

BIBA SÁNDOR

## Új kihívások a vezetői munka eredményességének növelésében<sup>1</sup>

*„Nemcsak az igaz, hogy a régi válaszok nem jelentenek megoldást a kor kihívásaira, de sokszor már akkor is célt tévesztünk, ha újra és újra feltesszük a régi kérdéseket.” Bakacsi Gyula*

### **Bevezetés**

Piacorientált világunkban a gazdaság szereplői folyamatos versenyhelyzetben bizonyítják, hogy sikeresebbek a versenytársaknál. Csak az nyerheti el ezzel a vásárlók bizalmát, aki képes megfelelő minőségű, korszerű terméket, vagy szolgáltatást versenyképes áron a piacra vinni. Ahhoz, hogy ennek eleget tudjanak tenni, a munkaszervezetek igyekeznek korszerű technológiát és szervezési módszereket alkalmazni, minőségbiztosítási és más kontrollmechanizmusokat bevezetni, hatékony munkaszervezeteket működtetni, illetve a legjobban felkészült szakembereket megnyerni.

A korszerű ismeretekkel és magas szintű tudással rendelkező ember a munka világában egyre jobban felértékelődik, ez a megállapítás fokozottan igaz a döntéshozó pozíciókban lévőkre. A szervezetnek szüksége van arra a tudásra, készségre, illetve egyéb kompetenciára, amelyek birtokában az elvárt teljesítmény elérésére képessé válik a vezető.

A bevezető gondolataim elején megfogalmazott idézet jól példázza a napjainkban végbemenő paradigmaváltást, ahol a régi, menedzser típusú felfogást lassan, de egyértelműen felváltja a leader (soft), azaz az értékalapú leadership<sup>2</sup> gondolkodásmódja. Ma már nem csak egy csavar vagyunk a gépezetben, akik nap-nap után képesek ugyanazt a fajta munkakínálatot, ugyanabban a minőségben produkálni. A több évtizeden keresztül uralkodó felfogás szerint a munka csak „púp” a hátunkon, amit folyamatosan el kell viselnünk a boldogulásunk érdekében. Ez a nézőpont hibásnak bizonyult és nem mellesleg még hatékonynak sem tekinthető. Egy enervált, a végletekig kifacsart ember soha sem lesz képes annyi értéket előállítani, mint egy teljesen elhivatott, a vezető teljes bizalmát élvező kreatív személy. Emberek vagyunk, érzéseink vannak, amit a tudás alapú társadalomban a vezetőknek érdemes beépíteni a szervezeti legitimitás képletébe. Dolgozatom célja nem csak az elemző kutatás, ha-

---

<sup>1</sup> A XXXI. OTDK-n a „Vezetéstudomány - emberi erőforrás” tagozatban különdíjjal értékelt dolgozat átdolgozott változata.

<sup>2</sup>A szónak nincs elfogadott, meghonosodott magyar megfelelője. A leadershipnek nevezett magatartás egyik legfontosabb jellemzője szoros kapcsolatot teremteni a szervezeti és egyéni célok között. Alapját a vezető részéről elvárható feltételek biztosításán felül a beosztottak érdekeltségének megteremtése képezi. A leadership abban különbözik a pusztán hatalomgyakorlástól, hogy elválaszthatatlan a követők céljaitól, szükségleteitől.

nem az előbb, átvitt értelemben említett képlet érthetővé tétele vezetők, tanácsadók számára, egyszóval értékteremtés.

#### **A témaválasztás indoklása**

A vezetői munka fejlesztése, illetve hatékonyságnövelése iránti vonzalmam már a főiskolai tanulmányaim idején érlelődött, de a majdani pályámat is befolyásolni képes erővel a jelenlegi mesterszakos hallgatói fázisban alakult ki. Egyre jobban felkeltették érdeklődésemet e tudományterület olyan, korszerűnek tekinthető lehetőségei, amelyekkel a vezetői munka eredményessége a mai elvárásoknak is megfelelő szintre emelhető.

A témaválasztást indokolja, hogy egyetemi hallgatói státuszban mindeddig viszonylag kevesen vizsgálták ezt az új területet, az általam kutatott vezetésfejlesztési rendszer konkrét elemzésével pedig – tudomásom szerint – eddig senki nem foglalkozott.

