

# Szervezet- diagnosztikai kutatás

KKV-k működésének  
rejtett mintázatai

Győr, 2025. augusztus 15.

---



# Kutatási paraméterek

# Projektadatok

**Projekt címe: PARAMéter, avagy Hol tart a vállalkozásom?**

**Azonosítószáma: 2024-1-HU01-KA210-ADU-000247916**

**Megvalósítási időszak: 2024.09.01-2025.08.31.**

**Partnerek: Innopod Solutions** (Budapest), **Harghita Business Center** (Székelyudvarhely)

**Fókusz:** A „PARAMéter, avagy Hol tart a vállalkozásom?” elnevezésű Erasmus+ projekt keretében fejlesztett szervezetdiagnosztikai rendszer kifejezetten kkv-knak készült. Egy olyan komplex online kérdőívről van szó, amelyet kitöltve a vállalkozó megtudhatja, hogy:

- A vállalkozás melyik életciklusban van?
- Az életciklus alapján melyik vezetői működés a leghatékonyabb?
- Milyen alapvető problémák merülnek fel a vállalkozás belső működésében?
- Ezeket hogyan lehet megoldani?

# Diagnosztikai módszertan

A kérdőív tartalmaz:

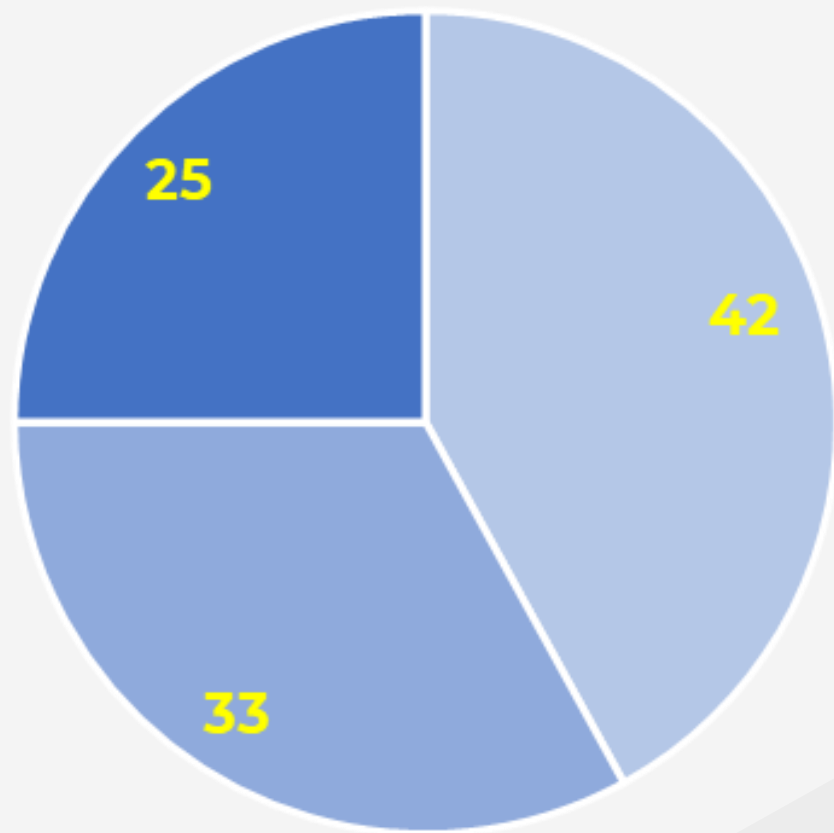
1. Egy **demográfiai modul** (alapvető információk a vállalkozásról)
2. Egy **életciklus modul** (amelyből kiderül, hogy a vállalkozás az Adizes modell szerint melyik életciklusban jár)
3. Egy **vezetői karakter modul** (amelyből kiderül, hogy a vezetőnek milyen a karaktere, és ez hogyan illeszkedik / nem illeszkedik a vállalkozás életciklusához)
4. Egy **vezetői készségek modul** (amelyből kiderül, hogy a vezetőnek milyen erősségei és hiányosságai vannak a vezetői kompetenciák terén)
5. Egy **szervezeti működési modul** (amelyből kiderül, hogy a cég működését tekintve melyek az erősségek, és hol lenne érdemes fejleszteni)

Vezetői kitöltés

Munkatársi kitöltések

# Kutatási minta

## Szervezeti besorolás



■ Mikro- ■ Kis- ■ Közép-

...vállalkozás

## Számszerű megoszlás:

42 db mikrovállalkozás (1-9 fő, < 2 millió euró)

33 db kisvállalkozás (10-49 fő, < 10 millió euró)

25 db középvállalkozás (50-249 fő, < 50 millió euró)

## Lokáció:

50 magyarországi vállalkozás

50 romániai vállalkozás

## Kérdőív kitöltések:

786 fő összesen

## Érintett iparágak:

Műszaki szolgáltatások, humán szolgáltatások, IT, feldolgozó ipar, vendéglátás, kereskedelem, építőipar

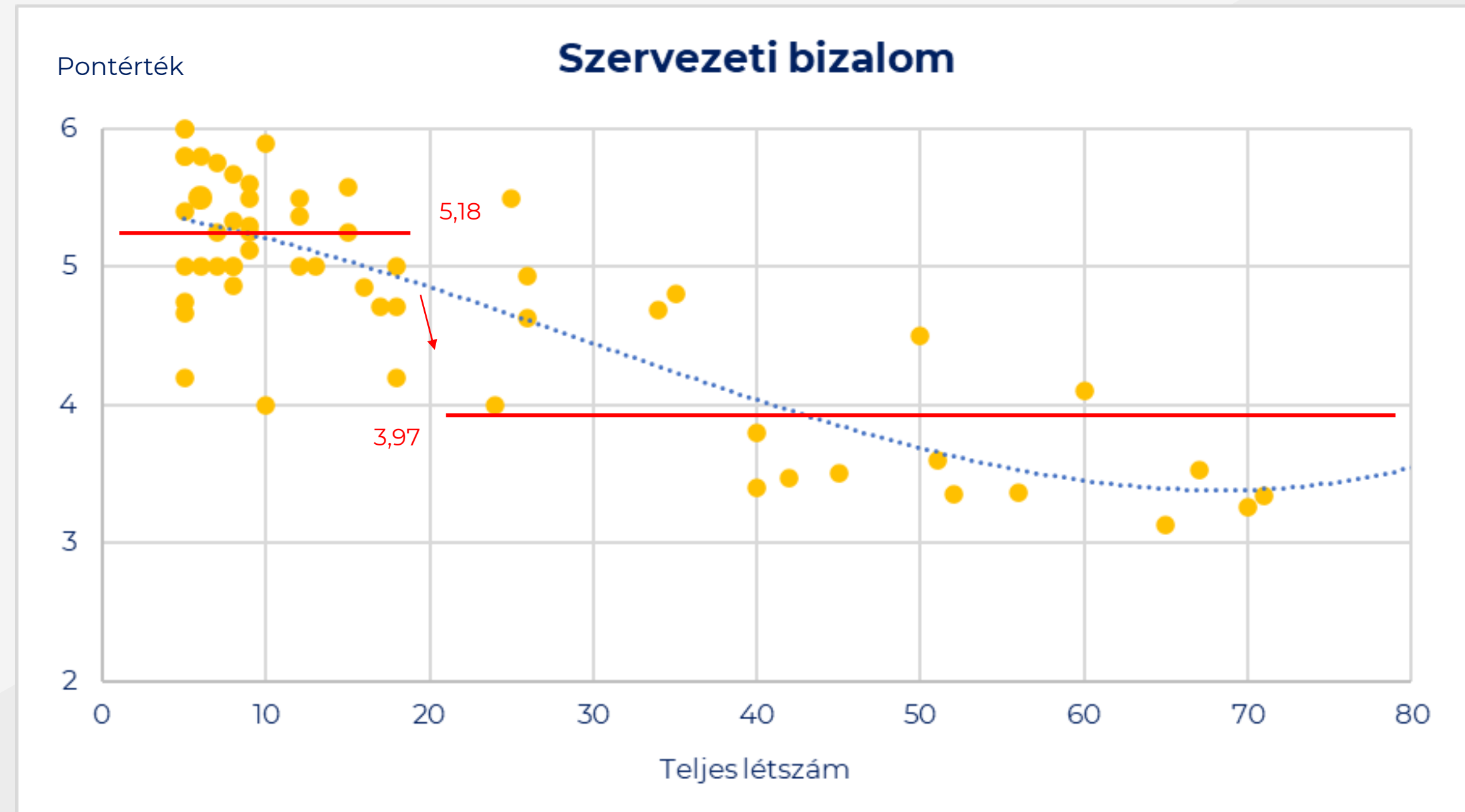
# 1. Mérethatás

# Szervezeti bizalom

## Összehasonlító elemzés

A teljes szervezetre vonatkozó súlyozott átlagokat összehasonlítjuk **méret szerinti bontás**ban.

A mögöttes állítás a kérdőívben: A teljes Szervezetben a bizalom megfelelő.



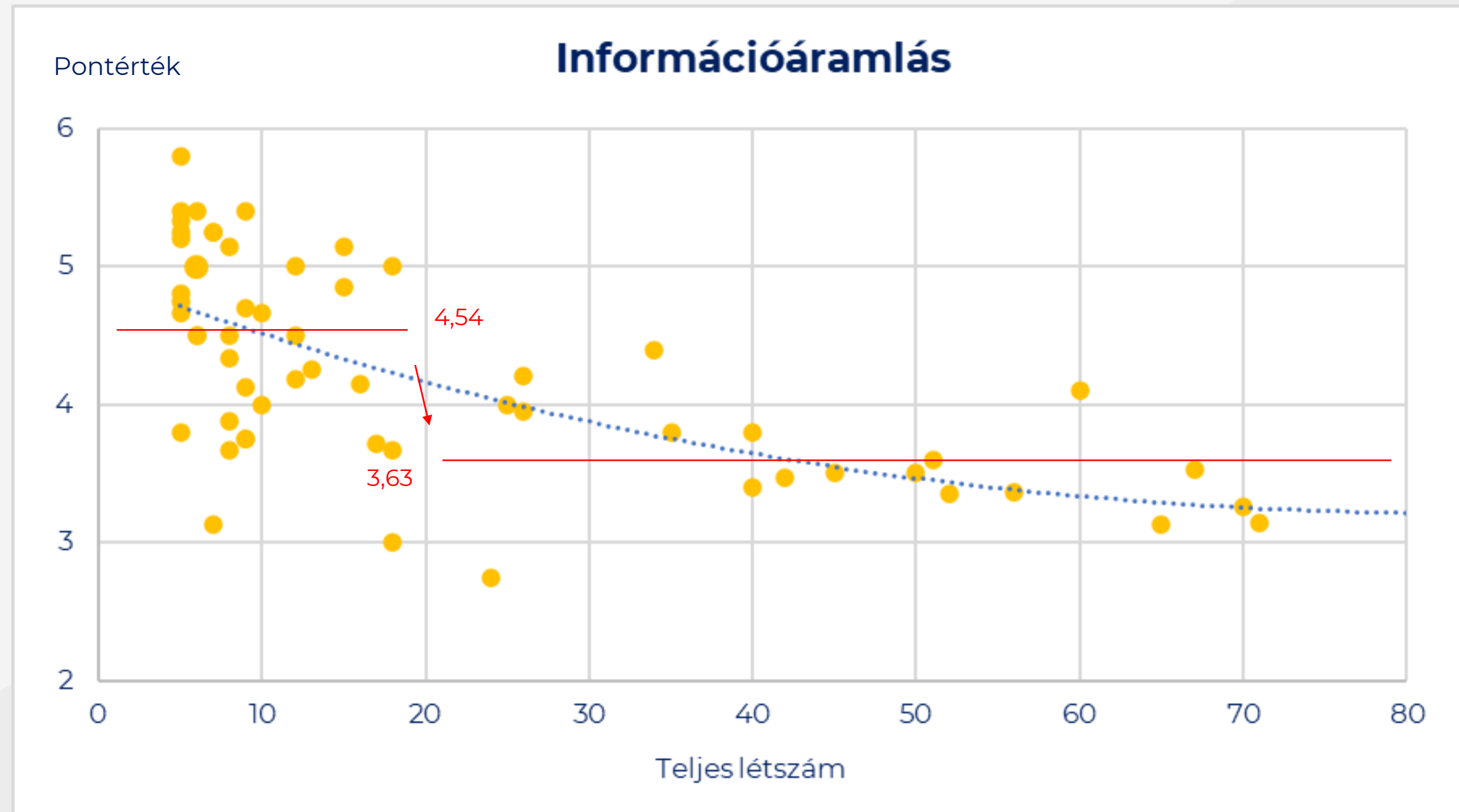
- ☑ A kutatás alapján, ha olyan működési témáról van szó, ahol nagy szerepe van több ember kooperációjának, akkor a szervezeti méret növekedésével (15-20 fő feletti törési tartománnyal) a szervezeti mutatók romlása - lépcsőzetes formában - jelentős.

# Információáramlás

## Összehasonlító elemzés

A teljes szervezetre vonatkozó súlyozott átlagokat összehasonlítjuk **méret szerinti bontás**ban.

A mögöttes állítás a kérdőívekben: A Szervezetben a kommunikáció, információáramlás megfelelő.



- Méret szerinti összehasonlításban az információáramlás esetén is megfigyelhető a letörési tartomány 20 fős létszám környezetében.

