

## **A humánerőforrási motivációs stratégiák a Dél-dunántúli régió vállalkozásaiban**

### **Esettanulmány**

Bertalan Péter<sup>1</sup> és Boldizsár Bettina<sup>2</sup>

**Abstract** In Hungary, the economic role of small and medium-sized enterprises (SMEs) is of major importance, however, the sector-specific management techniques are not comparable to those used by larger economic operators. The main objective of the research was to show the presence or lack of motivation as a value creating tool in the management practice of the SME sector in the South Transdanubian Region. A further significance of the research is that it draws attention to management practices that are extremely harmful from an economic point of view, the transformation of which can result in significant profit growth for the companies even without significant financial expenditures. To complement the survey, 15 in-depth management interviews were conducted where 10 questions were analysed.

All in all, the executives in the study use management knowledge moderately and only partially consciously in their everyday practice and do not have a systematic motivational strategy. The theory learnt during school years – 15–20 years earlier – sometimes appear in everyday activities, but it is more typical that leaders follow their own paths and rely on information and advice from friends. In either case, management knowledge and motivation practices based on sound information do not play a significant role. Regarding the competencies, self-awareness is hardly recognized. Most executives do not seek regular feedback from their subordinates or give to their staff. Nevertheless, they feel that they are aware of their individual values and systems, especially of those which were mainly built instinctively and experientially.

The study showed that the role of innovation in creating a motivating work environment and the extensive economic power of motivation are either not or not fully understood by managers. When describing the ideal worker and their expected qualities, executives did not even mention the necessity of intrinsic motivation!

**Keywords** motivation, leadership, enterprise

---

<sup>1</sup> Kaposvári Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
Email: drbertalanp@gmail.hu

<sup>2</sup> Kaposvári Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

## Bevezetés

Magyarországon a kis-és középvállalkozások gazdaság ereje, valamint a nemzeti össz-jövedelem megtermelésében betöltött meghatározó szerepe nem vitatható. Ennek ellenére a vállalkozói szektor megbecsülése messze nincs arányban azzal a sokszor erőn felüli teljesítménnyel, amit az elmúlt több mint 20 évben produkált. A cégvezetés technikai, pszichológia és gazdasági vetületei komplex gondolkodást, előrelátást, rendszer szemléletet igényelnek. Ennek egy nagy része nem tanulható, többek között érzék, képesség, és kitartás is szükséges a sikerhez. Szép számmal vannak azonban olyan technikai elemek, melyek elsajátítása irányított tanulás, szerzett tudás útján történik, és meghatározó fontosságúak az időálló sikeres menedzselés szempontjából.

## A kutatás célja

A kutatás fő célkitűzése volt kimutatni a motivációnak, mint értékteremtő eszköznek a jelenlétét, vagy hiányát a vezetői gyakorlatban a KKV szektor szereplői között. A kérdőíves felmérés kiegészítésére 15 vezetői *mélyinterjú készült* három vizsgált megyében (Somogy, Tolna, Baranya) annak érdekében, hogy közvetlenebb információk álljanak rendelkezésre a tudatos irányítás megnyilvánulási formáit illetően a KKV-k döntéshozóinál. A különböző vezetői viselkedési formák és ismeretek, a követendő vagy éppen elkerülendő példák ismertetésére egyre nagyobb számban érhetőek el különböző szakönyvek, folyóiratok, vállalati tréningek. A kutatás kitűzött céljaihoz jól illeszthető ez a primer adatgyűjtési eljárás a részletesebb nézetek megismerésére.

