

**DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI**

**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

DOI: 10.54598/000480

Készítette:

CSAPAI ERZSÉBET GYOPÁR

KAPOSVÁR

2021

## TARTALOMJEGYZÉK

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉS .....	2
1.1. Kutatási alapkérdés.....	3
1.2. Kutatási célok .....	3
2. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	5
2.1. A kutatás előzményei.....	5
2.2. A fókuszcsoportos kutatások módszertana.....	6
2.3. A kérdőíves megkérdezés módszertana.....	9
2.3.1. A kutatási eljárás és a mintavétel jellemzői .....	12
2.3.2. A kutatási adatok kiértékeléséhez alkalmazott eljárások .....	13
2.3.3. Vizsgálati anyag bemutatása .....	15
3. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELESÜK .....	16
3.1. A fókuszcsoportos megkérdezések eredményei .....	16
3.2. A kérdőíves megkérdezések eredményei .....	17
3.2.1. Szervezeti kiválóság mérésére alkalmazott független (piaci) eredményjelzők és értékelésük.....	18
3.2.2. A szervezeti kiválóság humán tényezői .....	23
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	34
5. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK .....	45
6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBŐL ÍRT TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK; ISMERETTERJESZTŐ PUBLIKÁCIÓK; ELŐADÁSOK (KONFERENCIA, SZIMPÓZIUM, TANÁCSKOZÁS, ÜLÉSEK) .....	54

## 1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉS

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** – 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 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 jelleg, a „pilot” kutatás jelleg, lévén, a kijelölt összefüggésekben nem találtunk olyan validált kérdőívet, amely egyaránt elemezte volna a kijelölt dimenziókat (Berke, 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 beazonosítottuk 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.

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 felelőse

### **1.1. Kutatási alapkérdés**

Kutatási alapkérdésünket így lehetne egyszerűen megfogalmazni: 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?

### **1.2. 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. toplistás részvételek, díjak, növekedési ütem) hogyan jelennek meg a vezetői munka végeredményeként az egyes vezetői típusoknál (klasztereknél)?

## 2. ANYAG ÉS MÓDSZER

### 2.1. 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, 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.

## **2.2. A fókuszcsoportos kutatások módszertana**

A projekt keretében kétlépcsős vizsgálatok zajlottak, egyrészt egy fókuszcsoportos interjúorozat, 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 keretében 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 tsai, 2001, Bakacsi, 2004; Berde és Felföldi, 2004; Takács és tsai, 2018; Allen és tsai 2016; Henschel és Heinze 2018; Ensley és tsai, 2006 és Rothstein és Burke, 2010 anyagai alapján.



A forgatókönyv a projektív kutatási technikák közül tartalmazott asszociációs játékokat, kártyajátékokat, 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).

### **2.3. 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 tartozó kutatásokra alapozva fogalmazta meg főbb eredményeit.

Részint a fókuszcsoporthoz tartozó interjúk feldolgozása alapján, részint a szakirodalomban és a nemzetközi gyakorlatban talált eredmények alapján, részben pedig a kutatócsoporthoz tartozó 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-ig terjedő 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, mégisincs 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 megmértetést. 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.

### **2.3.1. 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 korábban 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 szeretünk 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 (elbírálós 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 betekinttem, az eredmény hasonló: az IMF 2018-ban egy bevételnövekedési prognózisát 21 ország 2 766 felsővezető válaszára építette, mely országonként 131 fős mintát jelent.

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

A Piac és Profit 2018 novemberében egy 45 országot átölelő 2 600 felsővezetőre kiterjedő megkérdezést szervezett, ez országonként 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).

### **2.3.2. 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 ismerv változatok alapján részsokaságok jöttek létre, melyek összege megegyezik a fősokaság összegével.

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

A vizsgálat alapadatainak bemutatásával az a célom, hogy jellemezsem 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) megőrzi az eredeti változók teljes heterogenitásából (Székelyi & Barna , 2002).

