

Kárpáti-Daróczi Judit¹ – Kókuti Tamás²

A vezetői stílus szerepe a munkavállalói elégedettségben

ÖSSZEFOGLALÁS

Az emberi erőforrás az egyik legfontosabb faktor a vállalatok működésében, a vállalatok működésének kulcstényezője, a munkavállalók teljesítménye pedig függ a motivációjuktól és az elégedettségüktől. Az alkalmazottak motivációja, elégedettsége és ebből fakadó teljesítménye jelentős mértékben meghatározza a vállalat hatékonyságát. A tanulmány célja egyrészt az, hogy megvizsgálja a vezetői stílus és a munkavállalói elégedettség közötti összefüggést, másrészt az, hogy bemutassa, hogy a vezetői stílus hogyan befolyásolja a munkavállalók elégedettségét, illetve a különböző vezetési stílusok hatására vajon különböző elégedettséget lehet-e elérni a munkavállalók körében.

Kulcsszavak: emberi erőforrás, munkavállaló, motiváció, elégedettség, vezetői stílus

Jel-kódok: M12, M54

SUMMARY

Human resources are one of the most important factors in the operation of companies, they are a key factor in the operation of companies, and the performance of employees depends on their motivation and satisfaction. The aim of this study is to examine the relationship between leadership style and employee satisfaction and to show how leadership style affects employee satisfaction and whether different leadership styles can lead to different levels of employee satisfaction.

BEVEZETÉS

Számos kutatás és írás foglalkozik azzal, hogy megvizsgálja az emberi erőforrás szerepét a vállalkozás működésében. A munkavállalók teljesítménye, motivációja és elégedettsége jelentősen befolyásolja a vállalat sikerességét. Jelen kutatás fókuszában éppen ezért az emberi erőforrás és azon belül is a munkavállalói elégedettség áll.

A megelégedettség és elégedetlenség a hagyományos felfogásban ugyan a számegyenes két végpontján helyezkedik el, ezzel szemben Herzberg kéttényezős elmélete alapján az elégedettséget és az elégedetlenséget külön kell választani. Állítása szerint a motivátorok az elégedettség kialakulására hatnak, míg ezzel szemben a higiéniai tényezők az elégedetlenség jelenlétére vagy hiányára. A motivátorok és higiéniai tényezők a szervezetben a munkaértékekkel hasonló csoportokat jeleníthetnek meg (Bakacsi, 2015).

Egy nemzetközi vizsgálat kimutatta, hogy a diákok olyan életpályára törekednek, olyan életutakat tartanak érdekesnek, amely többek közt lehetőséget biztosít az aktivitásra kezdemé-

nyezésre, problémamegoldásra együtt jár a lelki fejlődéssel, valamint lehetővé teszi más emberek és a természet megismerését és elfogadását, továbbá a mindennapok örömeivel élvezetesebbé formálja az életet. A „jó munka” a munkával való elégedettséghez vezet (Klein–Klein 2020).

A munkával való elégedettség

A legtöbb kutató szerint az elégedettséggel összefüggő értékek a kultúra, a társadalom és a személyiség befolyásán keresztül alakulnak ki. A számunkra fontos munkával kapcsolatos értékek Ros, Schwartz és Surkiss féle modelljében alkotott definíciók összefoglalását adja az 1. táblázat (Klein 2021).

1. Táblázat: Az értékek, munkaértékek definíciója

Érték	Definíció
Hatalom	Szociális státusz, presztízs, emberek és források feletti rendelkezés
Teljesítmény	A társadalom által elismert területeken kompetens viselkedéssel elért személyes siker
Hedonizmus	Öröm, élvezet
Inger	Az újdonság, a változatosság keresése
Önirányítás	Független gondolkodás és cselekvés, kreativitás, felfedezés
Univerzalitás	A természet és az emberek jövőjével való törődés
Jótekonyság	Az ismerősök jólétével való törődés
Hagyomány	A hagyományos kultúrák, vallások szokásainak tisztelete
Konformitás	Kerülése minden olyan cselekedetnek, amely felháboríthatja, megbotránkozthatja, megbánthatja a többieket, sértheti a szociális elvárásokat, normákat
Biztonság	Biztonság, harmónia, stabilitás keresése a társadalomban, a személyes kapcsolatokban, a magánéletben

Forrás: Klein, 2021 alapján Saját szerkesztés

A munkával való elégedettséget a következő tényezők határozzák meg (Klein–Klein 2020):

- egyéni (személyiség, iskolázottság, intelligencia, érdeklődés, attitűd),
- társasági (munkatársi kapcsolatok, együttműködési elérhetőségek),

¹ Egyetemi docens, Edutus Egyetem, karpati.daroczi.judit@edutus.hu

² Egyetemi docens, Dunaiújvárosi Egyetem, KOKUTIT@uniduna.hu

- kulturális (értékek, szokások, nézetek)
- szervezeti (szervezet mérete, típusa, humánerőforrás megoldások, leadership),
- környezeti (hatások gazdaság, társadalom, technológia)

Az emberek legjellemzőbb tulajdonsága, hogy képességeik legjavát olyan helyen nyújtják, ahová tartozónak érzik magukat. A legősztönzőbb tényezők egyike a méltányos anyagi kompenzáció túl a szervezeti kötődés érzése (Lövei–Nadkarni 2008).

A téma egyszerű, de lényegre törő definícióját az a megközelítés, amely szerint a munkával való elégedettségről akkor beszélhetünk, ha a munkavállaló azt kapja, amit elvár (Klein, 2021).

Egyes vélemények alapján a dolgozói elégedettség viszonylag stabil egyéni jellemző, ami nehezen változtatható (Nemes–Szlávicz, 2011). Mások szerint dinamikusan változhat a dolgozók elégedettsége és a szervezet iránti elköteleződése a szervezetek munkavállaló-barát politikájának függvényében (Berkesné, 2018).

A munkával kapcsolatos elégedettség szorosan összefügg a munkavállaló által végzett munka teljesítményével és minőségével is, így ennek következtében hatással van a szervezet sikerére, mert egy elégedett munkatárs alkotó attitűddel rendelkezik (Sypniewska, 2014).

