

A LEWIN-FÉLE VEZETÉSI STÍLUSOK ÉS A MUNKAVÁLLALÓI ELÉGEDETTSÉG KAPCSOLATÁNAK ELEMZÉSE

Kamilla BAŠA¹ – Patrik BAŠA² - Eugen WÁGNER³

ABSTRACT

Leadership style has been a popular topic among researchers in recent decades, not surprisingly, we know a number of classifications of it. As with the world, leadership styles are changing, but many classifications and related characteristics are still valid today. The aim of the present study is to analyze employee satisfaction taking into account Lewin's leadership styles. This classification was used as the basis for the study because it identifies a relatively small number of leadership styles and is widely known, often appearing in similar scholarly works. In the introduction to the study, we introduce the concept of leadership style, mention Lewin et al.'s experiments, characterize the autocratic, democratic, and laissez faire leadership style, and address employee satisfaction and its influencing factors. The research was carried out between February and March 2021 with the involvement of 122 people. The results support the findings of Lewin et al.'s experiments.

KEYWORDS

job satisfaction, labour market, leadership, leadership styles, Lewin's leadership styles

BEVEZETŐ

A munkapszichológiában ismeretes definíció szerint a vezetői stílus nem más, mint a „vezető mások által érzékelt viselkedésmintája, amely szavakban, gesztusokban és tettekben nyilvánul meg” [9] [14]. Amikor vezetői stílusról beszélünk, nem az a mérvadó, hogy a vezető milyennek látja magát, hanem az, hogy milyennek látják őt az általa vezetett emberek, azok, akiket befolyásolni akar [9] [14]. A vezetéstudományban már a vezetői stílus kifejezés helyett sokkal inkább elterjedt a vezetési stílus kifejezés [14]. A vezetési stílus jellemzi a felettes és a beosztott közötti interakciókat, meghatározza azt a kapcsolatrendszert, amelyből megállapítható, hogy mekkora a döntési játéktér a vezetés és beosztottak között, valamint milyen személyiséggjegyekkel rendelkezik a vezető [8]. A vezetési stílust nem úgy kell érteni, mint egy állandóan követett viselkedésmintát, hanem egy olyan magatartásmódot – szavakat, gesztusokat és tetteket –, amelyet a vezető a helyzetől függően alkalmaz annak érdekében, hogy adott vezetési feladatait teljesítse [14]. Az igazi vezetői erények nem a speciális technikákban rejlenek, hanem az olyan alapfunkciók ellátásában, mint az aktivitás (energiabevitel), a keret fenntartása, a bizonyos gondolkodás és a csoportkultúrába beépülő erőfeszítés [3]. Fontos tényező tehát, hogy a vezetők olyan magatartással vezessenek, amely előtérbe helyezi az alkalmazottak érdekeit [7].

A vezetéstudomány számos vezetési stílust megkülönböztet és osztályoz, azonban nem tudja meghatározni közülük a leghatékonyabbat. A vezetési stílus kiválasztásánál figyelembe kell venni a feladat jellegét, a munkatársak elkötelezettségének mértékét, de számos külső feltételt is. A legáltalánosabban elterjedt tipizálás Kurt Lewin német-amerikai pszichológus

¹ Mgr. Kamilla SÁNTA, Selye János Egyetem, e-mail: 122111@student.ujs.sk

² Mgr. Patrik BAŠA, Selye János Egyetem, e-mail: 122391@student.ujs.sk

³ Bc. Eugen WÁGNER, Selye János Egyetem, e-mail: 126153@student.ujs.sk

nevéhez fűződik, aki három vezetési stílust vizsgált. Ezek a következők: autokratikus (tekintélyelvű), demokratikus és laissez faire (mindent ráhagyó) [14].

Lewin gyermekekkel végzett klasszikus kísérlete során azt vizsgálta, hogy hogyan alakul a csoport teljesítménye különböző vezetési stílusok hatására.

1. Táblázat: A Lewin-féle vezetési stílusok jellemzői

Autokratikus	Demokratikus	Laissez faire
Minden fontos kérdésben a vezető intézkedik.	Fontos kérdésekben a csoport vita után dönt; ezt a vezető bátorítja és segíti.	A csoportos vagy az egyéni döntés teljes szabadsága a vezető részvétele nélkül.
A kivitelezést, a tevékenység egyes lépéseit a vezető diktálja egyenként; az azután következő feladatlépések mindig bizonytalanságok, homályosak.	Az első megbeszélési szakaszban kialakítják a tevékenységek perspektíváját. A csoport célkitűzéséhez vezető út főbb szakaszát vázlatosan meghatározzák; ha technikai tanácsra van szükség, a vezető két vagy három eljárási alternatívát javasol, a csoport ezek közül választhat.	A vezető ellátja a csoportot különféle nyersanyagokkal, egyben közli, hogy kérdésekre további tájékoztatást nyújt. Megbeszélésben, vitában egyébként nem vesz részt.
A vezető rendszerint kijelöli minden csoporttag munkafeladatát és munkatársait.	A csoport tagjai szabadon választják meg, hogy kikkel dolgozzanak; a feladatok megosztásáról a csoport határoz.	A vezető teljesen kimarad a kérdések megoldásából.
Az autokratikus vezető az egyes tagok munkájának dicséretében és bírálatában „személyes” vagy szubjektív, de az aktív csoporttevékenységben csak akkor vesz részt, ha valamit megmutat. A vezető viselkedése inkább barátságos vagy személytelen, mintsem nyíltan ellenséges.	A vezető dicséretében és bírálatában „objektív” vagy „reális”, és igyekszik szabályos csoporttagként beilleszkedni anélkül, hogy túlzottan nagy részt vállalna a feladat megoldásában.	A vezető ritkán és csupán külön kérdésre szól hozzá a csoporttevékenységhez: nem próbál részt venni, illetve nem próbálja befolyásolni a csoporttörténeteket.

Forrás: Lewin et al., 1975

Lewin és társai [11] tapasztalatai alapján a csoporttagok leginkább a demokratikus és a laissez faire vezetőt tartották szimpatikusnak, viszont a feladatmegoldás, a teljesítmény szempontjából az autokratikus vezető bizonyult sikeresebbnek [8]. Lewin kísérleti eredményeit számos későbbi kutatás igazolta már az évek során. Példaként vehetjük Bencsik és társai [6] kutatását, amely eredményei alapján a munkahelyi elégedettség ott a legmagasabb, ahol a demokratikus vezetési stílus jellemző. Ezt követi a laissez faire stílus, majd az autokratikus. Bartha [4] tanulmányában arról ír, hogy a demokratikus, beosztott centrikus, tanácskozó vezetési stílus a leginkább elfogadott a munkavállalók körében. Csókás és Machová [7] pedig a teljesítmény szempontjából vizsgálta a vezetési stílusokat. Kutatási eredményeik szintén alátámasztották Lewin kísérleteit, mivel az autokratikus vezetési stílust ítélték meg a leghatéko-

nyabbnak. Felhívták ugyanakkor a figyelmet arra, hogy egy ideális világban az lenne a legkedvezőbb, ha a Lewin-féle vezetési stílusok előnyös oldalait vegyíténénk és így alakulna ki egy optimális vezetési stílus.

Mivel jelen tanulmány a munkavállalói elégedettség fényében vizsgálja a vezetési stílusokat, kutatásunk szempontjából annak a kérdésnek a megválaszolása lesz fontos, hogy a munkavállalói elégedettség szempontjából valóban a demokratikus és a laissez faire vezetési stílus a legelőnyösebb-e.

A munkavállalói elégedettség a munkára vonatkozó attitűdök közül az egyik legérdekesebb. A témával kapcsolatban már több ellentétes nézet is kialakult, számtalan egymásnak ellentmondó kutatási eredmény jött létre. Mikor a dolgozók elégedettségét vizsgáljuk, meg kell különböztetnünk a munkával és a munkahellyel való elégedettséget is. A munkával kapcsolatos elégedettségkor azt próbáljuk vizsgálni, hogy a munkavállaló mennyire elégedett a munkája formájával, valamint a munkában adódó szituációkkal. Ellentétben a munkahelyi elégedettséggel, ahol a kérdés arra szegül, hogy a munkavállaló mennyire van kibékülve a munkáltatója vezetési stílusával, valamint az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatával, a dolgozók között kialakult kapcsolatokkal és több más ide tartozó tényezővel [15].

