

DIPLOMADOLGOZAT

Kaprinyák Csilla Virág

Emberi erőforrás tanácsadó mesterszak

Budapest

2023



Magyar Agrár – és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Emberi erőforrás tanácsadó szak

Vezetői kompetenciák

Konzulens neve:

Dr. Suhajda Csilla Judit
Egyetemi docens

Készítette:

Kaprinyák Csilla Virág
HG52DX
Emberi erőforrás tanácsadó szak MA
Nappali tagozat

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Budapest

2023

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés.....	3
2.	Szakirodalmi áttekintés	5
2.1.	Kompetenciák a szervezetben	5
2.1.1.	Általános kompetenciák	5
2.1.2.	Vezetői kompetenciák	9
2.1.2.1.	A vezetői kompetenciákról általánosságban.....	9
2.1.2.2.	Az érzelmi intelligencia jelentősége a vezetésben	15
2.1.2.3.	Nemi különbségek a vezetésben.....	16
2.2.	Vezetők a szervezetekben.....	18
2.2.1.	Vezetők szerepe	18
2.2.2.	Vezetőkkel szembeni elvárások, vezetői stílusok	20
2.2.3.	Új vezetői stílusok	23
2.3.	Vezetői utánpótlás biztosításának módja.....	24
2.3.1.	Belső utánpótlás lehetséges útjai.....	24
2.3.1.1.	Előnyök	25
2.3.1.2.	Hátrányok, kihívások.....	25
2.3.1.3.	Belső fejlődési utak	26
2.3.2.	Külső utánpótlás lehetséges útjai	27
2.3.2.1.	Előnyök	27
2.3.2.2.	Hátrányok	28
3.	Saját vizsgálat.....	29
3.1.	Hipotézisek.....	29
3.2.	A használt kutatási módszerekről általánosságban.....	29
3.2.1.	A kvalitatív módszer.....	29
3.2.2.	A kvantitatív módszer.....	30
3.3.	A kutatás kvalitatív fázisa, az álláshirdetéselemzés	31
3.3.1.	Módszer.....	31
3.3.2.	Minta	33
3.4.	A kutatás kvantitatív fázisa, a kérdőív.....	34
3.4.1.	Módszer.....	34
3.4.2.	Minta	37
3.5.	Eredmények.....	40
3.5.1.	H1 hipotézis vizsgálata.....	40
3.5.2.	H2a hipotézis vizsgálata.....	44

3.5.3.	H2b hipotézis vizsgálata.....	48
3.5.4.	H3 hipotézis vizsgálata.....	50
4.	Következtetések, javaslatok	52
5.	Összefoglalás.....	56
6.	Irodalomjegyzék.....	59
7.	Melléklet	63
8.	Függelék.....	72

1. Bevezetés

Napjainkban hatalmas mértékű változás zajlik, amely az élet minden területén kihívások elé állítja az embereket. Nem jelent ez alól kivételt a munka világa sem. A globalizáció, a technológiai fejlődés, az üzleti környezet komplexitása és a munkaerőpiac dinamikája mind olyan tényezők, amelyek új kihívásokat teremtenek a szervezetek számára. Egy vállalat életét, kihívásokra való reakcióját nagy mértékben meghatározza, hogy vezetőik milyen felkészültségűek, hogyan reagálnak egyes helyzetekre, milyen megoldási, megküzdési, fejlődést támogató stratégiával rendelkeznek, mely kompetenciáknak vannak birtokában.

A hatékony vezetői kompetenciák meghatározó szereppel bírnak a szervezetek sikerességében és versenyképességében. Nem meglepő, hogy a szervezetek vezetőinek szerepe és felelősségei az elmúlt évtizedek során felértékelődtek és jelentős változásokon mentek keresztül. A vezetői kompetenciákra irányuló kutatás és érdeklődés növekvő tendenciát mutat nemcsak az üzleti életben, hanem bizonyos értelemben ennek alapját képző oktatási és tudományos körökben egyaránt. A vezetők kompetenciáinak megértése és fejlesztése kiemelkedő fontosságú a szervezetek sikerességéhez, a munkavállalók motivációjához és elkötelezettségéhez, valamint a változási folyamatok hatékony kezeléséhez.

Abban a szerencsés helyzetben voltam, hogy már igen fiatalon kíváncsiságomból fakadóan és tapasztalatszerzés céljából belekerülhettem a munka világába. Kezdetben nyári munkák keretein belül, majd az idő előrehaladtával a HR területén is volt lehetőségem dolgozni. A munkának köszönhetően rengeteg élethelyzettel találkozhattam és betekintést nyerhettem különböző szervezetek működésébe. A különbségek erőteljesen kirajzolódtak és igen korán felismertem: sok minden a vezetőségtől függ. Az idő előrehaladtával egyetemi tanulmányaimat kamatoztatva más szemmel tekintettem munkahelyeimen a vezetőkre, illetve munkahelyeim vezetői beosztásban lévő dolgozóira. Láttam, hogy egyes vezetők beosztottjai motiváltabbak, a munkavégzés hatékony, a munkavállalók szeretik munkájukat, míg másoknál ezek ellentétét vagy árnyalatait tapasztaltam. Sajnos volt tapasztalatom olyan vezetőkkel is, akik mellett a munka korán sem volt kellemesnek mondható, így kérdések fogalmazódtak meg bennem: vajon milyen a jó vezető? Ha látom a hibákat, lehetséges, hogy én tudnék rajta javítani és a jövőben akár szívesen kipróbálnám magam vezető pozícióban? Hogyan lehet kiválasztani a megfelelő vezetőt? A téma iránt egyre elkötelezettebb lettem, és hiszem, hogy szükséges egy biztonságos, etikus, hatékonyan működő munkahely biztosítása mindenki számára, hiszen életünk nagy részét a munkahelyünkön töltjük és nem

elhanyagolható, hogyan telnek ezek az órák, napok, hetek és évek. Az emberi erőforrás tanácsadó szakon megszerzett tudás és tapasztalat: vezetés és szervezés témában szerzett tudásom, a tanulmányok során szerzett nézőpontok és motivációm az emberek megismerésére és segítésére önismeret és munka világával kapcsolatban, szorosan összefügg diplomamunkámmal. Dolgozatom kiindulópontját ezek az alapok, motiváció és gondolatok adták.

A diplomamunkám szakirodalmi feldolgozással kezdődik, mely számos forrásból táplálkozik és végül egybefüggő, összefüggéseket mutató szöveggé áll össze. Ez alapot jelent saját kutatásomnak, amely a felállított hipotézisekre, a használt kutatási módszerek általános bemutatására, a kutatás kvalitatív és kvantitatív fázisainak bemutatására (módszer, minta és eredmények) tagolódik. A hipotézisek kiindulópontját az előző bekezdésben feltett kérdések jelentették. A kutatás kvantitatív részét kérőív, kvalitatív részét álláshirdetések adták. A kutatás érdekessége, hogy a vizsgált kompetencia lista többlépcsős folyamat eredményeként jött létre. Az eredmények feldolgozásában a Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) statisztikai program volt segítségemre. Az eredmények függvényében sor kerül hipotézisem bizonyításaira, esetlegesen megcáfolására. Dolgozatom zárásaként kutatásom eredményeinek okait, lehetséges hátterét vizsgálom a feldolgozott szakirodalmak segítségével, illetve végül mindezek alapján következtetéseket, javaslatokat fogalmazok meg.

Diplomamunkám várható hozamaként képet kaphatunk az egyes vezetői kompetenciák fontosságáról, esetlegesen nemi specifikációjáról, közöttük lévő összefüggésekről, munkavállalói és munkáltatói preferenciákról, mindezek felhasználásával pedig olyan szempontokról, amelyek a jövőben elősegíthetik a megfelelő vezető kiválasztását, képzését, munkavállalók elégedettségének növelését és vállalatok sikerességét.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1.Kompetenciák a szervezetben

2.1.1. Általános kompetenciák

Az elmúlt időszakban rendkívüli fejlődés és gyors változás jellemzi mindennapjainkat. Az utóbbi évtizedekben egyre nagyobb szerepet játszik a technológiai fejlődés, a tudás értelmezése és a tudástőke gazdasági összefüggéseinek vizsgálata. Leegyszerűsítve elmondható, hogy a tudás minősége megalapozza és akár biztosíthatja is egy ország fejlődését. (Hanushek, 2019) Ennek következtében az országok egyre többet foglalkoznak a kompetenciaszintek mérésével, amely az oktatásban és a munka világában is egyaránt megmutatkozik. (Varga, 2018) A kompetencia fókuszba kerülésével rengeteg meghatározás, csoportosítás és modell készült rávonatkozóan. A vizsgálatokkal egyre szembevetőbbé vált, hogy az iskolában tanultak és a gyakorlati életben szükséges kompetenciák sok esetben nincsenek összhangban egymással, ún. skill gap, azaz kompetenciadeficit alakul ki, amely egyre szélesedik (Vass, 2020/1.). Ahhoz hogy a jövőben a gazdasági fejlődés biztosított legyen, a kompetenciák közötti átfedést növelni kell.

A következőkben kompetenciacsoportosításokat, kompetencia megközelítéseket mutatok be. A feldolgozott szakirodalmak kiválasztása során szem előtt tartottam, hogy különböző szempontok szerint megközelített kutatásokat és eredményeket összegezzek, a téma szélesebb és teljesebb átláthatósága érdekében. Így a csoportosítások között lesznek olyanok, amelyek általánosak, specifikusak (pl.: nem, generációk, szellemi és fizikai munkák tekintetében), egész világot, bizonyos térségeket érintőek vagy Magyarországra korlátozottak, időbeli változásokat mutatnak, illetve az eredmények tükrözhetik kifejezetten csak munkavállalók vagy kizárólag munkáltatók véleményét.

Fontos megemlíteni Jenny Soffel 2016-ban World Economic Forumban megjelent strukturálását a 21. századi kompetenciákról, miszerint a következő kompetenciák elsajátítása szükséges a tudásgazdaság kihívásaihoz: alapműveltség, kompetenciák, jellembeli minőségek. Alapműveltség alatt értjük a mindennapi feladatok megoldása során szükséges képességeket, mint például az írás, számolás, ICT, tudományos, pénzügyi, kulturális és állampolgári műveltség. A kompetenciák a komplex feladatok megoldásához kellenek, ide tartozik többek között a kritikai gondolkodás, a problémamegoldás, kreativitás, kommunikáció és együttműködés. A jellembeli minőségek segítenek a változó környezethez való alkalmazkodásban, közéjük sorolható a kíváncsiság, a kezdeményezőkészség, a rugalmasság, a vezetői készség, a kitartás, és a kulturális tudatosság (Soffel, 2016). Az előbb

említett kompetenciaterületek korábbi elméletekben is megmutatkoznak általános képességként.

Az Európai Unió már korábban is foglalkozott a kompetenciákkal, ennek eredményeként 2002-ben megjelentetett egy mai napig mérvadó csoportosítást. Ez alapján megkülönböztetünk alap vagy más néven bázis kompetenciákat, kulcskompetenciákat és generikus kompetenciákat. Alapkompetenciák a mindennapi élet legáltalánosabb helyzeteiben nyújtanak segítséget, ilyen például az írás, olvasás, számolás, szövegértés. Részletesebb tárgyalására dolgozatom során nem térek ki, mivel a középpontban a munkavégzéssel szorosabb összefüggést mutató kompetenciák állnak. Azt azonban fontos megemlíteni, hogy ezek a kompetenciák biztosítják az alapot a másik két kompetenciacsoporthoz. Hasonló okokból a speciális/ funkcionális kompetenciákat sem fejtem ki, ezek ugyanis egyes munkakörökhöz kapcsolódó szakmai tudást foglalják magukba, amelyek a kimagasló teljesítményt szolgálják (Szakács, 2005).

A kulcskompetenciák alatt olyan munkahelyi viselkedést befolyásoló kompetenciákat értünk, amelyeket a munkáltatók specifikusságtól függetlenül, általánosságban, alapvetően elvárnak a munkavállalóktól (Nemeskéri, 2014/ 2.). Ezek átfogó jellegűek és sajátosságuk, hogy kompatibilisek a változásokkal, azaz megváltozott élet- és munkakörülmények között is számíthatunk érvényesülésükre. Ide tartozik többek között 2019-es (Commission, 2019) szerint: a műveltség, anyanyelvi kommunikáció, idegen nyelven való kommunikáció, digitális készségek, vállalkozó készségek, kulturális tudatosság és kifejezőkészség.

A Munkaügyi szemle 2014. 2. számában megjelent, Nemzeti Munkaügyi hivatal által támogatott 2013-as kutatás részeként hangsúlyozzák, hogy a kulcskompetenciákat befolyásolja, hogy fizikai vagy szellemi munkavégzéssel kapcsolatban vizsgáljuk-e azokat. A kutatás eredményeként a következő kulcskompetenciák lettek meghatározva:

A szellemi, valamint a fizikai képzettségi csoportokba tartozó munkakörök kompetenciakörülményei

Kompetenciaigény-csoport	Általános kompetenciaigények	Általános	Szellemi munkakörök	Fizikai munkakörök
Ismeretek	Gyakorlat, tapasztalat Számítástechnikai ismeretek	X X	X X	X -
Képességek, készségek	Érthető, világos beszéd	X	X	-
	Problémamegoldó képesség	X	X	-
	Logikus gondolkodás	X	X	-
	Mozgáskoordináció	-	-	X
	Manuális koordináció	-	-	X
	Fizikai erőnlét	-	-	X
	Szövegértés	-	X	-
	Íráskészség	-	X	-
Viselkedést befolyásoló személyiség jellemzők, attitűdök	Problémamegoldó képesség	-	X	-
	Alaposság, precizitás	X	X	X
	Szabály- és normakövetés	X	X	X
	Felelősségvállalás	X	X	X
	Önállóság	X	-	X
	Fegyelmezettség	X	X	X
	Együttműködő viselkedés	X	X	X
	Segítő hozzáállás	X	X	X
	Lojalitás	X	X	-
	Udvariasság, ügyfél-orientáció	X	X	-
	Alkalmazkodóképesség	X	X	X
	Beilleszkedési képesség	X	X	-
	Kitartás, egyenletes munkavégzés	X	X	X
	Motiváltság	X	X	-
	Környezeti felelősség	X	-	X
	Stresszes helyzetek tűrése	X	X	-
	Nyílt, őszinte magatartás	-	X	-

1. táblázat

A szellemi, valamint a fizikai képzettségi csoportokba tartozó munkakörök kompetenciakörülményei

Forrás: (Nemeskéri, 2014/ 2.)

A kutatás magyar viszonylatban is felhívja a figyelmet a kulcskompetenciák fontosságára és ezek már a munkába lépés előtt történő elsajátítására, amelyre iskolai, felnőttképzési keretek között kellene megoldást találni.

A készség és kompetencia rendezésekor továbbá fontos kiindulópontot jelent a DISCO-rendszer, vagyis a Készségek és kompetenciák európai szótára (European Dictionary of Skills and Competences), amely az interneten elérhető és többek között több mint 104.000 képesség- és kompetenciamegnevezést tartalmaz. A szótár segítséget nyújt a készségek és kompetenciák osztályozásában, leírásában és fordításában, nemzetközi összehasonlításában. Tartalma 11 európai nyelven elérhető és szakmailag ellenőrzött. Az oktatás területén, illetve a munkaerőpiacon gyakran alkalmazzák, mivel támogatja az önéletrajz- és elektronikusportfólió-készítést, álláshirdetés és -közvetítést, képesítések és tanulási eredmények leírásait.

A DISCO szótár segítségével a 2017-es Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara által a következő szakterület független kompetenciák kerültek meghatározásra (Fabulya, Nagy, & Tiszolczi, 2017):

- | | | |
|---|--------------------------------------|---|
| • olvasási készség | • munkakultúra | • felelősségtudat |
| • számolási készség | • munkafegyelem | • személyes megjelenés |
| • általános tudás, készségek | • önálló munkavégzés | • kezdeményezőkézség |
| • anyanyelvi
beszédképesség | • képessége | • motiváció, elkötelezettség |
| • anyanyelvi íráskészség | • együttműködési készség | • szociális és
kommunikációs
képességek |
| • felhasználói szintű
számítógépes ismeretek,
gyakorlat | • problémamegoldó
képességek | • csapatmunkára való
hajlam |
| • idegennyelv-tudás | • ügyféllel való bánásmód | • stressztűrés |
| | • vezetési, szervezési
képességek | • konfliktuskezelés |
| | • időbeosztási készség,
pontosság | |

A generikus kompetenciákat „*olyan általános, független és rugalmas, transzverziálisnak tekinthető kompetenciák alkotják, amelyeknek elsajátítása nem köthető semmilyen speciális tárgyhoz.*” Olyan viselkedésegység, amely a legtöbb szervezetben valamennyi munkakörre vonatkozik (Szabó, 2020). A legfontosabb generikus kompetenciák: egy munkafolyamat racionális megszervezése; az idővel, az energiával és anyaggal való takarékoskodás; a problémaérzékenység és megoldás; a megoldási lehetőségek összehasonlítása; a lényeglátás, döntésképeség; az együttműködés; a kommunikációs készség valamint az innováció és a kreativitás.

A WEF (World Economic Forum) által összeállított listában tíz legfontosabb munkahelyi kompetencia került meghatározásra: analitikus gondolkodás; kreatív gondolkodás; reziliencia, rugalmasság, agilis; motiváció és önismeret; kíváncsiság és élethosszig tartó tanulás; digitális kompetenciák; megbízhatóság; empátia és értő figyelem; vezetés és társadalmi befolyás és minőségbiztosítás. (Palmer, 2023) A lista elemei többségükben soft skillnek tekinthetők.

A WEF a jövőre vonatkozóan is határozott meg kompetenciákat. Ezek kiindulópontja, hogy egyes becslések szerint 2030-ra a munka világa oly mértékben átalakul, hogy a munkavállalók 85% olyan munkát fog végezni, ami jelenleg még nem létezik. A jövőben kifejezetten nagy hangsúlyt kap a kiterjesztett munkavégzés (automatizálás, mesterséges intelligencia), a digitális technológiai ismeretek, a fenntartható munkavégzés, a kritikai

gondolkodás és elemzés, a kreatív gondolkodás, az élethosszig tartó tanulás. Mindezek következtében az érzelmi intelligencia jelentősége felerősödik, mivel a gépek felgyorsítják a folyamatokat, így több idő jut az emberekkel kapcsolatos folyamatokra, illetve a gépek nem alkalmasak az érzelmi intelligenciára. (Marr, 2023)

A bemutatott kompetencia csoportosításokat és meghatározásokat figyelembe véve elmondható, hogy ugyan a megközelítések különbözőek, a legtöbb között számos átfedés található, illetve a kompetenciák használatának relevanciája egyértelmű.

2.1.2. Vezetői kompetenciák

2.1.2.1. A vezetői kompetenciákról általánosságban

Napjainkban vitatott kérdés, hogy vezetőnek lehet-e születni vagy azzá kell válni. A legelfogadottabb megállapítás szerint, senki nem születik vezetőnek. Azonban ahhoz, hogy valaki eredményes vezetővé váljon, szüksége van bizonyos genetikai és biológiai adottságokra. Ezek ugyanis hozzásegítik az egyént a vezetői magatartás kialakításához. A vezetővé váláshoz hosszú tanulási-fejlődési folyamat szükséges, melynek során az egyén a már meglévő vele született vezetői tulajdonságaira épít. Ebben az értelemben vezetői kompetenciák alatt az ember sajátos komplex rendszerként funkcionáló vezetői tulajdonságait értjük. (Sziklai, 2005) A vezetői kompetencia továbbá magában foglalja a tudás, képesség, készségek és egyéb személyes karakterisztikák gyakorlati felhasználását a források hatékony működtetése érdekében, vagyis a vállalat eredményesebbé tételének céljából (Gulyás & Dajnoki, 2016/8.)

A vezetői kompetenciákat többféle képen lehet csoportosítani. Kiindulópontnak tekinthető az a csoportosítás, amely szerint a vezetői kompetenciák közül megkülönböztethetünk specifikusakat, amelyek egy adott szakterület sajátosságaiból és a vállalat típusából adódnak, és vannak általánosnak tekinthető vezetői kompetenciák, melyek minden vezetőnek, szakterülettől függetlenül birtokában kell hogy legyenek. Diplomamunkám során a specifikus kompetenciák említésre kerülnek, részletes tárgyalásukra azonban nem kerül sor, mivel nem egy adott szervezet vagy iparágban tevékenykedő szervezetet, hanem a vezetői kompetenciákat általános tekintetben vizsgálom.

Kezdetben a vezetői kompetenciamodellek rendkívül specifikusak voltak, majd ahogy ezek között hasonlóságokat véltek felfedezni, egyre nagyobb hangsúlyt fektettek a vezetői kompetenciamodellek általánosítására. Mindez lehetővé tette, hogy az általános vezetői kompetenciamodellek megalkotása fontos kutatási témává váljon. Az általános listák előnye,

hogy széleskörben felhasználhatóak (Kassai, 2020/51.). A következőkben néhány fontosabb vezetői kompetencia csoportosítást mutatok be.

