megvizsgáltam a skálák megbízhatóságát, amelyet a 2. sz. táblázatban foglaltam össze. A Cronbach's Alpha értékek azt mutatják, hogy mindhárom skála megbízható.

2. 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 kérdéseinek 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 felkérőlevelemet. 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 3. táblázatban látható. A minta nem reprezentatív, a megállapítások ebben a táblázatban szereplő szervezetekre vonatkoznak. A kutatási eredményeimet más hazai és nemzetközi eredményekkel vetem össze, hogy fény derüljön a hasonlóságokra és a különbségekre.

3. 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

Megnevezés		A minta megoszlása (%)
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

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 4. táblázat tartalmazza, amelynek részletes leírását a táblázat előtt, vagyis a következő három oldalon részletezek.

Kutatási kérdések és 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 alkategóriánként, 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:

- nő / férfi
- mikro- / kis- / középvállalkozás
- szolgáltatás / kereskedelem / gyártás.

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

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

H3b: A transzformációs stílust gyakrabban alkalmazó vezető jobban bevonja a dolgozóit a változások menedzselésébe (a transzformációs stílusok 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 változásmenedzsmet 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 változásmenedzsmet lépéseken keresztül fejt ki pozitív hatását a vezetési stílus a (BSC) szervezeti teljesítményre.

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

Alkalmazott statisztikai módszer:

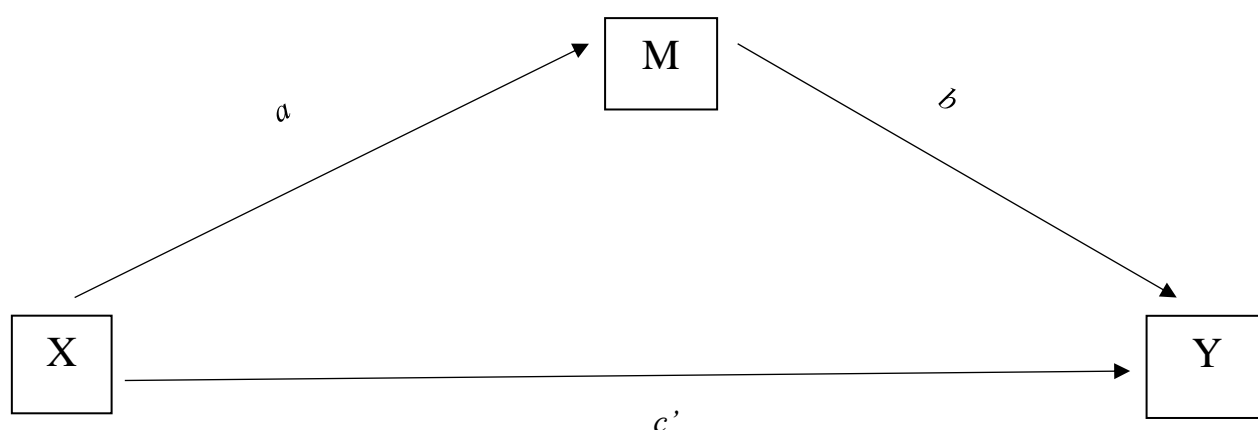
H6a esetében:

Regresszió speciális lefuttatása:

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



2. 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 4. táblázat tartalmazza.

4. 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			Főkomponenes elemzés, Többváltozós lineáris regresszió

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

A következő fejezetben mutatom be az értekezés főbb megállapításait.

