

## Az eredményes csoportok humán tényezői és munkavállalóra gyakorolt hatásuk

Fehérné Kiss Marianna, Hebeny-Fuchs Orsolya, Mikola Gergely, Kőműves Zsolt

### Összefoglalás

*A cégek alapvető célja és érdeke az eredményes működés. Abhoz, hogy ezt elérjék és tartósan fenn tudják tartani, számos tényezőt és tevékenységet kell a figyelem középpontjába állítaniuk. Tanulmányunk e kérdéskört az ember oldaláról közelíti meg. A munkavállalók és vezetők személye, és egyéni teljesítménye mellett, ezeknek a dolgozóknak csoportként is együtt kell tudniuk működni.*

*Kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy a válaszadók munkáltatói által adott teljesítményértékelés alapján eredményesnek ítélt csoport vezetője rendelkezik-e a Sinek-féle öt alapvető vezetői készséggel? Ez a csoport megfelel-e a Lencioni (2009) által leírt sikeres csoportokra vonatkozó öt kritériumnak? A válaszadó rendelkezik-e a Lencioni (2016) által megfogalmazott „Ideális csapatjátékos modell-ben” szereplő három tulajdonsággal? Illetve az eredményes csoportok tagjai elkötelezettebb alkalmazottak-e? Reményeink szerint ezekre a kérdésekre az olvasó gyakorlatban is hasznosítható válaszokat fog kapni.*

*Primer kvantitatív kutatás keretében 140 főt értünk el kérdőívünkkel. A kapott eredményeket összegezve a négy kutatási hipotézist alapvetően helytállónak bizonyult, közepesen erős, vagy gyenge lineáris kapcsolatot mutatva.*

*Összefoglalva úgy véljük, hogy amennyiben a szervezetek nagyobb sikereket szeretnének elérni, illetve célul tűzözik ki az „ideális” munkavállalók megtartását, akkor finomhangolásra van szükség a gyengébb eredményt mutató területek és részfolyamatok esetén. Mindezt a vállalat szemléletmódja, és/vagy a vezetői gondolkodásmód és magatartás megváltoztatásával lehet megvalósítani.*

**Kulcsszavak:** csoport, teljesítményértékelés, eredményesség, vezetői készségek, beosztott, elkötelezettség

**JEL:** J24

## Human factors of successful teams and their impact on employees

### Abstract

*The basic goal and interest of companies is efficient operation. In order to achieve this and be able to maintain it permanently, organizations need to focus on number of factors and activities. Our study intends to approach this question from the human side. In addition to the personality and individual performance of team members and managers, these employees must also be able to work together as a group.*

*In our research, we examined whether a team – which was effective based on the the results of the performance evaluation given by the respondents' employers – meets the five criteria for successful groups described by Lencioni? Whether the leaders of these effective groups have Sinek's five basic leadership skills? Whether the team members of these groups have the three qualities included in the "Ideal Team Player Model" formulated by Lencioni? And*

*whether they are more committed? We hope that our readers will receive answers to these questions that can be used in practice.*

*In the framework of primary quantitative research, we reached 140 people with our questionnaire. Summarizing the obtained results, the four hypotheses proved to be basically correct, showing moderately strong or weak linear relationship.*

*We conclude that if organizations want to achieve greater success or aim to retain "ideal" employees, fine-tuning is necessary in the areas and processes that show weaker results. This can be achieved by changing the company's approach and/or management mindset and behavior.*

**Keywords: team, performance evaluation, effectiveness, leadership skills, subordinate, commitment**

**JEL: J24**

## **Bevezetés**

Kutatásunk témájának aktualitását az a tapasztalat nyújtotta, hogy számos csoport kitűzött célokhoz viszonyított eredménye elmarad az elvárttól. Ez nem csak haszonkiesést okoz az adott szervezetnek, de emellett sokszor csak jelentős idő- és pénz ráfordításával tudják a cégek a probléma gyökerét megtalálni és a kiváltó okokat megszüntetni. Célunk, hogy kutatásunk eredményei alapján a vezetők könnyebben megtalálják a „miérteket”, így célirányosan tudjanak a problémás területeken beavatkozni és változtatásokat, fejlesztéseket eszközölni. A témát humán oldalról közelítjük meg, hiszen a legfontosabb sikertényező mind közül az ember: a vezető és a csapattagok, valamint a köztük meglévő kapcsolat. Csak az ember képes arra, hogy célokat tűzzön ki, valamint arra is, hogy változásokat kezdeményezzen, majd végrehajtsa azokat. Kizárólag ő az, aki napjaink felgyorsult világában a gyakran elvárt megújulás forrása lehet. Az emberi tényező meghatározó szereppel rendelkezik tehát az üzleti sikerek elérésében és fenntartásában.

Miért fontos a szervezeteknek, illetve menedzsmentnek és a munkavállalóknak, hogy egy adott célra, munkaterületre, projektre szerveződött csoport hatékonyan működjön? Mert ezzel:

- a vállalkozás versenyelőnyre tehet szert,
- a szervezet nagyobb sikereket érhet el,
- csökken az elbocsátás és munkahelyi elvándorlás veszélye,
- nő az dolgozói elismerés és az előrelépési lehetőségek esélye,
- az önmegvalósítás lehetőségét teremti meg a dolgozók számára.

Az eredményességet nagyban befolyásolhatja, hogy a munkavállalók elégedetten és elkötelezetten dolgoznak a szervezeti célokért, vagy csupán bejárnak a céghez, mert jelenleg nincs más lehetőségük, miközben folyamatosan új munkahelyet, jobb lehetőségeket keresnek a maguk számára. Könnyű belátni, hogy a két hozzáállás közül az első biztosítja a nagyobb hozzáadott értéket a munkavégzés során.

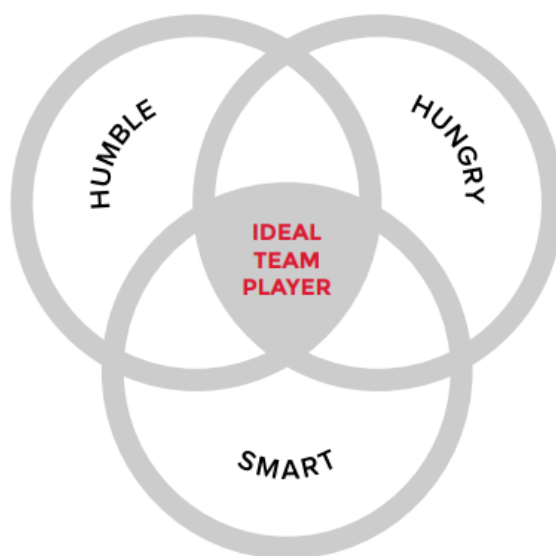
## **Szakirodalmi áttekintés**

A szervezetek legfontosabb erőforrása, de egyben egyik legnagyobb költségtényezője a munkavállaló, vagyis az ember. Egy jól teljesítő csapat többletértéket hoz létre a vállalkozás számára (Holtzman–Anderberg, 2011; Ton et al. 2022). Fontos az is, hogy ehhez vonzóvá tegyünk a szervezetet, mivel a fiatal generációk számos paramétert figyelembe vesznek, mielőtt elfogadnak

egy állásajánlatot (Szabó-Szentgróti et al. 2016). A nem megfelelően kiválasztott és irányított csapattagok azonban nemcsak hátráltatják a vállalat eredményes működését, hanem gazdaságilag is megterhelik azt (Ton et al. 2022). Ezért nagyon fontos, hogy a „megfelelő emberek szálljanak fel a buszra”. Jim Collins kutatócsoportjával 1453 tőzsdén jegyzett céget vizsgált meg. Megfigyelte és könyvében leírta, hogyan lesz egy szimplán jól teljesítő szervezetből kiváló eredményeket elérő vállalat.

