

Szent István Egyetem
Gazdasági, Agrár-és Egészségtudományi Kar
Andragógia Szak

A vezetői munka hatékonyságának elemzése, vezetői kompetenciák

Konzulens: Ferenczné Szarvas Anikó
Mestertanár
Társadalom és Vezetéstudományi Intézet

Készítette: Lipták Marietta
YD5ZIJ

2014

Tartalomjegyzék:

1. Bevezetés	3.
2. A vezetés, vezetési stílus	5.
2.1. Döntéshozatal módján alapuló vezetési elméletek	6.
2.2. Személyiségközpontú vezetési elméletek	8.
2.3. Kontingenciaelméleti megközelítés (Helyzetfüggő vezetés)	10.
3. A vezetői munka hatékonysága	15.
3.1. A vezetés hatékonyságát befolyásoló külső tényezők	17.
3.2. Kritikus vezetői készség 4K	18.
3.3. A vezetői kompetencia	20.
4. Saját vizsgálat	23.
4.1. A vizsgálat módszere	24.
4.2. Az eredmény elemzése vizsgált cégenként	25.
4.3. A négy intézmény összegzése	42.
4.4. Záró gondolatok	44.

Felhasznált irodalom

Mellékletek

„Tudom, miért van olyan sok ember, aki szeret fát vágni.
Ezzel a tevékenységgel az ember azonnal látja munkája eredményét.”

(Albert Einstein)

1. Bevezetés

Szinte minden nap hallhatunk kiemelkedő teljesítményekről vagy akár nagy kudarcokról is a gazdasági élet területén a médiumokból, tömegkommunikációból. A magyarázatok sokfélék lehetnek, és az elvont pénzügyi, gazdasági magyarázatok mellett a külső és belső környezet, a piac, a marketing, a biztonság vagy bizonytalanság mellett mindig megjelenik az emberi tényező, az emberi produktum.

Egyének vagy csoportok, vezetők vagy beosztottak egymásra hatása, együttműködése, interakciója, kommunikációja lesz a forrása valaminek, amit eredménynek ismernek el. A nagy eredmények mögött tanulás, felkészülés, munka, szakmai profizmus, együttműködési készség, kitartás, és még rengeteg más van: tőke, lehetőség, bizalom stb. formájában.

Azoknak, akik egy adott csoportból, szervezetből, vagy akár nemzetből a lehető legtöbbet próbálják kihozni, jó vezetői képességekkel kell rendelkezniük.

Egy igazán jó vezetőnek folyamatosan fejlesztenie kell magát, és azokat a képességeit, amelyek ehhez szükségesek. Az emberek azt hiszik, hogy a rátermettség kiemeli az egyént a sokaságból, és azt gondolják csupán vele született adottságról van szó. El kell fogadni, hogy az önfejlesztés rendkívül fontos, és elengedhetetlen.

A mai modern szervezetben, a vezető felelős azért a tevékenységéért, amely hatással van a szervezet teljesítőképességére és eredményességére.

A vezető soha nem lehet egyoldalú, hiszen ismernie kell többek között a vezetés általános alapjait, az alkalmazottak szakmai, elméleti, és gyakorlati kérdéseit, és

rengeteg olyan fogalmat, amely szociológiai és pszichológiai ismereteit szolgálja.

A képesség, hajlam, rátermettség, magatartás, ismeretek, a vezető tulajdonságainak, jellemének különösen jelentős összetevői.

(Chris Roebuck: Hatékony vezetés, Scolar Kiadó, Budapest 2000)

Szakedolgozatomban azt kutatom, hogy melyek azok a vezetői kompetenciák, tulajdonságok, amelyek leginkább befolyásolják a vezető sikeres munkáját, melyek azok, amelyek negatív tényezőként jelennek meg. Kutatásom kiterjed arra is, hogy összevetem a vezető és beosztott véleményét. Kíváncsi vagyok arra, hogy ugyanúgy vélekedik-e a vezető munkájáról, mint ahogy azt a beosztottak látják.

„Ha hajót akarsz építeni, ne hívj össze embereket, hogy tervezzenek, szervezzék meg a munkát, hozzanak szerszámokat, vágjanak fát, hanem keltsd fel bennük a vágyat a nagy, végtelen tenger iránt.”
(Antoine de Saint-Exupéry)

2. A vezetés, vezetési stílus

A szervezetek fennmaradásának és fejlődésének legfontosabb feltétele a hatékony vezetés.

„A vezetés az a folyamat, amelynek során a kiválasztott személy, meghatározott csoportcél elérése irányába befolyásolja a tagok viselkedését. A vezető és menedzser között különbség van, utóbbi nem hat közvetlenül az emberekre. Első sorban a vezetés implicálja a direkt kapcsolatot, kommunikációt a vezetettekkel, így direkt módon hat az emberekre.”¹

A vezetés olyan tevékenység, amely célokat tűz ki, biztosítja az ehhez szükséges erőforrásokat, a hatékonyság érdekében mozgósítja a szervezet tagjait.

Az egyiptomi hieroglifák kb. 5000 évvel ezelőtt megkülönböztették a vezetést, a vezetőt és a követőt. Nagy Sándor volt az első vezetők egyike.

Julius Cézár éppen annyira volt tökéletes menedzser, mint vezető, hiszen 66000 ember mozgását bármikor össze tudta hangolni.

Az ipari fejlődés korában a munkafolyamatokban megjelent a vezető beosztott viszony és ettől kezdve kialakult a modern szervezet, melynek két szereplője a vezető és beosztott.

A „vezetés” szó csak 1800 körül jelent meg az angol nyelvben. További száz év telt el, mire a társadalomtudósok a vezetést, mint jelenséget vizsgálni kezdték.

A vezetéstudományt önálló tudományként a XX. század 30-as éveiben ismerték el.

1930-ban kezdték el vizsgálni, a vezető stílusát.

¹ Csíkszentmihályi Mihály: Jó üzlet, Lexecon Könyvkiadó, Győr 2009., 110. oldal

„A vezetési stílusok, stílus jellemzőinek ismerete szükséges a vezető számára, mert csak ennek birtokában tudja tudatosan kialakítani vezetési stílusát. A vezető stílusát az szerint lehet jellemezni, hogy melyik stílusra vonatkozó elemek találhatók benne túlsúllyal.

A vezetési stílus meg kell, hogy feleljen, az egyén, a csoport, és a szervezet céljainak összehangolására.”²

A vezetési stílusok leírásának kétféle megközelítése van, a döntéshozatal módján alapuló, és a vezető személyiségén alapuló elméletek.

2.1. Döntéshozatal módján alapuló vezetési elméletek

Ezek az elméletek azt vizsgálják, hogy a vezető milyen mértékű részvételt enged a beosztottjainak a döntéshozatalban.

• Kurt Lewin- féle felosztás

☐ *Autokratikus vezető*

Autokratikus vezetőnek azt tekintik, aki a hozzá tartozók munkáját úgy irányítja, hogy nemcsak az elérendő célokat tűzi ki, hanem annak elérési módját is meghatározza. Jellemző rá, hogy távolságot tart a munkacsoporttal, konzultáció nélkül hoz döntéseket, megköveteli a fegyelmet, kézben tartja a döntéseket, és attól tart, hogy elveszti a dolgok feletti ellenőrzését.

☐ *Demokratikus vezető*

Minden eszközzel igyekszik fokozni a csoporttagok részvételét, objektív értékelésre törekszik. A döntést előkészítő szakaszban a feladat végrehajtói aktívan és intézményesen vesznek részt. Néhány fontosabb jellemzője, hogy hatalmát és felelősségét megosztja a munkatársakkal, és erősen bízik a többiekben. Vitában több álláspontot is el tud fogadni, javasol és elfogad ötleteteket. Objektív marad mind a dicséretben, mind a kritikában.

² Berey András-Dobos Irma: Vezetés a gyakorlatban, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1986., 257. oldal

□ *Laissez faire vezető*

Passzív résztvevője a csoport tevékenységeinek, nem kezdeményez, csak kérésre segít, lényegében nem vezető, csak tanácsadó. A végrehajtók irányítása minimális, csak az egészen lényeges vezetői feladatok ellátásában vesz részt. Alapvető jellemzői, hogy a felelősséget szereti áthárítani, ritkán és rosszul végez teljesítmény-értékelést, kevés az önbizalma, lassan és vonakodva hozza meg döntéseit.

● ***Likert négyfokozatú rendszere, Likert-féle felosztás:***

□ *Keménykezű parancsoló*

Beosztottjai iránt csekély bizalmat tanúsít, büntetéssel motivál, és nagyon ritkán jutalmaz. A döntéshozatal és ellenőrzés központosított.

□ *Jó akaratú parancsoló (paternalista)*

Van némi bizalma a beosztottak felé, rendszerint jutalmazással és ritkán fenyegetéssel, büntetéssel motivál, esetenként igényli a beosztottak véleményét, de szoros ellenőrzést tart fenn.

□ *Konzultatív stílus*

Bízik a beosztottjaiban, felhasználja a beosztottak véleményét, ötleteit, jutalmazással és némi bevonással motivál. Ritkán büntet, bizonyos döntéshelyzetekben a szervezet érintettjeit vonja be, többirányú kommunikáció jellemzi.

□ *Résztvételi csoport*

A beosztottak véleményét, ötleteit állandóan igényli a vezető, teljes a bizalom mindkét irányban, a csoport tagjainak bevonásával motivál és értékeli.

2.2. Személyiségközpontú vezetési elméletek

Azt vizsgálja, hogy a vezető mennyire figyel az elvégzendő feladatokra, valamint a feladatot elvégző beosztottakra.

- **Likert két szélső pólust különböztet meg**, feladat-centrikus és beosztott-centrikus vezetőt.

- *Feladat-centrikus vezető*

Figyeli beosztottjai munkáját, előírja azt, hogy hogyan dolgozzanak, elsősorban a teljesítményt értékeli, szigorú felügyeletet tart. Kényszerítő hatalomformákat alkalmaz.

