

Vezetési stílus vizsgálata MLQ segítségével a szabolcs-szatmár-bereg megyei kisvállalkozások körében

Examination of leadership style with MLQ among small enterprises in Szabolcs-Szatmár Bereg County

R. FILEP

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet Vezetéstudományi Tanszék, fileproland@hotmail.com

Absztrakt. A vezetés teljes kiterjedése modell különböző viselkedési módokat, stílusokat ír le, amelyek különbséget tesznek a vezetők között. A menedzserek és leaderek mindegyik stílust használják, csak nem egyforma gyakorisággal. A Többfaktorú leadership kérdőív (MLQ) a vezetői stílusok teljes skáláját méri, a kutatók és a gyakorlati szakemberek széles körben alkalmazzák. Ebben a munkámban a témát érintő rövid elméleti áttekintés és a stílusok ismertetése után az empirikus elemzésekre is sor kerül. Munkámban a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei kisvállalkozások első számú vezetőinek stílusát vizsgálom MLQ segítségével.

Abstract. The Full Range of Leadership Model describes different behaviors and styles that differentiate leaders. Managers and leaders use each style, but not equally. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) measures the full spectrum of leadership styles. It is widely used by researchers and practitioners. In my paper, after a short theoretical review of the topic and the description of the styles, my empirical analysis is also presented. In my work I examined the leadership style of chief executives of small enterprises in Szabolcs-Szatmár-Bereg county, with MLQ.

Bevezetés

Számos szakirodalom foglalkozik a vezetés témakörével, Dobák (2008) szerint a vezető célja a szervezeti jellemzők befolyásolásán keresztül a szervezeti teljesítmény fenntartása vagy javítása. Robbins-Judge (2013) írása alapján a leadership arra keresi a választ, hogy hogyan lehet a szervezeti célok elérése érdekében befolyásolni a beosztottakat, a vezetéselméletek között a transzformációs vezetést is tárgyalják. Bass (1996) szerint a transzformációs vezetés minden helyzetben vagy kultúrában hatékonynak és eredményesnek tekinthető. A transzformációs vezetők proaktívak, arra törekcszenek, hogy optimalizálják az egyéneket, a csoportokat és a szervezet fejlődését és a teljesítmény elvárásokon túl magasabb szintű célok kitűzésére ösztönöznek. A Vezetés teljes kiterjedése modellt (Full Range of Leadership Model, FRLM) Avolio és Bass (1997) fejlesztették ki, amely a vezetési stílusok teljes skáláját írja le a nem-vezetéstől a tranzakciós vezetésen át a transzformációs vezetésig. Ebben a munkámban Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei kisvállalkozások első számú vezetőinek vezetési

stílusát vizsgálom a modellben szereplő vezetési stílusok mérésére kifejlesztett Többfaktorú leadership kérdőív (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) segítségével.

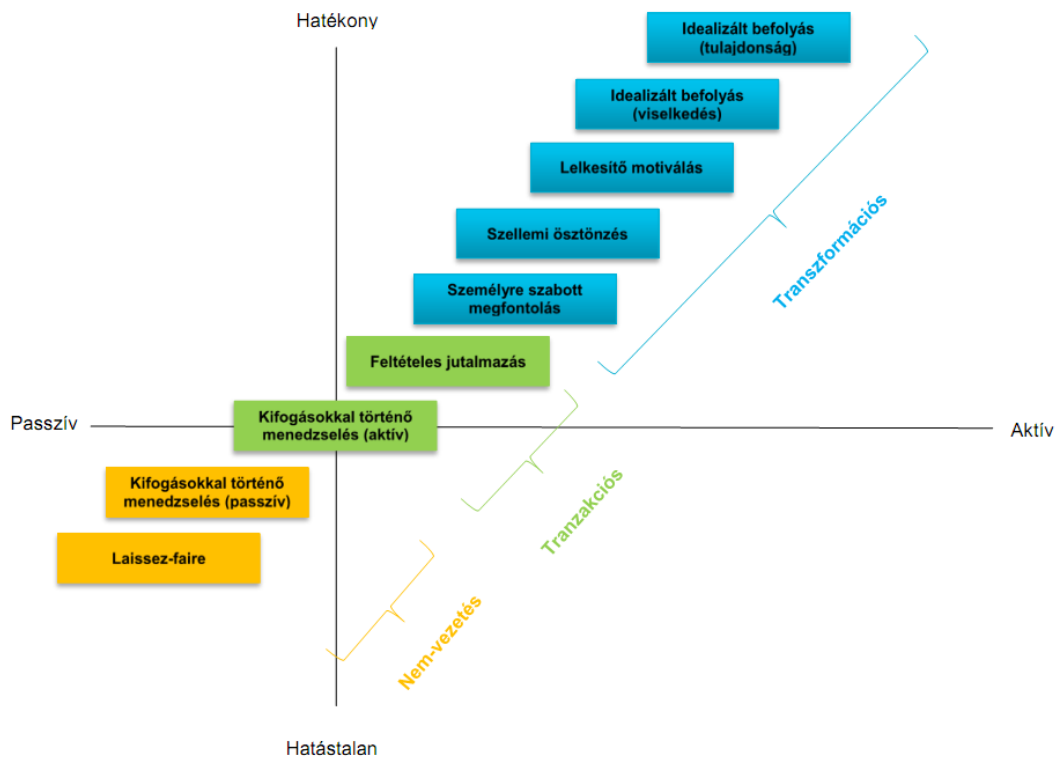
1. A Vezetés teljes kiterjedése modell és a Többfaktorú leadership kérdőív elméleti háttere

A modell különböző viselkedési módokat ír le, amelyek különbséget tesznek a vezetők között. A transzformációs vezetés során a vezető kimozdítja a követőt a közvetlen önérdekkövetésből, érettebb szintre emeli, erősíti a teljesítmény és önmegvalósítás iránti igényét valamint mások, a szervezet és a társadalom jóllétével való törődést erősíti (Bass, 1999). A transzformációs vezetés nem helyettesíti a tranzakciós vezetést, hanem kiegészíti azt. Avolio és Bass (1997) kimutatták, hogy a transzformációs vezetői magatartás erőteljesen növeli a hagyományos és a tranzakciós vezetői viselkedés hatékonyságát.