Úgy véli a korábbi megközelítés, miszerint a legfőbb érték az ember, téves. Állítása szerint „nem az ember a legfőbb érték, hanem a megfelelő ember” (Collins, 2001: 25). Ez evidensnek tűnő elgondolás, a tapasztalat mégis azt mutatja, hogy a kiválasztási folyamatok során elsősorban szakmai tudás és szakmai alkalmasság alapján döntenek arról, hogy a jelentkezők közül kiket alkalmazzanak. (Smither et al. 1993). Van azonban elmozdulás abba az irányba is, hogy ne a legjobban teljesítő, hanem a legjobban illeszkedő jelöltet vegyék fel, aki hosszú távon képes értéket teremteni a szervezet számára (Schmalíng et al. 2019). Különböző vizsgálatok bizonyították, hogy a sikeresnek tekintett cégek máshogy viszonyulnak a humán erőforrás kérdéséhez. Amikor eldöntik, hogy kik a *megfelelő emberek* a számukra, olyankor nagyobb hangsúlyt fektetnek a jellembeli tulajdonságokra, mint az iskolai végzettség vagy a szakmai tapasztalat meglétére. (O’Meara–Petall, 2009; Velde–Hopkins, 1994). Ezekkel a könnyebben felmérhető konkrétumokkal szemben „a jellem, a munkamorál, az intelligencia, a kötelezettségeknek való megfelelés és az alapértékek mélyebben gyökereznek” (Collins, 2001: 68). Sokan és sokféleképpen írtak már arról, hogy milyen tulajdonságokkal kellene, hogy rendelkezzen egy jól teljesítő munkavállaló, aki egy jól működő csoport tagjává válhat (Kim et al. 2006; Golo 2017; Jones et al. 2017).

Ezzel szemben nagyon egyszerűnek tűnő módszert dolgozott ki Patrick Lencioni, a The Table Group alapítója és elnöke. Az 1997 óta működő vállalat fő célja, hogy a vezetőket segítse a vállalatuk hatékonyabbá tételében. Lencioni és kollégái magukon ismerték fel és próbálták ki azokat az alapelveket, amelyeket mind munkaerő-felvételhez, -fejlesztéshez és -elbocsátáshoz is alkalmaztak. Közel 20 éves gyakorlatot követően, amikorra elég tapasztalatuk halmozódott fel, mindenki számára elérhetővé tették ezt a modellt (Lencioni, 2016) Ezt mutatja be az 1. ábra.



**1. ábra: A Lencioni-féle ideális csapatjátékos jellemzői**

*Forrás: <https://www.tablegroup.com/download/the-ideal-team-player-model-and-summary/>*

Lencioni szerint három elengedhetetlen tulajdonsággal kell rendelkezzen az a munkavállaló, akit ő „ideális csapatjátékosként” tud elképzelni: szerény (humble), tette kész (hungry), és jó emberismerő (smart). A modellben e három elemnek a következő kombinációit azonosítja:

- Vannak, akik a háromból egyik tulajdonsággal sem rendelkeznek. Kiválasztás során a döntéshozatalkor velük van a legkönnyebb dolga a vezetőknek, mert ők nagy valószínűséggel nem felelnek meg az interjúkon.
- „Gyalogok”: így nevezte el Lencioni azokat a munkavállalókat, akik esetén egyedül az alázat figyelhető meg. Kedves, jóhiszemű emberek, akiknek azonban nem fontosak a feladataik és nem tudnak hatékony kapcsolatot létesíteni a kollégáikkal, ezért kevésbé járulnak hozzá a csapat eredményességéhez. Olyan csoportban tudnak hosszú távon megmaradni, ahol fontos a harmónia és nincs nagy hangsúly a teljesítményen.
- „Buldózer”: Ők a csak lelkes, tette kész jellemvonással rendelkező csapattagok, akikben nincs sem alázat és nem is jó emberismerők. A feladatukat ugyan elvégzik, de közben csak önmagukra, a saját érdekeikre figyelnek.
- „Sármőr”: Ők azok, akik jól kommunikálnak és jól kijönnek a többiekkel, de a másik két jellemvonással nem rendelkeznek, vagyis nincs meg bennük a feladatok iránti lelkesedés és a munka iránti alázat.
- „Akaratlan bajkeverő”: akiben megvan az alázat és a lelkesedés, de nem jó emberismerő.
- „Szerethető naplopó”: ő az, aki alázatos és jó emberismerő, de nem lelkes. Hajlamos arra, hogy épp csak annyit dolgozzon, amennyit elvárnak tőle, amennyit muszáj.
- „Ügyeskedő taktikus”: ő jó emberismerő és lelkes is, azonban hiányzik belőle az alázat. Ez a típus becsvágyó és keményen is dolgozik, azonban csak addig, ameddig az a személyes érdekeit szolgálja.
- „Ideális csapatjátékos”: akiben mindhárom jellemző megvan: lelkes, alázatos és jó emberismerő. Sem a figyelem, sem az elismerés tekintetében nem én-központú. Szívesen osztozik a dicsőségben másokkal. Felelősséget vállalva, energikusan dolgozik és mindent megtesz a csoport érdekében, amit csak tud. A csapat tagjaival úgy bánik, hogy társai érezzék az elismerést és megértést a részéről.

A fenti típusok beazonosítása azt a célt szolgálja, hogy a csapaton belül felismerjék egyiket vagy másikat és célirányosan tudják fejleszteni a hiányosságokat, hiszen ezek a készségek nem velünk születettek, hanem gyakorlás útján sajátíthatók el. A leírtaknak megfelelően tehát ahhoz, hogy egy csapat sikeres legyen, bizonyos feltételeknek teljesülni kell mind a vezetők, mind a munkavállalók részéről. Ezek közé tartoznak a megfelelő kompetenciák, a világos teljesítménymutatók, az elkötelezettség a közös cél iránt, az összehangolt erőfeszítések, minden tag hozzájárulása és a munkáltatói támogató környezet.

A siker felé vezető úton számos hatás éri és befolyásolja a csoportok vezetőit. A külső környezeti tényezők a társadalmi/szociális hatásokat, a gazdasági és politikai tényezőket, valamint a szervezet (a cég) karakterisztikáinak hatását foglalják magukba (Szerb, 2000). Emellett a siker elérésében fontos szerepet játszanak a vezető belső, pszichológiai tulajdonságai, vagyis a belső faktorok. Ide sorolhatjuk a személyiségjegyeket, a személyes tulajdonságokat és az egyéni motivációs tényezőket. Jelen tanulmányunk ez utóbbi összetevőkre igyekszik rávilágítani.

