

A „HABITS” VEZETŐI ÉS SZERVEZETI KIVÁLÓSÁGKUTATÁS SORÁN LÉTREHOZOTT MAGYAR VEZETŐI ALTÍPUSOK ÉS KLASZTEREK HUNGARIAN LEADERSHIP TYPES AND CLUSTERS CREATED IN THE „HABITS” LEADERSHIP AND ORGANISATIONAL EXCELLENCE- RESEARCH PROGRAM

A tanulmányban a szerzők arra keresik a válaszokat, hogy milyen összefüggések figyelhetők meg a kiemelkedő szervezeti teljesítmény és a vezető egyes magatartási összetevői közt, és milyen faktorok azok, amelyek alapján létrehozhatók egymástól jól elkülönülő vezetői klaszterek a magyar felsővezetői körben. A tanulmány szerzői egyelőre nem tesznek kísérletet a kiválóság definiálására, hanem arra törekednek, hogy megtalálják a lehetséges kapcsolódási pontokat, illetve teszteljék egyes, a kiválóság mérhetőségét segítő szubjektív (humán) és objektív (piaci teljesítményt jelző) változókat. A főbb eredmények közé tartozik a 9 vezetői altípus meghatározása, melyek: Eszközhasználó, Stratéga, Tökéletesítő, Érzéssel vezető, Túlérzékeny, Rejtőzködő, Marketingorientált, Derűs hedonista és Túlélő. A klaszterelemzés eredményeként azonosított három csoport a: „Bizonytalan empatikus”, „Feltörekvő céltudatos” és a „Tapasztalt stratégia”.

Kulcsszavak: vezetés, kiválóság, szervezeti eredményesség, vezetői típusok, HPO

The authors of the study look for answers to the question of the relationship between high organizational performance and certain behavioural components of a leader and what factors are the basis for the creation of distinct clusters of leaders in the Hungarian top management. The authors of the paper do not attempt to define leadership excellence at this stage but rather to identify possible links and test some of the subjective (human) and objective (market performance) variables that help to measure excellence. The main results include the identification of 9 leadership subtypes, which are: Tool User, Strategist, Perfectionist, Emotional Leader, Over-sensitive, Secretive, Marketing Oriented, Serene Hedonist and Survivalist. The 3 groups identified as a result of the cluster analysis are: Uncertain Empathiser, Emerging Purposeful, and Experienced Strategist.

Keywords: leadership, excellence, organizational effectiveness, leadership types, HPO

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Berke Szilárd^a (berke.szilard@uni-obuda.hu) egyetemi docens; Dr. Csapai Gyopár^b (csapai.e.gyopar@uni-bge.hu) tudományos munkatárs; Dr. Kőműves Zsolt Sándor^c (komuves.zsolt.sandor@uni-mate.hu) egyetemi docens; Dr. Szabó-Szentgróti Gábor^d (szabo-szentgroti.gabor@sze.hu) egyetemi docens

^aÓbudai Egyetem (Óbuda University) Magyarország (Hungary); ^bLeadershabits kutatói hálózat (Leadershabits.com) Magyarország (Hungary); ^cMagyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (Hungarian University of Agriculture and Life Sciences) Magyarország (Hungary); ^dSzéchenyi István Egyetem (University of Győr) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 02. 28-án, javítva: 2024. 12. 02-án, elfogadva: 2024. 12. 18-án.

The article was received: 28. 02. 2024, revised: 02. 12. 2024, accepted: 18. 12. 2024.

Copyright (c) 2024 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A lapkutatásunkban a szervezeti eredményességet és a vezetői kiválóságot tanulmányoztuk azzal a céllal, hogy a két terület közötti egyes összefüggésekre rávilágítsunk. Fő kutatási kérdéseink egyike az volt, miszerint „Mi különbözteti meg a piacvezető, kiváló eredményeket felmutató cégeket a többiétől? És ami még lényegesebb: Mekkora szerepe van a kiváló piaci teljesítésben a belső tényezőknek, azon belül a humán tényezőknek, kiemelten a vezető egyes emberi tulajdonságainak és meghatározó menedzseri magatartásának (azaz mindennapos vezetői rutinjának)?”. Amennyiben a szervezeti kiválóságot alkotó belső tényezők kerülnek szóba, a jellemző megközelítések a jól mérhető gazdasági, pénzügyi mutatókra helyezik a fókuszot, és kevesebb figyelem irányul a humán faktorok szerepére. Mindez ésszerű, lévén, amennyiben emberi oldalról vizsgáljuk, a kiválóság erősen szubjektív, nehezen megfogható, körülményesen standardizálható kategória. Pilot-jellegű kísérleti munkánk tehát újszerű a magyar piacon, de nemzetközi szintén is, mivel a két terület – a szervezeti és a vezetői kiválóság – összevetése, legalábbis az általunk alkalmazott dimenziók mentén, most került először tudományos módszerekkel feldolgozásra.

A szervezeti kiválóságot alkotó egyes tényezőkről

„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, p. 144), a modern management alapítója. Neely, Gregory és Platts (1995) szerint az eredményesség vagy hatékonyság a vállalati céloknak való megfelelést és a gazdaságosság a célok eléréséhez szükséges erőforrás-felhasználás minőségét jelenti. Cho és Dansereau (2010) szerint a szervezeti teljesítmény a célok és célkitűzések megvalósítását jelenti, Tomal és Jones (2015) szerint pedig ez a szervezeti eredményeknek feleltethető meg. A magyar szakirodalomban – a nemzetközire hasonlóan – Böcskei és Fekete (2012) három elemhez kapcsolja a vállalati teljesítményt: a gazdaságossághoz, az eredményességhez és a felhasznált eszközök és az elért eredmények viszonyához. Szűts (1983) két oldalról vizsgálja a vállalati hatékonyságot: mennyiségi és minőségi oldalról. Mennyiségi oldalról az eredményráfordítás 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, a termelékenységet, a munkaerő minőségét, az innovációt és a nyereségességet. Rolstadas (1995) az üzleti teljesítmény három dimenzióját vizsgálja: az eredményességet, mint a fogyasztói igények kielégítésének a mértékét, a gazdaságosságot, mint a vállalat

erőforrás-felhasználásainak a kifejezését, valamint a változóképeséget, 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 információsintet 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.

Mindezek mellett fontos megemlíteni, hogy a kiemelkedő szintű szervezeti teljesítményt, másként vállalati sikert mérhetővé tevő belső tényezőket hagyományos a pénzügyi mutatók jelentik (lásd Getz & Carlsen, 2000; Howard, 2006) a növekedést pedig a realizált jövedelem mértékében definiálják (Walker & Brown, 2004). A hazai szakirodalomban erről Bódi-Schubert Anikó (2012), Chikán és Czakó (2009), valamint Kerepesi (2009) ír, 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 nem csupán egy elért eredmény. Állítása szerint a legsikeresebb cégek nem a végterméket nézik, az elért jövedelmet, hanem a folyamatot, aminek a segítségével elérték az adott eredményt. A gazdasági értelemben vett hatékonyság és a jó vezetői szokások egyformán fontosak.

Wimmer (2002) a teljesítménymérés hatékonyságaként a döntéshozatal és az érintettek cselekvéseire való ráhatást is megemlíti modelljében. Szerinte a teljesítmény annak függvényében érdemes mérni, hogy mennyire világosan vannak a célok, a stratégia, az egyes folyamatok és tevékenységek megfogalmazva.

A kiváló üzleti teljesítmény három dimenzióját vizsgálta Rolstadas (1995), aki szerint a változásra való képesség, az eljövendő időkre való alkalmazkodás képessége meghatározó a sikerben. Kotter (2009) azt nyilatkozta e téren, hogy a siker és a kiválóság mércéje az, miszerint a szervezet tartósan képes szállítani az eredményeket, s ennek mozgatórugója a szervezeti „tettvagy”. A kiválóság mérhetőségére is utalva Zsidó és Fenyves (2015) amellett érvel, hogy a vállalati teljesítmény mindig a szervezet céljai és stratégiája függvényében van értelmezve, vagyis relatív, önmagához való viszonylatában kell vizsgálni, nem másokhoz képest.

Craig (2018) a kiemelkedően sikeres cégek öt készségéről ír, melyek szerinte azok, amelyek elősegítik a vevői

tapasztalatok javítását. Ezek az empátia, az alaptermékekre és a szervezeti erősségekre való összpontosítás, a hatékonyság szem előtt tartása, a globális polgárság érzékelése a vevőkkel és a tudatos és folyamatos technológiafejlesztés. A globális állampolgárság érzékelése alatt azt érti, hogy a vevők nagy része ma már odafigyel egy adott szervezeti értékeire és küldetésére. További tényezőket fogalmazott meg Vilkinas et al. (2011), Simpson et al. (2004), Walker és Brown (2004), Getz és Carlsen (2000), Niehm et al. (2008) és Reijonen és Komppula (2007), s általuk felsorolt összevetők jellemzően az érzelmi intelligencia és a vevőélmény fokozása értékdimenziók köré szerveződnek. Természetesen a szervezeti kiválóságot számos (a vezető által nem befolyásolható) külső piaci tényező és -körülmény is befolyásolja, de jelen kutatásunk ezekkel a faktorokkal nem foglalkozott.