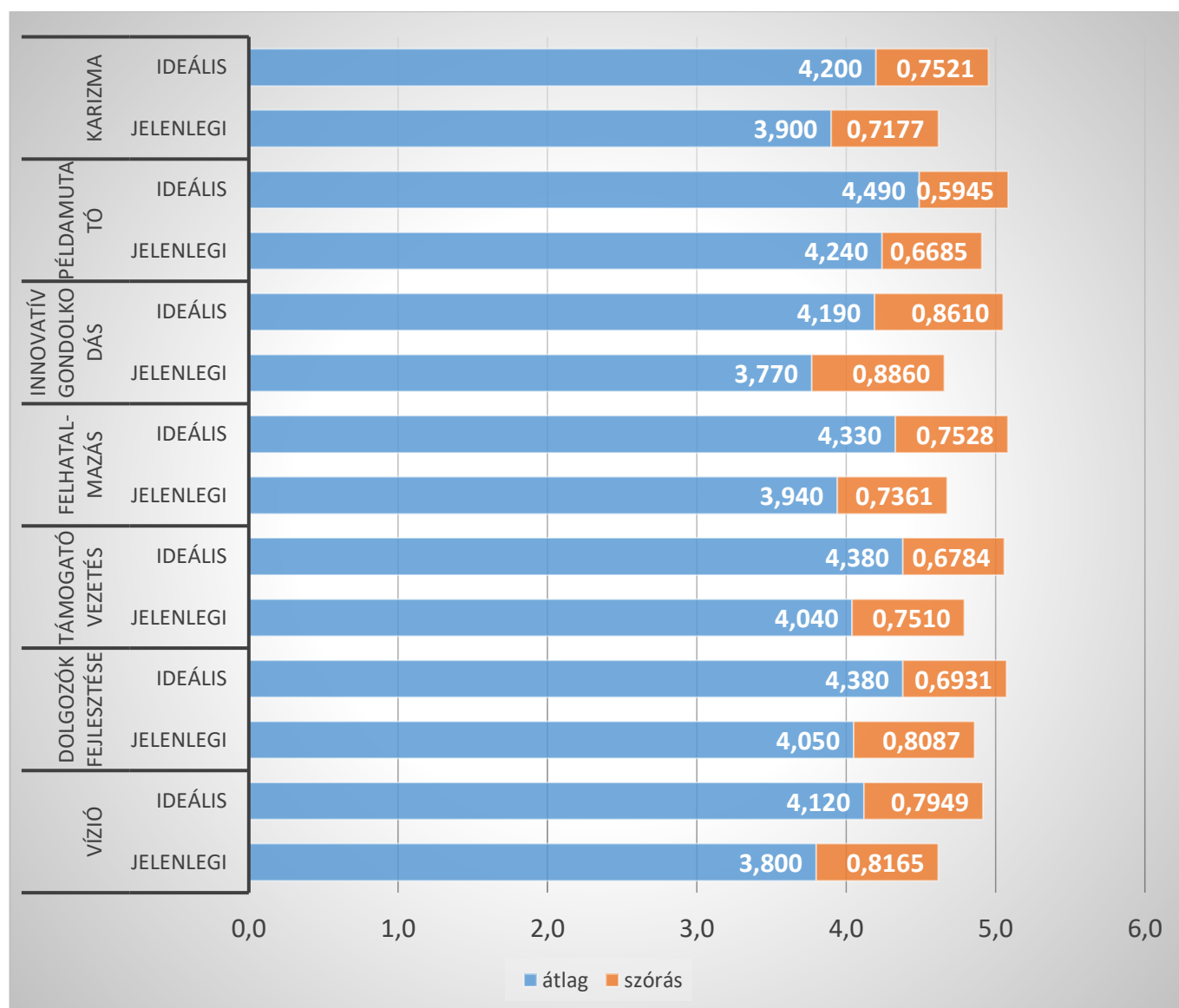
3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

Az értekezés főbb megállapításait a megfogalmazott hipotézisek sorrendjében mutatom be.

3.1. 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 3-as 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.



3. 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 (5. táblázat). Az átlagok közötti eltérés mértéke az innovatív gondolkodásnál volt a legnagyobb (0,420), egyénenként 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.

5. 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.

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 6. 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, „Sürgösség 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.

6. 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 Sürgösség 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		

Változtatási lépés		átlag	szórás	t	átlagok közötti eltérés
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		
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.

3.2. 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 (7. 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.

7. 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 8. 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.

8. táblázat: KKV kategória befolyásoló szerepe

Változók	KKV kategória	átlag	szórás	Átlagok közötti különbség
Transzformációs vezetés				
2.A. Foglalkozom a munkatársakkal és egyénekkel, 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	

Változók	KKV kategória	átlag	szórás	Átlagok közötti különbség
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	
15.A. Optimista hozzáállás és folyamatos elkötelezettség a változás iránt (jelenlegi)	mikro	4,105	0,727	0,501**
	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 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. Változásmenedzsment 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 (9. táblázat). Előbbi különbség a szolgáltatás és kereskedelem között, utóbbi pedig a kereskedelem és a gyártás között jelentkezik.