# Információáramlás

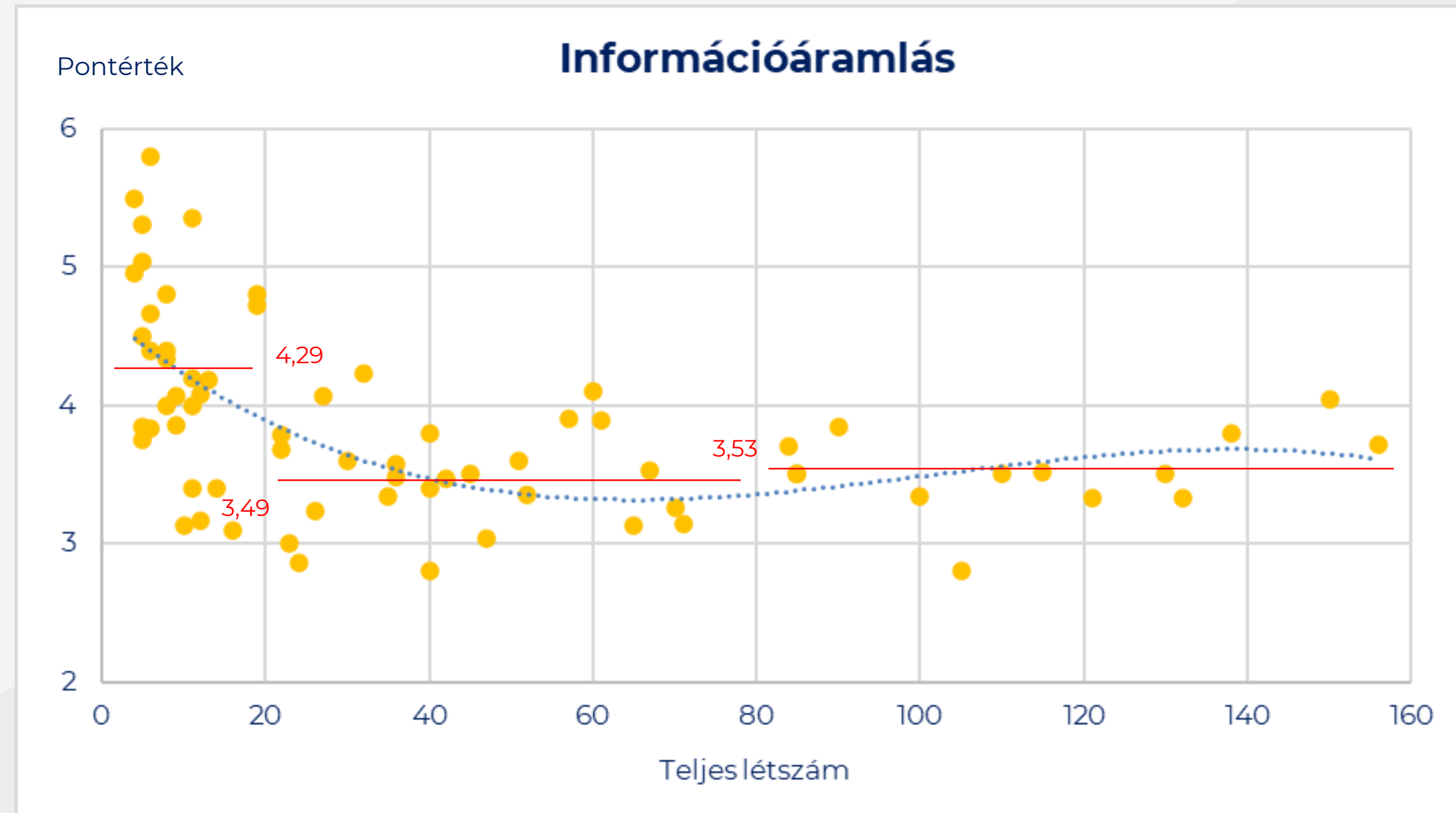
Másik kutatás!

## Összehasonlító elemzés

A teljes szervezetre vonatkozó súlyozott átlagokat összehasonlítjuk **méret szerinti bontás**ban.

A mögöttes állítás a kérdőívekben: A Szervezetben a kommunikáció, információáramlás megfelelő.

Az előző grafikonok és a jelen grafikonok adatbázisa nem átfedő.



- Méret szerinti összehasonlításban az információáramlás még magasabb létszám értékeknél nem csökken tovább.

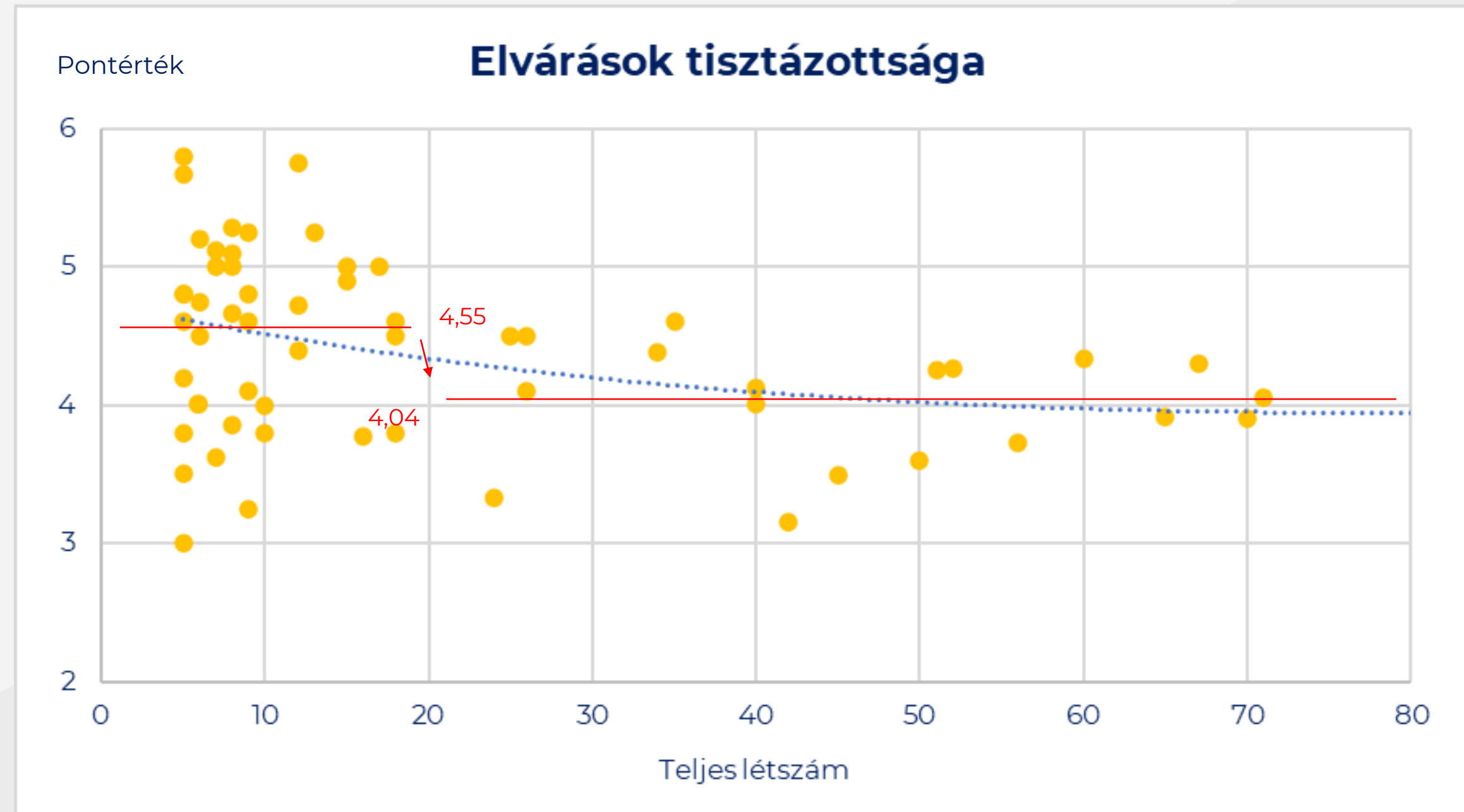
# Elvárások tisztázottsága

## Összehasonlító elemzés

A teljes szervezetre vonatkozó súlyozott átlagokat összehasonlítjuk **méret szerinti bontás**ban.

A mögöttes állítás a kérdőívekben: A munkatársak tudják, hogy mit várnak el tőlük munkakörükben.

Visszatértünk az eredeti kutatáshoz.



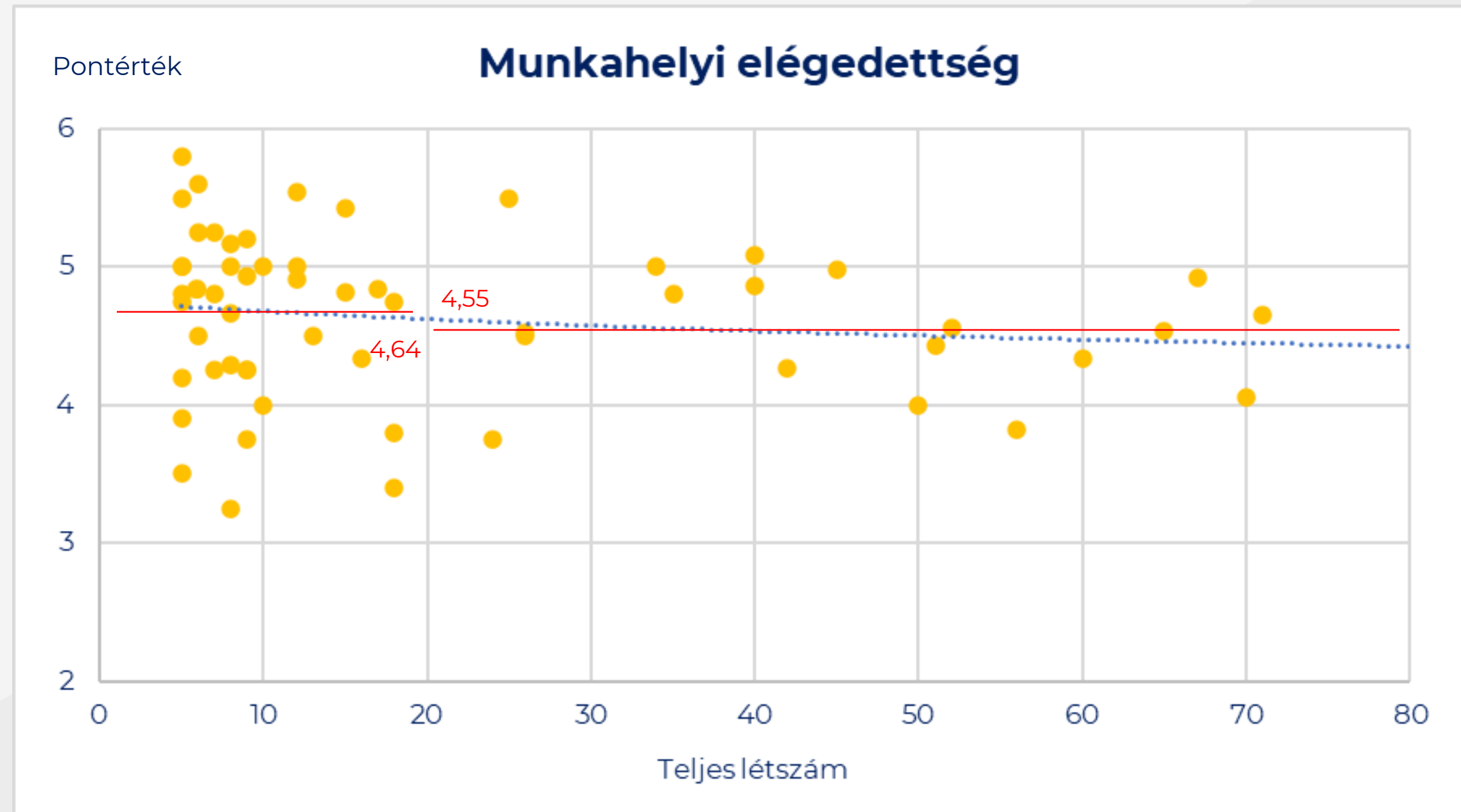
- ✓ Méret szerinti összehasonlításban az elvárások tisztázottsága esetén is megfigyelhető a letörési tartomány a 20 fős létszám környezetében.

# Munkahelyi elégedettség

## Összehasonlító elemzés

A teljes szervezetre vonatkozó súlyozott átlagokat összehasonlítjuk **méret szerinti bontás**ban.

A mögöttes állítás a kérdőívekben: A munkatársak összességében jellemzően elégedettek a munkahellyel.