A dolgozói elégedettség befolyásoló tényezői rendkívül sokrétűek, de az alábbiak szerint összefoglalhatók:

- célkitűzés – az alkalmazott tudjon azonosulni a szervezet céljaival úgy, hogy az számára is megfeleljen,
- empátia – a szervezetben kialakuló problémák kezelése, ide tartoznak a munkahelyi konfliktusok és az emberek problémái is,
- tanulás – a szakmai tudás feltételmentes megszerzése,
- kölcsönös munkatársi támogatás – kölcsönös segítség, hogy a tapasztalat az egyik félről átkerüljön a másikra,
- elismerés – motivációs rendszer kialakítása, amely hatására nő a munkavállalói teljesítmény,
- elkötelezettség – a magánélettel és a karrierrel kapcsolatos célok szinkronizálása,
- bizalom – olyan munkahelyi kapcsolatok kialakítása, amelyek lehetővé teszik az információcserét egymás kibeszélése nélkül,
- felelősségvállalás – a meghozott döntés után járó felelősségvállalás,
- munkafeltételek – ide tartoznak a különféle felszerelések és a munkavégzéshez szükséges egyéb feltételek biztosítása,
- elfogadás – egymás ötleteinek figyelembevétele,
- teljesítményértékelés – az elvárt és a hozott teljesítmény közti különbség [5].

A munkaadónak érdeke, hogy a munkahelyi közegben ne alakuljon ki feszültség, ezért Balasundaram és Brabete [2] összefoglalt néhány fontos javaslatot, mellyel javítani lehet a munkavállalók teljesítményét.

- A munkaadónak jó munkahelyi körülményeket kell kialakítania, ez megkönnyíti a hatékony munkavégzést.
- A munkaadónak jó kapcsolatot kell ápolnia az alkalmazottakkal, mely által javul a munkavállalói elégedettség.
- A munkaadónak arra kell ösztönöznie a munkavállalókat, hogy jól teljesítsenek, ezt el lehet érni jutalom, motivációk és egyéb előnyök biztosításával.
- Az alkalmazottaknak rendszeres képzést kell kapniuk az új technológia megfelelő alkalmazása és karrierjük építése érdekében.
- A munkaadónak értékelnie kell az alkalmazottak teljesítményét. A teljesítményről való visszajelzést a teljesítményjavításra kell fordítani.

- A munkaadónak biztosítania kell az előléptetéseket, az alkalmazottak képzettsége és munkatapasztalata alapján.
- A munkaadónak egyenlő foglalkoztatási lehetőségeket kell biztosítania minden személy számára nemtől, kortól vagy más jellemzőtől függetlenül.
- A munkaadónak meg kell terveznie a munkaidőt, beleértve az órabért és a túlórákat.
- A munkaadónak biztosítania kell a munkavégzéshez szükséges eszközöket, felszereléseket, a megfelelő munkamegosztást és a munkaszüneteket.
- A munkaadónak meg kell terveznie a panaszeljárást és a fegyelmi eljárást [2].

Az általunk vizsgált munkaerőpiacon Korcsmáros és Machová [10] végzett el egy olyan kutatást, amely szlovákiai kis- és középvállalkozások vezetőinek bevonásával vizsgálta többek között azt, hogy a vezetők számára mennyire fontos a munkavállalók anyagi és morális jólléte. A válaszadók 94% -a ezt fontosnak tartotta és 89%-uk saját bevallása szerint támogatta a munkavállalók megfelelő munka-magánélet egyensúlyát. Ez két olyan tényező, amely jelentős szerepet tölt be a munkavállalói elégedettségben, azonban a kutatás résztvevői körében már csak 48%-os volt azok aránya, akik fontosnak tartják, hogy a vállalaton belül rendszeresen (negyed- vagy félévente) mérjék a munkavállalói elégedettség szintjét. Felmerül így az a kérdés, hogy ha a vezetők fontosnak tartják a munkavállalói elégedettség adott alkotóelemeit, akkor miért csak a kutatásba bevont személyek fele szeretne rendszeresen meggyőződni arról, hogy a munkavállalók valóban elégedettek-e?

A munkavállalói elégedettségnek számos pozitív vonzata van, vegyük csak például azt, hogy azokon a munkahelyeken, ahol a munkavállalói elégedettség magasabb, valamint a munkavállalók nagyobb mértékben tudnak a munkahelyi feltételekkel azonosulni, jelentősen kicsi annak valószínűsége, hogy a munkavállaló felmondjon vagy többször kibúvót keressen a munkavégzés alól [1].

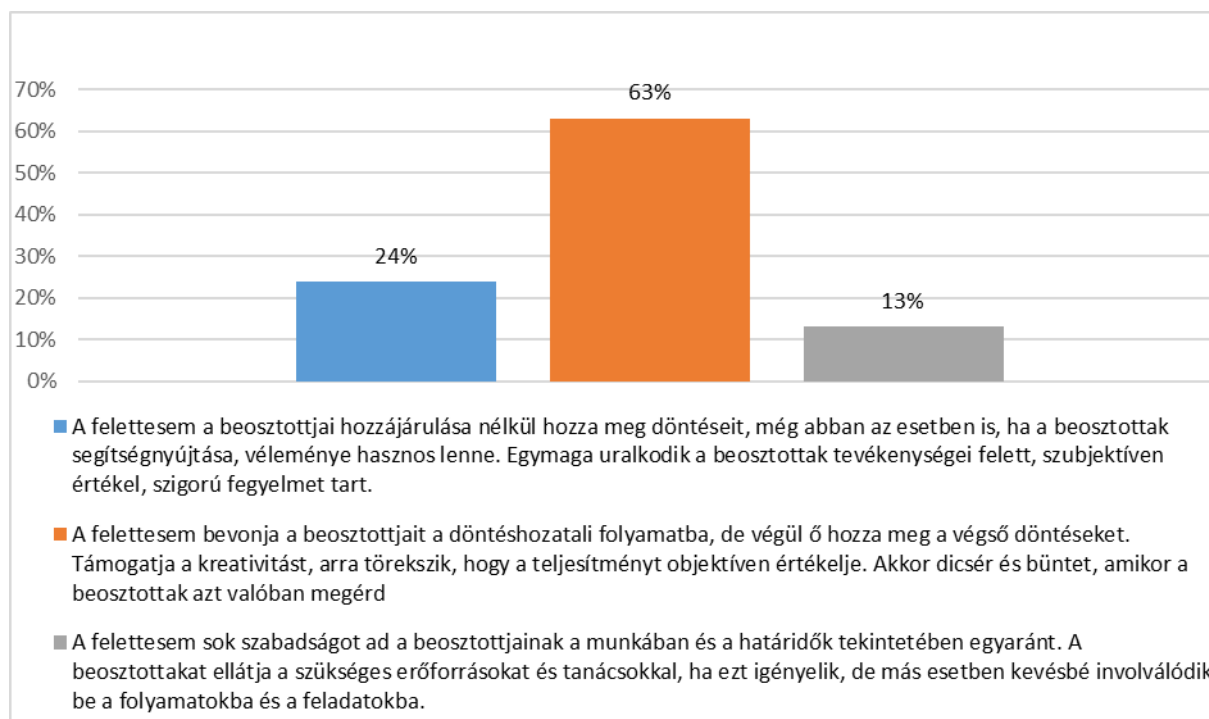
A vezetési stílus és az alkalmazotti elégedettség kapcsolatát vizsgáló számos kutatás igazolta a kontingenciaelmélet tételeit. Ebből kifolyólag az a legfontosabb, hogy a vezetők viselkedésüket a beosztottaik elvárásaihoz igazítsák, majd ha a helyzet megköveteli, ezt az szerint változtassák. Ennek értelmében nincs olyan vezetési stílus, ami minden helyzetben megfelelő lenne. Foa véleménye szerint ahhoz, hogy növekedjen a munkavállalói elégedettség, azon munkavállalóknak, akik engedékeny vezetőt preferálnak, azoknak engedékeny, és azoknak, akik autokratikus vezetőt preferálnak, azoknak autokratikus vezetőt kell biztosítani [12].