Humán tényezők a szervezeti kiválóságban

Egyes megközelítések már nem csupán hagyományos pénzügyi mutatószámokkal mutatják ki a változást, hanem a „láthatatlan tőkére” is figyelmet fordítanak (Edvinsson, 1992). Az intellektuális tőke esetében a középpontban az ember van, hiszen minden változás, tanulás és fejlődés kulcsa maga az ember (Bíró, 2007).

Tény, hogy 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 menedzsmentmodellt dolgoztak ki Európában 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 munkatársai az EFQM keretében a humán tényezők „látható” és „láthatatlan” befolyásáról írnak (ami az üzleti kiválóságra való hatásokat illeti), Terho et al. (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 a végső teljesítményre.

Cho és Dansereau (2010) szerint a kulcstényezők, melyek hozzájárulnak a szervezeti teljesítményhez: az alkalmazottak teljesítménye és a vezetők kompetenciái. Mastrangelo et al. (2014) szerint a kompetens vezető befolyásolni tudja követőit, és ez az, ami számít a végső teljesítményt tekintve. Babcock-Roberson és Strickland (2010) hozzáteszi, hogy a kompetens vezető ösztönzi beosztottjait az elköteleződésre és teljesítményük javítására, ami végső soron a szervezeti eredményesség és teljesítmény kulcsa.

Természetesen ahhoz, hogy a különböző részvényesek elvárásait teljesíteni tudják, a felső vezetők folyamatos lépéseket tesznek a szervezetük teljesítményének növelése érdekében. Általában ezek a szervezeti növekedési folyamatok három fő tényező körforgásából erednek: a vállalati tervezés, a stratégia megvalósítása és a teljesítmény mérése vagy értékelése (David F., 2011).

A szervezeti értékekről és annak hatásairól a szervezeti sikerben szóló egyik tanulmányban Hermann et al. (2004) a szervezeti sikerre pozitívan ható értékeként a következőket azonosították be: egyenlőség, elköteleződés, önbecsülés, kihívás, önmegvalósítás, etika, tudás, kreativitás, tapasztalat, hagyományok és vízió.

Zink (2008), valamint O’Toole és Lawler III (2006) kiemelik az alkalmazottak fontos szerepét a szervezeti eredményességben. Szerinte a „TOP szervezetek” a legkritikusabb tényezőnek látják az alkalmazottaik aktív részvételét a folyamatokban, a szervezet rugalmassága és a kultúrájának minősége mellett. A kevésbé sikeres szervezetek, szerinte inkább a „hard” tényezőkre figyelnek, úgy, mint az árazás vagy a minőség szintje.

Vajon a kiválóan teljesítő szervezetnek mennyire lényeges kulcseleme a vezető, tehetjük fel a kérdést. Olyan kutatási eredményeket találtunk, miszerint a „TOP vezetők” között nem az intelligencia, a nevelés vagy a nemzetiség tesz különbséget, hanem az a képesség, hogy hatékonyan és értelmesen tudjon kezelni másokat (Darling, 1999). Patel (2017) már konkrétan tizenegy nélkülözhetetlen vezetői jellemvonásról beszél, amely a kiválóság feltétele, s amelyek fejlesztését javasolja. Collins (2001) kulcsfontosságú vezetői jellemvonásnak tartja az ösztönt, a hajlamot, mint motivációt, az ambíciót, a teljesítményorientációt, a belső energiát, a kitartást és a kezdeményezőkézséget. Emellett a vezetői motivációt éppúgy, mint egyfajta vágyat a vezetésre (és nem hatalomvágyat), az őszinteséget és integritást, az önbizalmat, mint az érzelmi stabilitás alapját. Listáját tovább gyarapítja a jó kognitív képességekkel és a szakmai ismeretekkel, s e tekintetben máris közel kerülünk az érzelmi intelligencia alapú megközelítésekhez. Kanji és Moura (2001) szerint a kiválóság mérésekor azok a dolgok lényegesek, mint az erős és mindenki által elfogadott szervezeti értékek, hiszen ezek tükröződnek vissza a szervezet víziójában, missziójában, a stratégiájában, s nem utolsó sorban a szervezeti kultúrában és a termelési mechanizmusokban. Érdekes és fontos eredmény, hogy már önmagában a vízió és a misszió megléte pozitív összefüggést mutat a kiemelkedő piaci teljesítménnyel, miként megtaláljuk ezt David F.R. (2021) eredményeinek ismertetése során, aki az USA top 500 nagyvállalatát elemezte ilyen megközelítésben.

Kissé elidőzve az érzelmi intelligenciánál, Goleman et al. (2013) szerint a kiválóan teljesítő vezetők vezetői sikeressége közel 90 százalékban az érzelmi intelligenciának tudható be. Barbara (2009) szerint a sikeres vezetés nem arról szól, hogy valakinek milyen intellektuális képességei vannak, vagy milyen műszaki tudása, hanem sokkal inkább arról, milyen személyes jellemvonásokkal és képességekkel rendelkezik, mint például az empátia és együttérzés, rugalmasság és befolyásolás.

De Waal (2007) a kiváló szervezetekre vonatkozóan azt a kijelentést teszi, hogy az ilyen szerveződésekben az emberek bizalmi kapcsolat kiépítésére törekednek egymással minden szervezeti szinten. A vezetők erős etikai standardokkal rendelkeznek, hitelesek és következetesek, kommunikálják az értékeket, megengedik a hibákat és a kockázatvállalást, eközben inspirálják is az embereket,

s ösztönzik a változást, a fejlődést, s megmaradnak alázatosnak. Az általa kialakított HPO (High Performance Organization) modell segíti a szervezeteket, hogy jobb pénzügyi és nem-pénzügyi eredményt érjenek el. Nemesak a jelenlegi helyzetükre, az erős és gyenge pontjaikra világít rá, hanem világos útmutatást is tud nyújtani, hogy mire van szükségük ahhoz, hogy kiválóvá váljanak. De Waal 2007-ben egy meta-elemzést végzett, amely keretében 91 HPO-val kapcsolatos tanulmányt vizsgált. Szerinte a kiválóan teljesítő szervezet egy olyan szervezet, amely olyan pénzügyi eredményeket ér el, amelyek hosszabb távon jobbak, mint versenytársaiké. Azért képes erre, mert kiválóan alkalmazkodik a változásokhoz és azokra gyorsan reagál, továbbá integrált menedzsment jellemzi. Emellett folyamatosan fejleszti alapvető képességeit és tudását, legfőképpen azért, hogy a munkavállalóit a legfőbb, a legfontosabb eszközöként kezeli (de Waal, 2007). A szerző egyértelműen a humán tényezők fontosságát hangsúlyozza ki, és a kiválóságot már külső tényezőkkel (pl. versenytársakkal) való összevetésben is értelmezi, ellentétben a korábbi szerzők megközelítésével, akik csak a szervezet saját céljaihoz mérten kezelik a teljesítményt.

A témakör rövid áttekintését a Nemzetközi Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület 2012-ben megfogalmazott alapelveivel zárjuk (1. táblázat).

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. Az IBM egy 60 országra, 1500 felső vezetőre kiterjedő kutatásában kérdezte a témáról a felső vezetőket, 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%) (Reich, 2011). Kanji és Moura (2001) kialakítottak egy vezetői kiválóság indexet is, mely egy integrált mutatóban összesítve méri a vezetői teljesítményt különböző szerepekben. Az index 100-as skálán méri a kiválóságot, és 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).

Goleman (2013) és Goleman et al. (2014) a kutatásai alapján abban hisz, hogy a kulcstényező, ami megmutathatja a különbséget közepszerű és kiváló vezető között, az az érzelmi intelligencia. Az érzelmi intelligencia további

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.
Fejlesztani 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 (European Foundation for Quality Management) alapján saját szerkesztés

A vezetői és a szervezeti kiválóság lehetséges összefüggéseiről

„A vezetői kiválóság a vezető által vezetett szervezetek kiválóságában, hatékony és sikeres működésében nyilvánul meg, és így ezen keresztül is mérhető” – állítja Darling (1999). Kanji és Moura (2001) olyannyira központi elemnek érezte a vezető szerepét, hogy megalkottak egy üzleti kiválóság modellt, amelyben a kiválóan teljesítő szervezet működésében ez a legfontosabb összetevő.

kutatók szerint is a vezetői kiteljesedés elsődleges indikátora (Ashkanasy & Daus, 2002; Boyatzis et al., 2011; Siegling et al., 2014; Walter et al., 2012). Palmer és Stough (2001) 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 érzelmi megismerésének és értelmezésének a

képessége az átalakító vezetői stílussal rendelkező vezetők nagy részének jellemzője.