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 dendogramm, valamint a klaszterkoeficiensek vonaldiagrammja alapján megállapítottam, hogy 2, illetve 3 klaszter képezhető a kutatás céljának megfelelően. Végül 3 klasztert hoztam létre.

### **2.3.3. 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.

### 3. 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.

#### 3.1. A fókuszcsoportos megkérdezések eredményei

Megkérdezettjeink a következő jellemzőket sorolták fel a sikeres vállalkozás vonatkozásában: **hibátlan stratégia, fenntarthatóság, eredményesség, partnerközpontúság** mint „hard” tényezők és **életminőség, biztonság, talpon maradás, fejlődés, szeretet, korrektség, céltudatosság, következetesség, tudás, alkalmazkodás**, mint „soft” tényezők.

Sikeres vezetői jellemzőnek pedig az empátiát, eredményességet, céltudatosságot, hatékonyságot, helyzetfüggőséget, elkötelezettséget, kiegyensúlyozottságot és alázatosságot jelölték meg.

A stratégiaalkotás meghatározó tényezőinek, a vezérlő értékeket befolyásoló tényezőnek a **szenvedélyt, intuíciót, boldogságot, szabadságvágyat, hitet és**

**önbizalmat** említették, melyek a magas szintű érzelmi intelligenciával rendelkező emberek sajátosságai.

Jó gyakorlatok tekintetében gyakori volt a technikai támogatással alátámasztott **feladatkezelő rendszer**, valamint a folyamatos, **tudatos kommunikáció**.

Vezetői időgazdálkodás tekintetében a **csökkentendő tevékenységek** közé az **adminisztrációt, bürokráciát, a fölösleges levelezésre kommunikációra elpazarolt időt**, valamint az **utazási időt** jelölték meg. A növelésre szánt **tevékenységek** száma és szórása a legnagyobb, csoportosítva a következőkre lehetne bontani: **önfejlesztés, 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, konkrétan tevékenységek kerültek be.

### **3.2. A kérdőíves megkérdezések eredményei**

A vizsgálatba bevont szervezetek fele a szolgáltatóiparban tevékenykedik, valamint 16,9%-a a közszférában. A többi iparágból képviselve volt a termelőipar, kereskedelem, stb. Földrajzi megoszlás szerint nagyrészt Dél-Dunántúlról (35,1%) és Közép-Magyarországról (31,9%) érkeztek válaszok, de képviselve volt Dél-Alföld (16,9%) és Nyugat-Dunántúl (10,1%) illetve kisebb arányban 3 többi régió is. Kor szerinti megoszlásban nagyjából hasonló arányban a fiatal 5 év alatti cégek (23,6%), 11-20 év közötti cégek (23,6%) és 21-30 év közötti cégek (22,3%) voltak képviselve, alkalmazottak száma

szerinti megoszlásban pedig 45,3%-uk 0-9 fő közötti, 21,6%-uk 10-49 fő közötti, illetve 50-249 fő közötti létszámmal rendelkeztek, de képviselve voltak kis arányban a nagyobb létszámmal rendelkező szervezetek is. Árbevétel szempontjából a milliós árbevételtől a 10 milliárd forint feletti árbevételig képviselve voltak, nagyobb arányban a 10-50 millió forint közöttiek (19,6%), 5 millió forint alattiak (16,2%), 10 milliárd feletti (14,9%) és 50-100 millió forint közöttiek (12,8%). Készítettünk besorolást növekedési ütem szerint is: többségük (43,2%) megfelelő növekedésben van és nagyjából egyforma arányban voltak a stagnálóak (25%) és kiemelkedő mértékben növekedők (24,3%); nyereségesség szerint 77%-uk nyereséges; KKV besorolás szerint döntően mikro- (45,3%) és kisvállalkozás volt (37,2%) és felük családi vállalkozás, ugyanakkor nagyon kis mértékben voltak képviselve a start-up cégek (14,9%); export tevékenység szerint 61,5%-uk nem exportál; 12,9%-uk Toplistás és növekedési ütem szerint 64,9%-uk emelkedett az elmúlt évben.

