

Szervezeti problémák és azok megítélése vezetők véleménye alapján

Dr. habil. Berke Szilárd

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
berke.szilard@uni-obuda.hu

Belső szervezeti problémák többféle formában jelentkezhetnek, alapvetően az értékteremtő kulcsfolyamatokhoz és a humán erőforráshoz kapcsolódóan. Folyamatoldalon kulcsaktivitásnak számít a termelés, a beszerzés és logisztika, a minőségbiztosítás, a marketing és az értékesítés támogatása, az ügyfélélmény, továbbá a vezetés, a pénzügyek és más olyan támogató folyamatok, amelyek a hatékony és eredményes működéshez lényeges mértékben hozzájárulnak. A humán dimenzió jellemzően összetettebb és árnyaltabb, mivel sok szálon kapcsolódik a szervezeti kultúrával. Kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy a magyar vezetők – elsősorban szervezetfejlesztési vonatkozásban – milyen kihívásokkal szembesülnek vállalataik irányítása során. A leggyakrabban jelzett problémák: a munkavállalók megtartásának nehézségei és a munkaerőpótlás kihívásai; belső kommunikációs hiányosságok és információáramlási zavarok; vezetési struktúra hatástalansága és döntéshozatali késedelmek; valamint a dolgozói elismerés hiánya és a motiváció fenntartásának nehézségei. Havi gyakorisággal jelentkező gondok sorrendben: előkészítetlen, és túl sok megbeszélés; elégtelen belső kommunikáció; egyes folyamatok szervezetlensége és hatékonyság-vesztése; döntésképtelenség; az utánpótlás (toborzás) hiánya vagy nehézsége; dolgozói elismerés hiánya a vezető részéről; a delegált feladatok feletti kontroll hiánya; hiányos vagy értelmetlen feladatkiadás; a mások munkájáról való tájékozatlanság. A toborzási nehézségek tartós kihívást jelentenek, a legszélesebb körben alkalmazott problémamegoldó eljárás pedig a konfliktuskezelés.

Kulcsszavak: vezetés, szervezetfejlesztés, szervezeti problémák, szervezeti hatékonyság

1 Bevezetés

A szervezetek vezetői a mindennapi működésben számos kihívással szembesülnek, amelyek érdemben befolyásolják a hatékonyságot és az eredményességet [Mastrangelo, 2014; Kanji & Moura, 2001; Varga-Csizsárik-Kocsir, 2019; Karácsony, 2021]. E problémák összetettek, és különböző szinteken, például a szervezeti struktúrában, a folyamatokban és a humánerőforrás-területen, egyaránt jelentkezhetnek.

A centralizált szervezeti struktúra és döntéshozatal gyakran kommunikációs túlterheltséghez és lassú döntési ciklusokhoz vezet. Farkas et al [2015] rámutatnak, hogy a hagyományos, háromlépcsős hierarchikus információáramlás (felfelé jelentés, központi elemzés és irányítás, majd lefelé kommunikált végrehajtás) már nem tükrözi a modern munkakörnyezet realitását, és akadályozza a gyors, hatékony reagálást a változó külső feltételekre.

A szervezeti kultúra és a humánerőforrás menedzselése szintén kritikus vezetői terület. Multikulturális környezetben különösen fontos az interkulturális kihívások kezelése: friss eredmények szerint [Molnár, 2024] a magyarországi multikulturális szervezetekben az interkulturális konfliktusok ritkábbak, mint azt a közvélekedés sugallja, ami főként a céltudatos, átfogó belső kommunikációfejlesztésnek és a nyitott, inkluzív kultúrafejlesztésnek köszönhető.

A vezetői kompetenciák és az etikus magatartás szintén meghatározóak a szervezeti problémák kezelésében. Egy vizsgálat szerint a jó vezetői kvalitásokhoz szorosan kapcsolódik az etikusság, amely a vezetőkkel szembeni elvárások és az etikus vezetés jellemzőinek metszetében ragadható meg [Bencsik et al, 2018].

Az Ipar 4.0 és 5.0, a digitalizáció újabb vezetői problémákat hoz fel [Tick, 2023; Kovari, 2024]. Nemzetközi összehasonlító kutatások jelzik, hogy a vezetők felismerik az online eszközök és az új kommunikációs igények kihívásait, érzékelik az alkalmazkodás szükségességét, ugyanakkor nehézségeik vannak a digitális stratégiák kidolgozásában, az innováció és a mesterséges intelligencia integrálásában, illetve vezetési stílusuk adaptálásában [Bencsik et al, 2018].