A téma összetettsége miatt szükségesnek tartjuk a munkavállalói elégedettség definiálásán túl néhány vonatkozó nemzetközi vizsgálat citálását is, amelyek releváns eredményekről számolnak be.

A közsférában foglalkoztatottak elégedettségét egy görög kutatás a munkakörnyezet vonatkozásában vizsgálta. Az eredmények alapján arra a következtetésre jutottak, hogy az elégedettség az endogén tényezők esetében (pl. aktivitás, függetlenség, kreativitás stb.) magasabb, mint az exogén (pl. emberi kapcsolatok, javadalmazás, kollégák, munkakörülmények stb.). Ezen túlmenően a munkavállalók csoportonkénti elégedettségének tanulmányozása azt mutatta, hogy a vezetők és az egyetemi oktatói alkalmazottak elégedettebbnek tűnnek, ha az endogén tényezőkből eredő elégedettséget vizsgálták, és elégedetlenebbek az exogén tényezők mutatói tekintetében (Karamanis et al., 2019).

Az elégedettség témakörének megítélését újabb szempontokkal egészítette ki egy esettanulmány feltárása. Az AT&T, valamint más vállalatok alkalmazottai, megnövekedett munkahelyi elégedettségről és termelékenységről számoltak be, amikor otthonról dolgoztak. Ennek okaként nemcsak a naponta átlagosan egy óra vezetési idő megtakarítását jelölték meg, hanem azt is, hogy többé nincsenek kitéve az olyan zavaró tényezőknek, amelyeket a munkatársak okoztak (Stewart–Kenneth, 2011). Ez utóbbi a szociális szükségletek mellőzését is jelentheti, ami tovább árnyalja a téma megítélését.

A hatékony humánerőforrás-gazdálkodási gyakorlatot alkalmazó szervezetek nemcsak megfelelően felkészült alkalmazottakat vesznek fel és képzést biztosítanak a számukra, hanem körülmények között is kommunikálnak velük. A munkavállalók ennek a következetes információknak a következtében tisztában vannak azzal, hogy a szervezet elkötelezetten gondoskodik róluk. Az ilyen érzések növelik a munkahelyi elégedettséget, így a jobb humánerőforrás gyakorlatokkal rendelkező szervezeteknek boldogabb és elkötelezettebb alkalmazottjaik vannak. A munkavállalók is kisebb valószínűséggel hagyják el a jó humá-

nerőforrás-gyakorlatokkal rendelkező szervezeteket (Kinicki et al., 1992).

Az elégedettséget a közelmúltban a pandémia miatti kényszer otthoni munkavégzés is befolyásolta, ezért fontos lehet a home office hatásának vizsgálata is. Egy amerikai tanulmány a távmunkások munkával való elégedettségét vizsgálta a különféle kommunikációs csatornák használatával és az azokkal való elégedettséggel, valamint a munkavállalók személyiség típusával összefüggésben. Az eredmények azt mutatták, hogy az extravertió, a nyitottság, a kedvesség és a lelkiismeretesség pozitívan korrelál a munkával való elégedettséggel. Ennek a tanulmánynak a megállapításai fontos gyakorlati következményekkel járnak a szervezetek számára, ideértve a kommunikációs elégedettség optimalizálására vonatkozó javaslatokat a különböző személyiség típusú alkalmazottak számára (Smith et al., 2018).

Egy tanulmány a transzformációs és tranzakciós vezetést vizsgálta Iránban. A kutatás feltárta a munkavállalók munkával való elégedettségének és az észlelt szervezeti támogatásnak a közvetítő szerepét a transzformációs és tranzakciós vezetési stílusok és a munkavállalók szervezeti magatartása közötti összefüggésben. A tanulmányt az iráni Birjand Egyetemen végezték 250 alkalmazottból álló mintával. Eredményeik azt mutatták, hogy a transzformációs vezetés és az alkalmazottak munkával való elégedettsége, valamint az észlelt szervezeti támogatás pozitívan és jelentősen befolyásolja az alkalmazottak szervezeti magatartását. Ezen túlmenően az eredmények azt mutatták, hogy a munkavállalók munkával való elégedettsége közvetíti a transzformációs és tranzakciós vezetés és a munkavállalók szervezeti magatartása közötti összefüggést. Az iráni szervezeteknek, különösen az egyetemeknek be kell fektetniük a transzformációs vezetésbe és a munkával való elégedettségbe, valamint a transzformációs vezetési stílussal rendelkező vezetők és az egyetemen dolgozni vágyó alkalmazottak kiválasztásába, hogy gazdagítsák az alkalmazottak szervezeti magatartását (Asgari et al, 2020).

Más megközelítések azt is hangsúlyozzák, hogy a jó munka, amely tisztességes és méltányos, ugyanakkor reális mozgásteret is biztosító fejlődési és kiteljesedési lehetőség is egyben. Különösen a készség-használat, a feladatok változatossága és a feladatok diszkréciója a legfontosabbak. A munkahely biztonsága szintén nagyon fontos, míg a fizetést és a munkakövetelményeket közepesen fontosnak találták. Ezek az eredmények hasznosak annak érdekében, hogy miként kombináljuk a különböző munkahelyi tulajdonságokat a munkakörök minőségének hierarchiájában. Az is körvonalazódott, hogy a munkával való elégedettség fontos mérőszám, de maga a munkával való elégedettség nem használható a munka minőségének mutatójaként, mivel a munka minősége tartalmazza az olyan információkat is, amelyek nem kapcsolódnak a munkához, mint például az egyéni elvárásokkal, a személyes és a szociális helyzetekkel kapcsolatos sajátosságok és maga a személyiség (Williams et al, 2020).