Az elmúlt években megfigyelhető egy általános érdeklődés a hatékony csoportvezetők ismérveinek meghatározása iránt (Wang et al. 2014; Peltokorpi–Hasu, 2015). Mégis viszonylag kevés kutatás áll rendelkezésre a vezetők egyéni jellemzőinek vizsgálatáról, mint például a személyiségvonások, eredményességük összetevői vagy éppen a motivációjuk (Joshi et al. 2009; Colbert et al. 2012; Keller 2017; Lukovszki 2011). Zoltayné és Szántó (2011) vizsgálataik során arra

a megállapításra jutottak, hogy a menedzsmentképeségek és a szervezetek versenyképessége között – magyar mintát vizsgálva – pozitív kapcsolat áll fenn. A jobban teljesítő, proaktívabb csapatok vezetői rendre felkészültebbek, jobb vezetői képességekkel bírnak, kockázatvállalóbbak, mint a hagyományos értelemben vett szervezetek vezetői. Sinek (2009) szerint két fontos dolgot kell szem előtt tartani, ha a szervezetek célja nemcsak a rövid távú haszon-maximalizálás, hanem a hosszú távú fejlődés és életképesség is:

1. A vezetőnek ismernie kell a szervezet valódi célját, vagyis a miértet.

Egy jó vezető a beosztottjait inspirálja és bátorítja. Sinek (2009, 2010, 2014) az általa „aranykörnek” (2. ábra) nevezett ábrán mutatta be, hogy bár arra a kérdésre minden szervezet és vezető könnyen tud válaszolni, hogy *MIT* szeretne megvalósítani, egy jól kidolgozott stratégia esetén még arra is van terv, hogy mindezt *HOGYAN* akarja véghez vinni, ám az igazán sikeres cégek arra összpontosítanak a márkanévük építése során, hogy *MIÉRT* is akarják azt tenni, amit tesznek (Kereszneyi 2023). Ha a gondolkodásmód a *miértből* indul ki és halad a *hogyan*, valamint a *mit* felé, akkor lesz képes a vezető másokat is inspirálni (Katonáné et al. 2017).

2. Egy vezetőnek ismernie kell a beosztottakat és törődniük kell velük.

A sikeres vezetőknek nem az alkalmazottakat kell megváltoztatniuk, hanem olyan – bizalmon alapuló – cégkultúrát és munkakörnyezetet kell megteremteniük, amely a legjobbat hozza ki az emberekből.

Ha kialakult egy megfelelő hozzáállású csoport és az élére a fent vázoltak szerint működő vezető került, de mégis probléma jelentkezik, az alábbi – egymásra épülő – tényezőket megvizsgálva juthatunk el a probléma gyökeréig:

- bizalom,
- konstruktív vitázás,
- elkötelezettség a döntések és lépések mellett,
- számonkérés lehetősége,
- közös célok és eredmények előtérbe helyezése.

A modellt Patrick Lencioni dolgozta ki, akinek a vállalata több, mint 20 éve támogatja a vezetőket abban, hogy a szervezetüket hatékonyabbá tegyék. Szerinte egy csapat akkor működik jól, ha a fent felsorolt – egymásra épülő – tényezők megvalósulnak (Lencioni, 2009). Ezt a koncepciót mutatja be a 2. ábra:



## 2. ábra: Az eredményes csoport Lencioni-féle öt tényezője

Forrás: <https://www.tablegroup.com/download/the-five-dysfunctions-model-and-summary/>

A fenti tényezők meglétét (vagy hiányát) egy adott csoporton belül alulról felfelé haladva kell megvizsgálni, mert az egyes szintek az előzőekre épülnek rá. A valóságban, ha a csapat hajlamosnak bizonyul akárcsak az egyik tényezőre – vagyis annak hiányára –, azaz, ha hagyjuk, hogy az öt rendellenesség egyike megjelenjen, a csapatmunka hatékonysága máris hanyatlásnak indul. A továbbiakban Sinek (2009) és Lencioni (2016) modelljeit használjuk fel kutatási munkánk során.

## Anyag és módszer

Önálló kutatásunk célja az volt, hogy felmérjük, milyen összefüggés van a válaszadók munkáltatói által a teljesítményértékelés alapján eredményesnek ítélt csoport, valamint:

- a vezetői kvalitások,
- a sikeres csoport jellemzői,
- az ideális csoporttagok jellemzői
- és a dolgozói elkötelezettség között.

**1. táblázat: Vizsgálati minta bemutatása**

<b>NEM</b>	fő
nő	100 (71%)
férfi	40 (29%)
<b>ÉLETKOR SZERINTI FELOSZTÁS</b>	fő
'Baby-boom' generáció (született 1946-1964)	16 (11%)
'X'-generáció (született 1965-1979)	62 (44%)
'Y'-generáció (született 1980-1994)	55 (39%)
'Z'-generáció (született 1995-2010)	7 (5%)
<b>ISKOLAI VÉGZETTSÉG</b>	fő
alapfokú vagy egyéb végzettség	3 (2%)
középfokú végzettség	27 (20%)
felsőfokú szakképzés v. főiskolai végzettség	62 (44%)
egyetemi szintű vagy ennél magasabb végzettség	48 (34%)
<b>MUNKAHELY TÍPUSA</b>	fő
állami tulajdonú cég	29 (21%)
magántulajdonban lévő kisvállalat	66 (47%)
multinacionális nagyvállalat	25 (18%)
egyéb	20 (14%)
<b>BETÖLTÖTT POZÍCIÓ</b>	fő
alkalmazott	85 (61%)
középvezető (alkalmazott beosztottakkal)	31 (22%)
felsővezető (középvezető beosztottakkal)	4 (3%)
tulajdonos	14 (10%)
egyéb	6 (4%)

*Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés*

A kutatás megkezdése előtt megfogalmazott kutatási hipotéziseink az alábbiak voltak:

1. hipotézis: A vállalati teljesítményértékelés alapján eredményesnek ítélt csoport működéséhez szükséges, hogy a csoport tagjai egyénileg is rendelkezzenek a Patrick Lencioni "Ideális csapatjátékos" modelljében szereplő három követelménnyel: alázat, lelkesedés és emberismeret.

2. hipotézis: A vállalati teljesítményértékelés alapján eredményesnek ítélt csoport működéséhez szükséges a Simon Sinek-féle vezetői készségek megléte a csoport vezetőjénél.

3. hipotézis: A vállalati teljesítményértékelés alapján eredményesnek ítélt csoport működéséhez szükséges, hogy a csoport a Patrick Lencioni-féle öt tényezőnek megfeleljen: eredmények, felelősségvállalás, elkötelezettség, konfliktuskezelés, bizalom.

4. hipotézis: A vállalati teljesítményértékelés alapján eredményesnek ítélt csoportokban a csapattagok elkötelezettebbek a szervezet iránt.