A Vezetés teljes kiterjedése modellhez kapcsolódóan Avolio és Bass (1997) két egymással összefüggő kompetencia fontosságára is felhívja a figyelmet:

- a vezető rendelkezzen a vezetői stílus teljes repertoárjával, a transzformációs és a tranzakciós magatartásokkal egyaránt és ismerje fel, hogy mely viselkedési mód illik az adott szituációhoz, hogy eredményes legyen
- az egyensúly, amellyel a vezető ezeket a viselkedéseket gyakorolja azt a gyakoriságot szemlélteti, amellyel a vezetői stílusok teljes skáláját be tudja mutatni a vezető.

Mindkét kompetencia fontos az optimális eredmények eléréséhez.



1. ábra: Vezetés teljes kiterjedése modell

Forrás: Saját szerkesztés Avolio és Bass írása alapján

Az 1. ábra mutatja, hogy Avolio és Bass (1997) milyen vezetői stílusokat különböztet meg egymástól. Megfogalmazták a stílusok részletes magyarázatait, amelyeket Kirbride (2006) kiegészítése alapján az alábbiakban foglalok össze.

A passzív / elkerülő vezetés csoportjába sorolják a Laissez faire és a Kifogásokkal történő menedzselés (passzív) stílusokat. Mindkét vezetői stílus negatív hatást gyakorol a követőire.

- Laissez faire: A vezető „inkatív”, ezt a stílust tekinthetjük nem-vezetésnek. Általában visszahúzódik a vezetési szerepből és csak minimális támogatást nyújt, valójában érzéketlen a követők szükségleteire.
- Kifogásokkal történő menedzselés (passzív): A vezető nem keresi a hibákat, inkább csak a kivételes szituációkra figyel és leginkább passzív marad. Akkor tesz lépéseket, ha probléma adódik és csak akkor avatkozik be, ha a rendkívüli helyzet egyértelművé válik, azaz „reaktív” hozzáállást követ.

A tranzakciós stílust képviselő vezető meghatározza az elvárásokat és ösztönzi a teljesítményt a célok elérése érdekében. A Kifogásokkal történő menedzselés (aktív) és a Feltételes jutalmazás stílusokat sorolják ide, ez a két fő magatartás, amely a vezető „menedzsmen” funkciójához kapcsolódik.

- Kifogásokkal történő menedzselés (aktív): A vezető szisztematikusan figyelemmel kíséri a szabványok sztenderdtől való eltéréseit, precíz megfigyelő és ellenőrző rendszert alakít ki, hogy korán figyelmeztessen a problémára. Korlátozza az innovációt és a kreativitást így általában csak közepes szintű az elérhető teljesítmény.
- Feltételes jutalmazás: Röviden összefoglalva a célok tisztázását és a teljesítményért járó jutalom cseréjét jelenti, amely a klasszikus tranzakciós stílusnak tekinthető. A vezető megfogalmazza az elérendő célokat és a sikeres teljesítésért járó jutalmakat, amelyek az anyagi mellett a nem-anyagi jutalmakat is jelenti. A stílus helyes alkalmazása esetén a vezető eléri a kívánt teljesítménycélokat.

A transzformációs vezetés olyan befolyásoló folyamat, amelyben a vezetők tudatosítják a követőkben, hogy melyek is az igazán fontos dolgok és ez a környezetükben rejlő lehetőségek és kihívások másfajta megismeréséhez vezet. Az alábbi öt stílust különbözteti meg egymástól.

- Személyre szabott megfontolás (ellenszolgáltatás): A vezető meghatározza az egyéni igényeket, azaz foglalkozik a követőivel, igyekszik megismerni a képességeiket, a szükségleteiket és testreszabott feladatokkal bízta meg őket.
- Szellemi ösztönzés (intellektuális biztatás): A vezető ösztönzi az innovációt, a régi feltevések felülvizsgálatát és a fejlesztését hangsúlyozza. A vezetők képesek elősegíteni az innovatív gondolkodást. Az intellektuális ösztönzés révén a transzformációs vezetők segítenek másoknak abban, hogy új megondásokon gondolkodjanak a régi problémákat illetően. Bátorítani kell a követőket arra, hogy megkérdőjelezzék saját előfeltevéseiket és értékeiket, sőt előfordulhat, hogy a vezetőkét is, akik adott esetben a problémák megoldását illetően elavult gondolkodásmódot követnek. Ezt a stílust szervezetfejlesztéskor ritkán alkalmazzák, jellemzően a gyermekneveléskor használják a szülők.
- Lelkesítő motiválás: Érdekfeszítő stílusban fogalmazzák meg a víziójukat, a követők az elérésére törekszenek. Magas teljesítmény szint elérése jellemző, sőt gyakran nagyobb teljesítményt érnek el, mint amit kezdetben vártak.
- Idealizált befolyás (viselkedés): A lényege a bizalmi kapcsolat kiépítése. Nyíltan beszélnek a legfontosabb értékeikről és hiedelmeikről, a kívánatos jövőképre összpontosítanak, és szinte mindig megfontolják cselekedeteik erkölcsi vagy etikai következményeit.
- Idealizált befolyás (tulajdonság): A lényeg itt is a bizalmi kapcsolat kiépítése. Ezeket a vezetőket a követők egyfajta szerep modellnek tekintik a karizmatikusságuk miatt. A vezetők erkölcsileg

kimagaslók, bizalmat ébresztenek, mert kilépnek az önéreklámozásból és a csoporttagok érdekeire összpontosítanak, őszinték és céltudatosak.

