

Az önszervezés és a szervezeti eredményesség javításának kérdései vezetői körben

Issues of self-management and improving organizational effectiveness among managers

CSAPAI E. GY.¹

Szent István Egyetem Kaposvári Campus, Marketing és Menedzsment Intézet, csapai.gyopar@gmail.com

Absztrakt

A vezetői kiválóságot rendkívül nehéz mérni. Egyrészt azért, mert a szervezeti kiválósági mérőszámok inkább az eredményességet mérik, a „vezető értékét” kevésbé. A „vezető értékének” a mérésére az utóbbi évtizedekben rengeteg kísérletet tettek, melyek különböző oldalról közelítik meg a vezetői sikerességet. Eredeti kutatásunkkal egyrészt a nemzetközi gyakorlatot próbáltuk áttekinteni, másrészt egy helyzetfelmérést próbáltunk végezni a magyar vezetői körben azzal a céllal, hogy feltárjuk az értékteremtő folyamatokat és a mögöttük levő vezetői gondolkodást és -gyakorlatot. Jelen cikk az önszervezési megoldásokra fókuszál, valamint a szervezeti folyamatok eredményességének javítását célzó napi vezetői folyamatokra. A kérdőíves felmérés egyik célja az volt, hogy megismerjük a KKV szektorban a magyar vezetői gondolkodásmódot, az önszervezési munkamódszereket és időgazdálkodási magatartást, mindezeket az eredményességgel összefüggésben, és hogy ezen új információkkal gazdagítsuk a tudományos és piaci ismeretanyagot. A vizsgálatba 148 vezetőt sikerült bevonni, részben a nehéz elérhetőség, az alacsony válaszadási hajlandóság, részben pedig a kérdések bizalmi jellege és a kérdőív nagy terjedelme okán.

A válaszok alapján az körvonalazódik, hogy a megkérdezett vezetők körében népszerűek az időbeosztáshoz alkalmazható applikációk, a feladatlista vezetése (feladatok prioritizálása), ezzel összhangban esténként megtervezik a másnapi teendőket. A vállalati folyamatok kontrollja kapcsán kiemelkedő figyelmet kap a minőségbiztosítás, a vezetői döntéstámogatási rendszer, a munkatársakkal való kapcsolódás (pl.: munkaterület-bejárás és munkaindító napi megbeszélések). Az alapkutatásban 3 klasztert alakítottunk ki: „bizonytalan empátikus”, „tapasztalt stratégia” és „feltörekvő céltudatos”. Közülük utóbbi klaszter tagjai szerepeltek kiválón a napi munkagyakorlatuk, a napi szokásaik alapján. Az általuk vezetett szervezetek 86,36%-a nyereséges, és kiegyensúlyozottan növekszik (évente 5%-os növekedési ráta). Amennyiben a kiemelkedő szervezeti eredményesség mögött meghúzódó humán tényezőket keressük, a kiválóság összetevőit, vélhetően ez a klaszter kínálja a megoldásokat.

Kulcsszavak: önszervezés, vezetés, szervezeti eredményesség, vezetői eredményesség

Abstract

It is very difficult to measure the leadership excellence. Partly because the indicators of the organizational excellence are measuring mainly the effectiveness and there are not focusing on the “managerial value”. Scientist made a lot of effort in the last decades to measure the “managerial value”, trying to approach from many sides the managerial success. In our research we wanted to review the international practice, and, in the other hand we tried to conduct a situation survey among Hungarian leaders with the aim of exploring the value-creation processes and the managerial thinking and practice which are behind them. This article focuses on self-management solutions and operational



management processes to improve the effectiveness of organizational processes. One of the goals of the survey was to discover and present the Hungarian management mindset, the self-management working methods and time-management behavior in the SME sector, all in the context of effectiveness and to enrich with this new information the scientific and market knowledge in the field. 148 managers were included in the study, partly due to the difficult availability, the low willingness to answer, and partly due to the confidential nature of the questions and the large size of the questionnaire.

According to the answers we can see, that among the interviewed leaders are common the use of time-management applications, task-lists (with task prioritization) and accordingly, the next day's activities are planned in the evenings. Correlated with the supervision of corporate processes, quality management systems, decision making systems and connection with employees (eg: site visits and daily meetings) receive a special attention.

In the basic research we developed 3 clusters: "uncertain empathic", "experienced strategist" and "ambitious purposeful". Among them the members of the last cluster performed excellently based on their daily work practices and daily leadership habits. 86.36% of the organizations they lead are profitable and growing at a balanced rate (5% growth rate per year). If we look for the human factors behind the outstanding organizational effectiveness, the components of excellence, presumably this cluster offers solutions.

Keywords: self-management, leadership, organizational effectiveness, managerial effectiveness