A fluktuáció minden szervezetben markáns költségekkel jár, ezért fontos az elégedettség és a kilépés összefüggésének vizsgálata is. Egy tanulmány az ápolónők munkával való elégedettségének, munkamotivációjának, az ápolói gyakorlat környezetének, a személyes jellemzőknek és a hiányzásoknak a munkahely elhagyási szándékra gyakorolt hatásával foglalkozott. A vizsgálatban anonim felmérést végeztek horvátországi regisztrált ápolónők mintáján. Az eredmények azt mutatják, hogy az ápolónők munkával való elégedetlensége és a magasabb hiányzá-

si arány egyértelműen jelzi jövőbeli fluktuációjukat. Az ápolói gyakorlat környezetének és a személyes motivációnak nincs jelentős közvetlen hatása a munkahely elhagyási szándékra, de a munkával való elégedettségen keresztül közvetetten igen (Smokrović et al., 2019).

Egy egyetemi munkavállalókra fókuszáló tanulmány a munkával kapcsolatos tényezők (mint például a mobbing, a munkahely biztonsága és a munkahelyi aggodalmak) és a tudományos tényezők (például publikációk, a kutatásra és a nyomásgyakorlásra fordított idő) és a relatív jövedelmi hatások (társadalmi összehasonlítás és saját jövedelem értékelés) életre gyakorolt hatását vizsgálja. Feltárássra került a Törökország nagyobb városaiban található vezető egyetemeken dolgozó fiatal oktatók elégedettsége és az általános munkával való elégedettsége is. A kutatás eredményei azt mutatták, hogy az étellel való elégedettség és az általános munkával való elégedettség szorosan összefügg a mobbinggal, a kutatásra fordított idővel, a formális és informális nyomással és a szubjektív munkahelyi biztonsággal. A relatív jövedelemhatás tekintetében a megállapítások arra vonatkoztak, hogy a jövedelem-összehasonlítás jelentősége negatívan hat az étellel való elégedettségre. Ezen túlmenően a saját jövedelem jelenre vonatkozó értékelése negatívan hat az étellel való elégedettségre, míg a jövőre vonatkozó jövedelmi elvárások kedvező scenáriója pozitívan hat az étellel való elégedettségre (Cerci–Dumludag, 2019).

Egy érdekes összefüggésre hívja fel a figyelmet egy tanulmány, amelyben kimutatták, hogy a takarítási szektorban dolgozók szignifikánsan magasabb elégedettségi szintről számoltak be, mint a többi szektor alkalmazottai. Az eredmény elgondolkodtató, mivel általánosan elfogadott, hogy ezek a munkavállalók „rossz minőségű” állást töltenek be, azaz alacsony fizetés, átlagostól eltérő munkarend, nehéz munkakörülmények jellemzik a munkavégzésüket. Azt tapasztalták, hogy a takarítók elvárásait és normáit egy alkalmazkodási folyamat befolyásolja, tehát munkával való elégedettségüket múltbeli tapasztalataik fényében lehet értelmezni. Munkahelyi múltjuk alakítja szükségleteiket és tapasztalataik így befolyásolják a jelenlegi munkájuk értékelését (Léné, 2019).

A munkavállalók munkával való elégedettségét befolyásolhatja a vezető stílusa is.

A vezetési stílus a vezető mások által érzékelt viselkedésmin-tája (Klein, 2021).

Más megközelítésben alapvetően a vezető és a beosztott közötti kapcsolatrendszer, amelyből megállapítható, hogy mekko-ra a vezetés és a beosztottak úgynevezett döntési játéktere, valamint milyenek a vezetőknél a személyiségjegyei (Dobák- Antal, 2016).

A szakirodalom a leadership elméletek több csoportját tárgyalja. A leggyakoribb csoportosítás a következő:

- a klasszikus leadership felfogás,
- a vezetői tulajdonságokon alapuló leadership,
- a magatartást középpontba állító döntésközpontú elméletek,
- a magatartási alapú személyiségközpontú elméletek,
- a kontingencialista leadership modellek (Bakacsi, 2015).

A döntésközpontú elméletek a vezetési stílusokat az alapján tárgyalják, hogy a döntésekbe milyen mértékben van beleszólása a vezetett csoportnak. Kutatásunkban a döntésközpontú elméleteket használjuk fel, azon belül is Lewin és Tannenbaum-Schmidt modelljét, így az elméletek közül a teljesség igénye nélkül csupán ezeket tárgyaljuk.

Lewin az autokratikus és a demokratikus vezetési stílusokat azonosító kísérleteket végzett, amelyek során egyértelműen el-különítette azokat, majd ezek kontrolljaként egy harmadik vezetési stílust, a „nem vezetési” stílust is definiálta (Bakacsi, 2015).

Tannenbaum – Schmidt modellje a vezetési stílusok esetében a vezető és beosztottai közötti döntési teret a cselekvési szabadság esetében hét különböző fokozatra osztja, így különítve el a vezetési stílusokat, amelyek a következők

- autokratikus stílus: egyedül a vezető dönt.
- patriarchális: a vezető megkérdezi a beosztottakat, mielőtt dönt és utasít.
- tanácskozó: a vezető szeretné elfogadtatni a döntéseit beosztottaival.
- kooperatív: a vezető tájékoztat a helyzetről, majd kikéri véleményüket, meghozza a döntését.
- participatív: a vezető felkéri a beosztottakat, hogy dolgozzanak ki megoldási javaslatokat, amelyekből választhat.
- demokratikus I.: a vezető és a beosztottak által együttesen alkotott csoport hozza meg a döntést.
- demokratikus II.: a csoport dönt, a vezető koordinál (Farkas et al, 2015).

Málovics ezeket a fokozatokat ugyanezzel a tartalommal, de más elnevezéssel használja.

- utasító,
- elfogadó,
- tesztelő,
- javasoló,
- megbeszélő,
- együttműködő,
- delegáló (Málovics, 2009).

A vezetési stílus elégedettségre gyakorolt hatását elemző kutatások szerint a dolgozók leginkább a vezető-beosztott viszonyra, a velük szemben alkalmazott bánásmódra, vezetési stílusra, a participáció mértékére és a vezetői kommunikáció milyenségére érzékenyek (Nemes- Szlávicz, 2011).