Sok egyéb vizsgálatot folytattak le a kiválóságról, akár stílusokról, jellemvonásokról, vagy éppen etika, innováció és fenntarthatóság kapcsán (Bencsik et al., 2018; Kurucz et al., 2020; Varga et al., 2017; Csedő et al., 2022; Bakacsi, 2019; Sarihasan et al., 2022; Marek, 2018; Zsigmond & Machová, 2022), továbbá az olyan folyamatok megértéséről is, mint az érzékelések, érzelmek és megismerések (Lee et al., 2000; Bono & Iles, 2006; Dinh & Lord, 2012; Trichas & Schyns, 2012), valamint olyan fontos magatartási összetevőkről, mint az önszervezés, az időgazdálkodás és a napi rutin (Manz & Sims, 1980; Markham & Markham, 1995; Joost, 2018; Steenbarger, 2015; Openstax, 2019; Mfondoum et al., 2019; Kim & Mauborgne, 2005). A legismertebb megközelítéseket többen összefoglalták már, például: Liden et al. (1997), Gardner és Avolio (1998), Erdogan et al. (2007), DeRue és Ashford (2010), Chang és Johnson (2010), Dinh et al. (2014), ám nem alakult ki egyetemes konszenzus a tekintetben, hogy mely tulajdonságok vagy készségek azok, amelyek „stabil” kiválóság-összetevők.

Anyag és módszer

A pilot kutatás keretében mélyinterjúkat, fókuszcsoporthoz tartozó interjúkat és kérdőíves megkérdezést végeztünk. Jelen cikkben a kérdőíves kutatás egyes eredményeit ragadjuk ki és foglaljuk össze, fókuszálva a kialakított vezetői stíluscsoportokra és -klaszterekre. A mintavétel kapcsán, alapkutatásról és annak pilot jellegéből adódóan, nem volt cél a reprezentativitás és a véletlenszerű kiválasztás. Ezek biztosításához sem hiteles és teljes körű cégvezetői adatbázissal, sem pedig a szükséges anyagi háttérrel nem rendelkezünk. A felsővezetői/tulajdonosi kör eléréséhez igénybe vettük egyetemi üzleti kapcsolati hálók, a HSZOSZ támogatását, iparkamarai és agrárkamarai támogatást, de a válaszadási hajlandóság minden esetben rendkívül alacsony maradt, ami részben betudható a 45 kérdéses kérdőív nyolc oldalas terjedelmének és bizalmi jellegének.

Részint a fókuszcsoporthoz tartozó interjúk feldolgozása alapján, részint a szakirodalomban és a nemzetközi gyakorlatban talált eredmények alapján készítettük el a kérdőívet. A kérdőív 45 kérdést tartalmazott, zárt és nyitott típusúakat egyaránt, és ún. bizalmi kérdéseket is. 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 kiválóságról,
- célzott kérdések általában a vezetői kiválóságról.

A kiválóság tekintetében a következő elemeket vizsgáltuk: vezetői alapelvek, munkamódszerek, önszervezés, eszközök használata, időgazdálkodás, vezetői gondolkodásmód, értékteremtő folyamatok. A kérdéscsoportokban

általában 7-9 állítás volt, melyeket 1-5-ös Likert-skálán kellett értékelnük a válaszadóknak. A szervezeti kiválóság objektív – elsősorban nem a hagyományos faktorokon alapuló – mérését olyan tényezőkre terveztük alapozni, mint minőségdíjak megléte, a TOP 500 vagy TOP 100 vállalat közé való tartozás, az exporttevékenység megléte, a piaci részesedés mértéke, az éves piacnövekedési ütem, az üzleti árbevétel. A vizsgálatba 148 felső vezetőt sikerült bevonnunk, ami jó eredménynek számít. Mivel komplex gazdasági/vállalati problémakört szerettünk volna elemezni, ezért a variancia(PLS) alapú modellezést kívántuk használni (Kemény, 2015) valószínűségi mintavétellel, részben önkényes (előre meghatározott címlistára kiküldött), részben szakértői (elbírálós mintavétellel) (Majoros, 2010). Ilyen esetben a minta minimum elemszáma 30-100 között kell legyen 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”. Az IMF 2018-ban egy bevételnövekedési prognózist 21 ország 2766 felső vezető válaszára építette, mely országonként 131 fős mintát jelent. A Fujitsu 2016-ban 1200 vállalati felső vezetőt kérdezett meg 9 országban, mely országonként 133 fős mintát jelez, 2017-ben ezek az értékek: 1614 fő 15 országból, 2018-ban 900 vezető 9 országból. A Piac és Profit 2018 novemberében egy 45 országot átölelő 2600 felső vezetőre kiterjedő megkérdezést szervezett, ez országonként 58 főt tesz ki. Hasonló az Ernst and Young eredmény száma is a vezető-kutatások kapcsán. 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.

Az adatok elemzéshez az SPSS 24 programot használtuk. Az elemzéshez különféle változókat hoztunk létre, így extra adatokat vettünk fel a válaszadóktól a következőkre vonatkozóan: iparági besorolás, megyei elhelyezkedés, tulajdonosi jogviszony, a szervezet léttartama (5 év alatt;... 30 év felett), tulajdon (magán, állami; magyar, külföldi), felső vagy középvezető a kitöltő, startup vagy családi vállalkozás, vezetői tapasztalat (5 év alatt;... 30 év felett), alkalmazotti létszám KSH-kategóriák alapján, a vezető irányítása alá tartozó alkalmazottak létszáma. Demográfiai ismérvek kapcsán a nem, az életkor, az iskolai végzettség, a szakképzettség jelent meg. 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 alkalmaztuk: „Nominálisan csökken”, „Stagnál”, „Megfelelően nő (éves növekedés 5% körül)”, „Kiemelkedő mértékben nő (a növekedés 10% vagy a feletti)”, „Rakéta üzemmódban szárnyalunk”. A kérdőív kérdéseit, jellegüktől függően számtani átlagolással, megszállási vizsgálattal, valamint egyes válaszok csoportba rendezésével elemeztük. Az elemzéshez szükséges volt

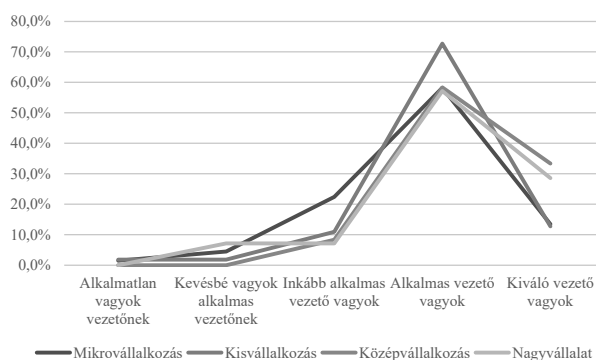
bizonyos esetekben csoportosító sorokat képezni az eredmények jobb feldolgozhatósága érdekében. A csoportosító sorok a statisztikai sokaság minden adatát csoportképző ismérv változatok alapján rendezték részsokaságokba, melyek összege megegyezett a fősokaság összegével. Mennyiségi és minőségi sorok alkalmazásával elemeztük az adatokat: a mennyiségi sorok a sokaság számszerűen kifejezhető ismérv szerinti megoszlását, a minőségi sorok pedig a fősokaság részsokaság szerinti szerkezetét fejezik ki. A vizsgálati minta általános jellemzéséhez leíró statisztikai módszert, megoszlási vizsgálatot alkalmaztunk, majd a kiválósági tényezők feltárása kapcsán faktor- és klaszterelemzés következett, amelyet a későbbiekben részletezünk.

Eredmények és értékelésük

A kérdőíves megkérdezés során az első és az utolsó blokkban feltettük ugyanazt a kérdést: mennyire tartják magukat kiváló vezetőnek egy 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”. Az 1. ábrán látható, hogy a középvállalkozások és a nagyvállalatok vezetői érzik magukat inkább kiválónak, míg a kis- és mikrovállalkozások vezetői jóval kisebb arányban adták ezt a választ.

