

# **DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS**

**CSAPAI ERZSÉBET GYOPÁR**

**MAGYAR AGRÁR- ÉS ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM  
KAPOSVÁRI CAMPUS  
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**2021**

MAGYAR AGRÁR- ÉS ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM  
KAPOSVÁRI CAMPUS  
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR  
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

A Doktori Iskola vezetője:  
Prof. Dr. FERTŐ IMRE DSc  
egyetemi tanár

Témavezető  
Dr. BERKE SZILÁRD  
egyetemi docens

A VEZETŐ SZEREPE A SZERVEZETI  
EREDMÉNYESSÉGBEN – ÉRZELMI INTELLIGENCIA ÉS  
VEZETŐI MUNKAMÓDSZEREK

Készítette:  
CSAPAI ERZSÉBET GYOPÁR

KAPOSVÁR  
2021

# TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS.....	4
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS .....	6
2.1. A szervezeti eredményesség nyomában .....	6
2.1.1. A szervezeti teljesítmény, mint a vállalati siker egyik mutatója.....	9
2.1.2. A kiválóan teljesítő szervezetek (HPO) .....	12
2.1.3. A teljesítménymérés.....	24
2.2. A vezetői kiválóság és a humán tényezők kapcsolata a szervezeti eredményességgel.....	31
2.3. Az érzelmi intelligencia, mint humán tényező szerepe az eredményességben .....	36
2.3.1. Az érzelmi intelligencia megközelítései .....	38
2.3.2. Érzelmi intelligencia modellek .....	40
2.3.3. Az érzelmi intelligencia egyes tényezői és a vezetői kiválóság.....	41
2.3.4. Szakirodalmi összefoglaló .....	57
3. A DISSZERTÁCIÓ CÉLKITŰZÉSEI.....	60
4. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	62
4.1. A kutatás előzményei .....	62
4.2. A fókuszcsoportos kutatások módszertana.....	63
4.3. A kérdőíves megkérdezés módszertana.....	66
4.3.1. A kutatási eljárás és a mintavétel jellemzői .....	69
4.3.2. A kutatási adatok kiértékeléséhez alkalmazott eljárások .....	70
4.4. Vizsgálati anyag bemutatása .....	78
4.4.1. A fókuszcsoportos interjúalanyok bemutatása.....	78
4.4.2. Kérdőívet kitöltő válaszadók általános jellemzése .....	80
5. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK.....	85
5.1. A fókuszcsoportos megkérdezés eredményei.....	85

5.1.1.A szervezeti sikerességhez kapcsolódó interjúkérdések – a sikeresség fogalma, stratégiaalkotás .....	85
5.1.2.A vezetői gondolkodásmóddal, érzelmi intelligenciával kapcsolatos kérdések .....	96
5.2. A kérdőíves megkérdezés során kapott válaszok értékelése .....	105
5.2.1.A szervezeti kiválóság mérésére alkalmazott független (piaci) eredményjelzők és értékelésük .....	105
5.2.2.Humán tényezők: a vezetői gondolkodásmód és a vezetői tulajdonságok.....	120
5.2.3.Humán tényezők: A vezetői munkamódszerek.....	144
5.2.4.Főkomponens- és klaszterelemzés .....	153
6. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK .....	163
7. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	173
8. ÖSSZEFOGLALÁS .....	182
8.1. Összefoglalás .....	182
8.2. Summary .....	187
9. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	192
10. IRODALOMJEGYZÉK.....	194
11. A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉBŐL MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK.....	216
12. A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉN KÍVÜLI PUBLIKÁCIÓK.....	218
13. RÖVID SZAKMAI ÉLETRAJZ.....	220
14. TÁBLÁZATJEGYZÉK .....	221
15. ÁBRAJEGYZÉK .....	223
16. MELLÉKLETEK .....	225

## RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE

EFOP – Emberi Erőforrásfejlesztési Operatív Program

GKI – Gazdasági Kutató Intézet

HPO – High Performance Organization (Kiválóan Teljesítő Szervezet)

BSC – Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott mutatószám rendszer

IAM – Intangible Assets Monitor – Immateriális vagyon figyelőrendszer

IQ – intellektuális intelligencia

EQ – érzelmi intelligencia

PDCA - plan – do – check – act – tervezés – cselekvés – ellenőrzés – visszacsatolás – cselekvés

ROE - Return on Equity – Sajáttőke arányos nyereség

ROA - Return on Assets – Eszközarányos nyereség

ROI - Return on Investment – Befektetésarányos nyereség

ROCE - Return on Capital Employed – Lekötött tőke megtérülése

SUEIT – Swinburne University Emotional Intelligence Test – Swinburne Egyetem Érzelmi Intelligencia Tesztje

MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire – Többfaktoros Vezetői Kérdőív

EFQM – European Foundation for Quality Management - Európai Üzleti Kiválósági Modell

KSH – Központi Statisztikai Hivatal

## **1. BEVEZETÉS**

Több, mint 30 éves szakmai pályafutásomból körülbelül 20 évet azzal töltöttem a gazdasági életben, hogy a sikeresség külső okait vizsgáltam, vagyis a számok nyelvén értelmeztem, annak alapján, hogy mennyi a nyereség/bevétel arány, milyen jövedelmezőségi és hatékonysági tényezők hatására változik az eredmény. Nagyrészt a versenyképesség, üzleti tevékenység külső felületéről közelítettem meg a sikert, mindent a számokkal próbáltam magyarázni. Megfigyeltem, hogy számos jó mutatószámmal rendelkező cég eltűnt egyik pillanatról a másikra, mások pedig a semmiből emelkedtek ki. Ennek hatására elkezdtem érdeklődni a téma iránt, keresni kezdtem azokat a tényezőket, amik a számok mögött vannak, amik értelmet adnak azoknak a változásoknak, amik a gazdasági életben történnek. Az utóbbi 10 évet már azzal töltöttem, hogy a háttérváltozókat kerestem, azokat a „soft” tényezőket, amik hatással vannak a sikerességre, amik megkülönböztetik a jól teljesítő cégeket a többitől. A különbséget az emberi tényezőben találtam meg, vagyis abban, hogy a sikerességet vagy sikertelenséget nem a külső hatások együttes eredményeként magyarázták, hanem egy összetett külső/belső változók együttes hatásának a vizsgálatából, értelmezéséből. Sokat segített kutatásomban az üzleti coach végzettségem, tapasztalatom, de leginkább az a szakmai kíváncsiság hajtott, hogy meg tudjam magyarázni egy hozzám forduló vezetőnek, hallgatónak, kollégának, hogy mi az a „különleges fűszer”, ami megadja a siker „ízét”, a kiválóságot. Hosszú éveken át tartó kutatásom során az emberi tényező szerepe egyre kihangsúlyozódott, az olyan képességek, tapasztalatok, készségek, melyek hatására egy vezető, egy cég ki tud emelkedni az átlagosságból és sikeressé válni.

Értekezésemben a vezetői kiválóság széles témáját próbálom körbejárni és értelmezni, különös hangsúlyt fektetve a humán tényezőkre, azon belül is az

érzelmi intelligencia összetevőire. Ebben segítségemre volt a Kaposvári Egyetemen EFOP-3.6.1-16-2016-00007 NK2 azonosítószámú projektje „A vezetés gyakorlata kis- és közepes méretű vállalkozásoknál és startupoknál – vezetői sikergondolkodás és marketingstratégiai döntések” címmel. Részben e kutatás alapján, a kutatás logikai keretrendszere szerint haladtam saját munkámmal.

Az értekezés a kapcsolódó és releváns szakirodalom bemutatásával kezdődik, melyben körbejáróm egyrészt a szervezeti kiválóság témáját, a kiválóan teljesítő szervezetek sajátosságait, a szervezeti teljesítmény mérését, másrészt a vezetői kiválóságot és azon belül kiemelten az érzelmi intelligencia szerepét, sajátosságait, jellemzőit.

A szakirodalmi áttekintés után megfogalmazom a disszertáció célkitűzéseit, majd bemutatom a kutatás körülményeit, a vizsgálat során felhasznált anyagokat, eszközöket, az alkalmazott módszereket.

A harmadik nagy részben bemutatom az eredményeket, először a kvalitatív kutatás eredményeit, majd a kvantitatív, kérdőíves kutatás eredményeit. A kapott eredményeket relevanciájuk alapján elemzem, emelem ki azokat, ahol érdemleges válaszok vannak, egyes esetekben összehasonlítva az eredményeket a nemzetközi gyakorlatban bemutatott adatokkal. Majd külön fejezetben beszélek a következtetésekről, az új, vagy újszerű tudományos eredményekről és a javaslataimról.

A dolgozat során részben egyes szám harmadik személyben írok, amikor a közös munkákat mutatom be, melyeket a kutatócsoporttal együtt végeztünk, részben egyes szám első személyben, amikor a saját munkám, eredményeim mutatom be.

## **2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS**

A szakirodalmi áttekintésben kettős oldalról vizsgálom a sikerességet, mely a kulcsa lesz a kutatás eredményeinek az értékelésének. Egyik oldalról a szervezeti eredményességet vizsgálom, mely az alapkérdést segít megfogalmazni, illetve rávilágít az interjúkérdésekre. Hogy miért azokat a kérdéseket választottuk, miért azokat a kérdéseket tettük fel az interjúalanyoknak. A két oldal: a vállalati siker és a vezetői siker. A vállalati sikert a szervezeti eredményesség oldaláról próbálom bemutatni, hogy mit is jelent a szervezeti teljesítmény, hogyan hat a vállalati sikerre, mi a kiválóan teljesítő szervezetek definíciója és hogyan lehet mérni a teljesítményt. Ezek a témák abban segítettek, hogy azokat az interjúkérdéseket, melyek a vállalati sikerességhez tartoznak, meg tudjuk fogalmazni. Így került be a kérdések közé a díjazás, a toplistába tartozás, az export tevékenység, a növekedési ütem, a piaci teljesítmény és a nyereségesség. Vagyis a siker tényezőinek a hagyományos mutatószámokon túl beazonosított egyéb mérő mutatókat is vizsgáltuk.

Vezetői oldalról kiemelten az érzelmi intelligenciát vizsgáltuk, valamint annak egyes tényezőit és kapcsolatukat a vezetői kiválósággal. Ezek közül kiemeltem a boldogság tényezőként jelzett Flow modellt, a vezetői önszervezést és az időgazdálkodást. Mindezekre a kérdőívben kijelentések formájában rákérdeztünk 1-5-ös Likért skálán mérve, hogy mennyire tartják magukra jellemzőnek azokat az alapelveket, stratégiai és mindennapos gyakorlatokat, melyek mögött ezek az érzelmi intelligencia tényezők találhatóak.

### **2.1. A szervezeti eredményesség nyomában**

A szervezeti eredményesség, másként vállalati siker sokáig hagyományosan a pénzügyi mutatók segítségével volt mérve (lásd Getz és Carlsen, 2000; Howard, 2006) és a növekedés pedig a jövedelem mértékében (Walker &



Brown, 2004). A hazai szakirodalomban erről Bódi-Schubert Anikó (2012), Chikán és Czákó (2009) ír, valamint Kerepesi (2009) rámutatva arra, hogy a célkitűzést a finanszírozási törekvések is befolyásolják. A GKI Gazdaságkutató (2014) tanulmánya szerint a célok többnyire leírhatók olyan pénzügyi mutatókkal, mint a növekvő árbevétel, a csökkenő költségek, az emelkedő profit, a növekvő piaci részesedés és a vállalati érték. Cole (2017) szerint a siker nemcsak egy elért eredmény. Sőt, állítása szerint a legsikeresebb cégek nem a végterméket nézik, az elért jövedelmet, hanem a folyamatot, aminek a segítségével elérték az adott eredményt. A hatékonyság és a jó szokások egyformán fontosak, ha nem fontosabbak a jó szokások. A szerző négy sikeres vezetővel készített interjúja alapján bizonyos pilléreket emelt ki. Első pillére a „pénz mindent visz” mottó. Aaron Weber a MadisonWall cégvezetője szerint ígéretekre nem, csak konkrét bevételekre lehet építeni egy üzletet. Azonban a készpénz áramlás mellett még nagyon fontos a pénzkezelési szokás is, mert ha az nem jó, akkor kevés esélye van a szervezetnek, hogy túléljen. Második pillér a „vezetés nem lehet ego vezérelt”. Ezt Andy Frisella a 1st Phorm International ügyvezetője állítja, aki szerint „ha fel akarsz építeni egy lojális csapatot, akkor rá kell jönnöd arra, hogy nem minden rólad szól (...) A te feladatod az, hogy mindenki életét könnyebbé tedd és megadd nekik a lehetőséget, hogy minél jobb munkát végezzenek. Te a facilitátor, a coach vagy, nem a sztárjátékos”. A harmadik pillér az, hogy „a termelékenység nem zárható be egy dobozba”. John Kwik, a Kwik Learning alapítója és ügyvezetője a rugalmas munkaidő hatékonyságát emeli ki a metrikus munkaidővel szemben. A negyedik és utolsó pillér a vevőszolgálat, aminek minden esetben nagyon jól kell működnie (Cole, 2017).

William Craig (2018) a Forbes-ban a sikeres cégek 5 készségéről ír, melyek elősegítik a vevői tapasztalatok javítását. Ezek az empátia, az alaptermékekre és erősségekre való összpontosítás, a hatékonyság szem előtt tartása, a globális polgárság érzékelése és a technológiával szembeni alázatosság, tisztelet. Innen

a globális állampolgárság érzékelése alatt azt értjük, hogy az emberek, vevők nagy része már a cég mögött odafigyel az értékekre és küldetéstudatra is, ezáltal tudatos vevőkké válnak, amit a sikeres cégeknek minden esetben figyelni kell. A technológiával szembeni alázatosság keretében az információs technológiák elengedhetetlen, tudatos használata áll.

Vilkinas és mtsai (2011), Simpson és mtsai (2004), Walker és Brown (2004), Getz és Carlsen (2000), Niehm és mtsai (2008) és Reijonen és Komppula (2007) a tulajdonosi szemléletből kiindulva a következő sikertényezőket fogalmazták meg a tulajdonosi oldalról:

- a teljesítmény érzése;
- a büszkeség érzése;
- saját magad urának lenni;
- hozzájárulni a közösség jóllétéhez;
- vevőelégedettség;
- megélhetés;
- minőségi termék;
- életstílus;
- személyes elégedettség;
- mások elismerése;
- sikeres üzletvezetés;
- alkalmazottak elégedettsége;
- csapatmunka;
- utódlás.

Ugyanakkor a sikernek vannak külső tényezői is. A GKI (2014) kutatása szerint a sikert magyarázó, befolyásoló külső tényezők közé tartoznak a munkaerő és a tőke, mint szükséges erőforrások; a munkamegosztás által létrejövő teljesítményjavulás (Ridley, 2012) és a versenyhatás (Porter, 2006). Egy másik csoportosítás alapján, a World Competitiveness Yearbookba (IMD, 2012) a következők vannak felsorolva: gazdasági erő, kormányzati hatékonyság, üzleti hatékonyság és az infrastruktúra színvonala.

Ez a kis elméleti bevezetés arra enged következtetni, hogy a vállalati sikerességnek több megközelítése van, de mindenképp létezik egyrészt a „hard” oldal, vagyis a hatékonyság, eredményesség oldaláról való megközelítés, másrészt pedig a „soft” oldal, vagyis a vezetői magatartási oldalról való megközelítés. Kezdetnek a vállalati teljesítmény témáját

próbálom kifejtetni, benne a kiválóan teljesítő szervezetek fogalmát, valamint magát a teljesítmény mérését.

### **2.1.1. A szervezeti teljesítmény, mint a vállalati siker egyik mutatója**

„Alapvető a félreértés az eredményesség vagy hatékonyság (effectiveness) és a gazdaságosság (efficiency) között, ami a „helyes dolgokat tenni” és „helyesen tenni a dolgokat” között van. De biztosan nincs semmi sem feleslegesebb, mint nagy hatékonysággal tenni azt, amit egyáltalán nem kéne megtenni.” mondja Drucker (2006), a modern management alapítója<sup>1</sup>. Neely, Gregory és Platts (1995) szerint az eredményesség vagy hatékonyság a vállalati céloknak való megfelelést és a gazdaságosság a célok eléréséhez szükséges erőforrás-felhasználás gazdaságosságát jelenti. Cho és Dansereau (2010) szerint a szervezeti teljesítmény a célok és célkitűzések megvalósítását jelenti és Tomal és Jones (2015) szerint pedig a szervezeti eredményeknek vagy outputoknak felel meg. A magyar szakirodalomban a nemzetközihez hasonlóan Böcskei és Fekete (2012) három elemhez kapcsolja a vállalati teljesítményt: a gazdaságossághoz, az eredményességhez és a felhasznált eszközök és az elért eredmények viszonyához, míg Szűts (1983) két oldalról vizsgálja a vállalati hatékonyságot: mennyiségi és minőségi oldalról. Mennyiségi oldalról az eredmény-ráfordítás viszonzszámát mutatja be, míg minőségi oldalról a cél megvalósulását. Dobák (2008) a szervezet eredményességét a szervezet céljainak megvalósításához kapcsolja, a szervezeti hatékonyságot pedig a kitűzött célok megvalósításához.

A teljesítmény értelmezései tartalmilag hasonlóak, egyes szerzők azonban tovább bővítik őket: Sink (1985) még további öt teljesítménykritériumot sorol fel: a minőséget, termelékenységet, a munkaerő minőségét, az innovációt és a nyereségességet. Rolstadas (1995) az üzleti teljesítmény 3 dimenzióját

---

<sup>1</sup> Denning, Steve 2014-ben a Forbes-ban írt cikkében nevezi így.

vizsgálja: az eredményességet, mint a fogyasztói igények kielégítésének a mértékét, a gazdaságosságot, mint a vállalat erőforrásfelhasználásainak a kifejezését, valamint a változóképességet, mint alkalmazkodást az eljövendő időkre. Reimann (1974) a szervezeti teljesítmény és a struktúra jellemzői közti kapcsolatot vizsgálta, Galbraith (1974) ugyanezt a bizonytalanság és a szervezeti struktúra függvényében elemezte, azzal a megállapítással, hogy nagyfokú bizonytalanság esetén a szervezet akkor maradhat eredményes, ha olyan struktúrát alakít ki, amely képes a szükséges információs szintet feldolgozni.

A teljesítmény fogalma a leggyakrabban használt értelmezések szerint két dimenziót, két egymást kiegészítő szemléletet egyesít Wimmer (2002) szerint. Az egyik dimenzió egy outputhoz, eredményhez kapcsolódik, míg a másik az ennek eléréséhez szükséges erőforrás-felhasználást, költségeket vizsgálja. Zsidó és Fenyves (2015) azt mondja, hogy bármelyik értelmezését is nézzük a vállalati teljesítménynek, egy dolog biztos: a teljesítmény önmagában nem létezik, valami viszonyításnak mindig léteznie kell. A vállalati teljesítmény mindig a szervezet céljai és stratégiája függvényében van és kell legyen értelmezve.

Cho és Dansereau (2010) szerint a kulcs tényezők, melyek hozzájárulnak a szervezeti teljesítményhez **az alkalmazottak teljesítménye és a vezetők kompetenciái**, Mastrangelo és mtsai (2014) szerint a kompetens vezető befolyásolni tudja követőit, és ez az, ami számít. Babcock-Roberson és Strickland (2010) hozzáteszi, hogy a kompetens vezető ösztönzi beosztottjait az elköteleződésre és teljesítményeik javítására, ami végső soron a szervezeti eredményesség kulcsa.

Természetesen ahhoz, hogy a különböző részvényesek elvárásait teljesíteni tudják, a felsővezetők folyamatos lépéseket tesznek a szervezetük teljesítményének növelése érdekében. Általában, a szervezeti növekedési folyamatok három fő folyamat körforgásából erednek: a vállalati tervezés, a

stratégia megvalósítása és a teljesítmény mérése, vagy értékelése (David F. , 2011).

Collins (2001) a fenntartható siker szükséges feltételeinek a következőket azonosította be a szervezeteknél:

- **ötös szintű vezetés**, vagyis azok a vezetők, akik bizonyos jellemzőkkel rendelkeznek, melyek közé tartoznak: félrevonuló, tartózkodó, alázatos és erős szakmai akarattal rendelkező;
- a **„megfelelő emberekkel” rendelkezni** fontossága;
- a durva tényekkel való szembenézés fontossága a hit elvesztése nélkül;
- a „sündisznó” koncepció, mely három egymást keresztező tényezőt azonosít be: a szenvedély azíránt, amit teszel, a képesség, hogy a legjobbá válj abban, amit csinálsz és a gazdaság mozgatómotorjának az ismerete;
- a fegyelem kultúrája;
- a technológia használata a kezdeményezések gyorsítása és támogatása érdekében;
- a nagyság felismeréséhez idő kell (Dalglish, 2004).

Egy, a szervezeti értékekről és annak hatásairól a szervezeti sikerben szóló tanulmányban Hermann és mtsai (2004) a szervezeti sikerre pozitívan ható értékeként a következőket azonosították be: egyenlőség, elköteleződés, **önbecsülés**, kihívás, **önmegvalósítás**, etika, tudás, kreativitás, tapasztalat, hagyományok és **vízió**. A kiemelték olyan jellemzők, melyeket én is vizsgálni fogok a kutatás során, mert egyik részük érzelmi intelligencia kompetencia (önbecsülés, önmegvalósítás), másik részük stratégiai gondolkodás szintű jellemvonás (a vízió). Később, az empirikus kutatásukban olyan értékeket is beazonosítottak, mint a kötelességtudat, felelősségtudat, fegyelem, hatalom és kontroll, melyek szoros kapcsolatban vannak a teljesítménnyel.

Zink (2008) és O’Toole és Lawler III (2006) kiemelik az alkalmazottak fontos szerepét a szervezeti eredményességben. Szerinte a TOP szervezetek a

legkritikusabb tényezőnek látják az alkalmazottjaik aktív részvételét a folyamatokban a szervezet rugalmassága és a kultúrája mellett. A kevésbé sikeres szervezetek szerint inkább a „hard” tényezőkre figyelnek: mint az ár vagy a minőség. Egyre több kutatás fókuszál a humán tényező szerepére a szervezeti kiválóságban, kezdve a Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence 1989-es bevezetése óta (NIST, 2019). Hasonló menedzsment modellt dolgoztak ki Európában is 1991-ben, az EFQM Európai Üzleti Kiválósági Modellt. Ennek keretében Escrig és de Menezes (2015) a humán erőforrás gyakorlatok holisztikus természetét vizsgálták a magas szintű teljesítmény elérése érdekében. Ugyancsak 2015-ben Asgher és mtsai az EFQM keretében a humán tényezők „látható” és „láthatatlan” befolyásáról írnak (ami az üzleti kiválóságra való hatásokat illeti), Terho és mtsai (2017) pedig az emberi viselkedés mögötti tényezőket vizsgálták az értékesítésben és a marketingben. Szerintük a motiváció, a hajlandóság és az értékalapú eladás hat leginkább a szervezeti környezetre és teljesítményre.

A szervezeti teljesítményt vizsgálva felmerült az a kérdés, hogy melyek a kiválóan teljesítő szervezetek, milyen jellemzőik vannak és hogyan lehet mérni a teljesítményeket. A következő alfejezetben a kiválóan teljesítő szervezeteket vizsgálom meg, majd rátérek a teljesítménymérésre.

### **2.1.2. A kiválóan teljesítő szervezetek (HPO)**

A vállalati kiválóság, illetve szervezeti teljesítmény vizsgálata kiderítette, hogy a HPO modell a leginkább használatos, bevált modell a területen, ezért ezzel részletesebben foglalkozom. De Waal (2012) szerint a HPO keret segíti a szervezeteket, hogy jobb pénzügyi és nem-pénzügyi eredményt érjenek el. Nemcsak a jelenlegi helyzetükre, az erős és gyenge pontjaikra világít rá, hanem világos útmutatást is tud nyújtani, hogy mire van szüksége ahhoz, hogy kiválóná váljon. Könyvében olyan vezetőket is megszólaltat, akik vagy már

használják a modellt, vagy használni szeretnék. Ilyenek az ismertebbek közül: a HP, az AIR FRANCE, a Microsoft és az Unilever.

A Nemzetközi Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület 2012-ben így fogalmazta meg és ábrázolta a kiválóság alapelveit (1. táblázat).

Visszatérve a kutatás alapkérdésére, hogy van-e kapcsolat, és ha van, milyen kapcsolat van a vállalati teljesítmény és a vezetői kiválóság (kiemelten az érzelmi intelligencia) között, a vállalati teljesítmény definícióinak összegyűjtése után a HPO, vagyis a kiválóan teljesítő szervezetek fogalmát tervezem körbejárni. Azaz arra voltam kíváncsi, konkrétan milyen tényezők vannak befolyással a szervezeti eredményességre és ezek között milyen szerepe van az egyes humán tényezőknek.

De Waal megfogalmazásával kezdem, aki 2007-ben egy meta-elemzést végzett, mely keretében 91 HPO-val kapcsolatos tanulmányt vizsgált. Szerinte: *„A kiválóan teljesítő szervezet olyan szervezet, amely olyan pénzügyi eredményeket ér el, amelyek hosszabb távon jobbak, mint csoporttársaiké, azáltal, hogy képesek jól alkalmazkodni a változásokhoz és gyorsan reagálni; hogy menedzsmentjük hosszú távon integrált; hogy integrált és összehangolt menedzsment struktúrát hoztak létre; hogy folyamatosan fejlesztik alapvető képességeiket és azáltal, hogy a munkavállalóikat fő eszközként kezelik”* (de Waal, The Characteristics of a High Performance Organization, 2007).

**1. táblázat: A Szervezeti Kiválóság Alapelvei**

Értéket adni a vevők számára	A kiváló szervezetek folyamatosan értéket teremtenek a vevők számára azáltal, hogy megértik, előrejelzik és teljesítik az igényeket, elvárásokat és a lehetőségeket.
Egy fenntartható jövőt építeni	A kiváló szervezetek pozitív hatással vannak az őket körülvevő világra azáltal, hogy fokozzák a teljesítményüket, miközben egyidejűleg javítják a szervezettel kapcsolatban lévő közösségekben a gazdasági, környezeti és társadalmi feltételeket.

Fejleszteni a szervezeti képességeket	A kiváló szervezetek a változások szervezeti határokon belüli és kívüli hatékony kezelésével javítják képességeiket.
Hasznosítani a kreativitást és az innovációt	A kiváló szervezetek értéktöbbletet hoznak létre és javuló teljesítményszinteket érnek el azáltal, hogy a szervezet érintett feleinek kreativitását hasznosítva folyamatos és módszeres innovációs tevékenységet folytatnak.
Jövőorientáltan, inspirálóan és tisztességesen vezetni	A kiváló szervezeteknek olyan vezetőik vannak, akik maguk alakítják és valósítják meg a jövőt, miközben példaképpül szolgálnak az értékek és az etikai alapelvek követése terén.
Agilis menedzsment	A kiváló szervezetek széles körben elismertek arról a képességükről, hogy hatékonyan és hatásosan képesek azonosítani a lehetőségeket és veszélyeket, valamint reagálni azokra.
Sikereket elérni az emberek tehetsége által	A kiváló szervezetek értékékként kezelik munkatársaikat, és kialakítják a felhatalmazás (empowerment) kultúráját mind a szervezeti, mind a személyes célok elérése érdekében.
Fenntartani a kiemelkedő eredményeket	A kiváló szervezetek olyan tartósan kiemelkedő eredményeket érnek el a működési környezetükben, melyek az érintettek rövid és hosszú távú igényeit is kielégítik.

Forrás: EFQM, 2012

Morley és Heraty (1995) szerint a HPO szervezetek jellemzői, hogy egy társadalmi-technikai rendszerre épültek és jogosultságot adtak a termelés egy csapat vagy csoportszintű megközelítésének, a valahogyan homályos képnek a munka újratervezéséről és új jelentést adtak a munkahelyi mozgalmaknak. Másik jelentős jellemzője a HPO szervezeteknek, hogy fejlett autonómiájuk és kontrolljuk van, lapos szervezetek és fejlett HR gyakorlataik vannak, beleértve a valós feladat előtervezési technikákat, a csoport alapú kiválasztást és egy előrehaladott, nyitott kommunikációs és visszajelzési filozófiát használnak.



Tovább haladva de Waal vonalán, megvizsgálva, hogy mit is jelent a hosszabb távú, tartós eredmény Kotter (2009)-hez jutunk el, aki a változásmenedzsment egyik híres szakértője, aki szerint a tartós eredmények titka a szervezeti tettegyben vannak. Szerinte *„a tettvágy a szervezeti kultúra fontos részét képezi, és a tettekész szervezet olyan szervezeti koncepciót jelent, amelyben azok lesznek sikeresek, akik elérik, hogy minél többen sürgető feladatuknak érezzék a szervezet számára kritikus feladatok, fejlesztések és változtatások megvalósítását”* (Varga & Csiszárík-Kocsir, 2018).

Adzic és társai (2005) szerint a HPO egy modell, ami megmutatja, hogy a stratégiai, a szerkezeti és a szervezeti rendszerek hogyan változnak meg **a vezetés, a vízió és az értékek alapján**. A vezetés a filozófiára, a szerepre és a formára alapoz, a vízió az irányra, meg az összehangolásra, míg az értékek a kultúrára és a viselkedésre. A modell szerint a siker a kiváló teljesítmény elérése, ami a következőkből áll:

- a termékek és szolgáltatások minősége;
- hozzáadott érték a vevőknek;
- pénzügyi teljesítmények (Slobodan, Lazic, & Cvijanovic, 2005).

A HPO modell a 90-es évek elején lett létrehozva Pickering és társai által és a szervezetekkel együttműködve az évek során tovább lett fejlesztve. Az elmélet, ami a modell alapját képezi, nem új. Részben a szervezeti magatartásban úttörő Rensis Likert modelljét használták, részben Marvin Weisbord „six-box” modelljét, részben McKinsey 7s modelljét és más, a menedzsment irodalomban található elméleteket (Pickering & Brokaw, 2012).

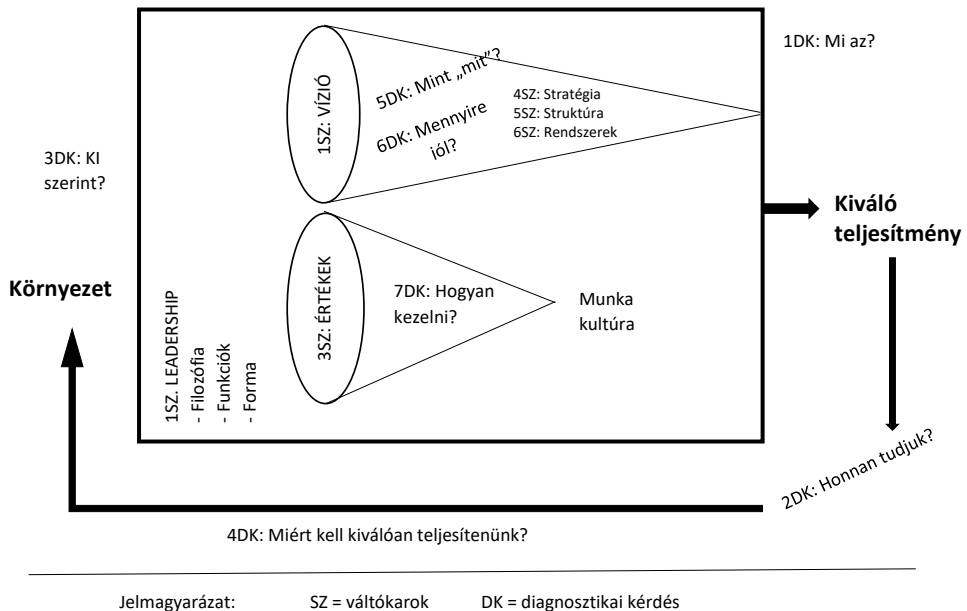
A HPO modell a teljesítményekre koncentrál, a magas szintű teljesítményekre, melyeket általánosan a következőképp lehetne megfogalmazni: minőségi termékek és szolgáltatások szimultán termelése, melyeknek különleges értéke van a vevők szemében és irigylésre méltó pénzügyi eredményessége. A HPO szervezet vezetője körbe van véve először az ellenőrző körrel, majd a

csapatbefolyásolási körrel majd az érdekeltségi körrel, melyek kiterjednek az egész szervezetre.

7 alapkérdés van ebben a szervezetben:

1. Mit jelent számunkra a kiemelkedő teljesítmény?
2. Honnan tudjuk, hogy megvalósítottuk?
3. Kivel szemben kiemelkedőek a teljesítmények?
4. Miért kiemelkedőek a teljesítmények?
5. Helyesen cselekszünk?
6. Mennyire jól érezzük magunkat benne?
7. Hogyan viselkedünk egymással és a fogyasztóinkkal szemben? (Slobodan, Lazic, & Cvijanovic, 2005)

A HPO modell (1. ábra) egy klasszikus rendszer modell, amiben van input, throughput, output és feedback. A doboz a szervezetet jelképezi, belül a dobozban mozog a három konceptuális váltókar: a leadership, a vízió és az értékek a három alkalmazott váltókaron keresztül, melyek a stratégia, a struktúra és a rendszerek, melyek hatnak a szervezeti teljesítményre. Ugyanakkor van egy feedback hurok a szervezetünk környezetében, ami egy kritikus változó, mivel külső képet ad arról, ami a szervezetünkben történik. A kölcsönhatás a diagnosztikai kérdések és a váltókarok között képezi a kidolgozott folyamatot és a fejlesztési ütemtervet (Pickering & Brokaw, 2012).



### 1. ábra: HPO diagnosztikai/változás modell

Forrás: Pickering (2012) 3. o. alapján

Visszatérve De Waal (2007) kutatására, fontos lenne kiemelni az ő kutatási eredményeit a HPO szervezetek vezetésével kapcsolatban, hiszen **pontosan a humán tényezők fontosságát hangsúlyozza**, ezeket részletezi a következő módon:

Egy HPO szervezetben a szervezet minden szintjén az emberek bizalmi kapcsolatot tartanak fenn egymással, mert a hűség értéknek számít, okos emberek okosan vannak kezelve, az emberek tisztelik egymást, a tanulási környezet támogatott, a vezetők és beosztottak közötti személyes kapcsolatok meg vannak alapozva és fenn vannak tartva, a másokban való hit és bizalom bátorítva van és az emberek korrekten vannak kezelve. A HPO szervezetek vezetői:

- integritásban és példamutatásban élnek azáltal, hogy őszinték, elköteleződést, lelkesedést és tiszteletet mutatnak mások iránt, hogy erős

etikai szttenderdekkel rendelkeznek azáltal, hogy hitelesek és következetesek, fenntartják a sebezhetőség érzését és nem arrogánsak.

- határozottan, cselekvés-orientáltan, döntéskészen cselekszenek azáltal, hogy elkerülik a túlgondolkodást döntéshelyzetekben, azonnal, határozottan cselekszenek és ugyanakkor ösztönzik a mások által tett intézkedéseket.
- coacholják és facilitálják beosztottaikat azáltal, hogy támogatóak, segítőkészek, védelmezők a külső beavatkozókkal szemben és rendelkezésre állnak.
- magasra nyúlnak és embereiket is nyújtják azáltal, hogy magas szttenderdeket céloznak meg és nyújtják a célokat, folyamatosan emelve a teljesítményszintet.
- hatékony, fókuszált és erős menedzsment stílust alkalmaznak azáltal, hogy kommunikálják az értékeket, hogy biztosítják magukat arról, hogy a szervezet tagjai a stratégiát megértették és felkarolták.
- megengedik a kísérletezgetést és a hibákat azáltal, hogy megengedik a kockázatvállalást, önmaguk is kockázatot vállalva, és a hibákat tanulási, fejlődési lehetőségként véve.
- karizmatikus vezetési stílusukkal inspirálják embereiket, hogy különleges eredményeket érjenek el, kitégítva a gondolkodásmódjukat, arra ösztönözve, hogy a legjobbat hozzák ki magukból és egyéni kezdeményezéseket hozzanak.
- belülről nevelnek ki vezetőket bátorítva az embereket, hogy vezetővé váljanak, belső tehetségekkel töltve fel a megüresedő posztokat.
- ösztönzik a változást és a fejlődést, azáltal, hogy folyamatosan törekszenek az öntudatosodásra és a megújulásra, valamint a dinamikus vezetői képességek fejlesztésére, hogy növeljék a rugalmasságot és személyesen bevonódnak a változási tevékenységekbe.

- hosszú távon el vannak köteleződve a szervezetnek, azáltal, hogy egyensúlyban tartják a célokat a személyes érdekekkel és megtanítva a szervezet tagjait, hogy a szervezet érdekeit tegyék első helyre.
- magabiztosan alázatosak és vezetés helyett szolgálják a szervezetet.
- felelőssé teszik az embereket az eredményekért és határozottak a nem-teljesítőkkel szemben, hogy figyeljenek az eredmények megvalósítására, megtartva a világos elszámolhatóságot a teljesítmények vonatkozásában és nehéz döntéseket is felvállalva. (de Waal, 2007).

Meingast és Schreurs a HPO Center kiadványában de Waal modelljét mutatja be nagy részletességgel. Ebben a koncepcióban a modell 5 tényezőből áll, melyek kiválóan jellemzik a HPO szervezeteket általánosságban. A modell szerint ez az 5 tényező minden országra, minden területre és minden szervezettípusra érvényes. Ez az öt HPO-tényező 35 jellemzőt tartalmaz, amivel együtt összeáll a HPO-keretrendszer, mely iránymutatást ad a növekvő és fenntartható sikerhez egyénként, csoportként, részlegként és szervezetként. Kiadványukban nagyon jól össze van foglalva elődeik kutatásainak a lényege. Ez a 2. táblázat szerint foglalható össze egyben:

**2. táblázat: A HPO szervezetek kerete**

<b>TÉNYEZŐK</b>	<b>JELLEMZŐK</b>
A menedzsment minősége	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bizalom</li> <li>- erős szerep modell</li> <li>- gyors döntések</li> <li>- gyors cselekvés</li> <li>- coaching</li> <li>- eredmény orientáltság</li> <li>- hatékonyság</li> <li>- erős vezetőkészség</li> <li>- bizalom</li> <li>- elszámolhatóság</li> <li>- határozottság a nem teljesítőkkel szemben</li> </ul>
Nyitottság és a cselekvés orientáltság	<ul style="list-style-type: none"> <li>- párbeszéd</li> <li>- tudásmegosztás</li> <li>- alkalmazottak bevonása</li> <li>- hibák megengedése</li> <li>- örömmel fogadni a változást</li> <li>- teljesítmény vezetett kultúra</li> </ul>

<b>TÉNYEZŐK</b>	<b>JELLEMZŐK</b>
Távlati fókusz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tulajdonos orientáltság</li> <li>- vevőorientáltság</li> <li>- hosszú életűség</li> <li>- promóció belülről</li> <li>- biztos munkahely</li> </ul>
Folyamatos fejlődés és megújulás	<ul style="list-style-type: none"> <li>- egyedi stratégia</li> <li>- folyamatfejlesztés</li> <li>- egyszerűsítés és igazodás</li> <li>- teljesítmény menedzsment</li> <li>- termék</li> <li>- szolgáltatás</li> <li>- folyamat és alapvető kompetenciák innovációja</li> </ul>

Forrás: HPO-framework könyv alapján, Meingast és Schreurs (2015)

Ahhoz, hogy egy szervezet kiválóan teljesítő legyen Slobodan és társai kutatása szerint a humán tényező, jelesül a vezetői szint számít. Minden vezetői szinten változásokat kell elérni:

- az első szint nagyon gyorsan el kell sajátítsa az üzlet és a menedzsment alapjait ahhoz, hogy alkalmazni tudja a „leadership kultúrát”;
- középszinten a fókusz egy hálózat kialakításán van a munkaegységek és részlegek között, melyben mindannyian az egész szervezet munkafolyamatainak jobbításán és a munkafolyamatok támogatásának a javításán dolgoznak;
- felsőszinten a vezetői és menedzseri csapat úgy kell felépítve legyen, hogy biztosítsa a változási folyamatok megvalósíthatóságát a munka minden szintjén egy szervezetben.

Minden szervezet elsődleges szükséglete, hogy hatékony és gazdaságos első vonalat alakítson ki, ami az első kapcsolat a vevőkkel. Ahhoz, hogy ez sikerüljön, szükség van két munkatartományra ezen a szinten. Az első munkatartomány az ipari viselkedéskultúra modell átalakulása hálózati modellé, meghatározva egy csapatmunka és részvételi megközelítés alapú kultúrát. Az egyéneknek meg kell érteni, hogy a munkájuk holisztikus, hogy a

szervezetnek szüksége van a technikai szakértelmükön túl más kompetenciákra is, mint a: leadership, vezetői és csapat kompetenciák.

A második munkatartománynak biztosítania kell, hogy a csapattagoknak legyen üzleti és menedzsment alapú tudásuk, valamint képzettek kell legyenek a következő területeken:

- a pénzügyek alapjai;
- projektmenedzsment;
- munka és folyamatszervezés;
- teljesítmények és mérések;
- benchmarking tesztek;
- munkaerő előrejelzési alapok.

A vezetői csapatnak javasolt képzettnek lennie a HPO – kiemelkedően teljesítő szervezetek és a Covey féle a kiemelkedően teljesítő emberek 7 szokása területén, melyek a következők:

- Csapatépítés;
- Csapat készségek;
- Stratégiai tervezés;
- Tréner megközelítés;
- Megismerkedni a 360° visszajelzéssel (Slobodan, Lazic, & Cvijanovic, 2005).

A **vízió és az értékek** választ adnak arra a kérdésre, hogy milyen stratégiával, struktúrával és üzleti kultúrával kell rendelkeznie egy HPO-nak. A vízió és a stratégiai gondolkodás alapján ki lehet dolgozni a stratégiai, a taktikai, illetve operatív terveket, valamint a monitoring és a korrekciós tevékenységeket (Slobodan, Lazic, & Cvijanovic, 2005).

A vízió és az értékek alapú megközelítésre tértünk ki mi is elsőként mind a fókuszcsoporthoz tartozó interjúinkban, mind a kérdőívünkben. Ezekben rákérdeztünk

arra, hogy a vállalkozás indításakor volt-e valamilyen megfogalmazott gondolatuk, elhatározásuk, valamilyen stratégiájuk, illetve, hogy fogalmaztak-e meg maguknak tízparancsolatot, határoztak-e meg vezérlő értékeket.

Míg de Waal egy HPO keretrendszert épített ki az 5 HPO tényezővel és a 35 HPO jellemzővel, mely fentebb bemutatásra került, Hanna 1988-ban kidolgozott egy HPO modellt, amit aztán egy európai multinacionális cég tovább fejlesztett azáltal, hogy HPO-vá válási folyamatához kombinálta de Waal keretrendszerét és Hanna modelljét. A módosított Hanna modell a 2. ábrán látható.

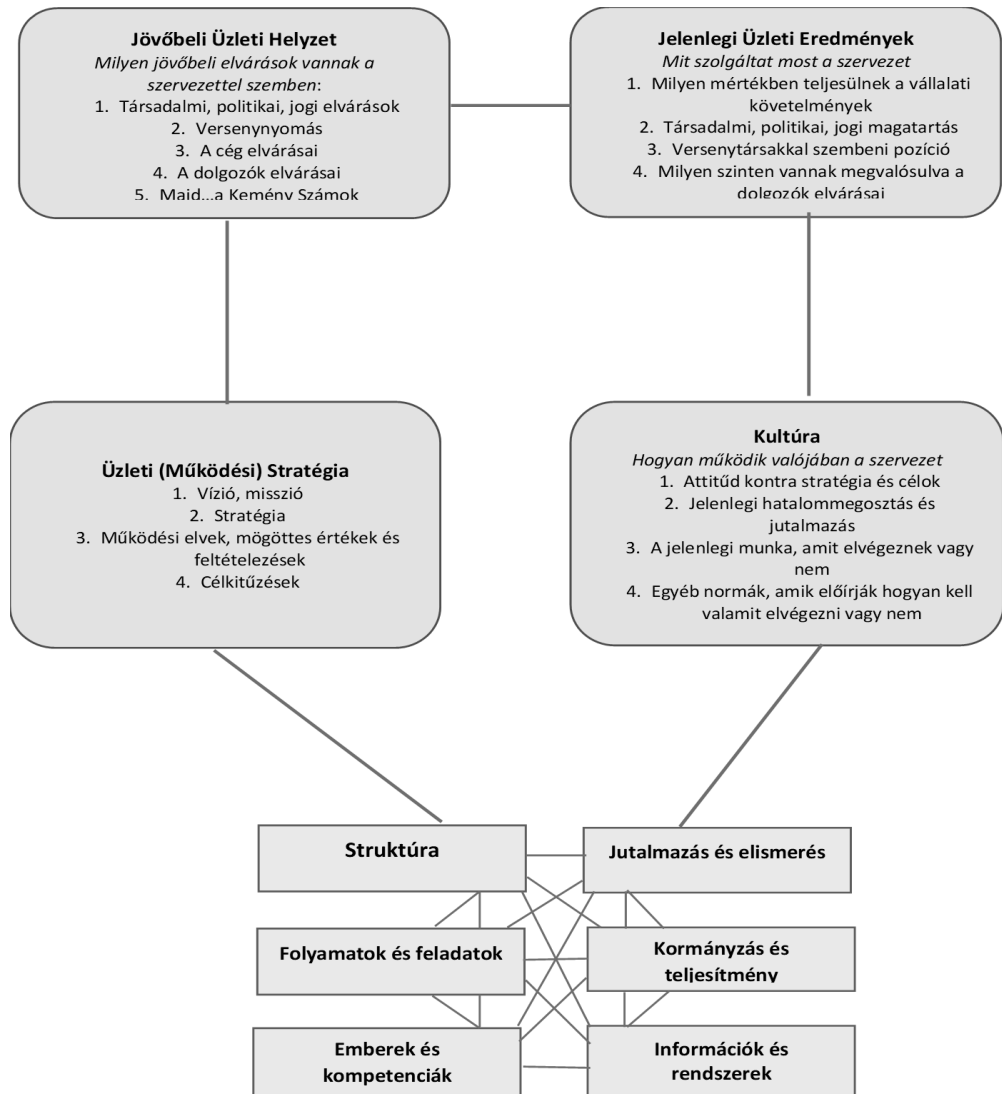
A modell alapján megállapították a lépéseket is, amiket meg kell tennie egy vállalatnak ahhoz, hogy kiemelkedően teljesítsen:

1. lépés: Meghatározni a témát (kulcskérdést és/vagy a kívánt változást) amire a vállalat összpontosítani akar, meghatározni a probléma vagy változás határértékét és a releváns entitásokat, tranzakciókat és kapcsolatokat, valamint megérteni a különböző entitások hatását a határértékekre.
2. lépés: Beazonosítani a hiányosságokat a kívánt és jelenlegi helyzet között.
3. lépés: Beazonosítani a jelenlegi eredményeket befolyásoló kultúrát és viselkedésmódot.
4. lépés: Beazonosítani a szervezeti tervezési kérdéseket.
5. lépés: Értékelni a tervezési elemeket befolyásoló működési stratégiákat.
6. lépés: Meghatározni a működési stratégiát a jövőbeni üzleti helyzet elérése érdekében.
7. lépés: Az új stratégia hat tervezési elemének az adaptálása
8. lépés: A kulturális változások előrejelzése.
9. lépés: A kulcsfontosságú megállapítások konszolidálása a végrehajtás előkészítéséért.

Hanna HPO modellje részletesen bemutatja a követendő lépéseket, valamint a sorrendet is, de nem emeli ki a kritikus pontokat, amikre figyelni kellene. Így



jelesül például a humán tényezőket. Ezeket tudja De Waal HPO keretrendszere jól kiegészíteni (De Waal & Hanna, 2016).



**2. ábra: HANNA HPO Modell**

Forrás: De Waal és Hanna (2016) 32.o. alapján

Ebben a részben a kiválóan teljesítő szervezetek sajátosságait, jellemzőit igyekeztem összegyűjteni kettős céllal: egyrészt, hogy útmutatást kapjak arra vonatkozóan, hogy milyen kérdéseket tegyünk fel a kérdőívekben a szervezeti kiválóság vonatkozásában, másrészt, hogy irodalmi vonatkozást találjak arra

vonatkozóan, hogy a vezetésnek milyen szerepe van a vezetői kiválóságban. A kérdőívekbe erre vonatkozóan rákérdeztünk egyrészt a stratégiára, a hosszú távú tervekre, misszióra, vízióra, alapértékekre, másrészt megvizsgáltuk, hogy rendelkeznek-e, illetve milyen mértékben azokkal a jellemzőkkel, melyek itt felsorolásra kerültek: Covey féle 7 szokás, stratégiai gondolkodás, csapatépítő készség.

### **2.1.3. A teljesítménymérés**

A klasszikus megközelítésben, ahhoz, hogy tudjam, hogyan teljesít a cégem, szervezetem, hogy vizsgálni tudjam, hogy milyen úton halad a kiválóság felé, szükség van a teljesítménymérésre. „A teljesítménymérés a vállalati kontroll-folyamat része. A vállalati teljesítménymérés célja a vállalati működés eredményességének és gazdaságosságának értékelése, folyamatos nyomon követése. A tervezés – végrehajtás – ellenőrzés – visszacsatolás – cselekvés (PDCA: plan – do – check – act) cikluson belül a mérés biztosítja a visszacsatolást, a jelzéseket az esetleg szükséges beavatkozáshoz, információkat a döntések támogatásához a stratégia és a megvalósítás szintjein egyaránt.

A mérés módszere jelentősen befolyásolhatja a vállalati működést, a teljesítmény alakulását. A teljesítménymérés nemcsak a döntéseket segítő információkat szolgáltat, hanem közvetlenül is befolyásolhatja a döntéseket, az érintettek (vállalatvezetők, munkatársak) cselekvéseit, akik a teljesítménymérési rendszer középpontjába állított tényezők alakulását igyekeznek befolyásolni. A nem megfelelő mérce a célokkal ellentétes működésre is ösztönözhet” (Wimmer, 2002).

A kutatás során többször is szembesültünk azzal a kérdéssel, hogy hogyan lehet mérni egy vállalat teljesítményét, honnan tudjuk azt, hogy jól vagy kiválóan teljesít-e egy vállalat vagy vállalkozás. Ahhoz, hogy egy

teljesítménymérési rendszert ki lehessen alakítani, szükség van a kulcstényezők meghatározására. Lorino (2007) szerint csak az tekinthető vállalati teljesítménynek, ami hozzájárul a stratégiai célok eléréséhez, vagy hozzájárul az érték/költség arány javításához.

Atkinson (1988) így fogalmazta meg: „A stratégiai teljesítménymérés meghatározza a vezetői számvitel célját és fókuszát. A stratégia teljesítménymérés a szervezet tulajdonosaival kezdődik meghatározva az elsődleges célokat. A szervezet tervezői stratégiai tervezési gyakorlatokat végeznek, hogy megtudják, hogy hogyan fogják követni a szervezet elsődleges céljait. A választott stratégiai terv egy formális és informális szerződés mennyiségnek az eredménye, mely a szervezet és az érintettek között kötött. A szervezet és kritikus érintettjei között történő adás – vétel meghatározza a szervezet másodlagos céljait. A másodlagos célok fontossága az elsődleges célok elérésére való hatása függvényében mozog. A másodlagos célok azért kritikusak, mert olyan variánsok, melyeket a szervezet alkalmazottai használnak a siker elérése érdekében – meghatározva, mint kívánt teljesítményt a szervezet elsődleges céljában. Ahogy az alkalmazottak monitorozzák az elsődleges és másodlagos célok elérésének szintjét, a kapott adatokat felhasználhatják, hogy felülvizsgálják az elképzeléseiket a szervezet elsődleges és másodlagos céljairól, ami egy szervezeti tanulási folyamat. Az utolsó lépés a stratégiai teljesítménymérésben összekapcsolni az ösztönző fizetéseket a teljesítménymérés eredményeivel”.

Gates (1999) 113 cég bevonásával elvégzett kutatása alapján a következőt nyilatkozta: „A stratégiai teljesítménymérő rendszerek átfordítják az üzleti stratégiákat teljesíthető eredményekké. Ötvözni a pénzügyi, stratégiai és operatív intézkedéseket, hogy le lehessen mérni, hogy a vállalat mennyire jól tudja teljesíteni céljait”.

Neely (1998 majd 2004) véleménye szerint a teljesítménymérő rendszerek segítik a döntéselőkészítést mert mérhetővé teszik a hatékonyságot és az

eredményességet, Ittner, Larcker és Randall, (2003) akik a pénzügyi szolgáltató cégeket vizsgálták, azt állítják, hogy a stratégiai teljesítménymérő rendszerek olyan információkat szolgáltatnak, melyek szerint be lehet azonosítani a cég stratégiáit biztosítva a legjobb lehetőségeket a cég céljainak elérése érdekében, valamint sorba állítani a menedzsment folyamatokat a kiválasztott stratégiai célok megvalósításával.

Mint látható, többféle megközelítése is van a teljesítménymérő rendszereknek, azonban van egy közös bennük: ezek a rendszerek annak a függvényében mérik a teljesítményt, hogy mennyire vannak világosan meghatározva a célok, a stratégiák, a folyamatok és a tevékenységek, valamint az eredmények értékelése. Ennek okán mindenképp szükségesnek láttunk a primer kutatásban szerepeltetni valamely stratégiai modellt, amely a vezetői gondolkodásmód témaköréhez illeszthető. Így esett a választás Simon Sinek modelljére, illetve az értékteremtő folyamatok (funkciók) szintjén a Kapferer és a Porter értéklánc-modell egyes elemeire.

Zsidó és Fenyves (2015) két csoportra osztotta a teljesítménymérő rendszereket: hagyományosra és újra. A hagyományos teljesítménymérő rendszerek a stratégiára, célokra és az alkalmazott módszerekre alapoznak és pénzügyi mutatószámokban fejeződnek ki. Ezek közül a legáltalánosabbak a:

- jövedelmezőségi mutatók, melyek a vállalatok jövedelemképző képességét mérik, hogy hogyan képes jövedelmet generálni az eladásokból, eszközökből és a tőkéből. A legismertebbek ezek közül a: ROE (Return on Equity), ROA (Return on Assets), ROI (Return on Investment), ROCE (Return on Capital Employed), bruttó haszonkulcs, nettó haszonkulcs stb.
- hatékonysági mutatók, melyek azt mérik, hogy mennyire jól tudnak a vállalatok az eszközeikkel jövedelmet generálni. Ide tartoznak a: a teljes eszközforgalom aránya, forgási idők, a követelések eszközforgalmi aránya, készletforgalom aránya stb.

- pénzügyi mutatók, melyek megmutatják a vállalat pénzügyi helyzetét: likviditási mutatók, eladósodottsági mutatók, nettó működő tőke stb. (Zsidó & Fenyves, 2015).

Az „új” teljesítménymérő módszerek ötlete Johnson és Kaplan (1987)-től indul, akik jelezték, hogy a hagyományos pénzügyi mutatószámokon nem mutatják ki a változást, amit a versenypiac generál és a modern szervezetek stratégiája. A múltbéli pénzügyi információkon túl Rappaport (1983) majd (1999) szerint figyelembe kell venni a jövőt is, hogy mit képes a vállalat a jövőben teljesíteni. A 80-as években elméletek születtek és empirikus kutatások foglalkoztak a vállalatok túlélésével és a hosszú távú sikerességével, arra a következtetésre jutva, hogy az eredmények nemcsak a tulajdonosi érték növekedésének köszönhetőek. Donaldson és Preston (1995) a „stakeholder” elmélete alapján az input-output modellen túl minden személy vagy csoport, akinek jogos érdekeltsége van és ezáltal részt vesz a cégben valamilyen nyereség elérése érdekében, ugyanakkor maga is értéket teremt, mert a folyamat kétoldalú, oda-vissza hat. Ezáltal befolyásuk van a vállalati eredményességre.

Nézzük meg közelebbről az újabb teljesítménymérő eszközöket:

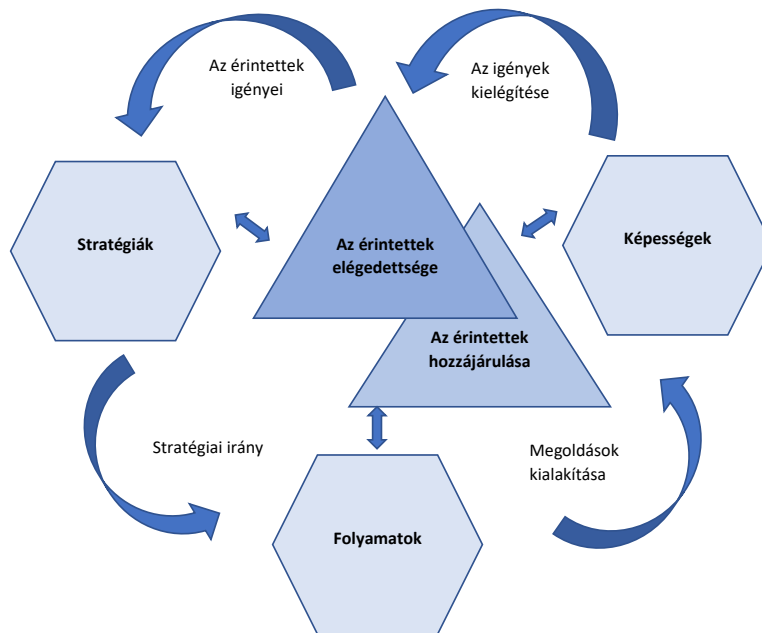
Az egyik legnépszerűbb a **BSC (Balanced Scorecard)** stratégiai- és teljesítménymenedzsment eszköz, melyet Kaplan és Norton (1992)-ben dolgoztak ki, mely a pénzügyi mellett más nézőpontokat is figyelembe vesz, melyeket nem pénzügyi mutatószámokkal jellemeznek. A vizsgált nézőpontok a következők: **pénzügyi** nézőpont, **vevői** nézőpont, működési folyamatok nézőpontja, tanulás -fejlődés nézőpontja. Valamennyi nézőpont esetében azonosítandók: a **stratégiai célok**, az ezeket mérhetővé tévő **mutatószámok**, a mutatókkal kapcsolatos **elvárások** (célértékek), és az elvárások elérése érdekében szükséges **akciók**.

Sveiby (2001) 1993-ban megalkotta, majd 2001-ben átdolgozta az IAM (Intangible Assets Monitor) magyarul az immateriális vagyon figyelő

rendszerbe, mely teljes mértékben integrálható a vezetői információs rendszerbe.

Amikor az IAM modellt használjuk, az immateriális eszközök „valós” eszközöknek tűnnek. A különböző indikátorokat a 4 változás, illetve tudásáramlás függvényében lehet vizsgálni, mint a növekedés, megújulás/innováció, hatékonyság/felhasználás és kockázat/stabilitás (Sveiby K.-E. , 2010).

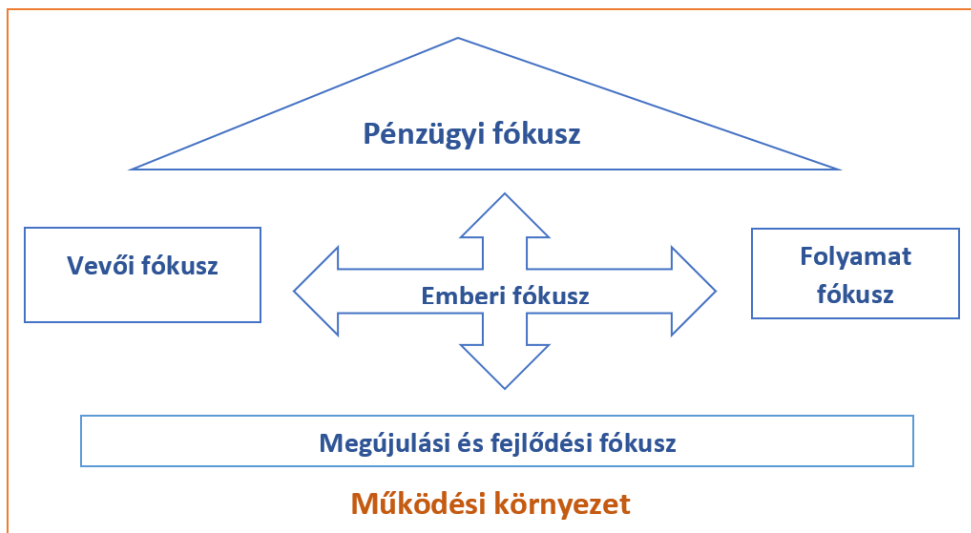
A legújabb hozzáadott érték megközelítésű teljesítménymérő eszköz a Neely és társai (2004) kidolgozott **Performance prism - Teljesítményprizma** (3. ábra), melyben a vállalat valamennyi érintettjével (befektetők, vevők és felhasználók, munkatársak, beszállítók, stratégiai partnerek, helyi közösségek, szabályozó hatóságok) való kölcsönös kapcsolatot helyezik a középpontba a kifejlesztők. A prizmában az érintettek elvárásai szolgálnak kiindulópontként a stratégiai célok kialakításához, amit a stratégia megvalósításához szükséges **kulcsfontosságú üzleti folyamatok – melyeket ugyancsak szerepeltettünk a kérdőívben, majd a képességek megfogalmazása** követ. Utóbbiak a vállalati működés versenyképességének építőkövei: személyek, megoldások, technológiák és infrastruktúrák kombinációi, amelyek lehetővé teszik a folyamatok végrehajtását és fejlesztését. A prizma ötödik oldala **az érintettek hozzájárulása**, a kiindulópontot adó elvárások párjaként (Wimmer, 2002). Ebben a modellben is megjelenik kiemelten a humán tényező, illetőleg az értékteremtő kulcsfolyamat.