- *Beosztott-centrikus vezető*

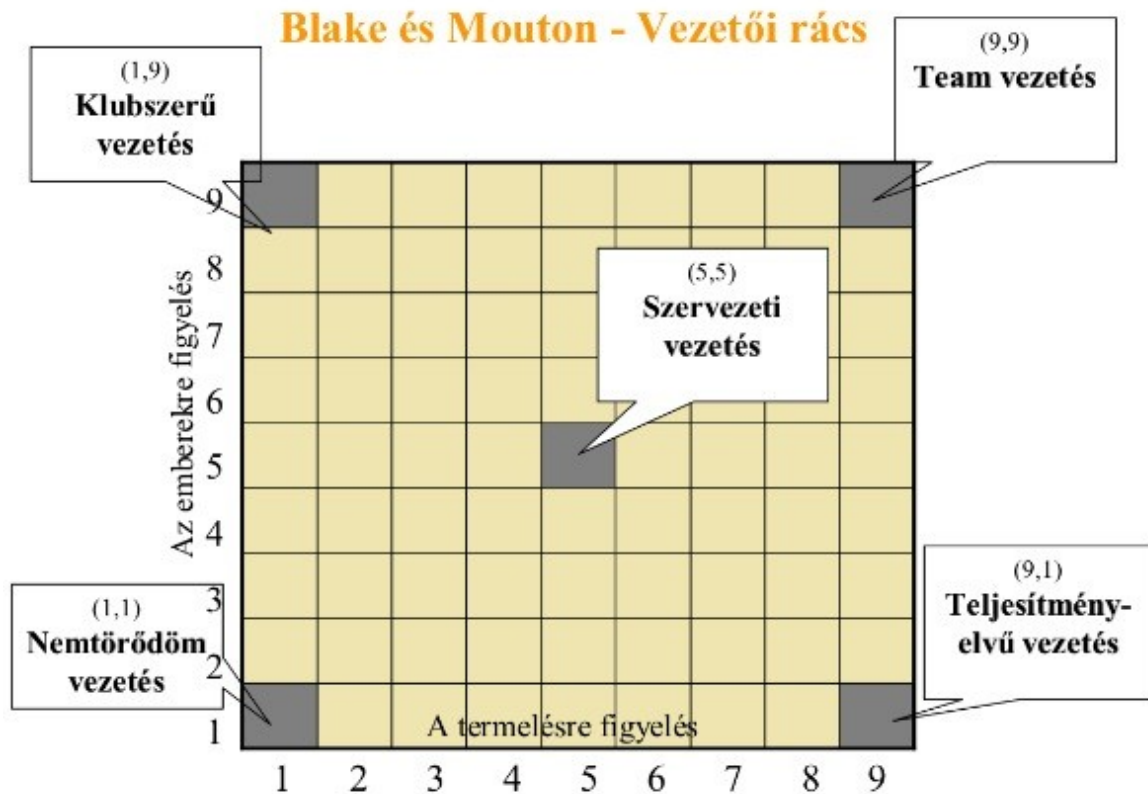
Neki az összetartó csoport kialakítása a fontos, valamint a beosztottak munkaelégedettsége, az, hogy jól érezzék magukat a munkahelyükön. A munkatársak részvétele alapvető fontosságú, valamint fejlődésük biztosítása is. Az ellenőrzés megtörténik, de nem szigorú.

A beosztott-centrikus vezetési stílus nem csak vonzóbb, hanem eredményesebb is.

(Angyal Ádám: A vezetés mesterfogásai, Kossuth Kiadó, Budapest 1999.)

- ***Vezetői mátrix (Blake-Mouton)***

A vezetői mátrix megalkotói az Ohioi State University vezetési modelljét alkalmazták, a vezetési stílusokat, pedig egy 9×9-es rácson mutatták be. Az eddigi vezetési stílusokat összegző és talán a legtöbb vezetési árnyalatot felvázoló modell a Blake és Mouton- féle kétdimenziós rács.



Blake és Mouton – Vezetői rács³

A rács két dimenzióból áll. Beosztottakra és termelésre fordított figyelemből.

Country menedzsment, vagy emberközpontú vezetés (1,9)

Klub stílusú vezetésnek is szokták nevezni, ugyanis a beosztottakra fókuszál, az emberek szükségletei állnak a középpontban, a barátságos, jó hangulat, a kellemes munkatempó.

Teammenedzsment, team-vezetés (9,9)

Magas szintű teljesítményeket ér el, a kölcsönös bizalom útján. A rácsmodell szerint ez a legeredményesebb vezetési stílus.

Kompromisszum menedzsment, szervezeti vezetés (5,5)

A vezető egyensúlyra törekszik, az elvárt munkateljesítmény és a megfelelő csoportlétkör megteremtése között. Ez az arany középút.

³ <http://www.inf.unideb.hu/~borbelym/Konyv> 2014.03.18.

Szegényes menedzsment, beavatkozást kerülő vezetés (1,1)

Nemtörődöm vezetés. A vezető célja, hogy szervezeti tagságát, és vezetői pozícióját fenntartsa. Minimális törekvés a munka befolyásolására, és a szervezeti tagság fenntartására.

Célorientált menedzsment, teljesítményelvű vezetés (9,1)

Itt a humán tényezők szerepe nem jelentős, a munkavégzés hatékonysága abban rejlik, hogy a munkafeltételeket miként tudják kialakítani.

2.3. Kontingenciaelméleti megközelítés (Helyzetfüggő vezetés)

"A vezetés nem olyasmi, amit az emberekkel szemben teszünk, hanem olyasmi, amit velük együtt teszünk" (Ken Blanchard)

Ken Blanchard fogalmazta meg könyvében, hogy ahhoz, hogy a vezető legjobbat hozza ki az embereiből, a konkrét személy fejlettségi szintjének megfelelő vezetési stílust kell alkalmaznia. Az „egész” vezető ugyanis rugalmas, és vezetési stílusát mindig az adott helyzethez igazítja.

A túl szoros, vagy a túl laza felügyelet, vagyis amikor túl sok vagy túl laza az irányítás, negatív hatással van az emberek fejlődésére, ezért nagyon fontos, hogy igazodjon egymáshoz a vezetési stílus és a fejlettségi szint.

A helyzetfüggő vezetés modelljét Ken Blanchard és Paul Hersey alkotta meg. A modell azon a meggyőződésen alapul, hogy az emberek tudnak és akarnak fejlődni, és ennek az ösztönzésére nem létezik egyetlen, legjobb vezetési stílus. A vezetési stílusnak a konkrét helyzethez kell illeszkednie. Négy alapvezetési stílust különböztetnek meg:

Irányítás: sok irányító, és kevés támogató magatartás

Edzés: sok irányító és sok támogató magatartás

Támogatás: kevés irányító és sok támogató magatartás

Delegálás: kevés irányító és kevés támogató magatartás

Ezek megfelelnek a négy alap fejlettségi szintnek:

-Lelkes kezdő: kis szakértelem, nagy elkötelezettség

-Kiábrándult tanuló: kis/némi szakértelem, kis elkötelezettség

-Óvatos haladó: közepes/nagy szakértelem, változó elkötelezettség

-Magabiztos profi: nagy szakértelem, nagy elkötelezettség

Ahhoz, hogy a vezető a megfelelő vezetési stílust válassza és alkalmazza, szükséges a *jó helyzetfelismerés*, a *rugalmasság* és az *együttműködés a teljesítményért*. Ken Blanchard egyiket sem véli nehéz dolognak, csupán a gyakorlás függvényéhez köti.

Először is két tényezőt kell alaposan megvizsgálni, a *szakértelmet* és az *elkötelezettséget*.

„A szakértelem, a cél elérésére, vagy a feladat elvégzésére mozgósított tudás és képességek összessége.”⁴

A szakértelem szintjének meghatározására a legjobb módszer, ha megnézzük az egyén teljesítményét. A legfontosabb kérdések, hogy mennyire pontos és precíz, mennyire tud jól tervezni, szervezni, problémát megoldani, és kommunikálni egy adott feladat elvégzéséről. Szakértelemre szert lehet tenni iskolai képzés vagy munkahelyi tréningek és tapasztalatok révén is.

„Az elkötelezettség, a dolgozó motivációja és önbizalma egy cél vagy egy feladat esetében.”⁵

Megnézzük, hogy a beosztott mennyire érdeklődő és lelkes az adott munkával kapcsolatban, van-e kellő magabiztossága, hiszi-e hogy meg tudja valósítani a kitűzött célt, tehát hisz-e a saját képességeiben.

⁴ Ken Blanchard-Vezetés magasabb szinten, HVG Kiadó, Budapest 2010., 102.oldal

⁵Ken Blanchard-Vezetés magasabb szinten, HVG Kiadó, Budapest 2010., 105.oldal

Rugalmasság: Ahhoz, hogy egy vezető rutinosan tudja használni a különböző vezetési stílusokat, el kell sajátítani a helyzetfüggő vezetés második készségét, a rugalmasságot. Amikor egy beosztott, az egyik fejlettségi szintről a következőbe lép, ennek megfelelően a vezetőnek is egy másik stílust kell választania. A kutatások szerint, a legtöbb vezetőnek van egy kedvenc vezetési stílusa, a vezetők 54%-a ezt alkalmazza. 35%-uk használ kettőt, 10%-uk használ hármat, és csak 1%-uk használ négyet.

Együttműködés a teljesítményért:

Az együttműködés során megnyílik a kommunikáció a vezető és a beosztott között, a párbeszéd mennyisége és minősége növekszik. Ezek a beszélgetések nemcsak a hatékonyabb teljesítmény elérését segítik, hanem hogy minden érintett jobban érezze magát, és jobban működjön a munkakapcsolat.

Ha egy beosztott fejlettségi szintje magas, a vezető bíz benne, és teljes mértékben ráhagy mindent, tehát békén hagyja, rá se néz, egy idő után a kommunikáció hiánya miatt a beosztott össze fog zavarodni, és nem fogja érteni, töprengeni fog azon, hogy vajon mit csinál rosszul, hogy a főnöke a tájékára se néz.

De ugyan ez a helyzet akkor is, ha egy beosztott teljesen új egy cégnél, és a vezető úgy véli, hogy edzésre van szüksége, és folyamatosan a munkáját ellenőrzi. Egy idő után ő is azon fog töprengeni, hogy a főnöke miért nem bíz benne, és miért ellenőrzi folyton. Tehát az együttműködés a teljesítményért nagyon fontos, és minden esetben azt a vezetési stílust kell alkalmazni, amelyik passzol a beosztott fejlettségi szintjéhez.

