

DIPLOMADOLGOZAT

KLEMENT-SZABÓ KRISZTINA

2023



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet**

Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzési szak

**Vezetővé válni, vagy születni kell?
Közép- és felsővezetői kompetenciák összehasonlítása a közszféra
és a privát szféra területén.**

Belső konzulens: Dr. Suhajda Csilla Judit
egyetemi docens

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:** Vidékfejlesztés és Fenntartható
Gazdaság Intézet
Humántudományi és
Szakképzési Tanszék

Készítette: **Klement-Szabó Krisztina**

**Gödöllő
2023**

Tartalom

1.	Bevezetés	4
2.	Szakirodalmi áttekintés.....	6
2.1.	A kompetencia fogalma	6
2.2.	Vezetői kompetenciák.....	8
2.3.	Vezetőkiválasztás és továbbképzés a privát szférában.....	10
2.3.1.	HR alakulása Magyarországon.....	10
2.3.2.	Vezetőkiválasztás során alkalmazott eszközök.....	11
2.3.3.	Vezetőképzés	13
	„On-the-job”.....	14
	„Off-the-job”	15
2.3.4.	Cranet kutatási jelentés	16
2.4.	Vezetőkiválasztás és továbbképzés a közszolgálatban.....	18
2.4.1.	Kiválasztás alakulása	18
2.4.2.	Vezetőkiválasztás során alkalmazott eszközök.....	20
2.4.3.	Vezetőképzés	21
2.4.4.	Cranet kutatási jelentés	24
2.4.5.	Nemzetközi összehasonlítás	25
3.	Saját vizsgálat	27
3.1.	Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek	27
3.2.	Vizsgálat körülményei és helyszíne.....	28
3.3.	Kutatás módszerek és a minta bemutatása.....	29
3.4.	Eredmények.....	32
3.4.1.	Az interjú vizsgálat eredményei.....	32
	Vezetői kompetenciák megítélése	35
	Vezetővé válással kapcsolatos kérdések.....	39
3.4.2.	A tartalomelemzés eredményei	44
	Kompetenciaelvárások a munkahelyen	44
	Elvárt szakmai tapasztalat és iskolai végzettség.....	52
4.	Következtetések, javaslatok.....	54
	Következtetések.....	54
	Javaslatok.....	59
5.	Összefoglalás	62
	Irodalomjegyzék.....	65

Melléklet..... 70

1. Bevezetés

A mai munkaerőpiac dinamikájában egyre nagyobb jelentőséggel bír a kompetencia fogalma. Az új technológiák és az információs forradalom átalakította a munkavállalási környezetet, miközben a szervezetek közötti globális verseny egyre csak fokozódik. Bátran kijelenthetjük, hogy a versenyképesség most már nem csupán a jobb eredmények elérésének a lehetősége, hanem egyben a túlélés eszköze is. A szervezetek vezetői felismerték, hogy a jövő vállalatai számára az emberi erőforrások minősége és hatékony kezelése lesz a meghatározó versenyképességi faktor. A vállalatoknak és a munkavállalóknak egyaránt alkalmazkodniuk kell az új kihívásokhoz és ebben a folyamatban kulcsszereplővé az egyén által birtokolt kompetenciák váltak.

Az emberi erőforrások kezelése során egyre nagyobb kihívást jelent a legmegfelelőbb kompetenciákkal rendelkező és legkiválóbb munkavállalók kiválasztása. Ez különösen akkor jelent kihívást, amikor stratégiai szempontból kulcsfontosságú vezetői pozíciókra keresik az új kollégákat. A vállalatnak kulcsfontosságú a megfelelő kompetenciákkal rendelkező vezető kiválasztása, mert a vezetők nagymértékben befolyásolják a vállalat teljesítményét és hosszú távú sikerét. A kompetens vezetők segítenek a hatékony stratégiák kidolgozásában és végrehajtásában, ami elengedhetetlen a versenyképesség fenntartásához. Emellett a megfelelő vezetők motiválják a munkavállalókat, növelve ezzel a csapat hatékonyságát és elkötelezettségét.

Témám aktualitását az adja, hogy az állandóan változó munkaerőpiac miatt a munkavállalónak rendelkeznie kell azokkal a készségekkel és képességekkel, amelyek a dinamikus környezethez való alkalmazkodást teszik lehetővé. A kompetenciák vizsgálata segíti a vállalatokat abban, hogy megtalálják a számukra legmegfelelőbb munkavállalókat. Továbbá, a kompetenciák vizsgálata nélkülözhetetlen az emberi erőforrások hatékony kezeléséhez és fejlesztéséhez. A kompetenciák meghatározzák, hogy az egyének mennyire alkalmasak bizonyos feladatok elvégzésére, illetve azt is, hogy mely területeken szorulnak fejlesztésre. A kompetenciák vizsgálata lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy a megfelelő embereket helyezték el a megfelelő pozíciókban, ezáltal elősegítve a szervezeti hatékonyságot és a munkaerő megtartását. A helyes kompetenciák meghatározása és felmérése lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy hatékonyan irányítsák és fejlesszék a munkavállalókat, hozzájárulva ezzel a vállalat hosszú távú sikeréhez.

Míg a fentiekben leírtak inkább a privát szférára jellemzőek, addig a közszféra elsődlegesen közösségi és társadalmi szükségletek kielégítésére koncentrál és a profittermelés nem az elsődleges célja. A köz- és privát szféra munkaerőpiaci jellemzőinek - eltéréseinek és hasonlóságainak -, előnyeinek és hátrányainak a vizsgálata folyamatosan az érdeklődés középpontjában állnak. A két szféra közötti számos eltérés miatt az átjárás nehézségekbe ütközik. Alapszakos diplomám megszerzése után egyből a közszférában helyezkedtem el, ahol a mai napig dolgozom. A közszféra előnyeinek és hátrányainak a megismerése után mindig is vonzott a privát szféra „világa”. Habár én eddig még nem kerültem vezetői pozícióba, de beosztottként is a saját bőrömön tapasztaltam, hogy a privát szférában számos helyen „nem nézik jó szemmel” ha valaki régóta a közszféra alkalmazottja. Véleményem szerint a vezetők esetében ezek az eltérések még inkább kiéleződnek. Azt gondolom, hogy a két szférában teljesen eltérő kompetenciákra van szükség a vezetői beosztásokban.

Empirikus vizsgálatom során mindkét szféra vezetőivel készítettem interjút és az interjúk mellett számos vezetői álláshirdetést is elemeztem. Az interjúk előkészítése során felismertem, hogy mindkét szféra hatalmas területet ölel fel, így a két szférához kapcsolódó válaszadókat valamilyen szempontok alapján szűkítenem kellett. Kutatásom során a közszférát azok képviselik, akik polgármesteri hivatalokban, minisztériumokban, illetve oktatás területén tevékenykednek. Úgy gondolom, hogy a közszférán belüli irodai munkakörök és az ott dolgozó vezetők hasonlíthatók össze leginkább a magánszférában található pozíciókhoz és munkavállalókhöz.

Dolgozatom révén képet kaphatunk arról, hogy milyen kompetenciákat várnak el közép- és felsővezetőktől a munkaadók, illetve milyen kompetenciákat tartanak ezeken a vezetői szinteken a legszükségesebbnek a munkavállalók. Vizsgáltam azt is, hogy a privát szférában és a közszférában a vezető kiválasztási eljárás során mennyire veszik figyelembe az egyén kompetenciáit, felméri-e azokat a kiválasztás során, illetve a vezetői pozícióba kerülésük után a szervezetek fordítanak-e különböző erőforrásokat a vezetők kompetenciáinak a fejlesztésére. Mind az interjúk, mind az álláshirdetések elemzése során vizsgáltam azt a kérdést is, hogy eltérő kompetenciák szükségesek-e középvezetői, illetve felsővezetői szinteken, valamint eltérő kompetenciákat várnak el a privát és a közszféra vezetőivel szemben.

