CZUCKA-VARGA VIVIEN

A VEZETÉSI STÍLUS HATÁSA A KKV-K TELJESÍTMÉNYÉRE
THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON SME PERFORMANCE

A vállalkozások irányításának szempontjából a vezetési stílus az egyik legfontosabb terület, így a szerző célja, hogy a témakörben 2015 és 2022 között megjelent nemzetközi irodalmakat elemezze és meghatározza a domináns vezetési stílusokat a KKV-k vonatkozásában, valamint empirikus vizsgálat során feltárja ezek hatását a KKV-k teljesítményére. A téma feldolgozása során először szisztematikus irodalomkutatást végzett a Scopus és a Web of Science adataira támaszkodva, majd az empirikus kutatást az EMIS adatbázisban található magyar KKV-k bevonásával végezte el. A tanulmány két kutatási kérdés mentén mutatja be a domináns vezetési stílusokat (főbb tanulmányok, hivatkozások időbeli alakulása, országszintű megjelenés) és a transzformációs, tranzakciós és laissez-faire vezetési stílusok hatását a vállalkozások teljesítményére. A kutatás korlátait képezik a használt publikációs források adatbázisai, valamint a nyelvi limitáció, de nem tér ki a COVID-19 világjárvány hatásaira sem, amelyek tovább bővíthetik a kutatás irányait.

Kulcsszavak: **KKV, vezetési stílus, teljesítmény, szisztematikus irodalomkutatás, empirikus kutatás**

Leadership style is one of the most critical areas of enterprise management. Therefore, the author aims to examine the international literature from 2015 to 2022 and identify the most dominant leadership styles, along with empirical research to prospect their effects on SME (small and medium-sized enterprise) performance. The author conducted a systematic literature review with data from the Scopus and Web of Science databases, then empirical research involving Hungarian SMEs from the EMIS database. The study addresses two main research questions regarding the most dominant leadership styles (transformational, transactional, and laissez-faire) and their effects on performance. The limitations of the research are the publication databases used, language barriers, and the effects of the COVID-19 pandemic. These could expand the directions of research.

Keywords: **SME, leadership style, performance, systematic literature review, empirical research**

Finanszírozás/Funding:
A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban.
The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:
Czucka-Varga Vivien[a] (varga.vivien@ktk.pte.hu) PhD-hallgató

[a]Pécsi Tudományegyetem (University of Pécs) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 03. 10-én, javítva: 2025. 06. 30-án és 2025. 07. 24-én, elfogadva: 2025. 07. 24-én.
The article was received: 10. 03. 2025, revised: 30. 06. 2025 and 24. 07. 2025, accepted: 24. 07. 2025.

Copyright (c) 2025 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

A vezetés magában foglalja az emberek irányítását, befolyásolását a korábban meghatározott célok elérése érdekében (Meirinhos et al., 2023). Egy folyamatról van szó, amely nemcsak befolyásolja a munkavállalókat, de elősegíti a kitűzött célok elérését is (Rahman et al., 2022). Emellett értelmet és irányt ad egy kollektív erőfeszítésnek, és ösztönzi a munkavállalókat e cél elérésére (Meirinhos et al., 2023; Chipunza & Matsumunyane, 2018). Ez a folyamat kulcsszerepet játszik a vállalkozás különböző problémáinak a megoldásában, valamint a társadalmi és gazdasági teljesítmény javításában (Kruse & Rosing, 2023). Ehhez elengedhetetlen, hogy a vállalkozás vezetőjének a viselkedése és személyes tulajdonságai is arra irányuljanak, hogy képes legyen befolyásolni a munkavállalókat (Fariz, 2022), valamint előre látni a jövőbeli folyamatokat a megfelelő teljesítmény elérése érdekében (Para-González, et al., 2018).

A tanulmány betekintést nyújt arra vonatkozóan, hogy a vezetési stílus hatást gyakorol-e a kis- és középvállalkozások teljesítményére. Emellett vizsgálja, hogy a különböző vezetési stílusok pozitív vagy negatív irányba hatnak a KKV-k teljesítményére. Ennek megvilágítása érdekében a következő kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

K1: A fellelhető szakirodalom alapján melyek a legdominánsabb vezetési stílusok a KKV-k estében?

Ennek meghatározása a szisztematikus irodalomkutatás (SLR) módszerével, valamint a PRISMA modell alkalmazásával valósult meg, amelyek segítségével feltárhatók a vezetési stílusok területén megjelent aktuális publikációk, továbbá, megismerhetők azok a vezetési stílusok, amelyek leginkább a kutatások tárgyát képezik.

K2: A szisztematikus irodalomkutatás eredményeként meghatározott vezetési stílusok hogyan befolyásolják a kis- és középvállalkozások teljesítményét?

Ennek megválaszolásához empirikus kutatás valósult meg, amelynek keretében az Emerging Markets Information Service (EMIS) adatbázisban szereplő jelenleg is működő magyarországi KKV-k adtak választ a vezetési stílus és a vállalkozás teljesítményének kapcsolatát vizsgáló kérdésekre.

A tanulmány először bemutatja a vonatkozó irodalom legfontosabb megállapításait, összefüggéseit. Ezt követően a két kutatási kérdés mentén prezentálja a szisztematikus irodalomkutatás módszerét és annak eredményét, majd pedig az empirikus kutatás módszertanát és főbb megállapításait. Végül a tanulmány összegzi a kutatási eredményeket és említést tesz a limitációkról is.

Szakirodalmi áttekintés

A KKV-k szerepe, jelentősége

A kis- és középvállalkozások (KKV-k) kulcsfontosságú szereplői a gazdaságnak, különösen Magyarországon, ahol a vállalkozások túlnyomó többsége ebbe a kategóriába tartozik. A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai szerint a működő vállalkozások 99,9%-a minősül KKV-nak, és ezek biztosítják a vállalkozási szférában dolgozók 75%-át. A KKV-k gazdasági jelentősége nem csupán a munkahelyek teremtésében nyilvánul meg, hanem a hozzáadott érték előállításában is, hiszen a KSH adatai alapján a KKV-szektor a vállalkozások hozzáadott értékének 55%-át realizálja (KSH, 2024).

Bár a magyar gazdaság egyre inkább globalizálódik, a kis- és középvállalkozások (KKV-k) túlnyomó többsége továbbra is elsősorban hazai piacokon működik. Az Európai Unión belüli vagy nemzetközi üzleti tevékenységet végző vállalkozások száma viszonylag alacsony. Ennek egyik fő oka a túlzott költségekhez kapcsolódó nehézségek, amelyek megakadályozzák a KKV-kat abban, hogy belépjenek a nagyobb piacokra. A regionális működés ugyanakkor lehetőséget ad a vállalatok számára, hogy rugalmasan alkalmazkodjanak a piaci változásokhoz, és jelentős hatással bírnak az adott régió foglalkoztatási helyzetére is (Gerő, Kincses & Tóth, 2021). A kutatások szerint a regionális működés hatása a vállalkozások teljesítményére eltérő lehet, ami arra utal, hogy a regionális gazdasági és intézményi környezet jelentős befolyással van a cégek sikerességére (Szerb & Hornyák, 2016). Azonban KKV-k teljesítményét nem csupán a pénzügyi források, hanem a vállalati kompetenciák is alapvetően meghatározzák, mint például a menedzsmentképességek, a technológiai innováció és a piaci alkalmazkodóképesség. E kompetenciák kulcsszerepet játszanak a vállalatok hosszú távú sikerében és fenntarthatóságában (Szerb et al., 2020).

A kis- és középvállalkozások esetében, mivel a tulajdonos és a vezető egy személyben felelős a stratégiai tervezésért, végrehajtásért és ellenőrzésért, a vezető szerepe különösen fontos a vállalkozás teljesítményének javítása szempontjából (Roffai et al., 2022).

Összességében a KKV-k gazdasági szerepe meghatározó, mivel nemcsak munkahelyeket teremtenek, hanem hozzájárulnak a gazdasági növekedéshez és innovációhoz is. Fejlődésük érdekében kulcsfontosságú a vezetési kompetenciák, különösen a digitális készségek folyamatos fejlesztése, valamint a gyorsan változó gazdasági környezethez való alkalmazkodás képessége.

A vezetés szerepe a KKV-kban

A vezetés a menedzsment egyik legalapvetőbb funkcióját képezi, melynek oka, hogy a vezetők szakmai tevékenysége és felkészültsége nagymértékben befolyásolja a szervezetek eredményességét. Ennélfogva kiemelt jelentőségű, hogy a vezetők megfelelő ismeretekkel és gyakorlati tapasztalattal rendelkezzenek. Ebből adódóan a vezetéselméletben az egyik alapvető kérdés annak vizsgálata, hogy a vezetői képességek veleszületett adottságok-e, vagy pedig elsajátíthatók és fejleszthetők (Kuráth & Bányai, 2024). Nemzetközi kutatások rámutattak arra is, hogy a vezetés az egyik legjelentősebb, ugyanakkor legkevésbé feltárt jelenség a menedzsment területén. A vezetés fogalmát a XIX. század végéig nem használták szervezeti környezetben; elsőként katonai és politikai szervezetekben jelent meg, majd fokozatosan terjedt el a gazdasági szférában is, alkalmazkodva annak sajátosságaihoz (Freihat, 2020). Az elmúlt öt évtizedben a vezetéselmélet jelentős fejlődésen ment keresztül, számos kutatás foglalkozott a vezetők jellemzőivel és tulajdonságaival a szervezeti teljesítmény optimalizálása érdekében (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022). A vezetők többsége hatalmát arra használja, hogy befolyásolja az alkalmazottakat a szervezeti célok megvalósítása érdekében, ugyanakkor ez a magatartás kedvezőtlen esetben félelmet kelthet a munkavállalókban, ami csökkentheti elégedettségüket, növelheti a stresszt, és végső soron magasabb fluktuációhoz és teljesítménycsökkenéshez vezethet. Ezért különösen fontos, hogy a vezetők hatalmukat olyan módon gyakorolják, amely elősegíti a funkcionális vitákat és az együttműködést a szervezet fejlődése érdekében (Kispál-Vitai, 2013). Ezen túlmenően azoknak a vezetői tulajdonságoknak, mint az empátia, az elhivatottság és a karizma, nagyobb hangsúlyt kell kapniuk a zsarnoki vezetési stílussal és a tradicionálisan férfiasnak tekintett attitűdökkel szemben (Kruse & Rosing, 2023).