Csak azok a vezetők állnak készen mások vezetésére, akik tapasztalatot szereztek önmaguk vezetésében, mert a hatékony vezetés belül kezdődik, így hát az önismeret nagyon fontos, ez ad perspektívát. Az egyének vezetésének kulcsa,

a bizalom az alkalmazottal szemben. A vezetőnek ismernie kell erősségeit, gyengeségeit, csak ekkor tud bizalmi viszonyt kialakítani. Bizalom nélkül egyetlen szervezet sem tud jól és eredményesen működni, ez elengedhetetlen vezető és emberei között.

A csapatok vezetésének eredményessége abban rejlik, hogy ha külön-külön sikerült egy bizalmas viszonyt kiépíteni a beosztottakkal, akkor általánosságban is megbízhatónak tartják majd vezetőjüket. A csapatok élén csak az válhat hatékony vezetővé, aki tudja kezelni és tiszteletben tartja a kollégák sokszínűségét, a sokféleségben rejlő erőt, és elismeri a csapatmunka hatalmát. Ettől a vezetés még bonyolultabbá válhat, viszont az eredmények annál jelentősebbek lehetnek.

Az, hogy valaki alkalmas-e szervezeti vezetésre, vagyis egynél több csapat felügyelésére, az attól függ, hogy sikerült-e perspektívát kialakítani, bizalmat szereznie, és közösséget építenie. Egy eredményes szervezet felépítéséhez olyan vállalati kultúra szükséges, amely nagyra értékeli a kapcsolatokat és az eredményeket is.

A vezetők sokszor ott követik el a hibát, hogy amikor vezető pozícióba kerülnek, idejük és energiájuk nagy részét arra fordítják, hogy szervezeti szinten javítsanak a dolgokon, még azelőtt, hogy kellően megalapozták volna hitelességüket önmaguk, egyének és csoportok vezetésével.

(Ken Blanchard: Vezetés magasabb szinten, Budapest, 2010.)

A magatartástudományi megközelítés sokáig volt népszerű, de a 60-as években történő kutatások megállapították, hogy a vezetés körülményei is befolyásolják a vezetés hatékonyságát. Kontingenciaelméleti megközelítések például: Hersey-Blanchard és Fiedler-féle szituációs modellje, Evan-House út-cél elmélete.

- *Hersey-Blanchard szituációs modell* 4 féle vezetési stílust mutat be, melyek között átmenetek vannak.

- Előíró stílus: A vezető ebben az esetben konkrét utasítást ad, és pontosan elmondja, hogy mit kell tennie a beosztottaknak.

- Bevonó stílus: A vezető kikéri a beosztottak véleményét, velük együtt dönt, és támogatja, motiválja őket.

- Magyarázó stílus: A vezető megmagyarázza utasításait, így fogadtatja el a munkatársakkal.

- Delegáló stílus: Ebben az esetben a mozgástér biztosítva van, az elkötelezett, önirányításra alkalmas beosztottak számára.

- A *Fiedler-féle* elmélet azt vallja, hogy a csoportok teljesítménye, a vezetési helyzet, a vezetési stílus együttes eredménye. A vezetői helyzet meghatározó elemeként, a vezetés előnyös, vagy hátrányos voltát vették figyelembe.

- *Evans és House elmélete*

Az ő elméletük alapján, a vezetői hatékonyságot az befolyásolja, hogy a jutalmazási rendszert mennyire teszik függővé a céloktól. Valamint az, hogy a célok eredményes megoldásához vezető út mennyire érthető a beosztottak számára. Az emberek elégedettségét, teljesítményét és motivációit, pozitívan befolyásolja, ha egyértelműen tudják, hogy mit és hogyan kell elérniük. Ehhez szükséges, hogy értsék, tudják, és szeressék, amit csinálnak.

3. A vezetői munka hatékonysága

„A hatékonyság, a vezető munkaköri kötelessége. A „hatni” és „irányítani” szavak tartalma nagyon hasonló. Bárhol tevékenykedjék is a vezető: az üzleti világban, kórházban, állami hivatalban, szakszervezetnél, valamely egyetemen vagy hadseregnél, mindenekelőtt azt várják el tőle, hogy találja meg a helyes megoldást. Vagyis egész egyszerűen a hatékonyságot.”⁶

Hatékonyság és eredményesség

A hatékonyság azt jelenti, hogy megfelelően csinálni és elvégezni a dolgokat, ez a rendszer inputjaival kapcsolatos, és azzal a tevékenységgel, amit a vezető csinál.

Az eredményesség alatt azt értjük, hogy jó dolgokat csinálunk, ez a rendszer outputjával kapcsolatos, valamint azzal, hogy a vezető miket ér el.

Két hatékonysági formát különítünk el

- feladatmegvalósítás hatékonyságát:
A szervezet eredmény és teljesítménycéljainak a megvalósulási fokát érzékelteti
- egyéni igények kielégítésének hatékonyságát: Ez abban az esetben mérhető, ha az egyén képes a megelégedettség bizonyos fokán kielégíteni igényeit.

L.W. Porter és E. Lower, azt kutatták majd modellezték, hogy az eltérő vezetési modellek hogyan befolyásolják, a vállalati és az egyéni hatékonyságot. Öt alaptényező a modellben: erőfeszítés, vezetési stílus, bérezés formái, teljesítmény, megelégedettség. Három, szituációs faktor a modellben: szervezeti tényezők, egyéni tényezők, csoporttényezők.

⁶ Peter F. Drucker: A hatékony vezető, Park Könyvkiadó, Budapest, 1992. , 11.oldal

Hatékonysági számításokkal lehet elősegíteni a hatékonyság növekedését. Ezeknek döntés-előkészítő funkciója van.

Egy hatékony vezető nem kell, hogy kitűnjön intelligenciájával, nem kell, hogy hatalmas képzelőerővel rendelkezzen. Ezek alapvető források, és a hatékonyság révén lesz belőlük eredmény. A hatékonyságot tanulni lehet, és kell is.

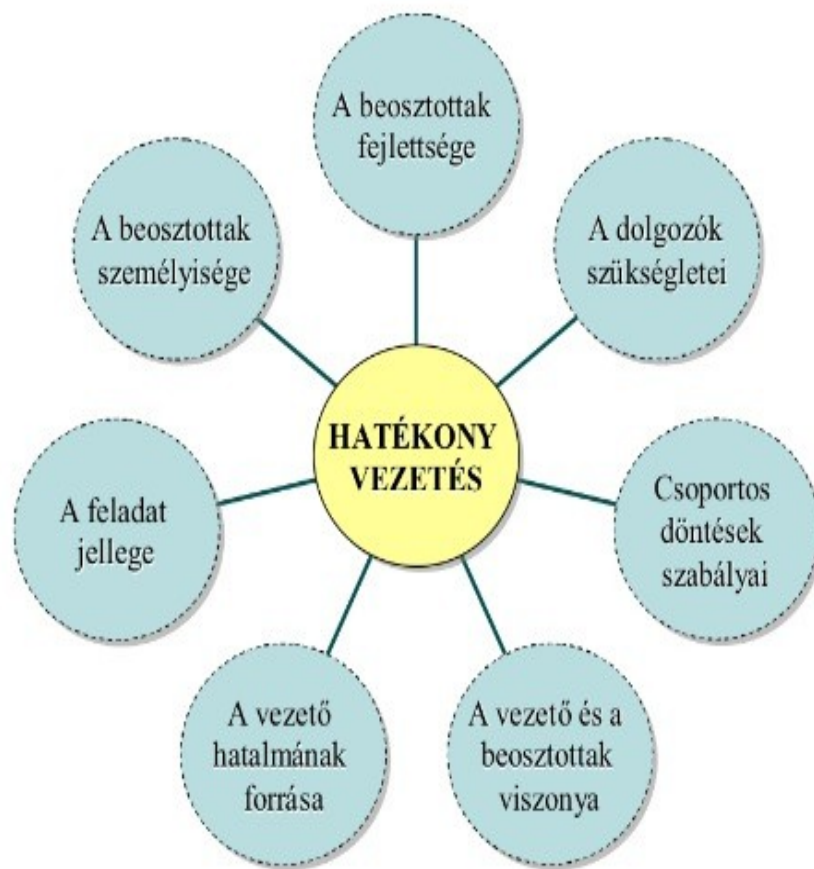
A legfontosabb 5 gondolatmenetet sorolom fel, amelyekkel a vezető hatékony irányítóvá tud válni:

1. A hatékony vezetőnek általában, kevés az ideje, sokat rohan, így hát nem vesztegeti el az idejét feleslegesen. Nagyon ügyel az időbeosztásra.
2. Erőfeszítései az eredményre irányulnak nem a munkavégzésre. Mindig kifelé figyel. Nem a munka menetére kíváncsi, hanem hogy milyen eredményt várnak el tőle.
3. Figyel arra, és tudja, hogy a magasabb teljesítmény kiemelkedő eredményeket hozhat. Van egy ütemterve, amihez tartja magát. Mindig az elsőrendű ügyeket intézi, arra összpontosít, és ha azt tökéletesen elvégezte, akkor fordít figyelmet a másodrendű dolgokra.
4. A hatékony vezető helyzeti előnyét jól ki tudja használni, alkalmazottjaival szemben. Csak olyan munkába kezd bele, amit tökéletesen meg tud oldani, amihez nem ért, bele se kezd.
5. „A hatékony vezetőnek hatékony döntéseket kell hoznia. Tudja, hogy ez főleg módszeresség kérdése. Tehát a megfelelő lépéseket, a megfelelő sorrendben teszi meg.”⁷

(Chris Roebuck: Hatékony vezetés , Scolar Kiadó, Budapest 2000.)

⁷ Chris Roebuck: Hatékony vezetés, Scolar Kiadó, Budapest 2000., 35. oldal

3.1. A vezetés hatékonyságát befolyásoló külső tényezők:



A vezetés hatékonyságát befolyásoló külső tényezők⁸

Fontos, hogy a beosztottak céltudatosan, a feladatra koncentrálva, a lehető leghatékonyabban végezzék a munkát. A beosztott pozitív személyisége, segítőkészsége nagyban befolyásolja a hatékony feladatelvégzést.

A beosztottak fejlettsége meggyorsítja a munkát, a jó szakember növeli a hatékonyságot.

A dolgozók szükségletei ne haladják meg az elfogadott normákat, amellyel akadályozzák vagy hátráltatják a feladat elvégzését. (ebédidő, pihenőidők pontos betartása).

A feladat jellegét ahhoz is mérjük, hogy ne haladja meg a dolgozók képességeit.