2. Szakirodalmi áttekintés

Napjainkban a kompetencia a munka világában elengedhetetlen és megkerülhetetlen fogalommá vált. A kompetencia kiemelkedő fontosságú a modern oktatás, munkaerőpiac és számos más terület szempontjából. A kompetencia olyan sokrétű fogalom, mely a tudás, készségek, képességek és attitűdök összességét jelenti, melyek egy személy vagy szervezet hatékony és sikeres teljesítményéhez szükségesek. A kompetencia több mint pusztán elméleti tudás birtoklása. Azt mutatja, hogy az egyén hogyan alkalmazza a megszerzett ismereteket a gyakorlatban, hogyan old meg problémákat, és hogyan ér el eredményeket a valós élet kihívásaival szemben.

Amennyiben azt tűzzük ki célul, hogy egy egy minden területre kiterjedő és minden érintett által elfogadott fogalom meghatározást találjunk, akkor hamar rájövünk, hogy lehetetlen feladat elé állítottuk magunkat. A téma széleskörű szakirodalmi háttérrel rendelkezik. Amennyiben a kompetenciafogalom meghatározását szeretnénk megkeresni, akár nyomtatott formában, akár az internetet böngészve, eláraszt minket az a hatalmas információmennyiség, amely a fogalom kapcsán eddig megszületett. A fogalom meghatározásakor napjainkig még nem alakult ki konszenzus a témával foglalkozó szakértők között, ahány forrás, annyi megfogalmazással találkozhatunk.

2.1. A kompetencia fogalma

A kompetencia fogalmát legelőször Noam Chomsky amerikai nyelvész 1965-ben említette meg az *Aspects of the Theory of Syntax* című tanulmányában. Chomsky szerint a kompetenciát nem csak egy nyelv elsajátítása során lehet értelmezni és alkalmazni, hanem bármilyen más területen is. Chomsky kompetencia fogalma jelentősen különbséget mutat a napjainkban használt kompetencia fogalommal, mivel az általa meghatározott fogalom az elméleti tudásra utal, ezáltal nem tartalmazza a napjainkban használt fogalom jelentéskörébe tartozó készségeket, képességeket és attitűdöket (Somogyvári, 2015).

Chomsky munkássága óta, bő fél évszázad alatt a kompetencia fogalma és értelmezése óriási átalakuláson ment keresztül és óriási jelentőségre tett szert. Napjaink gyorsan változó, információban gazdag világában kezdjük megérteni, hogy készségeink fejlesztése sokkal fontosabb a sikerünk szempontjából, mint a pusztán tudás megszerzése. Chomskyt követően,

számtalan kompetencia definíció született mind a nemzetközi, mind a hazai szakirodalomban.

R. E. Boyatzis (1982) megfogalmazása szerint *„a kompetenciák a személy alapvető, meghatározó jellemzői, okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel”* (Boyatzis, 1982, 23.old.). A következő szerzőpáros, Klemp – McClelland (1986) véleménye alapján a kompetencia *„a kiválóan teljesítők személyiségjellemzője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy szerepben vagy munkakörben nyújtott hatékony teljesítményhez”* (Klemp - McClelland, 1986, 32.old.). Spencer és Spencer (1993) kompetencia fogalma a következő. *„Az egyén olyan személyiségjellemzője, amely ok-okozati viszonyban áll egy munkakörben vagy szituációban mutatott, előzetes kritériumok által meghatározott hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel”* (Spencer - Spencer, 1993, 9.old.).

A nemzetközi szakértőkkel összhangban a magyar kutatók definíciói is hasonló tartalmakat fejeznek ki. Henczi - Zöllei szerzőpáros 2007-es művében található megfogalmazás szerint *“a kompetencia a tanulás (tapasztalás, gyakorlás) eredményeként kialakuló személyes erőforrás-képződmények strukturált és együttes rendszere, mely az egyén számára- egy konkrét szellemi és/vagy fizikai (szak)területen –lehetővé teszi a megszerzett ismeretek és személyiségbeli komponensek konstruktív és sikeres alkalmazását”* (Henczi - Zöllei, 2007, 16.old.). Poór József (2010) kompetenciafogalma szerint *„a kompetencia a munkát végző ember tudásának, munkavégző képességének kifejezője. Körülhatárolt tapasztalatok, értékek és összekapcsolt információk heterogén és folyton változó keveréke, szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, s a tudással rendelkezők elméjében hasznosul.”* (Poór, 2010, 179.old.)

A fentiekben felsorolt definíciók tanulmányozása során megállapíthatjuk, hogy a kompetencia fogalmának egyik legfontosabb területe a munka világa. Mindegyik definíciónak ugyanaz a célja, mégpedig az, hogy meghatározza azokat a személyes tulajdonságokat, képességeket és készségeket, amelyek hatással vannak az egyéni munkateljesítményre. A kompetenciák azokat a személyes tulajdonságokat foglalják magukban, amelyek elengedhetetlenek mind az egyéni, mind a szervezeti siker eléréséhez, és a munkaköri feladatok eredményes végrehajtásához vezetnek.

2.2. Vezetői kompetenciák

A szervezet sikeres működésében a vezetőknek a teljesítménye meghatározó szerepet játszik. A szakemberek évtizedek óta foglalkoznak azzal a kérdéssel, hogy melyek azok a képességek, készségek, kompetenciák, amelyekkel a vezetőknek rendelkezniük kell annak érdekében, hogy képesek legyenek egy eredményes, a szervezet szempontjából kiemelkedő teljesítmény elérésére.

Egy vezetőnek két területen kell helyt állnia. Egyrészt vezetői feladatokat lát el, mely esetben a vezetői kompetenciáira van szüksége, másrészt a munkavégzés minőségéért szakmailag felelős, és ehhez a feladathoz szakmai kompetenciáit alkalmazza. A szakmai kompetenciák megléte – mint például a megfelelő végzettség - biztosítja, hogy a vezető átlátja és megérti munkafolyamatokat. Emellett képes felismerni döntéseinek szakmai következményeit és megoldani a felmerülő problémákat a szakterületén. A vezetői kompetenciák megléte garantálja, hogy a vezető hatékonyan meg tudja oldani a pozíciójával járó feladatokat. Képes irányítani, stratégiákat kidolgozni, valamint sikeresen vezetni tudja beosztottjainak munkáját (Krajcovicova et al, 2012).

C. H. Woodroffe szerint a vezetői kompetenciák olyanok, mint egy esernyő, ami alatt minden elfér, ami direkt és indirekt módon kapcsolódik a munkavégzéshez. R. E. Boyatzis megfogalmazása alapján a vezetői kompetencia két részből áll, amelyeket megkülönböztetünk egymástól. Az egyik, a feladat, amelyet egy vezetőnek mindenképpen teljesítenie kell, a másik pedig azoknak a készségeknek és képességeknek az együttese, amelyekkel a munkavállalónak, a betöltött pozíciójához megfelelő szinten rendelkeznie kell (Krajcovicova et al, 2012, 1119.old.).

A vezetési és a szakmai képességek szükséges mértéke és szintje függ a vezető szervezeti hierarchiában betöltött pozíciójától. Minél magasabb a pozíció, annál jobban dominálnak a vezetői szerepek - és így a kompetenciák - a szakmaiakhoz képest, és minél alacsonyabb a pozíció, annál jobban dominál a szakmai tudás a vezetői szereppel szemben.

Egy 2018-ban készített kérdőíves felmérés során a válaszadóknak 120 kompetenciából kellett kiválasztaniuk 10 vagy 15 kompetenciát, amely véleményük szerint elengedhetetlen egy sikeres vállalkozónak. Az eredmények alapján az első 10 legfontosabb vezetői

kompetenciák a következők: hatékony kommunikáció, problémamegoldó képesség, ambiciózus, csapatépítő képesség, etikusság, döntésképeség, eredményorientáltság, agilitás, vizionárius, kapcsolatépítő képesség (Kassai, 2020).