A mai összetett és kiszámíthatatlan gazdasági környezetben olyan vezetőkre van szükség, akik képesek

hatékonyan irányítani és motiválni az alkalmazottakat, továbbá eredményesen kommunikálnak és bevonják a munkavállalókat az üzleti célok meghatározásába (Meirinhos et al., 2023). A vezetői kiválóság ezért különösen fontos szerepet tölt be, amely egyrészt a vezető által irányított szervezet teljesítményében, másrészt a vezető önfejlesztésében és érzelmi intelligenciájában nyilvánul meg. A személyes alázat és a szakmai elhivatottság a vezetők esetében alapvető jelentőségű a szervezeti kiválóság elérése szempontjából (Bányai & Sipos, 2019). A vezetői készségek és tapasztalatok mellett a megbízhatóság és a tisztesség olyan kritikus tényezők, amelyek hozzájárulnak a vezetők hitelességéhez a munkavállalók szemében (Erat, Kitapci & Akcin, 2020). A hatékony szervezeti változások megvalósítása érdekében elengedhetetlen, hogy a vezetők felismerjék a változás szükségességét, új jövőképet alkossanak, és ezáltal növeljék az alkalmazottak elkötelezettségét az új célok iránt (Doeleman, van Dun & Wilderom, 2021). Az alkalmazotti elkötelezettség fokozható azáltal, ha a vezetők olyan tényezőkre koncentrálnak, amelyek támogatják a munkavállalók fejlődését, mint például a vezetési stratégiák megújítása, a vezetői gyakorlatok finomítása és az üzleti folyamatosság biztosítása a szervezeti stabilitás érdekében (Rahman et al., 2022; Freihat, 2020). A stratégia sikeres megvalósítása ugyanakkor mind a vezetők, mind az alkalmazottak részéről proaktív együttműködést követel meg (Doeleman, van Dun & Wilderom, 2021). Emellett a vezetőknek törekedniük kell arra, hogy a szervezeti értékeket és normákat beépítsék a célok kialakításába, és biztosítsák, hogy a munkavállalók is magukénak érezzék ezeket az értékeket. Ez a megközelítés jelentős hatást gyakorol a szervezeti kultúrára, a munkafolyamatokra, valamint a gazdasági és pénzügyi eredményekre (Meirinhos et al., 2023).

A vezetési stílusok vizsgálatára számos különböző megközelítés létezik. E stílusokat olyan dinamikus kapcsolatrendszerként érdemes értelmezni, amelyek a vezetők és a munkavállalók közötti kölcsönös hatásokon alapulnak. Ezek a dinamikus interakciók várhatóan mindkét fél számára megnövekedett motivációt és személyes fejlődés iránti igényt generálnak. Továbbá, a vezetési stílusok alapvetően meghatározzák a vezető viselkedését az alkalmazottakkal szemben (Chipunza & Matsumunyane, 2018). A korábbi kutatások eredményei arra utalnak, hogy a vezetők különböző stílusokat alkalmaznak szervezeti céljaik elérése érdekében, és hangsúlyozzák, hogy nincs univerzálisan alkalmazható vezetési modell (Turaeva, 2023). A vezetéselmélet területén a legfontosabb elméletek a következők:

Tulajdonságelmélet: A tulajdonságelmélet, más néven a Nagy Ember elmélet, Thomas Carlyle nevéhez fűződik. Az elmélet alapvetően azt állítja, hogy a vezetői szerepre alkalmas egyének különleges, veleszületett képességekkel, tulajdonságokkal és tehetséggel rendelkeznek, amelyeket nem lehet elsajátítani (Fischer et al., 2022). A kutatások azt mutatják, hogy a vezetői sikerességet meghatározó kulcsfontosságú tulajdonságok közé tartozik a fizikai erőnlét, a döntéshozatali képesség, az alkalmazkodóképesség, a munkavállalók motiválása és a megbízhatóság (Deshwal & Ali, 2020). E tulajdonságok alapján különböző vezetői tulajdonságprofilok alakíthatók ki, amelyek három fő területre oszthatók: intelligencia, személyiség, valamint meggyőző és együttműködési készségek (Fischer et al., 2022).

Magatartáselmélet: A magatartáselmélet szerint a vezetők a tanulás és az élettapasztalataik révén fejlesztik ki vezetési stílusukat és képességeiket, mivel korábbi tapasztalataikból tanulnak. Ebből következik, hogy a vezetési normák elsajátíthatók, és mások is képesek lehetnek ezeket megtanulni. Az elmélet értelmében a vezető sikerességét nem a vele született tulajdonságok, hanem sokkal inkább a cselekedetei és magatartása határozzák meg (Fischer et al., 2022). A magatartáselméleten belül a legismertebb modellek közé tartozik Lewin (1975) három vezetési stílusa: az autoriter, a demokratikus és a laissez-faire stílus.

Kontingenciaelmélet: A kontingenciaelmélet a korábbi vezetési elméletek (például Taylor, Fayol és Weber munkássága) továbbfejlesztése révén alakult ki, és az elmúlt évtizedekben jelentős fejlődésen ment keresztül (Dobák & Antal, 2016). Az elmélet alapvető állítása, hogy a vezetők számára nem egyetlen, fix vezetési stílus alkalmazása javasolt, hanem az adott szituációkhoz kell alkalmazkodniuk, és a helyzetnek megfelelő vezetési stílust kell választaniuk (Deshwal & Ali, 2020). Ennek következményeként a kontingenciaelmélet szituációs elméletként is ismert. A kontingenciakutatások azt sugallják, hogy különböző helyzetekben eltérő megoldások lehetnek eredményesek. Így a vezető sikeressége nem annyira a személyiségétől, mint inkább a kontextusokhoz való alkalmazkodástól függ, amely alapot adhat a hatékony vezetéshez. Az elmélet tehát azt vizsgálja, hogy az adott szituációk, mint például a külső környezet és a vállalat belső jellemzői, hogyan befolyásolják a formális szervezeti struktúra különböző aspektusait (Dobák & Antal, 2016). A kontingenciaelmélet egyik előnye, hogy szinte minden helyzetben lehetőséget biztosít a megfelelő vezetési stílus kiválasztására. Ugyanakkor negatív hatása is lehet, mivel a vezetők gyakran csak az adott helyzetre koncentrálnak, miközben figyelmen kívül hagyhatnak olyan fontos tényezőket, mint a munkavállalók jóléte (Fischer et al., 2022).

Modern elméletek: A jelenkori vezetéselméletek számos vezetési stílust azonosítanak. Kiemelkedő példák közé tartozik a transzformációs vezetés, amely a vezető azon képességére épít, hogy befolyásolja, motiválja a munkavállalókat, és kreatív, kihívásokkal teli feladatokkal látja el őket. Ezzel szemben a tranzakciós vezetés olyan vezetési stílust képvisel, ahol a vezetők jutalmazással ösztönzik a munkavállalókat a jobb teljesítmény elérésére (Burns, 1978). Az etikus vezetés alapja az etikai normák, értékek és hiedelmek tiszteletben tartása. Az etikus vezető figyelembe veszi a személyiségi jogokat, az emberi méltóságot, és fontos számára a bizalom, tisztesség, hit és őszinteség. E vezetési stílus szoros kapcsolatban áll a vezető erényességével, mivel döntéseit erkölcsi alapelvei befolyásolják. Végül a szolgáló vezetés az etikus vezetés egy új irányvonala, amely különösen a munkavállalók fejlődésére és előmenetelére helyezi a hangsúlyt, figyelembe

véve az alkalmazottak igényeit, és aktívan segítve őket (Kumar, 2018).

A kortárs vezetéselméletben számos új, alternatív vagy feltörekvő vezetési stílus is megjelent, amelyek változó gazdasági, társadalmi, technológiai környezetre adott válaszként alakultak ki. Ide tartozik többet között:

– az autentikus vezetés: amely önazonosságra, az etikus viselkedésre és az átláthatóságra épít (Avolio & Gardner, 2005),
– a digitális vezetés: amely a digitális átalakulás menedzselésében és a technológiai újítások alkalmazásában játszik kulcsszerepet (Zeike et al.,2019),
– az agilis vezetés: amely a rugalmasságot, alkalmazkodóképességet és decentralizált döntéshozatalt helyezi előtérbe (Joiner & Josephs, 2007),
– a coaching alapú vezetés: amely az egyéni és csapatszintű fejlődés támogatására, a visszacsatolásra és a tanulás ösztönzésére fókuszál (Whitemore, 2010),
– a fenntartható vezetés: amely a környezeti, társadalmi és gazdasági fenntarthatóság integrálását helyezi a stratégiai döntéshozatal középpontjába (Hargreaves & Fink, 2004),
– az empatikus vezetés: amely az érzelmek felismerésére és kezelésére épül, különösen a munkahelyi kapcsolatokban (Goleman, 1995).

A bemutatott vezetési stílusok különböző mértékben jelennek meg a KKV-k gyakorlatában. A tulajdonságelmélet és a magatartáselmélet kevésbé releváns ebben a szektorban, mivel a KKV-vezetők többsége nem tudatos vezetői karrierút mentén fejlődik, hanem gyakran beletanul a szerepbe. Ezzel szemben a kontingenciaelmélet és az adaptív vezetési gyakorlatok már inkább illeszkednek a KKV-k dinamikus környezetéhez (Bencsik, 2021; Turaeva, 2023). A transzformációs és a szolgáló vezetés bizonyos elemei – például a motiváció, a jövőképalkotás vagy az alkalmazottak fejlesztésére való törekvés – megjelenhetnek a KKV-k kultúrájában, de ezek gyakran informális keretek között történnek és ritkán alapulnak tudatos stratégiai tervezésen. A hazai kutatások is rámutatnak arra, hogy a magyar KKV-vezetők gyakran intuitív módon döntenek, és kevésbé használják a strukturált vezetési modelleket (Pintér, 2023). Ennek fényében különösen fontos annak vizsgálata, hogy a nemzetközi szakirodalomban milyen vezetési stílusokat, tényezőket vagy indikátorokat tekintenek meghatározónak a KKV-k teljesítményére vonatkozóan – ezt vizsgálja a következő fejezet az első kutatási kérdés mentén.

A vezetési stílusok és a vállalkozások teljesítményének összefüggései

A vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye

A jobb szervezeti teljesítmény és a jobb vállalkozói eredmények elérése érdekében a vezetők tulajdonságai is a fókuszba kerülnek (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022). A vezetési stílusok függvényében a vállalkozások vezetői képesek befolyásolni a munkavállalókat annak érdekében, hogy a kitűzött célokat el tudják érni (Rahman et al., 2022). Tehát egyfajta dinamikus kapcsolatról lehet beszélni, amely a vezető és a munkavállalók között jön létre, annak érdekében, hogy mindegyik fél motivált legyen és érdekelt a megfelelő eredmények elérésében (Chipunza & Matsumunyane, 2018). A vezető megfelelő vezetési stílusának köszönhetően képes lesz a vállalkozás a felmerülő problémák megoldására és a gazdasági teljesítmény javítására (Kruse & Rosing, 2023). Ezek alapján a következő hipotézist fogalmaztam meg:

H1: A vezetési stílus és a KKV-k teljesítménye között szignifikáns kapcsolat van.