Jel: M12, M14, M54

1. Bevezetés

Mischel (1973) szerint cégvezetői körben az önszervező magatartás magába foglalhatja a személyes célokat, a belső iránymutatásokat a célok elérése érdekében, az ön-adminisztrációt (önellenőrzést) és a viselkedéssel, hozzáállással kapcsolatos elképzeléseket. Arra a kérdésre, hogy mi befolyásolja az önszervezésünket, Bandura (1969) így válaszol: a múltbéli teljesítmény, mások megfigyelt tevékenysége és a társadalmilag elfogadott teljesítmény-kritériumok. Ugyanakkor az önuralmat az eredmények következményei is befolyásolják, azok, melyek közvetlenül kapcsolódnak az önszervezési folyamathoz és azok, melyek az önszervezési folyamat következményeként jelennek meg (Manz és Sims, 1980). Az önszervezést Steenbarger (2015) a Forbes magazinban úgy fogalmazta meg, miszerint az önszervezés egy fontos következménye az elköteleződésünknek az életünkben, és közvetlen hatása van arra, hogyan visszük sikerre vállalkozásunkat. Szűkebb körben a személyre (és nem a cégvezetőre) fókuszálva a life coaching ad jól áttekinthető kiindulópontokat, amennyiben önszervezési hatékonyságról és eredményességről van szó (Berke, 2010). Ilyen modell lehet például az életkerék vagy a mandala-módszer, de akár a térbeli munkaköri leírások is alkalmazhatók ilyen céllal (Pató és Illés, 2018). Tágabb, szervezetre vetített értelemben, az önszervezés arra is vonatkozhat, hogy a szervezeten belül működő egyének hogyan vállalnak felelősséget vezetői tevékenységeik kapcsán, úgy mint a tervezés, ütemezés, szervezés és ellenőrzés (Pierog, 2019; Kollár és Szabó, 2019).

Az önszervezés fejlesztésével kapcsolatosan Thoresen és Mahoney (1974) két stratégiát javasoltak: a munkakörnyezet áttervezését és a viselkedésünk átprogramozását. Például egy dolgozó, aki szeretné a másokkal való felesleges beszélgetésre szánt időt lecsökkenteni, egyszerűen áthelyezheti az íróasztalát, hogy az ne a többiek felé legyen fordítva. A viselkedés programozásába beletartozik például az, amikor egy különösen eredményes ügylet lezárását követően az érეტkesítő megjutalmazza önmagát egy tárggyal vagy egy eseménnyel (Manz és Sims, 1980). A szerzők a **következő önszervezési folyamatokat javasolják, amennyiben valaki eredményesebb szeretne lenni a munkája során:**

- az önmegfigyelés folyamatában folyamatosan adatokat gyűjtünk a saját viselkedésünkről, hogy megalapozzuk az önértékelésünket, mely az önmegerősítésünk alapja lesz;
- a célmeghatározás az önszervezés egy másik kiemelten fontos eszköze. Latham és Yukl (1975) szerint például a jól megfogalmazott célok jobb teljesítményt eredményeznek. A cél magvalósítása megerősítő tulajdonsággal rendelkezik, további célok kitűzéséhez vezet, ezáltal segít megvalósítani a szervezet céljait is;
- a „rossz” viselkedést okozó diszkriminatív ingerek fokozatos korlátozása (Mahoney és Arnkoff, 1979);

- ösztönző változtatás – ami önértékelésen alapuló önmegerősítésből és önbüntetésből áll.
- a rendszeres tesztelés a gyakorlatban – azaz a kívánt teljesítmény elérésének a szisztematikus gyakorlása (Mahoney és Arnkoff, 1979).

Az önszervezési elmélet középpontjában álló azon képesség, hogy miként tudjuk elérni a kitűzött célokat, még nincs teljesen tisztázva. Egyik oldalról megkérdőjelezhetetlen, hogy az egyén viselkedése elsődleges szempont, a másik oldalról azonban nem világos, hogy az eredmény milyen mértékben múlik személyes jellemvonásokon és a folyamatot befolyásoló egyéb tényezőkön (Markham és Markham, 1995).

Gene Petrov (2020) business coach szerint a kiváló vezető a következő hat önszervezési készséggel rendelkezik: önkontroll, szavahihetőség, lelkiismeretesség, rugalmasság, eredmény-orientáció és kezdeményező-készség. Azt is írja, hogy a kiváló vezetővé váláshoz szükség van öntudatosságra és önfegyelmre. Joost holland kutató, író, tizenhat kritikus tényezőről (1. táblázat) ír a sikeres önszervezés területén. Ezeket három szervezeti szintre bontja le: egyéni, csapat és szervezeti dimenzióra.

1. táblázat: 16 kritikus tényező a sikeres önszervezés területén
Table 1: 16 critical factors for successful self-organization

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

Forrás: Joost (2018) alapján

A szervezet minden szintjén tisztába kell lenni az önszervezés támogató erejével. Nem odafigyelni ezekre a kulctényezőkre majdnem biztosan bukáshoz vagy csalódottsághoz vezet (Joost, 2018; Csapai és Berke, 2015; Kőműves és tsai, 2016).

Sandra Hokansson (2018) vezetői coach a saját coaching tapasztalata alapján a következő jellemvonásokat és viselkedést nevezi meg, amikor a kiváló vezetői önszervezésről beszél:

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

Brett Steenbarger (2015) szerint az önszervezés az önbeszéddel (belső párbeszéddel) kezdődik. Az önbeszéd átformálja saját kapcsolatunkat önmagunkkal: ez is hatásos módja annak, hogyan szervezzük önmagunkat. Ugyanakkor felhívja a testünkkel való kapcsolatra is a figyelmet: ahogyan a testünk reagál, amikor valamilyen pozitív tevékenységbe mélyed. Ilyenkor egy „morális felemelkedés” megy végbe szerinte, amely irányvonal átvezethet bennünket a „flow” élmények területére. A flow megélése és az eredményes önszervezés közötti lehetséges kapcsolatokat jelen cikkünkben nem tárgyaljuk.

Hazai vonatkozásban a vezetői önszervezéssel döntően a vezetői önellenőrzés (továbbá folyamatok ellenőrzése) és az időgazdálkodás kapcsán foglalkoztak egyes szerzők a közelmúltban (Bácsné Bába, 2011; Berde, 2015; Gulyás, 2016).