Gulyás 2022-ben végzett kutatása során szintén megállapított 10-10 vezetői kompetenciát, mellyel a kollégák, illetve a vezetők szerint egy vezetőnek rendelkeznie kell. A kollégák által felállított 10-es kompetencialista a következő: magabiztos, erős irányítási képesség, szakmai tudás, empatikus, önálló döntéshozatal, nyitott új ismeretekre/önképzés, mások motiválása, csapatmunka, stratégia és iránymutatás, energikus. A vezetők által összeállított 10-es lista: magabiztos, kockázat vállaló, önálló döntéshozatal, csapatmunka, empatikus/stratégia és iránymutatás, erős irányítási képesség, nyitott új ismeretekre/önképzés, mások motiválása, jó konfliktuskezelés, rugalmas (Gulyás, 2022).

Számtalan tanulmány látott már napvilágot abban a témában, hogy vezetőnek születni kell, vagy bárkiből válhat eredményes vezető tanulás és gyakorlás által. Amennyiben az a nézet lenne igaz, hogy vezetőnek születni kell, abban az esetben az összes vezetőképzés értelmét vesztené, hiszen, ha valakiben nincsenek meg a vezetői gének, akkor hiába tesz meg bármit annak érdekében, hogy vezetővé váljon, úgysem fog sikerrel járni. A másik nézet szerint - amely azt állítja, hogy a vezetővé válás tanulható -, bárkiből lehet sikeres vezető, hiszen a vezetői jellemvonások tanulhatók és fejleszthetők (Klemp, 2001).

Véleményem szerint a helyzet nem ennyire fekete-fehér. Egyik megállapítás sem igaz, illetve egyik sem téves. Valahol a kettő között kell keresni az igazságot. Biztos vagyok benne, hogy létezik az a bizonyos vezetői gén, vezetői véna, amellyel születni kell, viszont abban is biztos vagyok, hogy vezetőnek lenni igenis meg lehet és meg kell tanulni és ezt a tudást folyamatosan fejleszteni is kell. A vezetők tehát valamilyen szinten megszületnek vezetőnek, viszont életük során lehetőségük van arra és mindenképpen élniük kell a lehetőségekkel, hogy fejlesszék eredeti képességeiket, készségeiket

2.3. Vezetőkiválasztás és továbbképzés a privát szférában

A privát szféra nagyvállalataiban dolgozó munkavállalók között kiemelten fontos szereplők a vezetők. A vállalat top menedzserei döntéseikkel, tevékenységeikkel a szervezet életétére hosszú távon hatással vannak. A vállalatnak ahhoz, hogy növelni tudja piaci pozícióját, különös figyelmet kell fordítania vezetőinek kiválasztására, majd a későbbiekben a továbbképzésükre.

2.3.1. HR alakulása Magyarországon

Magyarországon a humán erőforrások területén bekövetkezett változásokat különböző időszakokra lehet bontani. 1945 előtt a vállalatoknál a Taylori elvek (tudományos munkakör tervezés, munkamegosztás, tudományos munkaerő kiválasztás és képzés, 8 órás munkaidő bevezetése) követése volt a meghatározó. A szocializmus időszakában Magyarországon a vállalatok irányításánál egyértelműen a politikai prioritásokra helyezték a hangsúlyt. Ebben az időszakban a magyar HR fejlődése teljesen külön úton folytatódott, mint a nyugati országoké. Rendeletekkel és határozatokkal központilag szabályozott rendszer volt ekkoriban jellemző. A vezetői pozíciókba a politikai hatalom által kijelölt személyek kerültek. A rendszerváltás után lazult ez a merev, központi szabályozottság és számos jogszabályt alkottak, melyek lehetőséget teremtettek a HR teljes átalakulására (Szobi et al, 2019).

Karoliny Mártonné 2010-es írásában a magyarországi emberi erőforrás menedzsment fejlődését 4 szakaszra osztja. Első szakasz az iparosodás kezdetétől a második világháborúig terjedő időszakot öleli fel. Magyarországon kisebb lemaradással és eltéréssel, de a nyugati országokhoz hasonló gyakorlatokat alkalmaztak az emberi erőforrások menedzsmentjében. A nagyvállalatoknál megalakultak az első személyzeti osztályok, ahol olyan tradicionális feladatokat végeztek, mint a munkaerő-felvétel, bérszámfejtés, normakészítés. A második szakaszra, azaz az 1945 utáni időszakra a teljes szabályozottság volt a jellemző. Központi rendeletek és határozatok írták elő a vállalatok foglalkoztatási szabályait. Szakmai szempontok helyett előtérbe kerültek a politikai prioritások. A vezetők kiválasztásának elsődleges szempontjává a politikai megbízhatóság vált. A harmadik szakasz a rendszerváltás első néhány évét öleli fel, melyben jelentős visszalépés történt a HR területén. A privatizációs átalakítások, létszámleépítések során, a legtöbb helyen a személyzeti,

munkaügyi pozíciók számát csökkentették. Az utolsó, azaz a negyedik szakasz, amely a mai napig is tart, a professzionalizálódás szakasza. Az emberi erőforrás menedzsment hatalmas változásokon ment és megy keresztül Magyarországon. Igaz, hogy még mindig jelentős lemaradás jellemző, de újra a modern, nyugati világ gyakorlatai a meghatározóak (Karoliny, 2010/a).

2.3.2. Vezetőkiválasztás során alkalmazott eszközök

A hatékony emberi erőforrás biztosítása a szervezet sikerének egyik alapvető eleme, ugyanis csak ennek a segítségével tud egy vállalat a jól teljesítő munkaerőre szert tenni. Az erőforrás-biztosítási stratégiák célja az, hogy a szervezet, a számára szükséges tudással és kompetenciákkal rendelkező munkaerőt megszerezze és hatékonyan foglalkoztassa. Az erőforrás-biztosítási stratégia két fő eleme a toborzás és a kiválasztás.

A toborzás előzi meg a kiválasztás folyamatát, amikor is a megüresedett pozíciókat a „potenciális jelentkezők tudomására hozzák” (Karoliny, 2010/b, 249.old.). A toborzás történhet külső vagy belső forrásból. A belső forrás az, amikor a vállalaton belül a megüresedett pozícióba valakit előléptetnek vagy áthelyeznek. A belső forrásból történő toborzási módszer használata a vállalat számára idő- és költséghatékonyabb, mint a külső forrás használata. A belső jelentkezőket a vállalat már ismeri, tisztában van az eddigi munkájukkal, az elért eredményeikkel. Ráadásul, ha egy megüresedett pozíciót szervezeten belülről töltenek be, úgy egyfajta láncreakciót indítanak el, mert a további megüresedett pozíciókat is be fogják tölteni belső forrásból. Ez kedvezően hathat az alkalmazottak hangulatára. A megüresedett vezetői beosztások betöltéséhez előnyben részesítik a belső forrás használatát, mivel a magasabb beosztásban nem kell ismeretlen személyekkel próbálkozni, hogy beválnak-e, hanem belülről, csak olyan egyént választanak ki, aki korábban már jól teljesített egy alacsonyabb beosztásban (Karoliny, 2010/b).

Magyarországon a megüresedett vezetői pozíciókat a 2016-as év adatai alapján a legtöbb esetben belső toborzási módszerrel töltötték be (65,9%), majd ezt követi az álláshirdetési oldal a vállalati weblapon (39,9%). Ez a sorrend 2018-as évben megfordult, mivel az álláshirdetési oldal a vállalati weblapon módszert alkalmazták a legtöbben (68,5%), majd ezt követte a vállalaton belüli toborzás (63%) (Szobi et. al., 2019). Óhegyi 2020-as

kutatásában szintén arra a következtetésre jutott, hogy a vállalatok a 2016-os évben a legnagyobb arányban (96%) a belső toborzást módszerét használták (Óhegyi, 2020).