9. táblázat: Változásmenedzsment lépések alkalmazásának átlagértékei közötti eltérés a szervezet tevékenységétől függően

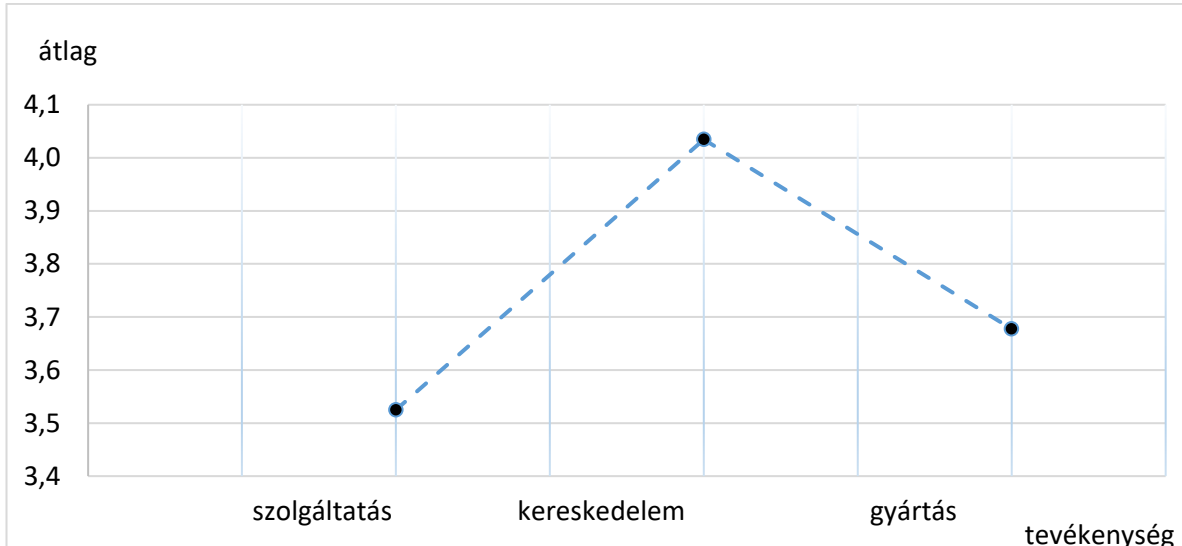
Változók	Tevékenység	átlag	szórás	Átlagok közötti különbség
Változásmenedzsment				
2.A. Sürgősség érzet teremtése a változással kapcsolatban (jelenlegi)	szolgáltatás	3,525	0,751	-,510*
	kereskedelem	4,034	0,681	
6.B. Munkacsoportok létrehozása a változások irányításához (ideális)	kereskedelem	3,724	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 4. ábrán látható, hogy 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.



4. 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.

3.3. Vezetési stílus és változásmenedzselés összefüggései

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

A transzformációs vezetés és a változásmenedzselési szokások összefüggését a 10. táblázat tartalmazza. Az oszlopok a táblázat méretbeli korlátai miatt a transzformációs stílusokat rövidített elnevezéssel jelölik, a soroknál változásmenedzselési lépéseknek csupán a sorszámuk szerepel. 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 sikeresebben 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 10-es 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.

10. 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 feladatáknak jelenik meg a változásmenedzsment. A vezetőnek 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 (11. 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.

11. 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.

3.4. 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 BSC mutatók korrelációs összefüggéseinél a változóképesség mutat a legtöbb szoros összefüggést a többi változóval (12. 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).

12. táblázat: Balanced Scorecard itemek korrelációs összefüggései

	Árbevétel növeked. üteme	Profit	Profit növekedési üteme	Vevői elégedettség	Dolgozói elégedettség	Termékfejlesztési idő	Betanolási 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**

	Árbevétel növeked. üteme	Profit	Profit növekedési üteme	Vevői elégedettség	Dolgozói elégedettség	Termékfejlesztési idő	Betanulási idő	Dolgozók fejlődési igénye	Munkafolyamatok optimalizálása	Egyéni és szervezeti tanulás	Változóképesség
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 13. 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.