2. A kutatás módszertana

A Leader`s Habits Kutatói Hálózat (leadershabits.com) kutatócsapata Dr. Berke Szilárd 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 indított el kutatásokat több témakörben (Berke, 2019 és Bence-Kiss és tsai., 2018). A kutatás hat különböző részterületet elemzett 2018-2020 között a vezetői- és szervezeti kiválósággal kapcsolatban, a vállalati értékteremtő kulcsfolyamatok irányítását éppúgy, mint vezetői magatartási jellemzőket, a napi szokások rendszerét, továbbá a fenntarthatósági (etikus) vezetéssel kapcsolatos attitűdöket (Berke és Tóth, 2020). A szélesebb vizsgálódási spektrumot leszűkítve, jelen cikkben a vezetői önértékelés és önszervezés a kutatás tárgya.

A teljes kutatásra jellemző volt a feltáró jelleg, lévén, nem sikerült olyan validált kérdőívet találni, amely összefoglalta volna a kijelölt dimenziókat (Csapai és tsai., 2018). Ahogy a kutatás vezetője fogalmaz (Berke, 2019): nullhipotéziseink nem voltak, inkább csak érzékeltük azokat a problémákat, amelyek a KKV szektorra jellemzőek, s amelyek jó része vezetési problémákban és felkészültségi hiányosságokban (menedzsment) keresendő; ilyenek például a stratégiai, hosszú távú gondolkodás hiánya, az értékteremtő folyamatok fejlesztésének esetlegessége és hektikussága, a vezetői önértékelések hiánya, a vezetői önszervezési megoldások vegyes jellege. A projekt keretében kétlépcsős vizsgálatok zajlottak, elsőként fókuszcsoportos interjúsorozat, majd kérdőíves megkérdezés. Mivel komplex gazdasági/vállalati problémakört szeretnénk 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, 61.o). Malhotra (2001) 80 főben nevesíti a statisztikailag nagy mintát. A vállaltvezetői célcsoport igen nehezen elérhető közegnek számít, ezt a piaci gyakorlat több esetben alátámasztja: az IMF 2018-ban egy bevételnövekedési prognózist 21 ország 2 766 felsővezető válaszára építette, mely országonként 131 fő mintát jelent. A Fujitsu 2016-ban 1 200 vállalati felsővezetőt kérdezett meg 9 országban, mely országonként 133 fő mintát feltételez (Öt év múlva rá sem ismerünk a mai vállalatokra, 2016). 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, ahol 36 ország 1400 vezetőjének válaszait elemezték (Kapitány, 2010). Tudományos vizsgálódások területéről (Bányai és 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 kétháromszáz 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).

A kérdőív 45 kérdést tartalmazott, zárt és nyitott típusúakat egyaránt, és ún. bizalmi kérdéseket éppúgy. A tartalmi felosztása a következő módon alakult:

- általános kérdések a cég mérete, elhelyezkedése, eredményessége, hatékonysága szempontjából,
 - általános kérdések a vezetők neméről, koráról, végzettségéről, szakképzettségéről, vezetői tapasztalatáról,
 - célzott kérdések a szervezeti kiválóság tekintetében,
 - célzott kérdések általában a vezetői kiválóság tekintetében. A kérdések a következő témák köré csoportosultak, kapcsolódva az érzelmi intelligenciához, kiemelten az önismeret és az önszervezés kérdésköréhez.
- Alapelvek;
 - Munkamódszerek;
 - Önszervezés;
 - Eszközök használata;

- Időgazdálkodás;
- Vezetői gondolkodásmód;
- Értékteremtő folyamatok.

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

A következő lépésben a skálák megbízhatóságát vizsgáltuk a Cronbach-alfa tesztel (*Fábián, 2014*). Mivel kérdőívünket már eleve úgy generáltuk, hogy hiányzó választ nem fogadott el, így adatbázis tisztítást nem kellett végeznünk, így rögtön tudtunk a Cronbach-alfa tesztel kezdeni. A Cronbach-alfa koefficiens egy megbízhatósági mutató, mely a skála belső konzisztenciáját fejezi ki 0 és 1 közötti tartományban. Elfogadható értéke 0,70 fölött elfogadható, 0,80-tól már jónak számít (*Lavrakas, 2008*). Lefuttatva a tesztet, a Cronbach-alfa értékünk 0,789 lett, mely az elfogadható kategóriában van. Megvizsgáltuk azt az alfa értéket is, amit egy-egy állítás törlése esetén adna és 5 állítás esetén volt magasabb ez az alfa mutató. Egy állításnál volt a mutató 0,8 feletti érték, így ezt az állítást töröltük és újraszámoltuk. Az állítás egyrészt korrelációs mátrixban is negatív korrelációs értéket adott a többi állítással, másrészt megvizsgálva az állítást, arra a következtetésre jutottunk, hogy nem is igazán jellemzője a kiválóságnak, így töröltük. Az állítás arra vonatkozott, hogy klasszikus határidő naplót vezetnek az életük szervezésére. Újra számolva az értéket, Cronbach-alfa mutatónk 0,804 lett, mely már jónak számít. A Cronbach-alfa teszt megerősített minket abban, hogy a skáláink konzisztensek, egy dolgot mérnek, így a skálán belül összeadhatóak.

A megkérdezés során visszaérkezett válaszok nagyrészt a dunántúli régiókból (48,6%) és Közép-Magyarországról (31,8%), valamint a Dél-Alföldről realizálódtak. (16,9%). Iparági besorolás szempontjából a cégek fele (50%) a szolgáltatóiparban működik. A teljes mintasokaság 77%-a nyereségesnek vallotta magát. Mintánkban a kisvállalkozások és a nagyvállalatok aránya magasabb, mint az országos átlag (2. táblázat).