### 3. ábra: Teljesítmény Prizma

Forrás: Neely és mtsai (2004), 234.o. alapján

Túl a hozzáadottérték megközelítésű eszközökön több új módszer fókuszál a „láthatatlan tőkére”, ezek közül a **Skandia Navigator**-t (4. ábra) a svéd Edvinsson (1992) irányításával a Skandia biztosító és pénzügyi szolgáltatásokat nyújtó vállalat fejlesztette ki. Nyilatkozata szerint az új, intellektuális tőkére fókuszáló eszköz igénye azáltal született meg, hogy egy új logikát lehessen követni, kiindulva a gyümölcsfa metaforából, hogy a hosszú távú fenntarthatóság szempontjából a fa gyökerei sokkal fontosabbak, mint a gyümölcsei (Edvinsson, 1997).



**4. ábra: Skandia Navigátor Modell**

Forrás: Edvinsson (1992) alapján

A Skandia Navigátor kritikus intézkedések gyűjteménye, melyek a teljesítmények és célok elérésének a holisztikus nézőpontból való megközelítését tartalmazzák. A modell felépítése egyszerű és ugyanakkor bonyolult is (Edvinsson, 1992). Öt fókuszterülete vagy perspektívája van, **mindegyik egy-egy értékteremtő folyamatot mutat be és a középpontban az ember van** azért, mert minden változás, tanulás és fejlődés kulcsa maga az ember (Bíró, 2007) azaz itt már súlyozott értékkel jelenik meg a humán tényező szerepe.

Shelton és mtsai (2002) azt írták, hogy a szervezeti kiválóság tulajdonképpen nem más, mint a kiváló vezetés, a kiváló vezetés szíve pedig a négy egyetemes értéken alapszik: **az öröm, a remény, a béke és a szeretet**. Ebben a kontextusban az öröm a boldogság szellemeként van meghatározva, egy mély boldogság állapot, amit nem befolyásolnak a külső körülmények. Ezt Csíkszentmihályi (1997) flownak (áramlatnak) nevezi, Miller és Redfield (2012) pedig a zóna élményének. A remény optimizmusként van megfogalmazva, a hit, hogy valaki pozitívan tud hatni a jövőre. A béke a belső



konfliktusmentes szabadságként van megfogalmazva, egyfajta jóllétként és biztonságként. A szeretet pedig az értékelés, elfogadás, tisztelet, kedvesség és támogatás szelleme. Mint láthatjuk, ezek is mind az érzelmi intelligencia jellemzői közé tartoznak. A sikeres vezetők rájöttek arra, hogy ezek az értékek inspirálni tudnak, egyesíteni és átalakítani.

A fejezetből talán érzékelhető, hogy az eredményesség nemcsak a számok mögött van, azaz nem elégséges a szervezetek számokban mérhető eredményességét nézni, hanem van egy másik oldal is, a humán, azon belül a vezetői oldal. Arra szeretnék a következőkben választ kapni/adni, hogy mi van a mérhető eredményességen túl? Milyen sajátos cégvezetési módszert vagy stratégiát alkalmaznak a vezetők? Vannak-e elengedhetetlen személyes képességek vagy kompetenciák, vagy esetleg napi szokások, jól bevált gyakorlatok, melyek példássá teszik a vezetést? Vagy az eredményesség a cégmérettől, a szakképzettségtől, tevékenységi körtől, elhelyezkedéstől, piaci dominanciától, a vezetéssel eltöltött évek számától függ? Mekkora egyáltalán a szerepe a vezetőnek a cég piaci eredményességét tekintve? Ezekre a kérdésekre kerestem a választ a továbbiakban.

## **2.2. A vezetői kiválóság és a humán tényezők kapcsolata a szervezeti eredményességgel**

*„A vezetői kiválóság a vezető által vezetett szervezetek kiválóságában, hatékony és sikeres működésében nyilvánul meg, és így ezen keresztül is mérhető”* (Darling, 1999). Kanji és Moura (2001) alkottak egy üzleti kiválóság modellt, melynek központi eleme a vezetés, mint elsődleges szereplő a kiválóan teljesítő szervezet működésében.

A számos vezetésről szóló megfogalmazás között létezik pár közös tényező, az egyik legáltalánosabb az, hogy a vezetés egy erőfeszítés a mások meggyőzésében; a hatalom, hogy engedelmességre bírja a beosztottakat (Wrenn, 1995) és átalakítsa a szervezetet (Conger & Kanungo, 1987) amihez

sokkal inkább pszichológiai, mint szociológiai vagy politikai oldalról megközelített karizmára van szüksége (House, 1976). A klasszikus menedzsment elméletek és a tudományos menedzsment elméletek mind hatással voltak a vezetési kutatásokra, de míg a klasszikus iskolák a szervezeti tervezésre, a tudományos menedzsment az egyéni feladatokra fókuszál, mint a szervezeti célok elérésének eszközére (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018).

Szakirodalmi áttekintésemben kiemelten a gyakorlati oldalról szeretném megközelíteni a témát, egyrészt azért, mert a vezetés szakirodalmát rengetegen dolgozták már fel előttem, másrészt célzottan a vezetői kiválóságot kifejező jó vezetői gyakorlatokat és a mögöttük lévő hozzáállást, készségeket és motivációkat szeretném vizsgálni és mindezt az érzelmi intelligenciával való összefüggésekben.

Patel (2017) a Forbes magazinban a következőképpen foglalja össze a sikeres vezető fogalmát: „A sikeres vezetők az erőt és intellektust képviselik a szervezeteik hátterében. Ők a vizionáriusok, azzal megbízva, hogy kivezessék a márkáikat a buktatók közül. Tudniuk kell, hogy mikor ragadják meg a lehetőségeket és hogyan gyűjtsék össze az alkalmazottakat, hogy keményen dolgozzanak a vállalat céljaiért.

A hatékony vezetők váltakoznak a „Menedzser” és a „Főnök” címek közt. Ők megtalálták a módját, hogy elérjék a megfelelő kombinációit a karizmának, lelkesedésnek és magabiztosságnak, feltehetően egy nagy adag szerencsével és időzítéssel tetézve”.

Beal (2015) azt írta, hogy „a jó vezetők a félelmet bizalommal és együttérzéssel helyettesítik. A csapatmunka, az innováció, a termelékenység és a hatékonyság bizalmi környezetben jelennek meg és bontakoznak ki. Az értékelt dolgozók kiterjesztik együttérzésüket és tiszteletüket munkatársaik és a vevők irányába. Ezzel ellentétben a régi, félelemre-alapozott vezetési modell eredményei belső versengésre és rivalizálásra alapoznak, megakadályozva az igazi együttműködést és a kommunikációt.”

A 90-es években egy átfogó tízéves kutatás eredményeképpen Darling (1999) arra a következtetésre jutott, hogy a vizsgált TOP multinacionális cégek vezetői befolyásolták a szervezet viselkedését, de ugyanakkor a szervezet egyéb tagjai is befolyásolták őket. Arra a kérdésre, hogy mi teszi ezeket a TOP vezetőket igazán sikeressé az volt a válasz, hogy nem az intelligencia, nevelés, nemzetiség, nem, faj, életstílus vagy háttér, hanem elsősorban a képesség, hogy hatékonyan és értelmesen tudjon kezelni másokat. Talán úgy tűnik, hogy egyes személyek meg vannak ajándékozva ezekkel a készségekkel, de a valóság az, hogy nagy része a vezetői kompetenciáknak tanulható és fejleszhető idővel és gyakorlással. Elkezdheted felépíteni a sikered, mondja Patel, ha a következő 11 nélkülözhetetlen erős és sikeres vezetői jellemvonást kifejlesztetd magadban: önszervezés, stratégiai cselekvés, hatékony kommunikátor, elszámoltatható és felelősségteljes, világos célokat kitűző és megvalósító, jövőképpel rendelkező, komplexitást menedzselő, kreativitást és innovációt támogató, csapatépítő és csapatmunkát támogató, tartós kapcsolatokat építő és gyorsan tanuló”.

Northouse (2014) megfigyelte, hogy 1950 óta több, mint 65 különböző besorolási módszert vezettek be a leadership, vagyis a vezetői képesség meghatározására. Szerinte ez azért van, mert nincs konszenzus a szerzők között és a területen nagyon sok a változás. Könyvében 8 illusztris vezetőt vizsgált: George Washington-t, Harriet Tubman-t, Eleanor Roosevelt-et, Winston Churchill-t, Teréz anyát, Nelson Mandela-t, Bill Gates-t és Oprah Winfrey-t. A szerző megvilágítja, hogy ez a nyolc vezető különböző vezetési stílussal és készséggel rendelkezik, melyek kulcstényezői a sikernek. Warren Bennis, a The Leadership Institute elnöke szerint *„A legveszélyesebb mítosz az, hogy vezetőnek születni kell, hogy a vezetői készség az egy genetikai tényező. Ez a mítosz arra alapoz, hogy az embereknek vagy vannak karizmatikus minőségei, vagy nincsenek. Ez egy ostobaság, igazából pont az ellenkezője igaz. A vezetők inkább kifejlődnek, mint megszületnek”* (Bennis W. , 2009). Ezt

támassza alá Vince Lombardi híres amerikai futball edző is: „*A vezetők készülnek, nem születnek. Kemény erőfeszítés árán készülnek el, ami bármely érdemre való cél ára*” (Lombardi, 1970). Szerinte vezető készségeink olyan szinten nőnek, amilyen szinten képesek vagyunk a kihívásokat és lehetőségeket az épp érvényes szerepünkbe beépíteni.

Carr (2010) Az IBM egy 60 országra, 1 500 felsővezetőre kiterjedő kutatásában kérdezte a témáról a felsővezetőket, akik a következő vezetői tulajdonságokat emelték ki: kreativitás (60%), integritás (52%), globális gondolkodás (35%), és utána a többi sorrendben, befolyásolás (30%), nyitottság (28%), odaadás (26%), fenntarthatósági irányultság (26%), alázat (12%) és korrektség (12%).

Sok egyéb vizsgálatot folytattak le a kiválóság kapcsán, stílusokról, jellemvonásokról, például az olyan mikro folyamatok megértésére is, mint az érzékelések, érzelmek és megismerések (Lee és mtsai, 2000; Bono és Ilies, 2006; Dinh és Lord, 2012; Trichas és Schyns, 2012). A legismertebb megközelítéseket többen összefoglalták már - (Liden és mtsai, 1997; Gardner és Avolio, 1998; Erdogan és mtsai, 2007; DeRue és Ashford, 2010; Chang és Johnson, 2010; Dinh és mtsai., 2013) -, ám nem alakult ki egyetemes konszenzus a tekintetben, hogy mely tulajdonságok vagy készségek azok, amelyek stabil kiválósági összetevők.

Goleman (2002, 2013, 2014) kutatásai alapján viszont úgy tűnik, a kulcstényező, ami megadja a különbséget a közepszerű és a kiváló vezető között, az az **érzelmi intelligencia**.

Collins a kiváló és a jó cégek közötti különbséget vizsgálta és arra a következtetésre jutott, hogy az egyik kiemelt tényező a vezető személyéhez kötődik. Ez alapján 5 hierarchikusan egymásra épülő szintet állapított meg a vezetésben, ezek a következők: a tehetséges vezető, a csapatjátékos, a kompetens vezető, a hatékony vezető és az ötös szintű vezető. Szerinte az ötös

szintű vezető „*Kitűnő céget épít a személyes alázat és a szakmai eltökéltség paradox ötvözése révén*” (Collins, 2001).

Széleskörű szakirodalommal rendelkezik a vezetői készségek témaköre is. Miközben a kutatók rávilágítanak arra, hogy csak bizonyos készségek nem garantálják a vezetői sikert, bizonyítékokkal van alátámasztva, hogy a hatékony vezetők különböznek más emberektől különböző aspektusokban. A kulcs vezetői jellemvonások magukba foglalják: tág fogalomban az **ösztönt**, **hajlamot**, mint motivációt, ambíciót, teljesítményt, energiát, kitartást és kezdeményezést); **vezetői motivációt** (Kömüves, 2017), mint egy vezetési vágyat, mely nem torkoll csupán hatalmi vágyba; **őszinteséget** és **integritást**; **önbizalmat**, mint érzelmi stabilitást; **kognitív képességet**; és **szakismeretet** (Al Dawood & Bach, 2014).

Kanji és Moura (2001) üzleti kiválóság modellje által beazonosított kritikus sikertényezők a következők voltak: erős és elfogadott szervezeti értékek, melyek alapot adnak a szervezet meghatározásához és visszatükröződnek a szervezet víziójában, missziójában, a stratégiájában, a szervezeti kultúrában és a termelési mechanizmusokban. Simon Sinek is nagyon hasonló eredményekre jutott. Tehát, a vezetői kiválóságnak rendkívül nagy szerepe van és ez alapján Kanji és Moura kialakították a vezetői kiválóság indexet, mely egy integrált mutatóban összesűrítve méri a vezetői teljesítményt különböző szerepeiben. Az index 100-as skálán méri a kiválóságot, melyből 75% felett kiválónak minősítik a vezetést. A vizsgált szerepek: értékek létrehozása és megosztása, vízió megalkotása és kommunikálása, misszió definiálása, stratégia kiválasztása és alkalmazása, valamint egyéb menedzsmentfeladatok. (Bányai & Sipos, 2019).

A leadership kiválósági irodalmak áttanulmányozása alapján az egyik fő tanulság, hogy a kiváló vezetők azok a személyek, akiknek az EQ-ja magasabb, mint az átlagé. Mindazok a tulajdonságok, személyiségi jellemzők, melyek fel lettek sorolva, arra engednek következtetni, hogy a kiváló vezetők

rendkívül magas önismereti szinttel rendelkeznek, illetve mások ismeretével, ez segíti őket abban, hogy kommunikálni tudjanak, hogy csapatukkal együttesen meg tudják valósítani a cég célkitűzéseit.

Ezért a továbbiakban az érzelmi intelligenciát vizsgálom a humán tényezőkkel és a kiválósággal összefüggésben.

### **2.3. Az érzelmi intelligencia, mint humán tényező szerepe az eredményességben**

Goleman (2002) szerint a közészerű és a kiváló vezetők közötti különbséget az érzelmi kompetencia adja. Azt nyilatkozza a kiváló vezetőről, hogy „vezetői sikerességük közel 90 százalékban az érzelmi intelligenciának tulajdonítható” (Goleman, 2000). Bar-On és Parker (2000) úgy határozzák meg az érzelmi intelligenciát, mint egy egymással összefüggő, érzelmi, személyes és társadalmi képességekből álló sokszerepes tömböt, mely szerepek befolyásolják az ember általános képességét, hogy aktívan és hatékonyan megbirkózzon az igényekkel és a nyomásokkal. Dulewicz és Higgs (1999) a munkahelyi teljesítményt vizsgálva azt írták, hogy az érzelmi intelligencia azt jelenti, hogy tudatában vagyunk és kezelni tudjuk saját érzelmeinket és érzéseinket; hogy érzékelnünk tudjuk mások érzéseit és befolyásolni tudjuk azokat; támogatjuk mások motivációját és elvezetjük egy intuitív, tudatos és etikus viselkedésmódra.

Barbara (2009) alapján a sikeres vezetés napjainkban arról szól, hogy a vezetők hogyan tudják önmagukat és másokat menedzselni. A sikeres vezetés nem arról szól, hogy valakinek milyen intellektuális képességei vannak vagy műszaki tudása, hanem arról, hogy milyen személyes jellemvonásai és képességei vannak, mint például az empátia és együttérzés, rugalmasság és befolyásolás. A mai vezetőknek meg kell legyen a képessége és rugalmassága, hogy alkalmazkodjon az állandóan változó munkaerőhöz, ezek azok a képességek, amik sikeressé tudják tenni a vezetőket. Az érzelmi intelligencia

legalább olyan fontossá, hanem még fontosabbá vált, mint az IQ és a kognitív képességek.

Az érzelmi intelligencia vizsgálata egyre nagyobb teret hódít a vezetői kompetenciák vizsgálatában. Amíg az IQ veleszületett és csak kis mértékben fejleszthető tovább, több vizsgálat is kimutatta, hogy az EQ (érzelmi intelligencia) bármilyen korban fejleszthető. Kérdés az, hogy milyen szerepe van a menedzsmentben és ezen belül a vezetői sikerességben.

Az érzelmi intelligencia tanulmányozásával és fejlesztésével az 1990-es években kezdtek mélyebben foglalkozni. Azonban, a témáról már a 40-es években is írtak, amikor is David Wechsler az intelligenciát úgy fogalmazta meg, hogy „az egyén összes vagy teljes képessége arra, hogy szándékosan cselekedjen, racionálisan gondolkodjon és hatékonyan tudja kezelni a környezetét”. Ő osztotta „értelmi” és „nem értelmi” részekre az intelligenciát. Az utóbbit érzékeny, személyes és szociális faktorokra bontotta fel. Később azt sugallta, hogy a nem-értelmi képességek létfontosságúak annak jóslásában, hogy valaki mennyire lesz sikeres az életben. Ugyancsak ebben az időszakban egy másik kutató is foglalkozott a témával, Robert Thorndike, aki szociális intelligenciának nevezte, azonban írásai elfelejtődtek és a „80-as években kerültek újra előtérbe. Ebben az időszakban J.K. Hemphill vezetésével egy kutatást végeztek, amely arra következtetésre vezetett, hogy azok a vezetők, akik képesek kölcsönös bizalmat, tiszteletet és egyfajta meleg kapcsolatot kiépíteni a csapatukkal, sokkal hatékonyabbak lesznek.

A kortárs kutatások továbbra is leginkább Daniel Goleman nevéhez fűződnek, aki Salovey és Mayer (1990) munkásságát követve elkezdte tanulmányozni a témát és megírta a nagyon népszerűvé vált *Érzelmi intelligencia* című könyvet. Salovey és Mayer a „90-es években elindítottak egy kutatási programot, melynek keretében ki akartak fejleszteni az érzelmi intelligencia mérésére használható módszereket, melyek alátámaszthatják a fontosságát (Cherniss, 2000). A kutatások azt mutatták ki, hogy maga az IQ nem elégséges a

sikerességhez, bár eléggé nagy jelentősége van. Ezt alátámasztja az a tény is, hogy a felsőoktatásba történő felvételnél is szoktak IQ-t mérni, valamint a vezetővé való választáshoz, kinevezéshez is alkalmazni szokták az IQ szint mérését a szűrési folyamatban. Ez azt eredményezi, hogy a vezetők már eleve magas IQ szinttel rendelkeznek. Mégis miért van az, hogy az IQ nem elég a vezetői sikerességhez? Hunter és Hunter 1984-ben arra a következtetésre jutottak, hogy az IQ nem több mint 25%-át teszi ki a munkateljesítménynek. Sternberg 1996-ban azt írta, hogy a különböző tanulmányok eltérnek és a 10% egy realisztikusabb megközelítés lenne. Egyéb tanulmányok pedig azt mondják, hogy az IQ nem több, mint 4%-os teljesítményért felelős a munkában (Cherniss, 2000). Végül arra az eredményre jutottak, hogy a szociális és érzelmi képességek négyszer fontosabbak, mint az intelligenciahányados a szakmai sikeresség és elismerés meghatározásában (Feist & Barron, 1996). Ugyanezt a feltételezést támasztja alá Dulewicz és Higgs (1999) Egyesült Királyságban és Írországban végzett kutatása, melyet 58 vezető bevonásával végeztek. Az eredmények alapján az érzelmi intelligencia képes nagyobb arányát magyarázni az egyén előrehaladásának, mint a kognitív intelligencia vagy a személyes jellemvonások.

### **2.3.1. Az érzelmi intelligencia megközelítései**

Az érzelmi intelligencia kutatói (Gardner (1983), Bar-On (1988, 2000), Salovey és Mayer (1990), Goleman (1995, 1998, 2002), Rozell és mtsai (2002)) rengeteg ötletet adtak arra vonatkozóan, hogy hogyan tud az érzelmi intelligencia a szervezet lojális szolgálojává válni (Gabriel & Griffiths, 2002). Cavazotte és mtsai (2011), Martina és mtsai (2015), Singh és Singh (2014), és Bas és mtsai (2020) úgy fogalmazták meg az érzelmi intelligenciát, mint egy személy képességét, hogy menedzselje érzelmeit, önértékeljen és empátikus legyen. Dulewicz és Higgs (1999) azt javasolta, hogy az érzelmi intelligencia 7 részből álljon, amit két kategóriára bontottak: az érzelmi intelligencia tanult



és kifejlesztett készségei, mint például a coaching és a személyiséghez kapcsolódó készségek. Aztán kialakultak különböző megközelítések, melyek az emberi élet különböző aspektusain keresztül próbálják megmagyarázni az érzelmek értékét. A három legfontosabbat közülük bemutatom:

*Társadalmi konstrukcionista megközelítés* – mely szerint az érzelmek társadalmi jelenségek, melyek segítenek értelmet adni a társadalmi helyzeteknek és képessé teszik az egyént az interakcióra. Az érzelmek minősége, legyen az kellemes vagy zavaró, függ az egyén helyzeti értelmezésétől, mely az egyén másokkal való kapcsolatában kerül tesztelésre (Antoniou, 2004). Fineman és Gabriel (2000) szerint ebben a megközelítésben a következőképpen lehetne kategorizálni az érzelmeket:

- társadalmi jelenségeket jelképező érzelmek;
- helyzetspecifikus érzelmek;
- gyakorlatban hasznosítható érzelmek;
- olyan érzelmek, melyeket a nyelv használatával írnak le és közönség előtt hasznosítható;
- az érzelmek társadalmi aspektusait a személyes érzésekkel összehangoló érzelmek.

*Pszichoanalitikus megközelítés* – hasonló a társadalmi konstrukcionista megközelítéshez, azonban a pszichoanalízis az érzelmet az emberi ügyletek középpontjába helyezi, elutasítva azt a nézetet, hogy az érzelmek a saját érdekek függvényében használhatóak és egy kategóriába sorolhatóak, mint az érzelmi intelligencia. A pszichoanalitikusok szerint az érzelmek az emberi létezés preszociális, pre-nyelvi és primitív szintjéhez tartoznak (Craib, 1998). Az érzelmek olyanok, mint egy összekötő mechanizmus, melyek megengedik az egyénnek, hogy a különböző helyzetekhez alkalmazkodjon. Az érzelmekre és a racionalitásra ellentmondó elvként tekintenek, ami a motivációnk mozgatórugója (Antonacopolou & Gabriel, 2001).

*Filozofikus megközelítés* – Boyatzis és Mtsai (2000) szerint, mivel az egyénben működő filozófia felülmúlja a társadalmi környezetet, a hiányzó kapocs az érték és a viselkedés között a filozófia, vagyis a filozófiával meg lehet magyarázni az egyén viselkedését, mivel az kapcsolódik az egyén értékeihez és hitéhez. A szerzők ezt a pragmatikus, intellektuális és humán filozófiára alapozták (Antoniou, 2004).

### **2.3.2. Érzelmi intelligencia modellek**

Gardner (1983), az egyik legbefolyásosabb elméleti kutatója az intelligenciának bevezette a később széles körben elterjedt „többszörös intelligencia” modellt, kiemelve a kultúra és az agyi struktúra fontosságát a hét javasolt intelligenciával szemben: a kognitív, nyelvi és matematikai képességekkel párhuzamosan két típusú „személyes intelligenciát” ismert fel, melyből az egyik az én megismerése, a másik pedig társadalmi kapcsolatok ismerete. Később Bar-On (1988) megpróbálta mérni az érzelmi intelligenciát azzal a céllal, hogy az EQ legyen az IQ helyett a foglalkoztatási siker előrejelzője.

**A Mayer és Salovey féle érzelmi intelligencia modell** – az EQ-t az egyén azon képességeként határozza meg, hogy képes saját érzelmeit felügyelni, valamint saját és mások érzelmeit érzékelni, és hogy értelmezni tudja, hogy az érzelmek milyen módon irányítják az egyén gondolatait és cselekedeteit. A szerző nagy hangsúlyt fektetett az EQ kognitív dimenziójára, melyben a képesség egy komplex és interaktív pszichológiai folyamat az érzelem és a megismerés között (Mayer & Salovey, 1997). Ez a keret 4 elemből áll:

- az érzelmek érzékelése, értékelése és kifejezése;
- az érzelmek integrálásának a képessége;
- az érzelmek megértése, az érzelmi tudás alkalmazásának a képessége;
- az érzelmek szabályozásának a képessége.

**Goleman érzelmi intelligencia modellje** – Goleman szerint az érzelmi intelligencia a motivációhoz kötött, az a képesség, hogy kezelni tudd a saját érzelmeid a kapcsolatokban, motiválni tudd önmagad és felismerd mások érzéseit és érzelmeit. Először 5 majd 4 csoportba osztotta az érzelmi és társadalmi képességeket. A 2000-ben kifejlesztett modellje (lásd 5. ábra) alapján így csoportosíthatóak a képességek:

	<b>EGYÉNI KOMPETENCIÁK</b>	<b>TÁRSADALMI KOMPETENCIÁK</b>
<b>TUDATOSSÁG</b>	<p>Ön tudatosság:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• érzelmi tudatosság</li> <li>• pontos önértékelés</li> <li>• önmotiváció</li> <li>• önbizalom</li> </ul>	<p>Társas készség:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• empátia</li> <li>• szervezeti tudatosság</li> <li>• ügyfélközpontúság</li> </ul>
<b>SZABÁLYOZÁS</b>	<p>Önszervezés:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• érzelmi kontroll</li> <li>• kongruencia</li> <li>• rugalmasság</li> <li>• sikervágy</li> <li>• eredményorientáció</li> <li>• kezdeményezőképeség</li> <li>• optimizmus</li> </ul>	<p>Kapcsolatirányító készség:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ösztönzőerő</li> <li>• meggyőzőerő</li> <li>• mások fejlődését segítő képeség</li> <li>• katalizálóképesség</li> <li>• konfliktuskezelő képeség</li> <li>• kapcsolatépítő képeség</li> <li>• csoportmunkára és együttműködésre ösztönző képeség</li> </ul>

**5. ábra: Goleman érzelmi intelligencia kerete**

Forrás: Saját szerkesztés Goleman (2000) alapján

### **2.3.3. Az érzelmi intelligencia egyes tényezői és a vezetői kiválóság**

Az érzelmi intelligencia nemcsak előrejelzője a vezetői hatékonyságnak, hanem egyes kutatók szerint (Ashkanasy és Daus, 2002, Boyatzis és mtsai, 2011, Siegling és mtsai, 2014, Walter és mtsai, 2012) szabadjára engedi a vezetői potenciált. A vezetői készségek, melyek egyre inkább a hatékony

vezető fontos eszközévé válnak, az interperszonális készségekre és a helyzetfüggő döntésekre alapoznak (Cacioppe, 1997). Kilpatrick és Locke (1991) szerint 6 sajátos jellemvonás különbözteti meg a vezetőt a nem-vezetőtől: az ambíció és vezetni akarás, feladatalapú tudás és önbizalom, intelligencia, integritás, őszinteség és magas szintű energia. Arra a kérdésre, hogy mi jellemzi a vezetőt Bennis (1994) így foglalta össze:

1. A vezetőknek víziója van – egy pontos elképzelés arról, hogy mit szeretnének elérni, az akadályoktól és kudarcoktól függetlenül;
2. A vezetők szenvedélyesek – képesek inspirálni, motiválni és kommunikálni a szenvedélyt;
3. A vezetők jellemzője az integritás, őszinteség, érettség és önismeret;
4. A vezetők szenvedélyesen tanulnak és fedeznek fel új horizontokat;
5. A vezetők kockázatvállalók – nemcsak vállalják a kockázatot, hanem keresik is.

Barling és mtsai (2000)-ben egy kísérleti kutatást vezettek le, vizsgálva a kapcsolatot az érzelmi intelligencia és az átalakító (transzformációs) vezetési stílus között. Az ő megállapításuk az volt, hogy az érzelmi intelligencia az átalakító vezetés 3 aspektusához kapcsolódik: az idealizált befolyásoláshoz az inspirációs motiváláshoz és az egyénre szabott figyelemhez.

Palmer és mtsai (2001) levezetett egy érzelmi intelligencia mérést 43 vezetőn s ennek során szignifikáns kapcsolatot találtak az érzelmi intelligencia és az átalakító vezetési stílus között. Különösen az inspirációs, motiváló és az egyénre szabott figyelem korrelál az érzelmek monitorizálásának és kezelésének a képességével.

Később Gardner és Stough (2002), majd ismét Palmer és mtsai (2003) ugyanezzel a céllal és Palmer és Stough (2001)-ben összeállította a Swinbourne Egyetem érzelmi intelligencia tesztjét (Sueit), és használta a személyiség elemzésére, illetve ugyancsak alkalmazta a Bass és Avolio (1990) által készített többfaktoros vezetési kérdőívet (MLQ) a hatékony vezetés

mérésére. Arra a következtetésre jutottak, hogy az érzelmi intelligencia, különösen a mások érzelmei megismerésének és értelmezésének a képessége az átalakító vezetői stílussal rendelkező vezetők nagy részének jellemzője.

Rosete és Ciarocchi (2005) a teljesítmény alapú menedzsmenttel hasonlították össze az érzelmi intelligenciát és arra a következtetésre jutottak, hogy az érzelmi intelligencia hasznos a személyzettel való kapcsolatok során is, mivel be tudja azonosítani azt, hogyan lehet egyik vagy másik személyt kezelni.

Mint látható az eddigi eredményekből, az érzelmi intelligencia elég nagy hatással van a vezetői képességekre, megadja azt az árnyalatnyi különbséget, mely által egy vezető kiváló lesz. Miao és mtsai (2016) azt is bizonyították, hogy az érzelmileg intelligens vezetőknek jelentős hatásuk van a beosztottaik munkahelyi elégedettségére. Mackay és mtsai (2010), Tyczkowski és mtsai (2015), Joshi és mtsai (2015), Ahmad, Shafi és Shafique (2018), Bandi és Chauhan (2019) és Bas és mtsai (2020) szerint a magas EQ szintű vezetők pozitív érzelmeket, közreműködési készséget és bizalmat idéznek elő beosztottaik körében.

### **A Flow elmélet jelentősége az érzelmi intelligencia megerősítésében**

Visszatérve Shelton és mtsai (2002) kutatására, akik a boldogságról, mint külső körülményről írtak a szervezeti és vezetői kiválóságban, bemutatnám a Flow elméletet, mely pont azzal a lelkiállapottal foglalkozik, mely megalapozza a Sheltonék által felsorolt négy értéket: az örömet, a reményt, a szeretetet és a békét.

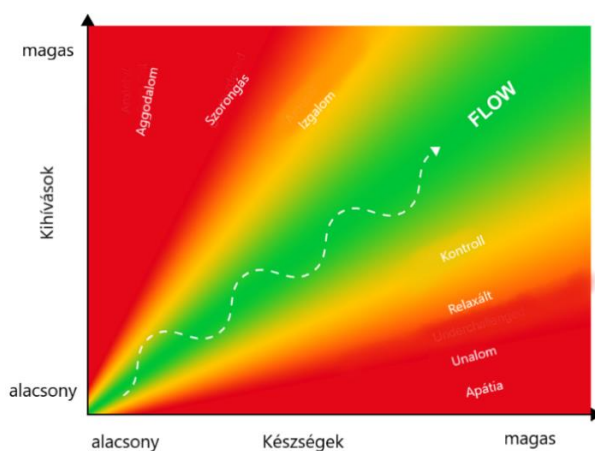
A kiváló vezetőknek van egy nagyon közös jellemzője. Ha tevékenységük során elérnek egy bizonyos állapotot, akkor szinte szárnyalni kezdenek és minden könnyebben megy. Úgy írják le, mint egy belső felemelkedettségi állapotot. Ez a megközelítés olyannyira kezd népszerű lenni, hogy egy nemzetközi kutatási programot is létrehozottak, ami ezzel foglalkozik. Ez a Leadership és Flow Global Research Program and Network, mely 2015

áprilisában indult el és nagyrészt Csíkszentmihályi elméletén alapul. De lássuk, hogy mi is ez a Flow? A belső felemelkedésről többen is írtak az utóbbi időben, bár még mindig újnak számít a témában. A legelterjedtebb Csíkszentmihályi (1997) Flow elmélete.

*„Ellentétben az általános hiedelemmel, életünk legszebb élményei nem passzív, befogadó állapotban érnek bennünket. [...] A legszebb pillanatok általában akkor következnek be, amikor valaki testi vagy szellemi teljesítményét megfeszített akarattal a végletekig fokozza, hogy véghez vigyen valamilyen nehéz, de fontos feladatot.”*

Az önszervezéshez kapcsolódik a munka által elért pozitív élmények és tapasztalatok kutatása, azok mögöttes tartalmának vizsgálata a hatástöbbszörözés céljából. Amennyiben eredményesnek érzik magukat az emberek, szívesebben dolgoznak, ha szívesebben dolgoznak, jobb eredményeket érnek el, és ha jobb eredményeket érnek el, a vállalatok jobban működnek, eredményesebbek lesznek. És az eredményesség hatására boldogabbak lesznek (Csapai E. , 2016).

Csíkszentmihályi modelljében (6. ábra) az érzelmi állapotokat mutatja be a készségek és kihívások szintjén:



**6. Ábra: Csíkszentmihályi Flow modellje.**

Forrás: (Csíkszentmihályi, 2004) alapján

A modell a különböző érzelmi állapotokat mutatja meg, melyeket valamilyen feladat elvégzése során átélhetünk a kihívások érzékelt komplexitása és a saját készségeinkkel kapcsolatos hiedelmeink függvényében (Csíkszentmihályi, 2004). Például, amennyiben egy feladat nem jelent számunkra kihívást és úgy érezzük, hogy alacsony képességekkel rendelkezünk az adott feladat elvégzésére, apátiát érezhetünk, ha azonban nagy kihívást jelentő feladatot kapunk, amelyhez úgy érezzük, hogy közepes szintű kompetenciákkal rendelkezünk, izgalmi állapotba kerülhetünk. Ha ez átmegy a megszokottba, a kihívás szintje csökken azáltal, hogy különösebb erőfeszítés nélkül el tudjuk végezni az adott feladatot, megvan minden készségünk hozzá, akkor a kontroll állapotába kerülünk, vagyis felügyeletünk alatt tudjuk tartani az érzelmeinket. Az izgalom és a kontroll élménye között található a Flow élmény, vagyis az áramlat. Ebben az állapotban magas kihívásokkal szembesülünk és azt magas kompetenciaszinttel tudjuk megvalósítani. Ezek az érzelmi állapotok között nagyon keskenyek a határok, gyorsan átkerülhetünk egyik állapotból a másikba.

A Flow elmélet 3 feltételt nevesít, amely szükséges az áramlatba való belépéshez:

1. A tevékenységnek, amit el akarunk végezni világos célokkal és struktúrával kell rendelkeznie. Ez irányt és struktúrát ad a feladatoknak;
2. Az elvégzendő feladatnak világosnak kell lennie és azonnali feedback-kel kell rendelkeznie. Ez abban segíti a személyt, hogy alkalmazkodni tudjon bármilyen változást előidéző igényhez és azt hozzáigazítani a teljesítményhez, hogy az áramlatban tudjon maradni;
3. Meg kell lennie az egyensúlynak az érzékelt kihívások és a saját észlelt készségek között, vagyis hinnie kell az adott személynek abban, hogy el tudja végezni az adott feladatot. (Nakamura, Csíkszentmihályi, & Abuhamdeh, 2005).

## **A jó önszervezés kapcsolata az EQ-val**

Az önszervezés, vagy ahogy gyakrabban nevezik, önuralom, önszabályozás a következőképpen fogalmazható meg Thoresen és Mahoney (1974) szerint: *„Egy személy akkor tanúskodik önuralomról, amikor a közvetlen külső korlátok viszonylagos hiányában olyan magatartást mutat, amelynek korábbi valószínűsége alacsonyabb volt, mint az alternatív módon elérhető viselkedéseké”*. Szerintük az önuralom a következő fontos tulajdonságokkal rendelkezik: két vagy több válaszalternatíva megléte; az alternatívák különböző következményei és a hosszú távú külső következmények miatti önfegyelmzett cselekvés (Thoresen & Mahoney, 1974). Steenbarger (2015) a Forbes magazinban úgy fogalmazta meg, hogy az önszervezés egy fontos következménye a mi elköteleződésünknek az életünkben – a legalapvetőbb élet elégtételünk – a közvetlen szerepe annak, hogy hogyan szervezzük meg az életünk üzenetét. Mischel (1973) szerint az önszervező magatartás magába foglalhatja a személyes célokat, az ön-iránymutatásokat a célok elérése érdekében, az ön-adminisztrált következményeket és az ön-viselkedéssel kapcsolatos terveket. Arra a kérdésre, hogy mi befolyásolja az önuralmunkat Bandura (1969) így válaszol: általában 3 tényező függvényében szabunk meg sztemderdeket. Ezek a múltbéli teljesítmény, mások megfigyelt tevékenysége és a társadalmilag elfogadott teljesítmény kritériumok. Ugyanakkor az önuralmat az eredmények következményei is befolyásolják, azok, melyek közvetlenül kapcsolódnak az önszervezési folyamathoz és azok, melyek az önszervezési folyamat következményeként jelennek meg (Manz & Sims, 1980). Tágabb, szervezetre vetített értelemben az önszervezés arra vonatkozik, hogy a szervezeten belül működő egyének hogyan vállalnak felelősséget vezetői tevékenységeik kapcsán, mint a: tervezés, ütemezés, szervezés és ellenőrzés. Akkor beszélhetünk önszervezésről, ha az érintett kis valószínűségű válaszokat és/vagy öngazgatású következményeket választ



(Manz & Sims, 1980). Azt is megfigyelték, hogy egyes személyek eredendően nagyobb önuralommal rendelkeznek. Nincs azonban egyetértés abban, hogy az önszervezés egy jellemvonás vagy egy folyamat, hogy tanulható, vagy hozott.

Az önuralom fejlesztésével kapcsolatosan Thoresen és Mahoney két stratégiát javasolt: környezeti tervezést és viselkedési programozást. A környezeti tervezés magába foglalja a változó helyzeti tényezőket mielőtt a tervezett viselkedés beindulna. Pld: egy dolgozó, aki szeretné a másokkal való felesleges beszélgetésre szánt időt lecsökkenteni, egyszerűen áthelyezheti az íróasztalát, hogy ne a többiek felé legyen fordítva. A viselkedés programozása magába foglalja a tervezett viselkedése következményeinek a vizsgálatát. Pld: egy sikeres eladás után megjutalmazza önmagát egy finom vacsorával (Manz & Sims, 1980).

A téma legnevesebb szakértői Manz és Sims (1980) a következő önszervezési folyamatokat javasolják, amennyiben valaki eredményesebb szeretne lenni:

- az ön-megfigyelés folyamatában folyamatosan adatokat gyűjtünk a saját viselkedésünkről, hogy megalapozzuk az önértékelésünket, mely az önmegerősítésünk alapja lesz;
- a célmeghatározás az önszervezés egy másik eszköze. Latham és Yuki (1975) szerint a jól megfogalmazott célok jobb teljesítményt eredményeznek. A cél magvalósítása nagy megerősítő tulajdonságokkal rendelkezik, további célok kitűzéséhez vezet, ezáltal segít megvalósítani a szervezet céljait;
- végszó stratégiák (inger kontroll) – úgy írhatók le, mint a rossz viselkedést okozó diszkriminatív ingerek fokozatos korlátozása (Mahoney & Arnkoff, 1979);
- ösztönző változtatás – önértékelésen alapuló önmegerősítésből és önbüntetésből áll. Bandura szerint, ha az önuralommal rendelkező egyén

úgy tudja magát erősíteni, egy kívülálló erősítene meg támogató magatartással;

- a próba – a kívánt teljesítmény elérésének a szisztematikus gyakorlása (Mahoney & Arnkoff, 1979).

És végül, az önszervezési elmélet középpontjában álló azon képesség, hogy hogyan tudjuk ön-igazgatni az érdemeinket és elérni a kitűzött célokat, még nincs tisztázva. Egyik oldalról világos, hogy az egyén viselkedése elsődleges szempont, másik oldalról azonban nem világos, hogy az egy jellemvonás vagy egy folyamat (Markham & Markham, 1995).

Megvizsgáltam azt is, hogy korunk gyakorlati szakemberei mit írnak az önszervezésről. Gene Petrov business coach szerint a kiváló vezető a következő 6 önszervezési készséggel rendelkezik: ön-kontroll, szavahihetőség, lelkiismeretesség, rugalmasság, eredmény-orientáció és kezdeményezőkézség (Petrov, 2020). Azt is írja, hogy a kiváló vezetővé váláshoz szükség van öntudatosságra és önfegyelemre. Joost Minnaar holland kutató, író 16 kritikus tényezőről (lásd 3. táblázat) ír a sikeres önszervezés területén. Ezeket 3 szervezeti szintre bontja: egyéni, csapat és szervezeti szintre:

**3. táblázat: 16 kritikus tényező a sikeres önszervezés területén**

<b>Egyéni szint</b>	<b>Csapat szint</b>	<b>Szervezeti szint</b>
Autonómia	Külső vezetés	Vállalati kultúra
Szerepek	Peer szabályozás	Vállalati politikák
Vezetés	Feladat jellemzők	Szervezeti célok
Készségek	Csapat autonómia	Szervezeti struktúra
Tapasztalat		Képzés
		Jutalmazás

Forrás: Joost (2018) alapján

Az önszervezésnek a szervezet minden szintjén tisztába kell lenni a támogató szerepével. Nem odafigyelni ezekre a kulcstényezőkre majdnem biztosan bukásra vagy csalódottságra vezet (Joost, 2018). És végül Sandra Hokansson

vezetői coach a saját coaching tapasztalata alapján a következő jellemvonásokat és viselkedést nevez meg a vezetői kompetencia alapjául:

- etika – integritás – szavahihetőség
- értékalapú vezetés
- jó időmenedzsment képesség – a személyes találkozók és naptár fontossági sorrendje
- rugalmasság
- alkalmazkodóképesség
- példamutatás
- hozzáférhetőség – irányítás körben járással
- befogadás
- nyitottság
- sokféleség bajnok
- öngondoskodás (Hokansson, 2018).

Brett Steenbarger (2015) szerint az önszervezés az önbeszéddel kezdődik. Az önbeszéd átformálja saját kapcsolatunkat önmagunkkal, ez is a módja annak, hogy hogyan szervezzük önmagunkat. Ugyanakkor felhívja a testünkkel való kapcsolatra is a figyelmet, ahogyan a testünk reagál amikor valamilyen pozitív tevékenységbe mélyed. Ilyenkor egy „morális felemelkedés” megy végbe, amiben aktiváljuk küzdő, repülő és önmegnyugtató válaszainkat. A morális felemelkedésre egy érzésként gondolunk, de az meglehetősen el van mélyedve a fiziológiai válaszmintáinkban.

### **Az idővel való jobb gazdálkodás jelentősége**

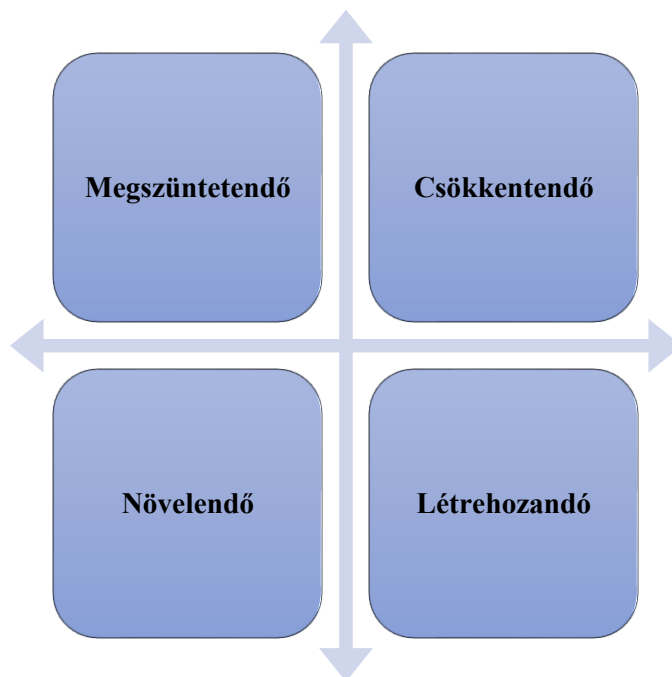
Kurec (2016) a jó vezető és a kiváló vezető közötti különbség tanulmányozásakor a tanulható fejlesztendő vezetői készségek közé sorolta az időmenedzsmentet is. Az időmenedzsment egy olyan készség ami erősen befolyásolja a vezető jövőjét, annak függvényében, hogy hogyan osztja be az idejét. Javítani lehet ezt a készséget, ha követjük az időt, amit egyes tevékenységekre fordítunk, naptárba jegyezve és megvizsgálva a különböző

tevékenységekre fordított időmennyiséget (Openstax, 2019). Azonban nem elég, hogy azt figyeljük, mire mennyi időt szentelünk, hanem az is fontos, hogy kategorizáljuk a különböző tevékenységeket fontosság, illetve sürgősség szempontjából. Ez eszközként megjelenik Covey 7 szokás könyvében, a harmadik szokásként jelenik meg, mint egy négybe osztott mátrix, mely Eisenhower egykori amerikai elnök döntéstámogató elve alapján került be a köztudatba, és azóta is népszerű úgy a menedzsment, mind a marketing területén. Az elv a feladatok felosztása sürgősségi, illetve fontossági sorrendben azzal a céllal, hogy az időbeosztást optimalizálni lehessen (Ngadam Mfondoum és mtsai 2019).

Kim és Mauborgne (2005) tovább gondolták a módszert és kifejlesztették a Kék Óceán keretet, a verseny nélküli piaci tér stratégiát, amely a kék óceánra, mint a végtelen lehetőségek terére utal, szemben a vörös óceánnal, ami a „stresszteljes” jelenlegi piaci tér. A kék óceán üzleti modell lényege, hogy nem a versenytársakat kell figyelni, hanem azt, mivel lehetne a nem-fogyasztókat is a termékre rávenni. Ez a stratégia a régi szokásoktól való szakításra és új elemek bevonására sarkall. A stratégia nem egy elméleti modell, hanem a gyakorlat, „best practice”-ek vizsgálata alapján került kifejlesztésre. A stratégiát sokan elkezdték alkalmazni, ezeket is tanulmányozták, például Leavy (2018), aki az innováció folyamatát vizsgálja és ebben a stratégia gyakorlati alkalmazását, vagy Komulainen és Siltala (2018), akik a huszadik századi nyugati szövetkezeti fogyasztók közös siker-kudarc motívumát vizsgálták, illetve Denktas-Sakar és Surucu (2018), akik az iparban vizsgálták a kibővített valóságot, a Kék óceán stratégia egyik elemének alkalmazhatóságát a tengerészeti iparágban.

A Kék óceán stratégia egyik analitikus eszköze a „négy akció keret” (7. ábra), „az üzleti stratégia meghatározásának olyan módszere, amely „egyszerűen” azon kérdések feltevését és megválaszolását jelenti, hogy az iparág által biztosra vett vásárlói értéktényezők közül melyeket lehet megszüntetni,

melyeket csökkenteni és melyeket növelni, és végül az iparág által valaha kínált értékeken felül milyen új tényezőket lehet létrehozni.



**7. ábra: Kék Óceán mátrix**

Forrás: Kim és Mauborgne (2005) alapján

Szigorúan véve a négy akció keret leginkább egy elv; annak elve, hogy ezt a négy kérdést mindig fel kell tennie annak, aki kék óceánt akar kreálni, és a válaszokat alaposan meg kell fontolni” (Gyurkó, 2009).

Ennek keretében készült egy megszüntetni-csökkenteni-növelni-létrehozni háló, melyet a kutatásunkban résztvevő vezetők kitöltöttek. A modell beépítésekor a vezetéstudomány és a cégvezetési gyakorlat területéről W. Chan Kim és Mauborgne (2014) cikkét tekintettük mérvadónak.

### **A boldogság, mint érzelmi intelligencia összetevő**

Hogyan kapcsolhatjuk össze az érzelmi intelligenciát a boldogsággal? Feltehetjük azt a kérdést, hogy egy érzelmileg intelligens vezető boldog is? És mi a boldogság? Hogyan érhető el a munkahelyen, amikor a munka egy

kötelezettség? Lehet az ember boldog miközben a kötelezettségeit végzi? És tovább folytathatnánk a kérdések sorát.

Talán próbáljuk meg először a boldogság fogalmát meghatározni. Mi is a boldogság? Sokféle megfogalmazás van, de mivel érzelemhez kapcsolódik nehéz megfogni, értelmezni. Tágabb értelemben egy gyűjtőfogalom, ami minden jót magába foglal, a jólétet a minőségi életet egyéni és társadalmi vonatkozásban is. Veenhoven (2012) 4 életminőséghez kapcsolja (lásd 4. táblázat):

**4. táblázat: A négy életminőség**

	<b>Külső tulajdonságok</b>	<b>Belső tulajdonságok</b>
Élet lehetőségek	A környezet életképessége	Az egyén életképessége
Élet eredmények	Az élet haszna	Életelégedettség

Forrás: Veenhoven (2012) 20. o. alapján

Az életminőségek konceptust két csoportra osztotta, ami egy négyrészes mátrixot alkot. Az első megkülönböztetés az esélyek és az eredmények között van, ami a különbség egy jó élet lehetősége és maga a jó élet között. A második megkülönböztetés pedig a belső és a külső tulajdonságok, minőségek között van, más szóval a külső és belső jellemzők között. Ezt kibővítette a négy típusú megelégedéssel, melyek ugyancsak mátrixba foglaltak. Ezek az: azonnali elégedettség, területi elégedettség, legjobb élmény és alapvető jelentőség, ami hosszan tartó elégedettség az étellel teljes értelemben. Ezeket összegezve a boldogságot úgy fogalmazza meg, mint az a szint, ahol egy egyén a saját életminőségét a maga teljességében kedvezően ítéli meg (Veenhoven, 2012). Amikor az életminőségen gondolkodunk, két információforrásunk van: az érzéseink és a gondolataink. Valaki eldöntheti azt, hogy jól érzi magát általában, de megítélheti úgy is, hogy az megvalósította elvárásait. Ez az értékelés nem mindig egyezik egymással. Érezhetjük jól magunkat általánosságban, de ugyanakkor tudatában lehetünk annak is, hogy valamit nem valósítottunk meg. És fordítva (Veenhoven, 2012).

Mivel a boldogság is egy érzelem, kapcsolódik az érzelmi intelligenciához. Az érzelmileg intelligens vezető foglalkozik azzal, hogy a beosztottjai boldogok legyenek. Azonban, gondolkodjunk el azon, hogy milyen szélmalomharcot kell vívnia az olyan emberekkel szemben, akik már úgy nőttek fel, hogy csak rosszat hallottak, vagy tapasztaltak a munkával kapcsolatosan. És különben sem szabad áthárítani az összes felelősséget másra. Mi vagyunk felelősek mindannyian saját magunkért, az érzéseinkért, a teljesítményeinkért és az egész életünkért. Amíg kívülről várjuk a boldogságot, áthárítjuk a felelősséget a másokra. A másik az lehet egy személy vagy egy rendszer, bármi, ami rajtunk kívül áll (Csapai E. , 2016).

„Nic Marks jóllét és boldogságkutató, a Happiness at Work felmérés és a Boldog Bolygó Index alternatív gazdasági mutató kidolgozója. A NEF (new economics foundation, London) keretén belül működő munkacsoporttal azt kutatják elsősorban, milyen kapcsolatban áll a boldogság és jól-lét, valamint a gazdasági teljesítőképesség. Kidolgozták a Happy Planet Index (Boldog Bolygó Index) alternatív gazdasági mutatót, amivel 2007-ben elnyerték az ISQQLS „Az életminőség javításáért” elnevezésű díját. Happiness at work elnevezésű projektjét nemrég indította útjára, melynek célja, hogy felismerjük: a boldogabb munkavállaló jobb teljesítményre képes a munkában is.” (Szilágyi, 2013)

Nic Marks, kutatótársaival együtt 2008-ban egy 10-20 évre szóló kutatásba kezdett bele a Nagy Britanniai Kormány Előrelátás programja keretében. A 2008-as Szellemi tőke és jóllét projekt célja, hogy elemezze a szellemi tőke és jóllét legfontosabb mozgatórugóit egy hosszú távú szellemi tőke és jóllét maximalizáló vízió kifejlesztése céljából Nagy Britanniában a társadalom és egyén fejlődése érdekében. Beszámolójukban 5 lépést azonosítottak a jóllét eléréséhez. A kutatás szerint, a jóllét eléréséhez ezt az 5 akciólépést kell bevezetni a mindennapi életünkbe. A jóllét pedig a boldogság alapja. Ezek a következők:

**Kapcsolódás** ... a környezetünkben élő emberekhez. Kapcsolódás a családdhoz, barátokhoz, kollégákhoz és szomszédokhoz. Otthon, munkában, iskolában és a helyi közösségekben. Úgy gondoljunk ezekre, mint az élet sarokköveire és fektessünk beléjük időt. Felépítve ezek a kapcsolatok támogatni és gazdagítani fognak nap mint nap.

**Legyünk aktívak** ... menjünk ki járni egyet vagy futni. Lépünk ki. Biciklizzünk. Játsszunk egyet. Ülünk ki a kertbe. Táncoljunk. A gyakorlatok által jól érezzük magunkat. A legfontosabb, hogy felfedezzük azokat a fizikai tevékenységeket, melyek hozzánk illenek és szívesen végezzük őket a saját mobilitási és fitness szintünkön.

**Érzékeljük** ... Legyünk kíváncsiak. Lássuk meg a szépet. Érzékeljük a szokatlant. Vegyük észre az évszakok változását. Szívjuk magunkba a pillanatot akár, ha munkába megyünk, ebédelni vagy akár a barátokkal egy ebédre. Érzékeljük a világot magunk körül és az érzéseinket vele kapcsolatosan. Reflektálva a tapasztalatokra rájövünk arra, hogy mi igazán fontos nekünk.

**Tanuljunk** ... Próbáljunk ki valami újat. Fedezzük fel újra régi érdeklődéseinket. Iratkozzunk be azokra a tanfolyamokra. Vállaljunk másfajta felelősséget a munkában. Javítsunk meg egy biciklit. Tanuljunk meg játszani egy hangszeren vagy készítsük el a kedvenc ételünket. Keressünk egy olyan kihívást, amit élvezettel valósítunk meg. Új dolgokat tanulva nemcsak az önbizalmunkat fogjuk növelni, hanem élvezni is fogjuk a folyamatot.

**Adjunk** ... Tegyük valami kedveset egy barátunkkal vagy egy idegennel. Köszönjük meg valakinek valamit. Mosolyogjunk. Adakozzunk az időnkkel. Csatlakozzunk egy közösségi csoporthoz. Nézzünk kifelé, és befele. Látva magunkat, és boldogságunkat, kapcsolódva egy tágabb közösségbe hihetetlenül kifizetődő lehet és új kapcsolatok kialakításában segíthet a körülöttünk élőkkel. (Aked, Marks, Cordon, & Thompson, 2008)



Locke (1969) a munkával kapcsolatos elégedettséget vagy elégedetlenséget „munkával kapcsolatos komplex érzelmi reakció”-ként írja le. A munkával kapcsolatos elégedettséget Smith és Mtsai (1969) úgy fogalmazzák meg, mint „egy érzés vagy egy affektív válasz egy adott helyzetre” ami azt sugallja, hogy a munka iránti elégedettség pozitívan kapcsolódik az érzelmi intelligencia növekedésével. Sőt, a munka iránti elégedettség gyakran egy velejárója az dolgozó jóllétének a munkahelyen (Grandey, 2000). Carmeli (2003) kutatásában azt vizsgálta, hogy milyen szinten tudja az érzelmi intelligencia, mint kritikus vezetői szakértelem növelni a munkával szembeni hozzáállást és a kontextuális és feladatteljesítményeket alkalmazott felsővezetőknel. Az eredmények azt mutatták, hogy az érzelmileg intelligens felsővezetők egy érzelmi kapcsolatot alakítanak ki a szervezetükkel és elkötelezettebbek a karrierjük iránt. Azt is kimutatták, hogy elégedettebbek a munkájukkal, ezáltal pozitív hatással vannak a szervezetre, ahol dolgoznak, könnyebben kezelik a munkahelyi konfliktusokat, sőt, a munka-család egyensúlyuk is kiegyensúlyozott (Carmeli, 2003).

### **Az inspirációra való képesség**

Az érzelmi intelligencia társas kompetenciái közül az inspirációt emelte ki Simon Sinek, aki arra a kérdésre kereste a választ, hogy milyen természetes jelenség, gondolkodásmód vagy viselkedési forma az, mely révén egyes vezetők képesek inspirálni a körülöttük lévőket.

*„Vannak vezetők, és vannak, akik vezetnek.  
A vezetők a pozíciójuk révén szereznek hatalmat és befolyást.  
Akik vezetnek, azok inspirálnak minket.*

*Akik vezetnek – legyenek magánszemélyek vagy szervezetek - ,  
azokat saját akaratunkból követjük, és nem azért, mert muszáj.  
És ezzel nem értük cselekszünk, hanem önmagunkért.” (Sinek, 2019, old.: 7)*

2009-ben írt könyve a „Kezdj a miérttel!” (magyar kiadásban 2019-ben jelent meg javítva, átdolgozva) megfordította a koncepciót az üzleti sikeresség fogalmáról. Ahelyett, hogy a hagyományos, kívülről induló Mit-Miért-Hogyan sorrendet fogadta volna el, az egyszerű matematikai képletből kiindulva, az „arany metszés<sup>2</sup>”-ből, megalkotta az „arany kör” fogalmát. Ez, akárcsak az arany metszés, ami rendet mutat ki egy rendezetlennek tűnő környezetben, arányt az aránytalanságban a természetben, sorrendet és előreláthatóságot mutat ki az emberi viselkedésben (Sinek, 2009). Az aranykör egy alternatív perspektívája annak, hogy miért értek el egyes vezetők és szervezetek olyan aránytalanul nagy befolyást.

Mindenekelőtt a hagyományos, kívülről befelé irányuló sorrendet kell tisztázni: A MIT kérdésre a világon minden vezető és szervezet tud válaszolni, el tudja mondani, hogy mit állít elő, mit ad el. A HOGYAN kérdésre pár vállalat tud választ adni, hogy hogyan állítják elő, azt, amit előállítanak, de ott van egy aprónak tűnő részlet, ami a lényeg: a MIÉRT. Erre a kérdésre nagyon kevesen tudnak választ adni, mert a válasz nem az, hogy forgalmat generálni, mert az egy eredmény, hanem az, hogy mi a célja vele, mi az oka annak, hogy csinál valamit, vagy mi a meggyőződése. Sinek szerint a vezetők nagy része elmondja, hogy mit csinál, hogy hogyan csinálja, de rendkívül ritkán térnek ki a miéltre. Azonban az ihletett vezetők és cégek nem így tesznek. Mindegyikük minden lépését belülről kifelé indítja el, függetlenül a mérettől, helytől vagy iparágtól (Sinek, 2009), és valójában ez a kiemelkedő eredményességük mögötti humán tényező.

Modelljét elsősorban a marketing területén alkalmazzák, de a tudományos világban is népszerűvé vált, az elmúlt években többen is foglalkoztak modelljével. Ilyenek például: Albrecht (2015), aki a főnök és a vezető közötti

---

<sup>2</sup> Az arany metszés vagy aranyarány egy olyan arányosság, ami a természetben és művészetben is gyakran megjelenik, természetes egyensúlyt teremtve a szimmetria és az aszimmetria között.

összefüggéseket vizsgálta, kiemelve a Miért kérdés jelentőségét; Holmes (2020), aki Sinek leadership és szervezeti hatékonyság elméletét egy kettős hurkú szervezeti és tanulásfejlesztési modellé szeretné továbbfejleszteni.

Kutatásomban Goleman EQ modelljéből végül a fent részletezett elemeket emeltem ki és építettem bele a primer megkérdezéses eljárásokba, alapvetően a kutatócsoportos anyagok alapján. Így az önszervezést (azon belül pl. az önértékelés, célkitűzés, eredményorientáció, kezdeményezőkézség kérdéseit), a boldogságot, a stratégiai gondolkodást (mint inspirációs képességet meghatározó kulcstényezőt), mivel véleményem szerint ezek a leglényegesebb tulajdonságok, amelyek hatással lehetnek a vezetői eredményességre.

#### **2.3.4. Szakirodalmi összefoglaló**

Összefoglalásként kettős kutatási céloknak megfelelően egyik oldalról a szervezeti eredményességet és teljesítményt, másik oldalról a vezetői kiválóságot tanulmányoztam azzal a céllal, hogy a kettő közötti kapcsolatot megtaláljam és választ kapjak a fő kutatási kérdéseimre.

Olyan megállapításokat találtam, mint hogy a hatékonyság és a jó szokások egyformán fontosak (Cole, 2017). Kiemelném a mérhető hatékonysággal szemben a **jó szokásokat**, ami egy „soft” tényező, amivel a későbbiekben is sokat foglalkoztam. Következő kulcstényező, ami felkeltette a figyelmem, Rolstadas (1995) vizsgálata, aki az üzleti teljesítmény 3 dimenzióját vizsgálta, ezek közül, ami a kutatáshoz kapcsolódik, a változóképeség, mint alkalmazkodás az eljövendő időkre. A továbbiakban kiemelném Zsidó és Fenyves (2015) kijelentését, hogy a vállalati teljesítmény mindig a szervezet céljai és stratégiája függvényében van értelmezve, vagyis **relatív**, önmagához való viszonylatában kell vizsgálni, nem másokhoz képest. Kotter (2009) azt nyilatkozta, hogy a tartós eredmények titka a szervezeti tettvágyban van.

Így eljutottam a kiválóan teljesítő szervezetekig de Waal (2007), melyekre az a jellemző, hogy a szervezet minden szintjén az emberek bizalmi kapcsolatban vannak. Ezeknek a szervezeteknek a vezetői erős etikai szzenderdekkal rendelkeznek, mert hitelesek és következetesek, kommunikálják **az értékeket**, megengedik a hibákat és a kockázatvállalást, inspirálják az embereket, ösztönzik a változást és a fejlődést és magabiztosan alázasak.