### **3.2.1. 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 kiváló 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 – fókuszáltan 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.

Az eredményeket az 1. táblázat tartalmazza:

1. 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 alkalmazottaktól	Összesen	p	Cramer's V
<b>Hány fő dolgozik a szervezeténél? (önmagát is beleértve)</b>							
0-9 fő	54%	46%	13%	67%	45%		
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>0,024</b>	<b>0,249</b>
<b>KKV besorolás szerint</b>							
Mikrovállalkozás	54%	46%	13%	67%	45%		
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>0,028</b>	<b>0,208</b>
<b>Hány éve működik az Ön által képviselt vállalkozás?</b>							
5 év alatt	29%	0%	17%	0%	24%		
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>0,006</b>	<b>0,249</b>
<b>Mekkora az Ön vállalkozásának éves árbevétele?</b>							
<5 millió forint	23%	0%	0%	33%	16%		
5-10 mft között	14%	8%	3%	0%	11%		
10-50 mft között	17%	38%	17%	67%	20%		
50-100 mft között	16%	8%	7%	0%	13%		
100-500 mft	7%	8%	3%	0%	6%		
500 m-1 mlrd ft	5%	8%	10%	0%	6%		
1-5 mlrd ft	7%	0%	27%	0%	10%		
5-10 mlrd forint	3%	15%	0%	0%	3%		
>10 mlrd ft	10%	15%	33%	0%	15%		
<b>Összesen</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0,001</b>	<b>0,335</b>

Következtetések:

- A létszám növekedésnek függvényében a díjazott cégek aránya is növekedik, de nem arányosan;
- **a méretnagysággal párhuzamosan növekszik az esélye a díjazásnak;**
- **azaz minél nagyobb múlttal rendelkezik a szervezet, annál nagyobb eséllyel részesül, részesült valamilyen díjazásban.**

### **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 tizedik megkérdezett szervezet kapott olyan elismerést, ami alapján valamilyen kiválósági listán szerepel(t).

Következtetések:

- **minél több dolgozót foglalkoztat a szervezet, annál nagyobb eséllyel szerepel(t) valamilyen kiválósági listán;**
- **ahogy korban előre haladnak, úgy növekedik a TOP 500 (vagy egyéb toplistas)-ba tartozás aránya;**

### **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 átlagost 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. Összességében az látható, hogy **a legmagasabb árbevételi 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.

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 összefüggésvizsgálatok során is. A választ 5 kategóriába sorolva kértük. A kategóriák és a válaszok a következők voltak (2. táblázat):

**2. 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. A háttérváltozókkal végzett összefüggésvizsgálatok következtetései:



- **a piaci pozíció ereje a létszám növekedésével párhuzamosan növekedik;**
- **a piaci versenyerő mértéke a mérettel szorosan összefügg;**
- **minél felfokozottabb a növekedési ütem, annál inkább tartozik a szervezet a piacvezetői vagy meghatározó szereplői körbe – és fordítva;**
- **összességében a kiválóságok (piacvezető és meghatározó szervezetek) 500 millió forintos árbevételi kategória felett képviselnek nagyobb részarányt.**

### **3.2.2. A szervezeti kiválóság humán tényezői**

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 kiemelet jelentőséggel bírnak. Ezek a gondolkodásmód, a munkamódszerek és az időgazdálkodás, amelyeket vezetői önértékelés oldaláról közelítettünk meg a kutatásban.