A következő táblázatban az SHL által összeállított vezető kompetenciák találhatók, terület megnevezéssel és meghatározással kiegészítve:

A vezetői kompetenciáknak az SHL által kifejlesztett modellje		
Terület	Kompetencia	Meghatározás
Vezetői képességek	Vezetés	Ösztönöz másokat a szervezeti célok elérésére és megteremti a feltételeket ennek érdekében.
	Tervezés és szervezés	Megszervezi a tevékenységet és az erőforrásokat, megtervezi a programokat és ellenőrzi végrehajtásukat.
	Minőségre törekvés	Szem előtt tartja a célokat és a színvonalat. Mindent megtesz a minőségi és mennyiségi előírások betartásáért.
	Meggyőzés	Képes befolyásolni, meggyőzni másokat, tud hatni az emberekre: általában elfogadják a véleményét.
Szakmai képességek	Szakmai tudás	Ért munkájának szakmai vonatkozásaihoz és folyamatosan gondoskodik technikai tudása színvonalának megőrzéséről.
	Problémamegoldás	Elemzi és alkotóelemeire bontja a problémákat. Lényeges információkra alapozva ésszerű döntéseket hoz.
	Szóbeli kommunikáció	Világosan, gördülékenyen és hatásosan beszél egyes személyekhez vagy csoportokhoz is.
	Írásbeli kommunikáció	Világosan és tömören ír, az olvasóhoz igazítja a szöveg nyelvtani felépítését, stílusát és nyelvezetét.
Vállalkozói képességek	Üzleti tudatosság	Érti és alkalmazza a kereskedelmi és pénzügyi elveket: a költségek, a haszon, a piac szempontjait.
	Kreativitás és innováció	Új és fantáziadús ötletei vannak a munkájával kapcsolatban, és hajlamos megkérdőjelezni a hagyományos elképzeléseket.
	Tettere készség	Kész döntéseket hozni, kezdeményező, a tettek embere.
	Stratégiai érzék	Széles látókörűen kezeli az ügyeket, figyelembe veszi a hosszú távú hatásokat és tágabb összefüggéseket.
Személyiségvonások	Társas érzék	Érzékeny és ügyes a társas érintkezésben. Tisztel másokat, és jól dolgozik velük együtt.
	Rugalmasság	Sikeresen alkalmazkodik a változó követelményekhez és körülményekhez.
	Tűrőképesség	Akadályok közepette vagy feszült helyzetben is hatékonyan dolgozik. Megőrzi nyugalmát, kiegyensúlyozottságát.
	Motiváltság	Keményen és lelkesen dolgozik a célok eléréseért, sikeres akar lenni a pályáján.

2. táblázat

A vezetői kompetenciáknak az SHL által kifejlesztett modellje

Forrás: (Goleman et al. 2003)

Bokodi szerint vezetői kompetenciák közé sorolandó: az eredményekre és a folyamatok véghezvitelére történő fókuszálás, a döntéshozatal, az etikus hozzáállás, a kapcsolattartás és építés, stratégiai előrelátás, más emberek befolyásolása és motiválása és a hibából való tanulás. (Bokodi et al. 2018)

A vezetői kompetenciákat lehet a csapatépítéssel, a csapat működtetésével és az együttműködéssel összefüggésben vizsgálni. Báthory-N. és Lebovits az előzőekben felsoroltakhoz a következő szükséges vezetői kompetenciákat határozzák meg: asszertivitási-és delegálási készség, döntési képesség, idő-és energiagazdálkodás, kapcsolatteremtési és kapcsolatfenntartó készség, kommunikációs- és konfliktuskezelési készség, lojalitás, megbízhatóság, problémamegoldó-, szervezési, illetve tárgyalási készség (Báthory-Németh & Lebovits, 2017). Ezeken felül fontos kompetenciák körébe tartozik: interperszonális rugalmasság, konszenzus készség, tolerancia, empátia, udvariasság, közös célok iránti elköteleződés és motiválás.

Nagy szerint vezető képességek körébe tartozik: az együttműködési, a kommunikációs, a koordináló, a parancsadási, a problémamegoldó, a kezdeményező, a motivációs, szervező és teljesítményértékelése képesség. (Nagy, 2015)

Az eddig bemutatott kompetenciacsoportsításokban nemtől és kortól függetlenek voltak, érdekes azonban a generációk függvényében is vizsgálni a vezetői kompetenciákat, hiszen a generációs különbségek az élet minden területén mérvadóak, esetlegesen változtatásokat igényelnek a mindennapokban. A szervezetek és így a vezetők számára is újabb kihívásokat jelentenek a fiatalabb generációk, melynek tagjai eltérő igényekkel lépnek a munka világába. Bácsné és szerzőtársai a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar hallgatói körében végzett kutatásában a hallgatók jövőbeli vezetőjüktől elvárt kompetenciákat vizsgálta. Az eredmény azt mutatta, hogy a hallgatók szerint a vezető legfontosabb tulajdonságai közé a felelősségvállalás, az intelligencia és a motiváció tartozik. Érdekesség, hogy nem szerinti különbségek mutatkoztak: a férfi hallgatók véleménye alapján a befolyásolás, míg a nők szerint az intelligencia a meghatározóbb. A kutatás során nagy hangsúlyt kaptak továbbá az érzelmi intelligenciához köthető kompetenciák is. (Bácsné et al. 2017)

Az eddigi értelmezések alapján látható, hogy az idő előrehaladtával is változtak az elvárt kompetenciák. Kadocsa összehasonlítást is készített a változásról, egyes pontokon eltérések, de szinte minden esetben differenciáltabb tartalmi értelmezés figyelhető meg (Kadocsa, 2013):

Vezetői kompetenciák 2005-ben és 2018-ban		
	Vezetői kompetenciák 2005	Vezetői kompetenciák 2018 – Leader 4.0.
1.	szaktudás, szakszerűség	proaktivitás és alkalmazkodókészség a külső környezeti hatásokhoz, változásokhoz változások gyors menedzselése (változáskezelés a technológia alapján)
2.	pontosság, precizitás, megbízhatóság	gyors vezetői döntéshozatal és delegáló döntéshozatalt lehetővé tevő vezetői stílus
3.	jó problémamegoldó képesség	hatékony kommunikáció az ICT-eszközök segítségével (üzleti alkalmazások használata, digitális, videóalapú technológia)
4.	önállóság, öntevékenység	agilis hálózatépítés szervezeten belül és kívül, jó kapcsolatteremtő készség (kiterjedt kapcsolatrendszer, hálózatosodás)
5.	kezdeményezőkészség, kreativitás	tanulás iránti motiváció és képesség
6.	tehetség, fejlődőképesség	nagyfokú kreativitás, folyamatos megújulási képesség új ötletek fejlesztésével és megvalósításával
7.	szorgalom	rugalmasság
8.	termelékenység, gyorsaság	coaching és mentorszemlélet: munkatársak motiválása és kompetenciafejlesztés
9.	lojalitás	e-leaderként virtuális irányítás képessége új munkaszervezési képesség (a mobil munkahelyek következtében)
10.	kommunikáció	kulturális elfogadás megteremtése, generációk kezelése

3. táblázat

Vezetői kompetenciák 2005-ben és 2018-ban

Forrás: (Kadocsa, 2013)

Az egyik legátfogóbb kutatásnak tekinthető az a kutatás, amelynek során 30 globális szervezet 195 vezetője került felmérésre (Giles, 2016/3). A felmérés eredményeként öt kompetenciacsoportot került azonosításra: etika és biztonság, self-organizing, hatékony tanulás, növekedés támogatása és kapcsolattartás.

A vezetői kompetenciákat vizsgálta Kassai is, aki egy többlépcsős, vegyes módszertanú, feltáró jellegű kutatást végzett a témában. A vizsgált személyek vállalkozók voltak, akik alatt azokat a gyakorló vállalatvezetőket értjük, akik közép-, és hosszú távú jövedelmének túlnyomó részét a társaságban lévő tulajdonviszonyuk alapján, tőke-ágon, és nem munkabéreként alkalmazottként kapják vagy remélik. Ez alapján a kitöltők között lehettek: vállalkozók, korai fázisban belépő befektetők, inkubátor és akcelerator vezetők,

vállalkozások első és második vonalbeli vezetői, illetve vállalkozókkal dolgozó tanácsadók.

A kvantitatív kutatás két módszerrel történt: kérdőívvel és szövegelemzéssel. A kérdőíves vizsgálat alapja egy 120 elemű Leadership Competencies Library által publikált általános kompetencialista volt. A kérdőívet 150-en töltötték ki. A kitöltők közül 60-an kizárásra kerültek (pl.: nem szakszerű kitöltés, nem szakértő válaszadók) így végül 90 kitöltő válasza került elemzésre. A kérdőív angol nyelven készült, és a világ számos tájáról érkeztek válaszok: Európa, Ázsia, Észak-Amerika, Afrika.

A szövegelemzés során az adatfelvételnél a ma már nemzetközi szinten is jegyzett magyar alapítású Neticle (Neticle – Enterprise Text Analytics Toolkit) szolgáltatás nyújtott segítséget. Az adatfelvétel több nyelven, köztük magyarul, németül, angolul, lengyelül, oroszul, ukránul, románul és bolgárul történt. Azért ezekre a nyelvekre esett a választás, mert ezek megtalálhatóak a kitöltő országok használt nyelvei, több esetben anyanyelvei között. A cél az volt, hogy kiderítsék, a kérdőívben használt 120 kompetencia közül melyeket említettek együtt a vállalkozó+siker és a startupper+siker kulcsszó párossal. Az adatfelvétel 2019 első negyedében zajlott. Nyolc nyelven összesen közel 670.000 együtt említés került feldolgozásra.

A kvantitatív kutatás eredményeként 13+1 elemű kompetenciahalmaz került meghatározásra, amely alapján a legfontosabb vezetői kompetenciák a következők: kreatív gondolkodású, megközelíthető, inspiráló, motiváló, döntésképes, rugalmas, agilis, igazságosan viszonyul másokhoz, motivált, etikus, eredményorientált, problémamegoldó, célkitűző. A lista kiegészítésre került a kérdőíves felmérés során legfontosabbnak tartott kompetenciával, a hatékony kommunikációval.

A vállalkozók és vállalatok vezetőinek vezetői kompetenciáinak hasonlóságából kiindulva számos szerző együtt vizsgálja őket, köztük Churchill és Lewis, vagy különbséget sem tesz a vezetői kompetenciák tekintetében, például Eggers és szerzőtársai. (Kassai 2020). Vezetői kompetenciák témában egyik legfrissebb kutatási eredménynek Kassai eredményei tekinthetőek, amelyek számos pontos egyezést mutatnak az általam bemutatott más vizsgálati eredményekkel, világ és Magyarország specifikusan egyaránt. Mindezeket figyelembe véve, dolgozatomban az általa meghatározott vezető kompetenciákat veszem tekintem kiindulópontnak.

A kutatás során a kompetenciák klaszterekbe rendezésére is sor került, amelyek elemzése alapján három vezetői dimenzió rajzolódott ki: szociális, tervezés és végrehajtás. Ezen dimenziók nagy mértékű összefüggést mutatnak Goleman érzelmi intelligencián alapuló vezetői megközelítésével. (Kassai 2020). Ebben a felosztásban a szociális dimenzió részeként szerepelnek az érzelmi intelligencia elemei, míg az IQ a tervezés és végrehajtás dimenziók része. A kutatás 14 legfontosabb vezetői kompetenciái között több érzelmi intelligencia elem is szerepel, mint például a motiváció és a kommunikációs képesség. Továbbá minden egyéb általam bemutatott kompetenciamodellben is fellelhető az érzelmi intelligencia fontossága, így ezt a következő fejezetben részletesebben tárgyalom.

2.1.2.2. Az érzelmi intelligencia jelentősége a vezetésben

A sikeres vezetők nem a kiváló értelmi képességeikkel tűnnek ki, hiszen ez minden vezetőtől elvárható, hanem érzelmi kompetenciájukkal. Balassát idézve *„A vezetés tehát nem csak kiváltság, hanem egy nagy feladat, melynek végrehajtásához szellemi és érzelmi munkavégzésre is szükség van”* (Balassa, 2013)

Az érzelmi kompetencia tanult képesség, amely az érzelmi intelligencián alapszik, segítségével fejleszthetőek emberi kapcsolataink és saját magunk, megléte pedig kiemelkedő munkateljesítményt eredményez (Klein & Klein, 2020)

A témában a legmeghatározóbb eredmények Goleman nevéhez köthetőek, aki öt érzelmi intelligenciát alkotó kompetenciát határozott meg, melyek részletezése a következő táblázatban olvasható:

Az érzelmi intelligenciát alkotó kompetenciák	
SZEMÉLYES KOMPETENCIÁK	
Éntudatosság (Belső állapotaink, erőforrásaink ismerete)	
1.	Érzelmi tudatosság: érzelmeink és azok hatásának felismerése
2.	Pontos önértékelés: erősségeink és korlátaink ismerete
3.	Önbizalom: értékeink és képességeink biztos tudata
Önszabályozás (Belső állapotaink, impulzusaink kezelése)	
4.	Önkontroll: a hátráltató érzelmek és impulzusok kordában tartása
5.	Megbízhatóság: őszinteség és igazmondás
6.	Lelkiismeretesség: a saját teljesítményünkkel kapcsolatos felelősségvállalás
7.	Alkalmazkodás: a változás kezelésében megmutatkozó rugalmasság
8.	Innováció: találékonyság, nyitottság az új ötletekkel szemben
Motiváció (A célok elérésére irányuló törekvés)	
9.	Teljesítménymotiváció: a kiválóság elérésére irányuló késztetés
10.	Elköteleződés: igazodás a team vagy szervezet céljaihoz
11.	Kezdeményezőkézség: készenlét a felmerülő lehetőségek megragadására
12.	Optimizmus: bizalom a sikerben az akadályok és a kudarcok ellenére
SZOCIÁLIS KOMPETENCIÁK	
Empátia (Figyelem az emberek érzéseire, szükségleteire)	
13.	Mások megértése: képesség és törekvés az emberek érzelmeinek megértésére
14.	Mások fejlesztése: képesség és törekvés az emberek fejlesztésére
15.	Kliensközpontúság: az ügyfelek szükségleteinek felismerése és kielégítése
16.	A sokszínűség értékelése: tőlünk különböző emberek segítése
17.	Politikai tudatosság: a csoport erőviszonyaink észlelése
Társas készségek (Képesség az együttműködésre és a befolyásolásra)	
18.	Befolyásolás: hatékony módszerek bevetése mások meggyőzésének érdekében
19.	Kommunikáció: képesség és törekvés a véleménycserére
20.	Konfliktuskezelés: az ellentétek feloldására való képesség
21.	Vezetés: az egyének és a csapatok inspirálása és irányítása
22.	A változás katalizálása: változás kezdeményezése vagy kezelése
23.	Kapcsolatépítés: hasznos ismeretek ápolása
24.	Együttműködés: képesség a közös munkára a közös célok érdekében
25.	Csapatpszellel: képesség a csoport összhangjának megteremtésére

4. Táblázat

Az érzelmi intelligenciát alkotó kompetenciák (Goleman szerint)

Forrás: (Klein & Klein, 2020)

Az érzelmi intelligencia rendkívül összetett, vezetői pozíciókban dolgozók számára elengedhetetlen. Fontos megemlíteni, hogy ezen emberi képességek nemcsak abban segítenek, hogy a szervezet számára versenyképességet vagy akár versenyelőnyt szerezzünk, hanem abban is, hogy a munkában igazi örömről beszéljünk és másokat is támogassunk ebben vezetőként.

2.1.2.3. Nemi különbségek a vezetésben

A nemi különbségek vizsgálata a vezetéspszichológiában nagy jelentőséggel bír. Az eddigi kutatások eredményei alapján valószínűsíthető, hogy léteznek különbségek a férfi és női vezetők között. Mindez leginkább a vezetői stílusokban mutatkozik meg. A különbségek több helyről eredeztethetők, és akár egy folyamat egyes állomásaként is értelmezhetők:

korai szocializációs mintákból, társadalmi elvárásokból, munkahelyi szocializációból. A különbségek nagy valószínűséggel társadalmilag meghatározottak és elvártak. (Kázmér-Mayer & Czibor, 2019/111)

2020 márciusa és júniusa között zajlott az egyik legfrissebb kutatás a témában, amely a női és férfi vezetők hatékonyságát vizsgálta. A kutatás különlegessége, hogy nem mindennapi helyzetben hasonlította össze a férfi és női vezetőket, hanem kifejezetten válság idején és kifejezetten a vezetői kompetenciák tükrében. A kutatást megelőzték más kutatások is, melyek közül az egyik legjelentősebb a 2019-ben készített kutatás volt, amelynek keretein belül a kollégák pontozásai alapján a női vezetők jobb értékelést kaptak kritikus időszakban, mint férfi társaik. (Zenger & Folkman, 2020)

A legfrissebb vizsgált során 454 férfi és 366 nő teljesítményét vizsgálták 19 kritérium szerint, melyből 13-ban a nők felülmúlták a férfiak eredményeit. A vizsgálatok 360 fokosak voltak. A vizsgálat eredményeit a következő táblázat foglalja össze:



5. táblázat
Az érzelmi intelligenciát alkotó kompetenciák (Goleman szerint)
Forrás: (Zenger & Folkman, 2020)

Statisztikailag jelentős különbség a nők javára a következő kompetenciák esetében figyelhető meg: kezdeményező, agilis, inspirál és motivál másokat, fejleszt másokat, kapcsolatépítő, igazságos és őszinte, határozottan kommunikál, együttműködő és csapatjátékos, rugalmas, döntéshozó, innovatív, problémamegoldó, ügyfélközpontú, eredményorientált, diverz, célkitűző, stratégia, szakértő és kockázatvállaló.

Az eredmények alapján kijelenthető, hogy a munkavállalóknak elsősorban arra van szükségük, hogy a vezetőik hajlandóságot mutassanak a tanulásra, motiválják őket és segítség fejlődésüket, őszinték legyenek és kellő érzékenységgel reagáljanak a stresszre és szorongásra.

2.2. Vezetők a szervezetekben

2.2.1. Vezetők szerepe

A vezetői munka megközelítésének egy lehetséges módja, hogy a vezetők munkáját az ismétlődő viselkedésmintázatok alapján elemezzük. A mintázatokra a vezetői feladatok, illetve a vezető szervezeti pozíciója is hatással van. A vezetői szerepek olyan sajátos jellemzőkkel rendelkező viselkedésminták, amelyek lehetővé teszik egy adott pozíció betöltését, illetve amelyek elvárhatóak a pozíciót betöltő vezetőtől. (Dobák & Antal, 2011)

A vezetői szerepekkel kapcsolatban számos modell született, melyek közül Mintzberg és Kotter modellje a legmeghatározóbb.

Mintzberg három szerepet azonosít a vezetői szerepeken belül: személyközi-, információs- és döntési szerepek. A szerepelvárások egyaránt összefüggnek a vezető hierarchiában betöltött pozíciójától és a szervezeti modelltől. A szerepkörök egymásra épülnek: a személyközi szerepek teszik lehetővé, hogy a vezető az információs szerepeket is betöltse, mivel ezek révén jut a szükséges információkhoz. Az információs szerepek biztosítják az alapot a döntési szerepekhez. A szerepek összefoglalása a következő táblázatban látható:

Mintzberg vezetői szerepei	
Személyközi szerepek	• Nyilvános megjelenések szerepe • Főnöki szerep • Kapcsolatteremtő és -ápoló szerep
Információs szerepek	• Információgyűjtő szerep • Információsztosztó szerep • Szóvivői szerep
Döntési szerepek	• Vállalkozói szerep • Zavarelhárító szerep • Erőforrás-elosztó szerep • Tárgyaló-megegyező szerep

6. táblázat
Mintzberg vezetői szerepei
Forrás: (Dobák & Antal, Vezetés és szervezés, 2016)

Fontos megjegyezni, hogy ezen szerepek leginkább a felsővezetésre vonatkoznak, és empirikus vizsgálatokkal nagymértékben alátámasztottak.

Kotter értelmezése szerint, a vezetőnek két egymást kiegészítő szerepet szükséges betöltenie munkája során: a menedzserszerepet, amelynek keretein belül a belső hatékonyságot biztosítja, és a leaderszerepet, amely a szervezet eredményességéért felelős. Ennek alapján a leaderszerepek a stratégiai gondolkodás és személyes vezetés során, a menedzserszerepek a szervezési és kontrollfeladatok ellátása és irányítása során meghatározóbbak. A két szerep egyidejű betöltése kifejezetten nehéz feladat, ezért a legtöbb szervezet felépítésében a kettő elkülönül egymástól és a hierarchia szintjéhez kapcsolódik: leaderszerepet a felső pozícióban dolgozók, menedzserszerepet a középvezetők és alsóbb vezetési szinten lévő vezetők töltnek be.