2. táblázat: KKV szerinti beosztás saját minta és 2018. évi KSH adatok alapján
Table 2: Distribution according to SMEs based on own sample and CSO data for 2018

	Saját minta %	2018. évi KSH %
Mikró vállalkozás	45,3	93,8%
Kisvállalkozás	37,2	4,50%
Középvállalkozás	8,10	0,70%
Nagyvállalat	9,50	0,90%
Összesen	100,0	100,0%

Forrás: (KSH, 2018) alapján

A 2018. évi országos adatok alapján a 148 fős mintánk a magyarországi vállalatok 2,01%-át fedi le, ami az alkalmazotti összlétszámot illeti (alapsokaság = 3 121 ezer fő, KSH, 2018). A kisvállalkozások és a nagyvállalatok felülprezentáltak az országos adatokhoz mérten. A megkérdezettek 58,1%-a volt férfi, 41,9%-a nő.

3. Eredmények és értékelésük

A kérdőíves megkérdezésben a vezetői kiválóság kérdéskörén belül az önszervezési dimenziót két kérdésblokk volt hivatott elemezni, összesen 30 kérdéssel. A kérdéseket a fókuszcsoporthoz interjúk, valamint a nemzetközi gyakorlatok alapján fogalmaztunk meg. Az önszervezés kérdéskörében a személyes vezetői eredményességgel és a szervezeti folyamatok eredményességével kapcsolatos kérdésekre adott válaszok alakulását a (3. táblázat) tartalmazza.

A válaszok alapján az körvonalazódik, hogy a megkérdezett vezetők körében népszerűek az időbeosztáshoz alkalmazható applikációk, a feladatlista vezetése (feladatok prioritizálása), ezzel összhangban esténként megtervezik a másnapi teendőket. A vállalati folyamatok kontrollja kapcsán kiemelkedő figyelmet kap a minőségbiztosítás, a vezetői döntéstámogatási rendszer, a munkatársakkal való kapcsolódás (pl.: munkaterület-bejárás és munkaindító napi megbeszélések).

3. táblázat: Az önszervezés dimenziói cégvezetői körben (n=148)
Table 3: Dimensions of self-management among company managers (n = 148)

	Érvényes	Átlag	Szórás
Személyes vezetői eredményesség			
Vezetői coachingot veszek igénybe.	86	4,14	1,266
Tréningekre, továbbképzésekre járok.	128	4,07	1,224
15 perces blokkokba vagy még szűkebb időkeretekbe van betáblázva a napi programom: így sokkal hatékonyabb vagyok.	56	3,63	1,421
Önfejlesztő videók esetében kétszeres sebességgel nézem őket, időkimélys miatt.	51	3,61	1,563
Napközben nem iszom/étkezem eleget, mert értékes időt venne el: majd este/éjjel bepótolom.	61	3,30	1,487
A cég működési hatékonyságát jelző mutatószámokat folyamatosan nézem, elemzem.	133	3,19	1,315
Vezetői megbeszélést tartok.	135	3,07	1,137
Túlórázom.	135	2,91	1,255
Legalább 15 percet szánok arra, hogy olyan cikkeket, könyvrészleteket olvassak, vagy videókat nézzek/hallgassak, amelyek szakmailag és emberileg is fejlesztenek.	133	2,44	1,183
Klasszikus nyomtatott határidőnaplót vezetek, abban szervezem az életem.	92	2,43	1,606
Az aktuális feladatokról listát vezetek (excel lista, feladatnapló, mátrix).	133	2,20	1,341
Feljegyzem az ötleteim, rögzítem őket.	138	1,97	1,100
Applikációt használok az időbeosztásom megtervezéséhez és kontrolljához. (pl. Justdo, Mytask, Trello, GoogleKeep stb.)	101	1,96	1,407
Minden este átgondolom, mi lesz holnap a legfontosabb teendő.	136	1,77	1,109
Szervezeti folyamatok eredményessége			
Családi napot vagy egyéb elvonulást tartunk munkatársaknak.	115	4,30	1,141
Szakmai továbbképzéseket szervezünk, ahol a tanulás mellett jut egymásra is idő.	122	4,30	1,081
Névnapot, születésnapot közösen ünnepeljük a kollégákkal.	105	3,94	1,223
Közös munkaebédet, vacsorát tartok.	120	3,86	1,305
Fejlesztjük a munkakörülményeket.	135	3,84	1,269
A versenytársak működését monitorozzuk, elemezzük.	122	3,71	1,376
Új megbízások, új pályázati források után járunk.	135	3,47	1,376
Utólag kiértékeljük a munkánkat.	141	3,39	1,188
Beállok dolgozni a többiekkel együtt.	88	3,35	1,569
Új ügyfeleket kutatok fel.	126	3,11	1,482
Rövid munkaindító megbeszéléseket tartok.	121	2,74	1,302
A futó projektek és célok ott vannak a szem előtt a falon vagy monitoron, hozzá lehet írni.	123	2,57	1,466
Vállalati információs döntéstámogató rendszert használunk. (Pl. SAP)	89	2,44	1,665
Online/digitális vevővisszajelzési rendszert alkalmazunk, amit folyamatosan figyelemmel követünk.	126	2,43	1,299
Minőségbiztosítási rendszert használunk (pl. ISO, HACCP, stb), és ez alapján ellenőrizzük a folyamatokat.	136	2,26	1,476

Rendszeresen bejárom a vállalkozás telephelyét, és igyekszem a működés szempontjából meghatározó munkatársakkal szót váltani. 69 2,20 1,614

Forrás: saját adatok

A személyes vezetői dimenziót még mélyebben elemezve, bevontuk a kérdések körébe a Franklin Covey szervezetfejlesztési rendszer (Covey, 2014) egyes aspektusait, a hazai szervezettel együttműködve. Ezeket megvizsgálva azt tapasztalhatjuk, hogy az újabb kilenc állítás nagyrészt minden megkérdezett vezetőre jellemző (4. táblázat).