A vezetési stílus és a munkavállalókra gyakorolt hatása, a munkavállalói elégedettség összefüggéseit vizsgálta egy hazai tanulmány, amelyben a megkérdezettek döntő többsége a demokratikus vezetési stílust preferálta. A kutatók kapcsolatot találtak az elfogadás és az életkor viszonylatában. A fiatalabb korosztály kevésbé, vagy egyáltalán nem fogadja el az autokratikus vezetési stílust, míg az idősebbek jobban tudnak azonosulni az-zal. Az elemzések arra is rávilágítottak, hogy minél magasabb a válaszadó iskolai végzettsége, annál inkább a demokratikus vállalatvezetést preferálja (Kőműves et al, 2021).

Egy megyei rendőr-főkapitányság állományának elégedettségi felmérését, valamint a vezetők vezetői stílusának ráhatását vizsgálta egy kutatás. A szerzőknek a kutatás releváns eredményei ellenére a vezetői stílus és az elégedettség közötti összefüggést nem sikerült igazolniuk, aminek hátterében arra hívták fel a figyelmet, hogy a vizsgálatot nem vállalták a legalacsonyabb elégedettségi szintű szervezeti egységek vezetői (Kovács- Tózsér, 2017).

Az alkalmazottak elégedettsége és felhatalmazása a legtöbb foglalkoztatási ágazatban létfontosságú eleme a vállalkozásoknak. A téma feltáráshoz a nemzetközi kutatások közül is citálunk néhányat.

Egy kutatásban amerikai építőipari vezetőket vizsgáltak a felhatalmazás, részvétel és az irányított állomány elégedettségé-

nek kapcsolatában. Összesen 122 területi középvezető töltötte ki a felmérést. Az eredmények alapján a felhatalmazáshoz jelentősen hozzájárul az önállóság és a felmerülő problémák megoldásához szükséges hatalom, amely az elégedettséget is megalapozza (Halvorsen, 2005).

Egy másik tanulmány célja az volt, hogy megvizsgálja az autentikus vezetésnek – amelynek lényege, hogy a vezetésnek pozitív hatással kell lennie – az alkalmazottak viselkedésére és a munkavállalói jólét három dimenziójára (munkahelyi elégedettség, észlelt munkahelyi stressz és stressz tünetek) gyakorolt hatását. Kimutatták, hogy az autentikus vezetés negatívan befolyásolta a kötődési bizonytalanságot, továbbá a kötődés bizonytalansága a munkával való elégedettséget befolyásoló tényezőnek bizonyult. Ezen kívül megállapítást nyert, hogy a kötődési bizonytalanság részben közvetítette az autentikus vezetés és a munkával való elégedettség kapcsolatát, teljes mértékben pedig az autentikus vezetés, az észlelt stressz és a stressz tünetek közötti kapcsolatot (Rahimnia- Sharifirad, 2015).

A vezetés negatív hatását, az ún. mérgező vezetés kérdéskörét vizsgálja egy tanulmány az Egyesült Államok hadseregében. A hivatásos katonai iskolák és tanfolyamok kiterjedt és költséges rendszere minden szinten igyekszik fejleszteni a vezetői készségeket, a vezető pozícióban lévőket pedig rendkívüli szintű hatalommal és felelősséggel ruházza fel. A tanulmány rávilágított arra, hogy míg a hatékony vezetés egy multiplikátor, a mérgező vezetés veszélyt jelent a termelékenységre, az egészségre, a megtartásra, az elégedettségre, az etikára, az elkötelezettségre és a felkészültségre. Tehát van rosszabb, mint a vezetés hiánya (Reed, 2015).

A hajózási vállalkozások munkaerőhiány problémájával foglalkozott egy kutatás, amely szerint szükséges megvizsgálni a tengerészek hajózási ágazatban maradási szándékát. A hajózási ágazatra, a China Cosco Shipping Co., Ltd. személyzetének 261 kérdőívét kiértékelve a kutatási eredmények azt mutatják, hogy szignifikánsan pozitív hatása van a vezetői stílusnak a munkával való elégedettségre, a munkával való elégedettségnek a maradás szándékára, és a vezetési stílusnak a maradásra irányuló szándékra (Yao - Huang, 2018).

ANYAG ÉS MÓDSZER

A tanulmányban ismertetett primer eredmények egy 2020 április és május között lezajlott kvantitatív kutatás eredményei. Ennek keretében online megkérdezést folytattunk le, ahol az alanyok rekrutálása hólabda mintavételi eljárással történt, melynek eredményeként 106 értékelhető választ kaptunk.

A témával kapcsolatosan két kutatási kérdést fogalmaztunk meg: (1) Vajon befolyásolja-e a munkavállalók elégedettségét a vezető stílusa? (2) Vajon a különböző vezetési stílusok hatására különböző elégedettséget lehet-e elérni a munkavállalók körében?

Hipotézisünk szerint a vezetési stílus befolyásolja a munkavállalói elégedettséget.

A kérdőívben összesen 17 kérdés szerepelt a következő felépítésben:

- Vezetési stílussal kapcsolatos kérdések (6 kérdés)
- Elégedettséggel kapcsolatos kérdések (3 kérdés)
- Demográfiai adatokkal kapcsolatos kérdések (7 kérdés)
- Egyéb, szabadon tölthető megjegyzés rovat (1 válaszadási lehetőség)

A vezetési stílus vizsgálata Tannenbaum-Schmidt modellje és Lewin vezetési kategóriái alapján történt. A felmérésben részt-

vevőknek nem kellett ismerniük a vizsgált vezetési stílusokat, mert a kérdőív úgy lett kialakítva, hogy ők a kategóriák jellemzőire válaszoltak. Majd a feldolgozásnál a válaszok a két modell alapján kulcsszavakká lettek kódolva (delegáló, együttműködő, elfogadó, javasoló, megbeszélő, tesztelő, utasító).

A válaszok feldolgozása a Microsoft Excel program segítségével történt: egyváltozós és többváltozós statisztikai elemzés is készült: leíró statisztika, keresztábra-elemzés és pivot kimutatás. A keresztábrás kimutatások során nominális és ordinális változók összefüggései is feltárára kerültek, melyek később kerülnek bővebb kifejtésre.