## A kutatásban alkalmazott módszerek

A guide (interjúvázlat) összeállításánál a kutatott téma szempontjából releváns kérdések megfogalmazása volt a cél, és alapvetően a strukturált, illetve félig strukturált forma került kiválasztásra. Az alapszerkezet adott volt és a téma fókuszát ellenőrzés alatt maradt, de a félig strukturált szerkezet - az indokoltságnak megfelelően, és a leágazásokat követve - lehetőséget adott másodlagos kérdések feltevésére is. Ez az adatszerzési technika nem a számszerűsítést célozza, viszont a hipotézisvizsgálathoz szükséges jelenségek vizsgálatát, és az összehasonlítást lehetővé teszi. A személyre jellemző egyéni értékrendeket, pszichés fejlődési utakat, emocionális beállítottságot alkalmasabb módon jeleníti a mélyinterjú vizsgálat, mint a személytelen kérdőíves, vagy a fókuszcsoporthoz tartozó feltárás, ahol ez utóbbinál a résztvevők befolyásolhatják egymást a válaszadáskor. A kérdés felvetésekor kiemelt cél volt a világos fogalmazás annak érdekében, hogy minden kompetens szereplő a válaszokra tudjon koncentrálni, és ne vesszen el a lényeg az esetleges értelmezési problémák során, és minden alany ugyanabból az aspektusból közelítsen az adott kérdéshez.

A potenciális válaszadók köre, tudatos választás alapján került meghatározásra, előzetes telefonos egyeztetés, majd személyes megkeresés formájában. A vezetők és az általuk képviselt cégek így kényelmi, és nem valószínűségi alapon kerültek a mintákba. Kritérium volt, hogy több éves, évtizedes múlttal rendelkező cégek kerüljenek kiválasz-

tásra a vizsgálathoz, ahol minimum 7-8 főt foglalkoztatnak, és a vezetők releváns tapasztalattal rendelkeznek. A kérdések természetéből adódóan sem túl fiatal, vagy tapasztalatlan vezetők, sem túl kicsi cégek nem feleltek volna meg ehhez a vizsgálathoz.

Az elemzés módját tekintve a narratív elemzés technikáját követtük, vagyis a struktúrát alkotó szövegrészeket azonosítottuk, az egymáshoz való viszonyuk megállapítását követően összehasonlításokat tettünk a megyéken belül, és a megyék között is.

## **A válaszok kérdéscsoport szerinti értékelése**

### *1. Tanult-e valaha vezetéselméletet, vagy ösztönösen és/vagy tapasztalati úton gyakorolja az irányítást a cégben?*

A kérdés a vezetéselméleti ismeretek megszerzésére és azok gyakorlatba történő átültetésére irányult. Érdekes módon mindhárom megyében szinte egyforma válaszok születtek: a vezetők - egy-egy kivétellel - kizárólag tapasztalati úton szerezték a tudásukat a cégvezetéshez. A kivételek esetében a korábbi tanulmányok során, akkor is inkább érintőlegesen szerepeltek a témával kapcsolatos ismeretek, de inkább autodidakta módszerekkel, szaksajtóból, internetről, vagy más vállalkozókkal való beszélgetések során szereztek további információkat. Ezek a technikák mind hasznosak lehetnek egy vezető számára, de a túl általános javaslatok korlátozottan alkalmasak a konkrét helyzetek megoldására. A válaszokból kiderült, hogy nem tartják igazán fontosnak a menedzserek a vezetéselméleti képzéseket. Aki részt vett a vállalkozása környezetében indított rövid tanfolyamon, annak színvonalával nem volt elégedett, idő, és anyagi források hiányában pedig nem tudnak eljutni a témára specializálódott, elismert cégek oktatásaira. A tapasztalat alapvető fontosságú, ezt viszont nem lehet kigazdálkodni, csak kivárni. A rutin csak évek múltán lesz segítőtárs a döntéshozatalban, de ezalatt az idő alatt számtalan elkerülhető, vagy kivédhető hiba történik, melyek korrigálása komoly veszteséghez vezet munkaidőben és bevételkiesésben egyaránt. Az induló vállalkozásoknál azonban pont a kezdetekkor lenne szükség az összes szabad forrásra, ugyanakkor a hasznos, pénzre váltható ismeretekre is. Elképzelhető, ha valaki szembesítené az ügyvezetőkkel, hogy számszerűleg, megközelítően mennyibe került, hogy az első lépésektől kezdve csak a hibákból tanultak, jelentősen megváltoztatnák az állásfoglalásukat a vezetéselmélet-oktatás szükségességét illetően.