A menedzserek és leaderek a fentiek közül mindegyik stílust használják, csak nem egyforma gyakorisággal (Avolio és Bass, 1991). A Többfaktorú leadership kérdőív egy rövid de átfogó felmérés, meghatározott darabszámú kérdésből áll (36 vagy 45 kérdéses változata is létezik), amely a vezetői stílusok teljes skáláját méri. A kutatók és a gyakorlati szakemberek világszerte széles körben alkalmazzák, a használatával a vezetői teljesítmény előrejelzése a cél. Kutatások igazolták (Dvir, 1998), hogy azok a vezetők, akik a Többfaktorú leadership kérdőív transzformációs kérdéseinél magasabb pontokat szereztek jobb vezetőknek bizonyultak. Más kutatások szerint a transzformációs vezetéshez kapcsolódó képességek fejleszthetők.

2. Többfaktorú leadership kérdőív gyakorlati használata, a saját kutatásom bemutatása

A Többfaktorú leadership kérdőív szorosan kapcsolódik a transzformációs vezetés és a teljes körű vezetés fogalmához. Az elmúlt 2-3 évtizedben az állami és magánszervezetek vezetőinek körében számos vizsgálatot végeztek.

Avolio és Bass (1997) szerint ez a megközelítés a korábbi vezetési paradigmákra épül úgy, mint például az autokratikus és a demokratikus vezetés, vagy a feladat- és a kapcsolat-orientált vezetés, amelyek az elmúlt fél évszázadban domináltak a kiválasztásban, képzésben, fejlesztésben és kutatásban. Az MLQ-t úgy fejlesztették ki, hogy kiterjessék a korábbi vezetői felméréseket és tömörített formába öntötték, ezzel gyors kiértékelésre van lehetőség. Más vezetési vizsgálatok általában figyelmen kívül hagyták azokat a kulcsfontosságú tényezőket, mint például a Lelkesítő motiválás, amelyet általában a sikeres vezetőknek tulajdonítanak. A korábbi vezetői kutatási és képzési tevékenységek középpontjában a tranzakciós vezetés állt. Kirbridge (2006) szerint a lényeg, hogy a vezetők megértsék, hogy alapvetően nem szükséges megváltoztatni a saját stílusukat, csak a hangsúlyt a transzformációs stílus irányába kell eltolni.

Empirikus elemzésem kezdetén lefordítottam Avolio és Bass (1997) 36 kérdéses MLQ kérdőívét és e-mailben juttattam el 30 vezető részére. Kényelmi mintavételt alkalmaztam, a megkérdezettek egy pénzügyi szolgáltató ügyfelei voltak, ahol jelenleg is dolgozom. A válaszadók a KKV kategórián belül a Kisvállalkozások csoportjába tartoztak, amelynek törvényi definícióját az 1. táblázat tartalmazza.

KKV kategórián belül	Foglalkoztatotti létszám	Éves nettó árbevétel	Mérlegfőösszeg
Középvállalkozás	< 250 fő	≤ 50 millió EUR	≤ 43 millió EUR
Kisvállalkozás	< 50 fő	≤ 10 millió EUR	≤ 10 millió EUR
Mikrovállalkozás	< 10 fő	≤ 2 millió EUR	≤ 2 millió EUR

1. táblázat: KKV meghatározása

Forrás: Saját szerkesztés a 2004. évi XXXIV. tv. alapján

A 30 kiküldött kérdőívből 23 érkezett vissza, amely 76%-os válaszadást jelent. A válaszadóknak a kérdőív első részében (1.-18. kijelentés) azt kellett jelölniük, hogy jelenleg mennyire jellemzőek rájuk a kijelentések, amelyek a különböző vezetési stílusokat szemléltetik. A kérdőív második felében (19.-

36. állítás) pedig arról kellett nyilatkozniuk, hogy véleményük szerint hogyan kellene cselekedniük. A két kérdésblokk ezáltal összehasonlításokra nyújtott lehetőséget. A válaszadók 91%-ának (23-ból 21-en) valamely transzformációs irányba (is) szándékában áll elmozdulni. Az alábbiakban a válaszok összesített adatai alapján részletesen bemutatom, hogy az egyes kategóriákon belül (Passzív/elkerülő vezetés, Tranzakciós vezetés, Transzformációs vezetés) milyen stílusoknál hogyan alakultak a valós és a kívánatosnak tartott viselkedést leíró válaszok. Mindegyik stílus a kérdőív 2-2 kérdésére adott válasz alapján került meghatározásra. Az 1-36 kijelentésre adott pontok szintjét Avolio és Bass korábbi kutatásai által validált referencia értékekkel is összehasonlítottam, ezek a szintek a korábbi nemzetközi kutatások keretében mért átlagos értékeket mutatják. Stílusonként T-próbával 5%-os szignifikancia szinten vizsgáltam a referencia érték és a „jelenlegi” érték, valamint a referencia érték és a „kívánatos” érték közötti szignifikáns különbséget, amelyeknél a kapott eredményeket stílusonként az alábbi ábrák (2-10. ábra) fölött helyeztem el.