Jelentős gond a túlzott együttműködési terhelés (collaborative overload) is: Velyka és Guerzoni [2020] rámutatnak, hogy miközben az együttműködés létfontosságú, túlzásba vitele hatékonyságcsökkenéshez és kiegészítéshez vezethet – szükséges a kiegyensúlyozás.

Kritikus terület a tudásmenedzsment hatékony működtetése. Koivisto és Taipalus [2023] egy nemzetközi IT-szervezet tudásmegosztási buktatóit tárták fel (irányelvek hiánya, elégtelen képzés, technikai akadályok), jelezve: robosztus tudásmenedzsment-stratégiák nélkül nem várható teljesítményjavulás.

A kiegészítés különösen a nagy terhelésű ágazatokban általános probléma. Wiyono és mtsai [2024] a szolgáló vezetés (servant leadership) hatását vizsgálták a munkamórára, közvetítő változóként a kiegészítő összefüggésben; eredményeik szerint a szolgáló vezetés mérsékli a kiegészítést és erősíti a pozitív munkamórált.

A családbarát HRM-gyakorlatok hiánya szintén rontja a szervezeti teljesítményt [Pató & Illés, 2018; Kőműves et al, 2018; Gelencsér et al, 2022]. Ferrer és Garrido [2014] szerint az ilyen politika bevezetése elégedettebb és produktívabb munkavállalókat eredményez, ami összességében javítja a szervezeti eredményességet.

A teljesítménymenedzsment terén Gomes [2021] a trendeket, kihívásokat és megoldásokat elemezték: hatékony mérőrendszerek és a környezeti változásokhoz való alkalmazkodás nélkül a hatékonyság nem tartható fenn, állítják.

Az utóbbi években széles körű szakirodalom tárgyalja a “gyenge” vezetés szervezeti hatásait, különösen a döntésképtelenséget és a hosszú távú stratégiai tervezés hiányát: mindkettő bénítólag hat a szervezeti sikerre [Kaliappen et al, 2022; Csedő et al, 2022]. Egy 2022-es áttekintés [Obuba, 2022] a stratégiai tervek sikerét alapvetően a vezetés minőségéhez köti; a kudarc tipikus okai a csapatmunka hiánya, az elégtelen előzetes tervezés és a gyenge kommunikáció – ezek mind vezetési deficitre utalnak.

A COVID–19 a szervezeti reziliencia kutatását is felgyorsította [Sarihasan et al, 2022; Zsigmond & Machová, 2022; Dajnoki et al, 2023]. Aksay és Sendogdu [2022] kvalitatív vizsgálata gyakorlati iránymutatást kínál a válságok idején alkalmazható ellenállóképesség-erősítő megoldásokra.

Összességében a szervezeti problémák kritikus kérdések, melyek rontják a teljesítményt, az elégedettséget és a sikerességet. A kommunikációs zavarok, döntési hatékonysági elmaradások, valamint az elégtelen tudás- és tehetségmenedzsment egyaránt kezelendők [Marek, 2018]. A komplexitás miatt a vezetőknek felkészülniük, rugalmasnak és folyamatos tanulásra elkötelezettnek kell lenniük: a siker kulcsa a környezeti változásokhoz való proaktív alkalmazkodás.

2 Anyag és módszer

Kutatásunkhoz vállalati vezetőket (CEO és/vagy felső vezető; $n = 85$) kérdeztünk meg az alábbiakról: Milyen fontos szervezeti problémákkal szembesültek az elmúlt évben? Milyen módszereket és eszközöket alkalmaztak ezek megoldására? Vezetőként sikerült-e megoldaniuk a felmerülő gondokat?

A kérdőívet online, közösségi média felületeken keresztül osztottuk meg, illetve e-mailben, célzott mintavétellel juttattuk el személyes kapcsolatainkhoz. Ilyen esetben az irodalom szerint a minimális mintaelemszám 30–100 között mozog; „problémásabb célcsoport és kutatási feltételek mellett a 60–70 elemű minimum minta is elfogadható” [Lázár, 2009]. Malhotra [2001] 80 főtől tekinti a mintasokaságot „nagy mintának” statisztikai értelemben.

Tekintettel a felső vezetők elérésének nehézségére és a kutatás pilot jellegére, a minta nem reprezentatív, ugyanakkor alkalmas a kérdőív validálására és az összkép feltáró jellegű értékelésére [Bányai & Sipos, 2019].

A statisztikai feldolgozást SPSS 24 for Windows program alkalmazásával végeztük el, leíró statisztikát és korrelációs elemzést futtattunk le. Az 1. táblázat a minta főbb jellemzőit tartalmazza.