### *2. Véleménye szerint mitől lesz valakiből jó vezető?*

Ebben a pontban a jó vezető tulajdonságai kerültek a vizsgálat középpontjába. Itt nem volt olyan szempont, ami a megyénkénti hasonlóságot, vagy különbséget kimutatta volna. *A tökéletes szakmai tudás, hozzáértés, menedzselési képesség, korrektség, szavahihetőség, tolerancia, empátia, intelligencia, jó kommunikáció, reakcióképesség, szociális érzékenység, „értsen az emberek nyelvén”,* mind fontos szempontok, legtöbbször így látják a jó vezetőt. *A példamutatás* egy helyen szerepelt, pedig kiemelkedően fontos elem. Nemcsak munkahelyi felettesként, hanem magánemberként is önkormánytolt kell gyakorolni és példát kell mutatni a másokat vezetni akaróknak. Morálisan hiteltelen emberek – bármilyen felkészültek is szakmailag – az egész közösség számára demotiváló hatással lehetnek, amíg a valódi példakép szinergiát idéz elő. Szintén csak egy válaszadó

emelte ki a jól motiváló képesség fontosságát. A *dolgozói javaslatok meghallgatása* csak egy válaszban jelent meg szempontként, miközben az egyik leghatékonyabb motivációs eszközzel beszélünk.

### *3. Mennyire érzi fontosnak, hogy a KKV vezetők rendszeres oktatásban részesüljenek a munkavállalók eredményesebb motiválása érdekében?*

Ennél a kérdésnél erősen megoszlanak a vélemények a KKV vezetők rendszeres képzését illetően, az eredményesebb motivációs gyakorlat érdekében. A válaszok a „semmenyire” vagy „egyáltalán”, és a „tízestől tízes” végletek között mozogtak. A kapott válaszok alapján nemcsak az egyértelműen elutasító reakció volt meglepő, hanem azok az indoklások is, amikor valamilyen alaptalan magyarázattal támasztották alá a negatív hozzáállást. Többek között olyan válaszok születtek, hogy „elégedett a saját tudásával és eszközeivel”, vagy „nem tudnának újat mondani”, esetleg örülnének ilyen képzési lehetőségeknek, de nem tudnak róla, igaz, nem is érdeklődtek ebben az irányban. Volt, aki úgy látta, csak abban az esetben lenne indokolt, ha valaki fejleszteni akar, egyébként nincs rá szükség. Két vállalkozó részt venne hasonló tréningeken, ha ingyen és a cég közelében hirdetnek ilyen lehetőséget. Három esetben fordult elő, hogy kifejezetten fontosnak tartották az ilyen képzéseket, mert egyrészt 5-10 éves gyakorlat birtokában könnyen elkényelmesednek a vezetők, mindig találkozni lehet újabb és újabb megoldásokkal, ötletekkel, elemekkel, melyeket transzformálva hatékonyan be lehet építeni a cég stratégiájába. Egyik ügyvezető viszont úgy látta, hiába lenne szükség a motivációs eszközök mélyebb megismerésére, nincs rá mód és idő, Magyarországon gyakorlatilag kivitelezhetetlen, hogy ne állandó üzemmódban legyenek jelen a cég körül. Ennél a hozzáállásnál ismét a klasszikus vezetői hibával szembesültünk, mikor is a vezető csak akkor érzi biztonságban az ügymenetet, ha minden részletre ő figyel, állandó készségben van. Nem a feladatok megfelelő delegálására, majd az elvégzett munka visszacsatolására fókuszál, hanem elveszik a részletekben. Az ilyen típusú vezetőknek alapvetően szükségük lenne egy újragondolt és hatékonyabb irányítási stílusra.