2.1. PASSZÍV / ELKERÜLŐ VEZETÉS

A Laissez faire és a Kifogásokkal történő menedzselés (passzív) stílusok tartoznak ebbe a kategóriába, amelyeknél az alábbi eredményeket kaptam.

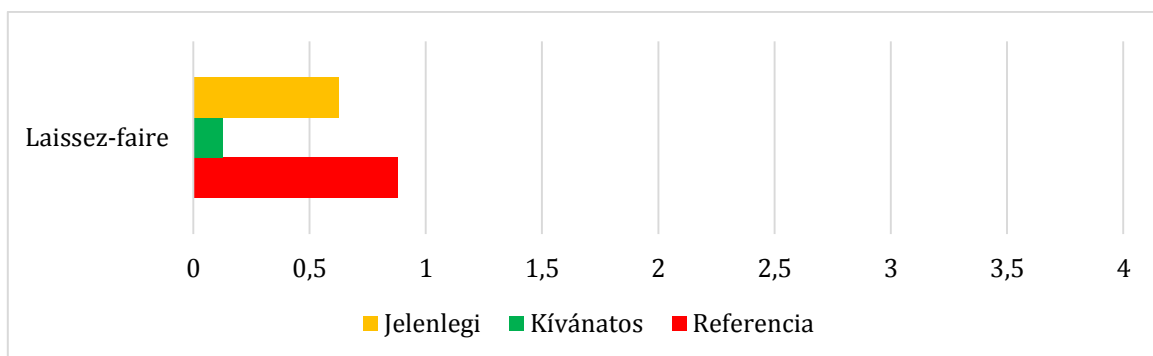
2.1.1. Laissez faire

A skála azonosítja azokat a vezetőket, akik a „nem vezetés” stílust alkalmazzák, amely éppen ellentétes a hatékony transzformációs vezetési stílussal, nem nyújtanak elegendő támogatást a követőiknek. Ebben a skálában a magas csúcserőértékek azt jelentik, hogy a vezetők kivonják magukat a fontos feladatokból és halogatóják a sürgős kérdések megválaszolását.

A 2. ábrán látható, hogy a jelenlegi és a kívánatos érték is elmarad a referencia értéktől, továbbá a kívánatos érték a jelenlegi alatt van, azaz a válaszadók tovább csökkentenék ennek a stílusnak az alkalmazását.

Jelenlegi: $t(22): -1,908$ $p=0,07$ nincs szignifikáns különbség

Kívánatos: $t(22): 18,773$ $p=0,00$ szignifikáns különbség



2. ábra: Laissez-faire stílus

Forrás: Saját szerkesztés

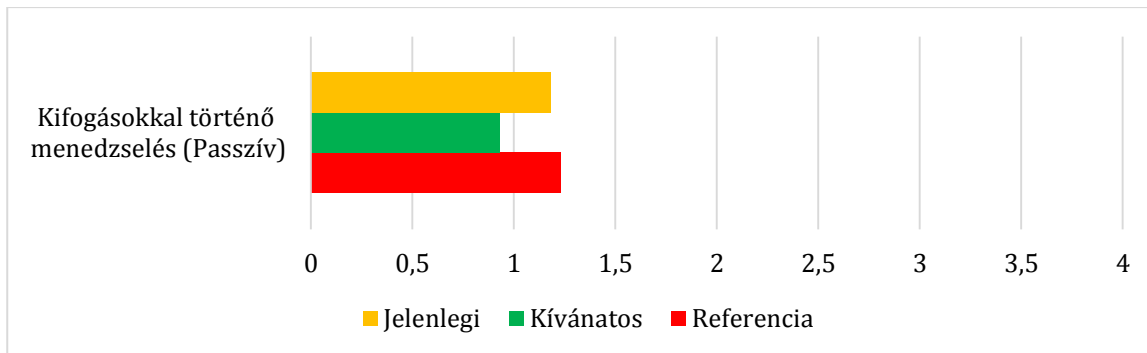
2.1.2. Kifogásokkal történő menedzselés (passzív)

Azokat a vezetőket azonosítja akik „ha nem rossz ne javítsd” elvet követik és megvárják, hogy a problémák súlyosak legyenek mielőtt korrekciós lépéseket tennének. A korrekciós intézkedések nagyrészt büntetőek.

A 3. ábra szintén a Laissez-faire-nél tapasztaltakat mutatja, kerülnek és a jövőben is kerülnek ezt a stílust a válaszadók.

Jelenlegi: $t(22): -0,467$ $p=0,64$ nincs szignifikáns különbség

Kívánatos: $t(22): 16,013$ $p=0,00$ szignifikáns különbség



3. ábra: Kifogásokkal történő menedzselés (passzív)

Forrás: Saját szerkesztés

2.2. TRANZAKCIÓS VEZETÉS

A Kifogásokkal történő menedzselés (aktív), valamint a Feltételes jutalmazás stílusok tartoznak a tranzakciós vezetés kategóriába, az eredmények a következőképpen alakultak.

