

# A VEZETŐI STÍLUS VIZSGÁLATÁNAK EGY LEHETSÉGES MÓDSZERE

## POTENTIAL METHOD FOR EXAMINATION OF MANAGERIAL STYLE

**JUHÁSZ CSILLA** habilitált egyetemi docens  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar  
**SZABOLCSI SÁRA** PhD ösztöndíjas  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

### Abstract

How is the successful manager? How type of managerial style is used? Many of management scientist was thinking about it, and made theirs theories for leadership style.

How can we more or less easily examine the leadership style? We call for help a quality management. Nowadays, quality award models, such as the European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model are used by a large number of organizations. There are two parts in the model, One is enablers, the other is results. To our study we only need enablers of them. The enablers contain criterias as leadership, policy and strategy, people management, partnerships and resources; last but not least processes. We will studying only the leadership and people management.

We have choosen a method of content analysis. This method in my point of view is good for analyse EFQM Excellence model award winners documentation particular for criteria leadership and people management.

The purpose of this paper is to show and analyse the connection between leadership style and EFQM model's criteria leadership.

### 1. Bevezetés

Megállapíthatjuk-e a következőket: Minden vezetőnek saját vezetői stílusa van. Minden szervezetnek saját vezetői stílusa van. Minden eseménynek saját vezetői, vezetési stílusa van. Minden folyamatnak saját vezetői stílusa van. Minden csoportot más és más stílussal lehet hatékonyan vezetni. Minden helyzetnek adott a saját vezetési stílusa. Minden nemnek saját vezetői stílusa van. Minden generációnak saját vezetői stílusa van. Vajon igazak-e ezek az állítások? Vajon található-e egyfajta benchmark ezeknek a stílusoknak az összehangolására? Lehet-e egyáltalán mintát adni, mintát keresni a hatékony vezetési stílusra? Kutatásunk során ezeknek a kérdéseknek a megválaszolásához keresünk támpontokat. Jelen tanulmányunkban a kutatási elképzelésünk egy kiindulási lehetőségét mutatjuk be.

### 2. A vezetői stílusról

Ahány gondolkodóval találkozunk a menedzsment tudomány területén, annyiféle definiációt kapunk a vezetői stílusról. Klein (2002) a vezetési stílust a vezető mások által érzékelt viselkedésmintájaként definiálja. Berde (2003) úgy fogalmaz, hogy „a vezetési stílus a hatalomgyakorlás módját jelenti és magába foglalja mindazoknak az eszközöknek és mód-

szereket az együttesét, amelyekkel a vezetők hatást gyakorolnak munkatársaikra.” A vezetői hatásgyakorlás egyik megjelenési formája a motiváció, amely módját erőteljesen meghatározza a vezetői stílus (Gergely–Pierog 2016).

Dobák (2006) szerint „a vezetési stílus alapvetően a fölöttes és a beosztott közötti interakciókat jellemzi; azt a kapcsolatrendszert, amelyből megállapítható, hogy mekkora a vezetés és a beosztottak úgynevezett döntési játéktere, valamint milyenek a vezetőknek a személyiségjegyei.”

Antal és Dobák (2013) alapján a vezetési stílus „az a mód, ahogy a vezető közvetlenül és személyesen hat a beosztottakra annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célokat összehangolja”. A ráhatás egyik megjelenési formája a kommunikáció, amelyet Balázs-Földi és Dajnoki (2016) vizsgált egészséges és ép munkavállalók között.

Általában korszakonként szokták a definíciókat csoportosítani, beszélhetünk klasszikus vezetési stílusról, döntésközpontú, személyiségközpontú, kontingencialista, participatív modellekről. Újabban megjelentek a generációk, a nemek, a szervezeti nagyságok, a különböző érzelmi beállítódások (pl.: altruista, konzervatív, intuitív, innovatív), a vállalkozói stílus, a bürokratizmus, a professzionalizmus alapján készített csoportosítások is (Jain és Prekumar 2010). Vezetési stílust meghatározó szempont lehet a „családbarátság” munkahelyi megjelenése is (Juhász 2014).