A minta összetétele: A mintába összesen 106 válasz került. Összesen 61 fő nő (58%) és 45 fő férfi (42%) töltötte ki a kérdőívét. Korukat tekintve a válaszadók 11,3%-a 18-24 év közötti, 26,4%-a 25-34 éves, 15,1%-a 35-44 éves, 30,2%-a 45-54 éves, míg 16%-a 55-64 éves, a többiek 65 év feletti. Iskolai végzettségüket tekintve a megkérdezettek túlnyomó többsége felsőfokú végzettségű (96,2%), a legkevesebben pedig szakmunkás képesítéssel rendelkeznek (2,8%). Ezen kívül érettségivel 15-en rendelkeznek (14%), valamint 21 főnek (20%) van OKJ-végzettsége. Lakóhelyét tekintve a megkérdezettek csaknem fele (46%) városban él, a megkérdezettek 27%-a a fővárosban, minta 16%-a községben, míg a 8%-uk megyeszékhelyen él.

A minta nem tekinthető reprezentatívnak, mivel a válaszadók ugyanakkora mintába kerülési valószínűsége nem volt biztosított. Ugyanakkor a kapott eredmények egy feltáró kutatás alapjául szolgálhatnak.

Fontosnak tartottuk a válaszadók munkatapasztalatának megkérdezését is. Legnagyobb számban azok vannak, akik több mint húsz év tapasztalattal rendelkeznek. Ők a kitöltők több mint felét jelentik a maguk 54 főjével (51%). A válaszadók közül 2 fő kevesebb, mint 1 év munkatapasztalattal rendelkezik (2%). 1-5 év tapasztalata van 25 főnek (24%), 6-10 év 12 főnek (11%), illetve a 106 személy közül szintén 12-en (11%) 11-20 év tapasztalattal bírnak. A kitöltők beosztását tekintve a megkérdezettek 76%-a (81 fő) munkavállaló, 7,5%-a 8 fő operatív vezető, 12%-a középvezető és 3,8%-a (4 fő) felsővezető. A megkérdezettek 48%-a a versenyszférában, 52 %-a a közszférában dolgozik.

EREDMÉNYEK

A megkérdezettek beosztása és a vezetőjük stílusa alapján készült eredményt a 2. táblázat mutatja.

A 2. táblázatban látszik, hogy a beosztottként dolgozók többsége (30 fő) megbeszélő stílust képviselő vezetővel rendelkezik, mely a szakirodalom által leírt tulajdonságokkal bír. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy vezetőjük felvázolja a megoldandó problémát, meghallgatja a felmerülő javaslatokat, majd utána hozza meg döntését. Az operatív vezetők válaszai alapján saját menedzsereik többsége delegáló, ami arra enged következtetni, hogy szabad kezét enged a csoportjának döntési ügyekben, középvezetők esetén utasító magatartású vezetőjük, ami arra utal, hogy nem engedi ki a döntéseket kezéből, ő dönt a kérdéses témákban. Fontos megemlíteni, hogy a javasoló vezetési stílusú vezető csak a munkavállalók vezetőjére vonatkozik, az operatív vezető és a középvezető beosztásban dolgozó személyeknek nincs ilyen stílusú felettese.

A 3. táblázat a válaszadók elégedettségi szintjét a munkatapasztalatuk szerinti rendszerezésben mutatja.

A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy nincs nagy eltérés a munkatapasztalatok szerinti elégedettségben,

2. Táblázat: A megkérdezett munkavállalók beosztása és vezetőjük stílusa (Tannenbaum-Schmidt modell) szerinti megoszlás (fő)

Vezetői stílus/ Tannenbaum	Beosztás				
	Munkavállaló	Operatív vezető	Középvezető	Felsővezető	Összesen
delegáló	19	4	3		26
együttműködő	2	1	1	1	5
elfogadó			2	2	4
javasló	13				13
megbeszélő	30	1	1	1	33
tesztelő	2	2	1		5
utasító	15		5		20
Összesen	81	8	13	4	106

Forrás: Saját kutatás, N= 106

3. Táblázat: A munkavállalók munkatapasztalat szerinti elégedettsége (fő)

Munkatapasztalat (év)	Munkahelyi légkör	Munka mennyisége	Munka jellege	Munkaköri pozíció	Munkaidő hossza	Vezetési stílus	Döntéshozatal	Bérezés	Béren kívüli juttatás	Csoportmunka	Szervezetten belüli kommunikáció	Fejlesztési lehetőség	Karrier	Elismerés	Környezet	Biztonság	Önálló munkavégzés	Összes átlag
kevesebb, mint 1 év	4,5	3,0	3,5	3,5	4,5	3,5	4,0	3,5	2,5	4,0	3,5	2,5	3,2	3,5	3,5	4,0	4,5	3,6
1-5 év	4,0	3,2	3,5	3,8	3,3	3,5	3,7	3,3	2,9	3,8	3,7	3,7	3,3	3,5	4,2	4,1	4,3	3,6
6-10 év	4,5	3,6	3,9	3,8	4,1	4,5	4,0	2,7	3,3	3,9	3,8	3,6	3,0	3,8	3,9	4,3	4,0	3,8
11-20 év	4,3	4,4	3,9	4,3	4,1	4,0	4,2	2,7	3,2	4,0	3,7	2,9	3,1	3,3	3,6	3,8	4,1	3,8
20 év felett	4,1	3,9	3,9	4,2	4,2	4,1	3,8	3,3	3,0	3,9	4,0	3,5	3,1	4,0	3,7	4,1	4,5	3,8
Összesen	4,2	3,7	3,8	4,1	4,0	4,0	3,8	3,2	3,0	3,9	3,8	3,5	3,1	3,7	3,8	4,1	4,4	3,8