A vezetők életkori besorolása	Válaszadó, %
1946-1964	3,72
1965-1979	41,97
1980-1994	37,03
1995 után született	17,28
A vállalat pozíciója	Cégek, %
Abszolút piacvezető	14,81
Domináns piaci szereplő	40,75
Átlagos piaci teljesítmény jellemzi	39,50
Lemaradó, a túlélésért küzd	4,94
Átlagos éves bevétel	Cégek, %
< EUR 10,000	11,11
EUR 10,000-100,000	23,45
EUR 100,000-500,000	8,64
EUR 200-500 million	7,40
EUR 500,000-2M	7,40
<2M EUR	6,17
EUR 10M-50M	11,11
≤50M EUR	3,70
Nincs válasz	21,00
Alkalmazottak létszáma	Cégek, %
<10 fő	37,00
11-50	23,00
51-250	9,00
250-500	4,00
501-2000	15,00
2001+	12,00
Vezetői tapasztalat	Válaszadó, %
<5 évnél kevesebb	39,50
6-10 év	22,20
11-15 év	9,90
15 évnél több	28,40

1. táblázat: A vizsgálatba bevont vezetők főbb jellemzői.

Forrás: Saját adatok

3 Eredmények és értékelésük

Elsőként egy nyitott kérdést tettünk fel, amely lehetővé tette a válaszadók számára a korlátozás nélküli feleleteket: arra voltunk kíváncsiak, hogy az elmúlt évben milyen szervezeti problémákkal szembesültek. A szöveges válaszok elemzése négy fő kategóriát azonosított: a munkavállalók megtartásával kapcsolatos kihívásokat és az utánpótlás nehézségeit; a belső kommunikáció hiányosságait és az információáramlás zavarait; a vezetési struktúrák hatástalanságát és a

döntéshozatali folyamatok késedelmét; valamint a dolgozói elismerés hiányát és a munkavállalói motiváció fenntartásának nehézségeit.

Ezt követően konkrét, általános jellegű szervezeti problémákról kérdeztünk, amelyeket a válaszadók az előfordulás gyakorisága alapján értékelhettek. A gyakorisági megoszlás a következőképpen alakult: „havi” 486 eset, „negyedéves” 420 eset, „féléves” 508 eset, „éves” 452 eset, „évente ritkábban” 500 eset, „soha” 384 eset. A „havi” gyakoriság szerinti kategóriarangsor összegzése a 2. táblázatban található.

Szervezeti problémák típusai	Említések száma
Hiányos vagy értelmetlen feladat kiosztás, egymás munkájának nem ismerete.	32
Döntésképtelenség (vezetői szinten).	46
Túlzott számú, előzetes tervezés nélküli értekezlet és megbeszélés.	52
A delegált feladatok feletti ellenőrzés hiánya.	32
Elismerés hiánya	32
Kizárólag rövid távú célokra való összpontosítás, vagy az egyértelmű célok hiánya.	26
Egyes folyamatok szervezatlensége, ami hatékonyságcsökkenéshez vezet.	48
Pénzügyi vagy finanszírozási problémák.	22
Nem megfelelő kommunikáció a szervezetben belül.	50
Rossz szervezeti légkör, elégedetlen és/vagy motiválatlan alkalmazottak.	30
Generációs különbségekből adódó kihívások (pl. eltérő személyiségek, különböző hozzáállás a munkához).	28
A munkaerő-utánpótlás (toborzás) hiánya vagy nehézségei.	34
Magas alkalmazotti fluktuáció.	12
A legtehetségesebb munkavállalók megtartásának nehézségei.	14
Az egyéni teljesítményértékelési rendszerek hiánya vagy nem megfelelése.	12
Szezonálisból adódó zavarok.	6
Kulturális változások és változáskezelés kihívásai.	10
Havi esetek teljes száma	486

2. táblázat: A felmérésben részt vevő vezetők válaszai alapján a legjellemzőbb, havonta előforduló szervezeti problémák típusai (n = 85)

Forrás: Saját adatok

A különböző problémák havi gyakorisága részben visszaigazolta a nyitott kérdésre adott válaszokból kirajzolódó képet, ugyanakkor nem fedte le azt teljes mértékben, ezért további elemzéseket végeztünk.

Az egyes problémák előfordulási gyakoriságát tekintve a válaszadók 19%-a havonta, 21%-a negyedévente számolt be utánpótlási nehézségekről. A magas fluktuáció 14%-nál negyedévente, újabb 14%-nál félévente, míg 23%-nál évente ritkábban jelentkezett. Az utánpótlási kihívások tehát gyakrabban fordulnak elő, mint a magas fluktuáció: míg a fluktuáció inkább periodikus jellegű, a toborzási nehézségek tartós kihívást jelentenek a szervezetek számára.