⁸ Klein Sándor: Munkapszichológia, SHL Hungary Kft., Budapest, 2002., 69. oldal

A csoportos döntéshozatal lehetővé teszi a megalapozottabb információellátást, nyílt problémák elemzésében és megoldásában van jelentős szerepe. Előnyös akkor is, amikor a szakértők, a döntéshozók és a „laikusok” között kommunikációs nehézségek merülnek fel.

A vezető és a beosztottak jó viszonya rendkívül fontos, hatékonyan csak harmonikus körülmények között lehet dolgozni.

3.2. Kritikus vezetői készség 4K

A hatékony vezetővé váláshoz kritikus vezetői készségek elsajátítására van szükség, a szakirodalom 4K-nak nevezi.

Ezen készségek bármikor fejleszthetők, tanulhatóak.

Képzettség: A munkához szükséges tudás elengedhetetlen.

A szakmai képzettség rendkívül fontos, hiszen a vezetőnek rendelkeznie kell mindazon ismeretekkel, készségekkel, jártasságokkal, képességekkel, amelyek a szakmához, meghatározott munkakörhöz, feladat ellátáshoz elengedhetetlenek.

Kognitív készségek: A probléma átlátásának képessége, a világos gondolkodás, összefüggések keresése és megértése.

Kivitelezési készségek: Kommunikáció a beosztottakkal, megfelelő motiválás, a munka helyes elosztása.

Kapcsolatteremtési készségek: A munkakapcsolat hatékony kell, hogy legyen, fontos a kritikus magatartás és a szociális érzék. A vezetőnek „ki kell nyújtania a kezét” az emberek felé, meg kell tudnia értetni magát, meg kell érteni az ő nézőpontjukat is, és együttműködően kell dolgozni a szervezeti célok eléréséért.

Kritikus vezetői magatartás és az érzelmi intelligencia

A kritikus vezetői magatartás a csapattal fennálló kapcsolatot erősíti. A munkatársakkal való együttműködést a szociális érzékenység segíti. Akkor lesz eredményes a vezetés, ha figyelembe van véve a kritikus vezetői magatartás. Menedzselni kell ezeket a tulajdonságokat, azért nehezebb, mert a személyiséggel vannak összefüggésben, de segíthet a tudatosság, a gyakorlás és az elszántság.

Magabiztosság és öntudat:

Alaptulajdonság, amely nélkül nem lehet elképzelni sikeres vezetést. A vezetőnek nem szabad túldimenzionálnia önmagát, fontos a feladat és a munka iránti alázat. A hibákból tanulni lehet, és kamatoztatni a tapasztalatokat. A vezetőnek hinnie kell elképzelései sikerében, a beosztottakat pedig meg kell erről győzni. Az elképzeléseket, ötleteket lelkesen kell tolmácsolni.

Lelkesedés és lendület:

A tűznek minden vezetőben égnie kell, csak így ösztönözhet másokat. Egy team motiváltságának egyik alapja a vezető lelkesedése, a hatékony vezetőket pedig a siker motiválja. A valódi készítés belső indíttatású és fontosabb, mint egy külső tényező, mint hatalom vagy pénz.

Tisztesség:

Egy hiteles menedzser fontos követelménye. Lényeges hogy a szavak mögött tartalom legyen, és hogy a szavak összhangban legyenek a tettekkel. Ha egy vezető jó szónok, de a szavára mégsem lehet adni, akkor őt a kollégák nem fogják tisztelni, hamar kiismerhetővé válik.

Empátia:

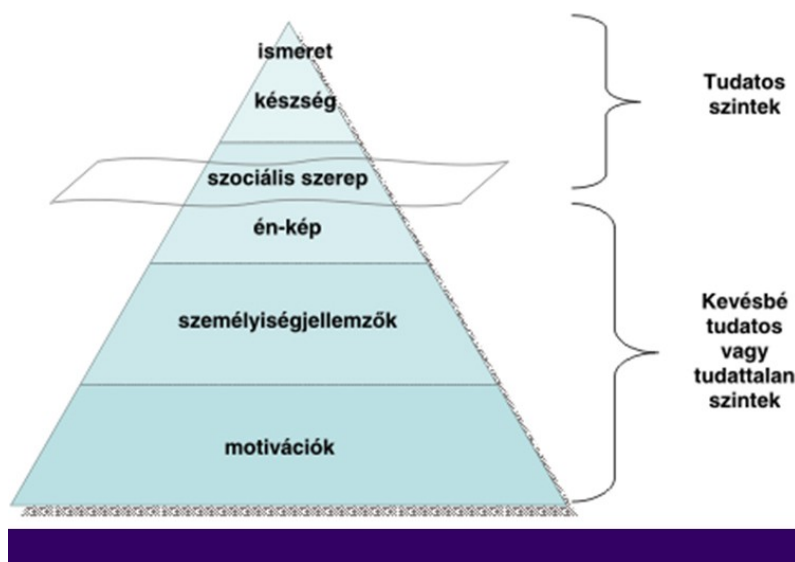
„Az a képesség, amelynek során a másik emberrel való közvetlen, személyes kapcsolatban beleéljük magunkat a másik lelkiállapotába, ennek nyomán megérezzük és megértjük a másik fél érzelmeit, indítékait, törekvéseit. „⁹

Ide tartozik többek között, hogy a vezetőnek meg kell értenie a beosztottjai motivációit, érzelmeit, és probléma esetén segítenie kell őket. A csoportos rendezvényeken való jelenlét csapatépítő hatású, ahol lehetőség van az alkalmazottak közelebbi megismerésére.

A túlzott empátiára viszont figyelni kell.

3.3. A vezetői kompetencia

„A kompetencia a tanulás (tapasztalás, gyakorlás) eredményeként kialakuló személyes erőforrás képződmények strukturált és együttes rendszere, amely az egyén számára- egy konkrét szellemi és/vagy fizikai (szak) területen- lehetővé teszi a megszerzett ismeretek és személyiségbeli komponensek konstruktív és sikeres alkalmazását.”¹⁰



A kompetencia Spencer-McClelland-Spencer-féle jéghegymodellje¹¹

⁹ John White: A jó vezető, Harmat Kiadó Alapítvány, Pécs, 2008., 43. oldal

¹⁰ Henczi-Zöllei: Kompetenciamenedzsment, Perfekt Kiadó, Budapest, 2007., 16. oldal

¹¹ Forrás: http://tanacsado.uni-pannon.hu/karrier_hirlevel/s/balaton_i_nyari_egyetem_grafologuskepzes_indul/
2014.03.22.

A hullámos vonal felett találhatóak a könnyebben megismerhető és fejleszthető komponensek, a vonal alatt pedig a nehezebben megismerhető és nehezebben fejleszthető kompetencia összetevők láthatóak.

Léteznek *általános kompetenciák*, olyan tulajdonságok, amelyek megléte a szervezettől és a munka típusától függetlenül elengedhetetlen a jó teljesítményhez.

A *specifikus kompetenciák* kizárólag az adott szervezetben, adott munkakörben szükségesek.

Vezetői kompetenciák:

1. Kezdeményezőkézség, innováció: Kérés vagy ösztönzés nélkül saját magától mondja el ötleteit. Önállóan a gondolatai, elképzelései és cselekedetei.
 - aktivitás
 - teljesítményorientáltság
 - szuverenitás
2. Logikus gondolkodás, analitikus készség: Felismeri a logikai összefüggéseket, és a munkaműveleteket ez alapján végzi el, következtetéseket is le tud vonni.
 - adatokra és tényekre való orientáltság
 - kritikai beállítottság: feltárja a belső ellentmondásokat, logikai hibákat
 - gyakorlatias, józan gondolkodás
 - tapasztalatokból való tanulás képessége
3. Rendszerek és folyamatok átlátása: Képes egymástól különálló elemek csoportosítására, összefüggéseinek bemutatására, melyeket értelmezni is tud. El tudja helyezni saját tevékenységét az összetett és teljes munkafolyamatban, jól ismeri a tevékenységén belül és kívül eső elemek

kölcsönhatásait, és így a feladatot ennek megfelelően, körültekintően tudja elvégezni.

- komplex gondolkodás, szervezeti folyamatok átlátása

- tervezés, módszeresség, rendszeresség

4. Személyközi viszonyok kezelése: Az egyén könnyedén alakít ki új kapcsolatokat, a másik félhez és a kapcsolat jellegéhez igazodó stílusban és módon, a munkához szükséges módon ápolja kapcsolatait.

Kérés, vagy külön ösztönzés nélkül, tehát saját magától veti fel ötleteit, elképzeléseit, gondolatait. Véleményét mások számára meggyőző módon, eredményes érveléssel teszi közzé.

- kapcsolatteremtő képesség, magabiztosság

- irányítói, felügyelői attitűd

- meggyőzőerő, befolyásoló képesség

- társas, közösségi kapcsolati beállítódás

- beleérző képesség

- mások fejlesztésére való irányultság

4. Saját vizsgálat

Vizsgálatom során azt kutatom, hogy melyek azok a vezetői kompetenciák, tulajdonságok, amelyek leginkább befolyásolják a vezető sikeres munkáját, melyek azok, amelyek negatív tényezőként jelennek meg.

Úgy gondolom, minden vezetőnek tisztában kell lennie képességeivel, adottságaival, kompetenciáival. A legjobb „tükör” erre, ha az alkalmazottak adnak ezekről visszajelzést.

Négy különböző területet választottam, amely cégek, működésükben, szervezeti felépítésükben eltérnek egymástól. Így egy nyomdaipari tevékenységet végző bt.-t, egy vendéglátó ipari kft.-t, egy kaputechnikával foglalkozó kft.-t, és egy oktatási intézményt kértem meg arra, hogy töltsék ki a kérdőívemet.

A nyomdaipari bt. vezetőjéhez 6 beosztott tartozik, 3 nő és 3 férfi. Mind az hat beosztott fizikai munkát végez.

A beosztottak életkoruk szerinti eloszlása a következő:

30 év alatt: 0 fő

30-45 év: 4 fő

45-65 év: 2 fő

A vezető 30 éves férfi, 2007 óta dolgozik ebben a beosztásban.

A vendéglátó ipari kft. vezetőjéhez 15 ember tartozik, 7 nő és 8 férfi. Ebből 2 szellemi, 13 fizikai munkát végez.

A beosztottak életkoruk szerinti eloszlása a következő:

30 év alatti: 9 fő

30-45 év: 6 fő

45-65 év: 0 fő

A vezető 38 éves férfi, 2005 óta dolgozik ebben a beosztásban.