A dolgozat megírásával kapcsolatos további céljaim:

- A Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kárának Emberi Erőforrás Tanácsadó mesterszakos hallgatójaként a jövőm szempontjából fontos számomra a téma mélyreható vizsgálata és a jelenleginél alaposabb megismerése.
- Gondolatébresztő mondanivaló átadása vezető pozícióban lévő döntéshozók, vagy ilyen szerepre készülők számára, kiemelve a saját munkakörnyezetükön belüli szervezeti kultúrát formáló erős hatásukat;
- Egy olyan tanulmány létrehozása, ami az elméleti alapok mellett fontos gyakorlati kérdéseket is felvet.
- Mivel a jelenlegi vezetési felfogást több vonatkozásban is problémás hiedelmek jellemzik, ennek eloszlatása érdekében a leadership perspektíva minél szélesebb körökhöz való eljuttatását szeretném megcélozni.
- A kutatásom végső célja az elemzéseim és vizsgálataim alapján olyan eredmények és következtetések megfogalmazása, amelyekkel javítható a vezetői munka hatékonysága, ennek következményeként pedig a szervezeti teljesítmény.
- Dolgozatom fő célkitűzése a vezetői munka értelmezése, szerepének és súlyának azonosítása, sajátosságainak feltérképezése, valamint az empirikus kutatás eredményeivel alátámasztva a vezetői kompetenciák és attitűd fejleszthetőségének igazolása.

#### **A közeg, ahol a vezető a munkáját végzi**

##### *A szervezet*

Ahhoz, hogy a szervezeti kultúra fogalmát értelmezni tudjuk, szükség van a szervezet és a kultúra szavak jelentésének tisztázására. Szervezet elnevezéssel találkozunk a biológia tudományában, ahol a természet élőlényeit alkotó és működtető funkcionális szervek halmazát kutatjuk. Ilyen például az anatómia tárgyát képező emberi szervezet.

A társadalmi együttélés rendszere többnyire ugyancsak szervezeti keretek között zajlik. Szervezet keretében végezzük a tanulmányainkat az általános iskolától az egyetemig, később számos civil szervezethez csatlakozhatunk a sport, a kultúra, a politika stb. területén, de szervezett közösséget alkot a társadalom legkisebb homogen egysége, a család is, még akkor is, ha azt nem szervezet névvel illetjük.

A munka világa – eltekintve a munkáját egyedül végző fodrász, cipész, kiskereskedő és más hasonló tevékenységtől – ugyancsak szervezeti formákra épül. Szervezetként működnek a gazdasági társaságok, a közigazgatás, az oktatás, az egészségügy intézményei, de a legkisebb hierarchikus egységek, a munkacsoportok is önálló szervezeti egységnek tekintendők. Klein Sándor szerint a „szervezet két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységeinek rendszere”.<sup>3</sup>

#### *A szervezeti kultúra*

A fogalmat legtömörebben az a klasszikussá vált Marvin Bowertől származó gondolat fejezi ki, mely szerint a szervezeti kultúra nem más, mint "Ahogy mi itt a dolgunkat tesszük".<sup>4</sup>

Ha belépünk egy termelő munkahelyre, vagy hivatalba általában hamar megérezzük azt a légkört, mely az ott dolgozókat körülveszi, illetve ami az emberi és fizikai környezetükből felénk árad. A szervezet embereivel való találkozás során megállapíthatjuk, hogy közvetlenek, vagy udvariatlanok, segítőkészek, vagy közömbösek. A viselkedésükből érződik-e a munkahelyük iránti büszkeség, vagy csupán pénzkeresésnek tekintik azt. Azt is hamar meg tudjuk állapítani, hogy az ott dolgozók mennyire szeretik a rendet, ápolják és rendben tartják-e a környezetüket, vagy sem.

Ha már rendelkezünk összehasonlítási alappal, tapasztalhatjuk azt is, hogy azonos kultúra-jellemzőkkel leírható munkaszervezetekkel soha nem találkozunk, amiből következik, hogy valamennyi vállalkozás, intézmény önálló arculattal, vagyis saját szervezeti kultúrával rendelkezik.

A Harvardon 2008-ban megjelent publikáció szerint a szervezeti kultúra a vezető és beosztottai kapcsolatának függvénye is. „A kötődés szükségletének kielégítése végett a vezetőknek egyfajta bajtársias légkört kell kialakítaniuk, amely ösztönzi a csapatmunkát, együttműködést, a nyitottságot és a baráti kapcsolatokat létrejöttét.”<sup>5</sup>

#### *A vezető, mint a szervezeti kultúra legfontosabb eleme*

A szervezetek alapításával veszi kezdetét a vezetői munka, mely vitathatatlan hatást gyakorol a szervezet folyamatosan formálódó kultúrájára. A szervezeti kultúra alapjainak lerakása is többnyire a vezető feladata, ahol rendszerint az ő véleménye, a nézetei, az előítéletei, sztereotípiái válnak meghatározóvá.