A kommunikációs problémákat a válaszadók 31%-a havonta, 27%-a negyedévente, 16%-a félévente tapasztalja, és mindössze 4% jelezte, hogy soha nem találkozott velük; mindez azt mutatja, hogy a kommunikációs zavarok a

szervezeteken belül az egyik leggyakrabban előforduló nehézséget jelentik, és sok szervezet számára komoly gondot okoz a hatékony belső információáramlás fenntartása.

A döntéshozatali nehézségeket a megkérdezettek 28%-a havonta, 17%-a negyedévente, 19%-a pedig évente ritkábban éli meg; ezek a kihívások széles körben elterjedtek, és gyakori előfordulásuk érdemben akadályozhatja a szervezeti hatékonyságot.

A dolgozói elégedetlenség és a motivációs problémák 19%-nál havonta, 15%-nál félévente, 24%-nál pedig évente ritkábban jelennek meg; bár e problémakör nem annyira elterjedt, mint a kommunikációs zavarok vagy a munkaerőhiány, a válaszadók egy részénél tartósan, hosszabb távon vissza-visszatér.

A mélyebb összefüggések feltárására szolgáló statisztikai elemzés Cramér-féle V mutatóval azonosította a legfontosabb kapcsolódásokat. A munkaerőhiány és a fluktuáció összefüggése a kommunikációs problémákkal $V \approx 0,46$ értéket mutat: azoknál a szervezeteknél, amelyek magas fluktuációval és munkaerőhiánnyal küzdenek, nagyobb valószínűséggel jelentkeznek belső kommunikációs zavarok, ami arra utal, hogy a gyakori munkaerőmozgás és a betöltetlen pozíciók megbontják az információáramlás folytonosságát.

A munkaerőhiány és fluktuáció kapcsolata a döntéshozatali nehézségekkel $V \approx 0,43$: a toborzási gondokkal küzdő szervezeteknél gyakrabban fordul elő késedelmes és hatástalan döntéshozatal, ami arra utal, hogy a humán erőforrás-hiány lassíthatja a stratégiai döntési folyamatokat. A munkaerőhiány és a fluktuáció tehát nem elszigetelt problémák, hanem katalizátorként hathatnak más szervezeti nehézségekre is, például a kommunikációs elakadásokra, a döntési hatékonyság romlására és a munkavállalói elégedetlenségre.

A kommunikációs problémák és a döntéshozatali nehézségek között $V \approx 0,39$ erősségű kapcsolat mutatható ki: ahol gyakoriak a kommunikációs zavarok, ott a döntéshozatali folyamatok is nagyobb eséllyel válnak akadozóvá; a hatékony döntéshozatal világos és akadálytalan belső kommunikációt igényel, amely az elégedettség és elköteleződés szempontjából is kulcsfontosságú.

A döntéshozatali nehézségek mind a kommunikációs problémákkal, mind a munkaerőhiánnyal szorosan összefüggnek, ami arra utal, hogy a szervezeti struktúra és a vezetési mechanizmusok átgondolása és javítása mérsékelheti e gondokat.

Az elégedetlenség és motivációs problémák kapcsolata a kommunikációs nehézségekkel $V \approx 0,38$: a nem egyértelmű kommunikáció és az elégtelen visszajelzési csatornák fokozzák a frusztrációt és csökkentik a bevonódást.

Az elégedetlenség és a munkaerőhiány/fluktuáció közötti kapcsolat $V \approx 0,37$: a magas fluktuáció gyakran alacsonyabb motivációval és elégedettséggel jár együtt az instabil munkakörnyezet miatt.

A kategóriaváltozók közötti összefüggések vizsgálata a következő eredményeket adta: a vezetői (menedzsment) tapasztalat és a szervezeti méret kapcsolata 0,26, ami csak gyenge erősségű összefüggést jelez. Ez arra utal, hogy a nagyobb szervezetekben általában tapasztaltabb vezetők lehetnek jelen, ugyanakkor a kapcsolat nem különösebben erős. A vezetői tapasztalat és az éves árbevétel közötti összefüggés -0,24, amely gyenge negatív kapcsolatot jelez. Ez azt sugallja, hogy a magasabb árbevétel nem feltétlenül társul nagyobb vezetői tapasztalattal, a kapcsolat mindazonáltal gyenge. Összességében, a Cramér-féle V mutató alapján egyik kapcsolat sem tekinthető erősnek.

Vizsgáltuk azt is, hogy milyen eszközöket vetnek be a kihívások megoldására. A problémamegoldási módszerek elemzését az alábbiakban összegezzük.