4. táblázat: A vezetői önszervezési szokásokra vonatkozó egyéb (Franklin Covey alapján megfogalmazott) állítások megítélése, n=148)

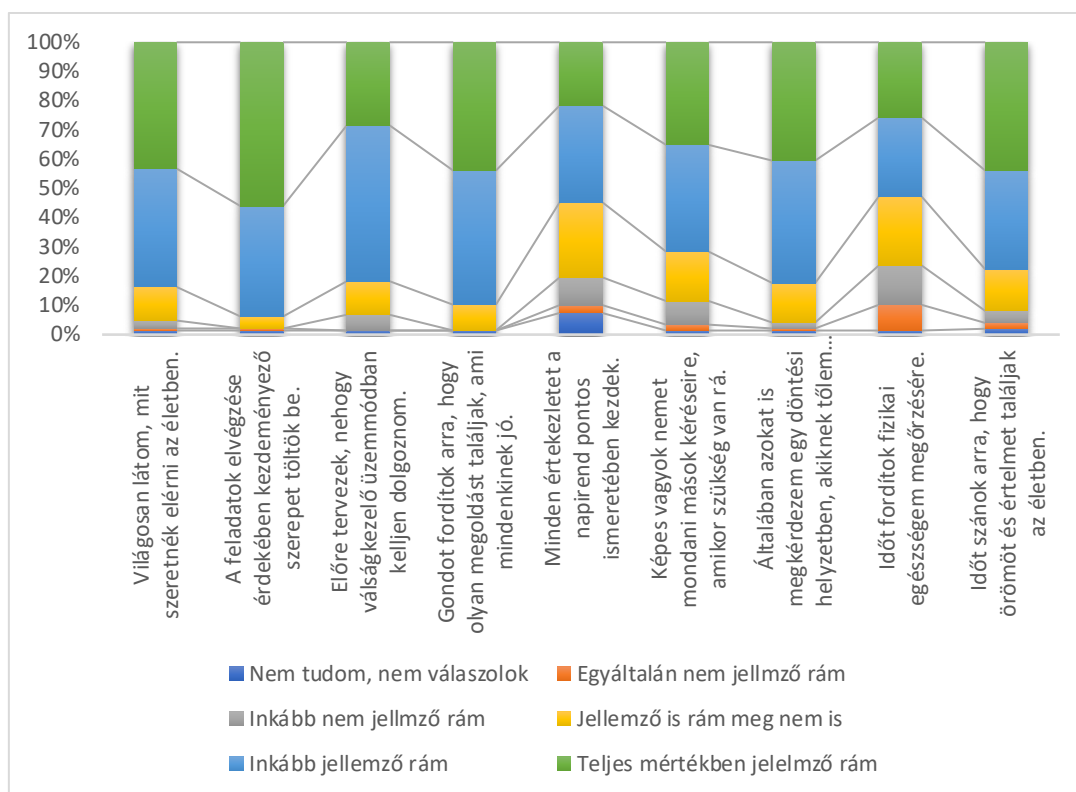
Table 4: Judging other statements (based on Franklin Covey) about managerial self-management habits, n = 148)

Állítás	Átlag	Szórás
A feladatok elvégzése érdekében kezdeményező szerepet töltök be.	4,45	0,827
Gondot fordítok arra, hogy olyan megoldást találjak, ami mindenkinek jó.	4,3	0,812
Világosan látom, mit szeretnék elérni az életben.	4,19	0,95
Általában azokat is megkérdem egy döntési helyzetben, akiknek tőlem eltérő véleménye van.	4,16	0,938
Időt szánok arra, hogy örömet és értelmet találjak az életben.	4,07	1,119
Előre tervezek, nehogy válságkezelő üzemmódban kelljen dolgoznom.	4,01	0,915
Képes vagyok nemet mondani mások kéréseire, amikor szükség van rá.	3,91	1,115
Időt fordítok fizikai egészségem megőrzésére.	3,43	1,315
Minden értekezletet a napirend pontos ismeretében kezdek.	3,39	1,388

Forrás: saját adatok

Kiemelendő a kezdeményező szerep és az empátia, mint érzelmi intelligencia jellemző, vagyis a tudatos ön- és mások figyelése (gondot fordítok arra, hogy olyan megoldást találjak, ami mindenkinek jó). Legnagyobb szórás a válaszokban a szervezetségnél (minden értekezletet a napirend pontos ismeretében kezdek) látható, továbbá az énidő-gazdálkodásnál (időt fordítok fizikai egészségem megőrzésére).

Valamennyi itt feltett kérdést összevonva kijelenthető, hogy a megkérdezettek 76,48%-a válaszolt „4-es és 5-ös” értékkel, vagyis ennyien tartották magukra nézve jellemzőnek ezeket a kijelentéseket (1. ábra). Úgy véljük, ez kiváló eredmény, annak tükrében pedig főként, hogy a „7 szokás” rendszere eleve a kiválóság, a vezetői eredményesség egyik nemzetközileg is bevált, jól alkalmazható rendszere. Az eredmények azt valószínűsítik, hogy a kutatásban részt vett vezetők java része - a „7 szokás” alapján - a legkiválóbb vezetők közé sorolható, igaz, önbevallás alapján, nem pedig a teljes 360 fokos elemzéssel.