A toborzási és kiválasztási folyamatok elvégzésére hazánkban egyre több cég szolgáltatása közül lehet már választani. Léteznek online, vagy e-toborzók, illetve a hagyományosabb, offline toborzók. Az offline toborzási piac egyik szereplője a fejvadász cégek. Ezek a cégek komoly és magas sikerdíjért dolgoznak, ezért leggyakrabban a közép- és a felsővezetői pozíciók betöltése esetén veszik igénybe a vállalatok a szolgáltatásaikat. Ezen felül a felsővezetői és középvezetői réteg figyelmét egyedi megkereséssel lehet a legjobban felkelteni, mely esetében nem hatékonyak az online technikák (Karoliny, 2010/b).

A kiválasztási eljárás során a vállalatnak arra a kérdésre kell választ találnia, hogy milyen módszereket használjon annak érdekében, hogy megbizonyosodjon arról, hogy az egyén alkalmas-e az üres pozíció betöltésére. Módszerek széles köre áll a rendelkezésükre – interjú, jelentkezési lap, különféle tesztek, értékelő központ, munkaminta-próba -, az, hogy melyik a legmegfelelőbb módszer, nagyban függhet a pozíció fontosságától (Karoliny, 2010/b).

Vezetői pozícióba történő kiválasztásnál egyik leggyakrabban használt módszer az interjú. Az interjúnak több fajtája ismert, ezeknek az érvényessége nagyban eltér egymástól. Az interjúztatók számától függően lehet egyéni (négy szemközti) interjú, vagy panel/bizottsági interjú. A vezetői pozíciók esetében mindkét interjú típust előszeretettel használják. Az interjú továbbá lehet strukturált vagy strukturálatlan. A strukturálatlan interjú érvényessége nagyon gyenge, az ilyen interjú során kiválasztott személyek közül csak minden ötödik válik be. A strukturált interjúk már sokkal hatékonyabbak, használatuk során a pályázókról szükséges információk gyorsan és hatékonyan megszerezhetők (Karoliny, 2010/b). Fontos, hogy egy magas beosztású pozíciónál minél hatékonyabb interjú módszereket használjanak az érintettek, hogy a beválási esély is minél magasabb legyen.

A magasabb beosztású pozíciók esetében a kiválasztási eljárás során nagy hangsúlyt fektetnek még a referenciákra. A vállalat a jelentkezőtől kérheti referenciaszemély megjelölését. Ezeknek a személyeknek lehetőségük van arra, hogy írásban, vagy szóban kifejezzék az ajánlásukat a jelölttel szemben (Gyökér, 2005).

További kiválasztási módszerek, melyeket a vezetők esetében használnak nagyobb gyakorisággal, a pszichológiai tesztek, illetve az értékelő központ. A pszichológiai tesztek során a jelentkező egy bizonyos pszichés jellemzőjét igyekeznek megismerni. Többféle pszichológiai teszt létezik, például az intelligenciatesztek, képességsztesztek, teljesítménytesztek és a személyiségtesztek. Az értékelő központot egyre több vállalat alkalmazza magasabb pozíciók betöltése érdekében. Az eljárás során több értékelő, több jelöltet, több forduló során vizsgál. A teljes eljárás akár több napot is igénybe vehet. Rendkívül idő- és költségigényes, azonban a magasabb pozícióknál több jelölt esetében célszerű alkalmazni (Gyökér, 2005).

2.3.3. Vezetőképzés

„Vezetőnek nem születünk, hanem azzá válunk” (Goleman et al., 2003). Ehhez azonban folyamatos tanulásra, önképzésre van szükség a vezetők esetében is. A vezetők nem úgy születnek, hogy rögtön, pályafutásuk elején már kiválóan végzik a munkájukat, hanem fokozatosan, lépésről-lépésre ismerkednek meg azokkal a kompetenciafejlesztési módszerekkel, amelyekkel azonosulni tudnak, amelyek segítik őket a sikeres és eredményes munkavégzésben (Kárpátiné et al., 2016).

A szervezetek tudatában vannak, hogy a termelés egyik legfőbb tényezője az emberi erőforrás. A megfelelő kiválasztási eljárás mellett alapvető fontosságú a munkaerő képzése a gazdasági versenyképesség fenntartása és fejlesztése szempontjából. A munkavállalók számára elsősorban a kompetenciák bővítése szükséges, ami kiindulópontot teremt a további szakmai tudás fejlesztéséhez is (Szabó et al., 2021). A vezetővé válás, vezetőként való eredményes működés elengedhetetlen kritériuma az, hogy az egyén folyamatosan bővítse az ismereteit, fejlessze a készségeit, képességeit. A piaci környezetben bekövetkező gyors változások megkövetelik egy vezetőtől azt, hogy képes legyen a folyamatos változtatásra és az új környezethez való gyors alkalmazkodásra. A hatékony vezetői feladatok ellátásához számos kompetencia megléte szükséges. Azonban felmerülhet bennünk az a kérdés, hogy hogyan szerezheti meg egy vezető ezek a kompetenciákat? Napjainkban egybehangzóan kialakult az az álláspont, hogy a vezetőknek, ugyanúgy, mint az alacsonyabb beosztásban dolgozó munkaerőnek, folyamatosan képeznie kell önmagát. A vezetőknek a képzési módszerek széles skálája áll rendelkezésére. A vezetőképzési módszereket két nagy

csoportra lehet osztani a képzés elvégzésének helye szerint. Egyik az „on-the-job”, másik az „off-the-job” jellegű módszerek.

„On-the-job”

„On-the-job” jellegű módszerekhez tartozó képzési formákat a vezetők a saját munkahelyükön, gyakorlat során sajátítják el. Ennek a módszernek két jelentős előnye van. Az egyik az, hogy a vezető valós szituációkban ki tudja próbálni az újonnan elsajátított ismereteket, a másik pedig, hogy a képzés idejére nem kell a vezetőnek távol maradnia a munkájától (Kárpátiné et al., 2016).

Az akciótanulás/action learning képzési formát az azonnali problémák megoldására használják. A képzés végén a vezető sokkal nagyobb hatékonysággal tudja ellátni a feladatait. A feladatok delegálása mellett a képzés eredményeképpen a vezető hatékonyabban ösztönzi munkatársait és nagyobb mértékben vállal felelősséget a munkájáért. A gyakorlati képzés során a vezető képességei, készségei is fejlődnek (Kárpátiné et al., 2016).

A mentorálás során egy friss, kevés tapasztalattal rendelkező vezető mellé, egy idősebb, több éves, akár évtizedes tapasztalattal rendelkező vezetőt helyeznek, akinek az irányítása mellett készül fel a feladataira. A mentorált vezető a tudáson és az ismereteken túl, közvetlenül elsajátíthatja a mentor egyedi magatartási mintáit, fogásait. Ezt a tanuláselméletben mintakövetéses magatartásnak nevezzük. Továbbá ez az együttműködés nemcsak a mentorált, hanem a mentor fejlődését is eredményezi, hiszen ő is megismerkedhet egy friss szemléletmóddal (Gyökér, 2005).

A coaching az a tanácsadói szolgáltatás, amely speciálisan a vezetőre kerül kialakításra és úgy segíti az egyén fejlesztését. A coaching célja, hogy segítse a vezetőnek megváltoztatni azokat a viselkedésbeli jellemzőit, melyek hátráltatják a hatékonyságában úgy, hogy közben az erősségeit nem befolyásolja. A coaching eredményessége nagyban függ attól, hogy milyen mértékben nyitott, elkötelezett a vezető a fejlesztés iránt. Fontos megjegyezni, hogy a vezető magatartásában bekövetkezett változások 3-6 hónapon belül kezdenek a munkavégzés során megjelenni (Gyökér, 2005).

