

A vezető–beosztott kapcsolat elemzése

Átszervezéskor egyik legnagyobb nehézség a korábbi gyenge pontok és hiányosságok meghatározása és a szükséges intézkedések levezetése. Általában a könnyen számszerűsíthető mutatókat alkalmazzák, a hierarchia különböző szintjén álló személyek közötti kölcsönhatásokat nem veszik figyelembe. Pedig a nem, vagy nehezen számszerűsíthető jellemzők is fontosak a vezetés számára. A cikk olyan eszköztárat mutat be, amely lehetővé teszi a szervezeti egységeken belüli vezető–beosztott kapcsolat elemzését. A vizsgálati módszerek és a számítások részletes leírásától eltekintünk, a fontosabb megállapítások és következtetések ismertetésére szorítkozunk.

Tárgyszavak: vezetői magatartás; dolgozók kikérdezése; mutatószámok rendszere; értékelés.

Bevezetés és problémafelvetés

A szolgáltató vállalatok jelenleg a szervezeti felépítés és a folyamatok átszervezésének nehéz feladata előtt állnak, a vevők igényeinek figyelembe vételével. Ugyanakkor fokozni akarják a belső folyamatok hatékonyságát és rugalmasságát, a teljesítmény növelése érdekében. Az alacsony hatékonyság okaként gyakran a közép- és alsó vezetői szintek információhiányát említik, ami a stratégiai célokat, a konkrét célokat és azokhoz kapcsolódó intézkedéseket illeti. Egy, az utóbbi években széleskörűen elterjedt vezetési eszköz, amelyet ellene alkalmaznak, a Balanced Scorecard (BSC). A BSC alapja a stratégiai és operatív ismeretek összekapcsolása. A BSC két fontos felhasználási területe a feltételezett oksági láncolatok felülvizsgálata, és irányelvek kialakítása a részlegek, csoportok vagy a dolgozók számára. Azonban a célok és a mutatók kiválasztása, valamint a mutatók képzéséhez szükséges adatok előteremtése problémákat vet fel. Különösen a „Tanulás és fejlődés” perspektívájának kialakításánál lépnek fel gyakran problémák, mivel nem érhetők el megfelelő mutatószámok, vagy a nem megfelelő vizsgálati módszerek miatt a mutatószámok hitelessége kétséges.

Az utóbbi időben leginkább elterjedt két vezetői módszer, amely a mutatók alkalmazásán alapszik, a „Tanulási és fejlődési perspektíva” és a „Dolgozói perspektíva”, a tágabb értelemben vett vezetési folyamat részeredményeként tekinthető. De aligha vonhatók le megalapozott következtetések a kölcsönhatásokra, visszacsatolásokra vagy tanulási és fejlődési képességekre nézve, ami a vállalat versenyképessége megtartásának szükséges előfeltétele.

Egy vizsgálati módszer levezetése

A vezetési elméletek rendszere

A vezetés kutatása irányulhat a vállalat vezetésére, vagy a dolgozók vezetésére. A dolgozók vezetésének központi tevékenységi köre a személyes vezetés, amely bizonyos személyek (felettesek) közvetlen, szándékos és célirányos befolyása más személyekre (a szervezeti egység beosztott dolgozóira). A vezetés fogalma nehezen definiálható, mivel üzemgazdasági, pszichológiai, szociológiai és filozófiai szempontból egyaránt vizsgálható. A vezetést ezért folyamatként tekintjük, amely a vállalati élet következő szempontjait befolyásolja:

- egy csoport vagy szervezet feladatait és stratégiáit,
- ezen stratégiák megvalósításához és a célok eléréséhez a szervezetben dolgozó személyeket,
- a csoport összetartását és a csoporttal való azonosulást,
- a vállalati kultúrát.

A vezető-beosztott kapcsolat vizsgálati módszerei

A vezetői magatartás leírása egy modellalapú feltételezésből indul ki, amely egyszerűsítve leképezi a lényeges ok-okozati összefüggéseket. A modellben figyelembevett paramétereknek változtathatóknak kell lenniük, és a leképzett feltevéseket statisztikailag alá kell támasztani.

Az emberi magatartás mindig a személy és a helyzet összjátékából adódik. Az egyén részéről a személyes akarat (motiváció) és az egyéni tudás (minőség) emelhető ki, míg a helyzetből adódó befolyásoló tényezők a társadalmi szabadság (vezetés) és a helyzeti lehetőség. A vezető-beosztott kapcsolat leírásánál a fentiek közül különösen a motivációnak és a vezetésnek van jelentősége.