1. ábra: Célorientáltság, szerepek, csapatmunka és önszervezés a Franklin Covey 7 szokás gondolati keretrendszer alapján (n=148)

Figure 1: Goal Orientation, Roles, Teamwork, and Self-Management Based on the Franklin Covey 7 Habits Framework (n = 148)

Forrás: saját adatok

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

Végül megvizsgáltuk, hogy az önszervezési dimenziók mennyire jellemzőek a kutatás során korábban létrehozott klaszterekre. A klaszterek kialakítása során először hierarchikus klaszterelemzést végeztünk a legközelebbi szomszéd, négyzetes euklideszi távolság módszerrel a kiugró értékek beazonosítására. Ez alapján 3 esetet kiszűrve a 148 helyett 145 elemszámú mintán elvégeztük ugyancsak a hierarchikus klaszterelemzést immár Ward módszerrel, hogy megállapítsuk, hány klaszterre lehet osztani a mintát (Simon, 2006). A dendrogram, valamint a klaszterkoeficiens vonaldiagrammja alapján megállapítottuk, hogy 2, illetve 3 klaszter képezhető a kutatás céljának megfelelően. Mivel a klaszterelemzés rendkívül érzékeny az eltérő skálájú komponensekre, standardizálásra volt szükség, melyet Z-scores módszerrel 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 pedig 86, azonban az ANOVA táblázatban 6 főkomponens közül a 9-ből nem alakulnak ki homogén csoportok. 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, amelyek jellemzői a következők voltak:

- 1. Klaszter – Bizonytalan empátiikus vezetők

Ebbe a klaszterbe jellemzően 30-50 év közötti női vezetők tartoznak (60%), közülük 41%-uk 10 év alatti vezetői tapasztalattal rendelkezik. Az ide tartozó cégek fele mikrovállalkozás, ahol a közvetlen beosztottak száma 50 fő alatt van. Nyereségesség szempontjából inkább nyereségesek (77,5%) és növekedés szempontjából inkább a megfelelően (éves növekedési ütem 5% körüli), illetve stagnáló

cégek tartoznak bele. 40,5%-ukra a bizonytalanság jellemző: folyamatos megerősítést kérnek arról, milyen vezetők is valójában.

• 2. Klaszter – Feltörekvő céltudatos vezetők

Ez a klaszter nagyrészt férfiakból áll (69,44%), életkorukat tekintve 25-69 év közöttiek. Az ide tartozók 57%-a cégtulajdonos vezető (CEO), és vezetői munkatapasztalat szempontjából 47%-uk 11-30 év közötti vezetői tapasztalattal rendelkezik. Az ide sorolt szervezetek növekedési üteme átlagon felüli (10% vagy afeletti éves növekedési ütem), és 58%-uk meghatározó vagy piacvezető pozícióval rendelkezik a saját működési területén.

• 3. Klaszter – Tapasztalt stratégia

Ugyancsak inkább férfiakból álló klaszter (63,76%), kor szempontjából inkább a negyven év feletti tartoznak ide (66,67%). Nagyjából egyforma arányban vannak jelen a tulajdonos vezetők és a kívülről alkalmazott vezetők. Vezetői tapasztalat szempontjából az átlagost meghaladó szint jellemző rájuk: 30%-uk például több mint 20 évet töltött már el ilyen pozícióban. Ezáltal nem meglepő, hogy a középállalkozások 90%-a ide tartozik, és 30%-uk 10-250 fő közötti beosztotti létszámmal működteti a szervezetet. Nyereségesség szempontjából 86,36%-uk nyereséges, így mondhatjuk, hogy ez a nagymértékben nyereséges cégek klasztere, növekedés szempontjából pedig a kiegyensúlyozottan növekvő (megközelítőleg évente 5%-os növekedési ütem) cégek tartoznak bele (70%). Ide tartozik a rendszeresen túlórázó vezetők 70%-a.

Önszervezés szempontjából a különböző klaszterek közötti különbségeket a következő (5. táblázat) foglalja össze:

5. táblázat: A különböző klaszterekre jellemző vezetői gyakorlatok (n=148)

Table 5: Leadership practices specific to different clusters (n = 148)

	Bizonytalan empátikus	Feltörekvő céltudatos	Tapasztalt stratégia	P	Cramer's V
Személyes vezetői eredményesség					
Legalább 15 percet szánok arra, hogy olyan cikkeket, könyvrészleteket olvassak, vagy videókat nézzek/hallgassak, amelyek szakma-ílag és emberileg is fejlesztenek	30% hetente többször	42% naponta	35% hetente	0,004	0,298
Klasszikus nyomtatott határidőnaplót vezetek, abban szervezem az életem	50% gyakran alkalmazza	50% egyáltalán nem alkalmazza	39% egyáltalán nem alkalmazza	0,011	0,281
Applikációt használok az időbeosztásom megtervezéséhez és kontrolljához. (pl. Justdo, Mytask, Trello, GoogleKeep stb.)	30% naponta használja	58% naponta használja	41% nem alkalmazza soha	0,008	0,287
Vezetői megbeszélést tartok.	38% hetente	47% hetente többször szervez	58% hetente	-	0,372
A cég működési hatékonyságát jelző mutatószámokat folyamatosan nézem, elemzem.	63% havonta vagy ritkábban	44% hetente többször	30% hetente	0,047	0,253
Az aktuális feladatokról listát vezetek (excel lista, feladatnapló, mátrix)	30% naponta	58% naponta használja	35% naponta	0,009	0,285
Tréningekre, továbbképzésekre járok.	53% ritkán jár	58% legalább hetente jár	55% ritkán	-	0,419
Szervezeti folyamatok eredményessége					
Online/digitális vevővisszajelzési rendszert alkalmazunk, amit folyamatosan figyelemmel követünk	45% nem alkalmazza soha	47% legalább hetente figyeli	42% nem egyáltalán nem figyeli	0,018	0,272
A versenytársak működését monitorozzuk, elemezzük.	70% havonta vagy annál	50% legalább hetente figyeli	52% ritkán vagy egyáltalán nem figyeli	0,038	0,257

