

DIPLOMADOLGOZAT

Szurgyi Hanna Alexandra

Vezetés és szervezés MSc

Gödöllő

2023

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Szent István Campus

Vezetés és szervezés MSc szak

Vezetői készségek fontossága

Belső konzulens:

Dr. habil. Rudnák Ildikó

egyetemi docens

Készítette:

Szurgyi Hanna Alexandra

GZAJB2, levelező tagozat

Intézet/Tanszék:

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Agrármenedzsment és Vezetéstudományi

Tanszék

Gödöllő

2023

Tartalom

1. Bevezetés.....	3
2. Szakirodalmi áttekintés	5
2.1. Vezetéstudomány	5
2.2 A vezetés fogalma	6
2.3. A vezetés funkciói	8
2.4. A vezetői kompetenciák	9
2.5. Vezető vs menedzser	10
2.6. Vezető vs főnök	12
2.7. A vezetővé válás	13
2.7.1 A vezető feladata	14
2.8. A jó vezető.....	14
2.8.1 A kulturális intelligencia.....	16
2.8.2 Az érzelmi intelligencia	17
2.8.3 A motiváció.....	18
2.8.4 Az ösztönzés.....	20
2.8.4.1 A javadalmazás.....	21
2.8.5 A kommunikáció	22
2.8.6 A konfliktuskezelés	22
2.9. A vezetői készségek	24
2.9.1. Fogalmi/konceptuális készségek	25
2.9.2. Emberi/interperszonális készségek.....	27
2.9.3. Technikai készségek	28
3. Saját vizsgálat	29
3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek.....	29
3.2. Anyag és módszertan.....	29
3.3. Eredmények	31
4. Következtetések, javaslatok.....	56
5. Összefoglalás	60
Irodalomjegyzék:	63
MELLÉKLET.....	69
Függelékek	73

1. Bevezetés

Diplomadolgozatom témájának a vezetői készségek fontosságának vizsgálatát választottam. Úgy gondoltam, felkapott téma, hiszen sokszor hallani a vezetők készségeinek, képességeinek fejlesztésének fontosságáról. Kutatásom során azonban világosság vált számomra, hogy Magyarországon még mindig nem helyeznek megfelelő hangsúlyt a későbbiekben ismertetett tulajdonságok fejlesztésére. Szakirodalom után kutatva leginkább a külföldi íróktól találtam forrást, ami nagyon meglepett, hiszen az emberek többsége életének jelentős részét tölti a munkahelyén, ezért sarkalatos pont mindenki életében a végzendő munka és a felettes vagy főnök személye.

Tapasztalatom szerint, ha egy társaságban szóba kerül a munkahely vagy a főnök téma, a legtöbben elégedetlenek és hosszasan képesek taglalni az elvárásaikat, jelen felettesük hibáit, illetve munkahelyi problémáikat. A korombeli ismerősöktől gyakran hallom, hogy elviselhetetlen főnöke miatt mindenképpen munkahelyet fog váltani, vagy saját erényeit hirdetve hangoztatja, mennyivel jobb főnök lenne. Az idősebb korosztály pedig a nyugdíjazását várja, elég ritkán hallottam dicsérő szót a témában. De vajon tudják-e mekkora felelősség nyomja a főnökük vállát, mennyi elvárásnak kell megfelelniük, milyen nehéz az alkalmazottak személyiségéhez, kedvéhez, hangulatához nap, mint nap igazodni, miközben ő is ember, neki is lehetnek nehézségei. Minden embernek különböző az elvárása, ezeken a tényeken felbuzdulva döntöttem el, hogy kutatást végzek, és erről írom a dolgozatomat. A hipotéziseimet a hallottakra alapozva alkottam meg, és a „jó főnök” ismérveinek feltárása, a munkavállalók elvárásainak megismerése, megismertetése volt a céloom a kérdőív összeállítása során.

Én magam is úgy gondolom, hogy a főnök személye, viselkedése az alkalmazottakhoz való hozzáállása, szakértelme, embersége elengedhetetlen, hogy a munkahelyen az alkalmazottak jól érezzék magukat. A jó munkahelyi hangulat elengedhetetlen az emberek mentális és fizikai egészsége szempontjából, hiszen időnk nagy részét ott töltjük. Ha szorongással tölt el a pusztá gondolat, hogy reggel ismét munkába kell menni, „folyamatos feszültség” vagy „tartós idegesség” kíséri a munkavégzést, akkor folyamatos negatív impulzus éri az embert, ami stresszessé tesz.

Magyarországon a legtöbb népbetegség okozója a stressz, ezért mindenképpen fontosnak tartom, hogy a felettesek ezen tények tudatában, szerepüket felismerve járjanak el a mindennapokban. Ehhez azonban elengedhetetlen folyamatos képzésük, illetve kiválasztásuk kritériumainak szigorítása, hogy a megfelelő ember kerülhessen vezető szerepbe. Kiemelt fontosságú cél vezetőket képezni, hiszen ahogy az 1. képen is látható elengedhetetlen ahhoz, hogy hosszú távon a fluktuáció csökkenthető legyen egy vállalatban belül.



1. ábra Az igazi főnök

Forrás: <https://csattano.hu/fatabla/fatabla-fonok.html>

A munkaerő megtartása több szempontból is előnyös a cégek számára, ugyanis az alkalmazottak betanítása emberi és anyagi erőforrást is igényel, és minden esetben időt vesz igénybe, és amint tudjuk az idő pénz, a vállalatok többsége profitorientált, és egy rutinos munkatárs aranyat ér. Így a vezető személye befolyásolja a „nagy egész” működését és hatékonyságát.

A fentebb összefoglalt gondolatok alapján választottam meg a témát, annak fontosságának felismerése érdekében. Azon szerencsés munkavállalók közé tartozom, akik szívesen járnak be a munkahelyükre, és jó viszonyt ápolok mind a vezetőmmel, mind a munkatársaimmal. Bízom benne, hogy itthon is nagyobb figyelmet kap majd a vezetői készségek/képességek fejlesztése, és mindenki megtapasztalhatja a „jó főnök” okozta előnyöket. A következő fejezetben szakmai szempontból fogom vizsgálni ezeket a tulajdonságokat, majd a kutatásom eredményét szemléltetem.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Vezetéstudomány

Purebl (2013) szerint, mióta az emberek csoportokban és közösségekben élnek, a vezetés, azóta létezik, melynek célja az érdekérvényesítés volt. Maga a vezetéstudomány, olyan interdiszciplináris tudományág, amely az elmúlt évszázad során sok fejlődésen ment keresztül (Szabolcsi, 2016).

„Vezetéstudomány, azóta létezik, amióta az emberek tudatosan foglalkoznak a munka kialakításával, szervezésével (Gulyás, 2012).”

A kezdetekben vezetéstudománnyal foglalkozók számára a lényeg, a vállalatok mindennapi munkájának megszervezése volt. Megszervezték, hogy ki milyen munkát és azt milyen eszközökkel végezzen, mert ezen szabályokat betartva tudtak megfelelni a követelményeknek. Eleinte az eredményességet a szervezetben keresték, de az évek során ez az álláspont megváltozott, mert manapság a hatékonyságot már a dolgozó embertől függ (Bakacsi, 2001).

A vezetést nyugaton szó szerint évezredek óta tanulmányozzák és elemzik. A nyugati világ legbefolyásosabb gondolkodói, tudósai közül sokan, mint például Plátón, Arisztotelész, Erasmus, Hobbes és Locke, azzal a kérdéssel foglalkoztak, hogy ki vezessen és milyen alapon. A filozófusok hajlamosak arra, hogy előíró vagy normatív módon számoljanak be arról, hogy mit kellene tennie a vezetőknek, vagy analitikusan számoljanak be arról, hogy mit jelent a vezetés (Wilson, 2016).

A vezetéstudomány kialakulás során felvetődött a kérdés, hogy hogyan definiálják, és hogy állapítsák meg a vezetés fogalmát és mik tartozzanak ebbe a tudományágba. A vezetés meghatározását, a vezetés funkciói és a vezetési feladatok figyelembevételével igyekeztek megalkotni. A vezetést tulajdonképpen gyakorlaton alapuló tudományág, melynek célja a kezdetekben, hogy a megszerzett tapasztalatot a vezetők továbbadják, és ezzel segítsék, fejlesszék azokat, akik hasonló problémákkal küzdöttek (Bodnár, 1997).

A vezetés egy szerep, nem pedig egy pozíció, amely arra használható, hogy egy csapatot motiváljon a közös cél elérése érdekében. A tudományos vezetés magában foglalja a sokszínű csapat felhatalmazásának képességét, és egy olyan befogadó kultúra megteremtését, amely támogató energiát és elkötelezettséget biztosít, hogy mindenki a legjobbat tudja nyújtani. Egyszerűen fogalmazva, egy szervezet kollektív

gondolkodásmódja alakítja a szervezet kultúráját és teljesítményét. Ehhez a kollektív gondolkodásmódhoz mindannyian hozzáteszünk egy sor feltételezést, perspektívát, módszert vagy jegyzetet (www.ncbi.nlm.nih.gov).

2.2 A vezetés fogalma

A vezetés nem egy misztikus vagy örökkévaló fogalom... Wilson (2016) a vezetést inkább megfigyelhető, megtanulható gyakorlatok összességéként fogalmazta meg.

A vezetés az egyik legfontosabb szervezeti elem, amelyre a kortárs szervezeteknek szükségük van ahhoz, hogy a jelenlegi fejlemények és a felgyorsult dinamikus változások fényében fennmaradjanak és folytatódjanak. Ezek a feltételek megnövelték a személyes készségekkel rendelkező vezetési stílusok iránti igényt, amellet, hogy képesek alkalmazni cselekvési potenciálját annak érdekében, hogy pozitív kapcsolatokat építsenek ki a munkavállalók között, és hogy szembe nézzenek a kortárs kihívásokkal, és a hierarchikus vezetési modellről a puha vezetői modellre tudjanak váltani, amely a következőkre összpontosít: együttműködésre és a beosztottakkal való együttműködésre (Sadg, 2019).

A vezetés egy tanulási folyamat, amelyet a szervezetben dinamikus bekövetkező változások kezeléséhez szükséges tudás bővítésével járó folyamatos gyakorlatok jellemeznek. A vezetővel szemben mindig magasak az elvárások, különösen a teljesítménynövekedés elérése érdekében (Effiyanti et al., 2020).

„Vezetni - Fayol szerint - annyi, mint tervezni, szervezni, rendelkezni, koordinálni és ellenőrizni (Schleicher, 1995:44).”

„A management mellett az angol nyelvű vezetési szakirodalomban a vezetésre vonatkozóan előforduló leggyakoribb szó a leadership (Schleicher, 1995:44).”

„A vezetés olyan átfogó tevékenység, amelynek során, eredményesen megvalósíttat dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt (Dobák – Antal, 2010:29) .”

„A vezetés olyan tevékenység, amely kommunikációs folyamatokra támaszkodva, meghatározott célok érdekében befolyásolja az emberek közötti kapcsolatokat, és az emberi magatartásokat (Bayer, 1995. 11. o.).”

„A vezetés tanulható, de ahhoz, hogy valaki sikeres vezetővé váljon, megfelelő szintű általános műveltség, szakterületi tudás és szakmai ismeretkör birtoklása, az adott szakterületen eltöltött gyakorlat és végezetül, általános vezetéselméleti felkészültség szükséges (Kovács, 2020).”

„A vezetés olyan, komplex tevékenység, melyben az emberi tevékenység és a szervezeti folyamatok szervezése, irányítása, összehangolódása valósul meg (Berde, 2015:7).”

„A vezetést tulajdonképpen úgy határozhatjuk meg, mint olyan tevékenységet, amely egyének vagy csoportok viselkedésének befolyásolására irányul (Ternovszky, 2003:24).”

A vezetésnek számos definíciója van, de legegyszerűbben a mások befolyásolására való képességet jelenti a célok elérése érdekében. Valójában mindenkinek szüksége van vezetői készségekre ahhoz, hogy a mindennapi gyakorlatunkban eredményesek legyünk, legyen szó akár a tudományos életről, akár közösségekről vagy szervezetekről. A vezetés nem korlátozódik a felső döntéshozatalra, hanem gyakran az alsóbb szinteken is szükség van rá (Edmonstone – Western, 2002).

Bevelas (1969) különbséget tesz a vezetés, mint folyamat és a vezetés, mint személyes tulajdonság között. Vannak azonban más jelentések is; a vezetés a csoportokban és szervezetekben betöltött szerep is, és ha kollektív főnévként használjuk, akkor egy ország vagy vállalat sorsáért felelős személyekre utal (Sadler, 2003).

A vezetés eredendően inkább csoportos, mint egyéni jelenség. Széles körben úgy értelmezik, mint a társadalmi befolyásolás folyamatát, amelynek révén egy csoporttag igénybe veszi és mobilizálja mások segítségét, a kollektív cél eléréséhez. Ez tehát nem egy egyén cselekedete, hanem egy kollektív szükségletre adott társadalmi válasz, egy olyan válasz, amely a leendő vezető és a kollektív célt osztó mások közötti tranzakciós kapcsolatokból alakul ki (Ridgeway, 2003).

Kortárs vezetési felfogások:

- Goleman: „ az érzelmek befolyásolása a vezetés természetes (alapvető és legfontosabb) része”
- „A vezetés mások inspirálása a kemény munkára, fontos feladat teljesítése érdekében. (Schermerhorn, 2008:320.o.)

2.3. A vezetés funkciói

Fayol (1916) 6 vállalati tevékenységet különböztetett meg: műszaki, kereskedelmi, pénzügyi, biztonsági, számviteli, vezetési. A vezetés funkcióit a következőképpen határozta meg:

- tervezés,
- szervezés,
- direkt irányítás,
- koordinálás,
- ellenőrzés (Dobák – Antal, 2010).

Gulick és Urwick (1937) egy kicsit másképp állapította meg a vezetés funkcióit, melyek a következők:

- tervezés (Planning),
- szervezés (Organizing),
- személyi ügyek (Staffing),
- utasítás (Directing),
- koordinálás (Coordinating),
- információgyűjtés, beszámoltatás (Reporting),
- pénzügyek (Budgeting) (Dobák – Antal, 2010).

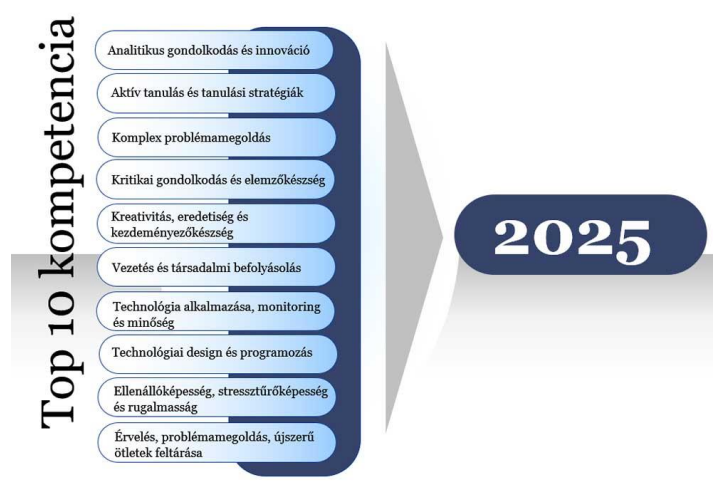
Az idő elteltével ezek a funkciók kissé megváltoztak, illetve átalakultak. Koontz és O'Donnell az 1980-as években már a következőképpen határozta meg a vezetési funkciókat:

- tervezés,
- szervezés,
- személyzeti tevékenység,
- beosztottak vezetése (leading),
- kontroll (Dobák – Antal, 2010).

2.4. A vezetői kompetenciák

A vezetői kompetenciák, olyan vezetői készségek és magatartásformák, amelyek hozzájárulnak a kiváló teljesítményhez. A vezetői kompetenciaalapú megközelítés alkalmazásával a szervezetek jobban azonosíthatják és fejleszthetik a vezetők következő generációját (Brownwell, 2006). A kutatók alapvető vezetői és globális kompetenciákat is határoztak meg. A jövőbeli üzleti trendek és stratégiák azonban új vezetői kompetenciák kialakítását igénylik. Míg néhány vezetői kompetencia minden vállalat számára alapvető fontosságú, a szervezetnek azt is meg kell határoznia, hogy a versenyelőny megteremtése érdekében milyen vezetői tulajdonságok kapnak prioritást az adott szervezetre.

A 2. ábra mutatja, hogy várhatóan 2025-re ezek a kompetenciák lesznek a legfontosabbak.



2. ábra A top 10 kompetencia 2025-ben

Forrás: <https://vezetofejlesztes.hu/legfontosabb-kompetencia/>

- Amerikai Menedzsment Szövetség meghatározása: „Az egyén általánosítható tudása, motivációi, legbensőbb személyiségjegyei, társasági szerepei vagy képességei, készségei, amelyek egy munkakörben nyújtott kiemelkedő teljesítményhez köthetők.”
- Woodruffe (1993): „Viselkedésminták egy készlete, amelyet a munkakör betöltőjének be kell vetnie ahhoz, hogy a munkaköri feladatokat és funkciókat kompetensen határozza meg.”
- McClelland (1986): „a kiválóan teljesítők személyiségjellemzője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy munkakörben, vagy szerepben nyújtott hatékony teljesítményéhez.”

- Boyatzis (1982): „Az egyén hatékony és/vagy kiváló munkaköri teljesítményt eredményező személyiségjellemzője.”
- Spencer (1993): „Az egyén olyan személyiségjellemzője, amely ok-okozati viszonyban áll egy munkakörben vagy szituációban mutatott előzetes kritériumok által meghatározott hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel (Juhász, 2012:80).”

„A vezetői készségek a szervezetek teljesítményét javíthatják, és közvetlenül hozzájárulhatnak a pozitív és fenntartható szervezeti változáshoz (Krenyácz – Alotaiby, 2022)”

A felnőttképzési törvény szerint a „kompetencia: a felnőttképzésben részt vett személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére.” (2001. évi CI. törvény, 29. § 10. pont)

„A kompetencia nem csupán tudást és készséget jelent. Magában foglalja annak a képességét is, hogy az egyén akár komplex elvárások megjelenése esetén is megfelelően mobilizálni tudja pszichoszociális erőforrásait, beleértve készségeit és attitűdjeit egyaránt.” (Karoliny – Poór, 2017:116)

A vezetői kompetenciák a tudás, készségek és képességek (KSA) sajátos kombinációja, amelyek hatékony vezetést jelentenek egy szervezeten belül (www.aihr.com).

Ebből a definícióból azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a vezetői kompetenciáknak nincs egyetlen olyan készlete, amely minden iparágban és vállalatban érvényesülne. Valójában egy szervezeten belüli különböző vezetői pozíciók eltérő tudást, készségeket és képességeket igényelhetnek.

Ezért sok szervezet vezetői kompetencia-keretrendszerrel dolgozik, olyan kompetenciák gyűjteményével, amelyeket a siker kulcsaként azonosítottak, és amelyek vezetők és szervezetük számára is fontosak. Ezen kompetenciák fejlesztése kulcsfontosságú a hatékony utódlástervezés szempontjából (www.aihr.com).

2.5. Vezető vs menedzser

„A vezető az, aki dönt és rendelkezik a döntése racionalizálásához szükséges kompetenciákkal és irányítja a megvalósítás folyamatát (Berde, 2015:7).”

„Nem minden menedzser, vezető, de minden vezető menedzser, csupán azt jelenti, hogy a menedzser kifejezés bővebb fogalmi kategória, mint a vezetés (Berde, 2015:6).

A 3. ábra szemlélteti a vezető és a menedzser közötti különbségeket.



3. ábra Menedzser vs vezető

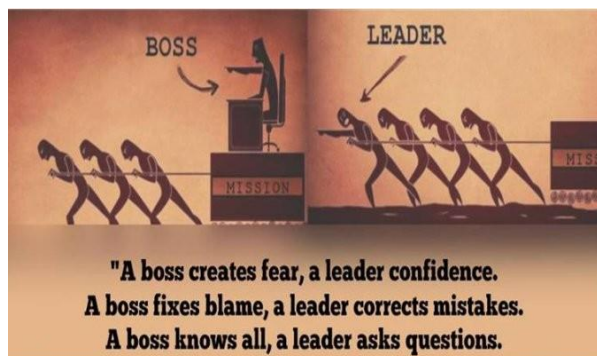
Forrás: <https://prezi.com/tpf-04vvdrw/vezetoi-keszsegek/>

Menedzser – a szervezet alkalmazottja, felelős a szervezet irányításáért. Vezető – olyan személy, aki másokat vezet, irányít és irányít. Mindig nagy a hang, amikor a vezető és menedzser kifejezésekről beszélünk. Egy szervezeti felépítésben a menedzser fontos kapocs a cég és érdekelt felei között, azaz az alkalmazottak, a vevők, a beszállítók, a részvényesek, a kormányzat, a társadalom és így tovább. Ő az, aki az alapvető vezetői funkciókat látja el. Ezzel szemben a vezető az, aki inspirálja, bátorítja és befolyásolja embereit, hogy készségesen dolgozzanak a szervezet céljainak elérése érdekében. A kettő nem egy és ugyanaz, de sikeres vezetővé csak akkor lehet valaki, ha hatékony vezető. Ebben az összefüggésben tudnod kell, hogy a vezetés egy készség, és aki rendelkezik ezzel a képességgel, azt vezetőnek nevezik. Másrészt a menedzsment egy tudományág, és ennek a tudományágnak a gyakorlóját menedzsernek nevezik (www.keydifferences.com).

A vezetés lényege, hogy a beosztottak segítségével rendszeresen, előre megtervezett feladatokat látunk el. A **menedzser** teljes mértékben felelős a menedzsment négy fontos funkciójának elvégzéséért: tervezés, szervezés, vezetés és ellenőrzés. A vezetők csak akkor válhatnak vezetővé, ha megfelelően ellátják vezetői kötelezettségeiket, beleértve a jó és rossz kommunikációját, inspirációt és útmutatást adnak, valamint arra ösztönzik az alkalmazottakat, hogy a termelékenység magasabb szintjére emelkedjenek (www.simplilearn.com).

2.6. Vezető vs főnök

Nagy különbség van főnök és vezető között. A jó vezetők nemcsak motiválják és inspirálják csapataikat, hogy a lehető legjobban teljesítsenek, hanem maguk is a csapat tagjai. Megtalálják az egészséges egyensúlyt az irányítás, a vezetés és a segítségnyújtás között, amikor szükség van rá (www.wrike.com), melyet a 4. ábra szemléltet.