A vezetéssel, illetve a vezetővel foglalkozó témakörben végeláthatatlan mennyiségű szakirodalmat lelhetünk fel, ugyanakkor a pozícióból adódó kultúrateremtő képesség értelmezésben már eltéréseket találtam, pontosabban nem volt egyöntetű, kizárólagos álláspont. Ennek következtében a vezetőnek a szervezeti kultúrában való szerepét saját felfogásom alapján fogalmaztam meg.

A vezető pozícióban lévő személy többféle formában fejtheti ki kultúraformáló hatását:

- Stratégiai célokat tűz ki, ami alapvetően meghatározza a szervezet hozzáállását és tevékenységét. Ha csak a rövidtávú profitmaximalizálást jelöli meg, mint elrendő célt – és nincs semmilyen magasabb rendű, konkrét feladat, vagy misszió

---

<sup>3</sup>Klein Sándor: Vezetés- és szervezetszociológia. Budapest, 2001. SHL Kiadó.

<sup>4</sup>A definíció eredetileg Marvin Bowertől (McKinsey & Co.) származik. Igazán ismertté azonban a Deal és Kennedy szerzőpáros szervezeti kultúráról szóló könyve tette.

<sup>5</sup>Nitin Nohria, Boris Groysberg, Linda Eling Lee: Employee Motivation: A Powerful New Model. in: Harvard Business Review LXXXVI. évfolyam 2008 július-augusztus 80. o.

- akkor a szervezetnek a pénz lesz a „mániája”, a legfontosabb, hogy minimális költségráfordítással működjenek, s közben maximális hasznot könyvelhessenek el. Ezen felül semmi másra, sem a vevők-, sem az alkalmazottak szükségleteinek kielégítésére nem fordítanak energiát.<sup>6</sup> Ezért egy szervezet életében kiemelten fontos egy előre- és jól meghatározott, kézzelfogható cél jelenléte, amit nem lehet pénzben mérni, és amire a továbbiakban a vállalati stratégiát lehet alapozni.
- Sok múlik a vezető kommunikációs képességén és személyiségén is. Nem elhanyagolandó faktor, hogy a kérdéses személy beállítottsága szerint introvertált vagy extrovertált irányultságú. Lehet-e hozzáfordulni lényeges kérdésekben, vagy kizárólag csak szakmai területre korlátozza a kommunikációt az alkalmazottaival, ezzel rongálva saját empatikus erényeit. Példaértékű viselkedése az ügyfelekkel való bánásmódban is tükröződik, amennyiben ennek nem tesz eleget egy vezető, hogyan várhatná el az alkalmazottaitól, hogy adott esetben megfelelő viselkedést tanúsítsanak? Márpedig ez a felfogás – a vevők igényeinek maximális kielégítése – ma már egy for profit vállalat életében az alapkritériumok sorát képezi.
  - A vezető kritikus helyzetben tanúsított viselkedésének fontossága nem most került a napvilágra először, szinte az egész történelmünket végigkísérő motívumnak tekinthető, több, múltat idéző történetben visszaköszöttek már. A jelenkor kihívásai és a gazdasági helyzet megkívánja, hogy a szakemberek a végsőkig kiélezett pillanatokban is nyugodtak tudjanak maradni, és a helyzetnek megfelelően a lehető legjobb döntést hozzák meg. Amennyiben az alkalmazottak látják a vezetőn, hogy a probléma megoldása során nyugalmat sugároz és kimért viselkedést tanúsít, úgy maga a szervezet is könnyebben halad át a változás rögzös útján.
  - A javadalmazási és az előléptetési rendszer kidolgozása, valamint alkalmazása során is befolyást gyakorol a vezető a szervezet életére és mindezt a saját elképzelései alapján teszi, ezzel is igazolva szervezeti kultúraformáló tevékenységét. Az ő személyes döntése folytán léphetnek az emberek felfelé, illetve visszafelé a képzeletbeli ranglétrán, ezáltal a vezető gyakorlatilag a saját képére formálja munkaszervezete strukturális összetételét.
  - Munkavégzéssel kapcsolatos eljárásokat, munkamódszereket határoz meg. A munka megszervezésével, a munkavégzés személyi és tárgyi feltételeinek biztosításával, az előírások és egyéb szabályozóelemek tudatosításával igyekszik a folyamatos, problémamentes munkavégzést megteremteni.
  - Munkaidőn túli tevékenységben és a különböző rendezvényekben rejlő lehetőségek hasznosítása. A kiváló munkacsoportok jellemzője, hogy a munkaidőn túl is szívesen és meghatározott rendszerességgel kerülnek interakcióba egymással. Erre lehetőséget, pénzügyi forrást a vezető döntése alapján csoportosíthatnak át. A megrendezésre kerülő különböző workshopok, vállalati napok, családnapiak nagymértékben befolyásolják a csapat együttműködő képességét, ami egyben a csoportkohézió erősödését eredményezheti.
  - Az ergonómia kérdése már a második világháború óta fokozottan foglalkoztatja a tudósokat. Ma már eljutottunk addig, hogy a munkahelyek kialakításban a munkamódszerek tervezésében is jelentős szerepet kapnak ezen szempontok, il-

