

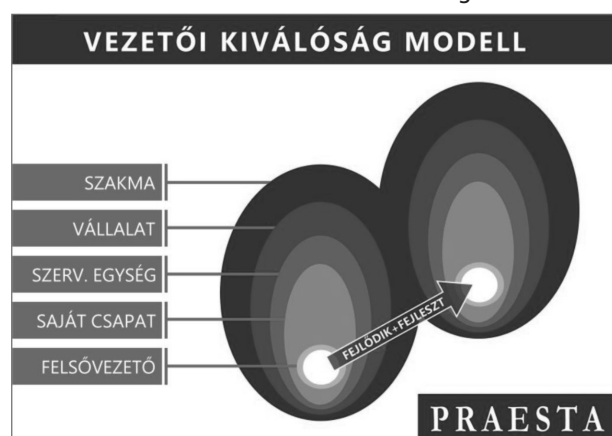
AKTUALITÁSOK A FELSŐVEZETŐI KIVÁLÓSÁG TERÜLETÉN

A tanulmány a vezetői kiválóságra fókuszál magyarországi felső és első számú vezetők körében folytatott primer, kvantitatív, kérdőíves technikával végzett megkeresés eredményeit feldolgozva. A 103 fő válaszadó nem biztosítja a reprezentativitást, ugyanakkor a jelenlegi mintaelemszám alkalmas a további kutatások irányainak és súlypontjainak meghatározására. A szerzők bemutatják a vezető saját fejlődését meghatározó és az őt jellemző tényezőket, továbbá a közvetlenül a vezető által irányított csapat, a saját szervezeti egység, az egész vállalat és a vezetés, mint szakma fejlesztéséhez kapcsolódó erőfeszítéseket. A kutatás jellegéből adódó dominánsan deskriptív megközelítéssel megismertetik a magyar felsővezetői szakmához kapcsolódó sajátosságokat. Emellett klaszteranalízist is végeztek a felsővezetői csoportok azonosítása céljából, továbbá javaslatot fogalmaztak meg a felsővezetői kiválóság tudatos fejlesztése érdekében.

Kulcsszavak: felső vezetés, vezetői kiválóság, vezetés-fejlesztés

Jelen tanulmány a PRAESTA Felsővezető Fejlesztési Kft. (PRAESTA) és a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK) összefogásában megvalósuló országos felsővezetői viselkedést vizsgáló felmérés eredményeit összegzi. Kutatásunk célja a fejlődésre és a fejlesztésre irányuló első számú és felsővezetői viselkedés ismérveinek vizsgálata, amelynek alapját a „PRAESTA vezetői kiválóság modellje” képezte. A PRAESTA értelmezésben a vezetői kiválóság az, amikor a vezető folyamatosan és tudatosan van úton a jobb, az eredményesebb vezetői teljesítmény felé. Ez azt jelenti, hogy folyamatosan fejlődik – pozitív irányba változik – a vezetői szakmában, és ezzel párhuzamosan folyamatosan fejleszti – pozitív irányba változtatja – környezetét, amire vezetőként befolyása van (csapat, szervezeti egység, vállalat és szakmai szinteken). Tehát a vezetői kiválóságot nem a vezetői kompetenciák értékelésével éri tetten, hanem a folyamatos fejlődés és fejlesztés megjelenési formáinak meglétével, amivel teljesen másképp közelíti meg a témát (1. ábra).

1. ábra A PRAESTA vezetői kiválóság modell



Forrás: PRAESTA Felsővezető Fejlesztési Kft.

E modell gyakorlati tapasztalatokon nyugvó, első-sorban a cég vezetőfejlesztő munkáját támogató modell.

Kutatásunk jelen fázisában a modell validálásának az előkészítése történik, a vizsgálat végső célja pedig maga a modell validálása.

Kutatási kérdéseink megválaszolásához első körben szekunder irodalomkutatást végeztünk, majd a primer kutatást az alábbi három fázisban valósítjuk meg:

1. kérdőíves kutatás felsővezetői körben a fejlesztés területén mutatott gyakorlatok megismerésére,
2. mélyinterjú-sorozat a vezetők kiválóságról alkotott képének, és a fejlesztéshez való hozzáállásuk mélyebb megértése céljából,
3. kvantitatív kutatás a modell validálása céljából.

Jelen tanulmány az irodalomkutatás és az első fázis eredményeit foglalja össze, ami elsődlegesen a vezetők önmagukról alkotott képével kapcsolatos tényezőit tudja megragadni.

IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A vezetésen belül a kiválóság, mint fókuszált témakör meglehetősen elhanyagolt kutatási terület, kevés tudományos jellegű megközelítéssel és tanulmánnyal találkozunk kutatásunk előkészítésekor. Számtalan szerző foglalkozik a vezetés mibenlétének és a vezetői jellemzők meghatározásával. A több mint száz definíció jól tükrözi a szerzők közötti konszenzus hiányát, illetve a terület folyamatos, dinamikus változását (Northouse, 2017). Jelen tanulmányban e megközelítések sokszínűségét egy gondolkodási keretrendszernek tekintjük, azon belül végzünk mélyebb vizsgálódást a vezetői kiválóság témakörében rendelkezésre álló szakirodalmak áttekintésével, melyek két jól elkülöníthető megközelítést körvonalaznak.