4. ábra Főnök vs vezető

Forrás: <https://www.linkedin.com/>

A főnök és a vezető közötti különbségnek semmi köze a pozícióhoz, egy pillantásra ugyanaz. Mindketten olyan személyek, akik egy másik embercsoportot vezetnek. A főnök és a vezető kifejezéseket gyakran felcserélhetően használják, de mind a főnök, mind a vezető eltérő jelentéssel bír. Még ennél is fontosabb, hogy amikor a gyakorlatban egy főnököt és egy vezetőt látunk, láthatjuk a különbséget. A főnök erős személyiség, aki inkább az üzleti eredményekre összpontosít, mint a kapcsolatokra. Ezzel szemben a vezetők mérsékeltén változtatnak, és pozitív változásokat hajtanak végre a kapcsolatokban, az üzleti gyakorlatban és a kommunikációban. A főnök olyan személy, aki a szervezetet irányítja. Ő az, aki átveszi az irányítást az alkalmazottak felett, parancsok jelölnek ki feladatokat és kötelességeket. A vezető olyan egyén, aki képes befolyásolni és példát mutatni másoknak. Ő olyan valaki, aki domináns pozíciót foglal el, vízióval rendelkezik, és elkötelezett marad céljai iránt (www.mygreatlearning.com).

A főnök feladatai közé tartozik:

1. Célok létrehozása
2. Szervezés
3. Terveket szőni
4. Delegálás

5. Stratégiák kidolgozása

A vezető feladatai közé tartozik:

1. Jövőképek alkotása
2. Innovatív
3. Inspiráló akció
4. Mások felhatalmazása
5. A kultúra fejlesztése (www.wrike.com).

2.7. A vezetővé válás

„Minden jó vezetőnek egyben változáskezelő menedzserek is kell lennie, ehhez viszont szükséges ismernie azt, hogy az embereknek milyen félelmek vannak, hogyan reagálnak egyes helyzetekben (www.pannonjob.hu).”

Vezetőként olyan tapasztalatok, megfigyelések, látásmódok és egyéb tulajdonságok leltárából meríthet, amelyek, ha felhasználja őket a tehetetlenség leküzdésére, akkor hatékony vezetővé válhat. A vezetőknek alaposan meg kell ismerniük önmagukat, mielőtt reménykedhetnek abban, hogy másokat vezethetnek. Ez az önismeret a belső hangra való odafigyelésen keresztül jön létre, azáltal, hogy felelősséget vállalsz azért, aki vagy, az átlagembernél mélyebben tanulsz, és reflektálsz az életed során szerzett egyedi tapasztalataidra. A hibák elkerülhetetlenek, de ezek is hozzájárulnak a növekedéshez és a fejlődéshez. Azt is tudják, hogy mit akarnak, miért, és hogyan kommunikálják ezeket az igényeket mások felé úgy, hogy együttműködésre és támogatásra késztesse (Bennis, 1989).

A siker elérése kulcsfontosságú a vezetők számára. Ha a vezetők sikeresen végzik munkaköri feladataikat, nemcsak ők maguk járnak jól, hanem sikerük a tagok és a szervezetek egésze számára is előnyös lesz. A vezetői készségeket hatékonyan kell alkalmazni a gyakorlatban, hogy sikeresek legyenek a munkaköri feladatok végrehajtásában, valamint a szervezet egészének hatékony növekedéséhez és fejlődéséhez vezessenek. A siker elérése érdekében három fontos tulajdonságot kell megvalósítaniuk, ezek a következők: a vezetés iránti vágy, a szervezet küldetése és jövőképe iránti elkötelezettség és a feddhetetlenség (www.promeng.eu).

2.7.1 A vezető feladata

A vezető alapvető feladata, hogy kiemelkedően termelékeny és motivált munkaerőt képezzen. A vezetőnek le kell küzdenie a kihívásokat, hogy olyan összetartó közösséget hozzon létre, amely jól strukturált a szervezeten belül és kívül, amely kapcsolatokba fektet be, és jövőképet közvetít a munkaerő és a válogatott piac közötti kommunikáció kialakításához (Victoria, 2018).

A vezető a kivételes készségekkel rendelkező alkalmazottak közé tartozik, és egyik vagy másik helyzetben képes előre lépni, hogy átvegye a felelősséget és mentoráljon másokat, akiknek nincs tapasztalata és készsége, motiválva őket, és segít nekik egyéni, csapat- és szervezeti céljaik elérésében (Luthra – Dahiya, 2015).

2.8. A jó vezető

Mintegy 2500 évvel ezelőtt Szókratész azt állította, hogy a vezetés mindig szituációfüggő: a vezetőnek olyan tulajdonságai és különösen olyan szakmai vagy technikai tudása kell, hogy legyen, amelyek az adott helyzetre jellemzőek, ezért nem átvihetőek. De még azt is állította, hogy szerinte egy jó üzleti vezetőből jó katonai parancsnok is lehet, mivel mindkettőnek vannak bizonyos általános vezetői képességei, például jól tudja kiválasztani a legjobb embereket, akikkel együtt dolgozhat, és képes azonosítani a megfelelő szövetségeseket és együttműködni velük (Khan et al., 2015).

Az 5. ábra szemlélteti a jó vezető képességeit, ismérveit.



5. ábra A jó vezető ismérvei

Forrás: <https://freebees.io/blog/vezetoi-kepessegek/>

A holnap vezetőinek hétköznapi embereknek kell lenniük, akik rendkívüli tehetséggel rendelkeznek. Előfordulhat, hogy egy vezetőnek olyan változtatásokat kell előremozdítania a gyakorlatban, amelyekkel nem mindenki ért egyet, és itt jön a képbe a bátorság. A siker akkor a legvalószínűbb, ha az embereket megkérdezik, tájékoztatják és meggyőzik, ahelyett, hogy megmondanák. A vezetés azonban arról is szól, hogy az embereket is magaddal viszed. A vezetők lehetnek azok is, akik megszervezik egy klinikai csapat munkáját, mindenki erősségeire támaszkodva, elősegítve a részvételt, és büszkévé téve az embereket az általuk nyújtott ellátásra - olyan ellátásra, amely mélyrehatóan javíthatja a hétköznapi emberek életét minden korosztályban, mindenki számára felvirágoztatva a jövőt (Mason, 2006).

Vezetővé válni nem könnyű. Vezetni tanulni azonban sokkal könnyebb, mint gondolnánk, mert minden vezető rendelkezik egy olyan nyersanyagkészlettel, amelyet felhasználhat ahhoz, hogy valódi vezetővé váljon.

Ezek az anyagok tapasztalatokból, megfigyelésekből, látásmódból és számos más tényezőből állnak. A kulcs abban rejlik, hogy ezeket olyan formában és módon formáljuk meg, amely a saját, egyedi körülményeinkhez igazodik, és az adott helyzetben az előnyünkre fordítjuk őket, bármi legyen is az, és bármit is követeljen (Bennis, 1989).

A vezetés azt jelenti, hogy a vezetői siker kulcsa a kollektív "mi", nem pedig az egyéni "én". A vezetők mindig csak annyira hatékonyak, amennyire képesek a követők bevonására. Követés nélkül, a vezetés semmi (Peters – Haslam, 2018).

A mai szervezetek azzal a problémával szembesülnek, hogy vagy túl-, vagy alulvezetettek, ezért a kiegyensúlyozott vezetés érdekében növelniük kell vezetői képességeiket. Általában a vezetés akkor valósul meg, ha a vezető és a követni szándékozók között kapcsolat áll fenn. Egy híres idézet Douglas MacArthur-tól, amelyet Anderson (2015) idéz: "Az igazi vezetőnek megvan a magabiztossága, hogy egyedül álljon, a bátorsága, hogy nehéz döntéseket hozzon, és az együttérzése, hogy meghallgassa mások szükségleteit". Ma már a tudósok, elméleti szakemberek és pszichológusok számos közös vonást fedeztek fel, amelyek meghatározzák a nagyszerű vezetőket. Egy híres idézet Ross Perot-tól, amelyet Anderson (2015) idéz: "Vezesd és inspiráld az embereket. Ne próbáld meg irányítani és manipulálni az embereket. A készleteket lehet menedzselni, de az embereket vezetni kell (Muteswa, 2016).

A különböző típusú szervezetekben, amikor a vezetők a munkaköri feladataikat és felelősségeiket végzik, amikor a szervezet általános működésére figyelnek, akkor a munkájuk során hatékonyan kell teljesíteniük. Ezért létfontosságú, hogy jól ismerjék a hatékony vezetés jellemzőit. A hatékony vezetés jellemzői a következők: őszinteség és integritás, bizalom, készségek és képességek, elkötelezettség és szenvedély, elszámoltathatóság, delegálás és felhatalmazás, kreativitás és innováció, empátia, rugalmasság, érzelmi intelligencia, alázat, átláthatóság, jövőkép és cél, csapatmunka és oktatási stratégiák. Rendkívül fontos, hogy a vezetők mindezen jellemzőkkel jól tisztában legyenek (Kapur, 2020).

2.8.1 A kulturális intelligencia

Néha egy kívülállónak látszólag természetes képessége van arra, hogy valakinek az ismeretlen és kétértelmű gesztusait pontosan úgy értelmezze, ahogyan az illető honfitársai és kollégái tennék, sőt, akár tükrözze is azokat. Ezt nevezzük kulturális intelligenciának vagy CQ-nak. Egy olyan világban, ahol a határok átlépése rutinszerűvé válik, a CQ létfontosságú képességgé és készséggé válik. A magas érzelmi intelligenciával rendelkező személy felfogja, hogy mi tesz minket emberré, ugyanakkor azt is, hogy mi különböztet meg minket egymástól (Earley – Mosakowski, 2004).

A kulturális intelligencia az egyén azon képességére utal, hogy hatékonyan tud működni a kulturális sokféleség által jellemzett helyzetekben (Ang et al., 2011).

A multikulturális környezetben működő szervezetekben minél magasabb a vezetői CQ szint, annál nagyobb a szervezet teljesítménye. Ennek megfelelően az ilyen vállalatoknak érdemes befektetniük vezetőik kulturális intelligenciájának fejlesztésébe, hogy javítsák teljesítményüket a kultúrák közötti környezetben, és megfelelő szervezeti struktúrákat alakítsanak ki szellemi tőkéjük fejlesztésére. A kulturális sokszínűség az egyik legfontosabb probléma, amellyel a jelenlegi szervezetek szembesülnek (Nosratabadi et al., 2020).

„Gardner (1983) vezette be a többszörös intelligencia fogalmát, amely szerint az intelligencia nem egységes, vagyis minimum nyolc intelligenciát különböztet meg: nyelvi, logikai-matematikai, térbeli, zenei, testi-kinezikai, természeti, személyes és társas intelligenciát (Garamvölgyi, 2022)”.

„A köznyelvben általában IQ (intelligenciahányados), EQ (érzelmi intelligencia) és CQ (kulturális intelligencia) rövidítésekkel utalunk magára a megfelelő intelligenciára, pedig a Q a rövidítésekben a hányadost (quotient) jelenti, ami az intelligenciák mérésére használt tesztek pontozásos módszerére vonatkozik, és nem az intelligenciát jelenti (Garamvölgyi-Rudnák, 2015).”

A kulturális intelligencia és a menedzsment kompetenciák közötti kapcsolatról készült 2023-as kutatás eredményei a következők: Garamvölgyi és Rudnák szerzők a nemzetközi HR-kiválasztás egyik legújabb eszközének tartják a CQ mérést és az adatokat. Komplexitásuk alkalmassá teszi a más kultúrába költözést fontolgató emberek érzelmi, kognitív, viselkedési és pszichológiai jóllétének felmérésére, sőt a sikeres beilleszkedéshez szükséges idő és a kulturális sokk okozta esetleges trauma mértékének előrejelzésére is (Garamvölgyi-Rudnák, 2023).”

2.8.2 Az érzelmi intelligencia

Az érzelmi intelligencia az egyének azon képessége, hogy felismerjék saját és mások érzelmeit, megkülönböztessék a különböző érzéseket és helyesen címkézzék azokat, az érzelmi információkat felhasználják a gondolkodás és a viselkedés irányítására, valamint hogy az érzelmeiket a környezethez való alkalmazkodás vagy saját céljaik elérése érdekében kezeljék és kiigazítsák (Sfetcu, 2020).

Az érzelmi intelligenciát, az érzelmek megértésének és kezelésének képességét, valamint a mások érzelmeinek felismerését és befolyásolását először 1990-ben említették kutatók és Peter Salovey és John Mayer, később pedig Daniel Goleman pszichológus népszerűsítette, aki hangsúlyozta a pszichológiai intelligenciát. érzelmi intelligencia fontosságát a vezetésben (Rizeanu et al., 2022).

Az érzelmet olyan tudatos mentális reakcióként (például düh vagy félelem) határozzák meg, amelyet szubjektíven egy tárgyra összpontosított erős érzésként élünk meg, és amelyet általában fiziológiai és viselkedési változások kísérnek a testben (Webster, 2021).

A magas szintű érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők nemcsak sikeresebbek a karrierjükben, hanem boldogabbak is, és jobbak az interperszonális kapcsolataik. Motiváció, társaság, figyelem, kiteljesedés, nyugalom, tudatosság, kiegyensúlyozottság, önkontroll, függetlenség, autonómia, elégedettség, megbecsülés, kapcsolat és vágy - ez

csak néhány a magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők által tapasztalt egészségesebb és kiegyensúlyozottabb érzések közül (Amanawa, 2022).

2.8.3 A motiváció

„A cél elérése érdekében kifejtett erőfeszítésre létrejövő hajlandóság (Báthory, 1985:48).”

„Azokat a késztetéseket, amelyek szükségletet csillapító viselkedésre irányulnak, motivációnak nevezzük (Gyökér, 2012:3).”

„A motiváció olyan érzelmi, tudati állapot, amelyet külső és belső tényezők alakítanak, és valamilyen magatartást, viselkedést váltanak ki (Berde, 2015:6).”

Montana és munkatársai szerint a motiváció egy személy cselekvéseinek mozgósításának folyamata a kívánt cél szükségletének vagy sikerének teljesítése érdekében (Montana – Charnov, 1993).

A motiváció átfogóbb meghatározását Janssen és munkatársai adták meg, akik úgy határozzák meg, mint azt a szintet, amelyre a munkavállaló a lehető legjobban kíván teljesíteni a munkájában a belső (belső) elégedettség elérése érdekében (Janssen et al., 1999).

„Motivációnak nevezzük azt az általános képességet, amikor tudati vagy érzelmi ráhatással képesek vagyunk elérni, hogy valaki vagy valakik, esetleg a szervezet vagy azon belül egy csoport a kívánt irányba elmozduljon, cselekedeteit befolyásolja, tette serkentse (Láczay – Juhász, 2007:77).”

„A motiváció tehát olyan, a szervezeten belüli (pl. szükséglet, kívánság, vágy, érdeklődés, szokás, akarat) vagy a szervezetre kívülről ható erő (pl. elvárás, kényszerítés, vonzerő), ami a cselekvést aktiválja, irányítja és fenntartja (Oláh, 2006).”

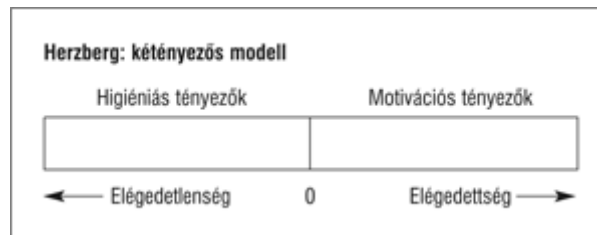
A "motiváció" kifejezés azt írja le, hogy egy személy miért tesz valamit. Ez a hajtóerő az emberi cselekedetek mögött. A motiváció az a folyamat, amely a célorientált viselkedést elindítja, irányítja és fenntartja (<https://www.verywellmind.com>).

2.8.3.1 Herzberg kéttényezős modell

A vállalkozások és a szervezetek régóta keresik a választ arra, hogyan lehet fellendíteni az alkalmazottak termelését, és ezáltal a profitot. Szerencsére sok kutató alaposan

tanulmányozta az emberi motivációt, hogy megpróbálja megérteni, mi készíti az embereket a munkára. Herzberg munkája során két faktort különített el: az egyik a higiéniai tényezők, amelyek nem ösztönzik az alkalmazottakat keményebb munkára, de motiválatlanná teszik őket, ha nincsenek jelen; a másik faktor a motivátortényezők, amelyek keményebb munkára ösztönözhetik az alkalmazottakat (Herzberg, 1987).

A 6. ábrán ez a Herzberg féle kéttényezős modell látható.



6. ábra Herzberg kéttényezős modell

Forrás: https://mersz.hu/dokumentum/dj147vesz_187

A kutatás során, az ebben résztvevő személyektől megkérdezték, hogy munkájuk során mikor érezték magukat motiválva és mikor nem. Az eddigi elméletek alapján a kutatás eredményeként azt várták, hogy az elégedetlenség és az elégedettség között az átmenet folyamatos, de az eredmények azt mutatták, hogy nincs ilyenfajta összefüggés a közöttük, mert amikor az elégedetlenséget csökkentik, nem biztos, hogy az elégedettséget növelik.

2.8.3.2 Maslow szükséglet piramis

Humanistaként Maslow úgy gondolta, hogy az embereknek veleszületett vágyuk van az önmegvalósításra, vagyis arra, hogy a lehető legjobbak legyenek. E végső cél eléréséhez azonban számos alapvető szükségletet kell kielégíteni. Ez magában foglalja az élelem, a biztonság, a szeretet és az önbecsülés iránti igényt, melyet a 7. ábra mutat.



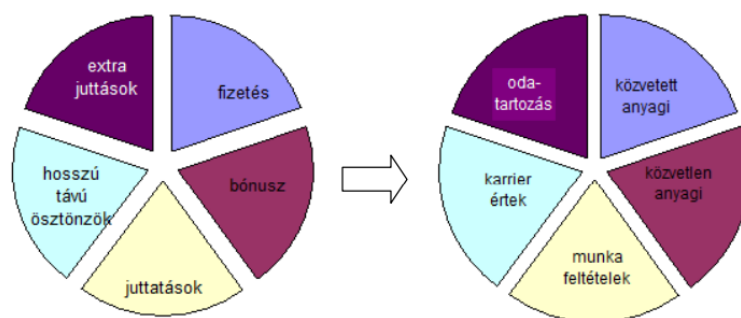
7. ábra Maslow szükséglet piramis

Forrás: <https://brandbook.hu/2020/06/maslow-piramis>

Maslow szükséglet-hierarchiája a motiváció elmélete, amely szerint az emberi szükségletek öt kategóriája határozza meg az egyén viselkedését. Ezek a szükségletek fiziológiai szükségletek, biztonsági szükségletek, szeretet és összetartozás szükségletei, megbecsülési szükségletek és önmegvalósítási szükségletek.

2.8.4 Az ösztönzés

Minden embernek megvannak a saját igényei és vágyai, és ezért dolgozik azon, hogy teljesítse őket. Egy munkavállaló számára nem elég, ha anyagilag elégedett, de a nem anyagi szempontok ugyanolyan fontosak, mint az anyagiak, a munkavállalónak mindkettőre szüksége van ahhoz, hogy teljesüljön. Az anyagiak a fizetést, a bónuszokat, a juttatásokat, a munkahelyi biztonságot és egyéb lehetőségeket jelentik. Míg a nem anyagi szempontok közé tartoznak a szabadságok, a kiváló munkakörnyezet, a többi munkatárs és a felső vezetés közötti jó megértés, mindezeknek az elemeknek sok közülük van a munkavállaló motivációjához (Cross, 2019). Ezt a 8. ábra szemlélteti.



8. ábra Teljes kompenzáció és átfogó ösztönzés

Forrás: <https://dtk.tankonyvtar.hu/bitstream/handle/>

2.8.4.1 A javadalmazás

„A *javadalmazás-menedzsment* fő célja olyan javadalmazási (kompenzációs) politikának, stratégiának és rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amelyek elősegítik az adott szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, megtartása és motiválása által (Karoliny – Poór, 2017).”

Az American Compensation Association szerint a javadalmazás a munkáltató által a munkavállaló által nyújtott szolgáltatásokért cserébe nyújtott pénzbeli és nem pénzbeli javadalmazás (Preko – Adjetey, 2013).

Az ösztönzők a vállalatok által nyújtott, pénzzel értékelhető és általában rendszeresen adott javadalmazások. Az ösztönzőket a teljesítményhez és a nyereség megosztásához kapcsolódó fizetési formákként határozzák meg, mint a munkavállalók számára nyújtott juttatások megosztását, a megnövekedett termelékenység vagy költségmegtakarítás miatt (Widhianingrum, 2018).

„A teljes körű javadalmazás felöleli mindazt, amit a munkavállalók a munkakapcsolatban értékelnek. A teljes körű javadalmazás minden eleme, így az alapbér, a teljesítménytől, kompetenciától, vagy hozzájárulástól függő bér, a munkavállalói juttatások és a nem pénzbeli ösztönzők, köztük a munkavállalói környezetből származó belső ösztönzők s maga a munka összekapcsolódik.” (Armstrong - Murlis, 2005:25)

2.8.5 A kommunikáció

„ A vezető szerepe kulcsjelentőségű a szervezeti kommunikációban: fontos, hogy az alkalmazottak úgy érezzék, személyesen odafigyel rájuk; elérhető, és ha szükséges és rendszeresen visszajelzést ad a munkatársak teljesítményéről (Jenei, 2012).”

„ A kommunikáció több mint információ. Több, mert célja nem egyszerűen csak a bizonytalanságot megszüntető adatok közvetítése, a más, mert sok esetben a megszüntetendő bizonytalanság nem technikai, hanem magatartási természetű (Bakacsi et al., 1991).”

Ahhoz, hogy valaki nagyszerű vezető legyen, nagyszerű kommunikátornak kell lennie. A nagy vezetőket mindig első osztályú kommunikátoroknak tekintik, világos értékrenddel rendelkeznek, és mindig hisznek abban, hogy ezeket az értékeket másokban is népszerűsítik és átültetik (Luthra, 2015).

Egy hatékony vezetőnek képesnek kell lennie a hatékony kommunikációra, mivel a kommunikáció az információ és az ötletek cseréje és áramlása egyik személytől a másikhoz, amely magában foglalja a küldő, az ötletek vagy az információ átadását a címzettnek. A szervezeti struktúrának meg kell könnyítenie a kommunikáció folyamatát. Hatékony kommunikáció csak akkor jön létre, ha a címzett pontosan megérti azt az információt vagy gondolatot, amelyet a feladó átadni szándékozott. Hatékony kommunikáció nélkül a vezetők keveset gyakorolnak. Hatékony kommunikáció nélkül a menedzser nem válhat hatékony vezetővé (Arsovski – Nikezié, 2012 .

A vezetőnek kommunikálnia kell. A szervezet tagjainak teljesítménye a vezető által adott utasításokon múlik. Eisenberg (2006) azt állította, hogy a szervezetekben működő kommunikációs folyamatok közül a legfontosabbak közé tartoznak azok, amelyek a felettesek és beosztottak közötti interakciót szabályozzák (Ayub et al., 2014).