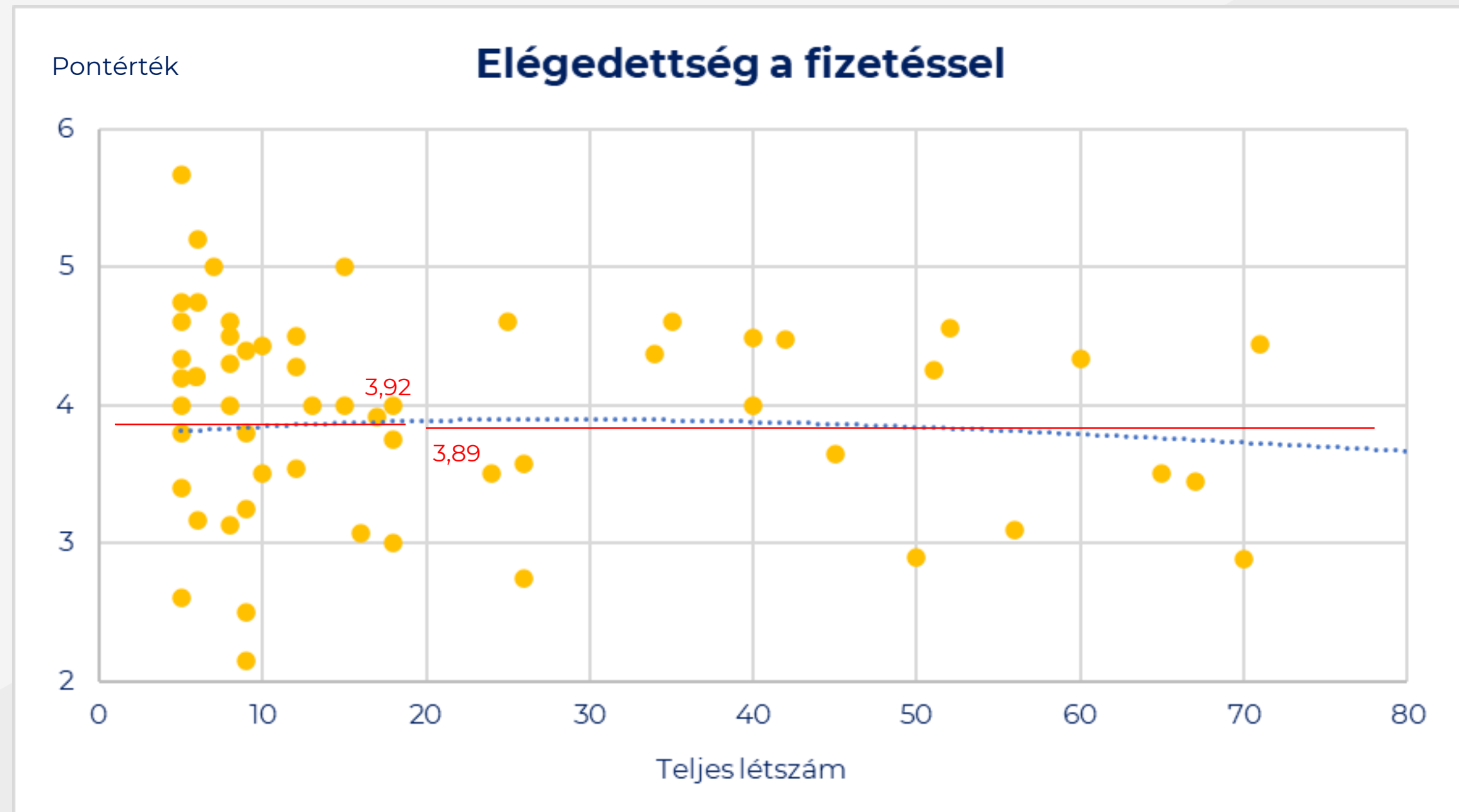
- ✓ Méret szerinti összehasonlításban a munkahelyi elégedettség esetén már nem figyelhető meg a letörési tartomány a 20 fős létszám környezetében. Ez a témakör nem kooperációt igénylő.

# Elégedettség a fizetéssel

## Összehasonlító elemzés

A teljes szervezetre vonatkozó súlyozott átlagokat összehasonlítjuk **méret szerinti bontás**ban.

A mögöttes állítás a kérdőívekben: A munkatársak jellemzően elégedettek a jelenlegi fizetésükkel.



- Méret szerinti összehasonlításban a fizetés témában sem figyelhető meg a letörési tartomány, ez a témakör sem kooperációhoz kapcsolódó.

# Mérethatás / Tanulság

Kutatási eredmény



# Mérethatás / Tanulság

## Kutatási eredmény

**Ha olyan működési témáról van szó, ahol nagy szerepe van több ember kooperációjának, akkor a szervezeti méret növekedésével (15-20 fő feletti törési tartománnyal) a szervezeti mutatók romlása - lépcsőzetes formában - jelentős.**



**A 15 fős szervezeti méretet elhagyva érdemes a működési mutatók romlását megelőzni a felelősségi körök pontosabb tisztázásával, folyamatleírások készítésével, a kommunikációs csatornák tudatosításával, a középvezetői kör szerepbe helyezésének erősítésével.**

## **2. Vezetői készség korrelációk**

# Vezetői működés

A szervezetdiagnosztikai kérdőív egyik modulja a vezetői készségeket mérte fel - összehasonlítva a vezetői önértékelést a munkatársak értékeléseivel. Az eredmények feldolgozása az érintett vezető által egy olyan fejlesztési eszköz, amely feltárja a meghatározott vezetési kompetenciákban megmutatkozó erősségeket, fejlesztési területeket. A vezetői működés értékelése a következő 8 kompetencia mentén történt:

**Hitelesség**

**Kommunikáció**

**Visszajelzés**

**Fejlődési orientáció**

**Stratégiai gondolkodás**

**Motiváció**

**Delegálás**

**Integritás**

Minden kompetencia esetében 3 viselkedési módot értékelték a felkért kollégák. Az értékelő skála 6 választási lehetőséget tartalmazott (1-től 6-ig): 1. Egyáltalán nincs meg, 2. Komoly fejlődésre van szükség, 3. Fejlődésre van szükség, 4. Viselkedésében jelen van, 5. Hatékonyan működik, 6. Nagyon hatékonyan működik, kiváló.

# Vezetői készségek



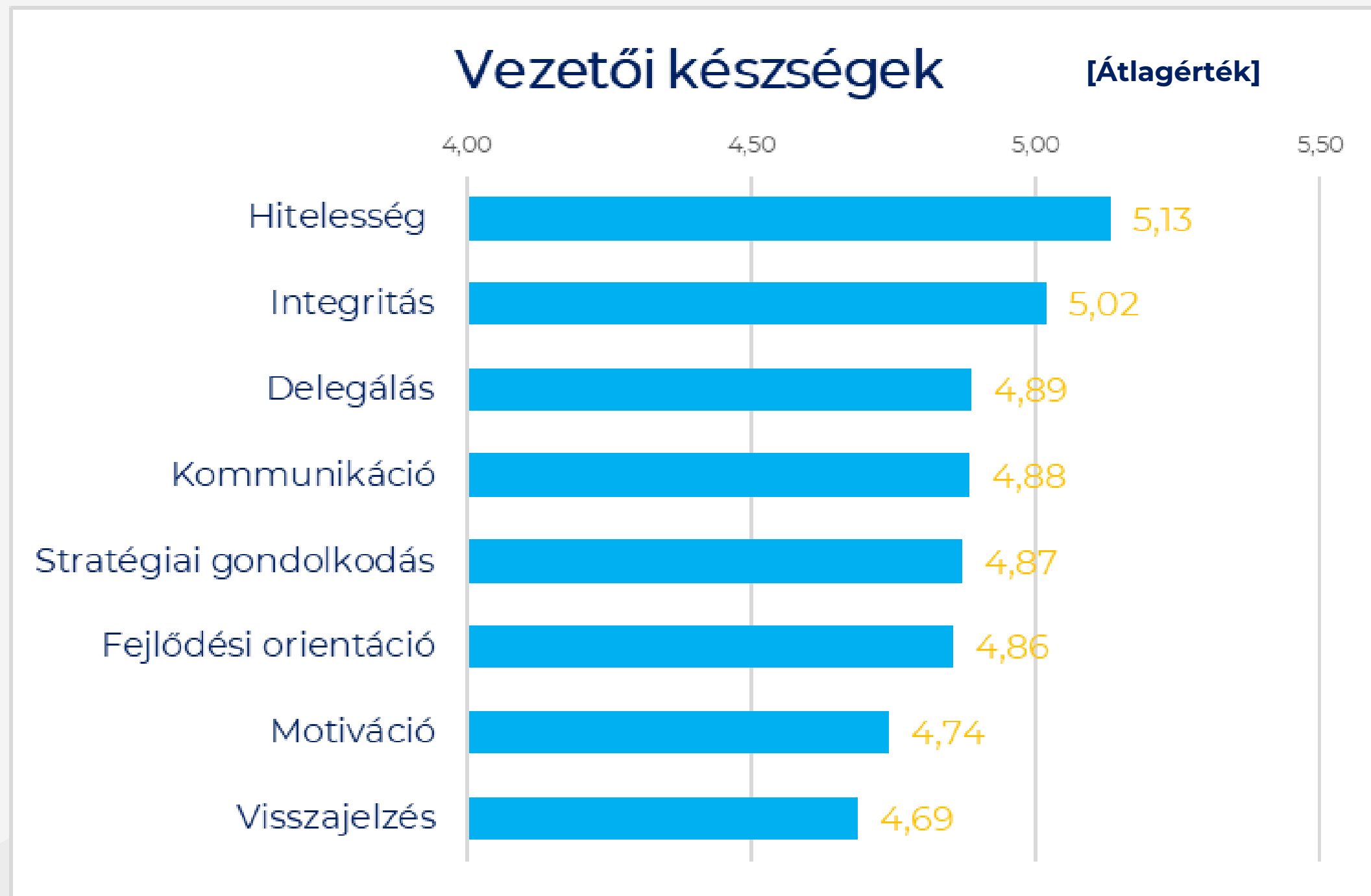
„Vezetőként elfogadják a beosztottjai és a környezete, hiteles vezetői működést mutat.”



„Betartja a megállapodásokat és képviseli azokat.”



„Magas szintű egyéni felelősségvállalás jellemzi.”



Teljes összesítés külső nézőpontból.

„A munkatársai számára elegendő visszajelzést ad.”



„Inspiráló, együttműködő munkahelyi légkört teremt.”



„Munkatársait a közös cél érdekében mozgósítja, lelkesíti.”



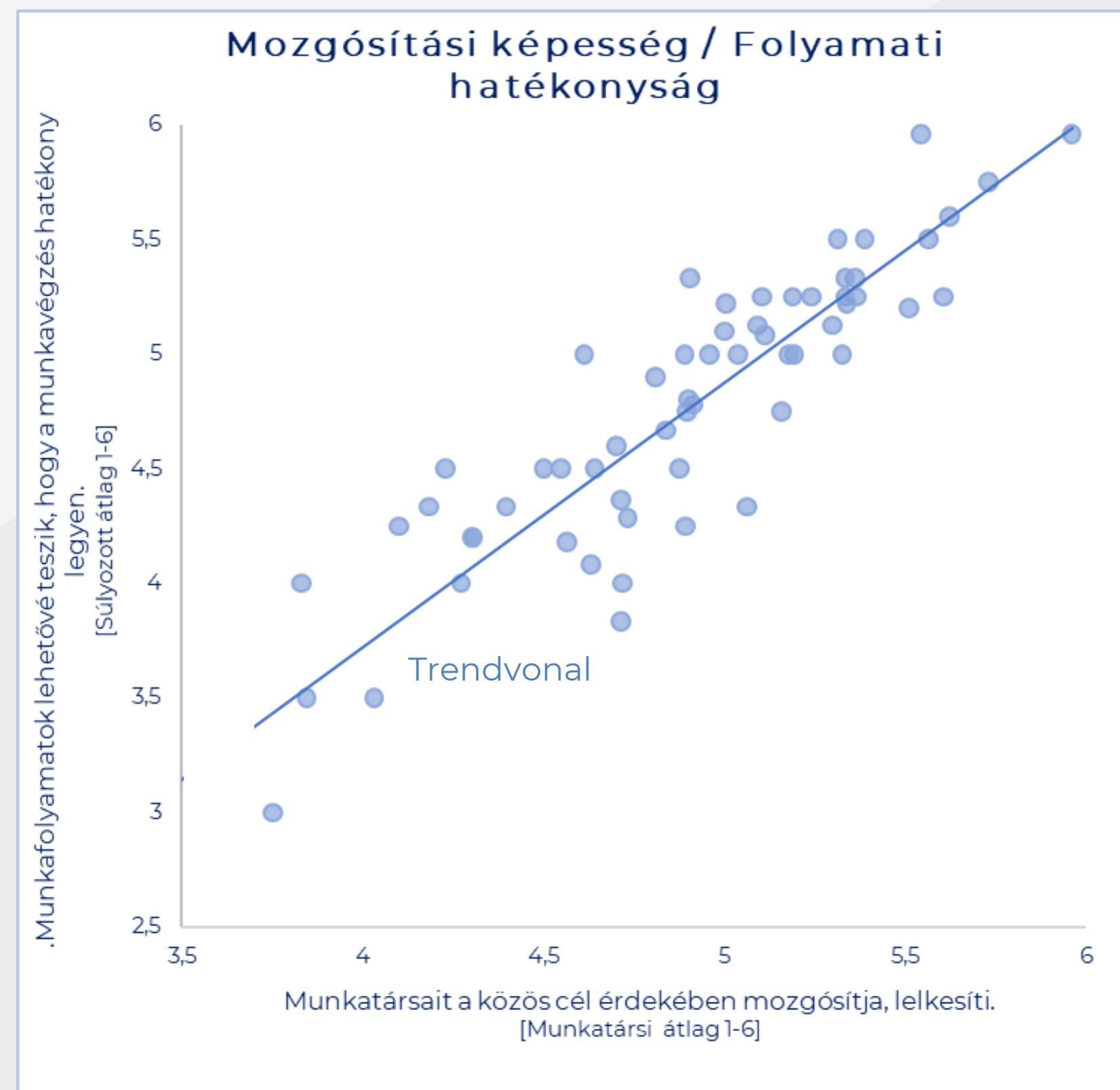


# Vezetői készségek

## Összehasonlító elemzés

A teljes szervezetre vonatkozó átlagokat a **folyamati hatékonyság** témában összehasonlítjuk a **lelkesítési képesség** külső nézőpontú összesítésével.