	ritkábban figyeli				
A futó projektek és célok ott vannak a szem előtt a falon vagy monitoron, hozzá lehet írni.	43% naponta figyeli	50% naponta figyeli	53% ritkán vagy egyáltalán nem figyeli	-	0,409
Utólag kiértékeljük a munkánkat.	55% havonta vagy ritkábban értékeli	53% hetente többször értékeli	65% havonta vagy annál ritkábban	0,004	0,298
Közös munkaebédet, vacsorát tartok.	43% hetente vagy annál gyakrabban alkalmazza	56% havonta vagy ritkábban alkalmazza	71% ritkán vagy egyáltalán nem	0,004	0,297
Fejlesztjük a munkakörülményeket.	55% ritkábban alkalmazza	69% legalább havonta alkalmazza	68% havonta vagy annál ritkábban	0,016	0,276

Forrás: saját adatok

A táblázatból jól látható a különbség a különböző vezetői típusok között. A bizonytalan empátikus vezetők többnyire analitikus beállítottságúak: klasszikus határidőnaplót vezetnek, a futó projekteket a falon követik napi rendszerességgel, a cég hatékonysági mutatóit immár ritkábban, havi rendszerességgel, vagy annál is ritkábban figyelik, az online/digitális vevővisszajelzési rendszer használata, illetve a versenytársak monitorozása nem az erősségük. Ellenben jellemző rájuk a közösségi tevékenység, munkaebédek, közös programok szervezése. Érdekes megfigyelni a különbséget a feltörekvő céltudatos vezetők és a tapasztalt, stratégia „típusú” vezetők között. A szervezettség szempontjából érzékelhető, hogy a céltudatos vezetők nagyobb figyelmet fordítanak az eredményjelző rendszerekre, elsősorban a digitális formákra. Napi szintű feladatlistát vezetnek és továbbképzésekre járnak, míg „stratégia” társaik nem igazán monitorozzák versenytársaikat, nem fektetnek hangsúlyt a közös munkaebédekre, sem az értékelésekre, nem vezetnek klasszikus határidőnaplót és applikációt sem az időbeosztáshoz; saját tapasztalataikra, rutinjukra alapoznak.

4. Következtetések és javaslatok

Jelen tanulmányban az volt a célunk, hogy képet adjunk a vezetők önszervezési gyakorlatáról. Az általunk felállított önszervezési dimenziók – mindennapos gyakorlatok a személyes vezetői eredményességért és vállalkozásfejlesztő napi tevékenységek – mentén végül klasztereket képeztünk, melyeket a hozzájuk tartozó vezetők jellemző tulajdonságai alapján neveztünk el, majd összehasonlítást végeztünk a klaszterekre vonatkozóan.

Összességében fontos kiemelni a következőket: a feltörekvő vezetők az átlagosnál több időt szánnak saját maguk fejlesztésére, például naponta legalább 15 percet töltenek önfejlesztéssel, szoros napi időbeosztással élnek, és hetente részt vesznek valamilyen továbbképzési gyakorlaton. Hetente több alkalommal tartanak vezetői megbeszéléseket a munkatársak részére, a működési hatékonyságot folyamatosan monitorozzák. Valamennyi szervezeti kulcsfolyamat kontrolljában élen járnak a másik két klaszterhez mérten, ők azok, akik legmagasabb szinten, aktívan kézben tartják a dolgokat. Nem jelenthetjük ki egyértelműen, hogy a "kiváló" vezetőt ők testesítik meg, hiszen eltérő vezetői stílusok léteznek. Annyi azonban bizonyos, hogy az általuk vezetett szervezetek 86,36%-a nyereséges, és kiegyensúlyozottan növekszik. Amennyiben a kiemelkedő szervezeti eredményesség mögött meghúzódó humán tényezőket keressük, a kiválóság összetevőit, vélhetően ez a klaszter kínálja a megoldásokat.

Irodalomjegyzék

- Bandura, A. (1969). *Principles of behavior modification*. New York: Rinehard & Winston.
Bácsné B. É. (2011). *Menedzserek személyes hatékonysága idővizsgálatok tükrében*. ACTA SCIENTIARUM SOCIALIUM, 34, 77-84.