CÉL ÉS MÓDSZERTAN

Jelen tanulmány célja, hogy a Lewin-féle vezetési stílusokat figyelembe véve elemezze a munkavállalói elégedettséget. A cél teljesítése érdekében primer kutatást végeztünk el 2021 februárjában és márciusában. Kérdőívünk kérdéseit egy már meglévő kérdőívet alapul véve készítettük el, mivel fontosnak tartottuk azt, hogy magas szintű legyen a kérdőív minősége. Ez a kérdőív nem volt más, mint az ún. Koppenhágai kérdőív a munkahelyi pszichoszociális tényezőkről [13]. A koronavírus-járvány miatt kérdőívünket csak online formában készítettük el a Google Űrlapok felületén. A kérdőívet a közösségi médiában, illetve a hólabda módszer alkalmazva terjesztettük. A mintát olyan személyek alkották, akik a válaszadás időpontjában munkaviszonyban álltak. Primer kutatásunkba összesen 122 fő kapcsolódott be. Kérdőívünket 69%-os arányban töltötték ki nők, 31%-os arányban pedig férfiak. A válaszadók átlagéletkora 30,8 év volt.

EREDMÉNYEK

Primer kutatásunk során arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a Lewin-féle vezetési stílusok közül melyik az, amely esetén a legkedvezőbb a munkavállalói elégedettség. Ennek meghatározása érdekében a válaszadóknak már a kérdőív elején feltettünk egy olyan kérdést, amely alapján meghatározható volt, hogy közvetlen felettesük milyen vezetési stílussal rendelkezik. Ebben a kérdésben nem konkrétan a három vezetési stílust (autokratikus, demokratikus és laissez faire) tüntettük fel, hanem egy-egy rövid leírást róluk. Abban bízunk, hogy a kutatásban résztvevők a leírással pontosabban tudják meghatározni felettesük vezetési stílusát.



*1. Ábra: A válaszadók felettesének vezetési stílusa
Forrás: saját szerkesztés primer adatok alapján*

A vezetési stílus meghatározása segítségünkre volt abban, hogy a megkérdezetteket három csoportra osztsuk a Lewin-féle vezetési stílusok alapján, majd elvégezzük az adatok elemzését a munkavállalói elégedettség tekintetében.

A megkérdezetteknek először 11 darab – ötfokozatú Likert-skálán – mért kérdésre kellett választ adniuk.

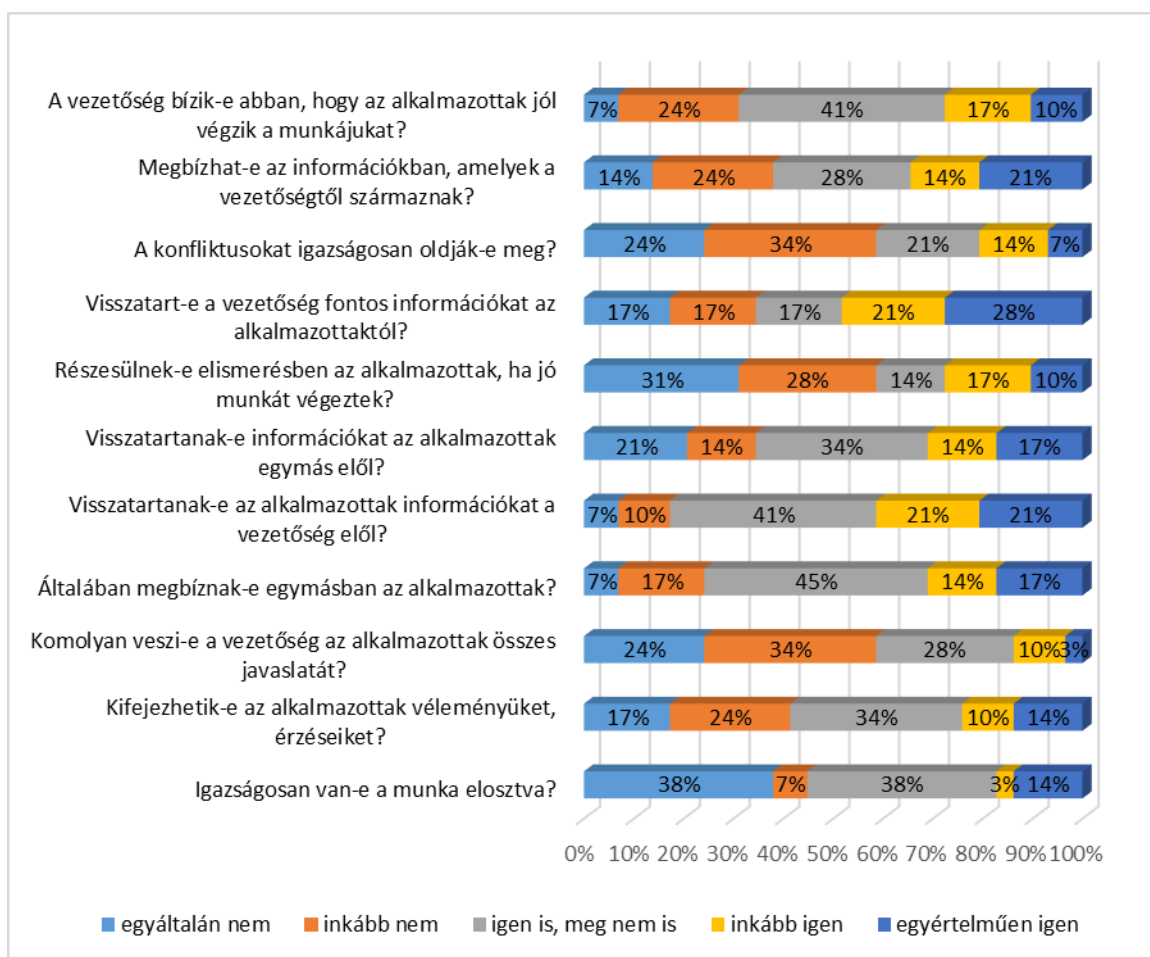
Az első kérdés arra irányult, hogy a vezetőség bízik-e abban, hogy az alkalmazottak jól végzik munkájukat. Ebben a kérdésben annál kedvezőbb válaszok születtek, minél kevésbé volt jelen a szilárd irányítás a vezetési stílusban. Az autokratikus vezetési stílusú felettséssel rendelkező válaszadók csupán 10%-a válaszolta azt, hogy egyértelműen igen, 17%-a pedig azt, hogy inkább igen. A demokratikus vezetési stílus esetén ez az arány 44% és 32%, a laissez faire vezetési stílus esetén pedig 56% és 38%. A kapott eredmények alapján az alkalmazottak munkavégzésébe vetett bizalom annál magasabb, minél kevésbé szigorú a munkahelyi fegyelem.

A második kérdésben azt kérdeztük meg, hogy a kutatásban résztvevők megbízhatnak-e a vezetőségtől származó információkban. Ebben az esetben is hasonló eredmények születtek, mint az előző kérdésben. Az autokratikus vezetési stílus esetén csupán 21%-os volt az egyértelműen igennel és 14%-os az inkább igennel válaszolók aránya. A demokratikus veze-

tési stílusú felettséssel rendelkező válaszadóknál a két arány már 42% és 32% volt, a laissez faire esetén pedig 56% és 31%. Ez alapján szintén nem a szigorú vezetés az, ami hatékony eszköz a bizalom építésére.

A harmadik kérdés a konfliktusok igazságos megoldására irányult. Ebben az esetben is az autokratikus vezetési stílus tűnik a legkedvezőtlenebbnek, hiszen csak a válaszadók alig egyötöde válaszolt igennel. A demokratikus vezetési stílus esetén ez már kétharmad, a laissez fairenél pedig háromnegyed.