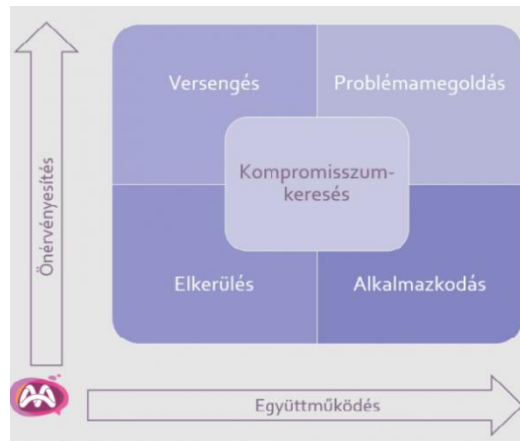
2.8.6 A konfliktuskezelés

A pesszimista minden lehetőségben a nehézséget látja; az optimista minden nehézségben a lehetőséget." " – Sir Winston Churchill

Amikor az emberek csoportban dolgoznak, a konfliktus az egyik legmegjósolhatóbb kimenetel. A legtöbb vezető munkaidejének nagy részét azzal tölti, hogy konfliktusokkal vagy az emberekkel kapcsolatos problémákból eredő kirohanásokkal foglalkozik. A konfliktus az egyének között vagy egy csoporton belül kialakuló súrlódások, nézeteltérések vagy viszályok valamilyen formája, amikor a csoport egy vagy több tagjának meggyőződése vagy cselekedete ellenáll egy másik csoport egy vagy több tagja számára vagy elfogadhatatlan (Tschannen-Moran, 2001).

- A személyközi konfliktus két személy közötti konfliktusra utal. Ez jellemzően azért következik be, mert az emberek különböznek egymástól.
- Az intraperszonális konfliktus az egyénen belül jelentkezik. A tapasztalat a személy elméjében zajlik. Ennél fogva ez egy olyan típusú konfliktus, amely pszichológiai jellegű és magában foglalja az egyén gondolatait, értékeit, elveit és érzelmeit.
- A csoporton belüli konfliktus a konfliktus egy olyan típusa, amely egy csapaton belül az egyének között zajlik. Az ezen egyének közötti összeférhetetlenségek és félreértések vezetnek csoporton belüli konfliktushoz.
- A csoportközi konfliktusra akkor kerül sor, amikor egy szervezeten belül a különböző csapatok között félreértés alakul ki. Emellett a verseny is hozzájárul a csoportközi konfliktus kialakulásához (Denohue et al., 1992).

A 9. ábrán láthatók a konfliktuskezelési technikák. Az elkerülőnél alacsony az önérvényesítés és az együttműködés, ezért nincs vagy alacsony a nyeresége. A versengőnél magas az önérvényesítés, de alacsony az együttműködés, így csak saját nyereséget akar. Az alkalmazkodónál ez az ellenkező, ebben az esetben a másik fél nyer. A problémamegoldónál, mindkét tényező magas, ezáltal a közös nyereséget akarja maximalizálni. A kompromisszumkereső, pedig a már elfogadott nyereségre törekszik.



9. ábra Konfliktuskezelési technikák

Forrás: <https://asszertivakademia.hu/konfliktuskezeles-bevezetes-alapok-technikak/>

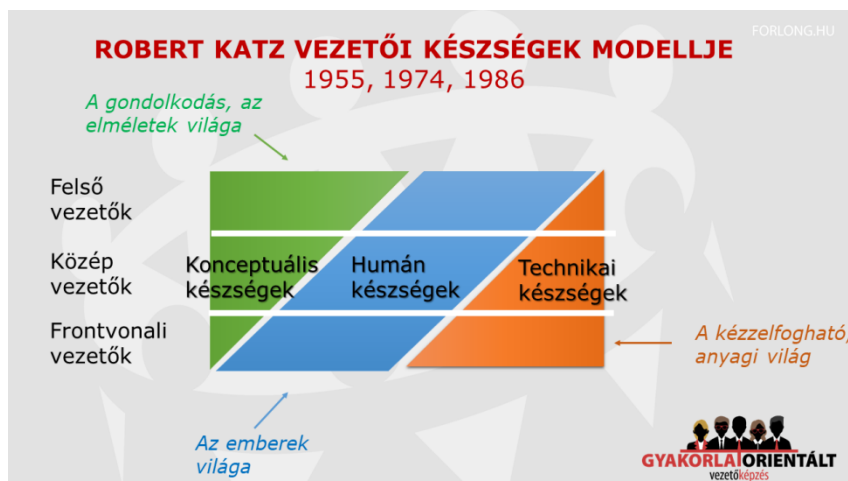
„Vannak, akik ezt minden esetben szervezetlenségből, szabályozatlanságból, az érintett felek helytelen magatartásából következő káros jelenségnek tartják. Más álláspontok szerint a konfliktus nem feltétlen negatív jelenség, mert a változások, a fejlődés szükségszerűen feszültségekkel jár, ezek nélkül a viszonyok megmerevednének (Lénárt et al., 2006:34).”

A konfliktusokat általában negatív jelentéstartalommal ruházzák fel és problémaként tekintenek rá (Szabó – Kiss, 2013).

„A konfliktus lényegében feszültséghelyzet, amelyben két vagy több fél – akik kapcsolatban vannak egymással – minden eszközzel megkísérlik a látszólag vagy ténylegesen összeegyeztethetetlen elgondolásaikat, terveiket megvalósítani. Ez többek között azt eredményezi, hogy a vitatkozás a másik féllel szemben negatív érzések s előítéletekkel terhelt gondolatok jelentkeznek (Mastenbroek, 1991:8).”

2.9. A vezetői készségek

A 10. ábrán látható Robert Katz vezetői készségek modellje, amely ábrát azért raktam bele, mert egy képen mutatja, hogy a különböző vezetői szinteken, mely vezetői készségek a legfontosabbak.



10. ábra Katz vezetői készségek modellje

Forrás: <https://forlong.hu/2019/06/mas-vezetoi-szint-mas-kompetencia-keszlet/>

A vezetőknek minden típusú szervezetben a vezetői készségek fejlesztésére kell összpontosítaniuk. Ezeket alapvetőnek tekintik a szervezetek hatékony működéséhez vezető úton. A vezetői készségek különböző típusai a következők: kommunikáció, motiváció, kreativitás, pozitivitás, visszajelzés, delegálás, megbízhatóság, munkaetika, lelkiismeretesség és vitarendezés (Kapur, 2020).

Egy klasszikus elemzésében Robert Katz az elsők között jutott arra a következtetésre, hogy a hatékony vezetés sokkal inkább a tanulható és fejleszthető készségek használatán múlik, mint a veled született személyiségjegyeken. Ezeket a készségeket három fő területre osztotta: fogalmi készség, emberi/interperszonális készség és technikai készség (Hersey et al., 2013).

A vezetők elsődleges munkaköri feladatai a munkavállalók irányítására és motiválására összpontosítanak a munkaköri feladatok végrehajtása, valamint a célok és célkitűzések elérése érdekében. A valódi vezetői készségek magukban foglalják az egyének saját képességeikben való fejlődésének segítségét (Kapur, 2020).

2.9.1. Fogalmi/konceptuális készségek

„A kifinomult konceptuális készségsegítségével a menedzser képes a meglévő információk alapján megfogalmazni a szervezet előtt álló célokat, képes a feladatok között rangsorolni, valamint rendszerben gondolkodni, feltárni az ok okozati összefüggéseket (Imreh et al., 2008:52).”

Fogalmi készségek: Ezek az egész meglátásához szükséges készségek. A fogalmi készségek az ötletek, minták és trendek tágabb világában való eligazodásról szólnak. Lehetővé teszik, hogy megértse a teljes szervezet irányát és összetettségét, azt a verseny- vagy társadalmi kontextust, amelyben működik, és azt, hogy ezek hogyan illeszkednek egymáshoz (Hersey et al., 2013).

A koncepcionális készségek segítenek az alkalmazottaknak elkerülni azt a csapdát, hogy "nem látják a fától az erdőt", ahogy a mondás tartja. Ezek a készségek segítenek átlátni, hogy a szervezet minden része hogyan működik együtt a szervezet céljainak elérése érdekében. A koncepcionális készségekkel rendelkező emberek kreatívak, és képesek az elvont fogalmak és ötletek feldolgozására. A koncepcionális készségek elengedhetetlenek a vezetői pozíciókban, különösen a felsővezetői és középvezetői munkakörökben (www.thebalancecareers.com).

Üzleti környezetben egy ilyen készségekkel rendelkező személy egy új termék vagy egy új eljárás ötletével állhat elő. Képes megvizsgálni egy összetett problémát, és konkrét, hatékony cselekvési irányt fogalmaz meg. A fogalmi készségekkel rendelkező emberek meg tudják vizsgálni, hogy az ötletek hogyan kapcsolódnak egymáshoz. Hatékonyan érzékelik az egyes elemeket az egészhez való viszonyukban. A felső szintű vezetőknek a koncepcionális készségek mellett gyakran technikai és emberi készségekkel is rendelkezniük kell (www.smartcapitalmind.com).

Stoner és Freeman (1992) feltárta, hogy a koncepcionális készségek olyan készségek, amelyekkel az összes szervezeti érdek és tevékenység összehangolható és integrálható. Ez magában foglalja a vezetők azon képességeit, hogy a szervezetet egészként lássák, megértsék az összes egymással összefüggő szervezeti elemet, és előre lássák a változás minden olyan formáját, amely a szervezet teljesítményével kapcsolatos minden egyes résznél bekövetkezhet (Mukarromah et al., 2019).

2.9.2. Emberi/interperszonális készségek



11. ábra Interperszonális készségek

Forrás: <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/interpersonal-skills>

A 11. ábrán láthatóak az interperszonális készségek, amelyek használata segíti a másokkal való interakcióban és kommunikációban, melyek a következők: csapatmunka, felelősség, megbízhatóság, vezetés, motiváció, rugalmasság, türelem, empátia és az aktív hallgatás.

„A menedzser interperszonális készsége megmutatja, hogy mennyire tudja kezelni az emberi kapcsolatokat, mennyire tud bánni az emberekkel, milyen empátikus készségekkel rendelkezik (Imreh et al., 2008:52).”

Emberi készségek: Ezek az emberekkel való kapcsolattartás készségei. Képesnek kell lennie kommunikálni az ügyfelekkel, kollégákkal és munkatársakkal; kezelni a konfliktusokat; csapatmunkát kell tanúsítania; és vezetnie kell másokat (Hersey et al., 2013).

A hatékony emberi készségekkel rendelkező menedzsereknek azonban gyakran vannak olyan alkalmazottaik, akik pozitív hozzáállással és erős vágyakozással rendelkeznek a termelékenységük növelése iránt. Az üzleti környezetben jellemzően fontos, hogy a vezetők hatékonyan tudjanak együttműködni társaikkal, beosztottaikkal és feletteseikkel. Az egyéb interperszonális készségek közé tartozik a hatékony kommunikáció és a csapatokkal való együttműködés képessége (www.smartcapitalmind.com).

Az embernek lelkiismeretesen kell dolgoznia az interperszonális kompetencia kifejlesztésén azáltal, hogy mindig a helyes dolgokat teszi, és azokat ismételten teszi, amíg

azok be nem ivódnak. Mint minden emberi készség, az interperszonális készség is fejleszthető tudatos erőfeszítéssel. A sikeres interperszonális kommunikáció magában foglalja mások viselkedésének alakítását, gyakran úgy, hogy közben ellensúlyozzuk az ő alakító viselkedésüket (McConnell – Charles, 2004).

Stoner és Freeman (1992) szerint az emberi képességek a másokkal való együttműködésben való jártasság, a mások megértésének képessége, valamint a mások motiválásának képessége, mind egyénileg, mind csoportosan. Danim (2006) szerint az emberi készségek a munkacsoportban való elhelyezkedés képessége és a kommunikáció képessége, amely két fél számára elégedettséget tud teremteni. Az emberi készségek nagyon nagy szerepet játszanak egy szervezetben (Mukarromah et al, 2019).

2.9.3. Technikai készségek

„A menedzser technikai készsége megmutatja, hogy „mennyire van otthon” a konkrét szakmai területen, annak technológiai folyamataiban, szaktudása mennyire naprakész, és az üzleti folyamatokban azonnal felhasználható (például pénzügyi, marketing, termelési, humánerőforrás-gazdálkodás területén) (Imreh, 2008:52).”

Technikai készségek: Ezek azok a készségek, amelyek a munka elvégzéséhez szükségesek. Képesnek kell lennie a kulcsfontosságú feladatok és tevékenységek elvégzéséhez szükséges konkrét ismeretek, módszerek, technikák és felszerelések használatára (Hersey et al., 2013).

Az egyes részlegek felett álló felügyelők általában olyan vezetők, akik erős műszaki ismeretekkel rendelkeznek. A magas szintű vezetők az ötletek megfogalmazásához és megvalósításához mindhárom készségtípust hasznosítani tudják. Amikor például egy új termékre, folyamatra vagy marketingtervre vonatkozó ötletet fogalmaz meg, az interperszonális készségek segítenek neki abban, hogy az ötletet közölje a vezetőkkel és az alkalmazottakkal, és meggyőzze őket arról, hogy az ötlet működni fog. Ezután képesek lesznek megvalósítani az ötletet, és azon dolgozni, hogy az sikeres legyen (www.smartcapitalmind.com).

Eközben George R. Terry azt állította, hogy a technikai készségek egy adott tevékenység használatában rejlő képességek folyamatok, eljárások és technikák formájában; továbbá a technikai készségek lehetővé teszik a bizonyos feladatok elvégzéséhez szükséges mechanizmusok megvalósítását (Mukarromah et al., 2019).

3. Saját vizsgálat

3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek

A kérdőívben feltett kérdések alapján a következő hipotéziseket fogalmaztam meg:

H1: A fiatalabbak számára általában fontosabbak a vezetői készségek, mint az idősebbek számára.

H2: A fizikai munkát végzők számára általában kevésbé fontosak az általam felsorolt készségek, mint a szellemi munkát végzőknek.

H3: A férfiak hajlamosabbak munkahelyet váltani, mint a nők.

H4a: A fiatalabbak számára fontosabbak a vezető készsége/képesség és a motiváció, mint a bér és karrierfejlődési lehetőség.

H4b: Az idősebb generációk számára fontosabb a megszokott munkakörnyezet és megszokott napi rutin, mint a vezető készségei/képességei és a motiváció.

3.2. Anyag és módszertan

A primer kutatásomhoz a kérdőíves módszert választottam. Fontos szempont volt, hogy relatíve rövid időt vegyen igénybe a kérdőív kitöltése, és hogy minél több ember töltsse ki. Ez a módszer azért alkalmas a kutatásomhoz, mert így több válaszadóhoz eljutott a kérdőív és viszonylag széles körben kaptam válaszokat a kérdésekre, ezért precízebb eredmények kaphatók.

A kérdőív kitöltése anonim módon történt, tehát nem azonosíthatók a kitöltők. A kutatás nem reprezentatív. A kérdőíves módszerek közül az online kérdőívet (Google Űrlap) választottam. Ez a módszer a kapott válaszokat Excel táblázatba rakja, amely letölthető, és így gyorsabban és könnyebben elemezhetők. A kérdőív két fő részből áll, az első a demográfiai, a második a hipotéziseimre irányuló kérdések. A kérdőív kitöltése maximum 10 percet vett igénybe. A demográfiai kérdéseknél feleletválasztós kérdések, még a hipotéziseimre irányuló kérdéseknél négyelemes Likert- skála volt segítségemre. Azért a négyelemes skálát választottam, mert mindenképpen az volt a célom, hogy valamelyik irányba döntsenek, és így pontosabb képet kapjak.

Az Excel táblázat segítségével feldolgoztam a kapott válaszokat, és ezeket diagramok segítségével szemléltetem a vizsgálatom eredményeit.

A kérdőíves kutatásom során használtam az SPSS adatelemző- és statisztikai rendszert, amely segítségével a hipotézisemet bizonyítani, vagy cáfolni lehet. Az SPSS rendszer világszerte nyújt segítséget, különböző területeken kutató felhasználóknak.

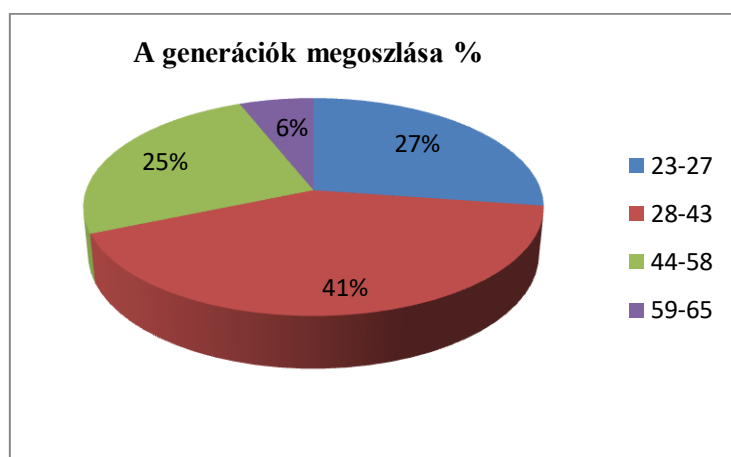
A harmadik hipotézisemet a keresztábra elemzésnek köszönhetően bizonyítani tudtam, hogy a két változóm között van összefüggés, és hogy ez az összefüggés jó irányú. A keresztábra-elemzés az egyik legelterjedtebb módszer, melyet a felhasználók egyszerűen tudnak használni. Ez az elemzési mód, két nominális, vagy két ordinális változó között nézni, hogy van-e összefüggés. A nominális változók olyan értékek, melyek között csak minőségbeli különbségek vannak, csak annyit lehet tudni, hogy nem egyelők, de azt nem, hogy mekkora a különbség. Az ordinális változókról, azt lehet tudni, hogy melyik a nagyobb, illetve kisebb, de azt nem lehet tudni, hogy mennyivel, de a sorrendet értelemszerűen meg lehet állapítani.

Az összefüggés vizsgálatát a Chi-négyzet próba segítségével végeztem el. A chi-négyzet próba mutatja meg, hogy a két változó között van-e összefüggés. Ha a Chi-négyzet próba „p” értéke kisebb, mint 0,05 akkor van statisztikailag igazolható összefüggés a két változó között, tehát szignifikáns.

A hipotéziseim során fiatalabbak és az idősebbek közötti különbségeket is vizsgáltam. A kérdőívemet úgy alakítottam ki, hogy az életkor megkérdezésénél a munkaerő piacon jelenlevő generációkra kérdeztem rá. Az első kategória 23-27 éves korosztály, a Z generációt, a 28-43-as korosztály az Y generációt, a 44-58 éves korosztály az X generációt és a 59-65 éves korosztály a Baby boom generációt fedi le. A vizsgálatom elemzése során a fiatalabbak alatt a Z és az Y generáció tagjait, még az idősebbek alatt az X és a Baby boom generációt értem.

3.3. Eredmények

A 12. ábrán a válaszadók kor szerinti eloszlása látható. A válaszadók korát a munkaerőpiacon jelenlevő generációs korosztályok meghatározásával különítettem el. A legtöbb kitöltés a 28-43 éves korosztályból (Y generáció) érkezett, ez 41%-ot tesz ki, ezt követte nagyobb különbséggel a 23-27 éves korosztály (Z generáció) 27%-kal, majd ezután csekély különbséggel követte a 44-58 éves korosztály (X generáció) 25%-kal, majd legkisebb arányban az 59-65 éves korosztályból (Baby boom), csupán 6% töltötte ki.



12. ábra A válaszadók kor szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

A nemek eloszlása a következőképpen alakult. A kérdőívet kitöltők 54%-a nő, és 46%-a férfi.

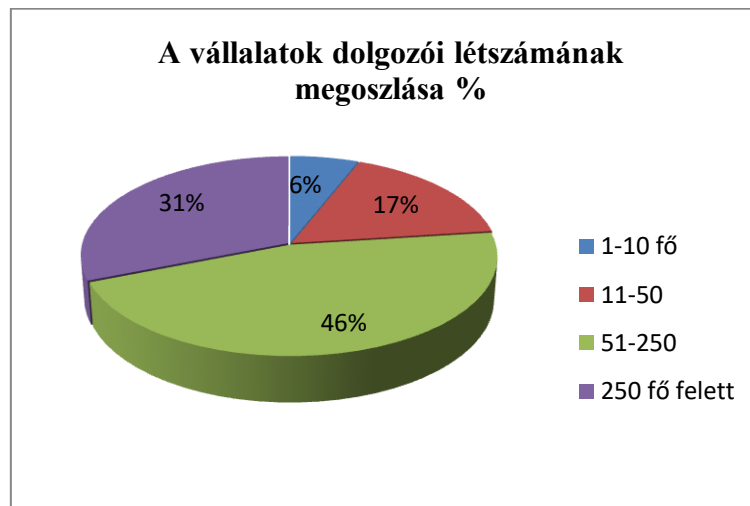
A legmagasabb iskolai végzettség elemzése alapján elmondható, hogy a megkérdezettek 28%-a középfokú, 67%-a főiskolai, és 5%-a egyetemi végzettséggel rendelkezik.

A válaszadók több mint fele, 57%-uk a versenyszférában, 26%-uk állami, 10%-uk non profit szervezetnél, és mindössze a megkérdezettek 7%-a dolgozik a saját vállalkozásánál.

A munka jellege szerinti megoszlás eredményei a következők. A válaszadók 75%-a szellemi munkát végez, míg 25%-uk végez fizikai munkát.

A megkérdezettek 14%-a a marketing és értékesítés területén, 28%-a a termelésben, 32%-a pénzügyi területen, 24%-a szolgáltatás területén, 2%-a egyéb területen dolgozik.

A 13. ábrán a kérdőívet kitöltők munkahelyén lévő dolgozói létszám megoszlása látható. A válaszadók között elég nagy eltérés látható a jelenlegi munkahelyük létszámára vonatkozó megoszlásban. Legnagyobb arányban a 51-250 fős közép vállalatoknál dolgoznak (46%), ezt követik a 250 főnél többel rendelkező nagyvállalatoknál dolgozók (31%), majd ezt követik a 11-50 fős kis vállalatoknál dolgozók (17%), majd végül az 1-10 fős mikro vállalatoknál dolgozók (6%).