A válaszadók 81%-a számolt be arról, hogy valamilyen módszert alkalmazott már a szervezeti kihívások kezelésére. Többen említették a belső képzési programokat, a kommunikáció fejlesztését és külső tanácsadók bevonását. Megoldásként gyakran szerepelt a rendszeres teljesítményértékelés, az új vezetési módszerek bevezetése és vezetési rendszerek – például a Lean – integrálása a szervezeti folyamatokba. Az egyéni vezetőfejlesztési stratégiák körében a coaching, a mentoring és a személyre szabott tréningprogramok kiemelt szerepet kaptak. Kivétel nélkül minden válaszadó nyilatkozott végül arról is, hogy milyen mértékben sikerült megoldania a beazonosított problémákat (3. táblázat).

Eredményesség a problémák megoldásában	Válaszadók, (%)
Kiváló	6,17
Jó	44,44
Átlagos	33,33
Gyenge	8,64
Megoldatlan	2,46
Nincs válasz / nem releváns	4,96

3. táblázat: A szervezeti problémák megoldásának eredményessége (n=85)

Forrás: Saját adatok

A többség, megközelítőleg 77%-uk, közepes vagy annál jobb szintű megoldásról számolt be, ám mindössze 6%-uk jelezte, hogy kiválóan sikerült kezelni az adott problémát. Több mint 10%-uk pedig nem tudta érdemben kezelni a helyzetet, gyenge vagy kifejezetten sikertelen kimenetről számolt be. Szignifikáns különbségek, statisztikailag releváns összefüggések e tekintetben nem voltak kimutathatóak. A meg nem oldott problémák körében leginkább a kommunikációs és hatékonysági nehézségek, a vállalatirányítási rendszerekhez kapcsolódó gondok, valamint technikai jellegű problémák (pl.: hőcserélő-rendszer korszerűsítéséhez kötődő ügy) jelentek meg.

Néhány konkrét válasz jól szemlélteti azokat a helyzeteket, amikor a vezetők nem tudták eredményesen rendezni a felmerült ügyeket, vagy a végkimenet gyengének

bizonyult, így például: „Információvesztés és kommunikációhiány. Kommunikációs nehézségek a felső vezetéssel. Eltérés a tervezett fejlesztési stratégiától korrekciós lépések nélkül. Hiányos vagy nem megfelelően továbbított információáramlás. Eredménytelen megbeszélések. Elégtelen marketingköltségvetés. Megbízhatatlan munkavállalók. Növekvő bérigények. Szakképzett munkaerő hiánya és magas fluktuáció. Szakemberhiány és általános munkaerőhiány. Feladatterhelés növekedése a munkaerő-optimalizáció miatt. Reaktív válságkezelés standardizált működés helyett. Költségvetési megszorítások, amelyek a KPI-ok romlásához vezettek. Vállalatirányítási rendszer-váltás, amely helytelen adatmigrációt eredményezett.”

A konkrét problémamegoldó eljárások a kérdőív következő blokkját képezték. Az eredményeket a 4. táblázat szemlélteti.

Eljárás	1	2	3	4	5	6
Konfliktuskezelés	34,57	17,28	12,35	14,81	9,88	11,11
Csoportközi kapcsolatok javítása	23,46	19,75	24,69	16,05	4,94	11,11
Coaching	20,99	11,11	19,75	9,88	18,52	19,75
Folyamatelemzés	17,28	17,28	22,22	24,69	11,11	7,42
Motivációfejlesztés	16,05	18,52	20,98	25,93	8,64	9,88
Képzés	13,58	18,52	19,75	18,52	17,28	12,35
Csapatépítés	13,58	14,81	38,27	18,52	8,64	6,18
Vezetőfejlesztés	9,88	17,28	17,28	23,46	17,29	14,81
Belső kiértékelés (piackutatás)	9,88	12,35	25,93	19,75	13,57	18,52
Továbbképzés	3,70	16,5	28,00	27,00	16,50	8,30
Szerkezeti átalakítás	2,47	2,47	8,64	28,40	38,27	19,75
Munkakör-átalakítás	2,47	4,94	7,41	22,22	35,80	27,16
Új jutalmazási (kompenzációs) rendszer bevezetése	1,23	4,94	8,64	30,87	35,80	18,52

1=„havonta” 2= „negyedévente” 3= „félévente” 4= „évente” 5= „ritkábban” 6= „soha”

4. táblázat: Problémamegoldó eljárások gyakorisága (n = 85), %

Forrás: Saját adatok

A konfliktuskezelés messze a leggyakrabban alkalmazott módszer, ami arra utal, hogy a szervezetek folyamatosan belső konfliktusokkal és kommunikációs zavarokkal néznek szembe. Magas prioritást kap az interakciók javítása a csoportok között és a coaching is, ami azt jelzi, hogy a vállalatok az együttműködés erősítésére és az egyéni fejlesztésre egyaránt hangsúlyt fektetnek. Ez összhangban áll azzal, hogy az intézmények gyakran küzdenek belső kommunikációs és kooperációs nehézségekkel.