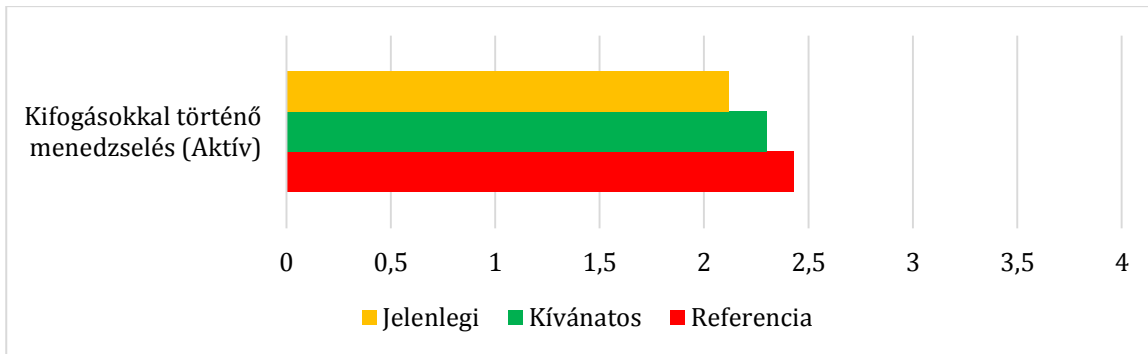
2.2.1. Kifogásokkal történő menedzselés (aktív)

Ez az első tranzakciós stílus, azonosítja azokat a vezetőket, akik gondosan figyelik a szabványtól való eltéréseket, majd a megfigyelés alapján, hiba esetén gyors és alapos korrekciós intézkedésekre összpontosítanak.

A referenciaértéknél alacsonyabb a jelenlegi és a kívánatos érték is (4. ábra), viszont kis mértékű növekedést mutat a kívánatos érték a jelenlegi cselekedetekhez képest.

Jelenlegi: $t(22): -1,485$ $p=0,15$ nincs szignifikáns különbség

Kívánatos: $t(22): 8,071$ $p=0,00$ szignifikáns különbség



4. ábra: Kifogásokkal történő menedzselés (aktív)

Forrás: Saját szerkesztés

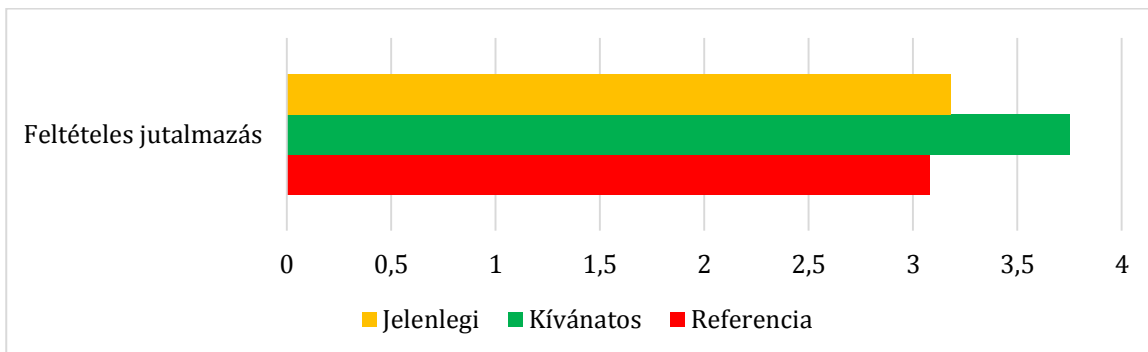
2.2.2. Feltételes jutalmazás

A vezetők egyértelművé teszik, hogy az egyes feladatokkal és projektekkel kapcsolatban konkrétan ki a felelős. Tisztázzák a célokat és a teljesítésük estén elérhető jutalmakat, valamint kudarc esetén a büntetéseket. Elégedettségüket fejezik ki amikor a csoport teljesíti az elvárásokat.

A referenciaértéknél magasabbat mutat a jelenlegi és a kívánatos szint is az 5. ábrán, a jövőben előszeretettel alkalmaznák ezt a stílust a megkérdezett vezetők.

Jelenlegi: $t(22): 0,579$ $p=0,56$ nincs szignifikáns különbség

Kívánatos: $t(22): 19,066$ $p=0,00$ szignifikáns különbség



5. ábra: Feltételes jutalmazás

Forrás: Saját szerkesztés

2.3. TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉS

Öt stílus tartozik ebbe a kategóriába, a kapott eredményeket az alábbiakban mutatom be.

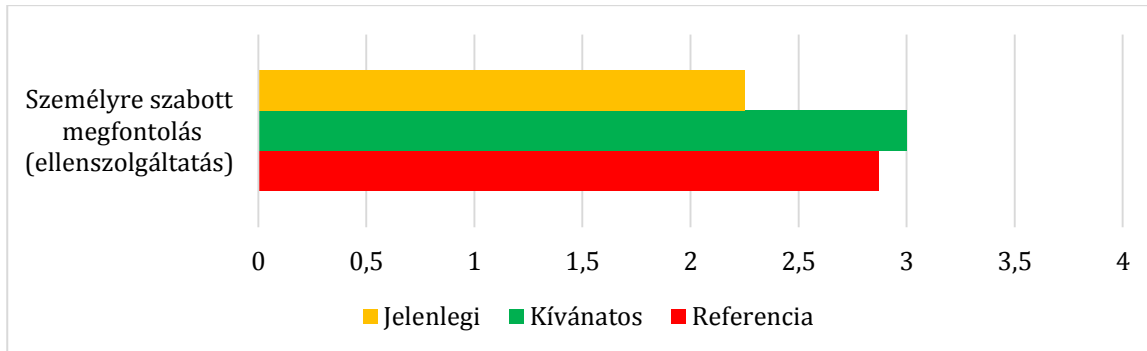
2.3.1. Személyre szabott megfontolás (ellenszolgáltatás)

A magas pontszámot elérő vezetők megértik mások fejlődési szükségleteit, és minden egyes beosztottat egyéniségként kezelnek. Ezenkívül a vezetők kísérletet tesznek arra, hogy a munkatársak szükségleteinek elismerésén túlmutatva bővítsék ezeket az igényeket annak érdekében, hogy maximalizálják a teljes potenciáljukat. Időt szánnak a tanításra és a coachingra.