Arról is megkérdeztük a kutatásban résztvevőket, hogy van-e tudomásuk arról, hogy a vezetőség fontos információkat tart vissza az alkalmazottaktól. Az autokratikus vezetési stílus esetén a legmagasabb arányt az egyértelműen igen (28%) válaszlehetőség kapta, amelyet az inkább igen (21%) követett. A demokratikus vezetési stílusú felettséssel rendelkező válaszadók közül legtöbben az igen is, meg nem is (31%) alternatívát jelölték, amelyet az egyáltalán nem (26%) követett. A laissez faire vezetési stílus esetén az egyáltalán nem (38%) és az inkább nem (31%) válaszlehetőséget jelölték a legtöbben. Ebből arra következtethetünk, hogy hiába a „laza” vezetés, a munkavégzéshez fontos információkat a munkavállalók megkapják.



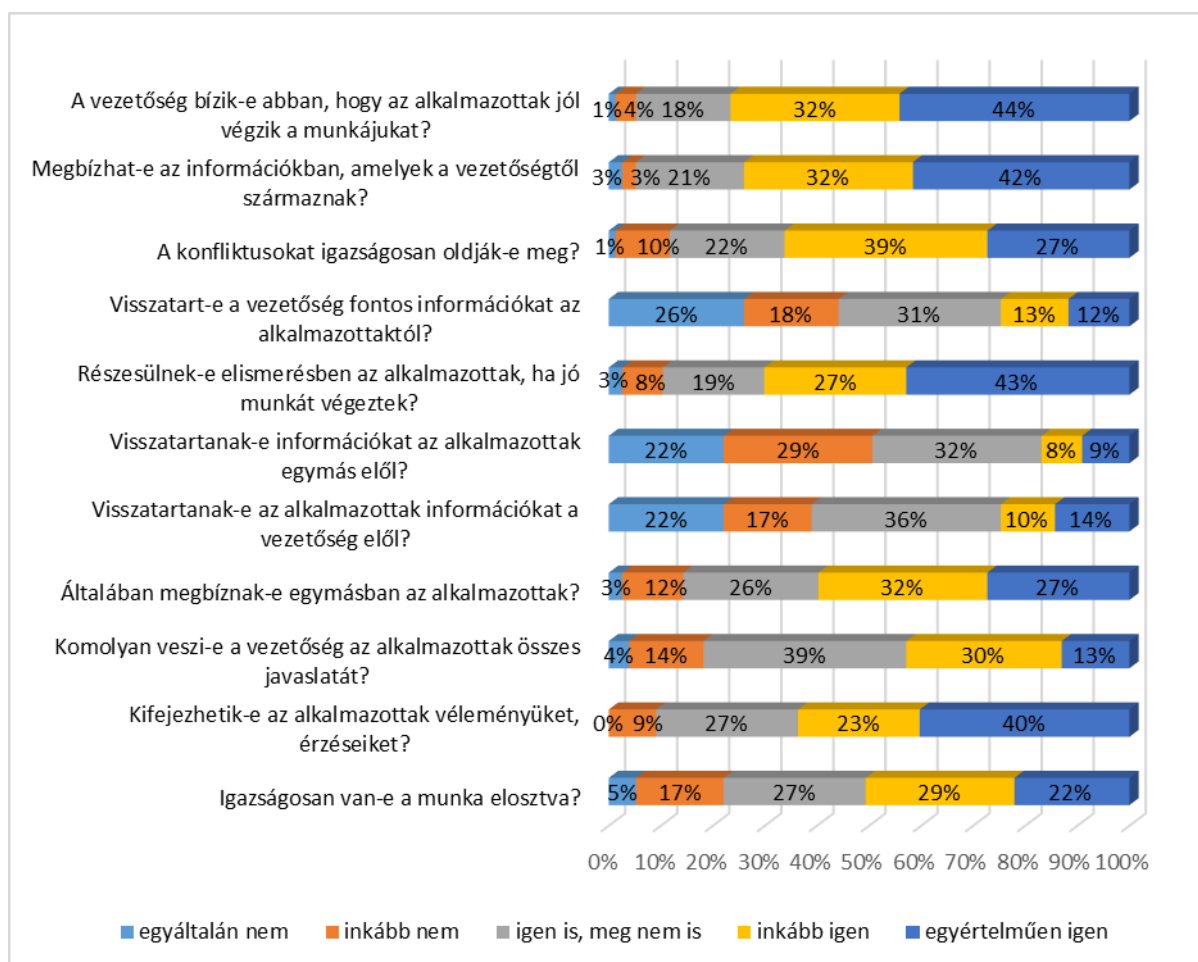
2. Ábra: Az autokratikus vezetési stílusú felettséssel rendelkező megkérdezettek válaszai
Forrás: saját szerkesztés primer adatok alapján

A munkavállalók motivációjának megfelelő szinten tartása elengedhetetlen ahhoz, hogy a beosztottak teljesítménye elérje az elvárt szintet. Emiatt voltunk kíváncsiak arra is, hogy az alkalmazottak részesülnek-e elismerésben, ha jó munkát végeztek. Az autokratikus vezetési stílusú felettesekre ez nem igazán jellemző, csak a válaszadók 17%-a választotta az egyértel-

műen igen, 10%-a pedig az inkább igen lehetőséget. A demokratikus és a laissez faire vezetési stílus esetén jellemző az elismerés, előbbi esetén 43% jelölte az egyértelműen igen, 27% pedig az inkább igen alternatívát, utóbbi esetén 50% és 38%.

A hatodik kérdésben arra kérdeztünk rá, hogy visszatartanak-e információkat az alkalmazottak egymás elől. Az igennel válaszolók aránya az autokratikus vezetési stílus esetén volt a legmagasabb (17% - egyértelműen igen, 14% - inkább igen), amelyet a demokratikus vezetési stílus (9% - egyértelműen igen, 8% - inkább igen), majd a laissez faire vezetési stílus (0% - egyértelműen igen, 6% - inkább igen) követett. A hetedik kérdés arra vonatkozott, hogy az alkalmazottak tartanak-e vissza információkat a vezetőség elől. Az igennel válaszolók aránya ebben az esetben is a laissez faire vezetési stílus esetén volt a legalacsonyabb (0% - egyértelműen igen, 6% - inkább igen), amely után a demokratikus (14% - egyértelműen igen, 10% - inkább igen) és az autokratikus következett (21% - egyértelműen igen, 21% - inkább igen).

A fenti kérdések alapján már következtethetünk arra, hogy a bizalom a laissez faire vezetési stílus esetén a legkedvezőbb, de a válaszadókat konkrétan megkérdeztük arról is, hogy általában megbízhatnak-e egymásban az alkalmazottak. Az erre a kérdésre kapott válaszok alátámasztják a következtetésünket, hiszen a laissez faire vezetési stílusú felettessel rendelkező válaszadók 38%-a egyértelműen igennel, további 38% pedig inkább igennel felelt. Az arányok a demokratikus vezetési stílus esetén 27% és 32%, a laissez faire vezetési stílus esetén pedig 17% és 14% voltak.