Forrás: Saját kutatás, N= 106

4. Táblázat: A megkérdezett munkavállalók elégedettsége a vezetőjük stílusa szerinti bontásban

Stílus	Munkahelyi légkör	Munka mennyisége	Munka jellege	Munkaköri pozíció	Munkaidő hossza	Vezetési stílus	Döntéshozatal	Bérezés	Béren kívüli juttatás	Csoportmunka	Szervezetten belüli kommunikáció	Fejlesztési lehetőség	Karrier	Elismerés	Környezet	Biztonság	Összes átlag
delegáló	4,5	3,8	3,5	4,2	4,0	4,4	4,2	3,4	3,7	4,4	4,3	4,0	3,7	4,4	4,6	4,5	4,2
együttműködő	4,2	4,0	3,5	3,6	3,8	4,2	4,4	3,6	3,4	4,2	3,4	3,4	3,2	3,6	3,8	3,6	3,8
elfogadó	4,0	4,5	3,9	4,0	3,0	3,5	3,5	4,0	2,5	3,5	3,5	3,0	3,0	3,0	2,0	2,5	3,3
javasló	4,1	3,2	3,9	4,2	4,1	4,2	3,8	2,9	2,8	3,8	3,8	3,0	3,1	3,9	3,6	4,1	3,6
megbeszélő	4,2	3,8	3,9	3,7	4,0	4,1	4,0	3,1	3,2	3,9	4,1	3,7	3,4	4,1	3,9	4,1	3,8
tesztelő	3,6	3,2	3,9	4,6	4,0	3,6	3,0	3,2	2,2	2,8	2,2	2,2	2,0	2,4	3,0	3,6	3,1
utasító	3,9	3,8	3,9	4,4	4,0	3,2	3,3	2,9	2,3	3,7	3,4	3,0	2,4	2,8	3,5	4,1	3,4
Összesen	4,2	3,7	3,8	4,1	4,0	4,0	3,8	3,2	3,0	3,9	3,8	3,5	3,1	3,7	3,8	4,1	3,7

Forrás: Saját kutatás, N= 106

hiszen a kevesebb, mint 1 éves, valamint az 1-5 éves munkatapasztalattal rendelkezők átlagos elégedettsége 3,6, míg a többi csoportnál az átlagos elégedettségi szint 3,8 volt a mintában. A táblázatban láthatóak azok az elégedettségi tényezők is, amelyeknek az elégedettségi szintje okozza az említett különbséget. Egyik ilyen tényező a munkaköri pozíció. Ebben a kategóriában megfigyelhető az a tendencia, hogy minél nagyobb tapasztalata van a munkavállalónak, annál magasabb a munkaköri pozícióval kapcsolatos elégedettségének a mértéke. Ez annak tudható be, hogy a munkavállalók a karrierjük során előrelépési ambícióval rendelkeznek, amit sokszor siker-

rül is megvalósítaniuk. Ezért valószínűleg a régebb óta dolgozóknál azért mérhető magasabb elégedettség, mert ők már feltehetően komfortosabban érzik magukat jelenlegi munkaköri pozíciójukban.

Ezt követően megvizsgálásra került, hogy a Tannenbaum-Schmidt modellre épülő stílusok (független változók) milyen elégedettséget eredményeznek a mintában szereplők esetében. Független változóként a munkavállalói elégedettség szerepel. A válaszadók 1-5-ös Likert skálán jelölhették az elégedettségüket.

A 4. táblázat a megkérdezett munkavállalók vezetőinek stílusát (független változó) és munkával kapcsolatos elégedettségét (függő változó) mutatja.

A 4. táblázat alapján megállapítható, hogy - az összes elégedettségi tényezőt számításba véve - a megkérdezettek közül azok a munkavállalók a legelégedettebbek (4,1), akik delegáló stílusú vezető beosztásában dolgoznak. Kiemelten magas elégedettség mérhető ennél a típusú vezetőnél a munkahelyi légkör (4,5) és a munkahelyi környezet (4,6) tekintetében. Ennél a típusú vezetőnél a legkevesebb (de még így is az átlag feletti) pontszám azon tényezők esetében látható, amelyekre a közvetlen felettesnek nincs mindig ráhatása, főleg a KKV-k esetében vagy a közszférában: a bérezés (3,4) és a béren kívüli juttatás (3,7), valamint a karrierút lehetősége (3,7) tényezők esetében.

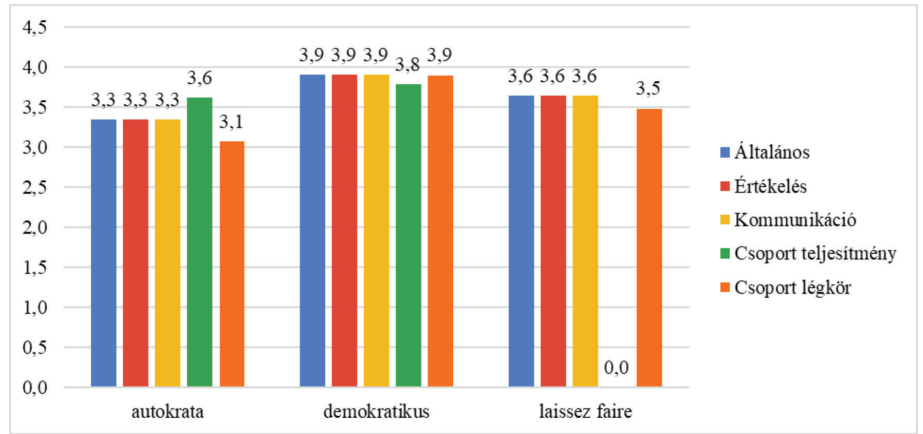
A legalacsonyabb elégedettségi szint a tesztelő stílusú vezető beosztásában dolgozóknál mérhető. Azon vezető esetében tehát, aki felszólítással arra buzdítja kollégáit, hogy javasoljanak megoldási alternatívákat és tegyenek fel kérdéseket különböző témákkal kapcsolatosan a beosztottak átlagosan 1,1 ponttal kevésbé elégedettek (3,1), mint a delegáló típusú vezetővel. Az elégedettségi tényezőknél a legalacsonyabb szintű elégedettség a karrier (2,0), a szervezeten belüli kommunikáció (2,2) és az elismerés (2,4) esetében figyelhető meg.