Az egyik felfogás szerint a vezetői kiválóság a vezető által vezetett szervezet kiválóságában, hatékony és sikeres működésében nyilvánul meg, és így ezen keresztül is mérhető (Darling, 1999). A kutatók a sikeres cégek esetében a vezetők által követett stratégiákat, és birtokukban levő kompetenciákat vizsgálták (Darling, 1999; Dale – Cooper, 1994; Oakland, 2001). Az egyik irányzat fő képviselője Kanji és Moura (2001, 2003) szerzőpáros, akik kidolgoz-

tak és validáltak egy modellt, melyet ezt követően több kutatócsoport is alkalmazott különböző országokban, különböző típusú szervezetek esetében vizsgálva a modell működését és validitását (Oakland – Tanner, 2008; Srivastava, 2014; Shrivastava et al., 2014). Kanji és Moura (2001, 2003) által alkotott *üzletikiválóság-modell* központi eleme a vezetés, mely elsődleges szerepet játszik a szervezet kiválóságának elérésben. A szerzőpáros először korábbi kutatások alapján összegezte azokat a vezetői kompetenciákat, melyek egy szervezet sikerességéhez egyértelműen hozzájárulnak. Majd megalkották az *üzletikiválóság-modellt* (Business Excellence Model) és azonosították a kritikus sikertényezőket: erős és elfogadott szervezeti értékek, amelyek a szervezet meghatározásához adnak alapot és visszatükröződnek a modell többi elemében (vízióban, misszióban, stratégiában, szervezeti struktúrában és termelési mechanizmusban). Az eredményeik alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a vezetői kiválóság a vezető ezeken a területeken felmutatott kiemelkedő teljesítménye. Megalkották a *vezetői kiválósági indexet*, mely egy integrált mutatóban összesűrítve méri a vezető teljesítményét különböző szerepeiben, mint *értékek létrehozása és megosztása, vízió megalkotása és kommunikálása, misszió definiálása, stratégia kiválasztása, alkalmazása és egyéb menedzsmentfeladatok*. Az index 100-as skálán méri a kiválóságot, a szerzők úgy vélik, hogy 75% felett kiválónak mondható az adott vezetés. Az index összetevői külön-külön mutatják, hogy milyen területen (például stratégiaalkotás) van még szükség az adott vezető fejlődésére (Kanji – Moura, 2001, 2003).

A fenti modell segítségével tehát mérhető, hogy szervezeti szinten hol mutatkozik a vezetésben hiányosság, azonban ez csupán egy helyzetképet ad. A jelen megközelítésünkben a kérdés számunkra az, hogy hogyan lesz képes javítani a vezetés ezen a beazonosított, kevésbé elégedettségre okot adó területeken. Kanji a cikkében tesz egy rövid utalást: a vezető önmaga és szervezete fejlesztésével képes az index magasabb értékének elérésére (Kanji, 2008).

Szintén a sikeres vállalatok vizsgálatára fókuszált Goleman (2002), aki kutatásai alapján a középszerű és a legjobb vezetők közti különbséget az *érzelmi kompetenciában* határozta meg. A legkiválóbbak szignifikánsan jobbnak bizonyultak az érzelmi intelligenciához tartozó kompetenciákban, úgy, mint a befolyásolás, a csapatok vezetése, a politikai tudatosság, az önbizalom és a teljesítménymotiváció terén. „Vezetői sikerességük közel 90 százalékban az érzelmi intelligenciának tulajdonítható” (Goleman, 2002, p. 68.).

Collins kutatásában azt vizsgálta, hogy a kiváló cégek miben különböznek a jó cégektől, melyek azok a tényezők, melyek meghatározzák a cég kiválóságát. Az egyik tényező a vezetők személyéhez kötődik, mégpedig a következőképpen. Collins a vezetés öt hierarchikusan egymásra épülő szintjét határozta meg: a tehetséges vezető, a csapatjátékos, a kompetens vezető, a hatékony és az 5. szintű vezető. Ez utóbbi szint meglétét találták differenciáló tényezőnek a jó és kiváló vállalatok teljesítményében megmutatkozó eltéréseknél. Az ötödik szint: „Kitűnő cé-

get épít a személyes alázat és a szakmai eltökéltség paradox ötvözése révén” (Collins, 2013, p. 34.).

A másik felfogás közelebb áll a kiinduló modellünkhöz, ezekben a vezető és szervezet fejlődése közötti összefüggést vizsgálják (Jeseviciute-Ufartiene et al., 2014; Reichard –Johnson, 2011). Reichard és Johnson (2011) szerint a vezető önfejlesztése teszi lehetővé, hogy a vezető folyamatosan alkalmazkodjon a változó környezethez, mind a szervezeten belül, mind a szervezeten kívül. Boyce és társai (2010) meghatározzák azokat a jellemzőket, melyek előrevetítik az adott vezető fejlődési és fejlesztési aktivitását. Ezek a következők: munkaorientáció (munkainvolváltság, elköteleződés), hatalomorientáltság (nagyobb hatékonyság, tudatosság, nyitottság a tapasztalatokra) és karrierorientáltság. A vezetői fejlődés mindemellett azt is igényli, hogy az egyénnek legyen igénye visszajelzésre, hogy felismerje, előbb magát kell fejleszteni. Tehát az önfejlesztésre is kell igény, ez az igazi alapja a munkatársak és folyamatok fejlesztésének (Green – Howe, 2012).