<sup>6</sup>Lövey Imre - Manohar S. Nadkarni: Az örömteli szervezet p. 72.

letve a vezető döntései. Képzeljünk el egy sötét, kényelmetlen irodát magunk előtt, ahol mindennapjainkat töltjük, és hasonlítsuk össze egy, az alkotói szellem számára az ergonómiai elvek alapján kialakított irodával. Ezt követően döntsük el, hogy hol dolgoznánk szívesebben, hol lenne nagyobb a munkavégzésünk hatékonyságának a foka.

### **Empirikus kutatás**

Az empirikus kutatásban a FranklinCovey által rendelkezésemre bocsátott Leadership vezetésfejlesztési rendszer kérdőívének összehasonlító utóelemzését végeztem. A kutatásomat kizárólag 82 magyar vezető mintáira alapoztam, ez összesen, az elő- és utómérést beleértve 164 db vezetői kérdőívet jelent, ezen a mintán belül kísértem meg kvantitatív módszerekkel megvizsgálni a Leadership vezetésfejlesztési rendszer hatékonyságát.

#### *A FranklinCovey*

1997-ben a Franklin Quest és a CoveyLeadership Center bejelentette, hogy egyesítik a két céget, ennek következtében a FranklinCovey nevű vállalat ugyanazon év május 30-tól létezik. Mára már a világ egyik legnagyobb emberi erőforrás-fejlesztéssel foglalkozó vállalatává vált, 144 országban érhető el napi szinten. A Fortune magazin elemzése alapján<sup>7</sup> a világ TOP 100 vállalat 90%-ának, valamint a TOP 500 vállalat 75%-ának partnere a FranklinCovey. Továbbá jelentős szerepet vállal a nonprofit szféra fejlesztésében is.

#### *LQ: LeadershipQuotient*

Az LQ a vezetői kvalitás mérőszáma. A vezetői kérdőívnek egy 0-100-ig terjedő skálán értelmezett konkrét fő pontértéke van, ez további négy különálló elemre bontható, az előző fejezetben már bemutatott kiváló vezetők négy kötelességének dimenziójában. Ezek: Bizalom ösztönzése, Küldetés tisztázása, Rendszerek kiépítése, Tehetség kibontakoztatása, szintén 0-100-ig terjedő skálán kerülnek értékelésre. Így a kérdőívek utóelemzése során 82 vezető, 164 kérdőívet hasonlíthattam össze.

A FranklinCovey-val kötött titoktartási szerződés értelmében az LQ vezetői kérdőívek teljes tartalmát, mint szigorú üzleti titkot a piaci versenyelőny megőrzése érdekében nem ismertethetem.

A kutatás egyediségét/fontosságát és újító szellemét jelzi, hogy az elemzés megírásának pillanatáig *nem volt még Magyarországon LQ témakörben fellelhető szakirodalom.*

A FranklinCovey által kidolgozott Leadership vezetésfejlesztési rendszer négy krónikus szervezeti problémát sorol fel, amelyek minél hatékonyabb kezelésére és az alkalmazottak munkavégző képességének nagyobb arányú megnyerésére létrehozták a kiváló vezetők négy kötelesség dimenzióját.

#### *Első kötelesség: A bizalom ösztönzése*

A bizalom a vezetés alapja, hatással van a vezető minden tetteire, ha ez a dimenzió sérül, akkor a további három sem működhet maradéktalanul. Ezért fontos a kölcsön-

---

<sup>7</sup> <http://www.dailyfinance.com/2012/12/17/franklin-covey-to-report-fiscal-2013-first-quarter>  
Franklin CoveytoReportFiscal 2013 First-QuarterResults Letöltés: 2012. december 26.

nős magas bizalmi szint kiépítése és ápolása. Elengedhetetlen feltétele az előzőekben már taglalt hitelesség és megkérdőjelezhetetlen személyiség.

*Második kötelesség: A küldetés tisztázása*

Az a szervezet, amelyik nem tudja merre tart, hasonlóan tompán reagál a külvilágra, mint egy lázas ember, lassú és körülményes. Ezért minden szervezet számára fontos a célokból és nem a lehetőségekből összekovácsolt egységes stratégia létrehozása, ami maga a célok elérésének folyamatát jelenti.