A manager és a leader szerepek közötti legfontosabb különbségek		
	Manager szerepkör	Leader szerepkör
Célkitűzés	Tervezés, költségvetési keretek alkotása	Jövőkép, változási stratégiák
Biztosított feltételek	Szervezés, formális rendszerek kialakítása, emberierőforrás-menedzsment	Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat
Végrehajtás	Problémamegoldás, kontroll	Motiváció, inspiráció
Sikerkritérium	Belső hatékonyság, a komplex szervezet zökkenőmentes működési rendszere	Külső hatékonyság, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás
Fókuszban	A munkavégzés irányítása	Az emberek vezetése
Döntések	Meghozza	Elősegíti, támogatja
Hatalom forrása	kinevezéssel szerzett formális hatalom	Személyes karizma
Dinamizmusa	Reaktív	Proaktív
A meggyőzés eszköze	Rábeszélés, utasítás	Az eladó vezetési stílus

7. táblázat

A manager és a leader szerepek közötti legfontosabb különbségek Kotter szerint

Forrás: (Bakacsi, 2015) és (Lippert, 2015) alapján saját szerkesztés

2.2.2. Vezetőkkel szembeni elvárások, vezetői stílusok

A vezetőknek szervezettől, iparágtól és hierarchiában betöltött szereptől függetlenül rengeteg szempontnak kell megfelelniük, így minden vezető nagy kihívásokkal néz szembe. Az előzőekben bemutatott szerepköröktől függetlenül, a vezetők kapcsolatban vannak beosztottjaikkal, így a vezető stílusok jelentősége meghatározó. Az idők során számos kísérletet tettek a leghatékonyabb vezető stílus, vezetői magatartás meghatározására a vezetéskutatás keretein belül. A következőkben ezek közül mutatom be a legrelevánsabbakat. A stílusok részletezése előtt azonban fontos tisztázni, mit értünk vezető stílus alatt. A definíciót többen többféle képen igyekeztek meghatározni. Ezek közül kettőt emelnék ki:

(Dobák & Antal, Vezetés és szervezés, 2016) szerint a vezető stílus: „Alapvetően a főnök és a beosztott közötti interakciókat jellemzi; azt a kapcsolatrendszert, amelyből megállapítható, hogy mekkora a vezetés és a beosztottak ún. döntési játéktere, továbbá milyenek a vezetők személyiségjegyei”. (Dienesné K. & Berde, 2003) korábbi értelmezése alapján „a vezetési stílus a hatalomgyakorlás módját jelenti és magába foglalja

mindazoknak az eszközöknek és módszereknek az együttesét, amelyekkel a vezetők hatást gyakorolnak munkatársaikra.”

Dolgozatom során vezetői stílus alatt a két megfogalmazás egyvelegét értem, mivel úgy gondolom kiegészítik egymást: a stílus nemcsak a személyiségjegyeket, hanem az eszközöket és módszereket is magában foglalja. A dolgozat vezetői kompetenciákról szóló szakirodalmi összefoglalás részben említést tettem a vezetőség tanulhatóságáról, illetve a vezetőséghez szükséges velünk született adottságokról. Ezért a két vezetői stílushoz kapcsolódóan fontosnak tartom megemlíteni (Kovács I. , 2019) nézetét is, mint vezetői stílust befolyásoló tényezőt, amely az intelligencia szerepét hangsúlyozza, illetve azt, hogy a vezetési stílus velünk született és tanulható is, utóbbi annak függvénye, hogy az ember megvan-e a kellő intelligencia mindehhez.

A vezetői stíluselméletek és modellek hosszú múltra tekinthetnek vissza. Fontosnak tartom legfontosabb irányzatok rövid teljesség igénye nélküli áttekintést, amelyben a következő táblázat nyújt segítséget, balról jobbra időrendben haladva:

Vezetési stílus elméletek és modellek áttekintése				
	Klasszikus vezetéselméleti	Neoklasszikus elmélet	Személyiség központú elmélet	Kontingenialista elmélet
Képviselő	Taylor, Fayol	Lewin, Maslow, Tannenbaum-Schmidt	Michigani modell	Vroom, Yetton, Fielder, Hersey és Blanchard
Tartalom	A szervezet hatékonysága a rendszerben és nem az emberben keresendő	A vezetési stílusokat döntéshozatal alapján csoportosítják	A csoportosítás alapja: vezető személye személyiségjegyei	A vezető stílusa és a vezetés feltétel rendszere között kapcsolat feltételeit fogalmazza meg.
Modell		Lewin kísérlet Likert egytényezős modell Tannenbaum-Schmidt hatalom részvétel elmélet	Michigani modell Ohioi Egyetem modellje Blake-Mounton modell	Vroom és Yetton normatív modell Fiedler kontingencia elmélet Hersey és Blanchard elmélet

8. táblázat

Vezetési stíluselméletek és modellek áttekintése

Forrás: (Kőműves, Nagy, & Szabó, 2021) saját szerkesztése (Papp, 2020) alapján

A klasszikus vezetéselméletek fókuszában a feladatok teljesítése és a szervezeti célok elérése áll, a vezető-beosztott kapcsolat pedig ezeket a célokat szolgálja. A vezető és a beosztott ez alapján akkor működik jól, hogyha önös érdeküket fel tudják fedezni az együttműködésben (Répácziki & Juhász, 2015).

A neoklasszikus elméletben a vezetői magatartás játszik meghatározó szerepet, ezen belül megkülönböztetünk két irányzatot: a döntéshozatal módján és a vezető személyiségén alapuló elméletet. (Al Dana & Berke, 2021) A döntésközpontú elméletek azt vizsgálják, hogy a vezetők a döntés meghozatalakor milyen mértékű beleszólást tesznek lehetővé a beosztottak számára (Karácsony, 2016). Lewinnek köszönhetően ez szolgált alapul a mára már leegyszerűsített autokratikus és demokratikus vezetésnek. A demokratikus vezetésben a vezető bevonja a beosztottakat a döntésbe, míg autokrata stílus esetén egyedül hozza meg azokat, irányít, utasít, maga uralja a csoport teljes tevékenységét. Mindkét vezetési stílusnak jelentek meg újabb irányzatai a döntésekbe való bevonás alapján. (Kovács & Tózsér, 2017)

A két stíluson felül megemlítendő egy harmadik lehetőség is, az ún. laissez-faire, vagy másnéven liberális vezetési stílus, miszerint a vezető magára hagyja a szervezetet és annak tagjait a döntési szituációban, nem jelöl ki irányokat, nem kezdeményez, egyfajta tanácsadói szerepet vesz fel.

A személyiségközpontú elmélet középpontjában, ahogy megnevezése is sugallja, a vezető személyisége, a vezetői figyelem áll. Likert az autokratikus stíluson belül megkülönböztetett keménykezű és jóakarátú parancsolót, a demokratikus csoporton belül pedig konzultatív és részvételi vezetőt. A keménykezű és a jóakarátú parancsoló közötti lényeges különbséget a beosztottak motiválása adja: a keménykezű vezető fenyegetéssel és büntetéssel, míg az utóbbi vezető a jutalmazás lehetőségével él. Likert ezzel szembe állítja egymással a feladatközpontú (autokrata) és emberközpontú, ún. participatív vezetői stílusokat. A kutatások (Csapai & Berke 2015) egyértelműen az utóbbi hatékonyságát igazolták, mivel általa a beosztottak munkához kapcsolódó elégedettsége nő. (Rolková & Farkasová, 2015)

A tipológia a későbbi elméletekben is megmutatkozik az ún. kontingencia modellekben, melyekben a vezető stílusa és a vezetés feltételrendszere közötti együttműködés követelményei kerülnek meghatározásra. A normatív modell szerint a vezetői magatartást a feladathoz kell illeszteni, míg Fiedler kontingencia modellje a vezetési szituációkat helyezi a központba, melyek meghatározzák melyik vezetési stílus bizonyul eredményesnek, ezek lehetnek feladat vagy kapcsolatorientáltak.

Hersey és Blanchard szerint, a vezetési stílus megválasztásában a beosztottak saját döntéseikért és cselekvéseikért való felelősségvállalása a mérvadó (Gelencsér et al. 2020).

2.2.3. Új vezetői stílusok

Az idő előrehaladtával a változások új vezetői stílusok alkalmazását tették szükségessé. A változások megmutatkoznak környezetünkben, amit a VUCA gondolkör (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous), vagyis a gyorsan változó, kiszámíthatatlan, bonyolult és bizonytalan kifejezően leír. A vezetőknek nemcsak a környezet kihívásaival, de a változó munkavállalói jellemzőkkel és igényekkel is szembe kell nézniük, mint például önmegvalósításra törekvő és tehetségeket támogató szervezeti légkörre vágyó alkalmazottakkal. A változásra leginkább sikeresen reagáló új stílusok közé tartoznak a servant, humble, coaching leadership vezetési stílusok. Ezek alapját a humanisztikus vezetési felfogás jellemzi, amelyet a következőkben ismertetek.

A vezető stílusok tárháza igen nagy, a megközelítések sok esetben nagyon eltérőek. Ahogy S. Szabolcsi (2016) is vélekedik, minden stílustipológiának van létjogosultsága, mivel adott környezetben, adott feltételrendszerek között a vezetők szakmai fejlődését szolgálhatják. Továbbá azért is fontosak a bemutatott vezetői stílusok, mert alapul szolgálnak a jövő stílusainak, amik várhatóan megjelennek a társadalomban bekövetkező változásoknak köszönhetően.

A humanisztikus vezető középpontba állítja a beosztottait, igyekszik minél jobban megérteni őket. Feltételezi róluk, hogy megvan bennük az alapvető emberi jóság, hisz döntésképesességükben és abban, hogy céljuk az önmegvalósítás. Az elmélet szerint, ha egy munkavállaló nem az önmegvalósítás felé halad munkájában, akkor annak két oka lehet: az egyik magában az emberben van, ez azt jelenti, hogy nem elkötelezett a munka irányába, nincs jövőképe. A másik ok a környezetből eredeztethető, a vezetője nem ad neki kellő bizalmat, a munkahelyi folyamatok nem transzparenssek. A humanisztikus vezető ezeket a problémákat úgy tudja kiküszöbölni, hogy a beosztott megismerésével motiváló, fejlődésre ösztönző feladatokat ad. A motiváció fennmaradása érdekében figyel arra, hogy a munkatárs céljai és a feladat céljai megegyezzenek, vagy legalábbis a lehető legnagyobb mértékben közelítsenek egymáshoz.

A humanisztikus vezető gyakran él az önreflexió lehetőségével, döntéseit, elképzeléseit felülvizsgálja, korlátaival szembesíti önmagát. A stílusra jellemzőek az „itt és most jónak tűnő” megoldások, amelyeket a tapasztalatok függvényében szükség esetén módosít. Mindebből kifolyólag nem gondolja, hogy tökéletes, beosztottai hibázásait is helyén tudja kezelni, hisz a támogató, partneri együttműködésben. Ebből kifolyólag az érzelmek is nagy

szerepet játszanak a munka során, a munkatársakra, mint egyéniségekre tekint a vezető, akik nemcsak pozitív, hanem negatív érzéseiket is megélhetik, ez ugyanis hosszútávon kifizetődő.

Habár a stílusban lényegi pozíciót tölt be az ember, a vezető nem feledkezik el a stratégiáról sem, a szervezet egészét rendszerként vizsgálja, a változásokat egészben tekinti. (Beck-Bíró, 2022)

A teljes mértékben humanisztikus vezetés utópiának tűnhet, és bizonyos helyzetekben nem célravezető, ez tovább erősíti a helyzetfüggő vezetés elméletét. Az új stílus egyes elmeinek beemelése viszont szükséges lehet, hiszen a változásokra reagálni kell.

Csakúgy mint a kompetenciák esetében, a vezetői stílusokban is számos megközelítés született. Határozottan nem lehet kijelenteni, hogy az egyik kiemelkedően jó és a többi felett áll, hiszen rengeteg befolyásoló tényező létezik és általánosan, minden helyzetben használható vezetési stílus nem került meghatározásra.

2.3. Vezetői utánpótlás biztosításának módja

Egy szervezet életében mindig is fontos szerepet játszik a toborzás-kiválasztás, azaz a megfelelő ember megfelelő pozícióba történő elhelyezése, felvétele. A toborzást alapvetően két nagy csoportba sorolhatjuk az alapján, hogy a pozíciót honnan érkező személlyel szeretnénk betölteni: belső utánpótlásról beszélünk abban az esetben, ha a szervezet már meglévő munkatársa tölti be az új nyitott pozíciót. Külső utánpótlásnak nevezzük azt a folyamatot, melynek révén a pozíció egy, nem a szervezetben dolgozó személy által kerül betöltésre.

Mindkét utánpótlásnak megvannak a maga előnyei és hátrányai, a következőkben ezeket mutatom be.

2.3.1. Belső utánpótlás lehetséges útjai

A belső toborzás során nagy jelentősége van a toborzási módszernek, ezek közül a leggyakrabban használtak: személyzeti adatbankok, pályázatok közzététele, előléptetések, áthelyezések, újra alkalmazás, rotáció. A módszerek közé sorolható az alkalmazotti közvetítés, melynek során valamely már meglévő dolgozó ajánlhatja ismerőseit, barátait, rokonait. Előnye, hogy a szervezet és a jelölt felé is egyértelműen közvetítésre kerülnek az elvárások, jellemzők, igények és törekvések. Az ilyen módon felvett kollégák általában hosszabb ideig is dolgoznak a szervezetnél, mint a más toborzási forrásból érkezők. Egyes meglátások szerint azonban, a munkahelyi kapcsolati hálót feleslegesen bonyolíthatja a módszer és az információk az érzelmi érintettség miatt kevésbé tekinthetők objektívnek.

(Patai & Jakab, 2015) véleménye szerint ez a fajta módszer többlet előnnyel jár a szervezet számára viszonylag alacsony kockázattal, ehhez azonban a HR eszközökre, szakmai kritériumokra, egyenlő esélyekre és követelményekre is szükség van.

2.3.1.1. Előnyök

Egy szervezet általában rendelkezik ún. belső forrásokkal, akik alatt a toborzás témájában a szervezeten belül előléptethető, áthelyezhető vagy korábbi alkalmazottakat értjük. A belső toborzás számos előnnyel jár, amely a szervezetet több szempontból is érinti, legyen szó akár a karriertervezésről vagy a költségekről.

A belső jelentkezők mellett szól, hogy minősítésük sikeresebb lehet, mivel a szervezetnek volt lehetősége eredményeiket és hibáikat figyelemmel kísérni, a beválás nagyobb eséllyel megjósolható. Ezen felül a belső források előtérbe helyezésével idő és költségmegtakarításra is lehetőség nyílik. Számszerűsítve: a fejvadász cégek gyakran dolgoznak sikerdíjjal, ami jelentheti pl.: a felvett jelölt éves bruttó bérének 15-25%-t, amely vezetők esetében több millió forintba is kerülhet. Egy hirdetés a legismertebb magyar álláskereső oldalon a Profession-ön 140.000-260.000 Ft-ba kerül. Az új pozíciót betöltő pozíciója megüresedik, ez azt eredményezi, hogy az ő pozíciójába is feljebb léphet valaki és így tovább, ennek köszönhetően több munkatárs számára is biztosított az előrelépés, ami pozitív hatással van a motivációt illetően az egész szervezetre (Karoliny & Poór, 2017).

2.3.1.2. Hátrányok, kihívások

A belső kiválasztásnak vannak egyértelműen megnevezhető hátrányai és kihívásai. A vezetőnek szembe kell néznie azzal a ténnyel, hogy a szervezeten belüli kapcsolatrendszerükre hatással van kinevezésük: szociometriai pozíciójuk megváltozik, kommunikációs stílusukon, belső pozicionálásukon is változtatniuk szükséges. Ez átlagon felüli kompetenciákat igényel. Gyakran előfordul, hogy a belső jelölt nem kellő szakmai pontossággal került felmérésre vagy az új pozíció olyan megváltozott körülményeket (pl.: teljesítmény-környezetet) eredményez, amelyben a munkatárs már nem tud az elvártakhoz mérten teljesíteni. Ehhez kapcsolódóan fontos megemlíteni a „Péter-elv” hatásait is: a munkatárs eléri inkompetencia szintjét és emiatt nem tud a kívánt elvárásoknak megfelelni. (Watkins, 2016) szerint éppen ezért a belső forrásból „felvett” munkavállaló esetén ugyanúgy fontos nagy hangsúlyt fektetni a beillesztésre, így az előzőekben említett problémák elkerülhetőek, orvosolhatóak.

2.3.1.3. Belső fejlődési utak

A belső fejlődési utak egyfajta válaszareakcióként erősödtek meg a gazdasági világválság hatására, hiszen ennek következtében a HR folyamatok megváltoztak, a vezetők és a beosztottak fejlesztése felértékelődött, a munkavállalói lojalitás, a tehetséges munkavállalók megszerzése és megtartása központi helyet foglal el a szervezetek életében. (Petró & Stréhli Klotz, 2013) Formális keretek között mindezt karriermenedzsmenten belül a tehetségmenedzsment és a vezető utánpótlás programok szolgálják. Az utánpótlási programok alatt dolgozatomban olyan tevékenységek összességét értem, melyek azon tehetséges munkavállalók fejlődését szolgálják, akik a jövőben vezető pozíciót fognak betölteni a szervezetben. Ezek a programok személyre szabottak és különböző formákban valósulhatnak meg, pl. tréningek, coaching stb.

A közigazgatásban különösen nagy jelentőséget szánnak a vezetői utánpótlásra, a témában rengeteg kutatás és leírás készült a megfelelő és hatékony módszerekről. A következőben egy ábra szemlélteti a tehetséggondozási rendszer folyamatát (Csutorás et al. 2020) amelyet a szerző a közigazgatással kapcsolatban készített, de véleményem szerint általánosságban is használható:



1. ábra

A tehetséggondozási rendszer folyamata

Forrás: Csutorás et al. 2020

A folyamat mentorok kiválasztásával és felkészítésével kezdődik, ez fontos, hiszen így a programban résztvevő tehetségeket a már felkészült mentorok fogadják. A mentoroknak érdemes valamely vezető beosztásban dolgozó munkatárssá lennie, mivel így ő is olyan gyakorlati ismeretekkel gazdagodik, amelyet a későbbi munka során hasznosítani tud. A tehetségek kiválasztásánál nemcsak a szakmai, hanem a személyes kompetenciák is meghatározóak, ennek okait a kompetenciák a szervezetben fejezetben kifejtettem. A fejlesztés során nagyon fontos a célok meghatározása, melyeket a tehetség a mentorával

közösen tűz ki, tehát ezek is teljes mértékben egyénre szabottak. Nem szabad megfeledkezni a program értékeléséről és az utógondozásról sem. Az értékelésre, visszajelzésre érdemes azonban a program felénél is időt szánni, így szükség esetén még van lehetőség a módosításra. Egy program időtartam, a személyre szabottságból kifolyólag egyedi, de általában 5-12 hónapot foglal magában.

A vezetői utánpótlás elengedhetetlen a szervezet fennmaradásához. Mivel ez egy időigényes feladat, fontos hogy a stratégia része legyen. Létjogosultságát az is bizonyítja, hogy a nagyobb vállalatok, mint például Audi, Lidl, Aldi kidolgozott stratégiával rendelkezik a vezetői utánpótlást illetően, melyeknek publikálható elemeit az érdeklődők az adott cégek honlapján is olvashatják. Amennyiben nem kerül sor az utánpótlás tervezésre, a rendszer összeomlására is sor kerülhet. (Csege & Szuhai, 2018) A tudatos vezetés fontos mérésszáma a vezető utánpótlása mértéke és színvonala. Ulrich és szerzőtársai szerint, nem elegendő, hogyha a szervezeten belül 7 felsővezetőre csak egy utánpótlás jut, az aránynak legalább 3:1 kell lennie (Ulrich et al. 2009). A szervezetnek manapság már rendkívül sok lehetősége van és amennyiben valamilyen oknál fogva nem képes egy ilyen rendszer kiépítésére, működtetésére, kérheti külső szakemberek segítségét.

2.3.2. Külső utánpótlás lehetséges útjai

A nemzetközi kereskedelem és a belső piacokon megjelent verseny azt eredményezte, hogy a vállalatok igénye olyan mértékben megnőtt a tapasztalt felsővezetőkre, hogy a pozíciókat már nem tudták kizárólag belső állományból betölteni. Ez is hozzájárult ahhoz, hogy a vezetői pozíciók betöltésében nagyobb szerepet kapott a külső kiválasztás. (Lipcsei, 2015) A külső kiválasztás módszerei lehetnek: állami vagy magán munkaerő közvetítők, álláshirdetések, fejvadász cégek stb. Egyes cégek hatalmas erőforrásokat fordítanak a tervezésre, az Audi például külön, a külsős jelöltekre vonatkozó menedzsmentkiválasztási eljárást, Assessment Center-t alkalmaz.

2.3.2.1. Előnyök

Előfordulhatnak esetek, amelyek során a belső kiválasztást nem is veszik számba a szervezetek. Erre gyakori példa, hogy a termék- vagy szolgáltatási kör, a célpiacok vagy a piaci szegmensek prioritása változik és így új kompetenciákra vagy kapcsolatrendszerekre van szükség, amelyek a szervezetben nem fellelhetőek. Megoldás lehet természetesen az előbbi esetben a munkatársak fejlesztése, de ez sokszor időigényesebb, mint egy új vezető felvétele. Előnynek tekinthető továbbá, hogy az újonnan érkező vezetők támogatni tudják a vállalati kultúra átalakulását, új szemléletmódjukkal és tapasztalataikkal hozzájárulhatnak

annak fejlesztéséhez, mivel a szervezeti kultúra egyik legfontosabb eleme a vezető magatartás és példamutatás.

2.3.2.2.Hátrányok

Míg a belső kiválasztás során előnyként említhető a jelöltről szerzett sok információ, addig külső kiválasztás során az információk korlátozottan állnak rendelkezésre. Fontos azonban megemlíteni, hogy ezek az információk azonban az objektivitásnak köszönhetően realisabbak lehetnek, a jól felépített kiválasztási folyamat és HR eszközök támogatják ezt. A vállalatnak számolnia kell azzal, hogy az új vezető nem lesz képes teljes hatékonysággal dolgozni, amíg a helyi, specifikus ismereteket nem sajátítja el.