Jeseviciute-Ufartiene és társai kutatásukban kimutatták, hogy a vezető fejlődése szignifikáns kapcsolatban van az alkalmazottak és a szervezet önfejlesztésével (Jeseviciute-Ufartiene et al., 2014).

A fenti kutatási megközelítések és eredmények is jelzik, hogy a vezetői kiválóság terén ugyanúgy nincs egyetértés és egyértelmű irány, mint a vezetés definiálása területén. Ez valószínűsíthetően arra vezethető vissza, hogy az emberi döntések nem feltétlenül racionálisak, nem biztosítható a homogenitás, az állandóság. A rendkívül dinamikus változó világunkban, a szerteágazó vállalati kultúrákat, szervezeti felépítéseket, a teljesen különböző iparágakat tekintve talán öncélú is lenne az a törekvés, hogy mindenáron egy, minden esetben érvényes viselkedés és kompetenciátartat határozzunk meg. A megalkotott modellek segítségével különbséget tudunk tenni kiváló és kevésbé jó szervezetek és vezetők között, képesek vagyunk egy helyzetképet adni az adott szervezetről és vezetőről, illetve az előttük álló fejlődési lehetőségekről. Ez alapján javaslatot kapnak arra, hogy milyen kompetenciában kell fejlődniük, vagy miként kell viselkedésüket megváltoztatniuk a siker érdekében. És épp ez az a pont, ahol úgy gondoljuk, hogy a kiválóság elérése mögötti egyik közös hajtó- és megvalósító erő lehet a fejlődés, a fejlesztés, mint vezetői szemléletmód és viselkedésforma. Épp ezért *kutatásunk fő kérdése, hogy valóban lehet-e a vezető fejlődésre és fejlesztésre való törekvése a kiválóság elérésének az alapja*. A kérdés megválaszolása felé vezető úton első lépésként feltérképeztük a hazai vezetők fejlődés és fejlesztési gyakorlatát, amely a felmérés sajátosságából adódóan a vezetők oldaláról önmaguk percepciójára szorítkozik.

EMPIRIKUS KUTATÁS A VEZETŐI KIVÁLÓSÁG FELTÉRKÉPEZÉSÉBEN

A komplex és szisztematikus megközelítés felvázolt fázisai közül a következőkben a pilot jellegű felmérésnél alkalmazott módszertant, illetve az első lekérdezés eredményeit ismertetjük.

Várakozásaink alapján nem számítottunk magas válaszadási hajlandóságra nagyvállalati első számú vezetők körében, ezért szükségesnek tartottuk és lehetővé tettük a vállalati hierarchia csúcsán levő (felső) vezetők mintába való bekerülését is. A felső vezetők és az első számú vezetők ilyen módon való elkülönítését az indokolta, hogy megbízóink éltek azzal a feltételezéssel, hogy az első számú vezetők nagyobb felelősséggel viseltetnek szervezetük fejlesztése iránt.

Figyelembe kell venni, hogy alapvetően nem lehetett és nem is volt célunk reprezentatív felmérést megvalósítani, mivel az alapsokaság ismeretlen, illetve számos fogalmi lehatárolást kell(en)e alkalmazni. Például felső vezetőnek, elsőszámú vezetőnek tekintjük-e egy mikroállalat vezetőjét? Az emberek létszáma vagy az árbevétel jelenti a csoportosítási szempontot? Flow vagy stock jellegű vizsgálódás segíti elő a feltevésünk validálását?

Mindezek mellett, e korlátozó tényezőkkel kell értelmezni az eredményeket, illetve kezelni az azonosított tendenciákat.

A felmérés módszertana

A megkérdezéses vizsgálatba bevont vezetők köre egyrészt a PRAESTA Felsővezető Fejlesztési Kft., másrészt a PTE KTK kapcsolati rendszerében elérhető vállalatvezetők közül áll. A kutatás elején minimálisan elvárt válaszadói nagyságot száz főben limitáltuk annak érdekében, hogy megfelelő minőségű és mennyiségű válasz alapján tudjuk ellenőrizni a PRAESTA modell érvényességét. A megkérdezettek kiválasztásánál kritériumként a felsővezetői szerepkört határoztuk meg, ugyanakkor egyéb reprezentativitási feltételt nem adtunk meg a vállalat méretére, tevékenységi körére, tulajdonosi formájára és más kritériumokra vonatkozóan sem. Ez arra vezethető vissza, hogy a felső vezetők körének vizsgálata eleve nehezen megvalósítható, a további válaszadási szempontok kijelölése a kutatás sikerét veszélyeztette volna.

Összesen 916 fő képezi a kutatás alapsokaságát, ugyanakkor számos esetben – a személyes kapcsolatrendszer ellenére – az érvénytelen e-mailcímből adódóan 827 főre szűkült. A telefonos megerősítés és a többszörös e-mailes ismétlődő lekérdezés eredményeképpen a kérdőívet 103 válaszadó töltötte ki hiánytalanul, értékelhető formában. Az adatfelvétel módszere nem biztosítja a reprezentativitást, ugyanakkor a jelenlegi mintaelemszám alkalmas a további kutatások irányainak és súlypontjainak kijelölésére.