A kaputechnikával foglalkozó kft. vezetőjéhez 26 ember tartozik, 3 nő és 23 férfi.

Ebből 3 szellemi, 23 fizikai munkát végez.

A beosztottak életkoruk szerinti eloszlása a következő:

30 év alatti: 3 fő

30-45 év: 15 fő

45-65 év: 5 fő

A vezető 63 éves férfi, 1994-ben alapította a céget.

Az oktatási intézmény vezetőjéhez 11 fő tartozik, 9 nő és 2 férfi.

Ebből 9 szellemi és 2 fizikai munkát végez.

A beosztottak életkoruk szerinti eloszlása a következő:

30 év alatti: 1 fő

30-45 év: 6 fő

45-65 év: 4 fő

A vezető 58 éves nő, 2010 óta dolgozik ebben a beosztásban.

4.1. A vizsgálat módszere

17 kérdésből összeállított kérdőívet készítettem, mind a vezetőknek, mind a beosztottaknak. Egyforma kérdéseket kaptak a vezetők és a beosztottak is, csupán más szemszögből tettem fel a kérdéseket.

A vizsgálat elvégzéséhez felkerestem a vezetőket, majd a beosztottakat. Azért tartottam fontosnak a beosztottakkal is kitölteni a kérdőívet, mert a vezetők vizsgálata során csak az egyik oldalról nézve kapok képet a vezetői munka hatékonyságáról. Ezzel az eljárással a beosztottak megítélését össze tudom vetni a vezető véleményével, így sokkal valóságosabb és objektívebb lesz az értékelés.

Négy kérdéscsoportot vizsgálok, amelyek az alábbiak:

- Feladatvezérlés, iránymutatás
- Helyzetfelismerés, kreativitás
- Munkatársak fejlesztése, ösztönzése, saját fejlődés
- Emberi kapcsolatok, kommunikáció

4.2. Az eredmény elemzése vizsgált cégenként

1. A nyomdaipari bt.-nél a vezető valamint a hat alkalmazott is kitöltötte a kérdőívet.

Az emberi kapcsolatokra és kommunikációra vonatkozó válaszok értékelése:

A beosztottak válaszainak értékelése

A nyomdaipari bt. alkalmazottjai közül 83,3% véli úgy, hogy vezetője mindig empatikusan, korrekt módon viselkedik vele, mindössze 16,7% gondolja úgy, hogy ez csak részben igaz. A dolgozók 50%-a mondja azt, hogy vezetője mindig elfogadja javaslatait, ötleteit, a másik fele viszont úgy gondolja, hogy csak abban az esetben fogad el a vezető véleményt, ha használhatónak és jónak találja. Mind a hat alkalmazott úgy véli, hogy vezetőjük logikusan, világosan fejezi ki gondolatait, tehát a feladatok jól érthetőek számukra.

A volt-e már konfliktusa a vezetőjével kérdésre nagyon érdekes válaszok születtek, amelyek elég vegyesek. 33,3% mondta azt, hogy soha nem volt a főnökével konfliktusa, 16,7% nyilatkozta azt, hogy rendszeresen vannak konfliktusok, 50% pedig azt, hogy volt már konfliktus, de már rendeződött és jó a viszony.



A vezető válaszainak értékelése

A nyomdaipari bt. vezetője úgy véli, mindig empatikusan, korrekt módon viselkedik alkalmazottjaival. Véleményeket, javaslatokat, ötleteket csak akkor fogad el, ha használhatónak, jónak találja. Úgy érzi, hogy általában logikusan, világosan fejezi ki gondolatait. Konfliktusa volt már beosztottjaival, de rendeződött.

A munkatársak fejlesztése, ösztönzése és saját fejlődés kérdéskörre kapott válaszok értékelése:

A beosztottak válaszainak értékelése

66,7% érzi úgy a beosztottak közül, hogy főnöke reálisan, tárgyilagosan értékeli munkáját, 33,3% pedig úgy gondolja, hogy csak részben van így. 66,6% vélekedett úgy, hogy vezetője be szokta ismerni, ha téved, 16,7% úgy gondolja, hogy nem szokta beismerni, 16,7% pedig úgy, hogy vezetője soha nem szokott tévedni.

Egyhangúan, 100%-osan, mind a hat alkalmazott karikázta be azt a választ, hogy vezetőjük dicsérrettel szokta őket motiválni. Ebben a válaszban teljes volt az

összhang. Tehát akinek volt is már konfliktusa vezetőjével, ő is beismerte, hogy dicséretben szokott részesülni.

Sok nem válasz érkezett (83,3%) arra a kérdésre, hogy delegálásnál, feladatok kiosztásánál a vezető figyelembe veszi-e a személyes kompetenciákat. Mindössze 16,7% véli úgy, hogy részben figyelembe veszi ezt a vezető.

A vezető válaszainak értékelése

Nem minden esetben, de részben reálisan, tárgyilagosan értékeli alkalmazottjai munkáját. Adott helyzethez teszi függővé, hogy beismeri-e alkalmazottjai előtt, ha hibázik, téved. Mindig odafigyel, hogy dicsérettel motiválja az embereit. Mindig figyelembe veszi delegálásnál a személyes kompetenciákat.

Helyzetfelismerésre, kreativitásra vonatkozó válaszok értékelése:

A beosztottak válaszainak értékelése

A beosztottak fele (50%) szerint vezetőjük váratlan helyzetben mindig jól feltalálja magát, a másik fele pedig erre semleges választ adott (nem tudom).

66,7% gondolja úgy, hogy a vezetőknek mindig eredeti, fantáziadús javaslatai vannak, 33,3% pedig azt nyilatkozta, hogy ez nem mindig, hanem általában van így. 83,3% állította azt, hogy a főnököknek vannak pozitív kezdeményezései, 16,7% adott erre semleges választ. 50% nem válasz érkezett arra a kérdésre, hogy a vezető rugalmasan bánik-e a különböző munkastílusú kollégákkal, a többi 50% erre semleges választ adott, tehát nem tudják.

Amikor a kérdőívekért mentem, az egyik dolgozó odalépett hozzám, és közölte velem, hogy erre a kérdésre azért nem tudott válaszolni, mert nem tudja biztosra, sem az igen, sem a nem választ. Köszönettel fogadtam észrevételét, és örültem, hogy foglalkozott a kérdőívemmel és azzal, hogy valós adatokat, észrevételeket adjon meg.

A vezető válaszainak értékelése

A vezető úgy ítéli meg, hogy váratlan helyzetekben nem találja fel jól magát. Mindig eredeti, fantáziadús ötletei vannak, és vannak pozitív kezdeményezései. Azt vallja, hogy rugalmasan bánik a különböző munkastílusú kollégákkal.

Feladatvezérlésre, iránymutatásra vonatkozó válaszok értékelése:

A beosztottak válaszainak értékelése

Fontos kérdésnek tartottam azt, hogy mit gondolnak a beosztottak arról, hogy vezetőjük mindig megtalálja-e a legjobb eszközt a motiválásra.

33,3% nyilatkozta azt, hogy igen mindig, 66,7% pedig részben igen választ adott, erre a kérdésre.

33,3% mondta azt, hogy a vezető nem szokott visszajelzést adni a teljesítményről, 66,7% pedig azt nyilatkozta, hogy alkalmanként szokott.

66,7% szerint, a főnökük hozzáértően, hatékonyan irányítja a vezetése alatt állókat, 16,7% gondolja úgy, hogy ez nem mindig van így, hanem általában, és 16,7% semleges választ adott erre a kérdésre.

Mind a hat alkalmazott szerint, a vezető elvárásai, iránymutatásai világosak, jól érthetőek.

Az utolsó kérdésnél a vezető stílusára voltam kíváncsi, a beosztottak szemszögéből. 83,3% mondta azt, hogy vezetője demokratikus vezető, tehát a felelősségét megosztja a munkatársakkal, és bízik bennük. 16,7% vélte autokrata vezetőnek főnökét.



A vezető válaszainak értékelése

A vezető úgy véli, ritkán találja meg a legjobb eszközt a motiválásra. Alkalmanként ad visszajelzést alkalmazottjainak teljesítményükről, de általában hozzáértően, hatékonyan irányítja a vezetése alatt állókat. Elvárásai, iránymutatásai minden esetben jól érthetőek.

Saját magát demokratikus vezetőnek tartja.

A nyomdaipari bt. összegzése

Megerősített, és biztos tény mindkét részből, hogy a vezető empatikusan, korrekt módon viselkedik alkalmazottjaival, mindig dicsérrel motivál, csak alkalmanként ad visszajelzést alkalmazottjainak, általában hatékonyan irányít, iránymutatásai jól érthetőek, és vezetői stílusa, demokratikus vezető

Kisebbségi eltéréseket tapasztaltam abban, hogy a vezető szerint adott helyzettől függ, hogy beismeri-e ha téved, az alkalmazottak közül ezt a választ senki nem adta, ugyanis a beosztottak nagy része azt nyilatkozta, hogy vezetője be szokta ismerni, ha téved. Valamint a vezető azt a választ adta, hogy delegálásnál figyelembe veszi a személyes kompetenciákat, a beosztottak szerint pedig ez nem így van.

2. A vendéglátó ipari kft.-nél a vezető és a 15 beosztott is kitöltötte a kérdőívet.

Az emberi kapcsolatokra, és kommunikációra vonatkozó válaszok értékelése:

A beosztottak válaszainak értékelése

Érdekes módon, az alkalmazottak 60%-a nyilatkozta azt, hogy főnöke csak részben viselkedik empatikusan, korrekt módon, 20% pedig úgy véli, hogy a vezetőjük nem empatikus, és nem viselkedik korrekt módon. Azt, hogy a főnök korrekt és empatikus, senki nem karikázta be.

Az emberek nagy többsége, 80%-a mondja azt, hogy a vezető elfogad véleményeket, javaslatokat, de csak akkor, ha jónak, és használhatónak találja.

Egyhangúan, mind a 15 ember szerint, a vezető általában logikusan, világosan fejezi ki gondolatait. A volt-e már konfliktusa vezetőjével kérdésre, az alkalmazottak 20%-a nem választ adott, 40%-a azt nyilatkozta, hogy rendszeresen vannak konfliktusok és 40% mondta azt, hogy volt, de rendeződött.