Feltételezhetően ahogyan haladunk előre a korrallal egyre újabb szempontok fognak szerepet játszani a vezetői/vezetési stílusok kialakításában, használatában, a csoportosításáról nem is beszélve. Ezt Móré és Kozák (2015) közoktatásban elvégzett menedzsment vizsgálati szintén igazolják.

### **3. Az EFQM modell, mint lehetséges anyag**

Az üzleti világ a hatékony, sikeres vezetőt és szervezetet fogadja el. Az üzleti életben a sikerességet különféle módokon díjaznak. Ezek közül az egyik Üzleti Kiválóság Modell, az EFQM (European Foundation for Quality Management) modell. Azért választottuk vizsgálatunk tárgyául ezt a kiválóság modellt, mert az az európai értékekre alapul. Ezeket az értékeket az Európa Tanács 47 tagállama elfogadta, az alapvető emberi jogokra épít, és ezeket egyetemesen alkalmazzzák.

Az EFQM díjat 1992 óta ítélik oda az üzleti életben kiválóan szereplő szervezeteknek. Akkor a díjnak az Európai Minőségi Díj volt a neve, amit a későbbiekben alakítottak át EFQM Kiválósági Díjjá. Mára ez a legszélesebb körben alkalmazott üzleti kiválóság modell Európában, több mint 30000 szervezet alkalmazza teljesítményének növelésére, és a legtöbb nemzeti és regionális Minőség Díj alapjává vált.

Az EFQM meggyőződése, hogy az új modellt vezetői szabványként alkalmazva komoly fejlődést érhetnek el az európai szervezetek ugyanúgy, mint ahogy az USA-ban is minőség- és szervezetfejlesztési „szabványként” használták a szervezetek az amerikai minőségdíj, a Malcolm Baldrige Díj (MBNQA) követelményrendszerét.

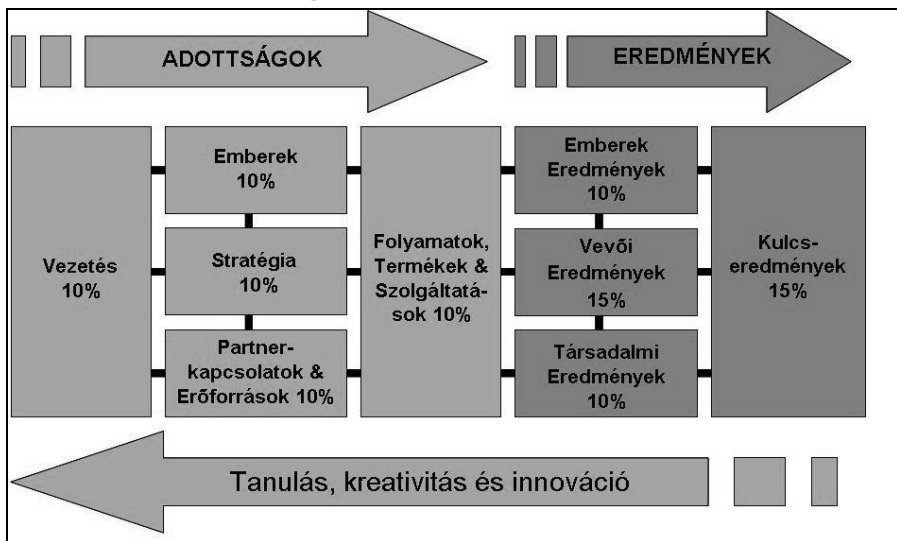
Sugár (2009) egy a modellről írt cikkében a reményét fejezte ki, hogy a hazai vezetők is megkedvelik az új, egyszerűbb, cselekvésre orientáló modellt, és sikerrel fogják alkalmazni szervezetük eredményességének továbbfejlesztése érdekében, s ezáltal egyre több magyar szervezet lesz sikeres a nemzetközi versenyben az EFQM Kiválóság modell, mint vezetői eszköz alkalmazásával.