Németországban a vezetők megítéléséhez széles körben alkalmazzák a beosztottak kérdőíves kikérdezésének módszerét, azonban most újabb, a vizsgálat szempontjából célszerűbb kérdőívet használtak. A modell alapjául szolgáló 14 vezetői tevékenység – amelyeket 4 fő kategóriába csoportosítottak – képezi a változókat, az alábbi összeállításban:

Információs magatartás	Dolgozók irányítása	Döntés	Kapcsolatápolás
tájékoztatás	motiválás és ösztönzés	tervezés és szervezés	támogatás
szerepek és célok tisztázása	elismerés/bírálat	problémamegoldás	fejlesztés, segítség
ellenőrzés	jutalmazás/büntetés	tanácsadás	konfliktuskezelés, csoportkialakítás
		delegálás	hálózatépítés és ápolás

Gyakorlati szempontok miatt a kérdőíven szereplő kérdések számát 28-ra csökkentették.

A vizsgálat leírása

A kikérdezéses vizsgálati módszert egy előzetes teszttel ellenőrizték, amelyet szűrőpróbaszerűen kiválasztott 46 dolgozóval végeztek egy karbantartó egységnél. Az egység hierarchikus szerkezete így vázolható: a legfelső, vezetői szint alatt van a művezetői szint, alatta a dolgozók szintje. A művezetőket az előzetes tesztben és az azt követő vizsgálatban is félig a vezetői szinthez, félig a dolgozókhoz sorolták, mivel a művezető tevékenységét nem lehet egyoldalúan felfogni, hanem vizsgálat alá kell vonni mindkét szempontból.

Végül a vizsgálat a többször módosított kérdőív alapján egy Németország-szerte tevékenykedő karbantartó vállalat 20 szervezeti egységére terjedt ki, amelyeknek azonos a szervezeti felépítése és a feladatköre. A kiküldött 655 kérdőívből visszaérkezett értékelhető ívekből nyert adatokon túl a következő változókat gyűjtötték:

- a dolgozók átlagéletkorát
- a vállalathoz kötődés időtartamát
- a szervezeti egység dolgozói létszámát
- a vállalat földrajzi helyét (régi vagy új szövetségi tartomány).

Eredmények

Statisztikai vizsgálat

Megvizsgálták, hogy a kapott adatok mennyiben felelnek meg a modell előrejelzésének. A modell feltételezése szerint a magas fejlődési igényű személyeknél a munkahelyi tényezők befolyása a munkára erősebb, mint azoknál, akiknek alacsonyabb a fejlődési igénye. Az eredmények általában egybeestek ezzel a feltételezéssel, jelentős eltérés két összefüggésnél mutatkozik: kritikus pszichológiai körülmények között „a munka fontossága”, ill. „a munka iránti felelősség” valamint a „követelményváltozás” modellváltozó közötti összefüggés szorosabb a magas fejlődési igényű csoportnál, mint az alacsony igényű csoportnál. A vezetők és a beosztottak között eltérés főleg a belső motiváció, valamint a kibontakozási lehetőségekkel való elégedettség terén mutatkozik, mindkettőnél a vezetők javára. A vizsgálat során megállapították, hogy a betegállományok növekedése kapcsolatban áll a rossz vezetői magatartással, ezen belül az alacsony fejlődési igényű csoport érzékenyebben reagál a vezetői magatartásra, mint a másik csoport, amelynek tagjai a belső motiváció révén jobban kompenzálják a vezetés hiányosságait.

Az ok-okozati összefüggés levezetése

A vezetői magatartás és a hiányzások adatai alapján négy kvadránst alakítottak ki. Az **első kvadránsra** az alacsony betegállomány és a vezetői magatartás magas minősítése jellemző, azonban a regressziós koefficiens alapján nem mutatható ki, hogy a betegállomány alakulása összefüggésben lenne a jó vezetéssel. A **második kvadráns** az alacsony betegállomány mellett a vezetői magatartás alacsony értékelését mutatja, itt azonban a koefficiens alapján a változók között összefüggés mutatkozik. Jelentős befolyással bír a kapcsolatápolás (ezen belül a konfliktuskezelés és a csoportkialakítás) valamint a tájékoztatás. Mivel a csoporton belül a dolgozók nagyra értékelik az együttműködést, levonható az a következtetés, hogy az alacsony betegállományhoz hozzájárult a jó konfliktuskezelés és a jó csoportszerkezet. Potenciális javítótényező lehet a tájékoztatás bővítése. A **harmadik kvadránsnál** a magas betegállomány együtt jár a vezetői magatartás magas minősítésével. A magas hiányzásra jelentős hatást gyakorolt a kapcsolatápolás, (ezen belül a konfliktuskezelés, csoportkialakítás és a támogatás) valamint a tájékoztatás. A változtatáshoz javítani kell a csoportszellemet, erősíteni a szervezeti egységgel való azonosulást, gyakorolni kell a konfliktuskezelést és a csoporton belüli együttműködést.