A belső és külső kiválasztás mellett is számos érv és ellenérv sorakoztatható fel. Egyértelmű kijelentést nem lehet tenni arról, hogy melyik a hatékonyabb, hiszen helyzetfüggő. Megállapítható viszont, hogy mindkét esetben elengedhetetlen a kompetenciák figyelembe vétele.

3. Saját vizsgálat

3.1.Hipotézisek

Az előző fejezetben a témában legrelevánsabbnak ítélt szakirodalmakat mutattam be és foglaltam össze. A vizsgálattal szerzett információk megalapozták számomra, hogy a témában saját kérdések fogalmazódjanak meg bennem, amelyek biztosították a kutatás hátterét. Diplomamunkám során végzett kutatásomban összesen 4 hipotézis igazolására igyekszem, melyek a következők:

H1: Az álláshirdetésekből fontosnak ítélt, illetve a munkavállalók szerint fontosnak tartott vezetői kompetenciák között eltérés figyelhető meg.

H2a: A nemi szerepek befolyásolják a kompetenciák fontosságát.

H2b: A vezetői kompetenciák nemi specifikációt mutatnak: bizonyos tulajdonságokat inkább a női vezetőknek, míg másokat a férfi vezetőknek tulajdonítanak.

H3: A vezetői kompetenciák faktorokba rendeződnek fontosságuk megítélése alapján.

Fontos kiemelni, hogy minden hipotézisemet a válaszadók véleménye és az álláshirdetések alapján vizsgálom, amelynek jelentősége a *Következtetések és javaslatok* fejezetben mutatkozik meg.

3.2. A használt kutatási módszerekről általánosságban

A kutatási módszereknek két alapvető típusa különböztethető meg: a kvantitatív, másnéven mennyiségi és az ún. kvalitatív azaz a minőségi kutatás. Diplomamunkám során mindkét módszert alkalmaztam, így röviden bemutatom a két módszer legfontosabb ismérveit, felhasználásának előnyeit és hátrányait, valamint a módszerek melletti döntésem is indoklom.

3.2.1. A kvalitatív módszer

A kvalitatív eljárás bonyolultabb, komolyabb és mélyebb összefüggések megfigyelését teszi lehetővé, mint a kvantitatív. Ez a típus feltételezi a kisebb mintavételt és a kisebb elemszámú adat felhasználást. Mindezekből kifolyólag a minőségi kutatásnak általánosságban nagyobb hitelességet tulajdonítanak mint a kvantitatív módszernek.

A kutatási módszer előnyei közé sorolható, hogy a befogadó megértheti a kutatás összefüggéseit, megismerheti a jelenség mélységét és könnyebben azonosul a kutatás

relevanciájával. A minőségi eljárás hátránya lehet, hogy sokkal időigényesebb, kevesebb adatot biztosít, csökkentve ezzel a kutatás reprezentativitását.

Legnépszerűbb kvalitatív kutatási módszerek közé sorolható az interjúkészítés, a dokumentum- és tartalomelemzés is. Kutatásom egyik részében a dokumentum-és tartalomelemzés módszere mellett döntöttem, ezért a továbbiakban ezen módszer használatát fontos szempontokról írok. A módszer megbízhatósága érdekében törekedni szükséges arra, hogy a mintavétel minél reprezentatívabb számadatokkal rendelkezzen. A folyamat a megfigyelés és az adatok feldolgozása szempontjából is időigényes folyamat, a kódolás pedig különös pontosságot igényel. Ennek oka, hogy a kódolás célja az adott közlések adatokká alakítása, majd a kiválasztott tartalmi elemek kategorizálása. A megbízhatóságot az állandóság mértéke biztosítja, vagyis hogy bizonyos időintervallumon belül a kódolási rendszer változatlan marad, így eltérő helyzetben is ugyanazon eredmények produkálása várható.

3.2.2. A kvantitatív módszer

A kvantitatív megközelítés alapját a számszerűsítés képezi. Ezen módszerrel az emberi tulajdonságok egyes megnyilvánulásai pontos és mérhető adatokkal egyszerűen meghatározhatóak. Segítségével könnyen feltárható a kutatási hipotézis, feltevés alapja és háttere, mivel a válaszok különböző szabályszerűségek mentén csoportosíthatóak. A mért adatokat mennyiségi mutatóknak is nevezik.

A módszer előnyének tekinthető többek között, hogy biztosítja a kutatás eredményének struktúráját, viszonylag rövid idő alatt nagy információmennyiséget eredményez, segítségével bizonyos esetekben megalapozott általános jellegű következtetések vonhatóak le, az eredmények könnyen átláthatóak és gyorsabban feldolgozhatóak, mint a kvalitatív kutatás esetében. Természetes a mennyiségi kutatási módszernek is vannak hátrányai, például a bonyolultabb háttérbeli összefüggések rámutatásának hiánya, melynek oka, hogy a megszerkesztett kérdések strukturált válaszaikra van lehetőség. Az adatok gyakran kevésbé alkalmasak a kérdéskör árnyalására.

Leggyakoribb fajtájának a kérdőíves kutatás tekinthető, amely írásos formában készített, lényegre törő általánosított felmérés. Készítése során nagyon nagy hangsúlyt szükséges fektetni a jól megszerkesztett struktúrára, ugyanis ez biztosítja megbízhatóságát. Érdekes ismertetni a kitöltővel a kutató személyét és kutatási célját. Kérdőív készítésekor figyelembe kell venni, hogy a felállított hipotézisek milyen kérdésekkel vizsgálhatóak, a kérdések

egyszerű, átlátható szerkesztésére, érthető és félreértéseket elkerülő megfogalmazására, logikus sorrendjére, a válaszok sokszínűségére, a nyelvezetre és válaszadási lehetőségekre célcsoportspecifikusan.

Diplomamunkám során a kutatás több fázisban zajlott, melyekben a két különböző kutatási módszert, azaz a kvalitatív és a kvantitatív módszert is alkalmaztam. Először a témában releváns szakirodalmakat dolgoztam fel, majd ezt követően tartalomelemzésként álláshirdetéseket vizsgáltam. Ezek eredményeit újra összevetettem a tárgyalt szakirodalommal, és ezután következett a második, kvantitatív fázis. Azért döntöttem emellett a sorrend mellett, mert kvalitatív kutatásom eredményeit bele kívántam építeni kvantitatív kutatásomba. A kutatási folyamat során ennek relevanciája bizonyosságot nyert, amelyet a következőkben részletezek.

3.3.A kutatás kvalitatív fázisa, az álláshirdetéselemzés

3.3.1. Módszer

Kutatásom kvalitatív részeként vezetői álláshirdetéseket is elemeztem. Az álláshirdetések megjelentetésére számos platform áll rendelkezésre, közülük legismertebbek közé tartozik a Profession, LinkedIn, Facebook, Jobline, Jooble. A választásom a LinkedIn-re esett, mivel a LinkedIn a világ egyik legnagyobb szakmai közösségének tekinthető, több mint 700 millió felhasználóval; a vállalati jelenlét jelentős, a vállalatok egyszerűen képesek felvenni a kapcsolatot a munkavállalókkal, álláskeresőkkal, illetve a platform speciális álláskeresői eszközöket, algoritmusokat kínál, hatékonyra téve így a pályázás folyamatát munkáltatók és munkavállalók részére egyaránt.

A mintavételnél több szempont is szerepet játszott: bizonyos időkereten belül és más, különböző szűrési feltételekkel is kerestem vezetői álláshirdetéseket. A platformon az álláshirdetések funkcionál a következők szempontok közül lehet választani: szabad szavas keresés, lokáció, tapasztalati szint, időpont, vállalat, munkavégzés helye (Home office és helyi munkavégzés). Kezdetben több szűrési lehetőséggel is próbálkoztam. Ennek eredményeként eljutottam a legideálisabb szűrési feltételekhez, amelyek valóban releváns eredményekhez és feldolgozható mennyiségű hirdetésekhez vezettek.

A LinkedIn tapasztalat szempontjából összesen 6 kategóriát különböztet meg (gyakornok, pályakezdő, minimális tapasztalat, középvezető, igazgató, tulajdonos) Az álláshirdetéseket átolvasva, vezetői álláshirdetések a középvezetői, igazgatói és tulajdonosi tapasztalati szinthez voltak rendelve, így ezeket a szűrőket alkalmaztam.

Lokációt tekintve az álláshirdetések Budapesthez és 20 km-es körzetéhez lettek rendelve. Így összesen 274 álláshirdetést kaptam. A minta leszűkítése érdekében, időkorlát beállítását is szükségesnek ítéltam, ami az elmúlt 24 órát jelentette, tehát október 3-án és október 4-én megjelent hirdetéseket vizsgáltam. További szűrési feltételek beállítását nem találtam relevánsnak a témát illetően.

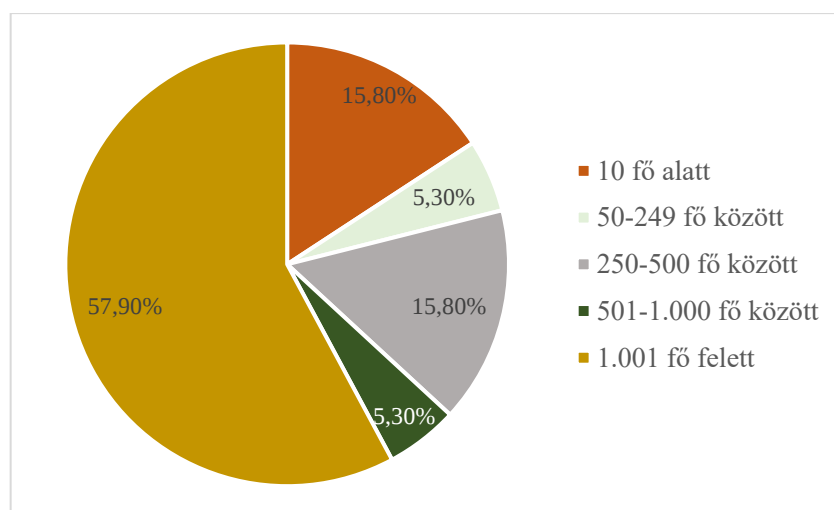
Az álláshirdetések összegyűjtését, a kódolásuk követte. A kódolási logikát a következőként alakítottam: a pozíció megnevezését, a vállalat nevét, az iparágat, a vállalat méretét dolgozói létszám alapján és a vezetői kompetenciákat vizsgáltam. Kompetenciák közül Kassai (2020) kutatásának eredményeként létrejött vezetői kompetencialistát vettem alapul. A 3.3.1. Módszer fejezetben kompetenciák alatt a vezetői kompetenciákat értem, ennek oka, hogy az általam és a szakirodalmak által említésre kerülő kompetenciák vezetői kompetenciák. A LinkedIn funkciói között szerepel egy kompetencia összesítő is, vagyis a rendszer az álláshirdetés alapján automatikusan generál egy kompetencialistát. Az álláshirdetéseket átolvasva azonban számos olyan kompetenciát találtam, amelyek nem szerepeltek a generált listában, illetve a listában főként szakmai kompetenciák voltak megjelölve. Ennek oka lehet, hogy a rendszer ezeket a képességeket könnyebben beazonosítja. Mivel ezt felismerve nem tartottam megbízhatónak, hogy csak a listában feltüntetett kompetenciákat vizsgálom, az álláshirdetések egész szövegét átolvastam.

Az átolvasást követően arra a megállapításra jutottam, hogy a kutatás alapjának vett vezetői kompetencialistán kívül, más vezetői kompetenciák is ismétlődően megjelentek a hirdetésekben. Kutatásom a vezetői kompetencialisták tekintetében ebben a fázisban két lépcsős volt: elsőként a szakirodalmakat elemeztem és az ismertetett kompetencialisták közül választottam a kutatásom szempontjából legrelevánsabbnak ítéltet. Az álláshirdetéseket az első lépcső alapján kódoltam, amely megerősítette az első listát, másrészt viszont kiemelkedő értékeket (ún. emergent code) mutatott. Ezeket kigyűjtöttem és a leggyakrabban előfordulókat összehasonlítottam Zenger&Folkman (2020) kutatás során vizsgált vezetői kompetenciákkal. Ahogy a szakirodalmi összefoglalásomban is említettem, ez a két lista sok ponton hasonlóságot mutatott. Azokat az elemeket, amelyek az álláshirdetésekben plusz kompetenciaként szerepeltek és Zenger&Folkman kompetencialistájában is megtalálható volt, belevettem a kutatásom során használt kompetenciák körébe, így a végső, vizsgált 18 elemből álló kompetencialista a következőképp alakult: célkitűző, döntésképes, agilis, eredményorientált, etikus, hatékonyan és határozottan kommunikál, inspiráló, kreatív gondolkodású, motiváló, problémamegoldó,

motivált, rugalmas, befolyásol másokat, együttműködő és csapatjátkos, fejleszt másokat, stratégia, szakember, ügyfélközpontú. Annak köszönhetően, hogy az álláshirdetéseket lementettem lehetőségem volt arra, hogy a már vizsgált álláshirdetéseket az új kompetenciák vizsgálatával kiegészítsem. Ezzel a kutatásom ezen része harmadik fázisába lépett, és így az általam használt kompetencialistáról elmondható, hogy három lépcsős folyamat eredménye. A kódolás eredményeként létrejött egy adatbázis, amelynek segítségével elemezni tudtam az álláshirdetéseket. Az elemzést *Az álláshirdetések vizsgálatának eredményei* fejezetben részletezem.

3.3.2. Minta

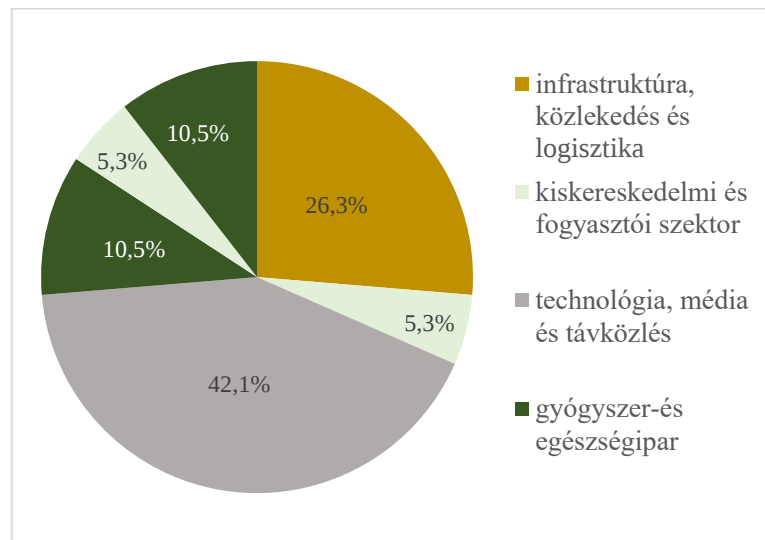
A szűrési feltételek beállításával a LinkedIn összesen 23 darab álláshirdetést jelenített meg. A már bemutatott szempontok szerinti kódoláskor került sor a hirdetések részletes átolvasására, melynek eredményeként bizonyos álláshirdetéseket ki kellett zárnom az elemzésből, ennek okai között szerepelt, hogy vagy nem voltak vezetői álláshirdetésnek tekinthetők, vagy ismétlődtek. Így végül összesen 19 álláshirdetés maradt. Az álláshirdetések legfontosabb ismertetőjegyeit, a kódolással kapott eredményeket diagrammok segítségével szemléltetem.



2. ábra
Vállalatok méretének megoszlása
Forrás: saját vizsgálat

A vállalatok méretét dolgozói létszám alapján határoztam meg. A törvény szerint Magyarországon a vállalatokat ebből a szempontból 4 kategóriába lehet sorolni: mikrovállalkozásnak számít ha 10 fő alatt van a foglalkoztatottak száma, kisvállalkozásnak 10-49 fő között, középvállalkozásnak 50-249 fő között és nagyvállalatnak 250 fő felett. Mivel a vállalatok működésükben, így esetlegesen a szükséges vezetői kompetenciák

tekintetében is eltérőek lehetnek 250 fő feletti létszám esetén, két másik kategóriát is meghatároztam: 501-1000 fő közöttit és 1001 fő felettit. A diagram alapján egyértelműen látható, hogy a különbségtétel releváns volt, hiszen a vizsgált vállalatok majdnem 60% az általam meghatározott legnagyobb létszámú kategóriába esett. Ugyanolyan arányban képviseltették magukat a mikro- és középvállalkozások 15,8%-kal, illetve a kis-és nagyvállalatok is 5,3%-os aránnyal. A minta tehát főként a kiemelkedően magas létszámú vállalatok véleményét tükrözte.



3. ábra
Vállalatok megoszlása iparág alapján
Forrás: saját forrás

A vállalatok összesen csupán 6 kategóriában jelentek meg az álláshirdetésekből, legmagasabb aránytól a legalacsonyabb felé haladva a következő sorrendben: technológia, média és távközlés 42,1%, infrastruktúra, közlekedés és logisztika 26,3%, harmadik helyen azonos arányban a gyógyszer-és egészségipar valamint a turizmus, tanácsadás 10,5% és elenyésző mennyiségben a kiskereskedelmi és fogyasztói szektor és az olaj-és gázipar 5,3%. Látható tehát, hogy a minta iparági lefedettsége szűk. Összefüggéseket a későbbiekben vizsgálom.

3.4.A kutatás kvantitatív fázisa, a kérdőív

3.4.1. Módszer

A kvalitatív kutatásom kvantitatív kutatás követte, amely kérdőíves adatfelvételre épült. A kérdőív megalkotásánál minden, A használt kutatási módszerekről általánosságban fejezetben bemutatott fontos szempontot szem előtt tartottam.

A kérdőív végül összesen 11 kérdésből, négy blokkból épült fel: az első blokkban a kitöltők jelenlegi és múltbeli munkavállalói szerepére, vezetői tapasztalatára, iparági specifikusságára és jelenlegi munkahelye dolgozói létszámára kérdeztem rá. A kitöltés körülbelül 8-10 percet vett igénybe.

A második blokkban a kompetenciák fontosságát, míg a harmadik részben a kompetenciák férfi-női specifikusságát vizsgáltam. A kvalitatív kutatásom eredményeit beépítettem a kvantitatív kutatásomba: a 2. és 3. blokkban iteratív folyamat eredményeként létrejött kompetencialistát alkalmaztam, amely 3 forrásból (Kassai kompetencialista, Zenger&Folkman kompetencia lista és álláshirdetés eredménye) táplálkozott. Ezen blokkokban az összehasonlíthatóság érdekében ugyanabban a sorrendben kérdeztem rá a 18 kompetenciára és ez a sorrend megegyezett az álláshirdetések kódolásánál alkalmazott sorrenddel is.

A kérdőív negyedik és egyben utolsó blokkjában kérdeztem rá a demográfiai adatokra: kitöltő nemére, életkorára, iskolai végzettségére, valamint a kitöltők főnökével való elégedettségére, elégedettségének formájára.

A kérdőívet a Google Forms segítségével készítettem el, mivel ez egy ingyenes, felhasználóbarát kérdőív készítő alkalmazás, számos hasznos funkcióval és könnyű megosztási lehetőséggel. Annak érdekében, hogy a válaszok megbízhatóságát garantáljam, a kérdőívben belül ún. szakaszokat hoztam létre. Ezek lényege, hogy a kérdésre adott válasz határozza meg, hogy melyik kérdés fog következni, így elkerülhető a félreértésekből, pontatlan kitöltésekből adódó nem a valóságot tükröző válaszok. Részletesebben a mintavételnél fejtem ki, hogy a gyakorlatban a kérdőív pontosan mely pontjainál volt ennek jelentősége. A kérdéseknél lehetőség van a válaszadás kötelezővé tételére, amely biztosítja, hogy a kitöltők minden kérdésre válaszoljanak és ne legyenek hiányos kitöltések. Végül úgy döntöttem, hogy ezt a funkciót a mai normáknak eleget téve nem alkalmazom és az eredményeket áttekintve ez végül nem okozott hátrányt, a kitöltők nem hagyták félbe a kitöltést.

A válaszadási lehetőségek a kérdések függvényében változtak: használtam feletválasztós, legördülő kitöltési típust és Likert skálát. A Likert-skála két szélsőséges érték közötti mérési skála, amely az attitűd mérésére szolgál, 1-5-ig, 1-7-ig vagy 1-10-ig terjedhet. A leggyakoribb az 1-5-ig terjedő skála, ahol általában az 1-es érték „egyáltalán nem ért egyet” és az 5-ös érték a „teljes mértékben egyetért”. Ezen értékek hátránya, hogy a válaszadónak

van lehetősége semleges válasz adására (3-as érték). Ennek ellenére 1-5-ig terjedő Likert-skálát alkalmaztam, mivel szerettem volna megadni a válaszadóknak azt a lehetőséget, hogy például a férfi-női specifikusságban ne tegyenek különbséget, hiszen így biztosíthattam, hogy a hipotézisem megcáfolására is legyen mód.

A kérdőív lezárását követően a válaszokból Microsoft Excel segítségével keletkezett egy adatbázis, amelyet numerizáltam az SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) szoftverrel való kompatibilitás érdekében. Az SPS program lehetővé teszi az adatok importálását és exportálását különböző formátumokban, a statisztikai elemzések végzését, grafikonok és táblázatok készítését, valamint a kvalitatív és kvantitatív adatok kezelését, így elemzésem során erre a szoftverre esett a választásom. Az adatok numerizálást követően, bevitettem az adatokat az SPSS-be, majd a korábban létrehozott kódtábla segítségével címkéztem az adatokat, vagyis a rendszerben az egyes számértékekhez, jelentést rendeltem. A címkézést követően az adatok készen álltak az elemzésre. Az elemzés során leíró statisztikai módszereket, köztük Mann-Whitney próbát, faktorelemzést, Friedman próbát, Post-hoc teszteket, alkalmaztam. A statisztikai hipotéziseknél a döntések tekintetében minden esetben a statisztikában használatos 0,05-ös szignifikancia szintet vettem figyelembe.