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 mikrovállalkozásoknak 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:

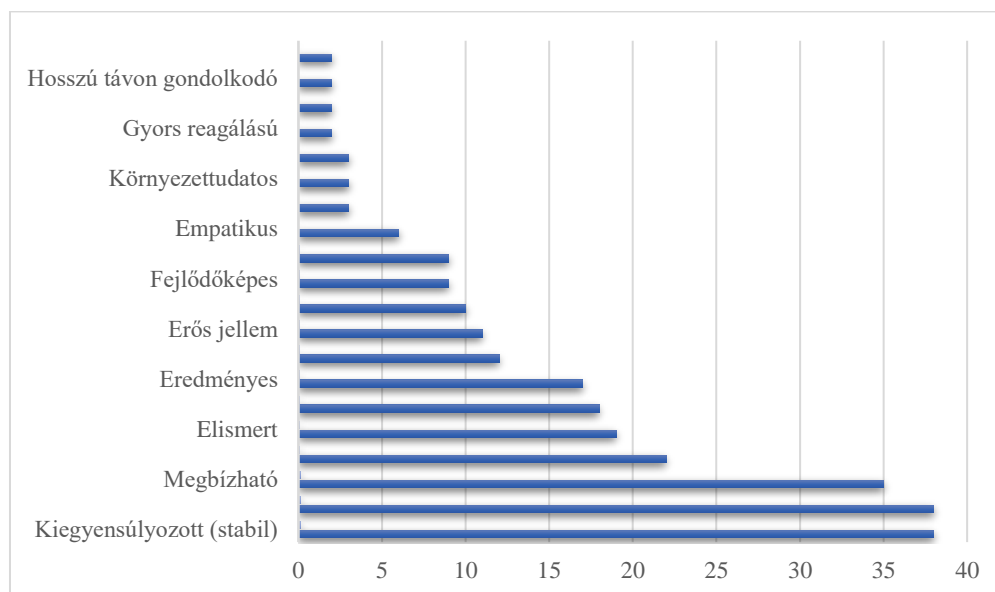
- vezérlő értékek és jellemvonások, melyek napi szinten ösztönzik a vezetőket;
- milyen alapelvekre alapozzák a munkájukat;
- hogyan gondolkodnak vezetőként magukról és a munkatársaikról, valamint a szervezetről;
- milyen mindennapos gyakorlati mintáik vannak, nevezhetjük jó gyakorlatoknak is, annak érdekében, hogy eredményesek legyenek.

Minden témakörben 7-9 állítás van, amire 1-5 terjedő Likért 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 (1. ábra), hogy az egymást átfedő kijelentéseket egybevonam.



1. ábra: A vezetők által fontosnak vélt jellemvonások

### A vezetői alapelvek és gondolkodási minták cégvezetésben

A következőben, a vezetői alapelveket tovább vizsgálva, kiválasztottunk 8 alapelvet, melyek érzelmi intelligencia összetevők, továbbá a fókuszcsoporthoz

interjún kapott válaszok alapján kiemeltünk, majd rákérdeztünk, mennyire igazak ezek rájuk, mint vezetőkre. A disszertációban csak azokról az eredményekről adok számot, amely esetekben szignifikáns összefüggést találtam az adott kijelentés és valamely háttérváltozó között.

**3. 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 építek, ami a következő generációknak éppúgy biztos megélhetést kínál.	3,32	1,591
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 3. 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.

Tovább vizsgálva, megnéztem, hogy milyen kapcsolat van a vezetői alapelvek és a különböző háttérváltozók között. Azt tapasztaltuk minden vizsgált állításnál, 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 alapelveket, 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 4. táblázatban látható:

**4. 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 kialakult, 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 terméketlen gondolatokra.	3,03	1,319

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 terméketlen gondolatok vonatkozásában van.

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 Likertskálán 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 szolgáltatotta az alapot.

Nézzük a megoszlásokat a 5. táblázatban:

**5. 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 fejtem 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

Három olyan állítás is van, aminek jellemzően magas az átlagértéke, vagyis jellemzőnek nevezhető a mintánk vonatkozásában. Minhárom 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 és a saját **álláspont** világos kifejtése. Legnagyobb szórás a védekezési hajlam esetében volt, negatív visszajelzés esetén.