*Harmadik kötelesség: Rendszerek kiépítése*

A siker egy pillanatnyi eredmény, a múltbéli fáradozásaink megtérülése a jelenre vonatkozóan, a jövőre irányuló tartós fenntartása már sokkal nehezebb dolognak bizonyul. A hosszú távú eredményesség érdekében a vezetőknek szükségük van bizonyos rendszerek kiépítésére és utána az állandósítására.

*Negyedik kötelesség: A tehetség kibontakoztatása*

A legkiválóbb vezetők tulajdonsága, hogy képesek kihozni szervezetük minden tagjából a lehető legnagyobb hozzájárulást ezzel is növelve a hozzáadott érték mértékét. Így képesek nagymértékű teljesítményre ösztönözni és inspirálni alkalmazottaikat, hogy előhívják a csapatban rejlő lelkesedést és tehetséget.

### **Eredményeim**

Az empirikus kutatásban a FranklinCovey által rendelkezésemre bocsátott Leadership vezetésfejlesztési rendszer LQ1-es, és rá fél évre következő LQ2-es vezetői 360 fokos kérdőívnek összehasonlító utóelemzését végeztem. A kutatásomat kizárólag 82 magyar vezető mintáira alapoztam, ez összesen 164 db LQ1 és LQ2-es vezetői kérdőívet jelent, ezen a mintán belül kíséreltem meg kvantitatív módszerekkel megvizsgálni a Leadership vezetésfejlesztési rendszer hatékonyságát és ezen keresztül az LQ kérdőívek validitását.

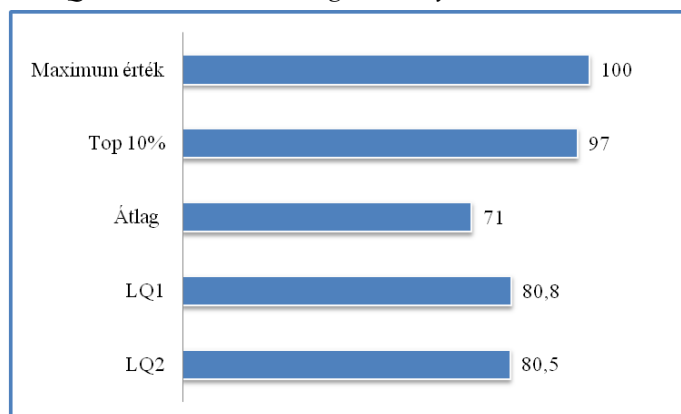
Az LQ vezetői kérdőívnek egy 0-100-ig terjedő skálán értelmezett konkrét fő pontértéke van, ez további négy különálló elemre bontható, az előző fejezetben már bemutatott kiváló vezetők négy kötelességének dimenziójában. Ezek: Bizalom ösztönzése, Küldetés tisztázása, Rendszerek kiépítése, Tehetség kibontakoztatása, szintén 0-100-ig terjedő skálán kerülnek értékelésre.

*Az LQ1 és LQ2-es kérdőívek átlagpontszáma*

Az 1. ábrán látható maximum érték a tökéletes állapotot hivatott szimbolizálni a 0-tól 100-ig terjedő skálán. A Top 10% jelölés a világ vállalatainak felső, elit 10%-ban mért LQ értéket jelenti. Ezért az ő esetükben kimutatott 97-es eredmény egyrészt prezentálja az LQ kérdőív hitelességét, azaz hogy magasabb LQ átlag mellett nagyobb az értékteremtő képesség, másrészt példaértékű az általuk elvégzett munka kvalitása.

A világotlag 71 LQ pontra tehető, ezért valamelyest meglepő volt számomra a 82 magyar vezető LQ1-es kérdőívének eredménye, ahol 80,8 értéket kaptam, ami jelentős eltérést mutat a világ átlaggal szemben pozitív irányban. Ugyanakkor a rá fél évre következő LQ2-es kérdőív nem adott konzekvens választ az előre jelezhető kompetenciaszint növekményre, sőt meglepő módon kis mértékben még csökkent is, a második felmérés átlaga 80,5.

