



Szent István Egyetem

Doktori (PhD) értekezés tézisei

**AZ ÁTALAKÍTÓ VEZETÉS MODELLEZÉSE A HAZAI
SZERVEZETI GYAKORLATBAN**

Kollár Péter

**Gödöllő
2019**

A doktori iskola

megnevezése: Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

tudományága: Gazdálkodás- és szervezéstudományok

vezetője: Prof. Dr. habil Lehota József DSc.
egyetemi tanár, MTA doktora
Szent István Egyetem,
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Üzleti Tudományok Intézet

témavezető: Dr. habil. Fehér János, PhD
egyetemi magántanár, egyetemi docens
Károli Gáspár Református Egyetem,
Állam- és Jogtudományi Kar
Gazdaság-és Vezetéstudományi Intézet

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

Tartalomjegyzék

1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, KITŰZÖTT CÉLOK	4
1.1. Célkitűzések	5
1.2. Kutatási kérdések és hipotézisek	6
2. ANYAG ÉS MÓDSZER	7
2.1. Adatgyűjtési módszerek	7
2.2. Adatelemzési módszerek	8
3. EREDMÉNYEK	10
3.1. Az átalakító vezetést leíró magatartásjegyek összefüggésrendszerének feltárása	10
3.2. Egyes független változók és a transzformatív vezetés skálák közötti összefüggések vizsgálata	11
3.3. Új és újszerű tudományos eredmények	20
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	22
4.1. Következtetések és a hipotézisek igazolása	22
4.2. Javaslatok	27
5. IRODALOMJEGYZÉK	29
6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ TUDOMÁNYOS PUBLIKÁCIÓK	31

1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, KITŰZÖTT CÉLOK

A szervezeti működés sikeressége kapcsán korunkban leggyakrabban olyan kulcsszavak merülnek fel, mint például a piac változásaihoz való gyors alkalmazkodás, tanulás, megújulás képessége, a munkavállalók elkötelezettsége, elégedettsége, vezetők inspirációs képessége. A vezetés történetét gyakran jellemezték múló divatirányzatok, hangzatos jelszavak, de véleményem szerint ezen kifejezések esetében korunk gazdasági és társadalmi realitásait hűen kifejező, lényeges tartalmakkal állunk szemben. Ezen megnevezések létjogosultságát a környezeti bizonytalanság magyarázza. Ezt a sajátosságot, illetve ezen belül a környezeti változékonyságot egyesek gyakran a turbulencia analógiájával írják le, míg mások a jelenséghez különböző metaforákat társítanak. (vö.: Prahalad 2009; Kotler és Caslione 2011; Handy 2008a; 2008b; 2016; Taleb 2012)

Ezen jellemzők mentén leírható környezeti feltételrendszert figyelembe véve, megállapíthatjuk, hogy a vezetés még inkább kritikus szerepet tölt be a szervezetek működtetésében. A környezetben lezajló változások növekvő bonyolultsága és összetettsége, és maga a rendszer komplexitása még inkább számít a vezetőkre. (Komor 2009, Kotter és Cohen 2012, House et al. 2004, Ibarra 2015) A gondolat kritikájaként Schermerhorn és munkatársai (1994) kiemelik, hogy a szervezetre gyakorolt vezetői hatás egyes szerzők (vö. Newark 2018) alapján megkérdőjelezhető, ugyanakkor a változás és változtatás, az alkalmazkodás, a reagálás, a proaktív gondolkodás, az innováció szükségszerűsége elfogadott. A kérdés most már az, hogy: „hogyan?” A megváltozott és folyamatosan változásban lévő politikai-jogi, gazdasági, technológiai és szociokulturális erőhatások komplexitásának sajátosságaiból fakadóan a vezetéselméleti kutatások is paradigma váltást követeltek. A 80-as években megjelenő, esetünkben kortárs személyes vezetési (leadership) irányzatokat a szakírók (Yukl 2010, Northouse 2013) „new leadership – új vezetésként” említik. Az új megközelítés magába foglalja a karizmatikus, az átalakító, a jövőképcentrikus tanokat, valamint hozzájuk kapcsolódóan megjelenik a szolgáló és érzelmi intelligencia alapú megközelítések is. (Fehér 2010a) Az átalakító vezetés alapfeltevése, hogy a bizonytalan és kiszámítható környezetben a vezetőknek nem csak az adott keretek közt érvényes feladatok ellátására kell fókuszálni. Szükséges nagy hangsúlyt fektetni a jelenlegi helyzet megváltoztatására, az innovációra, a vállalkozó szellemre. Ezeken felül a vezetőknek oda kell figyelniük a munkatársakra gyakorolt tudatos átalakító (fejlesztő) hatásra, valamint saját maguk fejlődésére. Ezek függvényében a vezetéselméleti vizsgálatok megpróbálták választ találni arra a kérdésre, hogy mely tényezők mentén jön létre a követőkben a kívánt változás, valamint hogyan lehet egy közös jövőkép mellé sorakoztatni a munkatársakat. Az eredmények felértékeltek az értékek, vonzó jövőkép, karizma, érzelmek, szimbólumok fontosságát. (Fehér 2010a; Fehér 2010b)

Annak ellenére, hogy a hazai kiadású vezetéselméleti szakkönyvek említést tesznek róla, olykor egy-egy fejezetet is szentelnek neki, Magyarországon az

úgynevezett új vezetés paradigma empirikus úton viszonylag keveset kutatott terület, valamint kevésbé képezi szerves részét a „mainstream” leadership vonulatnak. A többnyire angolszász eredmények alkalmazása mindig felveti a hazai adaptálás egyes kérdéseit és egyben lehetséges korlátait. A leadership elméletek új és újabb megjelenése igényt szül azok gyakorlati visszaigazolására, hasznosítására, a megvalósulás sajátosságainak vizsgálatára. Fehér 2004-es doktori értekezésében vizsgálja az átalakító vezetés hazai alkalmazásának lehetőségeit, egyes elvi és gyakorlati kérdéseit. Dolgozatában új adalékokkal szolgál az elmélet kapcsán felmerülő felvetések elemzéséhez és interpretálásához. Felveti, hogy az átalakító vezetés részletesebb empirikus vizsgálatát, kapcsolatát egyes objektív változókkal (tulajdoni forma, üzletág, hierarchikus szint, stb.) a hazai viszonyrendszer keretein belül további kutatásoknak kell vizsgálniuk.

1.1. Célkitűzések

Doktori értekezésemet Fehér 2004-es munkájának folytatásának tekintem. Dolgozatomban a kortárs vezetési elméletek és megközelítések, azon belül is az átalakító irányzat vizsgálatával foglalkozom. Bemutatom a leadership helyét a vezetésstudományon belül. Áttekintem, azokat a főbb vezetéselméleti megközelítéseket, melyek az új vezetés paradigma megjelenéséhez vezettek. Foglalkozom az átalakító vezetés sajátosságaival, elemzem a transzformatív vezetés, történeti leadership tanokkal való kapcsolatát. Összehasonlítom az egyes átalakító iskolák sajátosságait, bemutatom az elmülethez kapcsolódó vezetői viselkedés mérési lehetőséget, valamint azokat a kutatási eredményeket, amelyek a transzformatív leadership tárgykörén belül születtek. Értékezésemhez kapcsolódóan empirikus módon vizsgálom az átalakító vezetés sajátosságait a hazai szervezeti viszonyrendszerben. Operatív célok:

- C₁: Az átalakító vezetés vizsgálatára szolgáló Leadership Practices Inventory adaptálása
- C₂: A magyarországi szervezetekben formális pozíciót betöltő vezetők viselkedésének, gyakorlatának vizsgálata a beosztottak percepcióin, valamint vezetői önértékelésen keresztül.
- C₃: Egyes független változók vizsgálata a vezetői magatartással való összefüggésének szempontjából
- C₄: Vezetői gyakorlatok, viselkedésmozzanatok közötti összefüggésrendszer vizsgálata

1.2. Kutatási kérdések és hipotézisek

- K₁: Elkülöníthetők-e az átalakító vezetés az egyénekre, valamint a szervezetre irányuló cselekvésmódozatai?
 - H1: A transzformatív leadershiphez kapcsolódó vezetői gyakorlatok és magatartások egyénre és a rendszerre irányuló aktusok vonatkozásában önállóként is értelmezhető dimenziókba csoportosítható.
- K₂: Milyen pszichológiai tényezőkre vezethető vissza az egyes stílus dimenziók jellege?
 - H2: Szignifikáns kapcsolat mutatható ki az átalakító vezetés, valamint a személyes hatékonyság között
- K₃: Az objektív tényezők alapvetően determinálják a vezetői stílus jellemzőket vagy az egyes jellemzők túlmutatnak a változókon?
 - H3: Statisztikailag is igazolható különbségek figyelhetők meg a transzformatív vezetői gyakorlatok terén a női és a férfi vezetők között.
 - H4: A magasabb iskolai végzettséggel rendelkező vezetők jobban jellemezhetők transzformatív jegyekkel, mint az alacsonyabb iskolai végzettségűek.
 - H5: Statisztikailag is igazolható összefüggés van a vezető életkora, valamint a transzformatív mozzanatok között.
- K₄: Mely vezetői szinteken fejt ki leginkább a hatását az átalakító vezetés megközelítés, illetve milyen szerepekhez juthat más szinteken?
 - H6: Eltérő vezetői szinteken más és más vonásokkal jellemezhetők a vezetés transzformatív mozzanatai
- K₅ - a: Milyen strukturális keretek között érvényesül leginkább az átalakító vezetés?
- K₅ - b: Felfedezhetők-e strukturális akadályok az átalakító vezetés előtt?
 - H7: A szervezet tevékenységi körétől, tulajdoni formájától, szervezeti funkciótól függetlenül az átalakító vezetés bármely szervezeti szegmensben jelen lehet.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

2.1. Adatgyűjtési módszerek

Doktori dolgozatomhoz kapcsolódó kutatás két részből épül fel. Először úgynevezett „obszerver”, másodsor önértékelési technikával kívánok képet kapni arról, hogy egyes szervezeti szegmensekben, valamint a kutatásba bevont további független változók mentén, milyen sajátosságok figyelhetők meg a hazai gyakorlatban az átalakító vezetői magatartás esetében. Az adatokat a Leadership Practices Inventory (Vezetői Gyakorlatok Leltár továbbiakban LPI) Observer és Self verziójával gyűjtöttem.

Az alkalmazott kérdőívek (LPI Observer; LPI Self) 3+1 szerkezeti egységből épültek fel. Az első részben a vezetőre vonatkozó szociodemográfiai (nem, életkor, tapasztalat, végzettség, pozíció, szervezeti adatok, mint például tulajdoni forma, szektor, szakterület, foglalkoztatotti létszám) kérdésekre kellett válaszolni. A következő szerkezeti egységben a Leadership Practices Inventory Observer, valamint Self verziója kapott helyet. Az önértékelési és az külső értékelőknek szánt verzió az itemek megfogalmazásának személyében és számában különbözik. (Self=E/1. Observer E/3.) A mérőeszközök további vizsgálata érdekében személyes hatékonysági skála is kidolgozásra került. A külső értékelőknek szánt kérdőívben rákérdeztem az értékelést adók további alapadataira (nem, életkor, tapasztalat, stb.)