A teljesítménymérés témáját azért próbáltam körüljárni, hogy lássam hogyan mérik az eredményességet, a kiválóságot, hogy a pénzügyi, hatékonysági mutatószámokon túl milyen mérési lehetőségek vannak. Wimmer (2002) a teljesítménymérés hatékonyságaként a döntésbefolyásolást is megemlíti, valamint az érintettek cselekvéseire való hatást. A teljesítménymérő rendszerek közös tulajdonságaként azt írták, hogy a rendszerek annak a függvényében mérik a teljesítményt, hogy mennyire világosan vannak megfogalmazva a célok, a stratégiák, a folyamatok és a tevékenységek, eredmények értékelése. Végigböngészve a teljesítménymérő módszereket, megtaláltam az „új” teljesítménymérő rendszereket is, melyek már nem csak a hagyományos pénzügyi mutatószámokon mutatják ki a változást, hanem odafigyelnek a „láthatatlan tőkére” (Edvinsson, 1991), **az intellektuális tőkére**, ahol a középpontban az ember van, mert minden változás, tanulás és fejlődés kulcsa maga az ember (Bíró, 2007).

Miután láttam, hogy a kiválóan teljesítő szervezet kulcseleme a vezető, áttértem a vezetői kiválóság vizsgálatára. Olyan kutatási eredményeket találtam, hogy a TOP vezetőket nem annyira az intelligencia, nevelés, nemzetiség, faj, stb jellemzi, hanem az a **képesség**, hogy hatékonyan és értelmesen tudjon kezelni másokat (Darling, 1999). Ehhez hozzátéve Patel (2017) 11 nélkülözhetetlen erős és sikeres vezetői jellemvonását, aminek a fejlesztését javasolja, eljutottam az 5. szintű vezetőig (Collins, 2001), aki kulcs vezetői jellemvonásnak tág fogalomban az ösztönt, hajlamot, mint motivációt, ambíciót, teljesítményt, energiát, kitartást és kezdeményezést); vezetői

motivációt, mint egy vezetési vágyat, mely nem torkoll csupán hatalmi vágyba; őszinteséget és integritást; önbizalmat, mint érzelmi stabilitást; kognitív képességet; és szakismeretet említi és máris az **érzelmi intelligencia** küszöbén vagyunk. Kanji és Mora szerint az erős és elfogadott szervezeti értékek, melyek alapot adnak a szervezet meghatározásához és **visszatükröződnek a szervezet víziójában, missziójában, a stratégiájában, a szervezeti kultúrában és a termelési mechanizmusokban.**

Goleman (2002) az érzelmi intelligencia „atyja” szerint a kiváló vezetők vezetői sikeressége közel **90 százalékban az érzelmi intelligenciának** tulajdonítható. Barbara (2009) szerint a sikeres vezetés nem arról szól, hogy valakinek milyen intellektuális képességei vannak vagy milyen műszaki tudása, hanem arról, hogy milyen személyes jellemvonásokkal és képességekkel rendelkezik, mint például az empátia és együttérzés, rugalmasság és befolyásolás. Salovey modellje 4 elemből áll: az érzelmek érzékeléséből, integrálásából, megértéséből és szabályozásnak képességéből. Végül az érzelmi intelligencia és a vezetői kiválóság kapcsolatát vizsgálva a 5 sajátos jellemvonást szeretném kiemelni, melyek megkülönböztetik a vezetőt a nem-vezetőtől:

1. A vezetőknek víziója van – egy pontos elképzelés arról, hogy mit szeretnének elérni, az akadályoktól és kudarcoktól függetlenül;
2. A vezetők szenvedélyesek – képesek inspirálni, motiválni és kommunikálni a szenvedélyt;
3. A vezetők jellemzője az integritás, őszinteség, érettség és önismeret;
4. A vezetők szenvedélyesen tanulnak és fedeznek fel új horizontokat;
5. A vezetők kockázatvállalók – nemcsak vállalják a kockázatot, hanem keresik is.

Ezek azért lényegesek, mert a kutatás alapját képezik, vagyis a továbbiakban arra próbálom keresni a választ, hogy a vizsgálatban résztvevő vezetők rendelkeznek-e ezekkel a jellemvonásokkal.

### **3. A DISSZERTÁCIÓ CÉLKITŰZÉSEI**

A választott témakör sokoldalú, rendkívül összetett szerteágazó összetevőkkel. Emiatt a kutatásunk feltáró jellegű, nem volt cél hipotézisek feltevése, sokkal inkább egy helyzetfelmérés, az alapvető kiindulási pontok, az alapvető magatartási jellemzők megismerése. Vizsgálódásunk célpontja általában véve a felsővezető volt: nem kifejezetten a „kiváló” felsővezető, hanem mindazok a személyek, akik valamely szervezet élén állnak, és saját magukat, és/vagy kisebb-nagyobb közösségeket vezetnek, folyamatokat irányítanak, eredményekért felelősek.

#### **Kutatási alapkérdés**

Kutatási alapkérdésünket így lehetne egyszerűen megfogalmazni: Hogyan viszonyulnak a magyar felsővezetők a kiválóságához, az eredményességhez? Hogyan értékelik önmagukat, gondolkodásukat, jellemvonásaikat, munkamódszereiket? Mit tesznek azért, hogy eredményesebbek legyenek vezetőként, és mit tesznek annak érdekében, hogy eredményesebb legyen az általuk vezetett szervezet?

#### **Kutatási célok**

A kutatással az volt a fő célkitűzésünk, hogy válaszokat kapjunk a következő kérdésekre:

Mennyire tartja magát kiváló vezetőnek a saját elvárásaihoz mérten a kutatásba bevont vezetői kör?

Van-e összefüggés aközött, hogy a vezetők mennyire vallják magukat sikeresnek és az általuk vezetett szervezet eredményessége/kiválósága között (díjak, növekedési ütem stb.)?

Van-e összefüggés aközött, hogy a vezetők mennyire vallják magukat sikeresnek és a vezetési munkakörben eltöltött tapasztalati évek száma között?

Hogyan gondolkodik vezetőként? (érzelmi intelligencia egyes tényezői, alapelvek, jellemvonások, stratégiai gondolkodásmód vizsgálata)

Milyen munkamódszereket, jó gyakorlatokat alkalmaz a saját és a szervezete eredményességének növelése érdekében?

Hogyan osztja be a munkaidejét? Mi befolyásolja az időgazdálkodását?

A szervezeti és vezetői kiválóság (díjak, növekedési ütem stb.) összefügg-e a szervezet méretével és az alkalmazotti létszámmal?

A szervezeti kiválóságot mérő külső, objektív elemek (pl. toplistas részvételek, díjak, növekedési ütem) hogyan jelennek meg a vezetői munka végeredményeként az egyes vezetői típusoknál (klasztereknél)?

## 4. ANYAG ÉS MÓDSZER

### 4.1. A kutatás előzményei

A Kaposvári Egyetem kutatócsapata Dr. Berke Szilárd egyetemi docens vezetésével az EFOP-3.6.1-16-2016-00007 NK2 azonosítószámú projekt keretében „A vezetés gyakorlata kis- és közepes méretű vállalkozásoknál és startupoknál – vezetői sikergondolkodás és marketingstratégiai döntések” címmel 2017. szeptember – 2019. február között végzett kutatásokat a témakörben. **A kutatás célja egyik oldalról a vezetői „sikergondolkodás” feltérképezése volt – vagyis az, hogy hogyan gondolkodnak saját magukról, a vállalatukról és egyes vállalati kulcsfolyamatokról -, másik oldalról pedig az értékteremtő folyamatok – szervezetfejlesztési jó gyakorlatokat keresve – vizsgálata volt.** A célcsoport kiemelten a KKV szektor volt, a szektorban tevékenykedő cégvezetők, vállalkozók keretében történő feltáró jellegű kutatást terveztünk, mely segít válaszokat kapni a kutatási kérdéseinkre.

A kutatás legalább hat különböző részterületet elemzett, ezek közül az érzelmi intelligencia (vezetői önértékelés és önszervezés), a stratégiai gondolkodás, továbbá az értékteremtő kulcsfolyamatok voltak azok, amelyekben magam is tevékeny szerepet vállaltam. Másfelől saját kutatásokat is folytattam a korábbi években ezen a területen (kiemelten: érzelmi intelligencia, flow, boldogság), amely tapasztalásokat szintúgy hasznosítottam a primer kutatás megtervezésekor és kivitelezésekor. A teljes kutatásra jellemző volt a feltáró „pilot” kutatás jelleg, lévén, hogy a kijelölt összefüggésekben nem találtunk olyan validált kérdőívet, amely egyaránt elemezte volna a kijelölt dimenziókat (Berke, Kiváló vezető, kiváló vállalkozás - kutatás a stratégiai szemléletű vezetésről, 2019). Azaz hipotéziseink nem voltak, inkább csak érzékeltük azokat a problémákat, amelyek a KKV szektorra jellemzőek, s amelyek jó része vezetési problémákban és felkészültségi hiányosságokban (menedzsment) keresendő. Így a stratégiai, hosszú távú gondolkodás hiányát,



az értékteremtő folyamatok fejlesztésének esetlegességét és hektikusságát, a vezetői önértékelések hiányát, a vezetői önszervezési megoldások vegyes jellegét.

A kutatás során tehát egy általános helyzetkép feltárása volt a cél, felállítani egy „diagnózist”, ami alapján majd egy országos kutatás a későbbiekben lefolytatható. Emiatt nem volt cél sem a véletlenszerűség, sem a reprezentativitás, illetőleg a kvalitatív kutatás közel ugyanakkora súllyal számított az eredmények kiértékelésekor, mint a kvantitatív eljárás.

## **4.2. A fókuszcsoportos kutatások módszertana**

A projekt keretében kétlépcsős vizsgálatok zajlottak, egyrészt egy fókuszcsoportos interjúsorozat, melyet úgy Magyarországon, mint erdélyi magyar vállalkozók körében is lefolytattunk, valamint egy kérdőíves megkérdezés. A fókuszcsoportos vizsgálatoknak elsődleges résztvevője voltam, személyesen vettem részt az interjúk lebonyolításában, illetve én dolgoztam fel a fókuszcsoportos kutatás során nyert adatokat 2018 őszén, majd 2020-ban (immár egy újabb értékelési eljárással, ami részletgazdagabb, mélyebb kiértékelést kínált).

Pilot kutatás keretként összesen 5 magyarországi fókuszcsoportos beszélgetést szerveztünk, különböző helyszíneken, vállalkozás vezetőkkel, s végül egy 44 fős csoport válaszaiból tevődik össze a fókuszcsoportos megkérdezés adatállománya. A fókuszcsoportos interjúkat 2018 január-május időszakában bonyolítottuk le.

A forгатókönyv összeállításához különböző területeken tevékenykedő szerzők anyagaiból indultunk ki, ötleteket merítve, elsősorban Epstein, 1997; Goleman, 1995; Maxwell, 2007; Marques és Dhiman, 2017; Bennis és mtsai, 2001, Bakacsi, 2004; Berde és Felföldi, 2004; Takács és mtsai, 2018; Allen és mtsai 2016; Henschel és Heinze 2018; Ensley és mtsai, 2006 és Rothstein és Burke, 2010 anyagai alapján.

A forgatókönyv a projektív kutatási technikák közül tartalmazott asszociációs játékot, kártyajátékot, továbbá önértékeléseket. Összesen 4 oldal terjedelmű volt, ebből 2 oldalt tesztlapok tettek ki, utóbbiakat különféle modellek (pl. Sinek, 2009; Covey, 2014; W. Chan Kim és Mauborgne 2014) alapján kiindulva állítottuk össze. A fókuszcsoporthoz a módszertanának kialakításakor többek között Berke és Kőműves (2018) módszertanát követtük.

A fókuszcsoporthoz interjúkat a kutatócsoport személyes kapcsolatainak alapján kerestük meg és szerveztük meg a beszélgetéseket. Egy-egy helyszínen 2-8 fő gyűlt össze, akikkel másfél-kétórás órás beszélgetést vezettünk le. A beszélgetésekről hangfelvétel készült, melyek később át lettek gépelve és részint az Nvivo programmal, részint minőségi elemzéssel lettek feldolgozva. Összesen valamivel több mint 19 órányi interjúanyag készült, ezeket jellemzően 2, esetenként 3 alkalommal kellett újra hallgatni ahhoz, hogy valamennyi információt kinyerhessünk a felvételekből.

A vizsgálat során egy előre elkészített forgatókönyvet használtunk, mely 3 blokkból állt és mindegyik kapcsolatba hozható az érzelmi intelligencia összetevőivel. Az első blokkban 4 kérdés volt, az első asszociációs játék formájában, hogy mi jut eszükbe arról, hogy sikeres vállalkozás és sikeres vezető, külön-külön téve fel a kérdéseket. Ennek a célja az volt, hogy hívószavakat gyűjtsünk össze, melyek jellemezni tudják a sikerességet. Azáltal, hogy asszociációs játék formájában tettük fel a kérdéseket, nem hagytunk időt arra, hogy elméleteket keressenek vissza emlékezetükben, hanem hogy a tapasztalati tudásuk alapján ún. Reaktív válaszokat adjanak, melyek pontosabban kifejezik azt, ami szerintük jellemzi a sikerességet.

A második stratégiával kapcsolatos kérdés volt, hogy milyen gondolatok, elhatározások fogalmazódtak meg bennük a vállalkozásuk létrehozásakor, vagy elindulásakor. Hogy milyen időtávban gondolkodtak. Ezeket a kérdéseket nyitott kérdés formájában tettük fel, mert célunk volt összegyűjteni jó tapasztalatokat, élményeket, melyek a későbbiekben alapjai lehetnek további

kiadványoknak, segítő eszközöknek, mint például a tréning vagy a coaching. A harmadik kérdés Simon Sinek Aranykör modellje alapján készült és a vezetői döntésekhez kapcsolódó: Mit?Miért?Hogyan? kérdések sorrendjére vonatkozott, melyet előre megírt kártyákkal valósítottunk meg úgy, hogy minden kérdést egy külön kártyára írtunk fel és nekik kellett a megfelelő sorrendbe rakniuk, majd megindokolniuk, hogy miért azt a sorrendet választották.

A negyedik kérdés pedig a cég vezérlő értékeivel volt kapcsolatos, hogy vannak-e megfogalmazott vezérlő értékek és azok ismertek-e a dolgozók által. Ezek a stratégiai kérdéskörhöz hasonlóan nyílt kérdések formájában lettek feltéve, hogy a vezetők gondolkodásmódját jobban ki tudja fejezni, bemutatni. A második blokk is négy kérdésből állt, amiből az első a vállalkozás hatékonysága érdekében tett jó gyakorlatokkal volt kapcsolatos, hogy mit tesznek vezetőként nap mint nap a jobb piaci eredményesség érdekében. A következő kérdés a Kék Óceán stratégiával volt kapcsolatos, amihez egy tesztlapot kellett kitölteniük. A tesztlap a 7. ábra alapján készült.

A harmadik kérdés az eredményesség, sikeresség érdekében tett mindennapos cselekedetekkel volt kapcsolatos Franklin Covey 7 szokás modelljével. Ehhez kapcsolódott egy SWOT elemzés is, amiben a vezetői erősségekre és fejlesztendő területekre kérdeztünk rá. És negyedikként pedig ugyancsak Covey modelljét használtuk az időgazdálkodás témájához illeszkedve.

A harmadik blokk kérdései nem képezik részét a disszertációnak.

Az adatok feldolgozásához részben az NVivo kvalitatív adatelemző rendszert használtam úgy, hogy az interjúk szöveges átiratait feltöltve összegyűjtöttem az egyes kérdésekre összegyűlt válaszokat, majd vizsgáltam azok gyakoriságát, amennyiben volt, részben pedig a kvalitatív elemzés eszközével. Az NVivo adatelemző program előnye, hogy lehetővé teszi a kategóriák hierarchizálását, illetve a feltételezett konceptuális struktúrák ellenőrzését (Szokolszky, 2004).

### **4.3. A kérdőíves megkérdezés módszertana**

A kvalitatív vizsgálatokat követően került sor a kvantitatív vizsgálatokra, melynek keretében kértük a vállalkozás vezetőket, felsővezetőket, hogy töltsék ki kérdőívünket. A mintavétel nem volt véletlenszerű és nem is volt reprezentatív, mivel a felsővezetői/tulajdonosi kört nagyon nehéz volt elérni és mozgósítani a kutatási cél érdekében – önmagában a kutatási tervben sem szerepelt ez az elvárás, mert tisztában voltunk a speciális célcsoport nehezen elérhetőségével, illetve a kutatási célterület feltáratlan jellegével. Kísérletet tettünk azért első körben a kérdőív több címlistára való kiküldésével, például a HSZOSZ támogatásával, iparkamarai és agrárkamarai listákkal, a BNI helyi szervezeteinek listáival, de a válaszadási hajlandóság szinte mérhetetlenül alacsony volt, holott hosszú hónapokig elnyújtottuk a lekérdezési fázist. Mivel azonban az induló kutatásnál a kérdőíves megkérdezés nem tartozott a kötelezően vállalt eredmények közé, csupán a kutatási tervben szerepelt – így a kutatói csoport végül a fókuszcsoporthoz alapozva fogalmazta meg főbb eredményeit.

Részint a fókuszcsoporthoz interjúk feldolgozása alapján, részint a szakirodalomban és a nemzetközi gyakorlatban talált eredmények alapján, részben pedig a kutatócsoportos kérdőív első változatát felhasználva készítettem el a Google Formsban egy vezetői kérdőívet. A kérdőív 45 kérdést tartalmazott, zárt és nyitott típusúakat egyaránt, és ún. bizalmi kérdéseket éppúgy. A tartalmi felosztása a következő módon alakult:

- általános kérdések a cég mérete, elhelyezkedése, eredményessége, hatékonysága szempontjából,
- általános kérdések a vezetők neméről, koráról, végzettségéről, szakképzettségéről, vezetői tapasztalatáról,
- célzott kérdések a szervezeti kiválóság tekintetében,

- célzott kérdések általában a vezetői kiválóság tekintetében. A kérdések a következő témák köré csoportosultak, kapcsolódva az érzelmi intelligenciához, kiemelten az önismeret és az önszervezés kérdésköréhez.
  - Alapelvek;
  - Munkamódszerek;
  - Önszervezés;
  - Eszközök használata;
  - Időgazdálkodás;
  - Vezetői gondolkodásmód;
  - Értékteremtő folyamatok.

A kérdéscsoportokba általában 7-9 állítás volt, melyet 1-5-ös Likert skálán kellett jelöljenek, annak függvényében, hogy mennyire jellemző rájuk az adott állítás, vagy nem.

A kiválóság és a siker olyan kérdések, amelyeket nehezen lehet megfogni, tisztázni, lévén, rendkívül szubjektív, soktényezős összefüggések húzódnak meg a definíció mögött. A szakirodalmi részben látható volt, hogy számos eltérő megközelítésben lehet értelmezni a sikert, mégsincs egyetlen mutatószám, képlet, amivel egyszerűen ki lehet számolni, és ez alapján „címkézni” a vállalatokat. Megjelenik az örökös dilemma a számviteli szemlélet és a pénzügyi szemlélet közt, melyeknek közös alapja, hogy a pénzügyi eredmény az, ami meghatározza a sikerességet, azonban a vita tárgya a két szemlélet között az idő értékének a kérdése marad. Azaz, hogy lehet-e a számviteli múltbéli számok alapján ilyen következtetést levonni, vagy korrigálni kell az időtényezővel. A modern kori szakma ezt már kibővíti a szervezeti magatartással. És akkor rögtön felmerül a kérdés, hogyan lehet mérni ezt? Milyen kulcstényezők lesznek, amik befolyásolják a vállalati teljesítményt, és milyen értéküknek kell lenni, hogy egy szervezetet kiválónak lehessen nevezni. Míg a hagyományos teljesítménymérő rendszerek a pénzügyi mutatószámokon alapozódnak, az új rendszerek már kiegészítik a

stratégiával, a célok megvalósulásával és a versenypiac által generált változásokkal.

Ebből a megközelítésből kiindulva a kiválóság meghatározását arra terveztük alapozni, hogy megvalósított-e a cég olyan tevékenységet, ami kiemeli a többi cég sorából. Ezek közé tartozik egyrészt a díjazás, illetve a TOP 500 vagy TOP 100 vállalat közé való tartozás, de mérőmutatóként az export tevékenységet is betettük, mert egy magas szintű eredménykritériumnak tulajdonítjuk az export versenypiacon való sikeres megmérettetést. Ezek mellé természetesen feltettük a piaci részesedésre, a növekedési ütemre, az eredményességre, árbevételre vonatkozó kérdéseket is, amivel alátámasztani, vagy megdönteni tudjuk az állításokat.

A vizsgálatba 148 fő vezetőt sikerült bevonni, részben a nehéz elérhetőség, az alacsony válaszadási hajlandóság, részben pedig valószínűleg a kérdések bizalmi jellege és a kérdőív nagy terjedelme okán (kitöltése kb. 25-30 percet igényelt). A kérdőíves felmérés egyik célja az volt, hogy megismerjük a magyar vezetői gondolkodásmódot, önszervezési munkamódszereket és időgazdálkodási magatartás, mindezeket a kiválósággal és az eredményességgel összefüggésben, és hogy ezen új információkkal kiegészítsük, gazdagítsuk a már meglévő tudományos és piaci ismeretanyagot. A kérdőívbe beépítettük a fókuszcsoportos interjúkon kapott eredményeket is, azzal a céllal, hogy megvizsgáljuk, hogy a vezetők mennyire alkalmazzák az ott megismert jó gyakorlatokat. Másrészt arra a kérdésre is kerestük a választ, hogy mennyire ismerik, illetve alkalmazzák, vagy építik be a mindennapi gyakorlatokba a szakirodalomban feltárt nemzetközi vezetői szokásokat, módszereket, illetve azokat a tulajdonságokat, készségeket, melyek sikeresebbé teszik őket.

### **4.3.1. A kutatási eljárás és a mintavétel jellemzői**

Jómagam 2019. májusa és 2020. márciusa között tovább vittem, újra elindítottam a kérdőíves munkát. A kutatócsoport által használt eredeti kérdőívet vettem át, amelynek kialakításában magam is részt vettem. A kérdőív a fókuszcsoporthoz tartozó interjúk során kapott eredményekre épült, a témakörök ugyanazok voltak, illetve kihagyásra kerültek azok a kérdések, amelyek nem illeszkedtek szorosan a választott PhD témámhoz. Beépítésre kerültek viszont azok a jó vezetői szokások, „best practice”-ek, melyeket a fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetések során összegyűjtöttünk.

Az önálló kérdőíves piacfelmérés során összesen 148 értékelhető kérdőív érkezett be hozzám a Google Forms űrlapon felsővezetőktől, meghívásos alapon, személyre szóló invitálást követően. A kutatási eljárás sajátossága volt, hogy a kérdőív kitöltésére a már korábbról ismert listákon és a személyes kapcsolati hálóban megjelenő cégvezetők kaptak felkérést emailben, telefonon, vagy üzenetben. A kutatás feltáró jellege miatt ezt a megoldást továbbra is megfelelőnek találtam a kitűzött célok teljesítéséhez. Jelentős változás volt a fókuszcsoporthoz tartozó kutatást követően, hogy a kérdőíves fázisban résztvevők köre kizárólag magyarországi cégvezetőkből tevődött össze.

Komplex gazdasági/vállalati problémakört szerettünk volna elemezni a kérdőív bevetésével, ezért a variancia- (PLS) alapú modellezést kívántuk használni (Kemény, 2015), nem valószínűségi mintavétellel, önkényes (előre meghatározott címlistára kiküldött) vagy szakértői (elbírálásos mintavétellel) (Majoros, 2010). Ilyen esetben a minta minimum elemszáma 30-100 között van a szakirodalom alapján.

„Problémásabb célsokaság, kutatási körülmények miatt még elfogadható a minimum 60–70 elemből álló minta”, írja (Lázár, 2009).

(Malhotra, 2001) 80 főben nevesíti a statisztikailag „nagy mintát”.

A vállaltvezetői célcsoport igen nehezen elérhető közegnek számít. A piaci gyakorlatokba is betekintettem, az eredmény hasonló: az IMF 2018-ban egy

bevételnövekedési prognózisát 21 ország 2 766 felsővezető válasza építette, mely országoként 131 fős mintát jelent.

A Fujitsu 2016-ban 1 200 vállalati felsővezetőt kérdezett meg 9 országban, mely országoként 133 fős mintának számít.

A Piac és Profit 2018 novemberében egy 45 országot átölelő 2 600 felsővezetőre kiterjedő megkérdezést szervezett, ez országoként 58 főt jelent. Hasonló az Ernst and Young eredménye is.

Tudományos vizsgálódások területéről (Bányai & Sipos, 2019) ugyanilyen problémákat nevezett meg: esetükben 916 fős alapsokaságból végül többlépcsős megközelítés/promóció ellenére is csupán 103 értékelhető választ tudtak realizálni.

Munkánkat a 2018 májusától életbe lépett GDPR szabályozás tovább nehezítette, mindezek ellenére a nagy mintás elemszám alsó elvárható határát sikerült maradéktalanul teljesítenünk, mivel a beérkezett kérdőívek darabszáma 148.

Mivel kevesebb mint két-háromszáz elemből álló mintasokaságunk alakult, ami mintavételi hibát tartalmaz, így kihasználtuk a kutatás feltáró jellegét, ezáltal összefüggéseket és okokat kerestünk a különböző jellemzők között (Lázár, 2009).

#### **4.3.2. A kutatási adatok kiértékeléséhez alkalmazott eljárások**

A válaszadó vezetők személyes jellemzői és a szervezetek paraméterei alapján létrehozott csoportokban az adatokat statisztikai módszerekkel értékeltem. A kérdőív kérdéseit, jellegüktől függően számtani átlagolással, megoszlási vizsgálattal, valamint egyes válaszok csoportba rendezésével elemeztem. Az elemzéshez az SPSS programot használtam. Az elemzéshez szükséges volt bizonyos esetekben csoportosító sorokat képezni az eredmények jobb feldolgozhatósága érdekében. A csoportosító sorok a statisztikai sokaság



minden adatát csoportképző ismérv változatok alapján részsokaságok jöttek létre, melyek összege megegyezik a fősokaság összegével.

A vállalkozások és a vezetők jellemzőinek figyelembevételével a következő változókat hoztam létre:

- a képviselt vállalkozás iparági besorolás szerinti vizsgálatánál a következő csoportokat hoztam létre: mezőgazdaság, termelőipar, feldolgozóipar, építőipar, kereskedelem, szolgáltatóipar, közszféra (beleértve oktatás, egészségügy). Ehhez a csoportosításhoz a KSH szerinti ágazatokat vettem figyelembe és egy kicsit leszűkítettem a válaszok relevanciája alapján;
- csoportokat képeztem a helyi elhelyezkedés alapján először megyei szinten, majd ezt tovább csoportosítottam regionális szintre;
- a vállalkozások korosítása a következőképpen történt: 5 év alatt, 6-10 év között, 11-20 év között, 21-30 év között, 31 év felett;
- a tulajdonosi jogviszony tisztázása érdekében 5 csoportot hoztunk létre a kérdőívben annak függvényében, hogy milyen mértékben tulajdonos;
- a vezetői pozíció tisztázása érdekében 2 x 2 ismérvet vettünk figyelembe, egyrészt, hogy állami vagy magán tulajdonú a cég, hogy magyar vagy külföldi és ezeken belül, hogy felsővezető vagy középvezető. Külön kategóriába soroltuk azokat, akik ezekbe a kategóriákba nem sorolhatók be;
- külön csoportosítást végeztük arra, hogy családi vállalkozás, illetve arra is, hogy startup-e vagy sem;
- vezetői tapasztalat alapján is csoportot képeztem: 5 év alatt, 6-10 év között, 11-20 év között, 21-30 év között, 31 év felett;
- a létszámbesorolásnál a KSH ajánlása szerint megkülönböztettem az 1-9 főt foglalkoztató, 10-49 főt foglalkoztató, az 50-249 főt foglalkoztató, majd 250 fő felett tovább csoportosítottam 250-500 főt foglalkoztató, 501-1499 főt foglalkoztató és 1500 felett főt foglalkoztató vállalatokra;

- hasonló beosztást készítettem az irányítás alá tartozó létszámmal is;
- nem szerinti megoszlásnál két kategóriát hoztunk létre a kérdőív készítésekor: férfi és nő;
- az életkor megoszlást a következő csoportosításba osztottuk be: 18-24 év között, 25-29 év között, 30-39 év között, 40-49 év között, 50-59 év között, 60-69 év között, 70-79 év között;
- Iskolai végzettség besorolása a következő kategóriákba történt: 8 általános iskola, szakmunkásképző, szakközépiskola vagy gimnázium, felsőfokú végzettség és PhD;
- a szakképzettségeket a következő területekre csoportosítottuk: szakképzettség nélküli, természettudományok, szociológia, közgazdaságtan, politikatudomány, bölcsész-jogász, műszaki terület és humán tudományok (pedagógia, pszichológia, szociális terület);
- a vállalkozás korának a megállapításhoz a csoportosítás a következő volt: 5 év alatti, 6-10 év közötti, 11-20 év közötti, 21-30 év közötti és 31 év feletti.
- a vállalkozás éves árbevételét a következőképpen csoportosítottuk: 5 millió forint alatti, 5-10 millió forint közötti, 10-50 millió forint közötti, 50-100 millió forint közötti, 100-500 millió forint közötti, 500 millió -1 milliárd forint közötti, 1-5 milliárd forint közötti, 5-10 milliárd forint és 10 milliárd forint feletti;
- a növekedési ütemet a következő elv szerint csoportosítottuk: Nominálisan csökken, Stagnál, Megfelelően nő (éves növekedés 5% körül), Kiemelkedő mértékben nő ( a növekedés 10% vagy a feletti) és „rakéta” üzemmódban szárnyalunk.

Mennyiségi és minőségi sorok alkalmazásával elemeztem az adatokat. A mennyiségi sorok a sokaság számszerűen kifejezhető ismérv szerinti megoszlását, a minőségi sorok pedig a fősokaság részsokaság szerinti összetételét, szerkezetét fejezik ki.

A vizsgálat alapadatainak bemutatásával az a célom, hogy jellemezzem a vizsgálati mintát. A jellemzés során kétfajta megközelítést alkalmazok: a vállalkozásokat paramétereik szerint mutatom be (hely, iparág, kor, árbevétel, növekedési ütem, alkalmazottak száma szerinti megoszlásban), a vezetőket pedig a vezetői mivoltukhoz kapcsolódó jellemzők szerint (kor, végzettség, nem, szakképzettség, vezetői tapasztalat, beosztott személyek száma szerinti megoszlásban). Ennek során leíró statisztikai módszert, megoszlási vizsgálatot alkalmazok, mivel a megoszlási viszonyszám fejezi a statisztikai sokaság egyes részeinek az arányát a sokaság egészéhez képest.

A továbbiakban arra a kérdésre keresve a választ, hogy van-e olyan tulajdonság, ami alapján csoportosítani lehetne a vezetőket, a statisztikai módszerek közül a faktorelemzés, majd a klaszterképzés bizonyult megfelelőnek. Ezért első lépésben egy faktorelemzést, annak az eredményei alapján pedig egy klaszterelemzést terveztem megvalósítani. Azonban a megfelelő statisztikai módszer kiválasztásakor felmerült a kérdés, hogy melyiket használni. Adatredukciós módszerként a főkomponens elemzést választottam, mely több független változót lineáris transzformáció segítségével átalakít az eredetinel kisebb számú új független változókká (Mayer A. , 2020). A lineáris transzformáció által az eredeti változókat nem csupán összeadjuk, hanem súlyozzuk is, mely során az új változó, az eredeti, mért változóhoz képest különböző súlyokat rendel és ezekkel szorozva adja össze azokat. A súlyok biztosítják, hogy a főkomponens a lehető legtöbb információt (varianciát) megőrizi az eredeti változók teljes heterogenitásából (Székelyi & Barna , 2002).

A faktorelemzés több módszer együtteséből áll, melynek célja az adatok tömörítése és a lehetséges multikollinearitás szűrése. Ezáltal a faktorok nem fognak korrelálni egymással és a korábbi változók tömörítéséből jönnek létre. A főkomponenselemzés is hasonló bázison alapul, azonban más szempontból

közelíti meg a problémát, felhasználja a teljes varianciát és jellemzően kisebb adatsorokkal és feltáró jelleggel javasolt használni. Mivel feltáró jelleggel szeretnék elemezni – az egész kutatás feltáró jelleggel készült - és nem tudom, milyen hibák és egyedi esetek jellemzik a kérdőívet, a főkomponenselemzést alkalmaztam (SZTE BTK, 2019).

Számos próbálkozás után sikerült végül 4 olyan kérdéssort beazonosítani, amelyen keresztül sikerült a társadalmi kutatásokban minimálisan elvárt 60%-os (Sajtos & Mitev, 2007) magyarázati arányt teljesíteni. A kérdéssorok a vezetői alapelvekre, a mindennapi gyakorlatokra, a vállalkozásfejlesztő gyakorlatokra és a vezetői kiválóságjelzőkre fókuszálnak. A vállalkozásfejlesztési gyakorlatokat a kérdőív tartalmazta ugyan, de mivel jellemzően a folyamatok/funkciók menedzseléséhez csatlakoztak, kiértékelésük (terjedelmi okból) ezen disszertáció keretein belül nem történt meg. A kiválogatott kérdések tehát végül döntő többségben a (Covey, 2014) „A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása modell”-jéből, másrészt (Northouse P. , 2014) modelljéből kerültek kiválogatásra, azaz egyértelműen a humán tényezők, azon belül az érzelmi intelligencia összetevői.

Első lépésben a korrelációs mátrixot készítettem el Tabachnik és Fidell (2013) javaslata szerint. Ugyanakkor elvégeztem a Bartlett féle tesztet és a KMO mérést is Dziuban és Shirkeley javaslata alapján (1974).

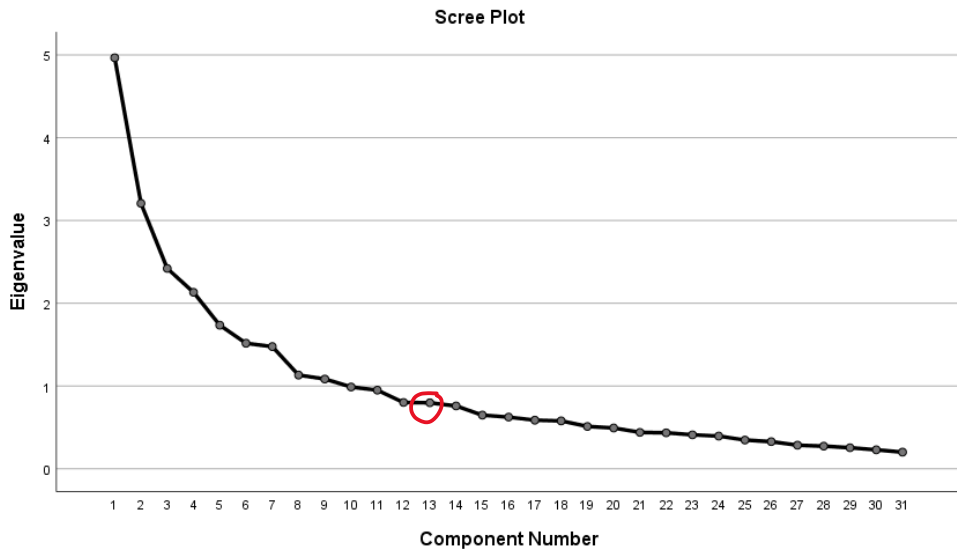
A korrelációs mátrixban a változók értéke nagyrészt .30 felett van, ami azt jelzi, hogy alkalmas a faktorelemzésre. Ugyanakkor nincs jele multikollinearitásnak, mivel az  $r$  értéke nem magasabb .80-nál, vagyis a változók közt nincs multikollinearitás. A korrelációs mátrix alapján lévő determináns érték  $<.00001$ -nél ( $1,281e-5$ ). A KMO és Bartlett's teszt is megfelelőnek jelzi az adatbázist a faktorelemzéshez (5. táblázat):

5. táblázat: KMO MSA teszt

<b>KMO and Bartlett's Test</b>	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.697
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	1526,489
	df
	496
	Sig.
	.000

A Bartlett teszt statisztikailag szignifikáns ( $p < .001$ ), vagyis  $.000$ . A KMO MSA érték pedig  $.697$ , ami közepesnek számít, de közel van a jóhoz, ami a  $.7$  feletti érték lenne. Az anti-image korrelációs mátrix átlóban szereplő MSA (measure of sampling adequacy) értékeit megvizsgálva kiszűrésre került egy változó, melynek értéke nem érte el az elvárt  $.5$  feletti értéket.

Az új vizsgálatban a korrelációs mátrix alján lévő determináns érték  $1,972e-5$  lett, valamint KMO MSA értékem  $.702$  lett  $p = .000$  mellett, vagyis immár megfelelőnek számít. Az anti-image korrelációs mátrixban az MSA értékek  $.534$ - $.805$  közötti értéket vettek fel, mely Kaiser és Rice (1974) szerint  $.5$  feletti értéknek kell lennie – tehát ezek is megfelelőek voltak. Mivel nem tudtam, hogy hány főkomponensre oszszam a változókat, első körben feltáró céllal futtattam le a faktorelemzést a Kaiser-kritérium segítségével, melyet a szakirodalom 20-50 változó esetén javasolt. A varianciarányad módszerével az 1-nél magasabb sajátértékű változók alapján a faktorok javasolt száma 10 lett, ami  $66,632\%$ -át magyarázza a varianciának. Ehhez megvizsgáltam a 8. scree-plot ábrát is, ami azonban jól láthatóan a 9. faktornál mutatja az utolsó törést.



8. ábra: Scree-Plot ábra faktorelemzés (n=148, komp=31)

Tovább vizsgálva, lefuttattam egy párhuzamos elemzés próbát random módon generált sajátértékekkel egy párhuzamos elemzőmotorral a <http://analytics.gonzaga.edu/parallelingine/> oldalon, amit összehasonlítottam a saját táblázatommal. Ebben látható, hogy a harmadik komponens után a motor által generált sajátérték magasabb, mint az általam számított kezdeti sajátérték (6. táblázat).

6. táblázat: Párhuzamos elemzés - Sajátérték vizsgálata

Component	Total Variance Explained						Párhuzamos elemzés		
	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared			Component or Factor	Mean Eigenvalue	Percentile Eigenvalue
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %			
1	4,966	16,018	16,018	3,122	10,072	10,072	1	1,972651	2,113735
2	3,206	10,343	26,361	3,106	10,020	20,092	2	1,838234	1,941708
3	2,420	7,808	34,169	2,645	8,533	28,625	3	1,731715	1,822598
4	2,132	6,877	41,046	1,884	6,077	34,702	4	1,636429	1,712384
5	1,735	5,597	46,642	1,871	6,036	40,738	5	1,551897	1,631245
6	1,516	4,891	51,533	1,834	5,916	46,654	6	1,483521	1,552761
7	1,476	4,762	56,296	1,776	5,728	52,382	7	1,410022	1,461734
8	1,132	3,651	59,947	1,722	5,555	57,937	8	1,347200	1,406640
9	1,084	3,498	63,445	1,707	5,508	63,445	9	1,288974	1,342833
10	0,988	3,187	66,632						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

A párhuzamos elemzés 5 faktort jelöl ideálisnak (ahol a párhuzamos elemzés táblában a százalékos sajátérték még alacsonyabb a kezdeti sajátértéknél). Kiolvasható a scree-plot ábrán is, hogy az első törés az 6 és 7 faktor között van, azonban, mint a scree-plot ábrán is látható, hogy utána ismét csökken, majd a kilencednél van a következő törés, valamint 9 faktor magyarázni tudja az esetek 63,445%-át, ami teljesíti a társadalomtudományokban elfogadható minimum 60%-os arányt.

Pituch és Stevens (2016) javaslata alapján Varimax módszerrel elvégeztem a rotációt, valamint a .3 alatti faktorsúllyal rendelkezőket kiszűrtem.

Ezután, az elemek közötti hasonlóságot és távolságot vizsgáltam a klaszterelemzés segítségével. A klaszterelemzés egy dimenziócsökkentő eljárás, melyben, esetünkben a tulajdonságokhoz rendelt változók képezik azokat az eredeti dimenziókat, melyek alapján a megfigyelt tulajdonságokat csoportosítani szeretnénk (Székelyi & Barna , 2002). A vizsgálat során a főkomponenselemzésben is használt mintát vettem alá a klaszterelemzésnek. Először hierarchikus klaszterelemzést végeztem a legközelebbi szomszéd, négyzetes euklideszi távolság módszerrel az kiugró értékek beazonosítására. Ez alapján 3 esetet kiszűrve a 148 helyett 145 esetes mintával elvégeztem ugyancsak a hierarchikus klaszterelemzést immár Ward módszerrel, hogy megállapítsam hány klaszterre lehet osztani a mintát (Simon, 2006). A Ward módszer a létrehozandó klaszterek belső heterogenitásának minimalizálására törekszik (Székelyi & Barna , 2002). A dendrogramm, valamint a klaszterkoeficiensek vonaldiagrammja alapján megállapítottam, hogy 2, illetve 3 klaszter képezhető a kutatás céljának megfelelően. Mivel a klaszterelemzés rendkívül érzékeny az eltérő skálájú komponensekre, standardizálásra volt szükség, melyet Z-scores módszerrel alakítottam át. Ezután nem hierarchikus (K-közép) eljárással elvégeztem a klaszterelemzést 2, illetve 3 klaszterre bontva. Két klaszterre bontás esetén az első klaszterbe 59 eset kerülne be, a másodikba pedig 86, azonban az ANOVA táblázatban 6 főkomponens közül a

9-ből nem alakulnak ki homogén csoportok. 3 klaszter esetében a megoszlás a következő lenne (7. táblázat):

**7. táblázat: Klaszterek száma (n=145)**

<b>Number of Cases in each Cluster</b>		
Cluster	1	40,000
	2	36,000
	3	69,000
Valid		145,000
Missing		3,000

Három klaszter esetén az ANOVA táblázatban egy eset kivételével minden főkomponens köré szignifikáns homogén csoport alakul ki. Ugyancsak egy kivétel lenne, ha 4 klaszteres megoldást választottam volna, így megmaradtam a három klaszternél.

#### **4.4. Vizsgálati anyag bemutatása**

A vizsgálat két fázisban valósult meg, egyrészt fókuszcsoportos interjú formájában, melyen 45 fő vett részt, másrészt a kérdőíves kutatás formájában, a fókuszcsoportos interjú feledolgozásának eredményei alapján, melyre 148 kérdőív érkezett vissza elektronikusan a Google forms platformon keresztül. A vizsgálati anyagot a két vizsgálati formában kapott eredmények foglalják magukba.

##### **4.4.1. A fókuszcsoportos interjúalanyok bemutatása**

A fókuszcsoportok résztvevői:

1. csoport – Kaposvár: 4 fő, egy tanyavezető (szabadidőpark), egy szabadúszó tréner (20 évig multinacionális cégnél dolgozott HR-területen), egy környezetvédelmi fenntarthatósággal foglalkozó kisebb cég ügyvezetője, egy városfejlesztési Kft ügyvezetője (projektmenedzsment, pénzügyi menedzsment – EU-s fejlesztések háttéradminisztratív menedzsmentje), mellette társadalomfejlesztés és gazdasági kapcsolatok



segítése; valamint egy tejtermelő vállalat értékesítési és beszerzési igazgatója, szakközgazdász, korábban kereskedelmi vezető.

2. csoport – Budapest: 3 fő, egy elismert mesterfodrász, aki sikeres vállalkozó a divat és a film világában; egy banki kockázati működési területvezető, korábban a multi világban hasonló területen dolgozott; valamint egy, bankszektorból az IT szektorba váltott vállalkozó, ahol most másodmagával egy 20 fős céget irányít.
3. csoport – Budapest: 2 fő, egyikük a wellness szektorban élelmiszerlogisztikai kiszolgáló, raktárközpontokat működtet Romániában és Magyarországon; másikuk egy ügyvezető, egy közel 100 fős telemarketinggel foglalkozó cég tulajdonosa és ügyvezetője.
4. csoport – Zalaegerszeg: 5 fő, közös bennük, hogy mindannyiuknak business coach végzettsége van, ezen kívül egyik tréner multinacionális környezetben, másodállásban egyetemi oktató; egyikük HR tanácsadó egy építkezéssel foglalkozó multinacionális vállalatnál; egyikük bútorgyártó multi cégnél országos képviselő és végül egy szolgáltató multinacionális cég gazdasági vezetője.
5. csoport – Kaposvár: 6 fő, egy civil szervezet vezetője, aki amatőr vezetőnek tartja magát, mivel nincs ilyen irányú végzettsége; egy nagykereskedelemből pénzügyi területre áttevezett biztosítási vállalkozó, irodavezető; egy induló startup cég vezetője; egy könyvelő irodahálózat vezetője, vállalkozó; egy pályázatíró cég vezetője, ugyancsak vállalkozó; és egy tréner vállalkozó, aki egyetemen is oktat emellett.
6. csoport – Erdély – Csíkszereda: 5 fő, egy civil szervezet, a Csíki vállalkozók Egyesületének a vezetője; egy multinacionális cég vezetője; 3 szolgáltatással foglalkozó cég vezetője: IT, kertészet, önkormányzati tanácsadás.

7. csoport – Erdély – Csíkszereda: 5 fő, 4 startup cégvezető (IT, Webshop, ipari formatervezés, fordítás/tolmácsolás) és egy rendezvényszervező tulajdonos és cégvezető.
8. csoport – Erdély – Gyergyószentmiklós: 4 fő, 2 fő önkormányzati vezető (polgármester és megyei tanácsi vezérigazgató), 2 fő nonprofit vezető (kulturális központ és önkéntesekkel foglalkozó egyesület).
9. csoport – Erdély – Székelyudvarhely: 4 fő, közös jellemző, hogy mind fiatal cégek, inkubátorházban működnek, területeik: 2 IT cég, munkaerőelhelyezés, pályázati tanácsadás).
10. csoport – Erdély – Székelyudvarhely: 6 fő, egy fő a vállalkozói szövetség vezetője; 1 fő cukrász vállalkozó; 3 építőipari cégvezető-tulajdonos (kis- és középvállalkozás szintű); 1 fő csokoládégyártó családi vállalkozás vezető-tulajdonosa.

#### 4.4.2. Kérdőívet kitöltő válaszadók általános jellemzése

A vizsgált vállalkozások háttérváltozók szerinti megoszlását a 8. táblázat szemlélteti:

**8. táblázat: A vizsgált vállalkozások háttérváltozók szerinti megoszlása (n=148)**

<b>Iparág szerint</b>	
	<b>%</b>
Mezőgazdaság	3,4
Termelőipar	9,5
Feldolgozóipar	4,7
Építőipar	5,4
Kereskedelem	8,1
Szolgáltatóipar	50,0
Közsféra és egyéb non profit szféra (beleértve oktatás, egészségügy)	16,9
Összesen	98,0
Hiányzó érték	2,0
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>

<b>Régiók szerint</b>	
	<b>%</b>
Észak-Magyarország	1,4
Észak-Alföld	1,4
Dél-Alföld	16,9
Közép-Magyarország	31,9
Közép-Dunántúl	3,4
Dél-Dunántúl	35,1
Nyugat-Dunántúl	10,1
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>

<b>A vállalkozás kora szerint</b>	
	<b>%</b>
5 év alatt	23,6
6-10 év között	15,5
11-20 év között	23,6
21-30 év között	22,3
31 év felett	14,9
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>

**13. táblázat /folytatás  
Alkalmazottak száma szerint**

	<b>%</b>
0-9 fő	45,3
10-49 fő	21,6
50-249 fő	14,2
250-500 fő	8,1
501-1499 fő	3,4
>1500 fő	7,4
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>

<b>Árbevétel szerint</b>	
	<b>%</b>
5 millió forint alatti	16,2
5-10 millió forint között	10,8
10-50 millió forint között	19,6
50-100 millió forint között	12,8
100-500 millió forint között	6,1
500 millió-1 milliárd forint között	6,1
1-5 milliárd forint között	10,1
5-10 milliárd forint között	3,4
10 milliárd forint felett	14,9
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>

<b>Növekedési ütem szerint</b>	
	<b>%</b>
Nominálisan csökken	4,1
Stagnál	25,0
Megfelelően nő (éves növekedés 5% körül)	43,2
Kiemelkedő mértékben nő (éves növekedés 10% vagy a feletti)	24,3
"Rakéta" üzemmódban szárnyalunk	3,4
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>
<b>Nyereségesség szerint</b>	
	<b>%</b>
Igen	77,0
Nem	23,0
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>
<b>KKV besorolás szerint</b>	
	<b>%</b>
Mikró vállalkozás	45,3
Kisvállalkozás	37,2
Középvállalkozás	8,1
Nagyvállalat	9,5
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>
<b>Családi vállalkozás szerint</b>	
	<b>%</b>
Igen	50,7
Nem	49,3
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>
<b>13. táblázat /folytatás Startup szerint</b>	
	<b>%</b>
Igen	14,9
Nem	85,1
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>
<b>Export tevékenység szerint</b>	
	<b>%</b>
Igen, szolgáltatást	18,2
Igen, terméket	14,9
Jelenleg nem, de már elindult a folyamat szervezése	1,4
Jelenleg nem, de tervezzük	4,1
Nem exportálok	61,5
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>
<b>TOP 500 közé tartozás szerint</b>	

	%
Igen, biztosan	9,5
Úgy gondolom, hogy igen	3,4
Biztosan nem	79,1
Nem tudom	8,1
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>
<b>Növekedési ütem szerint</b>	
	%
Csökken	4,7
Stagnált	16,9
Emelkedett	64,9
Kimelekedő mértékben emelkedett	13,5
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>

A megkérdezés során visszaérkezett válaszok nagyrészt a dunántúli régiókból (48,6%) és Közép-Magyarországról (31,8%), valamint a Dél-Alföldről realizálódtak. (16,9%). Iparági besorolás szempontjából a cégek fele (50%) a szolgáltatóiparban működik. Korcsoportosítás szerint a megoszlás arányos, nagyrészt hasonló arányban vannak a fiatal cégek és az érett cégek. Növekedési ütem szerint a legnagyobb számban (43,2%) a stabil, megfelelően növekedő cégek vettek részt a megkérdezésben, valamint 77% nyereségesnek vallotta magát.

A 2018. évi KSH adatokhoz mérten a mintánk a következőképpen alakul (9. táblázat):

**9. táblázat: KKV szerinti beoszlás saját minta és 2018. évi KSH**

	Saját minta %	2018. évi KSH %
Mikró vállalkozás	45,3	93,8%
Kisvállalkozás	37,2	4,5%
Középvállalkozás	8,1	0,7%
Nagyvállalat	9,5	0,9%
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0%</b>

Forrás: (KSH, 2018) alapján

Mintánkban a mikró vállalkozások az országos átlaghoz képest alul reprezentáltak, míg a többi vállalkozástípus felülreprezentált, főleg a kisvállalkozások és a nagyvállalatok aránya magasabb jóval, mint az országos

adatokban. Árbevétel szempontjából a 2018. évi országos adatokhoz képest a 148 fős mintánk 0,33%-át fedi le a magyarországi vállalatok árbevételének, ami 109 188 milliárd forint volt, alkalmazottak szempontjából pedig 2,01%-ot a 3 121 ezer főhöz képest (KSH, 2018).

## **5. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK**

A kutatás időben valamivel több, mint két évet tett ki, a fókuszcsoportos interjúkat 2018 február-júniusa között szerveztük meg, míg a kérdőíves megkérdezés 2019 májusától 2020 márciusáig tartott. A kvalitatív és a kvantitatív kutatás eredményeit külön-külön dolgozom fel, kezdve értelemszerűen a kvalitatív kutatással, mely időben is megelőzte a kérdőíves kutatást. A kutatási adatfeldolgozás nem teljeskörű, mivel terjedelmileg nem fér bele egy doktori disszertációba, így kizárólag azokat a kérdésköröket dolgoztam fel, melyek szoros összefüggésben vannak a kutatási alapkérdéssel.

### **5.1. A fókuszcsoportos megkérdezés eredményei**

A fókuszcsoportos megkérdezések feldolgozott, a disszertációhoz kapcsolódó eredményeit két fő csoportra osztva kerül feldolgozásra, hasonlóan a szakirodalmi felépítéshez, valamint a kérdőíves eredmények feldolgozásához, a szervezeti, illetve a vezetői sikeresség szintjén.

#### **5.1.1. A szervezeti sikerességhez kapcsolódó interjúkérdések – a sikeresség fogalma, stratégiaalkotás**

A szervezeti sikerességhez kapcsolódó kérdéskörbe kerültek besorolásra az első kérdésblokkba tartozó kérdések, ahol a sikeresség fogalmát próbáltuk megközelíteni, valamint a stratégiához, stratégiaalkotáshoz, a misszió és vízió meghatározásához kapcsolódó kérdések is csoportosultak.

#### **A sikeres vállalkozás ismérvei**

A csoportos beszélgetés egy asszociációs játékkal kezdődött: **„Mi jut eszedbe erről: Sikeres vállalkozás?”**

Két csoportba soroltuk a válaszokat, egyrészt a „hard” tényezőkre, mint a hatékonyság és az eredményesség, másrészt a „soft” tényezőkre, a vezetői attitűdökre.

Megkérdeztjeink közül hárman mondták a profitot a sikeres vállalkozás jellemzőjének, egy a pénzt, ami kapcsolódik a nemzetközi eredményekben leírtakhoz, valamint megemlítették még a **hibátlan stratégia, fenntarthatóság, eredményesség, partnerközpontúság** jelzőket, melyek mind megtalálhatók a szakirodalmi összefoglalóban is. Ezek mind mérhető, kézzel fogható „hard” tényezők voltak, de megkérdeztjeink ezek mellett még felsorolták az olyan, nem mérhető „jó szokásokat” „soft” tényezőket is, mint az **életminőség, biztonság, talpon maradás, fejlődés, szeretet, korrektség, céltudatosság, következetesség, tudás, alkalmazkodás**, valamint egy vezető a **boldog munkavállalókat** említette.

### A sikeres vezető

A következő kérdés hasonló volt: Mi jut eszedbe erről: Sikeres vezető?

Összegyűjtve a kapott válaszokat, hasonlóan megvizsgálva a felsorolt jellemzők (csoportosítva őket) gyakoriságát, a következő képet kapjuk (10. táblázat):

10. táblázat: Sikeres vezető – válaszok (n=95)

Jellemző	Gyakoriság (n=95)
Empatikus	24
Leader	15
Csapatjátékos	11
Eredményes	9
Céltudatos	7
Hatékony	6
Helyzetfüggő	6
Szorgalmas	5
Kiegyensúlyozott	5
Elkötelezett	3
Példamutató	3
Alázatos	1
<b>Összesen</b>	<b>95</b>



Az összesítés a kapott válaszok alapján lett összeírva és csoportosítva, mivel voltak olyan személyek, akik egyszerre több jellemzőt is felsoroltak, az említések száma magasabb, mint a válaszadók száma.

A válaszok 25,26%-a az empátia volt, ami egyértelműen arra enged következtetni, hogy vezetőink számára fontos a magas szintű érzelmi intelligencia. Feltételezzük, hogy ők is rendelkeznek azokkal a készségekkel, melyek a szakirodalom alapján a felső harmadba helyezik őket. Ez több formában is megjelent: elfogadott, emberi siker, emberséges, oltalmazó, önismerettel rendelkező és empátikus.

A csapatmunkára, csapatra több hasonló választ is kaptunk, így kiemelnénk, hogy a sikeres vezető egyik kulcsjellemzője a mögötte lévő csapat.

Később, miután rákérdeztünk a vezetői erősségeikre, valamint fejlesztendő területeikre ismét visszatértünk, immár írásban arra, hogy szerintük ki a sikeres vezető. Válaszaik szerint a sikeres vezető az, aki:

- 51%-ban emberileg jó és 49%-ban szakmailag;
- aki annak érzi magát. Mind emberileg, mind szakmailag helyén van és harmóniában van a magánélete és munkája;
- önazonos, harmonikus ember, aki ismeri a környezetét és képes azt energetizálni, motiválni a közös cél érdekében;
- hiteles és aki mögé be tudnak állni, követni őt a közös cél érdekében;
- szakmailag is eredményes és emberileg is elégedett;
- magabiztos és határozott értékrenddel rendelkezik;
- a definiált cél felé hatékony elemekkel kormányozza a szervezetet profitorientált szemlélettel;
- határozott, de következetes és jó kapcsolata van az alkalmazottakkal;
- hatással van a környezetére és eléri azt, hogy a tervezett dolgok megtörténjenek;
- változtatni képes önmagán, ötletein és a cég működésén;

- csapatjátékos és a csapattagokat jól választja ki, motiválja és „teret ad” nekik, hogy sikeresek legyenek és ezáltal a csapat is sikeressé válik;
- képes proaktivitást fejleszteni;
- akinél az alkalmazottai és munkatársai sokkal sikeresebbek;
- az adott helyzethez alkalmazkodva kicsit „bármi” tud lenni;
- jól érzi magát a vállalkozásában úgy, hogy a céljait el tudja érni és megvalósítja terveit;
- tudatosan, hatékonyan halad a hosszútávú célja felé, miközben belső motivációja folyamatosan aktív marad.

A szakirodalmat tanulmányozva azt találtam, hogy a Menedzsment Kutató és Fejlesztő Intézet 2012-ben végzett kutatása, melyet egy 87 fős hazai szervezet vezetői mintán végeztek hasonló eredményeket ért el. Azt tapasztaltuk, hogy az empátia és a stratégiai készség közös, valamint a szakmai tudás, példamutatás, céltudatosság, eredményközpontúság és csapatépítés, csapatjátékos jellemvonások is. Azonban az ő kutatásukban még megjelenik a nyitottság és alkalmazkodó készség, befogadó attitűd, határozottság és döntésképeség (Jobbágy, Bodor, & Csanádi, 2012).

### **A vállalkozás elindítása: stratégia és vezérlő elvek**

A bevezető asszociációs játék után az indító kérdéscsoport a következő volt: „Amikor létrehoztátok a vállalkozásokat, megfogalmazódtak gondolatok, elhatározások. Melyek voltak ezek? Hogy álltatok neki felépíteni a vállalkozást? Volt valami remek stratégia?”

Erre a komplex kérdéscsoportra meglehetősen változó, széles kört befogó válaszok érkeztek. Először is eléggé eltérőek a nagyvállalati vezetők válasza a kisvállalkozásokat irányító vállalkozók válaszaitól. Ami közös bennük, az az elköteleződés és a fejlődni, haladni akarás. A megoldás keresése az akadályokkal szemben.

A vállalkozók által adott válaszok nagy része arról szól, hogy induláskor saját sugallataikra, ötleteikre, gondolataikra hallgattak, azok alapozták meg az elindulást. Látható, hogy az intuíción túl egyéb tényezők is befolyásolták őket, melyek a 11. táblázatban találhatóak:

**11. táblázat: A vállalati stratégia és a tervezés összetevői a válaszok alapján**

A stratégia megalkotását befolyásoló főbb belső tényezők	Idézetek a vállalkozások vezetőinek a válaszaiból
Szenvedély	<p>(1) „akkoriban sokkal inkább szenvedély által vezérelt dolog volt az egész, hogy csináljuk azt, amit szeretünk és mivel ez olyan mértékű volt, hogy ez elég volt ahhoz, hogy tudatos döntések nélkül sikeresek legyünk, ... a magas fokú szenvedély volt az, ami vitt minket és az elég volt.”</p> <p>(2) „Érzelem nélkül nem lehet”</p> <p>(3) „Én érzéshez csatolnám ezt az időtávot, amíg élvezem, amit csinálok. Amikor már egy ismétlődő mechanizmus, akkor már elkezdlek mocorogni, és valószínű váltani akarok, valami mást, újat keresni.”</p> <p>(4) „Nálam egyetemi számvitel előadáson indult el valami, az elsón, ahol szerelmes lettem a számvitelbe.”</p> <p>(5) „A szenvedélyes kalandvágy a fő motivációm.”</p> <p>(6) „Olyan mellé tegyük a nevünket, ami a szívügyünk.”</p>
Intuíció	<p>(1) „Hatodik érzék és olyan 80%-ban működik... Ez nagy kockázattal jár és hála Istennek azt mondhatom, hogy visszatekintve jó meglátásom volt 9 éve.”</p> <p>(2) „Abszolút megérzés. Igazából a trénerséget valaki említette nekem és abban a pillanatban lecsaptam rá, anélkül, hogy gondolkodtam volna, abszolút intuíció volt. Utána, ha már ott van a feladat, nagyon alaposan átgondolva, mindenféle szempont elé menve, abszolút proaktívan”,</p> <p>(3) „...ha az embernek jók a szándékai, tudja, hogy mit akar megcsinálni, akkor sokkal inkább hagyatkozhat az intuícóra”</p>
Boldogság	<p>(1) „engem a boldogság vezetett, pont az a boldog vállalkozó, akinél a stratégia az, hogy tudom mit szeretnék elérni, de az, hogy ez, hogy épül fel el azt nem tudtam, próbáltam tapogatni a helyes válaszokat”</p>
Szabadságvágy	<p>(1) „Fókuszáltam erre a „szabadabb útra” mert vagy biztonságot ad, vagy szabadságot. Általában két fajta dolgot szeret az ember, biztonságot meg szabadságot, de ez a kettő általában nem működik együtt. Én eddig biztonságban jó pénzt kerestem nagyon sokáig, most már egyre inkább hiányzik a szabadság és egyre kevésbé hiányzik a pénz, mert az már megvan. Tehát most már bátrabban merem vállalni a szabadságot, mert megoldoztam a pénzért korábban.”</p>
Hit	<p>(1) „Hittem benne, mert másképp nem kezdtem volna el.”</p>
Önbizalom	<p>(1) „Volt bennem önbizalom, hittem magamban, hogy én képes vagyok rá, miért ne hozzak létre egy olyan csapatot, aki erre képes?!”</p>

Itt is kiemelném az érzelmi intelligenciához való szoros kapcsolódásokat, hiszen a szenvedély, az intuíció, a boldogság, a szabadságvágy és a hit, mind a magas szintű érzelmi intelligenciával rendelkező emberek sajátossága.