- ☑ **Nagyon szoros korreláció mutatkozik meg a mozgósítási, lelkesítési képesség és a folyamatok érzékelt hatékonysága között.**



Corr.: 0,78

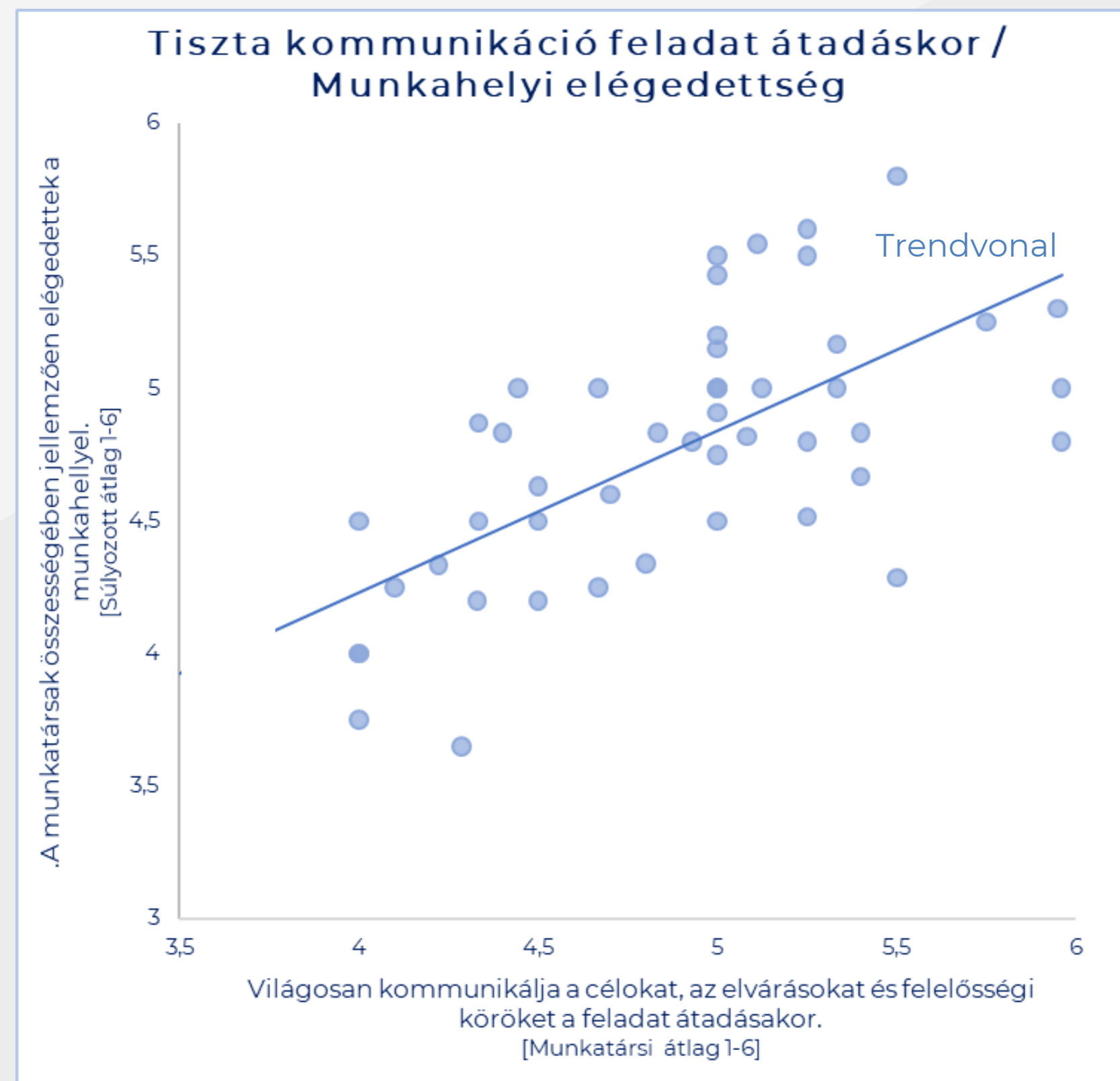
A minta 15%-ban eltér a mérethatás grafikonoknál ábrázolt mintáktól.

# Vezetői készségek

## Összehasonlító elemzés

A teljes szervezetre vonatkozó átlagokat a **munkahelyi elégedettség** témában összehasonlítjuk a **világos feladat kommunikálás** külső nézőpontú összesítésével.

- ☑ Szintén korreláció mutatkozik meg a tiszta feladatkiadási kommunikáció képessége és a munkahelyi elégedettség között.



Corr.: 0,62

A minta 15%-ban eltér a mérethatás grafikonoknál ábrázolt mintáktól.

# Vezetői készségek

## Erős korrelációk

Világosan kommunikálom a célokat, az elvárásokat és felelősségi köröket a feladat átadásakor.

Megtalálom a hangot munkatársaimmal és kommunikációs stílusom az adott helyzethez igazítom.

Betartom a megállapodásokat és képviselem azokat.



**Munkahelyi elégedettség**

Vezetői készség

Működési témakör

# Vezetői készségek

## Erős korrelációk

Világosan kommunikálom a célokat, az elvárásokat és felelősségi köröket a feladat átadásakor.

Inspiráló, együttműködő munkahelyi légkört teremtek.

Kijelentéseim és cselekedeteim egymással összhangban állnak.



Információáramlás

Vezetői készség

Működési témakör

# Vezetői készségek

## Erős korrelációk

Világosan kommunikálom a célokat, az elvárásokat és felelősségi köröket a feladat átadásakor.

Munkám és vezetői működésem során következetes vagyok, viselkedésem kiszámítható.

A munkatársaim számára elegendő visszajelzést adok.



Tiszta felelősségek

Vezetői készség

Működési témakör

# Vezetői készségek

## *Erős korrelációk*

A munkatársakat a közös cél érdekében mozgósítom, lelkesítem.

Vezetőként lelkes és motivált vagyok.

Világosan kommunikálom a célokat, az elvárásokat és felelősségi köröket a feladat átadásakor.



**Bizalom a vezetésben**

Vezetői készség

Működési témakör

# Vezetői készségek / Tanulság



# Vezetői készségek / Tanulság

## Kutatási eredmény

A vezető hitelessége (különösen a szakmai), a felelősségvállalásuk, és az elfogadottságuk jellemzően magas. A közvetlen emberi kapcsolatokban működtetendő vezetői készségeik (visszajelzés, motiválás, kommunikáció) alacsonyabbak. Viszont a magas szervezeti működési mutatók, épp ez utóbbiak magasabb szintjével járnak együtt.



Erősítendő a világos feladatkiadás, az együttműködő légkörteremtés, több visszajelzés kell a vezető részéről, fejlesztendő a mozgósítási képesség és a saját lelkesedés.

### **3. Működési témák közötti korrelációk**

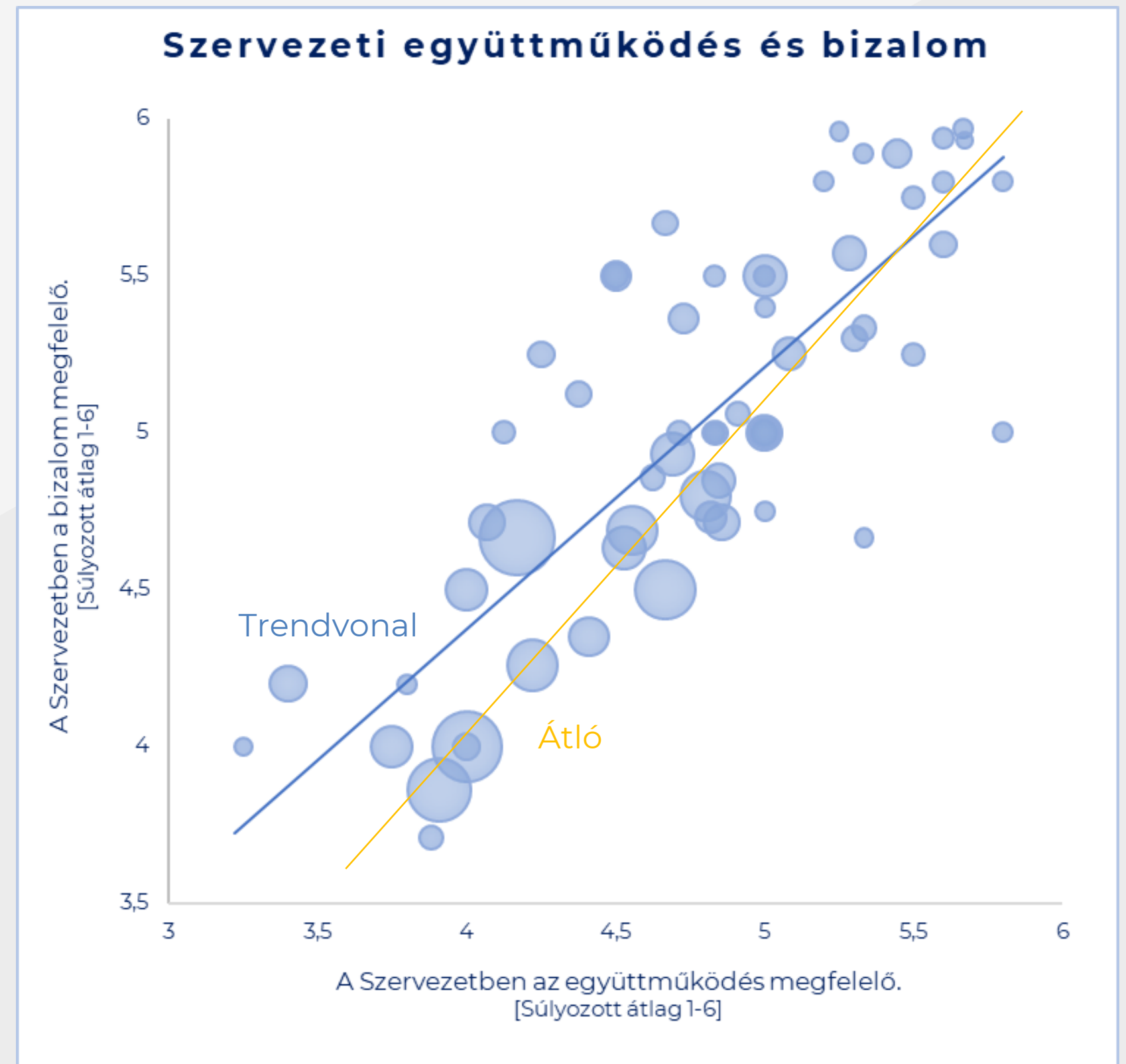
# Együttműködés és bizalom

## Összehasonlító elemzés

A teljes szervezetre vonatkozó súlyozott átlagokat a **szervezeti együttműködés és bizalom** témákban összehasonlítjuk egymással.

- ☑ Az ábráról leolvashatjuk, hogy - az egyébként összeillő két témában - erős a korreláció. Vizuálisan érzékelhetjük a mérethatás szerinti mintázatot is.

A minta 10%-ban eltér a mérethatás grafikonoknál ábrázolt mintáktól.