A kérdőíveket offline, valamint online verzióban tettem elérhetővé. Az adatgyűjtés első szakaszában hólabda technikával dolgoztam. A módszer a nem valószínűségi mintavételezési eljárások csoportjába tartozik. Ebből kifolyólag a hólabda technikával gyűjtött adatok nem feltétlenül tekinthetők reprezentatívnak, azaz nem képezik le pontosan a populációt. A minta populáción belüli ismérveloszlásához történő igazítás érdekében a független változók (pl.: nem, életkor, vezetői szintek, végzettség, tevékenységi kör) attribútumainak eloszlását időszakosan megvizsgáltam. A populáció jellemzőit tekintve a Központi Statisztikai Hivatal által közreadott Mikrocenzus 2016 – „A foglalkozási szerkezet változása és jellemzői Magyarországon” és „A népesség gazdasági aktivitása” kiadványát, valamint a hozzájuk kapcsolódó adattáblákat vettem alapul. (KSH 2018) Az időszakos adatelemzés során egyes ismérveloszlások felül, illetve alul reprezentációt mutattak. Ennek kiküszöbölése érdekében kvótás mintavételezési eljárást is alkalmaztam, közvetlen megkeresés útján annak érdekében, hogy a változókhoz kapcsolódó meghatározott kategóriákon belül az elemszámeltérésekből fakadóan jelentős torzítás ne jelentkezzen. Fontos hozzátennem, hogy az utóbbi mintavételezési technika nem minden esetben volt eredményes. A válaszadói hajlandóság ebben az esetben jelentősen alacsonyabb volt. A továbbiakban a mintát a két adatfelvételi típus (LPI Observer, LPI Self) miatt részletesen ismertetem.

2.2. Adatelemzési módszerek

Kutatásomhoz kapcsolódóan, a fordításon túl, elvégzem az LPI-vel összefüggő megbízhatósági és érvényességi vizsgálatokat. A megbízhatóság (reliabilitás) kifejezi egy mérési eszköz pontosságát. A pszichometrián és általában a társadalomtudományokon belül általánosan elfogadott megbízhatósági index a Cronbach-alfa mutató, ami a tesztfelvezésen alapul, azzal a különbséggel, hogy figyelembe veszi az összes lehetséges felezési variáció során nyert együttható átlagát. A mutató 0 és 1 közötti értéket vehet fel. Minél közelebb van az index értéke az 1-hez annál, inkább következtethetünk a skála belső konzisztenciájára. (Heo et al. 2015)

Az érvényesség (validitás) kifejezi, hogy a mérési eszköz valóban azt méri, amire tervezték. Az érvényességi kritériumoknak több megközelítése létezik (lásd bővebben Rózsa et al. 2006). Dolgozatomban elsődlegesen a konstrukciós, valamint a konvergens validálást végzem el. A konstrukciós érvényesség vizsgálatához Goodwin (1999), Atkinson és szerzőtársai (2011), valamint Lu (2006) nyomán faktorelemzést használok. Azt vizsgálom, hogy az LPI itemek, milyen belső struktúrába rendezőnek, az adatredukciót követően az összetartozó és együtt járó változók jól értelmezhető fogalmi rendszert alkotnak-e, valamint a kialakított faktorok, milyen mértékben fedik le az eredeti itemszerkezetet. A faktorelemzés előtt KMO mutató, Bartlett teszt, korrelációs mátrix, anti-image mátrix segítségével vizsgálom az adatok alkalmasságát. A faktorok meghatározásához több kritériumot (Kaiser, Jolliffe, varianciahányad) is figyelembe veszek. Az elemzést főkomponens és image eljárással is „lefuttatom”. A jól értelmezhető faktorszerkeztúra kialakítása érdekében varimax forgatást alkalmazok.

Konvergens validitás a mért jelenség más konstruktummal összefüggő, azzal bizonyos mértékű együtt járást mutató érvényesség. Rózsa és szerzőtársai (2006) megjegyzik, hogy a konvergens érvényesség esetében túl erős korrelációs koefficiens nem elfogadható, hiszen ebben az esetben ugyanazt a konstruktumot mérjük. Az érvényesség vizsgálatának érdekében összefoglaló elnevezéssel egy „én-hatékonyság”¹ skálát állítottam össze. Sosik és Megerian (1999) Fitzgerald és Schutte (2010) Sur és Prasad (2011) munkáikban kimutatták, hogy az átalakító vezetés, olyan tényezőkkel áll összefüggésben, mint pl.: az öntudatosság, önszervezés, személyes hatékonyság, hajtóerő, elszántság. Ennek megfelelően egyrészt a belső motiváció, másrészt önmenedzselés fogalmi rendszere köré 14 állítást határoztam meg. Ezeket a válaszadóknak egyenként egy 1-től 6-ig terjedő skálán kellett értékelniük, annak megfelelően, hogy milyen mértékben értenek egyet az állításokban megfogalmazottakkal. A konvergens validálást a transzformatív vezetés és a személyes hatékonyság skálák között mért Pearson-féle korrelációs koefficiensek vizsgálata mentén végzem el.

¹ A fogalmat itt és most nem analóg módon használom Albert Bandura „self-efficacy” fogalmával.

Értekezésemben vizsgálom, hogy a kialakított faktorok mentén, milyen vezetői típusokat tudunk megkülönböztetni. A csoportosításhoz több módszert, hierarchikus (ward eljárás) és nem hierarchikus (k-közép) klaszterezési eljárását alkalmazok. Az elemzéshez kapcsolódóan jellemzem a kialakított klaszterek ismérveit az adatgyűjtésbe bevont szociodemográfiai és szervezeti változók mentén. A független változók hatásának vizsgálatára elsődlegesen kereszttábla elemzéshez kapcsolódó Chi² próbát alkalmazok. A faktorizáció során kialakított skálák esetében indexeket számítok. A független változók attribútumainak számától függően, független mintás t-próbával, valamint variancia analízissel vizsgálom a kategóriaátlagok közötti különbségeket.

A kérdőíveket offline, valamint online verzióban tettem elérhetővé. Az adatgyűjtés első szakaszában hólabda technikával dolgoztam. Egyes független változók attribútumainak esetében mutatott eloszlás időszakos vizsgálatának következtében kvótás mintavételezési eljárást is alkalmaztam, közvetlen megkeresés útján annak érdekében, hogy a változókhoz kapcsolódó meghatározott kategóriákon belül az elemszámeltérésből fakadóan jelentős torzítás ne jelentkezzen.

3. EREDMÉNYEK

3.1. Az átalakító vezetést leíró magatartásjegyek összefüggésrendszerének feltárása

Értekezésemben faktorelemzés segítségével azt vizsgáltam, hogy az általam gyűjtött minta esetében, miként alakul az LPI Observer belső változó struktúrája. A végső faktorstruktúra kialakítása során, elvégeztem az elemzést az „image eljárással” is. A forgatási eljárások közül variáns rotációt alkalmaztam. Az első faktorhoz került a „szívek bátorításához”, valamint a „mások hozzásegítése a cselekvéshez” gyakorlatokhoz tartozó összes item, valamint a követendő út felmutatásához tartozó négy (1.; 11.; 16.; 21.) állítás. A második faktorhoz a „közös elképzelések előmozdítása”, valamint a „jelenlegi megoldások megkérdőjelezéséhez” tartozó itemek kerültek. Ebbe a faktorba sorolódott be a „követendő út felmutatásához” tartozó kettő item (6.; 26.) Ha megvizsgáljuk 17. táblázatban szereplő egyes állításokhoz tartozó faktorsúlyokat, továbbra is találunk, olyan itemeket, melyek kapcsolatban állhatnak mindkét faktorial, de a tételek tartalmát figyelembe véve, egy jobban értelmezhető faktormodellt sikerült kialakítani. A faktorok interpretálását tekintve az első faktort fejlesztés-ösztönzés faktorként, a másodikat pedig jövőképzés-transzformáció dimenzióként értelmezhetjük.

A kutatás során egy, a személyes (én-) hatékonyságra vonatkozó tétel is összeállításra került. Az egyes itemekkel az volt a célom, hogy kontrollváltozóként használjam fel arra, hogy vizsgálni tudjam az átalakító vezetői magatartást leíró LPI itemek által alkotott skálák érvényességét.

Az eredmények interpretálását tekintve elmondható, hogy az első faktorba azok a tételek kerültek, melyek a személyes önmenedzseléshez, a vezetői munka eredményességéhez, valamint hatékonyságához, munkájával kapcsolatos elégedettséghez kapcsolódnak. A második faktorba sorolt itemek a vezetés, emocionálisabb oldalát, a belső motivációs állapotot ragadják meg. Összefoglalva megállapítható, hogy a „kétfaktoros” modell jobban értelmezhető megoldást nyújt. A továbbiakban ezzel dolgoztam tovább.

Az. 1. táblázatban a kialakított faktorok közötti korrelációs együtthatók mátrixát láthatjuk. A koefficiensek mindegyik esetben 1%-os hibahatár melletti értéket vettek fel. A fejlesztés-ösztönzés és az önmenedzselés skálák közötti korrelációs együttható értéke 0,561, ami párhuzamos irányultságra és közepes szorosságra utal. A fejlesztés-ösztönzés és motiváció skálák közötti kapcsolat, szintén egyirányú, ugyanakkor a korrelációs együttható értéke (0,252) közepesen gyengébb kapcsolatra utal. Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy azok a vezetők, akiket úgy értékelték a beosztottak, hogy munkájukat gyakran jellemezi mások elismerése, meghallgatása, munkatársak munkájának támogatása, a beosztottak hatalommal történő felruházása, azok hatékonyabban és eredményesebben tűznek ki személyes célokat, feladataikat tekintve jobban kezelik a prioritásokat.

A jövőkép-transzformáció skála az önmenedzselés és a motiváció faktoral is közepes, azonos irányú kapcsolatban áll. A kapcsolat szorossága a motiváció faktor esetében erősebb. Azok a vezetők akiknek a munkáját jobban jellemezi a kínálkozó lehetőségek felkutatása, a status-quo megváltoztatása, a kísérletezés, kockázatvállalás, jellemzően elszántabbak, tette készebbek, feladataikban örömet lelnek, ugyanakkor beosztottjaik jobban egyetértettek azokkal az állításokkal is, melyen az önmenedzselés deszkriptorai. Amennyiben a két transzformációs skálát összevetjük a személyes hatékonyság skála 1 faktoros modelljével megállapíthatjuk, hogy a személyes hatékonyság közepes erősségű kapcsolatban áll a fejlesztés - ösztönzéssel, valamint a közepesnél erősebb kapcsolatot mutat a jövőkép és transzformáció dimenzióval.

A közepes korrelációs koefficiensekből fakadóan következtethetünk a kialakított transzformatív vezetés skálák érvényességére, ugyanakkor annak megállapítására, hogy a két skála valóban azt méri, amit mérni kívánunk, további vizsgálatok szükségesek.