Vezetőknél kicsit másképp alakultak a válaszok, benne volt a tudatosság nélküli indulás, benne volt a „tűzoltás”, de ami ösztönző elem volt, az, hogy részint előző tapasztalatokra építettek, részint az emberi, üzleti kapcsolatokra, a tapasztalt jó gyakorlatokra. Az induláskori **bizonytalanság** közös tényező volt bennük: „Közben szembe kerültem a realitással a sok rózsaszín álmom után, amit a tulajdonos felvetett előttem. Ezek között kellett valahogy lavírozni, hogy életben maradjunk, ami a mai napig tart”, „Felügyelet volt és már megvolt, hogy 5-6 év múlva hova kell eljutni és senkinek fogalma nem volt arról, hogy egyébként mit kéne csinálni, hogy oda eljuttassuk a bankot, ahova szeretnék. Aztán sikerült.” (szemelvények a válaszokból).

A tervezéssel kapcsolatosan ugyancsak az ösztönszerű tervezés került előtérbe: „Tudom, hogy terveztem, csak nem így, ahogy most már tudjuk, hogy hogyan kell, vagy, ahogy le van írva könyvekben. Előtte én ezeket így nem tudtam, de szerintem ez benne van az emberben, aki vállalkozóvá válik”, „mindig fontosabb előre látni és tervezni, és a tervezés akkor vált tudatossá, amikor valamit tudtam már” (szemelvények a válaszokból).

Azonban a tervezéssel kapcsolatos válaszokat kétfelé kell bontani és megkülönböztetni a kezdeti, tudatosság nélkül tett lépéseket a későbbi tervezéstől, amikor a folyamatokat már szinte mind megtervezték, tervezik. Beépült a tudatosság, célmeghatározás az életükbe és erre építenek. Bár különböző indítékkal, céllal kezdték el a vállalkozást, vagy vezetést, a fejlődés látható úgy a cégekben, mint a vezetőikben. Érdekes egy egyéni vállalkozóból lett cégvezető válasza: „előtte én főállású vállalkozó voltam, a tulajdonosi szemlélet tulajdonképpen a véremben van, és én azzal a vehemenciával, azzal a lendülettel, azzal a tüzzel, a nullából kellett felépítenem a HR-t, előtte nem volt ilyen részleg a cégben” (szemelvények a válaszokból). Egy másik vezető

a tapasztalatot emeli ki: „akár a piacépítési munkával, ugye azért, hogy megvolt az iparágban a tapasztalatom, tudtam, hogy mi a potenciális, amit meg lehet csinálni, és ahhoz képest hol van az cég, amit most csinállok. Hogy ott mekkora fejlődési lehetőség van, és a másokra is, hogy olyasmit csinálni, ami még nincs. És valami teljesen újat létrehozni. Az újdonság és a lehetőség kiaknázása volt ez” (szemelvények a válaszokból).

### **Simon Sinek aranykör modelljének ismerete és alkalmazása a gyakorlatban**

Következő kérdésünkkel arra voltunk kíváncsiak, hogy a magyar vezetők, vállalkozók milyen sorrendben hozzák meg döntéseiket Simon Sinek modellje alapján kiindulva. A kérdés az volt: **Mit gondoltok ezekről a döntésekről? Mit? Miért? Hogyan?** Kártyán eléjük tettük a kérdéseket azzal a kéréssel, hogy állítsák az általuk fontosnak vélt sorrendben.

Az általunk megkérdezett vezetők válaszai a 12. táblázatban foglaltak szerint alakultak:

**12. táblázat: Simon Sinek aranykör modell válaszok (n=41)**

<b>Kérdések sorrendje</b>	<b>Válaszok száma</b>	<b>Indoklás</b>
Mit-Hogyan-Miért	2	A klasszikus kívülről befelé haladó sorrendet egyetlen magyarországi vezető sem használta, azonban két erdélyi igen.
Mit-Miért-Hogyan	20	A Miért a Hogyan elé került, tehát, bár a Mit-en van a fókusz, utána ahhoz keresik a Miért-et. Viszonylag kevesen indokolták a sorrendet, egyet azonban kiemelnék: „A <b>Mit</b> azért, mert a projekteket ki kell választani... A <b>miért</b> – mert van olyan projekt, amire azt kéri a város, hogy ebben vegyünk részt és vannak olyan projektek, amiket én szeretnék megcsinálni.... A mit- <b>hogyan</b> kérdés az már más, először azt mondjuk, hogy jól van, megcsináljuk, aztán le kell ülnünk és megbeszélünk, hogy mégis hogyan csináljuk. Nagyságrendileg van egy sztenderd működési modellünk.” (szemelvények a válaszokból)

Kérdések sorrendje	Válaszok száma	Indoklás
Miért-Mit-Hogyan	12	<p>Itt már látszik, hogy elsősorban a célra fókuszáltak, vagyis belülről kifelé indultak:</p> <p>„A <b>miért</b> az alkotás öröme, vagy a rabsága, függősége. Az a biztos, hogy reggel 5-től este 9-ig vállalkozni akarok. A <b>mit</b> és <b>hogyan</b> az már részletkérdés”.</p> <p>„Nálunk első sorban az a kérdés: <b>miért</b> is kellene valamit csinálni, hogy jobb legyen? Aztán <b>mit</b> csináljunk, és <b>hogyan</b> legyen jobb”.</p> <p>„Nekem is abszolút a <b>miért</b> az első. Alapvetően ez határozza meg a működésünket, ha tudjuk a miértet. A második egyértelműen a <b>mit</b>. Mert ott, főleg a mi esetünkben, kell a technológia, kell a tudás hozzá. És végső sorban, hogy meg tudjunk felelni azoknak az elvárásoknak, amiket ki kell szolgálni, és a harmadik: a <b>hogyan</b>. Mi is próbálunk a mit-hez egy know how-t hozzá adni. A „mi” és „hogyan” mindenképp együtt járnak, de a sorrendben a miért az első.” (szemelvények a válaszokból)</p>
Miért-Hogyan-Mit	6	<p>Hatan választották ezt a sorrendet, ezek közül ketten ismerték a modellt, egyik olvasta Sinek könyvét és látta a TED<sup>3</sup>-en megjelent előadását, ami világsikert hozott a számára. Kiemelendő az indoklások közül:</p> <p>„A <b>miért</b> hozzuk létre a vállalkozást, tulajdonképpen egy miért és egy <b>mit</b> együtt. Ha van egy jövőképünk, akkor bármi, amit csinálunk, annak kapcsolódnia kell a miérthez, és utána jön a <b>hogyan</b>. A hogyan a következő szinten meghatározza a mit-et. Én ezt hívom stratégiának. Ez a stratégia másnak cél lesz, és eljut a szervezet alsóbb szintjeire. Szerintem alkotni kell, építkezni kell, nyomot kell hagyni”.</p> <p>„Nálam ez úgy jött, hogy <b>mi</b> az, amit hozzá tudok tenni a világhoz. A <b>hogyan</b> azt jelenti, ahogyan hozzá akarom tenni ezt a plusz értéket a dolgokhoz. Utána ez kristályosodik ki egy vagy több termékben”. (szemelvények a válaszokból)</p>
Hogyan-Miért-Mit	1	<p>„Én azt gondolom, hogy a <b>hogyan</b> az, ami igazán kérdés lehet, és amit tudok alakítani. A <b>miérteket</b> nekem kell megfogalmazni a körülöttem lévő embereknek. Egy multinál ez egy nagy kihívás, mivel ott nincs meg ez a szenvedély az emberekben. Azért jönnek dolgozni, hogy pénzt keressenek, de a szenvedélyt fel kell ébreszteni bennük valami módon, úgy, hogy egyébként nem befolyásolhatjuk azt, hogy <b>mit</b> csinálunk. Ez egy nagy kihívás”. (szemelvények a válaszokból)</p>

<sup>3</sup> A TED konferenciák globális sorozata, melyeket a non-profit Sapling Foundation rendez.

Egyik válaszadó a hogyan-t kiemelten fontosnak tartja: „Nekem az volt a tapasztalatom, hogy nagyon sokan tudták, mit kellene csinálni, de a **hogyan-t** nem jól csinálják. A **hogyan** a kulcs a sikerhez” (szemelvények a válaszokból). Érdeemes megemlíteni, hogy volt két vezető, aki szerint a sorrend helyzetfüggő. A válaszokból azt a következtetést lehet levonni, hogy a vezetők majdnem fele még mindig a hagyományos módon gondolkodik stratégia tekintetében: először a mit kérdésre keresik a választ. Sinek modellje rövid idő alatt bejárta a világot, és motivációs előadásainak népszerűsége folyamatosan nő, módszere olyan társszakmákban is megjelenik, mint például a pedagógia és a coaching. Vezetőink 43,9%-a kezd a miért-tel, ami azt jelzi, hogy gondolkodásmódjukban már kialakult ez a fontos elem. Általában az üzleti világban ez a kérdés utólagos volt és reaktivitásra készített, nem proaktivitásra (Koji, 2020).

### **Vízió és misszió, alapértékek**

A stratégiai gondolkodással, az érzelmi intelligenciával szintúgy összefüggő a következő kérdés. Van-e a cégeteknek tízparancsolata? Vezérlő értékei? Melyek ezek? Ezeket az értékeket, ha most felhívnánk a legutoljára felvett munkatársat, ő el tudná-e sorolni? Alkalmazzatok ezek az elveket a napi gyakorlatban?

A kérdés arra vonatkozik, hogy rendelkeznek-e a cégek olyan vezérlő értékekkel, melyek a cég stratégiájához kapcsolódnak és mind a vezetők, mind az alkalmazottak ismerik és betartják. Ezeknek az a célja, hogy minden belső érintett a szervezet részének érezze magát, hogy magáévá tudja tenni a stratégiai célokat és hozzájáruljon azok megvalósításához, ami úgy a szervezetnek, mind az érintetteknek sikert hoz. Ezek kommunikációja a vezető és az alkalmazottak közt értékes építőeleme a szervezeti kultúrának.

Melissa Christian marketingszakértő az NR Media Groupnál (2018) a következőképpen fogalmazta ezt meg: Ha a vállalat víziója a végső állomás,

akkor az utat afelé a vezérlő értékek jelentik. Vezérlő értékek nélkül az alkalmazottak nem tudják, hogy mit várnak el tőlük, saját útjukat fogják járni, ami valószínűleg kevésbé hatékony. A vezérlő értékek segítenek abban, hogy irányítani lehessen a tevékenységeket és attitűdöket. Nélkülük a csapat nem fogja megérteni, hol vannak a határok, mi a helyes és mi nem és milyen elvárások vannak a kommunikációjukkal szemben. A vezérlő értékek hiánya megakadályozhatja, hogy jó döntéseket hozzon a menedzsmen.

A tízparancsolat meghatározása a fejlődő vállalat kezdő időszakában bebiztosíthatja a megfelelő csapat alkalmazását és megtartását. Értékrend nélküli szervezetnek gondja lehet azzal is, hogy megfogalmazza, milyen típusú vevőkre lenne szüksége. Rengeteg cég a költségvetés alapján dönti el, hogy kivel dolgozzon azonban itt is nagy jelentősége lenne a megfelelő vevők kiválasztásában. Ha az értékrend nem rezonál egy potenciális vevővel, vagy új munkavállalóval, esélye van annak, hogy nem fognak jól közreműködni a csapattal. A hasonlóan gondolkodó emberek jól fognak együttműködni, mert az értékrendjük is azonos (Christian, 2018).

David (2017) szerint egy formalizált misszió nyilatkozattal rendelkező cég átlagosan kétszeres saját tőke megtérülésre számíthat, mint egy formális nyilatkozat nélküli cég, pozitív kapcsolat van a szervezeti teljesítmény és a misszió nyilatkozat között.

Az általunk megkérdezettek válaszait befolyásolta a vállalat, vagy szervezet típusa. A multinacionális cégeknél és az állami szervezeteknél vagy állami tulajdonnal rendelkező cégeknél, mivel előírás – és része a minőségbiztosítási rendszernek – van tízparancsolat, azonban ennek az ismertsége, népszerűsége elenyésző „Le van írva az ISO-nak a minőségbiztosítási tervében, de nem tudom, hogy ezt ki olvassa” (szemelvények a válaszokból).

Azonban vannak olyan cégek (13. táblázat) is, ahol írott formában is szerepel és figyelembe is veszik.



### 13. táblázat: A vezérlő értékek, a vállalati alapértékek fontossága és alkalmazása

---

#### **Idézetek a válaszadóktól az értékorientációra vonatkozóan**

---

(1)

„Nálunk ez jól, szabályozottan működik. Két évvel ezelőtt jutottunk el odáig, hogy mivel 160-170 fővel dolgozunk, legyünk tisztában a fő vállalati értékekkel és határozzuk meg, hogy közösen milyen értékeket hordozunk. Nem tízparancsolatot, de négy értéket meghatároztunk és ezt folyamatosan kommunikáljuk a dolgozók felé már belépésnél. A napi gondok, problémák kezelése mellett ez mindig szem előtt van. A négy fő érték: a szorgalom, becsületesség, gondoskodás és innováció. Ezeket igyekszünk folyamatosan közvetíteni a dolgozóknak, és amiatt, hogy nagy a fluktuáció, nehezen taníthatóak ezek az értékek, elég nagy része a dolgozóknak nem biztos, hogy tud azonosulni vele. Ezért célunk az, hogy százalékosan minél több dolgozó magáévá tegye ezeket az értékeket.” (szemelvények a válaszokból)

---

(2)

„Vannak - tudatosan határoztuk meg ezeket - leültünk együtt, az egész csapat, mind a 20 fő. Azzal a céllal tettük ezt, hogy definiáljuk létezésünk okát: mi a fő célja az egész cégnek. Csináltunk egy küldetés mondatot és azt kiraktuk a falra, kifüggesztettük, amit, ha valaki bejön, jól lát. Ezen kívül vannak az alapelveink, amit még az elején beszéltünk meg. 7 alapelvet határoztunk meg, például: hiszünk abban, hogy folyamatosan fejlődni kell egyéni szinten is.” (szemelvények a válaszokból)

---

(3)

„Vezérlő értékeink, ahogy a munkatársainkhoz viszonyulunk, a vállalaton belüli értékrend, úgy gondolom, nagyon a helyén van”. (szemelvények a válaszokból)

---

(4)

„Nálunk nincs leírva, de mindig elmondom, hogy mi szolgáltatók vagyunk, nem rabszolgák, ám szolgáltatók, emiatt mindig kiválóan ki kell szolgálnunk az ügyfeleinket.” (szemelvények a válaszokból)

---

(5)

„Ilyen leírt dolgok nincsenek... A személyes értékrendek a fontosak. A nagyszüleinktől tanultunk, hogy a fejétől büzlik a hal, és a farkától pucolják. Tényleg olyan egy szervezet, mint a vezetője. Magam is próbálom ezt a fajta gondolkodást átadni a munkatársaknak, jó példával elől járni. Próbálom megértetni velük, hogy minden egyes projektünk végén emberek vagy vállalkozások vannak, akiknek tudunk segíteni valamiben.” (szemelvények a válaszokból)

---

(6)

„Kimondva nincsenek az értékek, holott látszik, hogy mik az értékek, és látszik, hogy mi az, amitől mi sikeresek vagyunk.” (szemelvények a válaszokból)

---

(7)

„Igen, van tízparancsolat, amit kettő mondatban tudnék megfogalmazni. Mindent úgy csinálunk, mintha a magunknak csinálnánk. Másfelől, a vezető az alkalmazottainak bármilyen cselekedetéért 100 %-osan vállalja a garanciát, vagyis felelősséget vállalunk érte az ügyfelek előtt.” (szemelvények a válaszokból)

---

(8)

„Nálunk megvannak az értékrendek. Az értékrend az, hogy a mit-et hogyan akarjuk csinálni. Az innováció nálunk is egy „must have”: ha nincs valami vonzó játék, attrakció, akkor nem várhatunk arra, hogy visszajön a vendég. Például értékkeremtésünk része az, hogy vagy mi magunk előállítjuk az energiát vagy megújuló energiát használunk. Ez a környezeti fenntarthatósági érték, illetve az, hogy ügyfélközpontúak vagyunk, ez a túlélésnek az egyik eleme. Ez már nem is érték, hanem egy „mantra”. Ilyen mantra, hogy a pénz az ajtón jön be, nem pedig a zsebünkbe megy ki.” (szemelvények a válaszokból)

---

---

(9)

„További példák is vannak. Ha valaki nem dolgozik megfelelően, és nincs a fizetési lista tetején, ez az abszolút felelősségvállalás irányába visz el. Nálunk nem hangozhat el az, hogy **nem tudom**, csak azzal a kiegészítéssel, hogy **nem tudom, de most megtanulom**. Értékeink között van, hogy **legyél proaktív vagy vállalj személyes felelősséget**. Mi a hulladékért jegyet adunk, vagyis lehet hulladékkal fizetni a belépőjegy egy részét. Ez semennyire sem lenne kongruens, ha mi például eldobnánk a cigicsikket, vagy nem szortíroznánk külön a szemetet. Ez egy újabb mantra, azaz a szemetet minden alkalmazottnak válogatni kell. Az is alap értékünk, hogy **ami nekem jó, az neked is legyen jó**.” (szemelvények a válaszokból)

---

### 5.1.2. A vezetői gondolkodásmóddal, érzelmi intelligenciával kapcsolatos kérdések

#### A vezető napi szokásai és önszervezése

Az érzelmi intelligencia blokk következő kérdése az volt, hogy mit tesznek nap mint nap azért, hogy a vállalkozás hatékonyabb legyen a piacon. Célunk a jó gyakorlatok, bevált ötletek megtalálása volt, amik beváltak, és amik segíteni tudnak másokat is a jövőben, azaz önszervezési megoldásokat, illetőleg az empátia különböző megnyilvánulásait.

Jó gyakorlatok tekintetében gyakori volt a technikai támogatással alátámasztott **feladatkezelő rendszer**, valamint a folyamatos, **tudatos kommunikáció**. A válaszok közül kiemeltük azokat, amik hatékonyak tűnnek, vagy gondolatébresztőként tudnak szolgálni:

Jó gyakorlat: Kommunikáció, feladatkezelő, kötetlen munkaidő

„Bevezettem egy feladatkezelő online rendszert, amivel kiváltottam a hosszú, elhúzódó beszélgetéseket és így mindenki tudta a napi feladatait, sőt a következő 10 napit, meg távlati feladatokat is. Így időm lett arra, hogy megfigyeljem, milyen a szervezeten belüli kommunikáció és azt vettem észre, hogy bizonyos időn belül jönnek a klasszikus, engem zavaró helyzetek. Ilyenkor azt mondom nekik, hogy beszéljék meg egymással, hogy a cél érdekében működjön. Ez az én felfogásom, de úgy látom, hogy a kollégáimnak is bejön - hatékonyság szempontjából - az, hogy én elég szabad időt hagyok

nekik. Engem az eredmények érdekelnek, nem a teljesítmények. Én ezt úgy szoktam megfogalmazni, hogy teljesítmény lehet nulla eredménnyel is, mert például lehet, hogy nagyon sokat dolgozik valaki míg az egyik gödörből átteszi a földet a másik gödörbe, de semmi értelme nincs a munkájának. Inkább annyi feladatot hozok be a szervezetbe, amit meg kell csinálni és mindennek a határideje a fontos. Nekem ez az elv... Mindenki eléri a szerveret otthonról, tehát vasárnap is dolgozhat, a lényeg az, hogy ha azt mondom, hogy hétfőn kell, akkor hétfőre legyen kész. Ezt a fajta szabadságot én mindenkinek megadom, van olyan kolléga, aki él vele és van olyan kolléga, akinek az a hatékony, ha ő nagyon mereven tartja magát a kötött munkaidőhöz. Ez mindenkinek egy lehetőség. Én ebben láttam eredményt, **a rendszerezést technikailag segítve és figyelni a kommunikációt**, illetve ezt a szabadságfokot megadni, és ez eredményt hoz. A program neve a Just Do és egy kaposvári cég csinálja, elég alacsony költséggel működtethető. Ennek ellenére most fejlesztünk egy sajátot.” (Projektiroda – Önkormányzati cég)

„Nálunk is van **feladatkezelő**, mert vannak rutinfeladatok, amiket napi, havi, negyedéves szinten kezel, mert nagy a terület és annyiféle helyre kell figyelni. Ez egy saját program. Az egyedi feladatok a lényegesek, azt szoktuk megnézni felváltva, hogy bevittek-e a kollégák valami tapasztalt problémát, hiányosságot, mert olyan nincsen, hogy ne legyen. Én így szoktam lemérni, hogy voltak-e olyan területek, amiket nem néztek meg. A másik, hogy folyamatosan **be kell járni az egész területet**. Ezenkívül én, bár napi szinten nem, de heti szinten végigfutok, hogy lássam, **hogyan vannak a dolgozók.**” (Tanya – Vállalkozó)

„Van olyan, hogy éjszaka felriadok és eszembe jut egy ötlet, amit rámondok a telefonomra. Nálunk szerencsés helyzet, hogy a lányom az irodavezető és ők hetente megbeszélést tartanak, ahol átbeszéljük a dolgokat, gondokat. Szoktunk még 10 perces **ötleteléseket** is tartani az adott feladatokhoz. Másik, hogy sokszínűek a munkavállalóink és a problémáikat is kezelni kell. Van 3-5

lényegesebb pont, amire mindig figyelni kell. Nagyon tervezni nem tudunk, a sok változás miatt. 60-70 %-ban a munkánk tervezhetetlen.” (Élelmiszeripar-Elosztóközpont)

Egy rendkívül aktív és elkötelezett középvezető kreatív eszközökkel igyekszik a vállalat hatékonyságát növelni, a munkavállalókat motiválni és fejleszteni:

„Nekem abból áll az életem, hogy az embereket megtartsam és hajlandóak legyenek dolgozni velem. Mert nálunk meg van az a munkamennyiség, amit el kell végezni, kicsit lehet vele variálni, de egyébként dolgozni kell. Van heti osztálymegbeszélés, ami arról szól, hogy próbálom őket tájékoztatni; az információhiány jellemző egy ilyen szervezetenél, nem tud senki semmit és mindenki úgy érzi, hogy nem tudja, miről szólnak a dolgok. Egyrészt én elmondom, hogy én mit csinálok, másrészt körbe megyünk, és sorra mindenki elmondja, hogy mit csinál és hogy kell-e neki segítség, így a többiek is tudják, hogy ki mivel foglalkozik. Ez rendszeres.

Vannak **informális találkozások** is, közös étkezések meg közös palacsintázások, ahol ezek előkerülnek és meg tudjuk beszélni. Ezek heti rendszerességgel vannak reggeli vagy ebéd formájában úgy, hogy a tárgyalóban megterítünk. Most jogaórát fogunk tartani, havi egyszer a kollégáknak, mert erre nagy igény van, munkaidő előtt, és úgy tűnik, még pénzt is tudunk rá szerezni. Van szakmai napunk havonta egyszer. Az egyetemen rengeteg ingyenes konferenciáról hallok és ezekre mindig küldök valakit, akik utána elmesélik, hogy mit tanultak. Ez egy **tudásmegosztás**. Sütemény verseny is van ezen a napon, tehát mindenki süt valamit, általában fiúk szoktak nyerni. Amit még szoktam csinálni és nagyon bejön, hogy a különböző módszertanokat, amik megjelennek, megszervezem workshop formájában. Ilyen például a Social Photo Mátrix, ami arról szól, hogy feltérképezzük a tudatalattit, hogy ki hogyan érzi magát a munkahelyen. Minden kollégának kellett egy képet csinálni arról, hogy hogy érzi itt magát. A workshopon a képeket kivetítjük, minden fotó csak 20 másodpercig van fent

és asszociálni kell hozzá egy gondolatot. Valaki ezeket összeírja, ez félig tudattalan, tehát senki nem gondolkozhat, csak be kell dobálni szavakat és utána ezekből próbálunk rájönni, hogy mit mutat ez nekünk magáról a szervezetről. Egy másik a „disputa workshop”, ez egy módszertan, ami arról szól, hogy hogyan vitatkozzunk úgy, hogy ne bántsuk meg a másikat. Most van egy szabályozói változás, ami megkérdőjelez elég sok mindent, amit mi csinálunk és az a kérdés, hogy van-e élet a szabályozói változás után és mit kell csinálni. Ehhez van egyébként egy társasjáték is. Minden hónapban vagy 2 havonta próbálok valamit bedobni, hogy kicsit jobban érezzék magukat, mert nehéz multinál sokáig dolgozni.” (Pénzügyi-Multinacionális vállalat).

„A mostani új vállalkozásomnál a hálózatépítés, új kapcsolatokat kell kialakítanom, így naponta címlistákat írok, elérhetőségeket gyűjtök, telefonálok, ami például az egyik gyengeségem. Nem szeretek telefonálni és mégis gyakorlom.” (Szociális szféra-Civil szervezet)

Kezdő vállalkozásoknál erősen érezhető a teljes odaadás, elköteleződés és lendület:

„Napi szinten 2 órát olvasok, napi 2 órát hallgatok 2x-es sebességgel youtube videókat, összesen heti ilyen 100 óra körül foglalkozom a céggel. Egy ideig lehet bírni, ez az Elon Musk féle 100 órás munkahét, de megvan az eredménye.” (Start up cég)

Több vezető is kiemelte a személyes kapcsolatok fontosságát a munkatársakkal való kommunikáció során:

„Nálam, ami bevált napi rutinként, ami ösztönből napi rutin amúgy, hogy én **minden embert nevén szólítok**. Tehát ha köszönök, például: Szia, Balázs, hozzáteszem a keresztnévét is. Illetve, gyakran kimondom a nevüket. Mert szeretik hallani. De én ezt nem azért mondom, mert én ezzel célt akarok elérni, hanem én, ha köszönök, akkor szeretem, ha tudja, hogy neki szól. Én ezt nap, mint nap csinálom. Illetve, amit én mindig mellé teszek, amit nem vagyok rest hozzátenni, hogy „Hogy vagy?”; „Csinos vagy!”; „Milyen szép a hajad!”; stb.

Tehát egy-egy dicséretet még mellé dobok, nekem ez a napi rutin.”  
(Feldolgozóipar-Multinacionális vállalat)

„Én úgy indítom a napot, hogy „**Mi a pálya?**”. Reggel bemegyek, és végig megyek minden irodán, hogy mi a pálya? Ez valamennyire oldja a hangulatot szerintem. Ez a „Mi a pálya”, ez egy napi reggeli rutin, amit bedobok azért, hogy egy kicsit oldja a feszültséget. De különben szoktam Charleston-ozni is az utóbbi időben. Amíg bankban dolgoztam, ez is egy napi rutin volt, hogy beálltam a placc közepére és bedobtam egy Charleston-t, mert elég nagy nyomás alatt voltunk, pont a reggeli nagy nyitó meetingek miatt. Ez egy nagyon fontos dolog, nemcsak arról van szó, hogy értekezlet, meeting, napindító, nap befejező, heti, szerdai, pénteki értekezletek, ezek sokkal többet jelentenek néha. Mert ez a „Mi a pálya?” lehet, hogy elindít egy olyan beszélgetést az irodában, ami egy értekezleten nem biztos, hogy előjönne.”  
(Szolgáltatóipar-Multinacionális vállalat)

„Nekem napi rutin az nincsen, de rutin, az van. És így sokkal könnyebb, hogy kivettük a napi szót. Rutin ugye nálam egyik minőségben az ügyfél látogatás és a **személyes kapcsolatok fenntartása** meghatározott időnként, minimum havonta. Havonta mindenkihez megpróbálok eljutni, mert ez is kell. Tehát nem elég az email, telefon, stb., el kell menni ebédelni, megbeszélni nem csak a munkát, hanem a többit is. Amit nem írunk le. A másik meg, hogy ilyenkor lehetőség arra, hogy ha valami nem úgy megy, akkor azt megbeszéljük. Az ember néha nézi az eredményeket akár a munkahelyen, akár a vállalkozásban, hogy haladunk-e arra, amerre kéne menni, és ha nem, akkor mi az, amit máshogy kéne csinálni. Kell egyrészt az iránymutatás, a másik egy példamutatás. Hogy valaki kell, hogy húzzon, és húzza a többieket, és ez vezetői feladat.” (Bútorgyártás-Multinacionális vállalat)

**A „Blue Ocean” stratégia megjelenése a vezetői idő- és folyamatmenedzsmentben**

A Kék Óceán stratégia modelljét követve kitöltöttünk egy tesztlapot, amihez a kapcsolódó kérdés a következő volt: Milyen cselekvéseket és tevékenységeket szüntetnél meg, hogy eredményesebben vezesd a céget? Mit növelnél? Mi az, amibe kevesebb időt tennél? Milyen tevékenységekhez igényelnél több tervezést?

A 44 fős mintából (14. táblázat) 12 személy nem szeretne semmit megszüntetni a jelenlegi tevékenységei közül az eredményesség növelése érdekében, 4 személy csökkenteni sem szeretne és érdekes módon 2 fő nem szeretne újat létrehozni, illetve nem szeretne több tervezést beletenni.

A kapott válaszokat a következőképpen lehetne összegezni: az adminisztrációt, bürokráciát többen szeretnék csökkenteni, illetve egy személy volt, aki teljesen meg szeretné szüntetni. A másik, több válaszadó által is csökkentendő tevékenység az a fölösleges levelezésre, kommunikációra elpazarolt idő csökkentése, valamint az utazási idő csökkentése, mindkettő a hatékonyságra, időgazdálkodásra vonatkoztatva. Ha a többi választ is nézzük a megszüntetendő, illetve csökkentendő tevékenységek között, látható, hogy mind az időtényező jobb kihasználása és a hatékonyság növelése a cél. A növelésre szánt tevékenységek száma és szórása a legnagyobb, csoportosítva a következőkre lehetne bontani: önfelkészítés, saját hatékonyság növelése (ilyenek például: szakkönyvek olvasása, konferenciákon való részvételek); munkatársak fejlesztése és hatékonyságuk növelése; a csapatmunka erősítése és a munkakörülmények feltételeinek javítása, a munkakedv és motiváció növelése és csak pár gondolat vonatkozott a konkrét marketing és vevőszerző tevékenységekre. A több tervezésre szoruló tevékenységek közé már konkrétan a stratégiához kapcsolódó, hosszabb távú tervek, konkrétabb tevékenységek kerültek be.

**14. táblázat Kék óceán stratégia-Négy akció keret válaszok (n=44)**

<b>Megszüntetném</b>	<b>Kevesebb időt szánnék rá</b>
- hogy mindent én csináljak	- adminisztráció – (n=8)
- hogy mindenkinek én jelentsem a megoldást	- nem releváns e-mailek olvasása, megválaszolása – (n=4)
- folyósói pletykát	- utazásra – (n=3)
- adminisztráció (n=3)	- mondvacsinált problémák kezelése
- bürokratikus feladatok (n=2)	- aggodalmaskodás
- első körös állásinterjúkat	- hosszasan elnyúló meetingek
- utazás	- multitasking
- ügyfélszolgálat	- időablókra (n=3)
- túlórákat	- külső információkra
- állami intézményeknek való megfelelést	- munkavédelemre (n=2)
- negatív kapcsolatokat	- small talk (n=3)
- időrablást (n=2)	- rutinmunkára
	- munkaerő kontrollra
<b>Növelném</b>	<b>Több tervezést tennék bele</b>
- delegálást (n=2)	- online marketing (n=2)
- marketing hatékonyságát	- technikai lehetőségek kiaknázása
- a kontrolling hatékonyságát	- a pénzügyi tervezésbe – (n=2)
- az automatizálási folyamatokat (n=2)	- a stratégiai döntések előkészítésébe (n=4)
- kommunikáció hatékonyságát (n=2)	- tudásanyag upgrade-be (n=2)
- a csapat dinamikát	- piaci elemzésbe, adatbázisokba (n=3)
- ügyféllátogatások számát	- előre dolgozás
- saját elköteleződésemet, bátorságomat, hogy befektessék a jövőbe	- témák még alaposabb kidolgozása
- termékportfóliót	- kollégák kiválasztása
- személyes találkozások alkalmát, idejét	- munkakörülmények átalakítása, hogy kreatívabbá tegye a munkavégzést
- a csapatmunkát (n=2)	- új szabályozásnak való megfelelést
- a szabadidőmet (n=2)	- üzleti vonal – 4DX rendszer
- konferenciákon való részvételt	- a fontos és sürgős, fontos, de nem sürgős, sürgős, de nem fontos, nem sürgős és nem fontos feladatok kategorizálása
- telekonferenciákat	- image tervezés (n=3)
- kollégákkal töltött időt	- promóciók, rendezvények
- távmunkát	- kompetencianövelés vezetői szinten
- munkatársakkal rendszeres ebédeket	- minden munkatársat megtanítani a folyamatos hatékonyságnövelő elemek kutatására és megvalósítására saját munkájában
- szakember képzést (n=4)	- a munkatársakkal közösen megalkotott jövőképet
- személyes vagy telefonos kommunikáció (n=2)	- automatizációs potenciál
- munkatársak döntéshozatalát	- priorizálás
- önmagam és embereim képzését	- értékesítés
- stratégiai együtt gondolkodást	- címlisták képzése
- GTD (Hogyan kezdj bele)	- kliens kapcsolat
- feltöltődési időt	- országközi kapcsolatokat
- kapcsolatok kialakítását	- logisztikát
- szakkönyvek olvasása	- kutatás-fejlesztés potenciál hasznosítását
- a munkatársakkal való beszélgetéseket, visszajelzéseket	- csapat fejlesztésre
- az alkotásra, hozzáadott érték létrehozására szánt időt	
- az információk átláthatóságát	



## A megkérdezett vezetők személyes erősségei és gyengeségei önbevallás alapján és összefüggésük az érzelmi intelligencia keretrendszerével

A következő kérdés arra vonatkozott, hogy mit tesznek meg nap mint nap azért, hogy sikeresek legyenek? Vagyis melyek az erősségeik, illetve fejlesztendő területeik vezetőként? Ezek a kérdések a SWOT analízis belső tényezőit foglalják magukba, vagyis azt, hogy mi az, ami tőlünk függ. A gyengeségek helyett azonban a fejlesztendő területekre kérdeztünk rá.

A válaszokat szintén tesztalapon kérdeztük meg, melyekre a válaszokat összegyűjtöttük és csoportosítottuk.

Az erősségeket egy szófelhőbe (9. ábra) gyűjtöttem össze:



9. ábra: Vezetői erősségek szófelhő

Ha az erősségeket vizsgáljuk, láthatjuk, hogy nagy része inkább a humán tényezőkre utal, a szakmai tudást ketten jelölték meg. A többi mind humán tényező volt, amit megemlítettek, nagyon széles választékát sorolták fel a vezetői készségeknek, de kiemelendő az érzelmi intelligencia kompetenciáinak széles skálája.

Goleman, Boyatzis és Mckee (2002) évekig kutatták az érzelmi intelligencia összetevőit, míg egy 4 dimenzióból álló, 27 kompetenciát magába foglaló,

melyet aztán később 18-ra lecsökkentettek készségeit állítottak össze. A 4 dimenzió: az öntudatosság, önmenedzselés, társadalmi tudatosság és kapcsolati menedzsmet (Dénes & Berke, 2013). A SWOT analízis eredményei alapján a válaszokból kiemelkedik az empátia és a szinonimái: érzékenység, segítőkészség, jó bánásmód, figyelmesség és emberközpontúság, ami szinte minden válaszadóra jellemző. De ott van a stratégiai szemlélet is, mely ugyancsak több formában jelenik meg, valamint a másik motiválása. Egy választ még kiemelnék a „miért is ne” kijelentést, ami mögött a nyitottság rejlik inkább, ami egy sikeres vezetőnek nagyon fontos tulajdonsága.

#### 15. táblázat Fejlesztendő területek listája (n=44)

---

##### **Fejleszteni akarom, hogy jobb vezető legyek...**

---

- delegálás (n=2)
  - folyamatok automatizálását
  - előrébb soroljam magam a fontossági sorrendben
  - tanuljak meg pihenni
  - kommunikáció (n=3)
  - szakmai tudás (n=2)
  - időgazdálkodás (n=6)
  - türelem (n=2)
  - önelfogadás
  - kérjek visszajelzést
  - folyamatos önképzés
  - bizalom
  - „lágyság”
  - fókuszálás (n=2)
  - bürokráciatűrés
  - vezetést jobban igénylő kollégák tűrése
  - ingerlékenység csökkentése
  - önfejlesztés
  - kulcsemberek továbbképzése
  - „out of the box” gondolkodás
  - következetesség
  - ötletmegvalósítás végig vitele
  - nem létező tudás fejlesztése
  - hallgatás
  - céltudatos tervezés
- 

A fejlesztendő területek (15. táblázat) vonatkozásában kiemelkedő számban az időgazdálkodás volt, ennek a problematikája már az előző kérdésre való válaszokból is kiolvasható, hiszen megszüntetendő tevékenységet, vagy csökkentendőt minimálisat soroltak fel és rengeteg növelőt, fejlesztendőt, amit

persze, ha nincs máshol leépítés, nincs minek a helyébe betenni. Másik vesszőparipa szokott még lenni a delegálási készség, az is visszaköszön itt, mint fejlesztendő terület. Kiemelendő még az „out of box” gondolkodás, melyet egy vezető írt fel, ami ugyancsak a sikeres, magát fejleszteni akaró vezető jellemzője, hogy ki tudjon lépni a keretből és innovatívan, kreatívan tudjon gondolkodni.

## **5.2. A kérdőíves megkérdezés során kapott válaszok értékelése**

### **5.2.1. A szervezeti kiválóság mérésére alkalmazott független (piaci) eredményjelzők és értékelésük**

A kérdőívet kitöltőket két oldalról vizsgáltuk, egyrészt a szervezet oldaláról, másrészt a vezető oldalról.

A következőben a disszertáció eddigi szerkezetét alapul véve számolok be a legfontosabb eredményekről. A kérdés, amire a választ keresem ebben a részben, hogy a megkérdezett vállalkozói/vezetői körből mennyien tartoznak a kiválóság kategóriába a saját fogalmaik szerint. A szervezeti kiválóság mérésére a következő piaci eredményjelzőket (értékjelzőket) alkalmaztuk, feltételezve, hogy ezek megfelelően objektívek és alkalmasak arra, hogy elkülönítsék a jobban teljesítőket az átlagtól: „toplista” (kiválósági lista) helyezés, díjak és elismerések; export tevékenység; piaci vezető pozíció és a piaci növekedési ütem változásának alakulása. Ezek többsége eredendően pénzügyi értelemben vett eredményességet vizsgál, és kiemelten fontos kérdésblokk. Amennyiben ugyanis a mintába bekerült szervezetek között vannak olyanok, akik ezeken a független megmérettetéseken jól szerepelnek, lehetőségünk adódik a humán tényezőkkel való összefüggések elemzésére – fókuszáltnan a kiválóan teljesítőknél.

## **Díjak, elismerések**

Feltettük azt a kérdést, hogy volt-e díjazva a szervezet az elmúlt 5 évben. A 148 válaszadó közül 102 (68,9%) nem kapott semmiféle díjazást, így 46 fő (31,1%) részesült díjazásban. Az elemzés során minden háttérváltozóval megvizsgáltuk a kapcsolatot. Szignifikáns összefüggést a KKV besorolás függvényében, a vállalkozás kora és az árbevétele függvényében találtunk. A többi háttérváltozónál a lefuttatott KHI négyzet teszt nem mutatott szignifikanciát. Azoknál, ahol a p érték 0,05 alatt volt, megvizsgáltuk a Cramer's V együtthatót is, hogy megállapítsuk, hogy a kapcsolat gyenge-e vagy erős. A statisztikai módszertan szerint, ha a p érték a KHI négyzet vizsgálatban 0,05 alatt van, akkor a két változó között szignifikáns összefüggés van (Csallner, 2015). Ha a két változó közötti kapcsolat szignifikáns, akkor még két együtthatót lehet elemezni, a Cramer's V, illetve a Gamma együtthatót. A Cramer's V mutató egy asszociációs együttható, amely két nominális változó közötti kapcsolat szorosságát mutatja meg. Ha értéke 0, a kapcsolat független. 0 és 1 között kapcsolatot jelez, ha értéke 1, akkor nagyon erős kapcsolatról beszélünk (Lázár, 2009). Az eredményeket a 16. táblázat tartalmazza:

16. táblázat: Kapcsolat vizsgálata az elmúlt 5 évi díjazásai, elismerései, jutalmai függvényében (n=148)

Milyen díjakkal, elismerésekkel jutalmazták Önt és/vagy az Ön szervezetét az elmúlt 5 évben?							
	Nem kapott	Mint személy kapta külső forrásból	Mint szervezet kapta	Mint személy kapta alkalmazottól	Összesen	P	Cramer's V
<b>Hány fő dolgozik a szervezeténél? (önmagát is beleértve)</b>							
0-9 fő	54%	46%	13%	67%	45%	<b>0,024</b>	<b>0,249</b>
10-49 fő	23%	15%	20%	33%	22%		
50-249 fő	10%	15%	30%	0%	14%		
250-500 fő	7%	15%	10%	0%	8%		
501-1499 fő	3%	0%	7%	0%	3%		
>1500 fő	4%	8%	20%	0%	7%		
<b>Összesen</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		
<b>KKV besorolás szerint</b>							
Mikró vállalkozás	54%	46%	13%	67%	45%	<b>0,028</b>	<b>0,208</b>
Kisvállalkozás	33%	31%	53%	33%	37%		
Középvállalkozás	6%	15%	13%	0%	8%		
Nagyvállalat	7%	8%	20%	0%	9%		
<b>Összesen</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		
<b>Hány éve működik az Ön által képviselt vállalkozás?</b>							
5 év alatt	29%	0%	17%	0%	24%	<b>0,006</b>	<b>0,249</b>
6-10 év között	19%	8%	7%	33%	16%		
11-20 év között	25%	38%	13%	33%	24%		
21-30 év között	21%	23%	30%	0%	22%		
31 év felett	7%	31%	33%	33%	15%		
<b>Összesen</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		
<b>Mekkora az Ön vállalkozásának éves árbevétele?</b>							
< 5 millió forint	23%	0%	0%	33%	16%	<b>0,001</b>	<b>0,335</b>
5-10 millió forint	14%	8%	3%	0%	11%		
10-50 millió forint	17%	38%	17%	67%	20%		
50-100 m. forint	16%	8%	7%	0%	13%		
100-500 m. forint	7%	8%	3%	0%	6%		
500 m.-1 milliárd	5%	8%	10%	0%	6%		
1-5 milliárd forint	7%	0%	27%	0%	10%		
5-10 milliárd forint	3%	15%	0%	0%	3%		
>10 milliárd forint	10%	15%	33%	0%	15%		
<b>Összesen</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		

Első lépésként nézzük, hogyan befolyásolja a létszám a változónkat: a kis létszámú, 9 fő alatti vállalkozásoknál a díjazás, jutalmazás aránya rendkívül alacsony, összesen 12 cég (17,91%) kapott bárminemű elismerést. Valamivel nagyobb az arány a második létszámkategóriában, a 10-49 főt alkalmazó vállalkozások 28,12%-a volt díjazva. A létszám növekedésnek függvényében a díjazott cégek aránya is növekedik, de nem arányosan, így 50-249 fő között az arány 52,38%; 250-500 fő között 41,67%; 501-1499 fő között 40%; 1500 fő felett a legmagasabb 63,63%. **A tendencia mindenesetre itt is növekvő, még ha a 250-1499 fő közötti kategóriában van is egy törés.**

Hasonló a helyzet a KKV besorolás szerinti vizsgálatnál is, a  $p=0,028$ , vagyis 0,05 alatti, a Cramer's V együttható pedig 0,208, gyenge kapcsolatot jelezve. A mikro vállalkozások 17,91%-a volt díjazva, a kisvállalkozások 38,18%-a, a középvállalkozások 50%-a, a nagyvállalatok ugyancsak 50%-a. Mindenesetre itt látható egy növekvő tendencia, ami alapján kijelenthető, hogy **a méret nagysággal párhuzamosan növekszik az esélye a díjazásnak.**

Ha a vállalkozások korát nézzük, p mutatónk 0,006, Cramer's V együtthatónk pedig 0,249. Azt láthatjuk, hogy a fiatal vállalkozások nagyon kis arányban voltak díjazva, mindössze 14,28% kapott bármiféle elismerést. A 6-10 év közöttiek sem sokkal magasabb: 17,39%; 11-20 év között 28,57%-ra növekedik; 36,36%-a a 21-30 év közötti cégeknek jutalmazva lett a 31 év felettek jutalmazási aránya pedig sokkal magasabb 68,18%. Ennél a háttérváltozónál a növekedés arányos volt a két vizsgált mutatónál, azaz **minél nagyobb múlttal rendelkezik a szervezet, annál nagyobb eséllyel részesül, részesült valamilyen díjazásban.**

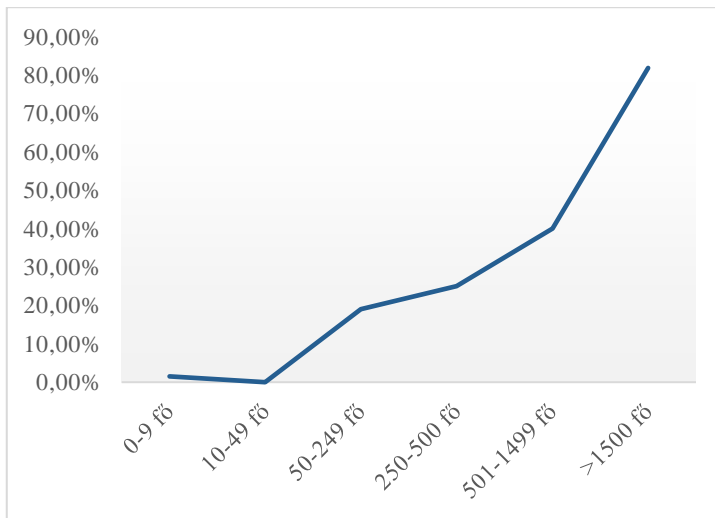
Az árbevétel háttérváltozóval végzett vizsgálatnál a p értékünk 0,001, a Cramer's V pedig 0,335. Bár még ez is gyenge kapcsolatot jelez, látható az összefüggés, míg az 500 millió forint alatti árbevétellel rendelkező cégeknél arányosan emelkedő növekedés tapasztalható 22,22%-ig (ez alól kivételt képez

a 10-50 milliós bevétel közötti sáv, ahol az arány 41,38%), az 500 millió forint feletti bevételű vállalatok jutalmazási aránya meghaladja az 50%-ot.

### **Kiválósági listákba való tartozás**

Arra a kérdésre, hogy a szervezet beletartozik-e a TOP 500 vállalatai közé Magyarországon, ami önmagában véve már egyfajta „független” kiválósági mutatónak számít, a válaszadóink közül 19 fő (12,9%) válaszolt igennel, vagy „úgy gondolom igen”-nel. 79,1%, vagyis 117 fő biztosan nem tartozik bele és 12 fő úgy nyilatkozott, hogy nem tudja. Azaz megközelítőleg minden tízedik megkérdezett szervezet kapott olyan elismerést, ami alapján valamely kiválósági listán szerepel(t).

Kapcsolat, mint ahogy az várható is volt, a létszám függvényében volt kimutatható: 0,000-es  $p$  értékkel és 0,431 Cramer's  $V$  mutatóval közepesen erős kapcsolatnak számít. Látható is a csatolt ábrában, hogy a kis létszámú cégek között csupán egy szervezet vezetője gondolja úgy, hogy beletartozik a TOP 500 (vagy egyéb toplistas) vállalat közé. A 250 fős létszám felett, a létszámnövekedéshez képest, progresszíven növekszik a TOP 500 (vagy egyéb toplistas) (lásd 10. ábra) közé tartozók száma: 250-500 fő között 25%, 501-1499 fő között 81,82%, míg 1500 fő felett 81,82%. Azaz, **minél több dolgozót foglalkoztat a szervezet**, annál nagyobb eséllyel szerepel(t) valamely kiválósági listán.



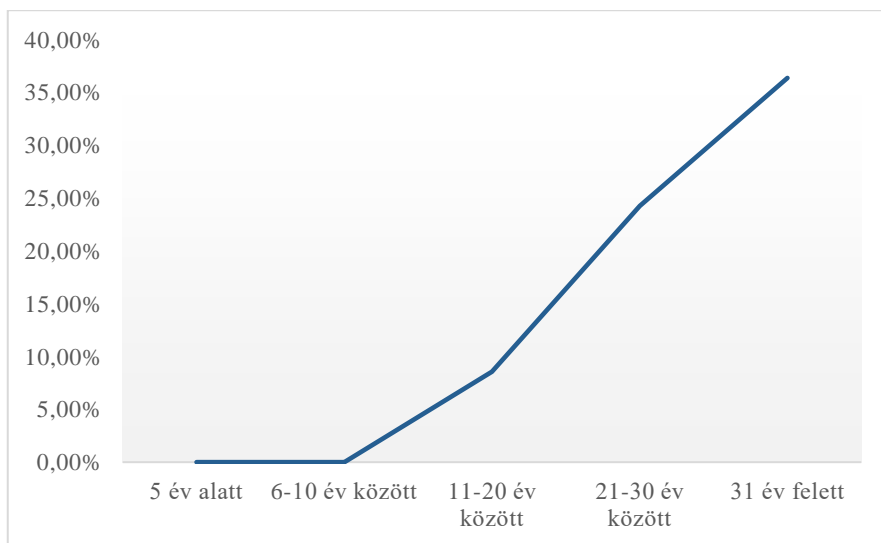
**10. ábra: TOP 500 vállalat közé tartozó cégek a létszám függvényében (n=148, p=0,000, Cramer=0,431)**

Hasonló a helyzet a KKV besorolás függvényében is, egyrészt azért, mert az egyik tényező a KKV besorolásnál a létszám. A mutatószámok itt is hasonlóak: p érték 0,000 és Cramer's V mutató pedig 0,375. A kapcsolat valamivel gyengébbnek számít.

Az iparág szerinti megoszlásnál a mezőgazdaságban, építőiparban és közszférában tevékenykedő megkérdezett cégek egyáltalán nem tartoznak a TOP 500 (vagy egyéb toplistas)-ba, a termelőiparban és a feldolgozóiparban tevékenykedő cégek egyforma arányban (42,86%), a kereskedelem 16,67%-ban, míg a szolgáltatóipar 9,46%-ban van jelen. A vizsgálati mutatók ebben az esetben: p=0,000, Cramer= 0,359.

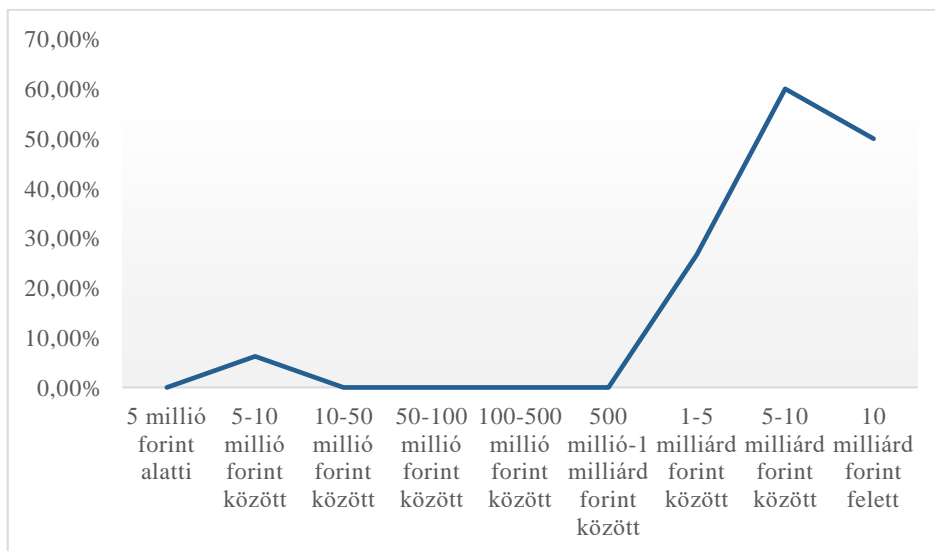
Ugyancsak gyenge kapcsolat mutatható ki a vállalkozás kora (lásd 11. ábra) és a TOP 500 (vagy egyéb toplistas)-ba való tartozás között: p=0,001 és Cramer= 0,268. Azt láthatjuk, hogy a 10 év alatti vizsgált cégek egyáltalán nem tartoznak bele a kiválósággal fémjelzett TOP 500 (vagy egyéb toplistas)-ba: **ahogy korban előre haladnak, úgy növekedik a TOP 500 (vagy egyéb toplistas)-ba tartozás aránya.**





**11. ábra: TOP 500 a vállalkozások kora függvényében (n=148, p=0,001, Cramer = 0,268)**

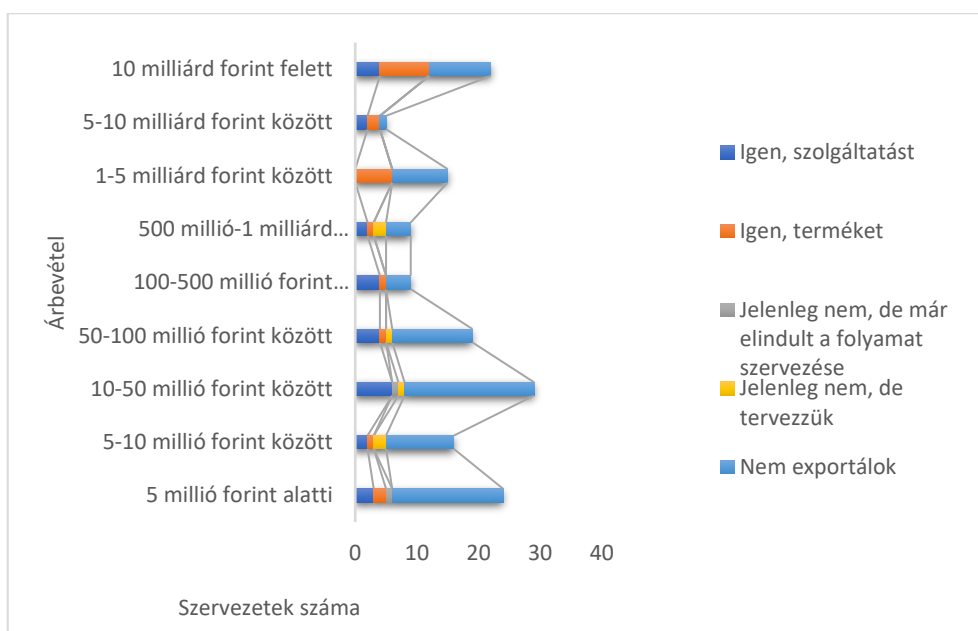
Közepesen erős kapcsolatot mutatott elemzésünk az éves árbevétel függvényében is (12. ábra). Mondhatni azt, hogy 1 milliárd forintos árbevétel feletti cégek tartoznak a TOP 500 (vagy egyéb toplistás)-ba 26-60%-os arányban. A többi árbevétel kategóriában nem volt TOP listás cég. Vizsgálati mutatószámaink: p=0,000 és Cramer=0,433.



**12. ábra: TOP 500 az éves árbevétel függvényében (n=148, p=0,001, Cramer= 0,433)**

## Az export szerepe

A következő lépésben a szervezeti háttérváltozókat az exporttevékenységgel való összefüggésben vizsgáltuk, azt feltételezve, hogy aki exportálni képes a végtermékét, az mindenképp az átlagosat meghaladó színvonalon teljesít a piacon. Arra a kérdésre, hogy exportál-e a szervezet 49-en válaszoltak igennel, vagyis a vizsgált cégek 33,1%-a. 91 (61,5%) cég egyáltalán nem exportál és elenyésző számban vannak azok, akiknél vagy már folyamatban van a szervezés, ez 2 cég (1,4%) és 6 cég (4,1%), aki tervezi. Szignifikáns különbséget a vállalkozások árbevétele és export tevékenysége között találtunk, mely a 13. ábrán látható:



**13. ábra: A vállalkozások árbevétele és az export tevékenységük közötti kapcsolat (n=148, p=0,013, Cramer=0,298)**

50 millió forint alatti bevételig a cégek átlagos 20%-a végez export tevékenységet, míg felette általában 35-55% között. Kiugró értéksáv az 5-10 milliárd forint közötti bevétellel rendelkező cégek kategóriája, akiknek 80%-a végez export tevékenységet. Összességében látható, hogy **a legmagasabb árbevételei kategóriában mindenképp jellemző az export jelenléte.**

### **A piacon elfoglalt pozíció (pozicionálás) vizsgálata**

Mint a kiválóság egy fontos tényezőjét, a piaci pozíciót próbáltuk vizsgálni a következő kérdéssel. Mielőtt a válaszokat kiértékelném, pont az értelmezések sokszínűsége miatt, tisztázni szeretném a kérdés mögöttes tartalmát. A kérdést közgazdasági szempontból tettük fel, és a piaci pozícióra voltunk kíváncsiak, ami magába foglalja a termelékenységet, hatékonyságot és jövedelmezőséget (Nábrádi & Pető, 2004). Mivel a kérdőívben a válaszoknál nem volt adva külön magyarázat, hogy melyik válasz alatt milyen mutatószámok összességét értjük, valamint a válaszadók sokszínű szakmai háttere miatt, tág értelmezésben vizsgáljuk a három mutatószám együttesét az összefüggés vizsgálatok során is. A választ 5 kategóriába sorolva kértük. A kategóriák és a válaszok a következők voltak (17. táblázat):

**17. táblázat: A piacon elfoglalt pozíció vizsgálata (n=148)**

	<b>Megoszlás, %</b>
<b>Piacvezetők vagyunk, döntő befolyással</b>	7,4
<b>Benne vagyunk a meghatározó szereplők körében</b>	42,6
<b>Valószínűleg átlagos pici teljesítmény jellemez bennünket</b>	40,5
<b>Lemaradók vagyunk</b>	5,4
<b>Veszteséget termelünk, a túlélésért küzdünk</b>	4,1
<b>Összesen</b>	100,0

Összevonva a kategóriákat, a véleményük szerint kiemelkedően eredményes cégek száma 74 (50%) és a lemaradók, illetve veszteségesek csupán 14-en vannak (9,5%). A fennmaradó 60 cég (40,5%) vezetője átlagos teljesítményt tulajdonít a szervezetének.

Keresztvizsgálatokat végezve a háttérváltozókkal, a kérdések nagy részénél szignifikáns kapcsolatot jelzett az elemzésünk. Ezeket szeretném alább bemutatni.

A nem családi kézben lévő vállalkozások 61,6%-a , a családi kézben lévő vállalkozások 38,7%-a tartja magát kiválónak, értve ezalatt, hogy piacvezetőnek, vagy meghatározó szereplőnek vallja magát. Itt a szignifikanciavizsgálat értékei:  $p=0,048$  és Cramer = 0,254.

A létszám arányos vizsgálatnál a 18. táblázatban látható eredményt kaptuk:

**18. táblázat: A piaci pozíció vizsgálata a létszám függvényében (n=148,  $p=0,000$ , Cramer=0,314)**

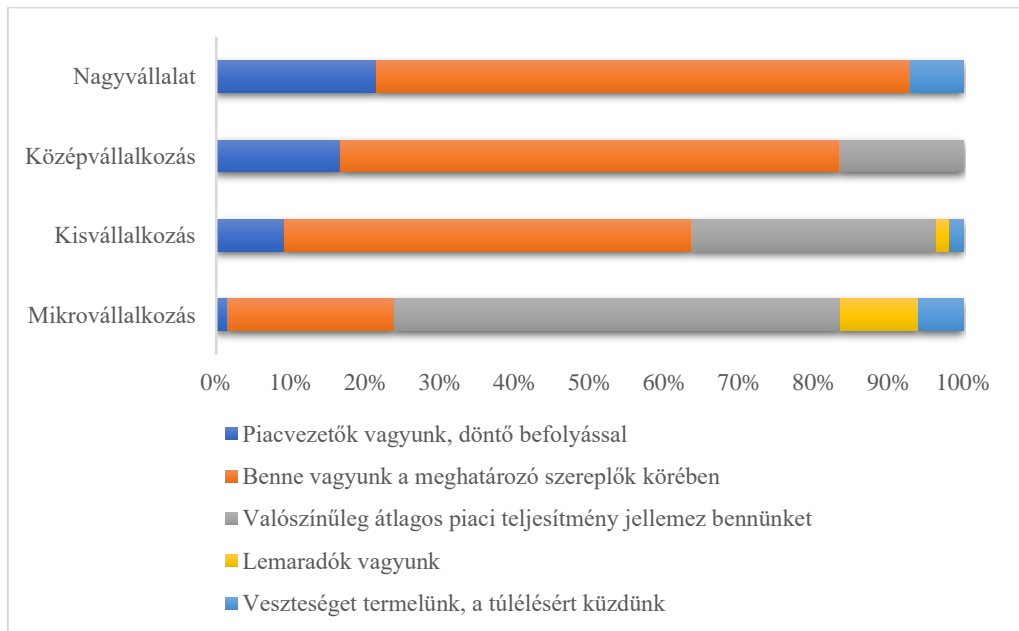
	<b>Piacvezetők vagyunk, döntő befolyással</b>	<b>Benne vagyunk a meghatározó szereplők körében</b>	<b>Valószínűleg átlagos piaci teljesítmény jellemző bennünket</b>	<b>Lemaradók vagyunk</b>	<b>Veszteséget termelünk, a túlélésért küzdünk</b>	<b>Összesen</b>
0-9 fő	1,5%	22,4%	59,7%	10,4%	6,0%	100,0%
10-49 fő	9,4%	46,9%	37,5%	3,1%	3,1%	100,0%
50-249 fő	9,5%	66,7%	23,8%	0,0%	0,0%	100,0%
250-500 fő	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100,0%
501-1499 fő	40,0%	40,0%	0,0%	0,0%	20,0%	100,0%
>1500 fő	27,3%	72,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
<b>Összesen</b>	<b>87,7%</b>	<b>323,7%</b>	<b>146,0%</b>	<b>13,6%</b>	<b>29,1%</b>	

Eredményeink alapján megállapítható, hogy **a piaci pozíció ereje a létszám növekedésével párhuzamosan növekedik**, és a legalacsonyabb szintű a 0-9 főt foglalkoztatóknál. Ebben a kategóriában a szervezetek nagy hányada veszteséget termel és a túlélésért küzd, illetve a lemaradók közé sorolta magát. Ez jelentős kihívást jelent a jövőre nézve, hiszen fontos országos kormányzati cél a mikro és kisvállalkozások megerősítése (forrás, lásd kutatási anyag). A kutatás adatai megerősítik – már ebben az egy kérdésben is –, hogy esetükben jelentős elmaradások vannak piaci versenyképesség tekintetében.