Célorientáltság, szerepek, csapatmunka és önszervezés, további vezetői szokások

Ha a további vezetői szokásokat (6. táblázat) vizsgáljuk, azt tapasztalhatjuk, hogy az újabb kilenc állítás nagyrészt jellemző minden megkérdezett vezetőre:

**6. 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 <u>mindenkinek jó</u> .	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 megkérdézem 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 vezetői munkamódszerek vizsgálata

Összegejtöttünk és betettünk a kérdőívbe 6 kijelentést a vezetői munkamódszerekkel kapcsolatban. A válaszok alakulását a 7. táblázat tartalmazza:

7. 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 különbözőséggel, a "különbség faktorral" - 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

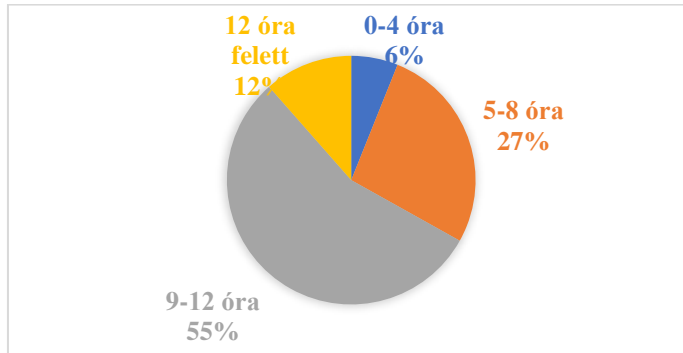
A munkamódszerek közül a kiválóságot fémjelző a „különbség faktor”-ra való fókusz jellemző a vezetői mintánkra, míg a legnagyobb szórás annál a kijelentésnél észlelhető, ami a legalacsonyabb átlaggal is rendelkezik, a **bizonytalanság**, hogy folyamatosan visszajelzést kérnek a munkatársaktól vezetői minőségük vonatkozásában.

## 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 kapcsolatban. 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 2. ábra szemlélteti:



**2. 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 láthatjuk, 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.

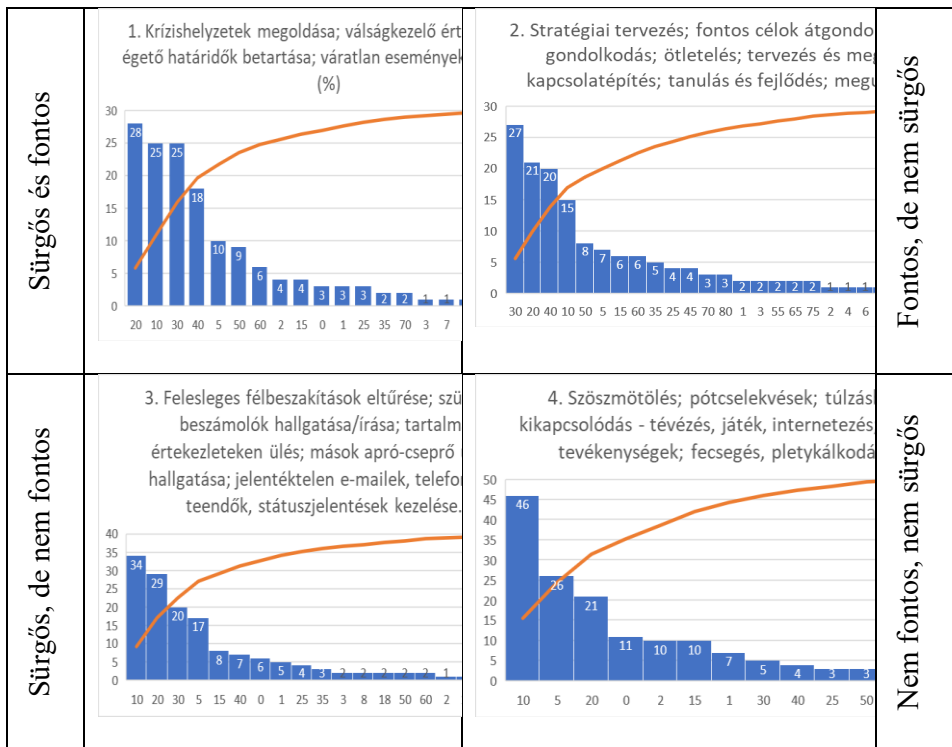
A válaszokat Stephen Covey javaslata alapján ABC diagrammal vizsgáltuk. A módszert Vilfredo Pareto olasz közgazdász dolgozta ki, aki rájött arra, hogy az ország gazdaságának 80%-a a lakosság mindössze 20%-ának kezében összpontosul. Megalkotta a 80/20 szabályt, ami Pareto-elemzés, illetve ABC-elemzés néven lett ismert. 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).