### *4. A motiváció mely formáját tartja fontosnak? (gazdasági, pszichés, vagy szociális)*

A gazdasági, a pszichés és a szociális motiváció fontosságát analizálta a negyedik kérdés. Somogy megyében ketten a gazdaságát, másik két fő a pszichés motivációt sorolta az első helyre, míg egy fő mindhármat egyforma súlyúnak ítélte meg. Tolna megyében kivétel nélkül a gazdaságát jelölték meg első helyre. Érdekes jelenség volt, hogy még az indoklásukban is szerepelt, hogy ha rendben van az anyagi háttér, utána következhet a többi szempont. A környéken alacsonyak a fizetések, nehezen tudják beosztani a dolgozók a jövedelmüket, így ezen a szinten ezzel az eszközzel tudnak legjobban motiválni, mert a megélhetés a kardinális pont. Az egyik ügyvezető a "kockás papír, ceruza" módszerében hisz, ami szerint, ha elégedetlen az egyik alkalmazott, kiszámoltatja vele, hogy a jelenlegi teljesítményéért véleménye szerint más munkahelyen mennyi fizetést kapna? Itt már tapasztalható némi átfedés a gazdasági és pszichés módszer között, bár egyértelműen ő is a gazdasági szempontokat emelte ki.

A baranyai vezetők közül egy fő nyilatkozott úgy, hogy kifejezetten az anyagi szempont számít, egy fő a pszichés szempontot emelte ki, egy fő egyformán meghatározónak tartotta az anyagi és a pszichés motivációt. Egy fő állította, hogy ha a dolgozó már elért egy anyagi biztonságot, és olyan szinten van a keresete, hogy már nincsenek

napi gondjai, akkor "jöhet" a másik kettő lehetőség. Az ötödik megkérdezett ügyvezető úgy ítélte meg, hogy ez a kérdés mindig az adott egyéntől függ, de általánosságba a normális fizetés és az ezzel járó stabilitás után szorosan következik a többi elem. Kiemelte, hogy számára általános az a gyakorlat, hogy mindig minden dolgozó ötleteit meghallgatja, hogy folyamatosan tudják és érezzék a munkatársak, hogy fontosnak tartják a munkájukat, és lássák, hogy szükség van rájuk.

##### *5. Mit becsül leginkább a munkatársaiban?*

A kérdés alapján a következő tulajdonságokért becsülték alkalmazottjaikat leginkább a cégvezetők: szorgalom; pontos feladat végrehajtás; becsületes, lelkiismeretes munkavégzés; megbízhatóság; mindennapi, pontos megjelenés a munkahelyen; szaktudás; lojalitás, cég iránti elkötelezettség; emberi tartás; önállóság a feladatok megoldásában; felesleges kontroll nélküli precíz munkavégzés; munkabírási; túlórázás esetén is megfelelő hozzáállás; őszinteség, korrektség; ha felvállalja a hibáit; valamint hogy a munkaszerződésben foglalt, vagy szóbeli megállapodásokban szereplő feltételeket és feladatokat „önként és dalolva” végezze el, ne kelljen mindig meggyőzni róla, hogy ez a dolga. Ennél a pontnál nem volt értelme megyéenkénti összehasonlítást végezni a sokféle válasz miatt. Az azonban figyelemre méltó tény, hogy egyetlen vállalkozó sem említette meg még csak érintőlegesen sem azt a kiemelendő dolgozói tulajdonságot, hogy rendelkezzen önmotiváló képességgel, belső igénytől vezérelve akarjon mindig többet és/vagy jobban teljesíteni, szakmailag folyamatosan fejlődni!