13. ábra Munkahelyen levő dolgozói létszám megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

A vezetői készségek fontossága

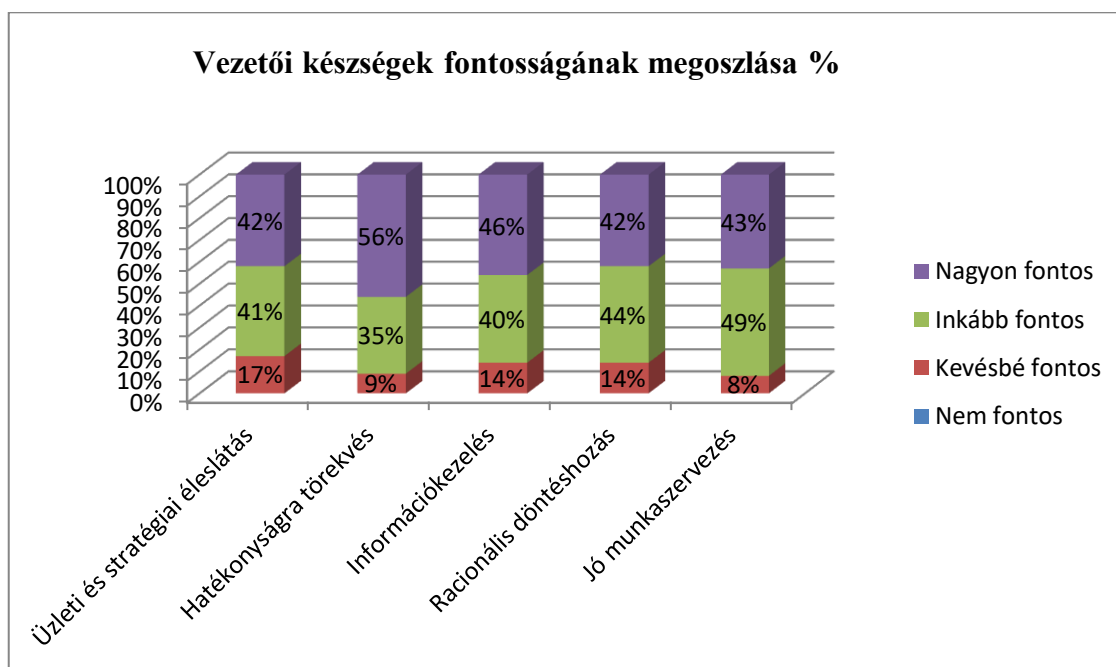
Kiemeltem néhány általam fontosnak tartott vezetői készséget, amelyeket egy 4 elemes Likert-skála segítségével súlyozhatták a válaszadók. Az ebből a skálából készült elemzés során 16 tényező fontosságát vizsgáltam.

A 14. ábra mutatja az első készséget, amit vizsgáltam. Amely az üzleti és stratégiai éleslátás volt, amely annyit jelent, hogy a vezető könnyen tájékozódik a munkáját és a szervezetet érintő információk és trendek között. Képes versenyképes stratégiákat létrehozni, és képes észrevenni a költségkímélő, vagy bevételnövelő lehetőségeket. Az üzleti és stratégiai éleslátás a megkérdezettek legnagyobb százalékának a „nagyon fontos” (42%), illetve az „inkább fontos” (41%) kategóriába esett. Ezzel összességében a hetedik legfontosabbnak tartott készségnek mondható.

A 14. ábra mutatja a következő készséget, ami a hatékonyságra törekvés volt, amelynél a vezető elemzi, és mérlegeli a ráfordítást és a hozamot. A hatékonyságra törekvés

megoszlását nézve, a megkérdezettek több mint fele (56%) nagyon fontosnak tartotta ezt a készséget, és mindössze 9% tartotta kevésbé fontosnak. Összességében nézve ez volt a legfontosabbnak tartott vezetői készség.

Az információkezelést, amely magába foglalja, magát az információ szerzését, hogy a vezető mennyire tudja feldolgozni az adott információkat, ezeket az információkat milyen mértékben tudja szűrni, a szűrt információkat mennyire jól tudja priorizálni, és a legvégén megmaradt információt, hogyan tudja tovább adni a beosztottainak. Az információkezelést a válaszadók majdnem fele (46%) nagyon fontosnak tartotta ezt a készséget, melyet a 14. ábráról lehet leolvasni. Ha az összes készséget nézzük, akkor a harmadik legfontosabbnak tartják a válaszadók.



14. ábra Vezetői készségek fontosságának megoszlása 1.

Forrás: saját szerkesztés

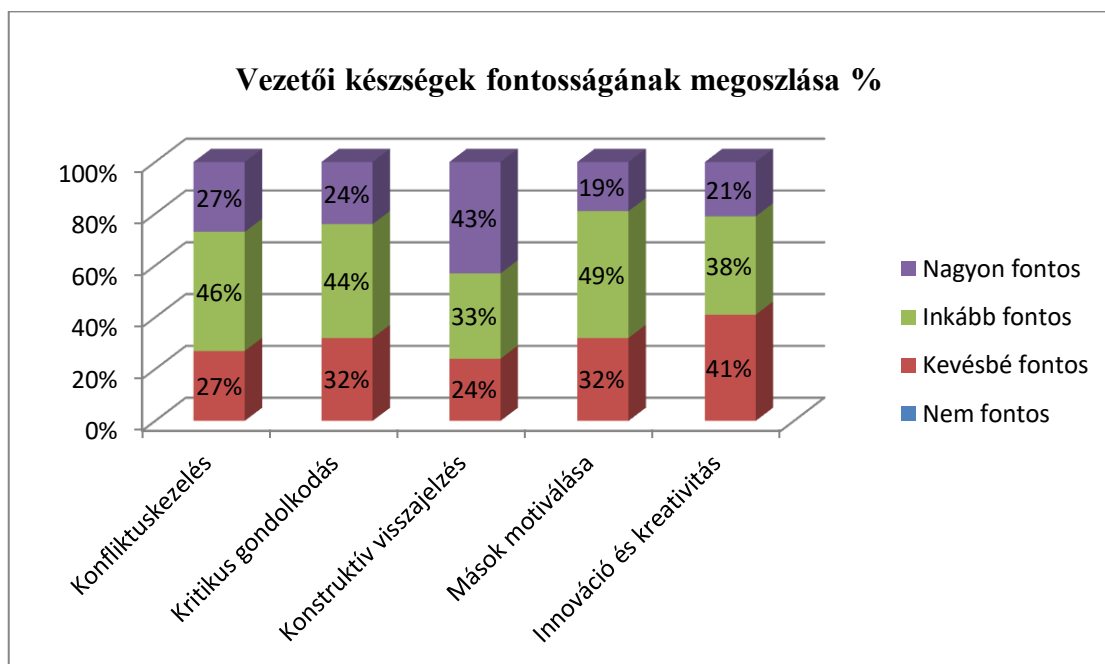
A 14. ábrán látható a negyedik készség, amelyet elemeztem, a racionális döntéshozás volt, amely birtokában a vezető képes jó döntést hozni a rendelkezésére álló információk tudatában, és képes eldönteni, hogy mely döntéseket kell neki meghozni, és melyet tudnak az általa irányított munkavállalók meghozni. A racionális döntéshozást a válaszadók 46%-a tartja nagyon fontosnak, és 40% tartja inkább fontos készségnek, ezzel az összeshez viszonyítva az üzleti és stratégiai élelátással a hetedik legfontosabb készség lett.

A jó munkaszervező készségnél, a vezető képes az megszervezni a csoportja munkáját és képes a fontos munkákat priorizálni. Tudatában van, hogy mik szükségesek a munka

elvégzéséhez, tudja, hogy mely folyamatokat, hogy lehet a leghatékonyabban elvégezni. A legnagyobb arányban (49%) a megkérdezettek inkább fontos készségnek tartják, melyet a 14. ábrán ábrázoltam. A nagyon fontos kategóriákat nézve, az ötödik helyre került.

A konfliktuskezelésnél a vezetőnek tudnia kell megelőzni, felismerni a különböző típusú konfliktusokat és erre képesnek kell lennie ezeket a legmegfelelőbb módon megoldani, vagy a keletkezett feszültséget csökkenteni. A konfliktuskezelést a kitöltők majdnem egyharmada (27%) tartotta nagyon fontosnak, és szintén 27% tartotta kevésbé fontosnak, melyet a következő (15.) ábra mutat. Ez a készség, ha a nagyon fontosnak ítélt vezetői készségeket nézzük, akkor a tizedik helyen van.

A 15. ábrán látható a hetedik készség, amit vizsgáltam, ami a kritikus gondolkodás, amely szerint a vezető képes az olyan gondolkodásmódra, amely során megkérdőjelezi, elemzi, értékeli és megítéli a kapott információkat. Az ábráról leolvasható, hogy ezt a készséget a megkérdezettek mindössze 24%- a tartotta nagyon fontos készségnek. Legnagyobb arányban (44%) viszont a válaszadók inkább fontosnak tartják. Összesítésben a tizenegyedik lett.



15. ábra Vezetői készségek fontosságának megoszlása 2.

Forrás: saját szerkesztés

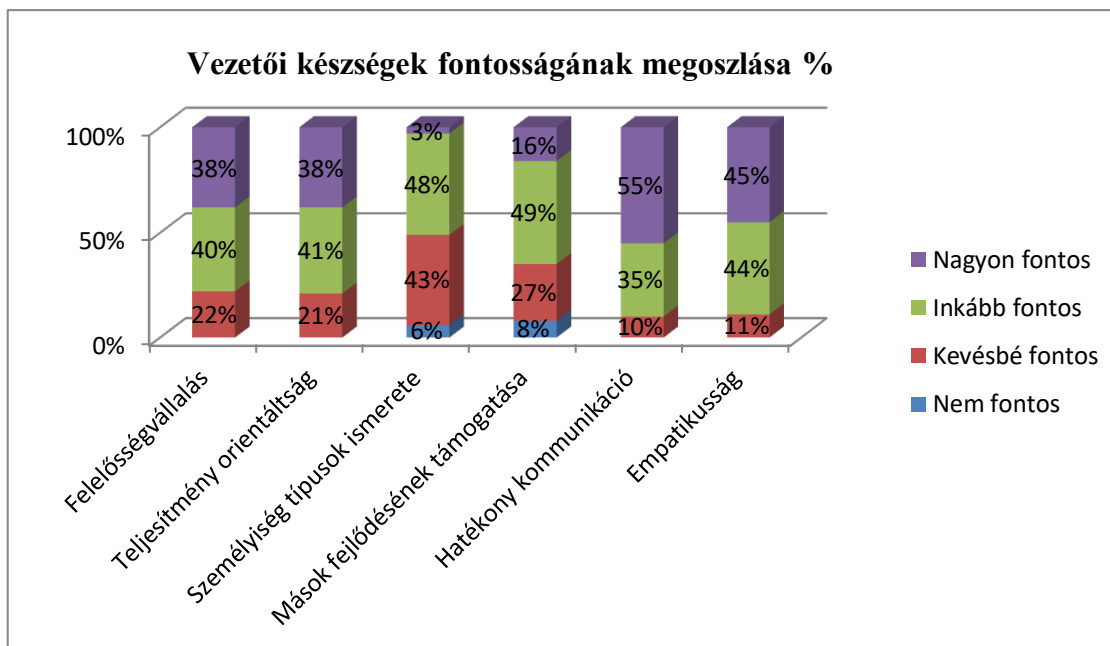
A következő vezetői készség, amelyet elemeztem az a konstruktív visszajelzés, amely megoszlása a 15. ábrán látható. Fontos, hogy a vezető azonnali, célirányos visszajelzéseket adjon, ez lehet pozitív, vagy negatív is, hogy a munkavállaló ezt a gyakorlatba is be tudja építeni. A megkérdezettek majdnem fele (43%) tartja nagyon fontosnak a visszajelzéseket. Ez a készség a jó munkaszervezéssel együtt az ötödik legfontosabb.

A jó vezető képes motiválni munkatársait azzal, hogy segít összehangolni az egyének céljait a szervezet céljaival, és olyan légkört tud létrehozni, hogy a munkavállaló a lehető legtöbbet tudja kihozni magából és az eredményes munkát jutalmazza, melynek megoszlását a 15. ábra mutatja. Mások motiválását a válaszadók majdnem fele (49%) a fontosabb készségek közé sorolták, de a nagyon fontos készségek listáján, a tizenharmadik helyen helyezkedik el a válaszok alapján mindössze 19%-kal.

Az 15. ábrán szemléltettem az innováció és kreativitás megoszlását, amely fontos a szervezetben és a vezetésben egyaránt. A jövő munkahelye egy olyan innovatív szervezet, amely lehetőséget ad a kreativitásra. Az ábrán látható, hogy az innováció és kreativitás az egyetlen, azon a listán, ahol a válaszadók legnagyobb százalékban a „kevésbé fontos” (41%) kategóriába sorolták az adott készséget. A nagyon fontos kategóriák összesítésénél ez a vezetői készség a tizenkettedik helyen van.

Egy szervezet működésénél elengedhetetlen, hogy a vezető teljes felelősséget vállaljon a cselekedeteiért, ragaszkodjon a döntéseihez, melynek százalékos arányait a 16. ábrán jelöltem. A felelősségvállalást tekintve a „nagyon fontos” kategória rangsora alapján ez a készség középen helyezkedik el a nyolcadik helyen, az üzleti és stratégiai éleslátás és a racionális döntés után. A válaszadók közel azonos mértékben tartják nagyon fontosnak (38%) és inkább fontosnak (40%).

A 16. ábra mutatja a teljesítmény orientáltságot, mely az információkezeléshez hasonlóan, a kitöltők 41%-a tartja inkább fontos vezetői készségnek, de a nagyon fontos készségek rangsorának a nyolcadik helyén helyezkedik 38%-kal.



16. ábra Vezetői készségek fontosságának megoszlása 3.

Forrás: saját szerkesztés

Fontosnak tartottam megkérdezni, hogy munkájuk során mennyire tartják fontosnak, hogy vezetőjük ismerje a személyiségtípusokat. Mivel munkájuk során sok különböző típusú emberrel kell együtt dolgozni, és nem mindegy, hogy a különböző típusúakat hogyan tudja irányítani, vagy motiválni. A személyiségtípusok ismerete az egyik legmegosztóbb vezetői készség, mivel közel fele-fele arányban találták fontosnak, mint kevésbé fontosnak, melyet a 16. ábra is bizonyít. De mégis, még ha minimálisan is, de a válaszok alapján az inkább fontos készségek közé lehet sorolni. A nagyon fontos készségek rangsorának viszont a legalján helyezkedik el, a mindössze 3%-kal.

Szervezetten belül fontos, hogy a vezető meghatározza a munkához szükséges felkészültséget, segítsen másoknak a prioritizálásban, és a fejlődési célkitűzéseiben, támogatja a tapasztalat megosztását és hasznos visszajelzéseket ad az egyéni és a szervezeti hatékonyság érdekében, ezért vizsgáltam, hogy a vezetők mennyire támogatják munkatársaik fejlődését. Legnagyobb százalékban (49%) szintén az inkább fontosabbak közé sorolták. Ennek a megoszlását a 16. ábra mutatja. Az összesítést nézve az utolsó előtti helyen van (16%), a személyiségtípusok ismerete előtt, és a teljesítmény orientáltság után.

Mivel a szervezeten belül nagyon fontos a kommunikáció, mivel emberek között minden kapcsolat valamilyen formában a kommunikáción alapszik. A vezetők emberekkel dolgoznak, és velük kell kommunikálniuk, mely során nagyon fontos, hogy ez a kommunikáció hatékony legyen, mert ez nagyban befolyásolja a szervezet eredményességét, hatékonyságát, ezért fontosnak tartottam, hogy megkérdezzem, hogy a mennyire tartják fontos, hogy a vezető hatékonyan tudjon kommunikálni. A hatékony kommunikációnál a legnagyobb százalékban (55%) nagyon fontosnak ítélték meg, melynek bemutatására szintén a 16. ábra nyújt segítséget. A fontossági rangsorban ez a vezetői készség a második helyen helyezkedik el, a hatékonyságra törekvés és az információkezelés között.

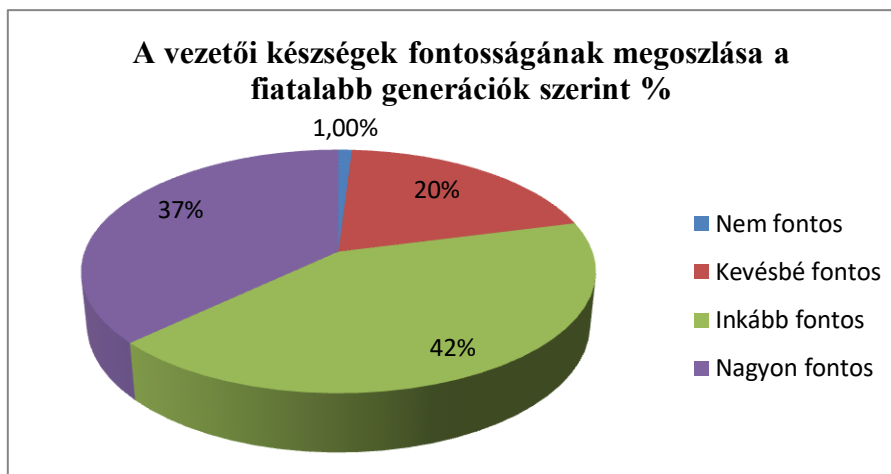
Az utolsó vezetői készsége fontosságának megoszlását a 16. ábra mutatja. A vezetők munkájuk során emberekkel dolgoznak együtt, ezért létfontosságú kompetencia az emberekkel való együttérzés. Napjainkban egyre nagyobb szerepet kap a személyközpontú vezetés. Az empátia, nagyon fontos a másokkal való kapcsolat kialakításában, személyesen és szakmai szempontból is. Az empátia az érzelmi intelligencia és a hatékony vezetés fontos része. A válaszadók közel azonos arányban találták nagyon fontosnak (45%) és inkább fontosnak (44%). És ezzel a negyedik legfontosabbnak ítélt készség lett.

Ha a felső kategóriát vesszük alapul, mely a „nagyon fontos” kategória, akkor a hatékonyságra törekvés került az első helyre, míg sereghajtó a személyiségtípusok ismerete, de összességében megállapítható, hogy az általam felsorolt vezetői készségeket fontosnak találták, hogy a vezetők birtokában legyenek ezeknek a készségeknek.

Generációs különbség a vezetői készségek fontosságát illetően

Az első hipotézisem az volt, hogy a fiatalabbak, tehát a Z és az Y generáció (Z:23-27 éves korosztály, Y:28-43 éves korosztály), számára általában fontosabbak a vezetői készségek, mint az idősebbek, tehát az X és a Baby boom generáció (X:44-58 éves korosztály, Baby boom:59-65), számára. Az előzőekben is felsorolt tizenhat készséget tehát, aszerint vizsgáltam, hogy mely készségek, mennyire fontosak a fiatalabb, illetve idősebb generáció számára. Külön elemeztem a fiatalabb generációt, ahol a készségeket egyesével is néztem a négy kategória (nagyon fontos, inkább fontos, kevésbé fontos, nem fontos) szerint, illetve a fontosság mértékének átlagolásával is.

Fiatalabb generáció (Z és Y)



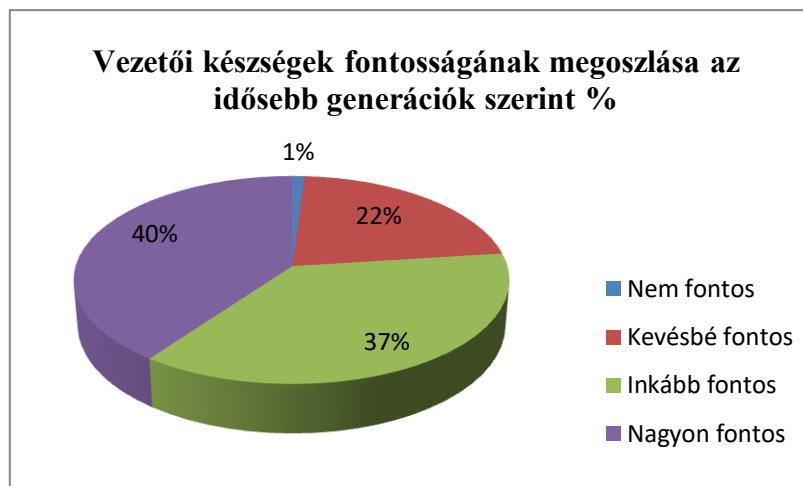
17. ábra A vezetői készségek fontosságának megoszlása a fiatalabb generációk szerint

Forrás: saját szerkesztés

A 17. ábra jól mutatja, hogy a fiatalabb generáció tagjai átlagosan fontosabbnak tartják. Összesítve a válaszadók több mint háromnegyede (79%) fontosnak tartják a vezetői készségeket, amelyből 37% gondolja úgy, hogy az általam felsorolt készségek nagyon fontosak, és 42% szerint ezek inkább fontosnak mondhatók. A legnagyobb százalékban a válaszok az inkább fontos kategóriára érkezett. A kitöltők kevesebb, mint egynegyede véli úgy, hogy a vezetői készségek kevésbé fontosak, és a válaszadók csupán 1%-a nem tartja fontosnak átlagolva ezeket.

A 18. ábra alapján látható, hogy az idősebb generáció számára az kérdőívben is felsorolt készségek átlagolva inkább fontosabbnak. Látható, hogy összesen a megkérdezettek kicsivel több, mint háromnegyede (77%) véleménye az, hogy az általam felsorolt tizenhat vezetői készség fontos, amelybe tartozik 40%-kal a nagyon fontos és 37%-kal az inkább fontosabbnak tartott készségek kategóriái. A válaszok alapján látható, hogy a megkérdezettek kevesebb, mint egyharmada számára kevésbé fontosak ezek a készségek, és 1% munkája során egyáltalán nem tartja fontosnak.

Idősebb generáció (X és Baby boom)



18. ábra Vezetői készségek fontosságának megoszlása az idősebb generációk szerint

Forrás: saját szerkesztés

Az **első hipotézisem**, mely szerint a fiatalabb generációk számára átlagolva fontosabbak a vezetői készsége, mint az idősebb generációk számára, az arányok közel azonossága miatt, nem igazolható és nem is cáfolható. Nagyon minimális arányban (2%) volt csak kimutatható az eltérés. Az idősebb és a fiatalabb generáció között mindössze annyi minimális különbség mondható még el, hogy az idősebb generáció válaszai nagyobb arányban érkeztek a nagyon fontos kategóriára, de ez is mindössze 3%-os különbség, melyet a 18. ábra mutat.