A következőkben az egyes hipotézisekhez kapcsolódóan bemutatom az alkalmazott statisztikai módszereket, illetve indoklom használatukat.

A **H2 hipotézisem** vizsgálatakor az 1-5 terjedő ordinális skálák nemi megítélésének eltérést a nem paraméteres Mann-Whitney próbával vizsgáltam meg. Azért erre a próbára esett a választásom, mert a kompetenciák megoszlása ordinális, így nem tudnak normális eloszlást követni. Ennek következtében a nem normális változókra alkalmazható ún. nem paraméteres próbákat lehet használni, mint amilyen a Mann-Whitney próba. A Mann-Whitney próba nullhipotézise minden kompetencia esetében azt mondja, hogy nincs eltérés a férfiak és nők között az adott kompetencia fontossági megítélésének eloszlásában. A próba lényegében a válaszadókat nemük alapján két részre osztja: nőkre és férfiakra és ez alapján vizsgálja, hogy az egyes kompetenciákról ugyanolyan véleményt alkottak-e.

A **H2b hipotézisem** elemzéséhez szintén 5 fokú skálát használtam: ezen kompetencia értékelés 18 összetartozó változónak tekinthető, illetve az 1-5-ig terjedő skálám ordinális, tehát olyan módszert kellett választanom, amely képes vizsgálni a különbségeket és nem paraméteres, így a Páros T próba nem jöhetett szóba. A Páros T próba azonban kiváltható két

másik módszerrel: a Friedman próbával és Post-hoc tesztekkel. A Friedman próba azt mutatja meg, hogy a 18 kompetenciából van-e legalább egy olyan kompetencia, amely szignifikánsan eltérő. Az eredmények függvényében Post-hoc tesztek is futtatam, melyek lényege, hogy az összes lehetséges kompetenciapárokat megalkotja a 18 kompetenciából, és megvizsgálja, hogy mely párosítások között van szignifikáns különbség.

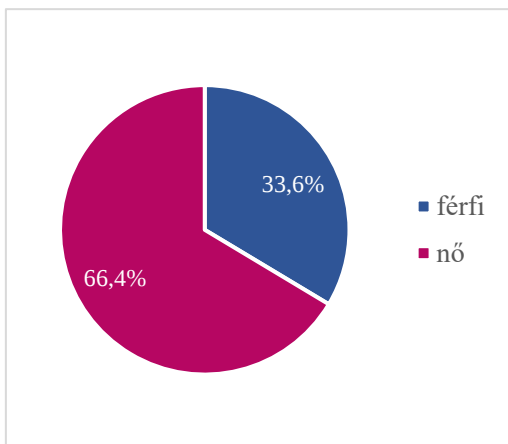
Harmadik, **H3 hipotézisem** vizsgálatához faktorelemzést végeztem. A faktorelemzés lényege, hogy mind a 18 kompetenciát megvizsgálja és közülük azokat, amelyekről hasonlóan vélekedtek a válaszadók, csoportokba, ún. faktorokba rendezni. A faktorelemzés célja kettős: egyrészt csökkenti az elemzendő változók számát, vagyis adatredukciót hajt végre. Másrészt a hasonlóan viselkedő változók feltárásával kirajzolja az esetleges nem direktben mért látens struktúrákat. A faktorelemzés során Promax rotálást végeztem, amely megengedi a létrejött faktorok közötti korrelációt. Az elemzés során fontos szerepet játszott a Kaiser–Meyer–Olkin (KMO)-féle statisztikai mutató, amely egy megfelelőségi mutató. Amennyiben a KMO-mutató értékei alacsonyak, a változópaírok közötti korreláció nem magyarázható más változókkal, vagy a faktorelemzés elvégzése nem releváns. Amennyiben az érték 0,5 feletti értéket vesz fel, az elemzés végrehajtása indokolt.

A bemutatott vizsgálatok eredményeit későbbi fejezetekben tárgyalom.

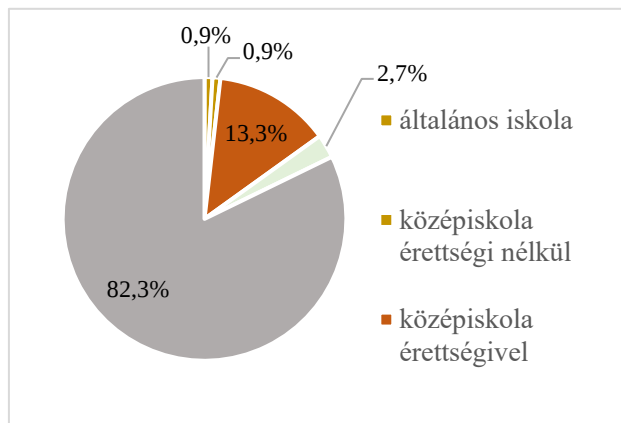
3.4.2. Minta

A kvantitatív kutatásom során hólabda mintavételi módszert alkalmaztam. Ennek oka, hogy erőforrások hiányában nem volt lehetőségem másik módszer használatára. Ennek következtében fontos kiemelnem, hogy a minta nem tekinthető reprezentatívnak. A mintába kerülés minden olyan ember számára adott volt, akik dolgoztak már életük során, vagyis a vezetői kompetenciákat nemcsak vezetők, hanem a beosztottak véleménye szerint is vizsgáltam.

A kérdőívet végül 113 fő töltötte ki. A kitöltők legfontosabb jellemzőit, úgy mint nemek, pozíció, végzettség, vállalati létszám, vezetői tapasztalat szerinti megoszlásának szemléletes ábrázolásának érdekében az adatokból diagramokat alkottam:

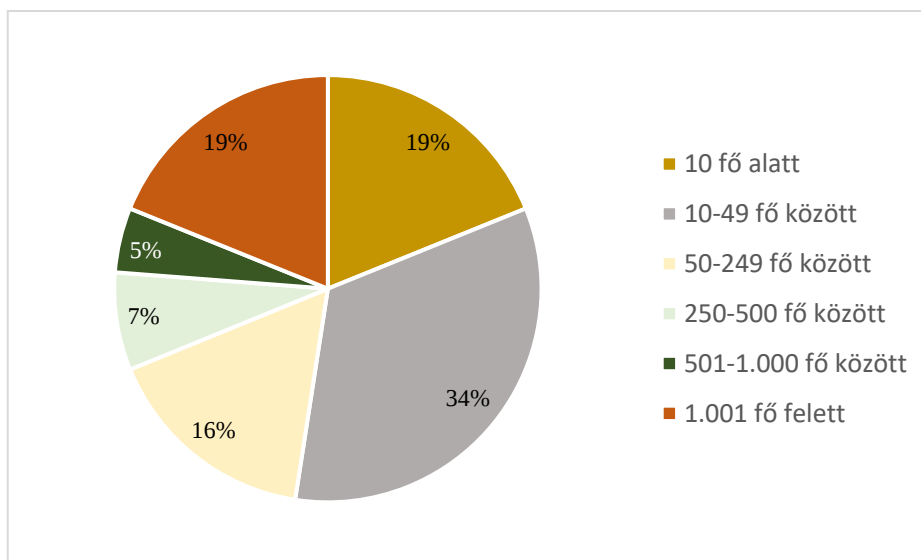


4. ábra
Nemek megoszlása
Forrás: saját forrás



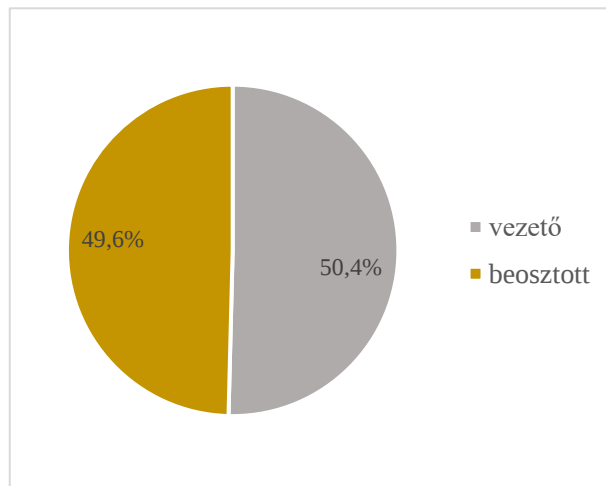
5. ábra
Végzettségi szerinti megoszlás
Forrás: saját forrás

6. ábra
Vállalati létszám szerinti megoszlás
Forrás: saját forrás

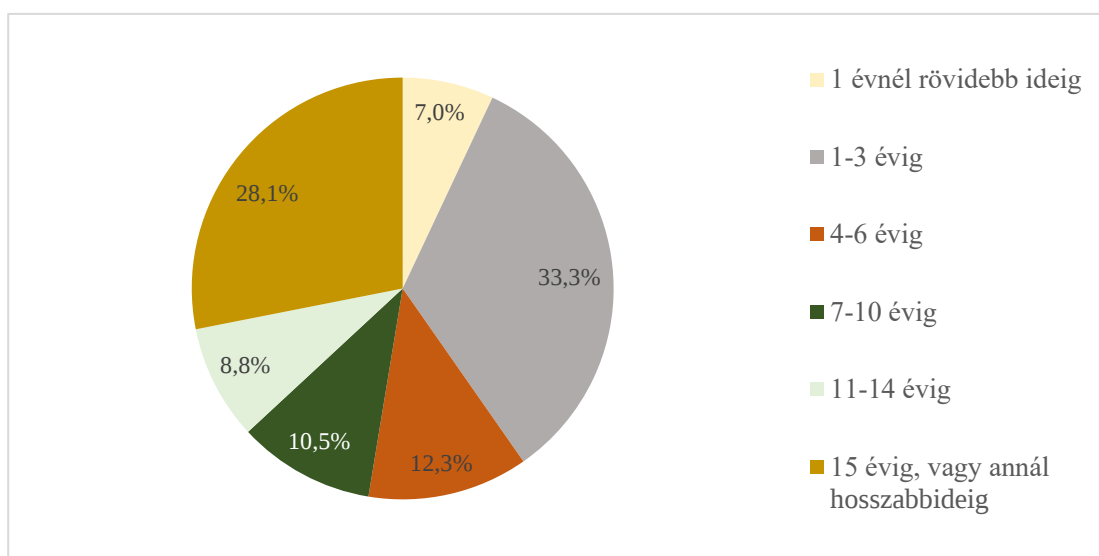


A válaszadók több mint a fele 66,4%-a volt nő, míg 33,6% férfi. Az iskolai végzettség tekintetében ezek a hasonló arányok nem állnak fenn: a válaszadók döntő többsége főiskolát vagy egyetemet végzett 82,3%, illetve 2,7% felsőfokú tanulmányokat folytat. A kitöltők 13,3% érettségivel rendelkezik és csupán 0,9%-0,9%-ról mondható el, hogy nem rendelkezik érettségivel vagy általános iskolát végzett. A válaszadók átlagéletkora 41 év. A kitöltők vállalatának mérete létszám alapján igen eltérő: legtöbben kisvállalkozásokban

dolgoznak, ugyanannyian dolgoznak mikrovállalkozásokban és az általam megadott legnagyobb létszámú kategóriában, vagyis több mint 1.001 fő feletti munkavállalókat foglalkoztató cégnél. Középvállalkozásban dolgozók száma még jelentősnek tekinthető összesen 17,7%.



7. ábra
Válaszadók pozícióbeli megoszlása
Forrás: saját forrás



8. ábra
Válaszadók vezetői tapasztalatának megoszlása
Forrás: saját forrás

A kérdőívemben vizsgáltam, hogy a válaszadók beosztottként vagy vezetőként dolgoznak. Korábbi fejezetekben említést tettem arról, hogy a kérdőívemben szakaszokat hoztam létre. Azok a kitöltők akik beosztott lehetőséget választották a rendszer által generáltan következő kérdésként azt kapták, hogy dolgoztak-e már korábban vezető pozícióban. Azon kitöltők számát, akik jelenleg vezető beosztásban dolgoznak és azok

számát, akik életük során dolgoztak vezető pozícióban összeadtam. Így meghatároztam, hogy összesen hány vezetői tapasztalattal rendelkező fő töltötte ki kérdőívemet. Az 6. ábra jól szemlélteti, hogy a vezetők és beosztottak majdnem 50-50%-ban képviseltették magukat. Azt gondolom, hogy ez a vizsgálat szempontjából egy nagyon szerencsés eloszlás. A vezetői tapasztalatok figyelembe véve (8. ábra) elmondható, hogy a vezetői tapasztalat tekintetében a minta megosztott volt: a legnagyobb arányban 33,3%-ban a viszonylag kevésnek mondható tapasztalattal rendelkezők (1-3 év) töltötték ki a kérdőívet. Nem sokkal kisebb arányban viszont a 15+ évvel, vagyis hatalmas vezetői tapasztalattal rendelkezők töltötték ki a kérdőívet. Más tapasztalati szinttel rendelkező vezetők közel azonos arányban képviseltették magukat.

3.5.Eredmények

3.5.1. H1 hipotézis vizsgálata

Az első hipotézisem részletes vizsgálata előtt az álláshirdetésekből nyert fontosabb eredményeket mutatom be. Az iparági jellemzők és a vállalatok mérete több tényezőre is hatással lehet, így befolyásolhatja a szervezeti kultúrát, a vállalaton belül fontosnak ítélt kompetenciákat. A minta bemutatásakor kitértem az iparág és vállalatméret szerinti megoszlásra. Keresztábra elemzéssel meghatározom az előbbi két jellemző közötti összefüggéseket, amelyeket a következő táblázattal szemléltetek:

Álláshirdetésekből szereplő vállalatok méret és az iparág szerinti megoszlása						
		vállalatméret (munkavállalók száma alapján)				
		10 fő alatt	50-249 fő között	250-500 fő között	501- 1.000 fő között	1.001 fő felett
iparág	infrastruktúra, közlekedés és logisztika	3	1	0	1	1
	technológia, média és távközlés	0	0	3	0	5
	gyógyszer-és egészségipar	0	0	0	0	2
	olaj-és gázipar	0	0	0	0	1
	turizmus tanácsadás	0	0	0	0	2

14. táblázat

Álláshirdetésekből szereplő vállalatok méret és az iparág szerinti megoszlása
Forrás: saját forrás

A táblázat alapján látható, hogy a legmagasabb arányban jelenlévő iparág, a *technológia, média és távközlés* a nagyobb vállalatoknál (250-500 fő között és 1.001 fő felett) volt jellemző. Az *infrastruktúra, közlekedés és logisztika* majdnem minden vállalatméretben jelen volt. A

gyógyszer-és egészségipar, az olaj-és gázipar, illetve a turizmus tanácsadás az általam meghatározott méretek közül a legnagyobbak közé sorolható. A táblázat alapján elmondható, hogy a vállalatok jelentős többsége kiemelkedően magas létszámú kategóriába tartozik és ezek közül iparágban a *technológia, média és távközlés* a legmeghatározóbb.

Összefüggést kerestem az iparágak és a vezetői kompetenciák, valamint a vállalatméret és vezetői kompetenciák fontosságai között Khi négyzetpróba segítségével. A szignifikancia szint azonban meghaladta a megengedett 0,5 értéket, így szignifikáns összefüggés nem bizonyított. Ennek oka lehet, hogy a Khi négyzetpróba érzékeny a mintanagyságra. A Khi négyzetpróba helyettesíthető a Fisher teszttel, elvégzésének feltétele azonban a kettőnél több válaszlehetőség miatt nem biztosított. Jelen mintán mindezek következtében az összefüggés nem bizonyított, illetve nem bizonyítható, a szakirodalmak alapján azonban más mintákon igazolást nyertek az összefüggések.

Első hipotézisemben azt állítom, hogy az álláshirdetésekből fontosnak ítélt, illetve a munkavállalók szerint fontosnak tartott kompetenciák között eltérés figyelhető meg. A hipotézis vizsgálatához, elsőként meg kell határoznom, hogy az egyes kutatásokban (álláshirdetésekből, illetve kérdőívekben) milyen fontossági sorrendek lettek felállítva a kompetenciák tekintetében.

Az első rangsort, a hirdetésekből lévő kompetencia említések képezték, miszerint minél több hirdetés említette az adott kompetenciát, annál magasabb említési pontszámot kapott, tehát annál fontosabbnak tartják őket. A következő táblázat összefoglalja a kompetenciák fontossági sorrendjét az álláshirdetésekből alapján fentről lefelé haladva a legfontosabbtól a legkevésbé fontosig:

Vezetői kompetenciák fontossága álláshirdetések alapján		
Rangsor	Kompetencia	Előfordulás
1	szakember	19
2	eredményorientált	14
3	agilis	12
4	hatékonyan és határozottan kommunikál	11
4	együttműködő és csapatjátékos	11
4	stratégia	11
5	célkitűző	10
5	motivált	10
5	ügyfélközpontú	10
6	fejleszt másokat	9
7	problémamegoldó	8
8	rugalmas	7
9	döntésképes	5
9	etikus	5
10	kreatív gondolkodású	4
10	motiváló	4
10	befolyásol másokat	4
11	inspiráló	2

9. táblázat
Vezetői kompetenciák fontossága álláshirdetések alapján
Forrás: saját forrás

A táblázatból leolvasható, hogy végül egy 11 hosszúságú sorrend állt össze, mivel a 18-ból 11 kompetenciát ugyanannyiszor említettek: a hatékonyan és határozottan kommunikál, az együttműködő és csapatjátékos, a stratégia kompetenciák a rangsor 4. helyén; a célkitűző, motivált, ügyfélközpontú az 5. helyen; a döntésképes, az etikus 9. helyen; a kreatív gondolkodású, a motiváló és a befolyásol másokat kompetenciák a rangsorban a 10. helyet foglalták el.

Az álláshirdetésekből a legfontosabbnak a szakember kompetenciát tartották, ez a kompetencia minden álláshirdetésben megjelölésre került. Ezt követte fontossági sorrendben az eredményorientált és az agilis. Igen alacsony, összesen két szavazattal, legkevésbé fontosnak az inspirálót tartották az álláshirdetéseket készítőik.

A másik rangsort a kérdőívet kitöltők által fontosság szerint 1-5-ig értékelt kompetencia értékelés átlagai jelentették. A válaszadók véleménye szerint a kompetenciákat a következőképp lehet sorba állítani fontosságuk szerint fentről lefelé haladva a legfontosabbtól a legkevésbé fontosnak ítélve:

Vezetői kompetenciák fontossága kérdőív válaszadóinak véleménye alapján		
Rangsor	Kompetencia	Átlag
1	döntésképes	4,82
2	hatékonyan és határozottan kommunikál	4,69
3	problémamegoldó	4,64
4	etikus	4,56
5	motiváló	4,50
6	együttműködő és csapatjátékos	4,48
7	motivált	4,43
8	célkitűző	4,42
9	rugalmas	4,38
9	inspiráló	4,38
10	agilis	4,29
11	szakember	4,27
12	fejleszt másokat	4,20
13	kreatív gondolkodású	4,12
14	stratéga	4,11
15	eredményorientált	4,07
16	ügyfélközpontú	3,93
17	befolyásol másokat	3,42

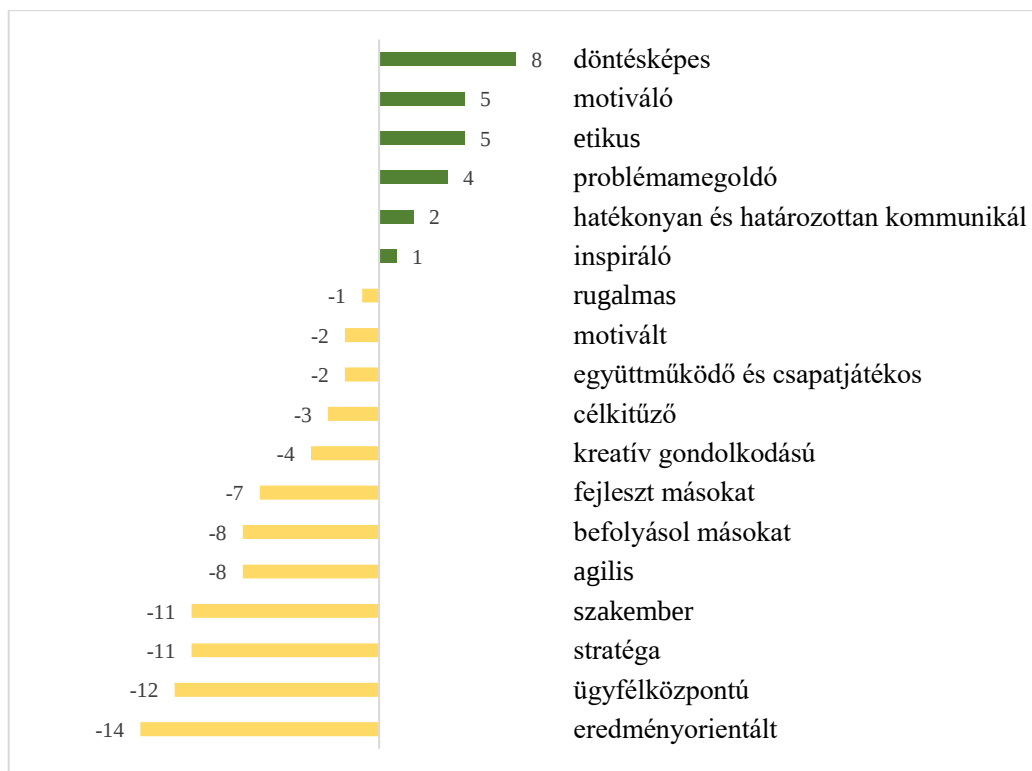
10. táblázat

Vezetői kompetenciák fontossága kérdőív válaszadóinak véleménye alapján

Forrás: saját forrás

A kérdőíves rangsorban is voltak olyan kompetenciák (rugalmas, inspiráló), amelyeket azonosan fontosnak ítélték a válaszadók, így a rangsor ebben az esetben sem 18 helyezésből áll, hanem összesen 17-ből. Az első három helyen a döntésképes, hatékonyan és határozottan kommunikál és a problémamegoldó kompetenciák álltak, míg legkevésbé fontosnak a befolyásol másokat értékelték.