A transzformációs vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye

A szakirodalom-kutatás során egyértelművé vált, hogy a transzformációs vezetők kifejezetten motiváló hatással vannak az alkalmazottakra (Ishii, Takemura & Ichikawa, 2020), támogatják őket a szervezeti célok elérésében (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022) és új szakmai megoldásokat biztosítanak a munkavállalók számára (Carrión, Ramírez & Flores, 2018). Ezáltal a munkavállalók megkapják a szükséges támogatást ahhoz, hogy proaktívan meg tudják oldani a felmerülő problémákat (Messmann, Evers & Kreijns, 2022). Ebből adódóan a dolgozók képesek azonosulni a vezetőkkel és elkötelezettek lesznek a munkahelyük iránt (Rao-Nicholson et al., 2016), így képesek lesznek arra is, hogy jobban teljesítsenek, mint amilyen teljesítményt eredetileg célul tűztek ki (Kruse & Rosing, 2023). Ezek alapján a következő hipotézist fogalmaztam meg:

H2: A transzformációs vezetés pozitív hatással van a vállalkozás teljesítményére.

A tranzakciós vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye

A szakirodalom szerint a tranzakciós vezetők egyik fontos ismérve a munkavállalók szoros megfigyelése (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022). A vállalkozás által meghatározott célok elérése érdekében a tranzakciós vezető jutalmazási és büntetési rendszert alakít ki (Meirinhos et al., 2023), amellyel egyértelműen az a cél, hogy fokozza a teljesítményt (Hussain et al., 2018). Azonban attól függően, hogy ennek a rendszernek melyik gyakorlatát alkalmazza a vezető, eltérő lehet a kívánt hatás. Ugyanis, az anyagi jutalom esetében, mivel a munkavállaló elveszíti a motivációját, nem valósul meg a teljesítménynövelés. A szóbeli jutalom, már jóval motiválóbb a munkavállalók számára, mivel örömmel tölti el őket, ezért képes fokozni a motivációjukat, ezáltal hozzá tudnak járulni a vállalkozás jobb teljesítményéhez. Az esetleges szankciók alkalmazása pedig szintén kifejezetten negatív hatással van a munkavállalói motivációra, ezáltal a vállalkozás teljesítményére is (Hansen & Pihl-Thingvad, 2019). Ezek alapján tehát a következő hipotézist fogalmaztam meg:

H3: A tranzakciós vezetés negatív hatással van a vállalkozás teljesítményére.

A laissez-faire vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye

A laissez-faire vezetési stílust képviselő vezetők nem vállalják a felelősséget és a döntéseket is átruházzák a beosztottakra (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022), emellett a munkafolyamatokba sem avatkoznak be, még akkor sem, amikor a munkavállalók egyértelműen nem a kitűzött célok felé haladnak (Cantermi et al., 2022). A laissez-faire a vezetésnek egy passzív megközelítése, lényegében a vezetés hiánya valósul meg az ilyen stílust képviselő vezetők esetében (Chammas & Hernandez, 2019). Két dimenzióját lehet megkülönböztetni, egyik a passzív vezetés, amely során a vezető már csak akkor avatkozik közbe, ha túlságosan súlyosak a problémák (Meirinhos et al., 2023), másik pedig a vezetői magatartás teljes hiánya, amikor nemcsak felelősségvállalásról nem lehet beszélni, hanem a vezetőnek tekintélye sincs az alkalmazottakkal szemben (Al-Subaie et al., 2021). Ez a magatartás pedig kifejezetten negatív hatással van a munkavállalók teljesítményére (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022). Ezek alapján tehát a következő hipotézist fogalmaztam meg:

H4: A laissez-faire vezetés negatív hatással van a vállalkozás teljesítményére.

Szisztematikus irodalomkutatás

Az első kutatási kérdés megválaszolása érdekében a szisztematikus irodalomkutatás módszerét alkalmazom, amely átlátható és reprodukálható módon teszi lehetővé a vizsgált témakör szempontjából legrelevánsabb szakirodalom feltárását (Szigeti & Hornyák, 2024). A szisztematikus irodalomkutatás (SLR) módszertana biztosítja, hogy a szakirodalmi források megfelelő szűrők alkalmazásával, rendezési és értékelési folyamatot követően kerüljenek kiválasztásra, ezáltal létrehozva egy olyan szakirodalom-listát, amely a lehető legnagyobb mértékben illeszkedik a kutatási kérdéshez (Paul et al., 2021). Annak érdekében azonban, hogy a vizsgálatba valóban a legrelevánsabb publikációk kerüljenek bevonásra, elengedhetetlen a gondosan megválasztott kulcsszavak alkalmazása (Szigeti & Hornyák, 2024).

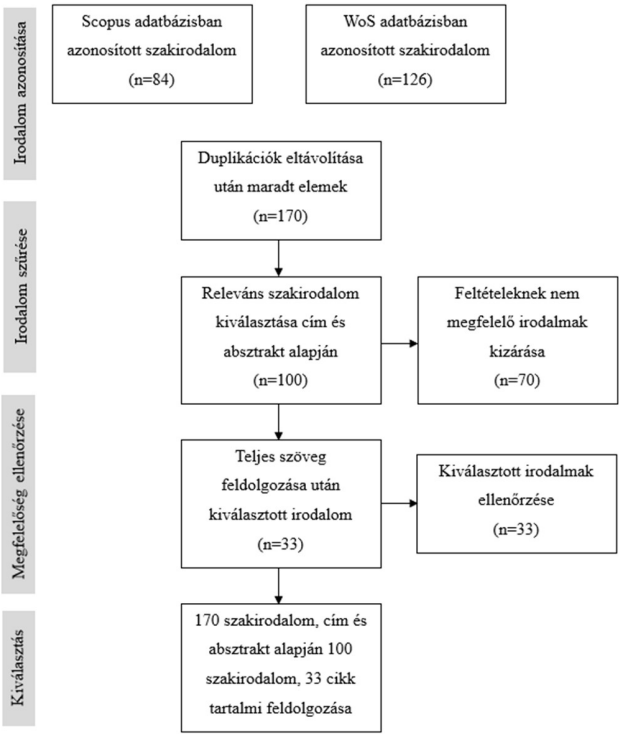
Lekérdezés

A nemzetközi szakirodalomban leggyakrabban vizsgált vezetési stílusok feltárása érdekében a Scopus és a Web of Science adatbázisok segítségével állítottam össze egy szakirodalom-listát, amelyhez az adatgyűjtés 2023.10.16-án valósult meg. A tanulmánytípus kiválasztásakor a folyóiratcikkek mellett döntöttem, mert megbízható és objektív forrásnak minősülnek, továbbá olyan naprakész kutatási eredményeket tartalmaznak, amelyek szakmailag megalapozott módszertannal vannak alátámasztva (Machi & McEvoy, 2012). A lekérdezés során 2015 és 2022 között megjelent publikációkra szűrtem, tekintettel arra, hogy 2015-től olyan jelentős piaci és gazdasági változások zajlottak le – például az európai uniós és a magyar támogatási programok hatására –, amelyek érdemben befolyásolták a KKV-k teljesítményét (OECD, 2016). A folyóiratok kategóriái közül a „Business Management and Accounting", valamint az „Economics, Econometrics and Finance" területeket választottam, mert ezek a kategóriák tartalmaznak legnagyobb mértékben olyan cikkeket, amelyek a piaci trendeket, gazdasági környezetet, vállalkozási stratégiákat vizsgálják sok esetben empirikus kutatásokkal alátámasztva. Továbbá a kiválasztott cikkek nyelve az angol volt, hogy biztosítsam a nemzetközi relevanciát és összehasonlíthatóságot. Annak érdekében, hogy a kutatásomhoz leginkább illeszkedő cikkeket találjak a keresőkifejezések között a „leadership AND management" szerepelt, kulcsszóként pedig a „performance"-t adtam meg.

Az irodalomgyűjtés eredményeként létrejött adatállomány feldolgozása során a PRISMA irányelveket (Page et al., 2021) követve jártam el, első lépésként kiszűrve a duplikációkat. Az így megtisztított listát az absztraktok átvizsgálásával tovább szűkítettem, amelynek eredményeként egy olyan adatállomány állt rendelkezésre, amely alkalmas további elemzések elvégzésére.

1. ábra

Releváns szakirodalmak feltárása a PRISMA modell alkalmazásával



Forrás: saját szerkesztés Page et al. (2021) alapján

A keresés összesen 210 db tudományos folyóiratban megjelent cikket eredményezett, amelyeket az 1. ábra szemléltet. A duplikációk kiszűrése után 170 cikk absztraktját vontam elemzés alá. Az absztraktok áttekintése során további 70 cikket zártam ki, mert bár vezetéselméletekkel foglalkoztak, nem vizsgálták ezek hatását a vállalkozások teljesítményére. Így végül száz tanulmányt dolgoztam fel részletesebben. Az alaposabb elemzés során megállapítottam, hogy a tanulmányok összesen 61 különböző vezetési

stílust tárgyaltak. A vezetési stílusok előfordulási gyakoriságának vizsgálata alapján a transzformációs vezetési stílus volt a leggyakrabban vizsgált (52 tanulmány), ezt követte a tranzakciós vezetés (19 tanulmány), valamint a laissez-faire vezetési stílus (9 tanulmány).

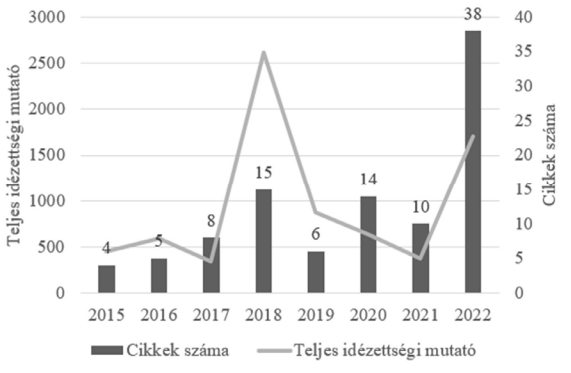
Eredmények

A publikációs trendek időbeli alakulása

A kutatásban a „leadership and management" és „performance" kulcsszavak alkalmazásával, 2015-2022 közötti időszakra vonatkozóan végzett szisztematikus irodalomkutatás eredményeként létrejött korpusz elemzésén keresztül mutatom be a tématerületet. A témában megjelent folyóiratcikkek számát és teljes idézettségi mutatóját szemlélteti a 2. ábra évenkénti bontásban. A PRISMA modell alapján leszűrt száz releváns folyóirat darabszáma 2015-2018 között folyamatosan növekedett, majd 2019-ben visszaesés mutatkozik a vezetési stílusokkal foglalkozó publikációk számában. 2020-ban további növekedés látszik, azonban magasan a legtöbb tanulmányt 2022-ben publikálták a vezetési stílusok és a vállalkozás teljesítményének vonatkozásában. A cikkeknek 62%-a 2020-2022 között jelent meg, amely arra enged következtetni, hogy a téma aktuális és nemzetközi szinten is kiemelten foglalkoztatja a kutatókat. A hivatkozási számokat tekintve 2018-ban egy kiugró értéket lehet látni, amely abból adódik, hogy akkor jelent meg egy olyan cikk, amely kritikai szempontból vizsgálja meg Kurt Lewin vezetéselméletét. Abból kifolyólag, hogy Lewin kísérletei a vezetéselméletek alapjának tekinthetők, az ehhez kapcsolódó kritikai cikk is kiemelten magas idézettségi mutatóval rendelkezik.