A kérdőív az alábbi, a modell főbb elemeit vizsgáló blokkokból épült fel:

- általános, a további kérdések feldolgozásához, esetleges csoportképzéshez szükséges adatok a kitöltőkről,
- a vezető saját fejlődésével kapcsolatos tényezők,
- közvetlen, a vezető által vezetett csapat fejlesztése,
- a vezető saját szervezeti egységének fejlesztése,
- a vállalat fejlesztése,
- a vezető szakmai fejlesztése.

A feldolgozás során a leíró alapstatisztikák mellett a kérdések keresztfeldolgozását készítettük el, majd klaszteranalízist végeztünk. Továbbá keresztábrák leképezései segítségével vizsgáltuk a vezetők jellemzői, önmaguk és szervezetük fejlesztésére fordított figyelem és motiváció közti összefüggéseket is. A vezetők több jellemzője összefüggést mutat a fejlesztéshez való hozzáállással, illetve annak kivitelezésével. Az egyes keresztváltozók statisztikai ellenőrzésére Chi-négyzet próbát alkalmaztunk (akkor tekintjük szignifikánsnak az eltérést, ha $p=0,05$, vagy kisebb, továbbá peremfeltételként kezeltük az 5-nél kevesebb elemet tartalmazó cellák aránya 20%, vagy annál kisebb, és a várható érték egy, vagy annál nagyobb elvárásokat). A kapcsolat erejének bemutatására a Cramer's V értéket vizsgáltuk meg, és ezek alapján folytattuk le az elemzésünket.

A skálás értékeknél a nominális változók mentén történő eltérések kimutatására egyutas varianciaanalízist futtattunk le. Amennyiben a Levene-teszt p értéke 0,05, vagy annál nagyobb, akkor elfogadjuk a szignifikáns különbséget az ANOVA p 0,05, vagy annál kisebb értékeknél, illetve a Levene-teszt nem teljesülésekor a Welch-teszt 0,05, vagy kisebb értékekor vizsgáljuk meg az ANOVA p értékét.

Mind a nominális-nominális, mind a skálás-nominális változók közül e tényezők figyelembevételével kimutatott összefüggéseket ismertetjük, ugyanakkor a célszerűség érdekében eltekintünk minden feltétel részletes bemutatásától.

Ezen kívül klaszteranalízis segítségével csoportosítottuk a válaszadókat a fejlesztés iránti elkötelezettségük mentén. A klaszteranalízis során a fejlesztéshez való hozzáállást és attitűdöt jól tükröző tényezők mentén végeztünk csoportosítást. A 14 változóra először egy hierarchikus klaszteranalízist futtattunk le, hogy megállapítsuk az ideális klaszterek számát. Ward megközelítéssel vizsgáltuk az euklidészi távolságot, ami alapján az agglomerációs táblázat kettő csoport kialakítását javasolta. Ezt ellenőriztük a dendrogrammon vizuális megerősítéssel, és megállapítottuk, hogy jelen esetben az ideális klaszterek száma 2 db. A következő lépésben K-közepű klaszterelemzést futtattunk le a kiválasztott tényezőkre, és a klasztercentroidok alapján két elkülönített vezetői csoportot tudtunk azonosítani.

A kutatás eredményei

A kérdőív első blokkjában a *kitöltőkről személyükre és cégükre* vonatkozóan kérdeztünk általános, a további kérdések értelmezéséhez és az esetleges csoportképzéshez szükséges adatokat. Ezen információk mentén a következőképpen írható le a minta.

A válaszadók 62%-a (64 fő) felső vezető és 38 % (39 fő) pedig első számú vezető. A mintában nagy számban szerepelnek 250 főnél többet foglalkoztató, többségi vagy kizárólagos külföldi cégek felső vezetői (42, illetve 44 vezető) (*1. táblázat*). Szakmai területüket tekintve a HR-en dolgoznak legnagyobb arányban a válaszadók, ami a kutatás témája alapján várható volt.

1. táblázat A válaszadók megoszlása vezetői kategóriák és cégek létszáma szerint

Szervezet (cég) létszáma/Vezetői kategória	Elsősorú vezető	Felső vezető	Össz.	Elsősorú vezető	Felső vezető	Össz.
49 fő vagy kevesebb	12	6	18	67%	33%	100%
50-249 fő	10	16	26	38%	62%	100%
250 fő vagy több	17	42	59	29%	71%	100%
Összesen	39	64	103	38%	62%	100%

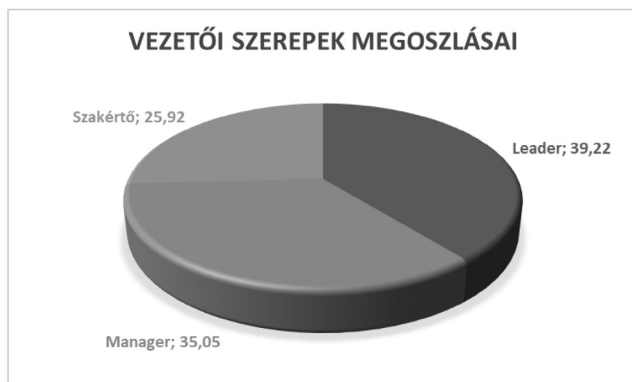
Forrás: saját szerkesztés a 2017. évi felmérés eredményei alapján