A két rangsor felállítását követően a két rangsor összevetését végeztem el a rangok egymásból való kivonásával. Ennek eredményét a következő diagram mutatja:



Munkavállalók által fontosabbnak ítélt kompetenciák

Munkáltatók által fontosabbnak ítélt kompetenciák

"-" fontosabb a munkavállalóknak,
 "+" fontosabb a munkáltatóknak

9. ábra
 Álláshirdetések és munkavállalói besorolás fontosságának eltérései
 Forrás: saját forrás

A pozitív rangeltérések azt jelölik, hogy az adott kompetencia fontosabb a kérdőívet kitöltők, azaz a munkavállalók számára, míg a negatív eltérésű kompetenciák az álláshirdetésekből, vagyis a munkáltatóknak fontosabbak. Fontosnak tartom kiemelni, hogy a dolgozatomban további részében a munkavállalók alatt a beosztottakat és a vezetőket egyaránt értem, hiszen ahogy kérdőíves vizsgálatom mintájának bemutatásakor kitértem rá, majdnem 50-50%-ban képviseltetik magukat. A különbségeket színnel is jelöltem, zölddel a munkavállalók, sárgával a munkáltatók által fontos kompetenciákat. Az eredmények részletesebb kifejtésére a következő fejezetben kerül sor.

3.5.2. H2a hipotézis vizsgálata

H2a hipotézisem szerint a nemi szerepek befolyásolják a kompetenciák fontosságát. A következőkben ezen hipotézisem vizsgálom. A vizsgálat során a 3.4.1. *Módszerek* fejezetben bemutatott Man-Whitney próbát alkalmaztam.

A próba arra az eredményre vezetett, hogy vannak olyan kompetenciák, amelyeknél eltérőek a férfi és női vélemények és vannak olyanok, amelyeknél nem: 0,05 alatti szignifikancia szintnél eltér, míg ezen érték felettiekénél nem figyelhető meg különbség.

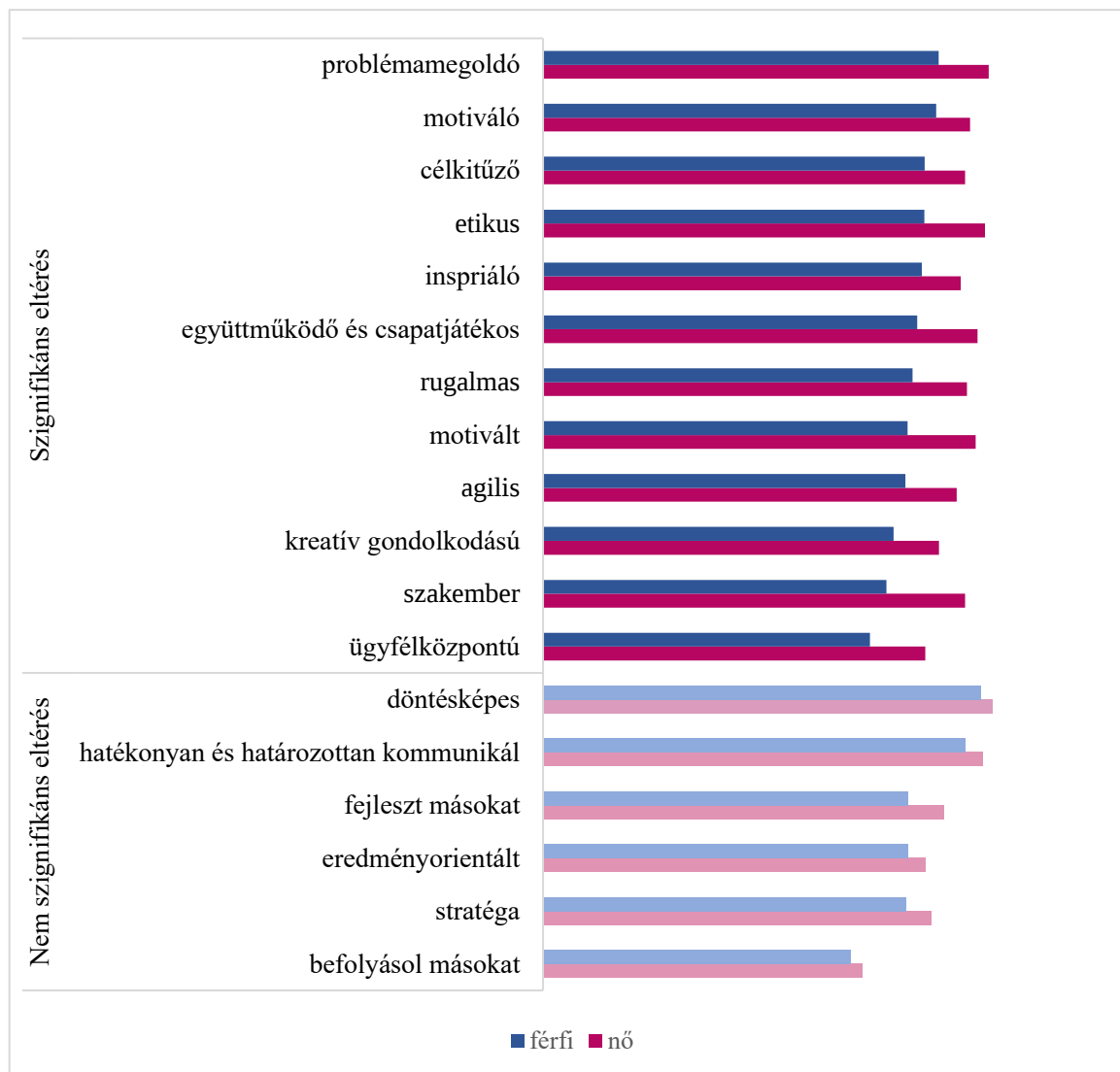
Az eltérő és szignifikáns eltérést nem mutató kompetenciák értékeit a következő táblázat foglalja össze:

Vezetői kompetenciák szignifikancia alapján			
Szignifikáns eltérést mutató kompetenciák			
kompetencia	U	Z	p
célkitűző	986,000	-2,904	0,004
agilis	1301,000	-0,877	0,380
etikus	936,500	-3,765	0,000
inspiráló	1068,500	-2,460	0,014
kreatív gondolkodású	989,000	-2,829	0,005
motiváló	1088,000	-2,484	0,013
problémamegoldó	873,000	-4,369	0,000
motivált	770,500	-4,355	0,000
rugalmas	956,000	-3,232	0,001
együttműködő és csapatjátékos	906,500	-3,749	0,000
szakember	859,500	-3,914	0,000
ügyfélközpontú	935,500	-3,133	0,002
Szignifikáns eltérést nem mutató kompetenciák			
kompetencia	U	Z	p
döntésképes	1301,000	-0,877	0,380
hatékonyan és határozottan kommunikál	1319,000	-0,856	0,392
fejleszt másokat	1205,000	-1,555	0,120
eredményorientált	1228,000	-1,288	0,198
stratégia	1194,000	-1,603	0,109
befolyásol másokat	1305,500	-0,866	0,387

U= Man-Whitney próba statisztikai értéke
Z= normál eloszláshoz való közelítés értéke
p=szignifikancia szint

11. táblázat
Vezetői kompetenciák szignifikancia alapján
Forrás: saját forrás melléklet 6.

A szignifikancia szintek alapján az egyszerűbb átláthatóság kedvéért és az eltérések könnyebb megértése végett vizuálisan bemutatom az átlagos fontosságot minden kompetencia esetében, nemenként az alábbi ábra segítségével:



szignifikáns eltérés nő
szignifikáns eltérés férfi
szignifikáns eltérést nem mutató női
szignifikáns eltérést nem mutató férfi

10. ábra
Vezetői kompetenciák fontossága nemek szerint
Forrás: saját forrás

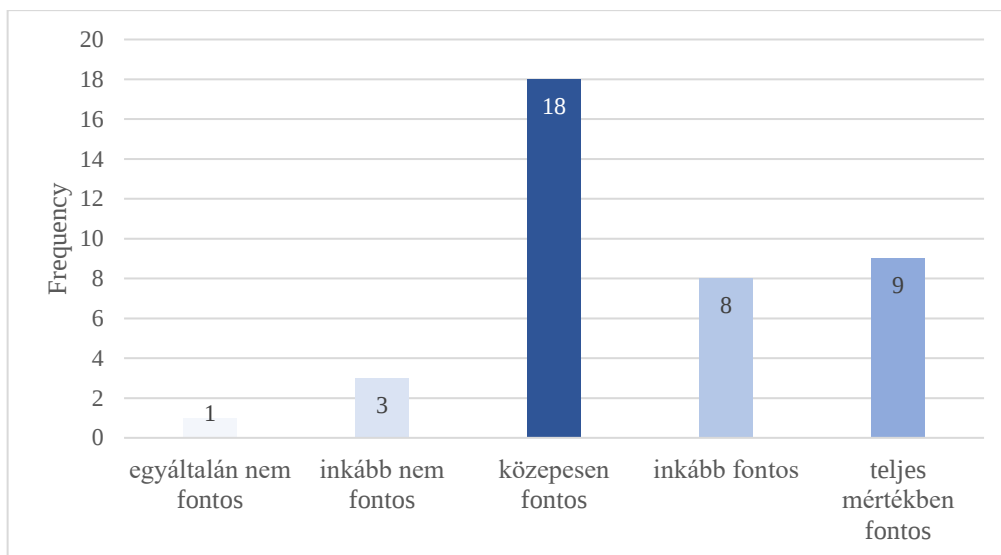
A 11. táblázatból leolvasható, hogy a 18 vizsgált kompetenciából a következő 12 kompetenciánál figyelhető meg eltérés: problémamegoldó, motiváló, célkitűző, etikus, inspiráló, együttműködő és csapatjátékos, rugalmas, motivált, agilis, kreatív gondolkodású, szakember, illetve ügyfélközpontú. A kompetenciák csupán harmadánál, vagyis 6 kompetenciánál nem mutatott a próba szignifikáns eltérést: döntésképes, hatékonyan és határozottan kommunikál, fejleszt másokat, eredményorientált, stratégia, befolyásol másokat.

A 10. ábra alapján látható, hogy minden kompetenciát a nők értékelték magasabbra, tehát a nőknek fontosabbak. Ugyan hat kompetenciánál nem szignifikáns az eltérés, de a fontossági mintázat, ezen kompetenciák esetében is megfigyelhető. Az eredményt látva felmerült bennem a kérdés, hogy mi lehet az oka annak, hogy egyetlen kivétel sincs a kompetenciák között. Feltevésem szerint a nők véleménye a fontosságot illetően inkább közelít valamely szélső értékhez (1 vagy 5), ennek oka, hogy határozott véleménnyel rendelkeznek vagyis el tudják dönteni az egyes kompetenciákról, hogy fontosak vagy sem, kevésbé választják az átmenetet. Ennek vizsgálata érdekében, megnéztem az egyes kompetenciák szórását, amely a következő eredményre vezetett:

Vezetői kompetenciák szórása												
	célkitűző	agilis	etikus	inspiráló	kreatív gondolkodású	motiváló	problémamegoldó	motivált	rugalmas	együttműködő és csapatjátékos	szakember	ügyfélközpontú
nő	0,664	0,648	0,446	0,801	0,889	0,635	0,449	0,524	0,684	0,489	0,664	0,990
férfi	0,875	0,957	1,105	1,021	0,951	0,880	0,857	0,985	1,100	1,025	1,213	1,022

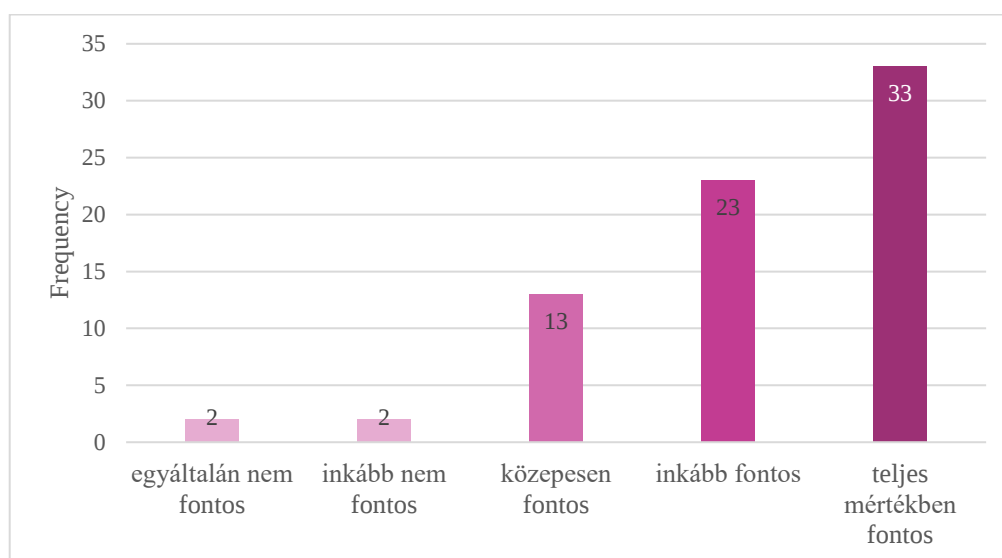
12. táblázat
Vezetői kompetenciák szórása
Forrás: saját forrás

Ebből látható, hogy a nők szórása minden szignifikáns eltérést mutató kompetencia esetében kisebb, mint a férfiaké, tehát a nők véleménye egységesen egy magas irányba mutatott. Amellett, hogy a nők inkább szélső értékek mentén szavaztak az is közre játszhat a kapott értékekben, hogy a nők alapvetően a kompetenciák mindegyikét fontosnak tartják, míg a férfiak számára kevesebb kompetencia bizonyul fontosnak. Ennek vizsgálatához megnéztem a egyes tételek fontosságának megítéléséhez kapcsolódó gyakoriságot. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a nők valóban fontosnak tartották a kompetenciák majdnem mindegyikét, még a férfiak a skála majdnem minden értékére szavaztak. A következő ábrával vizuálisan is szemléltetem az eredményeket:



12. ábra

Ügyfélközpontú kompetencia fontosságának megítéléséhez kapcsolódó gyakoriság – férfi
Forrás: saját forrás



13. ábra

Ügyfélközpontú kompetencia fontosságának megítéléséhez kapcsolódó gyakoriság – női
Forrás: saját forrás

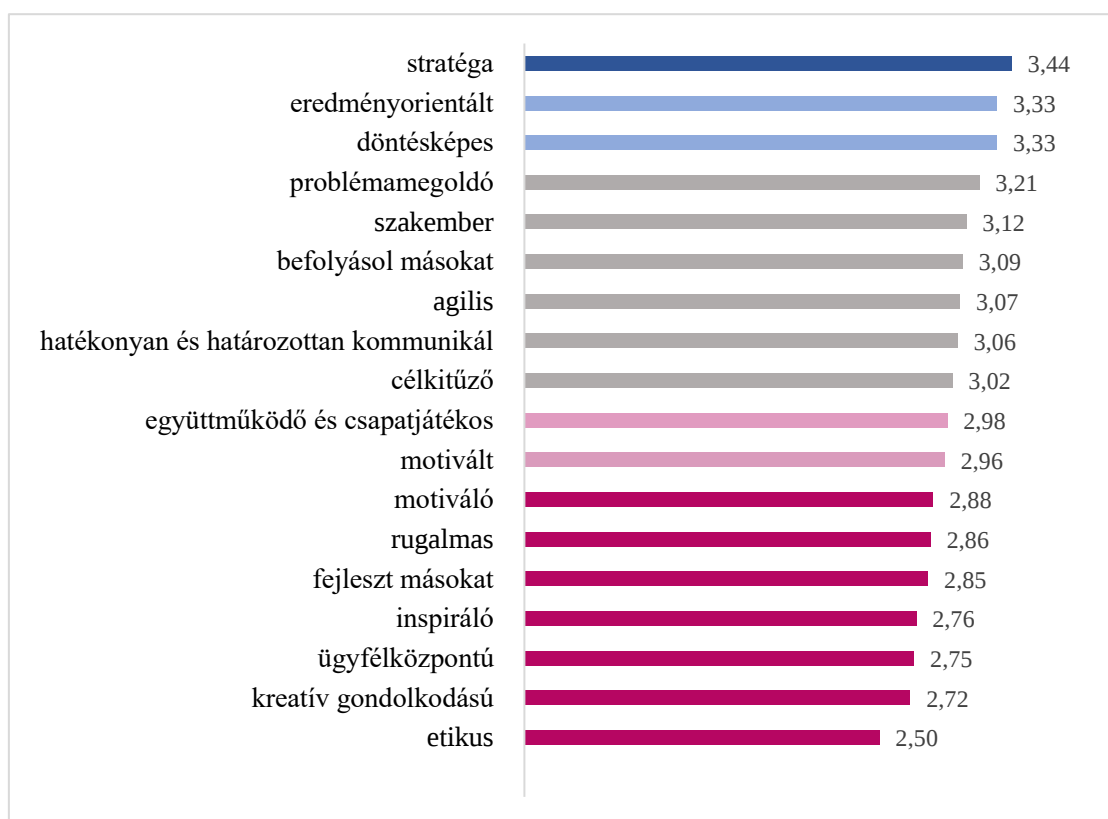
Az átláthatóság érdekében a gyakoriságot színekkel is jelöltem, minél gyakrabban fordult elő az adott fontosság, annál sötétebb színnel jelöltem. A nők döntő többsége szavazott a skála legmagasabb értékeire. Ezen tendencia a többi kompetencia esetében is megfigyelhető.

3.5.3. H2b hipotézis vizsgálata

A H2b hipotézisem alapján a válaszadók szerint a vezetői kompetenciák nemi specifikációt mutatnak: bizonyos tulajdonságokat inkább a női vezetőknek, míg más kompetenciákat a férfi vezetőknek tulajdonítanak. A kompetenciákat a kérdőívem erre vonatkozó kérdésében 5 fokú skálával mértem, ahol 1- teljes mértékben női vezetőkre, 2-

inkább női vezetőkre, 3- női és férfi vezetőkre közel azonos mértékben, 4- inkább férfi vezetőkre, 5- teljes mértékben férfi vezetőkre jelentette. A vizsgálat során Friedman próbát végeztem és Post-hoc teszteket futtattam.

Az elvégzett Friedman próba alapján kijelenthető, hogy legalább egy kompetencia nemi értékelésének eloszlása szignifikánsan különbözik a többi kompetencia értékelésétől ($\chi^2(17) = 220,055$, $p < 0,001$, 1. melléklet), Ez alapján kijelenthető, hogy a hipotézis igaznak bizonyult, viszont úgy gondoltam, hogy az eredmények érdemes tovább elemezni. Ezért a következőkben Post-hoc teszteket futtattam. A tesztek eredményét (2. melléklet) a következő diagram segítségével szemléltetem, melynek statisztikai részleteit a 3. melléklet mutatja:



erőteljesen maszkulin
 inkább maszkulin
 feminin és maszkulin
 inkább feminin
 erőteljesen feminin

11. ábra
 Vezetői kompetenciák átlagos megítélése
 Forrás: saját forrás

A könnyebb átláthatóság érdekében az egyes kompetenciákat színnel jelöltem attól függően, hogy inkább férfiakra vagy nőkre tartották jellemzőbbnek a kitöltők. A sötétkék szín jelölte az erőteljesen maszkulin, a világos kék az inkább maszkulin, a szürke az egyaránt

maszkulin és feminin, a világos rózsaszín az inkább feminin, a bordó szín az erőteljesen feminin kompetenciákat. Ezek alapján látható, hogy a 18 kompetenciából összesen hat kompetencia: problémamegoldó, szakember, befolyásol másokat, agilis, hatékonyan és határozottan kommunikál, célkitűző kompetenciák esetében nem figyelhető meg szignifikáns eltérés, tehát ezeket a válaszadók nem társították nemekhez.

A többi 12 kompetenciánál azonban megfigyelhető férfi-női specifikáció: a sötétkék színnel jelzett stratégia kompetencia szignifikánsan különbözött mind a nagyon feminin, mind az inkább feminin csoportba tartozó kompetenciáktól. A világoskék színnel jelzett eredményorientált és döntésképes kompetenciák szignifikánsan különböztek a bordóval jelzett nagyon feminin kompetenciáktól, tehát ez a három kompetencia férfiakra jellemzőbb. Az együttműködő és csapatjátékos, motivált, motiváló, rugalmas, fejleszt másokat, inspiráló, ügyfélközpontú, kreatív gondolkodású és etikus kompetenciák pedig nőiesnek tekinthetők a válaszadók szerint.