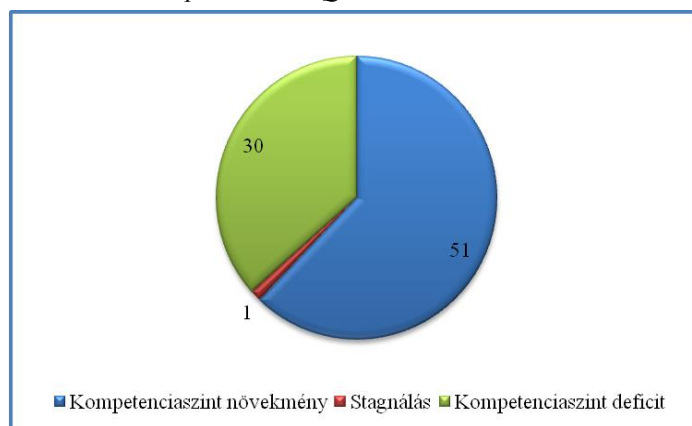
1. ábra: Az LQ vezető kérdőívek átlageredménye az elő és utómérés tükrében



Az ábrák forrása: a szerző saját szerkesztése a FranklinCovey által szolgáltatott adatok alapján.

Az utómérés-átlageredményében fellelhető csökkenés további kutatásra motívált, így három különálló csoportba rendszereztem az LQ1-LQ2 felmérésben részt vett 82 vezető átlagpontszámát: ahol nőtt a pontszám, ahol csökkent és az utolsó harmadik csoport, ahol nem tapasztaltam változást.

2. ábra: Vezetői csoportosítás LQ elő és utómérés hatásának tükrében

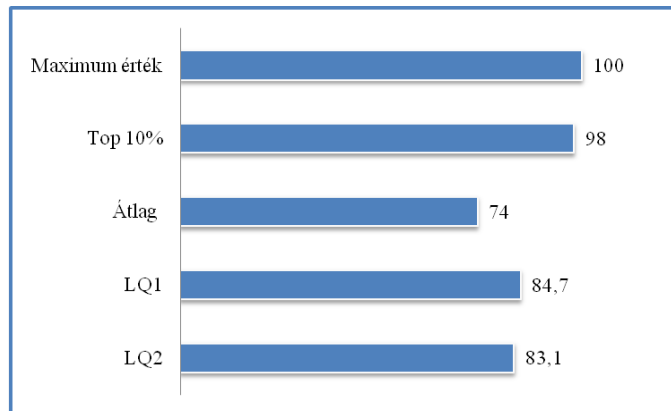


Így beigazoltnak tekinthető hipotézisem egyik eleme, a FranklinCovey cég vezetésfejlesztési rendszere képes megfelelő hatást előidézni a résztvevőknél, hiszen 82-ből 51 embernél kompetenciaszint emelkedés volt tapasztalható, mindössze egy személy volt, ahol nem történt valamilyen irányba való elmozdulás és 31 embernél pedig némileg csökkent az átlag az LQ2-es felmérés kapcsán. Ha e logika mentén haladunk tovább, észrevehetjük, hogy az LQ2-es utómérésnél csökkent az átlagpontszám, ugyanakkor több embernél következett be kompetenciaszint emelkedés, ami elsősorban teljesen ambivalensnek tűnik. Az ok, hogy kevesebb embernél csökkent az LQ2-es átlagpontszám, de mégis drasztikusabb mértékben, volt ahol az átlagpontszámtól való eltérés elérte a 49-et, ami nagymértékűnek tekinthető. Ezért ez a kevés kirívó eredmény az LQ2 mérés teljes átlagát lejjebb szorította.

*Elemzés az LQ értéket alkotó 4 vezetői kötelesség tükrében  
A bizalom ösztönzése*

A személy ebben a dimenzióban hitelességéről és bizalmi szintjéről kap visszajelzést.

*3. ábra: A bizalom ösztönzésének átlageredményei*



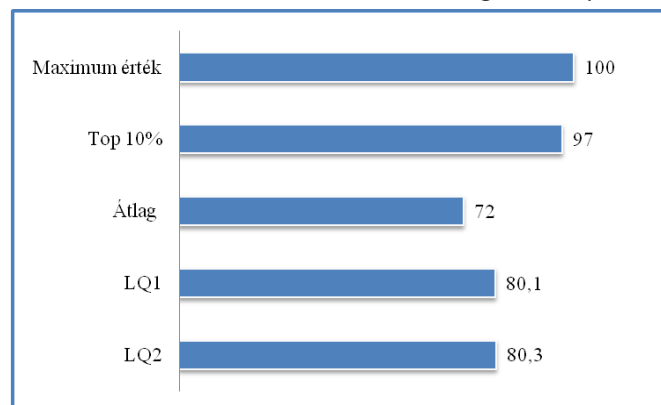
A magyar vezetők mintáitól származó átlag ebben a dimenzióban is meghaladja a világtálat több mint 10 ponttal és a négy kötelesség közül a bizalom ösztönzésében teljesítettek a legjobban, tehát tekinthetünk a bizalom kiépítésére úgy, mint a magyar vezetők specialitására. LQ1-es eredményhez képest szintén minimális csökkenés volt felfedezhető az LQ2-es eredményben, de itt is több embernél történt kompetenciaszint növekedés, szám szerint 42-nél, míg 36-nál ugyanezen szint csökkenést mutatott. A képzést követő csökkenő önbizalmi szint itt is felfedezhető.