1. ábra

A vezetői kiválóság önértékelése és a szervezeti méret közötti összefüggés (n=148)



Forrás: saját szerkesztés

Az alacsony önértékeléshez vezető okokat érdemes lehet mélyebben megvizsgálni egy másik kutatásban, hogy célzott segítséget, tanácsadást lehessen nyújtani a mikro- és kisvállalkozások vezetőinek a vezetői eredményességük fejlesztése érdekében. A helyzetet nehezíti, hogy csupán 10-15%-uk jár továbbképzésekre, és még kisebb arányban (5-10%) vesznek igénybe coachingot. Javasolt lenne számukra további tréningek és a vezetésfejlesztési programok központi támogatása, a jó gyakorlatok szélesebb körben történő ingyenes megosztása.

Összevetve a kijelentést a nyereségességgel, a növekedési ütemmel és a piacbefolyással, több megállapítást tehetünk. Azt tapasztaltuk, hogy az önbevalláson alapuló kiválóság szintje a nyereségességgel szignifikáns,

gyenge-közepes 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” a vezetésre. Ugyanerre a kérdésre a nem nyereséges cégek vezetőinek válasza rosszabb képet fest: 20,54%-uk „alkalmatlannak” tartja magát cégvezetésre, 55,88%-uk pedig „alkalmasnak”.

Bár a piaci 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 választotta az „alkalmatlan” minősítést. A stagnáló és a csökkenő kategóriában az arány ennél sokkal alacsonyabb: a stagnáló cégek vezetőinek csupán 13,51%-a tartja magát „kiválónak”, míg a csökkenő növekedésű cégek közül egyikük sem tartja magát „kiváló” vezetőnek. Ezzel szemben a piacvezető cégek 36,36%-a „kiválónak” tartja magát, további 54,54% „alkalmasnak”, s nincs közöttük egyetlen vezető sem, aki „alkalmatlannak” vagy „kevésbé alkalmasnak” tartaná magát a posztra. Hasonló jelenség volt megfigyelhető a piaci pozíció és a vezetői alkalmasság összefüggésében: minél inkább lemaradó, vagy veszteséget termelő a szervezet, annál kevesebb a magát „kiválónak” ítéelő vezető. A vezetői kiválóság és a vezetői pályán eltöltött tapasztalati évek száma között nincs szignifikáns kapcsolat a kutatás eredményei alapján. A szervezeti kiválóság méréséhez alkalmazott további független (piaci) eredményjelzőkkel való összevetések a 2. táblázatban látható eredményeket hozták.

A cégméret függvényében több esetben találtunk szignifikáns összefüggést:

- a nagyvállalati vezetőkre kevésbé jellemző, hogy a napi működési eredményekre fokozottan odafigyeljenek ($n=148$, $p=0,030$, $Cramer=0,229$), míg a mikrovállalkozásokra ez nagymértékben jellemző,
- a cégmérettel arányosan növekedik azon vezetők aránya, akik folyamatos visszajelzést kérnek beosztottaiktól a vezetői teljesítményükről ($n=148$, $p=0,000$, $Cramer=0,249$),
- a cégmérettel arányosan csökken a Franklin Covey-féle 3. időgazdálkodási negyedben eltöltött idő, a „sürgős, de nem fontos” tevékenységek negyedében ($n=148$, $p=0,022$, $Cramer=0,426$),
- 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 kisvállalkozásoknak 38,18%-a, a középvállalkozásoknak 50%-a, a nagyvállalatoknak ugyancsak 50%-a. A mikrovállalkozások vezetőinek 23,9%-a vallotta szervezetét kiemelkedőnek (piacvezető vagy meghatározó piaci szereplő), a kisvállalkozásoknak már 63,6%-a, míg ez az arány középvállalkozásoknál 83,3%, nagyvállalatoknál 92,9% ($n=148$; $p<0,05$; $Cramer=0,208-0,335$).

A szervezeti kiválóság vizsgálata a cégméret és alkalmazotti létszám függvényében (n=148)

Változó	KKV-besorolás szerinti cégméret	Alkalmazotti létszám
Kiválóság-díjak, elismerések	Általánosságban 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 szervezatként, illetve külső forrásból kapták személyként (a vezető névre szóló elismerésre). (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.
Exportképesség	Nincs szignifikáns kapcsolat	Nincs szignifikáns kapcsolat
Toplistára való bekerülés (megyei TOP100, országos TOP500)	A toplistás cégek közé elsősorban a nagyvállalatok tartoznak és pár középvállalkozás. Vizsgálatunk gyenge-közepes, de 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)
Piacbefolyásolási erő	Vizsgálatunk alapján a piaci befolyásolás arányosan növekedik a cégmérettel (n=148, p=0,000, Cramer=0,312)	Az 1500 fő feletti létszámot foglalkoztató cégek 100%-a erős piacbefolyásoló, ez a létszámmal arányosan csökken (n=148, p=0,000, Cramer=0,314)
Éves növekedési ütem	Nincs szignifikáns kapcsolat	Nincs szignifikáns kapcsolat
Nyereségesség	Nincs szignifikáns kapcsolat	Nincs szignifikáns kapcsolat

Forrás: saját szerkesztés

Az alkalmazottak számával kapcsolatos vizsgálatnál egy esetben találtunk szignifikáns kapcsolatot: 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 úgy tűnik, a vezetői kiválóság független a cégmérettől és az alkalmazotti létszámtól.

További megállapítás az adatok alapján, hogy minél nagyobb múlttal rendelkezik a szervezet, annál nagyobb eséllyel részesül vagy részesült valamilyen díjazásban, esetleg szerepel a kiválósági listákon, és lesz piacvezető pozícióban (n=148; p<0,05; Cramer=0,254-0,431).

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).

Vezetői típusok és klaszterek

A továbbiakban arra a kérdésre keresve a választ, hogy van-e olyan tulajdonság, ami alapján csoportosítani lehet a vezetőket a kiválósággal való összefüggésben, a statisztikai módszerek közül a faktorelemzés, majd a klaszterképzés tűnt megfelelőnek. Ezért első lépésben egy faktorelemzést, annak az eredményei alapján pedig egy klaszterelemzést

tervezünk megvalósítani. Adatredukciós módszerként a főkomponens-elemzést választottuk, mely több független változót lineáris transzformáció segítségével átalakít az eredetinel kisebb számú új független változókká (Mayer, 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 (Szőkelyi & 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 főkomponens-elemzés is hasonló bázison alapul, azonban más szempontból közelíti meg a problémát, felhasználja a teljes varianciát és jellemzően kisebb adatsopekkel és feltáró jelleggel javasolt használni. Mivel feltáró jelleggel szerettünk volna elemzéseket lefolytatni, és nem lehettünk biztosak abban, milyen hibák és egyedi esetek jellemzik a kérdőívet, a főkomponens-elemzést alkalmaztuk (SZTE BTK, 2019).

Végül négy olyan kérdéssort sikerült beazonosítani, amelyen keresztül megvalósult a társadalmi kutatásokban minimálisan elvárt 60%-os (Sajtos & Mitev, 2007) magyarázati arány teljesítése. A kérdéssorok a vezetői alapelvekre, a mindennapi vezetői jó gyakorlatokra, a vállalkozást fejlesztő tevékenységekre és a vezetői személyes kiválóságjellemzőkre fókuszálnak. A vállalkozásfejlesztési gyakorlatokat a kérdőív tartalmazta ugyan, de mivel jellemzően a porteri értékteremtő alapfolyamatok/funkciók menedzseléséhez tartoztak, kiértékelésük (terjedelmi okból) ezen tanulmány keretein belül nem történik meg. A kiválogatott kérdések döntő többségben (Covey, 2014) „A

kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása modell”-jéből, másrészt (Northouse, 2014) modelljéhez tartoztak, azaz egyértelműen humán tényezők.

Első lépésben a korrelációs mátrixot készítettük el Tabachnik és Fidell (2013) javaslata szerint. Ugyanakkor elvégeztük a Bartlett -féle tesztet és a KMO-mérést is Dziuban és Shirkey ajánlása alapján (1974).