##### *6. Mi az a hiba, amit nem tud megbocsátani a munkatársainak?*

A kérdésre kapott válaszok alapján az alábbi eredmények születtek: lopás; szándékos hanyagság és az ebből származó károkozás; csalás; negatív hozzáállás; késés, ha nem jelzik időben; hazugság; a vállalat által képviselt értékrenddel való szembenállás; ha nem azonosulnak a cég stratégiájával; ha rossz híret keltik a cégnek; belső információk kibeszélése; áruhárs; tolerancia hiány, eszközök engedély nélküli használata munkahelyen kívül; alkoholizálás; többszöri elgázítás és feladat kijelölés után mégis másképp végzik el a munkát.

Érdekes kivételt képzett válaszával az egyik baranyai vállalkozó, aki több mint 2 évtizedes gyakorlattal a háta mögött, 18-20 főt foglalkoztatva nulla fluktuáció mellett úgy reagált, hogy ő mindent megbocsát, a lopást is, az alkohol problémákat is. Szerinte egységben kell nézni az embert, az csak tévhit, hogy bőven rendelkezésre áll az alkalmas munkavállaló. Meg kell becsülni a munkatársakat. Az összteljesítmény megfelelő legyen, ez a mérvadó szempont, az emberek természetükből adódóan hibáznak. A fenti adatok, és a sikeres működés a gazdasági válság ellenére alátámasztják a vezető stratégiáját. A kérdés ennek ellenére felmerül, hogy milyen hatékonysági, pénzügyi változásokat eredményezne egy szankcionálabb vezetői stílus, ahol nem lenne mindössze annyi elég, hogy a mérleg nyelve pozitív irányba dőljön?

Gyakoriság szempontjából a legtöbben a lopást jelölték meg (6 fő), hazugság áll a második helyen (5 fő), az áruhárs és alkohol problémákat csak 2-2-fő jelölte meg.

### *7. Ha alkalmazottai új munkahelyet keresnének, annak oka főként?*

A kérdés arra irányult, hogy az alkalmazottak milyen indokkal távoznának önként a cégtől? Somogy megyében 3 válasz az anyagi előnyöket, magasabb fizetést emelte ki, 1-1 fő pedig a dolgozó lakóhelyének megváltozását, illetve a cég megszűnését tartotta lehetséges indoknak. Tolnában szintén 3 ügyvezető nyilatkozott úgy, hogy gazdasági okokból távoznának a cégtől, az ettől eltérő válaszok pedig a sok utazás, változó munkahelyek és változó munkaidő miatt, vagy családi okokból következhetne be. Ez utóbinál még hozzátette a cégtulajdonos, hogy lelkiismereti problémákat okozna számára, ha nem nyújtanának extra segítséget ilyen esetben a kollégának, mert a jó viszont továbbra is érdemes ápolni mindenkivel, aki arra érdemes. Nem lehet tudni, hogy a későbbiekben nem tér-e vissza a céghez az exdolgozó. Baranya megyében két esetben magasabb fizetésért, egy válaszadónál több pénzért és komolytalan, be nem tartott ígéretekért állnának tovább (erre többször volt már példa az építőiparban, amikor segéd- és szakmunkásokat csábít el a konkurencia, és végül nem teljesít). A másik két esetben csak tippelni tudtak az ügyvezető-tulajdonosok, ugyanis az egyiknél 23, a másiknál 15 éve abszolút nincs fluktuáció, az első esetben az utolsó munkaerő felvétel is több, mint 10 évvel ezelőtt volt. Elképzelhető, hogy lényegesen magasabb fizetési ajánlatra kapható lenne valaki, de köztudottan átlagon felüli jövedelmeket ad a cég a régióban a hasonló munkaköröket alapul véve. Mindkét esetben folyamatosan kapják a munkakeresők jelentkezéseit.