Mind a négy kérdéskört abból a szempontból vizsgáltuk, hogy a csoport, amelyben a válaszadó mindennapi munkáját végzi, a munkáltatójától (vezetőjétől) kapott visszajelzés alapján eredményes-e. A hipotézisek vizsgálatához a primer kutatás eszközeként a kvantitatív kérdőíves adatfelvételt választottuk. A kérdőív elkészítéséhez a Google mindenki számára elérhető online kérdőív szolgáltatását használtuk. A vizsgálati minta összetétele az 1. táblázatban látható.

A válaszadóknak vezetőjükkel közösen eltöltött munkaéveinek száma átlagosan 6 év, szórása pedig 6,7 év. A leggyakrabban előforduló közösen végzett munka ideje a 2 év, a középső érték pedig 4 év. A primer, kérdőíves kutatás lebonyolítása 2020. január 28. és február 7. között történt véletlen mintavételezési eljárással.

## **Kutatási kérdőívek**

A kutatáshoz kizárólag saját kérdőíveket használtunk. A hat kérdőívet összesen 140 fő töltötte ki.

1. Az Általános kérdőív demográfiai adatokra vonatkozó kérdéseket tartalmazott (nem, életkor, iskolai végzettség), valamint a jelenlegi munkaviszonnyal és felettséssel kapcsolatos három általános kérdést (munkahely típusa, betöltött pozíció, jelenlegi felettséssel a munkahelyen közösen eltöltött idő).

### **2. Csoport eredményesség mérőszámai**

Ez a 6 tételből álló kérdéssor képezte a vizsgálat alapját. Megkérdeztük a válaszadókat, hogy a munkahelyükön alkalmaznak-e egyéni, illetve csoportos teljesítményértékelést. Ha igen, legutóbb hogyan értékelték a válaszadó, illetve csapatának munkáját (kiváló, megfelelt, átlag alatti, erősen fejlesztendő). Valamint rákérdeztünk arra is, hogy a válaszadó mennyiben értett egyet a kapott teljesítményértékeléssel. A válaszadóknak erre egy négyfokú skálát alkalmazva kellett válaszolni, melyben az 1-es érték azt jelentette, hogy egyáltalán nem értenek egyet, a 4-es pedig azt, hogy teljesen egyetértenek.

A kapott értékeket összevetettük minden egyes további kérdőív eredményével, mivel ezt a kérdőívet mind a négy hipotézis bizonyításához felhasználtuk.

### **3. Vezetői készségek**

A vezető értékeléséhez egy 10 zárt állításból álló kérdőívet dolgoztunk ki. Ezek a kérdések a Simon Sinek által kiemelt fontosságúnak tekintett öt vezetői készség meglétének mértékére kérdeznak rá olyan módon, hogy 1-1 db állítás vonatkozik mind az öt alapértékre, majd szintén 1-1 db ellenőrző

kérdést tartalmazott a kérdőív mindegyik tényezőre (bizalom, biztonságos légkör, információáramlás biztosítása, felelősség-megosztás, inspiráció).

A válaszadóknak a felettesükkel kapcsolatos állításokat szintén négyfokú skálán kellett értékelniük, ahol az 1-es érték azt jelentette, hogy az állítással egyáltalán nem értenek egyet (egyáltalán nem igaz), a 4-es pedig azt, hogy az állítással teljesen egyetértenek (teljes mértékben igaz). A kapott értékeket összevetettük az előző kérdőív eredményeivel, és mindezt felhasználtuk a második hipotézis bizonyításához.

#### 4. A sikeres csoport öt tényezője

A negyedik kérdőív a Patrick Lencioni által leírt öt csoporttényezőre kérdezett rá, melyek hiánya – Lencioni modellje alapján – működési rendellenességet okoz egy csoportban (bizalom, konstruktív vitázás, elkötelezettség a döntések és lépések mellett, számonkérés lehetősége, közös célok és eredmények előtérbe helyezése). 1-1 db állítás vonatkozott mind az öt tényezőre, majd szintén 1-1 db ellenőrző kérdést tartalmazott a kérdőív az egyes elemekre. A válaszadóknak az állításokat egy ugyancsak négyfokú skálán kellett értékelniük, ahol az 1-es érték azt jelentette, hogy az állítás egyáltalán nem igaz, a 4-es pedig azt, hogy az állítás teljes mértékben igaz. A kapott értékeket szintén összevetettük a második kérdőív eredményeivel, a harmadik hipotézis bizonyításához.

#### 5. Ideális csapatjátékos

Lencioni „Ideális csapatjátékos” modelljében szereplő három követelmény: alázat, lelkesedés és emberismeret. A három jellemzőhöz a kérdőív ötödik részében összesen 6 db kérdés tartozott. Ezek a kérdések a három nélkülözhetetlen tulajdonság meglétének mértékére kérdeztek rá olyan módon, hogy 1-1 db állítás vonatkozott mindegyik alapértékre, majd szintén 1-1 db ellenőrző állítást tartalmazott a kérdőív az egyes alaptulajdonságokat illetően. A kapott válaszokat ugyancsak a második kérdőív eredményeivel hasonlítottuk össze, hogy bizonyítani tudjuk az első hipotézisünket.

#### 6. Dolgozói elkötelezettség

A dolgozói elkötelezettség vizsgálatához hat elemből álló kérdőívet használtunk, melyet szintén négyfokú skálán kellett értékelni, ahol az 1-es érték azt jelentette, hogy válaszadó az állítással egyáltalán nem ért egyet, a 4-es érték pedig azt, hogy teljesen egyetért azzal. Rákérdeztünk, hogy a válaszadó mennyire elégedett a jelenlegi munkahelyével, pozíciójával, csapatával és vezetőjével, valamint tervez-e 1-2 éven belül pozíciót vagy munkáltatót váltani. A kapott eredményeket ez esetben is összevetettük a második kérdőív eredményeivel, hogy bizonyítani tudjuk a negyedik hipotézist.



## Eredmények

Első lépésként összesítettük a különböző kérdőívek statisztikai adatait (2. táblázat):

2. táblázat: Statisztikai összesítés

	Válaszadó csoportjának eredményessége	Ideális csapatjátékos (Lencioni)	Vezetői készségek (Sinek)	Sikerese csoport (Lencioni)	Dolgozói elkötelezettség
<b>Elemszám</b>	N = 101	N = 140	N = 140	N = 140	N = 140
<b>Terjedelem</b>	R = 4,0000	R = 2,6667	R = 2,8000	R = 2,8000	R = 2,8333
<b>Medián</b>	Me = 2,6250	Me = 3,5000	Me = 3,4000	Me = 3,0000	Me = 3,0000
<b>Átlag</b>	$\bar{X} = 2,6597$	$\bar{X} = 3,4167$	$\bar{X} = 3,2264$	$\bar{X} = 2,9557$	$\bar{X} = 3,0536$
<b>Szórás</b>	$\sigma = 1,0045$	$\sigma = 0,4771$	$\sigma = 0,6651$	$\sigma = 0,6376$	$\sigma = 0,8080$