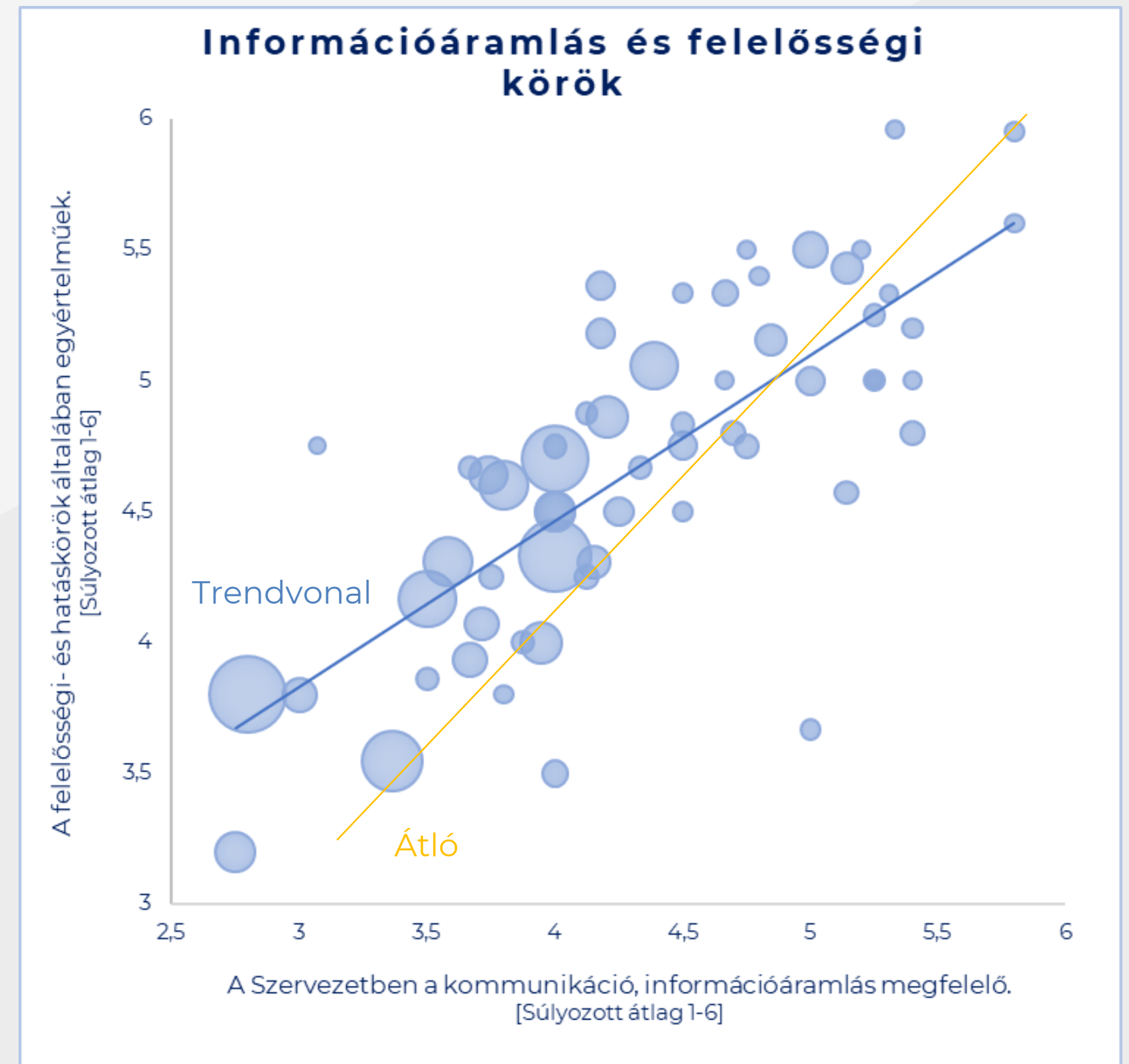
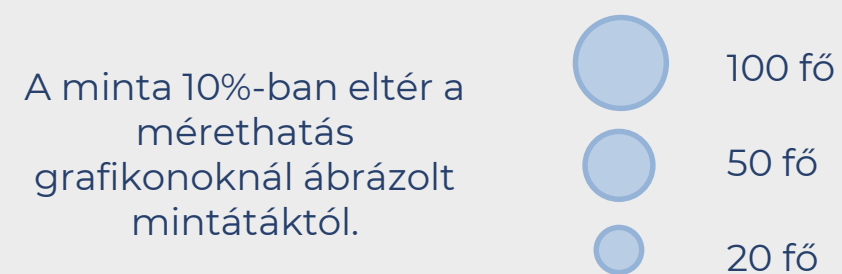


# Információáramlás és felelősségi körök

## Összehasonlító elemzés

A teljes szervezetre vonatkozó súlyozott átlagokat az **információáramlás és felelősségi körök** témákban összehasonlítjuk egymással.

- ☑ Szintén két összetartozó tartalmú témakör. Viszonylag erős a korreláció és érvényesül a mérethatás is.



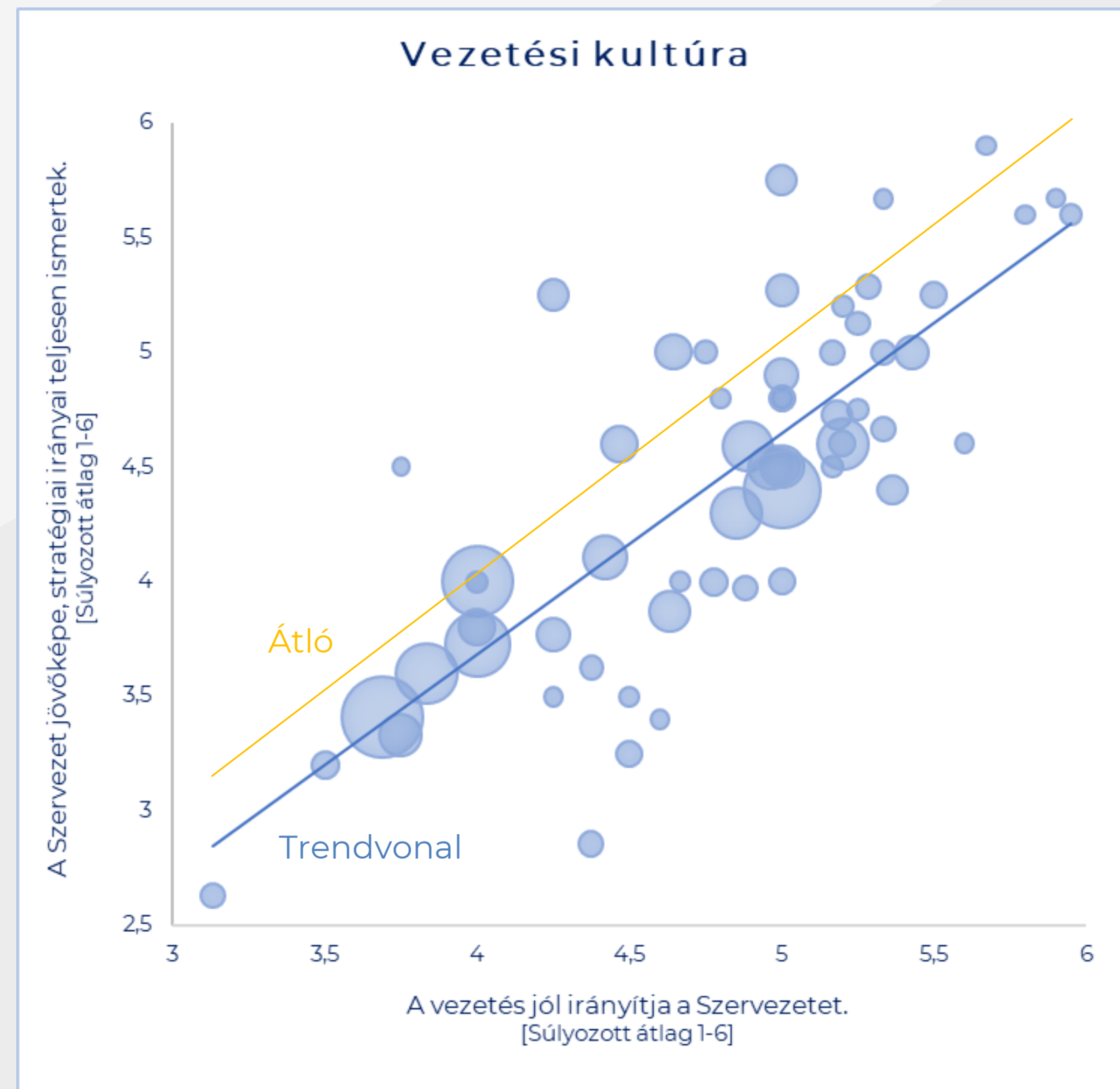
# Vezetési kultúra

## Összehasonlító elemzés

A teljes szervezetre vonatkozó súlyozott átlagokat a **vezetési kultúra** témában összehasonlítjuk egymással.

A vezetési témák között is van korreláció.

A minta 10%-ban eltér a mérethatás grafikonoknál ábrázolt mintáktól.



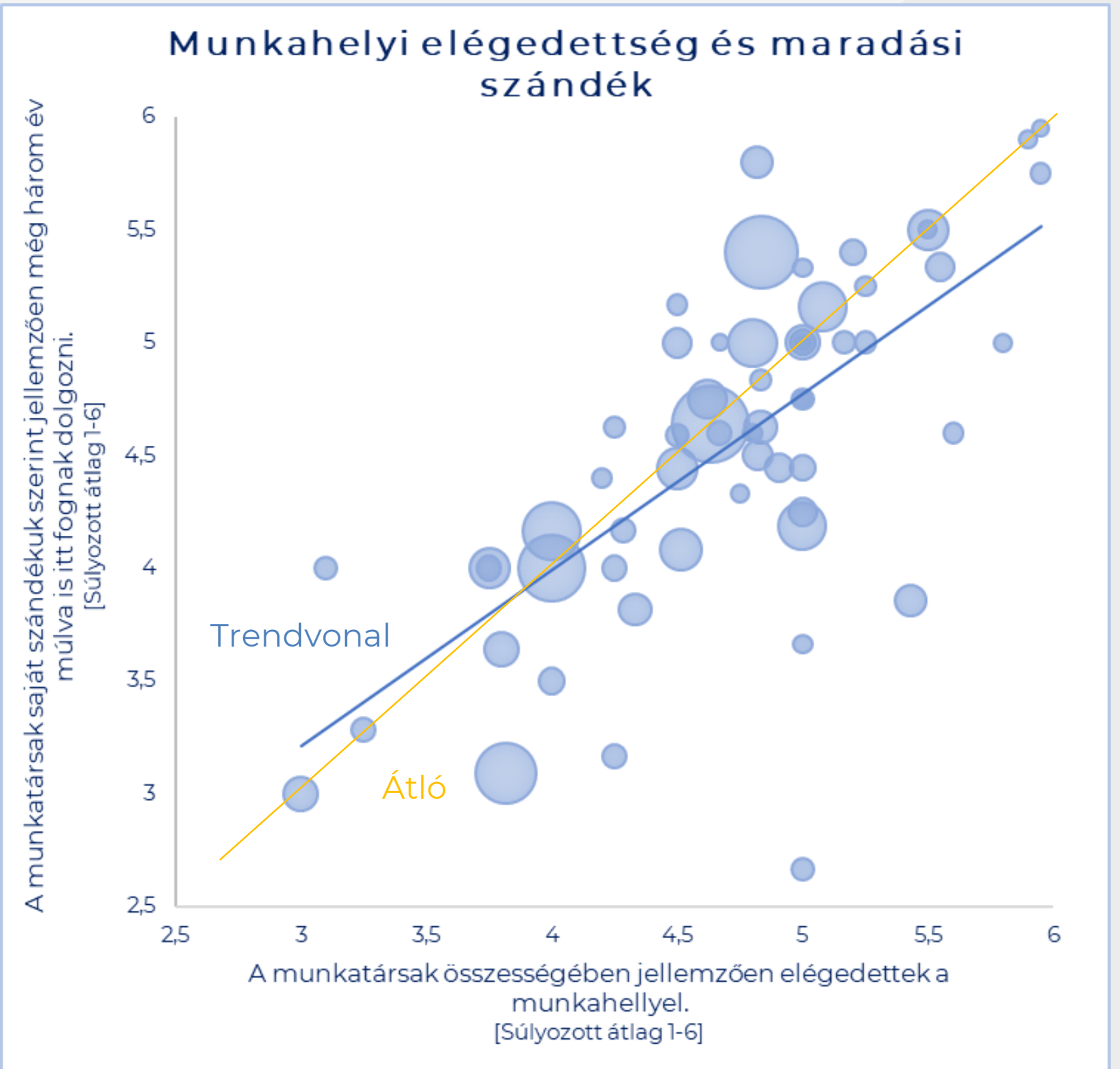
# Munkahelyi elégedettség

## Összehasonlító elemzés

A teljes szervezetre vonatkozó súlyozott átlagokat a **munkahelyi elégedettség** témában összehasonlítjuk egymással.

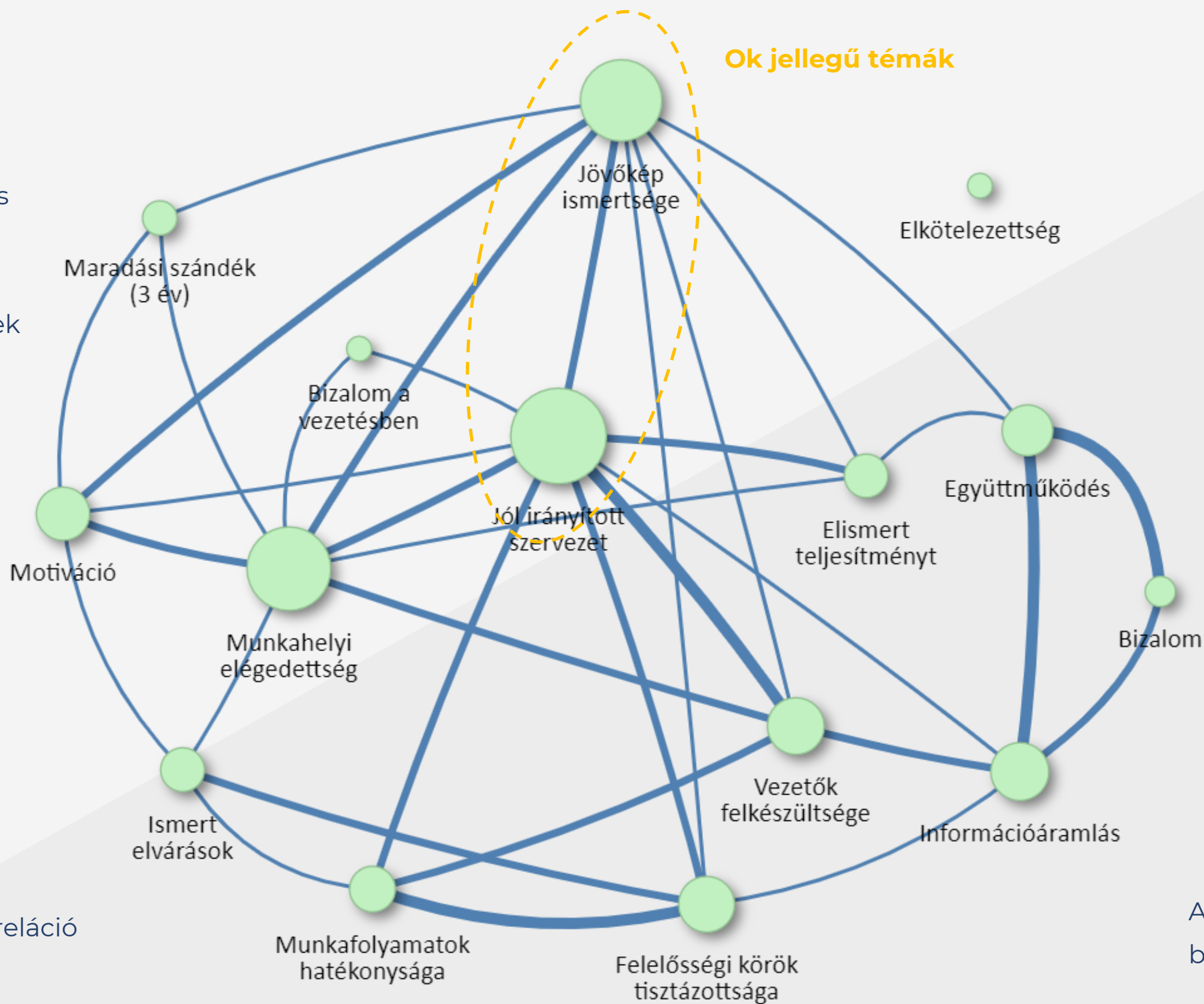
- ☑ A munkahelyi elégedettség témák között is van korreláció. Vizuálisan érződik, hogy a mérethatás eltűnt.