1. táblázat: A transzformatív és a személyes hatékonyság skálák közötti összefüggés

		Személyes hatékonyság 2 faktor önmenedzselés	Személyes hatékonyság 2 faktor motiváció	Személyes hatékonyság 1 faktor
fejlesztés- ösztönzés (REG)	P Korr.	0,561	0,252	0,576
	Szig.	0,000	0,000	0,000
	N	1638	1638	1638
jövőkép- transzformáció (REG)	P. Korr	0,434	0,586	0,706
	Szig.	0,000	0,000	0,000
	N	1638	1638	1638

Forrás: saját elemzés alapján

3.2. Egyes független változók és a transzformatív vezetés skálák közötti összefüggések vizsgálata

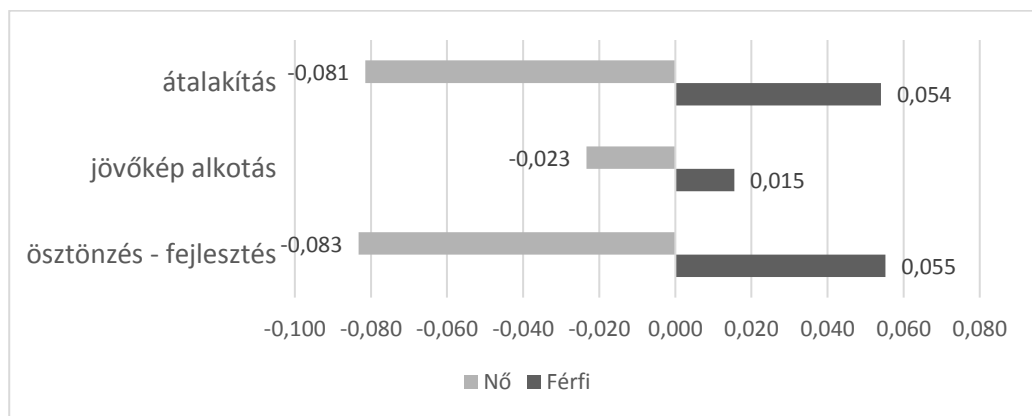
Összefoglalva megállapítható (2. táblázat), hogy a férfi vezetők esetében magasabb azoknak az aránya, akiket beosztottjaik transzformatív jegyekkel értékelték, míg a nők esetében azt látjuk, hogy 6%-kal többen vannak azok, kik a „non-leadership” klaszterbe kerültek besorolásra. A keresztábra elemzéshez kapcsolódó Chi2 próba szignifikáns eltérést mutat az eloszlások között. (Chi2=6,986; df=1; p<0,01)

2. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők megoszlása a nem függvényében

		Nem		Total
		Férfi	Nő	
Transzformatív vezetés	Elemszám	633	434	1067
	%	67,80%	61,60%	65,10%
Non-leadership	Elemszám	300	271	571
	%	32,20%	38,40%	34,90%
Total	Elemszám	933	705	1638
	%	100,00%	100,00%	100,00%

Forrás: saját elemzés alapján

Az 1. ábrán a faktor score-ok átlagait tüntettem fel az LPI Self adatgyűjtés során kialakított skálák esetében a férfi és a női vezetők mentén. A diagramról leolvasható, hogy, hogy férfi menedzserek, mindegyik skála esetében jobban egyetértettek az átalakító vezetéshez kapcsolódó állításokkal, mint a női vezetők. A t-próba próba eredménye arra enged következtetni, hogy ugyan megfigyelhető a nők és a férfiak különbsége az önértékelést illetően, ugyanakkor a nemek közötti szignifikáns eltérést nem tudjuk igazolni. Az ösztönzés fejlesztés ($t=1,254$; $df=339$; $p=0,211$), a jövőképzés ($t=0,351$; $df=339$; $p=0,726$) és az átalakítás ($t=1,226$; $df=339$; $p=0,221$) skála esetében sem volt kimutatható statisztikailag a kategóriaátlagok közötti eltérés.



1. ábra: Az egyes transzformatív skálák faktorkoordinátáinak átlagértékei a nem függvényében

Forrás: saját elemzés alapján

A fentieket összefoglalva megállapítható, hogy a kereszttábla elemzés eredménye a hipotézis elfogadását erősíti, ugyanakkor a t-próba eredménye arra enged következtetni, hogy a vezetői gyakorlat jellemzői nem függenek a nemi hovatartozása is.

A felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők 66,6%-a „transzformatív” klaszterbe került besorolásra. 33,4%-uk a „non-leadership” csoportba sorolódott. Azok a vezetők, akik középfokú végzettséggel rendelkeznek, 56,3%-uk a „transzformatív”, 43,7%-uk a „non-leadership” klaszterbe került. Alapfokú végzettséggel rendelkező vezetők alacsony arányba kerültek be a mintába. Ebből kifolyólag trendszerűséget fenntartásokkal fogalmazhatunk meg. Klaszterekbe történő besorolási arányukat tekintve, 25%-uk a „transzformatív vezetés”, 75%-uk a „non-leadership” csoportba került (3. táblázat). A keresztátlal elemzéshez kapcsolódó Chi2 próba elvégzése során, az alacsony elemszámból kifolyólag kizártam a vizsgálatból az alapfokú végzettséggel rendelkező vezetőket. Az eredmények alapján összefoglalható, hogy a magasabb szintű végzettséggel rendelkező vezetőket beosztottaik nagyobb arányban jellemezték transzformatív jegyekkel, mint azokat, akik közép vagy alapfokú végzettséggel rendelkeznek. (Chi2=8,484; df=1; p<0,01)

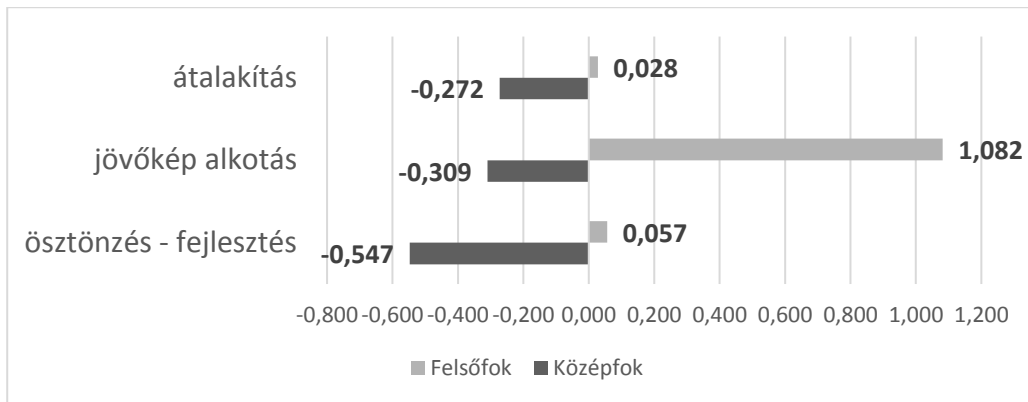
3. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők megoszlása a végzettség függvényében

		Vezetője végzettsége			Total
		alapfok	középfok	felsőfok	
Transzformatív vezetés	Elemzés	2	116	949	1067
	%	25,0%	56,3%	66,6%	65,1%
Non-leadership	Elemzés	6	90	475	571
	%	75,0%	43,7%	33,4%	34,9%
Total	Elemzés	8	206	1424	1638
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját elemzés alapján

Az önértékelési adatok alapján (2. ábra) független mintás t-próbával vizsgáltam a különböző végzettségű vezetők közötti különbségeket. A leíró statisztikák alapján megállapítható, hogy azok a vezetők, akik úgy nyilatkoztak, hogy felsőfokú végzettséggel rendelkeznek, jobban egyetértettek az átalakító vezetői magatartásra vonatkozó állításokkal, mint akiknek középfokú végzettsége van. A statisztikai próbák eredménye alapján az átalakítás skála esetében ($d = -2,121^2$; $df = 33,12$; $p = 0,042$) tudtam kimutatni szignifikáns különbséget. A jövőképpalkotás ($t = -1,845$; $df = 339$; $p = 0,066$) és az ösztönzés-fejlesztés ($t = -1,622$; $df = 339$; $p = 0,106$) skála esetében a t-próba alapján nem tudtam igazolni a kategóriaátlagok közötti különbségeket. Az eredmények általánosításának korlátjaként megemlítendő, hogy nagyon magas arányban felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők kerültek be a mintában, ami az eredményeket torzíthatja.

² A skála esetében a szórás-homogenitás nem teljesült, ezért Welch-féle d próbát alkalmaztam.



2. ábra: Az egyes transzformatív skálák faktorkoordinátáinak átlagértékei a végzettség függvényében
Forrás: saját elemzés alapján

Az egyes csoportok átlag életkorát tekintve nagyon alacsony különbséget látunk (4. táblázat). A Wilk's lambda mutató értéke 0,997, ami jelentéktelen hatást mutat a diszkriminancia függvényre vonatkozóan. Ez alapján következtetni tudunk, hogy a vezető feltételezett életkora nem determinálja a transzformatív skálán való megítélését.

4. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők átlagos életkora és szórása

		Átlag	Szórás
Transzformatív vezetés	Vezetője életkora:	44,660	9,2018
Non-leadership	Vezetője életkora:	45,651	9,6656
Total	Vezetője életkora:	45,005	9,3751

Forrás: saját elemzés alapján

Az önértékelési adatok esetében Pearson-féle korrelációs együtthatókkal vizsgáltam az ösztönzés-fejlesztés, a jövőképalakítás, az átalakítás skálák, valamint az életkor, a munka és vezetési tapasztalat közötti összefüggéseket. A változórendszerben a függő-független viszony nem értelmezhető. A korrelációs együtthatóból csupán az együtt járásra tudunk következtetni. A 46. táblázat alapján megállapítható, hogy, hogy egyedül az életkor és az ösztönzés-fejlesztés között mutatható ki statisztikailag is, $p < 0,05$ szignifikancia szint mellett kapcsolat. A koefficiens alapján (-0,127) ellentétes irányú, nagyon gyenge kapcsolatra következtethetünk.

A munkahelyi (alsó szintű) vezetők esetében megfigyelhető, hogy 60,6%-uk „transzformatív”, 39,4%-uk „non-leadership” klaszterbe került. A középvezetőknél ez az arány 69,3-30,7%. A felsővezetők 65,5%-a a „transzformatív”, míg 34,5%-a a „non-leadership” csoportba került besorolásra.

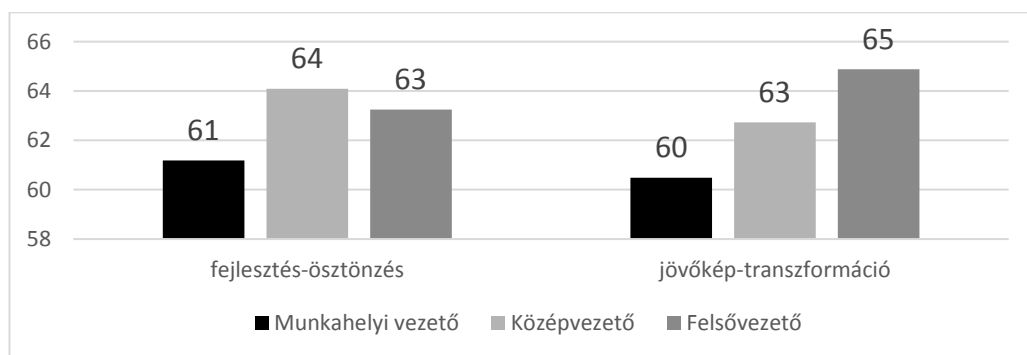
Összefoglalható, hogy a középvezetők esetében magasabb azoknak az aránya, akiket transzformatív jegyekkel jellemeztek. (Chi2=8,468; df=2; p<0,05)

5. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők megoszlása a feladatkör függvényében

		Vezetője feladatköre			Total
		Munkahelyi vezető	Középvezető	Felsővezető	
Transzformatív vezetés	N	297	334	436	1067
	%	60,6%	69,3%	65,5%	65,1%
Non-leadership	N	193	148	230	571
	%	39,4%	30,7%	34,5%	34,9%
Total	N	490	482	666	1638
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját elemzés alapján

A vezetői szintekhez kapcsolódó eredményeket tovább árnyalva a „fejlesztés-ösztönzés”, valamint a „jövőkép-transzformáció” dimenziók mentén indexeket³ számoltam. Variancia analízissel vizsgáltam, hogy az a vezetői szintek esetében mért indexátlagok statisztikailag is különböznek egymástól. Az eredményeket a 3. ábrán láthatjuk. Az eltérések csupán egy-két százalékpontig tejednek, de látható, hogy a középvezetők a fejlesztés-ösztönzés (F=1,696; df=2; p>0,05), míg a felsővezetők a jövőképalkotás skálán értek el magasabb pontszámot. (F=5,086; df=2; p<0,01) Előbbi esetében a kategóriaátlagok között nem mutatható ki szignifikáns különbség, ugyanakkor utóbbi esetében statisztikailag is igazolható az eltérés.