2. ábra

A korpuszt alkotó cikkek darabszáma és idézettségi mutatója év szerint, n=100



Forrás: saját szerkesztés

A publikáló országok vizsgálata

A témában megjelent száz publikációhoz összesen 287 szerző kapcsolható, ami egyértelműen jelzi, hogy a vezetési stílusok és a vállalkozás teljesítménye közötti kapcsolat jelentős nemzetközi érdeklődést vált ki. Az 1. táblázatban látható azoknak az országoknak a listája, amelyekben a legtöbb témával kapcsolatos publikáció megjelent. Az elemzések alapján a tanulmányok 73%-a Európában jelent meg, amely összhangban áll azzal a ténynyel, hogy az Európai Unióban több, mint 32 millió kis- és középvállalkozás működik, amelyek az összes EU-s vállalkozás 99%-át adják, az új munkahelyek 85%-át teremtik, valamint az EU-s hozzáadott érték háromötödét teszik ki (EC, 2024). Ezen adatok fényében érthető, hogy a KKV-k kutatása nemcsak a támogatáspolitika szintjén, hanem a tudományos közösség számára is kiemelt jelentőségű. Európán belül az Egyesült Királyságban jelenik meg a legtöbb kutatás a KKV-k teljesítménye és a vezetési stílus vonatkozásában. Ugyanakkor a KKV-k világgazdaságra gyakorolt jelentős befolyása miatt Európán kívül is számos kutatás foglalkozik a témával: az amerikai kontinensen a publikációk 14%-a, Ázsiában 8%-a, míg Afrikában 5%-a jelent meg.

1. táblázat

A leggyakrabban publikáló országok a korpuszt alkotó cikkek alapján, n=100

Országok	Publikációk száma
Egyesült Királyság	46
Svájc	12
Egyesült Államok	8
Dél-Afrika	5
Kanada	5
Ukrajna	4
Románia	3
Hollandia	2
Irán	2
Lengyelország	2
Malajzia	2
Svédország	2
Brazília	1
Csehország	1
Dél-Korea	1
India	1
Pakisztán	1
Spanyolország	1
Törökország	1

Forrás: saját szerkesztés a Scopus és a WoS adatbázisok alapján

A korpusz tartalmi vizsgálata

A Scopus és a Web of Science adatbázisokból származó szakirodalomlisták összevonását, valamint a PRISMA modell alkalmazásával végzett szűrést követően létrejött korpuszban összesen 61 különböző vezetési stílust sikerült azonosítani. Ezek közül a tíz leggyakrabban vizsgált vezetési stílust a 2. táblázat szemlélteti, a hivatkozások számával kiegészítve. A kutatás eredményei egyértelműen igazolják, hogy a nemzetközi szakirodalomban a transzformációs vezetés bizonyul a leggyakrabban vizsgált stílusnak, amely 52 alkalommal jelent meg a száz feldolgozott cikkben. Emellett a transzformációs vezetést elemző publikációk hivatkozási száma is kiemelkedően magas, ami alátámasztja ennek a vezetési stílusnak a jelentőségét. Hasonlóképpen gyakran foglalkoznak a kutatók a tranzakciós vezetési stílussal, amely 19 alkalommal fordult elő

az elemzett tanulmányokban és ezekre a publikációkra is jelentős számú hivatkozás érkezett más szerzők részéről. Ezzel szemben, bár a laissez-faire vezetési stílust is több tanulmány vizsgálta, a rájuk érkező hivatkozások száma viszonylag alacsonynak bizonyult.

2. táblázat

A KKV-k teljesítményét befolyásoló vezetési stílusok előfordulási gyakorisága

Vezetési stílus	Cikkek száma	Citációk száma
transzformációs vezetés	52	5182
tranzakciós vezetés	19	2683
laissez-faire vezetés	9	298
autentikus vezetés	8	483
autokratikus vezetés	8	227
részvételen alapuló vezetés	8	216
tekintélyelvű vezetés	6	338
etikus vezetés	5	229
befogadó vezetés	5	392
hatékony vezetés	4	68

Forrás: saját szerkesztés a Scopus és a WoS adatbázisok alapján

A szisztematikus irodalomkutatás eredményei alapján az első kutatási kérdésre adható válasz egyértelműen az, hogy a transzformációs, a tranzakciós és a laissez-faire vezetési stílusok jelentek meg a leggyakrabban a nemzetközi szakirodalomban a KKV-k vezetési gyakorlatainak vizsgálata során. A feltárt irodalom alapján ezek a vezetési stílusok az alábbiak szerint jellemezhetők.

A transzformációs vezetési stílus

A transzformációs vezetés fogalmát Burns (1978) vezette be a múlt század végén. Ez a vezetési stílus elősegíti a vezető és a beosztottak közötti szorosabb interakciókat, annak érdekében, hogy egy inspiráló jövőképet alkossanak (Carrión, Ramírez & Flores, 2018). Az ilyen vezetői magatartással az alkalmazottak pontosan azt a támogatást kapják, amelyre szükségük van, amikor proaktív módon akarják a munkával kapcsolatos problémákat megoldani (Messmann, Evers & Kreijns, 2022). A transzformációs vezető lényegében a jövőképre, a bizalomépítésre, az alapértékek meghatározására, a folyamatos tanulásra, valamint a hosszú távú fenntarthatóságra helyezi a hangsúlyt. Ezáltal egy olyan helyzetet teremt, ahol az alkalmazottak kapcsolatban állnak egymással, így növelve a dolgozói motivációt (Erat, Kitapci & Akcin, 2020).

Avolio és Bass (2002) úgy írták le a transzformációs vezetést, hogy az négy aldimenzióból tevődik össze. Az első dimenzió az idealizált befolyás, amely lényegében a vezető karizmájára utal. Ezek a vezetők figyelmet fordítanak az alkalmazottak elkötelezettségére, elégedettségére, valamint a vezetői hatékonyság megítélésére (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022). A második dimenzió az inspiráló motiváció, amely során a vezető egyéni és csapatszinten is képes motiválni az alkalmazottakat, ezáltal lelkessé és optimistává válnak. Ilyen módon arra ösztönzi őket, hogy minél inkább törekedjenek a jövőbeni célok elérésére, saját magatartásával pedig modellezi azt a kívánt cselekményt, amelyet a munkavállalóktól elvár. A harmadik dimenzió az intellektuális stimuláció, amelynek keretében a vezető arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy kreatívak legyenek, merjenek kérdezni, és vitassák meg a problémákat, szükség esetében pedig képesek legyenek új megoldásokat találni a problémák megoldására (Meirinhos et al., 2023). Lényegében lehetőséget ad arra, hogy kritikát fogalmazzanak meg a saját és a csoportjuk munkájával, teljesítményével kapcsolatban ezáltal hozzájárulnak a szervezeti stratégia megvalósításához. A negyedik dimenzió pedig az egyénre szabott mérlegelés, aminek révén a transzformációs vezető lehetőséget adhat a munkavállalóknak arra, hogy részt vegyenek a stratégiaalkotás folyamatában azáltal, hogy figyelembe veszik a szükségleteiket, aggályaikat és a visszajelzéseiket (Doeleman, van Dun & Wilderom, 2021).

Tranzakciós vezetési stílus

A tranzakciós vezetés a szervezeti célok elérését szerződéses alapokon nyugvó, világosan meghatározott elvárások és teljesítménymutatók mentén kívánja biztosítani. A tranzakciós vezetők a munkavállalók viselkedését és teljesítményét szoros ellenőrzéssel és visszacsatolással követik nyomon, elsődlegesen arra törekedve, hogy a kijelölt feladatok időben és a szabályok szerint teljesüljenek (Obaid et al., 2022). E megközelítés a hagyományos vezetési modellek közé tartozik, amelyben az elvárt teljesítmények elérését jutalmak és szankciók rendszere motiválja (Fariz, 2022).

A tranzakciós vezetés két fő megnyilvánulási módját a szakirodalom aktív és passzív vezetésként különbözteti meg:

Az aktív tranzakciós vezetés képviselői világos célokat tűznek ki, értékelik a szervezetek igényeit, figyelemmel kísérik a beosztottak munkáját és teljesítményét. Az aktív figyelemnek köszönhetően beavatkoznak és korrekciós intézkedéseket tesznek, ha hiányosságokat tapasztalnak (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022). Ily módon a vezető interakcióba lép a munkavállalókkal és instrukciókkal látja el őket arra vonatkozóan hogyan folytassák a munkát, és milyen módon teljesítsék azt, amiben megállapodtak a szervezet céljainak elérése érdekében. Tehát világossá teszi a munkavállalók számára az elfogadható magatartást az elérendő célok érdekében, viszont ezt anélkül teszi, hogy motiválná a munkavállalót a hatékonyabb munkavégzésre (Meirinhos et al., 2023). Lényegében a tranzakciós vezetés egy olyan vezetői irányzat, amelyben a vezetők elsősorban a teljesítmény számszerű nyomon követésére és a szabályok betartására fókuszálnak. Azonban számos kutatás rámutatott arra, hogy ezek a vezetők nem mindig rendelkeznek azokkal az interperszonális készségekkel, mint például az empátia vagy a hosszú távú stratégiai látásmód, amelyek a munkavállalók mélyebb motiválásához és fejlesztéséhez szükségesek lennének (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022).

A passzív tranzakciós vezetés képviselőinek cselekedetei a vállalkozás víziójára és a küldetésre összpontosuljanak. A vezető motiváló és kihívást jelentő elvárásokat alkalmaz, bizalmat és tiszteletet tanúsít a beosztottak

iránt, valamint arra törekszik, hogy erősítse a munkavállalókban a céges jövőképet (Meirinhos et al., 2023). Ezzel lehetőséget biztosítanak a munkavállalók számára bizonyos fokú szabadságra. Erre azért adnak lehetőséget, mert a foglalkoztatási szabályok egyértelműen meghatározzák az elérendő célokat, így a munkavállalók dönthetnek azzal kapcsolatban, hogyan érik el ezeket (Rao-Nicholson et al., 2016). Ezáltal a tranzakciós vezetési stílus is képes hozzájárulni a munkavállalók motivációjához és elégedettségéhez (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022). Így egy támogató légkör jön létre, amely hozzájárul ahhoz, hogy a munkavállalók egyfajta pszichológiai biztonságban legyenek a munkahelyükön.