Az összehasonlítás során érdemleges különbség nem volt kimutatható, a fiatalabb és az idősebb generációk között, ha a vezetői készségek fontosságának vizsgálata során, de négy készségnél is elég nagy különbség található. Az egyik ilyen készség a hatékonyságra törekvés volt. A fiatalabb generáció (Z és Y) véleménye szerint a hatékonyságra törekvés, összesítés után (nagyon fontos és inkább fontos kategóriák) 95% számára volt fontos, ezzel szemben az idősebb generációnál (X és Baby boom kategória) ez a szám 82%. Tehát a két generáció között 13%-os eltérés van. Azonban ha csak a nagyon fontos kategóriát elemezzük, a két csoport vizsgálata során látható, hogy a fiatalabbak 49%-ának nagyon fontos, még az idősebbeknél ez az arány 64%, tehát a hipotézisem fordítottja igaz, a hatékonyságra törekvés szempontjából.

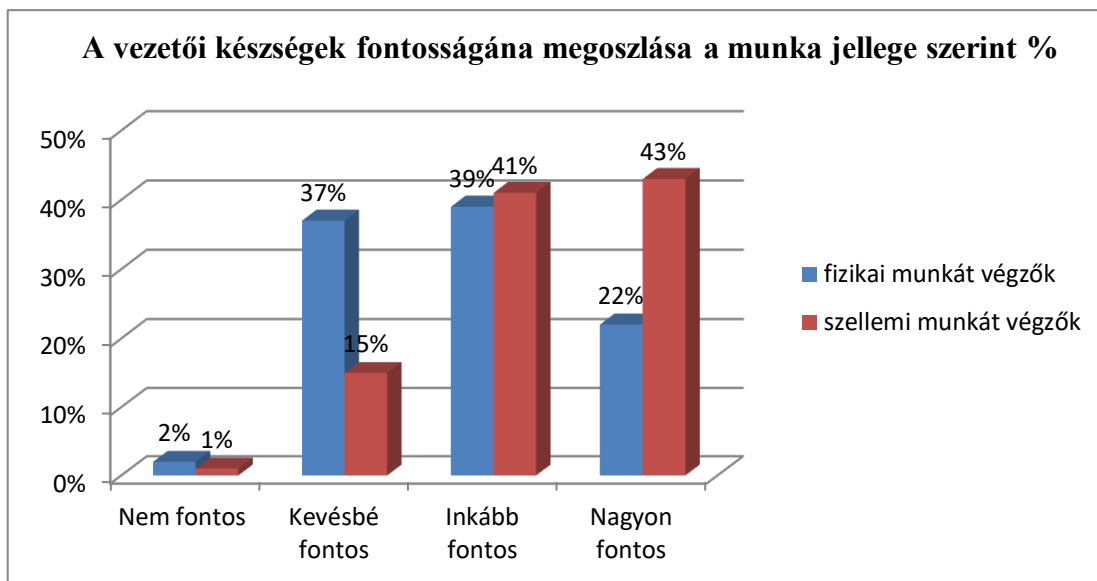
A következő a racionális döntéshozás. A fiatalabb generáció összesítve 84%-ának fontos, ezzel szemben az idősebb generáció tagjainak 91%-a véli úgy, hogy a racionális döntéshozás fontos készség. Ellenben ha itt is csak a nagyon fontos kategóriát vesszük

figyelembe elmondható, hogy a Z és Y generáció képviselőinek 31%-a szerint nagyon fontos, viszont az X és Baby boom generáció tagjainak 68%-a vélte nagyon fontosnak a racionális döntést. Tehát elmondható, hogy több mint kétszer annyi idősebb ember tartja nagyon fontosnak, mint a fiatalabbak. Ennél a vezetői készségnél is ugyanaz mondható el, mint az előzőnél, hogy a hipotézisem ellentétje lett bizonyítva.

A teljesítmény orientáltságnál is található különbség. A nagyon fontos és inkább fontos kategóriát együtt vizsgálva megállapítható, hogy a megkérdezett fiatalok 84%-a esek ebbe a kategóriába, még az idősebbek 73%-a. Azonban itt is vizsgáltam külön a nagyon fontos kategóriát, ahol 15%-os különbség van. A fiatalabbak 47%-a, az idősebbek 31%-ának volt a válasza a nagyon fontos kategória. Ennél a készségnél a hipotézisem, még ha kis mértékben is, de igazolódott.

A konfliktuskezelésnél is a teljesítményorientáltsághoz hasonló eredmény született. Bár, ha összesítve vizsgáljuk csupán 1%-os különbség van, viszont ha csak a legfelsőbb kategóriát vizsgáljuk, ott már elmondható, hogy szintén 15%-os eltérés mutatható ki, az idősebb és a fiatalabb generációk között. A konfliktuskezelésnél is az idősebbek aránya volt a magasabb, tehát itt is a hipotézisem ellenkezője igazolódott.

A **második hipotézisem** szerint a fizikai munkát végzők számára átlagolva kevésbé fontosak az általam felsorolt készségek, mint a szellemi munkát végzőknek. Az előzőekben is megkérdezett tizenhat készséget vizsgáltam aszerint, hogy mely készségek mennyire fontosak a fizikai, továbbá a szellemi munkát végzők részére. Az első hipotézisem vizsgálatához hasonlóan itt is elemeztem külön, a készségeket, ugyanakkor azt is vizsgáltam, hogy a négy kategória átlagolásával milyen eredmény jön ki.



19. ábra A vezetői készségek fontosságának megoszlása a munka jellege szerint

Forrás: saját szerkesztés

Az 19. ábra alapján konstatálható, hogy a fizikai munkát végző válaszadók több mint fele, összesen 61%-a tartja fontosnak a kérdőívben megjelölt tizenhat vezetői készséget, melyből a kitöltők 22% gondolja úgy, hogy ezek nagyon fontosak, és 39% szerint inkább fontosnak mondhatóak. A kevésbé fontosnak tartott készségek kategóriáját a kitöltők több mint egyharmada (37%) jelölte be, és vélemény volt az, hogy nem fontosak.

A 19. ábrán látható, hogy a szellemi munkát végző válaszadók átlagolva mennyire tartották fontosnak az általam megjelölt vezetői készségeket. A kitöltők összesen 84% véli úgy, hogy fontos ezek a készsége, melyből 43% tartja úgy, hogy nagyon fontos, még 41% szerint inkább fontosak. Az ábrán is látható, hogy a megkérdezettek 16%-a nem gondolja ezeket a készségeket fontosnak, melyből 1% a nem fontos kategóriára került.

A második hipotézisem szerint, a fizikai munkát végzők számára átlagosan kevésbé fontosak az általam megjelölt vezetői készségek, mint a szellemi munkát végzők számára. Az összehasonlítás után elmondható, hogy bár mind két általam vizsgált csoport számára fontosabbnak mondhatók a készségek, de az előző hipotézisemmel ellentétben itt már jelentősebb különbség mutatkozik. Ha összesítve nézzük a fizikai munkát végzők 61%-a tartja fontos, ellentétben a szellemi munkát végzőkkel, akik 84%-ban tartják ezeket a vezetői készségeket fontosnak, tehát több mint 20% a különbség.

Azonban ha az általam megadott csoportokat egyesével elemezzük, akkor elmondható, hogy a szellemi munkát végző válaszadók 13%-kal többen, nagyobb arányban jelölték, hogy véleményük szerint nagyon fontosak, 2%-kal többen, tartják inkább fontosnak. Ellenben ha a két alsóbb kategóriát vesszük figyelembe megállapítható, hogy a fizikai munkát végzők 22%-kal többen tartják ez a tizenhat vezetői készséget kevésbé fontosnak és a nem fontos kategóriában, arányaiban nagyon minimális a különbség (1%), mégis ha százalékos arányban nézzük a dupla annyi a fizikai munkát végző kitöltők válasza. Összességében elmondható, hogy a hipotézisem igazolódott.

A generáció közti vizsgálathoz hasonlóan, itt is külön-külön is megvizsgáltam az általam megadott vezetői készségeket, aszerint, hogy mekkora a különbség fontosság szempontjából, a fizikai és a szellemi munkát végzők között. A hipotézisem igazolódott, de még is szerettem volna a szemléltetni, hogy mely készségek között található a legnagyobb különbség. Az első készség az információkezelés. A fiatalabb generációk képviselőinek, összesítve (nagyon fontos és inkább fontos) több mint felének (56%) fontos ez a készség, ellentétben a szellemi munkát végzők 94%-ával. 38%-os különbség mutatható ki. Azonban, ha csak a nagyon fontos kategóriát vesszük figyelembe ezek az arányok szintén hasonlóak, miszerint a fizikai munkát végzők 18%-a, a szellemi munkát végzők 54%-ának nagyon fontos ez a vezetői készség. A hipotézisem az információkezelésnél igazolódott.

A következő készség az előzőnél is említett racionális döntés. A fizikai munkát végzők összesítve 62%-ának fontos, ellentétben a szellemi munkát végzők 94%-ával. Azonban ha csak a nagyon fontos kategóriát nézzük elmondható, hogy 18%-os különbség figyelhető meg. A fizikai munkát végzők 31%-ának még a szellemi munkát végzők 49%-a szerint nagyon fontos. Az információkezeléshez hasonlóan itt is igazolódott a hipotézisem.

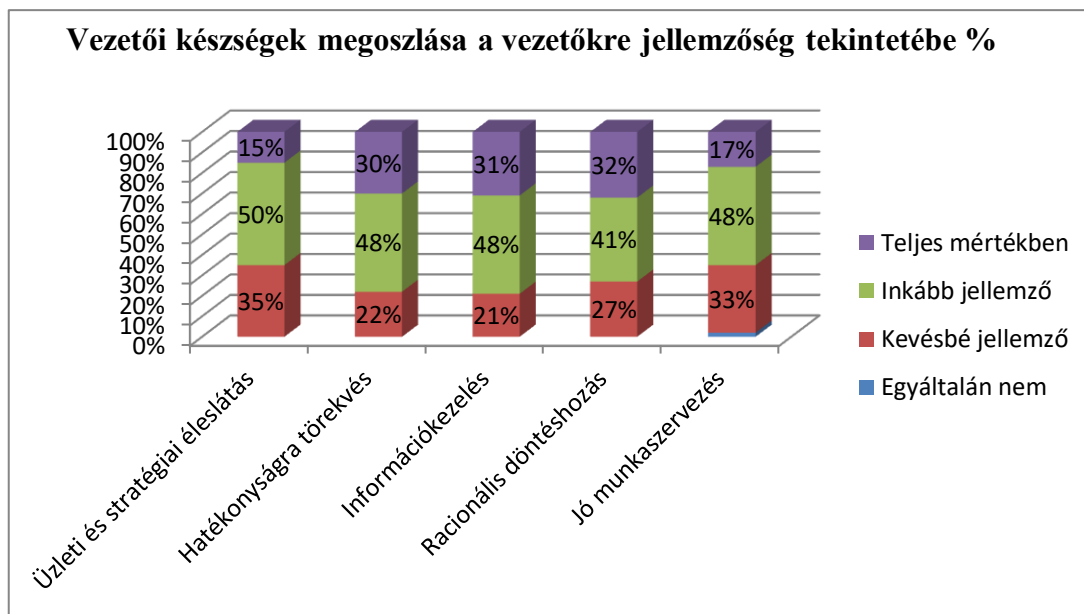
A konstruktív visszajelzésnél is számottevő különbség mutatkozik. Összesítve nézve a fizikai munkát végző válaszadók 44%-nak fontos, ezzel szemben a szellemi munkát végzők majdnem duplája 87% szerint fontos. Azonban ha csak a nagyon fontos kategóriát vizsgáljuk, elmondható, hogy a különbség a két csoport között 40%. A fizikai munkát végzők 13%-a, még a szellemi munkát végzők 53%-ának volt a válasza az, hogy nagyon fontos vezetői készség a konstruktív visszajelzés, tehát itt is elmondható, hogy a hipotézisem beigazolódott.

Nagy különbség mutatkozott még a hatékony kommunikáció fontosságának vizsgálata közben. A nagyon fontos és az inkább fontos válaszok adatait összevonva megfigyelhető, hogy a fizikai munkát végzők 69%-a tartja fontosnak, ezzel szemben a szellemi munkát végzők 98%-ával. A hatékony kommunikációt a fizikai munkát végzők egynegyede (25%) tartja nagyon fontosnak, ellenben a szellemi munkát végzők majdnem háromszoros (70%) értékével, mely alapján itt is elmondható, hogy a hipotézisem, miszerint a fizikai munkát végzők számára kevésbé fontosak a vezetői készségek, be lett bizonyítva.

Fontosnak tartottam, hogy a többi vezetői készség közül szemléltessem az empatikusságot, mert ennél is számottevő különbség mutatkozik. A fizikai munkát végzők 75%-ának fontos, még a szellemi munkát végzők 86%-ának fontos. Ha csak a nagyon fontos kategóriát vizsgáljuk elmondható, hogy 35%-os különbség van. A fizikai munkát végzők 25%-a, ezzel szemben a szellemi munkát végzők ennek több kétszerese (60%) számára nagyon fontos az empatikusság a munkájuk során, amellyel szintén bizonyított a hipotézisem.

A vezetőkre mennyire jellemzők a vezetői készségek

Az előbbi elemzés után kíváncsi voltam, hogy mennyire jellemző vezetőkire az alábbi készségek. Az előzőekben kiemelt vezetői készségeket vizsgáltam, szintén egy 4 elemes Likert-skálával, amelyeket a 20., 21. és a 22. ábrán szemléltettem. Az ebből készült ábra szemlélteti, a vezetőkire jellemző készségek arányát. Az elemzés során a fontosnak ítélt vezetői készségeket fogom összehasonlítani, a tényleges vezetőkire jellemző készségekkel, és azt vizsgálom, hogy amennyiben van eltérés a megoszlások között, melyik készségekben van a legnagyobb eltérés.



20. ábra Vezetőkre jellemző vezetői készségek megoszlása 1.

Forrás: saját szerkesztés

Az üzleti és stratégiai éleslátás tekintetében a válaszadók a legnagyobb százalékban (50%) az „inkább jellemző” kategóriába sorolták ezt a készséget. Az ábrán látható, hogy a megkérdezettek 35%-a szerint a vezetőjükre kevésbé jellemző ez a vezetői készség. Az összes készséget rangsoroltam aszerint, hogy a munkatársak hány százalékban jelölték be készségként, hogy teljes mértékben jellemző vezetőjükre. A 20. ábra mutatja ennek a megoszlását. Ebből az összesítésből ez a készség a tizenkettedik helyre sorolódott.

Összehasonlítva a fontosnak tartott adatokkal, akkor látható, hogy a válaszadók 42%-a nagyon fontosnak tartja ezt a készséget, csupán csak 15%-uk vezetőjéről mondható ez el. Az inkább fontos kategóriát 41% jelölte be, míg a vezetők 50%-ára inkább jellemző. A kitöltők 17%-a szerint kevésbé fontos ez a készség, a vezetőkre viszont ennek a duplájára 35%-ról mondható, hogy kevésbé jellemző rájuk. Az elemzés alapján egyik vizsgálat során se kaptam olyan választ, hogy ezt a készséget nem tartják fontosnak, vagy egyáltalán nem jellemző ez a vezetőjükre.

A következő készség, amit itt is vizsgáltam, az a hatékonyságra törekvés volt. Az előzőhöz hasonlóan legnagyobb arányban (48%), azt jelölték be, hogy a vezetőjükre inkább jellemző, és 30% szerint teljes mértékben. A 20. ábra segítségével ábrázoltam, ezt a megoszlást. Rangsorolásban a 30%-kal a hetedik legjellemzőbb vezetési készség lett.

Összevetve a készségek fontosságával elmondható, hogy míg a kitöltők több mint fele (56%) tartja nagyon fontosnak, ezzel szemben csupán a vezetők 30%-ára jellemző teljes

mértékben. A válaszadók 35%-a szerint inkább fontosnak ítélte, viszont a vezetőkre 48%-ban igaz az állítás, hogy inkább jellemző rájuk. A fontosságot nézve a kevésbé fontos kategóriába 9% került, ellenben a vezetők 22%-ára kevésbé jellemző a hatékonyságra törekvés.

A 20. ábrán látható, hogy az információkezelési készségnél szinte pont ugyanolyan értékelést kapott, mint a hatékonyságra törekvés. Itt is legnagyobb (48%) százalékban, majdnem a válaszadók fele szerint inkább jellemző a vezetőkre ez a vezetői készség. Az összes készséggel összehasonlítva a hatodik helyen helyezkedik el a teljes mértékben jellemző szempont szerint.

Összehasonlítva a fontosnak tartott vezetői készségekkel az mondható el, hogy a kitöltők 46%-a tartotta nagyon fontosnak, viszont a vezetők csupán 31%-ára teljes mértékben jellemző. 40% szerint inkább fontos készségek közé sorolható, a vezetők 48%-ára jellemző a megfelelő információkezelés. A kitöltők kevesebb mint 10%-a szerint kevésbé fontos, hogy a vezető megfelelő információkezelés készséggel rendelkezzen, ellenben a vezetők 21%-ára kevésbé jellemző ez a készség.

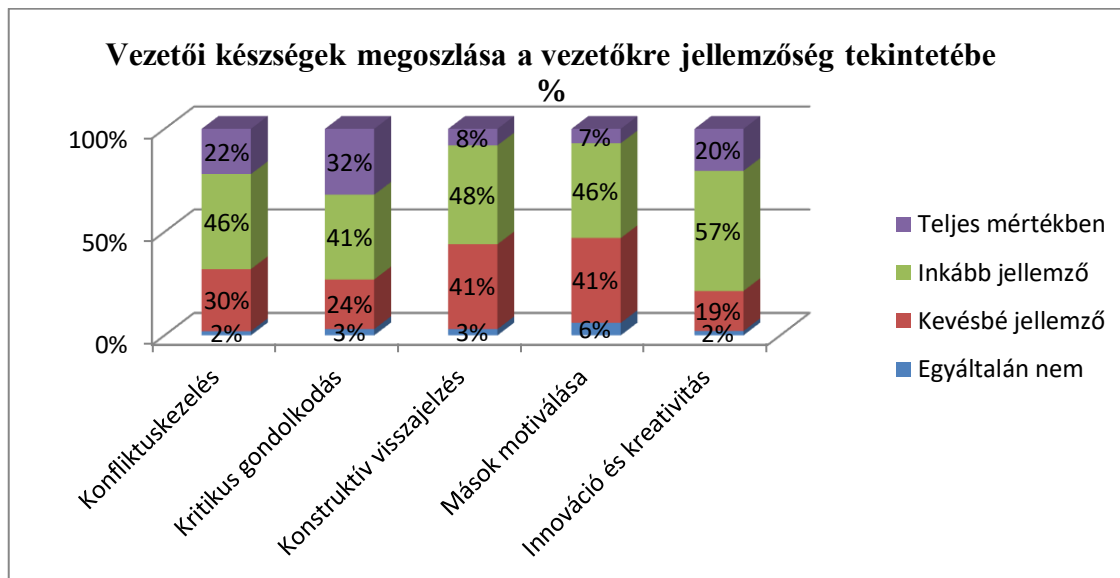
A 20. ábrán szemléltettem, hogy a racionális döntésnél az mondható el, hogy kiegyenlítettebb eredmények születtek. Legnagyobb mértékben (41%) itt is azt jelölték be, hogy a vezetőkre inkább jellemző ez a készség, viszont arányaiban nézve közel azonos arányban jelölték be, hogy teljes mértékben jellemző és, hogy kevésbé jellemző. Ha a teljes mértékben jellemző kategóriákat vesszük alapul, akkor ez a készség a 32%-ával a negyedik helyre került.

Összehasonlítva a fontossági sorrenddel elmondható, hogy amíg ez a készséget 42% tartotta nagyon fontosnak, ez csupán a vezetőkre teljes mértékben csak 32%-ban igaz. A válaszadók a racionális döntést 44%-ban találták inkább fontosnak, és ezzel összevetve szinte azonos arányban (41%) inkább jellemző ez a vezetőkre. 14%-ban találták kevésbé fontosnak ezt a vezetői készséget, viszont a racionális döntéshozás a vezetők 27%-ára kevésbé jellemző.

A következő vezetői készség a jó munkaszervezési készség volt, melynek megoszlása a 20. ábrán látható. A megkérdezettek közel fele (48%) véleménye, hogy a vezetőkre inkább jellemző ez a készség, amelyet a legtöbben jelöltek be. A teljes mértékben jellemző és a kevésbé jellemző kategóriánál a megoszlás közel hasonló az eddig elemzett készségekhez, viszont érdekes, hogy a kitöltők 2%-nak az állásfoglalása az, hogy a vezetőjük egyáltalán

nem rendelkezik ezzel a készséggel. A teljes mértékben jellemzőségi rangsorolás szerint 17%-kal csupán a tizenegyedik helyre sorolható.

A fontossági eredményekkel összemérve az mondható el, hogy az inkább fontosnak vélt és az inkább jellemző adatok szinte egyforma százalékban jelenik meg, az egyik legnagyobb eltérés a kevésbé fontos 8%-a és a kevésbé jellemző 33%-a között van, illetve, hogy itt megjelenik, a legalsóbb kategória is, mely szerint a vezető egyáltalán nincs birtokában ennek készségnek.



21. ábra Vezetőkre jellemző vezetői készségek megoszlása 2.

Forrás: saját szerkesztés

A 21. ábra bemutatja, hogy a konfliktuskezelésre adott válaszok alapján az mondható el, hogy az arányok csupán minimális mértékben térnek el a jó munkaszervezési készség arányaitól. Ennél a készségnél is a legtöbb jelölés közel a válaszadók fele (46%) úgy véli, hogy vezetőik, még hogyha nem is teljes mértékben, de birtokában vannak ennek a készségnek. Az előzőhöz hasonlóan a teljes mértékben és a kevésbé jellemző adatok között számottevő különbség nem mondható el. Viszont mint ahogy a jó munkaszervezési készségnél, a válaszadó szintén 2%-a meggyőződése, hogy vezetőjének egyáltalán nem ismerve a megfelelő konfliktuskezelés. A többihez viszonyítva 22% a kilencedik helyen foglal helyet.

A fontossági sorrendhez viszonyítva voltaképpen nagy eltérés nem tapasztalható. A kérdőívet kitöltők összesen 73%-a tarja fontosabbnak a konfliktuskezelési készséget, hasonló mértékben 68% válasza volt az, hogy vezetőjére jellemző ez a vezetői készség. Az

eltérés itt is abban látható, hogy megjelenik a legalsóbb kategória (egyáltalán nem), melynek ebben az esetben a százalékos aránya 2%.

A következőkben a kritikus gondolkodás vizsgálatával foglalkoztam. Arányaiban a kritikus gondolkodás százalékos megoszlása közel azonos a racionális döntéshozataléval. Itt is a legmagasabb százalékot (41%) az eddigiekhez hasonlóan az inkább jellemző kapta. A kritikus gondolkodásnál is megjelenik 3%-kal a legalsóbb kategória, melyet a 21. ábra mutat. Az eddigiekhez hasonlóan ezt a készséget is rangsoroltam, aszerint, hogy a többihez képest hol helyezkedik el a teljes mértékben jellemző készségek között. A kritikus gondolkodás a 32%-ával holtversenyben a racionális döntéshozással, szintén a negyedik helyre sorolható.