A korrelációs mátrixban a változók értéke nagyrészt .30 felett van, ami azt jelzi, hogy alkalmas a faktorelemzésre. Az r értéke nem magasabb .80-nál, vagyis a változók közt nincs multikollinearitás. A korrelációs mátrix determináns értéke <.00001-nél (1,281e-5). A KMO és Bartlett's teszt is megfelelőnek jelzi az adatbázist a faktorelemzéshez (3. táblázat):

3. táblázat

KMO MSA teszt

KMO és Bartlett teszt		
Kaiser-Meyer-Olkin mintavételi megfelelés		,697
Bartlett teszt	Chi ²	1526,489
	df	496
	Sig.	,000

Forrás: saját szerkesztés

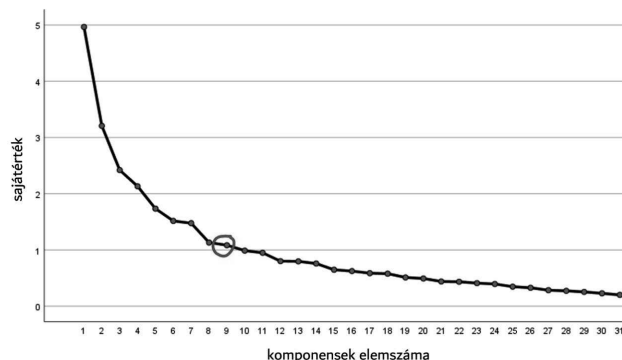
A Bartlett teszt statisztikailag szignifikáns (p<.001), vagyis .000. A KMO MSA érték pedig .697, ami közepesnek számít, de közel van a jóhoz, ami a .7 feletti érték lenne. Az anti-image korrelációs mátrix átlóban szereplő MSA (Measure of Sampling Adequacy) értékeit megvizsgálva kiszűrésre került egy 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 a KMO MSA érték .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 a kívánatos szinten voltak. Mivel nem tudtuk előre, hány főkomponensre osszuk a változókat, első körben feltáró céllal futtattuk le a faktorelemzést a Kaiser-kritérium segítségével, melyet a szakirodalom 20-50 változó esetén javasolt. A varianciahányad módszerével az 1-nél magasabb sajátértékű változók alapján a faktorok javasolt száma 10 lett, ami 66,632%-át magyarázza a varianciának. Ehhez megvizsgáltuk a 2. ábrát (scree-plot) is, ami azonban jól láthatóan a 9. faktornál mutatja az utolsó törést.

2. ábra

Scree-Plot ábra faktorelemzés (n=148, komponensek=31)



Forrás: saját szerkesztés

Tovább vizsgálódva lefuttattunk egy párhuzamos elemzéspróbát random módon generált sajátértékekkel, egy párhuzamos elemző motorral a <http://analytics.gonzaga.edu/paralleling/> oldalon, amit összehasonlítottunk a saját táblázatunk adataival. Ebben látható, hogy a harmadik komponens után a motor által generált sajátérték magasabb, mint az általunk számított kezdeti sajátérték (4. táblázat).

4. táblázat

Párhuzamos elemzés – Sajátérték vizsgálata

Komponens	Kiindulási sajátérték - Összes	Kiindulási sajátérték - % variancia	Kiindulási sajátérték - % kumulatív	Rotáció - Összes	Rotáció - % variancia	Rotáció - % kumulatív	Párhuzamos elemzés - Komponens vagy faktor	Párhuzamos elemzés - Átlagos középérték	Párhuzamos elemzés - Perzentilis átlagérték
1	4,966	16,018	16,018	3,122	10,072	10,072	1	1,973	2,114
2	3,206	10,343	26,361	3,106	10,02	20,092	2	1,838	1,942
3	2,42	7,808	34,169	2,645	8,533	28,625	3	1,732	1,823
4	2,132	6,877	41,046	1,884	6,077	34,702	4	1,636	1,712
5	1,735	5,597	46,642	1,871	6,036	40,738	5	1,552	1,631
6	1,516	4,891	51,533	1,834	5,916	46,654	6	1,484	1,553
7	1,476	4,762	56,296	1,776	5,728	52,382	7	1,410	1,462
8	1,132	3,651	59,947	1,722	5,555	57,937	8	1,347	1,407
9	1,084	3,498	63,445	1,707	5,508	63,445	9	1,289	1,343
10	0,988	3,187	66,632						

Forrás: saját szerkesztés

A párhuzamos elemzés 5 faktort jelöl ideálisnak (ahol a párhuzamos elemzés táblában a százalékos sajátérték még alacsonyabb a kezdeti sajátértéknél). Kiolvasható a screeplot ábrán is, hogy az első törés a 6 és 7 faktor között van, azonban, mint a screeplot ábrán is látható, utána ismét csökken, majd a kilencnél van a következő törés. A 9 faktor magyarázni tudja az esetek 63,445%-át. Ezt követően Pituch és Stevens (2016) javaslata alapján Varimax módszerrel elvégeztük a rotációt, valamint kiszűrtük a .3 alatti faktorsúllyal rendelkező elemeket. Mindezeket követően az egyes elemek közötti hasonlóságot és távolságot vizsgáltuk klaszterelemzés segítségével, a főkomponens-elemzésben is használt mintával. 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).

Először hierarchikus klaszterelemzést végeztünk a legközelebbi szomszéd, négyzetes euklideszi távolság módszerrel a kiugró értékek beazonosítására. Ez alapján 3 esetet kiszűrve a 148 helyett 145-esetes mintával elvégeztük ugyancsak a hierarchikus klaszterelemzést immár Ward módszerrel, hogy megállapítsuk, hány klaszterre lehet felosztani a mintát (Simon, 2006). A Ward módszer a létrehozandó klaszterek belső heterogenitásának minimalizálására törekszik (Székelyi & Barna, 2002). A dendrogram, valamint a klaszterkoefficiensek vonaldiagramja alapján megállapítottuk, hogy 2, illetve 3 klaszter képezhető a kutatás céljának megfelelően. Mivel

6. táblázat

Fordított komponens mátrix 9 faktorial

		Eszköz-használó	Stratéga	Tökéletesítő	Érzéssel vezető	Túlerékény	Rejtőzködő	Marketingorientált	Deús hedonista	Túlélő
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.									0,616
	Olyan vállalkozást építünk, ami a következő generációknak éppúgy biztos megélhetést kínál.				0,604					0,305
	A hosszú távú szerény profit, ami stabilan tartható, jobb stratégiai cél, mint a gyorsan szerzett magas nyereség, ami csak bizonytalan ideig fenntartható.				0,729					
	A munkatársak jólléte éppolyan fontos, mint a hosszú távú nyereség.		0,325		0,623					0,342
	Az én személyes kiválóságomról a munkatársaim elégedettsége a legjobb visszajelző.				0,584					0,338
	Nap, mint nap teszek azért valamit, hogy jól érezzem magamat a bőrömben vezetőként.									0,797
Mindennapi gyakorlatok	Legalább 15 percet szánok arra, hogy olyan cikkeket, könyvrészleteket olvassak, vagy videókat nézzek/hallgassak, amelyek szakmailag és emberileg is fejlesztenek.			0,772						
	Klasszikus nyomtatott határidőnaplót vezetek, abban szervezem az életem.						-0,804			
	Applikációt használok az időbeosztásom megtervezéséhez és kontrolljához. (pl. Justdo, Mytask, Trello, GoogleKeep stb.)							0,829		
	Vezetői megbeszélést tartok.			0,570						
	A cég működési hatékonyságát jelző mutatószámokat folyamatosan nézem, elemzem.			0,706						
	Az aktuális feladatokról listát vezetek (excel lista, feladatnapló, mátrix).			0,760						
	Tréningekre, továbbképzésekre járok.	0,417		0,500						-0,354
Vállalkozásfejlesztő gyakorlat	A futó projektek és célok ott vannak a szem előtt a falon vagy monitoron, hozzá lehet írni.							0,698		
	Új megbízások, új pályázati források után járunk.							0,736		
	Utólag kiértékeljük a munkánkat.	0,486						0,348		
	Közös munkaebédet, vacsorát tartok.	0,718								
	Névnapot, születésnapot közösen ünnepelek a kollégákkal.	0,700								
	Szakmai továbbképzéseket szervezünk, ahol a tanulás mellett jut egymásra is idő.	0,768								
	Fejlesztjük a munkakörülményeket.	0,695								
Új ügyfeleket kutatok fel.	0,306	-0,354					0,426			
Vezetői kiválósági tényezők	Érzékeny vagyok a rosszallásra és a visszautasításra.					0,606				
	Eredményekben gondolkodom.		0,747							
	Az éppen aktuális feladatra koncentrálok, attól eltéríteni nem lehet.		0,746							
	Ha kudarcot vallok, biztosan sérül az önértékelésem.					0,774				
	Gondolkodásomat a már kialakult, 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.		0,743							
Nem pazarlom az időmet terméketlen gondolatokra.						0,354			0,624	

Főkomponens elemzés, 20 ismétlésen belül konvergált
 Forrás: saját szerkesztés

a klaszterelemzés rendkívül érzékeny az eltérő skálájú komponensekre, standardizálásra volt szükség, melyet Z-scores módszerrel alakítottunk át. Ezután nem hierarchikus (K-közép) eljárással elvégeztük a klaszterelemzést 2, illetve 3 klaszterre bontva. Két klaszterre bontás esetén az első klaszterbe 59 eset kerülne be, a másodikba 86, azonban az ANOVA-táblázatban az eredeti 9-ből 6 főkomponens esetében nem alakulnak ki homogén csoportok. 3 klaszter esetében a megoszlást az 5. táblázat mutatja.