A vezető válaszainak értékelése

A vendéglátó ipari kft. vezetője úgy véli, hogy részben empatikus, korrekt módon viselkedik beosztottjaival. Csak akkor fogad el ötleteket, ha jónak, és használhatónak találja. Mindig világosan, logikusan fejezi ki gondolatait.

A vezetőnek rendszeresen vannak konfliktusai alkalmazottjaival.



Munkatársak fejlesztésére, ösztönzésére vonatkozó válaszok értékelése:

A beosztottak válaszainak értékelése

13,3% adta azt a választ, hogy minden esetben, 66,7% szerint pedig csak részben, értékeli a vezető reálisan, tárgyilagosan az elvégzett munkát. A maradék 20% szerint pedig a vezető nem értékeli ezt reálisan.

A beosztottak 60%-a szerint a vezető helyzettől függően ismeri be, ha hibázik, 40% szerint pedig soha nem ismeri be.

A beosztottak nagy része, 80% mondja azt, hogy a vezető, csak alkalmyszerűen, ritkán dicséri meg.

Arra a kérdésre, hogy a vezető a feladatok kiosztásánál figyelembe veszi-e a személyes kompetenciákat, a következő válaszok születtek: 26,7% szerint mindig figyelembe veszi, 40% szerint részben, 6,3% szerint nem, és 27% pedig nem tudja.

A vezető válaszainak értékelése

A vezető úgy érzi, minden esetben reálisan, tárgyilagosan értékeli alkalmazottjai munkáját. Helyzettől függ, hogy beismeri-e az alkalmazottak előtt, ha téved. Dicsérni, csak ritkán szokott, és részben figyelembe veszi delegálásnál a személyes kompetenciákat.

Helyzetfelismerésre, kreativitásra vonatkozó válaszok értékelése:

A beosztottak válaszainak értékelése

A válaszadók 33,3%-a gondolja úgy, hogy a főnökének mindig eredeti, fantáziadús ötletei vannak, a többi 66,7% szerint ez csak általában van így.

Magas létszám, 80% szerint a vezető váratlan helyzetekben mindig jól feltalálja magát, 60% szerint a vezetőnek vannak pozitív kezdeményezései.

Az alkalmazottak 46,7%-a szerint a vezető nem bánik rugalmasan a különböző munkastílusú kollégákkal, 20% szerint rugalmasan bánik, a maradék 33,3% pedig nem tudja.

A vezető válaszainak értékelése

Váratlan helyzetekben mindig feltalálja magát, és mindig eredeti, fantáziadús ötletei vannak. Vannak pozitív kezdeményezései, viszont nem tudja, hogy jól bánik-e a különböző munkastílusú emberekkel.

Feladatvezérlésre, és iránymutatásra vonatkozó válaszok értékelése:

A beosztottak válaszainak értékelése

A válaszadók 66,7%-a szerint, a vezető nem szokta motiválni őket, és csak 20% mondja azt, hogy részben elő szokott fordulni. A maradék 13,3% véli úgy, hogy a vezető szokta őket motiválni. Nagy százalék, 86,7% gondolja úgy, hogy a vezető rendszeresen ad visszajelzést a teljesítményről.

Megosztó válaszok születtek arról, hogy a vezető hatékonyan irányítja-e a vezetése alatt állókat. 53,3% szerint igen, 33,3% szerint általában igen, 6,7% szerint nem, és 6,7% nem tudja.



A beosztottak 60%-a szerint a vezető elvárásai, iránymutatásai mindig jól érthetőek, 40% szerint ez általában van így.

Az utolsó kérdésnél a vezetői stílusra voltam kíváncsi. Két stílust jelöltek meg az emberek, 66,7% szerint a vezető demokratikus, és 33,3% szerint pedig autokrata.

A vezető válaszainak értékelése

Úgy véli, hogy részben megtalálja a legjobb eszközt a motiválásra, és rendszeresen ad visszajelzést a teljesítményekről. Mindig hozzáértően, hatékonyan irányítja a vezetése alatt állókat, és úgy véli, hogy elvárásai, iránymutatásai mindig jól érthetőek.

Ő magát, a demokratikus vezetői stílusba sorolja.

A vendéglátó ipari kft. összegzése

Korrektnek, empatikusnak senki nem vélte vezetőjét, viszont ezzel a vezető is tisztában van, hiszen ő is úgy véli magáról, mint a válaszadók 60%-a, hogy csak részben mondhatóak rá ezek a tulajdonságok.

Konfliktusok rendszeresen vannak, ez mindkét oldalról megerősített. Még a vezető úgy véli, hogy mindig reálisan tárgyilagosan értékeli, addig a beosztottak csak 13,3%-a gondolja ezt így. Ez nagy eltérés.

Eltérést tapasztaltam még abban, hogy a vezető úgy érzi, mindig eredeti, fantáziadús ötletei vannak, viszont az alkalmazottak nagy része szerint ez csak általában vagy így.

A vezető nem tudta, hogy rugalmasan bánik-e a különböző munkastílusú kollégákkal. A beosztottak nagyobb része szerint a válasz erre: nem.

Még a vezető úgy gondolja, hogy részben, alkalomszerűen szokott motiválni, a beosztottak nagy része szerint nem szokott.

Abban mindkét fél egyhangúan nyilatkozott, hogy vezetőjük rendszeresen ad visszajelzést a teljesítményről.

Megállapítható mindkét oldalról, és tényként kezelhetjük, hogy a vezető hozzáértően, hatékonyan irányítja a vezetése alatt állókat, iránymutatásai, elvárásai világosak, jól érthetőek.

Még a vezető demokratikusnak tartja magát, addig a beosztottak 66%-a gondolja ezt így, ugyanis van, aki autokratának véli őt (33%).

3. A kaputechnikával foglalkozó kft. vezetője, és 23 alkalmazottja töltötte ki kérdőívemet.

Az emberi kapcsolatokra, és kommunikációra vonatkozó válaszok értékelése:

A beosztottak válaszainak értékelése

A válaszadók egészen nagy része szerint, 87 % szerint, a vezető mindig empatikusan, korrekt módon bánik az alkalmazottakkal. Arra a kérdésre, hogy a vezető elfogadja-e az esetleges véleményeket, javaslatokat, 91% adta azt a választ, hogy igen, minden esetben.

69,6 % szerint, a vezető mindig világosan, logikusan fejezi ki gondolatait, csupán 30,4 % gondolja úgy, hogy ez általában van így.

91,3% nyilatkozta azt, hogy a vezetővel soha nem volt konfliktusa, a maradék 8,7% szerint volt, de rendeződött.



A vezető válaszainak értékelése

A vezető magáról azt gondolja, hogy mindig empatikusan, korrekt módon viselkedik alkalmazottjaival. Javaslatokat, ötleteket mindig elfogad, és mindig nagyon odafigyel, hogy logikusan, világosan fejezze ki gondolatait.

Konfliktusa nem volt a beosztottakkal, e nélkül próbálja megoldani az esetleges problémákat.

Munkatársak fejlesztésére, ösztönzésére vonatkozó válaszok értékelése:

A beosztottak válaszainak értékelése

Az alkalmazottak 87%-a szerint a vezető mindig reálisan, tárgyilagosan értékeli, 13% gondolja úgy, hogy ez csak részben van így.

82% szerint a vezető mindig beismeri, ha téved, és 78% szerint szokott dicsérettel motiválni. 52% szerint delegálásnál mindig figyelembe veszi a személyes kompetenciákat, 48% szerint ez csak részben van így.

A vezető válaszainak értékelése

Minden válasz megegyezett a beosztottakkal, ugyanis a vezető is úgy érzi, hogy mindig reálisan, tárgyilagosan értékeli a munkát, beismeri alkalmazottjai előtt, ha téved, mindig odafigyel, hogy dicsérettel motiváljon, és úgy érzi, részben figyelembe veszi delegálásnál a személyes kompetenciákat.

Helyzetfelismerésre, kreativitásra vonatkozó válaszok értékelése:

A beosztottak válaszainak értékelése

A beosztottak 52,2%-a szerint a vezető váratlan helyzetekben jól feltalálja magát, 21,7% szerint ez nincs így, a maradék 26,1% pedig nem tudja.

Az emberek 82,6%-a szerint a főnöküknek mindig eredeti, fantáziadús javaslatai vannak, 17,4% szerint ez általában van így.

Nagy százalék, 95,6% mondta azt, hogy vannak az intézmény egészére pozitív hatású kezdeményezései. A beosztottak 74%-a gondolja úgy, hogy vezetőjük mindig rugalmasan bánik a különböző munkastílusú emberekkel, a maradék 26% semleges választ adott.

A vezető válaszainak értékelése

Ő maga érdekes módon nem tudja, hogy váratlan helyzetekben jól feltalálja-e magát, de úgy véli, általában eredeti, fantáziadús ötletei vannak. Vannak pozitív hatású kezdeményezései. Saját véleménye szerint, nem bánik rugalmasan a különböző munkastílusú kollégákkal.

Feladatvezérlésre, és iránymutatásra vonatkozó válaszok értékelése:

A beosztottak válaszainak értékelése

Az alkalmazottak 87%-a szerint a vezető mindig megtalálja a legjobb eszközt a motiválásra, 13% szerint ez részben van így.

A beosztottak 52,2%-a szerint alkalmanként ad a vezető visszajelzést a teljesítményről, 34,8% szerint soha, és 13% szerint rendszeresen ad visszajelzést. A válaszadók nagy része, 91,3% véli úgy, hogy a vezető mindig

hozzaértően, hatékonyan irányítja a vezetése alatt állókat, a maradék 8,7% szerint ez általában van így.



A beosztottak 91,3% szerint a vezető elvárásai, iránymutatásai világosak, jól érthetőek, volt egy kevés százalék (8,7%), akik szerint ez nem így van.

Az alkalmazottak egyhangúan azt nyilatkozták, hogy vezetőjük demokratikus vezető.

A vezető válaszainak értékelése

A vezető úgy gondolja, hogy nem mindig, de részben megtalálja a legjobb eszközt a motiválásra, és rendszeresen ad visszajelzést az alkalmazottjainak teljesítményükről. Mindig arra törekszik, hogy hozzáértően, hatékonyan irányítsa a vezetése alatt állókat. Úgy véli, elvárásai, iránymutatásai világosak, jól érthetőek.

Véleménye szerint, ő egy demokratikus vezető.