### *8. A kulcsemberek megtartására milyen motivációs eszközöket alkalmaz?*

A kulcsemberek megtartására irányuló motivációs eszközökre tért ki a következő kérdés. A plusz anyagi juttatások magasabb fizetés, illetve jutalmak formájában általános válasz volt, ugyanúgy, mint az eszközök, vagy gépjármű személyes használatra történő átengedése, illetve a rugalmasabb, kötetlenebb munkaidő. Megjelölték még a kihívást jelentő, érdekes feladatokkal való megbízást, a döntéshozatalban nagyobb szabadságfokot, nyilvános elismerést a havi értékelések alkalmával, névre szóló ajándékokat karácsonykor. A szokványos ajándék utak és wellness hétvégék mellett az egyik tolna megyei vezető a saját horvátországi nyaralóját kínálja fel minden évben a legjobb dolgozóknak. Ez nemcsak a kulcsembereknek járó jutalom, hanem a többi dolgozó közül az adott évben legjobban teljesítőnek járó kivételes lehetőség. Nagyon jó megoldás, mert jelen esetben nem "csak" egy szimpla utazást kap ajándékba a kolléga, hanem a cégvezető személyes, "intim szférájába történő" belépési engedélyt" is. Olyan plusz töltettel, pénzben nem mérhető gesztusértékkel bír ez a motiváció, ami biztosítja a dolgozót a vezetője feltétlen bizalmáról.

### *9. A munkahelyi konfliktusok kezelésében vállal-e szerepet, ha igen, akkor milyen módon?*

A kérdés a vezetők szerepvállalását vizsgálta a munkahelyi konfliktusok rendezésekor. Somogy megyében mindegyik interjúalany más viselkedésmintát adott meg ilyen helyzetekben. Az egyik vezető minden esetben mindenkit meghallgatott egyesével, de nem célja a maradéktalan békülés elérése. Nála bevált gyakorlat, hogy a munkatársaknak nem kell túlságosan jóban lenni egymással, így biztosítja az egymás feletti állandó kontrollt a szövetkezések helyett. Amikor távol van a munkahelytől, akkor sem veszít

erejéből a fegyelem. Érdekes, különleges módszer "az oszd meg, és uralkodj" elve egy munkahelyen belül, de az elmúlt 20 év tapasztalata meggyőzte az eljárás hasznosságáról. Két másik vezető az alapkonfliktusok kezelését a munkavezetőre bízta, és csak akkor lép közbe, ha szakmai témájú a vita, és a középvezető nem tudja egyedül megoldani. Egyikük kiemelte: nem a bűnbak-keresés, vagy az igazságosztó szerep a cél, hanem minden esetben a helyes megoldás megtalálása, egyéntől függetlenül. A következő ügyvezető minden esetben közbelép, ha nem csak személyeskedésről van szó. Az ötödik válaszadó azonnali négy szemközti beszélgetés keretében keresi a megoldást a kialakult helyzetre, sőt 2 hetente, vagy maximum fizetésosztáskor, rendszeresen probléma-megbeszéléseket kezdeményez, ahol mindenki nyíltan elmondhatja a gondjait a többiek jelenlétében.