Összevonva az adatokat 0-9 fő alkalmazottat foglalkoztató cégek csak 23,9%-a vallja magát piacvezetőnek vagy meghatározónak, 10-49 fő között ez az

arány 56,3%, 50-249 fő között 76,2%, 250-500 fő esetében 75% (itt volt egy százalékos csökkenés), 501-1499 főnél 80% és 1500 fő fölött 100%, ebből 27,3% piacvezetőnek vallja magát, a többi 72,7% pedig meghatározó szereplőnek.

Nézzük a vállalkozások KKV besorolása szerint az összefüggéseket. A vizsgálatnál itt az értékeink megoszlása a 14. ábrán látható:



**14. ábra: Piaci pozíció és KKV besorolás viszonya (n=148, p=0,000, Cramer=0,312)**

Az ábra alapján a mikro vállalkozások vezetőinek 23,9%-a vallotta magát kiemelkedőnek (piacvezető vagy meghatározó), a kivállalkozásoknak már 63,6%-a, míg ez az arány középvállalkozásoknál 83,3%, nagyvállalatoknál 92,9%. A legfontosabb megállapítás tehát az, hogy a KKV besorolás alapján, a mikro vállalkozásoknál a legalacsonyabb a piacvezetők aránya, míg a nagyvállalatoknál a legmagasabb. Úgy tűnik, a piaci befolyás, **a piaci versenyerő mértéke a mérettel szorosan összefügg.**

A cég kora és a piaci pozíciója között is szignifikáns kapcsolatot (p=0,000, Cramer=0,223) találtam és arra a következtetésre jutottam, hogy **a piaci**

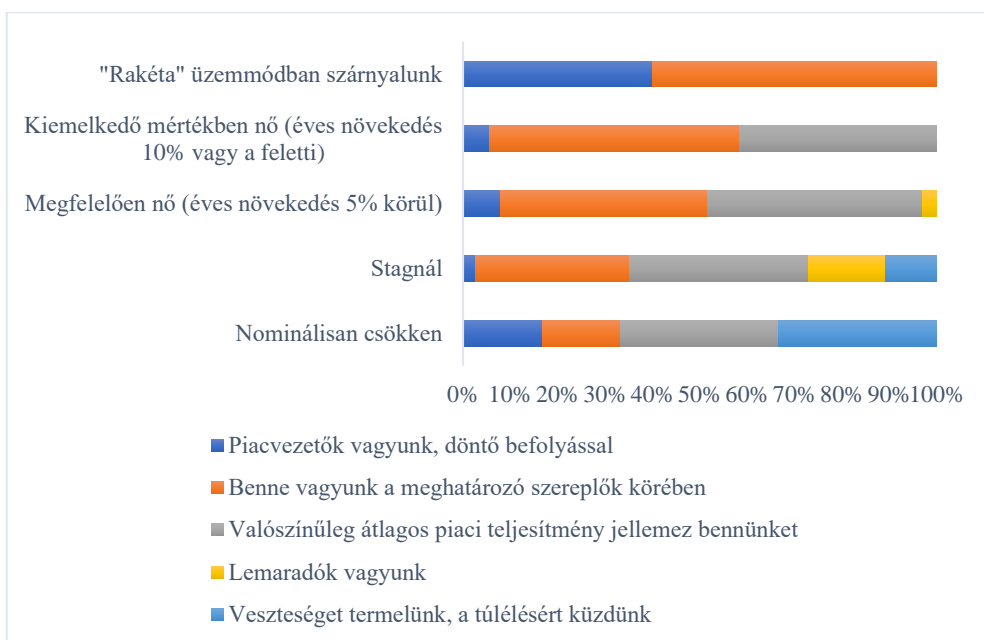
**versenyerő mértéke szoros összefüggésben van a vállalkozás korával,** mivel a 21-30 év feletti cégek 57,6%-a, a 31 év feletti cégek 90,9%-a tartja magát piacvezetőnek vagy meghatározónak.

A következő vizsgálatban (15. ábra) a növekedési ütemmel hasonlítottam össze a piaci pozíciót ( $n=148$ ,  $p=0,000$ ,  $Cramer=0,282$ ) és szignifikáns eltéréseket találtam. Ez a kérdés azért is érdekes, mert ütköztetni lehet a „de facto” adatokat a véleménnyel, illetve azzal, hogy a vezetők mennyire látják reálisan a cégük helyzetét. Ha ránézünk az ábrára, azonnal észrevehető, hogy a magukat meghatározónak vagy piacvezetőnek nyilvánító cégek nagy része gyors növekedési ütemet is mondhat magáénak: a „Rakéta” üzemmódban szárnyalók 100%-a ebbe a kategóriába tartozik, illetve a 10%-os vagy afeletti növekedéssel rendelkező cégek 53,36%-a is. 41,67%-a a kiemelkedő mértékben növekedő cégeknek ellenben csak átlagosnak tartja a piaci teljesítményét. A piacvezetők és meghatározó szerepet betöltő cégek között egy sincs, aki lemaradó vagy veszteséges lenne, ami arra utal, hogy a kapott válaszok összhangban vannak.

Az 5%-os éves növekedéssel rendelkező cégek közül is vannak olyanok, akik meghatározó szereppel (43,75%) rendelkezőnek, vagy kiválónak (7,81%) tartják magukat, ám 43,77%-uk átlagos teljesítményt ért el és 3,25%-uk lemaradó. Veszteséges nincs közöttük.

A stagnáló cégek között is van egy, aki piacvezetőnek tartja magát, és 32,43%-uk állítja azt, hogy meghatározó szerepet tölt be stagnálása ellenére. Érdekes lenne megvizsgálni, hogy egy cég, akinek csökkenő teljesítményei vannak, hogyan tud megmaradni piacvezetőként, illetve meghatározó szereplőként a piacon.

Összességében kijelenthetjük, hogy minél **felfokozottabb a növekedési ütem, annál inkább tartozik a szervezet a piacvezetői vagy meghatározó szereplői körbe** – és fordítva. Úgy tűnik, a piacvezető szerep megőrzésének egyfajta lételeme a gyors és látványos bővülés.



**15. ábra: A növekedési ütem és piaci pozíció összefüggésének vizsgálata (n=148, p=0,000, Cramer=0,282)**

Szignifikáns kapcsolat mutatható ki a nyereségesség és a piaci pozíció között is (n=148, p=0,000, Cramer=0,432). A tartósan nyereséges szervezetek 53,5%-a vallja magát meghatározó szereplőnek a piacon, ebből 9,6% cég piacvezető és 43,9% cég meghatározó piaci szereppel rendelkezik, míg 42,9% átlagosnak minősíti magát és 3,5% lemaradónak. Ezzel szemben, a magukat veszteségesnek nyilvánító cégek között nincs piacvezető, 38,2%-uk még így is meghatározó szerepet tölt be, 32,3%-uk átlagos teljesítményt ér el és 29,4%-uk lemaradó vagy veszteséges.

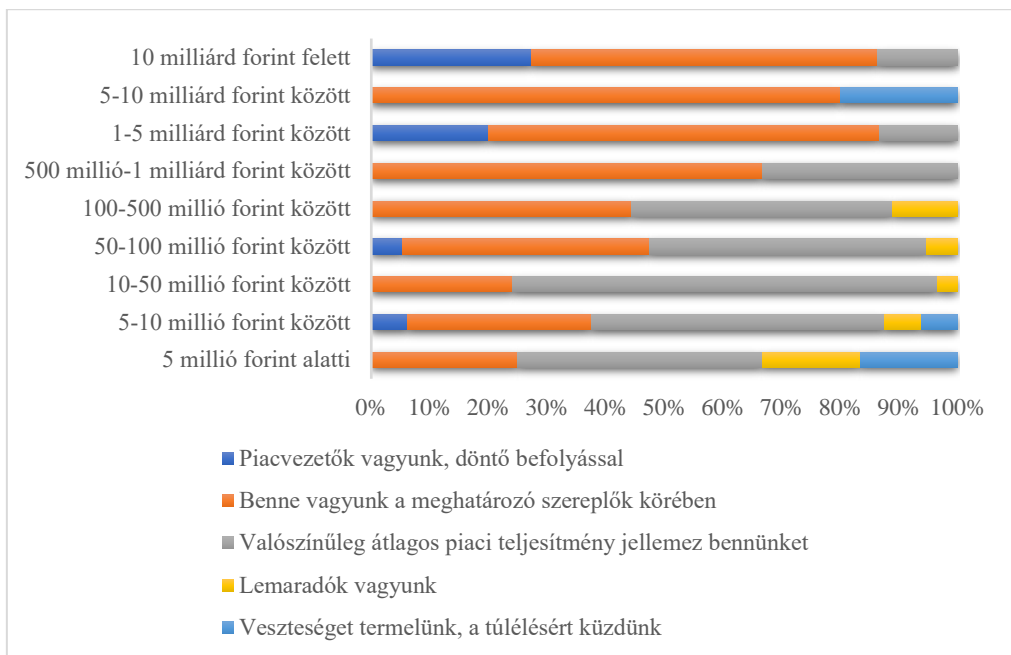
Itt vonatkoztatni szeretnék a szakirodalmi részre, ahol a teljesítményértékelésben írtam arról, hogy mennyire nehéz ezeket a tényezőket objektíven mérhetővé tenni. Itt kiegészíteném azzal, hogy a válaszadók nem feltétlenül pénzügyi szakemberek, teljesítmény mutatószámokra nem kérdeztünk rá, így pénzügyi szempontból az eredmények nem relevánsak. Itt kitérnék a számviteli rendszer és az értékmérés kapcsolatának a nehézségeire,

és ennek okaira melyeket Dorgai (2001) műhelytanulmányában foglalt össze. A szerző egyrészt a hagyományos teljesítmény elemzési módszerek számviteli információkon alapuló létét tartja problémának, mivel a számviteli adatok a múltra, múltbéli teljesítményekre vonatkoznak, másrészt az adatok összehasonlíthatóságára a „kreatív” számvitelre való hivatkozással, vagyis azzal, hogy országon belül is vannak eltérések a belső információk elhelyezkedésében a beszámolón belül. A kritikákat Rappaport (1986) és Mills (1998) fogalmazta meg és bizonyította be, ugyanakkor Copeland-Koller-Murrin (1999)-ben tovább kutatta. Ők azt nyilatkozták, hogy a vállalati teljesítményt hosszú távon nem a megszépített számviteli eredményekre kell alapozni, hanem a jövőben várható hozamokra.

Az utolsó összefüggésvizsgálat az árbevétellel való kapcsolatot tartalmazza (16. ábra).

Az ábrából jól látható, hogy összességében a kiválóságok (piacvezető és meghatározó szervezetek) **500 millió forintos árbevételi kategória felett** képviselnek nagyobb részarányt. A veszteséget termelő cégek döntően a legfeljebb 10 milliós árbevétellel rendelkező szervezeteknél jelennek meg, az 5-10 milliárd forint közötti bevétellel rendelkezők körében van további egy példa. Lemaradók 500 millió forintos árbevételig vannak, csökkenő számban és arányban, vagyis 5 millió forint alatt 4 cég, utána kategóriánként 1-1 cég. Átlagos piaci teljesítménnyel minden árbevétel kategóriában találkozunk, ami teljesen reális, hiszen a magas árbevétel nem feltétlenül jelent nagyobb eredményességet. Meghatározó piaci szereplő minden árbevétel kategóriában van. 5 millió forintos árbevételig egy cég sem piacvezető, de ami érdekes, hogy az 5-10 milliárd bevétellel rendelkező cégek között sincs. Ez ugyancsak az alábbi kijelentést támassza alá.





**16. ábra: A piaci pozícionálás vizsgálata az árbevétel függvényében (n=148, p=0,000, Cramer=0,354)**

Erre vonatkozóan Huszti (1996) azt nyilatkozta, hogy az eredmény egy könyvelési fogalom, mely az árbevétel és a ráfordítás különbözeteként számítható ki, míg Kökényesi és Andriska (2002) azt írják, hogy az eredményesség az elért eredmények kitűzött célokhoz való viszonyát mutatja. Ezek szerint az árbevétel az egy pénzügyi mutatószáma, míg az eredményesség egy teljesítménymutató. Erdei (1976) az eredményességet 3 mutatóval fejezi ki: termelékenység, hatékonyság és jövedelmezőség. Ezek alapján a kérdőíves kutatásból kapott eredmények konzisztensek és relevánsnak tekinthetők, összhangban vannak a szakirodalomban található bizonyításokkal, illetve tükrözik a szakirodalomban található dilemmákat a témában.

### **5.2.2. Humán tényezők: a vezetői gondolkodásmód és a vezetői tulajdonságok**

A szakirodalmi áttekintésben részletesen foglalkoztam a leadership fogalmával, megpróbáltam körbejárni azt a kérdést, hogy hogyan hat a vezető a szervezet eredményességére. Darling (1999) kutatása szerint a vezetői sikerességnek elsődleges forrása az a képesség, hogy hatékonyan és értelmesen tud kezelni másokat. Ez kibővítve a többi jellemvonással, melyeket Patel, illetve Northouse sorolt fel, azt a következtetést támasztja alá, amit Bennis a The Leadership Institute elnöke nyilatkozott, miszerint a vezetők „kifejlődnek”, nem pedig születnek. Nyilvánvalóan, amikor a személyes tényező, az egyén kerül a kutatás górcsővé elé, egy olyan széleskörű, komplex területtel találkozunk, amit nem könnyű röviden összefoglalni. Ezért – habár a kérdőív blokkjai és kérdései igen széles területet fogtak át – terjedelmi okokból jelen dolgozatomban néhány témakört ragadtam ki, leginkább azokat, amelyek az érzelmi intelligencia összetevői közül kiemelt jelentőséggel bírnak. Ezek: a gondolkodásmód, a munkamódszerek és az időgazdálkodás, amelyeket a vezetői önértékelés részeként közelítettünk meg a kutatásban.

Nézzük először a válaszadók háttérváltozóit a 19. táblázatban:

19. táblázat: A vizsgált vezetők háttérváltozók szerinti megoszlása (n=148)

Nem	Megoszlás, %	Tulajdonosi viszony	Megoszlás, %
Férfi	58,1	Igen, egyszemélyben (100%-ban) tulajdonos vagyok	25,7
Nő	41,9	Igen, többségi tulajdonos vagyok	14,2
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>	Igen, 50%-ban tulajdonos vagyok	9,5
<b>Életkora</b>		Igen, de nem többségi tulajdonos	10,1
18-24 év	0,7	Nem vagyok tulajdonos	40,5
25-29 év	2,0	<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>
30-39 év	29,1	<b>Betöltött pozíció</b>	
40-49 év	33,1	Állami többségi vagy teljes tulajdonú vállalkozásban felsővezető	10,1
50-59 év	27,0	Állami többségi vagy teljes tulajdonú vállalkozásban középvezető	3,4
60-69 év	6,8	Magyar többségi tulajdonú vállalkozásnál felsővezető	58,8
70-79 év	1,4	Magyar többségi tulajdonú vállalkozásnál középvezető	14,9
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>	Külföldi többségi tulajdonú vállalkozásnál felsővezető	5,4
<b>Legmagasabb iskolai végzettség</b>		Külföldi többségi tulajdonú vállalkozásnál középvezető	7,4
8 általános osztály	0,7	<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>
Szakk munkásképző	2,0	<b>Vezetői tapasztalat</b>	
Szakközépiskola, gimnázium	5,4	5 év alatt	24,3
Felsőfokú végzettség	82,4	6-10 év között	19,6
PhD	9,5	11-20 év között	29,7
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>	21-30 év között	20,9
<b>Szakképzettség</b>		31 év felett	5,4
Nincs	4,1	<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>
Természettudomány	3,4	<b>Beosztottak száma</b>	
Szociológia	3,4	0-9 fő	73,0
Közgazdaságtan	33,8	10-49 fő	20,9
Bölcsész, jogász	2,7	50-249 fő	4,1
Műszaki terület	30,4	250-500 fő	1,4
Humán tudományok (pl. pedagógia, pszichológia)	22,3	>1500 fő	0,7
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>	<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>

A válaszadók 74,1%-a felsővezető, 41,9%-a nő, ez magasabb, mint a női vezetők átlagos aránya Magyarországon, ami egy 2017-es kutatás szerint 34,2% (Bisnode, 2017). Kor szempontjából legnagyobb arányban a 40,49 év közöttiek voltak jelen (33,1%), és az ez alatt, illetve efeletti korkategóriában szereplők, vagyis a 30-39 évesek 29,1%-ban, illetve az 50-59 évesek 27%-ban. A felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya a mintánkban 82,4%, ez jóval magasabb, mint az idevágó 2017. évi KSH munkaerő felmérés adatai, ahol átlagosan 55% a felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők aránya (Nagy & Sebők, 2017). A szakképzettséget vizsgálva láthatjuk, hogy aránylag hasonló arányban oszlanak meg a közgazdasági területen (33,8%) és műszaki területen (30,4%) végzettek. Harmadik helyen a humán tudományok területe (22,3%) van, ami részben a kutatásunk iránti érdeklődésnek is tulajdonítható. A megkérdezettek döntő többsége (59,5%) tulajdonos, ezen belül 25,7% egyszemélyben tulajdonos és magyar többségi tulajdonú (73,7%) vállalkozást vezetnek. A nagy arányú mikro vállalkozásoknak köszönhetően, 73%-uknak 0-9 fő között van a beosztotti létszáma. Vezetői tapasztalat szempontjából a választott sávok közötti megoszlás aránylag kiegyenlített.

### **A vezetői gondolkodásmód és tulajdonságok vizsgálata**

A vezetői kiválóság kérdéskörét vizsgálva fontos témakör a vezetői gondolkodásmód. Az érzelmi intelligencia modelljét alapul véve, végül 4 kérdéscsoportot alkalmaztunk, amelyek a következő résztémákból épülnek fel:

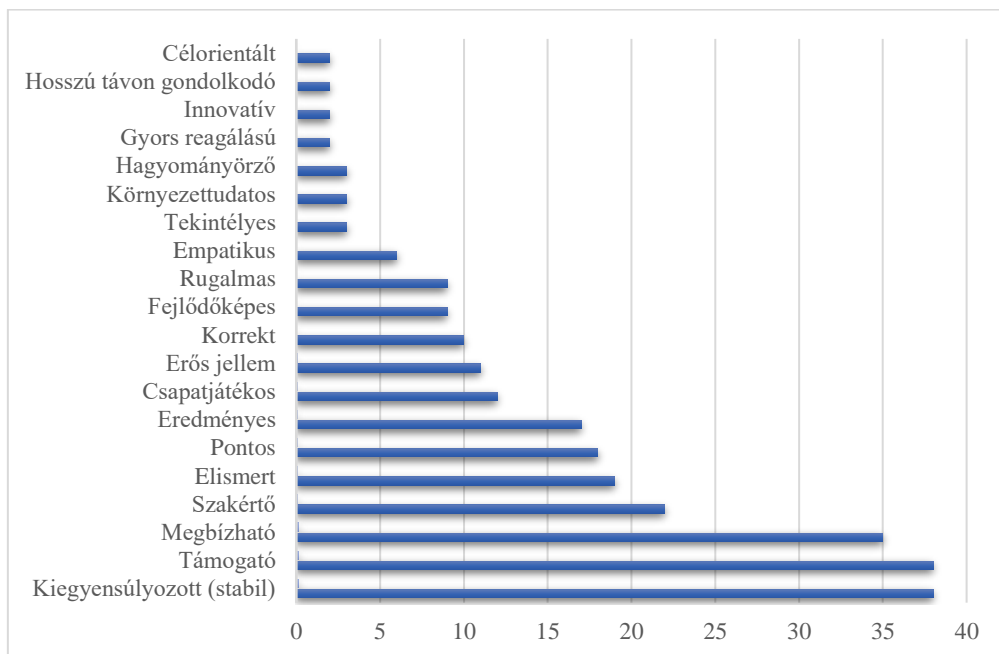
- vezérlő értékek és jellemvonások, melyek napi szinten ösztönzik a vezetőket;
- milyen alapelvekre alapozzák a munkájukat;
- hogyan gondolkodnak vezetőként magukról és a munkatársaikról, valamint a szervezetről;

- milyen mindennapos gyakorlati mintáik vannak, nevezhetjük jó gyakorlatoknak is, annak érdekében, hogy eredményesek legyenek.

Minden témakörben 7-9 állítás van, amire 1-5 terjedő Likert skálán kellett választ adniuk a megkérdezetteknek, az *egyáltalán nem igaztól a teljes mértékben igazig*. Ebből kivételt képez az első kérdés, amely a vezérlő értékekre vonatkozik, és nyitott kérdés volt.

### A vezetők által fontosnak vélt jellemvonások

A vezetői kiválóság mérésének egyik eleme az **értékek létrehozása és megosztása**. Annak érdekében, hogy lássuk, milyen értékekben gondolkodnak, megkérdeztük őket, milyen vezérlő értékek fontosak a számukra, amelyek alapján vezetőként nap mint nap felkelnek és irányítják a vállalkozást. A válaszokat egy-egy szóban kellett megadni és csak az általuk három legfontosabbnak véltet kellett felsorolni. A kérdésre összesen 261 választ kaptunk, ezeket próbáltam meg úgy csoportosítani (17. ábra), hogy az egymást átfedő kijelentéseket egybevonтам.



**17. ábra: A vezetők által fontosnak vélt jellemvonások**

Mint például a támogató kategóriába besoroltam a következő fogalmakat is: családi munkakörülmények, megbecsüli a dolgozóit, „emberi”, emberséges. Mint láthatjuk első helyen **a kiegyensúlyozott és a támogató magatartás van** 14,56%-14,56%-kal.

Kiemelném a kiegyensúlyozottságot, mert egy fontos tényezőnek tartom, A megbízhatóság áll a harmadik helyen, a szakértelem pedig 8,43%-ban jelenik meg, utóbbi megerősíti azt, amit a szakirodalmi részben is kifejtettem, miszerint a vezetői kompetenciák fontosabbak, mint a szakmaiság, a szakmai tudás. Nagy része a felsorolt értékeknek mind az érzelmi intelligencia kompetenciái közé sorolható: rugalmas, empátikus, tekintélyes, korrekt stb. Érdekes, hogy a stratégiai gondolkodásra kevesen utaltak: mindössze 1% alatt van azoknak az értékeknek az említése, amik erre vonatkoznak, úgy, mint pl. a célorientáltság, a hosszú távon való gondolkodás vagy innovativitás.

#### A vezetői alapelvek és gondolkodási minták cégvezetésben

A következőben, a vezetői alapelveket tovább vizsgálva, kiválasztottunk 8 alapelvet, melyek érzelmi intelligencia összetevők, továbbá a fókuszcsoportos interjún kapott válaszok alapján kiemeltünk, majd rákérdeztünk, mennyire igazak ezek rájuk, mint vezetőkre. A disszertációban csak azokról az eredményekről számolok be, amely esetekben szignifikáns összefüggést találtam az adott kijelentés és valamely háttérváltozó között.

**20. táblázat: A vezetői alapelvekre vonatkozó állítások megítélése, 1-től 5-ig skálán (n=148)**

Állítások	Átlag	Szórás
Az " Inkább legyünk jobbak, mint olcsóbbak" alapelv alapján vezetem a céget.	3,94	1,321
Derűsen igyekszem felfogni a dolgokat, bármi történjen.	3,77	1,101
Az én személyes kiválóságomról vezetőként a cég piaci eredményei a legjobb visszajelzők.	3,26	1,491
Olyan vállalkozást építék, ami a következő generációknak éppúgy biztos megélhetést kínál.	3,32	1,591

Állítások	Átlag	Szórás
A hosszútávú szerény profit, ami stabilan tartható, jobb stratégiai cél, mint a gyorsan szerzett magas nyereség, ami csak bizonytalan ideig fenntartható.	3,86	1,403
A munkatársak jólléte éppolyan fontos, mint a hosszútávú nyereség.	4,57	0,858
Az én személyes kiválóságomról a munkatársaim elégedettsége a legjobb visszajelző.	3,69	1,428
Nap, mint nap teszek azért valamit, hogy jól érezzem magamat a bőrömben vezetőként.	3,81	1,258

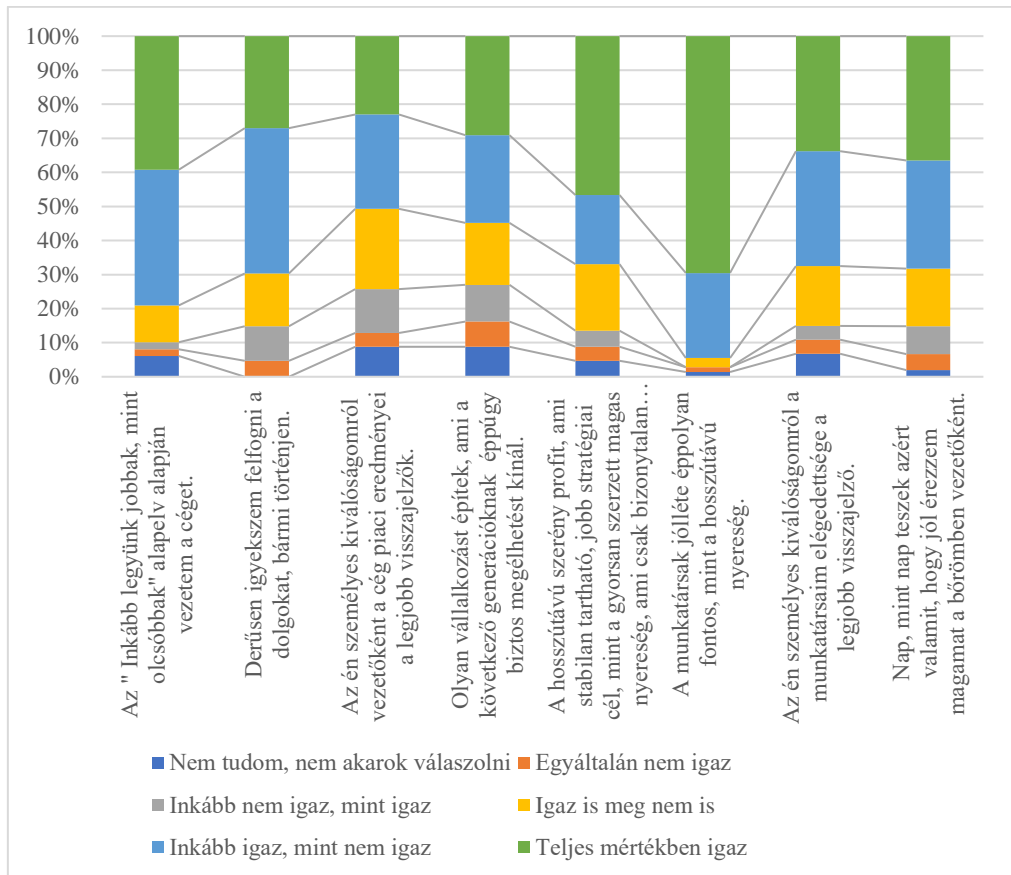
A 20. táblázat alapján a vezetőkre legjellemzőbb alapelv a **csapatelv**, az, hogy a munkatársak jólléte hasonló fontossági szinten van a hosszútávú nyereséggel. Ez azért is érdekes, mert ennek a válasznak a szórása is a legalacsonyabb (0,858). Legkevésbé gondolják azt, hogy a cég piaci eredményei bizonyítják a vezetői kiválóságot, illetve, hogy a vállalkozás generációkra kiterjedően fenntartható lesz.

A diagram (18. ábra) felső sávjában vannak a teljes mértékben igaz válaszok, és csökkenő sorrendben haladnak tovább. Vizsgálatom szempontjából a két felső sáv érdekes, a *teljes mértékben igaz* és az *inkább igaz, mint nem igaz*. A válaszokból kiolvasható, hogy a vezetők 69,6%-ának **a munkatársak jólléte éppolyan fontos**, mint a hosszútávú nyereség. Ha ehhez még hozzáadjuk az *inkább igaz, mint nem igaz* válaszokat is, akkor 95%-a a vezetőknek próbálja fenntartani az egyensúlyt a vállalati célok és az egyéni célok között, ami a menedzsment egyik alapköve, a vezetői feladatok egyik legjelentősebb tényezője.

Stratégiai gondolkodás, beállítottság oldaláról a legmagasabb arányú igaz választ az **„inkább legyünk jobbak, mint olcsóbbak”** kijelentés kapta egyforma aránnyal a teljes mértékben igaz (39,2%) és az inkább igaz (39,9%) válaszokkal, mely a vezetői kiválóság egyik jellemzője.

Humán oldalról nézve a következő helyen az a kijelentés van, hogy a vezető személyes kiválóságára **a munkatársak elégedettsége** a legjobb visszajelző,

de ide sorolható a **derű** is és az, hogy **jól érezze magát a saját bőrében**. Az utolsó kettő **boldogság** összetevő és új eredménynek számít a kutatás keretében.



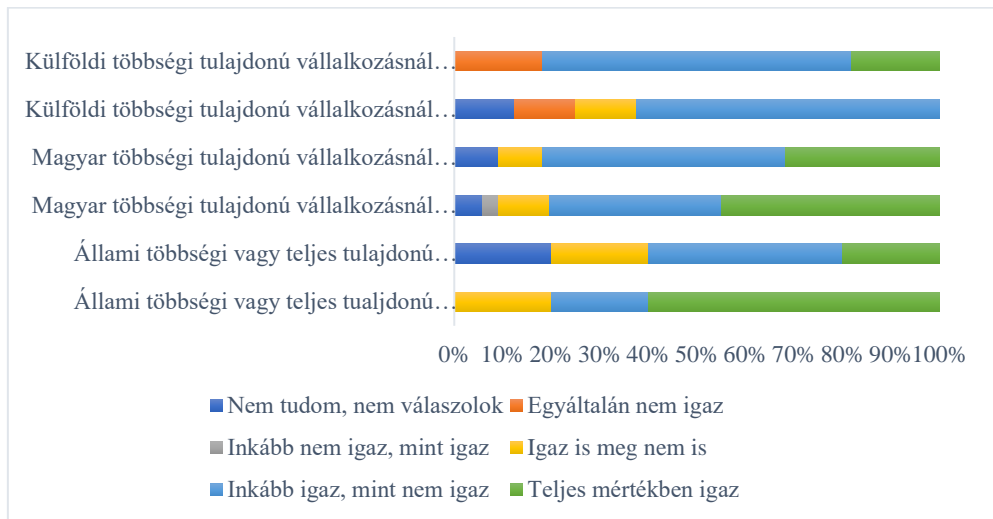
18. ábra: Kijelentések az alapelvekkel kapcsolatosan (n=148)

A jó vezetői szokások szempontjából kiemelkedő igaz (teljes mértékben igaz és inkább igaz összesítve) válasszal a „nap mint nap teszek azért valamit, hogy jól érezzem magam a bőrömben” volt 68,3%-kal. Legkevesebben értenek egyet azzal a kijelentéssel, hogy „az én személyes kiválóságomról vezetőként a cég piaci eredményei a legjobb visszajelzők” (60,7%). Ez utóbbi lényeges eredmény, mivel azt sugallja, hogy szerintük a szervezeti kiválóság és a vezetői kiválóság elkülönül egymástól. Azaz a végső megmérettetés során, a piaci eredményességbe más tényezők is beleszólnak, nem kizárólag a vezető



kiválóságától függ. Ezzel a kijelentéssel egyet lehet érteni, mindemellett lényeges megtudni, milyen szerepe, értéke van a végeredményekben a vezető személyének és hozzáértésének – újra utalva itt a kutatás alapkérdésére.

Tovább vizsgálva, megnéztem, hogy milyen kapcsolat van a vezetői alapelvek és a különböző háttérváltozók között. Az „Inkább legyünk jobbak, mint olcsóbbak” alapelv és a vezetői beosztás között szignifikáns különbséget és gyenge erősségű kapcsolatot mutattunk ki (19. ábra):

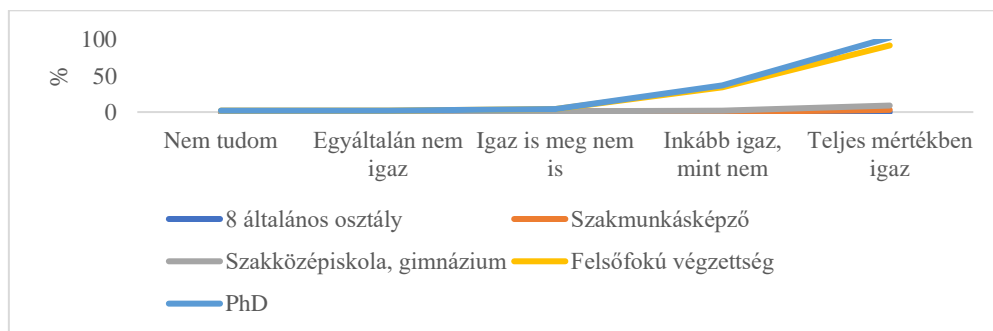


**19. ábra: "Inkább legyünk jobbak, mint olcsóbbak" alapelv a vezetői pozíció függvényében (n=148, p=0,015, Cramer= 0,240)**

Mint az ábrán látható, az állami többségi vagy teljes tulajdonú vállalkozásban alkalmazott felsővezetők közül nyilatkozták a legtöbben (60%-uk), hogy teljes mértékben igaz rájuk ez a kijelentés. Egy sem akadt közöttük, aki azt mondta volna, nem tudja, vagy hogy kevésbé igaz. Az állami középvezetőknél azonban ez az adat sokkal alacsonyabb értéket mutat, valószínűleg azért, mert talán kevésbé elfogultabbak, realisabbak. A magyar többségi vállalkozásoknál nem fedezhető fel különbség a felsővezetők és középvezetők válaszainak arányai közt. Nagyon érdekes azonban a külföldi tulajdonú vállalkozások helyzete: bár itt is nagyon magas az aránya azoknak, akik érvényesnek tartják ezeket az alapelveket, előfordul közöttük olyan, aki egyáltalán nem tartja igaznak (25%-a felsővezetőknek és 18,18%-a a középvezetőknek) valószínűleg azért, mert az anyavállalati célok felülírnak más szempontokat.

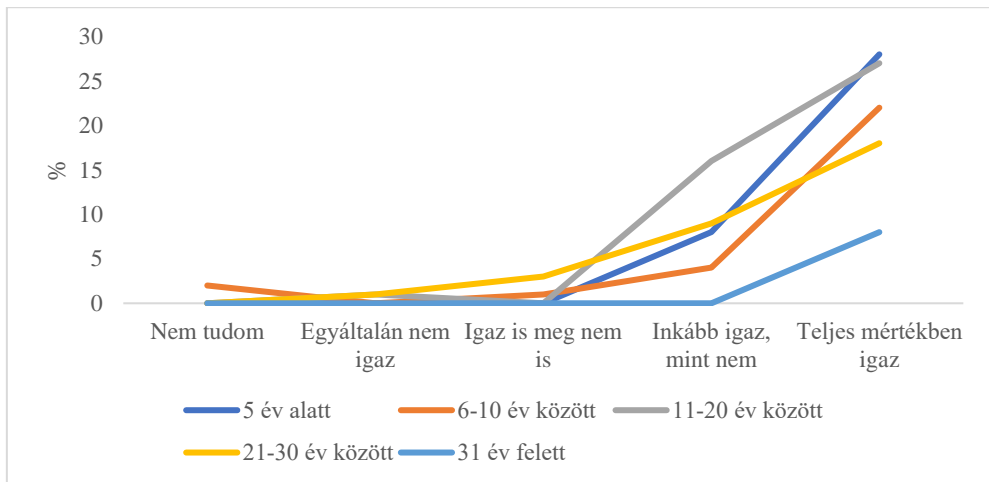
Az az alapelv, hogy a hosszútávú szerény profit, ami stabilan tartható, jobb stratégiai cél, mint a gyorsan szerzett magas nyereség, ami csak bizonytalan ideig fenntartható, a tulajdonosi jogviszony vonatkozásában szignifikáns ( $n=148$ ,  $p=0,022$ ,  $Cramer=0,242$ ). Míg a 100% tulajdonviszonnal rendelkező cégek vezetői 63,16%-a igaznak tartja magára nézve ezt az alapelvet, a többségi tulajdonosok is hasonló arányban (52,38%), a nem többségi tulajdonosok már jóval kisebb aránya (20%), és a nem tulajdonosok 43,33%-a állítja ugyanezt. Azaz úgy tűnik, a tulajdonlás valamilyen szinten együtt jár a hosszú távú profitszerzési igénnyel.

A *nem igaz* választ adók aránya minden esetben alacsony, a középső (bizonytalan, azaz *igaz is meg nem is*) sávban elhelyezkedő válaszok megoszlása hasonló minden tulajdonosi csoportnál. Az a kijelentés, hogy a munkatársak jólléte éppolyan fontos, mint a hosszútávú nyereség szignifikáns kapcsolatot mutat a megkérdezettek iskolai végzettségével ( $n=148$ ,  $p=0,001$ ,  $Cramer=0,257$ ) és a vezetői tapasztalattal ( $n=148$ ,  $p=0,042$ ,  $Cramer=0,213$ ).



**20. ábra: A munkatársak jóllétének megítélése a végzettség függvényében ( $n=148$ ,  $p=0,001$ ,  $Cramer=0,257$ )**

A 20. ábrán látható eredmények szerint a 8 általános iskolát végzett vezető válaszában az *igaz is meg nem is* opció vezet, ebből arra lehet következtetni, hogy nem igazán tudja eldönteni, fő szempont-e alapelveiben a munkatársak jólléte. Azonban az összes többi kategóriában kapott válaszok alapján elmondhatjuk, hogy ez egy nagyon lényeges alapelv minden végzettségi csoport számára. Hasonló a helyzet a vezetői tapasztalat (21. ábra) függvényében is.



**21. ábra: A munkatársak jóllétének megítélése a munkatapasztalat függvényében (n=148, p=0,042, Cramer=0,213)**

Amennyiben a *teljes mértékben igaz* és az *inkább igaz, mint nem igaz* válaszokat összevonjuk, ez az arány 90-100% között alakul. Véleményem szerint tehát ennek az alapelvnek a megítélése független a vezetői tapasztalattól.

A szervezeti kiválósági háttérváltozókkal vizsgálva az összefüggéseket, a különböző kijelentéseknél más-más háttérváltozóval állapítható meg szignifikáns kapcsolat (21. táblázat).

**21. táblázat: Vezetői alapelvek vizsgálata a szervezeti kiválósági háttérváltozókkal összefüggésben**

Kijelentés	Háttérváltozó	n	p	Cramer
Az "inkább legyünk jobbak, mint olcsóbbak" alapelv alapján vezetem a cégem	Tartósan nyereséges az ön szervezete	148	0,001	0,367
Derűsen igyekszem felfogni a dolgokat, bármi történjen	Tartósan nyereséges az ön szervezete	148	0,026	0,273
Derűsen igyekszem felfogni a dolgokat, bármi történjen	Elvárt növekedési ütem	148	0,031	0,218
Az én személyes kiválóságomról vezetőként a cég piaci eredményei a legjobb visszajelzők	Elvárt növekedési ütem	148	0,004	0,262
Az én személyes kiválóságomról vezetőként a cég piaci eredményei a legjobb visszajelzők	Tartósan nyereséges az ön szervezete	148	0	0,416
Olyan vállalkozást építünk, ami a következő generációknak éppúgy biztos megélhetést kínál	Tartósan nyereséges az ön szervezete	148	0,002	0,354
A hosszútávú szerény profit, ami stabilan tartható, jobb stratégiai cél, mint a gyorsan szerzett magas nyereség, ami csak bizonytalan ideig fenntartható	Családi vállalkozás	148	0,022	0,298
A munkatársak jólléte éppolyan fontos, mint a hosszútávú nyereség	Tartósan nyereséges az ön szervezete	148	0,005	0,318

Minden vizsgált állításnál azt tapasztaltuk, hogy a nyereséges cégek magasabb arányban tartják magukra nézve igaznak az állításokat. Tehát a nyereséges cégek vezetőinek fontosabb a munkatársak jólléte, inkább választják a jobb, mint az olcsóbb alapelvet, mint **vezetői kiválósági jellemzőt**. Jobban odafigyelnek a saját jóllétükre, de éppúgy figyelmet szentelnek a munkatársaik elégedettségére is - mindez **magas szintű érzelmi intelligenciára** utal.

### A vezetői kiválóság jelzői: a Northouse alapkérdésekre adott válaszok

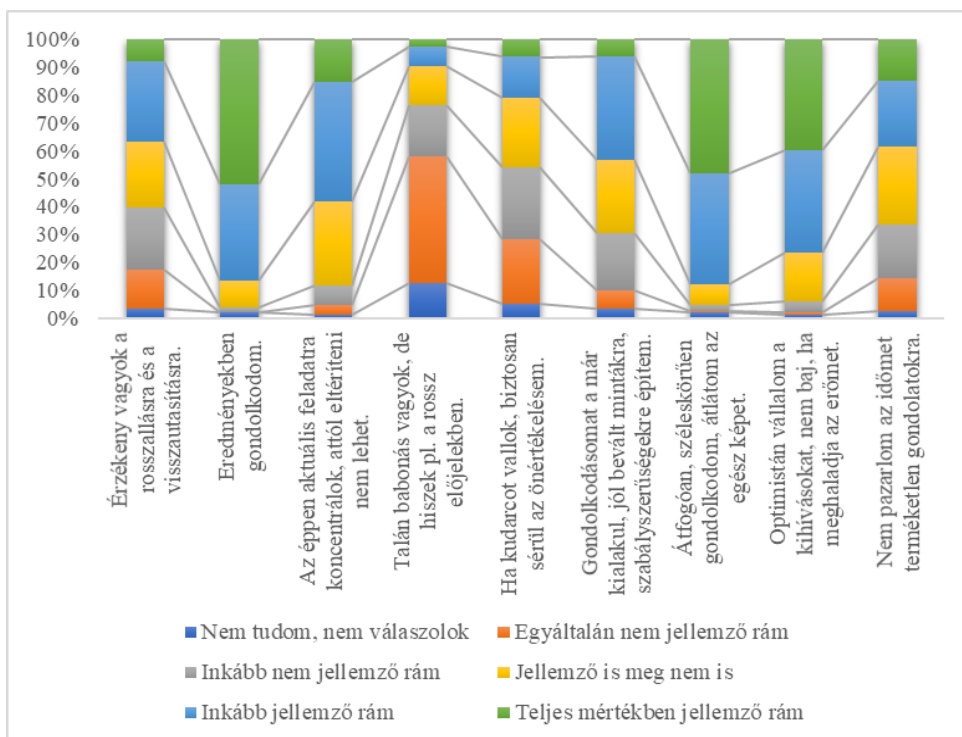
Kilenc állítással vizsgáltuk a vezetői gondolkodásmódot, 1-5 terjedő Likert skálán kért válaszokkal. Az állítások és a válaszok átlaga, szórása a 22. táblázatban látható.

A válaszokból az derül ki, hogy a vezetői mintánkra a legjellemzőbb az **eredményekben gondolkodás** kiválósági jellemző, valamint az **átfogó „repülőgép szemlélet”** és az **optimizmus**, melyek magas szintű érzelmi intelligenciára utalnak. Legnagyobb eltérés a természetlen gondolatok vonatkozásában van.

**22. táblázat: A vezetői gondolkodásra vonatkozó állítások megítélése, 1-től 5-ig skálán (n=148)**

Állítások	Átlag	Szórás
Érzékeny vagyok a rosszállásra és a visszautasításra.	2,84	1,299
Eredményekben gondolkodom.	4,30	0,967
Az éppen aktuális feladatra koncentrálok, attól eltéríteni nem lehet.	3,56	1,032
Talán babonás vagyok, de hiszek pl. a rossz előjelekben.	1,65	1,228
Ha kudarcot vallok, biztosan sérül az önértékelésem.	2,39	1,302
Gondolkodásomat a már kialakul, jól bevált mintákra, szabályszerűségekre építem.	3,05	1,183
Átfogóan, széleskörűen gondolkodom, átlátom az egész képet.	4,26	0,978
Optimistán vállalom a kihívásokat, nem baj, ha meghaladja az erőmet.	4,07	1,008
Nem pazarlom az időmet természetlen gondolatokra.	3,03	1,319

A válaszarányok megoszlását a 22. ábrán lehet részletesebben látni.



**22. ábra: Vezetői gondolkodással kapcsolatos kijelentések vizsgálata (n=148)**

A kapott válaszok alapján megállapítható, hogy a vezetők nagy része eredményekben gondolkodik, 52%-a azt nyilatkozta, hogy teljes mértékben, további 34,5% pedig inkább jellemzőnek gondolja magára nézve az állítást. Itt azt is érdemes kiemelni, hogy egyetlen vezető sem gondolja úgy, hogy ez nem jellemző rá, illetve minimális (2%) arány állította, hogy inkább nem jellemző rá. Ez az eredmény teljes mértékben összhangban van a nemzetközi gyakorlattal. A következő kiemelendő állítás az úgy nevezett „repülőgép szemlélet”, ami ismét rendkívül fontos vezetői tulajdonság, hogy átfogóan, széleskörűen gondolkodnak, átlátják az egész képet. 48%-uk nyilatkozta azt, hogy teljes mértékben jellemző rá ez a szemlélet és 39,9%-a állította azt, hogy inkább jellemző rá. Azért tartom nagyon fontos eredménynek ezt az állítást, mert nagy előrelépést jelent az autokratikus, mindent kézben tartó vezetői szemlélethez képest, ami hosszú időre bélyeget nyomott a magyar vezetőkre a

rendszer váltást követően is. Ez a két kérdés a vezetői kiválóság jól megfogható „hard” oldaláról kezeli a kérdést, a stratégiai és eredményorientált gondolkodásmódot vizsgálja. Még egy kérdés kapcsolódik ehhez az oldalhoz, a napi operatív vezetői gondolkodásról: az, hogy mennyire koncentrálnak a napi feladatokra. Itt a válaszok ugyancsak érdekesen alakulnak: csak 15,5%-a nyilatkozta azt, hogy teljes mértékben igaz rá az állítás és 42,6%-uk inkább jellemzőnek gondolja magára nézve. Azért tartom ezt nagyon érdekes eredménynek, mert visszaigazolja azt a tendenciát a gondolkodásban, amit az előző két kérdés is sugallt. Ugyanis nagyon fontos tulajdonsága a vezetőnek a rugalmasság, az, hogy bármilyen helyzetben váltani tudjon a vezetői feladatok között.

A többi kérdés jobban kapcsolódik a „soft” oldalhoz, az érzelmi intelligenciához, például az első és az ötödik az önértékelésre vonatkozik. Egy érzelmileg intelligens vezető magas önértékeléssel rendelkezik, így mások negatív véleménye nem hat erősen rá. Ezt jelzik a válaszaink is annál az állításnál, hogy „érzékeny vagyok a rosszállásra és a visszautasításra”: 14,20%-a a válaszadóknak azt nyilatkozta, hogy egyáltalán nem jellemző rá és 22,3%, hogy inkább nem jellemző rá. Bár csak 8,1% tartja magára nézve jellemzőnek ezt a gondolkodásmódot, 28,4% inkább jellemzőnek tartja, jelezve ezzel, hogy **az önértékelés fejlesztése** indokolt.

Hasonló tartalmú a másik önértékelésre vonatkozó kérdés is: ha kudarcot vall, sérül-e az önértékelése. Magas arányban voltak az olyan válaszok, hogy egyáltalán nem (23%) és inkább nem (25,7%), ami teljesen hasonló eredmény az előzőhöz, vagyis megközelítőleg fele a megkérdezett vezetőknek érzékeny a külső hatásokra, mások véleményére, illetve a kudarcra. Az optimista gondolkodásmód is jellemző rájuk, 39,9%-uk vállalja a kihívásokat erőn felül is, 36,5%-uk is nagyrészt. Még egy nagyon érdekes kijelentés volt, az, hogy a gondolkodásmódjukat már kialakult mintákra, szabályszerűségekre építik. Itt is jellemző módon érzékelhető a fejlődés az érzelmi intelligenciában, mert

csupán 6,1%-a gondolja ezt teljesen így és 20,3% inkább nem tartja magára jellemzőnek. Nagy a válaszarány a középső sávban, 26,4%, illetve 37,2% aki inkább jellemzőnek tartja magára nézve ezt a kijelentést.

A háttérváltozók szerinti vizsgálatnál a nemek függvényében csak egyetlen kijelentésnél található szignifikáns kapcsolat azzal az állítással, hogy „átfogóan széleskörűen gondolkodom, átlátom az egész képet” (n=148, p=0,043, Cramer=0,278). Az eredmény azt mutatja, hogy a nőkre inkább jellemző 56,45%-uk teljes mértékben jellemzőnek tartja magára nézve és további 27,42% inkább jellemzőnek, míg a férfiaknál ez a két érték 41,8% és további 48,83%.

Az az állítás, hogy „érzékeny vagyok a rosszallásra és visszautasításra” (23. táblázat) több háttérváltozónál is szignifikáns kapcsolatot mutatott, az iskolai végzettség függvényében (n=148, p=0,001, Cramer=0,281) és a vezetői tapasztalat függvényében is (n=148, p=0,018, Cramer=0,245).



**23. táblázat: Érzékeny vagyok a rosszallásra kijelentés vizsgálata a személyes háttérváltozók függvényében**

Érzékeny vagyok a rosszallásra és a visszautasításra								p	Cramer	
	Nem tudom, nem válaszol	Egyáltalán nem jellemző rá	Inkább nem jellemző rá	Jellemző is meg nem is	Inkább jellemző rá	Teljes mértékben jellemző rá	Összesen (n)			
Végzettség szerinti	8 általános osztály	100,0 %	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1	0,001	0,281
	Szakmunkás képző	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	3		
	Szakközép iskola, gimnázium	0,0%	0,0%	37,5%	25,0%	37,5%	0,0%	8		
	Felsőfokú végzettség	3,3%	17,2%	18,9%	23,0%	30,3%	7,4%	122		
	PhD	0,0%	0,0%	42,9%	21,4%	14,3%	21,4%	14		
<b>Összesen</b>	<b>3,4%</b>	<b>14,2%</b>	<b>22,3%</b>	<b>23,6%</b>	<b>28,4%</b>	<b>8,1%</b>	<b>148</b>			
Vezetői tapasztalat	5 év alatt	0,0%	13,9%	19,4%	22,2%	38,9%	5,6%	36	0,018	0,245
	6-10 év között	13,8%	24,1%	27,6%	17,2%	17,2%	0,0%	29		
	11-20 év között	0,0%	6,8%	22,7%	27,3%	31,8%	11,4%	44		
	21-30 év között	3,2%	16,1%	19,4%	32,3%	12,9%	16,1%	31		
	31 év felett	0,0%	12,5%	25,0%	0,0%	62,5%	0,0%	8		
<b>Összesen</b>	<b>3,4%</b>	<b>14,2%</b>	<b>22,3%</b>	<b>23,6%</b>	<b>28,4%</b>	<b>8,1%</b>	<b>148</b>			

Azt láthatjuk, hogy minél magasabb szintű végzettséggel rendelkeznek a vezetők, annál magasabb az önértékelésük, annál kevésbé érzékenyek a rosszallásra. A 31 év feletti vezetői tapasztalattal rendelkező vezetők többsége (62,5%) inkább érzékeny, a többi pedig kevésbé.

Megvizsgáltam azt is, hogy a szervezeti háttérváltozók függvényében milyen kapcsolatok azonosíthatók be. Az eredményeket a 24. táblázat tartalmazza:

**24. táblázat: A vezetői gondolkodás vizsgálata a szervezeti háttérváltozók függvényében**

Kijelentés	Háttérváltozó	n	p	Cramer
Az éppen aktuális feladatra koncentrálok, attól eltéríteni nem lehet	Tartósan nyereséges az ön szervezete?	148	0,043	0,278
A nyereséges szervezetek vezetőinek 59,65%-a tartja magára nézve jellemzőnek ezt az állítást, a veszteségesek nagy részére is igaz ez, 52,94%-uk vallják ugyanezt, a különbség a nemleges válaszoknál van, a nyereséges vezetők 11,4%-a nem tartja magára nézve jellemzőnek ezt az állítást, míg a veszteséges cégek vezetőinek csak 5,88%-ára jellemző ugyanez.				
Talán babonás vagyok, de hiszek pl. a rossz előjelekben	Az ön cége startup?	148	0,022	0,298
Ebben a vizsgálatban az eredmény arra enged következtetni, hogy a startup cégek vezetői (22,72%) babonásabbak, mint a nem startup cégek (7,14%) vezetői.				
Gondolkodásomat a már kialakul, jól bevált mintákra, szabályszerűségekre építem	Családi vállalkozás	148	0,008	0,323
A családi vállalkozások több, mint fele (53,33%) nyilatkozza magát szokáskövetőnek, míg a nem családi vállalkozások csupán 32,87%-a vallja ugyanezt.				
Gondolkodásomat a már kialakul, jól bevált mintákra, szabályszerűségekre építem	Az ön cége startup?	148	0,014	0,310
Nyilatkozatuk szerint a startupok fele szokáskövető, míg a nem startup cégeknél ennek az aránya 42,06%.				
Átfogóan, széleskörűen gondolkodom, átlátom az egész képet	Tartósan nyereséges az ön szervezete?	148	0,001	0,370
A nyereséges szervezetek vezetőinek döntő többsége, 92,10%-a „repülőgép személetben” gondolkodik, a veszteséges szervezeteknél ennek az aránya alacsonyabb, 73,53%.				

**Empátia, lojalitás és kommunikáció – vezetői szokások megítélése Franklin****Covey 7 szokása alapján**

Végül a vezetői gondolkodásmód következő kérdéscsoportja az érzelmi intelligenciával kapcsolatos további állításokra kérdez rá. 2x9 állítást alkalmaztunk, a kérdés az volt, mennyire tartják magukra nézve jellemzőnek 1-5-ig terjedő Likért skálán az adott kijelentést (az egyáltalán nem jellemzőtől a teljes mértékben jellemzőig). A kérdések összeállításához a kutatócsoportos

eljárás során együttműködő partnerként közreműködő Franklin Covey szervezet, és az általuk képviselt 7 szokás rendszer szolgáltatta az alapot.

Nézzük a megoszlásokat a 25. táblázatban.

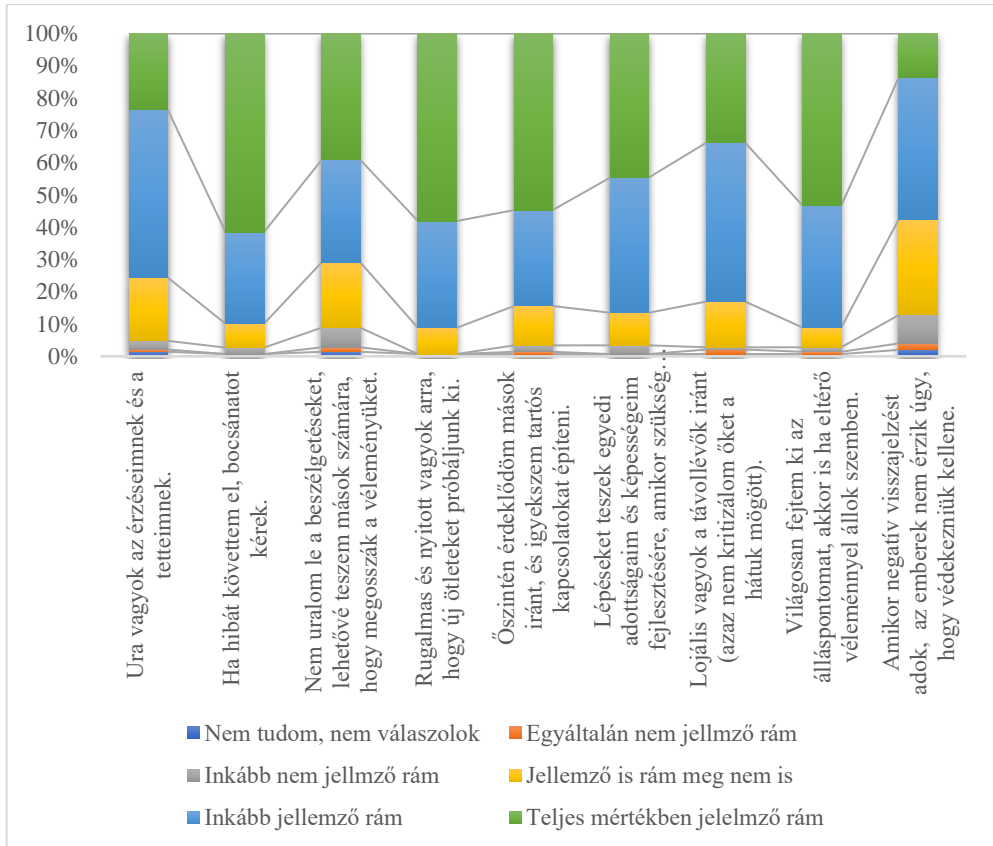
Három olyan állítás is van, aminek jellemzően magas az átlagértéke, vagyis jellemzőnek nevezhető a mintánk vonatkozásában. Mindhárom nyilatkozat magas szintű érzelmi intelligenciára utal: jó önértékelést feltételez a **bocsánatkérési hajlandóság**, a **rugalmasság** és a **nyitottság az új dolgokra**, az őszinte érdeklődés mások iránt az **álláspont** világos kifejtése. Legnagyobb szórás a védekezési hajlam esetében volt, negatív visszajelzés esetén.

**25. táblázat: A mindennapos gyakorlatokra vonatkozó állítások megítélése, 1-től 5-ig skálán (n=148)**

Állítások	Átlag	Szórás
Ura vagyok az érzéseimnek és a tetteimnek.	3,91	0,903
Ha hibát követtem el, bocsánatot kérek.	4,47	0,812
Nem uralom le a beszélgetéseket, lehetővé teszem mások számára, hogy megosszák a véleményüket.	3,97	1,088
Rugalmas és nyitott vagyok arra, hogy új ötleteket próbáljunk ki.	4,47	0,742
Őszintén érdeklődöm mások iránt, és igyekszem tartós kapcsolatokat építeni.	4,34	0,900
Lépéseket teszek egyedi adottságaim és képességeim fejlesztésére, amikor szükség van rá.	4,26	0,836
Lojális vagyok a távollévők iránt (azaz nem kritizálom őket a hátuk mögött).	4,11	0,853
Világosan fejttem ki az álláspontomat, akkor is, ha eltérő véleménnyel állok szemben.	4,40	0,814
Amikor negatív visszajelzést adok, az emberek nem érzik úgy, hogy védekezniük kellene.	3,52	1,033

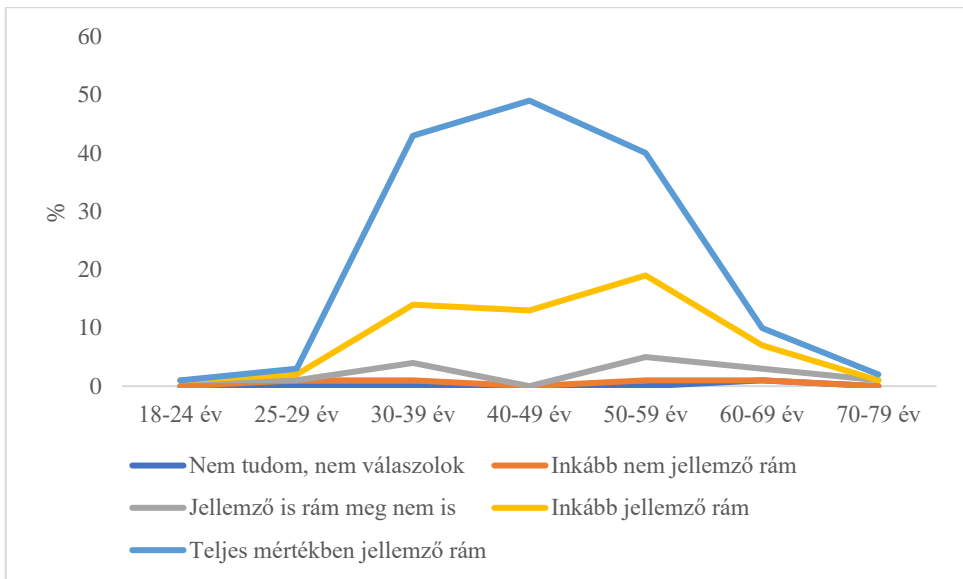
A válaszok megoszlását a 23. ábra szemlélteti. A válaszadó vezetők kevesebb, mint 5%-a nem ismeri el magáénak ezeket a tulajdonságokat. Ez arra enged következtetni, hogy vezetőink érzelmi intelligencia szintje egészen magas, vagy legalábbis fejlődésben van, odafigyelnek önmagukra és a környezetükre. Legjellemzőbb tulajdonságaik közé egyforma arányba (91,2%) tartozik a

rugalmasság és a határozott, világos álláspont kifejtése. Második helyen a bocsánatkérési hajlam (89,9%) és harmadik helyen a fejlődőképesség, illetve nyitottság a fejlődésre (86,5%). Legalacsonyabb arányban, de így is 50% felett az van, hogy „amikor negatív visszajelzést adok, az emberek nem érzik úgy, hogy védekezniük kellene” (57,4%).