A megkérdezett 82 magyar vezető lojális alkalmazottaihoz, tiszteletet tanúsít irányukban, folyamatosan szemük előtt lebeg a személyes fejlődés igénye, megbízik másokban és felhatalmaz másokat bizonyos jogkörökkel, betartják, amiket ígérnek.

*A küldetés tisztázása*

Az adott személy céljainak eléréséhez felhasznált stratégiáiról kap visszajelzést.

*4. ábra: A küldetés tisztázásának átlageredményei*



A kérdőívet kitöltő 82 vezető továbbra is a 72 pontos világtálat felett teljesített, tehát jobban tisztában vannak vállalatuk külső-belső igényeivel, azaz hatékonyabban



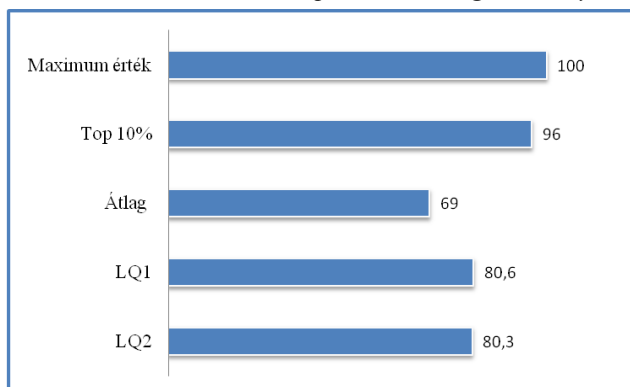
tudnak célt kitűzni és azt kifelé kommunikálni, eredményük az előmérésnél 80,1 az utómérésnél 80,3, a képzés végére kompetenciaszint emelkedés volt tapasztalható, a Top 10% ugyanebben a dimenzióban átlagosan 97 pontot ért el.

Az adatok elemzése után kijelenthető, hogy a megkérdezett 82 vezető mások véleményét is figyelembe veszi a célok kitűzésekor, segíti szervezetének tagjait a saját helyük-szerepük megtalálásában, annak érdekében, hogy megértsék a stratégiát és a célokat.

#### *A rendszerek kiépítése*

Az adott személy a munka elvégzésének módjáról kap visszajelzést.

5. ábra: A rendszerek kiépítésének átlageredményei

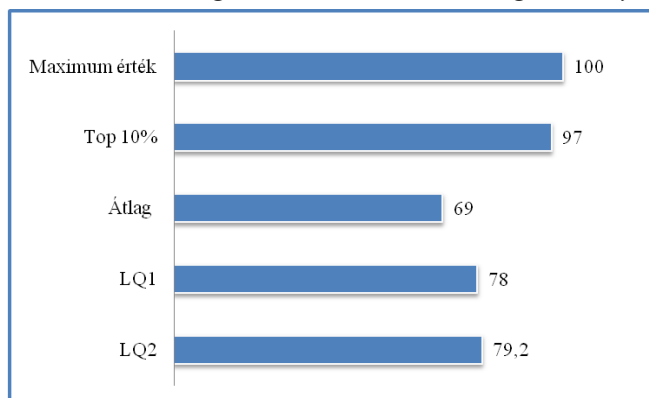


A rendszerek kiépítésének dimenziójában a megkérdezett 82 magyar vezető továbbra is a világtalag felett teljesít több mint 10 értékkel, világosabban definiálják a célokat, olyan munkakultúrát alakítanak ki, ami ösztönzi a jó teljesítményt, a világ elit 16 ponton belülre, „látótávolságra” közelítik meg.

#### *A tehetség kibontakoztatása*

Az adott személy együttműködő képességéről kap visszajelzést.

6. ábra: A tehetség kibontakoztatásának átlageredményei



A négy vezetői kötelesség közül a megkérdezett 82 vezető a tehetségek kibontakoztatásának dimenziójában teljesített a „legrosszabban” de ez az érték így is maga-

san a világátlag felett állt. Más oldalról az LQ1-es méréshez viszonyított legnagyobb pozitív változás az LQ2-es utómérés alkalmával. Úgy gondolom a magyar vezetők tudatában vannak hiányosságaiknak e téren és ezért voltak képesek gyors fejlődést produkálni ezekben a dimenziókban.