A vezetők saját fejlődésével kapcsolatos tényezők

Kutatásunk kiemelt és központi kérdése, hogy a megkérdezettek *önálló szakmának tartják-e* a vezetést, hiszen válaszuk vélhetően jelentősen befolyásolja a vezetői műveltség fejlesztésére fordított figyelmüket és energiájukat. A minta 74%-a (76 fő) önálló szakmaként tekint a vezetésre, és 14%-a egyértelműen azt válaszolja arra a kérdésre, hogy mi a szakmája, hogy vezető. Az 1-6-ig terjedő skálaértékek átlaga 3,98, a medián 4 és a módusz pedig 5, a válaszok viszonylag nagy szórást mutatnak (1,54). A nagyobb cégek vezetői jellemzően magasabb értékeket adtak.

Ezzel összhangban vannak a vezetői működés 'Leader', 'Manager' és 'Szakértő' szerepei közötti megoszlásra vonatkozó válaszok is. Arra kértük a kitöltőket, hogy a három szerep között úgy osszák el a százalékokat, hogy azok összességében 100%-ot tegyenek ki. *A válaszadók többnyire a Leader szerepkörben működnek*, majd ezt követi a Manager és végül a Szakértői szerep. A három szerepkör közül a *szakértői szerep legkevésbé a nagyvállalatok vezetői és a nagyobb szervezeti egységet vezetőik között jelenik meg* (2. ábra).

2. ábra Vezetői szerepek megoszlása a mindennapi munkavégzésben, %



Forrás: saját szerkesztés a 2017. évi felmérés eredményei alapján

A válaszadók többsége (91%-a) motivált is a vezetői készségekben, kompetenciákban való fejlődésre.

A személyiség és vezető profil tesztek gyakori eszközök a fejlesztő munkában. A válaszadók (személyiségtesztet kitöltők száma 96, illetve a személyiségtesztet kitöltők száma 76 fő) 70%-a, illetve 6%-a nagymértékben (ötös éshatos értéket jelölve) *hasznosította a vezetői profiljáról,*

illetve személyiségéről kapott eredményeket. A vezetői profilról kapott visszajelzések hasznosítása és az életkor szignifikáns összefüggést mutat; *leginkább a 36-40 éves vezetők hasznosítják a kapott eredményeket.*

A megkérdezettek *domináns vezetési stílusát* Hersey és Blanchard (1969) modellje alapján vizsgáltuk. A szerzők által definiált négy vezetési megközelítés közül mintánkban a *bevonó, a motivációt előterébe helyező, az alkalmazottakat támogató típus* (a válaszok 74%-a) dominál. A második legtöbb jelölést kapott stílus a delegáló vezető, összesen 19 válaszadó képviseli ezt az irányt.

A vezetők fejlődéséhez szükséges külső visszajelzések elsődleges forrása a közvetlen környezet, azonban ez vállalatkultúra-függő, hogy milyen *rendszeres és rendszeresége* alakult ki a visszajelzéseknek. A mintába bekerült vezetők is meglehetősen vegyes képet mutatnak ebben a tekintetben, hiszen megjelenik a negyedéves gyakoriság (10 fő esetében), ugyanakkor mellette *kétszer annyi cégnél egyáltalán nincs semmilyen kialakult rendszere* ennek. A vezetői kompetenciákról való rendszeres visszajelzés és a vállalatok *tulajdonosi szerkezete*, valamint a *vezetői kategóriák összefüggést mutat*, jellemzően a többségi, vagy kizárólagos állami és magyar tulajdonú vállalatok és az első számú vezetők esetében magas arányban *nincs egyáltalán visszajelzés* a vezetők munkájáról.

A mintába került vezetők láthatóan igénylik a folyamatos értékelést, hiszen 63%-uk évente négyszer, vagy annál is többször *kér visszajelzést, közel azonos mértékben a hierarchiában felettük, mellettük és alattuk dolgozó kollégától.*

Az elmúlt három év átlagában évente három vagy több alkalommal vett részt *vezető- vagy készségfejlesztő képzésen* a megkérdezett vezetők 37%-a, és csupán 16%-uk nem részesült ilyen képzésben. *A fejlődésre való belső motiváltságot* jelzi, hogy a vezetőfejlesztő képzéseket a válaszadók 75%-ban maguk kezdeményezték. *A többségi, vagy kizárólagos külföldi tulajdonú cégek többet áldoznak vezetői készségfejlesztő tréningekre.*

A válaszadók 88%-a *pozitívan ítéli meg vezetői teljesítményét* (négyes és ötös értéket adtak), emellett majdnem mindenki úgy gondolja, hogy *van még fejlődni valója* a vezetői készségek, kompetenciák terén.

A vezetők *saját fejlődésükhöz való hozzáállása és a fejlődésük érdekében mutatott aktivitásuk összevetése* során látható, hogy a fejlődésért kifejtett aktivitások összességében alacsonyabb skálaértéket mutatnak, mint a saját bevallás szerinti erős motiváltság értékei (3-4. ábra).