Az eredmények tehát a kompetenciák közel háromnegyedénél mutattak eltérést, tehát a hipotézisem beigazolódtott. A lehetséges magyarázatokat a következő fejezetekben mutatom be.

3.5.4. H3 hipotézis vizsgálata

A harmadik és egyben utolsó hipotézisem szerint a vezetői kompetenciák faktorokba rendeződnek fontosságuk megítélése alapján. A hipotézis vizsgálatához faktorelemzést, ennek részeként Promax rotálást végeztem és a KMO-féle megfelelőségi mutatót is használtam. Jelen esetben a KMO mutató értéke 0,892, (4. melléklet) jóval meghaladva ezzel az minimális elvárt szintet. Ezzel az érték nagyobb mint 0,8, a nagyon jó kategóriába tartozik, azaz a kiinduló változó struktúra kiválóan alkalmas a faktorelemzésre. A létrehozott 4 faktor által a teljes variancia hányad 66,53% magyarázott. (5. melléklet)

Az vizsgálat eredményeként tehát a kompetenciákat négy csoportba sorolhatjuk. Az egyes kompetenciacsoportokba tartozó kompetenciákat a következő fejezetben megvizsgálom és a létrejöttükre magyarázatot keresek, valamint az egyes faktorokat elnevezem logikai összefüggéseik szerint.

Vezetői kompetenciák faktorstruktúrája		
faktorok	eredeti kompetencia itemek	faktorsúlyok
	hatékonyan és határozottan kommunikál	0,861
	motiváló	0,774
	inspiráló	0,687
	döntésképes	0,685
	fejleszt másokat	0,563
	rugalmas	0,912
	együttműködő és csapatjátékos	0,731
	etikus	0,586
	motivált	0,545
	kreatív gondolkodású	0,502
	szakember	0,880
	eredményorientált	0,689
	problémamegoldó	0,494
	befolyásol másokat	0,897
	stratégia	0,582
	ügyfélközpontú	0,499
	agilis	0,445
	célkitűző	0,388

13. táblázat
Vezetői kompetenciák faktorstruktúrája
Forrás: saját forrás

4. Következtetések, javaslatok

Diplomamunkám során összesen négy hipotézist vizsgáltam. Ebben a fejezetben ezen hipotéziseket egyesével sorra veszem, eredményeiket összefoglalom, illetve következtetéseket, esetenként javaslatokat fogalmazok meg hozzájuk kapcsolódóan.

Fontos kiemelni, hogy minden hipotézisemet a válaszadók véleménye és az álláshirdetések alapján vizsgáltam. A kapott eredmények tehát specifikusan a vizsgált két mintára vonatkoznak, nem tekinthetők reprezentatívnak. Mindezek következtében a következtetéseim minden esetben csak az adott mintákról állíthatók biztosan, megállapításaim globálisan kizárólag javaslatként értelmezhetők.

Az **első hipotézis**emben azt állítottam, hogy az álláshirdetésekből fontosnak ítélt, illetve a munkavállalók szerint fontosnak tartott kompetenciák között eltérés figyelhető meg. A vizsgálat során felállítottam egy-egy rangsort az álláshirdetések, illetve a kérdőív alapján, majd ezt követően összevettem őket. A fontosságot az álláshirdetések során az határozta meg, hogy milyen gyakran jelennek meg az egyes kompetenciák bennük, míg a kérdőívben külön erre vonatkozó kérdést tettem fel, amelyben a válaszadók 5 fokú Likert-skála segítségével fejezhették ki véleményüket.

A két vizsgálati eredmény összevetéseként 6 kompetenciáról- *döntésképes, motiváló, etikus, problémamegoldó, hatékonyan és határozottan kommunikál, inspiráló*- elmondható, hogy a munkavállalóknak fontosabbak, és 12 kompetenciát – *rugalmas, motivált, együttműködő és csapatjátékos, célkitűző, kreatív gondolkodású, fejleszt másokat, agilis, szakember, stratégia, ügyfélközpontú és eredményorientált*- a munkáltatók tartottak fontosabbnak. A hipotézisem tehát igazolást nyert.

Az eredmények értelmezésekor érdemes azt is figyelembe venni, hogy melyik kompetencia, mennyivel volt fontosabb. A munkavállalók számára kifejezetten fontos, hogy vezetőjük *döntésképes, motiváló és etikus* legyen. A munkáltatók számára a legfontosabbak közé az *eredményorientált, az ügyfélközpontú, a stratégia és szakember* sorolható. Hogyha ezt a 3 és 4 kompetenciát összehasonlítjuk, látható, hogy a munkavállalók azokat tartják a legfontosabbnak, amik az érzelmi intelligenciához köthetőek, és leginkább velük kapcsolatos, az ő jólétüket szolgálja. Ezzel ellentétben a munkáltatók azt a 4 kompetenciát tartották a legfontosabbnak, amelyek az eredményességet, sikert biztosíthatják a vállalat számára és inkább szakmai kompetenciáknak tekinthetőek. A sorrendből kitűnhet ezen logika alapján a *fejleszt másokat* és az *eredményorientált* kompetencia. A *fejleszt másokat* kompetencia esetében

azt gondolom, hogy egy ugyan a munkavállalóra vonatkozik és szoros összefüggést mutat az érzelmi intelligenciával, ugyanakkor fontos szem előtt tartani, hogy nem minden munkavállaló számára élvez prioritást a fejlődés és karrierépítés. Ugyanakkor a munkáltatónak érdeke, hogy tudásmegosztás történjen a vállalatban belül, a tudás ne egy-egy embernél koncentrálódjon. Fontosnak tartja, hiszen ezzel is a stabilitást és a legtöbb esetben a fejlődést is biztosíthatja.

Az eredmények alapján elmondható, hogy a munkavállalók és a munkáltatók egyaránt a saját érdekeiket képviseltetik, tartják fontosnak. Az egészséges egyensúly fenntartása érdekében azonban mindkét fél érdekeinek meg kell valósulnia legalább egy adott mértékben. Amennyiben a munkáltatók figyelembe veszik a munkavállalók vezetőikkel szemben támasztott elvárásait is, biztosíthatják a munkavállalók elégedettségét ebben a tekintetben, amely hosszú távon az egyik legnagyobb előnyt, az emberi erőforrást biztosítja számukra. Fontos azonban, hogy a vállalat a siker tényezőit is szem előtt tartsa és elvárja leendő vezetőitől, hiszen hosszútávon ezzel mindenki érdekét szolgálja.

Második hipotézisem két részre osztottam: a nemek szerepét vizsgáltam a kompetenciák tekintetében, először nemek és fontosság, majd a nemek és vezetők összefüggésében.

H2a hipotézisem szerint a nemi szerepek befolyásolják a kompetenciák fontosságát. A vizsgálathoz Man-Whitney próbát alkalmaztam, melynek eredményeként a 18 kompetenciák 2/3-nál - *problémamegoldó, motiváló, célkitűző, etikus, inspiráló, együttműködő és csapatjátékos, rugalmas, motivált, agilis, kreatív gondolkodású, szakember, ügyfélközpontú* - szignifikáns eltérést tapasztaltam. Ezzel H2a hipotézisem is nagy mértékben beigazolódott.

Érdekességgéént fedeztem fel, hogy a kompetenciák minden esetben a nőknek voltak fontosabbak. Ugyan a hipotézisem már bizonyítást nyert, ezt a jelenséget tovább vizsgáltam a szórás és a gyakoriság segítségével. A vizsgálat eredményeként megállapítható, hogy a nők véleménye egységesen egy magas irányba mutatott, illetve a nők a kompetenciák majdnem mindegyikét fontosnak tartották.

Magyarázatként szolgálhat, hogy a nők az esetek többségében jobban érzékelik a kompetenciákat, nagyobb hangsúlyt fektetnek az érzelmi intelligenciára. Gyakorlati szempontból ezen hipotézisnek a csapatspecifikusan megfelelő vezető kiválasztásában lehet fontos szerepe. Amennyiben ezek a nemi különbségek megfigyelhetők egy csapaton belül, a kívánt kompetenciák esetében erősséget mutató vezetőt érdemes választani, hiszen

ellenkező esetben az elvárások és a nyújtott kompetenciák nem találkoznak. Ez később akár konfliktusokhoz és egyéb problémákhoz vezethet. Megléte azonban elégedettséghez, teljesítménynöveléshez és számos egyéb előnyhöz vezethet.

Második hipotézisem b részében azt állítottam, hogy a vezetői kompetenciák nemi specifikációt mutatnak: bizonyos tulajdonságokat inkább a női vezetőknek, míg másokat a férfi vezetőknek tulajdonítanak. A vizsgálat során Friedman próbát és Post-hoc tesztek végeztem. Az eredmények alapján a kompetenciák 2/3-nál megfigyelhető a férfi női specifikáció: maszkulin kompetenciának tekinthető a *stratégia, eredményorientált és döntésképes*, míg feminin jelleget az *együttműködő és csapatjátékos, motivált, motiváló, rugalmas, fejleszt másokat, inspiráló, ügyfélközpontú, kreatív gondolkodású és etikus* kompetenciák mutatnak. A második hipotézis b része is részben igazolódott be. A nemi különbségeket figyelembe véve látható, hogy a válaszadók a specifikus, szakmához szorosabban kapcsolódó kompetenciákat férfi vezetőknek, míg az érzelmi intelligenciával összefüggést mutató kompetenciákat női feletteseiknek tulajdonították.

Az előző hipotézisemmel kapcsolatban megfogalmazott javaslatokhoz hasonlóan, ez az eredmény is alkalmazható a megfelelő vezető kiválasztásában. Ezen felül nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a kompetenciákkal rendelkezhet valaki, viszont fejlesztésükre is van lehetőség. Az eredmények alapján elmondható, hogy a férfi és női vezetők kompetenciafejlesztésében érdemes hangsúlyt fektetni a másik nem kompetenciaerősségeire is. Említésre méltó, hogy a munkáltatók által 3 legfontosabbnak ítélt kompetencia a válaszadók szerint férfiakra jellemző, míg a munkavállalók a feminin kompetenciákat tartják fontosabbnak.

Fontos megjegyezni, hogy a nemek közötti kompetencia különbségek nem feltétlenül a biológiai különbségekből erednek, hanem társadalmi normákból, elvárásokból és szocializációból is származhatnak. A szervezeteknek felelősséget kell vállalniuk az esélyegyenlőség kérdésében is, vagyis elvárható hogy a szervezet támogassa a nemek közötti egyenlőséget és a vezetői kompetenciák sokszínűségének elismerését.

Harmadik hipotézisem szerint a vezetői kompetenciák faktorokba rendeződnek fontosságuk megítélése alapján. A hipotézis vizsgálatához faktorelemzést végeztem, melynek során a Promax rotálás és a KMO-féle statisztikai mutató is segítségemre volt.

Az eredmények alapján a kompetenciákat négy csoportra lehet osztani, vagyis harmadik hipotézisem teljes mértékben bizonyítást nyert. Az egy csoportot alkotó kompetenciák

között összefüggéseket kerestem, és ezek alapján az egyes csoportokat elneveztem, így a következő faktorok jöttek létre: érzelmi intelligenciához köthető kompetenciák – *hatékonyan és határozottan kommunikál, motiváló, inspiráló, döntésképes, fejleszt másokat, kreativitást és együttműködést biztosító kompetenciák – rugalmas, együttműködő és csapatjátékos, etikus, motivált, kreatív gondolkodású, feladatorientált/hatékonyaságot megalapozó kompetenciák – szakember, eredményorientált, problémamegoldó és felsővezetőktől elvárt kompetenciák – befolyásol másokat, stratégia, ügyfélközpontú, agilis, célitűző.*

Az eredményekben megfigyelhető, hogy egyes kompetenciák (döntésképes, motivált) kilógnak a csoportból, tehát az eddigi ismereteink alapján logikusnak ítélt látens struktúrák nem igazolódnak be minden esetben. Az okok feltárásának megállapításához, jelenleg nem rendelkezek megfelelő adattal.

A faktorstruktúrák gyakorlati használhatósága kiindulópontot jelenthet a vezetők kiválasztásánál, hiszen az egy faktorba tartozó kompetenciák valamely megléte feltételezi, a másik kompetencia meglétét/ fontosnak ítéelését. Az egy faktorba tartozó kompetenciák hasonlóságuk végett képzések irányául is szolgálhatnak, segítségükkel egyéni fejlesztési tervek is kidolgozhatóak.

5. Összefoglalás

Diplomamunkám összegzéseként elmondható, hogy megírása során a szakirodalmakból és saját vizsgálatokból nyert információk is igazolják a vezetői kompetenciák kutatásának létjogosultságát. Hosszútávú célom, hogy a téma mélyebb megismerésével és a kutatás készítésével jövőbeli szakemberként nagyobb rálátással rendelkezek a témára és a megszerzett tudást és eredményeket a jövőben kamatoztathassam: szervezeteknek, munkavállalóknak és vezetőknek egyaránt támogatást nyújthassak. Úgy gondolom ezen célom elértem, és szakmai tovább fejlődésemhez nagy mértékben hozzájárult a dolgozat elkészítése.

Dolgozatom során, első nagy egységként a témában releváns szakirodalmakat összefoglaltam az egyes szakirodalmak közötti összefüggések alapján oly módon, hogy ezen összefüggésekre és a fennálló különbségekre rávilágítsak, majd ezek alapján kiválasztottam esetenként egy vagy több olyan eredményt, nézetet, amelyre a diplomamunkám további részeit alapoztam. A bemutatott témák közül a nagyobb egységet alkotó témák a következők voltak: kompetenciák a szervezetben – általános és vezetői kompetenciák specifikusan, vezetők szerepe és vezetőkkel szembeni elvárások, vezetői stílusok, vezetői utánpótlás lehetséges útjai – belső és külső utánpótlás. A témával kapcsolatos releváns információk megszerzését követően diplomamunkám második nagy része, a saját vizsgálat következett. Ennek első részeként a bevezetésben bemutatott kérdésekből kiinduló négy hipotézist állítottam fel, melyek a következők voltak:

H1: Az álláshirdetésekből fontosnak ítélt, illetve a munkavállalók szerint fontosnak tartott kompetenciák között eltérés figyelhető meg

H2a: A nem szerepek befolyásolják a kompetenciák fontosságát.

H2b: A vezetői kompetenciák nem specifikációt mutatnak: bizonyos tulajdonságokat inkább a női vezetőknek, míg másokat a férfi vezetőknek tulajdonítanak.

H3: A vezetői kompetenciák faktorokba rendeződnek fontosságuk megítélése alapján.

A hipotéziseim mindegyike igaznak bizonyult a kutatásom eredményei alapján. A kutatás során kvantitatív és kvalitatív módszert is alkalmaztam, illetve kvalitatív kutatásom eredményeit kiegészítve beépítettem kvantitatív kutatásomba a pontosabb eredmények tükrözése érdekében. A kutatásban az SPSS statisztikai program volt segítségemre.

Az eredmények alapján a munkavállalók (vezetők, beosztottak egyaránt) és munkáltatók más-más kompetenciákat tartottak fontosnak. Ezen eredmény rávilágít, hogy a közös cél, siker elérése érdekében hangsúlyt szükséges fektetni az érdekek összhangba hozatalára.

A nemi szerepek befolyásolják a kompetenciák fontosságát, a női kitöltők számára a kompetenciák mindegyike fontosabbnak bizonyult, mint férfi társaiknak. Ennek oka, hogy a nők véleménye egységesen egy magas irányba mutatott, illetve a nők a kompetenciák majdnem mindegyikét fontosnak tartották.

A kompetenciák között egyértelműen megmutatkozott nemi specifikáció. Első hipotézisem eredményei és ezen hipotézisem között összefüggést találtam: érdekesség, hogy a munkavállalók által férfiasnak ítélt vezetői kompetenciák nagy mértékben hasonlóságot mutatnak a munkáltatók által fontosabbnak ítélt kompetenciákkal.

A vezetői kompetenciák összefüggéseik alapján faktorokba rendeződhetnek, dolgozatomban összesen négy faktor került meghatározásra. A hipotézisek mindegyikének összefüggésben elmondható, hogy a vezetők kiválasztásában, történjen az belső vagy külső kiválasztás útján, nagy szerepe van a hipotézisek bizonyítása során kapott eredményeknek. Ezen felül alapot képezhetnek a vezetők fejlesztésének, a jobb munkahelyi körülmények megteremtésének, a siker, a hatékonyság, az egyenlőség biztosításának és vezetőkben rejlő lehetőségek kiaknázásában.

Jelen kutatási eredmények további kérdéseket vethetnek fel: Hogyan lehetséges a vezetői kompetenciák fejlesztése a nemi specifikáció figyelembevételével? Milyen megoldási lehetőségek állnak rendelkezésre a munkavállalók és munkáltatók érdekeinek egyesítésére, amennyiben a kapott eredményeket, más reprezentatív kutatások is alátámasztják. Ezen kérdések jövőbeli kutatások alapjaként szolgálhatnak.

A hipotézisek vizsgálatán túl, fontosnak tartom azok alapját jelentő, bennem felmerülő, a bevezetésben feltett kérdések megválaszolását is. Milyen a jó vezető? Azt gondolom, hogy vannak bizonyos alap elvárások, kompetenciák, amelyeknek eleget kell tennie egy jó vezetőnek. Ezeknek az elvárásoknak munkavállalói és munkáltatói oldalról egyaránt érkezniük kell, mindkét érintett fél érdekeit figyelembe véve. Általános érvényűen nem lehet kijelenteni, hogy a jó vezető ilyen vagy olyan, hiszen rengeteg befolyásoló tényező létezik. Az általános kompetencialisták azonban kiinduló pontot jelenthetnek és végsősoron fontos, hogy az értékek mindhárom oldalról – munkáltató, munkavállaló, vezető - egyezzenek, vagy legalábbis nagy mértékben lefedjék egymást.

Hogyan lehet kiválasztani a megfelelő vezetőt? Ezen kérdésem hosszan taglaltam eredményeim vizsgálatakor.

Szívesen kipróbálnám magam vezető pozícióban a jövőben? Egyértelmű, végérvényes kijelentést úgy gondolom meggondolatlan lenne tennem. Jelenleg viszont úgy érzem, nem. Az én szerepen a jövőben a szervezetek, vezetők és munkavállalók kiválasztása, támogatása, fejlesztése, és egy ideális munkahely megteremtése, pozíciótól függetlenül.