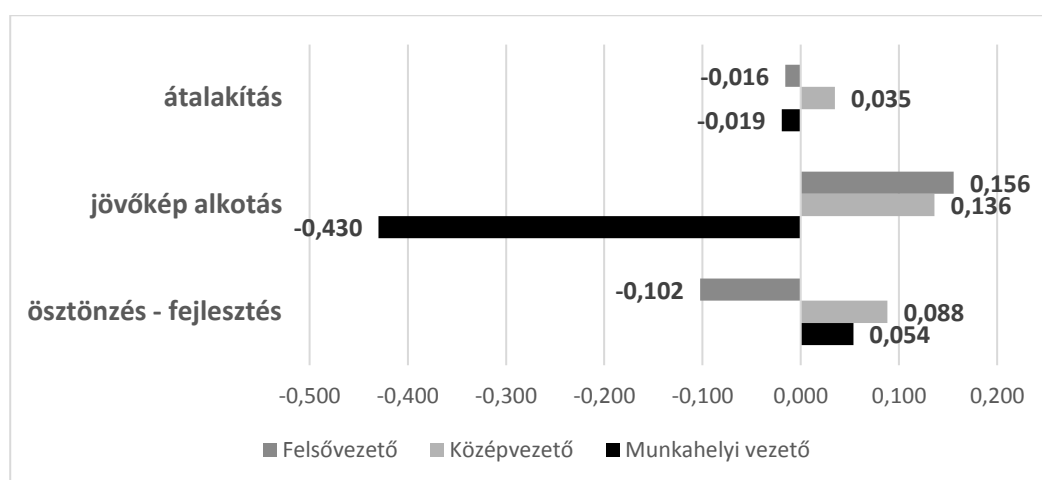
3. ábra: TL skálák átlagértékei a feladatkör függvényében

Forrás: saját elemzés alapján

Az önértékelés mentén, a feladatkör függvényében (4. ábra) megállapítható, hogy az átalakítás skálához tartozó itemekkel leginkább a

³ ((átlag-minimum)/terjedelem)*100

középvezetői pozíciót betöltő munkavállalók értettek egyet. A jövőkép alkotás esetében jól érzékelhető, hogy a munkahelyi (alsó szintű) vezetők a likert skála alacsonyabb értékeit jelölték. Az önrételések alapján a felsővezetők értettek egyet leginkább a vízióhoz kapcsolódó itemekkel. Az ösztönzés-fejlesztés skálához kapcsolódóan megemlíthető, hogy leginkább a középvezetőket jellemzik a munkatársak fejlesztésére, ösztönzésére irányuló magatartásmozzanatok. Az eredmények árnyalása érdekében megjegyzendő és némileg előre látható, hogy az átalakító vezetéssel összefüggő jövőkép alkotás inkább a felsővezetőkre jellemző. Ennél a skálánál statisztikailag is igazolható különbséget mértem a kategóriaátlagok között ($F=10,795$; $df=2$; $p<0,01$), ami azzal is magyarázható, hogy a munkahelyi (alsó szintű) vezetők jóval kevésbé értettek egyet a skálához tartozó itemek tartalmával. Ezt megerősíti a Tukey-féle Post Hoc elemzés is. A próba $p<0,01$ szint mellett szignifikáns a munkahelyi vezető – középvezető, valamint a munkahelyi vezető – felsővezető relációkban.



4. ábra: Az egyes transzformatív skálák faktorkoordinátáinak átlagértékei a feladatkör függvényében

Forrás: saját elemzés alapján

Az állami tulajdonú szervezeteknél dolgozó vezetők 60,7%-a a „transzformatív”, míg 39,3%-a a „non-leadership” klaszterbe került. Legnagyobb arányban, 74,5%-ban a multinacionális vállalatoknál dolgozó vezetők kerültek a „transzformatív” csoportba. 25,5%-uk a non-leadership klaszterbe sorolódott. A magyar magántulajdonú szervezetek vezetői, szintén nagyobb arányban, 62%-ban a „transzformatív” klaszterbe, míg 37,7%-uk az úgynevezett „non-leadership” csoportba kerültek. Az eredményeket összefoglalva megállapítható, hogy leginkább a multinacionális tulajdonú szervezetek vezetőit jellemezték transzformatív jegyekkel. ($\chi^2=24,930$; $df=2$; $p<0,01$)

A szervezeti szegmensek vizsgálata során az eredeti attribútumokat összevontam 11 kategóriába az elemszámok kiegyenlítése végett. A 6. táblázatban láthatjuk, hogy mindegyik szegmens esetében az értékelt vezetők nagyobb

arányban a „transzformatív” klaszterbe kerültek, ugyanakkor megoszlások mértékét tekintve egyes szegmensekben nagyobb eltéréseket is megállapíthatunk. Megfigyelhető, hogy legnagyobb arányban az oktatás, egészségügy, valamint a mezőgazdaság területén pozíciót betöltő vezetők kerültek a „non-leadership” klaszterbe. Transzformatív jegyekkel leginkább az IT/telekommunikáció, valamint a pénzügyi szektor vezetőit jellemezték a beosztottak. (Chi²=33,171; df=10; p<0,01)

6. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők megoszlása a szektor függvényében

		Klaszter		Total
		Transzformatív vezetés	Non-leadership	
Államigazgatás	N	98	59	157
	%	62,4%	37,6%	100,0%
Oktatás	N	64	50	114
	%	56,1%	43,9%	100,0%
Gyártóipar	N	119	68	187
	%	63,6%	36,4%	100,0%
Szolgáltatás	N	252	115	367
	%	68,7%	31,3%	100,0%
Egészségügy	N	55	41	96
	%	57,3%	42,7%	100,0%
IT/telekommunikáció	N	92	20	112
	%	82,1%	17,9%	100,0%
Kereskedelem	N	98	63	161
	%	60,9%	39,1%	100,0%
Pénzügyi szektor	N	103	44	147
	%	70,1%	29,9%	100,0%
Köszolgáltatás	N	80	44	124
	%	64,5%	35,5%	100,0%
Mezőgazdaság	N	80	60	140
	%	57,1%	42,9%	100,0%
Egyéb	N	26	7	33
	%	78,8%	21,2%	100,0%
Total	N	1067	571	1638
	%	65%	35%	100%

Forrás: saját elemzés alapján

A klasztereket szervezeti egység függvényében (8. táblázat) vizsgálva az iparági eredményekkel részben egybevágó megállapításokat tehetünk. A transzformatív vezetés klaszterbe kerülő vezetők aránya az IT, mint funkcionális egységnél a legmagasabb. Szintén magasabb a transzformatív csoportba kerülő

vezetők százalékos aránya, a kutatás és fejlesztés, valamint az egyéb területen pozíciót betöltők esetében. Megjegyezném, hogy ezen funkcionális területen dolgozó vezetők, alacsonyabb számban kerültek be a mintába. Esetükben nagyobb az érzékenység a kiugró adatokra. ($\chi^2=21,246$; $df=9$; $p<0,05$)

A szervezeti méret függvényében (7. táblázat) levonható következtetés, hogy nagyobb arányban inkább a magasabb foglalkoztatotti létszámmal működő szervezetek vezetőit jellemezték átalakító jegyekkel. Esetükben a transzformatív vezetés klaszterbe kerülők megközelítik a 70%-ot az egyes kategórián belül. Megfigyelhető, hogy azok a szervezetek, ahol a foglalkoztatottak létszáma kevesebb, a többi kategóriához képest magasabb a non-leadership klaszterbe kerülők aránya. Ezt a trendszerűséget „megtöri” 20-49 főt között foglalkoztató szervezeteknél olvasható adatok. Esetükben szintén közel 70% azoknak a vezetőknek az aránya, akik a beosztottak véleménye alapján a transzformatív vezetés klaszterbe kerültek. ($\chi^2=20,591$; $df=6$; $p<0,05$)

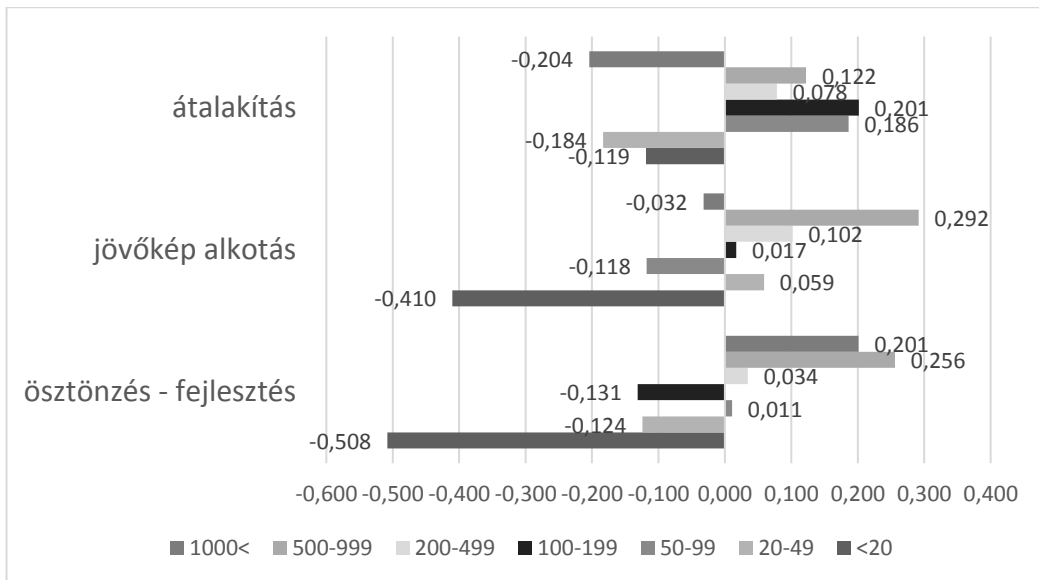
7. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők megoszlása a foglalkoztatottak létszámának függvényében

		Klaszter		Total
		Transzformatív vezetés	Non-leadership	
<20	N	142	98	240
	%	59,20%	40,80%	100,00%
20-49	N	152	68	220
	%	69,10%	30,90%	100,00%
50-99	N	118	99	217
	%	54,40%	45,60%	100,00%
100-199	N	207	91	298
	%	69,50%	30,50%	100,00%
200-499	N	148	71	219
	%	67,60%	32,40%	100,00%
500-999	N	112	52	164
	%	68,30%	31,70%	100,00%
1000<	N	188	92	280
	%	67,10%	32,90%	100,00%