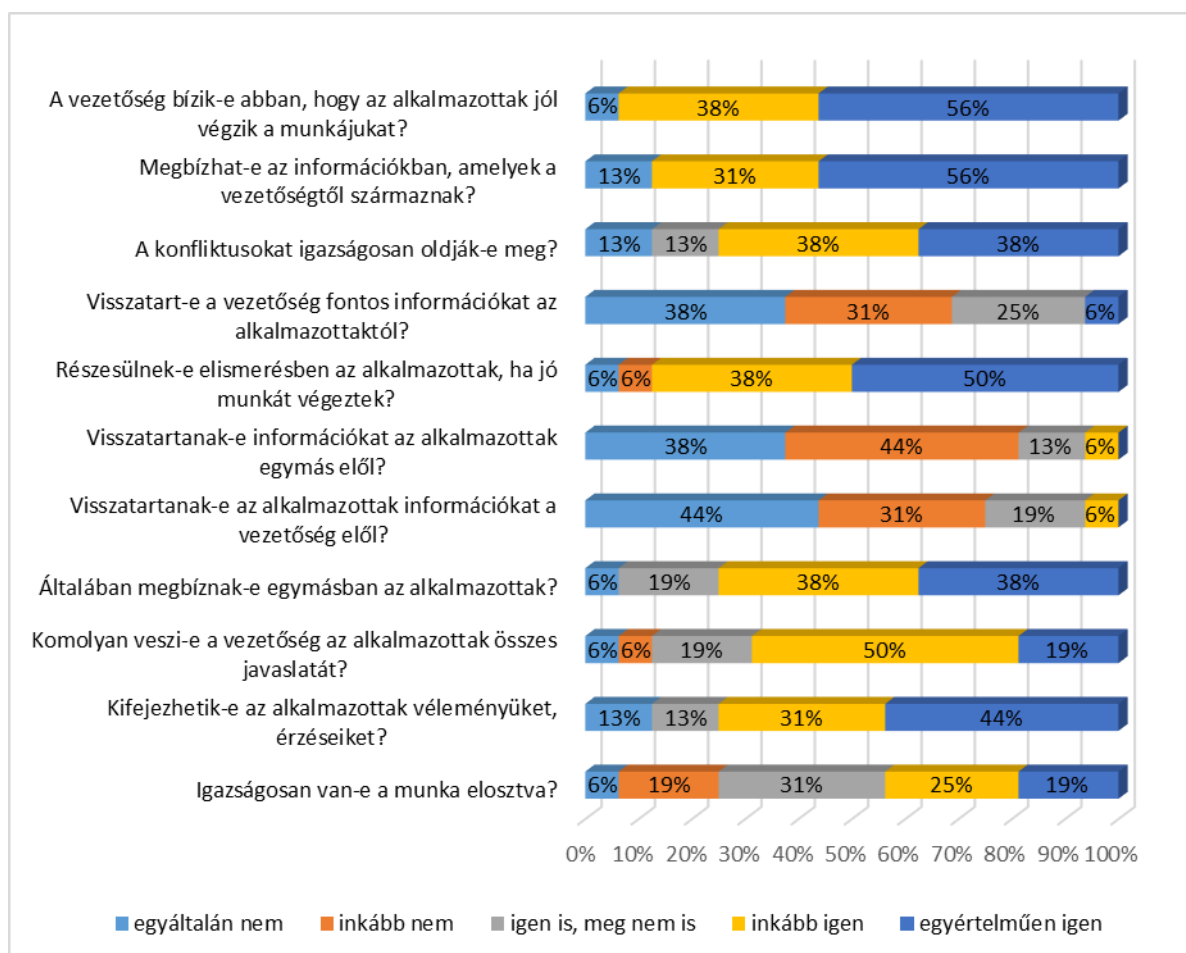


3. Ábra: A demokratikus vezetési stílusú felettessel rendelkező megkérdezettek válaszai
Forrás: saját szerkesztés primer adatok alapján

A kilencedik kérdés arra vonatkozott, hogy a vezetőség komolyan veszi-e az alkalmazottak összes javaslatát. Nem meglepő módon az autokratikus vezetési stílusú felettel rendelkező válaszadók esetén ez alig jellemző, csak 3%-uk jelölte az egyértelműen igen, 10%-uk pedig az inkább igen lehetőséget. A demokratikus vezetési stílusnál ez az arány már jóval magasabb (13% - egyértelműen igen, 30% - inkább igen) volt, a laissez faire vezetési stílus esetén pedig ismét a legmagasabb arányok születtek (19% - egyértelműen igen, 50% - inkább igen).

A tizedik kérdés a szabad véleménynyilvánítást és az érzések szabad kimutatását mérte fel. Az autokratikus vezetési stílus ebben az esetben is a legkedvezőtlenebb eredményekkel bír (14% - egyértelműen igen, 10% - inkább igen). A demokratikus (40% - egyértelműen igen, 23% - inkább igen) és laissez faire vezetési stílusok (44% - egyértelműen igen, 31% - inkább igen) hasonlóan kedvező arányokat értek el.

A tizenegyedik kérdésben kitértünk az igazságos munkaelosztásra is. Ez az autokratikus vezetési stílus esetén a legkevésbé jellemző, csak az ilyen vezetési stílusú felettel rendelkező válaszadók 14%-a válaszolta azt, hogy egyértelműen igazságos a munkaelosztás a munkahelyén. A demokratikus vezetési stílus esetén 22% az egyértelműen igen, 29% pedig az inkább igen válaszlehetőséget jelölte, az arányok a laissez faire vezetési stílus esetén is hasonlóan alakultak (19% - egyértelműen igen, 25% - inkább igen).

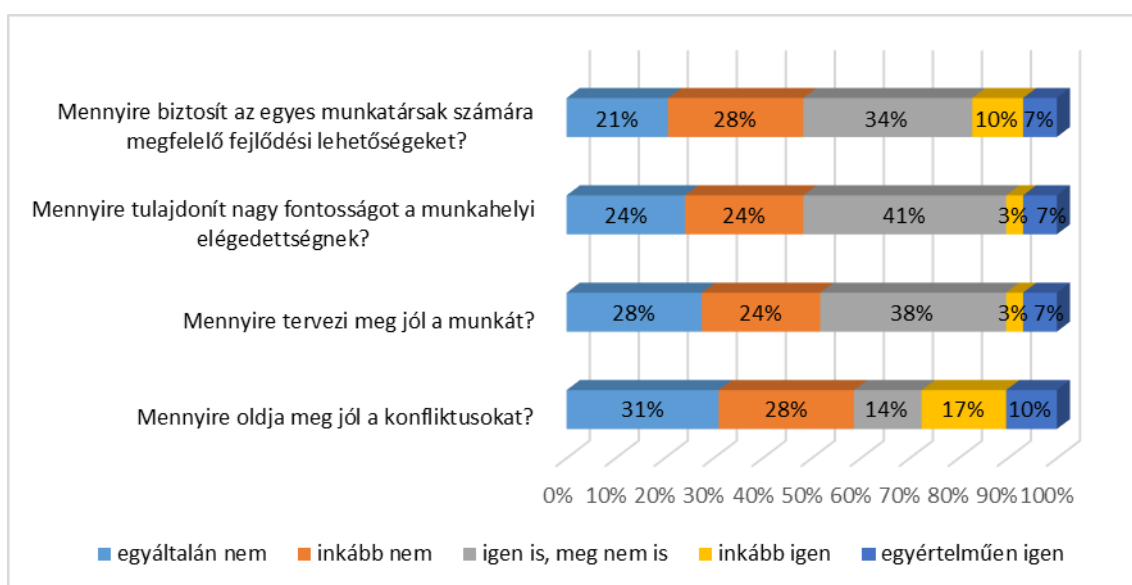


4. Ábra: A laissez faire vezetési stílusú felettel rendelkező megkérdezettek válaszai
Forrás: saját szerkesztés primer adatok alapján

A fent vizsgált 11 kérdés alapján a munkavállalói elégedettség szempontjából a legkevésbé kedvező vezetési stílus az autokratikus, a legkedvezőbb pedig a laissez faire, amelyet szorosan követ a demokratikus.