A tranzakciós vezetés rendszerint teljesítménymutatókra és rövid távú célokra épül. Ennek megfelelően a vezetők világos, mérhető mérföldköveket határoznak meg, amelyeken keresztül a munkavállalók előrehaladása objektíven nyomon követhető (Rao-Nicholson et al., 2016). Bár ez a megközelítés hozzájárulhat az operatív hatékonysághoz, gyakran felszínes vezető-beosztott kapcsolatokhoz vezet, mivel az interakciók jellemzően a feladatvégzés köré szerveződnek, nem pedig a munkavállalók hosszú távú fejlesztését szolgálják (Cantermi et al., 2022).

A laissez-faire vezetési stílus

A laissez-faire vezetési stílus esetében a vezetők mind a felelősséget, mind pedig a döntési jogot átruházzák a beosztottjaikra (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022). Ez a vezetésnek egy passzív megközelítése, azzal, hogy a vezetők kibújnak a felelősség alól lényegében a vezetés hiánya valósul meg (Chammas & Hernandez, 2019). Ezáltal a vezetők nem hatékonyak és vezetési stílusukkal negatív hatással vannak a munkavállalók teljesítményére is (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022). Nemcsak, hogy felelősséget nem vállalnak a laissez-faire stílust képviselő vezetők, de nem is avatkoznak be a munkafolyamatokba akkor sem, amikor nem a kitűzött cél felé haladnak, ezáltal komoly problémák is adódhatnak (Cantermi et al., 2022). Ezt a fajta vezetést bizonyos fokú apátia jellemzi a vezető részéről a szervezet problémáival és stratégiai jövőképével szemben. Az apátia hatása még inkább észrevehető akkor, ha a problémák súlyosbodnak és valamilyen beavatkozást igényelnének (Meirinhos et al., 2023).

A laissez-faire vezetési stílusnál nincs olyan munkahelyi környezet, amelyben meghatározott célokat tűznek ki, és nem készítenek megfelelő cselekvési terveket sem (Meirinhos et al., 2023; Cantermi et al., 2022). Ennek a vezetési stílusnak két dimenzióját lehet megkülönböztetni. Egyrészről a passzív vezetést, amely a vezetésnek egy olyan aspektusa, amikor a vezető már csak akkor cselekszik, ha a problémák túl súlyosak (Meirinhos et al., 2023). Ennek következtében a munkavállalókban bizalmatlanság alakul ki a vezetőség irányába. Ezáltal a laissez-faire vezetési stílus nem járul hozzá a munkavállalók pszichológiai biztonságérzetéhez (Rao-Nicholson et al., 2016). A másik dimenziója pedig a vezetői magatartás teljes hiánya (Meirinhos et al., 2023). Ebbe beletartozik, hogy a vezető nemcsak, hogy a teljes felelősségvállalásról mond le, de tekintélye sincsen az alkalmazottak irányába (Al-Subaie et al., 2021). Ezáltal egy általános munkavállalói elégedetlenség alakul ki a szervezetben, amely rossz minőségű elvégzett munkát eredményez, csökken a munkavállalók hatékonysága is, amely a vállalkozás teljesítményére kifejezetten negatív hatással van (Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022).

A szakirodalmi áttekintés alapján kirajzolódik, hogy a különböző vezetési stílusok eltérő módon befolyásolhatják a kis- és középvállalkozások teljesítményét. A releváns szakirodalom feltárását követően bemutatom a kutatás módszertanát, a minta jellemzőit, valamint az elemzés főbb eredményeit.

Az empirikus kutatás

A második kutatási kérdés megválaszolása érdekében empirikus vizsgálat zajlott az EMIS adatbázisban elérhető, Magyarországon működő kis- és középvállalkozások körében. A kérdőíves lekérdezést megelőzően hipotéziseket fogalmaztam meg a vezetési stílusok és a vállalkozás teljesítménye közötti összefüggések feltárására.

Módszertan

A kérdőíves felmérés célja, hogy feltárja a vállalkozásokat irányító vezetők által alkalmazott vezetési stílusokat, valamint ezek kapcsolatát a vállalkozások teljesítményével. A kutatás alapjául a Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X Short) szolgált, amelyet Bass és Avolio (1997) dolgozott ki a vezetés teljes kiterjedése modell (Full Range Leadership Model – FRLM) keretében. A modell célja, hogy komplex módon ragadja meg a vezetői magatartásformák teljes spektrumát. A modell három alapvető vezetési stílust különböztet meg: a transzformációs, a tranzakciós és a laissez-faire vezetést. A modell egyúttal dimenzionálisan is strukturált, azaz minden vezetési stílus meghatározott viselkedési dimenziók mentén azonosítható. Kulcsüzenete, hogy a vezetés nem egyetlen stílus követéséből áll, hanem a helyzetfüggő alkalmazkodás, a stílusok rugalmas kombinálása teszi lehetővé a szervezeti hatékonyság növelését. Filep (2018) kiemeli, hogy a vezetők sikeressége azon múlik, mennyire képesek egyensúlyt teremteni saját viselkedésük és az alkalmazott vezetési stílusok között.

A kérdőív 45 állítást tartalmaz, amelyek a transzformációs, a tranzakciós és a laissez-faire vezetési stílusokhoz kapcsolódó dimenziók mentén szerveződnek. A kérdőívet a vállalkozások vezetői töltötték ki, önértékelés formájában, az önreflexió lehetőségét biztosítva. Az állításokra adott válasz ötfokozatú Likert-skálán történt (0=egyáltalán nem, 1=néha, 2=néha igen, 3=gyakran, 4=mindig).

A kérdőív másik része a vállalkozás teljesítményére irányult. Ennek kidolgozásához több nemzetközi kutatás szolgált elméleti alapként (Kim, 2022; Kusa et al., 2022; Mantok et al., 2019; Nuryakin, 2021; Oni et al., 2019; Rochiyati et al., 2022). Az eredeti kérdéseket adaptáltam a magyar KKV-szektor sajátosságaihoz. A válaszadók szintén ötfokozatú Likert-skálán értékelték, milyen

mértékben jellemzőek az adott teljesítményindikátorok a vállalkozásukra (1=egyáltalán nem, 5=teljes mértékben). Az így kapott adatokból teljesítményindexeket képeztem, amely kvantitatívan jellemzi az egyes vállalkozások eredményességét.

Az empirikus adatok feldolgozása során egyrészről egyváltozós varianciaelemzést (one-way ANOVA) használtam annak meghatározására, hogy a különböző vezetési stílusokhoz tartozó vállalkozások teljesítménye között van-e szignifikáns eltérés. Másrészről egyváltozós lineáris regresszióelemzés segítségével a vezetési stílusok és a teljesítményindex közötti összefüggés irányának és erősségének vizsgálatát végeztem el.

Minta

Az empirikus vizsgálathoz az EMIS adatbázisból készítettem lekérdezést 2023. november 24-én olyan magyar vállalkozásokra vonatkozóan, amelyek a KKV-szektort képviselik, tehát a foglalkoztatotti létszámuk nem haladja meg a 249 főt, és az ipari ökoszisztéma valamely iparágába tartoznak. A kezdeti adatállomány több, mint 12.000 sort tartalmazott, azonban a szűrés különböző kritériumok alapján szükségessé vált, így a végső adatállomány ennél jóval kevesebb vállalkozást tartalmazott. Kizártam azokat a vállalkozásokat, amelyekkel szemben a lekérdezés napjáig csődeljárási, felszámolási, végelszámolási vagy kényszertörlési intézkedés indult meg. Emellett eltávolítottam azokat a vállalkozásokat is, amelyekhez sem telefonos, sem e-mail-es elérhetőség nem volt fellelhető. Ennek eredményeként a végső adatállományban összesen 5.868 vállalkozás szerepelt. A kérdőívet e-mailen keresztül küldtem ki a végső adatállományban szereplő összes vállalkozásnak. A felmérés 2024. januárja és 2024. májusa között zajlott, amely időszak alatt 415 vállalkozó vett részt a kutatásban.

Összesen 34 db mikrovállalkozás, 286 db kisvállalkozás és 95 db középvállalkozás vett részt a felmérésben. Budapesten vettek részt legtöbben a kérdőív kitöltésében, összesen 87 db vállalkozás. A legaktívabb vármegye Pest vármegye volt, itt összesen 58 db vállalkozás küldött vissza válaszokat. A legalacsonyabb kitöltési arányt Nógrád vármegyében értem el, innen ugyanis összesen egy vállalkozás vett részt, de alacsony volt a részvétel Jász-Nagykun-Szolnok és Vas vármegyékben is (3. táblázat).

A vállalkozások működési idejét vizsgálva megállapítható, hogy a válaszadók többsége, mintegy 63,4% a 21–30 év, valamint a 11–20 év közötti működési idővel rendelkező vállalkozásokból kerül ki. A mikrovállalkozások között kizárólag olyanok szerepelnek, amelyek működési ideje nem haladja meg a 40 évet, míg a kisvállalkozások esetében szintén ez jellemző, hogy a működésük nem terjed túl ezen az időkereten. Ugyanakkor ezen szintén 2% kivétel található, akik több, mint 40 éve vannak jelen a piacon. A középvállalkozásnál az a tendencia figyelhető meg, hogy hosszabb működési időszakokkal rendelkeznek: a válaszadó középvállalkozások közel 18%-a már több, mint 40 éve van jelen a piacon, sőt, van olyan középvállalkozás is, amely már 80 éve működik (4. táblázat).

3. táblázat

Vállalkozások vármegyei megoszlása a vállalkozástípus és vezetőinek neme szerinti bontásban

Vármegye	Mikrovállalkozás		Kisvállalkozás		Középvállalkozás	
	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő
Bács-Kiskun	1		14	2	2	1
Baranya			7	7	3	3
Békés	1		6	4	3	4
Borsod-Abaúj-Zemplén			15	1	1	
Budapest	9		48	7	21	2
Csongrád-Csanád			10	4	5	1
Fejér	2	1	11	5	2	2
Győr-Moson-Sopron			14	8	1	
Hajdú-Bihar	3	1	11	2	1	3
Heves	1		8	1	3	
Jász-Nagykun-Szolnok			2	1	4	1
Komárom-Esztergom			5	4	3	
Nógrád			1			
Pest	5	1	28	13	7	4
Somogy	1	1	4	3	1	
Szabolcs-Szatmár-Bereg	2		6	4	2	1
Tolna		1	5	4	0	1
Vas			3	1	4	1
Veszprém	2		8	3	1	2
Zala	2		5	1	3	2
Összesen	21	5	211	75	67	28

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

4. táblázat

A vállalkozások működési idejének megoszlása vállalkozástípus és vezetőjének neme szerinti bontásban

Működési idő	Mikrovállalkozás		Kisvállalkozás		Középvállalkozás	
	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő
1 és10 év között	3		18	6	5	1
11 és 20 év között	10	3	57	27	9	1
21 és 20 év között	7	1	92	25	18	13
31 és 40 év között	9	1	39	16	24	7
41 és 50 év között			3		2	3
51 és 60 év között					4	1
61 és 70 év között			2		2	1
71 és 80 év között				1	2	1
80 évnél több					1	
Összesen	29	5	211	75	67	28

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

Az iparági besorolásokat az EB által meghatározott ipari ökoszisztéma alapján állapítottam meg. Ez alapján a felmérésben részt vevő vállalkozások többsége, közel 31%-a az építőiparhoz tartozik. Jelentős számban töltötték ki a kérdőívet az áru- és személyszállítás, gépjárműiparhoz tartozó vállalkozások, valamint az agrár- és élelmiszeripart képviselők. A legkevesebb kitöltés a proximitásalapú gazdasághoz tartozó vállalkozásoktól érkezett, akik a számítógépek és személyi és háztartási cikkek javításával, háztartások munkaadói tevékenységével, valamint a háztartások saját felhasználású differenciálatlan áru- és szolgáltatástermelő tevékenységével foglalkoznak. Emellett a textiliparból és a védelmi iparból is ugyanilyen kevés kitöltés érkezett.