5. táblázat

Klaszterek száma (n=145)

Esetek száma a klaszterekben		
Klaszter	1	40
	2	36
	3	69
Érvényes		145
Hiányzó		3

Forrás: saját szerkesztés

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 választottunk volna, így megmaradtunk a három klaszternél.

A következő lépésként a kutatásban főkomponens-elemzést végeztünk mindazon változók tekintetében, amelyeket a vezetői kiválóság humán tényezőiként azonosítottunk be. Így kilenc főkomponensre lebontva az eredmény a 6. táblázatban látható.

A beazonosított főkomponensek a következők:

1. Eszközfelhasználó – jellemzői: empatikus,

csapatjátékos, aki eszközökkel vezet.

2. Stratéga – az eredményesség a fontos számára, cél a „nagy kép” elérése, a terepasztal átlátása. Hosszú távú kihívások mentén haladó, „hosszú távú” versenyző.
3. Tökéletesítő – az önfejlesztő, elemző típus.
4. Érzelemmel vezető – fontos számára a kiválóság, a hosszútávú gondolkodás, az empátia különösen is, és a leginkább érzelmes, „beleérző” vezető.
5. Túlérzékeny – bizonytalan és túlérzékeny.
6. Rejtőzködő – az innovatív, szűkszavú, titokzatos típusként jellemezhető.
7. Marketingorientált – piacfejlesztő, innovátor.
8. Derús hedonista – attitűdje pozitív, derülátó, optimista típus, saját magát helyezi első helyre.
9. Túlélő – eredményfókuszú, rövidtávú versenyző, aki azonosul a szervezeti eredményekkel.

A főkomponens-elemzés egy dolgot biztosan kiválóan szemléltetett: a vezetői személyiség típus 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 Eysenck személyiségfaktorai (Löre, 2013). Egyes jól ismert vezetői stílusmodellek (Northouse, 2013; Dinh et al., 2013), továbbá (Pfaff et al., 2009) anyagát alapul véve a vezetési stílusok és jellemvonások az eltérő vezetési irányzatok tekintetében is igen változatosak, árnyaltak. A vezetési módszerekkel kombinálva a vezetői tulajdonságokat a kapott eredmény még összetettebb lehet. Talán ebből is adódik az, hogy a vezetési szokásokat és munkamódszereket nem kifejezetten kutatják ilyen összefüggésben.

7. táblázat

A vezetői klaszterek főbb jellemzői (n=145)

Jellemzők	1 Bizonytalan, empatikus vezetők	2 Feltörekvő, céltudatos vezetők	3 Tapasztalt stratégia
Nem	Inkább nő (60%)	Inkább férfi (69,44%)	Inkább férfi (63,76%)
Életkor	65% 30-50 év közötti	Mind 25-69 év közöttiek	Nagyrészt 40 év feletti (66,67%)
Szakképzettség	Közgazdász-műszaki-humán	Közgazdász-humán-szociológus	Közgazdász-műszaki
Iparág	Nagymértékben 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%)
Tulajdonos	Inkább nem tulajdonos	Inkább tulajdonos	Tulajdonos is, meg nem is hasonló arányban
Vezetői beosztás	50%-uknál 10 év alatti vezetői tapasztalat	50%-uknál 11-30 év közötti vezetői tapasztalat	Majdnem 30%-uknál 21 év feletti vezetői tapasztalat
KKV besorolás	Fele mikrovállalkozás	83% mikro- és kisvállalkozás	A középvállalkozások 90%-a ide tartozik
Közvetlen beosztottak száma	Csak 50 fő alattiak	Csak ebben a kategóriában vannak 250 fős létszám felett a beosztottak	Csak 250 fő alattiak vannak benne
Tartósan nyereséges	Inkább igen (77,5%)	Közepesen igen (58,36%)	Nagymértékben igen (86,36%)
Növekedési ütem	Inkább kismértékben növekedő vagy stagnáló	Átlagon felüli növekedés	Növekedésben lévő (70%) valamilyen formában, de növekedik

Forrás: saját szerkesztés

Mindenesetre a főkomponens-elemzés önmagában is alkalmas lenne a 9 eltérő vezetői típus kialakítására, és alapot adhat a nagymintás országos megkérdezésre, vagy akár a nemzetközi megmérettetésre. 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 a résztvevőket soroljuk csoportokba a különböző változók alapján (Simon, 2006).

A főkomponens-elemzés eredményeit felhasználva klaszterelemzést végeztünk, mely eredményeit a 7. táblázatban foglaltuk össze.

A három klaszter főbb jellemzői a következők:

1. Klaszter – *Bizonytalan, empatikus vezetők*. Ebbe a klaszterbe az inkább 30-50 év közötti, leginkább közgazdász, humán, ritkábban műszaki végzettségű, nagyobb mértékben női vezetők tartoznak (60%), akik 82,05%-ban a szolgáltatóiparban vagy a közszférában működő cégnél nagyrészt nem tulajdonos vezetők (ügyvezetők), és akiknek fele tíz év alatti vezetői tapasztalattal rendelkezik. A cégek fele mikroállalkozás, ahol a közvetlen beosztottak száma 50 fő alatt van, 17,5%-uk startup, és 32,5%-uknak tízmillió forint alatti az éves árbevétele. Nyereségesség szempontjából inkább nyereségesek (77,5%) és növekedés szempontjából inkább a kismértékben növekedő, illetve stagnáló cégek tartoznak bele. Ez a csoport rendelkezik a leginkább empatikus tulajdonságokkal, és 40,5%-ukra a bizonytalanság jellemző, mivel folyamatos megerősítést kérnek, milyen a vezetői teljesítményük. Érzelmi intelligencia jellemzők szempontjából jellemző rájuk a derű, a jóllét, csapatelvéük, odafigyelnek a környezetükre és kicsit „légiesek” (kevésbé feladat/gyakorlatorientáltak).
2. Klaszter – *Feltörekvő, céltudatos vezetők*. Ez a klaszter nagyrészt férfiakból áll (69,44%), a korhatár szélesebb, mint az előző klaszterben, valamennyien 25-69 év közöttiek, közgazdász, humán, illetve szociológus végzettségűek. Iparág szempontjából 77,78%-uk a szolgáltató- és termelőiparból érkezik, érdekesség, hogy nincs közöttük építőipari vállalkozás. Ide tartoznak az inkább tulajdonos vezetők. Vezetői tapasztalat szempontjából a csoport tagjainak fele 11-30 év közötti vezetői tapasztalattal rendelkezik, 83%-uk a 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 az utóbbi öt évben, hatékonyság szempontjából is jellemzően jó tulajdonságokkal rendelkeznek. 58,33%-uk applikációt használ a napi feladatokhoz, az időgazdálkodáshoz. 44,4%-uk heti többször is nézi az eredménykimutatásokat. 80,5%-uk

havi szinten jár tréningekre, továbbképzésekre. 69,44%-uk aktív ügyfélkereső, egyharmaduk díjazott. 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, s érzelmi intelligencia jellemzőik közül a derű és a csapatszellem jellemző rájuk.

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 kereskedelemről (kereskedelmi cég csak ebben a kategóriában van). Nagyjából egyforma arányban vannak a tulajdonos vezetők és a nem tulajdonos (ügy)vezetők. Tapasztalat szempontjából az inkább tapasztaltak tartoznak ide: 30%-uk 21 év feletti vezetői tapasztalattal rendelkezik. A középvállalkozások 90%-a ide tartozik, és létszám szempontjából csak 250 fő alatti beosztotti létszámmal rendelkezők vannak köztük. Nyereségesség szempontjából 88,40%-uk tartósan nyereséges, így mondhatjuk, hogy ez a nagymértékben nyereséges cégek klasztere. Növekedés szempontjából a kiegyensúlyozottan növekedő cégek tartoznak bele (70%-uk ilyen). Ide tartozik a rendszeresen túlórázók 70%-a, illetve a stratégiafókuszált vezetők nagy része, akik idejük több mint felét a Franklin Covey időgazdálkodási mátrix stratégiai (2.) negyedben töltik, 33,33%-uk klasszikus határidőnaplót is vezet. A kiválóságot a piaci eredményekben mérik: 62,31%-uk eredményekben gondolkodik. Érzelmi intelligencia szempontjából az ide tartozók 65,2%-a higgadt kommunikátor. Jellemző rájuk a derű, a továbbfejlesztési vágy, a csapatszellem, a fókusz és az átfogó stratégiai szemlélet.
4. A következő fázisban keresztábra-elemzéssel megvizsgáltuk a faktorkomponensek klaszterekkel való kapcsolatát. A vizsgálatba a különböző állításokra vonatkozó két jellemző választ összesítettük, vagyis azt, hogy „teljes mértékben jellemző” és „inkább jellemző”. Ezeknek az arányszáma jelenik meg a 8. táblázatban, félkövéren szedve a legmagasabb értéket, vagyis azt, hogy melyik klaszterre a legjellemzőbb. Dőlt betűvel jelöltük a nagyon alacsony értékeket, amelyek 50%-ban vagy ennél is alacsonyabb arányban jellemzőek az adott klaszterre. A jellemzés során a 70% feletti válaszokat „teljes mértékben jellemzőnek” minősítettük, a 30-69% közöttieket „közepesen jellemzőnek”, míg a 30% alattiakat kapták a „nem jellemző” elnevezést.