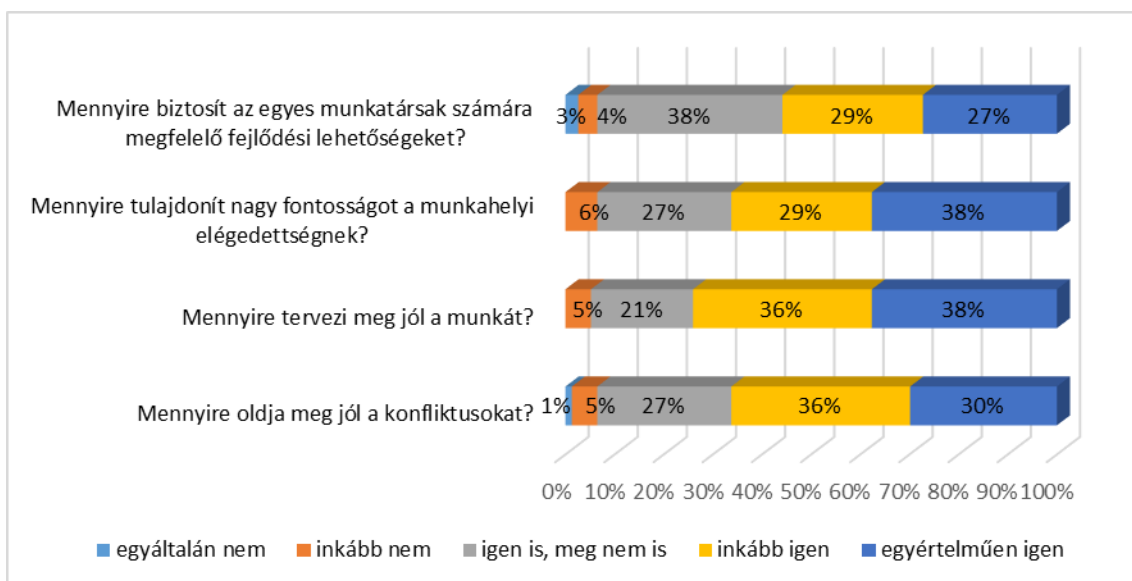
Kérdőívünkben ezeket a kérdéseket három további olyan kérdés követte, amelyeket ötfokozatú Likert-skálán mértünk. A három kérdés közül mindegyik a válaszadó közvetlen felettesére vonatkozott.

Az elsőben arra voltunk kíváncsiak, hogy a felettes biztosít-e az egyes munkatársak számára megfelelő fejlődési lehetőségeket. Az egyértelműen igennel válaszolók aránya a demokratikus vezetési stílus (27%) esetén volt a legmagasabb, ezt követte a laissez faire (13%), majd az autokratikus (7%). Ezzel szemben az inkább igen válaszlehetőséget jelölők a laissez faire vezetési stílusnál voltak a legtöbben (44%), melyet a demokratikus vezetési stílusú felettesel rendelkezők (29%), majd az autokratikus vezetési stílusú felettesel rendelkezők (10%) követtek.



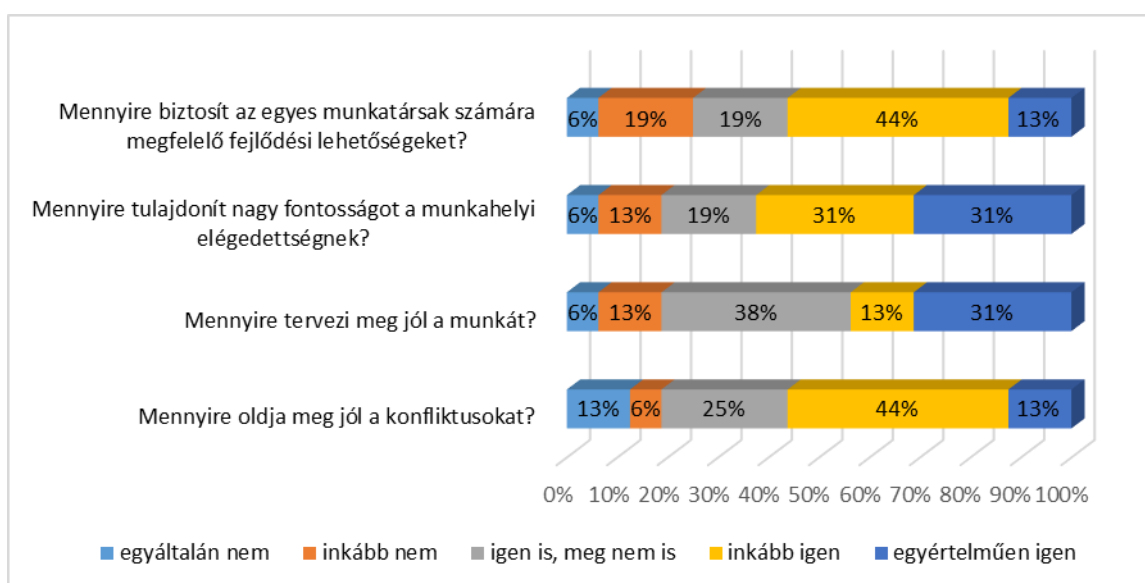
5 Ábra: A közvetlen felettesre vonatkozó kérdések az autokratikus vezetési stílus esetén
Forrás: saját szerkesztés primer adatok alapján

A következő kérdésben megvizsgáltuk, hogy a felettes tulajdonít-e figyelmet a munkahelyi elégedettségnek. A legkedvezőbb arányok a demokratikus (38% - egyértelműen igen, 29% - inkább igen) és a laissez faire (31% - egyértelműen igen, 31% - inkább igen) vezetési stílusok esetén születtek, az autokratikus vezetési stílussal (7% - egyértelműen igen, 3% - inkább igen) rendelkező felettesekre nem jellemző az, hogy fontosnak tartanák a munkavállalók elégedettségét.



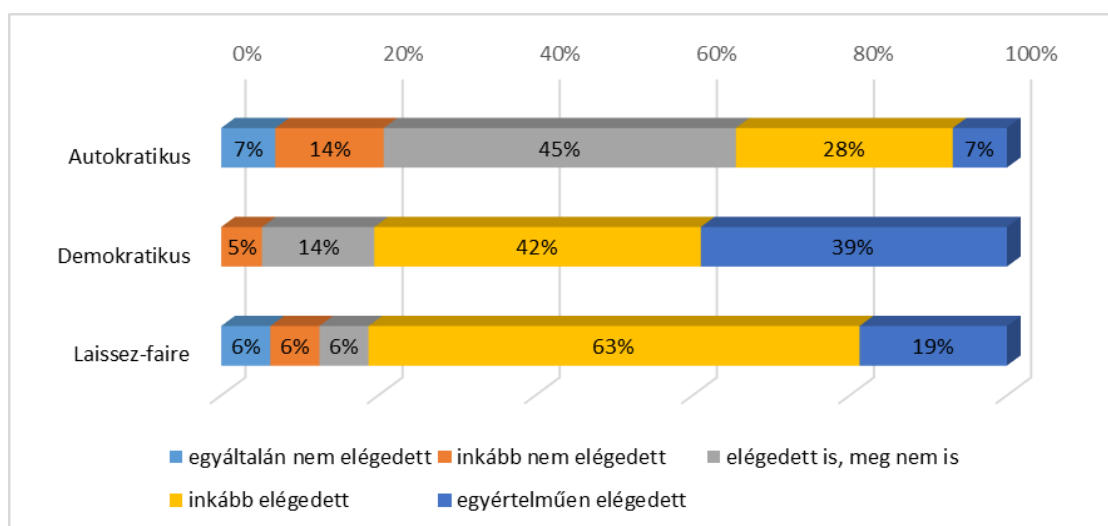
6. Ábra: A közvetlen felettesre vonatkozó kérdések a demokratikus vezetési stílus esetén
Forrás: saját szerkesztés primer adatok alapján

A munka jó megtervezése leginkább a demokratikus vezetési stílusú feletteseket jellemzi (38% - egyértelműen igen, 36% - inkább igen), akiket a laissez faire vezetési stílussal rendelkező vezetők (31% - egyértelműen igen, 13% - inkább igen), majd az autokratikus vezetési stílusú vezetők (7% - egyértelműen igen, 3% - inkább igen) követnek. A jó konfliktusmegoldási készség hasonló rangsort mutat, szintén a demokratikus vezetési stílus (30% - egyértelműen igen, 36% - inkább igen) esetén a legkedvezőbbek az arányok, ezt követi a laissez faire (13% - egyértelműen igen, 44% - inkább igen), majd az autokratikus (10% - egyértelműen igen, 17% - inkább igen). A fejlődési lehetőségekre, a jó munkaszervezésre és a jó konfliktusmegoldó készségre vonatkozó kérdésekben tehát kedvezőbb eredményeket értek el a demokratikus vezetési stílusú felettesek a munkavállalói elégedettség fényében, mint az előző, 11 kérdést tartalmazó kérdéssorozat esetén.