Összehasonlítva, hogy ki mennyire tartja fontosnak a kritikus gondolkodás, az állapítható meg, hogy míg a nagyon fontos kategóriába a válaszadók 24%-a tette, a vezetők 32%-ára teljes mértékben jellemző ez a vezetői készség. Összességében a kitöltők 68%-a szerint fontos ez a készség, még a vezetők 73%-ára jellemző. A kritikus gondolkodásnál is az előző kettőhöz hasonlóan, de itt már 3%-ban jelenik meg az egyáltalán nem jellemző kategória.

A konstruktív visszajelzésnél a vizsgált adatok alapján kicsit megosztóbb készségnek mondható el. Az ábrán látható, hogy közel azonos arányok jelennek meg. Ez a 21. ábrán látható. A válaszadók majdnem fele (48%) az inkább jellemző csoportot jelölte be, és a válaszok 41% a kevésbé jellemző volt, amellyel ha a kevésbé fontos csoportokat összevetjük, akkor a második helyre tehető, ahol ennek a százalékos aránya ilyen magas. A konfliktuskezeléshez nézve az egyáltalán nem jellemző válasza szintúgy, 3% érkezett. A konstruktív visszajelzés az előzőekben ismertetett sorrend szerint a 8%-ával a 14. helyre került.

A megkérdezettek fontosságot elemző táblázattal összevetve az látható, hogy a konstruktív visszajelzés tekintetében két arány között jelentős különbség olvasható le. Még a válaszadók számára ez a készség 43%-ban nagyon fontosnak lett ítélve, ez a készség a vezetők csupán 8%-ára jellemző teljes mértékben. Az inkább fontosnak ítélt és a vezetőkre inkább jellemző kategóriában is viszonylag nagyobb eltérés tapasztalható. A válaszok 33%-ban érkezett az inkább fontos csoportra, és ezzel szemben 48% érkezett a vezetőkre inkább jellemző készségre. Még különbséggént megemlíthető a kritikus gondolkodáshoz

hasonlóan, itt is 3% válasza volt az, hogy a vezetője, megítélése alapján, egyáltalán nincs birtokában ennek a készségnek.

A következő elemzésem a mások motiválása tükrében zajlott. Ennek eredményét a 21. ábra mutat. Az arányokat tekintve közel azonos az előzőekben vizsgált visszajelzéshez. Ennél az elemzésnél is megosztók voltak a válaszok. Ha összesítve nézzük, akkor a válaszadók 53%-a szerint jellemző ez a készség a főnökére, azonban közel azonos arányban (47%) inkább nem jellemző. Az előző készségekhez viszonyítva a legalsóbb csoportra itt már a válaszok 6%-a érkezett, amely kétszer annyi, mint az eddig vizsgált legmagasabb érték. A mások motiválása a rangsorolás szerint az utolsó előtti helyre került.

Ha a fontosságot mutató ábrával kerül összevetésre a mások motiválása, megfigyelhető, hogy az arányok között különbség fedezhető fel. Ha összesítve elemezzük akkor elmondható, hogy ami a fontosságot illeti, a válaszok 68%-a a fontosnak vélt csoportba tartozik, mégpedig 19% nagyon fontosnak, és 49% szerint inkább fontosabb, még a vezetőkre jellemző adatok alapján ez a megoszlás 53%. Az eltéréseket tekintve fontos megemlíteni, hogy az egyáltalán nem jellemző csoportra a válaszok 6%-a érkezett.

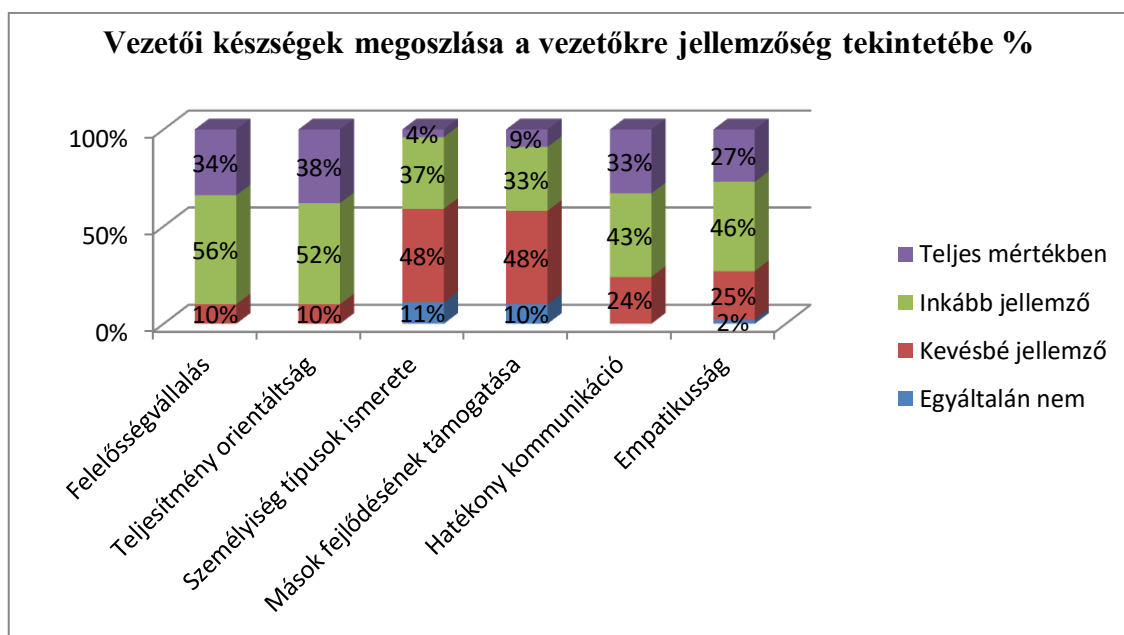
A 21. ábrán az innováció és a kreativitás csoportot vizsgálva, megállapítható, hogy a megkérdezettek szerint vezetőjükre inkább jellemző ez a készség. A válaszok alapján látszik, hogy 20%-ukra teljes mértékben, és 57% úgy véli, hogy a vezetőjére inkább igaz ez az állítás. Ha összességében nézzük több mint 75%-ban jellemzőbb ez a készség a vezetőkre, ellentétben a válaszadók mindössze 21%-a gondolja úgy, hogy inkább nem, vagy egyáltalán nincs birtokában főnökük ennek a vezetői készségnek, amelyet ha a többihez képest nézve megállapítható, hogy a harmadik olyan készség, amely jellemző a kitöltők vezetőire. Az előzőekben is vizsgált rangsor szerint a 20%-kal a tizedik helyen áll.

Érdekes megemlíteni, hogy a válaszadók csupán 59% százaléka tartja az innovációt és a kreativitást fontosnak, és ezzel az aránnyal, az egyik legkevésbé fontos készségek közé lehet sorolni. Az innovációt és a kreativitást egyedül a személyiség típusok ismerete előzte meg az inkább nem fontos készségnek vélt vezetői készségek rangsorában. Ehhez képest a vezetők több mint háromnegyedére jellemző, hogy munkája során helyet ad mind a fejlődéshez, eredményességhez, és hatékonysághoz vezető innovációnak és kreativitásnak.

A kérdőívemben azt is megkérdeztem, hogy véleményük szerint a vezetőjük munkája során mennyire jellemző rá a felelősségvállalás. Az 21. ábrán is jól látható, hogy az egyik leginkább jellemző készségről van szó. Mind a 34%-kal miszerint a vezetőkre teljes

mértékben igaz, mind az 56%-kal, amely szerint inkább elmondható a felelősségvállalás főnökeiről. Tehát összesítve a kitöltők 90%-ának a vezetője felelősséget vállal a döntéseiért. És ezzel szemben a vezetők 10%-ára jellemző kevésbé.

Ha az előző ábrát is figyelembe vesszük, megállapítható, hogy a válaszok alapján a felelősségvállalást az megkérdezettek összesen 78%-a tartja fontos készségnek, amelyből 38% nagyon, míg 40% inkább tartja fontosnak. Azonban ha ezt a két értéket összevetjük, elmondható, hogy a válaszadók végül is több mint háromnegyede fontosnak tartja, és a vezetők legtöbbszörre jellemző ez a vezetői készség.



22. ábra Vezetőkre jellemző vezetői készségek megoszlása 3.

Forrás: saját szerkesztés

A teljesítményorientáltságot tekintve fontos megemlíteni, hogy a felelősségvállalással együtt az egyik legjellemzőbb tulajdonságnak mondható. A 22. ábra jól mutatja, hogy az előzőhöz hasonlóan alakultak az elemzés során az arányok. A válaszok 38%-a érkezett arra, hogy teljes mértékben, 52% arra, hogy inkább jellemző rájuk a teljesítményorientáltság. Összességében nézve a kutatásom alapján elmondható, hogy a megkérdezettek vezetőinek 90%-a teljesítményorientált, és csupán 10%-uk számára nem a teljesítmény a legfontosabb. Ha az alapján vizsgáljuk, hogy a vezetők teljesen teljesítményorientáltak-e, vagy ha az alapján nézzük, hogy a vezetőkre jellemzőbb-e ez a

tulajdonság, vagy ha a többi vezetői készséghez viszonyítjuk, akkor is elmondható, hogy az első helyen áll, tehát ez a legjellemzőbb a válaszadók vezetőire.

A fontosságot tekintve a teljesítményorientáltság nem sorolható a legfontosabbnak tartott készségek közé. A válaszadók több mint háromnegyede (79%) szerint fontos készség, amellyel a fontossági sorrend közepén helyezkedik el, addig a teljesítményorientáltság a vezetők 90%-áról elmondható. Összevetve az látható, hogy a közepesen fontos tulajdonság, a válaszok alapján a vezetők majdnem mindegyikére jellemző.

A 22. ábrán látható a következő készség, amelyet vizsgáltam az az volt, hogy a vezetők mennyire ismerik a különböző személyiség típusokat, és hogy ezeket a különbségeket mennyire veszik figyelembe munkájuk során. A válaszok csupán 4%-a érkezett arra, hogy teljes mértékben figyelembe veszik, 37% arra, hogy figyelembe veszik, viszont a válaszadók véleménye szerint a vezetők majdnem fele nem igazán foglalkozik ezzel és a legmagasabb arányban (11%) jelent meg a legalsó kategória, mely szerint a vezetők egyáltalán nem foglalkoznak a személyiségek közötti különbsőségekkel. Összességében megfigyelhető, hogy ez a vezetői készség az egyik legkevésbé jellemző a vezetőkre. A legjellemzőbb készségek listáján a személyiségek ismerete a szintén sereghajtó a mindössze 4%-kal.

Ha a személyiségek ismereténél figyelembe vesszük a fontossági tényezőt is megállapítható, hogy mind fontosság, mind jellemzőség szerint a legkevésbé fontosnak tartott és a legkevésbé jellemző vezetői készségről beszélhetünk. Érdekes megfigyelni, hogy még az előzőekben vizsgált készségekre az volt a jellemző, hogy fontosabbnak tartották, mint hogy jellemző legyen a vezetőkre, még hogyha csak minimális mértékben is, de itt pont az ellentétje állapítható meg.

Az ezután következő vizsgálat, mások fejlődésének támogatására irányult, mely eloszlását a 22. ábra mutat. A személyiség típusok ismeretéhez hasonlóan ez a másik olyan készség, amely nagyobb százalékban inkább nem jellemző a vezetőkre. Ha összességében nézzük a válaszok mindössze csak 4% érkezett a teljes mértékben jellemző kategóriára és a válaszok kicsivel több, mint egyharmada érkezett az inkább jellemzőbbre. Ez a két csoport összesítve sem éri el az 50%-ot, így elmondható, hogy ez a készség általában nem igazán jellemző a megkérdezettek vezetőire. A legalsóbb kategória itt is megjelent 10%-kal, amellyel a második legmagasabb arányt érte el, a felelősségvállalással és a

teljesítményorientáltsággal egyetemben. Viszont a motiválást és a konstruktív visszajelzést megelőzve a tizenharmadik legjellemzőbb készség lett.

Amennyiben a fontosságot is figyelembe vesszük látható, hogy az összesen a válaszadók 65%-a tartja fontosnak ezt a tulajdonságok, ezzel szemben a kitöltők többségére (58%) kis mértékben, vagy egyáltalán nem jellemző, hogy munkája során segítse mások fejlődését. Ennél a vezetői készségnél is elmondható, mint a készségen nagy részénél, hogy fontosnak tartják, de a vezetőkre kevésbé jellemző a mások fejlődésének támogatása.

A következő készség, amelyet vizsgáltam az alapján, hogy mennyire jellemző a kitöltők vezetőjére, az a hatékony kommunikáció volt, melyet a 22. ábra mutat. A válaszok 33%-a érkezett a teljes mértékben jellemző válaszra, és 43% érkezett, arra, hogy inkább jellemző. Összesítve a válaszadók több mint háromnegyede (76%) vezetőjére jellemző, míg összesen a válaszok egynegyede a kevésbé jellemzőre. Az előzőekhez viszonyítva, látható, hogy a legalsóbb kategóriára mely szerint egyáltalán nem jellemző a vezetőkre nem érkezett válasz. Tehát elmondható, hogy ez a készség átlagosan jellemzőbb a főnökökre. Ha az összeshez képest nézzük, ez a készség a harmadik legfontosabbnak vélt.

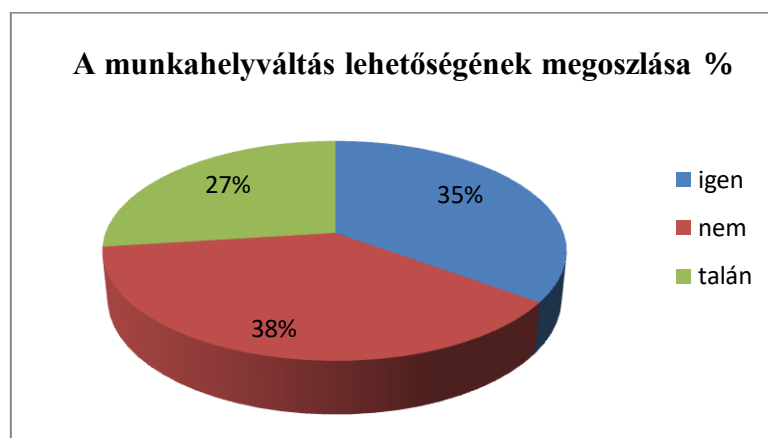
Ha fontosságot is számba vesszük, megfigyelhető, hogy ott az összevont válaszok alapján (90%) a harmadik legfontosabb készségnek mondható, de mégis csak a vezetők 76%-ára jellemző. Ha a jellemzőséget vizsgáljuk, a negyedik olyan készség a hatékony kommunikáció, mely birtokában vannak a vezetők.

A 22. ábra bizonyítja, hogy az utolsó vezetői készség, amelyet vizsgáltam az az empatikusság volt. A válaszok mindössze 27%-a érkezett a teljesen jellemző, és 46% az inkább jellemző kategóriára, mely alapján elmondható, hogy az előzőekhez nézve, itt is szintén az inkább jellemző választ választották. Viszont érdekes, hogy szinte minimális arányba, de ennél a készségnél is megjelent a legalsóbb kategória, mely szerint a vezetőjük egyáltalán nem empatikus. Összességében erről is elmondható, hogy a 73%-kal a jellemzőbb vezetői készségről beszélhetünk. Ha a többihez viszonyítjuk a nyolcadik helyre került.

A fontossággal összevetve közel azonos eredmény született. A válaszadók 89%-a szerint fontos készségről beszélünk, és az adatok alapján megállapítható, hogy a vezetőkre 73%-ban jellemző is.

Az vizsgálatom elemzése után az mondható el, hogy többségében a fontosnak tartott készségekkel rendelkeznek a vezetők. Érdekesség, hogy a legfontosabbnak tartott vezetői készség a hatékonyságra törekvés lett, mégis ha összesítve nézzük (nagyon fontos és inkább fontos) a jó munkaszervezés került az első helyre. Fontos megemlíteni, hogy a legkevésbé fontosnak tartott készség a mások fejlődésének támogatása lett, de ha összesítve értékeljük (nem fontos és kevésbé fontos), akkor a lista végére a személyiség típusok ismerete került. Amit, lényeges még megemlíteni, hogy ha a felsorolt összes készséget nézzük, megállapítható, hogy a válaszadók fontosnak találták ezeket.

Viszont, ha azt elemezzük, hogy mennyire jellemzőek a vezetőkre ezek a készségek, elmondható, hogy megosztóbb válaszok érkeztek ezekre. A legnagyobb mértékben jellemző készség a teljesítményorientáltság lett, viszont, ha összesítve nézzük (teljes mértékben és inkább jellemző), szintén a teljesítményorientáltság lett holt versenyben a felelősségvállalással. Ellenben a legkevésbé jellemző vezetői készség a személyiségek ismerete lett, minimálisan megelőzve a mások fejlődésének támogatását. Ha összesítjük (egyáltalán nem és kevésbé jellemző), akkor is az mondható el, hogy az előzőekben felsorolt két készség került az utolsó helyre.



23. ábra A munkahelyváltás lehetőségének megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

Az 23. ábra jól mutatja, hogy az a kérdés, mely szerint amennyiben lenne lehetősége váltana-e munkát elég megosztó lett, mivel a válaszok közel hasonló arányban érkeztek. Mégis, ha csak minimális eltéréssel is, de a legtöbb válasz (38%) arra érkezett, hogy nem váltana munkát, majd ezt követte 35%-kal az igen válasz, majd 27% vélte úgy, hogy elgondolkodna a munkahelyváltáson.

A harmadik hipotézisem az volt, hogy a férfiak hajlamosabbak munkahelyet váltani, mint a nők, a következő 1. táblázat adja meg a választ.

A Chi-négyzet próba „p” értéke kisebb, mint 0,05 ezért, van statisztikailag igazolható összefüggés a két változó között. Tehát van összefüggés a nemek és a munkahelyváltási hajlandóság között.

Látható (1. táblázat), hogy a férfiak több mint fele (50%) válasza volt az, hogy igen váltana munkahelyet, 21%-uk nem váltana, és negyedük (24%) válasza volt, hogy talán váltana munkahelyet, ha lenne rá lehetősége.

Ezzel szemben a nők válaszai a következőképpen alakultak. A nők több mint fele (23%) nem váltana, kicsivel több, mint negyedük (24%) talán, és 18%-uk váltana munkahelyet.

Ha a három válaszlehetőséget vizsgáljuk elmondható, hogy az igen válaszra 55%-os többséggel érkezett a férfiak válasza, a nemre női 53%-os többséggel érkeztek válaszok, illetve a talán kategóriát elemezve látható, hogy 5%-os különbséggel, de a nők válaszoltak többen. Tehát a hipotézisem, miszerint a férfiak hajlamosabbak munkahelyet váltani, mint a nők, beigazolódott.

1. táblázat Keresztábra elemzés: Munkahelyváltásra való hajlandóság megoszlása nemek szerint

Neme * Váltana-e munkahelyet? Crosstabulation						
			Váltana-e munkahelyet?			Total
			igen	nem	talán	
Neme	nő	Count	18	54	30	102
		% within Neme	17,6%	52,9%	29,4%	100,0%
	férfi	Count	48	18	21	87
		% within Neme	55,2%	20,7%	24,1%	100,0%
Total	Count	66	72	51	189	
	% within Neme	34,9%	38,1%	27,0%	100,0%	

Forrás: saját szerkesztés

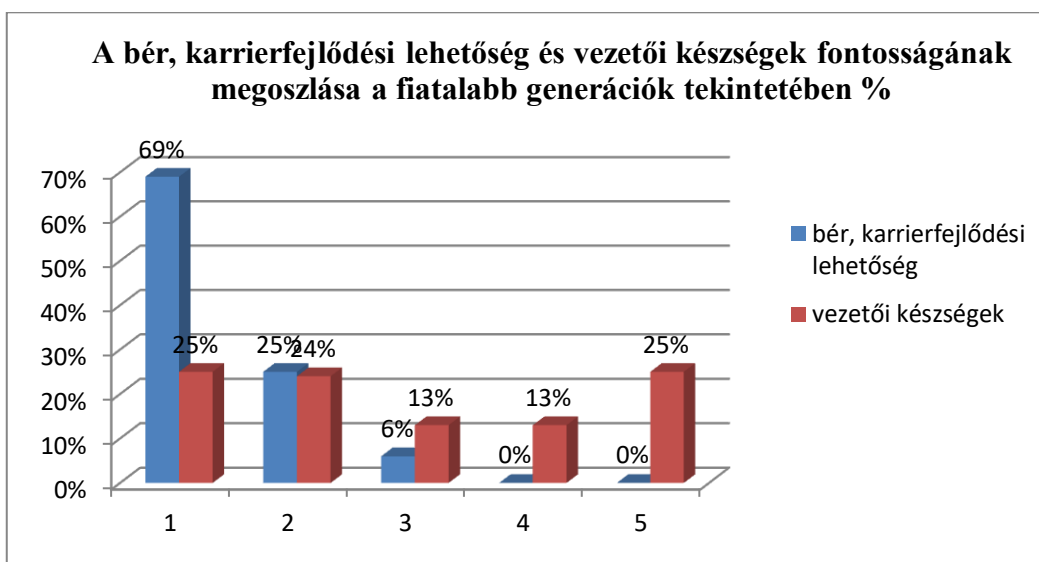
A következő vizsgálatom a különböző munkahelyi tényezőkre irányult, és azt szerettem volna tudni, hogy ezeket a tényezőket mennyire fontosak az emberek számára, és kértem, hogy rangsorolják ezeket.

A vizsgálat elemzése alapján elmondható, hogy kialakult egy sorrend az általam megadott tényezők között.

A jó munkakapcsolat a munkatársakkal és a vezetővel kategóriát a legtöbben (42%) a harmadik helyre sorolták. A bér és karrierfejlődési lehetőséget a megkérdezettek több mint

fele (58%) az első helyre rakta, tehát ezt tartják a legfontosabbnak. A lakóhelytől való távolság tekintetében elmondható, hogy a legtöbb szavazat az ötödik helyre került, tehát ezt tartják a legkevésbé fontosnak. A vezető készségei/képességei és a motiváció 25%-kal szintén az ötödik helyre került. A megszokott környezetet vizsgálva elmondhatjuk, hogy a legtöbben a negyedik helyre rakták (38%).

A vezetői készségek, képességek és a motiváció lett a legmegosztóbb tényező, mivel az első helyre 21%-ban került, a második helyre szintén (21%)-ban és az ötödik helyre mindössze 4%-kal rakták többen. A harmadik és a negyedik helyre is 17-17%-ban került. Tehát nehéz megállapítani, hogy mennyire tartják fontosnak, mivel közel hasonló eredmény született mind az öt helyen.