A munkakör-rotáció alkalmával bizonyos időközönként különböző munkahelyek között rotálják a dolgozókat. Egy vezetőnek kifejezetten hasznos, hogyha vezetővé válása előtt lehetősége van több munkakör megismerésére is, hiszen ezáltal átfogóbb képet tud kialakítani a szervezetben végzett tevékenységekről (Kárpátiné et al., 2016).

„Off-the-job”

Az „off-the-job” módszerek a munkavégzésen kívül végzett tanulási formákat foglalják magukba. Ilyenek például az előadás, mely a leghagyományosabbnak számító munkavégzésen kívül alkalmazott módszer. Előnyei közé tartozik, hogy gyors és költséghatékony, viszont ezzel szemben az előadás során átadott információk megtanulásának és alkalmazásának ellenőrzése szinte lehetetlen (Poór et al., 2010).

A tanulmányutakon, konferenciákon való részvétel során a vezetők megismerkedhetnek más vállalatokban alkalmazott hatékony módszerekkel (Kárpátiné et al., 2016). A technológia fejlődésének köszönhetően megjelentek a tele- vagy távkonferenciák, melyek lehetővé teszik, hogy a nagy földrajzi távolság ne legyen akadályozó tényező a vállalatok egymással való együttműködésére. További munkavégzésen kívüli technikák például az esettanulmány, a szimulációs játék, a tanulmányi szabadság – melyet a vezető felhasználhat szakmai fejlődésre – és az értékelő/fejlesztő központ (Poór et al., 2010).

Kárpátiné és társai (2016) által végzett kutatás során megállapították, hogy a közép- és nagyvállalatok vezetői viszonylag kevés pénzt és időt fordítanak a vezetői készségek fejlesztésére. A kutatásban részt vevő vállalkozások vezetőinek 83 %-a azt nyilatkozta, hogy a versenyelőny megtartása érdekében nagyon fontos a vezetők megfelelő képzési programjának kialakítása, de ennek ellenére az egyharmaduknál még sincs kialakítva képzés. A vezetőképzési módszerek közül a mentorálás igénybevétele leginkább a mikrovállalkozások vezetőire jellemző, a nagyvállalatok vezetői pedig a coaching képzési formát részesítik előnyben. A tanulmányutakon, konferenciákon való részvétel szintén a nagyvállalatok vezetőire jellemző, míg a mikrovállalkozások vezetői az online sajtót, videót és fórumokat használják a tudásuk bővítésére (Kárpátiné et al., 2016).

2.3.4. Cranet kutatási jelentés

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara és a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézete a Cranet nemzetközi kutatóhálózat tagjaiként és a magyar szakszervezetek közreműködésével összesen 4 alkalommal (2004/2005, 2008/2009, 2014/2015, 2021) végzett olyan felmérést az emberierőforrás-menedzsment magyarországi helyzetéről, ami nemzetközi összehasonlító vizsgálatok alapját is képezheti (Balogh et al., 2022).

A Cranet 2014/2015-ös kutatási jelentésében összesen 272 állami és magántulajdonú szervezet vett részt. A részt vevő szervezeteknél összesen 337.443 fő dolgozott a kutatás elvégzésekor, ami akkoriban Magyarországon a foglalkoztatottak több mint 8%-át jelentette. A Cranet kutatás több mint 60 kérdést tartalmaz és a kérdőív 7 fő részből áll. Az első rész a szervezetek Emberi Erőforrás Menedzsment tevékenységének, részlegének fő jellemzőit, a második rész a személybiztosítás gyakorlatát, a harmadik a teljesítményértékelés, személyzetfejlesztés, karrierfejlesztés gyakorlatát vizsgálja. A negyedik rész az ösztönzés-juttatás módszereit, az ötödik a szervezeten belüli munkavállalók kapcsolatait, a dolgozók közötti kommunikációval foglalkozik. A hatodik rész az általános szervezeti adatokra vonatkozó kérdéseket tartalmazza, míg a hetedik rész a kérdőívet kitöltő személy adatait gyűjti (Karoliny - Poór, 2015).

Diplomadolgozatom témájához a kutatás második része, a személybiztosítási gyakorlat kötdik, mely részben vizsgálták a vezetők toborzásának és kiválasztásának a folyamatát. A toborzási módszerekkel kapcsolatosan a kutatás során megállapításra került, hogy a vezetők esetében a privát szférához tartozó megkérdezett vállalatok döntő többségben (63%) a toborzást belső forrásból oldja meg. A toborzó ügynökségek és fejezetek szolgáltatásait is sokan veszik igénybe a privát szférához tartozó vállalatok közül (50%). Harmadik helyre pedig (37%), az álláshirdetés a vállalati honlapon módszer került. Ezeket követi az álláshirdetés a munkaerőközvetítő cégek honlapján, élőszo/alkalmazotti közvetítés, spontán megkeresés, állásbörze, hirdetés, közösségi média, gyakornoki program, végül pedig a munkaügyi központ (Karoliny - Poór, 2015).

A kiválasztási módszereket is vizsgálta a kutatás. A kiválasztási módszerek közül első helyen szerepel a privát szféra esetében a referenciák (60%), majd második helyen a

négyszemközti interjú (58%). Harmadik helyen (49%) a panelinterjút jelölték meg a szervezetek, mint vezető kiválasztási módszer. Ezeket követi az értékelő központok, pszichológiai teszt, szakmai tesztek, jelentkezési lap, online kiválasztási tesztek, képességtesztek, közösségi média, utolsó helyen áll a matematikai tesztek kiválasztási módszer (Karoliny - Poór, 2015).

A privát szférában a személyzet képzéséhez a szervezet 47%-a készít szisztematikus igényfelmérést. A vezetők képzését tekintve, a válaszadó szervezeteknél az évente formális képzésen töltött napok száma 7,3 nap/év. A privát szférában a vezetők vesznek részt a legtöbb képzésben, hiszen a szellemi/(szak)alkalmazottak esetében a képzéssel töltött napok száma 6,49 nap/év, az irodai/adminisztratív/ fizikai dolgozók pedig 3,88nap/év. A vezetőképzési módszerek közül a legnagyobb arányban a munkakör rotációt alkalmazzák a szervezetek. Ezt követi a számítógép alapú csomagok/e-tanulás, majd a speciális munkafeladatok (Karoliny - Poór, 2015).

2.4. Vezetőkiválasztás és továbbképzés a közszolgálatban

A modern, állandóan változó környezet megköveteli, hogy a közigazgatásban is felkészült munkaerő, hozzáértő és kompetens vezetők dolgozzanak. A megfelelő munkaerő megtalálása, megtartása és foglalkoztatása az alapja egy jól és eredményesen működő vállalatnak. Ahhoz, hogy a megfelelő embereket alkalmazzuk a számukra megfelelő pozíciókban, szükség van egy átfogó és hatékony kiválasztási rendszer kiépítésére. A beosztottak esetében is jelentős szerepe van a kiválasztási rendszernek, de a vezetők esetében még hangsúlyosabb szerepe van annak, hogy a megfelelő egyén a számára legmegfelelőbb pozícióba tudjon elhelyezkedni. A mai vezetőknek nap, mint nap rengeteg kihívással kell szembenéznie, mint például az állandó változások menedzselése, a beosztottak eredményes irányítása és motiválása, a munkahelyi konfliktusok kezelése és a munkahelyi stratégiák kialakítása a vállalat eredményessége érdekében.