Forrás: saját elemzés alapján

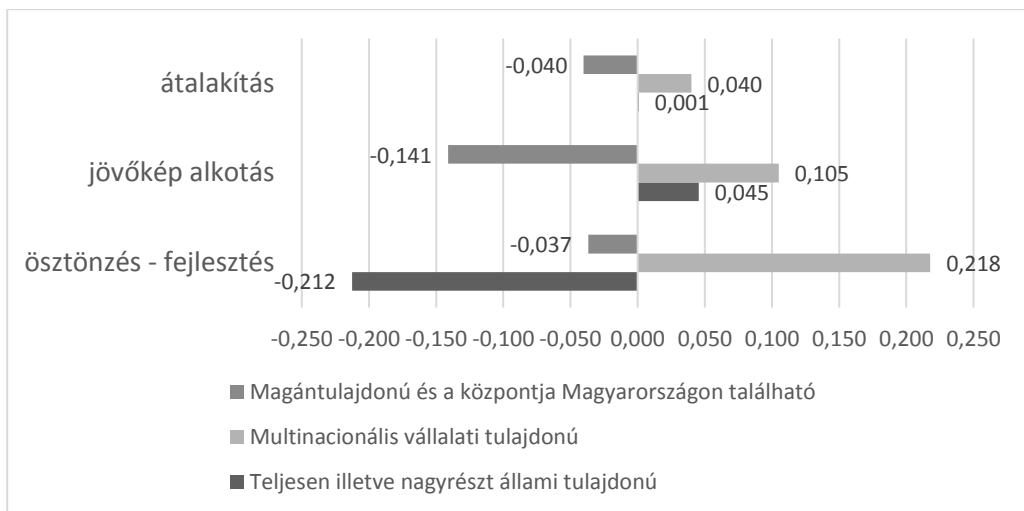
Az LPI Self adatokat elemezve, a szervezeti méret mentén (5. ábra) megállapítható, hogy az átalakítás dimenzióban az 50-99, 100-199, 200-499, valamint az 400-999 főt foglalkoztató szervezetek vezetői érték el relatív nagyobb pontszámot. Az alacsonyabb (20 alatt és 20 és 49 fő között) munkavállalói létszámmal működő, valamint a legnagyobb méretkategóriájú szervezetek térnek el negatív irányba a középértéktől. Esetükben a vezetők az átalakításhoz kapcsolódó állításokkal alacsonyabb mértékben értettek egyet. ($F=2,442$; $df=6$; $p=0,025$). A jövőkép alkotás skála esetében szintén megfigyelhető, hogy a

kevesebb munkavállalót alkalmazó szervezetek vezetői kevésbé, míg a magasabb méretkategóriába kerülők intézmények vezetői jobban egyetértettek a vízióhoz, jövőképalkotáshoz kapcsolódó itemekkel. Ebben az esetben nem mutatható ki szignifikáns különbség a kategóriaátlagok között ($F=1,538$; $df=6$; $p=0,165$). A munkatársak ösztönzésén és fejlesztésén keresztül megragadott transzformatív mozzanat leginkább a legnagyobb foglalkoztatotti létszámmal működő szervezeteket jellemezi, míg a kisebb intézmények vezetői kevésbé értettek egyet a skálához kapcsolódó állításokkal. A különbség statisztikailag nem igazolható ($F=1,470$; $df=6$; $p=0,188$).



5. ábra: Az egyes transzformatív skálák faktorkoordinátáinak átlagértékei a foglalkoztatottak létszámának függvényében
 Forrás: saját elemzés alapján

Az önértékelést tekintve, a tulajdoni forma (6. ábra) függvényében megállapítható, hogy mindegyik transzformatív dimenzió esetében a multinacionális szervezetek vezetői jelölték átlagosan az itemekhez tartozó skálaintervallumok magasabb értékeit. Az ösztönzés-fejlesztés dimenzióban szignifikáns különbség mutatkozott a kategóriák között. ($F=5,316$; $df=2$; $p<0,01$) A kapcsolat relációját tekintve az eltérés a Post Hoc elemzés alapján, az állami tulajdonú és a multinacionális vállalatok vezetői között mutatkozó különbségből fakad.



6. ábra: Az egyes transzformatív skálák faktorkoordinátáinak átlagértékei a tulajdoni forma függvényében
Forrás: saját elemzés alapján

3.3. Új és újszerű tudományos eredmények

E1: A leadership, a leaderi magatartás tudományos igényű vizsgálata megköveteli a fogalom mérhetővé tételét. Disszertációmiban pszichometriai, tesztelméleti módszerekkel vizsgáltam a Leadership Practices Inventory adaptálási lehetőségeit. Elemeztem a kérdéssor belső megbízhatóságát, valamint érvényességét. Az LPI observer kérdéssor esetében a belső konzisztencia mutató (alfa) értéke 0,983, míg az LPI self esetében 0,975. Az érvényességi vizsgálatok során, korrelációs együtthatókat elemezve, az obszerver minta esetében kimutattam, hogy a vezető munkatárs fejlesztésre, ösztönzésre irányuló magatartása ($r=0,561$) és a jövőképpalkotás (0,434) közepesen szoros kapcsolatban áll az önmenedzseléssel. Mindezeket összefoglalva **olyan kérdéssort alakítottam ki, mely szemantikailag megőrizte az eredeti tartalmat, az itemeinek belső konzisztenciája erős, skálája az érvényességét tekintve összefügg már igazolt konstruktumokkal, azaz megfelel a mérési eszközökkel szemben támasztott kritériumoknak.**

E2: Az előző eredményhez kapcsolódóan Pearson-féle korrelációs együtthatók elemzésével **kimutattam, hogy a vezetők ösztönző – fejlesztő és a jövőképpalkotó – transzformáló magatartása együtt jár a személyes hatékonysággal,** azaz azok a vezetők, akiknek munkáját jobban jellemzi beosztottaik elismerése, támogatása, saját figyelmének megosztása, a kihívások keresése, a hibákból való tanulás, elszántabbak, tettekre készebbek, hatékonyabban menedzselik önmagukat.

E3: A kérdőíves kutatás eredménye részben rávilágított arra, hogy az átalakító vezetés operatív, a vezetői cselekedetek szintjén két egymástól elkülöníthető dimenzió mentén is megragadható. Következésképpen **Kouzes és Posner (2010) elméletéből kiindulva saját transzformatív leadership modelletem építettem fel. A faktoranalízis és a klaszterelemzés eredményét felhasználva 4 vezetői típust azonosítottam.:**

- **transzformatív vezetők**
- **fejlesztés-központú vezetők**
- **jövőkép-fókuszú vezetők**
- **non-leaderek**

E4: Empirikus módszerekkel vizsgáltam a Magyarországon működő szervezetek vezetőit a transzformatív gyakorlatok mentén. Elvégeztem a saját mintám összevetését a nemzetközi eredményekkel. A megkérdezett válaszadók minden vezetői gyakorlat esetében kevésbé értettek egyet az állításokban megfogalmazottakkal, a nemzetközi adatokhoz képest. **Megállapítottam, hogy a beosztotti percepciók alapján kimutatható különbség van a vizsgálatba bevont magyar és külföldi vezetők között a transzformatív jegyek mentén.**

E5: A vezetők nemének és az egyes vezetői dimenziók vizsgálata során megállapítottam, hogy a nemi hovatartozás a minta esetében nem determinálja a vezetői viselkedést a transzformatív skála mentén, ugyanakkor a kontrollcsoportterves kétutas varianciaanalízis segítségével **rávilágítottam arra, hogy az értékelést végzők és az értékelt személyek nemi hovatartozása együttesen befolyásolja ($F=6,453$; $df=1$; $p=0,011$) az értékítéletet. Kutatásomban kimutattam, hogy a női beosztottak a férfi vezetőket, míg a férfi beosztottak a női vezetőket ítélték meg kedvezőbben a transzformatív skálák mentén**

E6: A személyes vezetés személyekre, valamint szervezetre irányuló hatásai kapcsán felmerült kutatási kérdések mentén **igazoltam az átalakító vezetői magatartások, gyakorlatok elkülönülő jellegét.** A faktoranalízishez kapcsolódó image eljárással, az „observer” minta esetében két vezetői dimenzió (19. táblázat), míg a „self” minta esetében 3 faktor (40. táblázat) mentén tudtam visszanyerni a 30 vezetői magatartásleírás információtartalmát. Az eredmények alapján következtethetünk arra, hogy az átalakító vezetés esetében ugyanúgy jelen lehet a személyes befolyásolási mechanizmus, mint ahogy a szervezetben vagy annak egyes alrendszereiben jelentést nyerő aktivitások. Másként megfogalmazva **a kutatás során megerősítettem azt a feltételezést (Fehér 2010a), hogy a leadership fogalma nem szűkíthető le csupán személyes befolyásolási folyamatra, hanem leaderi magatartás a szervezet kulturális és strukturális rendszereit célzó hatásmechanizmus is egyben.**

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

4.1. Következtetések és a hipotézisek igazolása

Elkülöníthetők-e az átalakító vezetés az egyénekre, valamint a szervezetre irányuló cselekvésmódozatai?

H1: A transzformatív leadershiphez kapcsolódó vezetői gyakorlatok és magatartások egyénre és a rendszerre irányuló aktusok vonatkozásában különállóként is értelmezhető dimenziókba csoportosítható.

Feltételezem, hogy a kérdőív állításai párhuzamba állíthatók a vezető személyfejlesztő, ösztönző, valamint rendszerformáló cselekedeteivel. Az LPI eredeti dimenzióinak logikájával párhuzamot vonva, az első faktorhoz került a „szívek bátorításához”, valamint a „mások hozzásegítése a cselekvéshez” gyakorlatokhoz tartozó összes item, valamint a követendő út felmutatásához tartozó négy (1.; 11.; 16.; 21.) állítás. A második faktorhoz a „közös elképzelések előmozdítása”, valamint a „jelenlegi megoldások megkérdőjelezéséhez” tartozó itemek kerültek. Ebbe a faktorba sorolódott be a „követendő út felmutatásához” tartozó kettő item (6.; 26.) A faktorok értelmezését tekintve az első faktort fejlesztés-ösztönzés faktornak, a másodikat pedig jövőképalkotás-transzformáció dimenzióknak nevezhetjük el. Ha tovább visszük ezt a gondolatmenetet, akkor elmondható, hogy az 1. faktor tételei a vezetés egyénekre, beosztottakra, míg a 2. faktor itemei a szervezetre, annak rendszerjellegére gyakorolt mozzanatait írják le. Ez alapján megerősíthetjük a feltevést, hogy az átalakító vezetés beosztottakra gyakorolt transzformatív hatáson túl, strukturális viszonyrendszerben is értelmezhető. Továbbá feltételezhető, hogy a rendszerre irányuló átalakító cselekvéseknek ugyanúgy lehet személyfejlesztő hatása. **A hipotézist igazoltnak tekintem.**

Milyen pszichológiai tényezőkre vezethető vissza az egyes stílus dimenziók jellege?

H2: Szignifikáns kapcsolat mutatható ki az átalakító vezetés, valamint a személyes hatékonyság között

Az elemzés során regressziós eljárással elmentettem a faktorkoordinátákat. A „score-ok” a megfigyelési egységek (értékelt vezetők) relatív helyzetét fejezik ki a két faktor esetében.

A korrelációs koefficiensek mindegyik esetben 1%-os hibahatár melletti értéket vettek fel. A fejlesztés-ösztönzés és az önmenedzselés skálák közötti korrelációs együttható értéke 0,561, ami párhuzamos irányultságra és közepes szorosságra utal. A fejlesztés-ösztönzés és motiváció skálák közötti kapcsolat, szintén egyirányú, ugyanakkor a korrelációs együttható értéke (0,252) gyenge kapcsolatra utal. Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy azok a vezetők, akiket úgy értékelték

a beosztottak, hogy munkájukat gyakran jellemezi mások elismerése, meghallgatása, munkatársak munkájának támogatása, a beosztottak hatalommal történő felruházása, azok hatékonyabban és eredményesebben tűznek ki személyes célokat, feladataikat tekintve jobban kezelik a prioritások.