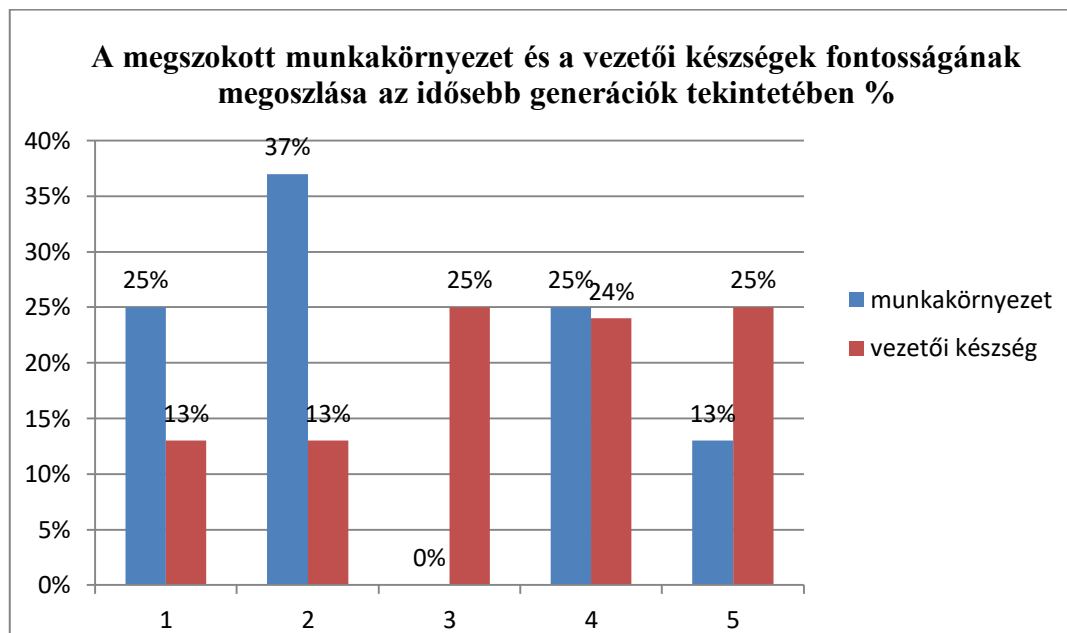


24. ábra A bér, karrierfejlődési lehetőség és vezetői készségek fontosságának megoszlása a fiatalabb generációk tekintetében

Forrás: saját szerkesztés

A **negyedik „a” hipotézisem**, az volt, hogy a fiatalabbak számára fontosabbak a vezető készségek, képességek és a motiváció, mint a bér és a karrierfejlődési lehetőség, melynek eredményeit a 24. ábráról lehet leolvasni. Ezen hipotézisemet megcáfolták az eredmények, mivel a fiatal generációba tartozó válaszadók 69%-a, a bér, karrierfejlődést tette meg első helyre, még a vezetői készségeket a kitöltők negyedének volt a legfontosabb. A bér, karrierfejlődés lehetőség kategóriáját összességében csak az első, második és a harmadik helyre jelölték a fiatalok, ezzel szemben a vezetői készségek/képességek és a motiváció kategóriát mind az öt helyre besorolták. A vezetői készségek/képességek és a motiváció a

fiatalok számára is a legmegosztóbb tényező lett, mivel közel azonos arányban érkeztek mind az öt kategóriára a válaszok.



25. ábra A megszokott munkakörnyezet és a vezetői készségek fontosságának megoszlása az idősebb generációk tekintetében

Forrás: saját szerkesztés

A negyedik „b” hipotézisem az volt, hogy az idősebb generáció számára fontosabb a megszokott munkakörnyezet, mint a vezetői készségek. A 25. ábra elemzése alapján elmondható, hogy a hipotézisem szintén cáfolásra került, mivel a vezetői készség/képesség és motivációs kategóriát a megkérdezettek negyede tartja a legfontosabb tényezőnek, viszont a megszokott munkakörnyezetet az idősebb generáció válaszadói 13%-a tartja a legfontosabbnak. Érdekes még megemlíteni, hogy a vezetői készségek/képességek és motiváció vizsgálatánál a válaszadók mind az öt helyre besorolásra kerültek, ellenben a megszokott munkakörnyezet, megszokott napi rutinnál a harmadik helyre nem került besorolásra.

4. Következtetések, javaslatok

Véleményem szerint, mivel életünk egy részét a munkahelyükön töltjük, fontos, hogy a vezetők megfelelő készségekkel, képességekkel és kompetenciákkal rendelkezzenek, hogy megfelelően tudják irányítani, magát a szervezetet és a benne dolgozó embereket is. Nagyon sok szervezetnél nem veszik figyelembe, hogy mennyire fontos szerepe van a vezetőnek. Az állításomat arra alapoztam, hogy a vezetői készségeket/képességeket Magyarországon csak mostanság kezdik mélyebben elemezni, egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a kiválasztásra, az elvárások nőnek és a felvételt megelőző tesztek elősegítik a megfelelő ember kiválasztását. Korábbi időkben jellemzően a rangidős került a megüresedett pozícióba, nem foglalkozva az adott személy rátermettségével. Ennek alapján úgy gondoltam, hogy az idősebb korosztály számára a megszokott rutin miatt kevésbé ismertek és fontosak e tényezők.

A kutatásom is alátámasztja ezt, mivel a válaszadók fontosnak tartották a vezetői készségeket, ezzel szemben a válaszuk az volt, hogy kevésbé jellemzőek ezek főnökükre. Úgy gondolom, hogy ennek az lehet az oka, hogy a szervezetek nem fordítanak rá elég időt, hogy kiválasszák a megfelelő vezetőt, és arra se fordítanak elég időt és pénzt, hogy a vezetőket fejlesszék, annak ellenére, hogy egyre több erre irányuló képzés és szakirodalom támasztja alá ennek fontosságát. A leghatékosabb vezető kiválasztása nem egyszerű feladat, de azt fontos lenne látni, hogy a jó vezető csodákra képes.

H1: Vizsgáltam, hogy van-e különbség a generációk között a vezetői fontosság tekintetében, mivel azt gondoltam, hogy a fiatalabbak fontosabbak a készségek, mint a 44 év felettieknek.

A generációk között nincs számottevő különbség a vezetői készségek fontosságát illetően.

A vállalkozások működésének hatékonysága érdekében, fontos lenne, hogy a képzésen, illetve az egyetemen tanultakat a gyakorlatban is alkalmazzák, magasan képzett, intelligens vezetőket válasszanak, akik tudatosan cselekszenek, fejlesztik magukat, az elsajátított tudást munkájukban kamatoztatják, így a fluktuáció csökkenthető, mely anyagi szempontból is pozitív a cégek számára. Az alkalmazottak egészségét javítaná, a stressz faktor csökkenne, ami mind a hatékonyságot, mind pedig a betegállományt, így pedig a vállalat anyagi ráfordításait csökkentené.

H2: Elmondható, hogy van összefüggés a munka jellege és a vezetői készségek fontossága között. A kutatásom bebizonyította, hogy a szellemi munkát végzők számára fontosabb a vezető és a vezető tulajdonságai/készségei, mint a fizikai munkát végzőknek. Ez azzal magyarázható, hogy a szellemi munkát végzőknek általában szorosabb kapcsolatban kell lenniük vezetőikkel. Bár a fizikai dolgozók nem tulajdonítanak neki olyan nagy szerepet, a vállalat szempontjából fontos lehet, hogy közelebbi kapcsolatot építsen ki a munkafolyamatok alján dolgozókkal, hallgassák meg észrevételeiket, ugyanis a hatékonyság növelése, az innovációs folyamatok integrálása, illetve az újítások hasznossága javarészt a fizikai dolgozókon múlik, ők értenek leginkább az adott dologhoz, folyamathoz, a megoldás kulcsa legtöbbször náluk rejtőzik.

Úgy gondolom manapság hatalmas problémát jelent, hogy nagyon sok ember nem elégedett a munkahelyével és amennyiben van rá lehetősége munkahelyet vált. Magyarországon nagyon sok szervezetnél nagyon magas a fluktuáció, amely annak köszönhető, hogy az emberek vagy nem érzik jól magukat a munkahelyükön, vagy nincs meg számukra az anyagi biztonság. A nemek és a munkahelyváltásra való hajlandóság közötti összefüggés beigazolódott.

H3: A férfiak hajlamosabbak arra, hogy munkahelyet váltsanak, mint a nők, melynek oka, hogy a nők a családalapítás tényét figyelembe véve, inkább hajlandóak elviselni, a kevésbé jó munkahelyeket, számukra inkább az a fontos, hogy biztos legyen a munkahelyük. Ezt az állításomat a kutatásom során kapott válaszok is alátámasztják, ugyanis a férfiak nagyobb arányban jelölték be, hogy ha lenne lehetőségük, inkább váltanának munkát. Szerintem a jelenség mögött a nők magabiztosságának hiánya állhat, társadalmunkban még mindig népszerűbbek a férfi dolgozók/vezetők, holott sokak rátermettebbek lehetnek az feladatra, szociális érzékenységük miatt. Szerencsés lenne, ha a vállalatok az esetleges családalapítás tényét kizárva a kompetenciák/rátermettség alapján választanának.

Véleményem szerint fontos az anyagi biztonság az életünk során, de mégis sokkal fontosabbnak kéne, hogy legyen az, hogy kevesebbet stresszeljenek, és jól érezzük magunkat a munkahelyükön, és ezáltal hatékonyan és motiváltan tudjunk dolgozni.

A hipotézisem is erre irányult, hogy a különböző generációk között van-e prioritásbeli különbség a munkahelyi tényezőkben.

H4a: Az volt a feltevésem, hogy a fiatalabbak számára fontos a munkahelyi környezet, ezen belül a vezető személye és képességei arra, hogy motiválják őket, mégis a válaszok azt bizonyítják, hogy számukra a legfontosabb tényező a bér, és a karrierfejlődési lehetőség. Ennek az lehet az oka, hogy fiatal korban kell megalapozni az életüket, például megoldani a lakhatásukat, sokuk számára elengedhetetlen az autóvásárlás, ebben a korban fontos, hogy „ÉLJEN” az ember (nyaralás, kikapcsolódás), és ezek eléréséhez pénzre van szükség, és ezért hajlandóak feláldozni akár az egészségüket/jó közérzetüket is. Ez teljes mértékben érthető, ugyanakkor úgy gondolom, hogy meg kell találnunk az egyensúlyt, hiszen az egészségük az alapja a boldogulásunknak, ezért ennek megőrzése a legfontosabb. Saját lábára állásuk támogatása elengedhetetlen ahhoz, hogy a hazai helyzeten javítsunk, és az ország meg tudja tartani a fiatal munkaerőt.

H4b: A hipotézisem második fele arra irányult, hogy az idősebb generáció számára fontosabb a megszokott munkakörnyezet és a megszokott napi rutin, mint a vezetői készségek. Állításomat a környezetemben élők panaszaira alapoztam, miszerint a nyugdíj korhatár felé haladva jobban ragaszkodnak a megszokott rutinhoz, és nem szívesen tanulnak új dolgokat, az esetleges rossz munkakörülmények ellenére sem. A vizsgálatom során nem meglepő módon, az állításom beigazolódott. A munkáltatók nem szívesen vesznek fel idősebb kollegákat, pont azért mert nehezebben tudják az új dolgokat megtanulni, ezért kevesebb lehetőségük van a munkahely váltásra, illetve biztonságot nyújt a jól kitanult munkakörük.

Fontos lenne, hogy a vállalatok fenntartsák a motiváltságot és innovációval, fejlesztéssel, oktatással folyamatosan fejlesszék idősebb kollégáikat, ezzel a vállalat hatékonyságát folyamatosan javítsák, és nem utolsó sorban ezzel a munkavállalók is több lehetőségük nyílik a váltásra, ha a munkakörnyezet/munkahelyi légkör megromlik. Nem fásulnak bele a monoton munkavégzésbe, ez mind a vállalatra, mind az egyénre pozitíven hat.

Konkrét javaslataim a következők:

A legfontosabb a vezetők megfelelő, és folyamatos képzése.

A mai versenygazdaságban, ahol az emberi tőke szűkösebb, mint a pénzügyi tőke, a vállalkozások versenyelőnye abban rejlik, hogy képesek-e kezelni és elosztani a tehetségüket. Sok szervezet vezetőképző programokat indít a potenciális alkalmazottak fejlesztése érdekében, hogy azok vezetői pozíciókat tölthessenek be. A vállalatok számára

kulcsfontosságú, hogy a vezetőképző programokat a konkrét üzleti célokat szem előtt tartva alakítsák ki, és az ezek eléréséhez szükséges készségeket közvetítsék. Ha a vállalkozás elkötelezi magát vezetői fejlesztése mellett, jelentős versenyelőnyre számíthat azáltal, hogy javítja az eredményt, vonzza, fejleszt és megtartja a tehetségeket, ösztönzi a stratégia végrehajtását, és növeli sikerességét a változásban.

Vezetői készségfejlesztő tréningek: ahol szakértők által vezetett kurzusokon a legtöbb vezetői készség fejlesztésében segítséget nyújtanak.. A programok célja, hogy segítsenek a vezetőknek erős alapot teremteni, új technikákat tanulni és fejleszteni a hatékony vezetéshez szükséges készségeket.

Vezetői coaching/vezetői tanácsadás: Ez a folyamat segíthet az egyének fejlődésében az igények széles skáláján, és még személyes szinten is előnyös lehet számukra. A coachingról ismert, hogy növeli az önbizalmat, javítja a munkateljesítményt, és hatékony kommunikációs készségeket épít. Egyszerűen fogalmazva, a coaching olyan folyamat, amelynek célja a teljesítmény javítása, és amely a távoli múlt vagy jövő helyett az "itt és most"-ra összpontosít. Bár a coachingnak számos különböző modellje létezik, itt nem a "coachot mint szakértőt", hanem a coachot mint a tanulás elősegítőjét tekintjük.

Óriási különbség van aközött, hogy valakit tanítunk, vagy segítünk neki tanulni. A coaching során a coach alapvetően abban segíti az egyént, hogy javítsa saját teljesítményét: más szóval segít neki tanulni.

Vezetői szemléletváltás: A munkavállalók elvárásai a munkával és a vezetéssel szemben jelentősen változnak. A régi szemlélettel rendelkező vezetők sokszor nem értik, vagy félreértik, hogy a munkatársakat mi mozgatja, és mi motiválja, ami nagy fluktuációhoz vezethet, illetve ha nem tud a vezető olyan körülményeket teremteni, ahol a munkavállalók jól érzék magukat, akkor, az kiegészéshez is vezethet, ami ronthatja a szervezet hatékonyságát, eredményességét.

5. Összefoglalás

A diplomadolgozatomban célja az volt, hogy választ kapjak arra, hogy mik a jó vezető ismérvei. Nagyon fontos, hogy a vezetőknek legyen elég munkatapasztalata és megfelelő tudományos háttérrel is rendelkezzen, de ez önmagában nem elég. A vezetőnek rendelkeznie kell alapvető vezetői készségekkel, hogy a szervezetet vagy a csapatot a lehető legjobban tudja irányítani.

Első lépésként kutatást végeztem a vezetésről és a vezetői készségekről. A vezetéssel már évezredek óta tanulmányozzák és elemzik, és arra a kérdésre keresték a választ, hogy ki vezessen és milyen alapon. A vezetéselmélettel nagyon sokan foglalkoztak, ám nem terjedt el egy általánosan elfogadott definíció, mert más korokban és más irányokból közelítették meg, és az idő múlásával egyre összetettebb fogalom lett. Érdekesnek tartottam, hogy a mai tanulmányokban, folyóiratokban és könyvekben is, mindig a régen megfogalmazott definíciókat és nézeteket veszik alapul.

A vezetéssel kapcsolatos kutatások az elmúlt évtizedekben gyorsan növekedtek, ami egyszerre tükrözi és táplálja a téma iránti intenzív érdeklődést. Az akademikusok erőfeszítései a vezetés látomásos, karizmatikus, transzformációs és autentikus megközelítéseinek népszerűsítésére azt jelentik, hogy ezeket az elképzeléseket jellemzően modernnek, felvilágosultnak és tudományos kutatásokon alapulónak tekintik.

Manapság felkapott témának számít, és egyre több cikkben foglalkoznak a „jó főnök vs rossz főnök” ismérveinek összehasonlításával. Sokszor olvasni, hogy ha „az alábbi főnök típusokkal találkozol, menekülj” és ehhez hasonló hangzatos címeket, de vajon tényleg ennyire egyszerű? Fehér vagy fekete? A világon közel 8 milliárd ember él, különböző élethelyzetben, különböző személyiséggel, elvárásokkal, igényekkel. Ennek következtében úgy gondolom, hogy ahogy tökéletes tanár sem létezik, úgy a tökéletes főnök sem. Mindenki azt a matematika tanárt szereti, akinél könnyedén megérti a számításokat, azonban ahány diák annyiféle gondolkodás. Ugyanez a helyzet a felettesekkel is.

A második fejezetben a saját kutatásom eredményeit elemeztem, és célom az volt, hogy a hipotéziseimet igazoljam, vagy cáfoljam. Ebben a részben leginkább a vezetői készségek fontosságát vizsgáltam, eltéréseket és összefüggéseket kerestem.

A modern korban egyre többen foglalkoznak ezzel a témakörrel, hatásaival, következményeivel és komoly kritériumokat fogalmaznak meg a vállalatok vezetői beosztásaihoz. Mit várnak el a cégek és mit várnak a dolgozók egy főnöktől? Ezt a kérdést

vizsgáltam meg részletesebben a dolgozatomban. Az utolsó fejezetben a kutatásom eredményeit fogom összegezni a felállított hipotéziseim mentén.

Korábban a kiválasztási folyamat egyszerűbb volt, a soron következő, úgy nevezett rangidős vette át a megüresedett pozíciót, ez volt a bevett szokás, amit mindenki kimondatlanul is ismert és elfogadott, azonban manapság sokkal nagyobb hangsúlyt fektetnek a kiválasztás folyamatára és a képzéseken is vezetőket kívánnak képezni nem főnököt. Ezek alapján állítottam fel első hipotézisemet, mely szerint a fiatalabbak számára általában fontosabbak a vezetői készségek, mint az idősebbek számára. Nagy meglepetésemre a kérdőívek alapján az idősebb korosztály is közel olyan fontosnak tartja a vezető személyét, mint a korombeliek.

Logikusnak tűnt, hogy a szellemi alkalmazottak fontosabbnak tartják a vezető tulajdonságait, mint a fizikai dolgozók, hiszen közvetlenebb, szorosabb, folytonosabb és ráutaltabb kapcsolat van egy irodában a felettes és az alkalmazott között a személyes gyakori kontakt miatt, mint egy gyárban. Ez az állításom igazolást nyert a kitöltők által.

A harmadik hipotézisemet szintén alátámasztotta a kutatás, miszerint a férfiak hajlamosabbak a munkahelyváltásra, mint a nők. Érdekes témának találtam a nemek összehasonlítását ebben a témában, hiszen a sztereotípiák szerint a nők inkább a biztonságos, megszokott környezetet preferálják, míg a férfiak törtetőbbek, és bár mindig vannak kivételek, a válaszok alapján megalapozott az állítás.

Az utolsó állításom két részből tevődik össze, a fiatalok esetében a bér és a vezető képességeinek fontosságát vetettem össze, míg az idősebb korosztálynál a napi megszokott rutin és a vezetői képességek kerültek ütköztetésre. A hipotézis második fele igazolást nyert, azonban meglepő módon az ifjabb generáció számára elsődleges a fizetés. Őszintén szólva, ez az eredmény nagy meglepetést okozott számomra, biztosra vettem, hogy a korombeliek osztják a nézeteimet.

Összességében megállapítható, hogy akár a szervezeteknek, akár az egyéneknek nagyon fontos, hogy jó vezetője legyen, aki birtokában van azoknak a készségeknek, amellyel, úgy tud másokra hatni, hogy a legjobbat hozza ki belőlük.

Ahogy Mark Zuckerberg mondta: „Akkor lehet igazán előre haladni, ha az egyszerű feladatokkal kezdjük.” Ennek fényében remélem, hogy a képzéseknek, tanulmányoknak köszönhetően kis lépésekben haladva átlátják az emberek az egész folyamatot, és fontosabbnak tartják a közérzetüket, egészségüket, mint a pénzt, illetve felismerik a hatékonyságra gyakorolt pozitív hatását a megfelelő vezetőnek alsóbb és felsőbb szinteken is.

Úgy gondolom, nagyon fontos és kiaknázatlan kutatási terület a vezetők készségeinek/képességeinek vizsgálata, elemzése. Ennek felismerése egy jó előre lépést jelente egy mentálisan és fizikálisan is egészségesebb jóléti társadalom felé.

Végezetül egy Nelson Mandela idézettel zárom a diplomadolgozatomat, amely számomra leírja az igazi vezetőt.