7. Ábra: A közvetlen felettesre vonatkozó kérdések a laissez faire vezetési stílus esetén
Forrás: saját szerkesztés primer adatok alapján

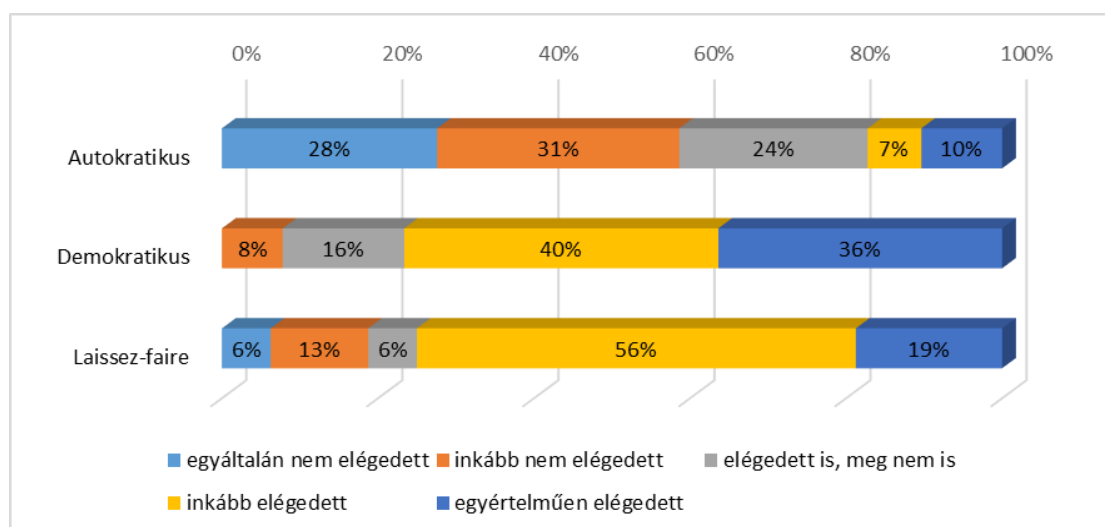
Ugyancsak a vezetési stílusok alapján vett csoportosítás alapján megvizsgáltuk azt is, hogy a válaszadó mindent egybevetve mennyire elégedett a munkahelyével. Ha a magukat munkahelyükkel elégedettnek valló személyek arányát nézzük, a demokratikus és a laissez faire vezetési stílusok közül nem is lehet egyértelműen eldönteni, melyik esetén a legmagasabb a munkavállalói elégedettség, viszont ha az egyértelműen elégedetteket és az inkább elégedetteket külön vesszük, láthatjuk, hogy a demokratikus vezetési stílusú felettséssel rendelkező kitöltők a leginkább elégedettek (39% - egyértelműen elégedett).



8. Ábra: A munkahellyel való általános elégedettség a Lewin-féle vezetési stílusok alapján tagolva

Forrás: saját szerkesztés primer adatok alapján

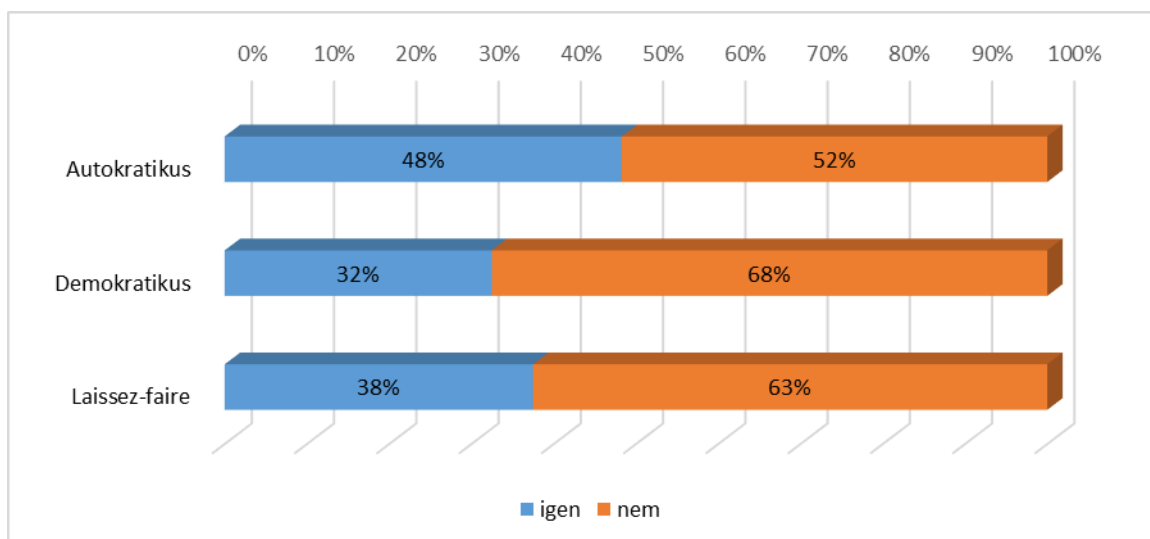
Hasonló következtetést vonhatunk le a következő diagramról is, ahol a közvetlen felettes vezetési stílusával való elégedettséget mértük fel. A magukat elégedettnek vallók aránya a demokratikus és a laissez faire vezetési stílus esetén is eléri a 75%-ot, viszont a leginkább elégedett munkavállalókat a demokratikus (36% - egyértelműen elégedett) vezetési stílusú felettséssel rendelkező munkavállalók között találjuk.



9. Ábra: A közvetlen felettes vezetési stílusával való elégedettség a Lewin-féle vezetési stílusok alapján tagolva

Forrás: saját szerkesztés primer adatok alapján

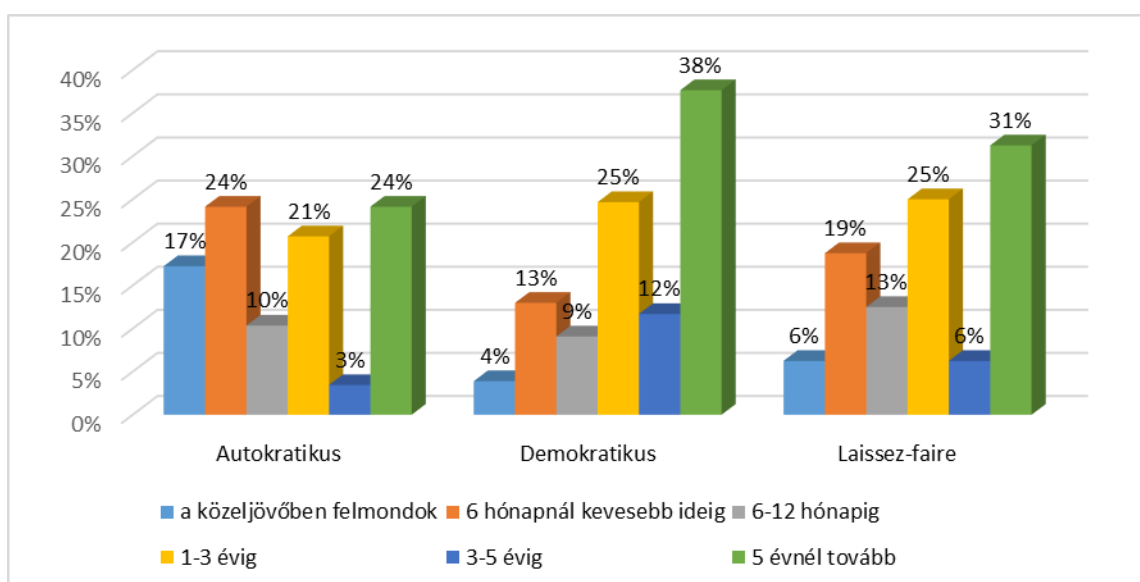
Fontosnak tartottuk megkérdezni azt is, hogy a kutatásban résztvevők fontoltgatták-e az elmúlt 6 hónapban a munkahelyváltást. Ezt természetesen nemcsak a közvetlen felettes vezetési stílusa befolyásolhatja, de ez is egyike lehet a munkahelyváltásra ösztönző tényezőknek. Az elmúlt fél évben munkahelyváltáson gondolkodó kitöltők aránya az autokratikus vezetési stílus (48%) esetén lett a legmagasabb. Őket követik azok, akik felettese laissez faire vezetési stílusú (38%), majd azok, akiké demokratikus (32%).