A minta 10%-ban eltér a mérethatás grafikonoknál ábrázolt mintáktól.



# Működési témák közötti korrelációk

A 100-as számosságú KKV-s mintán megvizsgáltuk, hogy mely működési téma mely más témákkal korrelál, illetve ha hálózatot képezünk ezekből a kapcsolódásokból, akkor melyek a legfontosabb témák.



📖 Az irányítás és a jövőkép központi helyet foglal el az ábrán, és erősebben sorolhatjuk ezt a két témát az ok jellegű körbe, mint a következmény jellegű körbe. A munkahelyi elégedettség, a motiváció, a maradási szándék inkább következmény jellegűek, de még az információáramlás is inkább a következmény jellegű körbe sorolható.

Az ábra az alacsonyabb korrelációs kapcsolatokat nem tartalmazza.

Az ikon mérete a hálózatban betöltött fontossággal arányos.

A vonal vastagsága a korreláció erősségével arányos.

# Működési témák / Tanulság

Az ábra mintázatának üzenete az, hogy ok-okozat alakra helyezkedve a vezetés szintjén a (1) vezetési képesség erősítésével és a (2) stratégiai témák tisztázásával érdemes kezdeni.



Vezetési képesség



Stratégiai tervezés

## **4. Karakter mintázatok**

# Vezetői szerepek

**P** a Termelő

**A** az Adminisztrátor

**E** a Vállalkozó

**I** az Integrátor

P – Producer (az eredmények előállítója, a teljesítésre fókuszál)

A – Administrator (a rend, szabályok, folyamatok fenntartója)

E – Entrepreneur (az újító, jövőorientált, lehetőségeket kereső)

I – Integrator (az összetartó, aki embereket és érdekeket összehangol)

# ***Vezetői szerepek***

## **P** Termelő

**Lételeme a kemény munka,  
a határidők betartása,  
a folyamatos tevékenykedés,  
a teljesítés.**



**Mit tegyünk?**

# Vezetői szerepek

## A Adminisztrátor

Jellemzői a tudatosság,  
a fegyelmezettség,  
az önuralom. Elemez és  
rendszereket épít.



Hogyan tegyük?

# Vezetői szerepek

## E vállalkozó

Karakterét tekintve  
optimista, ambiciózus,  
stratégiai gondolkodású,  
ötletei vannak, szeret az élre  
állni és irányítani.



Mikor és miért tegyük?

# Vezetői szerepek

## I az Integrátor

Nagyon jól kommunikál,  
magas érzelmi  
intelligenciával rendelkezik,  
a nagyfokú nyitottság és  
bizalom megértést épít a  
csapatokon belül.



Ki tegye?

# Szervezeti élekciklus

Jelen van még a kezdeményezőkésség, a lendület, de már intézményesített a vezetési kultúra.

A szervezet életereje

Felnőttkor

Itt nyújtja a szervezet a legjobb teljesítményt.



Növekedés

Hanyatlás

# Szervezeti életciklus

P – Termelő  
A – Adminisztrátor  
E – Vállalkozó  
I – Integrátor

A szervezet  
életereje

Csecsemőkor

**P** A E I



Növekedés

Hanyatlás

# Szervezeti életciklus

P – Termelő  
A – Adminisztrátor  
E – Vállalkozó  
I – Integrátor

A szervezet  
életereje

Gyerünk-gyerünk  
kor

P A E I

Növekedés

Hanyatlás



# Szervezeti életciklus



A szervezet  
életereje

Serdülőkor

P A E I

- P – Termelő
- A – Adminisztrátor
- E – Vállalkozó
- I – Integrátor



Növekedés

Hanyatlás



# Vezetői karakterek

## Klaszterek képzése

P – Termelő  
A – Adminisztrátor  
E – Vállalkozó  
I – Integrátor

P\_EI

P\_A\_\_

P\_A\_E\_

P\_EI

\_A\_EI

?  
P\_A\_E\_I

- ☑ Nem találtunk a Serdülőkornak megfelelő karakter kombinációt jelentősebb arányban.

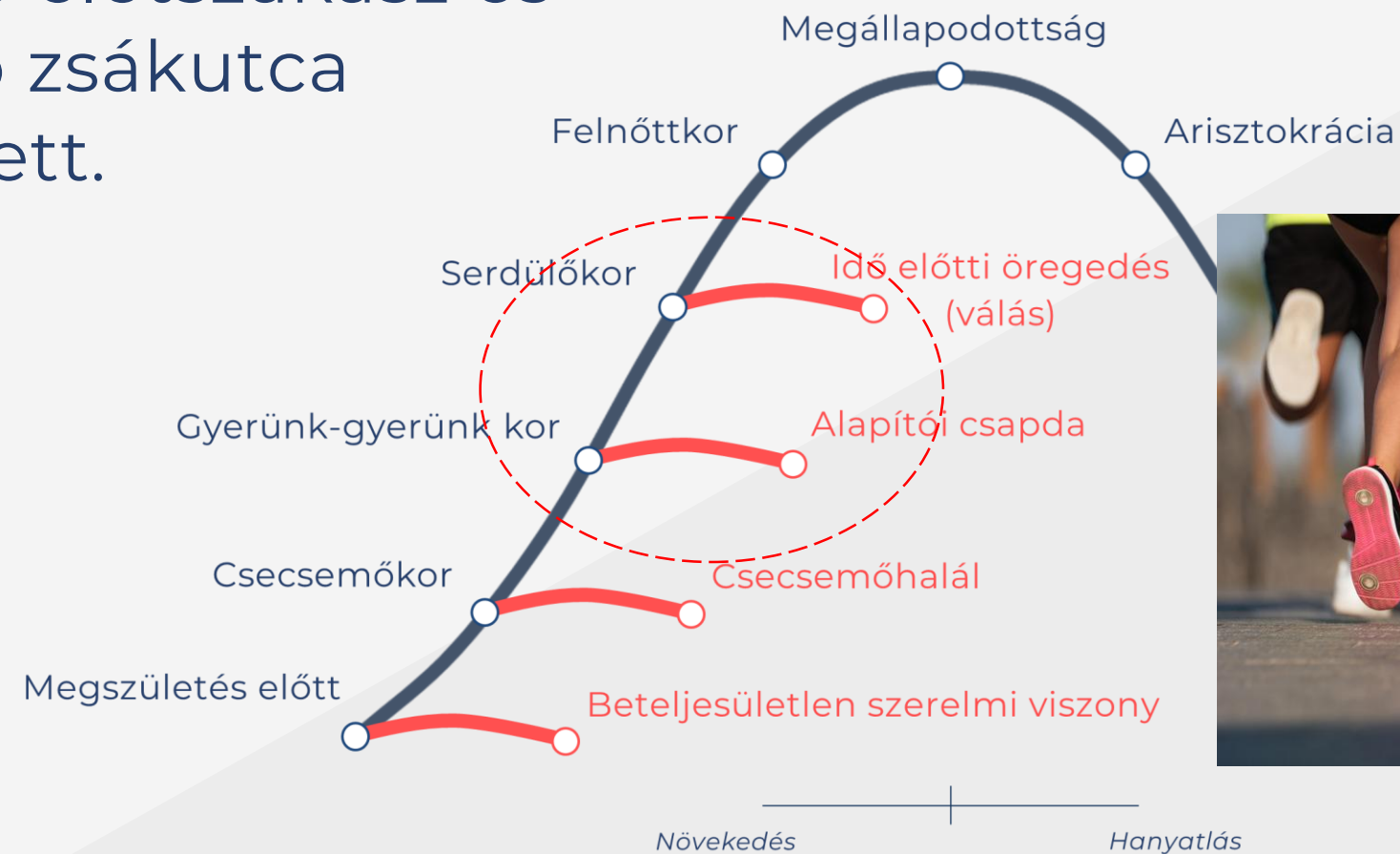
# Intézményesítési probléma

A szervezet  
életereje

A Gyerünk-gyerünk  
kor hajtásából váltva  
rendszereket kellene  
építeni.



Kettő életszakasz és  
kettő zsákutca  
érintett.



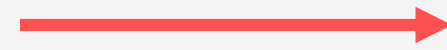
Az Alapítói csapda  
elkerüléséhez  
valódi vezetői  
felhatalmazást  
kellene adni.

PAEI

# Vezetői szerepek

**P** Termelő

**A** Adminisztrátor



# Karakterek / Tanulság

A vezetés szintjén fontos a (1) vezetési képesség és a (2) stratégiai témák tisztázása.



Vezetési képesség



Stratégiai tervezés



→  
Rendszerépítési képesség  
(karakter)  
**(3)**



# Diagnosztikai eset bemutatása

# Példa diagnózis / Paraméterek

---

Kisvállalkozás / 18 fő

Logisztikai iparág

Néhány éve alapítva, egy vezető (tulajdonos) van

Struktúra: vezető, helyettes, kettő csoportvezető, munkatársak

Online kérdőíves diagnózis + néhány interjú

Volt fluktuáció, kérdés: milyen a munkahelyi elégedettség?

# Példa diagnózis / Jelmagyarázat

A kérdőív Működési moduljában - a szervezeti működéssel összefüggő - állítások sorakoztak, ezeket az állítások értékelték a válaszadók 1-től 6-ig futó skálán.

A kérdőív Működési modulját 1 vezető és 15 munkatárs töltötte ki.