A coaching és a motivációfejlesztés kiemelt jelentősége az egyéni készségfejlesztés és a dolgozói elköteleződés növelésének irányába mutat. A folyamatelemzés és a motivációfejlesztés viszonylag gyakran alkalmazott megoldások, amelyek a működési hatékonyságot és a munkavállalói elégedettséget szintúgy támogatják.

A strukturális átalakítás, a munkakörök újratervezése és az új javadalmazási rendszerek bevezetése a legritkábban alkalmazott megoldások közé tartoznak, ami arra utal, hogy ezek jelentős szervezeti változtatásokat és magasabb költségeket igényelnek. A képzések és továbbképzések havi szinten viszonylag ritkák, ami arra enged következtetni, hogy a cégek inkább eseti, intenzív fejlesztési programokat preferálnak.

Bizonyos problémamegoldó eljárások szorosan összefüggenek egymással, vagyis egy módszer alkalmazása esetén nagyobb a valószínűsége annak, hogy egy másikat is bevetnek. Például egy új javadalmazási rendszer bevezetése gyakran strukturális átalakítással jár együtt, míg a vezetésfejlesztés rendszerint csoportos tréningprogramokkal társul (Cramer's $V > 0,5$).

A csapatépítés és a konfliktusrendezés közötti erős kapcsolat arra utal, hogy a szervezetek gyakran párhuzamosan alkalmaznak olyan eszközöket, amelyek a csapatdinamika javítását célozzák (Cramer's $V \approx 0,4-0,5$).

Hasonlóan, a belső felmérések – például a piackutatás – és a folyamatelemzés viszonylag erős korrelációt mutatnak, ami arra enged következtetni, hogy e módszereket gyakran együtt használják adatvezérelt döntéshozatali helyzetekben (Cramer's $V \approx 0,4-0,5$).

Ezzel szemben a képzési programok és a coaching gyengébb összefüggést mutatnak más eljárásokkal, ami megerősíti azt a képet, hogy elsősorban önálló fejlesztési eszközként működnek (Cramer's $V \approx 0,3-0,4$).

Következtetések és javaslatok

Pilot jellegű kutatásunk feltárta a magyar üzleti vezetők által megemlített szervezeti problémákat és megmutatta azok gyakoriságát. A dolgozói utánpótlás és -megtartás továbbra is kritikus szintű, a felmérés idején sok szervezet betöltetlen pozíciókkal küzd. A kommunikációs zavarok a leggyakoribb belső gondok közé tartoznak, gyakran döntési hatékonysági deficittel társulnak, késedelmet, működési fennakadásokat okozva. Visszatérő kérdés a gyenge vezetés és a dolgozói motiváció fenntartása: az elismerés hiánya rontja az elkötelezettséget és a teljesítményt – mindezt több korábbi kutatás is alátámasztja [Garai-Fodor & Jäckel, 2018; Bogáth, 2023; Bakacsi, 2019].

A konfliktuskezelés a legszélesebb körben használt megoldás, míg a strukturális átalakítások és kompenzációs rendszerváltások ritkábbak, feltehetően komplexitásuk és költségigényük miatt. Erős összefüggés látszik a munkaerőhiány, a gyenge kommunikáció és a hatástalan döntéshozatal között – ez strukturáltabb vezetési megközelítést indokol.

Nincs univerzális megoldás: a problémák természete szervezetenként és kontextusonként eltérő, így a válaszoknak is célzottaknak kell lenniük. A belső

együttműködés fejlesztése, a vezetői hatékonyság erősítése és az adatvezérelt döntéshozatal bővítése a hosszú távú stabilitás és hatékonyság feltétele.

E tanulmány rámutat a tartósan együtt járó szervezeti kihívásokra – különösen a munkaerő megtartás, a kommunikáció, a vezetői döntéshozatal és a vezetésfejlesztés területén. Azok a szervezetek, amelyek proaktívan fejlesztik belső kommunikációjukat, vezetőképzésbe fektetnek és adatvezérelt megoldásokat alkalmaznak, nagyobb eséllyel javítják működési hatékonyságukat és a munkavállalói elköteleződést.