A válaszok alapján ennek a stílusnak az alkalmazása a validált referenciaértéknél alacsonyabb szinten mozog a megkérdezett vezetők körében, viszont szeretnék elmozdulni erről a szintről (6. ábra).

Jelenlegi: $t(22): -3,546$ $p=0,01$ szignifikáns különbség

Kívánatos: $t(22): 15,120$ $p=0,00$ szignifikáns különbség



6. ábra: Személyre szabott megfontolás

Forrás: Saját szerkesztés

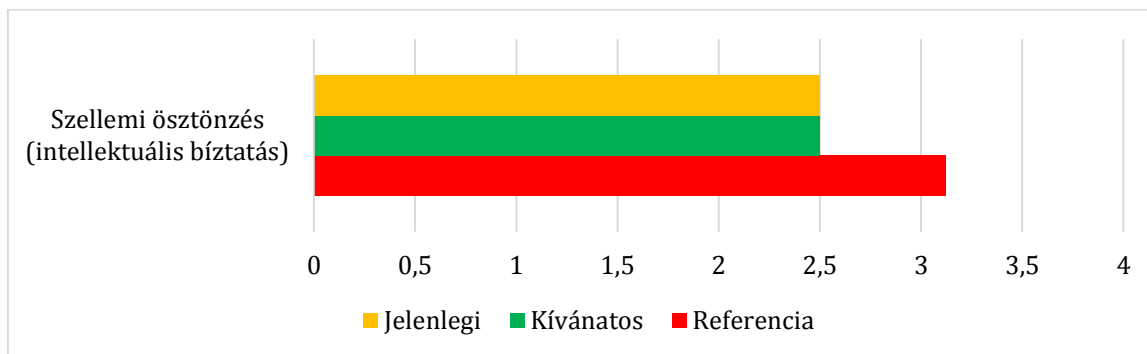
2.3.2. Szellemi ösztönzés (intellektuális biztatás)

Ezt a stílust alkalmazó vezetők képesek elősegíteni az innovatív gondolkodást. Az intellektuális ösztönzés révén a transzformációs vezetők segítenek másoknak abban, hogy a problémák megoldásánál új nézőpontokat keressenek.

A 7. ábra alapján a jelenlegi és a kívánatos érték is azonos szinten mozog, mindkettő alacsonyabb a referenciaértéknél.

Jelenlegi: $t(22): -3,868$ $p=0,00$ szignifikáns különbség

Kívánatos: $t(22): 21,523$ $p=0,00$ szignifikáns különbség



7. ábra: Szellemi ösztönzés

Forrás: Saját szerkesztés

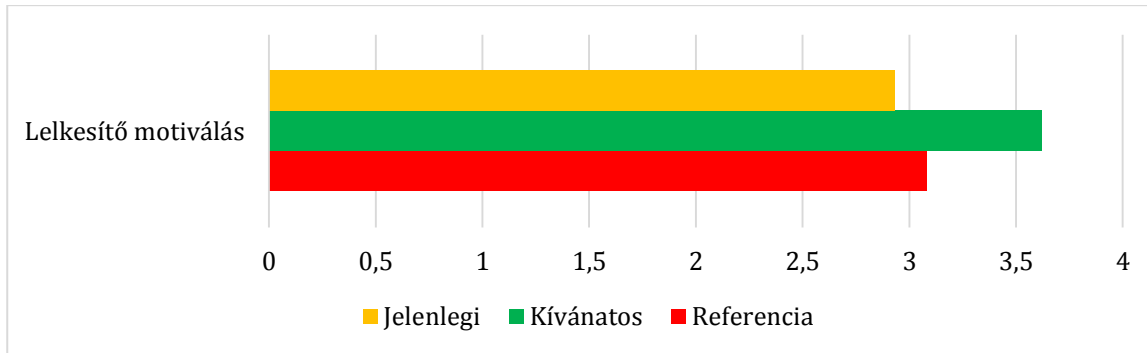
2.3.3. Lelkesítő motiválás

Az inspiráló vezetők látványos képet festenek a lehetőségekről, a célok elérésével kölcsönös előnyökhöz jut a vezető és a követő, így pozitív várakozásokat keltenek a követőkben az elérendő célokkal kapcsolatban. Lelkesen beszélnek arról, hogy milyen célokat kell teljesíteni és a bizalmukat fejezik ki a célok elérését illetően.

A vezetők körében ennek és a továbbiakban bemutatásra kerülő transzformációs stílusoknak az alkalmazása jelenleg a validált referenciaértéknél alacsonyabb szinten mozog, viszont szeretnének elmozdulni ezekről a szintekről (8, 9, és 10. ábra).