3. ábra A saját fejlődés tényezői



Forrás: saját szerkesztés a 2017. évi felmérés eredményei alapján

4. ábra A vezetők saját fejlesztésének tényezői – saját bevallásuk szerint



Forrás: saját szerkesztés a 2017. évi felmérés eredményei alapján

A vezető által közvetlenül vezetett csapat/csoport fejlesztése

A vezetői kiválóság következő fokmérője, a vezető saját csapatára szentelt figyelme, annak tudatos fejlesztésére fordított idő és energia.

Első kérdésünk a *csapatfejlesztési modellek* (például: Lencioni modell, Tuckman csapatfejlődési stádiumok, Korn-Ferry T7 modell, Hackman 5 tényezős modell, JCC modell, Patrock modell, Rocket modell, GRPI modell, PRAESTA kiváló vezetői csapat modell) ismeretére vonatkozott. A vezetők egynegyede nem ismer csapatfejlesztési modelleket, és valamivel több, mint felük (56%) pedig 1-2-ről tud. Ennek ellenére a *válaszadó vezetők 89%-a úgy véli, hogy tudatosan fejleszteti csapatát.*

A vezetők jellemzően bevonják a csapattagokat a csapat céljainak kitűzésénél, 81%-uk minden vagy majdnem minden alkalommal. Az elsősorú és a tapasztaltabb, az adott pozíciót régebben betöltő és 36-40 év közötti vezetőkre szignifikánsan jellemzőbb a közösen alkotott csapatszintű célok elérésének integrálása a bónusz rendszerbe.

A válaszadók 86%-a jelezte, hogy valóban léteznek a közösen vallott és megteremtett értékek, viszont a válaszadástól tartózkodók 14%-os aránya elgondolkodtató. A nagyvállalati vezetők és nagyobb tapasztalattal rendelkező vezetők szignifikánsan nagyobb mértékben rendelkeznek közös értékekkel.

A témakör utolsó kérdése arra vonatkozott, hogy *a közösen létrehozott normák be nem tartásának vannak-e következményei.* A válaszok alapján a skálaértékek átlaga 4,31, a medián és módusz egyaránt 5, a szórás 1,20, tehát nem mindenhol van következménye a közös normák be nem tartásának.

A saját szervezeti egység fejlesztése

A PRAESTA vezetői kiválóság modell következő szintje a *vezető saját szervezeti egységének fejlesztése, illetve az adott vezető abban való aktív részvétele.* A fejlesztés érdekében rendkívül fontos, hogy a szervezet tagjai pontosan ismerjék a szervezet célrendszerét, legyenek tisztában azzal, hogy fejlesztésük minek az érdekében történik, kompetenciájuk milyen célok megvalósulásához szükségesek.

A kitöltők 84%-a szerint biztosított a cégüknel, hogy *a dolgozók rálássanak a teljesítménymutatókhoz való hozzájárulásuk mértékére.* A konkrét teljesítménymutatóhoz (KPI) való hozzájárulás módja a vezetők szerint többé-kevésbé ismert, 14 vezető szerint teljes mértékben és 51 vezető szerint is többnyire ismert a dolgozók körében (négyes, illetve ötös értéket jelöltek a skálán). A válaszok átlaga 4,28, a medián négyes, a módusz 5, 1,22 a szórás. (A válaszadás nem a teljes mintanagyságra érvényes, n= 87)

A cégek a munkatársak fejlesztésére gondot fordítanak, igaz eltérő mértékben. 15%-uk a munkatársak negyedét, vagy annál kevesebb kollégát fejleszt szakmailag. *Kompetenciafejlesztést valamivel kevesebb kolléga kap és ritkább alkalommal. A legtöbb cég esetében a dolgozók negyedét-felét részesítik szakmai és kompetenciafejlesztésben. Minél több beosztottal rendelkezik a vezető, annál több alkalommal szervez fejlesztő típusú eseményt.*

A vezetők szervezeti egységéhez tartozó *kollégák háromnegyede többnyire tisztában van azzal, mi az ő személyes fejlődési fókusza* (a skálaértékek: 4, 5 és 6). A válaszok alapján a skálaértékek átlaga 4,25 a medián 4, a módusz 5, a szórás 1,19.

A vállalat fejlesztése

A vizsgált modell következő szintje a vállalat egészét foglalja magába. A vállalat fejlesztésére vonatkozó kérdések kivétel nélkül skálakérdések, így a válaszokat egy pókhálódiaagramon mutatjuk be (5. ábra). Az egyes kérdésekre adott válaszokat és azok átlagait áttekintve látható, hogy a vezetőknek *fontos a vezetőtársakkal való együttműködés, és nyitottak a vezetőtársak felől érkező visszajelzésekre* (5,61 és 5,52 átlagok). A vállalat teljesítményének összemérése a cégesoporthoz tartozó többi leányvállalatával (illetve a piac többi szereplőjével) valamivel kevésbé meghatározó a vezetők munkájában (4,69 és 4,59 az átlag). A mintába került vezetők *fejlesztés melletti elkötelezettségét* mutatja, hogy a teljes vállalat szervezésének fejlesztésében kezdeményezőként vesz részt a válaszadók 67%-a (esetükben a skálaérték 5 és 6). E kérdésnél az átlagérték 4,69, a medián és a módusz egyaránt 5, a szórás pedig 1,33.