Összefoglalás

Kutatásunk a magyar cégvezetők aktuális szervezet-működtetési kihívásait tárta fel. A problémák listáján a leggyakrabban a munkavállalók megtartásának és pótlásának nehézségei, a belső kommunikáció gyengeségei, az információáramlás zavarai, a vezetés hatástalansága, továbbá a dolgozói elismerés hiánya és a motiváció fenntartásának kihívása jelentek meg.

A jövőben fontos további lépés lehet egy nemzetközi kontextusban is alkalmazható kérdőív kidolgozása és validálása.

Hivatkozások

- [1] Aksay K., Sendogdu (2022). Improving Organizational Resilience in Businesses: A Qualitative Study on the Effect of COVID-19. *Journal of Economy Culture and Society*, 66:321-344, DOI: 10.26650/JECS2021-1040786
- [2] Bakacsi, Gy. (2019): A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership összehasonlítása: A karizmatikus vezető, Farkas Ferenc emlékének ajánlom. *VEZETÉSTUDOMÁNY* 50(3), 50-61. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.03.05
- [3] Bányai, E., & Sipos, N. (2019). Aktualitások a felsővezetői kiválóság területén. *Vezetéstudomány*, 50 (1), 63-69. doi:10.14267/VEZTUD.2019.01.06
- [4] Bencsik, A., Machová, R., Juhász, T., Csókás, L. (2018). Vezető/leader versus etika avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői. *VEZETÉSTUDOMÁNY* 49(10-11), 93-104. doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.09
- [5] Biedma Ferrer, JM, Medina Garrido JA (2014). Impact of family-friendly HRM policies in organizational performance. *Intangible Capital*, Vol 10, No 3(448-466). <http://dx.doi.org/10.3926/ic.506>.
- [6] Bogáth Á. (2023). A vezetői önismeret és érzelmi intelligencia szerepe az autentikus vezetéssel. In: Varga, János; Csiszár-Kocsir, Ágnes; Garai-Fodor, Mónika (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2023/2*.

kötet: A jelen kor gazdasági kihívásainak és társadalmi változásainak interdiszciplináris megközelítései. Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar (2023) 444 p., pp. 52-61.

- [7] Csedő, Z.; Magyari, J.; Zavarkó, M. (2022). Dynamic Corporate Governance, Innovation, and Sustainability: Post-COVID Period. SUSTAINABILITY, 14, 6 p. 3189. DOI: 10.3390/su14063189
- [8] Dajnoki, K., Poór, J., Jarjabka, Á., Kálmán, B.G., Kőműves, Zs., Pató Gáborné Szűcs, B., Szabó, K., Szabó, Sz., Szeiner, Zs., Tóth, A., Csehné Papp, I., Kun, A. (2023). Characteristics of Crisis Management Measures in the HR Area During the Pandemic in Hungary - Results of a Countrywide Survey of Organizations. ACTA POLYTECHNICA HUNGARICA, 20 (7). pp. 193-210. <https://doi.org/10.12700/APH.20.7.2023.7.11>
- [9] Farkas F., Balogh G., Rideg A. (2015). Menedzsment alapvetések és funkciók. PTE KTK, ISBN 978-963-642-758-0
- [10] Garai-Fodor, M., Jäckel, K. (2018). Effectiveness of motivation tools and employer branding activities based on the research result in the group of hungarian generation Z. In: Monika, Gubanova (ed.) Legal, economic, managerial and environmental aspects of performance competencies by local authorities, 2017: 5th international scientific correspondence conference, Slovakia: Slovak University of Agriculture in Nitra, 320 p., pp. 115-124.
- [11] Gelencsér, M.; Végvári, B.; Szabó-Szentgróti, G. (2022). A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban: Szisztematikus irodalmi áttekintés. VEZETÉSTUDOMÁNY, 53(6) pp. 40-51.
- [12] Gomes C.F. (2021). ORGANISATIONAL PERFORMANCE MANAGEMENT: TRENDS, CHALLENGES, AND SOLUTIONS. In: Da Silva P. P., Jorge S., Moura e Sá P. ed.: Emerging topics in Management Studies. Coimbra University Press, pp. 167-188. doi.org/10.14195/978-989-26-1990-3_7
- [13] Kaliappen, N.; Szymczyk, K.; Suan, C. L. (2022). Leadership Intelligence for Leading Organizations, in Uncertainty and Complexity. Acta Polytechnica Hungarica, 2022, Vol. 19, No. 8, pp. 127-141, <https://doi.org/10.12700/APH.19.8.2022.8.8>
- [14] Kanji, G., & Moura, P. (2001). Measuring leadership excellence. Total Quality Management, 21, 700-718.
- [15] Karacsony P. (2021). Relationship between the leadership style and organizational performance in Hungary. ECONOMIC ANNALS-XXI 190: 5-6(2) pp. 128-135., 8 p. (2021). <https://doi.org/10.21003/ea.V190-12>