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés

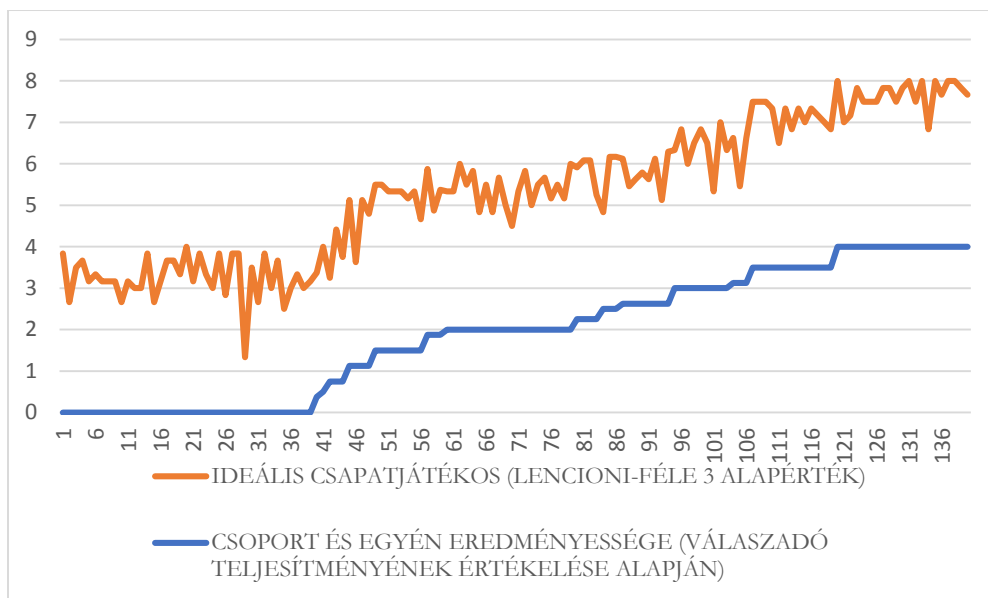
A válaszadók a munkahelyi teljesítményértékelés alapján éppen csak megfelelően eredményes csoportokban dolgoznak (átlag 2,6597). Az eredményes csoportok humán tényezői közül önmagukat, mint csapatjátékosok értékelték a legmagasabbra (átlag 3,4167, a maximális 4 pontból), a legmagasabb középértékkel (3,5) és legalacsonyabb szórással (0,4771). Vagyis úgy látják, hogy még akkor is, ha a munkahelyi teljesítményértékelés alapján csoportjuk kevésbé eredményes, ők maguk rendelkeznek az ideális csapatjátékos modell-ben Lencioni által leírt három tulajdonsággal. Ugyanakkor a válaszadók, az átlag és mediánértékek alapján, feletteseiket is magasan értékelték. Úgy látták, vezetőjük rendelkezik a Sinek által leírt öt alapvető vezetői készséggel. Csoportjukat már valamivel kevésbé értékelték pozitívan (átlag 2,9557), de összességében inkább egyetértettek azzal, hogy csoportjuk rendelkezik a Lencioni által leírt sikeres csoport öt tényezőjével. Valamint, az utolsó kérdőívre adott válaszok alapján, a válaszadók alapvetően úgy érzik, hogy elkötelezettek a munkahelyük, munkáltatójuk irányába.

Fontos kiemelni, hogy a válaszadók 78%-a felsőfokú szakképesítéssel vagy felsőfokú végzettséggel rendelkezik, miközben a magyar munkaerőpiacon foglalkoztatottak esetén ez az arány csupán 32%.

A hipotézisek bizonyításához a Pearson-féle korrelációs együtthatót használtuk ( $r$ ).

### 1. hipotézis: az eredményes csoportok és a Lencioni-féle ideális csapatjátékos összefüggései

A vizsgálatban részt vevő válaszadók csoportjának eredményessége a vállalati teljesítményértékelés alapján, valamint a válaszadók önmagukkal kapcsolatos értékelése, mint ideális csapatjátékosok 0,3 alatti korrelációs értéket mutat ( $r = 0,2700$ ). Ez alapján gyenge kapcsolat mutatható ki egyirányú együttmozgással az eredményes csoportok és a között, hogy a csapattag egyénileg is rendelkezik-e a Lencioni „Ideális csapatjátékos” modelljében szereplő három követelménnyel. A válaszadók úgy vélik, hogy ha a visszajelzések alapján kevésbé eredményes csoportban dolgoznak, munkáltatójuk vagy felettesük kevésbé pozitív visszajelzést adott a számukra a vállalati teljesítményértékelés során, bizonyos arányban ők ez esetben is rendelkeznek a fent említett három tulajdonsággal: alázat, lelkesedés és emberismeret.



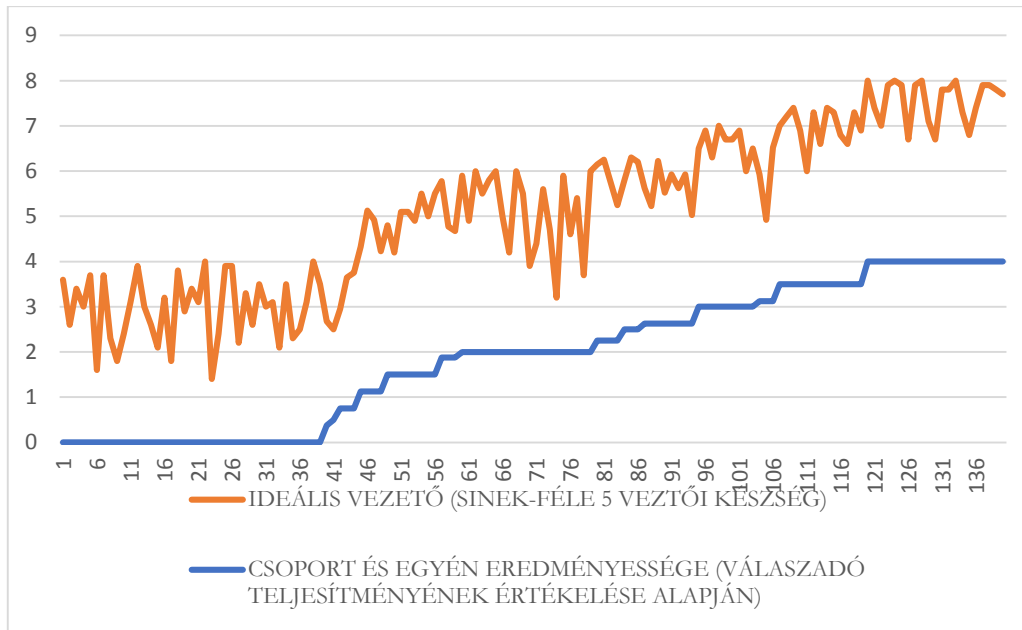
**3. ábra: Az eredményes csoportok és a Lencioni-féle ideális csapatjátékos összefüggései**

*Forrás: saját szerkesztés, N = 140 fő*

Az 3. ábrán láthatóak a válaszadó munkahelyi csoportjának eredményessége, valamint a válaszadó önmagával kapcsolatos, Lencioni "Ideális csapatjátékos" modelljének alapján történt értékelése közötti összefüggések.