Kombinált faktor- és klaszterelemzés (n=145)

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

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat adatai alapján a következő összegezés adható:

Bizonytalan, empatis vezető – legmagasabb arány a változókra adott válaszokban 77,5% volt. Alapelvük, hogy mindennap tenni kell valamit, hogy jó vezetőnek érezzék magukat. Mindennapi gyakorlataik közül kiemelendő a tréningeken, továbbképzéseken való részvétel. Vállalkozásfejlesztő eszközként az alkalmazottaknak szervezett továbbképzések vannak jelen, a vezetői gondolkodásban pedig az eredményekben való gondolkodás, illetve az átfogó gondolkodásmód. Legkevésbé jellemző rájuk, hogy klasszikus nyomtatott határidőnaplót vezessenek, vagy a futó projektek vizuális követése, a feladatra való erős koncentrátság és a hatékonyság.

Feltörekvő, céltudatos vezető – legmagasabb arány a változókra adott válaszokban: 91,67%. Jellemző rájuk, hogy nap mint nap tegyenek valamit azért, hogy jobb

vezetők legyenek. Jellemző még az eredményekben gondolkodás, a lényegre törés. Hagyománytisztelők, ugyanakkor lényeges számukra a rugalmasság, az összpontosítás és a szintetizáló képesség. Legkevésbé jellemző az önfejlesztő könyvek olvasása, az időbeosztó applikációk használata, vezetői megbeszélések tartása, a teljesítményt mérő mutatószámok figyelése, számítógépes feladatlista vezetése, tréningekre járás és a projektek utólagos kiértékelése.

Tapasztalt stratégia – legmagasabb arány a válaszokban: 97,10%. Jellemző rájuk a derű, a közös munkaebédek szervezése, a szakmai továbbképzések szervezése, az eredményekben való gondolkodás, az erős feladatfókusz, a koncentráció és az átfogó stratégiai szemlélet. Legkevésbé jellemző a szakcikkek rendszeres olvasása, a formális vezetői megbeszélések tartása, a feladatlista vezetése, a projektek utólagos kiértékelése.

A szervezeti kiválóságot mérő objektív elemek közül mindössze kettőnél fedeztünk fel szignifikáns kapcsolatot a klaszterek és a szervezeti kiválóság között, és mindkét esetben alacsony a kapcsolat szorossága: a feltörekvő céltudatos vezetők a leginkább elismertek, ami az elnyert díjakat illeti ($p=0,048$, Cramer= 0,2019), illetve a leginkább nyereséges cégek vezetői „tapasztalt stratégák” ($p=0,002$, Cramer=0,293).

Összefoglalás, kitekintés

Elsőként alkalmaztuk a szervezeti kiválóság mérésére a következő piaci eredményjelzőket, 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, exporttevékenység, piaci vezető pozíció és a piaci növekedési ütem változásának alakulása. Az eredmények alapján ezek az összetevők alapvetően megfelelnek a kitűzött céloknak, alkalmasak lehetnek a szervezetek közötti eltérések azonosítására kiválósági dimenzióban, kivéve az exporttevékenységet.

A vezetői kiválóság tekintetében egyaránt jó választásnak bizonyult a Covey és a Northouse szempontrendszer, amely a személyiségjegyekre és az attitűdre koncentrálnak. Ezzel ellentétben a feltett további kérdések, amelyek az önszervezésre és a napi rutinra vonatkoztak, a bevett szokásokra, az időgazdálkodási gyakorlatra, az önfejlesztési és vállalkozásfejlesztési eszközökre, értéklánccal kapcsolatos döntésekre, további tesztelést, további kísérleteket igénylenek. Hogy ezek közül melyik a legmegfelelőbb a további kutatásokhoz, erre a kérdésre egyelőre nem lehetséges egyértelmű választ adni. A kutatás eredményei megerősítették, hogy vannak összefüggések a humán tényezők, kiemelten a vezetői kiválóságot alkotó egyes faktorok és a szervezetek piaci eredményessége közt. Fontos következő lépés lehet a jövőre nézve egy rövidített, a validált elemekre épülő kérdőív tesztelése, amely változatot majd nemzetközi környezetben is próbára lehet tenni. Az elért eredmények hozzájárulnak a vonatkozó tudományterület ismeretanyagának bővítéséhez, emellett a vezetői önfejlesztés és a vezetőfejlesztés eszközrendszeréhez is adatokat kínálnak, mely utóbbi tevékenység erősítésére különösen nagy szükség van a hazai KKV-szektorban.

Felhasznált irodalom

- 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. *Procedia Manufacturing*, 3, 1758-1764. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.479>
- Ashkanasy, N.M., & Daus, C.S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640191>

- Babcock-Roberson, M.E., & Strickland, O.J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviours. *Journal of Psychology*, 144(3), 313-326. <https://doi.org/10.1080/00223981003648336>
- Bakacsi, Gy. (2019). A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership összehasonlítása: A karizmatikus vezető, Farkas Ferenc emlékének ajánlom. *Vezetéstudomány*, 50(3), 50-61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.05>
- Bányai, E., & Sipos, N. (2019). Aktualitások a felsővezetői kiválóság területén. *Vezetéstudomány*, 50(1), 63-69. <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.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologist Press.
- Bencsik, A., Machová, R., Juhász, T., & Csókás, L. (2018). Vezető/leader versus etika, avagy az etikusi leaderi magatartás jellemzői. *Vezetéstudomány*, 49(10-11), 93-104. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.09>
- Bíró, Z. (2007). *Teljesítménymenedzsment felsőfokon*. <http://www.laabagnes.hu/wp-content/uploads/2007/06/integralt-teljesitmenyero-modszerek.pdf>
- Bódi-Schubert, A. (2012). A siker szerepe és jelentése a vevő-beszállító kapcsolatban. *Vezetéstudomány*, 43(11), 46-59. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.11.04>
- Bono, J.E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 515-549. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.008>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1548051810369676>
- Böcskei, E., & Fekete, H. (2012). A vállalati teljesítmény mérése az elmúlt évtized tükrében – a teljesítménymenedzsment szerepe. *A Controller*, 8(1), 1-6.
- Chang, C.H., & Johnson, R.E. (2010). Not all leader-member exchanges are created equal: Importance of leader relational quality. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 796-808. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.008>
- Chikán, A., & Czakó, E. (2009). *Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.006>