Jelenlegi: $t(22): -1,116$ $p=0,27$ nincs szignifikáns különbség

Kívánatos: $t(22): 14,562$ $p=0,00$ szignifikáns különbség



8. ábra: Lelkesítő motiválás

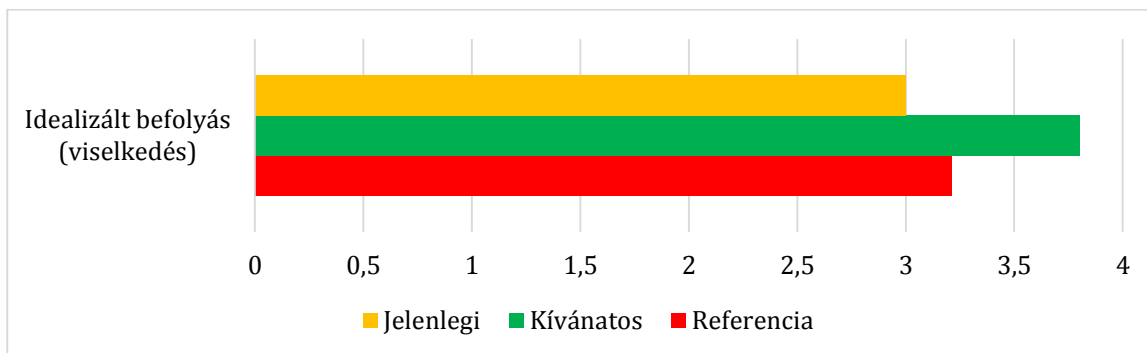
Forrás: Saját szerkesztés

2.3.4. Idealizált befolyás (viselkedés)

A legmagasabb pontszámok olyan vezetők esetében jellemzőek, akikre a pozitív gondolkodás, az optimizmus és az önkontroll jellemző, amelyet a követők nagyra értékelnek. Beszélnek a legfontosabb értékeikről és meggyőződésükről, a kívánatos jövőképre összpontosítanak és megfontolják cselekedeteik erkölcsi és etikai következményeit. A csoport érdekében túllépnek az önzés határain és úgy cselekszenek, hogy a csoporttagokban tiszteletet ébresszenek.

Jelenlegi: $t(22): -1,288$ $p=0,21$ nincs szignifikáns különbség

Kívánatos: $t(22): 11,644$ $p=0,00$ szignifikáns különbség



9. ábra: Idealizált befolyás (viselkedés)

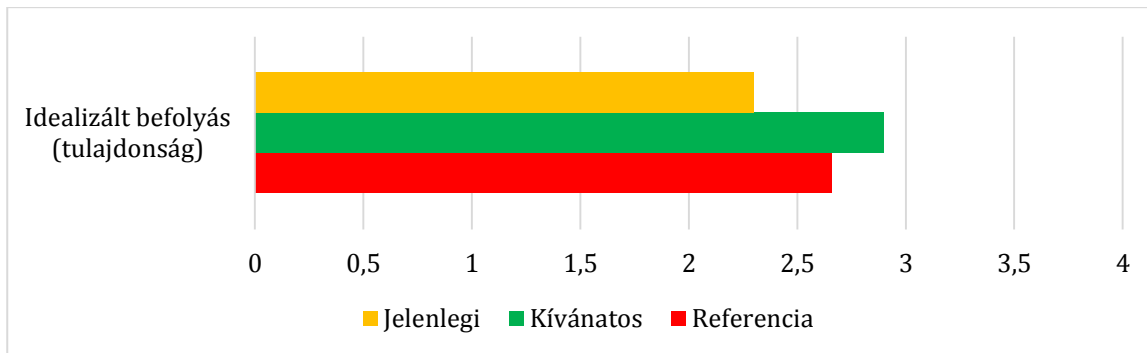
Forrás: Saját szerkesztés

2.3.5. Idealizált befolyás (tulajdonság)

A skála azonosítja azokat a vezetőket, akik képesek bizalmat építeni a követőikben. Túlmutatva saját érdekeiken a csoport és tagjainak az érdekeire összpontosítanak, így válnak referenciamodellekké a követők számára. Beszélnek a legfontosabb értékeikről és hiedelmeikről, átgondolják a tetteik etikai és morális következményeit.

Jelenlegi: $t(22): -2,022$ $p= 0,06$ nincs szignifikáns különbség

Kívánatos: $t(22): 10,141$ $p= 0,00$ szignifikáns különbség



10. ábra: Idealizált befolyás (tulajdonság)

Forrás: Saját szerkesztés

A leírtakból látható, hogy a vezetők a passzív / elkerülő vezetés irányából a tranzakciós és a transzformációs irányba szeretnének elmozdulni, előbbi stílusok közül a Feltételes jutalmazás, utóbbiak közül az Idealizált befolyás és a Lelkesítő motiválás kapták a legnagyobb pontértéket, mindegyik stílus közül a transzformációs kategóriába tartozó Idealizált befolyás a leginkább kívánatos. A vezetők tehát szeretnének transzformációs irányba elmozdulni. Chikán szerint (1992) egy vállalkozó végső célja a profit elérése. Arra voltam kíváncsi, hogy a vezetők realizálható profit szempontjából valóban jobban járnak-e azzal, ha megtörténik ez a transzformációs irányba történő eltolódás. Megvizsgáltam, hogy azok a vállalatok ahol az első szintű vezetők jelenleg transzformációs stílussal (is) rendelkeznek eredményesebbek-e ezt a stílust jelenleg nem alkalmazó vezetőknél. Azokat a vezetőket, akiknél a jelenleg alkalmazott stílusok közül valamely transzformációs stílus kapta a legmagasabb pontszámot, vagy az pontegyenlőségben szerepelt más stílussal, a 2-es táblázatban a „Transzformációs stílust legalább részben alkalmazó” kategóriába soroltam. Azok a válaszadók, akik nem feleltek meg ennek a kritériumnak a „Transzformációs stílust nem alkalmazó” kategóriába kerültek.