„A vezető olyan, mint a pásztor. Nem veszik észre, hogy a háttérből ő irányít azzal, hogy egyszerűen hagyja, hogy a fűgék előre menjenek, a többiek pedig kövessék őket.” (Nelson Mandela)

Irodalomjegyzék:

1. Amanawa, D. (2022): Emotional Intelligence in Business Leaders a tool for Workforce Motivation, International Journal of Academic Management Science Research, Vol. 6 Issue 1, January - 2022, Pages:24-31.
2. Armstrong, M. – Murlis, H. (2005): Javadalmazás-menedzsment. Complex Kiadó, Budapest
3. Arsovski, S. – Nikezié, S. (2012): LEADERSHIP COMMUNICATIONS AND QUALITY, 5th International Conference, Science and higher education in function of sustainable development, Business Technical College
4. Ayub, S. H. – Manaf, N. A. – Hamzah, M. R. (2014): Leadership: Communicating Strategically in the 21st Century, The International Conference on Communication and Media 2014 (i-COME'14), 18-20 October 2014, Langkawi, MALAYSIA
5. Bakacsi Gy. (2001): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
6. Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. – Máriás A. (szerk.) (1991): Vezetés – szervezés II., Aula Kiadó, Budapest, 76-84.p.
7. Bayer József (1995): Vezetési modellek-vezetési stílusok, Vinton Kft., Budapest
8. Báthory, Z. (1985): Tanítás és tanulás. Tankönyvkiadó, Budapest
9. Bennis, W. (1989): On becoming a leader, publisher: Addison-Wesley publ.
10. Berde Cs. (2015): A vezetés alapjai, Debreceni Egyetem, Debrecen
11. Bodnár V. (1997): Menedzsment kontroll, controlling, vezetői számvitel: nemzetközi elmélet és gyakorlat – hazai tapasztalatok, Vezetéstudomány, 1997 (28. évfolyam, 1-6. szám)
12. Brownwell, J. (2006, Fall). Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach. Human Resources Management, 45(3), 309-336.
13. Cross, O. (2019): Effects of Incentives on Employees Productivity, International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM) Volume 4 Issue 1 January 2019, P.P. 41-48
14. Denohue, W.A. and Kott, B., (1992), Managing Interpersonal Conflict. Newbury, Park Calif.: Sage Publication. Law, and Social Control, New York: Plenum Press, pp. 43-69
15. Dobák M. – Antal ZS. (2010): Vezetés és szervezés, Aula Kiadó Kft., Budapest Corvinus Egyetem
16. Earley, C. – Mosakowski, E. (2004): Cultural Intelligence, Harvard Business Review
17. Edmonstone, J. – Western, J. (2002): Leadership development in health care: what do we know? J Manag Med 16, 34–47.
18. Effiyanti, E. – Lubis, A. R. – Sofyan, S. – Syafruddin, S. (2021): The Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance: A Case Study in Indonesia, Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No 2 (2021) 0583–0593

19. Garamvölgyi J. (2022): A kulturális intelligencia és a vezetői kompetenciák összefüggéseinek vizsgálata multikulturális környezetben, Doktori (PhD) értekezés, Gödöllő, 11. old.
20. Garamvölgyi J. & Rudnák I., 2015. Kulturális intelligencia bemutatása, mérési lehetőségei. *STUDIA MUNDI - ECONOMICA*, 2(3), pp. 113-126.
21. Garamvölgyi, J. and Rudnák, I. (2023) Exploring the Relationship between Cultural Intelligence (CQ) and Management Competencies (MC), *SUSTAINABILITY* 15 : 7
22. Gulyás L. (2012): A vezetési tevékenység elemzésének néhány alapvető kérdése (Vezetéstudomány, 1982/2. szám)
23. Gyökér I. (2012): Menedzsment alapjai. Oktatási segédanyag – 3. rész, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest
24. Hersey, P. – Blanchard, K. – Johnson, D. (2013): *Management of organizational Behavior*, Pearson Education publ.
25. Herzberg, F. (1987): One more time: How do you motivate employees? *Harvard business Review*, 65(5), 109–120. o.
26. Imreh Sz. – Kürtösi Zs. – Majó Z. – Vilmányi M. (2008): *Menedzsment I.*, Szegedi tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar
27. Janssen, P.P. – Jonge, J. d. – Bakker, A. B. (1999): Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses, 1999 Jun;29(6):1360-9.
28. Jenei Á. (2012): *Vezetés és kommunikáció*, Alaptananyag, Közigazgatási Vezetői Akadémia, Budapest
29. Juhász T. (2012): *Vezetői készségek, vezetői személyiség*, alaptananyag, Közigazgatási Vezetői Akadémia, BUDAPEST
30. Kapur, R. (2020): *Characteristics of Effective Leadership*, University of Delhi
31. Kapur, R. (2020): *Leadership Skills: Fundamental in Leading to Effective Functioning of the Organizations*, University of Delhi
32. Karoliny M. - Poór, J. (2017): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, Wolters Kluwer, Budapest
33. Karoliny Mártonné – Poór J. (2010): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Complex Kiadó Kft., Budapest
34. Khan, M. S. – Khan, I. – Qureshi, Q. A. – Ismail, H. M. – Rauf, H. – Latif, A. – Tahir, M. (2015): *The Styles of Leadership: A Critical Review*, *Public Policy and Administration Research*, Vol.5, No.3, 2015
35. Kjellstrom, S. - Sta˚lne, K. – Törnblom, O. (2019): Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity, *The Jönköping Academy for Improvement of Health and Welfare*, The School of Health and Welfare, Jönköping University, PO Box 1026, 55 111 Jönköping, Sweden
36. Knippenberg, D.V.- Hogg, M. A. (2003): *Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations*, Sage Publications, London
37. Kovács G. (2020): Szervezetvezetési módszerek – azaz hogyan váljunk sikeres vezetővé, *Magyar Rendészet* 2020/2. 137—151. DOI: 10.32577/mr.2020.2.7, Nemzeti

38. Krenyác É. – Alotaiby R. A. M. (2022): Vezetői kompetenciák elemzése a szervezeti változásokra való felkészültség alapján, LIII. ÉVF. 2022. 10. SZÁM / ISSN 0133-0179 DOI: 10.14267/VEZTUD.2022.10.05, Budapest
39. Lácza M. – Juhász Cs. (2007): Motiváció és teljesítményértékelés. In: HAJÓS László-BERDE Csaba (szerk.) (2007): Emberi Erőforrás gazdálkodás. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Debrecen. (ISBN 978-963-9732-47-6) 77.
40. Berde Cs.(szerk.) (2007): Emberi Erőforrás gazdálkodás. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Debrecen. (ISBN 978-963-9732-47-6) 77.old.
41. Lénárt Sz. – Németh M. – Kisgyörgy S. – Vámos I. (2006): KOMMUNIKÁCIÓ, KONFLIKTUSKEZELÉS, TÁRGYALÁSTECHNIKA A MUNKAHELYEKEN, Friedrich Ebert Alapítvány, Szakszervezeti Projekt, Budapest
42. Luthra, A. – Dahiya, R. (2015): Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication, Dept. of Management Studies, IJMBS Vol. 5, Issue 3, July - Sept 2015
43. Mason, C. (2006): What makes a good leader?, Leadership, RCN publ., Primary Health Care, Vol 16 No 10, December 2006
44. Mastenbroek, Willem F. G. (1991): Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
45. McConnell, CR. –Charles, R. (2004): Interpersonal Skills, What They Are, How to Improve Them, and How to Apply Them, The Health Care Manager: April 2004 - Volume 23 - Issue 2 - p 177-187
46. Montana, P- Charnov, B. (1993): Management, 2nd Edition, Hauppauge publ.
47. Mukarromah, I. – Mudjito, M. – Purbaningrum, E. (2019): The Effect of Managerial Skills (Conceptual, Human, and Technical) of Headmasters to the Effectiveness of Islamic Senior High Schools in Jombang District, International Journal for Educational and Vocational Studies, 1 (6), 539-544
48. Muteswa, R. P.T. (2016): Qualities of a Good Leader and the Benefits of Good Leadership to an Organization: A Conceptual Study, European Journal of Business and Management, Vol.8, No.24, 2016
49. Nosratabadi, S. – Bahrami, P. – Palouzian, K. – Mosavi, A. (2020): Leader cultural intelligence and organizational performance, Cogent Business & Management 7(1):1809310
50. Oláh A. (2006): Pszichológiai alapismeretek, Bölcsész Konzorcium, HEFOP-3.3.1-P.-2004-09-0134/1.0
51. Preko, A. – Adjetey, J. (2013): A study on the concept of employee loyalty and engagement on the performance of sales executives of commercial banks in Ghana. Int J Bus Res Manag. (2013) 4:51–62
52. Rizeanu, S. – Momanu, M. C. N. – Matianu C. (2022): The role of emotional intelligence in leadership, Romanian Journal of Psychological Studies, Hyperion University

53. Sadg, Z. M. (2019): The role of leadership soft skills in promoting the learning entrepreneurship, (JPMNT) Journal of Process Management – New Technologies, International, Vol. 7, No 1, 2019.
54. Sadler, F. (2003): Leadership, Masterclass, Kogan Page
55. Schleicher I. (1995): Vezetés és menedzsment, Vezetéstudomány, XXVI. évf.7.sz., pp.43-48.
56. Sfetcu, N. (2020): Emotional Intelligence, MultiMedia Publishing
57. Sternberg, R. J. – Kaufman, S.B. (2012): Intelligence, Cultural intelligence, Published online by Cambridge University
58. Szabolcsi S. (2016): Vezetési stílusok egykor és most, International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 1. (2016). No. 1
59. Szabó A. – Kiss B. (2013): A generációs konfliktusok kutatásának fogalmi kiindulópontjai. Politikatudományi Szemle, 22 (4), p. 97-115
60. Ternovszky F. (2003): Nemzetközi menedzsment európai szemmel, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
61. Tschannen, M., (2001). The effects of a state-wide conflict management initiative in organization in American Secondary Education, 29, pp. 3.
62. Victoria, A. (2018): About Leadership-Decision Making, Management and Leadership
63. Widhianingrum, W. (2018): THE EFFECT OF GIVING INCENTIVES TO EMPLOYEE PERFORMANCE PT. BPR EKADHARMA MAGETAN, IJEBAR PEER Reviewed – International Journal, Vol-2, Issue-4, 2018(IJEBAR)
64. Wilson, S. (2016): Thinking Differently about Leadership: A Critical History of Leadership Studies, Edward Elgar Publ., Cheltenham, Uk – Northampton, MA, USA

JOGSZABÁLY:

65. 2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről, Értelmező rendelkezések, 29. § 10. pont

http://dolgozattar.repozitorium.uni-bge.hu/22321/1/Erd%C3%A9lyiDorottya_szakdolg_v%C3%A9gleges.pdf

Internetes források:

1. Bhawanani A. (2019): Is Leadership a Skill or a Quality?
<https://blog.aiesec.org/is-leadership-a-skill-or-a-quality/>
 Letöltés dátuma: 2022.06.15.
2. Brown E. : All about leadership skills
<https://learnfromblogs.com/all-about-leadership-skills>
 Letöltés dátuma: 2022.04.06.
3. Cherry K. (2022): What is motivation?
<https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>
 Letöltés dátuma: 2022.12.16.

4. Christensen V. (2022): What are Conceptual Skills?
<https://www.smartcapitalmind.com/what-are-conceptual-skills.htm>
Letöltés dátuma: 2022.06.10.
5. Doyle A. (2020): Top Conceptual Skills Employers Value With Examples
<https://www.thebalancecareers.com/conceptual-skills-list-and-examples-4142004>
Letöltés dátuma: 2022.06.15.
6. Doyle A. (2021): Important Leadership Skills for Workplace Success
<https://www.thebalancecareers.com/top-leadership-skills-2063782>
Letöltés dátuma: 2022.04.06.
7. Duggal, N. (2022): Leadership vs Management: Understanding The Key Difference
https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference-article#what_is_leadership
Letöltés dátuma: 2022.04.06.
8. Herschel N. (2021): 60+ Effective Leadership Skills: List & Examples
<https://resumegenius.com/blog/resume-help/leadership-skills>
Letöltés dátuma: 2022.08.11.
9. Jouany V. : What Are The Top 24 Leadership Skills That Make a Great Leader?
<https://haiilo.com/blog/what-are-the-top-leadership-skills-that-make-a-great-leader/>
Letöltés dátuma: 2022.08.11.
10. Molnár A. (2021): A vezetői szerep nyomában 01.
https://www.pannonjob.hu/a_vezetoi_szerep_nyomaban_interju_molnar_attilaval
Letöltés dátuma: 2022.04.06.
11. MTD Training (2010): Leadership skills
<http://promeng.eu/downloads/training-materials/ebooks/soft-skills/leadership-skills.pdf>
Letöltés dátuma: 2022.10.026.
12. Peters K. – Haslam A. (2018): Research: To Be a Good Leader, Start By Being a Good Follower
https://cdn.fedweb.org/fed-115/2/To_be_a_good_leader_start_by_being_a_good_follower.pdf
Letöltés dátuma: 2022.07.18.
13. Ranjitha, S. (2021) : Leader vs Boss: What's the difference?
<https://www.mygreatlearning.com/blog/leader-vs-boss-whats-the-difference/>
Letöltés dátuma: 2022.04.06.
14. Surbhi S. (2021): Difference Between Leader and Manager
<https://keydifferences.com/difference-between-leader-and-manager.html>
Letöltés dátuma: 2022.04.06.
15. Verlinden, N. : 15 Key Leadership Competencies HR Professionals Should Know
<https://www.aihr.com/blog/leadership-competencies/>
Letöltés dátuma: 2022.10.26.

16. Waida, M.(2022): Boss vs. Leader: What Is the Difference?

<https://www.wrike.com/blog/boss-vs-leader-infographic/>

Letöltés dátuma: 2022.07.18.

17. White A. N. – Mische S. – Winn M. (2019): Leadership in science

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6938080/>

Letöltés dátuma: 2022.04.06.

18. Yan A. (2022): How to improve your leadership skills

<https://www.investopedia.com/articles/pf/12/leadership-skills.asp>

Letöltés dátuma: 2022.07.18.

Ábrák forrása:

1. ábra: <https://csattano.hu/fatabla/fatabla-fonok.html>

Letöltés dátuma:2022.08.26.

2. ábra: <https://vezetofejlesztes.hu/legfontosabb-kompetencia/>

Letöltés dátuma:2022.08.26.

3. ábra: <https://prezi.com/tpf-04vvdrw/vezetoi-keszsegek/>

Letöltés dátuma:2022.06.15.

4. ábra: <https://www.linkedin.com/pulse/leader-vs-bossmanager-inspirational-quote-makes-sense-zaid-naji>

Letöltés dátuma:2022.06.15.

5. ábra: <https://freebees.io/blog/vezetoi-kepessegek/>

Letöltés dátuma:2022.06.15.

6. ábra: https://mersz.hu/dokumentum/dj147vesz_187

Letöltés dátuma: 2022.06.16.

7. ábra: <https://brandbook.hu/2020/06/maslow-piramis>

Letöltés dátuma: 2022.06.16.

8.ábra:

<https://dtk.tankonyvtar.hu/bitstream/handle/123456789/3791/javadalmazasiszerkuj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Letöltés dátuma: 2022.06.16.

9. ábra: <https://asszertivakademia.hu/konfliktuskezeles-bevezetes-alapok-technikak/>

Letöltés dátuma: 2022.06.16.

10. ábra: <https://forlong.hu/2019/06/mas-vezetoi-szint-mas-kompetencia-keszlet/>

Letöltés dátuma: 2022.06.20.

11. ábra: <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/interpersonal-skills>

Letöltés dátuma: 2022.06.20.

MELLÉKLET

1. számú melléklet: Kérdőív

Kedves Kitöltő!

Szurgyi Hanna vagyok a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, végzős hallgatója. Diplomadolgozatomban a jó vezető ismérveinek, a vezetői készségek fontosságát vizsgálom. Ezen munkámhoz nagy segítséget nyújt, ha a vizsgálatomhoz hozzájárul, a kérdőívem kitöltésével. A kérdőív kitöltése kb. 5-10 percet igényel. Kérem, egy kitöltéssel segítse a munkámat. Segítségét előre is köszönöm.

Kérdőív a vezetői készségek fontosságáról.

1. Életkora:

- ☐ 23-27
- ☐ 28-43
- ☐ 44-58
- ☐ 59-65

2. Neme:

- ☐ nő
- ☐ férfi

3. Legmagasabb iskolai végzettsége:

- ☐ középfokú
- ☐ főiskolai
- ☐ egyetemi
- ☐ tudományos fokozat

4. Milyen típusú cégnél dolgozik?

- ☐ állami
- ☐ versenyszféra
- ☐ nonprofit szervezet
- ☐ saját vállalkozás

5. Milyen területen dolgozik?

- fizikai
- szellemi

6. Melyik területen dolgozik?

- értékesítés és marketing
- termelés
- pénzügy
- szolgáltatás
- egyéb

7. Mekkora a dolgozói létszám jelenlegi munkahelyén?

- 1-10 fő
- 11-50 fő
- 51-250 fő
- 250+

8. Kérem, jelölje be, hogy mennyire tartja fontosnak az alábbi vezetői készségeket.

1=egyáltalán nem fontos, 4=nagyon fontos

	1	2	3	4
Üzleti és stratégiai éleslátás				
Hatékonyagra törekvés				
Információkezelési készség (megszerzés, feldolgozás, szűrés, priorizálás, továbbítás)				
Racionális döntéshozás				
Jó munkaszervezés				
Konfliktuskezelés				
Kritikus gondolkodás				
Konstruktív visszajelzés				
Mások motiválása				
Innováció és kreativitás				
Felelősségvállalás				
Teljesítményorientáltság				
Személyiség típusok ismerete				
Mások fejlődésének támogatása				
Hatékony kommunikáció				
Empatikusság				

9. Kérem, jelölje be, hogy mennyire jellemzőek főnökére az alábbi vezetői készségek.

1=egyáltalán nem, 4=teljes mértékben

	1	2	3	4
Üzleti és stratégiai éleslátás				
Hatékonyagra törekvés				

Információkezelési készség (megszerzés, feldolgozás, szűrés, prioritizálás, továbbítás)				
Racionális döntéshozás				
Jó munkaszervezés				
Konfliktuskezelés				
Kritikus gondolkodás				
Konstruktív visszajelzés				
Mások motiválása				
Innováció és kreativitás				
Felelősségvállalás				
Teljesítményorientáltság				
Személyiség típusok ismerete				
Mások fejlődésének támogatása				
Hatékony kommunikáció				
Empatikusság				

10. Amennyiben Önnek lenne lehetősége, váltana munkahelyet?

- ☐ igen
- ☐ nem talán

11. Kérem, állítsa fontossági sorrendbe, hogy melyik munkahelyi tényezőt, mennyire tartja fontosnak. (1=legfontosabb, 5=legkevésbé fontos)

Jó viszony a munkatársakkal és a vezetővel	
Bér, karrierfejlődési lehetőség	
Lakóhelytől való távolság, rugalmas munkaidő	
Vezető tudása, készségei, motiváció	
Megszokott munkakörnyezet, megszokott napi rutin	

4. számú melléklet: táblázatjegyzék

1. táblázat Munkahelyváltásra való hajlandóság megoszlása nemek szerint.....	53
--	----

5. számú melléklet: ábrajegyzék

1. ábra Az igazi főnök	4
2. ábra A top 10 kompetencia 2025-ben	9
3. ábra Menedzser vs vezető.....	11
4. ábra Főnök vs vezető.....	12
5. ábra A jó vezető ismérvei	14
6. ábra Herzberg kéttényezős modell	19
7. ábra Maslow szükséglet piramis	20
8. ábra Teljes kompenzáció és átfogó ösztönzés	21
9. ábra Konfliktuskezelési technikák	24
10. ábra Katz vezetői készségek modellje	25
11. ábra Interperszonális készségek	27
12. ábra A válaszadók kor szerinti megoszlása	31
13. ábra Munkahelyen levő dolgozói létszám megoszlása.....	32
14. ábra Vezetői készségek fontosságának megoszlása 1.	33
15. ábra Vezetői készségek fontosságának megoszlása 2.	34
16. ábra Vezetői készségek fontosságának megoszlása 3.	36
17. ábra A vezetői készségek fontosságának megoszlása a fiatalabb generációk szerint	38
18. ábra Vezetői készségek fontosságának megoszlása az idősebb generációk szerint	39
19. ábra A vezetői készségek fontosságának megoszlása a munka jellege szerint	41
20. ábra Vezetőkre jellemző vezetői készségek megoszlása 1.	44
21. ábra Vezetőkre jellemző vezetői készségek megoszlása 2.	46
22. ábra Vezetőkre jellemző vezetői készségek megoszlása 3.	49
23. ábra A munkahelyváltás lehetőségének megoszlása	52
24. ábra A bér, karrierfejlődési lehetőség és vezetői készségek fontosságának megoszlása a fiatalabb generációk tekintetében	54
25. ábra A megszokott munkakörnyezet és a vezetői készségek fontosságának megoszlása az idősebb generációk tekintetében.....	55

Függelék

4. számú melléklet: Eredetiség és szellemi tulajdonkezelési nyilatkozat

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Szurgyi Hanna Alexandra

A Hallgató Neptun kódja: GZAJB2

A dolgozat címe: Vezetői készségek fontossága

A megjelenés éve: 2023

A konzulens tanszék neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

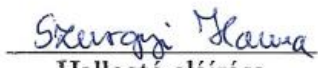
Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: Gödöllő, 2023.05.01.


Hallgató aláírása

4. számú melléklet: Konzultációs nyilatkozat

**KONZULTÁCIÓS
NYILATKOZAT**

A Szurgyi Hanna Alexandra (név) (hallgató Neptun azonosítója:GZAJB2) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: Gödöllő év 2023. 05. 01.



Belső konzulens

5.számú függelék

DIPLOMADOLGOZAT

TARTALMI KIVONATA

Dolgozat címe: Vezetői készségek fontossága

A dolgozatot készítő hallgató neve: Szurgyi Hanna Alexandra

Szak, képzési szint és tagozat megnevezése: Vezetés és Szervezés, MSc, levelező

Tanszék/Intézet (ahol a dolgozat készült) megnevezése:

Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Belső témavezető: Dr. habil. Rudnák Ildikó

A dolgozat rövid leírása:

A diplomadolgozatom célja az volt, hogy választ kapjak arra, hogy mik a jó vezető ismérvei. Nagyon fontos, hogy a vezetőknek legyen elég munkatapasztalata és megfelelő tudományos háttérrel is rendelkezzenek, de ez önmagában nem elég. A vezetőnek rendelkeznie kell alapvető vezetői készségekkel, hogy a szervezetet vagy a csapatot a lehető legjobban tudja irányítani. A szakirodalmi részében a vezetéssel, a vezetővel és a vezetői készségek bemutatásával foglalkoztam, melyekről kiderült, hogy nehéz ezeket pontosan megfogalmazni, és nincs egy konkrét, általánosan elfogadott definíciójuk és az újabb szakirodalmakban is a régi fogalmakra hivatkoznak. A kutatásom során a vezetői készségek fontosságát vizsgáltam kérdőívvel, ahol a generációk közötti és a munka jellege szerinti különbségeket, és összefüggéseket kerestem. Konklúzióként az mondható el, hogy a generációk között nem volt számottevő különbség a vezetői készségek fontosságában, tehát az első hipotézisem nem igazolható, és nem is cáfolható. A fizikai munkát végzők számára kevésbé fontosak a vezetői készségek, mint a szellemi munkát végzőknek, tehát ez a hipotézisem beigazolódott. A kutatásom alapján bebizonyosodott, hogy a férfiak hajlamosabbak munkát váltani. A különböző munkahelyi tényezőket nézve elmondható, hogy a fiatalabbak számára a bér és a karrierfejlődés volt a fontosabb, még az idősebb korosztály részére a megszokott munkakörnyezet volt fontosabb, melyeket a vezetői készségek fontosságával vettem össze. Összességében elmondható, hogy fontos, hogy a vezetők a megfelelő készségek birtokában legyenek, de még nem fordítunk rá elég figyelmet. Pedig fontos hogy mind a szervezetet, mind az egyéneket úgy tudja irányítani, hogy a lehető legtöbbet tudja kihozni belőlük. Úgy gondolom, nagyon fontos és kiaknázatlan kutatási terület a vezetők készségeinek/képességeinek vizsgálata, elemzése. Ennek felismerése egy jó előre lépést jelentene egy mentálisan és fizikálisan is egészségesebb jóléti társadalom felé.