Az EFQM Kiválóság Modell olyan eszköz, amely számos célt szolgál. Alkalmazható például:

- az önértékelés eszközeként,
- más szervezetekkel való viszonyítási alapként,
- irányelvként a fejlesztendő területek azonosításához,
- egy egységes szótár alapjaként illetve egyfajta gondolkodási útmutatóként,
- a szervezet menedzsment rendszerének felépítéséhez.

A modell lényege egy mondatban összefoglalva: „A teljesítményt, a fogyasztókat, a dolgozókat és a társadalmat figyelembe vevő kiváló eredményt a vezetés által működtetett stratégián és tervezésen, a munkatársakon, a partneri kapcsolatokon, illetve az erőforrásokon, valamint a folyamatokon keresztül lehet elérni.” (EFQM 2013)

1. ábra: EFQM modell (2013)  
Figure 1.: EFQM model (2013)



(EFQM, 2013)

Ahogy az az 1. ábrán is jól látszik az Európai Kiválósági Modell két fő részéből áll: adottságokból, melyek alatt az alkalmazott módszereket, technikákat kell érteni, és az elért eredmények vizsgálatából. Mindkettő egyforma súllyal bír az értékelésben, egyaránt 500-500 ponttal értékelhető. Mivel csak az adottságok oldal érdekes a lehetséges vizsgálatunk számára, ezért csak ezt az oldalt részleteztük.

Az Adottságok fogalmkörébe tartozó öt kritérium a következő:

- *Vezetés*: itt értékelhető a vezetés személyes példamutatása, elkötelezettsége a TQM értékek mellett, a fejlesztések, rendkívüli teljesítmények vezető általi támogatása, elismerése.
- *Üzletpolitika, stratégia*: az értékelés során azt vizsgálják, milyen információk felhasználásával, és hogyan alakította ki stratégiáját a szervezet, hogyan aktualizálja és javítja az abban megfogalmazottakat. Itt kerülnek bemutatásra a vevői és partneri elégedettség eredményező folyamatok is.
- *Emberek, dolgozók irányítása*: a modell egyik legfontosabb eleme a humán erőforrás gazdálkodás. A humán erőforrás gazdálkodás a modell minden kritériumában megjelenhet, így összességében az 1000 pontból akár 600 ponttal is értékelhető. Fontos,

hogy a szervezet összhangba hozza üzletpolitikáját és stratégiáját az emberi erőforrások tervezésével, gondoskodik a munkatársak képzéséről, fejlesztéséről, bevonja őket a fejlesztésekre, és elismerje őket.

- *Partnerkapcsolatok és Erőforrások*: itt kell számba venni azt, hogyan menedzseli a szervezet pénzügyi erőforrásait, azokat milyen mértékben fordítja fejlesztésekre; hogyan tartja a kapcsolatot a beszállítókkal és a partnerekkel; milyen módon kezeli leghatékonyabban a rendelkezésére álló készleteit, ingatlanjait, tudását és technológiáját.
- *Folyamatok irányítása*: az itt megfogalmazott önértékelés kitér a vevői igények elvárások figyelembevételére egyes folyamatok tervezésekor. Említést tesz arról, hogyan javítja, fejleszti a szervezet folyamatait, hogyan erősíti vevői kapcsolatrendszerét.  
[http://pszk.nyme.hu/tamop412b/minosegfejlesztes/az\\_efqm\\_modell.html](http://pszk.nyme.hu/tamop412b/minosegfejlesztes/az_efqm_modell.html)

Az EFQM modellen alapuló díjakat pályázati rendszerben ítélik oda. A díjra pályázók önértékelésen alapuló pályázati anyagot készítenek el. Ebben az anyagban jórészt szöveges, esszé jellegű formában található meg a szervezetre jellemző jelenségek, adatok, információk, a szervezeti tudás. Ahhoz, hogy a különböző szervezetek menedzsmentjének, vezetőinek a közös jellemzőit kiemelhessük találnunk kell egy olyan módszert, amely erre alkalmas. Az EFQM modell szerint hatékony, sikeres szervezet és annak vezetői adják a kutatás terét és a mintáját.