10. Ábra: Munkahelyváltás fontolgatásának mértéke az elmúlt 6 hónapban a Lewin-féle vezetési stílusok alapján tagolva

Forrás: saját szerkesztés primer adatok alapján

Ezzel függött össze kérdőívünk utolsó kérdése is, amelyben megkérdeztük, hogy a válaszadó még mennyi ideig tervez jelenlegi munkahelyén dolgozni.



11. Ábra: A jelenlegi munkahely megtartásának tervezett ideje a Lewin-féle vezetési stílusok alapján tagolva

Forrás: saját szerkesztés primer adatok alapján

Az 5 évnél tovább válaszlehetőséget jelölők a demokratikus vezetési stílusú felettsessel rendelkezők csoportjából kerültek ki (38%). Az autokratikus vezetési stílus eredményeink alapján a fluktuációt is jelentős mértékben befolyásolhatja, hiszen a közeljövőben felmondók aránya ebben a csoportban volt a legmagasabb (17%), csak úgy, mint azoké is, akik 6 hónapnál kevesebb ideig (24%) terveznek még jelenlegi munkahelyükön maradni.

BEFEJEZÉS

Miután tanulmányunk bevezetőjében foglalkoztunk a vezetési stílusokkal Kurt Lewin alapján és betekintést nyertünk a munkavállalói elégedettség elméleti hátterébe, ismertettük primer kutatásunk eredményeit.

Az elvégzett kutatás eredményei alapján a munkavállalói elégedettség szempontjából semmiképp sem ajánlatos vezetési stílus az autokratikus, mi több, ez a vezetési stílus a fluktuáció magas arányában is szerepet tölthet be. Ezt a következtetést igazolta az utolsó két ábra, melyek értelmében a három vizsgált vezetési stílus közül az autokratikus az, ahol a válaszadók a legmagasabb arányban fontolgatták a munkahelyváltást az elmúlt 6 hónap során, illetve az autokratikus vezetési stílusú felettsessel rendelkező munkavállalók terveztek a legmagasabb arányban felmondani a közeljövőben vagy féléven belül munkahelyet váltani.

Az általunk legkedvezőbbnek vélt vezetési stílusok a demokratikus és a laissez faire. Utóbbi inkább a munkatársak közötti bizalom és az információáramlás terén ért el jobb eredményeket, míg a demokratikus vezetési stílus az olyan fontos vezetői tevékenységekben előnyösebb, mint a konfliktusmegoldás, a munkatervezés vagy a fejlődési lehetőségek biztosítása. A munkahellyel való általános elégedettség és a közvetlen felettes vezetési stílusával való elégedettség vizsgálatakor az egyértelműen elégedett válaszadók aránya a demokratikus vezetési stílusú felettsessel rendelkezők körében volt a legmagasabb, ugyanakkor, ha az inkább elégedett válaszlehetőséget jelölők arányát is nézzük, a két kategória százalékos aránya a demokratikus és a laissez faire vezetési stílusok esetén majdnem egyforma.

Eredményeink alapján tehát egyértelműen nem választható a laissez faire vagy a demokratikus vezetési stílus, mi (a szakirodalmi háttér ismeretében) mégis inkább az utóbbit javasoljuk. A korábban említett kutatási kérdéseinkre, arra, hogy valóban a demokratikus és a laissez faire vezetési stílus a legelőnyösebb-e igennel tudunk válaszolni, azt hangsúlyozva, hogy a kettő közül inkább a demokratikus javasolt. Ezzel a megállapítással nemcsak Lewin és társai kísérleti eredményeit, de a szakirodalmi részben említett néhány más kutatás eredményeit is meg tudjuk erősíteni.

Kutatásunk korlátját jelentette, hogy a viszonylag alacsony elemszámú minta miatt az eredményeket nem tudtuk iparáganként vizsgálni. Úgy véljük, a jövőben érdemes lenne egy iparágon belül elemezni a vezetési stílusok és a munkavállalói elégedettség kapcsolatát, majd az így kapott eredményeket egymással összevetni, hiszen a munka típusától függően változhat az, hogy milyen vezetési stílussal érhető el a legmagasabb munkavállalói elégedettség.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BAKACSI, Gyula. *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Aula Kiadó, 2010. 272. o. ISBN: 978-963-9698-85-7.
- [2] BALASUNDARAM, Nimalathasan, BRABETE, Valeriu. Job satisfaction and employee's work performance. In *Management and Marketing Journal*. 2010, vol. 8, pp. 43-47.
- [3] BARCY, Magdolna. *Csoportmódszerek alkalmazása a segítségben és a fejlesztésben* [online]. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2019. [cit. 2021.8.17.]. ISBN: 978-963-454-432-6. Interneten elérhető: <https://doi.org/10.1556/9789634544326>
- [4] BARTHA, Viktor. Vezetési stílusok. In *Hadtudományi Szemle*. ISSN: 2060-0437, 2015, vol. 8, no. 1, pp. 387-395.
- [5] BENCSIK, Andrea. Dolgozói elégedettség – A szervezeti versenyképességet befolyásoló tényező. In *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*. ISSN: 0133-0179, 2010, vol. 36, no.6, pp. 41-47.
- [6] BENCSIK, Andrea, MACHOVÁ, Renáta, JUHÁSZ, Tímea, CSÓKÁS, Lilla. Vezető/Leader versus etika avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői. In *Vezetéstudomány*. ISSN: 0133-0179, 2018, vol. 49, no. 10-11, pp. 93-104.
- [7] CSÓKÁS, Lilla, MACHOVÁ, Renáta. Hatékony vezetési stílus In *Acta Oeconomica Universitatis Selye*. ISSN 1338-6581, 2017, vol. 6, no. 1, pp. 39-51.
- [8] DOBÁK, Miklós, ANTAL, Zsuzsa. *Vezetés és szervezés* [online]. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2016. [cit. 2021.8.17.]. ISBN: 978-963-05-9692-3. Interneten elérhető: <https://doi.org/10.1556/9789630598262>
- [9] KLEIN, Sándor. *Vezetés- és szerveztpsychológia*. Budapest: Edge 2000 Kiadó, 2009. 758. o. ISBN: 978-963-976-007-3.
- [10] KORCSMÁROS, Enikő, MACHOVÁ, Renáta. Challenges of burnout prevention in slovac smes–focus on optimal employment. In *Acta Polytechnica Hungarica : An international peer-reviewed scientific journal of Óbuda University, Hungarian Academy of Engineering and IEEE Hungary Section : journal of applied sciences*. ISSN: 1785-8860, 2021, vol. 18, no. 2 pp. 87-104.
- [11] LEWIN, Kurt, LIPPIT, Ronald, WHITE, Ralf K. Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben, In *Csoportdinamika*. Budapest: Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, 1975. pp. 159-191.
- [12] NEMES, Ferenc, SZLÁVICZ, Ágnes. A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. In *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*. ISSN: 0133-0179, 2011, vol. 42, no. 9, pp. 2-14.
- [13] NISTOR, Katalin, ÁDÁM, Szilvia, CSERHÁTI, Zoltán, SZABÓ, Anita, ZAKOR, Tünde, STAUDER, Adrienne. A Koppenhágai Kérdőív a Munkahelyi Pszichoszociális Tényezőkről II (COPSOQ II) magyar verziójának pszichometriai jellemzői. In *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*. ISSN 1786-3759, 2015, vol. 2, pp. 179-207.
- [14] PULAY, Gyula. *Integritásmenedzsment* [online]. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2021. [cit. 2021.8.17.]. ISBN: 978-963-454-632-0. Interneten elérhető: <https://doi.org/10.1556/9789634546320>
- [15] SZLÁVICZ, Ágnes. *A „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettség felmérés módszertani elemzése*: doktori értekezés. Gödöllő: Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, 2010. 181. o.