A 415 kitöltő közül 307 férfi és 108 nő volt. A férfi kitöltők között jelentős túlsúlyban voltak a felső vezetők, amely kategóriába beletartoznak a tulajdonosok is. A férfi felső vezetők 34%-a 21 és 30 év közötti időtartamot töltött már el az adott vállalkozásnál, 30%-uk pedig 11–20 éve része a vállalkozás életének. Egy olyan vezető volt, aki már több, mint 40 éve vezeti a vállalkozását. A női kitöltők az összes kitöltő 26%-át teszik ki, az ő esetükben is a felső vezetők voltak túlsúlyban a kitöltés tekintetében. A legtöbb női felső vezető 11–20 éve vezeti a vállalkozást, ők a női vezetők 42%-át jelentik. 32%-uk pedig 1–10 éve vesznek részt a vállalkozás életében. Egy olyan női vezető volt, aki már több, mint 50 éve irányítja a vállalkozását (5. táblázat).

A kutatásban alkalmazott minta nem tekinthető reprezentatívnak a teljes magyarországi KKV-szektorra nézve. A válaszadó vállalkozások önkéntesen vettek részt a felmérésben, így a minta önszelekciós torzítást hordozhat, különösen a válaszadói hajlandóság és az elérhetőség szempontjából. A nem reprezentatív minta ellenére a vizsgálat hasznos betekintést nyújt a válaszadók körében jellemző tendenciákba és a vezetői szemléletmódok, valamint teljesítményfelfogások gyakorlati vonatkozásaiba. Az eredmények értelmezésekor azonban figyelembe

5. táblázat

A vállalkozások iparági besorolása vállalkozástípus és vezetőjének neme szerinti bontásban

Iparág	Mikrovállalkozás		Kisvállalkozás		Középvállalkozás	
	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő
agrár - élelmiszeripar	2	1	13	12	13	8
áru- és személyszállítás, gépjárműipar	3		38	13	11	1
digitális eszközök iparága	3		5	3	3	
egészségügyi ipar	1	1	16	10	4	2
elektronikához kapcsolódó iparágak			6	3	3	1
energiaigényes iparágak	4		12	2	7	
építőipar	7	1	81	19	11	9
kiskereskedelem	6	2	19	4	5	1
kulturális és kreatív iparágak	1		2	2	4	2
megújuló energiaforrások	1		16	1	2	
proximitásalapú gazdaság, szociális gazdaság és polgári biztonság iparágai	1					
textilipar						1
turizmus			3	6	3	3
védelmi ipar és űripar					1	
Összesen	29	5	211	75	67	28

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

kell venni, hogy azok nem általánosíthatók a teljes KKV-szektorra, csupán a mintában szereplő vállalkozások jellemzőit tükrözi.

Eredmények

Az MLQ alapján a vezetési stílus 9 dimenzióban jelenik meg, melyek három fő kategóriába sorolhatók. Ezt szemlélteti a 6. táblázat.

mutat, így alkalmas a vezetési stílusok mérésére az empirikus kutatás kontextusában.

Az MLQ hivatalos értékelési metódusa alapján tehát a felmérésben részt vevő vállalkozások 67,95%-a a transzformációs vezetési stílust, 26,02%-a a tranzakciós vezetési stílust, 1,69%-a a laissez-faire vezetési stílust alkalmazza, míg 4,34%-a vegyes vezetési stílust képvisel a vállalkozása irányítása során.

6. táblázat

Az MLQ kérdőív értékelése és megbízhatóságának vizsgálata

Skála neve	Rövidítés	Kérdések száma	Cronbach α
Transzformációs vezetés			
Idealizált befolyás (attribútum)	IA	10, 18, 21, 25	0,848
Idealizált befolyás (viselkedés)	IB	6, 14, 23, 34	0,813
Lelkesítő motiváció	IM	9, 13, 26, 36	0,859
Szellemi ösztönzés	IS	2, 8, 30, 32	0,748
Személyre szabott megfontolás	IC	15, 19, 29, 31	0,904
Tranzakciós vezetés			
Feltételes jutalmazás	CR	1, 11, 16, 35	0,727
Kifogásokkal történő menedzselés (aktív)	MBE-A	4, 22, 24, 27	0,813
Passzív/elkerülő vezetés			
Kifogásokkal történő menedzselés (passzív)	MBE-P	3, 12, 17, 20	0,633
Laissez-faire	LF	5, 7, 28, 33	0,779

Forrás: saját szerkesztés az MLQ értékelési útmutató és az IBM SPSS Statistics eredménye alapján

A vezetési stílusok meghatározása a Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) egyes dimenzióihoz tartozó tételek pontértékeinek összegzésén, majd az adott dimenzióra vonatkozó itemek számával történő átlagoláson alapult. A transzformációs vezetési stílus esetében az idealizált befolyás (attribútum-AI, viselkedés AB), a lelkesítő motiváció (IM), a szellemi ösztönzés (IS), valamint a személyre szabott megfontolás (IC) dimenziók átlaga került kiszámításra. A tranzakciós vezetési stílust a feltételes jutalmazás (CR) és a kifogásokkal történő aktív menedzselés (MBE-A) dimenziók átlagos pontszáma jellemezte. A passzív/elkerülő vezetés a kifogásokkal történő passzív menedzselés (MBE-P) és a laissez-faire (LF) dimenziók alapján került meghatározásra. A vállalkozások besorolása az alkalmazott vezetési stílusok valamelyikébe az egyes stílusokhoz tartozó összesített átlagértékek összehasonlítása alapján történt: a legmagasabb átlagpontszámot elérő stílus került az adott vállalkozáshoz rendelve.

A teljes skála belső megbízhatósága a Cronbach-alfa érték alapján került értékelésre, amely a kérdőív egészére vetítve 0,791-es értéket mutatott. Ez megfelelő megbízhatóságot jelez. Az egyes dimenziók megbízhatósági mutatói meghaladják a 0,7-es küszöbértéket. Kiemelkedően magas megbízhatóságot mutat a személyre szabott megfontolás (α=0,904). Ugyanakkor a kifogásokkal történő passzív menedzselés esetében alacsonyabb, 0,633 Cronbach α érték látható. Ez az eredmény jelezheti a válaszok alacsony szórását, ugyanakkor nem zárható ki az itemek értelmezésében fennálló bizonytalanság sem. Mindezek ellenére az MLQ kérdőív skáláinak többsége belső konzisztenciát

A vezetési stílus és a vállalkozás teljesítményének összefüggését az IBM SPSS szoftver alkalmazásával vizsgáltam. Egy-utas varianciaelemzés révén megvizsgáltam, hogy van-e statisztikailag szignifikáns kapcsolat a vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye között. A 7. táblázat a szignifikanciaszint (p=0,002) és az Eta^2 mutató (0,035) eredményeit tartalmazza, amelynek alapján megállapítható, hogy szignifikáns kapcsolat van a két változó között. Az eredmények azt is jelzik, hogy a kapcsolat közepes erősségűtől valamelyest gyengébb. Tehát a vezetési stílus fontos, azonban nem a legerősebb tényező, amely befolyásolja a vállalkozások teljesítményét.

7. táblázat

Egy-utas varianciaelemzés (ANOVA) a vezetési stílus és a KKV-k teljesítményének viszonylatában

Tényezők	Szignifikanciaszint	Eta^2 mutató
vezetési stílus x KKV teljesítménye	0,002	0,335

Forrás: saját szerkesztés az IBM SPSS Statistics eredménye alapján

A egy-utas varianciaelemzés eredményével a H1 hipotézis igazolható, szignifikáns kapcsolat van a vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye között.

A vezetési stílusok vállalkozás teljesítményére gyakorolt hatásának vizsgálata érdekében az lineáris regressziószámítás módszerrel elemeztem az egyes vezetési stílusokat. A 8. táblázat azt vizsgálja, hogy van-e szignifikáns ok-okozati kapcsolat a transzformációs vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye között, valamint,

hogy milyen irányú ez a kapcsolat. Abból adódóan, hogy a szignifikanciaszint 0,05 (p<0,001) alatti értéket mutat, kijelenthető, hogy szignifikáns kapcsolat van a transzformációs vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye között. Azonban az R^2 mutató (0,031) alapján a transzformációs vezetés stílus csak 3,1%-ban magyarázza a vállalkozás teljesítményét, így a kapcsolat gyengének tekinthető. A kapcsolat irányát tekintve megállapítható, hogy a transzformációs vezetési stílus pozitív hatást gyakorol a vállalkozások teljesítményére, mivel a β értéke pozitív (β=10,593). Így a H2 hipotézis is beigazolódott, miszerint a transzformációs vezetési stílus pozitív hatással van a vállalkozás teljesítményére.

8. táblázat

Lineáris regressziószámítás a transzformációs vezetési stílus és a vállalkozás teljesítményének összefüggésében

Tényezők	R^2	β	Szignifikanciaszint
transzformációs vezetési stílus x KKV teljesítménye	0,031	10,593	<0,001

Forrás: saját szerkesztés az IBM SPSS Statistics eredménye alapján

A tranzakciós vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye közötti kapcsolat elemzését mutatja be a 9. táblázat. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a tranzakciós vezetési stílus és a KKV teljesítménye között szignifikáns kapcsolat áll fenn, mivel a szignifikanciaszint 0,05 alatti értéket mutat (p<0,003). Az R^2 mutató ebben az esetben (0,220) 22%-ban magyarázza a vállalkozások teljesítményét, tehát erős kapcsolat áll fenn a két változó között. Továbbá a táblázat adatai arra utalnak, hogy a tranzakciós vezetési stílus negatív hatást gyakorol a vállalkozás teljesítményére, hiszen a β értéke negatív előjelű (β=-9,474). Ennek alapján a H3 hipotézis is igazolást nyert.