A vizsgálatok elvégzéséhez a tartalomelemzés módszerét, mint lehetséges módszert választottuk. Szabados (2013) egyik vizsgálata megerősíti a választásunk jogosságát.

#### 4. A tartalomelemzés, mint lehetséges módszer

A tartalomelemzés a II. világháborútól kezdve vált önálló kvalitatív kutatási módszerré. Mór (2010: 48) szerint „a tartalomelemzés eredetileg annak a felismerésnek a jegyében fogant, hogy ha elegendően sok textus áll rendelkezésre, akkor ezek bizonyos elemeit megszámlálva a különböző szövegek között értelmes összehasonlítások tehetők”. Antal (1976: 85) szerint „Tartalomelemzésnek nevezünk minden olyan eljárást, amelynek során közlemények, üzenetek törvényszerűen visszatérő sajátosságai alapján módszeres és objektív eljárással olyan következtetéseket vonunk le, amelyek a közleményekben nyíltan kimondva nincsenek, de az üzenet megszerkesztettségének, azaz kódolásának a módjából kiolvashatók s esetleg más eszközökkel, más módon nyert adatok segítségével megerősíthetők, igazolhatók”.

A tartalomelemzésnek nem tiszte a tartalmak jelentésének értelmezése, nem arra hivatott, hogy teljesen tárgyilagos adatokat elemezhessünk általa.

Pietilä (1979) a tartalomelemzést úgy fogalmazta meg, mint olyan módszerek csoportja, amelyek segítségével tudományos szabályokra támaszkodva végezhetünk megfigyeléseket és gyűjthetünk információkat dokumentumokból. Az elemzéssel leírható mit tartalmaz a dokumentum, milyen dolgokat érint, milyen a tartalmi felépítésük, hogyan viszonyulnak bennük különféle dolgokhoz. Pietilä többek között az alábbi összehasonlításokat, mint tartalmi leírási módszereket, határozott meg: trend összehasonlítás, az adók összehasonlítása, környezet összehasonlítás, eszközalapú összehasonlítás, közönségalapú összehasonlítás, a tartalom összehasonlítása a normákkal vagy ideálokkal, a tartalom összehasonlítása a valóság eseményeivel.

Majoros (2004) a tartalomelemzés két fő típusát határozta meg. A pragmatikus és a szemantikai tartalomelemzést. A pragmatikus elemzés esetében az adatokat vagy informá-

ciókat azok okainak vagy hatásainak alapján osztályozzák. A szemantikusban a jelentés tartalom szerint osztályoz, amely lehet megnevezés analízis, attribúció analízis és kijelentés analízis.

A XX. század végére a tartalomelemzés új formája a diskurzus elemzés jelent meg, amely a szakpolitikai tudományok legfontosabb irányzatává vált. Carver (2004) szerint ez az elemzés már annak elemzésére is képes, hogy ki állítja az igazságot, nem csak arra mi az igazság.