A kaputechnikával foglalkozó kft. összegzése

Megállapítható, hogy nagy az összhang a vezető és az alkalmazottak között. Amit a vezető gondol munkájáról, azt a beosztottak is nagy százalékban visszaigazolják.

A vezető empatikus az alkalmazottakkal. Javaslatokat, véleményeket mindig elfogad. Mindig logikusan, világosan fejezi ki gondolatait. Konfliktusok nélkül oldja meg a problémákat. Beismeri alkalmazottjai előtt, ha téved, és mindig motiválja az embereket.

A vezető nem tudta, hogy váratlan helyzetekben jól feltalálja-e magát. A beosztottak több mint fele szerint erre igen a válasz. A vezető szerint, ő maga általában eredeti, fantáziadús javaslatokkal rendelkezik, a beosztottak szerint ez mindig így van. Az intézmény egészére pozitív hatású kezdeményezései vannak. A vezető úgy érzi, nem bánik rugalmasan a különböző munkastílusú kollégákkal, azonban a beosztottak nagy százaléka azt mondja, hogy ez nem így van, és a vezető jól bánik az emberekkel.

A beosztottak úgy érzik, hogy a vezető mindig megtalálja a legjobb eszközt a motiválásra, viszont a vezető szerint ez csak részben van így.

A vezető rendszeresen ad visszajelzést az alkalmazottak teljesítményéről, és mindig hatékonyan, hozzáértően irányítja a vezetése alatt állókat. Elvárásai, iránymutatásai világosak, jól érthetőek.

Mindkét részből megerősíthető, hogy a vezető stílusa demokratikus vezető.

4. Az oktatási intézménynél (Óvoda) a vezető és a 11 alkalmazott is kitöltötte a kérdőívet.

Az emberi kapcsolatokra, és kommunikációra vonatkozó válaszok értékelése:

A beosztottak válaszainak értékelése

A 11 válaszadó közül, mindenki szerint, a vezető empatikusan, korrekt módon viselkedik a beosztottakkal.

18,2% szerint, a vezető mindig elfogad véleményeket, javaslatokat, 81,8% szerint csak akkor, ha már eleve jónak és használhatónak találja.

36,3% véli úgy, hogy a vezető mindig logikusan, világosan fejezi ki gondolatait, 63,7% szerint ez általában van így.

A beosztottak 9%-a mondta azt, hogy volt konfliktus, de rendeződött, 91%-a nyilatkozta azt, hogy soha nem volt még konfliktusa a vezetőjével.



A vezető válaszainak értékelése

A vezető úgy véli, mindig empatikusan, korrekt módon viselkedik az alkalmazottakkal, csak akkor fogad el javaslatokat, ha jónak, és használhatónak ítéli azt meg, általában logikusan, világosan fejezi ki gondolatait, és soha nem volt konfliktusa beosztottjaival.

Munkatársak fejlesztésére, ösztönzésére vonatkozó válaszok értékelése:

A beosztottak válaszainak értékelése

Mind a 11 beosztott szerint a vezető mindig reálisan, tárgyilagosan értékeli a munkát, és mindig beismeri az alkalmazottak előtt, ha téved. 81,8% szerint alkalomszerűen, ritkán szokott dicsérettel motiválni, 18,2% mondja azt, hogy rendszeresen szokott.

Az alkalmazottak nagy része, 63,6% nem tudja, hogy a vezető delegálásnál figyelembe veszi-e a személyes kompetenciákat.

A vezető válaszainak értékelése

Úgy gondolja, minden esetben reálisan, tárgyilagosan értékeli a munkát, mindig beismeri beosztottjai előtt, ha téved. Rendszeresen motivál dicsérettel, és mindig figyelembe veszi a feladatok kiosztásánál a személyes kompetenciákat.

Helyzetfelismerésre, kreativitásra vonatkozó válaszok értékelése:

A beosztottak válaszainak értékelése

81,8% szerint a vezető mindig jól feltalálja magát váratlan helyzetekben, 18,2% erre semleges választ adott, nem tudja.

Egyhangúan mondták azt, hogy a vezetőnek általában eredeti, fantáziadús ötletei vannak. Eltérő válaszok születtek, abban a kérdésben, hogy a vezetőnek az intézmény egészére vannak-e pozitív kezdeményezései. 54,5% mondta azt, hogy vannak, és 45,5% pedig azt, hogy nincsenek pozitív kezdeményezései.

72,7% nyilatkozta azt, hogy a vezető mindig rugalmasan bánik a különböző munkastílusú emberekkel, a 27,3% pedig nem tudja erre a választ.

A vezető válaszainak értékelése

A vezető magáról úgy véli, hogy váratlan helyzetekben mindig jól feltalálja magát. Nem minden esetben, de általában vannak fantáziadús ötletei, és törekszik arra, hogy az intézmény egészére pozitív kezdeményezései legyenek.

Úgy véli, mindig jól bánik, a különböző munkastílusú kollégákkal.

Feladatvezérlésre, és iránymutatásra vonatkozó válaszok értékelése:

A beosztottak válaszainak értékelése

63,6% gondolja úgy, hogy a vezető részben megtalálja a legjobb eszközt a motiválásra, 36,4% szerint nem szokott motiválni. 100% nyilatkozta azt, hogy a vezető alkalmanként és nem rendszeresen ad visszajelzést a teljesítményről.

A beosztottak 72,7%-a véli úgy, hogy a vezető mindig, 9,1% szerint pedig általában hozzáértően, hatékonyan irányítja a vezetése alatt állókat. 18,2% nem tudja ezt megállapítani.



36,3% szerint, a vezető elvárásai, iránymutatásai általában világosak, jól érthetőek. 63,7% véli úgy, hogy ez mindig így van.

Mind a 11 beosztott szerint, a vezető demokratikus vezető, felelősségét megosztja, és bízik alkalmazottjaiban.

A vezető válaszainak értékelése

A vezető magáról úgy gondolja, hogy mindig megtalálja a legjobb eszközt a motiválásra, és alkalmanként ad visszajelzést a teljesítményekről a beosztottak felé. Általában hozzáértően, hatékonyan irányítja a vezetése alatt állókat, és elvárásai, iránymutatásai minden esetben világosak, jól érthetőek.

Véleménye szerint, demokratikus vezető.

Az oktatási intézmény összegzése

Kijelenthetjük, hogy az intézmény vezetője mindig empatikusan, korrekt módon viselkedik a beosztottjaival. Nem minden esetben, de általában logikusan, világosan fejezi ki gondolatait. Konfliktus egy esetben volt, de az is rendeződött. Reálisan értékeli, és mindig beismeri az alkalmazottak előtt, ha téved, hibázik. A vezető úgy véli, hogy rendszeresen szokott motiválni, az emberek nagy része szerint, ez csak ritkán szokott előfordulni.

A vezető úgy véli, hogy feladatok kiosztásánál figyelembe veszi a személyes kompetenciákat, viszont a beosztottak kis létszáma ezt nem tudja megítélni.

Általában fantáziadús ötletekkel bír.

Teljesen megoszlik, hogy az intézmény egészére vannak-e pozitív kezdeményezései, ugyanis szinte fele-fele arányban nyilatkozták azt, hogy van, és azt is, hogy nincs. A vezető mindenesetre törekszik rá.

Az alkalmazottak úgy vélik, hogy a vezető részben találja meg a legjobb eszközt a motiválásra, de van olyan is, aki szerint egyáltalán nem szokott motiválni. Ennek ellenére a vezető úgy érzi, mindig megtalálja a legjobb eszközt a motiválásra. Alkalmanként ad visszajelzést a teljesítményekről, és mindig hatékonyan irányítja a vezetése alatt állókat. Elvárásai, iránymutatásai mindenki számára világosak, jól érthetőek.

A vezető egyértelműen demokratikus vezetési stílusba sorolható.

4.3. A négy intézmény összegzése

Mind a négy intézménynél tapasztaltam, hogy vannak olyan kérdések, amelyekről mást gondolnak a beosztottak és mást a vezető.

A **vendéglátó ipari kft.** vezetőjét sajnos korrektnek, empatikusnak senki nem vélte, de ezzel a vezető maga is tisztában van. A problémák megoldására más eszközt kell találni, mert sok a konfliktus. A vezetőnek rugalmasabban kell bánnia a különböző munkastílusú kollégákkal.

Nem mondhatjuk a vezetőt demokratikus vezetőnek, ugyanis volt, aki autokratának ítéli meg őt.

A visszajelzések azonban rendszeresek a teljesítményekről, a vezető hozzáértését sem vonja kétségbe senki, iránymutatásai jól érthetőek. Vannak pozitív kezdeményezései az intézmény egészét tekintve.

A vezető hatékonysága, és szakmai hozzáállása tehát magasan jó, viszont emberi kapcsolataira, és az emberekkel való jobb kommunikációra oda kell, hogy figyeljen a későbbiekben.

A munkatársak ösztönzésére kell nagyobb hangsúlyt fektetnie.

A **nyomdaipari bt.** vezetőjét egyértelműen empátikusnak vélik a beosztottak.

Mindig dicsérettel motivál, hatékonyan irányít, viszont csak alkalmanként ad visszajelzést. Delegálásnál kevésbé veszi figyelembe a személyes kompetenciákat. Mindig beismeri, ha téved. Kis számban szoktak előfordulni konfliktusok, de eddig az összes rendeződött. Feladatvezérlés és iránymutatás kérdéscsoportban volt a legtöbb eltérő válasz.

A válaszadók nagyobb része vélte demokratikus vezetőnek főnökét, de kis százalékban autokratának is megítélték őt.

Az **oktatási intézmény** vezetőjének figyelnie kell arra, hogy jobban, világosabban fejezze ki gondolatait. A konfliktusokat jól kezeli, viszont motiválni csak ritkán szokott. Jobban kell törekednie a pozitív kezdeményezésekre, hiszen az alkalmazottak fele nem lát ilyesfajta igyekezetet. Több visszajelzést kell adnia az alkalmazottaknak a teljesítményekről.

A vezető empátikus, iránymutatásai mindenki számára világosak, és a demokratikus vezetői stílusba sorolható.

A **kaputechnikával foglalkozó kft.** vezetője és beosztottjai között tapasztaltam a legnagyobb összhangot. Itt volt a legtöbb egyezés a válaszok között.