23. ábra: A vezetők mindennapos gyakorlatai (n=148)

Érzékeny kérdés volt a „ha hibát követtem el és bocsánatot kérek, mely esetben a válaszok alakulására befolyással volt a megkérdezett vezető életkora (n=148, p=0, Cramer=0,317). A vizsgálatból kiderült, hogy bizonyos életkorig növekvő arányban jellemző a válaszadókra ez a kijelentés, majd újra lecsökken az arány. A 24. ábra jól szemlélteti ezt:



**24. ábra: Ha hibát követtem el, bocsánatot kérek kijelentés az életkor függvényében (n=148, p=0, Cramer=0,317)**

Mint a 24. ábrán jól látható, a fiatalabb korúak nem tudnak könnyedén bocsánatot kérni, a 40-49 év közöttiek azonban mind megbocsátóak a nyilatkozatuk szerint, azonban 60 év felett az arány csökken, 70-79 év között pedig csupán már a megkérdezettek fele megbocsátó. Nyilvánvalóan a rugalmasságot, nyitottságot is befolyásolja az életkor (n=148, p=0,037, Cramer=0,260), a 30 év alatti fiatalok 100%-a rugalmas, míg a legkevésbé rugalmasak az 50-59 év közötti korosztályba tartozó vezetők.

A mások iránti őszinte érdeklődést az iskolai végzettség befolyásolja (n=148, p=0, Cramer=0,519): a szakmunkások 100%-a vallja magára nézve jellemzőnek ezt az állítást, míg a felsőfokú végzettségűeknek csupán 84%-a. A tovább fejlődésre való nyitottságot az életkor (n=148, p=0,011, Cramer=0,268) befolyásolja (n=148, p=0,006, Cramer=0,240). A fiatalokra nagyobb arányban jellemző a tulajdonság.

A negatív visszajelzés fogadtatásával kapcsolatos kijelentésnél is van eltérés, méghozzá a nemek szerint (n=148, p=0,040, Cramer=0,291). A női vezetőket

nagyobb arányban jellemzi ez a tulajdonság (61% az érték, férfiaknál 55%), azaz a női vezető negatív visszajelzése empátikusabb, jobban elfogadható az érintettek részéről.

Célorientáltság, szerepek, csapatmunka és önszervezés, további vezetői szokások

Ha a további vezetői szokásokat (26. táblázat) vizsgáljuk, azt tapasztalhatjuk, hogy az újabb kilenc állítás nagyrészt jellemző minden megkérdezett vezetőre:

**26. táblázat: A vezetői szokásokra vonatkozó állítások megítélése, 1-től 5-ig skálán (n=148)**

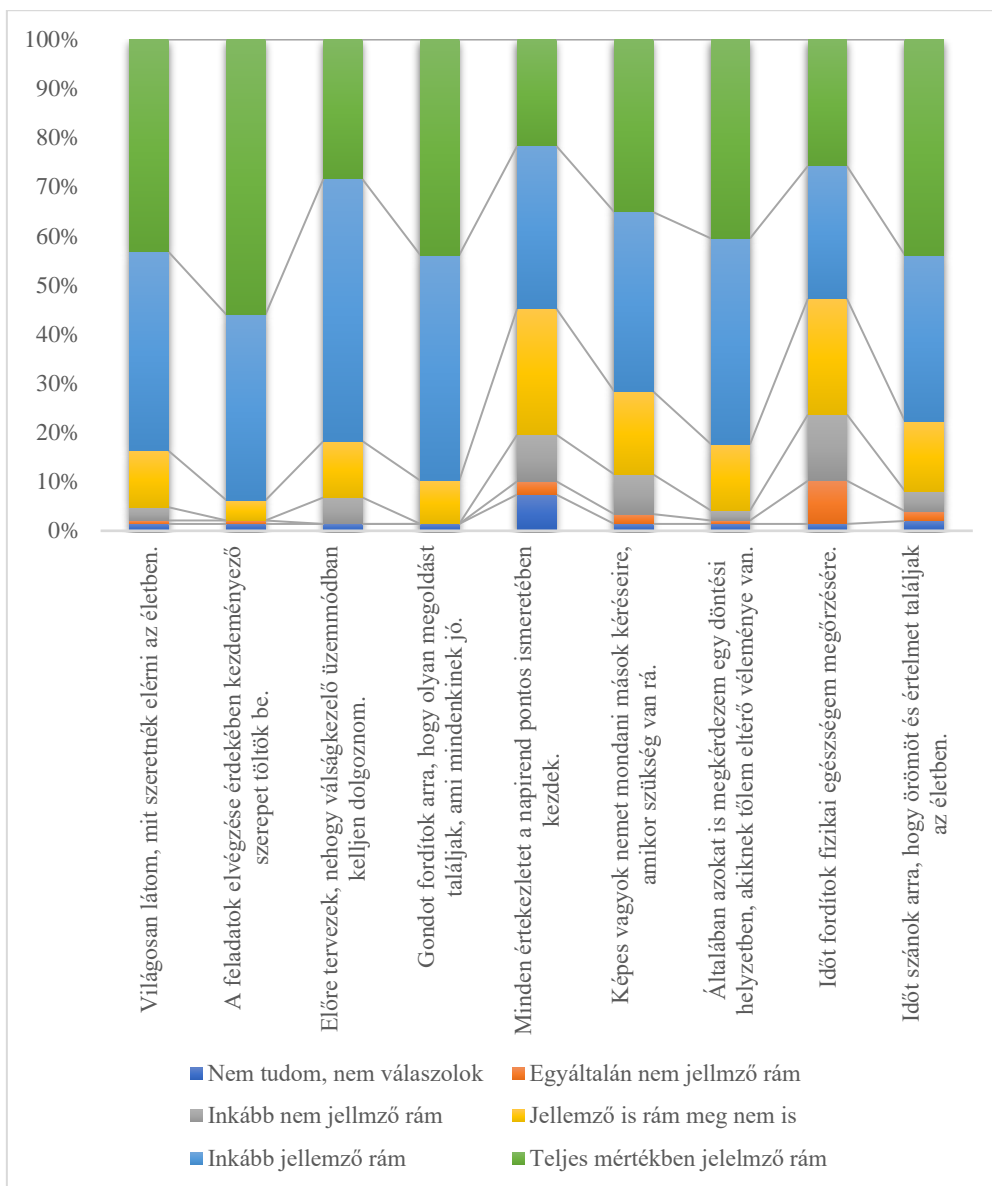
Állítás	Átlag	Szórás
Világosan látom, mit szeretnék elérni az életben.	4,19	0,950
A feladatok elvégzése érdekében kezdeményező szerepet töltök be.	4,45	0,827
Előre tervezek, nehogy válságkezelő üzemmódban kelljen dolgoznom.	4,01	0,915
Gondot fordítok arra, hogy olyan megoldást találjak, ami mindenkinek jó.	4,30	0,812
Minden értekezletet a napirend pontos ismeretében kezdek.	3,39	1,388
Képes vagyok nemet mondani mások kéréseire, amikor szükség van rá.	3,91	1,115
Általában azokat is megkérdezem egy döntési helyzetben, akiknek tőlem eltérő véleménye van.	4,16	0,938
Időt fordítok fizikai egészségem megőrzésére.	3,43	1,315
Időt szánok arra, hogy örömet és értelmet találjak az életben.	4,07	1,119

Kiemelendő a **kezdeményező szerep** és az **empátia** (gondot fordítok arra, hogy olyan megoldást találjak, ami mindenkinek jó). Legnagyobb szórás a válaszokban a szervezettségénél (minden értekezletet a napirend pontos ismeretében kezdek) van és az énidő-gazdálkodásnál (időt fordítok fizikai egészségem megőrzésére).

A 25. ábrán látható eredmények alapján átlagosan 76,48%-uk választotta a 4 és 5 pontszámot, vagyis jellemzőnek tartják magukra nézve ezeket. Ez kiváló eredmény, annak tükrében pedig főként, hogy a 7 szokás rendszere eleve a

kiválóság, a vezetői eredményesség egyik nemzetközileg is bevált, jól alkalmazható rendszere. Az eredmények azt valószínűsítik, hogy a kutatásban részt vett vezetők java része - a 7 szakás alapján - a legkiválóbb vezetők közé sorolható, igaz, önbevallás alapján, nem pedig 360 fokos elemzéssel. Mindenesetre mindez ugyancsak az érzelmi intelligencia összetevők magas szintű jelenlétére utal a körükben.

A legáltalánosabban jellemző tulajdonság a kezdeményezés (93,9%), második helyen a mindenki számára megfelelő megoldás keresése (89,9%) és harmadik helyen pedig az, hogy világosan látják, hogy mit szeretnének elérni az életben (83,7%). Legkisebb arányban, de így is 52,7%-uk fontosnak tartja a fizikai egészsége megőrzését. Csupán 54,7%-uk jelenik meg teljesen felkészülten (minden információ birtokában) az értekezleteken.



25. ábra: Célorientáltság, szerepek, csapatmunka és önszervezés a 7 szokásból (n=148)



Nézzük a 27. táblázatban a különböző állításokat először a személyes háttérváltozók függvényében:

**27. táblázat: Vezetői szokások vizsgálata a háttérváltozók függvényében (n=148)**

Háttér változó	Kijelentés	p	Cramer	Max érték	Min érték
Tulajdonosi hányad	Előre tervezek, nehogy válságkezelő üzemmódban kelljen dolgoznom	0,049	0,211	100%-ban tulajdonos, 89,47% jellemző	Nem többségi tulajdonos, 53,33% jellemző
Családi vállalkozás/nem	Időt fordítok fizikai egészségem megőrzésére	0,025	0,294	Nemcsaládi vállalkozás, 58,67% jellemző	Családi vállalkozás, 46,58% jellemző
Iparág	Képes vagyok nemet mondani mások kéréseire, amikor szükség van rá	0,035	0,251	Közszféra és nonprofit, 88% jellemző	Termelőipar, 50% jellemző
	Időt szánok arra, hogy örömet és értelmet találjak az életben	0,046	0,247	Közszféra és nonprofit, 88% jellemző	Mezőgazdaság, 40% jellemző
Nyereségesség	Előre tervezek, nehogy válságkezelő üzemmódban kelljen dolgoznom	0,048	0,255	Nyereséges cégek, 84,21% jellemző	Veszteséges cégek, 73,53% jellemző

### 5.2.3. Humán tényezők: A vezetői munkamódszerek

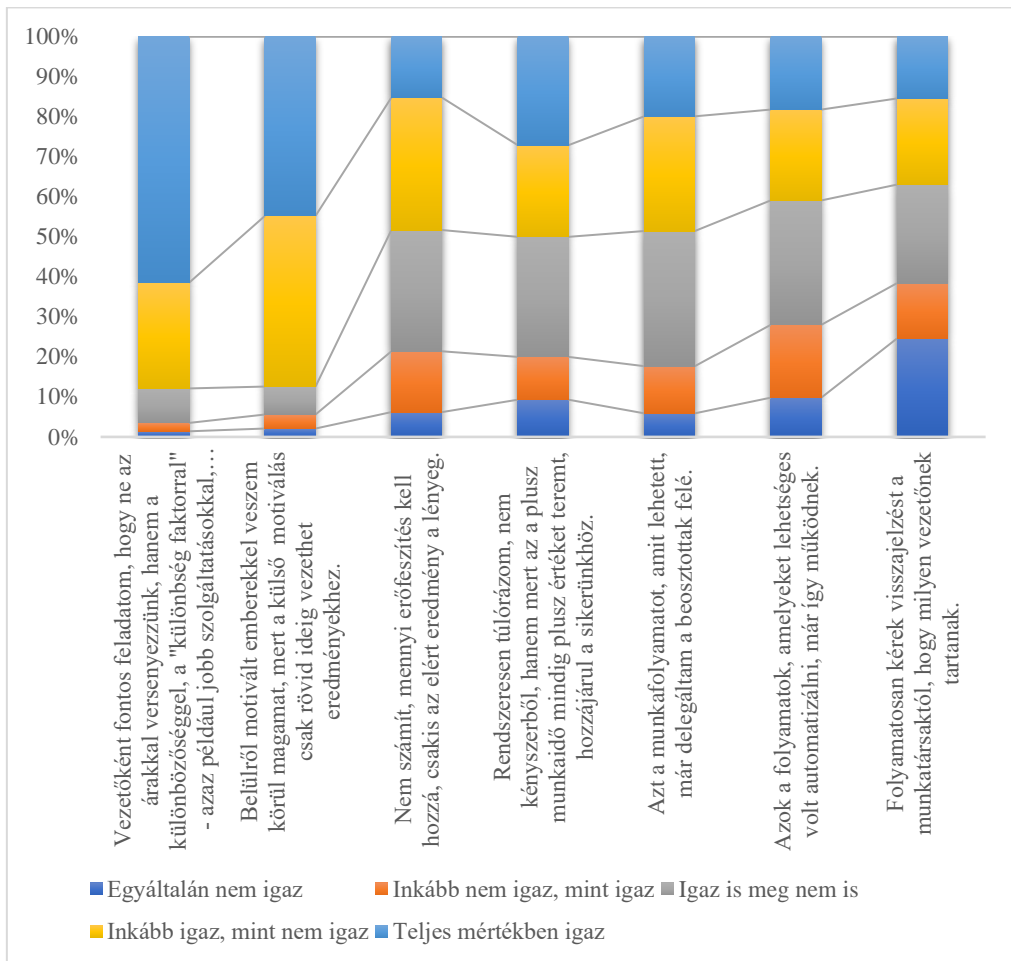
Összegejtöttünk és betettünk a kérdőívbe 6 kijelentést a vezetői munkamódszerekkel kapcsolatosan. A válaszok alakulását a 28. táblázat tartalmazza:

28. táblázat: A vezetői munkamódszerekre vonatkozó állítások megítélése, 1-től 5-ig skálán (n=148)

Állítások	Érvényes	Átlag	Szórás
Vezetőként fontos feladatomban, hogy ne az árakkal versenyezzünk, hanem a különbséggel, a "különbség faktoral" - azaz például jobb szolgáltatásokkal, jobb minőséggel, valamivel, amiben jobbak vagyunk másoknál.	140	4,44	0,850
Belülről motivált emberekkel veszem körül magamat, mert a külső motiválás csak rövid ideig vezethet eredményekhez.	143	4,24	0,890
Nem számít, mennyi erőfeszítés kell hozzá, csakis az elért eredmény a lényeg.	145	3,36	1,104
Rendszeresen túlórázom, nem kényszerből, hanem mert az a plusz munkaidő mindig plusz értéket teremt, hozzájárul a sikerünkhöz.	140	3,48	1,255
Azt a munkafolyamatot, amit lehetett, már delegáltam a beosztottak felé.	136	3,45	1,114
Azok a folyamatok, amelyeket lehetséges volt automatizálni, már így működnek.	132	3,21	1,223
Folyamatosan kérek visszajelzést a munkatársaktól, hogy milyen vezetőnek tartanak.	130	2,89	1,399

A munkamódszerek közül a kiválóságot fémjelző „különbség faktor”-ra való fókusz jellemző a vezetői mintánkra, míg a legnagyobb szórás a legalacsonyabb átlaggal rendelkező, **bizonytalanság** faktornál jelentkezik, azzal a kijelentéssel, hogy folyamatosan visszajelzést kérnek a munkatársaktól vezetői minőségük vonatkozásában.

A 26. ábrán láthatóak a különböző állítások megoszlásai:



26. ábra: Vezetői munkamódszerekkel kapcsolatos kijelentések vizsgálata (n=148)

A válaszadók 57,14%-a minden kijelentést igaznak tart magára nézve, vagyis a nevesített munkamódszereket alkalmazza mindennapi tevékenysége során – ez összességében nem számít kifejezetten jó eredménynek. A leginkább igaznak minősített kijelentés a következő: „Vezetőként fontos feladatom, hogy ne az árakkal versenyezzünk, hanem a különbözőségekkel, a „különbség faktoral” – azaz például jobb szolgáltatásokkal, jobb minőséggel, valamivel, amiben jobbak vagyunk másoknál”, ezt 87,80%-uk tartja magára nézve igaznak. A legkevésbé alkalmazott munkamódszer, hogy „folyamatosan kérek

viisszajelzést a munkatársaktól, hogy milyen vezetőnek tartanak”, ezzel csak 36,9%-uk ért egyet.

A vezetői munkamódszerek változása a háttérváltozók függvényében a 29. táblázatban kerül bemutatásra. A táblázatban a minimális és maximális értékek kerültek bejelölésre, ezáltal érzékeltetni lehet a lényeges különbségeket a különböző állításoknál a háttérváltozók függvényében.

**29. táblázat: Vezetői munkamódszerek vizsgálata a háttérváltozók függvényében (n=148)**

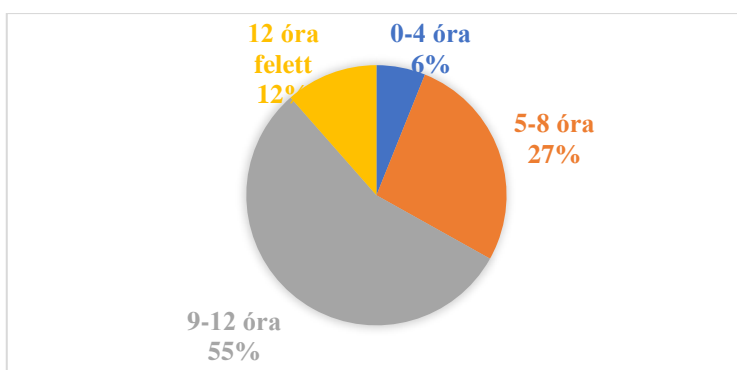
Háttér változó típusa	Háttér változó	Kijelentés	p	Cramer	Max érték	Min érték
Személyi háttérváltozók	Nem	Nem számít, mennyi erőfeszítés kell hozzá, csakis az elért eredmény a lényeg	0,034	0,268	Férfi, 50,59%	Nő, 45%
		Azok a folyamatok, amelyeket lehetséges volt automatizálni, már így működnek	0,025	0,290	Nő, 44,64%	Férfi, 38,16%
	Életkor	Azok a folyamatok, amelyeket lehetséges volt automatizálni, már így működnek	0,026	0,272	18-29 év között, 100%	60-69 év között, 25%
	Végzettség	Nem számít, mennyi erőfeszítés kell hozzá, csakis az elért eredmény a lényeg	0,043	0,215	Szakközépiskola, 87,5%	PhD, 38,46%
	Vezetői munka tapasztalat	Rendszeresen túlórázom, nem kényszerből, hanem mert az a plusz munkaidő mindig plusz értéket teremt, hozzájárul a sikerünkhöz	0,043	0,219	6-10 év között, 53,85%	21-30 év között, 48,28%

Háttér változó	Háttér változó	Kijelentés	p	Cramer	Max érték	Min érték
Szervezeti háttérváltozók	Startup	Belülről motivált emberekkel veszem körül magamat, mert a külső motiválás csak rövid ideig vezethet eredményekhez	0,005	0,322	Nem startup, 88,52%	Startup, 80,95%
		Azok a folyamatok, amelyeket lehetséges volt automatizálni, már így működnek	0,004	0,340	Startup, 72,22%	Nem startup, 35,96%
	Alkalmazottak száma	Folyamatosan kérek visszajelzést a munkatársaktól, hogy milyen vezetőnek tartanak	0,005	0,277	1500 fő felett, 100%	50-249 fő között, 11,11%
	KKV besorolás	Nem számít, mennyi erőfeszítés kell hozzá, csakis az elért eredmény a lényeg	0,03	0,229	Nagyvállalat, 64,29%	Mikró vállalkozás, 41,54%
		Folyamatosan kérek visszajelzést a munkatársaktól, hogy milyen vezetőnek tartanak	0,019	0,249	Nagyvállalat, 84,62%	Mikró vállalkozás, 31,58%
	Iparág	Belülről motivált emberekkel veszem körül magamat, mert a külső motiválás csak rövid ideig vezethet eredményekhez	0	0,322	Feldolgozó ipar, 100%	Mező gazdaság, 60%
	A vállalkozás kora	Folyamatosan kérek visszajelzést a munkatársaktól, hogy milyen vezetőnek tartanak	0,026	0,235	31 év felett, 52,63%	11-20 év között, 15,63%
	Nyereségesség	Nem számít, mennyi erőfeszítés kell hozzá, csakis az elért eredmény a lényeg	0,035	0,267	Nyereséges cégek, 52,63%	Veszteséges cégek, 32,26%
		Azt a munkafolyamatot, amit lehetett, már delegáltam a beosztottak felé	0,007	0,322	Nyereséges cégek, 54,21%	Veszteséges cégek, 27,59%

Érdekes megfigyelni, bár nagyon kis mértékű az eltérés, de jellemző, hogy a férfi vezetők 50,6%-a nem sajnálja az erőfeszítést az elért eredményért (nők esetében ez 45%), míg a női vezetők 44,64%-a automatizálja a folyamatokat, a férfiaknál ez az érték 38,16%. Nyilván értelemszerű, hogy a fiatal vezetők (100%) inkább automatizálták a folyamatokat, mint az idősebbek (25%). Az automatizálás jellemző a start-up cégekre is, 72,2%-uk automatizáltan működik. Az empatisz készsegből a másokra való odafigyelés erősen jellemző a nagy létszámú szervezeteknél: az 1500 fő feletti szervezetek vezetőinek a 100%-a tartja ezt magára nézve jellemzőnek. Kiemelendő még, hogy a feldolgozóiparban dolgozó cégek motivált emberekkel igyekeznek körülvenni magukat, míg a mezőgazdaságban ez kevésbé jellemző, vélhetően a munkaerő-piaci jellegzetességek miatt.

#### A vezetői időgazdálkodás vizsgálata

A kérdőívben szerepeltettünk egy másik kérdéssort is Covey (2014) a Kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása könyvéből, mégpedig a harmadik szokást kiválasztva az időgazdálkodással kapcsolatosan. Ez is érzelmi intelligencia összetevő, talán a legfontosabb, ami az önszervezést illeti. Az első feltett kérdés az volt, hogy egy napon átlagosan hány órát töltenek munkával. A megoszlásokat a 27. ábra szemlélteti:



**27. ábra: A vezetők munkavégzéssel töltött ideje egy átlagos munkanapon (n=148)**

Az ábrából látható, hogy a vezetők több, mint fele (55%) 9-12 óra közötti időt tölt munkavégzéssel. Csupán 6%-uk az, aki napi 4 óránál kevesebbet dolgozik, míg 12%-uk több mint 12 órát tölt munkával. Ezt összehasonlítva a nemzetközi gyakorlattal, azt mondhatjuk, hogy az angol vezetők átlagosan 7,5 órát túlóráznak hetente (Chartered Management Institute, 2018), ez napi szinten másfél óra, vagyis beleesik a 9-12 órás általunk kimutatott sávba. A Harvard Egyetem 2006-os kutatása szintén hasonlót mutatott ki, 9,7 órás átlagos napi munkaidőt a felsővezetőknél (Berger, 2018) annak ellenére, hogy nemzetközi szinten évek óta lépéseket tesznek annak érdekében, hogy csökkentsék a heti munkaidőt, mert kutatások támasztják alá, hogy egyrészt a pihenés rendkívül fontos a hatékony munkavégzéshez, másrészt, hogy nem a ledolgozott órák bizonyítják az elvégzett munkát, hanem az eredmények. Olyan kezdeményezések vannak például Svédországban, hogy bevezessék a 6 órás napi munkaidőt, Új Zélandon pedig kísérleteznek a heti 4 munkanappal, mások pedig a napi 8 órás munkaidőt próbálják úgy elosztani egy napon olyan módon, hogy szakaszosan több pihenőidőt tegyenek bele (Mohan, 2019).

Covey (2014) modellje alapján készítettünk egy időgazdálkodási mátrixot is azzal a kéréssel, hogy minden negyedbe adják meg a százalékos arányokat annak függvényében, hogy az adott negyedben mennyi időt töltenek el, összességében kiadva a 100%-ot. Az első negyedbe a sürgős és fontos tevékenységek kerülnek, a másodikba a fontos, de nem sürgős, a harmadik negyedbe a sürgős, de nem fontos, a negyedikbe pedig a nem sürgős és nem fontos tevékenységek. A különböző negyedbe sorolt tevékenységek az alábbi ábrában láthatók:

<p>100% a napi időmennyiséged. Mennyi időt töltesz el ezekben a negyedekben nap mint nap? Kérlek, becöld meg, melyik hány százalék.</p>	
<p>krízishelyzetek megoldása válságkezelő értekezletek égető határidők nyomasztó problémák váratlan események kezelése</p> <p style="text-align: center;"><b>%</b></p>	<p>stratégiai tevékenységek fontos célok kreatív gondolkodás, ötletelés tervezés és megelőzés kapcsolatépítés tanulás és fejlődés megújulás</p> <p style="text-align: center;"><b>%</b></p>
<p>fölösleges félbeszakítások szükségtelen beszámolók tartalmatlan értekezletek mások apró-cseprő ügyei jelentéktelen emailek, -telefonhívások, -teendők, - státuszjelentések, stb.</p> <p style="text-align: center;"><b>%</b></p>	<p>szöszmötölés pótcselekvések túlzásba vitt kikapcsolódás, tévézés, játék, internetezés időrabló tevékenységek fecsegés, pletykázkodás</p> <p style="text-align: center;"><b>%</b></p>

**28. ábra: Franklin Covey - 3. szakas - időmátrix**

Forrás: „A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása” könyv alapján a kutatócsoport kérdőíve

A válaszokat Stephen Covey javaslata alapján ABC diagrammal vizsgáltuk. A módszert Vilfredo Pareto olasz közgazdász dolgozta ki, aki rájött arra, hogy az ország gazdagságának 80%-a a lakosság mindössze 20%-ának kezében összpontosul. Megalkotta a 80/20-as szabályt, ami a Pareto-elemzés, illetve ABC-elemzés néven vált ismertté. Elve, hogy a hatás nagy része előrevetíthető néhány kiváltó okból.

A módszer célja:

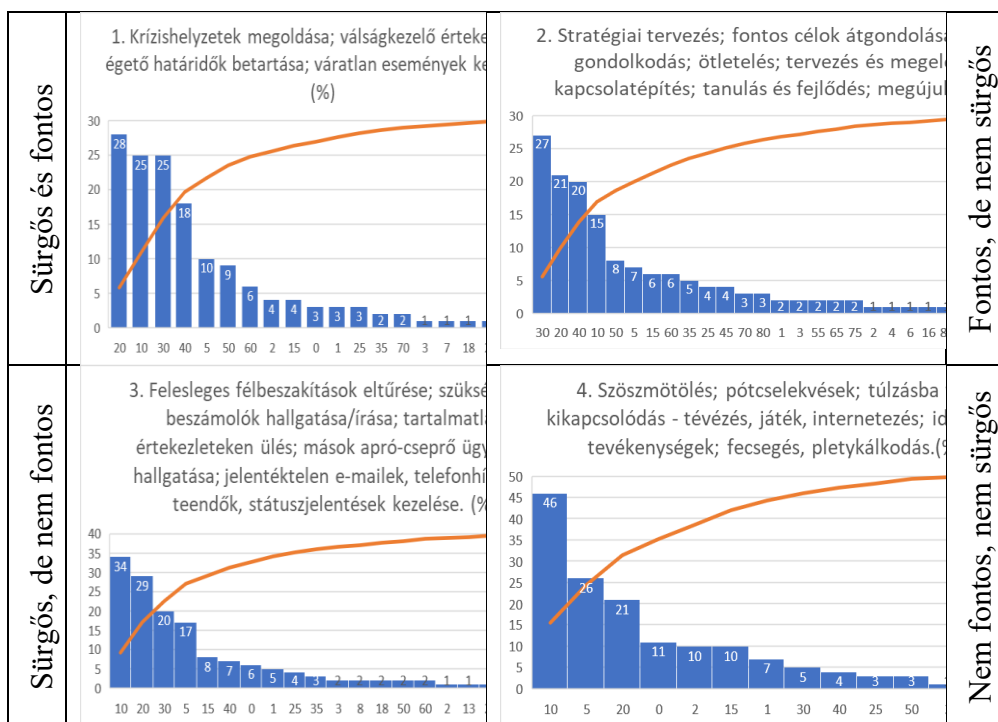
- a lényeges információk elkülönítése a lényegtelenektől és az egyenlőtlenségek kimutatása;
- felismerni azt a néhány helyzetet, amelyben a legtöbb probléma/jelenség előfordul;



- felismerni egy bizonyos probléma/jelenség fő okait (Kása, 2004).

A Pareto diagramot a probléma megoldás kiindulópontjaként szokták használni, mivel monitorizálni lehet vele a változásokat, illetve beazonosítani a probléma alap okát (Franch, és mtsai., 2016). Most már a közgazdaságtanon kívül - ahol főleg a logisztikában használják - más társszakmákban is sikeresen alkalmazzák, többek között a döntéelméletben, menedzsmentben, coachingban.

Az eredmények a következők voltak (29. ábra):



29. ábra: Franklin Covey 3. szokás - vezetői időgazdálkodás gyakorlata (n=148)

Az ábra két módszer együttes használatával készült el. Az ábrában tehát az első oszlopokban azok a megfigyelések vannak, amiknek a legmagasabb százaléku az előfordulása. A narancsszínű vonal pedig a kumulált magyarázati arányt jelzi. Az ábra vizuális volta segíti értelmezni az eredményeket. A narancssárga görbének az íve az első jelző. Ha az első negyedre nézzük, ami általánosságban a kritikusnak mondható, olyan szempontból, hogy ott vannak a sürgős és fontos

dolgok is egyszerre, látható, hogy a narancssárga görbe függőlegesen ível, a negyedik oszlopnál van az első törése, vagyis ott található az összegyűjtött válaszok 80%-a, ahol szinte vízszintesen halad, az a maradék 20%-ot jelképezi. Vagyis az első negyedben összesen 100 fő (az alsó tengelyen látható a választ adók száma) általánosságban 18-28% közötti időt tölt el. A második negyedben a törés ugyancsak a 4 oszlopnál van, vagyis 83 főnél, akik az idejük 15-27%-át töltik az adott negyedben, vagyis a fontos, de nem sürgős feladatokkal. Az ugyancsak kritikus, időrabló tevékenységekkel átlagosan 65 fő tölti az ideje 17-34%-át, míg felesleges tevékenységekkel csupán 35 fő tölti az ideje 21-46%-át.

Fontos megjegyezni azt is, hogy melyik negyedben mennyi a minimálisan és a maximálisan eltöltött idő. Minden negyedben minimális a 0%, vagyis egyáltalán nem töltenek időt az adott negyedben, ami rendkívül furcsa, azonban a maximális válaszok érdekesebbek, jobb képet adnak: a „tűzoltással” maximálisan 70%-nyi időmennyiségben foglalkoznak a megkérdezett vezetők, a fontos dolgokkal, ami a kiváló vezetők jellemzője 95%-a maximálisan ráfordított idő. 60% időmennyiség jut a sürgős, de csak fontosnak tűnő helyzetek kezelésére és 50% az időrabló tevékenységekre.

**30. táblázat: Idómátrix alapstatisztika (n=148)**

Negyedek	Érvényes	Átlag	Szórás
1. Krízishelyzetek megoldása; válságkezelő értekezletek; égető határidők betartása; váratlan események kezelése. (%)	147	27,12	16,464
2. Stratégiai tervezés; fontos célok átgondolása; kreatív gondolkodás; ötletelés; tervezés és megelőzés; kapcsolatépítés; tanulás és fejlődés; megújulás. (%)	147	36,04	20,990
3. Felesleges félbeszakítások eltűrése; szükségtelen beszámolók hallgatása/írása; tartalmatlan értekezleteken ülés; mások apró-cseprő ügyeinek hallgatása; jelentéktelen e-mailek, telefonhívások, teendők, státuszjelentések kezelése. (%)	148	20,11	12,615
4. Szöszmötölés; pótcselekvések; túlzásba vitt kikapcsolódás - tévzés, játék, internetezés; időrabló tevékenységek; fecsegés, pletykálgodás.(%)	148	13,32	10,451

Érdeemes az átlagokat is megvizsgálni (30. táblázat), hogy a mintánk melyik negyedben átlagosan mennyi időt tölt el. A legtöbb időt a Franklin Covey által javasolt második negyedben töltöttek el, átlagosan 36,04%-ot és ott van a legnagyobb szórás is. Ez arra enged következtetni, hogy vannak vezetők, akik sokkal több időt töltöttek el ebben a negyedben és vannak, akik sokkal kevesebbet. Ez az időgazdálkodási nehézségek miatt van, melyeket a kvalitatív interjúk során is tapasztaltunk. Mindenképp az utolsó két negyedben eltöltött időt érdemes megvizsgálni, az okait feltárni és megoldásokat keresni rá a jövő tekintetében. Ez azért is fontos, mert erre vonatkozó igényüket ki is fejezték a kutatás során.

#### **5.2.4. Főkomponens- és klaszterelemzés**

A következő lépésként a kutatásban főkomponens elemzést végeztem mindazon változók tekintetében, amiket a vezetői kiválóság humán tényezőiként azonosítottam be.

Így, kilenc főkomponensre bontva az eredmény a következő (31. táblázat):

**31. táblázat: Fordított komponens mátrix-9 faktor**

		Rotated Component Matrix <sup>a</sup>								
		Eszközfelhasználó	Stratéga	Tökéletesítő	Érzéssel vezető	Tulérzőkeny	Rejőzködő	Marketingorientált	Deris hedonista	Tulélő
Vezetői a lapelvek	Az "Inkább legyünk jobbak, mint olcsóbbak" alapelv alapján vezetem a céget.				0,586					
	Derűsen igyekszem felfogni a dolgokat, bármi történjen.					-0,393			0,447	0,348
	Az én személyes kiválóságomról vezetőként a cég piaci eredményei a legjobb visszajelzők.									<b>0,616</b>
	Olyan vállalkozást építék, ami a következő generációknak éppúgy biztos megélhetést kínál.					<b>0,604</b>				0,305
	A hosszútávú szerény profit, ami stabilan tartható, jobb stratégiai cél, mint a gyorsan szerzett magas nyereség, ami csak bizonytalan ideig fenntartható.					<b>0,729</b>				
	A munkatársak jólléte éppolyan fontos, mint a hosszútávú nyereség.		0,325		<b>0,623</b>					0,342
	Az én személyes kiválóságomról a munkatársaim elégedettsége a legjobb visszajelző.					0,584				0,388
	Nap, mint nap teszek azért valamit, hogy jól érezzem magamat a bőrömben vezetőként.									<b>0,797</b>
Mindennapi gyakorlatok	Legalább 15 percet szánok arra, hogy olyan cikkeket, könyvrészleteket olvassak, vagy videókat nézsek/hallgassak, amelyek szakmailag és emberileg is fejlesztenek.			<b>0,772</b>						
	Klasszikus nyomtatott határidőnaplót vezetek, abban szervezem az életem.							<b>-0,804</b>		
	Applikációt használok az időbeosztásom megtervezéséhez és kontrolljához. (pl. Justdo, Mytask, Trello, GoogleKeep stb.)							<b>0,829</b>		
	Vezetői megbeszélést tartok.			0,570						
	A cég működési hatékonyságát jelző mutatószámokat folyamatosan nézem, elemzem.			<b>0,706</b>						
	Az aktuális feladatokról listát vezetek (excel lista, feladatnapló, mátrix).			<b>0,760</b>						
Vállalkozásfejlesztő gyakorlatok	Tréningekre, továbbképzésekre járok.	0,417		0,500						-0,354
	A futó projektek és célok ott vannak a szem előtt a falon vagy monitoron, hozzá lehet írni.							<b>0,698</b>		
	Új megbízások, új pályázati források után járunk.							<b>0,736</b>		
	Utólag kiértékeljük a munkánkat.	0,486						0,348		
	Közös munkaébredet, vacsorát tartok.	<b>0,718</b>								
	Névnapot, születésnapot közösen ünnepeljük a kollégákkal.	<b>0,700</b>								
	Szakmai továbbképzéseket szervezünk, ahol a tanulás mellett jut egymásra is idő.	<b>0,768</b>								
	Fejlesztjük a munkakörülményeket.	<b>0,695</b>								
	Új ügyfeleket kutatok fel.	0,306	-0,354					0,426		
	Vezetői kiválósági tényezők	Érzékeny vagyok a rosszallásra és a visszautasításra.					<b>0,606</b>			
Eredményekben gondolkodom.			<b>0,747</b>							
Az éppen aktuális feladatra koncentrálok, attól eltéríteni nem lehet.			<b>0,746</b>							
Ha kudarcot vallok, biztosan sérül az önértékelésem.						<b>0,774</b>				
Gondolkodásomat a már kialakul, jól bevált mintákra, szabályszerűségekre építem.		0,479				0,401				
Átfogóan, széleskörűen gondolkodom, átlátom az egész képet.		0,698								
Optimistán vállalom a kihívásokat, nem baj, ha meghaladja az erómet.		<b>0,743</b>								
Nem pazarlom az időmet terméketlen gondolatokra.							0,354			<b>0,624</b>
Extraction Method: Principal Component Analysis.										
a. Rotation converged in 20 iterations.										

A beazonosított főkomponensek a következők:

1. **Eszközfelhasználó** – jellemzői: empatikus, csapatjátékos, aki eszközökkel vezet;
2. **Stratéga** – eredményesség a fontos számára, cél a nagy kép elérése, a teraszatlat átlátása, a hosszú távú kihívások mentén haladó, hosszú távú versenyző;

3. **Tökéletesítő** – az önfejlesztő, elemző típus;
4. **Érzelemmel vezető** – fontos a kiválóság, a hosszú táv, az empátia különösen, leginkább érzelmes, érző vezető;
5. **Túlérzékeny** – bizonytalan, túlérzékeny;
6. **Rejtőzködő** – az innovatív, szűkszavú, titokzatos típusként jellemezhető;
7. **Marketingorientált** – piacfejlesztő, innovátor;
8. **Derűs hedonista** – attitűdje pozitív, derűlátó, optimista típus, saját magát helyezve első helyre;
9. **Túlélő** – eredményfókuszú, rövidtávú versenyző, aki azonosul a szervezeti eredményekkel.

A főkomponens elemzés egy dolgot biztosan kiválóan szemléltetett: a vezetői személyiségtípus rendkívül összetett, nehéz azt jól elkülöníthető 2-4 alaptípusra bontani, mint teszik azt a legismertebb személyiségmodellek, mint például a vérmérsékleti típus, az MBTI modell, a Big Five öt faktoros modellje vagy a legismertebb Eysenck személyiségfaktorai (Lőre, 2013) esetleg a jól ismert vezetői stílusmodellek (Northouse P. G., 2013). (Dinh, és mtsai., 2014), továbbá (Pfaff, és mtsai., 2009) anyagát alapul véve, a vezetési stílusok és jellemvonások az eltérő vezetési irányzatokban igen változatosak, eleve igen árnyaltak és nincs egységesen elfogadott modell ezekre. A vezetési módszerekkel kombinálva a vezetői tulajdonságokat a kép pedig még kaotikusabb. Talán ezért is van az, hogy a vezetési szokásokat és munkamódszereket nem kifejezetten kutatják ilyen összefüggésekben.

Mindenesetre a főkomponens elemzés önmagában is alkalmas lenne a 9 eltérő vezetői típus kialakítására, és az újabb kutatások kiindulópontjául szolgálhatna. Mégis úgy gondoltuk, érdemes próbát tenni a klaszterképzéssel, mert míg a faktorelemzés során több változóból kevesebb változót szeretnénk létrehozni, ami magyarázza a mintánkat, addig a klaszterelemzésnél az embereket soroljuk be csoportokba a különböző változók alapján (Simon, 2006).

A főkomponens elemzés eredményeit felhasználva klaszterelemzést végeztem, mely eredményeit a 32. táblázatban foglaltam össze:

**32. táblázat: Klaszterek jellemzői (n=145)**

Jellemzők	1 Bizonytalan, empatikus vezetők	2 Feltörekvő, céltudatos vezetők	3 Tapasztalt stratégia
<b>Nem</b>	Inkább nő (60%)	Inkább férfi (69,44%)	Inkább férfi (63,76%)
<b>Életkor</b>	65% 30-50 év közötti	Mind 25-69 év közöttiek	Nagyrészt 40 év feletti (66,67%)
<b>Szakképzettség</b>	Közgazdász-műszaki-humán	Közgazdász-humán-szociológus	Közgazdász-műszaki
<b>Iparág</b>	Nagy mértékben szolgáltatóipar és közszféra (82,05%) - nincs kereskedelem és mezőgazdaság	Inkább szolgáltató- és termelőipar (77,78%) - nincs építőipar	Inkább szolgáltatóipar és kereskedelem, építőipar, feldolgozóipar (9,12%)
<b>Tulajdonos</b>	Inkább nem tulajdonos	Inkább tulajdonos	Tulajdonos is, meg nem is hasonló arányban
<b>Vezetői beosztás</b>	50%-uknál év alatti vezetői tapasztalat	50%-uknál 11-30 év közötti vezetői tapasztalat	Majdnem 30%-uknál 21 év feletti vezetői tapasztalat
<b>KKV besorolás</b>	Fele mikro vállalkozás	83% mikro- és kisvállalkozás	A középvállalkozások 90%-a ide tartozik
<b>Közvetlen beosztottak száma</b>	Csak 50 fő alattiak	Csak ebben a kategóriában vannak 250 fős létszám felett a beosztottak	Csak 250 fő alattiak vannak benne
<b>Tartósan nyereséges</b>	Inkább igen (77,5%)	Közepesen igen (58,36%)	Nagy mértékben igen (86,36%)
<b>Növekedési ütem</b>	Inkább kis mértékben növekedő vagy stagnáló	Átlagon felüli növekedés	Növekedésben lévő (70%) valamilyen formában, de növekedik

A három klaszter jellemzői a következők:

1. Klaszter – **Bizonytalan, empatikus vezetők** – ebbe a klaszterbe az inkább 30-50 év közötti, inkább közgazdász-humán-műszaki végzettségű, nagy mértékben női vezetők tartoznak (60%), akik 82,05%-ban a szolgáltatóiparban vagy a közszférában működő cégnél nagyrészt nem tulajdonos vezetők és akiknek fele 10 év alatti vezetői tapasztalattal rendelkeznek. A cégek fele mikro vállalkozás, ahol a

közvetlen beosztottak száma 50 fő alatt van, 17,5%-a startup és 32,5%-ának 10 millió forint alatti az árbevétele. Nyereségesség szempontjából inkább nyereségesek (77,5%) és növekedés szempontjából inkább a kis mértékben növekedő, illetve stagnáló cégek tartoznak bele. Ez a csoport rendelkezik a leginkább empatikus tulajdonságokkal és 40,5%-ra bizonytalanság jellemző, mivel folyamatos megerősítést kér, hogy milyen vezető. Érzelmi intelligencia jellemzők szempontjából jellemző rájuk a derű, a jóllét, csapatelvűek, odafigyelnek a környezetükre, és kicsit „légiesek”.

2. **Klaszter – Feltörekvő, céltudatos vezetők** - ez a klaszter nagyrészt férfiakból áll (69,44%), a korhatár szélesebb, mint az előző klaszterben, mind 25-69 év közöttiek és közgazdász, humán, illetve szociológus végzettségűek. Iparág szempontjából 77,78%-uk a szolgáltató és termelőiparból van, érdekesség, hogy nincs közöttük építőipari vállalkozás. Ide tartoznak az inkább tulajdonos vezetők, tapasztalat szempontjából fele 11-30 év közötti vezetői tapasztalattal rendelkezik és 83% mikro- és kisvállalkozás kategóriába sorolja magát, nyereségesség szempontjából a középső kategóriába esnek, növekedési ütemük átlagon felüli, 58%-uk meghatározó vagy vezető piaci szereplő. Jó időgazdálkodók, 20%-uknál kiemelkedően emelkedett a bevétel, hatékonyság szempontjából is jellemző tulajdonságokkal rendelkeznek, 58,33%-uk applikációt használ a feladatokhoz, 44,4%-uk heti többször is nézi a kimutatásokat, 80,5%-uk havi szinten jár tréningekre, továbbképzésekre. 69,44%-uk aktív ügyfélkereső, egyharmaduk díjazott. Érzelmileg intelligensek, mivel 41,66%-uk derűsen igyekszik felfogni a dolgokat és 63,88%-uk naponta tesz valamit a boldogságáért. Az ebbe a klaszterbe tartozó cégek 58%-a meghatározó vagy vezető piaci szereplő. Ebbe a csoportba az inkább

gyakorlatias gondolkodású vezetők tartoznak, érzelmi intelligencia jellemzők közül a derű és a csapatszellem jellemző rájuk.

3. **Klaszter – Tapasztalt stratégia** - ugyancsak inkább férfiakkól álló klaszter (63,76%), kor szempontjából inkább a negyven év feletti tartoznak ide (66,67%) határozottan közgazdász-műszaki végzettséggel, szolgáltatóiparból, építőiparból, feldolgozóiparból és kereskedelemről (kereskedelmi cég csak ebben a kategóriában van). Nagyjából egyforma arányban vannak a tulajdonos vezetők és a nem tulajdonos vezetők, tapasztalat szempontjából az inkább tapasztaltak tartoznak ide, 30% 21 év feletti vezetői tapasztalattal rendelkezik. Ezáltal az is természetes, hogy a középvállalkozások 90%-a ide tartozik, és létszám szempontjából csak 250 fő alatti beosztotti létszámmal rendelkezők vannak köztük. Nyereségesség szempontjából 86,36%-uk nyereséges, így mondhatjuk, hogy ez a nagy mértékben nyereséges cégek klasztere, azonban növekedés szempontjából a kiegyensúlyozottan növekedő cégek tartoznak bele (70%). Ide tartozik a rendszeresen túlórázók 70%-a, illetve a stratégia fókuszált vezetők nagy része, akik idejük több, mint felét a stratégiai negyedben tölti. A kiválóságot a piaci eredményekben mérik, 62,31%-uk eredményekben gondolkodik és 33,33%-uk klasszikus határidőnaplót vezet. Érzelmi intelligencia szempontjából az ide tartozók 65,2%-a higgadt kommunikátor. Az ide tartozó szervezetek 88,4%-a tartósan nyereséges. Jellemző rájuk a derű, a továbbfejlesztési vágy, a csapatszellem, a fókusz és az átfogó szemlélet.

A következő fázisban keresztábra elemzéssel megvizsgáltam a faktorkomponensek klaszterekkel való kapcsolatát. A vizsgálatba a különböző állításokra vonatkozó két jellemző választ összesítettem, vagyis azt, hogy teljes mértékben jellemző és inkább jellemző. Ezeknek az arányszáma jelenik meg a 33. táblázatban, sötétben kiemelve a legmagasabb értéket, vagyis azt, hogy



melyik klaszterre a legjellemzőbb. Pirossal jelöltem a nagyon alacsony értékeket, amelyek fele vagy felénél kevesebb arányban jellemzőek az adott klaszterre.

A jellemzés során a 70% feletti válaszokat jelentősen jellemzőnek ítélttem meg, a 30-69% közöttieket közepesen jellemzőnek, míg 30% alattiak nem jellemzőnek. Ez alapján a következő ismérveket összegeztem:

**1. Bizonytalan, empatikus vezetők** – legmagasabb arány a válaszokban 77,5% volt.

- jellemző: alapelvük, hogy mindennap tenni kell valamit, hogy jó vezetőnek érezzék magukat. Mindennapi gyakorlatai közül kiemelendő a tréningeken, továbbképzéseken való részvétel, vállalkozásfejlesztő gyakorlatként a másoknak szervezett továbbképzések vannak jelen, a vezetői gondolkodásban pedig az eredményekben való gondolkodás, illetve az átfogó gondolkodásmód.
- legkevésbé jellemző: nem jellemző rájuk, hogy klasszikus nyomtatott határidőnaplót vezessenek, vagy a futó projektek vizuális követése, a feladatra való koncentrálttság és a hatékonyság.

33. táblázat: Kombinált faktor és klaszter elemzés (n=145)

	Jellemzők	Bizonytalan, empátiás vezetők	Feltörekvő, céltudatos vezetők	Tapasztalt, stratégák
Vezetői alapelvek	Derűsen igyekszem felfogni a dolgokat, bármi történjen (p=0,024, Cramer=0,246)	57,50%	<b>77,70%</b>	72,46%
	Az én személyes kiválóságomról vezetőként a cég piaci eredményei a legjobb visszajelzők (p=0,012, Cramer=0,280)	45,00%	44,44%	<b>57,97%</b>
	Nap, mint nap teszek azért valamit, hogy jól érezzem magamat a bőrömben vezetőként (p=0,01, Cramer=0,321)	77,50%	<b>88,89%</b>	53,62%
Mindennapos gyakorlatok	Legalább 15 percet szánok arra, hogy olyan cikkeket, könyvrészleteket olvassak, vagy videókat nézzek/hallgassak, amelyek szakmailag és emberileg is fejlesztenek. (p=0,004, Cramer=0,298)	<b>30,00%</b>	13,89%	8,70%
	Klasszikus nyomtatott határidőnaplót vezetek, abban szervezem az életem. (p=0,011, Cramer=0,281)	<b>30,00%</b>	<b>66,67%</b>	53,62%
	Applikációt használok az időbeosztásom megtervezéséhez és kontrolljához. (pl. Justdo, Mytask, Trello, GoogleKeep stb.) (p=0,008, Cramer=0,287)	40,00%	<b>22,22%</b>	<b>47,83%</b>
	Vezetői megbeszélést tartok. (p=0,000, Cramer=0,372)	<b>42,50%</b>	13,89%	<b>11,59%</b>
	A cég működési hatékonyságát jelző mutatószámokat folyamatosan nézem, elemzem. (p=0,047, Cramer=0,253)	<b>35,00%</b>	<b>19,44%</b>	23,19%
	Az aktuális feladatokról listát vezetek (excel lista, feladatnapló, mátrix). (p=0,009, Cramer=0,285)	<b>30,00%</b>	<b>5,56%</b>	17,39%
	Tréningekre, továbbképzésekre járok. (p=0,000, Cramer=0,419)	<b>70,00%</b>	<b>19,44%</b>	<b>69,57%</b>

	<b>Jellemzők</b>	<b>Bizonytalan, empatikus vezetők</b>	<b>Feltörekvő, céltudatos vezetők</b>	<b>Tapasztalt, stratégia</b>
<b>Vállalkozás fejlesztő gyakorlatok</b>	A futó projektek és célok ott vannak a szem előtt a falon vagy monitoron, hozzá lehet írni. (p=0,000, Cramer=0,419)	5,00%	8,33%	53,62%
	Utólag kiértékeljük a munkánkat. (p=0,004, Cramer=0,298)	25,00%	8,33%	20,29%
	Közös munkaebédet, vacsorát tartok. (p=0,004, Cramer=0,298)	40,00%	38,89%	71,01%
	Névnapot, születésnapot közösen ünnepeljük a kollégákkal. (p=0,004, Cramer=0,309)	45,00%	50,00%	66,67%
	Szakmai továbbképzéseket szervezünk, ahol a tanulás mellett jut egymásra is idő. (p=0,008, Cramer=0,298)	70,00%	44,44%	75,36%
	Fejlesztjük a munkakörülményeket. (p=0,016, Cramer=0,274)	57,50%	30,56%	46,38%
	Új ügyfeleket kutatok fel. (p=0,010, Cramer=0,284)	42,50%	30,56%	34,78%
<b>Vezetői gondolkodás</b>	Eredményekben gondolkodom. (p=0,027, Cramer=0,244)	77,50%	91,67%	91,30%
	Az éppen aktuális feladatra koncentrálok, attól eltéríteni nem lehet. (p=0,000, Cramer=0,378)	20,00%	75,00%	72,46%
	Átfogóan, széleskörűen gondolkodom, átlátom az egész képet. (p=0,039, Cramer=0,257)	75,00%	88,89%	97,10%
	Nem pazarlom az időmet terméketlen gondolatokra. (p=0,023, Cramer=0,267)	25,00%	33,33%	49,28%

## 2. Feltörekvő, céltudatos vezetők – legmagasabb arány a válaszokban:

91,67%.

- jellemző: nap mint nap tenni valamit a vezetői elégedettségért, eredményekben gondolkodás, lényegre törés, hagyománykedvelő, rugalmasság, összpontosítás és szintetizáló képesség.
- legkevésbé jellemző: fejlesztő könyvek olvasása, időbeosztó applikáció használata, vezetői megbeszélések tartása, a teljesítményt mérő mutatószámok figyelése, számítógépes feladatlista vezetése, tréningekre járás, és az utólagos munka kiértékelés.

**3. Tapasztalt stratégia** – legmagasabb arány a válaszokban: 97,10%.

- jellemző: derű, közös munkaebéd, szakmai továbbképzések szervezése, eredményekben való gondolkodás, feladatfókusz, koncentráció, átfogó szemlélet.
- legkevésbé jellemző: szakcikk rendszeres olvasása, formális vezetői megbeszélések tartása, feladatlista vezetés, utólagos munka kiértékelés.

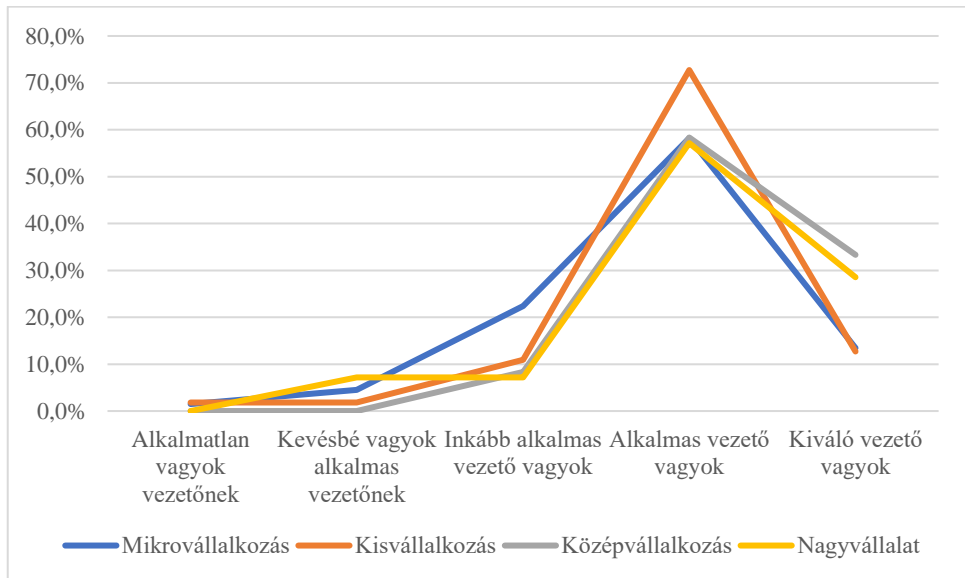
## 6. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Kutatások (Demirbag és mtsai, 2006; Herzallah és mtsai, 2014; Sternad és mtsai, 2017) támasztják alá, hogy nemzetgazdasági fontosságuk ellenére, a kisebb cégek még mindig jelentősen elmaradnak a nagyvállalatoktól minőségi és kiválósági vonatkozásban. Ennek oka Sternad és mtsai (2017) szerint, hogy a KKV-k még mindig vonakodnak átfogóbb vezetői rendszereket (melyek segítenek a minőséget monitorozni, a szervezeti és a vezetői kiválóságot támogatni) figyelembe venni korlátozott pénzügyi, idő és humán erőforrásaik miatt. Ehhez Murphy és Leonard (2016) szerint még hozzájárul a tudatosság vagy a megértés hiánya is, valamint a vezetői attitűdök és a fogalmi aggodalmak éppúgy.

A kérdőíves megkérdezés során feltettünk egy olyan kérdést, hogy mennyire tartják magukat kiválónak 1-5 terjedő Likert skálán. Az átlagérték 3,9 (szórás=0,754), azaz a megkérdezett vezetők alkalmasnak tartják magukat vezetőnek, ám mindössze 16,2%-uk minősítette magát kiválóra. A 30. ábrán látható, hogy a középvállalkozások és a nagyvállalatok vezetői érzik magukat inkább kiválónak, míg a kis- és mikro vállalkozások jóval kisebb arányban.

Ebből arra következtetünk, hogy a mikro- és kisvállalkozások valóban elmaradottabbak a menedzsment terén a multinacionális vállalatokhoz mérten. Az ehhez vezető okokat érdemes lenne a továbbiakban mélyebben megvizsgálni, hogy célzott segítséget, tanácsadást lehessen nyújtani a mikro- és kisvállalkozások vezetőinek az eredményességük fejlesztése érdekében, mivel jelentős hatással vannak minden ország nemzetgazdaságára. A helyzetet nehezíti, hogy 10-15%-uk jár továbbképzésekre, még kisebb arányba (5-10%) vesz igénybe coachingot. Javasolt lenne a tréningek és a vezetésfejlesztési programok központi támogatása, a jó gyakorlatok szélesebb körben történő

ingyenes megosztása. Mivel képzettségben nem maradnak el a nagyvállalatok vezetőitől, továbbtanulás, illetve felnőttképzés is javasolható.



**30. ábra: Vezetői kiválóság a szervezeti méret függvényében (n=148)**

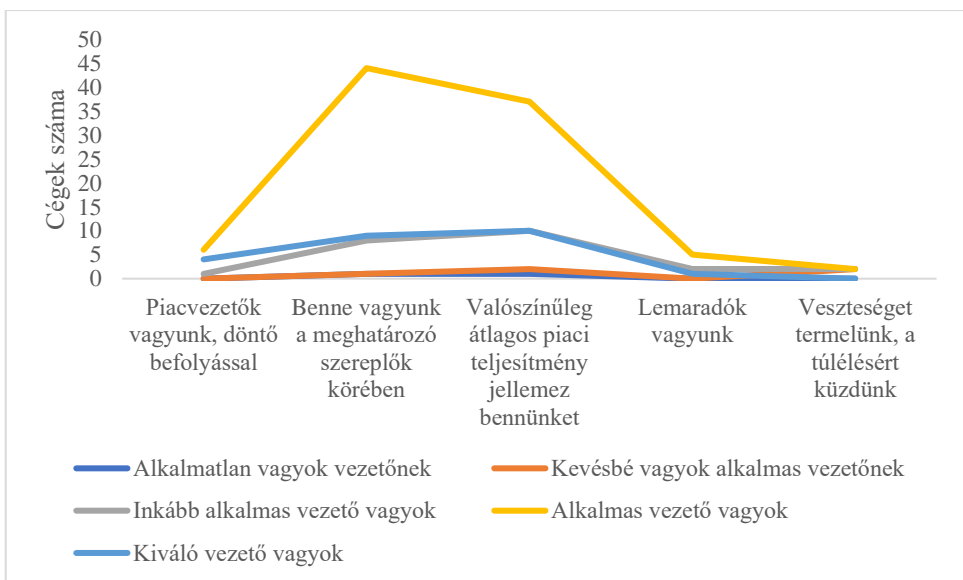
Összevetve azt a kijelentést, hogy mennyire vallják magukat kiválónak a vezetők a nyereségességgel, a növekedési ütemmel és a piacbefolyásolással összefüggésben, több megállapítást tehetünk. Azt tapasztaltuk, hogy a nyereségességgel szignifikáns kapcsolatot mutat ( $n=148$ ,  $p=0,001$ ,  $Cramer=0,354$ ), vagyis a tartósan nyereséges szervezetek vezetőinek 17,54%-a kiváló vezetőnek tartja magát, további 65,78%-a teljesen alkalmasnak, és nincs közöttük olyan, aki alkalmatlannak tartaná magát vagy kevésbé alkalmasnak. Ugyanerre a kérdésre a nem nyereséges cégek vezetőinek 20,54%-a nem tartja magát alkalmasnak és 55,88%-a tartja magát „csak” alkalmasnak vezetőnek.

Bár a növekedési ütem és a vezetői alkalmasság között a vizsgálat nem mutat ki szignifikáns kapcsolatot, az eredmény mégis beszédes: a „rakéta üzemmódban szárnyaló” cégek vezetői mind alkalmasnak, illetve kiváló vezetőnek tartják magukat, a kiemelkedő mértékben növekedő cégek is

hasonlóan nyilatkoznak, csupán 3%-uk nem tartja magát alkalmas vezetőnek. A stagnáló és a csökkenő kategóriában az arány ennél sokkal alacsonyabb: a stagnáló cégek csupán 13,51%-a tartja magát kiválónak, míg a csökkenő növekedésű cégek közül egy sem tartja magát kiváló vezetőnek.

Ugyanígy a piacvezető cégek 36,36% kiválónak tartja magát, további 54,54% alkalmasnak, nem lévén közöttük egyetlen vezető sem, aki alkalmatlannak vagy kevésbé alkalmasnak tartaná magát.

Hasonló az arány a meghatározó piaci szereplők körében is. Az eredményt jól szemlélteti a 31. ábra is:



31. ábra: Piaci befolyásolás vizsgálata a vezetői alkalmasság függvényében (n=148)

Személyes észrevételem az eredmények alapján, hogy a cégvezetők **önértékelése még mindig eléggé alacsony**, ami egy nagyon fontos eleme az érzelmi intelligenciának, ugyanis az érzelmileg intelligens vezető magas önismerettel rendelkezik, ebbe pedig beletartozik az önértékelés is. Azok a vezetők, akik tartósan nyereséges, vagy rakéta üzemmódban szárnyaló cégeket vezetnek, magukat inkább kiváló vezetőnek kellene lássák, de ez valamiért nem történik meg az önbevallásuk alapján. Összességében a kiválóságot mérő

piaci értékmérők és a vezetői kiválóság között szignifikáns kapcsolat van, bár jelen minta alapján a kapcsolat szorossága csupán alacsony vagy közepes erősségű.