Krippendorff (1995) a tartalomelemzés folyamatát hét egymástól jól elkülöníthető részre osztotta, amelyek sorrendben a következők:

- adatkészítés
- egységmeghatározás
- mintavétel
- adatrögzítés
- adatredukció
- következtetés
- elemzés

Számos eljárás, szakaszolás ismeretes a tartalomelemzés területén. Móré (2010: 59) szerint ennek fázisai a következők:

- a forrás kiválasztása
- a dokumentumok kiválasztása
- az írásbeli szöveget kvantifikálhatóvá, mérhetővé, elemezhetővé kell alakítani
- a szimbólumokat, szavakat: kategóriákba kell sorolni
- a cikkek újbóli olvasása: kódolni kell a kategóriák előfordulását, és gyakoriságot kell képezni (gyakorisági táblázat az előfordulások számlálásával)
- az értékelés: a mennyiségi eredmények értelmezése, magyarázata, az összefüggések feltárása.

Az elemzés lefolytatásához a fent említett Móré (2010), valamint Babbie (2000) munkáinak tartalomelemzéssel foglalkozó gyakorlati ajánlásait vesszük figyelembe.

A források kiválasztásánál támaszkodunk a megkeresett hazai és nemzetközi üzleti kiválósági díjat nyert szervezetek önértékelésére. Az EFQM modell (1) vezetés és (3) embelek kritériumainak dokumentumait elemezzük.

Az írott anyagok kvalifikálhatóvá, mérhetővé és elemezhetővé tételéhez az anyagokat többször végig kell olvasni, ki kell a különlegességeket gyűjteni a szövegekből (koncentrálva a specialitásokra), amelyeket a későbbiekben kategóriákra kell osztani.

Az irodalmi ajánlás alapján a tartalomelemzéshez a szöveg újbóli elolvasása után kódolásra van szükség. Ez nem más, mint hogy a vizsgált szövegben előforduló szavakat, kifejezéseket nagyobb, összefoglaló kategóriákba (változókba) próbáljuk összevonni. Az összevonás révén változókat határozunk meg. A változók itt is mérési szintekkel rendelkeznek és a változók egyes attribútumait meghatározzuk. Ezek alapján két dolgot érhetünk el:

- egyrészt az egyes változók előfordulását rangsorolhatjuk, ezáltal feltárva az egyes változók fontossági sorrendjét, mely azok fontosságát is jelzi a vizsgált kérdéskörben (pl. mennyire fontos a menedzsment számára a tudás és a tudás megosztása)
- másrészt ugyan az irodalmak ezt konkrétan így nem írják le, de az egyes változók attribútumai gyakoriságának feltárásával azok szerepe, jelentősége is megítélhető.

A kategóriák előfordulását, és gyakoriságot lehet gyakorisági táblázat segítségével az előfordulások számlálásával számszerűsíteni a tartalomra vonatkozó adatokat.

Az értékelés folyamán a kapott adatokból azt várjuk, hogy az EFQM Üzleti Kiválóság díjat nyert szervezetek adatainak elemzése olyan vezetési/vezetői stílusokat enged definiálni, amelyek újdonságtartalma nagy lesz. Vannak-e definiálható közös elemei a sikeres szervezetekben alkalmazott vezetési stílusnak? Értelmezhető-e az ilyen EFQM szerint kiváló szervezetek esetében egységes szervezeti stílus?

## 5. Összegzés

A gondolkodásunk kiindulási alapja a vezetői/vezetési stílusok, amelyek az évtizedek alatt már csak definícióikban is változatos képet mutatnak, de az elméleti megközelítések, csoportosítások is meglehetősen sokszínűek. A minőségmenedzsmentben alkalmazott EFQM modell lehetővé teszi a szervezetek kiválóságának a mérését, a mérésen keresztül, viszonylag objektívvá tett, összehasonlíthatóságát. Azok között a hazai és nemzetközi szervezetek vezetése/vezetői között, akik egyszer már elnyerték az EFQM Üzleti Kiválóság Díjat valamikor, minden bizonnyal találhatóak olyan közös vonások, amelyek csoportba rendezhetők, találhatunk majd egyezőségeket, eltéréseket, újdonságokat. Ezek alapján a közös vonások alapján esetleg új fajta vezetési stílusok alkothatók, ha az eddigi csoportosításokba nem sorolhatók be, vagy azok nem fedik le teljesen az új csoportokat. Tekintve, hogy a világ változik az egyes szervezetek új stratégiákkal, szervezeti formákban, új technológiákkal állhatnak elő vizsgálatainkból, elemzéseinkből eredményként ezekből a változásokból eredő eltérések konkrét megjelenését várjuk, amelyek alapján új vezetői/vezetési, szervezeti stílusokat tudunk meghatározni.