13. 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 regressziónál (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 14. táblázat.

14. 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 15. 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 pontszámnak kb. 61,2%-át magyarázza, ez a magyarázó erő 1%-on szignifikáns.

15. 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 16. 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.

16. 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.

3.5. 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 (17. táblázat).

17. táblázat: Transzformációs vezetés és BSC összefüggése

Változó	Balanced Scorecard (BSC) összátlag
Transzformációs vezetés összátlag	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 18. táblázat.

18. 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 19. 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 pontszámnak kb. 45,5%-át magyarázza, ez a magyarázó erő 1%-on szignifikáns.

19. 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 20. 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 „Ösztönzöm, 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.

20. táblázat: Végző 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
Ösztönzöm, 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

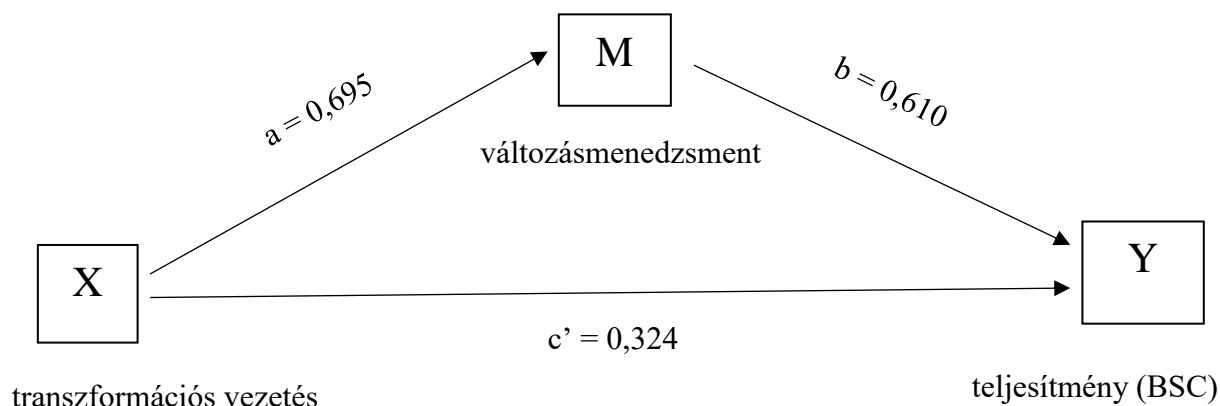
belépő munkavállalók teljesítményét javítja a transzformációs vezetési stílus gyakoribb alkalmazása azáltal, hogy úgy érzik, jelentős támogatást kapnak a munkájukban. Ezen kívül megállapították, hogy a dolgozók motivációjára és a lojalitásukra is pozitív hatást gyakorol. EBERLY et al. (2017) is hasonló 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.

3.6. 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 végzünk process makro segítségével (5. ábra).



5. ábra: Mediátor elemzés

A transzformációs vezetés (X) és a teljesítmény (Y) közötti direkt hatást a c' érték mutatja meg (21. 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 $c = c' + a*b$ képletben 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.

21. 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 (változás-menedzsment)	-	-	-	-	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).

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 főkomponens elemzést 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 (22. táblázat).

22. táblázat: Transzformációs vezetés kérdőív faktorai

Változó	1
1. Világos és pozitív jövőképről beszélek	0,567
2. Foglalkozom a munkatársakkal és egyénekkal, 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

Változó	1
5. Ösztönzőm, 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 Változásmenedzsment itemekkel összefüggésben a Kaiser-Meyer-Olkin teszt (0,841) és a Bartlett's teszt (755,116, $p < 0,001$) alapján a főkomponenes elemzés elvégezhető, öt faktor generálódott (23 táblázat).

23. 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

Változó	1	2	3	4	5
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 (24. táblázat). A statisztikai program a nem pénzügyi mutatókat sorolja az 1-es és a pénzügyi mutatókat a 2-es faktorba.

24. 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 25. táblázat.

25. 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 26. 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.

26. 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 27. 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.