- Bányai, E., & Sipos, N. (2019). *Aktualitások a felsővezetői kiválóság területén*. *Vezetéstudomány*, 50(1), 63-69.
- Bence-Kiss, K., Turcsán, T., Bereczki, Cs., Berke, Sz. (2018): *LEADERSHIP STYLES APPLIED IN HUNGARIAN START-UPS* In: Pop, Gheorghe; Csata, Andrea; Fejér-Király, Gergely; Kassay, János; Nagy, Benedek; Zsarnóczky, Martin; Pál, László (szerk.) 14th Annual International Conference on Economics and Business: CHALLENGES IN THE CARPATHIAN BASIN : Innovation and technology in the knowledge based economy, Csíkszereda, Románia : Sapientia Hungarian University of Transylvania, (2018) pp. 140-147.
- Berde, Cs. (2015). *A vezetés alapjai*. MUNKAERŐPIAC-ORIENTÁLT, VÁLLALKOZÓI KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSE. Sorozatszerkesztő: Dajnoki K. Debreceni Egyetem, Debrecen.
- Berke Sz. (2010). *Az életkerék és a TLS életstílusmodell szerepe a személyes hatékonyságban*. In: Lifelong, Learning Magyarország Alapítvány (szerk.) Tanulás, tudás, gazdasági sikerek avagy a tudásmenedzsment szerepe a gazdaság eredményességében, Lifelong Learning Magyarország Alapítvány, pp. 357-359.
- Berke, Sz. (2019). *Kiváló vezető, kiváló vállalkozás - kutatás a stratégiai szemléletű vezetésről*. Letöltés dátuma: 2020. 06 20, forrás: hrportal.hu: <https://www.hrportal.hu/hr/kivalo-vezeto--kivalo-vallalkozas--kutatasa-a-strategiai-szemleletu-vezetesrol-20190806.html>
- Berke Sz., Tóth G. (2020): *Felelős vállalat vagy „csak” felelős vezető?*, LÉPÉSEK: A FENNTARTHATÓSÁG FELÉ, 25(1), 14-15.
- BitPort. (2016). *Öt év múlva rá sem ismerünk a mai vállalatokra*. Letöltés dátuma: 2020. 05 21, forrás: BitPort: <https://bitport.hu/ot-ev-mulva-ra-sem-ismerunk-a-mai-vallalatokra.html>
- Covey, S. R. (2014). *A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása - Az önfejlesztés kézikönyve*. Budapest: Bagolyvár.
- 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*, In: Petr, Mikuš; Martin, Cenek; Martin, Štěrba (szerk.) Proceedings of the International Scientific Conference of Business Economics, Management and Marketing 2018, Masaryk University, pp. 39-47.
- Fábián, G. (2014). *Alkalmazott kutatás módszertan*. Debrecen: Debreceni Egyetem.
- Gulyás L. (2016). *AZ IDŐGAZDÁLKODÁS, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL WILLIAM ONCKEN III. „MAJOM ÜZLETÉRE”*. Taylor, 3, 65-74.
- Hokansson, S. (2018). *The Importance of Self-Management for Leaders!* Letöltés dátuma: 2020. 05 25, forrás: The Staffing Stream: <http://www.thestaffingstream.com/2018/11/05/the-importance-of-self-management-for-leaders/>
- Joost, M. (2018). *The Science of Successful Self-Management: 16 Crucial Factors*. Letöltés dátuma: 2020. 05 25, forrás: corporate-rebels.com: <https://corporate-rebels.com/self-management-crucial-factors/>
- Kapitány Sz.A. (2010). *A magyar cégvezetők negyede találkozott visszaéléssel*. NOL. Gazdaság. Letöltve: 2020. december 1. http://nol.hu/gazdasag/a_magyar_cegvezetok_negyede_talalkozott_visszaelessel-676481
- Kemény, I. (2015). *A versenytársak csak egy kattintásra vannak*. Budapest: Corvinus Egyetem.
- Kollár P., Szabó K. (2019). *Az átalakító vezetés komponensei*, In: Kőszegi, Irén Rita (szerk.) III. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia, Neumann János Egyetem, pp. 1176-1182.
- Kőműves Zs., Berke Sz., Póra G. (2016). *SURVEY ON FEMALE MANAGERS*. In: Csata, Andrea (szerk.) Challenges in the Carpathian Basin : Integration and modernization opportunities on the edge of Europe (13th Annual International Conference on Economics and Business). Cluj-Napoca, Románia : Editura Risoprint, pp. 252-266., 15 p.
- KSH. (2018). *A kis- és középvállalkozások jellemzői*, 2018. Letöltés dátuma: 2020. 06 20, forrás: KSH: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv18.pdf>
- Latham, G., & Yukl, G. (1975). *A review research on the application of goal settings in organizations*. *Academy of Management Journal*, 18(4), 824-845.
- Lavrakas, P. J. (2008). *Encyclopedia of Survey Research Methods*. USA: SAGE.
- Lázár, E. (2009). *Kutatásmódszertan a gyakorlatban az SPSS program használatával*. Kolozsvár, Románia: Scientia Kiadó.

- Mahoney, M., & Arnkoff, D. (1979). *Self-management: Theory, reserach and application*. In J. Elrady, & D. Pomarleau, Behavioral medicine: Theory and practice (old.: 75-96). Baltimore: Williams&Williams.
- Majoros, P. (2010). *A kutatómódszertan alapjai: tanácsok, tippek, trükkök nem csak szakdolgozat-íróknak*. Budapest: Perfekt.
- Malhotra, N. (2001). *Marketingkutatás*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Manz, C., & Sims, H. (1980). *Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective*. Academy of Management Review, 361-367.
- Markham, S., & Markham, I. (1995). *Self-Leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective*. Leadership Quarterly, 6(3), 343-359.
- Mischel, W. (1973). *Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality*. Psychological Review, 80(4), 252-283.
- Pató, B.Sz.G., Illés, K. (2018). *Az emberközpontú munkaköri leírás*. Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata, (28)2, 107-117.
- Petrov, G. (2020). *Self-management skills*. Letöltés dátuma: 2020. 05 25, forrás: ldrbrnd.com: <https://ldrbrnd.com/self-management-skills/>
- piecesprofit.hu. (2018). Letöltés dátuma: 2020. 05 21, forrás: PIAC&PROFIT: <https://piecesprofit.hu/gazdasag/svajc-lehetne-a-pelda-a-brex-it-megallapodashoz/>
- Pierog, A. (2019). *MANAGING CIVIL ORGANISATIONS: CIVIL MANAGEMENT MODEL*, ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA ECONOMIC SCIENCE 2, 311-320.
- Steenbarger, B. (2015). *Self-Leadership and Success*. Letöltés dátuma: 2020. 05 25, forrás: Forbes: <https://www.forbes.com/sites/brettsteebarger/2015/05/15/self-leadership-and-success/#26af98412a81>
- Thoresen, C., & Mahoney, M. (1974). Behavioral self-control. New York: Holt, Rinehart & Winston.