Továbbá alacsony szintű elégedettség jellemzi az elfogadó (3,3) vagy utasító (3,4) stílusú vezető beosztottjait. A delegálón kívül magas elégedettséget jegyeznek az együttműködő (3,8) és a megbeszélő (3,8) stílusú menedzserek.

A munkavállalói elégedettség további vizsgálatának alapját Lewin kutatási eredményei adták. A kérdőív kérdéseiben olyan kérdések szerepeltek, amelyek lehetővé tették, hogy egyértelműen beazonosítható legyen a kitöltő vezetőjének vezetési stílusa az adott vizsgálati szempont alapján.

Az 5. táblázat mutatja az összes vizsgált elégedettségi tényezőt a vezető munkavállalókra való hatásának tükrében.

Az 5. táblázatban látható, hogy azon munkavállalók a legelégedettebbek (3,9) a vezetőjükkel, akiknek az általános viselkedése a demokratikus jegyeket mutatja. A gyakorlatban ez azt



1. ábra: A megkérdezettek dolgozói elégedettségének átlagos értékei a vezetői stílus vonatkozásában

Forrás: Saját kutatás, N= 106

jelenti, hogy azok a munkavállalók sokkal elégedettebbek, akiknek vezetője engedi, hogy egy esetleges vita után a kollégák maguk osszák szét egymás között a munkát, a vezető csupán technikai jellegű tanácsot ad, valamint tanító jelleggel lép közbe. A demokratikus vezetővel rendelkező munkatársak láthatóan elégedettebbek a munkahelyi légkörrel (4,3) is.

Ugyanakkor azok szereplő munkavállalók, akiknek a vezetője autokratikus stílust képvisel, a döntéshozatal esetében alacsony szintű elégedettséget (3,2) mutattak a mintában. Ez megerősíti azt a szakirodalmi felvetést, miszerint az, hogy az autokratikus vezető maga dönt bizonyos kérdésekben, elégedetlenséget vagy alacsonyabb mértékű elégedettséget vált ki az embereiben.

Az 1. ábra összefoglalva mutatja be a Lewin-féle stílusok és vezetői magatartások hatását az összes elégedettségi tényezőre vonatkozóan. A kimutatások az elégedettségi tényezők mellett sorrendben a következők voltak:

- a vezető általános viselkedése és magatartása,
- a vezető értékelése,
- a vezető kommunikációs struktúrája,
- a csoport teljesítménye,
- a csoport légköre.

Az 1. ábrán látható, hogy azok a munkavállalók a leginkább elégedettebbek, akiknek a vezetője demokratikus stílusú, azaz minden döntési, viselkedési magatartása a demokratikus stílusra emlékeztet. Tehát a dolgozói elégedettség átlagos mutatószámai minden esetben akkor voltak a legmagasabbak, amikor a vezető-

5. Táblázat: A megkérdezett munkavállalók elégedettsége (LEwin alapján) a vezető általános viselkedését tekintve

Stílus	Átlag																	
	Munkahelyi légkör	Munka mennyisége	Munka jellege	Munkaköri pozíció	Munkaidő hossza	Vezetési sílus	Döntéshozatal	Bérezés	Béren kívüli juttatás	Csoportmunka	Szervezetben belüli kommunikáció	Fejlődési lehetőség	Karrier	Elismerés	Környezet	Biztonság	Önálló munkavégzés	Összes átlag
autokrata	3,7	3,3	3,6	4,1	3,7	3,3	3,2	3,1	2,2	3,5	3,3	3,1	2,3	2,8	3,5	4,0	4,0	4,2
demokratikus	4,3	3,8	3,9	4,0	4,0	4,2	4,0	3,2	3,2	4,0	4,0	3,6	3,4	4,1	4,0	4,1	4,5	3,8
laissez faire	3,8	4,8	4,0	4,6	4,2	3,2	3,6	3,0	3,4	3,8	3,2	3,4	3,0	3,0	2,8	3,4	4,6	3,3
Összesen	4,2	3,7	3,8	4,1	4,0	4,0	3,8	3,2	3,0	3,9	3,8	3,5	3,1	3,7	3,8	4,1	4,4	3,7

Forrás: Saját kutatás, N= 106

jük viselkedése (3,9), értékelése (3,9), kommunikációja (3,9), a csoport teljesítményre gyakorolt hatása (3,8), a csoport légkörére való hatása demokratikus. Az autokrata vezetési stílus esetében a megkérdezettek általánosan alacsonyabb értékelést adtak az elégedettségi felmérésben. A megengedő (laissez faire) stílus esetén is kevésbé elégedettek a megkérdezett munkavállalók, mint a demokratikus stílusnál, viszont elégedettebbek az autokrata vezetők beosztottjainál. A megengedő stílusú irányítás alatt dolgozók a vezetői magatartást, a vezetői teljesítményértékelést és a vezetőjükkel való kommunikációt átlagosan 3,6-ra értékelték, a csoport légkört pedig 3,5-re. A csoport teljesítményét illetően egyik megkérdezett sem adott olyan választ, amelyből a laissez faire stílusra lehetett volna következtetni a csoport teljesítményére gyakorolt hatással. Ez azt jelenti, hogy az összes kitöltő csoportját magas szintű teljesítmény jellemzi a vezetőjük jelenlétében (autokrata–3,6) vagy konstans, normál teljesítmény zajlik, még a vezető személyes távollétében is (demokratikus–3,8).

KÖVETKEZTETÉSEK

Az eredmények tükrében megállapítható, hogy a H1 hipotézis beigazolódott, ugyanis mind a Tannenbeum-Schmidt modell, mind a Lewin modell alapján végzett vizsgálatok esetében beigazolódott, hogy a vezetési stílus meghatározza a munkavállalói elégedettséget. Igazolást nyert, hogy a dolgozók azokon a helyeken elégedettebbek, ahol a vezetők delegálják a feladatokat, igyekeznek participatív módon bevonni beosztottaikat a döntéshozatalba és kevésbé tartják kézben a döntéseiket.