A közigazgatásban az elmúlt évtizedben jelentős változások mentek végbe a stratégiai humán erőforrás gazdálkodás területén annak érdekében, hogy a közszolgáltatások kimagasló színvonalon működjenek és a közigazgatásban dolgozók hatékonyan és hosszú távon tudják végezni munkájukat. A stratégiai humán erőforrás gazdálkodás kialakításának egyik kulcsfontosságú szereplője a vezető, ez indokolja azt, hogy a vezetők kiválasztására külön kiemelkedő figyelmet kell fordítani a stratégiai célok kialakítása során.

2.4.1. Kiválasztás alakulása

A kiválasztás, a kiválasztási rendszer a magyar közszolgálati rendszer „fekete lova” (Linder, 2018, 81.old.). A kiegyezés után a professzionális közszolgálat kialakulása óta a magyar közigazgatás történetében hatékony és megfelelő kiválasztási rendszer kialakítására számos törekvés volt, de valójában sosem sikerült egy bevált, jól működő rendszert kiépíteni. „Ez arra enged következtetni, hogy nálunk a mindenkori hatalom – úgy tűnik – nem kívánta, nem kívánja „megkötni a kezét” azáltal, hogy a fejlett demokratikus jogállamok szabályozásának és gyakorlatának megfelelően a szubjektivitás kiküszöbölése érdekében – az alkalmazás kiemelkedő tartalmi elemeinek meghatározásán túl – olyan objektív eljárásokat határozzanak meg a közigazgatás szakmai személyi állományának kiválasztására, amelyek megelőzhetik a nepotizmust, favoritizmust, az elmúlt évtizedekben egyre inkább terjedő

klientelizmust, politikai befolyást vagy azok látszatának felmerülését, megvalósulását ” (Linder, 2018, 82.old.).

A kiválasztás szabályai a közigazgatásban az elmúlt két évtized során jelentős változáson mentek keresztül. Volt, amikor a kiválasztás folyamatát a teljes szabályozottság jellemezte, majd ezt felváltotta a másik véglet, amikor a pályáztatás csak lehetőségként jelent meg a szervezetek számára. 2007 előtt a közigazgatási szervek teljes mértékben szabad kezet kaptak a kiválasztást illetően. Ezután viszont a kiválasztási rendszer „átesett a ló túlsó oldalára” amikor is a szabadságot felváltotta a nemzetközi kiválasztási rendszerek bonyolult, kusza elegye (Linder, 2009).

A túlbonyolított kiválasztási eljárásban számtalan kiválasztási lépcsőfokot – alkalmazás általános és különös feltételei, háromlépcsős versenyvizsga, kompetenciavizsgálat, próbaidő - kellett megmászni ahhoz, hogy valakiből vezető válhasson. Kétség nem fér hozzá, hogy a kialakított kiválasztási módszer rendkívül előremutató gondolkodású volt, hiszen az Európai Unió országában már évek óta bevált módszereket ötvözte, viszont azzal nem számoltak a szerzők, hogy egy ilyen bonyolult és komplex rendszert nem lehet egyik napról a másikra ráerőltetni egy olyan rendszerre, amelyet előtte a teljes szabadság jellemezett. A kialakított kiválasztási rendszer alaposan felépített volt és megfelelő tudományos alapokkal rendelkezett, azonban gyorsan kialakított és túlkomplikált volt, amelyre nem szántak elegendő előkészületi időt, ezáltal ezt a semmiből a közigazgatásra zúdított egyveleget nem sikerült megfelelő módon beépíteni a magyar közigazgatásba (Petró, 2014).

A kialakított új rendszer nem volt sokáig életképes. 2010-ben a Magyary Zoltán Program keretében meghirdették a közigazgatás személyi állományának teljes megújítását, mely során újra felülvizsgálták a kiválasztás intézetét. Ekkor fogalmazódott meg célként a nyitottság, rugalmasság, a versenyelvűség és a gyors munkaerő utánpótlás (Petró, 2014, 10.old.). Ezáltal a korábbi követhetetlen és átláthatatlan szabályozást megszüntették és csak keretszabályokat fogalmaztak meg. Gyakorlatilag a kiválasztási rendszer a közigazgatásban megszűnt. A szervezetek szabad kezet kaptak a kiválasztás folyamatát illetően, így a közigazgatásban jelenleg sincsen a kiválasztásnak egységes gyakorlata (Linder, 2018).

A kiválasztás során az adott közigazgatási szerv jogszabályban meghatározott kritériumainak kell megfelelniük a pályázóknak. Ezeket a kritériumokat két fő csoportra

osztják, az alkalmazás általános feltételeire és az alkalmazás különös feltételeire. A két csoportban meghatározott követelményekkel tudják leszűkíteni a jelentkezők körét. Az általános alkalmazási feltételek között a hazai közigazgatásban a következő szempontok szerepelhetnek: magyar állampolgárság, cselekvőképesség, büntetlen előélet, nagykorúság, minimum iskolai végzettség. A különös alkalmazási feltételek pedig a következők lehetnek: az adott munkakörhöz meghatározott képzettség, végzettség, szakmai gyakorlat, egyéb speciális tudás, készség (Szabó - Stréhli-Klotz, 2020).

Tehát megállapíthatjuk, hogy a hatályos jogszabályok alapján a közigazgatási szerv vezetője szabad kezet kap azzal kapcsolatban, hogy kiír-e pályázatot, vagy sem, illetve ez a szabadság magában foglalja annak a lehetőségét is, hogy a vezető a pályázati kiírást egy adott személyre szabva fogalmazza meg (Linder, 2018). A pályáztatási eljáráshoz hasonlóan a kiválasztás során a kompetenciák vizsgálata sem kötelező, a szervezet dönthet arról, hogy felméri-e a pályázó kompetenciáit vagy sem. Általánosságban elmondható, hogy a kompetenciaalapú kiválasztási módszerek alkalmazására ritkán kerül sor (Petró, 2014).

Amennyiben kifejezetten a vezető kiválasztást vizsgáljuk a magyar közigazgatásban, hamar ráeszmélhetünk, hogy a vezetők kiválasztása jogi és szakmai szempontból tulajdonképpen nem is értelmezhető a magyar közszolgálatban (Linder, 2018). Magyarországon a vezetők kiválasztása esetében a jogszabály semmilyen követelményt - mint például közigazgatási gyakorlat, vezetői tapasztalat -, nem állít fel a pályázókkal szemben.

2.4.2. Vezetőkiválasztás során alkalmazott eszközök

A toborzás és a kiválasztás a közigazgatás eredményes és hatékony működésének legmeghatározóbb elemei, hiszen megfelelő és kompetens személyi állomány nélkül nem működhet megfelelően egy szervezet sem. A közigazgatás esetében is fontos szem előtt tartani a „megfelelő embert a megfelelő helyre” alaptételt (Szabó, 2020, 4.old.). A kiválasztási folyamat fő célja az, hogy olyan új személyek kerüljenek be a szervezetbe, akik azokkal a megfelelő képességekkel rendelkeznek, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy minél gyorsabban beilleszkedjenek, és hasznos tagjai legyenek a közszolgálatnak. Számos módszer áll a rendelkezésünkre ahhoz, hogy a betölteni kívánt pozícióhoz a legmegfelelőbb személyt tudjuk kiválasztani.

Egy 2014-ben végzett kutatás – Közszolgálati Humán Tükör 2014 – megállapította, hogy a felsővezetők esetében a kiválasztási módszerek közül a hagyományos módszereket részesítik előnyben, mint például az interjú és a motivációs levél. A vezetői kompetenciákat mérő módszereket, mint például az értékelő eljárás, vagy a kompetencia alapú interjú, nem, vagy csak nagyon kevés esetben alkalmazzák. A kutatás azt is megállapította, hogy a felsővezetőkkel legtöbbször strukturálatlan interjú technikát alkalmazták, melynek a megbízhatósága jóval alacsonyabb, mint a strukturált interjúé. A középvezetők esetében szinte ugyanaz a helyzet, mint a felsővezetőkénél. A leggyakrabban használt kiválasztási módszer a strukturálatlan interjú, a kompetenciákat vizsgáló módszereket pedig nagyon kis számban alkalmazzák a szervek (Petró, 2014).