Diplomamunkámat John C. Maxwell gondolatával zárom: *„A vezetés nem jog, hanem kiváltság. Folyamatosan ki kell érdemelnünk.”*

6. Irodalomjegyzék

- Al Danaf, R., & Berke, S. (2021). The Impact of Sustainable Leadership on Social Responsibility in Private and Public Universities: Evidence from Lebanon. *International Business Management*. 10.36478/ibm.2021.124.137. (utolsó megtekintés: 2023. szeptember)
- Bácsné Bába É., Dajnoki K. & Pierog A. (2017): Sikeres vezetők tulajdonságainak feltárása – Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar hallgatói körében végzett kutatás eredményei alapján. *Taylor*, 9/1. 94-100.
- Bakacsi, G. (2015): A szervezet magatartás alapjai. *Semmelweis Kiadó, Budapest*, 177-215. p
- Balassa, É. (2013): Sikeres vezetés kulcs-az érzelmi intelligencia és a kompetencia támogató szerepe a vezetői munkában. *Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron* 434-453. p
- Báthory-Németh, A., & Lebovits, Á. (2017): Együttműködés és csapatépítés . *Közigazgatási Vezetői Akadémia, Budapest* 32-42. p
- Beck-Bíró, K.: Milyen vezetői stílusért kiált 2022? *Profession*. Forrás: <https://www.profession.hu/hrfeed/milyen-vezetoi-stilusert-kialt-2022/> (utolsó megtekintés: 2023.szeptember)
- Bokodi, M., Malét-Szabó, E., & Pankár, T. B. (2018): A közigazgatási vezető-kiválasztás új koncepciója. *Nemzeti Közszerzői Egyetem, Budapest*
- Commission, E. (2019): Key Competences for lifelong learning. *Publications Office the European Union, Luxemburg*
- Csapai, E. Gy. – Berke, Sz. (2015): The role of the emotional intelligence in managerial success. In: Csata, A. – Fejér-Király, G. – György, O. – Kassay, J. – Nagy, B; Tánczos, L. J. (szerk.) *Global Challenges, Local Answers: Challenges in the Carpathian Basin. Cluj-Napoca, Románia, Risoprint*, 392-398.
- Csege, G., & Szuhai, E. (2018): A közszerzői élet pályamodell főbb elemei. *Tudás menedzsment*, 24.
- Csutorás, G., Hollósy-Vadász, G., & Krepelka, Á. (2020): Koncepció a közigazgatás vezető utánpótlását biztosító tehetséggondozási program bevezetéséhez. *Nemzeti Közszerzői Egyetem, Budapest*
- Dienesné K., E., & Berde, C. (2003): Vezetépszichológiai ismeretek. *Campus Kiadó, Debrecen*
- Dobák, M., & Antal, Z. (2011): Vezetés és szer-vezés szervezetek kialakítása és működtetése. *Aula Könyvkiadó, Budapest*
- Dobák, M., & Antal, Z. (2016): Vezetés és szervezés. *Akadémia Kiadó, Budapest*
- Csordás Tamás & D. D. (2016): Emberi erőforrás gazdálkodás. *Wolters Kluwer Kft., Budapest*
- Henczi, L., & Zöllei, K. (2007): Kompetenciamenedzsment. *Perfekt Zrt., Budapest*

- Fabulya, E., Nagy, P., & Tiszolczi, P. (2017): Kompetencia kézikönyv. Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, Kecskemét
- Gelencsér, M. & Szigeti O. & Szabó-Szentgróti G. (2020): A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása. Vezetéstudomány 51. 9. 67-79.
- Giles, S. (2016/3): The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. Harvard Business Review, 1073-1093.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2003): A természetes vezető. Vince Kiadó, Budapest
- Gulyás, D. K., & Dajnoki, K. (2016/8.): Globális vezetői kompetenciák korszakainak feltárása nemzetközi szakirodalmak alapján. TAYLOR, 42-52.
- Hanushek, E. A. (2019.). The Economic Value of Improved Schools. Hoover Institution, Stanford University.
- Kadocsa, G. (2013): Készségek, képességek és a személyiség a humán menedzsmentben. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III. Óbudai Egyetem, Budapest
- Karácsony, P. (2016): Szlovákiai kis- és középvállalkozások vezetési stílusának elemzése. 10.22004/ag.econ.256164 (utolsó megtekintés: 2023.szeptember)
- Karoliny, M., & Poór, J. (2017): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Wolters Kluwer Hungary Kft, Budapest
- Kassai, Á. (2020/51.): Kiből lehet sikeres vállalkozó? Vállalkozói vezetői kompetenciák vegyes módszertanú vizsgálata. Vezetéstudomány Budapest Management Review, 54-66.
- Kázmér-Mayer, S., & Czibor, A. (2019): Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra - Milyen eltérések és hasonlóságok mutatkoznak a férfiak és nők vezetési stílusa között a transzformáló vezetési stílus tekintetében. Replika, 133-143.
- Klein, B., & Klein, S. (2020): A szervezet lelke. EDGE 2000 Kiadó, Budapest
- Kovács, G., & Tózsér, E. (2017): Pro Publico Bono - Magyar Közigazgatás, 138-157.
- Kovács, I. (2019): Vezetői stílusok a hivatásos állomány szemével: autokrata. Magyar Rendészet.
- Kőműves, Z., Nagy, M., & Szabó, S. (2021): A vezetési stílus vizsgálata munkavállalói szemüvegen keresztül. Új Munkaügyi Szemle.
- Lipcsei, B. (2015): Fordulatok a fejlődés történetében. Munkaügyi Szemle.
- Lippert, R (2015): Vezetői szerepek és szervezeti kultúra hatása a klaszterek működésére. Doktori (PhD) értekezés, Pannon Egyetem, Veszprém, 49-53., 165-177. p
- Marr, B. (2023): The Top 10 In-Demand Skills For 2030. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/02/14/the-top-10-in-demand-skills-for-2030/?sh=5e2d3cec2fb9> (utolsó megtekintés: 2023. november)
- Nagy, I. (2015): Parancsnoki szerepkör - a jó parancsnok. Hadtudományi Szemle, 336-347.

- Nagy, J. (2000): XXI. század és nevelés. Osiris Kiadó, Budapest
- Nemeskéri, G. (2014): A foglalkoztathatóság általános kompetencia követelményei. Munkaügyi Szemle, 64-70.
- Palmer, B. (2023): The Top 10 Jobs Skills for 2023. <https://www.pcma.org/job-skills-top-10-2023-report/> (utolsó megtekintés: 2023. november)
- Papp, G. (2020): Leadership elméletek. <https://pappgab.com/leadership-elmeletek/> (utolsó megtekintés 2023 október)
- Patai, Á., & Jakab, P. (2015): Sem rokona, sem ismerőse... <https://www.munkaugyiszemle.hu/sem-rokona-sem-ismerose-%E2%80%A6> (utolsó megtekintés: 2023 szeptember)
- Petró, C., & Stréhlí Klotz, G. (2013): Közzolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás. Az emberi erőforrás menedzsment terület munkavégzésének jellemzői a közzolgálatban. „Közzolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány. M. Közlöny Lap- és Kvk., Budapest
- Répácziki, R., & Juhász, M. (2015): A vezető szerep újraértelmezése a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők tükrében. Alkalmazott Pszichológia.
- Rolková, M., & Farkasová, V. (2015): The Features of Participative Management Style. 10.1016/S2212-5671(15)00391-3 (utolsó megtekintés: 2023. október)
- Soffel, J. (2016): What are the 21st-century skills every student need? Forrás: World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2016/03/21st-century-skills-future-jobs-students/> (utolsó megtekintés: 2023.október)
- Szabolcsi, S. (2016): Vezetési stílusok egykor és most. International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) 10.21791/IJEMS.2016.1.41. 1 (utolsó megtekintés: 2023. szeptember)
- Szabó, S. (2020): Komeptenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Budapest
- Szakács, G. (2005): Konceptió a stratégiai intézkedések a Belügyminisztériumhoz tartozó szervezetek oktatási rendszerkének korszerűsítésére. Budapest.
- Sziklai, L. (2005): Vezetői attitűd és vezetői alkalmasság. BM tanulmány, Budapest
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbak, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009): HR Transformation. Mc Graw Hill, New York
- Varga, J. (2018): A készségek és az oktatás követelményrendszere a tudásalapú társadalomban. Magyar Tudomány, 69-76.
- Vass, V. (2020): A tudásgazdaság és a 21. századi kompetenciák összfüggései. Új Munkaügyi Szemle, 30-38.
- Watkins, D. (2016): Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/04/internal-hires-need-just-as-much-support-as-external-ones> (utolsó megtekintés: 2023.szeptember)

Zenger, J., & Folkman, J. (2020): Harward Business Review.
<https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis> (utolsó
megtekintés: 2023.szeptember)

7. Melléklet

1. sz. melléklet

Related-Samples Friedman's Two-Way Analysis of Variance by Ranks Summary	
Total N	104
Test Statistic	220,055
Degree Of Freedom	17
Asymptotic Sig.(2-sided test)	0,000

2. sz. melléklet

Pairwise Comparisons (post-hoc tesztek)

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
5. G etikus-5. G együttműködő és csapatjátékos	-2,827	0,740	-3,819	0,000	0,021
5. G etikus -5. G célkitűző	3,135	0,740	4,234	0,000	0,004
5. G etikus -5. G hatékonyan és határozottan kommunikál	-3,197	0,740	-4,319	0,000	0,002
5. G etikus -5. G agilis	3,274	0,740	4,422	0,000	0,001
5. G etikus -5. G befolyásol másokat	-3,279	0,740	-4,429	0,000	0,001
5. G etikus -5. G szakember	-3,558	0,740	-4,806	0,000	0,000
5. G etikus -5. G problémamegoldó	-4,005	0,740	-5,410	0,000	0,000
5. G etikus -5. G döntésképes	5,048	0,740	6,819	0,000	0,000
5. G etikus -5. G eredményorientált	5,082	0,740	6,864	0,000	0,000
5. G etikus -5. G stratégia	-5,534	0,740	-7,475	0,000	0,000
5. G ügyfélközpontú -5. G döntésképes	3,649	0,740	4,929	0,000	0,000
5. G ügyfélközpontú -5. G eredményorientált	3,683	0,740	4,974	0,000	0,000
5. G ügyfélközpontú -5. G stratégia	4,135	0,740	5,585	0,000	0,000
5. G inspiráló -5. G döntésképes	3,611	0,740	4,877	0,000	0,000
5. G inspiráló -5. G eredményorientált	3,644	0,740	4,922	0,000	0,000
5. G inspiráló -5. G stratégia	-4,096	0,740	-5,533	0,000	0,000
5. G kreatív gondolkodású -5. G döntésképes	3,601	0,740	4,864	0,000	0,000
5. G kreatív gondolkodású -5. G eredményorientált	3,635	0,740	4,910	0,000	0,000
5. G kreatív gondolkodású -5. G stratégia	-4,087	0,740	-5,520	0,000	0,000
5. G fejleszt másokat -5. G döntésképes	3,130	0,740	4,228	0,000	0,004
5. G fejleszt másokat -5. G eredményorientált	3,163	0,740	4,273	0,000	0,003
5. G fejleszt másokat -5. G stratégia	-3,615	0,740	-4,884	0,000	0,000
5. G rugalmas -5. G döntésképes	3,087	0,740	4,169	0,000	0,005
5. G rugalmas -5. G eredményorientált	3,120	0,740	4,215	0,000	0,004
5. G rugalmas -5. G stratégia	-3,572	0,740	-4,825	0,000	0,000
5. G motiváló -5. G döntésképes	2,880	0,740	3,890	0,000	0,015
5. G motiváló -5. G eredményorientált	2,913	0,740	3,935	0,000	0,013
5. G motiváló -5. G stratégia	-3,365	0,740	-4,546	0,000	0,001

5. G motivált -5. G stratégia	-3,053	0,740	-4,124	0,000	0,006
5. G együttműködő és csapatjátékos -5. G stratégia	-2,707	0,740	-3,656	0,000	0,039

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

3. sz. melléklet

	Mean	Std. Deviation
etikus	2,50	0,699
	2,72	0,811
kreatív gondolkodású		
ügyfélközpontú	2,75	0,694
	2,76	0,765
inspiráló		
fejleszt másokat	2,85	0,690
	2,86	0,745
rugalmas		
motiváló	2,88	0,697
motivált	2,96	0,676
együttműködő és csapatjátékos	2,98	0,632
célkitűző	3,02	0,660
hatékonyan és határozottan kommunikál	3,06	0,705
agilis	3,07	0,673
befolyásol másokat	3,09	0,884
szakember	3,12	0,568
problémamegoldó	3,21	0,731
döntésképes	3,33	0,665
eredményorientált	3,33	0,679
stratégia	3,44	0,784

4. sz. melléklet

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,892
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1103,361
	df	153
	Sig.	0,000

5. sz. melléklet

Total Variance Explained								Rotation Sums of Squared Loadings ^a
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Total	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %		
1	8,417	46,760	46,760	8,417	46,760	46,760	6,640	
2	1,354	7,521	54,281	1,354	7,521	54,281	6,110	
3	1,205	6,694	60,975	1,205	6,694	60,975	5,269	
4	0,999	5,551	66,526	0,999	5,551	66,526	4,220	
5	0,895	4,971	71,497					
6	0,812	4,510	76,007					
7	0,671	3,727	79,734					
8	0,595	3,305	83,039					
9	0,489	2,715	85,754					
10	0,459	2,552	88,306					
11	0,413	2,294	90,601					
12	0,378	2,099	92,700					
13	0,320	1,776	94,477					
14	0,259	1,439	95,916					
15	0,245	1,361	97,276					
16	0,196	1,091	98,367					
17	0,169	0,942	99,309					
18	0,124	0,691	100,000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

6. sz. melléklet

Test Statistics ^a																		
	4. F [célkitűző]	4. F [döntésképes]	4. F [agilis]	4. F [eredményorientált]	4. F [etikus]	4. F [hatékonyság és határozottan kommunikál]	4. F [inspiráló]	4. F [kreatív gondolkodású]	4. F [motiváló]	4. F [problémamegoldó]	4. F [motivált]	4. F [rugalmas]	4. F [befolyásol másokat]	4. F [együttműködő és csapatjátékos]	4. F [fejleszt másokat]	4. F [stratégia]	4. F [szakember]	4. F [ügyfélközpontú]
Mann-Whitney U	986,000	1301,000	930,000	1228,000	936,500	1319,000	1068,500	989,000	1088,000	873,000	770,500	956,000	1305,500	906,500	1205,000	1194,000	859,500	935,500
Wilcoxon W	1727,000	2042,000	1710,000	2008,000	1716,500	2099,000	1848,500	1769,000	1868,000	1653,000	1511,500	1736,000	2085,500	1686,500	1985,000	1974,000	1639,500	1715,500
Z	-2,904	-0,877	-3,325	-1,288	-3,765	-0,856	-2,460	-2,829	-2,484	-4,369	-4,355	-3,232	-0,866	-3,749	-1,555	-1,603	-3,914	-3,133
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,004	0,380	0,001	0,198	0,000	0,392	0,014	0,005	0,013	0,000	0,000	0,001	0,387	0,000	0,120	0,109	0,000	0,002

a. Grouping Variable: 6. Az Ön neve:

7. sz. melléklet



Vezetői kompetenciák

kaprinyak.csilla.virag@gmail.com [Fiókváltás](#)

 Nincs megosztva 

Cím nélküli szakasz

1. Milyen pozícióban dolgozik jelenleg?

☐ beosztottként

☐ vezetőként

Cím nélküli szakasz

1.2. Dolgozott korábban vezető pozícióban?

☐ igen

☐ nem

1.1. Összesen mennyi időt töltött vezetői pozícióban élete során?

☐ 1 évnél rövidebb ideig

☐ 1-3 évig

☐ 4-6 évig

☐ 7-10 évig

☐ 11-14 évig

☐ 15 évig, vagy annál hosszabb ideig

2. Milyen iparágban dolgozik?

- ☐ agrár-és élelmiszeripar
- ☐ energia és közmű
- ☐ infrastruktúra, közlekedés és logisztika
- ☐ kiskereskedelmi és fogyasztói szektor
- ☐ magántulajdonban lévő vállalkozás
- ☐ pénzügyi szolgáltatások
- ☐ technológia, média és távközlés
- ☐ autóipar
- ☐ gyógyszer-és egészségipar
- ☐ ipari termékek
- ☐ kormányzat, közszolgálat
- ☐ olaj-és gázipar
- ☐ sport
- ☐ turizmus tanácsadás
- ☐ Egyéb: _____

3. Mekkora a dolgozói létszám a szervezetnél, amelynél Ön dolgozik? *

- ☐ 10 fő alatt
- ☐ 10-49 fő között
- ☐ 50-249 fő között
- ☐ 250-500 fő között
- ☐ 501-1.000 fő között
- ☐ 1.001 fő felett

4. Az Ön véleménye szerint, az alábbi kompetenciák mennyire fontosak a vezetője tekintetében?

(Amennyiben Ön vezető és nincsen felettese, kérem Önmagára vonatkozóan töltsse ki)

(1- egyáltalán nem fontos ... 5- teljes mértékben fontos)

	1 egyáltalán nem fontos	2 inkább nem fontos	3 közepesen fontos	4 inkább fontos	5 teljes mértékben fontos
célkitűző	☐	☐	☐	☐	☐
döntésképes	☐	☐	☐	☐	☐
agilis	☐	☐	☐	☐	☐
eredményorientált	☐	☐	☐	☐	☐
etikus	☐	☐	☐	☐	☐
hatékonyan és határozottan kommunikál	☐	☐	☐	☐	☐
inspiráló	☐	☐	☐	☐	☐
kreatív gondolkodású	☐	☐	☐	☐	☐
motiváló	☐	☐	☐	☐	☐
problémamegoldó	☐	☐	☐	☐	☐
motivált	☐	☐	☐	☐	☐
rugalmas	☐	☐	☐	☐	☐
befolyásol másokat	☐	☐	☐	☐	☐
együttműködő és csapatjátékos	☐	☐	☐	☐	☐
fejleszt másokat	☐	☐	☐	☐	☐
stratégia	☐	☐	☐	☐	☐
szakember	☐	☐	☐	☐	☐
ügyfélközpontú	☐	☐	☐	☐	☐

5. A következőkben vezetői kompetenciákat lát felsorolva. Kérem jelölje, hogy a megadott kompetenciák véleménye szerint női vagy férfi vezetőkre jellemzőbb?

(1 - teljes mértékben női vezetőkre ... 5 - teljes mértékben férfi vezetőkre)

	1 teljes mértékben női vezetőkre	2 inkább női vezetőkre	3 női és férfi vezetőkre közel azonosan mértékben	4 inkább férfi vezetőkre	5 teljes mértékben férfi vezetőkre
célkitűző	☐	☐	☐	☐	☐
döntésképes	☐	☐	☐	☐	☐
agilis	☐	☐	☐	☐	☐
eredményorientált	☐	☐	☐	☐	☐
etikus	☐	☐	☐	☐	☐
hatékonyan és határozottan kommunikál	☐	☐	☐	☐	☐
inspiráló	☐	☐	☐	☐	☐
kreatív gondolkodású	☐	☐	☐	☐	☐
motiváló	☐	☐	☐	☐	☐
problémamegoldó	☐	☐	☐	☐	☐
motivált	☐	☐	☐	☐	☐
rugalmas	☐	☐	☐	☐	☐
befolyásol másokat	☐	☐	☐	☐	☐
együttműködő és csapatjátékos	☐	☐	☐	☐	☐
fejleszt másokat	☐	☐	☐	☐	☐
stratégia	☐	☐	☐	☐	☐
szakember	☐	☐	☐	☐	☐
ügyfélközpontú	☐	☐	☐	☐	☐

6. Az Ön neme:

- ☐ nő
- ☐ férfi
- ☐ nem kívánok válaszolni

7. Az Ön vezetője:

- ☐ nő
- ☐ férfi
- ☐ nem kívánok válaszolni

8. Az Ön életkora:

Kiválasztás ▼

9. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

- ☐ általános iskola
- ☐ középiskola érettségi nélkül
- ☐ középiskola érettségivel
- ☐ jelenleg felsőfokú tanulmányokat folytat
- ☐ főiskola, egyetem

8. Függelék

1. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Kaprinyák Csilla Virág
A Hallgató Neptun kódja: HG52DX
A dolgozat címe: Vezetői kompetenciák
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: Humántudományi és Szakképzési 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.

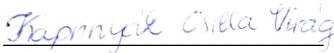
Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

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 mindenkor szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

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

Kelt: 2023. év október hó 31. nap


Hallgató aláírása

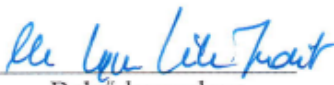
KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

Kaprinyák Csilla Virág (HG52DX) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom¹.

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

Kelt: 2023 év 11 hó 02 nap


Belső konzulens

Vezetői kompetenciák

Kaprinyák Csilla Virág

Emberi erőforrás tanácsadó szak, MA, Nappali tagozat

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Belső témavezető: Dr. Suhajda Csilla Judit, Egyetemi docens, Magyar Agrár – és Élettudományi Egyetem

Diplomamunkám célja a vezetői kompetenciák részletesebb megismerése volt, általános vezetői kompetencia lista megalkotása, vezetői kompetenciák faktorokba rendezése, illetve nemi specifikáció vizsgálatának tekintetében. Az információk birtokában, az eredmények gyakorlati alkalmazhatóságára kerestem lehetőségeket. Diplomamunkám kezdetén témában releváns szakirodalmakat dolgoztam fel a következő szempontok alapján: kompetenciák a szervezetben (általános és vezetői kompetenciák), érzelmi intelligencia, nemi különbségek a vezetésben, vezetők szerepe, vezetői stílusok illetve vezetői utánpótlás biztosításának módja. A feldolgozott szakirodalmak közül Kassai Ákos 2020-ban megjelent kutatási eredményeként létrejött kompetencialistát tekintettem kutatásom alapjának. A listát végül kvalitatív kutatásom és más nemzetközi kutatások eredményeivel bővítettem és beépítettem kvantitatív kutatásomba. A kutatásom kvalitatív részeként vezetői álláshirdetéseket elemeztem, kvantitatív részeként kérdőívet készítettem és a válaszadók véleményét vizsgáltam. Az eredmények kiértékelésében az Statistical Package for the Social Sciences program volt segítségemre. A kutatás eredményesnek bizonyult, illetve minden felállított hipotézisem igazolást nyert. A kutatás nem tekinthető reprezentatívnak, így a következtetések az adott mintára vonatkoznak, nem értelmezhetőek globálisan. Az eredmények alapján a munkavállalók (vezetők és beosztottak egyaránt) és munkáltatók más-más kompetenciákat tartottak fontosnak. Ezen eredmény rávilágít, hogy a közös cél, siker elérése érdekében hangsúlyt szükséges fektetni az érdekek összhangba hozatalára. A nemi szerepek befolyásolják a kompetenciák fontosságát a kérdőív válaszadói szerint, a női kitöltők számára a kompetenciák mindegyike fontosabbnak bizonyult, mint férfi társaiknak. Ennek lehetséges oka, hogy a nők véleménye egységesen egy magas irányba mutatott, illetve a nők a kompetenciák majdnem mindegyikét fontosnak tartották. Jelentős számú

kompetencia között mutatkozott nemi specifikáció: bizonyos kompetenciákat férfi, míg más kompetenciákat női vezetőkhez társítottak a válaszadók. A vezetői kompetenciák összefüggéseik alapján faktorokba rendeződhetnek, dolgozatomban összesen négy faktor került meghatározásra. A hipotézisek mindegyikének összefüggésben elmondható, hogy a vezetők kiválasztásában, történjen az belső vagy külső kiválasztás útján, nagy szerepe van a hipotézisek bizonyítása során kapott eredményeknek. Ezen felül alapot képezhetnek a vezetők fejlesztésének, a jobb munkahelyi körülmények megteremtésének, a siker, a hatékonyság, az egyenlőség biztosításának és vezetőkben rejlő lehetőségek kiaknázásában. Jövőben a dolgozatom megírása során szerzett tapasztalatokat a vezetők és munkavállalók kiválasztása, támogatása, fejlesztése, és egy ideális munkahely megteremtése érdekében szeretném kamatoztatni.