## ***2. hipotézis: az eredményes csoportok és a Sinek-féle vezetői készségek összefüggései***

A vizsgálatban részt vevő válaszadók csoportjának eredményessége a vállalati teljesítményértékelés alapján, valamint a vezetői készségek közötti összefüggés valamivel 0,3 feletti korrelációs értéket mutat ( $r = 0,3314$ ). Azaz egyirányú együtt mozgással járó közepes erősségű kapcsolat azonosítható az eredményes csoportok és a vezetői készségek között. A válaszadók úgy gondolják, hogy ha a vezetői visszajelzések alapján eredményes csoportban dolgoznak, akkor felettesük rendelkezik a Sinek modelljében leírt öt alapvetően fontos vezetői készséggel: bizalom megteremtése, biztonságos légkör megteremtése, információ-áramlás biztosítása, felelősség-megosztás, inspiráció. A 4. ábrán látható eredmények azt mutatják be, hogy milyen összefüggések találhatóak a válaszadó munkahelyi csoportjának eredményessége, valamint a válaszadó felettesének Sinek-féle modell alapján történt kiértékelése között.



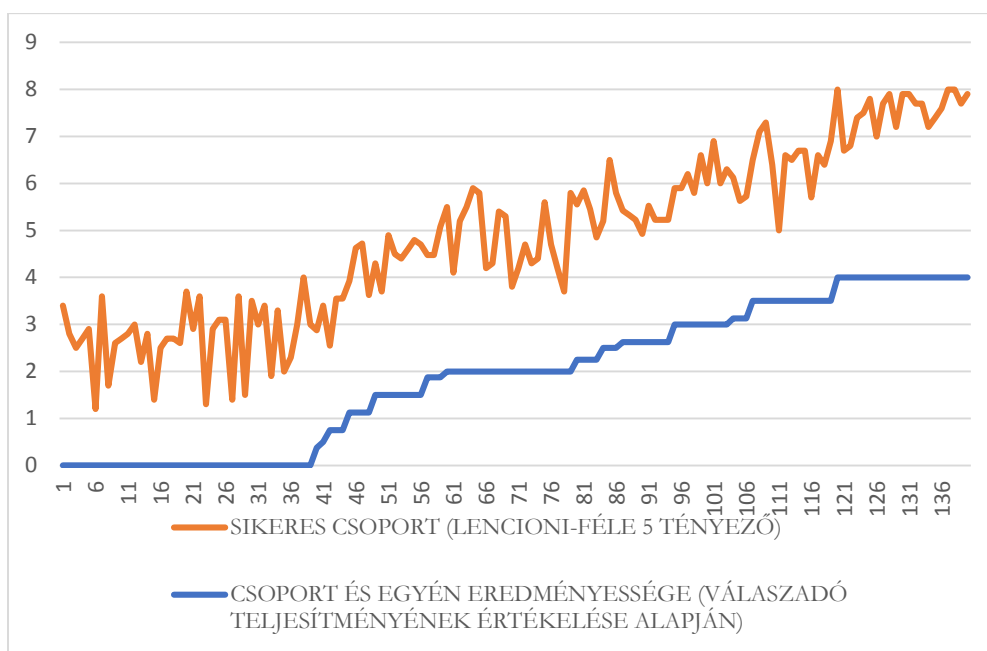
**4. ábra: Az eredményes csoportok és a Sinek-féle vezetői készségek összefüggései**

*Forrás: saját szerkesztés, N = 140 fő*

### **3. hipotézis: az eredményes csoportok és a Lencioni-féle sikeres csoport összefüggései**

A vizsgálatban részt vevő válaszadók csoportjának eredményessége a vállalati teljesítményértékelés alapján, valamint ezen csoportok válaszadók általi értékelése Lencioni sikeres csoportokra vonatkozó öt tényezős modellje alapján 0,4 közeli korrelációs értéket mutat ( $r = 0,3759$ ). Eszerint közepes erősségű kapcsolat mutatható ki egyirányú együttmozgással a ténylegesen eredményes csoportok és a szakértők által sikeresnek leírt csoportok tulajdonságai között. Mindez azt jelenti, hogy egy konkrét eredményeket felmutatni képes munkahelyi csapatban valószínűsíthetően jelen van egy bizalmi légkör, lehetőség van konstruktív vitázásra, a csapat tagjai elkötelezik magukat a meghatározott döntések és lépések mellett, biztosított a lehetőség a számonkérésre, és a csapattagok előtérbe helyezik a közös célokat.

Az 5. ábrán láthatóak a válaszadó munkahelyi csoportjának eredményessége, valamint a sikeres csoportok Lencioni-féle 5 tényezője közötti összefüggések.



**5. ábra: Az eredményes csoportok és a Lencioni-féle sikeres csoport összefüggései**

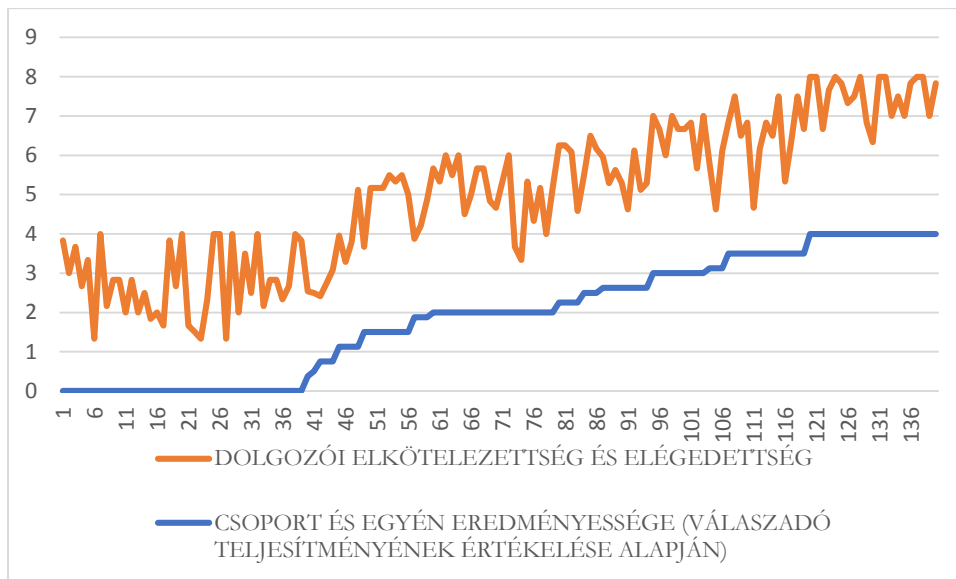
*Forrás: saját szerkesztés, N = 140 fő*

#### **4. hipotézis: az eredményes csoportok és a dolgozói elkötelezettség összefüggései**

A vizsgálatban részt vevő válaszadók csoportjának eredményessége a vállalati teljesítményértékelés alapján, valamint a válaszadók dolgozói elkötelezettsége 0,3 feletti korrelációs értéket mutat ( $r = 0,3106$ ), mely közepes erősségű kapcsolatot jelez egyirányú együtt mozgással az eredményes csapat és az elkötelezett csapattagok között. A vállalatok számára különösen fontos a tehetségek megtartása és a fluktuáció csökkentése. Kutatásunk kapcsolatot talált a csapatok eredményessége és aközött, hogy egy csapattag mennyire elégedett a helyzetével a jelenlegi pozíciójában. Mindez pedig kihat arra is, hogy szeretne-e továbbra is a csoport része maradni. A válaszok alapján elmondható, hogy egy eredményeket felmutatni képes csoportban dolgozó személy hosszabb távon is szeretne a csapatban, a vállalatnál maradni, és nem tervez munkahelyváltást 1-2 éven belül. A 6. ábrán látható eredmények azt mutatják be, hogy milyen összefüggések találhatóak az válaszadó munkahelyi csoportjának eredményessége, és a válaszadó dolgozói elkötelezettsége között.