2.4.3. Vezetőképzés

Ahhoz, hogy egy vezetőnek fejlesszük a vezetői készségeit, kompetenciáit, elsősorban a vezetőképzés eszközét használhatjuk. A vezetőképzés elengedhetetlen ahhoz, hogy a kiválasztott vezető megszerezze a szükséges tudást és gyakorlatot ahhoz, hogy eredményes és sikeres, a szervezet számára hasznos vezető válhasson belőle. (Petró, 2014).

A magyar közigazgatásra a rendszerváltás utáni időszakban az „élethosszig” történő foglalkoztatás volt a jellemző. A közszolgálati tisztviselők a meglévő iskolai végzettségük alapján besorolásra kerültek egy adott fokozatba, melyben az eltöltött évek előrehaladtával tudtak lassan, de biztosan feljebb lépkedni a ranglétrán. Ez az úgynevezett zárt rendszerű modell, amelyben az elsődleges cél a tisztviselők hosszú távú megtartása, egy stabil magas szaktudással rendelkező személyi állomány kiépítése, melynek legfőbb eszköze a munkaerő továbbképzése volt (Paksi-Petró, 2017/a).

A Life Long Learning, vagyis az élethosszig tartó tanulás mára megkerülhetetlen fogalomává vált és ugyan a nemzetközi trendekhez képest lassan, de megjelent a magyar közigazgatásban is. Ennek megfelelően az utóbbi 10 évben jelentős változások és fejlesztések zajlottak le a továbbképzés rendszerében. A közigazgatásban is felismerték azt, hogy a „papír alapú” tudás helyett jelentős igény van az alkalmazható, gyakorlati tudásra. Ennek a tudásnak a megszerzése céljából szükség van az adott munkakörhöz kapcsolódó specifikus képzések kialakítására. A munkaadók egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a

gyakorlati tudást adó és a kompetencia fejlesztését biztosító továbbképzésekre és vezetőfejlesztésekre (Stréhli, 2022).

A közigazgatási vezetőképzés intézményesítésére számos kísérlet volt az elmúlt két évtized során. 2008-ban kezdődött meg egy egységes vezetői képzésrendszer kialakítása, melyben megjelentek a gyakorlatorientált képzési formák is. 2010-ben a Közigazgatási Vezetőképzési Akadémia megalapításával együtt számos kompetencia alapú tréning kialakítására került sor, viszont ezek a tréningek végül nem kerültek beépítésre. A vezetők képzésének gondolata a Magyary Programban került újra a középpontba. A Magyary Program a közigazgatásban dolgozó személyi állomány fejlesztésén túlmenően a vezetők képzését is céljává tűzte ki. A programban megfogalmazták, hogy egy szervezet működése csak akkor lehet eredményes, ha a felkészült, naprakész tudással rendelkező személyi állománnyal rendelkezik. A személyi állomány pedig szoros összefüggésben áll a vezetőkkel. Ha a szervezetnek sikerül jó vezetőket kiválasztaniuk, akkor annak is nagyobb a valószínűsége, hogy a beosztottak is jobban fognak teljesíteni. A Magyary Program megfogalmazta, hogy a jó és hatékony vezetővé válás egy hosszú folyamat, melyben a szervezetnek is támogatnia kell az általa kiválasztott vezetőket (Stréhli, 2022).

2012 szeptemberében a Nemzeti Közszolgálati Egyetem hatáskörébe került a képzések egy része, melynek a fejlesztését meg is kezdték még ugyanabban az évben. 2014. január 1-jével indult el az újonnan kialakított képzési rendszer, melynek működtetője akkor már teljes egészében a Nemzeti Közszolgálati Egyetem volt (Paksi-Petró, 2017/a). A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény hatálybalépésével a kormányzati igazgatási szervezetekben a közszolgálati életpályamodell, a közszolgálati továbbképzés és előmeneteli vizsga rendszere és a szenioritás intézménye megszűnt. A törvény alapján a személyi állomány továbbképzési kötelezettségének részleteiről az intézmény vezetője saját hatáskörében dönt. Ezzel a szabályozással nagymértékű közjogi decentralizáció került megvalósításra. (Kis - Klotz, 2022).

Az újonnan kialakított továbbképzési rendszer célja már nem csak a jogszabályi és szakmai ismeretek bővítése, hanem leginkább a személyi állomány készségeinek, kompetenciáinak a fejlesztése. Igazodva a XXI. század informatikai megoldásaihoz, túllépett a személyes, előadó központú oktatáson, bevezetve a résztvevőkönközpontú képzési módszereket, mint például az e-learning és a blended learning képzések (Stréhli, 2022). A közszolgálati

képzések keretében a vezetők speciális kompetenciaalapú, gyakorlatorientált vezetőképzéseken vesznek részt.

A Nemzeti Közszerológálati Egyetem által kiadott Közszerológálati Továbbképzési Portfólió 2023 kiadványában a vezetőképzésen belül 5 főbb csoportot különböztetnek meg. Az emberek vezetése, a vezetői önismeret, vezetői döntéshozatal, vezetői kiválóság és az irányítás-felügyelet-ellenőrzés. Az 5 főcsoport összesen 30 darab képzést tartalmaz. A legtöbbet, 20 képzést az emberek vezetése, utána következik a vezetői önismeret, mely 6 képzést tartalmaz, a vezetői döntéshozatalban 2 képzés található, az utolsó két főcsoport pedig 1-1 képzést. A legnagyobb számban az e-learning típusú képzések vannak jelen – 12 darab -, melyek végén nincsen vizsga jellegű számonkérés. Után következnek a blended típusú képzések – 6 darab -, melyek összesen 54 órát vesznek igénybe, a végén szintén nincsen vizsga jellegű számonkérés. 5 darab olyan képzés indul, mely módszertanát tekintve jelenléti oktatás, két napos (16 óra) és a végén nincsen vizsga jellegű számonkérés. A vezetők ezeken kívül választhatnak még 1 vagy két napos, vizsgával záródó jelenléti oktatás, illetve különböző óraszámúban megjelenő, vizsga nélküli blended típusú képzésekből (NKE, 2023).

Az újonnan bevezetésre került képzési módszereknek a számtalan előnye mellett megjelennek a hátrányai is. Nem tudhatjuk, hogy a képzésen részt vevő vezetők valóban, odafigyelve végig nézik az e-learning videót és ha igen abból végül mennyi az a tudás amit valóban el is sajátítanak. További problémát jelent, hogy a továbbképzések időtartama nagyon rövid, ennyi idő alatt nehezen mélyülnek el az újonnan megszerzett ismeretek. Az e-learning típusú képzéseket nagy valószínűséggel a munkahelyükön, munkaidőben „végzik el”, melyek befejezésekor mindent ott és úgy folytatnak, ahol a képzés előtt tették. A rövid továbbképzések önmagukban nem képesek hosszú távon kifejteni a pozitív hatásukat. A vezetőképzések akkor lesznek hatékonyak, ha a résztvevők már a képzés megkezdésekor megfelelő szintű önismerettel, nyitottsággal, erős tanulási motivációval és önálló tanulási kompetenciákkal rendelkeznek (Paksi-Petró, 2017/b).