A Somogy-, és Tolna megyei vezetők válaszaiban bőven tartalmaznak átfedéseket az előbb felsoroltakkal. Utóbbiaknál kisebb eltérések megemlíthetők: az egyik cégnél például rövid időn belül megválnak a rendszeres kötekedőktől. Van olyan ügyvezető, aki egyáltalán nem avatkozik bele a vitákba, csak abban az esetben, ha kifejezetten hozzá fordulnak megoldásért, de ennek teljesen ellenkezőjére is találni példát, amikor egy másik ügyvezető szerint a beosztottak respektálják, ha a magánügyeiket érintő problémákkal kapcsolatosan is elmondja a véleményét. Hallgatnak rá, és úgy érzik, igazán törődik velük a vezetőjük. Nem szokványos az a módszer sem, amikor a vezető a csoportvezetők-csoport, csoporttag-csoporttag, csoportvezető-csoportvezető közötti konfliktusoknál minden érintettől elvárja, hogy első körben tegyenek le az asztalára jogszerű és okos megoldási javaslatot. Ezt mérlegelés után vagy elfogadja, vagy nem. Egy-egy ember esetében mindegyikkel elbeszélget, de aki nem látja be, hogy hibázott, az megkapja a felmondását, hogy a sértettségi állapotot ne ássa mélyebbre senki a vállalatnál. Ez nemcsak a közhangulatot rombolja, és ezáltal visszafogja a teljesítményt, hanem a főnök számára is presztízsvesztést jelentene, ha nem reagálna határozottan, miközben mindenki más tisztán átlátta a helyzetet. Két Baranya megyei ügyvezető szerint konfliktusfüggő a beavatkozásuk mértéke és gyakorisága, de alapvetően felnött emberekként kezelik a dolgozóikat, akik általában képesek egymás között lerendezni a vitákat. Ez alól két kivételre tettek említést: az egyik munkahelyen nem tűrik a személyeskedést, vagy ha többen "rászállnak" valakire ok nélkül, a másik helyen akkor avatkoznak közbe, ha tulajdonosi érdekeket is sért a konfliktus. Szerepelt a válaszok között az a vezetői magatartás, amikor a főnök "csírájában" fojtja el a vitát. A legsarkosabb vélemény az volt, amikor a vezető szinte az első pillanatban elfojtja a konfliktust, igazán kialakulni sem hagyja. Egyáltalán nem tűri a vitát a munkahelyen, különösképpen szakmai dolgokban. Az számít egyedül, amit a vezető mond, szigorú hierarchia van, különösen az építőipari segéd munkásokkal szemben. A személyes vitákat munkaidőn túl, a munkahelytől távol intézze mindenki egymás között.

*10. Számonkéréskor figyelembe veszi-e az alkalmazottak személyiségét, státuszát (kulcs-emberek!), vagy egységes álláspontot képvisel?*

Az utolsó kérdés arra irányult, hogy a vezetők számonkéréskor figyelembe veszik-e az alkalmazottak személyiségét, státuszát, megkülönböztetik-e a kulcsembereket, vagy mindenkivel szemben egységes álláspontot képviselnek? Az egyik figyelemre méltó megoldást a közel 60 alkalmazottal rendelkező Somogy megyei cég tapasztalt vezetője mutatta be. Sajátos és egyedi rendszert alakítottak ki: amikor új dolgozót vesznek fel, belépéskor minden munkatársnak alá kell írnia a közös értékrend elfogadását.

Ez a becsületkódex mindenkire egyformán érvényes, többek között még olyan kitételeket is tartalmaz, hogy a személyes és kollektív felelősségtudat mellett a jó munkahelyi légkörre, jó hangulatra is ügyelniük kell. A személyiségtípust, vagy pozíciót a feladatok delegálásánál is figyelembe veszik, így az elvárások is ezek alapján történik. Egy másik cégnél merőben más alapokon nyugszik a döntéshozás, ha kulcsemberről van szó. Figyelembe veszik, ha valaki pótolhatatlan, vagy csak komoly áldozatok árán pótolható a szakértelme, képzése, tudása, vagy kapcsolatai miatt. Még egy elbocsátást is el lehet kerülni ezekkel az előnyökkel. Ketten úgy nyilatkoztak, hogy semmilyen különbséget nem tesznek a dolgozók között ilyen esetekben, a szabályok, utasítások egységesen érvényesek mindenkire nézve. Egy vezető kifejezetten szigorúbban dönt kulcsemberek esetében, mint a többi alkalmazottnál, mert tőlük minden tekintetben többet vár el, példát kell mutatniuk a kollégáik felé. Véleménye szerint "nem igazságos egyformán bánni az emberekkel". Tolna megyében kivétel nélkül minden ügyvezető más-más módszert alkalmaz az érintett alanyoktól függően. Az egyik esetben a kommunikáció módja eltérő: a kulcsemberekkel "puhább", finomabb stílusban beszélgetnek, de vannak olyan dolgozók, akikkel csak emelt hangon lehet szót érteni, sőt, bizonyos időközönként "igénylik" is ezt a drasztikus módszert. Máshol úgy látják, hogy előfordul, hogy a kiérdemelt, azonnali felmondás helyett a közös megegyezést választja a vezető, pusztán szociális megfontoltságból, tekintettel az alkalmazott családi körülményeire, és figyelembe veszi az illető jövőbeli lehetőségeit. Más esélyekkel indulhat a munkaerőpiacon, ha nem úgy küldik el az előző munkahelyéről. Kulcsembereknél alapból nem fordulhat elő ilyen szituáció, egyszerűen ők nem tévedhetnek ekkorát. Nyilatkozott olyan igazgató is, aki a vezetészerelőjének látványosan sokkal többet elnéz, mint a többieknek, még annak árán is, hogy ez a helyzet belső feszültségeket szül. Nézete szerint minden hibájával együtt összességében többet ér ez a munkatárs, mintha nem dolgozna a cégnél. Bizonyos szintig még azt is elnézi neki, hogy "becsapja" a felettesét, aki időközönként szembesíti próbálkozásával a kollégát. Az is egyfajta felettesi nézőpont volt, hogy aki többet teljesít, többet is megengedhet magának, természetesen bizonyos korlátok között. Egy tolnai ügyvezető a cég érdekeit figyelembe tartva minden munkavállalóját megkülönbözteti.