A jövőkép-transzformáció skála az önmenedzselés és a motiváció faktorral is közepes, azonos irányú kapcsolatban áll. A kapcsolat szorossága a motiváció faktor esetében erősebb. Azok a vezetők akiknek a munkáját jobban jellemezi a kínálkozó lehetőségek felkutatása, a status-quo megváltoztatása, a kísérletezés, kockázatvállalás, jellemzően elszántabbak, tettekre készebbek, feladataikban örömet lelnek, ugyanakkor beosztottjaik jobban egyetértettek azokkal az állításokkal is, melyek az önmenedzselés deskriptorai.

A kérdőív önértékelő verziója esetében a személyes hatékonyságot leíró tételek egy, illetve kétfaktoros struktúráját is összevettem az átalakító vezetés skáláival. Az ösztönzés dimenzió azonos irányú, közepesen erős kapcsolatban áll az egyfaktoros személyes hatékonyság változóval, valamint a kétfaktoros személyes hatékonyság, önmenedzselés skálájával. Az ösztönzés faktor motivációval való kapcsolata nagyon alacsony. A jövőképpalkotás dimenzió, mindegyik, a személyes hatékonyságra vonatkozó változóval közepesen erős, párhuzamos irányú kapcsolatban áll. Szintén kimutatható az összefüggés az átalakítás faktor, valamint a személyes hatékonyság változók között, ugyanakkor ebben az esetben a kapcsolat szorossága a közepesnél gyengébb. A korrelációs együtthatók alapján levonhatjuk azt a következtetést, hogy azok a vezetők, akik úgy vélekedtek, hogy vezetői munkájuk jobban jellemezhető azzal, hogy hangsúlyt fektetnek beosztottjaik fejlődésére, ők hatékonyabban szervezik saját maguk munkáját, az elvégzendő feladatokhoz elegendő tudással és tapasztalattal rendelkeznek, azzal, foglalkoznak, amihez igazán értenek, teljesítik az elvárásokat. Azok a felettesek, akiknek vezető munkáját hangsúlyosabban jellemzi a jövőképpalkotás, ők az önmenedzselésen túl úgy vélekedtek, hogy elszántak, tettekre készek, motiváltak, feladataikban örömet lelnek, érdekelődnek a megoldandó problémák iránt. Azok a vezetők, akik az átalakítás skálán magasabb értékkel jellemezhetőek, szintén jobban egyetértettek a személyes hatékonysággal összefüggő állításokkal, ugyanakkor a skálák közötti kapcsolat erőssége jóval gyengébb, $p < 0,01$ szignifikancia szint mellett. **A hipotézist elfogadom.**

Az objektív tényezők alapvetően determinálják a vezetői stílus jellemzőket vagy az egyes jellemzők túlmutatnak a változókon?

H3: Statisztikailag is igazolható különbségek figyelhetők meg a transzformatív vezetői gyakorlatok terén a női és a férfi vezetők között.

A kereszttábla elemzés alapján statisztikailag is igazolható, hogy a férfi vezetőket jobban jellemezték transzformatív jegyekkel, mint a nőket. Nemtől függetlenül megállapítható, hogy a minta egyedei 65,1%-ban a „transzformatív vezetés” klaszterbe kerültek. A férfiak esetében ez az arány 67,8%, míg a nők esetében 61,6%. A non-leadership klaszterbe a minta 34,9%-a került be. A férfi

vezetők 32,2%-a, a nők 38,4%-a sorolódott ebbe a csoportba. Az eloszlások $p < 0,01$ szignifikancia szint mellett nem egyeznek meg. ($\chi^2 = 6,986$; $df = 1$; $p < 0,01$). Az eredményhez kapcsolódóan megjegyzem, hogy vizsgáltam azt is, hogy a kitöltő neme befolyásolja-e az értékelés eredményét. Az adatok alapján levonható következtetés, hogy a női válaszadók, a női vezetőket a 10 fokozatú skála alacsonyabb értékeivel jellemezték, míg a férfi vezetők esetében magasabb skálaértékeket jelöltek. A férfi válaszadók esetében megfigyelhető, hogy ők is a saját nemükkel azonos vezetőkkel voltak kritikusabbak, míg a női feletteseket kedvezőbben ítélték meg. Az eredmény részben párhuzamba állítható Kent és munkatársai (2010) által tett megállapítással. Kutatásukban ők sem tudták kimutatni egyértelműen a vezető nemének hatását a transzformatív leader-i magatartásra, ugyanakkor eredményeikből kiderül, hogy mintájukba bekerülő nők és férfiak kritikusabban ítélték meg az egyes értékelési szempontokat a saját nemükhöz tartozó vezetők esetében. Az értékelt és az értékelő személyek eltérő háttérismérvéből fakadó kettősség miatt **a hipotézist nem tekintem igazoltnak**. A feltételezés elutasítását támasztja alá, az is, hogy az LPI Self adatbázison végzett elemzés esetében nem lehetett statisztikailag igazolni, hogy a nők és a férfiak átalakító vezetői gyakorlata szignifikánsan eltérne egymástól.

H4: A magasabb iskolai végzettséggel rendelkező vezetők jobban jellemezhetők transzformatív jegyekkel, mint az alacsonyabb iskolai végzettségűek.

A vezető feltételezett végzettségét figyelembe véve megállapítható, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők 66,6%-a „transzformatív” klaszterbe került. 33,4%-uk a „non-leadership” csoportba sorolódott. Azok a vezetők, akik középfokú végzettséggel rendelkeznek, 56,3%-uk a „transzformatív”, 43,7%-uk a „non-leadership” klaszterbe került. Alapfokú végzettséggel rendelkező vezetők alacsony arányba kerültek be a mintába. Ebből kifolyólag trendszerűséget fenntartásokkal fogalmazhatunk meg. Klaszterekbe történő besorolási arányukat tekintve, 25%-uk a „transzformatív vezetés”, 75%-uk a „non-leadership” csoportba került. Az adatok alapján összefoglalható, hogy a magasabb szintű végzettséggel rendelkező vezetőket beosztottjaik jobban jellemezték transzformatív jegyekkel, mint azokat, akik közép vagy alapfokú végzettséggel rendelkeznek. Az eloszlások $p < 0,01$ szignifikancia szint mellett nem egyeznek meg. ($\chi^2 = 8,484$; $df = 2$; $p < 0,01$). Az eredményeket részben alátámasztja a vezetői önértékelési adatokon végzett vizsgálat is. A statisztikai próbák alapján az átalakítás skála esetében szignifikáns különbséget tudtam kimutatni a középfokú és a felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők között. **A hipotézist részben igazoltnak tekintem.**

H5: Statisztikailag is igazolható összefüggés van a vezető életkora, valamint a transzformatív mozzanatok között.

A vezető feltételezett életkorának és tapasztalatának hatását nem tudtam kimutatni a transzformatív vezetésre. Diszkriminancia elemzés rámutatott arra, hogy az életkor változónak nincs hatása a diszkriminancia függvényre. Ezt azt jelenti, hogy életkortól függetlenül a transzformatív vezetői mozzanatok bárkinél megfigyelhetők, tehát vezető vélt életkora nem determinálja a transzformatív skálán való megítélését. Ezeket az eredményeket erősíti meg az LPI Self adatbázison végzett vizsgálat. A vezetői önértékelések alapján, a korrelációs együtthatók értéke mentén nem sikerült kimutatni egyértelmű összefüggést a vezető életkora, valamint a tapasztalata között. **A felállított hipotézist nem fogadom el.**

Mely vezetői szinteken fejt ki leginkább a hatását az átalakító vezetés megközelítés, illetve milyen szerepekhez juthat más szinteken?

H6: Eltérő vezetői szinteken más és más vonásokkal jellemezhetőek a vezetés transzformatív mozzanatai

A munkahelyi (alsó szintű) vezetők esetében megfigyelhető, hogy a beosztottak értékelése alapján 60,6%-uk „transzformatív”, valamint 39,4%-uk „non-leadership” klaszterbe került. A középvezetőknel ez az arány 69.3-30,7%. A felsővezetők 65,5%-a a „transzformatív”, míg 34,5%- a „non-leadership” csoportba került besorolásra. Összefoglalható, hogy a középvezetők esetében magasabb azoknak az aránya, akiket transzformatív jegyekkel jellemeztek beosztottjaik. Az eloszlások $p < 0,05$ szignifikancia szint mellett nem egyeznek meg. ($\chi^2 = 8,468$; $df = 2$; $p < 0,05$) Ha kizárólag a klaszterekbe sorolás alapján vizsgáljuk az átalakító vezetés, akkor kijelenthető, hogy leginkább a középvezetőket jellemezték transzformatív jegyekkel. A vezetői szintekhez kapcsolódó eredményeket tovább árnyalva a „fejlesztés-ösztönzés”, valamint a „jövőkép-transzformáció” dimenziók mentén számolt indexek alapján megállapítható, hogy az kategóriaátlagok közötti eltérés csupán egy-két pontig terjed. A középvezetők a fejlesztés-ösztönzés ($F = 1,696$; $df = 2$; $p > 0,05$), míg a felsővezetők a jövőképalkotás skálán értek el magasabb pontszámot. ($F = 5,086$; $df = 2$; $p < 0,01$) Előbbi esetében a kategóriaátlagok között nem mutatható ki szignifikáns különbség, ugyanakkor utóbbi esetében statisztikailag is igazolható az eltérés. Az LPI Self adatok alapján a feladatkör függvényében megállapítható, hogy az átalakítás skálához tartozó itemekkel leginkább a középvezetői pozíciót betöltő munkavállalók értettek egyet. A jövőkép alkotás esetében a munkahelyi (alsó szintű) vezetők a likert skála alacsonyabb értékeit jelölték. Az önértékelések alapján a felsővezetők értettek egyet leginkább a vízióhoz kapcsolódó itemekkel. Az ösztönzés-fejlesztés skálához kapcsolódóan megemlíthető, hogy leginkább a középvezetőket jellemzik a munkatársak fejlesztésére, ösztönzésére, bátorítására irányuló vezetői gyakorlatok. A vezetői szintek hatását szintén a jövőképalkotás esetében tudtam igazolni. Itt megjegyezném, hogy a Post Hoc elemzés arra világított rá, hogy a kategóriaátlagok közötti szignifikáns különbség a munkahelyi vezető – középvezető, valamint a munkahelyi vezető – felsővezető relációkban

értelmezhető. Tehát a statisztikai próba inkább arra világít rá, hogy a szervezeti hierarchia alsóbb szintjén elhelyezkedő vezetők mindennapi gyakorlatát kevésbé jellemezi a célkijelölés, a jövőkép felvázolása, a jövőbeni hatások magyarázata és nem azt igazolja, hogy a vízióhoz kapcsolódó leader-i tevékenység felsővezetői privilégium lenne. **A hipotézist részben tekintem igazoltnak.**

Milyen strukturális keretek között érvényesül leginkább az átalakító vezetés, felfedezhető- e strukturális akadályok az átalakító vezetés előtt?

H7: Iparágtól, szektortól, szervezet tulajdoni formájától, szervezeti funkciótól függetlenül az átalakító vezetés bármely szervezeti szegmensben jelen lehet.