A vezető bizonyos kérdésekben alulértékeli munkáját, viszont az alkalmazottak pozitív visszajelzésükkel ezt cáfolják. A vezető úgy érzi, hogy váratlan helyzetekben nem találja fel jól magát, valamint nem bánik rugalmasan a különböző munkastílusú kollégákkal. Mindkét esetben ezt a beosztottak megcáfolták pozitív irányban.

A vezető empátikus, mindig megtalálja a legjobb eszközt a motiválásra, elvárásai, iránymutatásai jól érthetőek, visszajelzéseket mindig ad a teljesítményekről. Egyértelműen demokratikus vezetői stílusba sorolható.

4.4. Záró gondolatok

Szakedolgozatom során arra törekedtem, hogy jobban megismerjem és elsajátítsam a vezetői munka hatékonyságát befolyásoló belső és külső tényezőket.

Minden vezető ahhoz, hogy hatékony tudjon lenni, és maradni, folyamatosan dolgoznia kell önmagán.

Megtudtuk, hogy nincs jó vezető, csak elég jó vezető, akinek mindig a legjobbat kell kihoznia az embereiből, a konkrét személy fejlettségi szintjének megfelelő vezetési stílust kell alkalmaznia. Az „egész” vezető ugyanis rugalmas, és vezetési stílusát mindig az adott helyzethez igazítja.

A kutatómunkám során a négy vezetőből három jelezte, hogy a kérdőívek kiértékelésének eredményeit, szívesen vennék, ha velük is megosztanám, és bemutatnám, hiszen tanulhatnának, fejlődhetnének belőle.

Remélem, hozzá tudtam járulni ahhoz, hogy a vezetők kialakult összképet kapjanak alkalmazottjaik véleményéről, és ez elősegítse a további közös munka hatékonyságát és eredményességét.

Felhasznált irodalom

Angyal Ádám: A vezetés mesterfogásai, (Kossuth Kiadó, 1999)

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, (Jogi és Üzleti Kiadó Kft, 2000)

Berey András-Dobos Irma: Vezetés a gyakorlatban, (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1986)

Chris Roebuck: Hatékony vezetés, (Scolar Kiadó, 2000)

Csíkszentmihályi Mihály: Jó üzlet, (Lexecon Könyvkiadó, 2009)

Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés, (Jogi és Üzleti Kiadó Kft, 2000)

Henczi-Zöllei: Kompetenciamenedzsment, (Perfekt Kiadó, 2007)

John White: A jó vezető, (Harmat Kiadó Alapítvány, 2008)

Ken Blanchard-Vezetés magasabb szinten, (HVG Kiadó, 2010)

Klein Sándor: Munkapszichológia, (SHL Hungary Kft, 2002)

Peter F. Drucker: A hatékony vezető, (Park Könyvkiadó, 1992)

Roóz József: Vezetésmódszertan, (Perfekt, 2001)

KÉRDŐÍV VEZETŐK RÉSZÉRE

Lipták Marietta vagyok, a Szent István Egyetem Gazdasági karának végzős hallgatója.

A szakdolgozatom megírásához kérném a segítségét a kérdőív kitöltésével.

A szakdolgozatom témája: A vezetői munka hatékonyságának elemzése.

Vezetői kompetenciák.

Természetesen a kérdőív kitöltése nem kötelező, de nagyban segítené a munkámat. A kitöltés anonim módon történik.

Segítségét előre is köszönöm!

Neme: Férfi Nő

Életkora:

Mennyi ideje dolgozik a cégnél:

1. Empatikusan, korrekt módon viselkedik alkalmazottaival?

- a. Igen, mindig
- b. Részben igen
- c. Nem

2. Véleményeket, javaslatokat, ötleteket elfogad a munkatársaitól?

- a. Igen, mindig elfogadom
- b. Ha jónak és használhatónak találom, elfogadom
- c. Nem, soha nem fogadom el

3. Logikusan, világosan fejezi ki gondolatait alkalmazottai felé?

- a. Igen, erre mindig odafigyelek
- b. Általában igen
- c. Nem

4. Volt-e már konfliktusa alkalmazottjával?

- a. Soha nem volt, konfliktus nélkül oldom meg az esetleges problémákat
- b. Igen, rendszeresen vannak konfliktusaim az alkalmazottakkal
- c. Igen, de rendeződött

5. Reálisan, tárgyilagosan értékeli alkalmazottai munkáját?

- a. Igen, minden esetben
- b. Részben
- c. Nem

6. Beismeri alkalmazottai előtt, ha hibázik?

- a. Adott helyzettől függ, hogy beismerem-e
- b. Soha nem ismerem be, ha tévedek
- c. Igen, beismerem, ha tévedek
- d. Nem szoktam tévedni

7. Dicsérettel, motiválja-e alkalmazottait?

- a. Igen, erre mindig figyelek
- b. Ritkán

c. Nem szokásom a motiváció

8. A feladatok delegálásánál figyelembe veszi a személyes kompetenciákat?

a. Igen, mindig

b. Részben igen

c. Nem

9. Váratlan helyzetekben jól feltalálja magát?

a. Igen, mindig

b. Nem

c. Nem tudom

10. Eredeti, fantáziadús javaslatai vannak?

a. Igen, mindig

b. Általában igen

c. Nem jellemző

11. Az intézmény egészére pozitív hatású kezdeményezései vannak?

a. Törekszem rá

b. Vannak pozitív kezdeményezéseim

c. Nincsenek pozitív kezdeményezéseim

12. Rugalmasan bánik a különböző munkastílusú kollégákkal?

a. Igen, igyekszem rugalmas lenni

b. Nem bánok rugalmasan velük

c. Nem tudom

13. Mindig megtalálja a legjobb eszközt a motiválásra?

a. Igen, mindig

b. Részben igen

c. Nem tartom fontosnak a motiválást

14. Milyen gyakran ad visszajelzést alkalmazottjainak teljesítményükről?

a. Soha nem adok visszajelzést

b. Alkalmanként adok visszajelzést

c. Rendszeresen adok visszajelzést

15. Hozzáértően, hatékonyan irányítja a vezetése alatt állókat?

a. Igen, mindig erre törekszem

b. Általában igen

c. Nem

16. Elvárásai, iránymutatásai világosak, jól érthetőek?

a. Igen

b. Nem

c. Nem tudom

17. Véleménye szerint, Ön melyik vezetői stílust képviseli az alábbiak közül?

- a. Autokratikus vezető vagyok, kezemben tartom a döntéseket, és folyamatosan ellenőrzöm a beosztottjaimat
- b. Demokratikus vezető vagyok, a felelősséget megosztom a munkatársakkal és bízom bennük
- c. Szabadon engedő vezető vagyok, gyengekezűnek tartom magam

KÉRDŐÍV ALKALMAZOTTAK RÉSZÉRE

Lipták Marietta vagyok, a Szent István Egyetem Gazdasági karának végzős hallgatója.

A szakdolgozatom megírásához kérném a segítségét a kérdőív kitöltésével.

A szakdolgozatom témája: A vezetői munka hatékonyságának elemzése.
Vezetői kompetenciák.

Természetesen a kérdőív kitöltése nem kötelező, de nagyban segítené a munkámat. A kitöltés anonim módon történik.

Segítségét előre is köszönöm!

Neme: Férfi Nő

Életkora:

Mennyi ideje dolgozik a cégnél:

1. Ön szerint, főnöke empatikusan, korrekt módon viselkedik Önnel?

- a. Igen, mindig
- b. Részben igen
- c. Nem

2. A vezetője elfogadja Öntől az esetleges véleményeit, javaslatait, ötleteit?

- a. Igen, mindig elfogadja
- b. Ha jónak és használhatónak találja, akkor elfogadja

c. Nem, soha nem fogadja el

3. A vezetője logikusan, világosan fejezi ki gondolatait Ön felé?

a. Igen, mindig

b. Általában igen

c. Nem

4. Volt-e már konfliktusa a vezetőjével?

a. Soha nem volt

b. Igen, rendszeresen vannak konfliktusaink

c. Igen, de rendeződött

5. Ön hogy érzi, vezetője reálisan, tárgyilagosan értékeli az Ön munkáját?

a. Igen, minden esetben

b. Részben

c. Nem

6. A vezetője beismeri Ön előtt, ha hibázik?

a. Adott helyzettől függ, hogy beismeri-e

b. Soha nem ismeri be

c. Igen, mindig beismeri, ha téved

d. Nem szokott tévedni

7. Vezetője dicsérettel szokta-e motiválni?

- a. Igen, rendszeresen
- b. Alkalomszerűen, ritkán
- c. Nem

8. Hogy érzi, a feladatok kiosztásánál a vezetője figyelembe veszi a személyes kompetenciákat?

- a. Igen, mindig
- b. Részben igen
- c. Nem
- d. Nem tudom

9. Váratlan helyzetekben, vezetője jól feltalálja magát?

- a. Igen, mindig
- b. Nem
- c. Nem tudom

10. Vezetőjének eredeti, fantáziadús javaslatai vannak?

- a. Igen, mindig
- b. Általában igen
- c. Nem jellemző

11. Vezetőjének, az intézmény egészére pozitív kezdeményezései vannak?

- a. Törekszik rá
- b. Vannak pozitív kezdeményezései
- c. Nincsenek pozitív kezdeményezései
- d. Nem tudom

12. Mit gondol, vezetője rugalmasan bánik a különböző munkastílusú kollégákkal?

- a. Igen
- b. Nem
- c. Nem tudom

13. Vezetője mindig megtalálja a legjobb eszközt a motiválásra?

- a. Igen, mindig
- b. Részben igen
- c. Nem szokott motiválni

14. Vezetője milyen gyakran ad visszajelzést az Ön teljesítményéről?

- a. Soha nem ad visszajelzést
- b. Alkalmanként ad visszajelzést
- c. Rendszeresen ad visszajelzést

15. Ön szerint vezetője hozzáértően, hatékonyan irányítja a vezetése alatt állókat?

- a. Igen, mindig
- b. Általában
- c. Nem
- d. Nem tudom

16. Vezetője elvárásai, iránymutatásai világosak és jól érthetőek?

- a. Igen, mindig
- b. Nem
- c. Általában igen

17. Véleménye szerint, a vezetője melyik vezetési stílust képviseli az alábbiak közül?

- a. Autokrata vezető, kezében tartja a döntéseket, és folyamatos ellenőrzés alatt tart
- b. Demokratikus vezető, felelősségét megosztja, és bízik az alkalmazottakban
- c. Szabadon engedő, gyengekezű, és engedékeny