Összefoglalva, a Pearson-féle korrelációs vizsgálat alapján megvizsgáltuk mind a négy kutatási hipotézisünket, melyek részben beigazolódtak. A vizsgált változók pozitívan, de gyenge- vagy közepes erősséggel korrelálnak egymással mind a négy feltevés esetén.

Gyenge kapcsolat mutatható ki a vállalati teljesítményértékelés alapján eredményesnek ítélt csoportok és az ideális csapatjátékos válaszadó általi megítélése között ( $r=0,2700$ ). Ugyanakkor közepes erősségű összefüggést találtunk a dolgozói elkötelezettség tekintetében, így kijelenthetjük, hogy az eredményes csoportokban dolgozók, nagyobb valószínűséggel elégedettek a munkahelyükkel, és kisebb arányban terveznek munkakört vagy munkahelyet váltani az elkövetkezendő 1-2 évben ( $r = 0,3106$ ).



**6. ábra: Az eredményes csoportok és a dolgozói elkötelezettség összefüggései**  
*Forrás: saját szerkesztés, N=140 fő*

Mérsékelt bizonyossággal, de kijelenthetjük továbbá azt is, hogy az eredményes csoportok vezetői rendelkeznek a kiemelten fontos vezetői készségekkel ( $r = 0,3314$ ), illetve szintén közepesen erős összefüggést mutatva azt is bizonyítani tudtuk, hogy ezen eredményes csoportok rendelkeznek a kutatók által meghatározott sikeres csoportok legjellemzőbb tulajdonságaival ( $r = 0,3759$ ).

## Következtetések és javaslatok

Az 1. hipotézis, mely szerint az eredményes csoport működéséhez szükséges, hogy a csoporttagok rendelkezzenek a Lencioni-féle alapértékekkel (alázat, lelkesedés és emberismeret) bebizonyítást nyert. Ebben az esetben azt tudtuk felmérni, hogy a kitöltő, mint csoporttag saját bevallása szerint rendelkezik-e a megnevezett három tulajdonsággal. Mind az alapállítások esetében, mind az azokat ellenőrizni szándékozó állítások során magas értékek születtek (valamennyi esetben minimum 81% pozitív válasz érkezett). Ha az egyébként magas értékeken valahol még javítani lehetne, az a lelkesedés mértéke, mivel mindkét esetben ez a tulajdonság kapta a legalacsonyabb értéket.

Az 2. hipotézis esetében, mely szerint egy eredményes csoport működéséhez szükséges a Sinék-féle valamennyi vezetői készség megléte a csoport vezetőjénél, elég magas arányban azt a visszajelzést kaptuk mind az alapállítások, mind az ellenőrző kijelentések esetében, hogy a csoportvezetők rendelkeznek ezekkel a képességekkel, így ezt a hipotézis is bebizonyítást nyert. Következtetésünket szintén az egyszerű (százalékos) többség alapján hoztuk meg. A magas százalékos értékek miatt nem látunk további vizsgálódásra okot adó tényezőt, kivéve egy készséget, ez pedig a közös felelősség-vállalás az engedelmességgel szemben. Ezt is csak a pozíciójának az első helyről az utolsó helyre kerülése miatt és ennek a változásnak a 10%-ot meghaladó különbsége miatt, ami kiugró a többi tényező kisebb változásához képest.

A 3. hipotézis a munkavállalók és a vezetők legfontosabb készségei után már a csoportok működésére vonatkozott és így szólt: „a vállalati teljesítményértékelés alapján eredményesnek ítélt csoport működéséhez szükséges, hogy a csoport a Lencioni-féle öt tényezőnek megfeleljen”. Ez a hipotézis részben bebizonyítást nyert. Alapvetően magas értékek születtek, tehát általánosságban elmondhatjuk, hogy a jól teljesítő csoportokra valóban igaz, hogy jól veszik az akadályokat az öt

rendellenesség leküzdésére. Azonban volt egy kiugró értékváltozás, mégpedig a konfliktus-kerülés összetevő esetében. Az alapállításoknál még 87% nyilatkozott pozitívan erről a tényezőről, de az ellenőrző állításoknál már csak 55%. Ezért a megfelelő konfliktus-kezelés megléte a csoportoknál számunkra nem bizonyított.

A 4. hipotézis, amely az elkötelezettségre vonatkozott („az eredményesnek ítélt csoportokban a tagok lojálisabbak a szervezet iránt, azaz kisebb arányban terveznek váltást 1-2 éven belül”), bebizonyítást nyert, hiszen mindkét esetben (munkahely és pozíció) magas arányban nyilatkoztak úgy, hogy nem terveznek váltást a közeljövőben, ha az egyszerű százalékos többséget vesszük figyelembe. Ami miatt további vizsgálat tárgyává tennénk ezt a területet, az a nagy arány-csökkenés mindkét tényező esetében. Ehhez első lépésként megnéztük a munkahely- vagy pozícióváltás miértjét, valamint, hogy az életkor befolyásolja-e a lojalitást. Első esetben egyértelmű a vezető központi szerepe az elkötelezettség tekintetében, mert mindkét esetben (munkahely- és pozícióváltás) első számú okként jött ki a statisztikákban. Ezt követte munkahely-váltásnál a pozícióval való elégedetlenség. Utolsó helyek egyike volt a csoport, mint ok, valamint munkahely-váltás esetében maga a munkahely. Ezt a tény, vagyis hogy munkahely-váltáskor legkevésbé a munkaadóval elégedetlenek a távozó kollégák a mai, munkaerőhiányos állapotban kiemelten kellene figyelni, és preventív programokat megvalósítani (pl. munkakör-rotáció, átképzés, stb.). Ugyanilyen kiemelt fontossággal kezelni a megfelelő vezetők kérdését, hiszen kulcsszerepük a szakirodalmi részben is megerősítést nyert és a statisztika is alátámasztotta. Második legfontosabb teendő (a megosztott első helyezés után) a pozíciók felülvizsgálata és ahol lehet, gazdagítása a munkavállalói elégedettség növelése érdekében.

Legfontosabb javaslatunkat a következőkben foglaljuk össze:

- a munkavállalók esetében a legfontosabb fejlesztendő terület a lelkesedés elősegítése és növelése
- a vezetők leginkább a közös felelősségvállalás irányába kellene, hogy elmozduljanak, ha egyre sikeresebb csapatokat szeretnének irányítani
- a csoportok működésében a konstruktív vitázásra, az eredmények elismerésére és a számonkérés megvalósítására kellene még nagyobb hangsúlyt fektetni
- a cégek vezetőfejlesztéssel és a pozíciók tudatosabb, testhezállóbb kialakításával sokat tehetnek
- a munkavállalók elkötelezettségének erősítésében
- eredményesebb működés érthető el, ha a szervezetek célokat tűznek ki és azt érthetően kommunikálják a munkavállalók felé is.