- [16] Koivisto, K., Taipalus T. (2023). Pitfalls in Effective Knowledge Management: Insights from an International Information Technology Organization. arXiv:2304.07737v2 [cs.CY] doi.org/10.48550/arXiv.2304.07737Wyono
- [17] Kőműves, Zs., Szabó-Szentgróti G., Bence-Kiss K. (2018). LEADERSHIP ANOMALIES CAUSED BY SCARCE WORKFORCE. In: Pop, Gheorghe; Csata, Andrea; Fejér-Király, Gergely; Kassay, János; Nagy, Benedek; Zsarnóczky, Martin; Pál, László (szerk.) 14th Annual International Conference on Economics and Business: CHALLENGES IN THE CARPATHIAN BASIN: Innovation and technology in the knowledge based economy, Csíkszereda, Románia: Sapientia Hungarian University of Transylvania, pp. 358-368.
- [18] Kovari A. (2024). Industry 5.0: Generalized Definition, Key Applications, Opportunities and Threats. Acta Polytechnica Hungarica Vol. 21, No. 3, pp. 267-284. <https://doi.org/10.12700/aph.21.3.2024.3.17>
- [19] Lázár, E. (2009). Kutatásmódszertan a gyakorlatban az SPSS program használatával. Kolozsvár, Románia: Sci-entia Kiadó.
- [20] Malhotra, N. (2001). Marketingkutató. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- [21] Marek, A. (2018). Talent management in the light of servant leadership theory. Nowoczesne Systemy Zarządzania 13(1):27-37, DOI: 10.37055/nsz/129519
- [22] Mastrangelo, A., Eddy, E. R., & Lorenzet, S. J. (2014). The relationship between enduring leadership and organizational performance. Leadership and Organization Development Journal, 35 (7), 590-604.
- [23] Molnár D. (2024) INTERKULTURÁLIS SZERVEZETI KIHÍVÁSOK KEZELÉSE. HUMÁN INNOVÁCIÓS SZEMLE, 15(1), 58-77. DOI: 10.61177/HISZ.2024.15.1.4
- [24] Obuba M. O. (2022). Leadership Strategy and Organizational Outcomes: A Review of Literature. Open Journal of Leadership, 11(4), 111-139. doi.org/10.4236/ojl.2022.112008
- [25] Pató, Gáborné Sz.B.; Illés, K. (2018). Az emberközpontú munkaköri leírás. HADTUDOMÁNY: A MAGYAR HADTUDOMÁNYI TÁRSASÁG FOLYÓIRATA, 28(2). pp. 107-117.
- [26] Sarihasan, I., Dajnoki, K., Oláh, J., & Al-Dalahmeh, M. (2022). The importance of the leadership functions of a high-reliability health care organization in managing the COVID-19 pandemic in Turkey. Economics and Sociology, 15 (1), 78-93. DOI: 10.14254/2071-789X. 2022/15-1/5
- [27] Tick. A. (2023). Industry 4.0 Narratives through the Eyes of SMEs in V4 Countries, Serbia and Bulgaria. Acta Polytechnica Hungarica Vol. 20, No. 2, pp. 83-104. <https://doi.org/10.12700/APH.20.2.2023.2.5>

- [28] Varga, J., Csiszárík-Kocsir, Á. (2019). The myth of high performance organization (hpo): the top priorities for building a more competitive company. PEOPLE: INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES, 4(3), pp. 821-833., <https://doi.org/10.20319/pijss.2019.43.821833>
- [29] Velyka A., Guerzoni M. (2020). The more you ask, the less you get: the negative impact of collaborative overload on performance. Cornell University, arXiv:2004.13545 [stat.AP]. DOI: 10.48550/arXiv.2004.13545Velyka
- [30] Wiyono D., Tanjung R., Setiadi H., Marini, S., Sugiarto Y. (2024). Organizational transformation: The impact of servant leadership on work ethic culture with burnout as a mediating factor in the hospitality industry. 1,2,3Management Administration Study Program, Ariyanti Academy of Secretary and Management, Bandung, Indonesia. 4,5Tourism Academy NHI's Hospitality Program. DOI: 10.48550/arXiv.2407.01533
- [31] Zsigmond, T., Machová R. (2022). Importance of Knowledge – from the Perspective of SME Leaders in Nitra Region at the Time of COVID-19 Pandemic. Hradec Economic Days. DOI: 10.36689/uhr/hed/2022-01-094