A vezetői kiválóság és a vezetői pályán eltöltött tapasztalati évek száma között nincs szignifikáns kapcsolat jelen kutatás alapján. Véleményem szerint ez annak köszönhető, hogy a fiatalabb, illetve tapasztalatlanabb vezetőknek magasabb az önértékelésük, míg a kiválóknak minősített cégek vezetői visszafogottan nyilatkoztak e tekintetben.

A szervezeti kiválóság méréséhez alkalmazott további független (piaci) eredményjelzőkkel való összevetések a következő eredményeket hozták (34. táblázat):

**34. táblázat: A szervezeti kiválóság vizsgálata a cégméret és alkalmazotti létszám függvényében (n=148)**

Változó	KKV besorolás szerinti cégméret	Alkalmazotti létszám
Díjak, elismerések	Általánosságba nézve, a legnagyobb arányban a mikro vállalkozások voltak jutalmazva, majd a kisvállalkozások. Míg a mikro- és kisvállalkozások inkább személyes elismeréseket kaptak az alkalmazottaktól, a közép és nagyvállalatok szervezetként, illetve külső forrásból kapták személyként. (n=148, p=0,028, Cramer=0,208)	Hasonlóan a cégmérethez az alkalmazottak száma szerinti vizsgálatban is szignifikáns kapcsolat tapasztalható (n=148, p=0,024, Cramer=0,249). Láthatóan a 9 fő alatti létszámú cégek között van a legtöbb díjazott, majd a 10-49 közötti alkalmazotti kategóriában.
Export	Nincs szignifikáns kapcsolat	Nincs szignifikáns kapcsolat
Toplista	A Toplistás cégek közé elsősorban a nagyvállalatok tartoznak és a középvállalkozások. Vizsgálatunk szignifikáns kapcsolatot jelzett a két változó között (n=148, p=0,000, Cramer=0,375)	Az 1500 fő feletti létszámot foglalkoztató cégek 81,82%-a Toplistás, ez a létszámmal arányosan csökken (n=148, p=0,000, Cramer=0,431)
Piacbefolyásolás	Vizsgálatunk alapján a piaci befolyásolás arányosan növekedik a cégméret szerint (n=148, p=0,000, Cramer=0,312)	Az 1500 fő feletti létszámot foglalkoztató cégek 100%-a piacbefolyásoló, ez a létszámmal arányosan csökken (n=148, p=0,000, Cramer=0,314)
Növekedési ütem	Nincs szignifikáns kapcsolat	Nincs szignifikáns kapcsolat
Nyereségesség	Nincs szignifikáns kapcsolat	Nincs szignifikáns kapcsolat



Mint a táblázatban jól látható, 6 változóból 3 változónál szignifikáns kapcsolat mutatható ki az említett háttérváltozókkal kapcsolatosan. Elismertség, díjazás szempontjából, a toplistára való felkerülés szempontjából és a piacbefolyásolás szempontjából. Azonban az export, a növekedési ütem és nyereségesség nem függenek a cégmérettől, illetve az alkalmazotti létszámtól. A vezetői kiválósággal kapcsolatos vizsgálatnál a cégméret függvényében 3 esetben találtunk fontos összefüggést:

- a nagyvállalatokra kevésbé jellemző, hogy erőfeszítés figyelembevétel nélkül csak az eredményre figyeljenek ( $n=148$ ,  $p=0,030$ ,  $Cramer=0,229$ ), míg mikro vállalkozásokra ez nagy mértékben jellemző;
- a cégmérettel arányosan növekedik azon vezetők aránya, akik folyamatos visszajelzést kérnek beosztottaiktól vezetői minőségükben ( $n=148$ ,  $p=0,000$ ,  $Cramer=0,249$ );
- a cégmérettel arányosan csökken a 3. időgazdálkodási negyedben eltöltött idő, a sürgős, de nem fontos tevékenységek negyedében ( $n=148$ ,  $p=0,022$ ,  $Cramer=0,426$ )

Az alkalmazottak számával kapcsolatos vizsgálatnál pedig egy esetben:

- az alkalmazottak számának növekedése függvényében emelkedik azon vezetők aránya, akik folyamatos visszajelzést kérnek beosztottaiktól vezetői minőségükben ( $n=148$ ,  $p=0,050$ ,  $Cramer=0,277$ );

Mindezek alapján a vezetői és szervezeti kiválóság független a cégmérettől és az alkalmazotti létszámtól.

Megvizsgálva azt a nyilatkozatot, hogy mennyire találja magát kiválónak egy vezető a vezetői alapelvek, mindennapos vezetői gyakorlatok és a vezetői kiválósági tényezőkkel, azt tapasztaltam, hogy az alapelvek és kiválósági tényezők, vezetői gondolkodásmód szignifikáns kapcsolatot mutatnak e kijelentéssel (35. táblázat).

**35. táblázat: Kiváló vezetők alapelvei és kiválósági tényezői (n=148)**

<b>Állítások</b>	<b>Jellemző arány</b>	<b>p</b>	<b>Cramer</b>
<b>Vezetői alapelvek</b>			
Az én személyes kiválóságomról vezetőként a cég piaci eredményei a legjobb visszajelzők	75,0%	0,003	0,264
Olyan vállalkozást építetek, ami a következő generációknak éppúgy biztos megélhetést kínál	54,2%	0	0,287
A munkatársak jólléte éppolyan fontos, mint a hosszútávú nyereség.	100,0%	0	0,330
Az én személyes kiválóságomról a munkatársaim elégedettsége a legjobb visszajelző	87,5%	0	0,350
Nap, mint nap teszek azért valamit, hogy jól érezzem magamat a bőrömben vezetőként	91,7%	0	0,446
<b>Állítások</b>	<b>Jellemző arány</b>	<b>p</b>	<b>Cramer</b>
<b>Kiválósági tényezők - gondolkodásmód</b>			
Érzékeny vagyok a rosszallásra és a visszautasításra.	41,7%	0	0,269
Eredményekben gondolkodom.	91,7%	0,004	0,243
Az éppen aktuális feladatra koncentrálok, attól eltéríteni nem lehet	54,2%	0	0,287
Talán babonás vagyok, de hiszek pl. a rossz előjelekben	4,2%	0,016	0,492
Ha kudarcot vallok, biztosan sérül az önértékelésem.	25,0%	0	0,297
Gondolkodásomat a már kialakul, jól bevált mintákra, szabályszerűségekre építem.	41,7%	0	0,352
Átfogóan, széleskörűen gondolkodom, átlátom az egész képet	95,8%	0	0,326
Optimistán vállalom a kihívásokat, nem baj, ha meghaladja az erőmet	87,5%	0	0,301
Nem pazarlom az időmet terméketlen gondolatokra	58,3%	0,003	0,264

A vezetői alapelvek tekintetében azt tapasztaltuk, hogy minden megkérdezett vezetőnek fontosabb a munkatársak jólléte, mint a hosszútávú nyereség, és majdnem mindenki nap mint nap tesz valamit azért, hogy jól érezze magát: legkevésbé jellemző, hogy a következő generációnak megélhetést biztosítson. Ez az eredmény arra enged következtetni, hogy vezetőink nem gondolkodnak generációs öröklődésben, egyrészt a bizonytalan jövő miatt, másrészt mert az

nem része a magyar vállalkozási kultúrának. Még mindig kevés a több generációs cég Magyarországon. Érdekes még, hogy a családi vállalkozások vezetői sem nyilatkoztak másképp. Magas szintű érzelmi intelligenciára utal az, hogy kevésbé érzékenyek a rosszallásra, visszautasításra és a kudarcra, hogy gondolkodás módjukon hajlandók változtatni és az, hogy legkevésbé jellemző rájuk a hiedelmesség. A hiedelmesség azért érdekes jellemző tulajdonság, mely rejtett információt tartalmaz olyan vonatkozásban, hogy egy hiedelmes személy merev gondolkodás módú, előítéletes. Ennek a hiánya gondolkodási rugalmasságot jelez.

Vezetői gondolkodás mód szempontjából majdnem minden vezető (90% felett) eredményekben gondolkodik, illetve „repülőgép szemléletmóddal” rendelkezik. Ide sorolható még az optimizmus is 87,5%-os válaszaránnyal.

Az eredmények alapján a következő tulajdonságokkal, készségekkel lehetne jellemezni a kiváló vezetőket, az általunk kapott eredményeink alapján:

**A kiváló vezető eredményfókuszú, empátikus, szociálisan érzékeny a munkatársai iránt, jó csapatjátékos, jól érzi magát a bőrében. Kiteljesedett, magas az önértékelése, nyitott az újdonságra, átfogó rendszerszemléletű és optimista.** Ezek alapján kijelenthető, hogy érzelmi intelligencia szempontjából a képzeletbeli felső harmadba sorolható.

A fókuszcsoportos interjúk eredményeit összehasonlítva egyéb kutatások eredményeivel, azt tapasztaltuk, hogy hasonlóan gondolkodnak az általunk megkérdezett vezetők az egyéb, külföldi kutatásokban részt vett vezetőkkel. Ezt alátámasztja a kérdőíves megkérdezés is, ahol vezérlő értéként ugyanazokat a tényezőket, tulajdonságokat fogalmazták meg.

A hasonlóságok a következők (36. táblázat):

36. táblázat: A kiváló vezetők közös jellemzői a nemzetközi gyakorlat alapján (n=148)

Kutatást végző	Menedzsment Kutató és Fejlesztő Intézet	Forbes	Patel	IBM
Kutatás éve	2012	2018	2017	2010
Érintett létszám, ha van	87	-	-	1500
Közös jellemzők	empátia; stratégiai készség; példamutatás; céltudatosság; eredményközpontúság; csapatépítés.	empátia; hatékonyság.	önszervezés; stratégiai cselekvés; hatékony kommunikátor; elszámoltatható és felelősségteljes; világos célokat kitűző és megvalósító; jövőképpel rendelkező; kreativitást és innovációt támogató; csapatépítő és csapatmunkát támogató; tartós kapcsolatokat építő; gyorsan tanuló.	kreativitás; integritás; befolyásolás; nyitottság; fenntarthatósági irányultság; alázat; korrektség.

Összehasonlítottam De Waal (2015) HPO (Kiválóan Teljesítő Szervezetek) modelljével is, ami a 2. táblázatban látható. A menedzsment minőségét 5 tényezőben és 35 jellemzőben határozta meg. Ezek közül azokat emelném ki, melyek **nem** találhatóak meg a mi kutatásunkban – túlnyomó többségük megerősítést nyert a saját vizsgálatokkal. A közös tényezők a: nyitottság és cselekvési orientáltság, a távlati fókusz és a folyamatos fejlődés és tanulás. Ami hiányzó a mi mintánkban: változáskezelési készség, hibák megengedése, ön-promóció és egyszerűsítési készség. A jövőre nézve további kutatást lenne

érdemes végezni, és megtudni, hogy a hiányzó tényezők valóban nincsenek a magyar vezetők fókuszában, vagy csupán nem tudatosak ezekben.

Kiemelve azokat a jó gyakorlatokat, melyek legalább 70%-ban jellemzik a vezetőket (33. táblázat), arra a következtetésre jutottunk, hogy a vezetők rendszeresen járnak tréningekre, továbbképzésekre, előszeretettel tartanak munkaebédeket és olyan továbbképzéseket szerveznek, ahol a tanulás mellett egymásra is jut idejük. Ez ismételten az érzelmi intelligenciára utal, úgy a személyes készségek, mint a társas készségek fejlettségére.

Az időgazdálkodási megoldásoknál Covey 3. szokás tábláját vizsgálva, azt tapasztaltuk a kutatás során, hogy a legmagasabb arány a 2. negyedre jellemzi, vagyis a vezetők nagy része a fontos, de nem sürgős negyedben tölti a legtöbb idejét – ami a szakirodalom szerint a kiváló vezetők egyik fontos jellemzője. 23,64%-uk az ideje több mint a felét stratégiai tevékenységekkel, fontos célokkal, kreatív gondolkodással, stb. tölti, de az összes válaszadó vezető 36%-a is ebben a negyedben tölt el a legtöbb időt. Az időgazdálkodásra ható változók között a:

- a beosztottak számát azonosítottuk be – a beosztottak számának növekedése arányában csökken a 3. negyedben, a sürgős, de nem fontos dolgokkal eltöltött idő – (n=148, p=0,001, Cramer=0,908);
- a kor függvényében – a 30 éves kor felettiak az idejük 10-20%-át a nem sürgős, nem fontos dolgokkal töltik el, a fiatalok ennél sokkal kevesebbet időznek itt (n=148, p=0,000, Cramer=0,405);
- végzettség függvényében – a felsőfokú végzettséggel rendelkezők töltenek el a legnagyobb arányban időt szöszmötöléssel, pótcselekvésekkel, időrabló tevékenységekkel – átlagosan az idejük 5-20%-át, míg a többiek ennél kevesebbet – (n=148, p=0,002, Cramer=0,370);

A főkomponens elemzés során is pár érdekes eltérést fedeztünk fel a hagyományos személyiségtípusokhoz képest, ami segített egy kicsit árnyalni a vezető típusokat, anélkül, hogy olyan disztingválást kellene tennünk, hogy

melyik a jobb, vagy kevésbé jobb. A változatosságban jobban ki tud fejlődni mindenkinek az egyénisége, eredetisége és az alapján lehet célirányosan fejleszteni, ösztönözni. Mint látható a 31. táblázatban, a túlérzékeny vezetők kevésbé derűsek, a stratégiák nem aprózzák el magukat új ügyfelek felkutatásával és a derűs hedonisták nem szívesen járnak tréningekre, továbbképzésekre. Ismervén ezeket a jellemzőket sokkal könnyebb személyre szabott képzést vagy coachingot ajánlani nekik.

A szervezeti kiválóság mérő objektív elemek közül kettőnél fedeztünk fel szignifikáns kapcsolatot a klaszterek és a szervezeti kiválóság között. Ezek alapján arra a megállapításra jutottunk, hogy a feltörekvő céltudatos vezetők a legdíjazottabbak ( $p=0,048$ , Cramer= 0,2019) és a legnyereségesebb cégek vezetői a tapasztalt stratégiák ( $p=0,002$ , Cramer=0,293).

A továbbiakban, ami minden klaszternél kevésbé jellemző volt, teret ad a tovább fejlődéshez. Ide azokat a jellemzőket sorolom fel, melyek 30% alatt jellemzik az adott klaszterbe tartozó vezetőket és amelyek fontosak a vezetői kiválóság tekintetében:

- napi szintű rövid (15 perces) szakmailag és emberileg fejlesztő tevékenység;
- feladatlista vezetése;
- utólagos munkakiértékelés.

A kutatás eredményei véleményem szerint hozzá tudnak járulni egyrészt további, immár árnyaltabb kiválósági kutatások megalapozásához, nagyobb mintán ellenőrizve/validálva az elért eredményeket, de ugyanakkor vezetői önfejlesztő, vagy továbbfejlesztő eszköztár szerepét is betölthetik.

## 7. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

### A vezetői kiválóság humán tényezői – érzelmi intelligencia és munkamódszerek

#### (1)

Minőségi vizsgálatok (fókuszcsoportos kutatások) alapján a felső- és középvezetők (74,1% és 25,9%) szerint a kiváló vezetőt a következő tulajdonságok (vezérlő értékek) jellemzik elsősorban: empátikus, emberileg és szakmailag egyaránt jó példával jár elől, csapatjátékos és eredményorientált. Az említések aránya: 25,2%, 18,95%, 11,6% és 9,47%. A kérdőíves kutatás során a kiegyensúlyozott, támogató, megbízható és szakértő tulajdonságok kapták a legtöbb említést (13,6-14,6%-os említési aránnyal).

#### (2)

A megkérdezett felső- és középvezetők szerint napjainkban a legfontosabb vezetői értékek: a kiegyensúlyozottság, a támogatás és a megbízhatóság. A vezetők 69,6%-ának a munkatársak jólléte hasonló fontossági megítélést kapott, mint a hosszútávú vállalati nyereség biztosítása (átlagérték: 4,57 az 1-5 skálán). A válaszokból az derül ki, hogy a vezetői mintánkra a legjellemzőbb az eredményekben gondolkodás, valamint az átfogó „repülőgép szemlélet” és az optimizmus, amelyek magas szintű érzelmi intelligenciára utalnak. A tényezők fontossága 1-5-ig terjedő skálán 4,30 és 4,26, valamint 4,07. A nyereséges szervezetek vezetőinek döntő többsége, 92,10%-a „repülőgép szemléletben” gondolkodik.

Gondolkodásmódjukban, érzelmi intelligencia szintjükben megjelennek még a következő tényezők: a bocsánatkérési hajlandóság (4,47), a rugalmasság és a nyitottság az új dolgokra (4,47), az őszinte érdeklődés mások iránt (4,34), valamint az álláspontjuk világos kifejtése (4,40). Ezek nem fontossági értékek, hanem a mindennapi szokásaikra vonatkozóan nyilatkozták azt, hogy nap mint

nap így cselekszenek (5=teljes mértékben jellemző rám). Kiemelendő gyakorlatuk még a kezdeményező szerep (4,45) és az empátia (gondot fordítok arra, hogy olyan megoldást találjak, ami mindenkinek jó; 4,30).

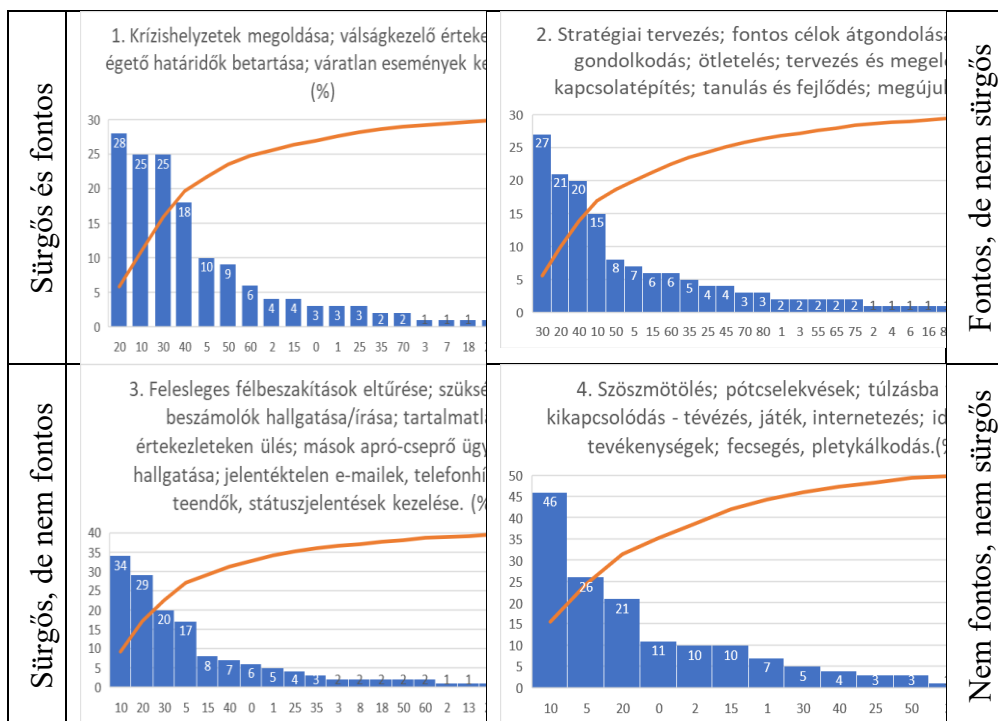
### (3)

Vezetőként fontos feladatuknak érzik, hogy ne az árakkal versenyezzenek, hanem a különbözőséggel, a "különbség faktorra" - azaz például jobb szolgáltatásokkal, jobb minőséggel, valamivel, amiben jobbak másoknál (4,44 az 1-5 skálán). A megkérdezett vezetők 87,80%-uk tartja ezt magára nézve teljes mértékben vagy inkább igaznak.

### (4)

Időgazdálkodással kapcsolatosan a vezetők több, mint fele (55%) 9-12 óra közötti időt tölt munkavégzéssel, 12%-uk több mint 12 órát tölt munkával. Covey (2014) modellje alapján készítettünk egy időgazdálkodási mátrixot is azzal a kéréssel, hogy minden negyedbe adják meg a százalékos arányokat annak függvényében, hogy az adott negyedben mennyi időt töltenek el, összességében kiadva a 100%-ot. Az első negyedbe a sürgős és fontos tevékenységek kerülnek, a másodikba a fontos, de nem sürgős, a harmadik negyedbe a sürgős, de nem fontos, a negyedikbe pedig a nem sürgős és nem fontos tevékenységek. A legtöbb időt a Franklin Covey által javasolt második negyedben töltenek el, átlagosan 36,04%-ot. A válaszokat ABC diagrammal is megjelenítettük, az eredmény a következő:





Franklin Covey 3. szokás - vezetői időgazdálkodás gyakorlata (n=148)

(5)

A kutatásban faktorelemzést végeztem mindazon változók tekintetében, amiket a vezetői kiválóság humán tényezőiként azonosítottam be. A kiválogatott kérdések döntő többségben a (Covey, 2014) „A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása modell”-jéből, másrészt (Northouse P. , 2014) vezetői kiválóság-modelljéből kerültek kiválogatásra, azaz egyértelműen a humán tényezők, azon belül az érzelmi intelligencia összetevői. A KMO MSA érték .702, és 9 faktor magyarázni tudja az esetek 63,44%-át. Varimax módszerrel elvégeztem a rotációt, valamint a .3 alatti faktorsúllyal rendelkezőket kiszűrtem. Így, kilenc főkomponensre bontva az eredmény a következő.

## A vezetői kiválóságot leíró 9 faktor fordított komponens mátrixa

		Rotated Component Matrix <sup>a</sup>								
		Eszközhasználó	Stratégia	Tökéletesítő	Érzéssel vezető	Türelmékeny	Rejtőzködő	Marketingorientált	Dertis hedonista	Türelő
Vezetői alapelvek	Az "Inkább legyünk jobbak, mint olcsóbbak" alapelv alapján vezetem a céget.				0,586					
	Derűsen igyekszem felfogni a dolgokat, bármi történjen.					-0,393			0,447	0,348
	Az én személyes kiválóságomról vezetőként a cég piaci eredményei a legjobb visszajelzők.									<b>0,616</b>
	Olyan vállalkozást építek, ami a következő generációknak éppúgy biztos megélhetést kínál.				<b>0,604</b>					0,305
	A hosszútávú szerény profit, ami stabilan tartható, jobb stratégiai cél, mint a gyorsan szerzett magas nyereség, ami csak bizonytalan ideig fenntartható.				<b>0,729</b>					
	A munkatársak jólléte éppolyan fontos, mint a hosszútávú nyereség.	0,325			<b>0,623</b>					0,342
	Az én személyes kiválóságomról a munkatársaim elégedettsége a legjobb visszajelző.				0,584					0,388
	Nap, mint nap teszek azért valamit, hogy jól érezzem magamat a bőrömben vezetőként.								<b>0,797</b>	
Mindennapi gyakorlatok	Legalább 15 percet szánok arra, hogy olyan cikkeket, könyvrészeket olvassak, vagy videókat nézzek/hallgassak, amelyek szakmailag és emberileg is fejlesztenek.			<b>0,772</b>						
	Klasszikus nyomtatott határidőnaplót vezetek, abban szervezem az életem.						<b>-0,804</b>			
	Applikációt használok az időbeosztásom megtervezéséhez és kontrolljához. (pl. Justdo, Mytask, Trello, GoogleKeep stb.)						<b>0,829</b>			
	Vezetői megbeszélést tartok.			0,570						
	A cég működési hatékonyságát jelző mutatószámokat folyamatosan nézem, elemzem.			<b>0,706</b>						
	Az aktuális feladatokról listát vezetek (excel lista, feladatnapló, mátrix).			<b>0,760</b>						
Vállalkozásfejlesztő gyakorlatok	Tréningekre, továbbképzésekre járok.	0,417		0,500						-0,354
	A futó projektek és célok ott vannak a szem előtt a falon vagy monitoron, hozzá lehet írni.							<b>0,698</b>		
	Új megbízások, új pályázati források után járunk.								<b>0,736</b>	
	Utólag kiértékeljük a munkánkat.	0,486						0,348		
	Közös munkabédet, vacsorát tartok.	<b>0,718</b>								
	Névnapot, születésnapot közösen ünnepelek a kollégákkal.	<b>0,700</b>								
	Szakmai továbbképzéseket szervezünk, ahol a tanulás mellett jut egymásra is idő.	<b>0,768</b>								
	Fejlesztjük a munkakörülményeket.	<b>0,695</b>								
Vezetői kiválósági tényezők	Új ügyfeleket kutatok fel.	0,306	-0,354					0,426		
	Érzékeny vagyok a rosszallásra és a visszautasításra.					<b>0,606</b>				
	Eredményekben gondolkodom.	<b>0,747</b>								
	Az éppen aktuális feladatra koncentrálok, attól eltéríteni nem lehet.	<b>0,746</b>								
	Ha kudarcot vallok, biztosan sérül az önértékelésem.					<b>0,774</b>				
	Gondolkodásomat a már kialakul, jól bevált mintákra, szabályszerűségekre építem.	0,479				0,401				
	Átfogóan, széleskörűen gondolkodom, átlátom az egész képet.	0,698								
	Optimistán vállalom a kihívásokat, nem baj, ha meghaladja az erőmet.	<b>0,743</b>								
	Nem pazarlom az időmet terméketlen gondolatokra.							0,354		<b>0,624</b>
	Extraction Method: Principal Component Analysis.									
a. Rotation converged in 20 iterations.										

A beazonosított főkomponensek:

1. Eszközfelhasználó – jellemzői: empátikus, csapatjátékos, aki eszközökkel vezet;

2. Stratéga – eredményesség a fontos számára, cél a nagy kép elérése, a terepasztal átlátása, a hosszú távú kihívások mentén haladó, hosszú távú versenyző;
3. Tökéletesítő – az önfejlesztő, elemző típus;
4. Érzelemmel vezető – fontos a kiválóság, a hosszú táv, az empátia különösen, leginkább érzelmes, érző vezető;
5. Túlérzékeny – bizonytalan, túlérzékeny;
6. Rejtőzködő – az innovatív, szűkszavú, titokzatos típusként jellemezhető;
7. Marketingorientált – piacfejlesztő, innovátor;
8. Derűs hedonista – attitűdje pozitív, derűlátó, optimista típus, saját magát helyezve első helyre;
9. Túlélő – eredményfókuszú, rövidtávú versenyző, aki azonosul a szervezeti eredményekkel.

**(6)**

A főkomponens elemzés eredményeit felhasználva klaszterelemzést végeztem, amely segítségével 3 klasztert határoztam meg. A három klaszter jellemzői a következők:

**1. Klaszter – Bizonytalan, empatikus vezetők** – ebbe a klaszterbe az inkább 30-50 év közötti, inkább közgazdász-humán-műszaki végzettségű, nagy mértékben női vezetők tartoznak (60%), akik 82,05%-ban a szolgáltatóiparban vagy a közszférában működő cégnél nagyrészt nem tulajdonos vezetők és akiknek fele 10 év alatti vezetői tapasztalattal rendelkeznek. A cégek fele mikro vállalkozás, ahol a közvetlen beosztottak száma 50 fő alatt van, 17,5%-a startup és 32,5%-ának 10 millió forint alatti az árbevétele. Nyereségesség szempontjából inkább nyereségesek (77,5%) és növekedés szempontjából inkább a kis mértékben növekedő, illetve stagnáló cégek tartoznak bele. Ez a csoport rendelkezik a leginkább empatikus tulajdonságokkal és 40,5%-ra

bizonytalanság jellemző, mivel folyamatos megerősítést kér, hogy milyen vezető. Érzelmi intelligencia jellemzők szempontjából jellemző rájuk a derű, a jóllét, csapatelvűek, odafigyelnek a környezetükre, és kicsit „légiesek”. Alapelvük, hogy mindennap tenni kell valamit, hogy jó vezetőnek érezzék magukat. Mindennapi gyakorlatai közül kiemelendő a tréningeken, továbbképzéseken való részvétel, vállalkozásfejlesztő gyakorlatként a másoknak szervezett továbbképzések vannak jelen, a vezetői gondolkodásban pedig az eredményekben való gondolkodás, illetve az átfogó gondolkodásmód. Nem jellemző rájuk, hogy klasszikus nyomtatott határidőnaplót vezessenek, vagy a futó projektek vizuális követése, a feladatra való koncentrátság és a hatékonyság.

**2. Klaszter – Feltörekvő, céltudatos vezetők** - ez a klaszter nagyrészt férfiakból áll (69,44%), a korhatár szélesebb, mint az előző klaszterben, mind 25-69 év közöttiek és közgazdász, humán, illetve szociológus végzettségűek. Iparág szempontjából 77,78%-uk a szolgáltató és termelőiparból van, érdekesség, hogy nincs közöttük építőipari vállalkozás. Ide tartoznak az inkább tulajdonos vezetők, tapasztalat szempontjából fele 11-30 év közötti vezetői tapasztalattal rendelkezik és 83% mikro- és kisvállalkozás kategóriába sorolja magát, nyereségesség szempontjából a középső kategóriába esnek, növekedési ütemük átlagon felüli, 58%-uk meghatározó vagy vezető piaci szereplő. Jó időgazdálkodók, 20%-uknál kiemelkedően emelkedett a bevétel, hatékonyság szempontjából is jellemző tulajdonságokkal rendelkeznek, 58,33%-uk applikációt használ a feladatokhoz, 44,4%-uk heti többször is nézi a kimutatásokat, 80,5%-uk havi szinten jár tréningekre, továbbképzésekre. 69,44%-uk aktív ügyfélkereső, egyharmaduk díjazott. Érzelmileg intelligensek, mivel 41,66%-uk derűsen igyekszik felfogni a dolgokat és 63,88%-uk naponta tesz valamit a boldogságáért. Az ebbe a klaszterbe tartozó cégek 58%-a meghatározó vagy vezető piaci szereplő. Ebbe a csoportba az inkább gyakorlatias gondolkodású vezetők tartoznak, érzelmi intelligencia

jellemzők közül a derű és a csapatszellem jellemző rájuk. Nap mint nap tenni szeretnének valamit a vezetői elégedettségért, eredményekben gondolkodnak, lényegre törés, hagyománykedvelés, de egyúttal rugalmasság, összpontosítás jellemzi őket. Legkevésbé jellemző rájuk az fejlesztő könyvek olvasása, az időbeosztó applikáció használata, a vezetői megbeszélések tartása, nem figyelik különösebben az eredmény mutatókat, nem járnak tréningekre, és a munka utólagos kiértékelése sem elsődleges a számukra.

**3. Klaszter – Tapasztalt stratégia** - ugyancsak inkább férfiakból álló klaszter (63,76%), kor szempontjából inkább a negyven év felettiek tartoznak ide (66,67%) határozottan közgazdász-műszaki végzettséggel, szolgáltatóiparból, építőiparból, feldolgozóiparból és kereskedelemből (kereskedelmi cég csak ebben a kategóriában van). Nagyjából egyforma arányban vannak a tulajdonos vezetők és a nem tulajdonos vezetők, tapasztalat szempontjából az inkább tapasztaltak tartoznak ide, 30% 21 év feletti vezetői tapasztalattal rendelkezik. Ezáltal az is természetes, hogy a középvállalkozások 90%-a ide tartozik, és létszám szempontjából csak 250 fő alatti beosztotti létszámmal rendelkezők vannak köztük. Nyereségesség szempontjából 86,36%-uk nyereséges, így mondhatjuk, hogy ez a nagymértékben nyereséges cégek klasztere, azonban növekedés szempontjából a kiegyensúlyozottan növekedő cégek tartoznak bele (70%). Ide tartozik a rendszeresen túlórázók 70%-a, illetve a stratégia fókuszált vezetők nagy része, akik idejük több, mint felét a stratégiai negyedben tölti. A kiválóságot a piaci eredményekben mérik, 62,31%-uk eredményekben gondolkodik és 33,33%-uk klasszikus határidőnaplót vezet. Érzelmi intelligencia szempontjából az ide tartozók 65,2%-a higgadt kommunikátor. Az ide tartozó szervezetek 88,4%-a tartósan nyereséges. Jellemző rájuk a derű, a továbbfejlesztési vágy, a csapatszellem, a fókusz és az átfogó szemlélet. Jellemző rájuk a derűs hozzáállás, a közös munkaebédek kedvelése, szakmai továbbképzések szervezése, az eredményekben való gondolkodás, a feladatfókusz, a koncentráció, az átfogó szemlélet. Legkevésbé

jellemző a szakcikkék rendszeres olvasása, formális vezetői megbeszélések tartása, feladatlista vezetés, utólagos munka kiértékelés.

## **A szervezeti eredményesség tényezői**

### **(1)**

Elsőként ezen a kutatási területen a szervezeti kiválóság mérésére a következő piaci eredményjelzőket (értékjelzőket) alkalmaztuk, feltételezve, hogy ezek megfelelően objektívek és alkalmasak arra, hogy elkülönítsék a jobban teljesítőket az „átlagostól”: „toplista” és egyéb kiválósági listákon való szereplés/helyezés; díjak és egyéb szakmai elismerések; export tevékenység; piaci vezető pozíció és a piaci növekedési ütem változásának alakulása. Az eredmények alapján ezek az összetevők megfelelnek a céloknak, alkalmasak eltérések azonosítására.

### **(2)**

A főbb eredmények közül lényeges, hogy a cégméret növekedésével együtt annak az esélye is nő, hogy a szervezet díjakat, elismeréseket szerez, és hogy piacvezető pozícióban van. A mikro vállalkozások 17,91%-a volt díjazva, a kisvállalkozások 38,18%-a, a középvállalkozások 50%-a, a nagyvállalatok ugyancsak 50%-a. A mikro vállalkozások vezetőinek 23,9%-a vallotta magát kiemelkedőnek (piacvezető vagy meghatározó), a kivállalkozásoknak már 63,6%-a, míg ez az arány középvállalkozásoknál 83,3%, nagyvállalatoknál 92,9% (n=148; p<0,05; Cramer=0,208-0,335).

Továbbá, minél nagyobb múlttal rendelkezik a szervezet, annál nagyobb eséllyel részesül, részesült valamilyen díjazásban vagy szerepel kiválósági listákon, és lesz piacvezető pozíciós. Minél több dolgozót foglalkoztat az adott vállalkozás, szintúgy nagyobb eséllyel szerepel(t) valamely kiválósági listán. Eredményeink alapján az is kijelenthető, hogy a piaci pozíció (piacvezető,

meghatározó piaci szereplő) ereje a létszám növekedésével párhuzamosan növekedik, és a legalacsonyabb szintű a 0-9 főt foglalkoztatóknál (n=148;  $p < 0,05$ ; Cramer=0,254-0,431).

**(3)**

A magukat meghatározónak vagy piacvezetőnek nyilvánító cégek nagy része gyors növekedési ütemet is mondhat magáénak: a „Rakéta” üzemmódban szárnyalók 100%-a ebbe a kategóriába tartozik, illetve az évi 10%-os vagy afeletti piaci növekedési ütemmel rendelkező cégek 53,36%-a is. Összességében kijelenthetjük, hogy minél felfokozottabb a növekedési ütem, annál inkább tartozik a szervezet a piacvezetői vagy meghatározó szereplői körbe – és fordítva (n=148;  $p < 0,05$ ; Cramer=0,223-0,433). Árbevétel esetében az 500 millió forintos árbevételi kategória feletti szervezetek képviselnek nagyobb részarányt, amennyiben a kiválóságot keressük (n=148,  $p = 0,000$ , Cramer=0,354).

## 8. ÖSSZEFOGLALÁS

### 8.1. Összefoglalás

A kutatás előzményének számít szakmai múltam, valamint az érdeklődésem a szervezeti kiválóság mögötti okoknak a megértése iránt. Kiemelten a humán tényezők érdekelttek, mivel úgy gondolom, hogy a számok mögött minden esetben ott vannak az emberek. Az emberek cselekedetei mögött pedig van egy gondolkodásmód, egy értékrend, heurisztikák, melyek mélyebb gondolkodás nélkül, előzőleg megtörtént helyzetek, vagy hiedelemek alapján történő reakciók. Kíváncsi voltam arra, hogy milyen a magyar vezetők érzelmi intelligenciája, hogy van-e összefüggés az érzelmi intelligencia összetevői és a vezetők kiválósága között, illetve a vezetői kiválóság hatással van-e a szervezeti kiválóságra (Darling, 1999).

Ezért a szakirodalmi áttekintésem két részre bontottam, egyrészt a szervezeti kiválóságra, másrészt a vezetői kiválóságra. A szervezet eredményesség vizsgálata során a szervezeti teljesítménnyel kezdtem, arra a kérdésre keresve a választ, hogy mit fed a szervezeti teljesítmény, hogy valóban igaz-e, hogy nemcsak a pénzügyi mutatók jelzik az eredményességet. Így jutottam el a HPO fogalmáig (de Waal, 2012; Hanna, 1988), a kiválóan teljesítő szervezetekig, ahol már részben választ is kaptam kérdéseimre, illetve megerősítést annak vonatkozásában, hogy mennyire fontos a vezető személye a vállalat eredményességében (Collins, 2001) és hogy létezik egy olyan vezetői gondolkodásmód, szokásrendszer, gyakorlatsorozat, amely meghatározza a vezetői kiválóságot, amely pedig elvezet a szervezeti sikerhez. Mivel nagyon komplex és nehezen megfogható téma a humán tényező, utánajártam, hogy milyen teljesítménymérő rendszerek léteznek, és hogyan mérik a teljesítményt (Edvinsson, 1992; Neely és mtsai, 2004; Sveiby, 2001), ha nem egyszerűen csak pénzügyi mutatókról van szó.



Már a kiválóan teljesítő szervezetek fejezetnél utalás volt az érzelmileg intelligens vezetőkre, így a vezetői kiválóság tanulmányozása (Northouse, 2014; Collins, 2001; Warren, 2009; Kanji és Moura, 2001) során eleve abból az előfeltételezésből indultam el, hogy az érzelmi intelligencia egy rendkívül fontos tényező, ha nem a legfontosabb a vezetői kiválóságban. Bemutattam az érzelmi intelligencia különböző megközelítéseit, a modelleket (Gardner, 1983; Bar-On, 2000; Salovey és Mayer, 1990; Goleman, 2002; Rozell és mtsai, 2002), majd kiemeltem egyes tényezőket, melyeket a kutatás során, úgy a kvalitatív, mind a kvantitatív kutatásban vizsgáltam. Ilyenek: a vezetői önszervezés (Thoresen és Mahoney, 1974; Steenbarger, 2015; Petrov, 2020), a Flow elmélet (Csíkszentmihályi, 1997; Miller és Redfield, 2012) és a boldogság (Shelton és mtsai, 2002; Veenhoven, 2012; Marks, 2008), az időgazdálkodás (Kurec, 2016; Covey, 2014; Kim és Mauborgne, 2005) és az inspirációra való képesség (Sinek, 2019).

A szakirodalmi áttekintés végére sikerült átfogó képet kapnom arról, hogy mit is jelent a szervezeti kiválóság, mit jelent a vezetői kiválóság, és milyen hatással van rá az érzelmi intelligencia, illetve milyen a kiváló vezetők gondolkodásmódja, mely alapelvek, szokások és gyakorlatok jellemzik őket. Ez alapján megfogalmaztam a kutatási alapkérdéseket, hogy hogyan viszonyulnak a magyar felsővezetők a kiválósághoz, az eredményességhez, hogyan értékelik önmagukat, gondolkodásukat, jellemvonásaikat, munkamódszereiket, mit tesznek azért, hogy eredményesebbek legyenek vezetőként, és mit tesznek annak érdekében, hogy eredményesebb legyen az általuk vezetett szervezet?

A kutatás gyakorlati része ezzel párhuzamosan haladt, a Kaposvári Egyetem kutatócsoportjával együtt egy feltáró jellegű kutatást végeztünk azzal a céllal, hogy feltérképezzük a vezetői „sikergondolkodást”. A kutatás legalább hat különböző részterületet elemzett, ezek közül az érzelmi intelligencia (vezetői önértékelés és önszervezés), a stratégiai gondolkodás, továbbá az értékteremtő

kulcsfolyamatok voltak azok, amelyekben magam is tevékeny szerepet vállaltam. Másfelől saját kutatásokat is folytattam a korábbi években ezen a területen (kiemelten: érzelmi intelligencia, flow, boldogság), amely tapasztalásokat szintűgy hasznosítottam a primer kutatás megtervezésekor és kivitelezésekor.

A primer kutatás keretében kétlépcsős vizsgálatok zajlottak, egyrészt egy fókuszcsoporthoz tartozó interjúorozatot, melyet úgy Magyarországon, mint erdélyi magyar vállalkozók körében is lefolytattunk, valamint egy kérdőív megkérdezés. Pilot kutatás keretében összesen 5 magyarországi fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetést szerveztünk, különböző helyszíneken, vállalkozás vezetőikkel, s végül egy 44 fős csoport válaszaiból tevődik össze a fókuszcsoporthoz tartozó megkérdezés adatállománya. Az adatok feldolgozásához részben az NVivo kvalitatív adatelemző rendszert használtam úgy, hogy az interjúk szöveges átíratát feltöltve összegyűjtöttem az egyes kérdésekre összegyűlt válaszokat, majd vizsgáltam azok gyakoriságát, amennyiben volt, részben pedig a kvalitatív elemzés eszközével. A fókuszcsoporthoz tartozó interjúhoz használt forgatókönyv 3 blokkból állt, és mindegyik kapcsolatba hozható az érzelmi intelligencia összetevőivel. Az első blokkban 4 kérdés volt, az első asszociációs játék formájában, hogy mit jut eszükbe arról, hogy sikeres vállalkozás és sikeres vezető, külön-külön téve fel a kérdéseket. A második a stratégiával kapcsolatos kérdés volt, hogy milyen gondolatok, elhatározások fogalmazódtak meg bennük a vállalkozásuk létrehozásakor, vagy elindulásakor. Hogy milyen időtávban gondolkodtak. A harmadik kérdés Simon Sinek Aranykör modellje alapján készült és a vezetői döntésekhez kapcsolódó Mit?Miért?Hogyan? kérdések sorrendjére vonatkozott. A negyedik kérdés pedig a cég vezérlő értékeivel volt kapcsolatos, hogy vannak-e megfogalmazott vezérlő értékek és azok ismertek-e a dolgozók által. A második blokk is négy kérdésből állt, amiből az első a vállalkozás hatékonysága érdekében tett jó gyakorlatokkal volt kapcsolatos, hogy mit

tesznek vezetőként nap mint nap a jobb piaci eredményesség érdekében. A következő kérdés a Kék Óceán stratégiával volt kapcsolatos, amihez egy tesztlapot kellett kitölteniük. A harmadik kérdés az eredményesség, sikeresség érdekében tett mindennapos cselekedetekkel volt összefüggésben Franklin Covey 7 szokás modellje alapján. Ehhez csatoltunk egy SWOT elemzést is, amiben a vezetői erősségekre és fejlesztendő területekre kérdeztünk rá. És negyedikként pedig ugyancsak Covey modelljét használtuk az időgazdálkodás témájához illeszkedve.

A válaszokból olyan eredményeket tudtunk kiszűrni, amelyek azt a feltételezést támasztják alá, hogy a kézzelfogható „hard” tényezők mellett, mint a hibátlan stratégia, fenntarthatóság, eredményesség és partnerközpontúság, ott vannak a nem mérhető „soft tényezők” is, mint az életminőség, biztonság, talpon maradás, fejlődés, szeretet korrektség, céltudatosság, következetesség, tudás, alkalmazkodás és boldogság. A kapott válaszokból összegyűjtött jellemzők, jó gyakorlatok, állítások részben alapját képezték a kérdőíves megkérdezésnek.

A kérdőíves mintánk 148 főből állt (74,1% uk felsővezető), és teljesíti az elvárható statisztikai minimumot, lévén, speciális célcsoportról van szó (források: Bányai és Sipos, Malhotra stb). A kérdőívnek szorosan a saját témámhoz tartozó blokkjai 45 kérdést tartalmaztak, egyrészt zárt, másrészt nyitott kérdéseket. Célzott (részben bizalmi) kérdéseket tettünk fel a szervezeti kiválóság és a vezetői kiválóság tekintetében, melyek olyan témák köré csoportosultak, mint az önszervezéshez, önértékeléshez kapcsolódó alapelvek, munkamódszerek, gondolkodásmód, értékteremtés és időgazdálkodás.

A kérdőívek feldolgozását SPSS programban végeztem, először, miután beazonosításra kerültek a háttérjellemzők, megvizsgáltam a kiválasztott kérdések alapstatisztikáit, majd kapcsolatvizsgálatot végeztem a különböző háttérváltozókkal. Hasonlóan jártam el a vezetői kiválóság vizsgálata során. Végül sikerült egy kilencfaktoros főkomponens elemzést elvégeznem, amely

segítségével a vezetői személyiségtípusokat árnyaltabban lehet bemutatni, mint az általános személyiségtípus tesztekkel. Ennek keretében a mintánkban olyan vezetőcsoportokat azonosítottunk be, hogy: Eszközhasználó, Stratéga, Tökéletesítő, Érzéssel vezető, Túlérzékeny, Rejtőzködő, Marketingorientált, Derűs hedonista és Túlélő. Ezután a főkomponenselemzés eredményeit felhasználva klaszterelemzést végeztem, és sikerült 3 klasztert beazonosítani: az első klaszterbe a bizonytalan, empatikus vezetők kerültek be jellemző tulajdonságaik alapján, a másodikba a feltörekvő, céltudatos vezetők és a harmadikba a tapasztalt stratégák.

Kutatási kérdéseimre, hogy hogyan viszonyulnak a magyar vezetők a kiválóságához, eredményességhez, arra a következtetésre jutottam, hogy gondolkodásmódjuk, gyakorlatuk, alapelveik hasonlóak a nemzetközi gyakorlatban vizsgált vezetőkével, és fontos tulajdonságok számukra a megbízhatóság, az emberi és a szakmai felkészültség, az empátia, a munkatársi jóllét. Pár helyen érezhető azért bizonytalanság, főként az olyan kérdések tekintetében, mint az önértékelés, generációs öröklődés, hosszú távú stabilitás, fenntarthatóság, biztonság. Azonban az erős elköteleződés mindenhol kiérezhető volt a válaszokból, a kitartás, az optimizmus és a derűs hozzáállás. A kutatás eredményei véleményem szerint hozzá tudnak járulni egyrészt további, immár árnyaltabb kiválósági kutatások megalapozásához, nagyobb mintán ellenőrizve/validálva az elért eredményeket, de ugyanakkor vezetői önfejlesztő, vagy továbbfejlesztő eszköztár szerepet is betölthetik.

## **8.2. Summary**

My professional past and my caring for the understatement of the reasons behind the organizational excellence are the antecedences of my research. I was particularly interested in human factors, because in my opinion, there are always people behind the numbers. There is a mindset, values, heuristics (which are reactions, based on situations that have happened before or beliefs, without deep thinking) behind the people's actions. I wanted to know more about Hungarian leaders are emotionally intelligent, whether there is correlation between the components of the emotional intelligence and the leaders' excellence, and whether the excellence of a leader affects the organizational excellence (Darling, 1999).

For this reason, I divided my literature review into two parts, in one part studied the organizational excellence, on the other part, the leader's excellence. During the study of the organization's performance, during the examination of the organization's efficiency, I was looking for answers to the questions: what covers the organizational performance, and whether it is really true, that not only financial indicators indicates the efficiency. That is how I got to the concept of HPO (de Waal, 2012; Hanna, 1988) to high performing organizations, where I partially has got answers to the questions and the confirmation of the importance of the leader's character in the company's efficiency (Collins, 2001). I also found out, that there is a managerial mindset, customs system, practice sequence which defines the excellence of a leader, that leads to the organizational success. Since the human factor is a very complex and subtle subject, I investigated what kind of performance measurement systems exists and how does they measure performance (Edvinsson, 1992; Neely et al, 2004; Sveiby, 2001) if it is not only about financial indicators.

There were already allusion of emotional intelligent leaders in the chapter about high performing organizations, thus during the examination of managerial excellence, where I started from the presupposition, that emotional intelligence is a very important, if not the most important factor in managerial excellence. I presented the different approaches of the emotional intelligence, models (Gardner, 1983; Bar-On, 2000; Salovey and Mayer, 1990; Goleman, 2002; Rozell et al, 2002), then I high lightened certain factors which I analyzed both in qualitative and quantitative quests, during the research. Such as: managerial self-organization (Thoresen and Mahoney, 1974; Steenbarger, 2015; Petrov, 2020) the Flow theory (Csíkszentmihályi, 1997; Miller and Redfield, 2012) and the happiness (Shelton et al, 2002; Veenhoven, 2012; Marks, 2008) the time management (Kurec, 2016; Covey, 2014; Kim and Mauborgne, 2005) and the ability to inspire (Sinek, 2019).

By the end of the literature review , I managed to get the general idea about what does the organizational excellence signify, about what does the managerial excellence signify and how emotional intelligence affects it, about the kind of mindset that excellent leaders have, which principles, habits and practices characterizes it.

Based on this findings, I formulated the fundamental questions of my research: How the Hungarian leaders relate to excellence, efficiency; how they evaluates themselves, their mindset, their characteristics/features, their work methods; what are they doing to be more effective leaders and what are they doing to render their organization being more efficient?

The practical part of the research went in line with this, accompanied with the research group of the University of Kaposvar. We conducted an exploratory research with the purpose to map the managerial “success thinking”. The research analyzed at least six subfields, from these the emotional intelligence (managerial self-assessment and self-organization), strategic thinking, furthermore the value adding key processes were those which I operated in. On

the other hand, in the previous years, I did researches on my own also in this field (especially in emotional intelligence, flow, happiness) which experiences I also used in planning and implementing the primary research.

In the context of the primary research two-stepped examinations took place, on one hand an interview series with focus groups, which we conducted both in Hungary and among Hungarian entrepreneurs in Transylvania as well and a questionnaire survey. As a framework for the pilot research, we organized finally 5 Hungarian focus group discussions in different places with company leaders, this way we reached to have a sample of 44 leaders, which took part in these groups. In the data processing part, I used the NVivo qualitative data analysis system so that by uploading the interviews' written transliterations. I collected the answers to certain questions and analyzed the frequency of those if there were any. I also used qualitative analysis to develop the findings. The scenario to the interview with the focus groups consisted in three blocks and all of them can be related to the components of the emotional intelligence. In the first block there were 4 questions, the first was in the form of an association game, that what comes to their mind of the term successful company and successful leader, the questions asked separately. The second was a question relating to strategy, that what thoughts, decisions formulated in them when they established their company or at the beginning. The time frame of their thinking. The third question was based on Simon Sinek's Golden circle model and it was applied on the sequence of the questions What? Why? How? regarding the managerial decisions. The fourth question was relating to the leading values of the company, that whether they have formulated leading values and those are known by the employees. The second block also composed of 4 questions, from those the first was relating with the good practices made in favor of the efficiency of the company, about what are they doing day by day to achieve better marketing efficiency. The next question was connected to the Blue Ocean strategy, to which they had to fill in a test paper.

The third question was connected to the daily actions in favor of efficiency and success based on Franklin Covey's 7 habits model. A SWOT analysis was connected to this, in which we asked about the managerial strengths and weaknesses. And for the fourth question we used Covey's model as well fitting with the subject of time management.

From the answers we could filter out such results that confirm the hypothesis, that beside the concrete "hard" factors, such as faultless strategy, sustainability, efficiency and partner orientation, there are the imponderables "soft factors" too, such as the quality of life, security, staying afloat, development, love, correctness, ambition, consistency, knowledge, adjustment and happiness. The features, good practices, statements collected from the received answers became partly topics of the questionnaire survey.

Our questionnaire sample consisted 148 persons, one questionnaire was composed of 45 questions, closed, and opened questions mixed. We asked directed questions in view of the organizational excellence and also in view of the leader's excellence, which were grouped around subjects such as principles related to self-organization, self-assessment, work methods, mindset, value adding and time management.

The questionnaires were processed in SPSS program, first, after identifying the background characteristic, I examined the descriptive statistics (means, standard variations), then I completed crosstab exams with different background variables. I did the same during the examination of the managerial excellence also. Finally, I managed to complete a principal component analysis with nine factors, with the help of which, the personality types can be presented more subtle, than with the general personality type tests. In this context we identified leader groups such as: Asset user, Strategist, Improver, Emotional leading, Oversensitive, Hiding, Marketing orientated, Serene hedonist and Survivor. Then using the results of the principal component analysis, I did a cluster analysis and I managed to identify 3 clusters: to the first cluster, the



‘Vague, empathic leaders’ were included based on their characteristic features, to the second, the ‘Emerging, ambitious leaders’ and to the third, the ‘Experienced strategists’ were included.

As for my research question, that how the Hungarian leaders relate to excellence, efficiency, I came to the conclusion, that even though their mindset, practice, principles are similar to the analyzed leaders from international practice, uncertainty can be detected at some points, mainly in view of questions, such as self-assessment, generation inherit, long term stability, sustainability, security. However, the strong engagement, the endurance, the optimism, and the serenity were detectable from the answers everywhere.

In my opinion, the results of the research can contribute to the establishment of further, more subtle, excellence researches, with the validation of the results on wider sample, but it can be extremely good self-improver, or it can be used as a toolbox for further development.

## 9. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Mindenekelőtt hálás köszönetet kell mondanom Istennek és az ő seregeinek, hogy megadták a kegyelmet és az erőt, hogy ezt a dolgozatot befejezhessem!

Ha nem lett volna Dr. habil Berke Szilárd a témavezetőm, valószínűleg ez a dolgozat nem készült volna el, ő töretlen hittel támogatott a hosszú évek során, minden oldalról megpróbálva ösztönözni, kitartóan és türelmesen.

Dr Jármái Erzsébet kolleganóm bizalma, támogatása, konkrét segítsége a dolgozat átolvasásában és javaslattevéleiben nagyban megkönnyítette a munkám, hogy lássam, hol vannak azok a részek, amiket az olvasó számára érthetőbbé, egyértelműbbé kéne tenni. Köszönöm neki a segítséget! A többi kollégámnak pedig köszönöm a lelki támogatást!

Bár közvetlen szerepük nincs ebben a munkában, mégis köszönetet érdemel családom, volt férjem, Endre, akinek köszönhetem, hogy elvégeztem annak idején az első egyetemet, akinek támogatása minden elakadáskor eszembe jut és mosolyogva lépek tovább; fiaim, Endre és Zoltán, akik elnéző türelemmel mondták mindig, hogy „Na még egy iskola?! Te tudod Anya, de aztán ne panaszkodj!”. És édesanyám, aki csak annyit kért mindig, hogy ezt még fejezzem be, aztán csinálhatok, amit akarok...nyilván először ezt a középiskolás koromban kezdte.

Végül, de nem utolsó sorban, hálás köszönet jár magcsoportomnak, akikkel együtt élek, akik az utóbbi négy hónapban minden támogatást és lehetőséget megadtak, hogy minden időm és energiám a dolgozat megírására tudjam szánni, türelemmel ösztönözve minden alkalommal, amikor elfáradtam, vagy elakadtam. Ők: Hrvoje, Marcella, Michal, Loredana, Vittoria és Anna.

Fura módon egy jelenségnek is hálát kell adnom, ez a dolgozat a Covid-19 koronavírus karantén időszakában készült el, a szigorú karantén itt Olaszországban biztosította azt az elzártságot, ami nélkül nem biztos, hogy el tudott volna készülni időben a dolgozatom.

Köszönetet mondok mindazoknak, akiket itt nem említettem meg, többek között a hallgatóimnak, barátaimnak, akik támogattak és drukkoltak, hogy be tudjam fejezni a disszertációm. KÖSZÖNÖM!!!

## 10. IRODALOMJEGYZÉK

- Ahmad, B., Shafi, R., & Shafique, M. (2018). The effects of emotional intelligence manager's on subordinate's work attitude and work outcome. *Research, 20*, 573-581.
- Aked, J., Marks, N., Cordon, C., & Thompson, S. (2008). *Five ways to wellbeing: A report presented to the Foresight Project on communicating the evidence base for improving people's well-being*. UK: The New Economic Foundation (nef).
- Al Dawood, A., & Bach, C. (2014). Major Traits/Qualities of Leadership. *International Journal of Innovation and Scientific Reserach, 3 (1)*, 47-53.
- Albrecht, R. (2015). *Leaders Eat Last*. Orlando, FL: Youth Sports Certification Training for Youth Sports Directors.
- Allen, G. P., Moore, W. M., Moser, L. R., Neill, K. K., Sambamoorthi, U., & Bell, H. S. (2016). The Role of Servant Leadership and Transformational Leadership in Academic Pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education, 80*, 1-7.
- Antonacopolou, E., & Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning and organizational change: towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management, 14 (5)*, 435-451.
- Antoniou, A.-S. (2004). Emotional intelligence and transformational leadership. *New horizons in management, 633-657*.
- Asgher, U., Leba, M., Ionica, A., Moraru, R. I., & Ahmad, R. (2015). Human factors in the context of excellence models: European Foundation for Quality Management (EFQM) excellence software model and cross-cultural analysis. *6th International Conference on Applied Human*

- Factors and Ergonomics and the Affiliated Conferences* (old.: 1758-1764). Las Vegas, USA: AHFE 2015.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 76-86.
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 14 (2), 179-188.
- Atkinson, A. (1998). Strategic Performance Measurement and Incentive Compensation. *European Management Journal*, 16, 552-561.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviours. *Journal of Psychology*, 144, 313-326.
- Bakacsi, G. (2004). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Libri.
- Bandi, S., & Chauhan, N. (2019). Effects of emotional intelligence on employee performance. *ISBR Management Journal*, 1, 1-17.
- Bandura, A. (1969). *Principles of behavior modification*. New York: Rinehard & Winston.
- Bányai, E., & Sipos, N. (2019). Aktualitások a felsővezetői kiválóság területén. *Vezetéstudomány*, 50 (1), 63-69.  
doi:<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.06>
- Barbara, A. (2009). *Az examination of the relationship between emotional intelligence and leadership practices*. Nova Southeastern University: Michigan.
- Bar-On, R. (1988). *The development of an operational concept of psychological well being* (17. kötet). South Africa: Rhodes University.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory. *The handbook of emotional intelligence*, 363-388.

- Bar-On, R., & Parker, J. (2000). *The handbook of emotional intelligence theory, development, assessment, application at home, school and in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Bas, D., Lewis, S. J., Mackay, S., & Robinson, J. (2020). Examining the Relationship between Emotional Intelligence, Leadership Attributes and Workplace Experience of Australian Chief Radiographers. *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences*, 51, 256-263.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Beal, D. (2015). *www.leadershipandchangemagazine.com*. Letöltés dátuma: 2020. 04 17, forrás: <https://www.leadershipandchangemagazine.com/elightenedleadership/>: [www.leadershipandchangemagazine.com](http://www.leadershipandchangemagazine.com)
- Bennis, W. (1994). *On becoming a leader*. New York: Addison Wesley.
- Bennis, W. (2009). *www.brainyquote.com*. Letöltés dátuma: 2020. 04 18, forrás: [https://www.brainyquote.com/quotes/warren\\_bennis\\_121715](https://www.brainyquote.com/quotes/warren_bennis_121715): [https://www.brainyquote.com/quotes/warren\\_bennis\\_121715](https://www.brainyquote.com/quotes/warren_bennis_121715)
- Bennis, W., Spreitzer, G. M., & Cummings, T. G. (2001). *The future of leadership*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Berde, C., & Felföldi, J. (2001). *Vezetési ismeretek*. Debrecen: Campus Kiadó.
- Berger, S. (2018). *Make it*. Letöltés dátuma: 2020. 06 01, forrás: [Cnbc.com: https://www.cnbc.com/2018/06/20/harvard-study-what-ceos-do-all-day.html](https://www.cnbc.com/2018/06/20/harvard-study-what-ceos-do-all-day.html)
- Berke, S. (2019). *Kiváló vezető, kiváló vállalkozás - kutatás a stratégiai szemléletű vezetésről*. Letöltés dátuma: 2020. 06 20, forrás: [hrportal.hu: https://www.hrportal.hu/hr/kivalo-vezeto--kivalo-vallalkozas---kutas-a-strategiai-szemleletu-vezetesrol-20190806.html](https://www.hrportal.hu/hr/kivalo-vezeto--kivalo-vallalkozas---kutas-a-strategiai-szemleletu-vezetesrol-20190806.html)

- Berke, S., & Kőműves, Z. (2018). Methodology of Focus Group Interviewing at Training for Local Stakeholders. In B. Horváthné Kovács, & R. Barna, *Investigation and improvement of stakeholder's and local population's attitude with primary research and trainings* (old.: 8-13). Kaposvár: Kaposvár University.
- Bíró, Z. (2007). *Teljesítménymenedzsment felsőfokon*. Letöltés dátuma: 2020. 03 12, forrás: laabagnes.hu: <http://www.laabagnes.hu/wp-content/uploads/2007/06/integralt-teljesitmenyero-modszerek.pdf>
- Bisnode. (2017). *Lassú növekedés a női vezetők és tulajdonosok arányában 2017-ben*. Letöltés dátuma: 2020. 05 22, forrás: Bisnode: <https://www.bisnode.hu/tudastar/gondolatok/lassulo-novekedes-a-noi-vezetok-es-tulajdonosok-aranyaban/>
- BitPort*. (2016). Letöltés dátuma: 2020. 05 21, forrás: BitPort: <https://bitport.hu/ot-ev-mulva-ra-sem-ismerunk-a-mai-vallalatokra.html>
- Bódi-Schubert, A. (2012). A siker szerepe és jelentése a vevő-beszállító kapcsolatban. *Vezetéstudomány*, 43 (11), 46-59. doi:ISSN: 0133-0179
- Bono, J. E., & Iliés, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership quarterly*, 17, 515-549.
- Boyatzis, R., Brizz, T., & Godwin, L. (2011). The effect of religious leaders' emotional and social competencies on improving parish vibrancy. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18 (2), 192-206.
- Boyatzis, R., Murphy, A., & Wheeler, J. (2000). *Philisophy as the missing link between values and behavior*. Cleveland: Case Western Reserve University.
- Böcskei, E., & Fekete, H. (2012). A vállalati teljesítmény mérése az elmúlt évtized tükrében – a teljesítménymenedzsment szerepe. *A controller*, 8 (1), 1-6.
- Brody, N. (1992). *Intelligence (2nd Edition)*. San Diego: Academic Press.