- Cole, N. (2017). *The 4 fundamental pillars of a successful company according to these 4 ceos*. <https://www.inc.com/nicolas-cole/the-4-fundamental-pillars-of-a-successful-company-according-to-these-4-ceos.html>
- Collins, J. (2001). *Jóból kiváló. A tartós üzleti siker elemei*. HVG.
- Covey, S.R. (2014). *A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása – Az önfejlesztés kézikönyve*. Bagolyvár.
- Craig, W. (2018.01.04). Five Qualities Successful Companies Have That Help Improve Customer Experiences. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2018/01/04/five-qualities-successful-companies-have-that-help-improve-customer-experiences/4/#636ddc311593>
- Csedő, Z.; Magyari, J.; & Zavarkó, M. (2022). Dynamic Corporate Governance, Innovation, and Sustainability: Post-COVID Period. *Sustainability*, 14(6), 3189. <https://doi.org/10.3390/su14063189>
- Darling, J. (1999). Organizational excellence and leadership strategies: principles followed by top multinational executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(6), 309-321. <https://doi.org/10.1108/01437739910292625>
- David, F. (2011). *Strategic Management: Concept and Cases*. Prentice Hall.
- David, F.R. (2021). *Analysis of Vision and Mission Statements and their Association with Organizational Performance and Improving Strategic Planning Matrices through Incorporation of AQCD Factors* (Doctoral thesis). University of Debrecen. <https://doktori.hu/index.php?menuid=193&lang=HU&vid=22769>
- de Waal, A. (2007). The Characteristics of a High Performance Organization. *Business Strategy Series*, 8(3), 179-185. <https://doi.org/10.1108/17515630710684178>
- DeRue, D.S., & Ashford, S.J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organization. *The Academy of Management Review*, 35(4), 627-647. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.53503267>
- 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(4), 651-669. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.003>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Dobák, M. (2008). *Szervezeti formák és vezetés*. Akadémiai Kiadó.
- Drucker, P. (2006). What Executives Should Remember. *Harvard Business Review*, 84(2), 144-153. <https://hbr.org/2006/02/what-executives-should-remember>
- 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. <https://doi.org/10.1037/h0036316>
- Edvinsson, L. (1992). *Summary of Skandia Navigator. Abstract*. https://www.valuebasedmanagement.net/methods_skandianavigator.html
- 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(2), 305-332. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02493.x>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.019>
- Galbraith, J.R. (1974). Organization design: An Information processing view. *Interfaces*, 4(3), 28-36. <https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28>
- Gardner, W.L., & Avolio, B.J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *The Academy of Management Review*, 23(1), 32-58. <https://doi.org/10.2307/259098>
- Getz, D., & Carlsen, J. (2000). Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism Management*, 21(6), 547-560. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00004-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00004-2)
- GKI Gazdaságkutató Zrt. (2014). *Kisvállalati siker a nemzetközi szakirodalomban*. GKI.
- 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*. Harvard Business Review Press.
- 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 (Eds.), *Kommunikationsmanagement-Strategien, Wissen, Lösungen* (pp. 1-27). Luchterhand.
- Howard, J.L. (2006). Small business growth: Development of indicators. In *Proceedings of the Allied Academies Internet Conference* (Vol. 7) (pp. 132-136). Allied Academies Inc.
- Joost, M. (2018). *The Science of Successful Self-Management: 16 Crucial Factors*. <https://corporate-rebels.com/self-management-crucial-factors/>
- Kanji, G., & Moura, P. (2001). Measuring leadership excellence. *Total Quality Management*, 12(6), 701-718. <https://doi.org/10.1080/09544120120075325>
- Kemény, I. (2015). *A versenytársak csak egy kattintásra vannak*. Corvinus Egyetem.
- Kerepesi, K. (2009). Versenyképes vállalat – megfelelő finanszírozás. A magyar KKV-k vizsgálata. In Márkus Gy. (Eds.), *Tudástársadalom, vállalkozás, Európa* (pp. 35-44). ÁVF.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76-84. <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>

- Kotter, J. (2009). *Tettvagy – Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek*. HVG.
- Kurucz, A., Kovács, E., & Pete, D. (2020). Az agilis vezetői skillek vizsgálata a hazai vezetők körében. In Bujdosó, Z., Dinya, L., & Csernák, J. (Eds.), *XVII. Nemzetközi Tudományos Napok: Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívások 2020 után: Tanulmányok* (pp. 687-694). Károly Róbert Kft.
- Lázár, E. (2009). *Kutatásmódszertan a gyakorlatban az SPSS program használatával*. 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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.6.1122>
- 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.
- Majoros, P. (2010). *A kutatómódszertan alapjai: tanácsok, tippek, trükkök nem csak szakdolgozat-íróknak*. Perfekt.
- Malhotra, N. (2001). *Marketingkutató. Műszaki Könyvkiadó*.
- Manz, C., & Sims, H. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *The Academy of Management Review*, 5(3), 361-367. <https://doi.org/10.2307/257111>
- Marek, A. (2018). Talent management in the light of servant leadership theory. *Nowoczesne Systemy Zarządzania* 13(1), 27-37. <https://doi.org/10.37055/nsz/129519>
- Markham, S., & Markham, I. (1995). Self-Leadership re-examined: A levels-of-analysis perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 343-359. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90013-6](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90013-6)
- 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. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2012-0097>
- Mayer, A. (2020. 11 27). *Főkomponens analízis*. <https://spss-abc.hu/tobbvaltozos-elemzes/fokomponens-analizis/>
- Ngadan 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*, 6(2), 13-27. <https://luxafor.com/the-eisenhower-Matrix/>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design – A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00247.x>
- NIST. (2019). *Baldrige Performance Excellence Program*. <https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework/businessnonprofit>
- Northouse, P. (2014). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. SAGE.
- Openstax. (2019). *Principles of Management*. Rice University.
- O'Toole, J., & Lawler III, E.E. (2006). *The new American workplace*. Palgrave Macmillan.
- Palmer, B., & Stough, C. (2001). *Workplace SUEIT: Swinburne University Emotional Intelligence Test-Manual*. Swinburne University of Technology Organizational Psychology Research Unit.
- Patel, D. (2017.03.02). 11 Powerful Traits of Successful Leaders. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/deepatel/2017/03/22/11-powerful-traits-of-successful-leaders/2/#7f55e0ef7604>
- Pfaff, H., Neumann, M., Kuch, C., Hammer, A., Jansen, C., Brinkmann, A., & Ommen, O. (2009). Grundlagen de Führung. *ZEFQ*, 103, 187-192.
- Pituch, K.A., & Stevens, J.P. (2016). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Sage.
- Reich, T. (2011). *Creativity Second to Integrity Means...?* <https://teachu.com/creativity-second-to-integrity-means/>
- Reijonen, H., & Komppula, R. (2007). Perceptions of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689-701. <https://doi.org/10.1108/14626000710832776>
- Reimann, B.C. (1974). Dimensions of Structure in Effective Organizations: Some Empirical Evidence. *The Academy of Management Journal*, 17(4), 693-708. <https://doi.org/10.2307/255647>
- Rolstadas, A. (1998). Enterprise performance measurement. *International Journal of Operations & Productions Management*, 18(9-10), 989-999. <https://doi.org/10.1108/01443579810225577>
- Sajtos, L., & Mitev, A. (2007). *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó.
- Sarihasan, I., Dajnoki, K., Oláh, J., & Al-Dalahmeh, M. (2022). The importance of the leadership functions of a high-reliability health care organization in managing the COVID-19 pandemic in Turkey. *Economics and Sociology*, 15(1), 78-93. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2022/15-1/5>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.027>
- Simon, J. (2006). A klaszterlemzés alkalmazási lehetőségei a marketingkutatóban. *Statisztikai Szemle*, 84(7), 627-650. https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2006/2006_07/2006_07_627.pdf
- Simpson, M., Tuck, N., & Bellamy, S. (2004). Small business success factors: The role of education and training. *Education+Training*, 46, 481-491. <https://doi.org/10.1108/00400910410569605>

- Sink, D. (1985). *Productivity management: planning, measurement and evaluation, control and improvement*. Wiley.
- Steenbarger, B. (2015.05.15). Self-Leadership and Success. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/brettsteebarger/2015/05/15/self-leadership-and-success/#26af98412a81>
- Székelyi, M., & Barna, I. (2002). *Túlélőkészlet az SPSS-hez*. Typotex Kiadó.
- SZTE BTK. (2019). *Faktor- és Klaszterelemzés*. STATOKOS: <https://www.statokos.com/faktorklaszter>
- Szűts, I. (1983). *Módszerek a vállalati hatékonyság átfogó elemzéséhez*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.015>
- 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(1), 13-25. <https://digitalcommons.coastal.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1087&context=cj>
- Trichas, S., & Schyns, B. (2012). The face of leadership: Perceiving leaders from facial expressions. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 545-566. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.007>
- Varga, J., Csiszárík-Kocsir, Á., & Medve, A. (2017). Leading at a higher level: Blake and Mouton's leadership grid in Hungary. *Macrotheme Review: A Multidisciplinary Journal of Global Macro Trends*, 6(1), 11-26.
- Vilkinas, T., Cartan, G., & Saebel, J. (2011). *Business Success Factors*. Ninti One Limited.
- Walker, E., & Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, 22(6), 577-594. <https://doi.org/10.1177/0266242604047411>
- Walter, F., Humphrey, R.H., & Cole, M.S. (2012). Unleashing leadership potential: Toward and evidence-based management of emotional intelligence. *Organizational Dynamics*, 41(3), 212-219. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.03.002>
- Wimmer, Á. (2002). *Üzleti teljesítménymérés. Műhelytanulmány*. BKÁE. <https://edok.lib.uni-corvinus.hu/35/1/Wimmer17.pdf>
- Zink, K.J. (2008). Human resources and organizational excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(7-8), 793-805. <https://doi.org/10.1080/14783360802159451>
- Zsidó, K., & Fenyves, V. (2015). Application of „Traditional” and „New” approach methods in Business Performance Measurement. *Cross-Cultural Management Journal*, 17(1), 51-57. https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2015_I1_7.pdf
- Zsigmond, T., & Machová R. (2022). Importance of Knowledge – from the Perspective of SME Leaders in Nitra Region at the Time of COVID-19 Pandemic. In *Hradec Economic Days* (pp. 975-986). University of Hradec Kralové. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2022-01-094>