Az LPI Observer adatok esetében, hogy az állami tulajdonú szervezeteknél dolgozó vezetők 60,7%-a a „transzformatív”, míg 39,3%-a a „non-leadership” klaszterbe került. Legnagyobb arányban, 74,5%-ban a multinacionális vállalatoknál dolgozó vezetők kerültek a „transzformatív” csoportba. 25,5%-uk a non-leadership klaszterbe sorolódott. A magyar magántulajdonú szervezetek vezetői, szintén nagyobb arányban, 62, %-ban a „transzformatív” klaszterbe, míg 37,7%-uk az úgynevezett „non-leadership” csoportba kerültek. Az eredményeket összefoglalva megállapítható, hogy leginkább a multinacionális tulajdonú szervezetek vezetőit jellemezték transzformatív jegyekkel. ($\chi^2=24,930$; $df=2$; $p<0,01$)

Az obszerver adatok esetében a szervezeti szegmens hatásának vizsgálata alapján, mindegyik iparági kategóriában az értékelt vezetők nagyobb arányban a „transzformatív” klaszterbe kerültek, ugyanakkor megoszlások mértékét tekintve egyes szegmensekben nagyobb eltéréseket is megállapíthatunk. Megfigyelhető, hogy legnagyobb arányban az oktatás, egészségügy, valamint a mezőgazdaság területén pozíciót betöltő vezetők kerültek a „non-leadership” klaszterbe. Transzformatív jegyekkel leginkább az IT/telekommunikáció, valamint a pénzügyi szektor vezetőit jellemezték a beosztottak. ($\chi^2=33,171$; $df=10$; $p<0,01$) Az egyes eltérések arra engednek következtetni, hogy bizonyos szegmensekben a transzformatív jelleg hangsúlyosabban megfigyelhető. A faktorkoordináták kétdimenziós térben történő vizsgálatánál az eredmények közelítőleg egybevágnak a szektorok klaszterekbe kerülési arányával, ugyanakkor jobban tudjuk árnyalni képet. Az IT/telekommunikáció, szolgáltatás, valamint a pénzügyi szektorban dolgozó vezetők itt is a transzformatív mezőben helyezkednek el. A mezőgazdaságban, egészségügyben dolgozók a faktorkoordináták alapján a non-leader kategóriába kerültek. Láthatjuk, hogy számos iparág (közszolgáltatás, államigazgatás, kereskedelem, oktatás, gyártóipar, egyéb) esetében a faktor-score-ok tovább bontják a csoportosítási lehetőségeket. Pl.: az egyéb tevékenységet folytató szervezetek vezetői közel 80%-ban a transzformatív vezetői klaszterbe kerültek, ugyanakkor a jövőkép-transzformáció skálán alacsonyabb pontértékkel értékelték őket, míg a fejlesztés ösztönzés esetében magasabb eredményt értek el. Az oktatás területén dolgozó

vezetőknél az ellenkezőjét látjuk. A fejlesztés-ösztönzés skálán alacsonyabb értékeket mértem, míg a jövőkép-transzformáció esetében magasabbat.

A klasztereket szervezeti egység függvényében vizsgálva az iparági eredményekkel részben egybevágó megállapításokat tehetünk. A transzformatív vezetés klaszterbe kerülő vezetők aránya az IT, mint funkcionális egységnél a legmagasabb. Szintén magasabb a transzformatív csoportba kerülő vezetők százalékos aránya, a kutatás és fejlesztés, valamint az egyéb területen pozíciót betöltők esetében. Megjegyezném, hogy ezen funkcionális területen dolgozó vezetők, alacsonyabb számban kerültek be a mintába. Esetükben nagyobb az érzékenység a kiugró adatokra. ($\chi^2=21,246$; $df=9$; $p<0,05$)

A szervezeti méret függvényében levonható következtetés, hogy nagyobb arányban inkább a magasabb foglalkoztatotti létszámmal működő szervezetek vezetőit jellemezték átalakító jegyekkel. Esetükben a transzformatív vezetés klaszterbe kerülők megközelítik a 70%-ot az egyes kategórián belül. Megfigyelhető, hogy azok a szervezetek, ahol a foglalkoztatottak létszáma kevesebb, a többi kategóriához képest magasabb a non-leadership klaszterbe kerülők aránya. Ezt a trendszerűséget „megtöri” 20-49 főt között foglalkoztató szervezeteknél megállapított eredmények. Esetükben szintén közel 70% azoknak a vezetőknek az aránya, akik a beosztottak véleménye alapján a transzformatív vezetés klaszterbe kerültek. ($\chi^2=20,591$; $df=6$; $p<0,05$)

Noha a statisztikai próbák arra engednek következtetni, hogy egyes szervezeti attribútumok mentén az eloszlások különböznek, azaz a tevékenységi kör, méret, tulajdoni forma befolyásolja az átalakító vezetés jelenlétét, azt is láthattuk, hogy a transzformatív leadership bármely kategórián belül tetten érhető. **Az eredmények alapján a hipotézist elfogadom.**

4.2. Javaslatok

Az eredmények alapján láthattuk, hogy a transzformatív leadership a hazai vezetési gyakorlatban is tetten érhető jelenség. Ez részben felold az adaptálási kérdéseknél (dolgozat 2.3.3. fejezet) említett néhány szempontot. A kutatás nem terjedt ki arra, hogy az átalakító tanok alkalmazása mennyire tudatos vagy inkább ösztönös cselekvés, ugyanakkor megállapítható, hogy kulturális transzferproblémák kevésbé szabnak gátat az elmélet alkalmazásának. Mindezeket figyelembe véve javaslatként fogalmazható meg, hogy a vezetőfejlesztési, vezetőképzési programok, és a felsoktatásban a vezetési, menedzsment, kurzusok kialakításakor érdemes az átalakító vezetéshez kapcsolódó gyakorlatok átadását átgondolni, elemeit beépíteni az egyes tanegységekbe, fejlesztési irányokba.

A további kutatási irányvonalak kijelölése kapcsán említhető, hogy az obszerver és önértékelési adatok alapján sem egyértelmű teljesen a vizsgálatba bevont változók függő és független jellege. Az átalakító vezetői mozzanat összekapcsolása a személyes hatékonysággal, valamint az értékelt személyt

jellemző szociodemográfiai és szervezeti változókkal, az egyes konstruktumokkal való kapcsolatok vizsgálatának csupán egy szűkebb szelete. További kutatásaimban vizsgálni kívánom a transzformatív vezetés és a vezetőt leíró további tényezők, mint például kompetenciák, személyiség jegyek, kommunikációs stílusok, konfliktus megoldó stratégiák, közötti összefüggést is.

Az alkalmazási kérdésekkel párhuzamosan kiemelendő az elmélet gyakorlatba történő átültetésének hatékonysági és eredményességi szempontjai. A fentiekhez kapcsolódóan javasolható, hogy a további transzformatív leadership kutatások fordítsanak figyelmet, olyan összefüggések vizsgálatára, mint az átalakító vezetés és munkavállalói elégedettség, elkötelezettség, szervezeti légkör, gazdasági eredmények, átalakítási, változás és válságmenedzselési projektek.

A különböző nemű válaszadók eltérő értékelési sajátosságai, valamint az átalakító vezetés és a személyes hatékonyság összefüggése további kutatómódszertani, valamint gyakorlati szempontokra hívja fel a figyelmet. Feltételezhető, hogy a nemi hovatartozással összefüggő szocio- és pszichodinamikai folyamatok, valamint a „halo-effektus” torzító hatótényezőként befolyásolhatják az eredményeket. A személyes és vezetésfejlesztéshez, a szervezeti diagnosztikai folyamatokhoz gyakran használt kérdőíves, 360 fokos értékelési rendszerek alkalmazása során akár hasonló sajátosságok figyelhetők meg. Ebből fakadóan felmerül a kérdés, hogy a humán intervenciók technikákat megelőző diagnosztikák mennyiben tekinthetők érvényesnek? Ha a vezetői magatartásról akarunk képet alkotni, mennyiben tükrözik az eredmények a tényleges, mindennapi vezetési gyakorlatokat és mennyiben vezethetők vissza az eredmények az értékelő pszicho-dinamikai, lélektani, személyiség és attitűdbéli vonásaira. Javaslatként megfogalmazható, hogy későbbi kutatások, valamint vezetés és szervezeti diagnosztikai vizsgálatok során a kutatók és gyakorlati szakemberek obszerver és 360 fokos értékeléskor az értékelést végző szociodemográfiai vonásait, szervezeti helyét, pozícióját, is vizsgálják.

5. IRODALOMJEGYZÉK

1. Atkinson, T. M., Rosenfeld, B. D., Sit, L., Mendoza, T. R., Fruscione, M., Lavene, D., Shaw M., Li Y., Hay J., Cleeland C. S., Scher H. I., Breitbart W. S., Basch, E. (2011): Using Confirmatory Factor Analysis to Evaluate Construct Validity of the Brief Pain Inventory (BPI). *Journal Of Pain And Symptom Management*, 41. (3) 558-565. pp.
2. Buchanan D. – Huczynski A. (2004): *Organizational Behaviour, An Introductory Text*, Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow Essex
3. Fehér J. (2004): A személyfejlesztés az átalakító vezetésben, elméleti problémák és a hazai alkalmazás egyes kérdései, Doktori értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő
4. Fehér J. (2010a): Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői. I. rész, *Vezetéstudomány* XLI. évf. 3. sz. március, pp. 2-13
5. Fehér J. (2010b): Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői. II. rész, *Vezetéstudomány* XLI. évf. 4. sz. április, pp. 13-20
6. Fitzgerald S., Schutte N. S. (2010): Increasing transformational leadership through enhancing self- efficacy, *Journal of Management Development*, Vol. 29 Issue: 5, pp.495-505
7. Goodwin, L. D. (1999): The role of factor analysis in the estimation of construct validity. *Measurement in physical education and exercise science*, 3(2), 85-100.
8. Handy C. (2008a): *Üres Esőkabát - Egyén, üzlet, társadalom*, Manager Könyvkiadó, Budapest, p. 399, ISBN: 978-963-8754-49-3
9. Handy C. (2008b): *Éhező szellem - A kapitalizmuson túl - új cél keresése a modern világban*, Manager Könyvkiadó, Budapest, p. 316 ISBN: 978-963-8754-48-6
10. Handy C. (2016): *A második görbe*, HVG Könyvek Kiadó, Budapest, p. 222, ISBN: 978-963-3043-35-6
11. Heo, M., Kim, N., & Faith, M. S. (2015): Statistical power as a function of Cronbach alpha of instrument questionnaire items. *Bmc Medical Research Methodology*, 15
12. House, R. J., Hanges P. J, Javidan M., Dorfman P. W., Gupta V. (2004): *Culture, Leadership and Organization: The GLOBE study of 62 societies*, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 848
13. Ibarra H. (2015): *Cselekedj vezetőként, gondolkodj vezetőként!* Lányom Könyvkiadó, Budapest, ISBN 978-615-80317-4-5, p. 236.
14. Komor L. (2009): *Személyes vezetés*, Szent István Egyetem, Gödöllő
15. Kotler P., Caslione J. A. (2011): *Kaotika Menedzsment és marketing a turbulencia korában*, Manager Könyvkiadó, Budapest, p 190. ISBN 978-963-9912-22-9

16. Kotter J. P., Cohen D. S. (2012): *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, Harvard Business Review Press, p. 224
17. Kouzes J. M., Posner B. Z. (2007): *The Leadership Challenge*, John Wiley & Sons Inc., San Francisco
18. Kouzes J. M., Posner B. Z. (2010): *The Truth About Leadership, The no-fads, heart-of-the-matter facts you need to know*, Jossey-Bass, San Francisco, ISBN 978-0-470-63354-0
19. KSH (2018): *Mikrocenzus 2016 - A foglalkozási szerkezet változása és jellemzői Magyarországon*, Központi Statisztikai Hivatal, ISBN 978-963-235-534-4
20. Lu, C. (2006): *Assessing construct validity: The utility of factor analysis*. *Journal of Educational Measurement and Statistics*, 15(2), 79-94.
21. Newark D. (2018): *Leadership and the logic of absurdity*, *Academy Of Management Review*, 43(2), 198-216.
22. Northouse P. G. (2013): *Leadership Theory and Practice 2nd Edition*, Sage Publication, Thousand Oaks
23. Prahalad C. K. (2009): *Új menedzsmentparadigmák felé*, Alinea Kiadó, Budapest, p. 387 ISBN: 978-963-9659-43-8
24. Rózsa, S., Nagybányai, N. O., Oláh, A. (2006): *A pszichológiai mérés alapjai Bölcsész konzorcium Budapest*
25. Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (1994): *Managing Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Inc., New York
26. Sosik J. J., Megerian L. E. (1999): *Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions* *Gorup & Organization Management*, 24(3), 367-390.
27. Sur, V., Prasad, V. M. (2011): *Relationship Between Self-Awareness and Transformational Leadership: A Study in IT Industry*. *IUP Journal Of Organizational Behavior*, 10(1), 7-17.
28. Taleb N. C. (2012): *A fekete hattyú - Avagy a legváratlanabb hatás*, Gondolat Kiadói Kör, Budapest, p. 524, ISBN: 978-963-6933-44-9
29. Yukl G. (2010): *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ TUDOMÁNYOS PUBLIKÁCIÓK

Tudományos folyóiratok

Angol nyelven

Dana, E., Iveta, U., Witold, N., Czeglédi, Cs., Miskolciné, Mikáczó A., Kollár, P., Kuna, Zs., Varga, E., (2017): National Strategies Concerning Entrepreneurship Education at University Level, ERENET PROFILE 12: 4 pp. 25-36., 12 p.