27. 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 hatásának vizsgálatánál a stepwise eljárással elvégzett regresszió 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. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

Az alábbiakban hét pontban összefoglalom össze az új, illetve újszerű eredményeket:

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 változásmenedzsmet lépések gyakoribb alkalmazása jobb teljesítményhez vezet (H4)
4. A transzformációs vezetés, az általa kiváltott gyakoribb változásmenedzsmet lépések végrehajtásán keresztül vezet a szervezet jobb teljesítményéhez, vagyis a változásmenedzsmet 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 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

5. AZ EREDMÉNYEK ELMÉLETI / GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

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.

6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK



**DEBRECENI
EGYETEM**

**DEBRECENI EGYETEM
EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR**

H-4002 Debrecen, Egyetem tér 1, Pf.: 400

Tel.: 52/410-443, e-mail: publikaciok@lib.unideb.hu

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.

Irodalomjegyzék

1. 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. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.11.005>
2. Arham, A. – Boucher, C. – Muenjohn, N. (2013): Leadership and entrepreneurial success: a study of SMEs in Malaysia. *World Journal of Social Sciences*, Volume 3(5), 117–130.
3. Arham, A. F. (2014): The Relationship Between Leadership Behaviour, Entrepreneurial Orientation and Organisational Performance in Malaysian Small and Medium Enterprises. (February), 431.
4. 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.
5. Arslan, A. – Staub, S. (2013): Theory X and Theory Y Type Leadership Behavior and its Impact on Organizational Performance: Small Business Owners in the Şişane Lighting and Chandelier District. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 75, 102–111. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2013.04.012>
6. 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*, Volume 8(1), 36–56. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2008.018611>
7. Avolio, B. J. – Bass, B. M. (1991): The full range of leadership development: Basic and advanced manuals (NY: Bass,): Binghamton.
8. Babbie, E. – Roberts, L. W. (2018): Fundamentals of Social Research. Toronto: Nelson Education.
9. Bass, B. M. – Riggio, R. E. (2006): Transformational Leadership. Mahwah, NJ: Psychology Press.
10. Bass, Bernard M. (1999): Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
11. Brislin, R. W. (1970): Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Volume 1(3), 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
12. Carless, S. A. (1998): Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles*, Volume 39(11–12), 887–902. <https://doi.org/10.1023/A:1018880706172>
13. Carless, S. A. – Wearing, A. J. – Mann, L. (2000): A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, Volume 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
14. 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*, Volume 33(529), 100587.

<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100587>

15. 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.
16. Dajnoki, K. – Héder, M. (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, Volume 27(E-szám), 84–93. <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
17. 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 Business Unit Author (s): Gregory G . Dess , Richard B . Robinson and Jr . Published by : Wiley Stable URL : <http://www.jsto>. *Strategic Management Journal*, Volume 5(3), 265–273. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050306>
18. Dobák, M. (2008): Szervezeti formák és vezetés. Retrieved January 5, 2020, from Akadémia Kiadó
19. 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*, Volume 102(July), 72–85. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.004>
20. 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*, Volume 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
21. 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. *Journal of Applied Social Psychology*, Volume 36(3), 708–739. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00026.x>
22. Fenyves, V. – Bács, Z. – Karnai, L. – Nagy, A. – Tarnóczy, T. (2018): Financial performance measurement of hungarian retail food companies. *Contemporary Economics*, Volume 12(4 Special Issue), 459–472. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.290>
23. Filep, R. (2018): Vezetési stílus vizsgálata MLQ segítségével a szabolcs-szatmár-bereg megyei kisvállalkozások körében. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, Volume 3(4): <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2018.4.5>
24. 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*, Volume 110(January), 237–245. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.023>
25. Garvin, D. A. – Roberto, M. A. (2005): Change throught Persuasion. *Harvard Business Review*, (83 (2)), 104–112.
26. 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*, Volume 34(6), 532–550. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
27. Hair, J. F. – Black, W. C. – Babin, B. J. – Anderson, R. E. (2014): *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*
28. Hayes, A. F. (2018): *Introduction to mediation - A regression based approach*. Guilford

Publications.