Most már a közgazdaságtanon kívül, ahol főleg a logisztikában használják, már társszakmákban is sikeresen alkalmazzák, többek között a döntéselméletben, menedzsmentben, coachingban.

Az eredmények a következők voltak (3. ábra):



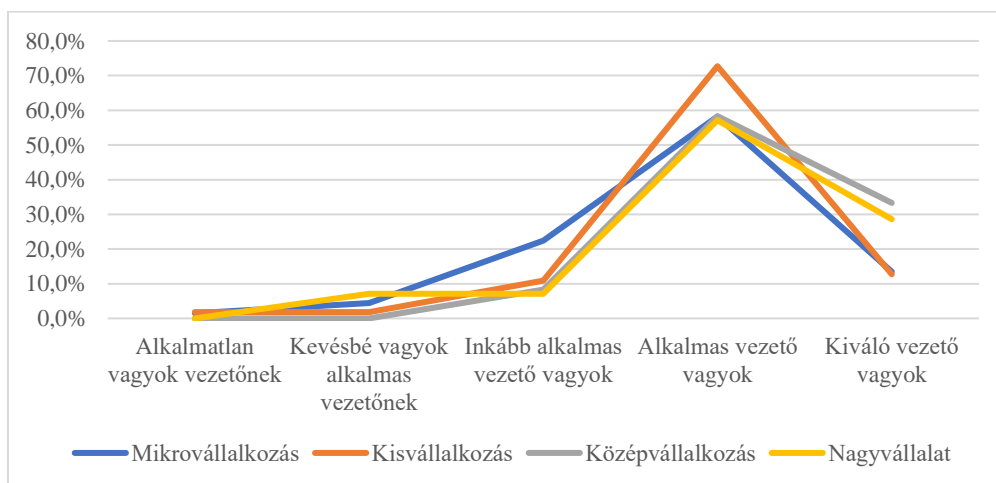
**3. ábra: Franklin Covey 3. szokás - vezetői időgazdálkodás gyakorlata (n=148)**

Az ábrákban tehát az első oszlopokban azok a megfigyelések vannak, amelyeknek a legmagasabb százaléku az előfordulása. Vagyis, ha az első negyedben lévő ábrát nézzük, az első oszlopba azok a válaszok kerültek, amelyek esetében a vezetők azt jelölték be, hogy idejük 20%-át töltik sürgős és nem fontos dolgokkal. Ebből 28 eset volt és ez az esetek több, mint 25%-át magyarázza. Majd a 10%-ot jelző válaszok következtek és így tovább. A narancsszínű vonal pedig a kumulált magyarázati arányt jelzi.

## 4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Kutatások (Demirbag és tsai, 2006; Herzallah és tsai, 2014; Sternad és tsai, 2017) támasztják alá, hogy nemzetgazdasági fontosságuk ellenére, a kisebb cégek még mindig jelentősen elmaradnak a nagyvállalatoktól minőségi és kiválósági vonatkozásban. Ennek oka Sternad és tsai (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 4. ábrán látható, hogy a középvállalkozások és a nagyvállalatok vezetői érzik magukat inkább kiválónak, míg a kis- és mikrovállalkozások jóval kisebb arányban.



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

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 csak 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.