Teljesen egyetértek az állítással

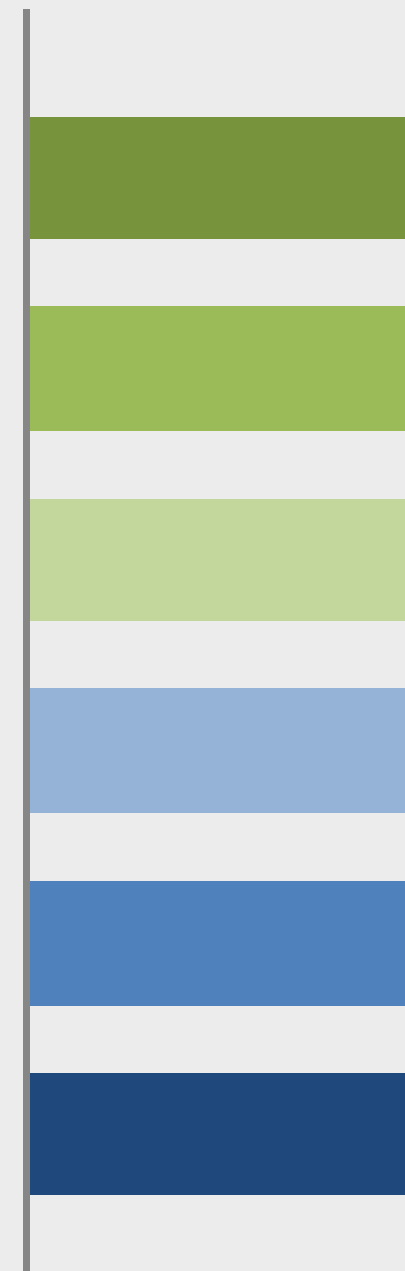
Egyetértek az állítással

Inkább egyetértek az állítással

Inkább nem értek egyet az állítással

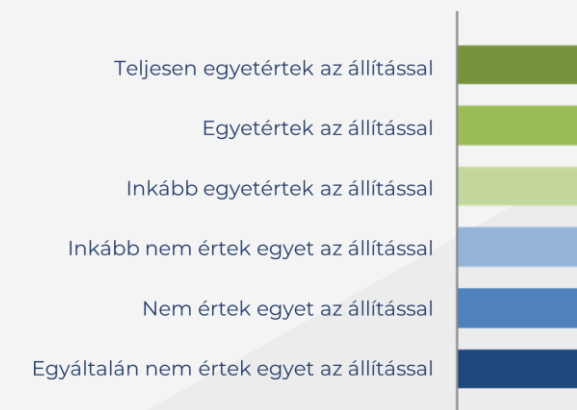
Nem értek egyet az állítással

Egyáltalán nem értek egyet az állítással

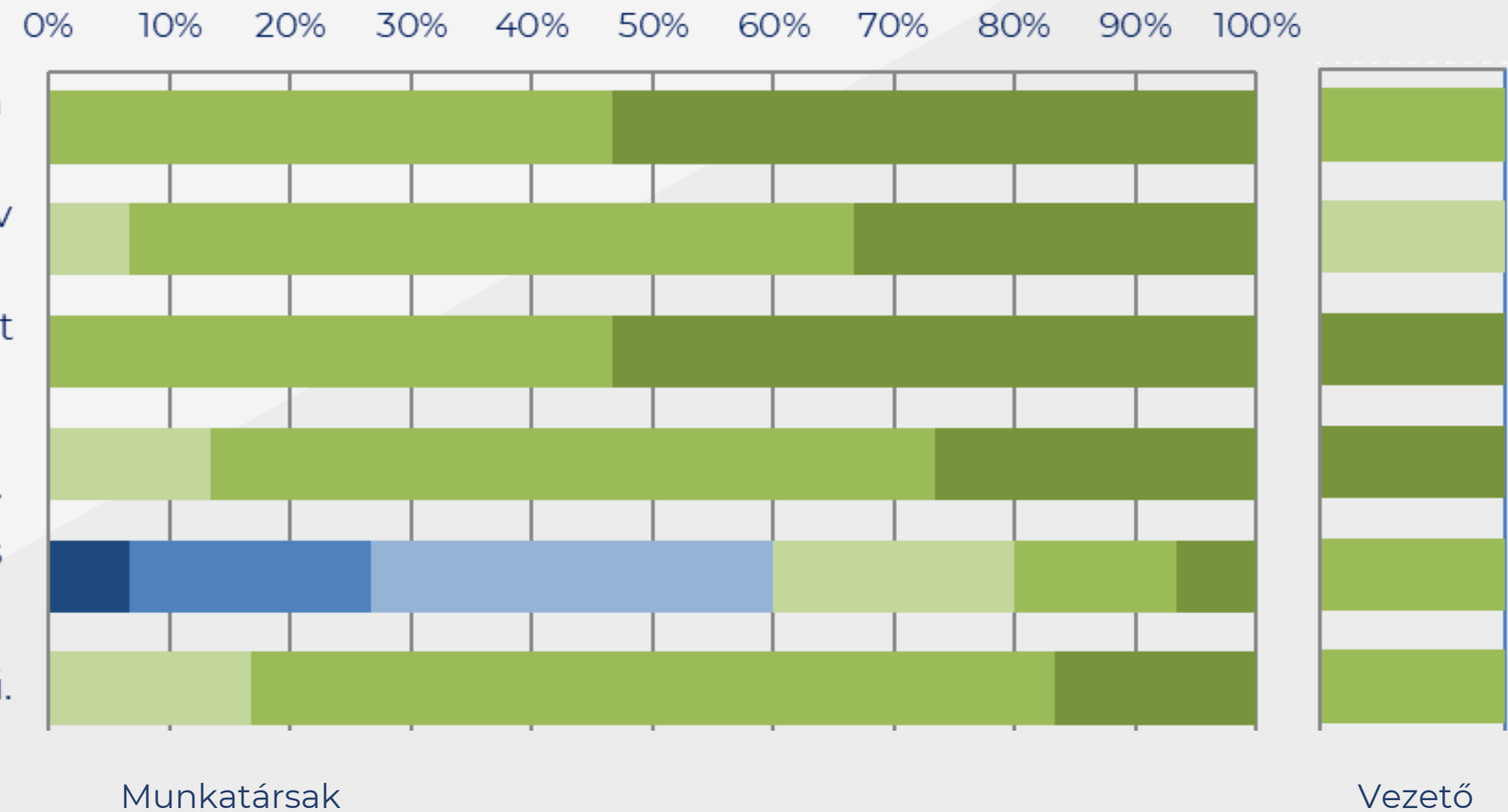


# Példa diagnózis / Elégedettség

A kérdőív Működési modulját 1 vezető és 15 munkatárs töltötte ki.



- A munkatársak összességében jellemzően elégedettek a munkahellyel.
- A munkatársak szándékuk szerint három év múlva is itt fognak dolgozni.
- A lehetőség van a munka / magánélet egyensúly megteremtésére.
- A munkatársak jellemzően nem érzik túlzónak saját munkahelyi leterheltségüket.
- A Szervezetben mindenki azonos mértékben leterhelt.
- A munkával járó stressz elfogadható szintű.



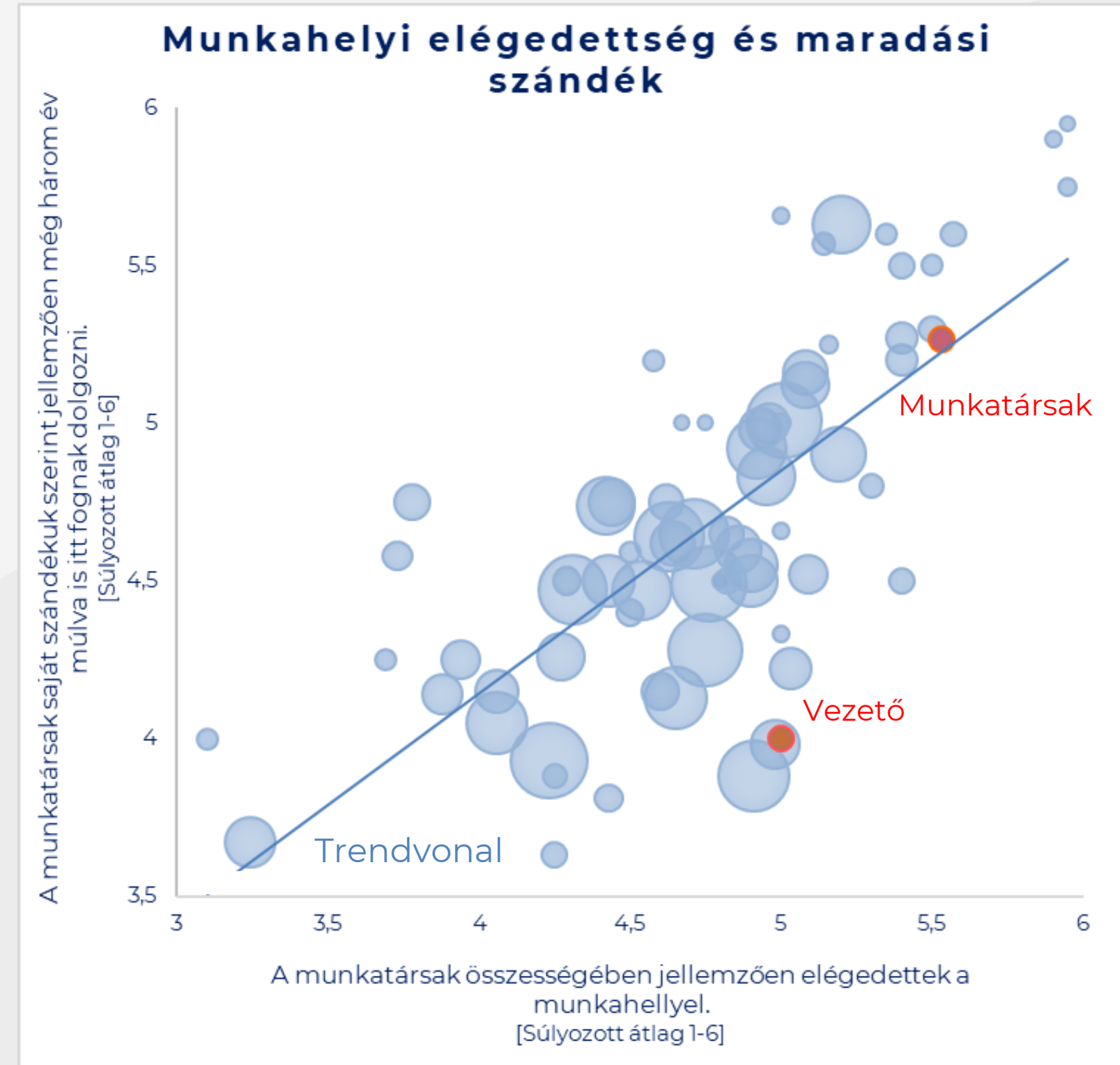
A munkahelyi elégedettség munkatársi értékelte szintje magas, a maradási szándék is magas, a munka / magánélet egyensúlya jó. A stressz elfogadható szintű a több válaszadónál. Jelzést látunk a (nem) azonos leterheltség témakörében.

# Példa diagnózis / Elégedettség

## Összehasonlító elemzés

A szervezetre vonatkozó súlyozott átlagokat a **munkahelyi elégedettség** témában összehasonlítjuk más (2022-25-ben készült) szervezeti diagnózisok értékeléseivel.

- ☑ A munkahelyi elégedettség a külső összehasonlításban átlagon felüli szintű. A munkatársak maradási szándéka 3 éves távlatban átlagon aluli. A vezető alacsonyabb értékelést adott az maradási szándék témában.

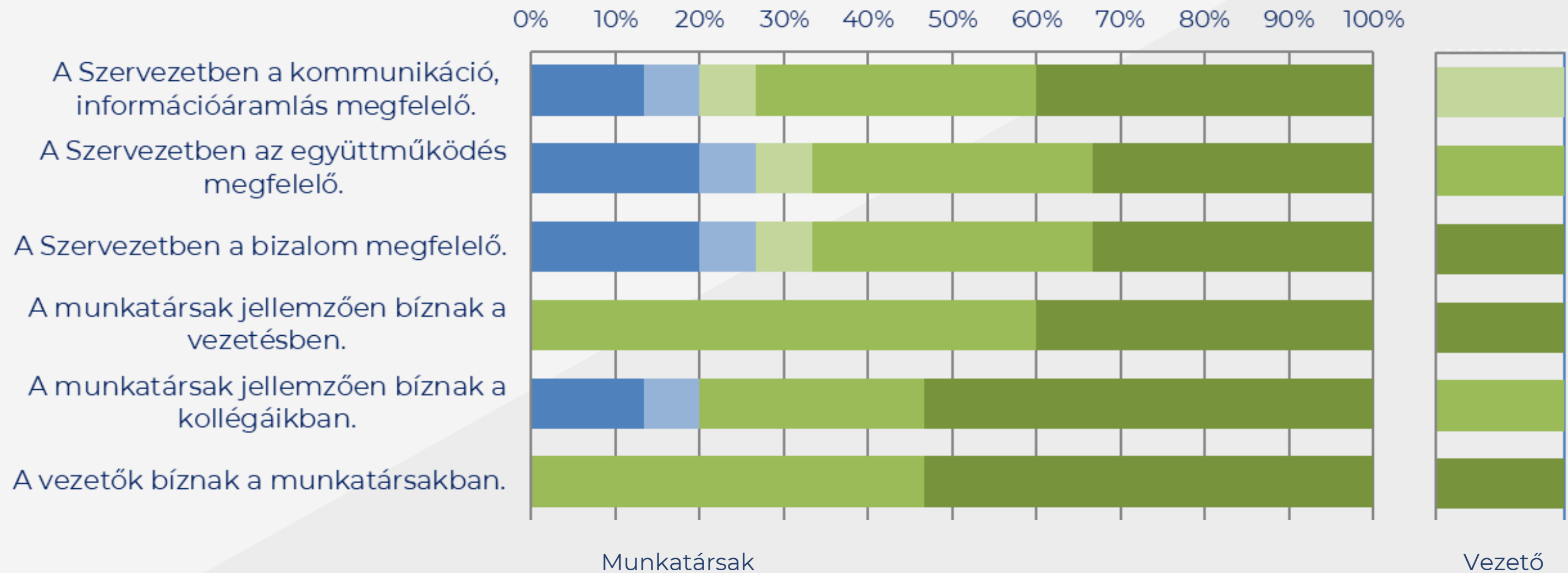
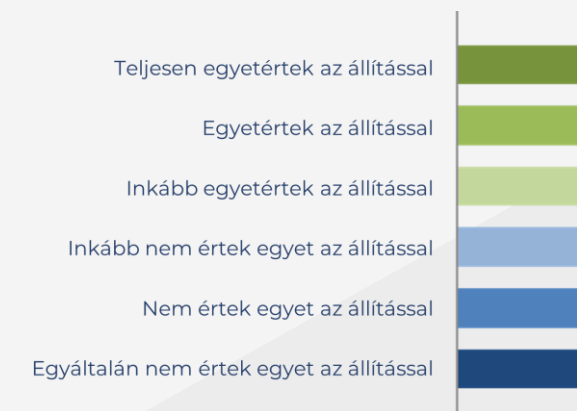


● Példa vállalkozás

● 200 fő  
● 100 fő  
● 50 fő

# Példa diagnózis / Bizalom

A kérdőív Működési modulját 1 vezető és 15 munkatárs töltötte ki.



Az egyértelműen pozitív válaszok a munkatársi grafikonon (az 5-6-os értékelések) 67-100%-ig futnak fel. A vezetői értékelés a különböző témákban kicsit magasabb a munkatársak átlag értékeléseihez képest. Az összkép kedvező az emberi kapcsolatok megítélésében lenne, de polarizáltságot látunk egyes bizalmi témákban.