A kutatás korlátai közé tartozik a minta mérete, valamint az a tény, hogy a vizsgálatokat további statisztikai számításokkal is érdemes alátámasztani.

IRODALMI FELDOLGOZÁS

ZS. ANTAL – M. DOBÁK, (2016): „Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése”. 484 p. Budapest, Akadémiai Kiadó. ISBN: 978 963 059 826 2 DOI: 10.1556/9789630598262

A. ASGARI – S. MEZGINEJAD – F. TAHERPOUR (2020): „The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived organizational Support and Job satisfaction.” *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas Sociales*, 30(75), pp.87–98. DOI:10.15446/innovar.v30n75.83259

GY. BAKACSI (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Semmelweis Kiadó. Budapest. ISBN 978-963-331-313-8

R. N. BERKESNÉ – CSR EMAT (2018): *A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kiválósági menedzsment és értékelési eszköze*, Doktori (Ph.D) értekezés, Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, DOI: 10.181136/pe.2018.683

P. A. CERCI – D. DUMLUDAG (2019): *Life Satisfaction and Job Satisfaction among University Faculty: The Impact of Working Conditions, Academic Performance and Relative Income*. *Social Indicators Research*, 144(2), pp. 785–806. DOI: 10.1007/s11205-018-02059-8

F. FARKAS – G. BALOGH – A. RIDEG (2015): „Menedzsment alapvetések és funkciók”. 292 p. Pécs, PTE Közgazdaságtudományi Kar. ISBN 978-963-642-758

D. L. Halvorsen (2005): „An Investigation of Employee Satisfaction and Employee Empowerment Specific to On-Site Supervisors in the Residential Construction Industry”. 96 p. 2005 Brigham Young University - Provo. ISSN: 25724479

K. KARAMANIS – N. ARNIS – P. PAPP (2019): *Impact of Working Environment on Job Satisfaction: Evidence from Greek Pub-*

lic Sector”. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 14(3), pp. 5–21. ISSN: 20653921

G. KOVÁCS – E. TÓZSÉR (2017): „A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek vizsgálata egy megyei rendőr-főkapitányságon. Pro publico bono - Magyar közgazdagság: a Nemzeti Közszolgálati Egyetem közgazdagság-tudományi szakmai folyóirata. 2017. 2. sz. pp. 138-156. ISSN 2063-9058

A. J. KINICKI – K. P. CARSON – G. W. BOHLANDER (1992): „RELATIONSHIP BETWEEN AN ORGANIZATION’S ACTUAL HUMAN RESOURCE EFFORTS AND EMPLOYEE ATTITUDES”. *GROUP & ORGANIZATION MANAGEMENT* 17., PP. 135–152. ISSN: 10596011

B. KLEIN – S. KLEIN (2020): „A szervezet lelke”. 353 p. Budapest, SHL Könyvek. ISBN: 9789639760547

S. KLEIN (2021): „Vezetés- és szervezetpszichológia.” 339 p. Edge 2000 Kft. ISBN: 9789639760554

ZS. KÖMÜVES – M. Z. NAGY – SZ. SZABÓ (2021): „A vezetési stílus vizsgálata munkavállalói szemüvegen keresztül”. 2021 Új Munkaügyi Szemle. II. évfolyam 2021/3. pp. 34-45. ISSN 2677-1306

A. LÉNÉ (2019): „Job Satisfaction and Bad Jobs: Why Are Cleaners So Happy at Work?” *Work, Employment & Society*, 33(4), pp. 666–681. <https://doi.org/10.1177/0950017019828904>

I. LÖVEI – M. S. NADKARNI (2008): „Az örömteli szervezet”. 59 p. HVG Könyvek. Budapest. ISBN: 978-963-9686-40-3

É. MÁLOVICS (2009): „Szervezeti Viselkedés II.” 89 p. Szeged, Szegedi Tudományegyetem. Juhász Gyula Felsőoktatási Kiadó. ISBN: -

F. NEMES – Á. SZLÁVICZ (2011): „A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában”, *Vezetéstudomány*, XLII. 9. pp. 2-14. DOI: 10.14267/VEZTUD.2011.09.01

F. RAHIMNIA & M. S. SHARIFIRAD (2015): „Authentic Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Attachment Insecurity.” *Journal of Business Ethics*, 132(2), 363–377. DOI:10.1007/s10551-014-2318-1

G. E. REED (2015): „Mitigating Toxic Leadership. In Tarnished: Toxic Leadership in the U.S. Military” (pp. 143–159). University of Nebraska Press. ISBN: 978-1-61234-723-3 (Hardcover)

S. A. SMITH – A. PATMOS – M.J. PITTS (2018): „Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees.” *International Journal of Business Communication*, 55(1) pp. 44–68. DOI: 10.1177/2329488415589101

E. SMOKROVIĆ – M. F. ŽVANUT – A. BAJAN, R. RADIĆ – B. ŽVANUT (2019): „The effect of job satisfaction, absenteeism, and personal motivation on job quitting: A survey of Croatian nurses.” *Journal of East European Management Studies*, 24(3), pp. 398–422. DOI: 10.5771/0949-6181-2019-3-398

G. L. STEWART – G. KENNETH BROWN (2011): „Human Resource Management. Linking Strategy to Practice.” ohn Wiley & Sons, Inc. ISBN, 9780470530498, 0470530499

B. SYPNIEWSKA (2014): „Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction.” *Contemporary Economics*, Vol. 8, No. 1, pp. 57-72. DOI: 10.5709/CE.1897-9254.131

C. YAO, – P. HUANG (2018): „Effects of Leadership Style on Job Satisfaction and Intention to Stay in Shipping Industry”. *Journal of Coastal Research*, 796–801. DOI: 10.2112/SI83-130.1

M. WILLIAMS – Y. ZHOU – M. ZOU (2020): *What Makes Work Good? Mapping Good Work: The Quality of Working Life Across the Occupational Structure* Bristol University Press 1st ed., pp. 29–50. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctv16754nr>