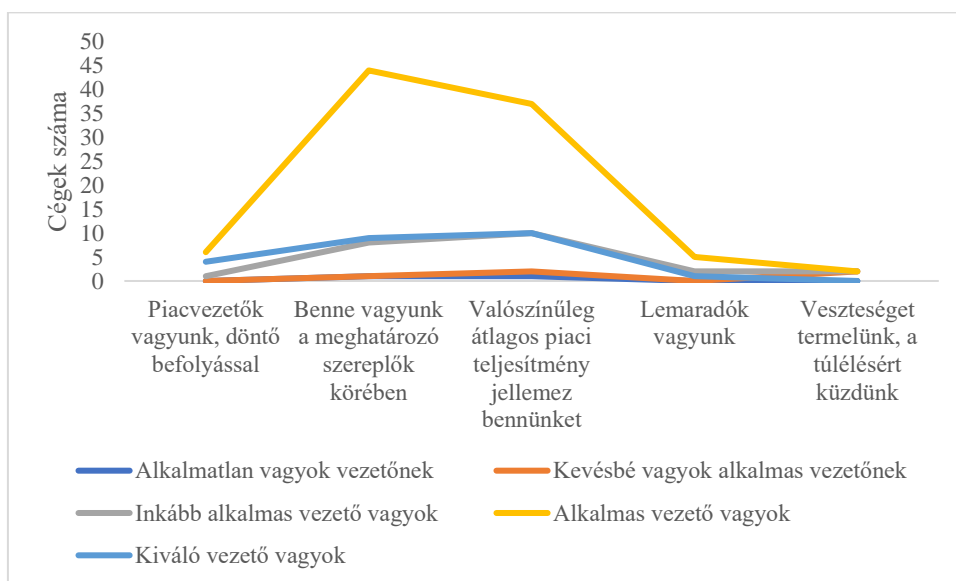
Összevetve azt a kijelentést, hogy mennyire vallják magukat kiválónak a vezetők a nyereségességgel, a növekedési ütemmel és a piacbefolyásolással összefüggésben, több megállapítást tehetünk. Azt tapasztaltuk, hogy a nyereségességgel szignifikáns kapcsolatot mutat ( $n=148$ ,  $p=0,001$ ,  $Cramer=0,354$ ), 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 vezetői közül 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 5. ábra is:



5. 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 kiválónak minősített cégek vezetői visszafogottan nyilatkoztak e tekintetben.

A szervezeti kiválóság méréséhez alkalmazott további független (piaci) eredményjelzőkkel való összevetések a következő eredményeket hozták (8. táblázat):

**8. 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 mikrovállalkozások jutalmazva, majd a kisvállalkozások. Míg a mikro- és kisvállalkozások inkább személyes elismeréseket kaptak az alkalmazottaktól, a közép és nagyvállalatok szervezatként, 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 az ábrában 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 mikrovállalkozásokra 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 (9. táblázat).

**9. 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>Kiválósági tényezők - gondolkodásmód</b>			
Érzékeny vagyok a rosszalásra 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 gondolkodásmódjukon hajlandók változtatni és az, hogy legkevésbé jellemző rájuk a babonáság. A babona azért érdekes jellemző tulajdonság, mely rejtett információt tartalmaz olyan vonatkozásban, hogy egy babonás személy merev gondolkodásmódú, előítéletes. Ennek a hiánya gondolkodási rugalmasságot jelez.

Vezetői gondolkodásmód szempontjából a 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:

**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 (10. táblázat):

**10. 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 10. 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

érdeemes 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 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 feletti 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 szözmötöléssel, 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 fejeződni mindenkinek az egyénisége, eredetisége és az alapján lehet célirányosan fejleszteni, ösztönözni. 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 kiválóságot 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 ( $n=148$ ,  $p=0,048$ , Cramer= 0,2019) és a legnyereségesebb cégek vezetői a tapasztalt stratégiák ( $n=148$ ,  $p=0,002$ , Cramer=0,293).

A továbbiakban, ami minden klaszternél kevésbé jellemző volt, teret ad a továbbfejlődéshez. 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 rendkívül jó önfejlesztő, vagy továbbfejlesztő eszköztár szerepet is betölthet.

## 5. 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: empatikus, 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 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).