- Cacioppe, R. (1997). Leadership moment by moment. *Leadership and Organizational Development Journal*, 18 (7), 335-345.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 788-813.
- Carr, A. (2010). *fastcompany.com*. Letöltés dátuma: 2020. 04 17, forrás: The most important leadership quality for CEOs? Creativity?: <https://www.fastcompany.com/1648943/most-important-leadership-quality-ceos-creativity>
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2011). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *Leadership Quarterly*, 23, 443-455.
- Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2010). Not all leader-member exchanges are created equal: Importance of leader relational quality. *The Leadership Quarterly*, 21, 796-808.
- Chartered Management Institute. (2018). *managers.org.uk*. Letöltés dátuma: 2020. 06 01, forrás: <https://www.managers.org.uk/insights/news/2018/january/always-on-culture-leading-to-managers-working-an-extra-44-days-a-year>
- Cherniss, C. (2000). Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*. New Orleans: Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations.
- Chikán, A., & Czakó, E. (2009). *Versenyben a világgal - Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions and



- organizational citizenship behaviours. *The Leadership Quarterly*, 21 (3), 409-421.
- Christian, M. (2018). *To the core: The importance of defining company values*.  
 Letöltés dátuma: 2018. 06 15, forrás: [www.nrmedia.biz](http://www.nrmedia.biz):  
<https://www.nrmedia.biz/blog/to-the-core-the-importance-of-defining-company-values>
- Cole, N. (2017). *The 4 fundamental pillars of a successful company according to these 4 ceos*. Letöltés dátuma: 2018. 06 05, forrás: Contributor, Inc.com: <https://www.inc.com/nicolas-cole/the-4-fundamental-pillars-of-a-successful-company-according-to-these-4-ceos.html>
- Collins, J. (2001). *Jóából kiváló. A tartós üzleti siker elemei*. Budapest: HVG.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership and organizational settings. *Academy of Management Review*, 12 (4), 634-647.
- Covey, S. R. (2014). *A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása - Az önfejlesztés kézikönyve*. Budapest: Bagolyvár.
- Craib, I. (1998). *Experiencing Identity*. London: Sage.
- Craig, W. (2018). *Five Qualities Successful Companies Have That Help Improve Customer Experiences*. Letöltés dátuma: 2018. 06 05, forrás: [www.forbes.com](http://www.forbes.com):  
<https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2018/01/04/five-qualities-successful-companies-have-that-help-improve-customer-experiences/4/#636ddc311593>
- Csallner, A. (2015). *Bevezetés az SPSS statisztikai programcsomag használatába*. Szeged: Szegedi Tudományegyetem.
- Csapai, E. (2016). A munka boldogsága. *Lépések*, 64, 12-14.
- Csapai, E. (2016). Belépés az Áramlatba - A Flow élmény tudatos teremtése. *Lépések*, 65, 18-20.

- Csapai, E., & Berke, S. (2015). Emotional factors influencing managerial growth. *Editura Risoprint* (old.: 52-60). Cluj Napoca: 12th Annual International Conference on Economics and Business: Value changes in a transforming economy: Challenges in the Carpathian Basin.
- Csikszentmihályi, M. (1997). *Flow - Az Áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Csikszentmihályi, M. (2004). *Csikszentmihályi a Flow-ról*. (M. Csikszentmihályi, Előadó) TED Ideas worth spreading, [https://www.ted.com/talks/mihaly\\_csikszentmihalyi\\_on\\_flow?language=hu](https://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow?language=hu), USA.
- DalGLISH, C. (2004). Business Success and Sustainability. *Proceedings International Council for Small Business Conference* (old.: 1-11). Johannesburg: ICSB.
- Darling, J. (1999). Organizational excellence and leadership strategies: principles followed by top multinational executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 20, 309-321.
- David, F. (2011). *Strategic Management: Concept and cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases Plus MyLab Management with Pearson e-Text*. USA: Pearson.
- de Waal, A. (2007). The Characteristics of a High Performance Organization. *Business Strategy Series*, 8.
- de Waal, A. (2012). *What Makes a High Performance Organization. Five Validated Factors of Competitive Advantage that Apply Worldwide*. Kent: Global Professional Publishing Ltd.
- De Waal, A., & Hanna, D. (2016). HPO Model + HPO Framework = Organizational Improvement for a European Multinational. *Global Business and Organizational Excellence*, 35 (5), 30-43.

- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17, 829-847.
- Dénes, E., & Berke, S. (2013). The role of emotional intelligence in entrepreneurial success. *Sapientia Hungarian University of Transylvania. 11th Annual International Conference on Economics and Business: Challenges in the Carpathian Basin : Global Challenges, Local Answers*, old.: 415-425. Csíkszereda, Románia: Sapientia Hungarian University of Transylvania.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organization. *Journal of Management Review*, 35, 627-647.
- Dhiman, S., & Marques, J. (2017). *Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance*. Switzerland: Springer.
- Dinh, J. E., & Lord, R. G. (2012). Indications of dispositional and process views of traits for individual difference research in leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 651-669.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25 (1), 36-62.
- Dobák, M. (2008). *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *The Management Review*, 20, 65-91.
- Drucker, P. (2006. 144-163). What Executives Should Remember. *Harvard Business Review*, 84 (2).

- Dulewicz, V., & Higgs, M. (1999). Can emotional intelligence be measured and developed? *Leadership & Organization Development Journal*, 20, 242-252.
- Dziuban, C. D., & Shirkley, E. C. (1974). When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. *Psychological Bulletin*, 81 (6), 358-361.
- Edvinsson, L. (1992). *valuebasedmanagement.net*. Letöltés dátuma: 2020. 03 12, forrás: [https://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_skandianavigator.html](https://www.valuebasedmanagement.net/methods_skandianavigator.html)
- Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30 (3), 366-373.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. (2006). The Importance of Vertical and Shared Leadership Within New Venture Top Management Teams. *The Leadership Quarterly*, 17, 217-231.
- Epstein, R. (1997). Skinner As Self-Manager. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 30, 545-568.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2007). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57, 305-332.
- Escrig, A. B., & de Menezes, L. M. (2015). What characterize leading companies within business excellence models? An analysis of "EFQM Recognized for Excellence" recipients in Spain. *International Journal of Production Economics*, 169, 362-375.
- EY Building a better working world*. (2018). Letöltés dátuma: 2020. 05 21, forrás: EY.com: [https://www.de.ey.com/hu/hu/services/assurance/fids\\_publications](https://www.de.ey.com/hu/hu/services/assurance/fids_publications)

- Feist, G., & Barron, F. (1996). *Emotional intelligence and academic intelligence in career and life success*. San Francisco: Annual Convention of the American Psychological Society.
- Fineman, S., & Gabriel, Y. (2000). The study of organizational emotions: psychoanalytic and social constructionist perspectives. *Annual Symposium of the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations*. London: International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations.
- Franch, X., Kenett, R. S., Susi, A., Galanis, N., Glott, R., & Mancinelli, F. (2016). Community Data for OSS Adoption Risk Management. In C. Bird, T. Menzies, & T. Zimmermann, *The Art and Science of Analyzing Software Data* (old.: 377-409). USA: Morgan Kaufmann.
- Gabriel, Y., & Griffiths, D. (2002). Emotion, learning and organizing. *The Learning Organization*, 9 (5), 214-221.
- Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An Information processing view. *Interfaces*, 4 (3), 28-36.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind, the Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Groups.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (2), 68-78.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
- Gates, S. (1999). Aligning Strategic Performance Measures and Results. *The Conference Board*.
- Getz, D., & Carlsen, J. (2000). Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in the rural tourism and owner-operated businesses

- in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism Management*, 21 (6), 547-560.
- GKI Gazdaságkutató Zrt. (2014). *Kisvállalati siker a nemzetközi szakirodalomban*. Budapest: GKI.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader. *Harvard Business Review*, 76 (6), 93-102.
- Goleman, D. (2000). *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest: EDGE.
- Goleman, D. (2000). Intelligent leadership. *Executive excellence*, 2 (2), 3-17.
- Goleman, D. (2014). The Brain and Emotional Intelligence: New Insights. *Regional Business Review*, 33, 94-96.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, USA: Harvard Business Review Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.
- Gyurkó, G. (2009). *Szervezéséstechnológia*. Budapest: BGK PSZK.
- Hanna, D. P. (1988). *Designing Organizations for High Performance*. Boston: Addison-Wesley Pub. Co.
- Hemphill, J. (1959). Job description for executives. *Harvard Business Review*, 37(5), 55-67.
- Henschel, T., & Heinze, I. (2018). Small and Medium Sized Enterprises. In S. Durst, S. Temel, & H. A. Ferenhof, *Open Innovation and Knowledge Management in Small and Medium Enterprises* (old.: 7-34). World Scientific Publishing.

- Hermann, A., Schönborn, G., & Peetz, S. (2004). Von den Besten lernen: Der Einfluss der Wertekultur auf den Unternehmenserfolg. In G. Bentele, M. Piwinger, & G. Schönborn, *Kommunikationsmanagement-Strategien, Wissen, Lösungen* (old.: 1-27). Luchterhand: Neuwied Germany.
- Herzallah, A. M., Gutierrez-Gutierrez, L., & Munoz Rosas, J. F. (2014). Total quality management practices, competitive strategies and financial performance: The case of the Palestinian industrial SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25, 635-649.
- Hokansson, S. (2018). *The Importance of Self-Management for Leaders!* Letöltés dátuma: 2020. 05 25, forrás: The Staffing Stream: <http://www.thestaffingstream.com/2018/11/05/the-importance-of-self-management-for-leaders/>
- Holmes, W. (2020). *Start with why: and answer with motivating language*. Wyoming: University of Wyoming.
- House, R. (1976). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. Illinois: Toronto University.
- Howard, J. L. (2006). Small business growth: Development of indicators. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 12 (1), 73-88.
- IMD. (2012). *World Competitiveness Yearbook*. Lausanne: Institut for Management Development.
- Ittner, C., Larcker, D., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28 (7-8), 715-741.
- Jobbágy, M., Bodor, P., & Csanádi, P. (2012). *Sikeres vezető, sikeres szervezet - ma és holnap*. Budapest: MKFI.
- Joost, M. (2018). *The Science of Successful Self-Management: 16 Crucial Factors*. Letöltés dátuma: 2020. 05 25, forrás: corporate-rebels.com: <https://corporate-rebels.com/self-management-crucial-factors/>

- Joshi, P., Suman, S., & Sharma, M. (2015). The effect of emotional intelligence on job satisfaction of faculty: A structural equation modeling approach. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 3, 58-70.
- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little jiffy mark. *Educational and Psychological Measurement*, 34 (1), 111-117.
- Kanji, G., & Moura, P. (2001). Measuring leadership excellence. *Total Quality Management*, 21, 700-718.
- Kaplan, R., & Johnson, H. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. London: Harward Business School Press.
- Kása, R. (2004). *Döntélmélet*. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola.
- Kemény, I. (2015). *A versenytársak csak egy kattintásra vannak*. Budapest: Corvinus Egyetem.
- Kerepesi, K. (2007). Versenyképes vállalat-megfelelő finanszírozás. A magyar kkv-k vizsgálata. *Tudományos Közlemények*, 17, 35-44.
- Kilpatrick, S., & Locke E.A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5 (2), 48-60.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy. *Harward Business Review*, 82 (10), 76-84.
- Koji, D. (2020). *An Inspiring Discussion With Simon Sinek About Learning Your "Why"*. Letöltés dátuma: 2020. 06 20, forrás: Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/284791>
- Kotter, J. (2009). *Tettvágy - Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek*. Budapest: HVG.
- Kömüves, Z. (2017). *Jó vezetőket keresünk, avagy a vezetés lényegi kérdései*. Kaposvár: SOMTESZ.
- KSH. (2018). *A kis- és középvállalkozások jellemzői, 2018*. Letöltés dátuma: 2020. 06 20, forrás: KSH: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv18.pdf>



- Kurec, A. (2016). Follow the Leader: Developing Great Leadership Skills. *Critical Values*, 9 (4), 24-27.
- Latham, G., & Yukl, G. (1975). A review research on the application of goal settings in organizations. *Academy of Management Journal*, 18, 824-845.
- Lázár, E. (2009). *Kutatásmódszertan a gyakorlatban az SPSS program használatával*. Kolozsvár, Románia: Sci-entia Kiadó.
- Lee, A. Y., Aaker, J. L., & Gardner, W. L. (2000). The pleasures and pains of distinct self-construals: The role of interdependence in regulatory focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78 (6), 1122-1134.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Resources Management*, 15, 47-119.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Lombardi, V. (1970). <http://www.vincelombardi.com/quotes.html>. Letöltés dátuma: 2020. 04 18, forrás: vincelombardi.com: <http://www.vincelombardi.com/quotes.html>
- Lorino, P., & Gehrke, I. (2007). *Coupling Performance Measurement and Collective Activity: The Semiotic Function of Management Systems. A Case Study*. France: ESSEC Centre de Recherche.
- Lőre, V. (2013). Személyiségtypusok az emberi erőforrás menedzsmentben. *Ekonomicke Studie-Teoria a Prax*, 255-270.
- Mackay, S. J., Pearson, J., Hogg, P., Fawcett, T., & Mercer, C. (2010). Does high EI make for good leaders? *Imagin Ther Pract*, 22-24.
- Mahoney, M., & Arnkoff, D. (1979). Self-management: Theory, reserach and application. In J. Elrady, & D. Pomarleau, *Behavioral medicine: Theory and practice* (old.: 75-96). Baltimore: Williams&Williams.

- Majoros, P. (2010). *A kutatómódszertan alapjai: tanácsok, tippek, trükkök nem csak szakdolgozat-íróknak*. Budapest: Perfekt.
- Malhotra, N. (2001). *Marketingkutató*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Manz, C., & Sims, H. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 361-367.
- Markham, S., & Markham, I. (1995). Self-Leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 343-359.
- Martina, M., Denisa, M., & Mariana, S. (2015). Emotional intelligence of managers. *Procedia Economics and Finance*, 26, 1119-1123.
- 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.
- Maxwell, J. C. (2007). *21 Irrefutable Laws of Leadership*. Nashville, Tennessee, USA: Thomas Nelson.
- Mayer, A. (2020. 11. 27). *spssabc.hu*. Forrás: [spssabc.hu: https://spssabc.hu/tobbvaltozos-elemzes/fokomponens-analizis/](https://spssabc.hu/tobbvaltozos-elemzes/fokomponens-analizis/)
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What emotional intelligence is? In P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional Development and Emotional Intelligence* (old.: 3-34). New York: Basic Books.
- Meingast, A., & Schreurs, M. (2015). *A High Performance Organization...What is it?* Auteurswet, NL: HPO Center.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 13-24.
- Miller, L., & Redfield, J. (2012). *A zóna élménye - A tizenegy felismerés összefoglalásával*. Budapest: Alexandra.

- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252-283.
- Mohan, P. (2019). *FastCompany*. Letöltés dátuma: 2020. 06 01, forrás: <https://www.fastcompany.com/90385364/these-ceos-work-40-hours-or-less-a-week-and-think-you-should-too>
- Morley, M., & Heraty, N. (1995). The high-performance organization: developing teamwork where it counts. *Management decision*, 33, 56-63.
- Murphy, W. H., & Leonard, D. (2016). Quality Management (QM) leads to healthier small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23, 1104-1119.
- Nábrádi, A., & Pető, K. (2004). *A különböző szintű hatékonysági mutatók*. Debrecen: Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum.
- Nagy, B., & Sebők, A. (2017). Női és férfi vezetők. *Munkaerőpiaci tükrök*, 65-68.
- Nakamura, J., Csíkszentmihályi, M., & Abuhamdeh, S. (2005). *Handbook of Competence and Motivation*. New York: The Guilford Press.
- Neely, A. (1998). *Measuring Business Performance: Why, What and How*. London, UK: The Economist and Profile Books Ltd.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerly, M. (2004). *Teljesítményprizma*. Budapest: Alinea.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance Management System Design - A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15, 80-116.
- Ngadam Mfondoum, A. H., Tchindjang, M., Mefire Mfondoum, J. V., & Makouet, I. (2019). Eisenhower matrix \* Saaty AHP=Strong actions prioritization? Theoretical literature and lessons drawn from empirical evidences. *IAETSD Journal for Advanced Research in Applied Sciences*, 13-27.

- Niehm, L. S., Swinney, J., & Miller, N. (2008). Community social responsibility and its consequences for family business performance. *Journal of Small Business Management*, 46 (3), 331-350.
- NIST. (2019). *Baldrige Performance Excellence Program*. Forrás: National Institute of Standards and Technology: <https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework/businessnonprofit>
- Northouse, P. (2014). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Los Angeles, USA: SAGE.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership. Theory and Practice*. California, USA: SAGE.
- Openstax. (2019). *Principles of Management*. Houston, Texas: Rice University.
- O'Toole, J., & Lawler III, E. E. (2006). *The new American workplace*. New York: Palgrave Macmillan.
- Palmer, B. R., Gardner, L., & Stough, C. (2003). The relationship between emotional intelligence, personality and effective leadership. *5th Australian Industrial and Organizational Psychology Conference*. Melbourne, Australia.
- Palmer, B., & Stough, C. (2001). *Workplace SUEIT: Swinburne University Emotional Intelligence Test-Manual*. Swinburne, Australia: Organizational psychology Research Unit.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Journal*, 22 (1), 5-10.
- Patel, D. (2017). *11 Powerful Traits Of Successful Leaders*. Letöltés dátuma: 2018. 06 05, forrás: [www.forbes.com](http://www.forbes.com): <https://www.forbes.com/sites/deeppatel/2017/03/22/11-powerful-traits-of-successful-leaders/2/#7f55e0ef7604>

- Petrov, G. (2020). *Self-management skills*. Letöltés dátuma: 2020. 05 25, forrás: ldrbrnd.com: <https://ldrbrnd.com/self-management-skills/>
- Pfaff, H., Neumann, M., Kuch, C., Hammer, A., Jansen, C., Brinkmann, A., & Ommen, O. (2009). Grundlagen de Führung. *ZEFQ, 103*, 187-192.
- piacesprofit.hu*. (2018). Letöltés dátuma: 2020. 05 21, forrás: PIAC&PROFIT: <https://piacesprofit.hu/gazdasag/svajc-lehetne-a-pelda-a-brexit-megallapodashoz/>
- Pickering, J., & Brokaw, G. (2012). Building high-performance organizations. In J. W. Pickering, & G. S. Brokaw, *The Trusted Leader: Building the Relationship that Make Government Work* (old.: 170-200). Washington: CQ Press.
- Pituch, K. A., & Stevens, J. P. (2016). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Porter, M. (2006). *Versenysztratégia*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Rappaport, A. (1999). *Creating Shareholder Value*. New York: The Free Press.
- Reijonen, H., & Komppula, R. (2007). Perceptions of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 689-701.
- Reimann, B. C. (1974). Dimensions of Structure in Effective Organizatuons:Some Empirical Evidence. *Academy of Management Journal*, 17, 693-708.
- Ridley, M. (2012). *A józan optimista*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Rolstadas, A. (1998). Enterprise performance measurement. *International Journal of Operations &Productions Management*, 18, 989-999.
- Rosete, D., & Ciarocchi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 388-399.
- Rothstein, M., & Burke, R. (2010). *Self-Management and Leadership Development*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing House.

- Rozell, E., Petitjohn, C., & Parker, S. (2002). An empirical evaluation of emotional intelligence: the impact on management development. *The Journal of Management Development*, 21, 272-289.
- Sajtos, L., & Mitev, A. (2007). *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 185-211.
- Shelton, C. D., Darling, J. R., & Walker, W. E. (2002). Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies and Skills. *LTA*, 46-63.
- Siegling, A. B., Sfeir, M., & Smyth, H. J. (2014). Measured and self-estimated trait emotional intelligence in a UK sample of managers. *Personality and Individual Differences*, 65, 59-64.
- Simon, J. (2006). A klaszterlemzés alkalmazási lehetőségei a marketingkutatásban. *Statisztikai Szemle*, 7, 627-650.
- Simpson, M., Tuck, N., & Bellamy, S. (2004). Small business success factors: The role of education and training. *Education+Training*, 46, 481-491.
- Sinek, S. (2009). *Start with why*. London: Penguin Books.
- Sinek, S. (2019). *Kezdd a miérttel! Az inspiráló vezetés titka*. Budapest: HVG.
- Singh, M., & Singh, S. (2014). Emotional intelligence: an introduction. *Deliber Res*, 24, 18-24.
- Sink, D. (1985). *Productivity management : planning, measurement and evaluation, control and improvement*. New York: Wiley.
- Slobodan, A., Lazic, J., & Cvijanovic, J. (2005). High Performance organization model. *Industrija*, 33, 46-78.
- Smith, C. A., Kendall, L. H., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of Satisfaction in Work and Retirement: Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago, USA: Rand McNally Company.

- Steenbarger, B. (2015). *Self-Leadership and Success*. Letöltés dátuma: 2020. 05 25, forrás: Forbes: <https://www.forbes.com/sites/brettsteenbarger/2015/05/15/self-leadership-and-success/#26af98412a81>
- Sternard, D., Krenn, M., & Schmid, S. (2019). Business excellence for SMEs: motives, obstacles and size-related adaptations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30, 151-168.
- Sveiby, K. E. (2001). *Measuring Intangibles with cases from professional service organisations and high tech firms*. Finnország: Sveiby.
- Sveiby, K.-E. (2010). *Methods for Measuring Intangible Assets*. Forrás: sveiby.com: [https://www.sveiby.com/files/pdf/1537275071\\_methods-intangibleassets.pdf](https://www.sveiby.com/files/pdf/1537275071_methods-intangibleassets.pdf)
- Szabó, D. (2018). *www.napi.hu/magyar\_vallalatok*. Letöltés dátuma: 2020. 05 21, forrás: napi.hu: [https://www.napi.hu/magyar\\_vallalatok/https://www.napi.hu/magyar\\_vallalatok/idei\\_bevetelnovekedes\\_ettol\\_fugg\\_a\\_vezetok\\_szerint.665197.html.665197.html](https://www.napi.hu/magyar_vallalatok/https://www.napi.hu/magyar_vallalatok/idei_bevetelnovekedes_ettol_fugg_a_vezetok_szerint.665197.html.665197.html)
- Székelyi, M., & Barna , I. (2002). *Túlélőkészlet az SPSS-hez*. Budapest: Typotex Kiadó.
- Szilágyi, K. (2013). *www.munkajog.hu*. Letöltés dátuma: 2016. 02 14, forrás: <http://www.munkajog.hu/rovatok/munkahely/ketszer-jobban-teljesitenek-a-boldog-dolgozok>
- Szokolszky, Á. (2004). *Kutatómunka a pszichológiában*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület. (2012). *EFQM*. Letöltés dátuma: 2020. 06 04, forrás: <https://kivalosag.com/hu/efqm-excellence/a-kivalosag-alapelvei/>
- SZTE BTK. (2019). *Faktor- és Klaszterelemzés*. Letöltés dátuma: 2020. 06 12, forrás: STATOKOS: <https://www.statokos.com/faktorklaszter>

- Szűts, I. (1983). *Módszerek a vállalati hatékonyság átfogó elemzéséhez*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Takács, S., Gjorevska, N., & Meretei, B. (2018). Management and Leadership Development Needs: The Case of Hungary. *Business and Society*, 67-85.
- Terho, H., Eggert, A., Ulaga, W., Haas, A., & Böhm, E. (2017). Selling Value in Business Markets: Individual and Organizational Factors for Turning the Idea into Action. *Industrial Marketing Management*, 66, 42-55.
- Thoresen, C., & Mahoney, M. (1974). *Behavioral self-control*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Tomal, D. R., & Jones, K. J. (2015). A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry. *The Coastal Business Journal*, 14, 13-25.
- Trichas, S., & Schyns, B. (2012). The face of leadership: Perceiving leaders from facial expressions. *The Leadership Quarterly*, 23, 545-566.
- Tuttle, T., & Sink, D. (1989). *Planning and measurement in your organization of the future*. Norcross: Industrial Engineering and Management Press.
- Tyczkowski, B., Vandenhouten, C., Reilly, J., & Kubsch, S. M. (2015). Emotional intelligence (EI) and nursing leadership styles among nurse managers. *Nursing Administration Quarterly*, 39, 172-180.
- Varga, J., & Csiszárík-Kocsir, Á. (2018). A kiválóan teljesítő szervezetk mítosza (HPO). *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, 326-339.
- Veenhoven, R. (2012). Happiness: Also known as 'life-satisfaction' and 'subjective well-being'. In K. Land, A. Michalos, & M. Sirgy, *Handbook of Social Indicators and Quality of Life Research* (old.: 63-77). Rotterdam, Netherlands: Springer Publishers.



- Vilkinas, T., Cartan , G., & Saebel, J. (2011). *Business Success Factors*. Australia: Ninti One Limited.
- Walker, E., & Brown, A. (2004). Whats success factors are important to samll business owners? *International Small Business Journal*, 22, 577-594.
- Walter, F., Humphrey, R. H., & Cole, M. S. (2012). Unleashing leadership potential: Toward and evidence-based management of emotional intelligence. *Organizational Dynamics*, 41, 212-219.
- Wechler, D. (1940). Nonintellective factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*, 37, 444-445.
- Wechler, D. (1958). The measurement and appraisal of adult intelligence. In D. Wechler, *The measurement and appraisal of adult intelligence* (old.: 7). Baltimore: The William&Wilkins Company.
- Wimmer, Á. (2002). Üzleti teljesítménymérés. *Műhelytanulmány*, 6-7.
- Wrenn, J. (1995). *The Leaders companion: Insights on Leadership Through the Ages*. New York: Free Press.
- Zink, K. J. (2008). Human resorces and organizational excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19, 793-805.
- Zsidó, K., & Fenyves, V. (2015). Application of "Traditional" and "New" approach methods in Business Performance Measuerement. *Cross-Cultural Management Journal*, 17, 51-57.

## 11. A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉBŐL MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK

### Lektorált folyóiratcikkek szakfolyóiratban angol nyelven

1. **E. Gy. Csapai**, D. Varga, Sz. Berke (2020): „*Analysis of time management and self-management work practice by leaders – A focus group study*“. Apstract Scientific Journal. Vol. 14. Numbers 3-4. DOI: 10.19041/APSTRACT/2020/3-4/1.

2. **E. Gy., Csapai**, Sz. Berke (2021): *Analysis of Organizational Excellence Based on Independent Key Indicators Among Hungarian Sme Leaders*. Regional and Business Studies. 13 (1).

### Nemzetközi konferenciaközlemények teljes terjedelemben, idegen nyelven

1. **Csapai, Gy.**; Berke, Sz. (2015). *Emotional factors influencing managerial growth*. Editura Risoprint. Old. 52-60. Kolozsvár, Románia. 12th Annual International Conference on Economics and Business: Value changes in a transforming economy: Challenges in the Carpathian Basin
2. Jármái, E. M. ; **Csapai, E. Gy** (2015): *Emotional factors affecting the activity of knowledge managers in education*. Editura Risoprint. old. 272-287. 12th Annual International Conference on Economics and Business : Value changes in a transforming economy: Challenges in the Carpathian Basin
3. **Csapai, E. Gy.** ; Szabó-Szentgróti, G.; Berke, Sz. (2018): *Factors influencing the success in companies in Hungary based on managerial opinions by focus group interviews – Best practices and time management*. old. 39-47. Masaryk University. Brno, Csehország. Proceedings of the International Scientific Conference of Business Economics, Management and Marketing 2018

4. **Csapai, E. Gy.** (2018): *Snapshot of successful executives and efficient companies in Hungary based on focus group interviews: Strategy and core values.* Innovation Institute. old. 52-60. Zagreb, Horvátország. Proceedings of the 9th Annual Global Business Conference

**Lektorált folyóiratcikkek, hazai kiadású szakfolyóiratban magyar nyelven**

1. **Csapai, E. Gy.** (2016): *A munka boldogsága.* Lépések: A fenntarthatóság felé. 21(64), 12-14.
2. **Csapai, E. Gy.** (2016): *Belépés az Áramlatba: A Flow-élmény tudatos megélése.* Lépések: A fenntarthatóság felé 21(67), 18-20.
3. **Csapai, E. Gy.** (2021): *Az önszervezés és a szervezeti eredményesség javításának kérdései vezetői körben.* Régió kutatás Szemle. 6(1).

## 12. A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉN KÍVÜLI PUBLIKÁCIÓK

### Konferenciaközlemények:

1. Berke, Sz. ; **Dénes, E. Gy.** ; Borbély, Cs. ; Szűcs, A. ; Szigeti, O. (2014): Natural functional foods in direct selling in Hungary. Sapientia Hungarian University of Transylvania, old. 518-529. Csíkszereda, Románia. 11th Annual International Conference on Economics and Business : Challenges in the Carpathian Basin : Global Challenges, Local Answers
2. Mészáros, Á. ; Jármái, E. ; **Csapai, Gy.** (2019): *A Strategic Partnership to Share Teaching Experience*: előadás. Budapesti Gazdasági Egyetem. Zalaegerszeg

### Kutatási jelentések:

1. **Dénes, E. Gy.** ; Jármái, E. ; Halász, I. ; Weisz, Á. ; Zsupanekné, Palányi I. (2014). *A 2-es típusú cukorbetegség életmódbeli és táplálkozási viselkedésének vizsgálata*. Budapesti Gazdasági Főiskola (BGF), old. 57-70. Budapest, Magyarország. Informatikusok és közgazdászok a hatékonyabb egészségügyért: a MedicSphere kutatási projekt eredményei : TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0009.:
2. Balázsné, Dr. Lendvai M. ; **Csapai, E. Gy.** ; Dr. Jármái, E. M. ; Dr. Szekeres, D. ; Zsupanekné, Dr. Palányi I. ; Balázsné, Lendvai M. (szerk.) ; Zsupanekné, Palányi I.(szerk.). (2015). *Kutatási jelentés: Duális képzés gyakorlati időszak kutatásai* old. 1-141. TÁMOP-4.1.1.F-14/1/Konv-2015-0011 azonosítószámú „A Nyugat-Pannon térségi felsőoktatás társadalmi-gazdasági szerepének erősítése a duális képzések tapasztalataira építve” elnevezésű projekt, BGF GKZ. Magyarország,
3. **Csapai, E. Gy.** ; Jármái, E. M.: *Kutatási jelentés: Hallgatók egészség attitűdje – Felmérés eredményei* , 29 p. (2015). TÁMOP-4.2.2.D-

15/1/KONV-2015-0006 Medic-Network. Nemzetközi hálózat felkészítése az egészségügyi tudásterjedési hálózat kutatására, BGF GKZ. Magyarország,

**Tankönyvrészlet:**

1. Jármái, E. M. ; Korpics, M. ; Klér, A. ; **Csapai, Gy.** ; Balogh, Cs. ; Rávai-Csontos, É. (2015): *Z generáció jellemzői és oktatási kihívásai*. 252 old. Zalaegerszeg, Magyarország : Szám-Pont Kft., Budapesti Gazdasági Főiskola GKZ. ISBN: 9786155607189

### **13.RÖVID SZAKMAI ÉLETRAJZ**

Első diplomámat 1999-ben a Bukaresti Közgazdasági Akadémián szereztem pénzügy-számvitel szakon. Ekkor már eléggé gazdag szakmai tapasztalattal rendelkeztem könyvelőként, majd üzleti tanácsadóként. 1995-2001 között Erdélyben számos Európai Unió gazdaságfejlesztési projektben vettem részt pályázatiíróként, majd projektvezetőként. 2001-ben áttelepültem Magyarországra, ahol a közszférában helyezkedtem el, gazdasági vezetőként egy szakképző iskolában 2001-2008 között, majd 2008-2011 között egy 11 oktatási és szociális intézményt átfogó gazdasági szervezet intézményvezetőjeként. Közben sok rendszerfejlesztést is bevezettem, melyekhez informatikai ismereteket a Nyugat Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán az informatikai menedzsment szakközgazdász szakon szereztem 2003-2005 között.

2011-ben egy átfogó intézményi átszervezés következtében pályát változtattam és elhelyezkedtem a felsőoktatásban, azóta az akkori BGF, jelenlegi Budapesti Gazdasági Egyetem Zalaegerszegi Gazdálkodási Karán oktatok főállásban számvitelt, elemzést, üzleti tervezést és vállalatértékelést.

A humán oldal iránti érdeklődésem 2009-ben kezdődött, amikor is beiratkoztam egy Life és Business Coach szakirányú másoddiplomás képzésre, mely elvégzése után 2016-ban megszerveztem és mentoráltam az első Business coach évfolyamot a BGE zalaegerszegi karán. Emellett számos személyiségfejlesztő tréninget, egyéni és csoportos coaching folyamatot vezettem le, mely megnyitotta az érdeklődésem a vezetői kiválóság humán tényezői iránt. 2012-ben kezdtem el a Kaposvári Egyetemen a doktori tanulmányaim immár azzal a konkrét céllal, hogy választ kapjak az üzleti eredményesség mögötti humán tényezők hatására.

## 14. TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: A Szervezeti Kiválóság Alapelvei .....	13
2. táblázat: A HPO szervezetek kerete .....	19
3. táblázat: 16 kritikus tényező a sikeres önszervezés területén.....	48
4. táblázat: A négy életminőség.....	52
5. táblázat: KMO MSA teszt .....	75
6. táblázat: Párhuzamos elemzés - Sajátérték vizsgálata.....	76
7. táblázat: Klaszterek száma (n=145).....	78
8. táblázat: A vizsgált vállalkozások háttérváltozók szerinti megoszlása (n=148) .....	80
9. táblázat: KKV szerinti beoszlás saját minta és 2018. évi KSH.....	83
10. táblázat: Sikeres vezető – válaszok (n=95) .....	86
11. táblázat: A vállalati stratégia és a tervezés összetevői a válaszok alapján .....	89
12. táblázat: Simon Sinek aranykör modell válaszok (n=41).....	91
13. táblázat: A vezérlő értékek, a vállalati alapértékek fontossága és alkalmazása.....	95
14. táblázat Kék óceán stratégia-Négy akció keret válaszok (n=44).....	102
15. táblázat Fejlesztendő területek listája (n=44) .....	104
16. táblázat: Kapcsolat vizsgálata az elmúlt 5 évi díjazásai, elismerései, jutalmi függvényében (n=148) .....	107
17. táblázat: A piacon elfoglalt pozíció vizsgálata (n=148).....	113
18. táblázat: A piaci pozíció vizsgálata a létszám függvényében (n=148, p=0,000, Cramer=0,314) .....	114
19. táblázat: A vizsgált vezetők háttérváltozók szerinti megoszlása (n=148) .....	121
20. táblázat: A vezetői alapelvekre vonatkozó állítások megítélése, 1-től 5-ig skálán (n=148).....	124

21. táblázat: Vezetői alapelvek vizsgálata a szervezeti kiválósági háttérváltozókkal összefüggésben .....	130
22. táblázat: A vezetői gondolkodásra vonatkozó állítások megítélése, 1-től 5-ig skálán (n=148).....	131
23. táblázat: Érzékeny vagyok a rosszallásra kijelentés vizsgálata a személyes háttérváltozók függvényében.....	135
24. táblázat: A vezetői gondolkodás vizsgálata a szervezeti háttérváltozók függvényében.....	136
25. táblázat: A mindennapos gyakorlatokra vonatkozó állítások megítélése, 1-től 5-ig skálán (n=148) .....	137
26. táblázat: A vezetői szokásokra vonatkozó állítások megítélése, 1-től 5-ig skálán (n=148).....	140
27. táblázat: Vezetői szokások vizsgálata a háttérváltozók függvényében (n=148) .....	143
28. táblázat: A vezetői munkamódszerekre vonatkozó állítások megítélése, 1-től 5-ig skálán (n=148) .....	144
29. táblázat: Vezetői munkamódszerek vizsgálata a háttérváltozók függvényében (n=148).....	146
30. táblázat: Időmátrix alapstatisztika (n=148) .....	153
31. táblázat: Fordított komponens mátrix-9 faktor .....	154
32. táblázat: Klaszterek jellemzői (n=145).....	156
33. táblázat: Kombinált faktor és klaszter elemzés (n=145) .....	160
34. táblázat: A szervezeti kiválóság vizsgálata a cégméret és alkalmazotti létszám függvényében (n=148) .....	166
35. táblázat: Kiváló vezetők alapelvei és kiválósági tényezői (n=148).....	168
36. táblázat: A kiváló vezetők közös jellemzői a nemzetközi gyakorlat alapján (n=148) .....	170



## 15.ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: HPO diagnosztikai/változás modell.....	17
2. ábra: HANNA HPO Modell .....	23
3. ábra: Teljesítmény Prizma .....	29
4. ábra: Skandia Navigátor Modell.....	30
5. ábra: Goleman érzelmi intelligencia kerete .....	41
6. Ábra: Csíkszentmihályi Flow modellje. ....	44
7. ábra: Kék Óceán mátrix.....	51
8. ábra: Scree-Plot ábra faktorelemzés (n=148, komp=31).....	76
9. ábra: Vezetői erősségek szófelhő .....	103
10. ábra: TOP 500 vállalat közé tartozó cégek a létszám függvényében (n=148, p=0,000, Cramer=0,431) .....	110
11. ábra: TOP 500 a vállalkozások kora függvényében (n=148, p=0,001, Cramer = 0,268).....	111
12. ábra: TOP 500 az éves árbevétel függvényében (n=148, p=0,001, Cramer=0,433).....	111
13. ábra: A vállalkozások árbevétele és az export tevékenységük közötti kapcsolat (n=148, p=0,013, Cramer=0,298).....	112
14. ábra: Piaci pozíció és KKV besorolás viszonya (n=148, p=0,000, Cramer=0,312).....	115
15. ábra: A növekedési ütem és piaci pozíció összefüggésének vizsgálata (n=148, p=0,000, Cramer=0,282).....	117
16. ábra: A piaci pozicionálás vizsgálata az árbevétel függvényében (n=148, p=0,000, Cramer=0,354) .....	119
17. ábra: A vezetők által fontosnak vélt jellemvonások.....	123
18. ábra: Kijelentések az alapelvekkel kapcsolatosan (n=148).....	126
19. ábra: "Inkább legyünk jobbak, mint olcsóbbak" alapelv a vezetői pozíció függvényében (n=148, p=0,015, Cramer= 0,240) .....	127

20. ábra: A munkatársak jóllétének megítélése a végzettség függvényében (n=148, p=0,001, Cramer=0,257).....	128
21. ábra: A munkatársak jóllétének megítélése a munkatapasztalat függvényében (n=148, p=0,042, Cramer=0,213).....	129
22. ábra: Vezetői gondolkodással kapcsolatos kijelentések vizsgálata (n=148) .....	132
23. ábra: A vezetők mindennapos gyakorlatai (n=148).....	138
24. ábra: Ha hibát követtem el, bocsánatot kérek kijelentés az életkor függvényében (n=148, p=0, Cramer=0,317) .....	139
25. ábra: Célorientáltság, szerepek, csapatmunka és önszervezés a 7 szokásból (n=148) .....	142
26. ábra: Vezetői munkamódszerekkel kapcsolatos kijelentések vizsgálata (n=148).....	145
27. ábra: A vezetők munkavégzéssel töltött ideje egy átlagos munkanapon (n=148).....	148
28. ábra: Franklin Covey - 3. szokás - időmátrix .....	150
29. ábra: Franklin Covey 3. szokás - vezetői időgazdálkodás gyakorlata (n=148).....	151
30. ábra: Vezetői kiválóság a szervezeti méret függvényében (n=148).....	164
31. ábra: Piaci befolyásolás vizsgálata a vezetői alkalmasság függvényében (n=148).....	165

## 16.MELLÉKLETEK

### 1. Sz. melléklet – Fókuszcsoporthoz megkérdezések forgatókönyve

Kiváló vezető, sikeres vállalkozás FORGATÓKÖNYV©

#### 1) Asszociációs játék

Mi jut eszedbe erről: Sikeres vállalkozás \_ Mi jut eszedbe erről: Sikeres vezető

**2) Amikor létrehoztátok a vállalkozásokat, megfogalmazódtak gondolatok, elhatározások. 2.1 Melyek voltak ezek? Hogy álltatok neki felépíteni a vállalkozást? Volt valami remek stratégia?**

**2.2 Milyen távra terveztetek? Milyen időtávban gondolkodtatok?**

Konszenzus?

**3) Mit gondoltok ezekről a döntésekről? (Kártyák) SINEK**

MIT? – MIÉRT? – HOGYAN?

Van egy kutatás, amely kimutatja, hogy a kiváló vállalatok adott sorrendben adtak válaszokat ezekre a kérdésekre. Így épültek fel. Mi lehet a helyes sorrend?

Konszenzus?

**4) Van-e a cégeteknek tízparancsolata? Vezérlő értékei. Melyek ezek?**

Ezeket az értékeket, ha most felhívnánk a legutoljára felvett munkatársat, ő el tudná-e sorolni?

**Alkalmazták ezek az elveket a napi gyakorlatban?**

\*\*\*\*\* BLOKK „A” \*\*\*\*\*

**5) Mit tesztenél vezetőként azért nap mint nap, hogy a vállalkozásokat**

**hatékonyabb legyen a piacon? Jó gyakorlatokat keresünk. Napi tevékenységeket.**

Jó megoldásokat. Jó ötleteket, ami bevált.

**6) Blue Ocean – Tesztlap négyzettel**

Milyen cselekvéseket vagy tevékenységeket szüntetnél meg, hogy eredményesebben vezesd a céget?

Mit növelnél?

Mi az, amibe kevesebb időt tennél?

Milyen tevékenységekhez igényelnél több tervezést?

**7) Mit tesztenél azért nap mint nap, hogy vezetőként eredményesebbek, sikeresebbek legyetek? Te mit teszel?**

Melyek az erősségeid?

Mit fejlesztenél? Mit kellene tenned, hogy még kiválóbb vezető legyél? **Írd le az**

**első 3 dolgot, ami hirtelen az eszedbe jut!** Üres lap 3 sorral

Jól ismered ezeket? Jól ismered önmagad?

**A sikeres vezető az, aki...** (egészítsd ki a mondatot) Üres lap 3 sorral

**Mit gondoltok ezekről?**

**Teljesítmény iránti belső motiváció? Alázat – szolgálat – empátia?**

**8) Hogy vagytok az időgazdálkodással? Jó időgazdálkodók vagytok?**

Tesztlap, 3. szokás tábla.

\*\*\*\*\* BLOKK „B” \*\*\*\*\*

**9) Vannak ún. értékteremtő folyamatok a cégek életében. Ezek döntő hatással bírnak a hatékonyságra, a profitra. Nálatok melyek ezek?**

**Melyik hozná ezek közül a legtöbb eredményt, ha most megváltoztatnád, módosítanád?**

**Kártyák**

MARKETING – ÉRTÉKESÍTÉS – INNOVÁCIÓ – VEVŐÉLMÉNY,  
VEVŐMEGTARTÁS – PIACSZERZÉS – PÉNZÜGYEK – VEZETÉS –  
LOGISZTIKA – BESZERZÉS – HUMÁN ERŐFORRÁS – GYÁRTÁS –  
KAPCSOLATOK – IDŐGAZDÁLKODÁS – TOVÁBBKÉPZÉS

**Melyik a 3 legfontosabb?** (konszenzus kell)

**Mit gondoltok, piacorientáltak vagytok?**

**10) A hatékonyságotok növeléséhez igénybe vesztek külső szakértői segítséget?**

Ha igen, mit és milyen gyakran?

Mennyit fordítotok rá? Az árbevétel hány százaléka megy erre?

## 2. Sz. melléklet – Fókuszcsoporthos megkérdezések tesztlapja

1

TESZTLAP\_KIVÁLÓ VEZETŐ, SIKERES VÁLLALKOZÁS

Megszüntetném

Kevesebb időt szánnék rá

Növelném

Több tervezést tennék bele

2

Erősségeim vezetőként...

Fejleszteni akarom, hogy  
jobb vezető legyek...

3

A sikeres vezető az, aki.....  
.....  
.....  
.....  
.....



### 3. Sz. melléklet – Kérdőív

#### Kérdőív

#### Kiváló vezető, kiváló vállalkozás

##### 0. Időbélyeg

##### 1. Beleegyező nyilatkozat

1. Beleegyezem
2. Nem egyezem bele

##### 2. Tulajdonos Ön a vállalkozásban, amelyet vezet?

1. Igen, egyszemélyben (100%-ban) tulajdonos vagyok
2. Igen, többségi tulajdonos vagyok
3. Igen, 50%-ban tulajdonos vagyok
4. Igen, de nem többségi tulajdonos
5. Nem vagyok tulajdonos

##### 3. Milyen pozíciót tölt be Ön vezetőként?

1. Állami többségi vagy teljes tulajdonú vállalkozásban felsővezető
2. Állami többségi vagy teljes tulajdonú vállalkozásban középvezető
3. Magyar többségi tulajdonú vállalkozásnál felsővezető
4. Magyar többségi tulajdonú vállalkozásnál középvezető
5. Külföldi többségi tulajdonú vállalkozásnál felsővezető
6. Külföldi többségi tulajdonú vállalkozásnál középvezető
7. Egyik sem. A jelenlegi pozícióm:....

##### 4. Az ön vállalkozásának irányítása 100%-ban családi kézben van? (azaz ún. családi vállalkozás?)

1. Igen
2. Nem
3. Csak részben (százalékban)

##### 5. Az ön vállalkozás ún. startup?

1. Igen
2. Nem

##### 6. Teljes életpályája alatt Ön hány éve van már vezető beosztásban/funkcióban?

##### 7. Hány fő dolgozik a szervezetnél?

##### 8. Hány fő tartozik az ön irányítása alá?

##### 9. Kiválóság - Milyen díjakkal, elismerésekkel jutalmazták az ön szervezetét az elmúlt 5 évben?

##### 10. Exportál az ön szervezete?

1. Igen, szolgáltatást
2. Igen, terméket
3. Jelenleg nem, de már elindult a folyamat megszervezése
4. Jelenleg nem, de tervezzük

5. Nem exportálok

**11. Kiválóság – Beletartozik az ön szervezete a TOP 500 vállalat közé Magyarországon?**

1. Igen, biztosan
2. Úgy gondolom, hogy igen
3. Biztosan nem
4. Nem tudom

**12. Kiválóság – Mit gondol erről? Melyik igaz a vállalkozására?**

A saját iparágukban

1. Piacvezetők vagyunk, döntő befolyással
2. Benne vagyunk a meghatározó szereplők körében
3. Valószínűleg átlagos piaci teljesítmény jellemez bennünket
4. Lemaradók vagyunk
5. Veszteséget termelünk, a túlélésért küzdünk

**13. Ön mennyire tartja magát kiváló vezetőnek a saját elvárásaihoz mérten?**

1-10-es skálán jelölje be, amit valósnak érez

1 = alkalmatlan vagyok vezetőnek

10 = kiváló vezetőnek tartom magam

1. Teljesen alkalmatlan vagyok vezetőnek
2. Alkalmatlan vagyok vezetőnek
3. Inkább alkalmatlan vagyok vezetőnek
4. Kevésbé vagyok alkalmas vezetőnek
5. Nem érzem magam sem alkalmatlannak, sem alkalmas vezetőnek
6. Kevésbé vagyok alkalmatlan vezető
7. Inkább alkalmas vezető vagyok
8. Alkalmas vezető vagyok
9. Teljesen alkalmas vezető vagyok
10. Kiváló vezető vagyok

**14. Milyen vezérlő értékeket tart fontosnak, amelyek alapján Ön, mint vezető, nap mint nap felkel és irányítja a vállalkozást? Sorolja fel a három legfontosabbat!**

**15. Mennyire igazak a következő kijelentések az ön alapelveire?**

0 = Nem tudom, nem válaszolok

1 = Egyáltalán nem igaz

2 = Inkább nem igaz, mint igaz

3 = Igaz is meg nem is

4 = Inkább igaz, mint nem igaz

5 = Teljes mértékben igaz

1. Derűsen igyekszem felfogni a dolgokat, bármi történjen
2. Az én személyes kiválóságomról vezetőként a cég piaci eredményei a legjobb visszajelzők



3. Olyan vállalkozást építetek, ami a következő generációknak éppúgy biztos megélhetést kínál
4. A hosszútávú szerény profit, ami stabilan tartható, jobb stratégiai cél, mint a gyorsan szerzett magas nyereség, ami csak bizonytalan ideig fenntartható
5. A munkatársak jólléte éppoly fontos, mint a hosszútávú nyereség
6. Az én személyes kiválóságomról a munkatársaim elégedettsége a legjobb visszajelző
7. Nap mint nap teszek azért valamit, hogy jól érezzem magam a bőrömben vezetőként

**16. Mennyire igazak a következő kijelentések az ön munkamódszereire?**

0 = Nem tudom, nem válaszolok

1 = Egyáltalán nem igaz

2 = Inkább nem igaz, mint igaz

3 = Igaz is meg nem is

4 = Inkább igaz, mint nem igaz

5 = Teljes mértékben igaz

1. Vezetőként fontos feladatomban, hogy ne az árakkal versenyezzünk, hanem a különbségeket a „különbség faktoral” – azaz például jobb szolgáltatásokkal, jobb minőséggel, valamivel, amiben jobbak vagyunk másoknál
2. Belülről motivált emberekkel veszem körül magam, mert a külső motiválás csak rövid ideig vezethet eredményekhez
3. Nem a munkafolyamat számít, lehet az akár fájdalmasan kemény is, sok túlórával: csakis az elért eredmény, ami lényeges
4. Rendszeresen túlórázom, nem kényszerből, hanem mert a plusz munkaidő mindig plusz értéket teremt, hozzájárul a sikerünkhöz
5. Azt a munkafolyamatot, amit lehetett, már delegáltam a beosztottak felé
6. Azok a folyamatok, amelyeket lehetséges volt automatizálni, már így működnek
7. Folyamatosan kérek visszajelzést a munkatársaktól, hogy milyen vezetőnek tartanak

**17. Mit tesz azért Ön nap mint nap, hogy eredményesebb legyen vezetőként?**

**Jó gyakorlatokat keresünk, jó megoldásokat, amik már beváltak**

1 = Naponta megteszem

2 = Hetente többször

3 = Hetente

4 = Havonta

5 = Ritkábban

6 = Nem alkalmazom/soha

1. Legalább 15 percet szánok arra, hogy elolvassak cikkeket, könyvrészleteket, vagy videókat nézzek/hallgassak, olyanokat, amelyek szakmailag és emberileg is fejlesztenek
2. Klasszikus nyomtatott határidőnaplót vezetek, abban szervezem az életem
3. Applikációt használok az időbeosztásom megtervezéséhez és kontrolljához (pld. JustDo, Mytask, Trello, Google keep, stb)
4. Vezetői megbeszélést tartok
5. A cég működési hatékonyságát jelző mutatószámokat folyamatosan nézem, elemzem
6. Az aktuális feladatokról excel listát vagy valami hasonlót vezetek (pld. feladatnapló, mátrix)
7. Tréningekre, továbbképzésekre járok

**18. Alkalmazza Ön ezeket a megoldásokat és eszközöket vezetőként?**

**Jó gyakorlatokat keresünk, jó megoldásokat, ami már bevált**

1 = Naponta megteszem

2 = Hetente többször

3 = Hetente

4 = Havonta

5 = Ritkábban

6 = Nem alkalmazom/soha

1. Minden este átgondolom, mi lesz holnap a legfontosabb teendő
2. Feljegyzem az ötleteimet, rögzítem őket
3. Amit csak lehetséges, kétszeres sebességgel nézek, időkímélés miatt
4. Napközben nem iszom folyadékot, mert időigényes: majd este/éjjel bepótolom
5. Vezetői coachingot veszek igénybe
6. 15 perces blokkokba vagy még szűkebb időkeretekbe van betáblázva a napi programom: így sokkal hatékonyabb vagyok
7. Túlórázom

**19. Mit tesz Ön azért, hogy a vállalkozása sikeresebb legyen a piacon?**

1 = Naponta megteszem

2 = Hetente többször

3 = Hetente

4 = Havonta

5 = Ritkábban

6 = Nem alkalmazom/soha

1. Online/digitális visszajelzési rendszert alkalmazunk, amit folyamatosan figyelemmel követünk
2. Beállok dolgozni a többiekkel együtt
3. Minőségbiztosítási rendszert használunk (pl. ISO, HACCP, stb) és ez alapján ellenőrizzük a folyamatokat

4. Vállalati információs döntéstámogató rendszert használunk (pl. SAP)
5. Rendszeresen bejárom a vállalkozás telephelyét és igyekszem a működtetés szempontjából meghatározó munkatársakkal szót váltani
6. Rövid munkaidő megbeszéléseket tartok
7. Családi napot vagy egyéb elvonulást tartunk munkatársaknak
8. A versenytársak működését monitorozzuk, elemezzük

**20. Ezeket a vállalkozásfejlesztő megoldásokat milyen mértékben alkalmazza?**

1 = Naponta megteszem

2 = Hetente többször

3 = Hetente

4 = Havonta

5 = Ritkábban

6 = Nem alkalmazom/soha

1. A futó projektek és célok ott vannak a szem előtt a falon vagy monitoron, hozzá lehet írni
2. Új megbízások, új pályázati források után járunk
3. Utólag kiértékeljük a munkánkat
4. Közös munkaebédet, vacsorát tartok
5. Névnapot, születésnapot közösen ünnepelek a kollégákkal
6. Szakmai továbbképzéseket szervezünk, ahol a tanulás mellett jut egymásra is idő
7. Fejlesztjük a munkakörülményeket
8. Új ügyfeleket kutatok fel

**21. Ha tehetné, milyen cselekvést vagy tevékenységet szüntetne meg, hogy eredményesebben vezesse a céget?**

**22. Mire szánna még több időt vezetőként?**

**23. Legyen 100% a napi munkaideje. Ez hány óra munkavégzést jelent Önnél rendszerint nap mint nap?**

1. Krízishelyzetek megoldása, Válságkezelő értekezletek, Égető határidők betartása, Váratlan események kezelése
2. Stratégiai tervezés, Fontos célok átgondolása, Kreatív gondolkodás, ötletelés, Tervezés és megelőzés, Kapcsolatépítés, Tanulás és fejlődés, Megújulás
3. Főlégsleges félbeszakítások eltűrése, Szükségtelen beszámolók hallgatása/írása, Tartalmatlan értekezleteken ülés, Mások apró-cseprő ügyeit hallgatni, Jelentéktelen emailek, -telefonhívások, -teendők, -státuszjelentések, stb kezelése
4. Szöszmötölés, Pótcselekvések, Túlzásba vitt kikapcsolódás, tévzés, játék, internetezés, Időrabló tevékenységek, Fecsegés, pletykálgodás

**24. Hogyan gondolkodik Ön vezetőként? Jelölje be milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal**

0 = Nem tudom, nem válaszolok

1 = Egyáltalán nem jellemző rám

2 = Inkább nem jellemző rám

3 = Jellemző is meg nem is

4 = Inkább jellemző rám

5 = Teljes mértékben jellemző rám

1. Érzékeny vagyok a rosszállásra és a visszautasításra
2. Eredményekben gondolkodom
3. Az éppen aktuális feladatokra koncentrálok, nem lehet ettől eltéríteni
4. Talán babonás vagyok, de hiszek pl. a rossz előjelekben
5. Ha kudarcot vallok, biztosan sérül az önértékelésem
6. Gondolkodásomat a már kialakult, jól bevált mintákra, szabályszerűségekre építem
7. Átfogóan, széles körűen gondolkodom, átlátom az egész képet
8. Optimistán vállalom a kihívásokat
9. Nem pazarlom az időm terméketlen gondolatokra

**25. Melyek ön szerint a szervezete értékteremtő folyamatai? Több választ is bejelölhet**

Értékteremtő folyamat = Értéket teremt a partner számára, ami pl. jobb szolgáltatást nyújt, a gyorsabb reakcióidő, a felhasználóbarát honlap, a lebomló csomagolás, a személyre szabható ajánlat, stb...

Szervezetünk legfontosabb értékteremtő folyamatai szerintem:

1. Beszerzés
2. Gyártás, átalakítás, termelés
3. Vásárlás utáni szolgáltatások
4. Bemelő logisztika
5. Marketing és reklámozás
6. Pénzügyek
7. Kimenő logisztika
8. Értékesítés
9. HR folyamatok
10. Vezetés, szervezés
11. K+F tevékenység
12. Innováció
13. Vevőgondozás
14. Egyéb: éspedig

**26. Melyik a három legfontosabb értékteremtő folyamata Ön szerint az általa vezetett vállalkozásnak?**

**27. Ha így maradnak a folyamatok, ez így megfelelő lehet a következő 3 évre is?**

1. Igen, teljes mértékben

2. Csak részben
3. Egyáltalán nem

**28. Amennyiben válaszként az „Egyáltalán nem” vagy a „Csak részben” került megjelölésre, akkor mely területeket fejlesztené? .....**

**29. Kérjük, értékelje, milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal?**

**Mennyire igazak Önre ezek a mindennapos gyakorlatban?**

0 = Nem tudom, nem válaszolok

1 = Egyáltalán nem jellemző rám

2 = Inkább nem jellemző rám

3 = Jellemző is meg nem is

4 = Inkább jellemző rám

5 = Teljes mértékben jellemző rám

1. Ura vagyok az érzéseimnek és tetteimnek
2. Ha hibát követtem el, bocsánatot kérek
3. Nem uralom le a beszélgetéseket, lehetővé teszem mások számára, hogy megosszák a véleményüket
4. Rugalmas és nyitott vagyok arra, hogy új ötleteket próbáljunk ki
5. Ószintén érdeklődöm mások iránt és igyekszem tartós kapcsolatokat építeni
6. Lojális vagyok a távollévők iránt (azaz nem kritizálom őket a hátuk mögött)
7. Világosan fejttem ki álláspontomat, akkor is, ha eltérő véleménnyel állok szemben
8. Amikor negatív visszajelzést adok, az emberek nem érzik úgy, hogy védekezniük kellene

**30. És a következő állításokról mit gondol? Önre is igazak?**

0 = Nem tudom, nem válaszolok

1 = Egyáltalán nem jellemző rám

2 = Inkább nem jellemző rám

3 = Jellemző is meg nem is

4 = Inkább jellemző rám

5 = Teljes mértékben jellemző rám

1. Világosan látom mit szeretnék elérni az életben
2. A feladatok elvégzése érdekében kezdeményező szerepet töltök be
3. Előre tervezek, nehogy válságkezelő üzemmódban keljen dolgoznom
4. Gondot fordítok arra, hogy olyan megoldást találjak, ami mindenkinek jó
5. Minden értekezletet a napirend pontos ismeretében kezdek
6. Lépéseket teszek egyedi adottságaim és képességeim fejlesztése érdekében
7. Képes vagyok nemet mondani mások kéréseire, amikor szükség van rá

8. Általában azokat is megkérdezem egy döntési helyzetben, akiknek tőlem eltérő véleménye van
9. Időt fordítok fizikai egészségem megőrzésére

**31. Neme:**

1. Férfi
2. Nő

**32. Életkora:**

1. 25-29 év
2. 30-39 év
3. 40-49 év
4. 50-59 év
5. 60-69 év
6. 70-79 év

**33. Legmagasabb iskolai végzettsége:**

1. 8 általános iskola
2. Szakmunkásképző
3. Szakközépiskola, gimnázium
4. Felsőfokú végzettség
5. PhD

**34. Oklevele szerinti szakképzettsége:**

**35. Vezetőként melyik továbbképzést/melyik megszerzett oklevelét tartja a leghasznosabbnak a saját munkája szempontjából:**

**36. A képviselt vállalkozás iparága:**

**37. A képviselt vállalkozás központja itt van (megye)**

**38. Hány éve működik az Ön által képviselt vállalkozás?**

**39. Ön mint vezető, mely szerzőtől/előadótól tanul vagy tanult a legtöbbet?**

**40. Mely médiumokat nézi, hallgatja vagy olvassa rendszeresen? (A legfontosabb 3)**

**41. A saját elvárásaihoz mérten milyen a vállalkozása jelenlegi növekedési üteme?**

1. Nominálisan csökken
2. Stagnál
3. Megfelelően nő (éves növekedés 5% körül)
4. Kiemelkedő mértékben nő ( a növekedés 10% vagy a feletti)
5. „rakéta” üzemmódban szárnyalunk

**42. Tartósan nyereséges az Ön szervezete?**

1. Igen
2. Nem

**43. Mi a valóság az Ön szervezeténél?**

1. Csökkent
2. Stagnált
3. Emelkedett
4. Kiemelkedően emelkedett

**44. Mekkora az Ön vállalkozásának éves árbevétele?**

1. 5 millió forint alatti
2. 5-10 millió forint
3. 10-50 millió forint
4. 100-500 millió forint
5. 500 millió -1 milliárd forint
6. 1-5 milliárd forint
7. 5-10 milliárd forint
8. 10 milliárd forint felett

**45. Most, hogy a kérdőív végére értünk, és talákozott több állítással, ezek ismeretében mennyire tartja magát kiváló vezetőnek a saját elvárásaihoz mérten? Kérjük jelölje be az 1-10-es skálán azt, amit valósnak érez.**

1. Teljesen alkalmatlan vagyok vezetőnek
2. Alkalmatlan vagyok vezetőnek
3. Inkább alkalmatlan vagyok vezetőnek
4. Kevésbé vagyok alkalmas vezetőnek
5. Nem érzem magam sem alkalmatlannak, sem alkalmas vezetőnek
6. Kevésbé vagyok alkalmatlan vezető
7. Inkább alkalmas vezető vagyok
8. Alkalmas vezető vagyok
9. Teljesen alkalmas vezető vagyok
10. Kiváló vezető vagyok