## Felhasznált irodalom

- Antal László (1976): A tartomelemzés alapjai. Magvető, Budapest, 15. p. 85.p.
- Antal Zsuzsanna–Dobák Miklós (2013): Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működése. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Babbie, Earl (2000): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest. 3339–3356.
- Balázs-Földi Emese–Dajnoki Krisztina (2016): Sajtóosságok a fogyatékos és megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásában GRADUS Vol. 3.: (No.1) pp. 313–318.
- Berde Csaba (2003): Vezetési stílus és módszer. In: Dienesné Kovács Erzsébet–Berde Csaba szerk.: Vezetépszichológiai ismeretek. Campus Kiadó, Debrecen.
- Carver, Terell (2004): Diskurzus elemzés és a „nyelvi fordulat”. Politikatudományi Szemle 2004/4. 143–148. p.
- Dobák Miklós (2006): Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- EFQM (2013): EFQM Kiválóság Modell. A kiváló szervezetek kiemelkedő teljesítményszinteket érnek el és tartanak fenn, melyek minden érintett fél elvárásainak megfelelnek vagy azokat meghaladják. Hungarian Association for Excellence Budapest. pp. 3–9.
- Gergely Éva–Pierog Anita (2016): Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél. GRADUS VOL 3 Spring:(No 1) pp. 368–373. (2016)
- Jain, R.–Prekumar, R: Management Styles, Productivity and Adaptability of Human Resources: An Empirical Study. The Indian Journal of Industrial Relations. 2010. 46. évf. pp. 328–344.
- Juhász Tímea (2014): Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek, Publikon Kiadó, Pécs. 130 p.

- Klein Sándor (2002): Vezetés- és szervezetpszichológia. Edge 2000 Kft., Budapest.
- Krippendorff, K. (1995): A tartalomelemzés módszertanának alapjai. Balassi. Budapest, 22.p.
- Majoros Pál (2004): A kutatómódszertan alapjai. Perfekt Kiadó Budapest, 143. p.
- Molnár Dániel (2010): Empirikus kutatási módszerek a szervezettefejlesztésben. Humán Innovációs Szemle 2010/1–2.
- Móré Mariann–Kozák Anita (2015): Menedzsment feladatok a közoktatási intézményekben. In: Szilágyi Barnabás, Mező Katalin, Mező Ferenc (szerk.) Az együttnevelés útjai. 263 p. Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó, pp. 189–204.
- Móré Mariann (2010): A tartalomelemzés, mint a szakdolgozatírásban alkalmazható kutatási módszer. In: Kovácsné Bakosi Éva (szerk.) Társadalomtudományi tanulmányok III. DEGYFK 47–64 pp.
- Pietilä Veikko (1979): Tartalomelemzés. Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Budapest. 14. p.
- Sugár Karolina (2009): EFQM új modell vagy szabvány? MAGYAR MINŐSÉG XVIII. évfolyam 12. szám pp. 21–28.
- Szabados György Norbert (2013): Munkáslet a Magyar Gördülőcsapágy-gyárban a klasszikus szocialista rendszerben. Metszetek - társadalomtudományi folyóirat 2–3 pp. 255–275.
- [http://pszk.nyme.hu/tamop412b/minosegfejlesztes/az\\_efqm\\_modell.html](http://pszk.nyme.hu/tamop412b/minosegfejlesztes/az_efqm_modell.html) Adatok letöltve: 2016. május.