A vállalkozás eredményességének szempontjából a jövedelmezőségi mutatók (ROA, ROE, ROS) közül a ROA (eszközök hozama) alapvetően ugyanazon az ágazaton belül lévő vállalatok esetében alkalmazható összehasonlításra de az általam vizsgált vállalkozások más-más iparágban tevékenykednek így nem ezt használtam. A ROE (saját tőke hozama) mutatónak pedig van egy gyenge pontja, a hitel aránytalan mennyisége a vállalati tőkestruktúrában alacsonyabb saját tőke értékhez vezet és így kisebb adózott eredmény magasabb ROE értéket adhat. Mindezeket figyelembe véve a nettó ROS (árbevétel arányos hozam) mutatóra esett a választásom és ennek a segítségével hasonlítottam össze a vállalkozásokat, amely a legsűrűbben használt profitrés mutató (BÉHM – ZÉMAN, 2016). A vizsgálatomat az Igazságügyi Minisztérium Céginformációs Szolgálatának nyilvános elektronikus adatbázisában elérhető 2016-os (utolsó lezárt évi) közzétett pénzügyi beszámoló adatsorai alapján végeztem.

A kérdőívre adott válaszok kiértékelése után azt kaptam, hogy a 23 válaszadóból 14 már jelenleg is alkalmazza az öt transzformációs stílus valamelyikét. Ezután arra voltam kíváncsi, hogy ezeknél a vezetőknél magasabbak-e a ROS mutató értékei. Azt kaptam, hogy közel azonos szórás mellett a

transzformációs stílust alkalmazó vezetők esetében átlagosan közel 1,5%-al (1,44%) magasabbak az eredményességi mutató értékei (2. táblázat). A 1,5% önmagában nem mutatna jelentős különbséget, viszont egy konkrét példában megfogalmazva, ha egy vállalkozás 1 milliárd forint éves nettó árbevétellel rendelkezik, akkor az 1,5% 15 millió forint többletprofitot jelent.

	nettó ROS	
	Átlag	Szórás
Transzformációs stílust legalább részben alkalmazók	8,85%	2,95
Transzformációs stílust nem alkalmazók	7,41%	2,74

2. táblázat: Nettó ROS és Transzformációs stílus összefüggései

Forrás: Saját szerkesztés

3. Következtetések

A Többfaktorú leadership kérdőívet a kutatók és a gyakorlati szakemberek világszerte széles körben alkalmazzák, a használatával a vezetői teljesítmény előrejelzése a cél. Arra voltam kíváncsi, hogy egy saját kutatás keretében milyen tendenciák mutatkoznak ezt illetően.

Az empirikus kutatásom módszertani korlátja, hogy a kérdőívet kitöltők mintája nem reprezentálja a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei kisvállalkozások jellemzőit. Ezen felül maga a 23 kitöltött kérdőív sem olyan nagy szám sajnos, hogy néhány extrém-eset ne tudná az eredményeket valamilyen irányba torzítani. Bár azt mindenféleképpen sikerként könyvelem el, hogy a válaszadási arány 76%-os volt, azaz a 30 megkeresett vezetőből 23 töltötte ki önként a kérdőívet. Tehát az alábbiakban megfogalmazott megállapítások általánosíthatósága korlátozott, csak a minta határáig terjed.

Avolio és Bass (1997) kimutatták, hogy a transzformációs vezetői magatartás erőteljesen növeli a hagyományos és a tranzakciós vezetői viselkedés hatékonyságát. A transzformációs vezetés tehát nem helyettesíti a tranzakciós vezést, hanem kiegészíti azt, nincsenek választási kényszerben a vezetők. A vizsgált minta azt mutatja, hogy a válaszadók a passzív / elkerülő vezetés irányából a tranzakciós és a transzformációs irányba szeretnének elmozdulni, amelyeken belül a Feltételes jutalmazás, illetve az Idealizált befolyás kapták a legnagyobb pontértéket és ez utóbbi bizonyult a leginkább kívánatos stílusnak. A nettó ROS (árbevétel arányos hozam) mutató és a vezetési stílus összefüggését vizsgálva, a kapott eredmények alapján feltételezhető, hogy a transzformációs stílus alkalmazása elősegítheti a vezető végső célját, a magasabb profit elérését.

Hivatkozások

- [1] 2004. évi XXXIV. tv.
- [2] B. J., Avolio – B. M. Bass (1991) *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Bass, Avolio, & Associates, Binghamton, NY. 280
- [3] B. M Bass.(1996) *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA, 225.
- [4] B. M. Bass (1999) *Two decades of research and development in transformational leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1) pp. 9–32.
- [5] I. Béhm – Z. Zéman (2016) *A pénzügyi menedzsment kontroll elemzési eszköztára*. Akadémia Kiadó Zrt., Budapest.

- [6] A. Chikán (2008) *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó Kft.
- [7] M. Dobák (2008) *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- [8] T. Dvir (1998) *The impact of transformational leadership training on follower development and performance: a field experiment*. unpublished doctoral dissertation, Tel Aviv University, Tel Aviv.
- [9] P. Kirkbride (2006) *Developing Transformational Leaders: The full range leadership model in action*. Industrial and commercial training, 38 (1) pp. 23-31.
- [10] P. Robbins – A. Judge (2013) *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall, Harlow, England.
- [11] Igazságügyi Minisztérium Céginformációs Szolgálat