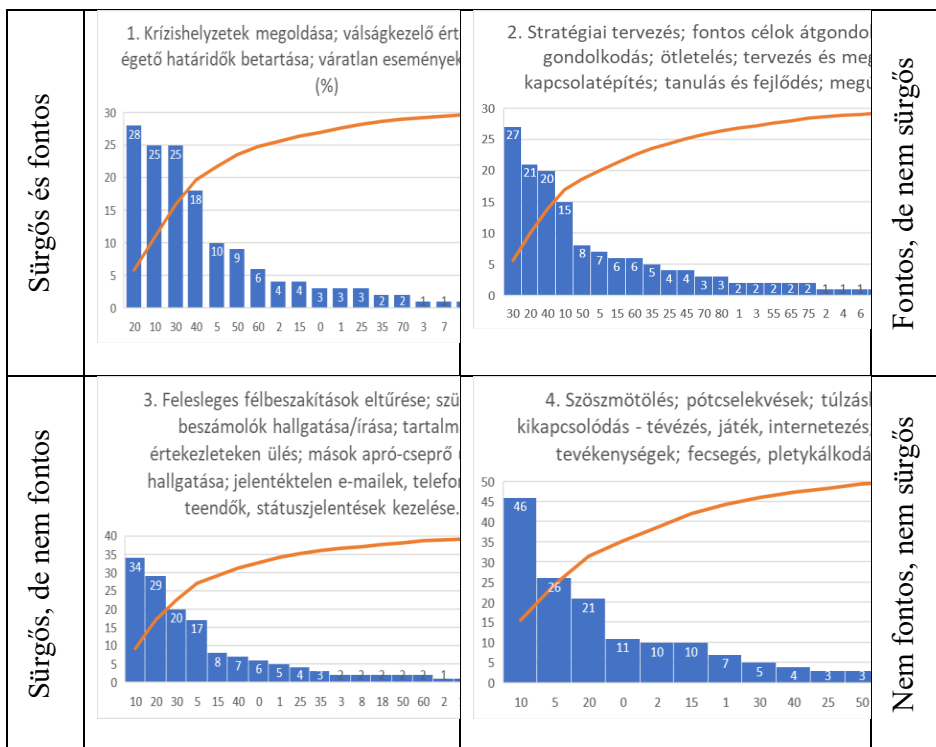
### (3)

Vezetőként fontos feladatuknak érzik, hogy ne az árakkal versyenezenek, hanem a különbözőséggel, a "különbség faktorról" - 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	Tökéletessítő	Érzéssel vezető	Túlérzékeny	Rejtőzködő	Marketingorientált	Derűs 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 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 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>					
	Tréningekre, továbbképzésekre járok.	0,417		0,500					-0,354
Vállalkozásfejlesztő gyakorlatok	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 munkaebédet, 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 kialakult, jól bevált mintákra, szabályszerűségekre építem.	0,479			0,401				
	Átfofógn, 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:

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. Derús 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 mikrovállalkozás, 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 koncentráltóság 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 feletti tartoznak ide (66,67%) határozottan közgazdász-műszaki végzettséggel, szolgáltatóiparból, építőiparból, feldolgozóiparból és kereskedeleméből (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 szakcikkek 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 mikrovállalkozások 17,91%-a volt díjazva, a kisvállalkozások 38,18%-a, a középvállalkozások 50%-a, a nagyvállalatok ugyancsak 50%-a. A mikrovállalkozások vezetőinek 23,9%-a vallotta magát

kiemelkedőnek (piacvezető vagy meghatározó), a kivállalkozásoknak már 63,6%-a, míg ez az arány közép vállalkozásoknál 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) valamilyen 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).

#### (4)

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).

## **6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBŐL ÍRT TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK; ISMERETTERJESZTŐ PUBLIKÁCIÓK; ELŐADÁSOK (KONFERENCIA, SZIMPÓZIUM, TANÁCSKOZÁS, ÜLÉSEK)**

### **Lektorált folyóiratcikkek 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.* Régiókutatás Szemle. 6(1).