A megkérdezett magyar vezetők nem csak lehetőséget látnak másokban, hanem igyekeznek megnyerni a lehető legnagyobb hozzájárulásukat is, aminek kapcsán lehetőségük nyílik az alkalmazottaknak tehetségük életre hívására. Kellő szabadságot és önállóságot delegálnak embereik számára, úgy tekintenek másokra, mint a segítség forrására.

### **Következtetések, megállapítások, eredmények**

Az LQ értéket alkotó 4 vezetői kötelesség empirikus vizsgálatának eredményei alátámasztották egyrészt a FranklinCovey cég vezetésfejlesztési módszerének eredményességét az érintett vezetők meghatározott kompetenciáinak fejlesztésében, másrészt meggyőztek arról, hogy alkalmazásával a vezető képessé válik arra, hogy irányításával a munka világában a munkát végző ember folyamatosan meg tudja felelni a vele szemben támasztott tudásbeli követelményeknek.

Jelentős eredménynek tekintem a magyar vezetőállomány vizsgálatba bevont 82 személy vonatkozásában, hogy az általuk produkált mérőszámok magasabbak a világátlagnál. Némi absztrahálással azt is következtethetem, hogy a hazai szakemberállomány értékesebb paraméterekkel rendelkezik a nemzetközi átlagnál. Ezt a feltevést erősíti, hogy a világátlag 71-es értékét a magyar átlag közel 10 ponttal meg is haladja.

Megállapítást nyert, hogy a vizsgált vezetők a négy kötelesség közül a bizalom ösztönzésében szerepeltek a legjobban, továbbá a tehetség kibontakoztatásánál volt tapasztalható a legnagyobb fejlődés.

### **7. SWOT analízis a 82 vezető helyzete alapján**

Gyengeségek Tehetségek kibontakoztatása Proaktivitás Bürokratikus rendszer Autokratikus szemlélet Félelem a változástól	Erősségek LQ érték a világátlag felett Bizalmi hálózatok kiépítése Problémamegoldó képesség Rendszerben gondolkodás Kreativitás
Lehetőségek Vezetői paradigmaváltás Tehetséggondozás Optimalizált munkakörnyezet Maximális teljesítmény Munkavállalói lojalitás	Veszélyek Rossz szervezeti kultúra Fluktuáció Munkáltatói hírnév romlása Gazdasági érdekek sérülése Tehetségek elhanyagolása

Munkám értékét minősítheti, hogy a FranklinCovey cég vezetésfejlesztési módszerének konkrét statisztikai elemzését a hazai gyakorlatban előttem még senki nem végezte el, így kapcsolódó bibliográfiára nem támaszkodhattam.

### **Köszönetnyilvánítás**

A témakör kutatása azonban számos olyan új ismeretet adott számomra, amellyel gazdagodtam, és amely ismeretet reményeim szerint sikerrel tudok hasznosítani az egyetemi tanulmányaim további időszakában, majd a terveim között szereplő PhD képzés során.

Munkám végén szeretném kifejezni köszönetem elsősorban dr. Nemeskéri Zsoltnak, továbbá a két konzulensemnek, dr. Jakab Juliannának és tanáromnak, Pankász Baláznak azért a sok bátorításért és értékes szakmai útmutatásért, amely nélkül ezt a dolgozatot valószínűleg nem tudtam volna elkészíteni.

*Szakirodalom*

- Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 2000.
- Handy, C.B. : Understanding Organizations, 3rd Edn, Harmondsworth, PenguinBooks, 1985.
- Hofstede, G.: Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Beverly Hills, CA, Sage Publications, 1980.
- Hofstede, Gert: Culture and Organizations: Software of the Mind. Harper Collins Publishers: London, 1994.
- Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest, 2001. SHL Kiadó.
- Lövey Imre – Manohar S. Nadkarni: Az örömteli szervezet.
- Nitin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee: Employee Motivation: A Powerful New Model. in: Harvard Business Review LXXXVI. évfolyam 2008 július-augusztus.
- Schein, E. H.: Szervezéstudomány. Budapest, 1978. Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- Schein, Edgar H.: Organisational Culture and Leadership, Jossey-Bass, 2004.
- Stephen R. Covey: A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása, Bagolyvár Könyvkiadó Kft. 2004.
- Vámosi Tamás: Képzés, tudás, munka. Budapest, ÚMK, 2011
- Világi Rudolf: A szervezeti kultúra érvényesülése a szervezet létszámgazdálkodásában. Tanulmány, mely megjelent 2011-ben a Zsigmond Király Főiskola gondozásában.
- Willem F. G. Mastenbroek: Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés, Budapest, 2001. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.