A „dolgozók irányítása” fő kategória nem mutat lényeges befolyást, de ezen belül az egyes kategóriák közül a „motiválás és ösztönzés” pozitív, az „elismerés és kritika” negatív összefüggést mutat. Ez kiindulást jelenthet a javítási lehetőségek felé. Nyilvánvaló, hogy a jó teljesítmény elismerésének hiánya és a rossz teljesítmény bírálata a hiányzások növekedéséhez vezet. Olyan környezetben, ahol elismerik a jó teljesítményt, a dolgozók könnyebben fogadják el a kritikát. Így az „ösztönzés és motiváció” hozzájárulhat, hogy a dolgozók új, felelősségteljesebb feladatokat vállaljanak, és fokozzák teljesítmény-készségüket. Ehhez az szükséges, hogy a vezetőkkel a megváltoztatott vezetői stílust aktívan gyakoroltassák, és adjanak lehetőséget a személyiség kibontakozására.

A **negyedik kvadránsban** magas a betegállomány, és alacsony a vezetés minősítése. Az egyes kategóriák befolyását vizsgálva megállapították, hogy a „problémamegoldás” jelentősen negatív, a „motiválás és ösztönzés” erősen pozitív összefüggést mutat. A következtetés szerint rendszeresen és időben azonosítani kell a munkafolyamattal összefüggő problémákat, és azonnali intézkedéseket kell tenni a megoldás érdekében. A második kategóriát figyelembe véve ennek a folyamatnak a dolgozók bevonásával kell végbemenni, hogy a változtatásokat a saját területükön bevezethessék.

Összefoglalás és kilátások

A kérdőívek mennyiségi adatainak összegzéséből és az egyes dolgozókkal folytatott interjúkból a vizsgált szervezeti egységeknél mélyreható betekin-

tést nyertek a vezető-beosztott kapcsolat magatartás-kategóriába. A regresszióanalízis eredményei alátámasztják az összefüggést a munkakörülmények fő jellemzői és a pszichológiai élmény, valamint a dolgozók motivációja és elégedettsége között. Bebizonyosodott, hogy a vezető-beosztott kapcsolat vizsgálatához, valamint a szervezeti felépítés gyöngye pontjainak és hiányosságainak feltárásához átfogó módszertani eszköztárra van szükség. Az egészségi állapot és a vezetői magatartás összefüggésének vizsgálata lehetővé teszi a szervezeti egység állapotának meghatározását, amely alapján következtetéseket lehet levonni az adott egység tanulási és fejlődési perspektívájának lehetséges javítására. Némely egységek, ahol a dolgozók többsége elégedett a vezetéssel, és ennek megfelelően jó az egészségi állapotuk, mintacsoporthoz tekinthetők. Más egységek lehangoló képet mutatnak, rosszul vezetett és kevésbé motivált dolgozókkal. Az egyes dolgozókkal folytatott interjúk differenciálják a képet, és lehetővé teszik a konkrét intézkedések kialakítását a szervezet gyenge pontjainak leküzdésére. Másik fontos perspektíva a vizsgált szervezeti egységek összehasonlításának lehetősége. A további eljárás tervezéséhez olyan személyes interjúk szükségesek, amelyek során a vezetők leírják mindennapi tevékenységüket, a dolgozók a vezetésről kialakított elképzelésüket. Az ily módon azonosított gyenge pontokra célzott intézkedések hozhatók a bemutatott kategóriák alapján, és további egységekre átvihetők.

(Kaposi Mária)

Mackau, D.; Brüggmann, M.; Luczak, H.: Analyse der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung – Methode zum Verständnis von Ursachen und Wirkungszusammenhängen. = Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 56. k. 5. sz. 2002. p. 318–329.

Schimanski, P.; Kerbst, R.; Dorando, M.: Flächendeckende Führungskräfte-Entwicklung bei der AWO-Duisburg. = Personal, 53. k. 9. sz. 2001. p. 520–525.

Jetter, F.: „Innovationsgespräche” zur Führungskräftebeurteilung. = Personal, 54. k. 2. sz. 2002. p. 32–35.