5. ábra A vállalati fejlődés tényezői



Forrás: saját szerkesztés a 2017. évi felmérés eredményei alapján

A vezető szakmai fejlesztése

A kérdőívünk utolsó blokkjában a vezetők szakmai szinten mutatott aktivitását, a fejlesztés irányába való elköteleződését vizsgáltuk. Önmagában is érdekes, és a kiválóságra való törekvés fontos mutatója a szakmai trendek figyelemmel kísérése, illetve a napi munkán túlmutató, a szakmai kapcsolatok, illetve a szakma fejlesztése érdekében mutatott aktivitás.

A válaszadók a *szakma fejlődése érdekében is igen magas szintű aktivitást mutatnak*. Az elmúlt 3 év átlagában többségük több alkalommal vett részt *üzleti találkozók*on, konferencián. Ugyanakkor csak elenyészően kevés pozitív válasz érkezett az *online vezetői fórumokon, blogokon való aktív részvételről*.

A keresztátlás lekérdezés mellett *klaszteranalízis* segítségével csoportosítottuk a válaszadókat a fejlesztés iránti elkötelezettségük mentén. Ez alapján két vezetői csoportot tudunk azonosítani. Az első csoport esetében az értékek kevés kivételtől eltekintve magasabbak a másik csoport értékeihez mérten, összesen 58 fő került be a klaszterbe. Láthatóan motiváltabbak a fejlesztés, fejlődés irányában, így ezt a csoportot a *'Még jobb vezetőknek'* neveztük el. A másik csoport értékei a klaszteranalízis sajátosságai adódóan eltéréseket mutatnak, ugyanakkor ezen szinten viszonylag magas értékek alapján *'Jó vezetőknek'* neveztük el a klasztert, melybe 45 vezető tartozik.

A *'Még jobb'* vezetők nagyobb arányban

- dolgoznak nagy cégeknél, illetve valamivel nagyobb arányban képviselnek kisebb, 49 főnél kevesebbet foglalkoztató szervezetet,
- tesznek saját maguk és csapatuk, szervezetük fejlesztése érdekében, ami egyrészt megnyilvánul a vezetés témájában megjelenő nyomtatott vagy online írárok gyakoribb olvasásában a Jó vezetőkkel szemben,
- szerveztek csapatfejlesztést szervezetükben az elmúlt 3 év átlagában,
- rendelkeznek csapatukkal közös normákkal, értékekkel,
- kezdeményeznek szervezetükben folyamatokat érintő változásokat,
- vesznek részt szakmai konferenciákon, mint részt-

vevő és mint előadó egyaránt,

- aktívabbak üzleti találkozókra való részvételben,
- tagjai két vagy annál több szakmai szervezetnek,
- hasznosítják a kapott visszajelzéseket, mint a Jó vezetők csoportja,
- vezető minőségükben fiatalok, de nem teljesen kezdők, illetve közöttük nagyobb arányban jelennek meg a már komoly tapasztalatokkal rendelkezők.

ÖSSZEGZÉS

A fenti eredmények alapján az a benyomásunk, hogy mintánkban a *'jó'* és a *'még jobb'* vezetők képviselhetik magukat, ebből adódóan csak kismértékű különbség azonosítható közöttük a kiválóság kérdésében. Ez a konklúzió természetesen nem meglepő, hiszen nagy valószínűséggel csakis kimagasló vezetői kompetenciákkal lehet valaki felső vagy elsőszámú vezető, továbbá a felmérés sajátosságából adódik, hogy a válaszadók önmaguk képességeinek percepcióját ismerhettük meg.

Mintánkban a kiválóság leggyakoribb differenciáló tényezői a vezetői tapasztalat, a vezetőként eltöltött évek száma, a vállalati és a vezetett szervezeti méret, valamint a tulajdonosi szerkezet. A klaszteranalízis is alátámasztja a leíró statisztikákból és keresztátlás feldolgozásokból is sejtethető válaszadói különbségeket, melyek összefoglalóan a fejlesztéshez való tudatos hozzáállásban és a fejlesztés érdekében mutatott aktivitásban jelennek meg.

Mint minden kutatásnak, ennek is megvannak a saját korlátai, melyek részletezését egyrészt a szakmai precizitás, másrészt a jövőbeni kutatási irányok kijelölése indokolja. Kutatásunk korlátait a következőkben látjuk:

- a kutatás során használt skálakérdések esetében látható, hogy a megjelölt értékek rendkívül magasak, segítségükkel a válaszok közötti differenciák és a válaszok mögöttes tartalma nem vizsgálható statisztikailag megbízható módon,
- a kérdések nagy része presztízs jellegűnek minősül, és mint ilyenek direkt, nyílt formában korlátozottan működnek, az önértékelő válaszok torzíthatóak,
- a minta reprezentativitásának hiánya nem teszi lehetővé az eredményeknek a megkeresett vezetőkre vonatkozó általánosítását.