9. táblázat

Lineáris regressziószámítás a tranzakciós vezetési stílus és a vállalkozás teljesítményének összefüggésében

Tényezők	R^2	β	Szignifikanciaszint
tranzakciós vezetési stílus x KKV teljesítménye	0,220	-9,474	<0,003

Forrás: saját szerkesztés az IBM SPSS Statistics eredménye alapján

A 10. táblázat a laissez-faire vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye közötti kapcsolatot vizsgálja. Az elemzés eredményei alapján a szignifikanciaszint magas (p=0,070), ami arra utal, hogy a laissez-faire vezetési stílus nem befolyásolja szignifikánsan a vállalkozás teljesítményét. Ezt az eredményt feltehetően a válaszadók rendkívül alacsony aránya magyarázza, mivel összességében a vezetési stílusok hatást gyakorolnak a teljesítményre. Ennek következtében a H4 hipotézis nem nyert megerősítést.

10. táblázat

A laissez-faire vezetési stílus és a vállalkozás teljesítményének összefüggését vizsgáló táblázat

Tényezők	R^2	β	Szignifikanciaszint
laissez-faire vezetési stílus x KKV teljesítménye	0,008	-19,451	0,070

Forrás: saját szerkesztés az IBM SPSS Statistics eredménye alapján

Az empirikus kutatás eredményei alapján a második kutatási kérdésre adott válasz szerint a vezetési stílus összességében szignifikáns hatást gyakorol a vállalkozás teljesítményére. A transzformációs vezetési stílus pozitívan befolyásolja teljesítményt, míg a tranzakciós vezetésnek negatív hatást fejt ki. Ugyanakkor a felmérés eredménye alapján a laissez-faire vezetés befolyásoló hatását nem sikerült igazolni. Az eredmények alapján arra lehet következtetni, hogy a transzformációs vezetési stílus jó hatással van a vállalkozás teljesítményére, míg a tranzakciós vezetés esetén a túlzott szabálykövetés és kontroll korlátozhatja a fejlődést.

Összefoglalás

A tanulmány célja az volt, hogy a szisztematikus irodalomkutatás révén feltárja a 2015-2022 között megjelent angol nyelvű folyóiratcikkekben leggyakrabban vizsgált vezetési stílusokat, valamint empirikus vizsgálat keretében elemezze, hogy az azonosított vezetési stílusok milyen hatást gyakorolnak a hazai kis- és középvállalkozások teljesítményére.

A szisztematikus irodalomkutatás alapján megállapítható, hogy az utóbbi években jelentős mértékben erősödött a tématerület vizsgálata a nemzetközi kutatók körében. Az empirikus kutatás során kapott eredmények pedig alátámasztják a vezetési stílus és a vállalkozások teljesítménye közötti kapcsolat relevanciáját, hiszen egyértelmű összefüggések figyelhetők meg.

Az empirikus kutatás eredményei több ponton is összhangban állnak a feltárt szakirodalommal. A kérdőíves felmérés alapján megállapítható, hogy a magyar KKV-k körében a transzformációs vezetési stílus bizonyult a legelterjedtebbnek. Ezt követi a tranzakciós vezetési stílus, amely szintén jelentős, de a nemzetközi szakirodalomban látható módon hozzávetőlegesen fele annyian alkalmazzák, mint a transzformációs vezetést. A laissez-faire vezetési stílus alkalmazása viszonylag ritka, ami összhangban áll az SLR során megfigyelt alacsony említési gyakorisággal.

Összegezve a két kutatási kérdés alapján a főbb eredményeket:

1. A rendelkezésre álló szakirodalom alapján a KKV-k körében a transzformációs, a tranzakciós és a laissez-faire vezetési stílusok tekinthetők a legmeghatározóbbnak. A nemzetközi kutatások azt mutatják, hogy a vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye közötti kapcsolat egy aktuális és nemzetközi szinten is aktívan kutatott terület, amelyet a megjelent publikációk száma és idézettségi mutatója

is alátámaszt. A téma szakirodalma kifejezetten magas színvonalú, amelyek legnagyobb mértékben Európából származnak, de megtalálhatók Amerika, Ázsia és Afrika tudományos publikáció is. A három leggyakrabban vizsgált vezetési stílus mellett számos új, modern vezetési stílust is sikerült azonosítani, amelyek bár jelenleg kevésbé állnak a kutatások fókuszában, a jövőben jelentősen formálhatják a vezetők vállalkozásaikhoz való hozzáállását.

2. A szisztematikus irodalomkutatás során azonosított vezetési stílusok kis- és középvállalkozások teljesítményére gyakorolt hatásának vizsgálata érdekében négy előzetes hipotézist fogalmaztam meg. Tekintettel arra, hogy a vezetők képesek befolyásolni a munkavállalókat, valamint hatékonyan kezelni a felmerülő problémákat a teljesítmény növelése érdekében, az első hipotézis (H1) szerint a vezetési stílus és a vállalkozás teljesítményére között szignifikáns kapcsolat van. Az empirikus kutatás eredményei alátámasztották a H1 hipotézist, hiszen szignifikáns kapcsolatot sikerült kimutatni a vezetési stílus és a vállalkozás teljesítménye között. A transzformációs vezetési stílus esetében, amelyre jellemző a munkavállalók motiválása, támogatása, innovatív megoldások alkalmazása, a második hipotézisem (H2) azt állította, hogy ez a vezetési stílus pozitívan befolyásolja a vállalkozás teljesítményét. Az empirikus kutatások igazolták ezt a feltételezést, mivel a transzformációs vezetést alkalmazó vállalkozások átlagosan eredményesebbek voltak, mint a többi vezetési stílust alkalmazók esetében. A tranzakciós vezetési stílusra jellemző jutalmazási és büntetési rendszerek hatását vizsgálva a harmadik hipotézisem (H3) szerint ez a vezetési stílus összességében negatív hatást gyakorol a vállalkozás teljesítményére. Bár a szóbeli jutalmak pozitív hatással lehetnek, az anyagi ösztönzők és a szankciók inkább negatív irányba befolyásolják a teljesítményt. Az empirikus eredmények megerősítették a H3 hipotézist, mivel a tranzakciós stílust alkalmazó vállalkozások teljesítménye alacsonyabbnak bizonyult. A laissez-faire vezetési stílus kapcsán, amelyre a felelősségvállalás hiánya és a döntéshozatal munkavállalókra hárítása jellemző, a negyedik hipotézis (H4) azt feltételezte, hogy e stílus negatív hatással van a teljesítményre. Azonban az empirikus kutatás nem igazolt összefüggést, melynek oka feltehetően a minta alacsony aránya lehetett. Az eredmények összefoglalását tartalmazza a 11. táblázat.

A kutatás eredményei alapján a KKV-vezetők számára fontos, hogy a transzformációs vezetési stílus alkalmazása nemcsak pozitív szervezeti kultúrát teremt, hanem kézzelfogható módon növeli a vállalkozás teljesítményét. A vezetőknek érdemes olyan készségeket fejleszteniük, amelyek támogatják az inspiráló kommunikációt, a munkavállalók egyéni figyelembevételét és a hosszú távú vízió megfogalmazását. A

11. táblázat

A hipotézisek összegzése

Kód	Hipotézis	Eredmény
H1	A vezetési stílus és a KKV-k teljesítménye között szignifikáns kapcsolat van.	igazolt
H2	A transzformációs vezetés pozitív hatással van a vállalkozás teljesítményére.	igazolt
H3	A tranzakciós vezetés negatív hatással van a vállalkozás teljesítményére.	igazolt
H4	A laissez-faire vezetés negatív hatással van a vállalkozás teljesítményére.	nem igazolt

Forrás: saját szerkesztés

tranzakciós vezetési stílus esetében, bár a világos szabályozás és elvárások szerepe nem elhanyagolható, a túlságosan büntetés- vagy jutalomalapú szemlélet visszavethet a munkatársak elköteleződéséből. A laissez-faire stílus alkalmazása kerülendő a KKV-k esetében, mivel ezeknél a szervezeteknél a személyes vezetői jelenlét és döntésképesség elengedhetetlen a sikeres működéshez.

A kutatás arra is rávilágít, hogy a vezetői önfejlesztés, valamint a tudatos és helyzetfüggő vezetői stílusválasztás kulcseleme lehet a teljesítmény javításának. A vezetőknek érdemes megismerniük a vezetés teljes kiterjedése modellt, amely segíthet a legmegfelelőbb vezetési stílus kiválasztásában az adott szervezeti és piaci szituációknak megfelelően.

A kutatás több szempontból is korlátok közé szorult, melyeket a jövőbeni vizsgálatok során érdemes figyelembe venni. Egyrészt, a szisztematikus irodalomkutatás kizárólag a Scopus és a Web of Science adatbázisokra épült, amelyek bár nemzetközi szinten a legjelentősebb tudományos források közé tartoznak, további adatbázisok (pl. Google Scholar, EBSCO) bevonásával még teljesebb képet lehetne alkotni a tématerületről. Másrészt, a nyelvi szűrés korlátozó tényezőként jelenik meg, mivel csak angol nyelvű publikációk kerültek a vizsgálatba. Ez a korlátozás nyelvi algoritmusok segítségével a jövőben feloldható, amely lehetővé tenné más nyelveken írt, releváns kutatások integrálását is.

A primer kutatás tekintetében a válaszadási hajlandóság korlátozta a minta méretét és sokszínűségét. Bár 415 válasz érkezett, ez a szám a megkeresett vállalkozások arányához képest viszonylag alacsony, így a minta nem tekinthető reprezentatívnak a teljes magyarországi KKV-szektorra nézve. Továbbá korlátozást jelent, hogy a válaszadók között eltérő vezetési stílusú vezetők válaszadási hajlandósága nem ismert. Elképzelhető, hogy bizonyos típusú vezetők – például a demokratikus, részvételre építő stílust képviselők – nyitottabbak voltak a kutatásban való részvételre, mint az autoriter, vagy laissez-faire vezetők. Ez torzíthatja az eredményeket, különösen a vezetési stílusok arányát és azok teljesítményre gyakorolt hatását.

Jelen tanulmány nem tér ki a KKV-szektor különböző méretű vállalkozásainak vezetői közötti különbségekre. Bár ez egy nagyon fontos aspektusa lehet a kutatásnak, a terjedelmi korlátok miatt ezt a témát a jövőben egy külön kutatásban érdemes lenne megvizsgálni.

Végül, a vizsgált időszakot (2015-2022) jelentősen befolyásolta a COVID-19 világjárvány, amely számos szervezet működését és vezetési gyakorlatát is átalakította. A jelen tanulmány nem tér ki külön e hatás vizsgálatára, így a jövőbeli kutatások számára érdemes lenne külön elemzés alá vonni a pandémia időszakának hatásait is.