29. 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*, Volume 49(2), 88–97. <https://doi.org/10.5032/jae.2008.02088>
30. 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*, Volume 37(2), 210–221. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.003>
31. Kanter, R. M. – Stein, B. – Jick, T. D. (1992): The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It. *Free Press*.
32. Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1996): Translating Strategy into Action - The Balanced Scorecard. Boston: *Harvard Business Review Press*.
33. Kieser, A. (1995): Szervezetelméletek. Budapest: AULA Kiadó.
34. Kotter, J. P. (1995): Leading Change. Why Transformational efforts fail? *Harvard Business Review*. 59–67.
35. Kotter, J. P. (2008). A Sense of Urgency. Boston: Harvard Business School Press.
36. Liu, C. H. S. – Huang, Y. C. (2020): The influence of transformational leadership on subordinate creative behaviour development process. *Tourism Management Perspectives*, Volume 36(February), 100742. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100742>
37. Luecke, R. (2003): Managing change and transition. *Harvard Business Review Press* (1 edition):
38. 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*, Volume 60(November 2018), 14–31. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2018.11.002>
39. Madlock, P. E. (2008): The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication*, Volume 45(1), 61–78. <https://doi.org/10.1177/0021943607309351>
40. Mahmudova, L. – Katonáné Kovács, J. (2018): Definitining the Performance of Small and Medium Enterprises. *Network Intelligence Studies*, VI(12 (2/2018)), 111–120.
41. MNB. (2019): Versenyképességi program 330 pontban. Budapest: Magyar Nemzeti Bank.
42. 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*, Volume 38(1), 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
43. 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>
44. Pugh, D. S. – Hickson, D. J. – Hinings, C. R. – Turner, C. (1969): The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, Volume 14(1), 91–114.
45. Robbins, S. P. – Judge, T. A. (2018): Essential of Organizational Behaviour. In *Pearson*.
46. 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>
47. Roscoe, J. T. (1975): *Fundamental research statistics for the behavioural sciences*, New York.
48. Sajtos, L. – Mitev, A. (2007): *SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
49. 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*, Volume 3(10)
50. 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.
51. 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*, Volume 25(3), 166–176.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
52. Stouten, J. – Rousseau, D. M. – De Cremer, D. (2018): Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, Volume 12(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
53. 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*, Volume 7(6), e07334.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>
54. Sulaiman, N. (2016): *The Impact of Financial Knowledge and Capabilities on SME Firm Performance in Australia*. RMIT University: PhD thesis.
55. Szabó, S. – Varjasi, G. (2018). Integrált változásmenedzsment a gyakorlatban a Lewin-modell alapján. *Tudásmenedzsment*, Volume 19(1), 9–14.
56. Vágány, J. – Kárpátiné, D. J. (2013): A KKV vezetők képzési szokásai. *BGF KVIK - Multidiszciplináris Kihívások, Sokszerű Válaszok*, Volume 2, 102–110.
57. Veresné, S. M. (2013): *Teljesítményalapú szervezetátalakítás elmélete és módszertana*. Miskolci Egyetemi Kiadó.
58. Vigoda-Gadot, E. (2007): Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, Volume 36(5), 661–683. <https://doi.org/10.1108/00483480710773981>
59. Wimmer, Á. – Csesznák, A. (2021): A hazai vállalatok versenyképességi jellemzői a negyedik ipari forradalom idején. Budapest: Alinea Kiadó.
60. Wimmer, Á. – Zoltanyné, P. Z. (2006): A vezetés és a döntéshozatal szerepének elemzése az üzleti szféra szempontjából (Projektzáró-tanulmány): *Versenyképesség Kutatás Műhelytanulmány-Sorozat*, Volume 45, 46–48.
61. Woodward, J. (1965): *Industrial Organization*. London: Oxford University Press.
62. Yang, C.-W. (2008): The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation, and Business Performance. *Managing Global Transitions International Research Journal*, Volume 6(3), 257–275.
63. 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*, Volume 45(3), 101779.

- <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>
64. Yukl, G. A. (2010): *Leadership in organizations*. Prentice Hall.
65. Yukl, G. A. (2013): *Leadership in organizations*. Pearson.
66. 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, Volume 25(2)*, 329–343. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.002>
67. Zulkifli, S. N. 'Atikah – Perera, N. (2011): A Literature Analysis on Business Performance for SMEs: Subjective or Objective Measures? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1867874>