Durugy A., Kollár P. (2017): Use of Mystery Shopping in Competence Measurement and Human Development: Results of an Empirical Research in Hungary Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 74 : 3 pp. 179-191., 13 p.

Czeglédi, Cs ; Hajós, L ; Marosné, Kuna Zs ; Kollár, P ; Mikáczó, A ; Varga, E (2017): Being an entrepreneur in today's Hungary Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 74: 3 pp. 193-208., 16 p. (2017)

Durugy A., Kollár P. (2017): A NEW APPROACH OF COMPETENCE MEASUREMENT SELYE E-STUDIES 2017:(8) pp. 4-14.

József Poór, Ruth Alas, Sinikka Vanhala, Péter Kollár, Agnes Slavic, Nemanja Berber, Anna Slocinska, Kinga Kerekes, Monica Zaharie, Sonja Ferencikova, Anton Barasic (2015): Idealism and relativism in ethics: The results of empirical research in seven CEE countries & one North European country JOURNAL FOR EAST EUROPEAN MANAGEMENT STUDIES Vol. 20:(Issue 4) pp. 484-505. (2015)

Magyar nyelven

Czeglédi, Cs ; Marosné, Kuna Zs ; Kollár, Péter ; Miskolciné, Mikáczó A ; Varga, E ; Zéman, Z (2016): A vállalkozói ismeretek oktatásának helyzete a magyar felsőoktatásban POLGÁRI SZEMLE: GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT 12 : 1-3 pp. 208-228. , 21 p. (2016)

Varga, E ; Marosné, Kuna Zs ; Miskolciné, Mikáczó A ; Kollár, P ; Czeglédi, Cs. (2016): A hazai felsőfokú képzésben oktató vállalkozói ismeretek hallgatói megítélése POLGÁRI SZEMLE: GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT II. : 4-6. pp. 283-301. , 19 p. (2016)

Durugy András, Kollár Péter, Madarász Imre (2016): Eladói kompetenciák mérése próbavásárlással VEZETÉSTUDOMÁNY 47:(2) pp. 12-18. (2016)

Németh Erzsébet, Jakovác Katalin, Mészáros Aranka, Kollár Péter, Várpalotai Viktor (2016): Körkép és körkép a pénzügyi kultúra fejlesztését célzó képzésekről PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY 61:(3) pp. 407-428. (2016)

Tudományos konferencia előadás

Angol nyelven

Andras, Durugy ; Peter, Kollar (2015): Applicability of Mystery Shopping in Human Development pp. 272-277. , 6 p. In: Iveta, Ubrežiová; Drahoslav, Lančarič; Ing, Ingrida Košičiarová (szerk.) CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN V4 COUNTRIES Nyitra, Szlovákia : International Research Institute, (2015)

József, Poór ; Sonja, Ferencikova ; Sinikka, Vanhala ; Ruth, Alas ; Agnes, Slavic ; Imrich, Antalik ; Kinga, Kerekes ; Péter, Kollár (2013): Business Ethics: Focus on North and South and Central-Eastern European Comparisons pp. 1-9. In: Alena, Vícenová (szerk.) The 5th International Research Conference on Management Challenges in the 21st Century Bratislava, Szlovákia : Vysoka Skola Manazerske Informatiky a Ekonomiky a.s, (2013)

Fehér, János ; Kollár, Péter (2013): Transformational-Developmental Leadership: Concepts and Hungarian Survey Results pp. 467-478. In: Elena, Horska; Iveta, Ubreziova (szerk.) Business Management - Practice and theroy in the 21st century – Proceedings Nitra, Szlovákia : Slovak Agricultural University, (2013)

János, Fehér ; Péter, Kollár ; Ildikó, Éva Kovács ; Ingrid, Szabó ; Katalin, Szabó ; József, Poór (2012): Ethical Research – Focus on Hungarians in Slovakia and in Hungary: International Conference on Management of Human Resources pp. 291-298. In: Csaba, Bálint Illés (szerk.) Proceedings of the International Conference on Management of Human Resources 2012: Volume II Gödöllő, Magyarország : Rosental Kft, (2012) p. 282

Magyar nyelven

Tóth, K. ; Kollár, P. (2018): Az atipikus foglalkoztatási formák megítélése vezetői szemszögből pp. 105-115. , 11 p. In: F., Orosz Sára; Farkas, Attila (szerk.) Multikulturalitás a XXI. században : VI. Nemzetközi tudományos konferencia. Tanulmánykötet Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetemi Kiadó, (2018) p. 382

Kollár Péter (2017): A MAGYARORSZÁGI „TRANSZFORMATÍV LEADERSHIP” JELLEGZETESSÉGEI In: Farkas Attila (Filozófia), F. Orosz Sára, Rudnák Ildikó (szerk.)

Tudományterületek a multikulturalitás kontextusában. Branches of Sciences in Multicultural Context. 354 p. Konferencia helye, ideje: Gödöllő, Magyarország, 2017.05.12 Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, 2017. pp. 148-158. Multikulturalitás a XXI. században III.

Mészáros, A. ; Kollár, P. (2017): Különböző generációk munkaérték vizsgálata pp. 70-80. , 11 p. In: Csehné, Dr. Papp Imola; Budavári-Takács, Ildikó; Mészáros, Aranka; Poór, József; Csapó, Ildikó (szerk.) Megújulás és fenntarthatóság - Versenyképes és tudásalapú Magyarországgért : VIII. Nemzetközi Tanácsadói Konferencia, Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Budapest, Magyarország : Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, (2017)

Czeglédi, Csilla ; Hajós, László ; Kollár, Péter ; Marosné, Kuna Zsuzsanna ; Miskolcziné, Mikáczó Andrea ; Varga, Erika (2016): Vállalkozási ismeretek oktatásának lehetőségei Magyarországon pp. 16-20. , 5 p. In: Rajnai, Zoltán; Fregán, Beatrix; Marosné, Kuna Zsuzsanna (szerk.) Tanulmánykötet a 7. BBK előadásából Budapest, Magyarország : Óbudai Egyetem, Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar, (2016) p. 492.

Könyvrészlet

Poór, József ; Csehné, Papp Imola ; Kollár, Péter ; Lajos, Attila ; Jarjabka, Ákos ; Márta, Anette ; Varga, Erika (2017): Az emberi erőforrás menedzsment befolyásolói és mozgatórugói pp. 61-95. , 35 p. In: Karoliny, Mártonné; Poór, József (szerk.) Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv : Rendszerek és alkalmazások Budapest, Magyarország : Wolters Kluwer (Budapest), p. 610

Poór, József ; Kollár, Péter ; Pitlik, László ; Szabó, Katalin (2017): A HR jövője pp. 465-491. In: Karoliny, Mártonné; Poór, József (szerk.) Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv : Rendszerek és alkalmazások Budapest, Magyarország : Wolters Kluwer (Budapest), p. 610

Mészáros Aranka, Kollár Péter (2017): A hackman-oldham-féle munkaköri központi dimenziók megítélésében megjelenő generációs különbségek In: Mészáros Aranka, Lestyán Katalin (szerk.) Generációso(k)k: Tanulmányok a generációk témakörében. Gödöllő: Szent István Egyetem Egyetemi Kiadó, 2017. pp. 124-134. (ISBN:978-963-269-688-1)

Kollár Péter, Mészáros Aranka (2017): Super-féle munkaértékek vizsgálata a munkaerőpiacon fontos szerepet játszó négy különböző generáció esetében In:

Mészáros Aranka, Lestyán Katalin (szerk.) Generációso(k)k: Tanulmányok a generációk témakörében. Gödöllő: Szent István Egyetem Egyetemi Kiadó, 2017. pp. 135-149. (ISBN:978-963-269-688-1)

Kollár Péter (2016): Kompetenciákra utaló magatartásminták mérési lehetőségei In: Farkas Attila, F. Orosz Sára, Rudnák Ildikó (szerk.) A megértés lehetőségei: Tanulmányok a kommunikációtudomány (határ)területeiről. 245 p. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, 2016. pp. 191-199. (ISBN:978-963-269-543-3)

Kollár, Péter (2017): Az átalakító vezetés sajátosságai magyarországi szervezetekben pp. 54-65. , 12 p. In: Rudnák, Ildikó (szerk.) Tradíció és Innováció - 2016 : HÁROM ÉVTIZED A GAZDASÁG- ÉS TÁRSADALOMTUDOMÁNY SZOLGÁLATÁBAN Örökölt értékek és újdonságok a hazai munkaerőpiac vonatkozásában Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetemi Kiadó,

Fehér, János ; Kollár, Péter (2015): Transformational-Developmental Leadership: Concepts and Hungarian Survey Results pp. 1-11. , 11 p. In: Educatio, Társadalmi Nonprofit Szolgáltatói Kft (szerk.) Digitális Tankönyvtár Budapest, Magyarország : Educatio,

Fehér, János ; Kollár, Péter (2013): Leadership and Employee Development – Hungarian Survey Results pp. 39-52. In: Felicjan, Bylok; Leszek, Cichobłaziński (szerk.) HUMAN CAPITAL AND CORPORATE RESPONSIBILITY Czestochowa, Lengyelország : Politechnika Czestochowska, (2013) p. 284

Fehér, János ; Kollár, Péter (2012): Transformational Leadership: Concepts and Cultural Transfer Problems pp. 81-95. In: Csaba, Bálint Illés (szerk.) SMEs' Management in the 21st Century : Challenges and Solutions Czestochowa, Lengyelország : Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Publishing Section, (2012) p. 424

Kutatási jelentés

Fehér, János ; Kollár, Péter (2013): Transzformatív vezetés egyes magyarországi szervezeti szegmensekben pp. 1-67. , 67 p.

Könyv szerkesztés

Fehér, János (szerk.); Kollár, Péter (szerk.) (2013): Talentum és értékteremtés: Tanulmányok a vezetés és humánmenedzsment témaköréből Nemes Ferenc 75. születésnapja tiszteletére Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetemi Kiadó (2013) , 188 p. ISBN: 9789632693897