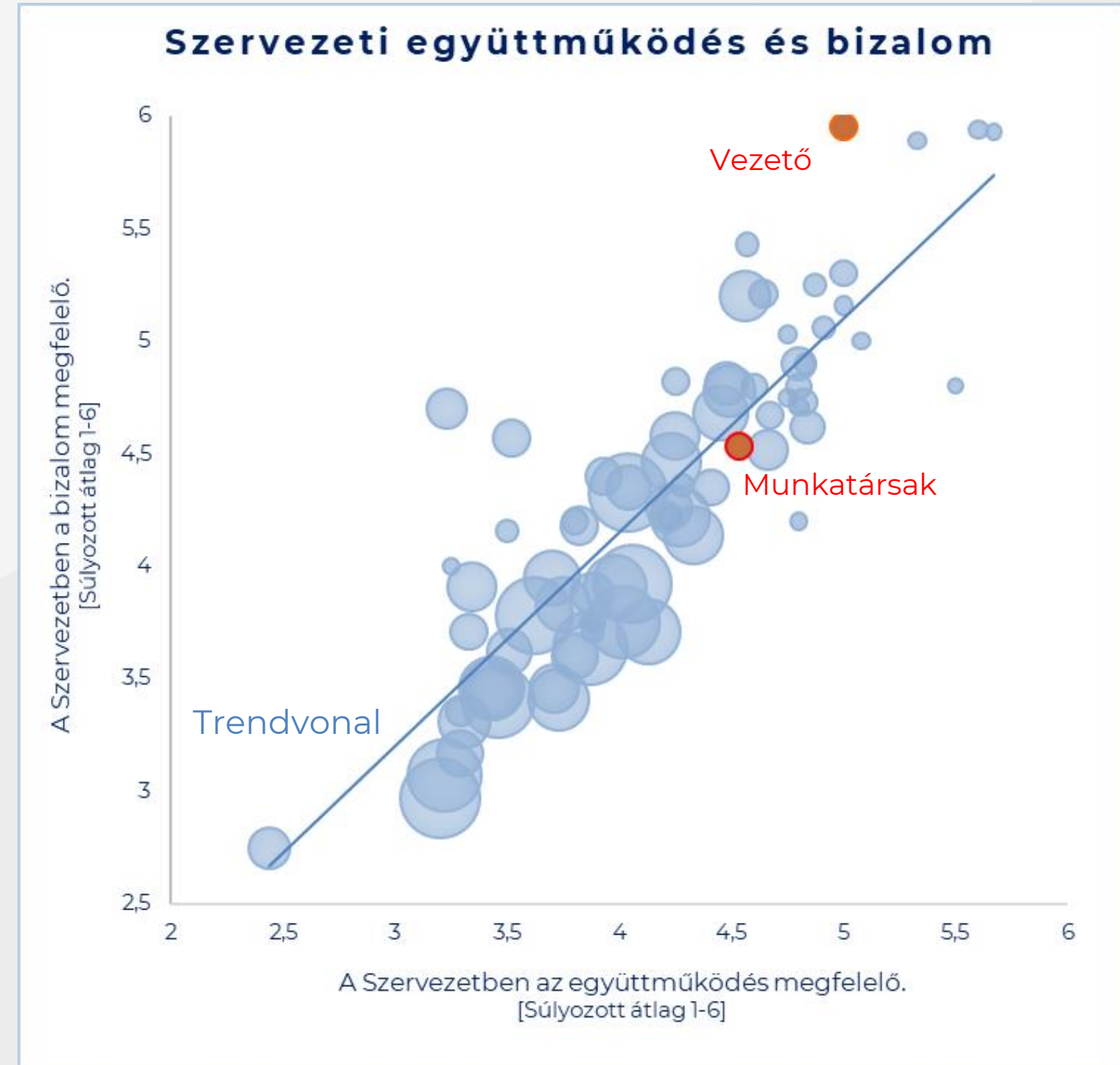
# Példa diagnózis / Bizalom

## Összehasonlító elemzés

A szervezetre vonatkozó súlyozott átlagokat a **szervezeti együttműködés** és **bizalom** témában összehasonlítjuk más (2022-25-ben készült) szervezeti diagnózisok értékeléseivel.

📖 Érdeemes a két tengelyen külön-külön megvizsgálni, hogy a többi szervezethez képest a saját értékelési átlag hol helyezkedik el. Ez támpontot ad az esetleges problémák súlyosságának megítéléséhez. A trendvonal a két tengely témafelvetéseinek összefüggéséről ad információt.

☑️ Az ábráról leolvashatjuk, hogy a benchmarkokhoz képest a bizalom tekintetében kicsivel átlagon felüli, az együttműködés tekintetében szintén kicsivel átlagon felüli a szervezet a munkatársi nézőpontból. A vezető értékelései magasabbak.

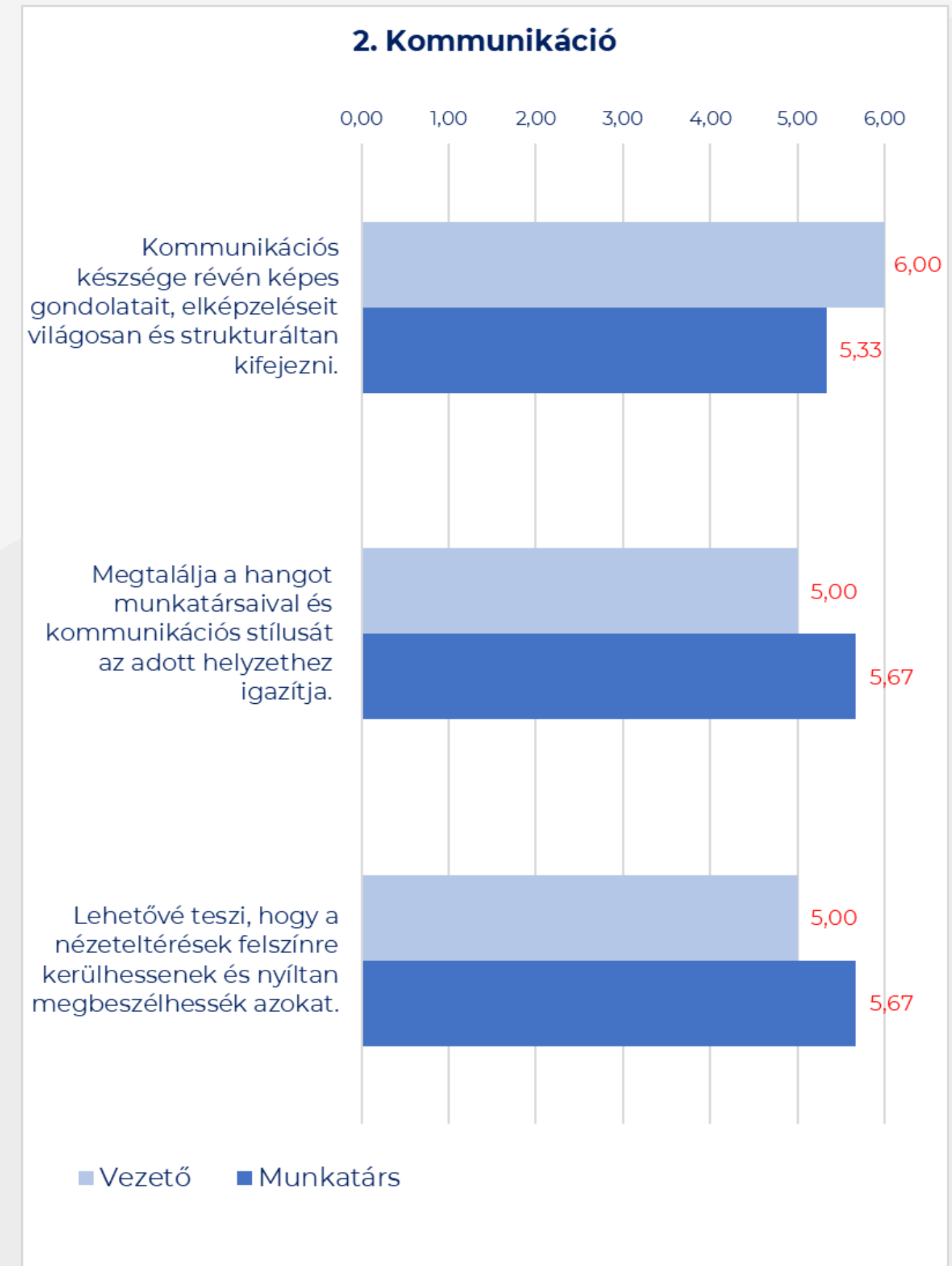


● Példa vállalkozás

● 200 fő  
● 100 fő  
● 50 fő

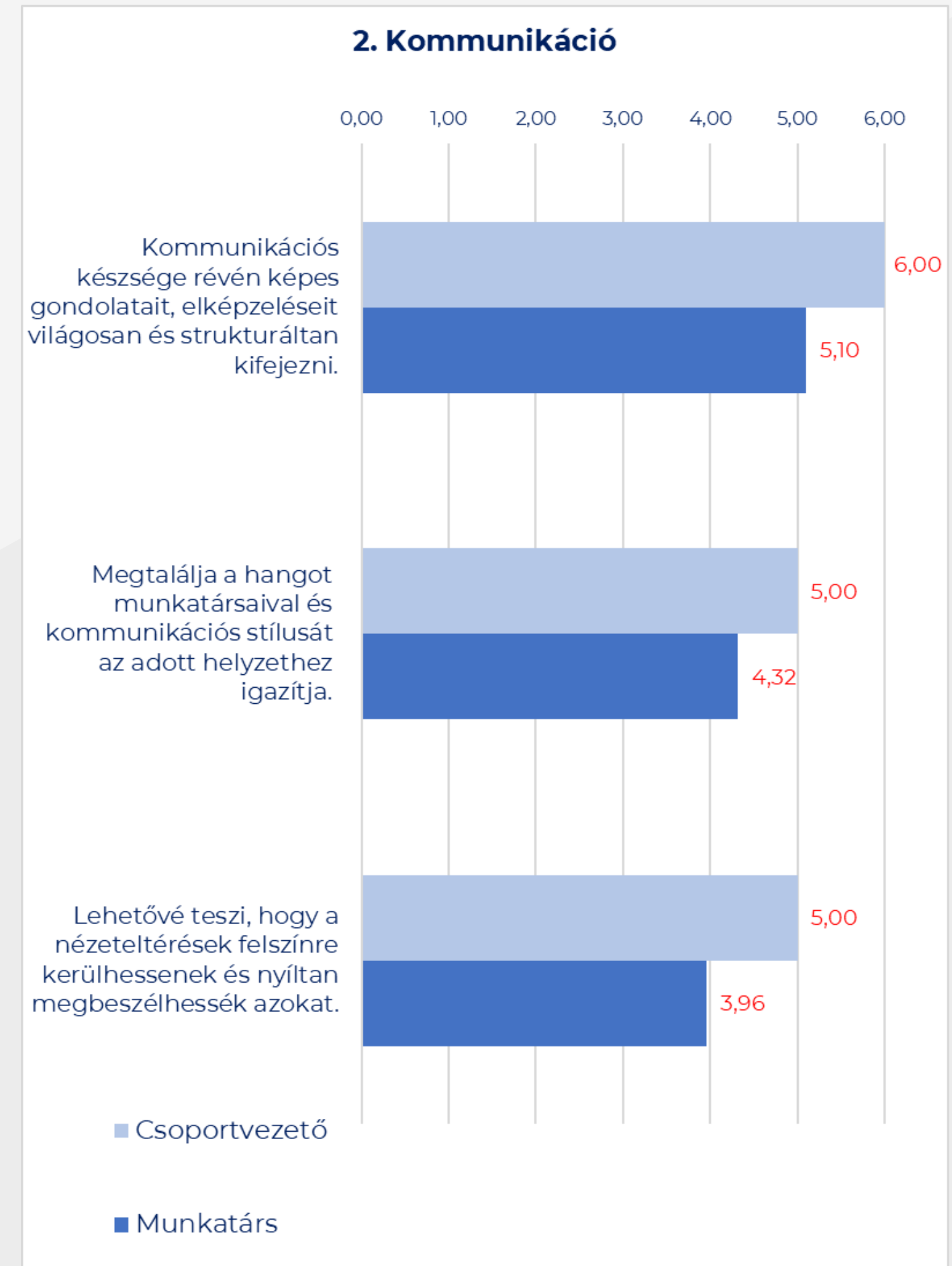
# Példa diagnózis / Készségek

- ☑ **Kedvező külső nézőpontú értékelést látunk a kommunikációs témákban a vezetőnél.**



# Példa diagnózis / Készségek

- ☑ Nem kedvező külső nézőpontú értékelést látunk a kommunikációs témák egy részénél a csoportvezető esetében. A nézeteltérések felszínre hozása különösen jelez.



# Példa diagnózis / Üzenet

---

A munkahelyi elégedettség magas, a fluktuációs kockázat alacsony

Az egyik műszakban beragadt konfliktus van, ami gyengíti a bizalmat

A csoportvezetők szerepbe helyezése és vezetői készségei hiányosak

Javasolt a középvezetők felelősségeit tisztázni és készségeiket erősíteni

**Köszönöm a figyelmet!**