Záró gondolatként azt a megállapításunkat szeretnénk megosztani, hogy a hatékonyan működő csoportokat megvizsgálva azt találtuk, hogy számos kulcstényező valóban magas szinten van jelen ahhoz, hogy a kívánt eredményeket elérjék ezek a csapatok. Ha ennél is nagyobb sikereket szeretnének felmutatni, illetve céljuk az „ideális” munkavállalók megtartása, akkor valószínűleg finomhangolásra van szükség a gyengébb eredményt mutató területeken. Ez nem kis erőfeszítést igényel, főképp akkor, ha gondolkodásmódbeli- vagy magatartás változtatással lehet csak megvalósítani. Azonban ezt a befektetett energiát a piac és ezáltal a profit rövid időn belül ’meghálálhatja’.

## Hivatkozott források

- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012): Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The leadership quarterly*, 23(4), 670-685. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.004>
- Collins, J. (2001): *Jóból kiváló*. New York: Harper Business, ISBN 963 7525 688
- Henseke, G. (2018): Good jobs, good pay, better health? The effects of job quality on health among older European workers. *The European Journal of Health Economics*, 19(1), 59–73. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10198-017-0867-9>
- Holtzman, Y., & Anderberg, J. (2011): Diversify your teams and collaborate: because great minds don't think alike. *Journal of Management Development*, 30(1), 75–92. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621711111098389>
- Jones, W., Haslam, R., & Haslam, C. (2017): What is a 'good' job? Modelling job quality for blue collar workers. *Ergonomics*, 60(1), 138–149. DOI: <https://doi.org/10.1080/00140139.2016.1165870>
- Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009): Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization science*, 20(1), 240–252. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0383>
- Katonáné, K. J. – Varga, E. – Nemes, G. (2017): Fókuszban a társadalmi innováció folyamata a magyar vidéken, *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek* 14(1), 6–19. <https://doi.org/10.32976/stratfuz>
- Keller, R. T. (2017): A longitudinal study of the individual characteristics of effective R&D project team leaders. *R&D Management*, 47(5), 741–754. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12272>
- Keresneyei, K. (2023): Hogyan segítsük a perspektívaváltást időgazdálkodási elakadásoknál? *Magyar Coachszemle, A Magyar Coaching Szakfolyóirat* 12(1), 35–37.
- Kim, C. W., Sikula Sr, A., & Smith II, H. M. (2006): Perceptions of the characteristics of good, bad and ordinary workers on the job: the influence of work experience and culture. *Dias Technology Review: The International Journal for Business and IT* 2(2), 26–37.
- Lencioni, P. (2009): *Kell egy csapat (A sikeres együttműködés 5 akadály)*. Budapest: HVG Kiadó, ISBN 978-963-9686-90-8
- Lencioni, P. (2016): *Az ideális csapatjátékos (Hogyan fejlesszük az együttműködés alapkészségeit? Tanmese vezetőknek)*. Budapest: HVG Kiadó, ISBN 978-963-304-384-4
- Lukovszki, L. (2011): Vállalkozói személyiségijegyek–avagy mi teszi a vállalkozót?. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 42(11), 16–30.
- O'Meara, B., & Petzall, S. (2009): Selection criteria, skill sets and competencies: What is their role in the appointment of vice-chancellors in Australian universities?. *International Journal of Educational Management*, 23(3), 252–265. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513540910941757>
- Peltokorpi, V., & Hasu, M. (2015): Moderating effects of transformational leadership between external team learning and research team performance outcomes. *R&D Management*, 45(3), 304–316. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12091>
- Schmaling, K. B., Baker, D. L., Blume, A. W., & Trevino, A. Y. (2019): Applicant responses to diversity selection criteria in academic staff position descriptions. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(2), 121–136. DOI: <https://doi.org/10.1080/1360080X.2018.1542547>

- Sinek S. (2009): *Start With Why (How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action)*. New York: Portfolio, ISBN 978-1-59184-280-4
- Sinek S. (2010): How great leaders inspire action, Letöltés: 2019. június 9. 22:36, Forrás: <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>
- Sinek S. (2014): *Leaders eat last (Why Some Teams Pull Together and Others Don't)*. New York: Portfolio/Penguin, ISBN 978-1-101-62303-9
- Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., AT&T, K. P., & Stoffey, R. W. (1993): Applicant reactions to selection procedures. *Personnel psychology*, 46(1), 49–76. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00867.x>
- Szabó-Szentgróti, G., Csonka, A., & Szabo-Szentgroti, E. (2016): Work vision among Y generation. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 294–299.
- Szerb, L. (2000): *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar
- Ton, A. D., Hammerl, L., Weber, D., Kremer, O., & Szabó-Szentgróti, G. (2022): Why leaders are important for cross-functional teams: Moderating role of supportive leadership on knowledge hiding. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 178–191. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.15](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.15)
- Ton, A. D., Szabó-Szentgróti, G., & Hammerl, L. (2022): Competition within cross-functional teams: A structural equation model on knowledge hiding. *Social Sciences*, 11(1), 30. DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci11010030>
- Velde, C., & Hopkins, C. (1994): 'Reporting Trainee Competence: what, and how much do employers need to know?'. *The Vocational Aspect of Education*, 46(3), 257–271. DOI: <https://doi.org/10.1080/0305787940460304>
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014): A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of applied psychology*, 99(2), 181–198. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0034531>
- Zoltayné, P. Z. – Szántó, R. (2011): Menedzsmentképeségek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség-kutatások alapján. *Vezetéstudomány*, 42(Különszám), 87–96.

## **Szerzők**

### **Fehérné Kiss Marianna**

ORCID [0009-0002-6362-063X](https://orcid.org/0009-0002-6362-063X)

Doktorandusz hallgató

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola

E-mail: [mariannakiss23@gmail.com](mailto:mariannakiss23@gmail.com)

### **Hebény-Fuchs Orsolya**

ORCID [0009-0009-1864-6321](https://orcid.org/0009-0009-1864-6321)

Doktorandusz hallgató

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola

E-mail: [fuchsorsi@gmail.com](mailto:fuchsorsi@gmail.com)



**Mikola Gergely**

ORCID [0009-0008-2524-9968](https://orcid.org/0009-0008-2524-9968)

Global Corporate Affairs Director

Provident, International Personal Finance

E-mail: [gergely.mikola@provident.hu](mailto:gergely.mikola@provident.hu)

**Kőműves Zsolt PhD, habil.**

ORCID [0000-0002-7966-3346](https://orcid.org/0000-0002-7966-3346)

egyetemi docens

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola

E-mail: [Komuves.Zsolt.Sandor@uni-mate.hu](mailto:Komuves.Zsolt.Sandor@uni-mate.hu)

*This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License /  
A cikkre a Creative Commons 4.0 standard licenc alábbi típusa vonatkozik*  
[CC-BY-NC-ND4.0.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