Felhasznált irodalom

Al-Subaie, A.A., Faisal, M.N., Aouni, B., & Jabeen, F. (2021). Investigating the role of leadership styles and governance on project performance in megaprojects. *Polish Journal of Management Studies*, *23*(1), 45-58. http://dx.doi.org/10.17512/pjms.2021.23.1.03

Amoah, J., Belás, J., Khan, K.A., & Metzker, Z. (2021). Antecedents of sustainable SMEs in the social media space: A partial least square-structural equation modeling (PLS-SEM) approach. *Management & Marketing-Challenges for the Knowledge Society*, *16*(1), 26-46. http://dx.doi.org/10.2478/mmcks-2021-0003

Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership.* Lawrence Erlbaum Associates.Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315-338. http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1997). *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.

Bányai, E., & Sipos, N. (2019). Aktualitások a felsővezetői kiválóság területén. *Vezetéstudomány*, *50*(1), 63-69. http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.06

Beltrame, F., Floreani, J., Grassetti, L., Mason, M.C., & Miani, S. (2018). Collateral, mutual guarantees and the entrepreneurial orientation of SMEs. *Management Decision, 57*(1), 168-192. http://dx.doi.org/10.1108/MD-11-2017-1077

Bencsik, A. (2021). Vezetői felkészültség felmérése a digitális kor kihívásaira: Nemzetközi összehasonlítás. *Vezetéstudomány*, *52*(4), 93–108. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.08

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Cantermi, B.D.A., & Lizote, S.A. (2022). Leadership and organizational culture in small companies. *Revista de Administração da UFSM*, *15*(4), 634-656. http://dx.doi.org/10.5902/1983465970384

Carrión, I.A.D., Ramírez, M.C.L., & Flores, J.C.M. (2018). Transformational leadership and gender in 4 and 5 star hotels in Tijuana (Mexico). *Cuadernos de Turismo, 42*, 137-160. https://revistas.um.es/turismo/article/view/353431/252811

Chammas, C.B., & Hernandez, J.M.D.C. (2019). Comparing transformational and instrumental leadership: The influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups. *Innovation & Management Review*, *16*(2), 143-160. http://dx.doi.org/10.1108/INMR-08-2018-0064

Chipunza, C., & Matsumunyane, L.L. (2018). Motivation sources and leadership styles among middle managers at a South African university. *SA Journal of Human Resource Management, 16*(1), 1-13. http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.985

Deshwal, V., & Ali, M.A. (2020). A systematic review of various leadership theories. *Shanlax International Journal of Commerce, 8*(1), 38-43. http://dx.doi.org/10.34293/commerce.v8i1.916

Dobák, M., & Antal, Zs. (2016). *Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakítása és működtetése*. Akadémia Kiadó.

Doeleman, H.J., van Dun, D.H., & Wilderom, C.P. (2022). Leading open strategizing practices for effective strategy implementation. *Journal of Strategy and Management, 15*(1), 54-75. http://dx.doi.org/10.1108/JSMA-09-2020-0253

Dvorsky, J., Belas, J., Gavurova, B., & Brabenec, T. (2021). Business risk management in the context of small and medium-sized enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *34*(1), 1690-1708. http://dx.doi.org/10.1080/1331677X.2020.1844588

Erat, S., Kitapçı, H., & Akçin, K. (2020). Managerial perception and organizational identity: a comparative analysis. *Sustainability, 12*(6), 2278. http://dx.doi.org/10.3390/su12062278

Fariz, F. (2022). The effect of supplier integration, manager transformational leadership on supply chain performance. *Uncertain Supply Chain Management*, *10*(3), 993-998. http://dx.doi.org/10.5267/j.uscm.2022.2.014

Filep, R. (2018). Vezetési stílus vizsgálata MLQ segítségével a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei kisvállalkozások körében. *International Journal of Engineering and Management Sciences, 3*(4), 36-47. http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2018.4.5.

Fischer, H., Heidler, P., Coco, L., & Albanese, V. (2022). Leadership theories and the veterinary health care system. *Veterinary Sciences*, *9*(10), 538. http://dx.doi.org/10.3390/vetsci9100538

Freihat, S. (2020). The role of transformational leadership in reengineering of marketing strategies within organizations. *Problems and Perspectives in Management*, *18*(4), 364-375. http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.29

Gerő, H.E.J., Kincses, Á., & Tóth, G. (2021). A hazai mikro-, kis- és középvállalkozások térbeli jellegzetességei. *Területi Statisztika*, *61*(6), 769-796. https://doi.org/10.15196/TS610604

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Győri, Á., Lengyel, G., & Perpék, É. (2020). Preferált vezetési stílus, vezetői és vállalkozói hajlandóság az egyetemi hallgatók körében. *Metszetek-Társadalomtudományi folyóirat*, *9*(1), 3-26. https://doi.org/10.18392/metsz/2020/1/1

Hamza, K.A., Alshaabani, A., Salameh, N., & Rudnak, I. (2022). Impact of transformational leadership on employees' reactions to change and mediating role of organizational trust: Evidence from service companies in

Hungary. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 522-535. http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.43

Hansen, J.A., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, *21*(6), 918-944. http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272

Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership, 61*(7), 8-13. https://jotamac.typepad.com/jotamacs_weblog/files/seven_principles.pdf

Hussain, S.T., Lei, S., Akram, T., Haider, M.J., Hussain, S.H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, *3*(3) 123-127. http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002

Ishii, K., Takemura, Y., & Ichikawa, N. (2021). Relationships between the components of nurse managers' transformational leadership and organisational learning subprocesses in a hospital ward: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management, 29*(4), 672-680. http://dx.doi.org/10.1111/jonm.13203

Jarjabka, Á., Köő, N., Varga, V., & Kuráth, G. (2022). Menedzsmentkihívások az újranyitás után a felsőoktatásban a Pécsi Tudományegyetem gyakorlati példája alapján. In Kőműves, Zs.S., Dajnoki, K., Pató, G.Sz.B., Poór, J., Szabó, K., Szabó-Szentágotai, G., & Szabó, Sz. (Eds.), *Kilábalás – Újranyitás – Növekedés Poszt-COVID-szindróma és bizonytalan helyzet menedzsment szempontjai*. Akadémia Kiadó.

Joiner, B., Josephs, S. (2007). *Leadership Agility; Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. Wiley & Sons.

Kispál-Vitai, Zs., (2013). *Szervezeti viselkedés*. Pearson.

Központi Statisztikai Hivatal (2024). *9.1.1.17. Összefoglaló tábla. A vállalkozások teljesítménymutatói kis- és középvállalkozási kategória szerint*. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0018.html

Kruse, P., & Rosing, F. (2023). An experimental investigation of perceived differences in personality and leadership attributes of social entrepreneurs compared to for profit entrepreneurs and non-profit organisations leaders. *The Journal of Entrepreneurship*, *32*(1), 75-110. http://dx.doi.org/10.1177/09713557231160332

Kumar, S. (2018). Servant Leadership: A Review of Literature. *Pacific Business Review International, 11*(1), 43-50. https://opensiuc.lib.siu.edu/context/ojwed/article/1008/viewcontent/Servant_Leadership.pdf

Kuráth, G., & Bányai, E. (2024). *Vezetőfejlesztés a 21. században*. Akadémia Kiadó.

Kusa, R., Duda, J., & Suder, M. (2021). Explaining SME performance with fsQCA: The role of entrepreneurial orientation, entrepreneur motivation, and opportunity perception. *Journal of Innovation & Knowledge*, *6*(4), 234-245. http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2021.06.001

Lewin, K., Lippit, R., & White, R.K. (1975). Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben, In *Csoportdinamika* (pp. 159-191). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Machi, L.A., & McEvoy, B.T. (2012). *The literature review: Six steps to success*. Corwin Press.

Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyna, K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Entrepreneurial orientation and SME performance: The mediating role of learning orientation. *Economics & Sociology*, *14*(2), 294-312. http://dx.doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-2/16

Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R., & Rêgo, R. (2023). Leadership styles, motivation, communication and reward systems in business performance. *Journal of Risk and Financial Management*, *16*(2), 70. http://dx.doi.org/10.3390/jrfm16020070

Messmann, G., Evers, A., & Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human Resource Development Quarterly, 33*(1), 29-45. http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.21451

Obaid, S., Ahmad, S.F., & Mumtaz, F. (2022). Ability-motivation-opportunity framework: An analysis of interrelated effects of HRM practice and leadership style on organizational outcomes. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, *13*(1), 1-26. http://dx.doi.org/10.4018/IJABIM.309105

OECD. (2016). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2016: An OECD Scoreboard*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/fin_sme_ent-2016-en

Page, M.J., McKenzie, J.E., & Bossuyt, P.M. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, http://dx.doi.org/10.1136/bmj.n71

Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A.R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, *40*(2), 412-432. http://dx.doi.org/10.1108/ER-10-2016-0190

Paul, J., Lim , W.M., O'Cass, A., Hao, A.W., & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal of Consumer Studies*, *45*(4), O1-O16. http://dx.doi.org/10.1111/ijcs.12695

Pintér, R. (2023). The digital maturity of Hungarian small and medium sized enterprises: The Digimeter index: research results. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, *54*(10), 66–75. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.10.06

Rahman, S., Islam, M.Z., Hossain, M., Abdullah, D.A., & Jasimuddin, S.M. (2022). Organizational Factors, ICT Support, and Affective Commitment: The Case of Bangladesh-Based Service Organizations. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, *30*(1), 1-18. http://dx.doi.org/10.4018/JGIM.302914

Rao-Nicholson, R., Khan, Z., Akhtar, P., & Merchant, H. (2016). The impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety in the global acquisitions of emerging market multinationals. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(20), 2461-2487. http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1204557

Szerb, L., & Hornyák, M., (2016*).* A magyar kisvállalatok versenyképességének vizsgálata regionális összehasonlításban. In Lengyel, I. & Nagy, B. (Eds.), *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása* (pp. 307-325). JATEPress.

Szerb, L., Rideg, A., Kruzslicz, F., & Márkus, G. (2020). *Kompetencia-alapú versenyképesség-mérés és-elemzés a magyar kisvállalati (mKKV) szektorban*. PTE-KTK Regionális Innováció és Vállalkozáskutató Központ (RIERC).

Szigeti, T., & Hornyák, M. (2024). Digitális transzformáció a projektmenedzsmentben – rendszerező irodalomkutatás. *Marketing & Menedzsment*, *58*(2), 5-15, http://dx.doi.org/10.15170/MM.2024.58.02.01

Turaeva, G. (2023). The value of leadership in small enterprises from their employees' perspective. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, *54*(5), 41–50. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.05.04

Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose—The Principles and Practice of Coaching and Leadership* (4th Edition). Nicholas Brealey Publishing.

Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(14), 2628. http://dx.doi.org/10.3390/ijerph16142628