A fenti korlátok figyelembevételével a *'PRAESTA vezetői kiválóság modelljének'* statisztikailag is alátámasztható validálása nem valósult meg, ugyanakkor a szakmai szempontok mentén megállapítható, hogy a modell alkalmas az eredetileg kitűzött célok elérésére. A fejlesztés egyértelműen fontos a megkérdezettek számára, azonban arról sem feledkezhetünk meg, hogy kérdőívünk kitöltését nyilvánvalóan olyan vezetők vállalták elsősorban, akiket a téma is vonzott, tehát vélhetően motiváltabbak az átlagnál.

A téma mélyebb és a *'PRAESTA vezetői kiválóság modelljének'* validálását is lehetővé tevő további kutatási javaslatunk a következők:

- Célszerű a kutatást feltáró jellegű, kvalitatív, mélyinterjú módszerén alapuló vizsgálattal megalapozni, mely a fejlesztéshez való hozzáállást, attitűdöt mélyebben vizsgálja.

- Érdemes 360°-os értékelést megvalósítani, hogy a vezetők önbevallásainál azonosított tényezőket össze lehessen vetni a beosztottak észlelésével. A kutatás elején felmerült ennek alkalmazása, ugyanakkor azért döntöttünk a megvalósítás elvetése mellett, mivel úgy véltük, hogy hiába nem teljesen hideg megkeresésen keresztül jutottunk el a válaszadói körhöz, azonban ez nem jelenti feltétlenül egy olyan szintű bizalom meglétét, amely az ilyen mélységű adatfelvételre ösztönözne volna a válaszadókat. Ebből adódóan a válaszadói hajlandóság növelése volt a fókuszban, és egy későbbi fázisban, a célcsoport sajátosságaiból adódóan esettanulmány jelleggel tartjuk elképzelhetőnek az ilyen jellegű elemzés megvalósítását.
- Az esettanulmányok mellett, következő fázisban a jelenlegi kutatási eredményekre és tapasztalatokra építve egy olyan kutatási modellen alapuló kvantitatív (nagy mintás) vizsgálatot célszerű végezni, mely lehetővé teszi a „PRAESTA vezetői kiválóság modell” más modellekkel való összevetését a kiválóságot befolyásoló tényezők vonatkozásában.

Felhasznált irodalom

- Boyce, L. A. – Zaccaro, S. J. – Wisecarver, M. Z. (2010):* Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, No 1, p. 159–178. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.012>
- Collins J. (2013):* Jóból kiváló - A tartós üzleti siker elemei. Budapest: HVG
- Dale, B. – Cooper, C. (1994):* Introducing TQM: the role of senior management. *Management Decision*, 32, p. 20–26. doi: <https://doi.org/10.1108/00251749410050660>
- Goleman, D. (2002):* Érzelmi intelligencia a munkahelyen. Budapest: EDGE 2000. Kft.
- Darling, J. (1999):* Organizational excellence and leadership strategies: principles followed by top multinational executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 20, p. 309–321. doi: <https://doi.org/10.1108/01437739910292625>
- Green, C. H. – Howe, A. P. (2012):* The trusted advisor fieldbook: A comprehensive toolkit for leading with trust. Hoboken, NJ: John Wiley

- Hersey, P. – Blanchard, K. H. (1969):* Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, Vol. 23, No. 5, p. 26–34.
- Jeseviciute-Ufartiene, L. – Mejeryte-Narkeviciene, K. – Widelska, U. (2014):* Organizational Development Based on Leader's Self-Development Theory and Practice. *Transformations in Business & Economics*, Vol. 13, No 2A (32A), p. 506–524.
- Kanji, G. K. (2008):* Leadership is prime: How do you measure Leadership Excellence? *Total Quality Management*, Vol. 19, No. 4, April, pp. 417–427. doi: <https://doi.org/10.1108/sd.2008.05624jad.006>
- Kanji, G. K. – Moura e Sá, P. (2001):* Measuring leadership excellence. *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 6, p. 701–718. doi: <https://doi.org/10.1080/09544120120075325>
- Moura e Sá, P. – Kanji, G. K. (2003):* Leadership for excellence in the Portuguese municipalities: critical success factors, measurements and improvement strategies. *Total Quality Management*, Vol. 14, No. 2, p. 131–139. doi: <https://doi.org/10.1080/1478336032000051313>
- Northouse, P. (2017):* Introduction to Leadership: Concepts and Practice. London: Sage Publications
- Oakland J. S. – Tanner S. J. (2008):* The relationship between Business Excellence and Performance – An empirical study using Kanji's Leadership Excellence Model. *Total Quality Management* Vol. 19, Nos. 7–8, July–August 2008, p. 733–749. doi: <https://doi.org/10.1080/14783360802159402>
- Oakland, J. (2001):* Total Organizational Excellence: Achieving World-class Performance. London: Routledge
- Reichard, R. J. - Johnson, S. K. (2011):* Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, p. 33–42. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.005>
- Shrivastava, S. – Selvarajah, C. – Meyer, D. – Dorasamy, N. (2014):* Exploring excellence in leadership perceptions amongst South African managers. *Human Resource Development International*, Vol. 17, No. 1, p. 47–66, <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2013.857510>
- Srivastava, V. N. (2014):* Powerful Leadership & Excellence in Public Enterprises. *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 50, No. 1, July, p. 165–179.