Egyetlen Baranya megyei igazgató volt még ezen az állásponton. A többi négy válaszadó a következő végletek között mozgott: a problémákat csak következetesen lehet kezelni, státusz alapján dönteni egyenlő a valódi megoldás elodázásával; hibázás esetén legyen egységes az álláspont, egyforma szankciókkal, de eltérő kommunikációval, egyéb esetekben meghatározó a személyiség; általában véve egységes, de egyes esetekben a helyzettől függően eltérő lehet az álláspont; egyedül a kulcsemberek véleménye számít, szakmailag a kollégák felett áll minden tekintetben, a véleménye meghatározó, teljes döntési, hatalmi jogkörrel rendelkező, állandó helyettesítési funkciót is ellát, tehát teljesen kivételes helyzetben van.

## Összegzés

A vizsgálat nem terjedt ki az irányított piacgazdaság azon vállalkozásaira, melyek működése állami megrendelésekre épül, vagyis egyfajta „inkubátor hatás” védelme alatt állnak. Kizárólag a versenyszférában már többször bizonyított menedzserek kreativi-



tása, vagy annak hiánya állt a kérdések fókuszában. A nehezített pályán történő megfelelés, a hosszútávon is fenntartható fejlődés összehasonlíthatatlan azokkal a biztonságos feltételekkel, melyeket a megbízható módon ismétlődő megrendelések jelentenek.

*A kérdések alapján meghatározható összehasonlítások konklúziói:*

1. Minél régebben vett részt valaki formális oktatásban, annál kevésbé tartja fontosnak a tréningeken, továbbképzéseken megszerezhető tudást.
2. Aki régebb óta van valaki ugyanabban a pozícióban, annál jobban bízik saját értékrendjében.
3. A vezetői tudatosság összefügg a tapasztalat mértékével.
4. A baráti vagy ismerős körből származó informális környezet relevánsabb a modern tudományok nyújtotta eredményektől.
5. A lopás kiemelten elítélendő cselekedetként szerepelt a negatív tulajdonságok felsorolásakor, de az egyértelműen vagyoni hátrányt okozó motivátlanság említést sem érdemelt.
6. A munkatársak önfejlesztő képessége nem elvárt, vagy pozitív tulajdonságként számon tartott szempont.

## **Irodalom**

- Bakacsi Gyula (2000): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, KJK–Kerszöv és Üzleti Kiadó.
- Dobák Miklós (2008): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Klein Sándor (2012): *Vezetés- és szervezetszichológia*. Budapest, Edge Kiadó.
- Susskind, R. – D. Susskind (2018): *A szakmák jövője*. Budapest, Antall József Tudásközpont.