Darida (2020) a közigazgatási képzésekkel kapcsolatosan készített egy kutatást, melyben külön vizsgálta a vezetők továbbképzését is. A kutatás során megvizsgálta a vezetők képzésben való részvételének hajlandóságát. A vezetők 86,2 %-a akkor is részt venne vezetőképzésben, hogyha nem kellene kreditpontokat gyűjteniük. Mindössze a válaszadók 2,7 %-a válaszolta azt, hogy „egyáltalán nem” vagy „nagyon nem” vennének részt a

képzéseken. Amennyiben a képzés önköltséges lenne, a válaszadóknak már a 15,4 %-a nem venne részt a képzéseken. Darida a vezető köztisztviselők elégedettségét is vizsgálta a képzéssel kapcsolatban. A vezetői tréningek esetén a tananyag elérhetőségével voltak a leginkább elégedettek a válaszadók. Az e-learning és jelenléti képzések esetében is a tananyag elérhetősége és a vizsgáknak a tananyagra épülésével voltak a legelégedettebbek. A vezetőképzések esetében a számonkérések tananyagra épülése és a képzést tartó szakemberek váltották ki a legnagyobb fokú elégedettséget a válaszadókból, a legkevésbé elégedettek viszont a képzéseknek a mindennapi életben és a munkahelyi feladatokban való alkalmazhatóságával voltak (Darida, 2020).

2.4.4. Cranet kutatási jelentés

A Cranet 2014/2015-os kutatási jelentése alapján a közszférában a vezetőkkel kapcsolatban használt toborzási módszerek közül a leggyakrabban a belső forrásból történő toborzást választják (72%). Második helyen (44%), az álláshirdetés a vállalati honlapon szerepel, majd ezt követi az élőszo/alkalmazotti közvetítés (25%). A vezetők toborzása során a közszféra intézményei egyáltalán nem veszik igénybe a gyakornoki programot, illetve a közösségi médiát. Az állásbörzét, a munkaügyi központokat és a toborzó ügynökségeket/fejvadászokat is elenyésző mértékben alkalmazták, amikor vezető toborzására kerül a sor. A vezetőkkel szemben használt kiválasztási módszerek esetében az első három helyen csekély a különbség. Első helyen (49%) a panelinterjú áll, ezt követi (48%) a referenciák, majd a négy szemközti interjú (47%). A különböző tesztek, a közösségi médiát és az értékelő központok szolgáltatásait elenyésző esetben alkalmazzák (Karoliny - Poór, 2015).

A közszférában a szervezetek 55 %-a készíti szisztematikus igényfelmérést a személyzet képzésével és fejlesztésével kapcsolatosan. Míg a privát szférában a vezetők, a közszférában a szellemi (szak)alkalmazottak vesznek részt a legtöbb képzésen. Esetükben 10,06 nap/év, a vezetők esetében ez a szám pedig 8,08 nap/év. A karrier-menedzselésre alkalmas módszerek közül a közszférában a legelterjedtebbek az on-the-job képzések, a projekt team-munkákban való részvétel, a mentorálás és az e-tanulás. Egyáltalán nem használják viszont a táltum programokat, munkakör rotációt és a coachingot (Karoliny - Poór, 2015).

A fent leírtakat összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a közigazgatásban mind a középszintű, mind a felsővezetők esetében a leggyakrabban használt kiválasztási módszer

az interjú, azon belül is a strukturálatlan, kötetlen beszélgetés. Az interjút a pályázatban megállapított általános és különös feltételeknek megfelelően az önéletrajzok szűrése előz meg. A komplexebb kiválasztási módszereket, mint például az értékelő központ eljárás, vagy a kompetencia alapú interjú, elhanyagolható számban alkalmazzák a szervek, mivel ezen eljárások alkalmazása speciális felkészültséget igényelnek a pályázató szervek részéről.

2.4.5. Nemzetközi összehasonlítás

A német közigazgatásban alkalmazott személyzeti politikát zárt rendszer jellemzi. Mint hazánkban, Németországban is az élethosszig tartó karriert részesítik előnyben a közigazgatás területén. A vezetők tekintetében a nyílt pályáztatási eljárás kötelező. A kiválasztás során az egyén személyes kompetenciáit felméri, viszont a kompetenciák meghatározása tekintetében a rendszer jelentős mértékben decentralizált. A magas beosztású vezetők kiválasztása kétlépcsős. Az első lépcsőfok egy államvizsga teljesítése. A vizsga teljesítése után előkészítő szolgálatra kell jelentkezni, mely két részből, egy elméleti és egy gyakorlati képzésből áll. Általában két év az előkészítő szolgálat hossza, melynek letelte után újabb államvizsga következik. Mindezek teljesítése után kezdődhet meg a közigazgatási alkalmazás. A kiválasztási eljárás után Németországban rendhagyóan kifejezetten hosszú próbaidőszak áll a vezetők előtt. Ez az időszak általában 3 év (Petró, 2014).

Németországhoz hasonlóan Franciaországban is zárt közigazgatás rendszere alakult ki, melynek legfőbb jellemzője a dolgozók hosszú távú elköteleződése hivatásuk mellett. A francia közigazgatásban teljesítményalapú kiválasztási és előmeneteli eljárásokat alkalmaznak. A kiválasztási eljárás alapja a versenyvizsga sikeres teljesítése, mely a munkakörhöz legszükségesebb kompetenciákat vizsgálja. A sikeres vizsgázók között eredményeik alapján sorrendet állítanak fel, mely alapján kerülnek kiválasztásra az adott pozícióra (Petró, 2014). A versenyvizsgák megszervezésére és végrehajtására ugyan jelentős erőforrásokat fordít a francia kormány, de mindez megtérül azáltal, hogy a legjobb pályázók felvételével, és képzésével a felsővezetők körébe a legmagasabb szakmai tudású és kompetenciákkal rendelkezők kerülnek kiválasztásra (Klotz, 2018).

A versenyvizsga intézménye Angliában is jelen van. Az 1855-ben létrehozott, mai napig működő Közzolgálati Biztosok Intézményének a feladata a nyílt versenyvizsgán alapuló kiválasztási eljárás lefolytatása. A közigazgatásra a nagymértékű decentralizáció volt a

jellemző, ennek csökkentése érdekében hozták létre a főtisztviselői kart. Jelenleg körülbelül 5000 tagja van és az azonos jogállású főtisztviselőket, azonos kompetencia-rendszer alapján választják ki. Elsődlegesen elvárt követelmény a részükről a vezetői képesség, mely meglétének bizonyítása érdekében számos kompetenciáról kell tanúbizonyságot tenniük. Angliában a vezetőkiválasztás rendszerét a Civil Service Commission tagjai koordinálják. A vezetők kiválasztásánál az objektív feltételeknek való megfelelésen kívül nagy hangsúlyt fektetnek a jelölt alkalmasságára is. Ennek vizsgálatára különféle interjú technikákat, kiválasztási tesztek, értékelő központot használnak. A vezetők kiválasztása nyílt pályáztatással történik, mely során a jelentkezőknek stratégiai és üzleti tervet kell benyújtaniuk a szervezet működésével kapcsolatban. A fent említett főtisztviselői karba jelentkezőknek pedig inkább a meglévő kompetenciáik és magatartási mintáik vizsgálatára helyezik a hangsúlyt (Suhajda, 2018).

A nemzetközi példákat vizsgálva kijelenthetjük, hogy ahány ország, annyiféle rendszer jellemzi a közigazgatást. Zárt, vagy nyitott a rendszer, elvárás-e a versenyvizsga, vagy sem, külön törvényt alkalmaznak a közszolgálati dolgozókra, vagy ugyanazt, mint a privát szférában. Nagyon fontos viszont kihangsúlyozni, hogy a vezetők kiválasztása esetében túlnyomó többségben vizsgálják a jelölt kompetenciáit a kiválasztási eljárás során.

3. Saját vizsgálat

3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek

Kutatási célomnak azt tűztem ki, hogy megvizsgáljam, melyek azok a kompetenciák, amelyeket a különböző vezetői szinteken – közép és felsővezető – elengedhetetlennek vélnék a vezetők, illetve melyek azok a kompetenciák, amelyeket a munkáltatók elvárnak a közép és felsővezetői állásokra pályázóktól. Szerettem volna megvizsgálni, hogy vannak-e különbségek a privát és a közszférában dolgozó vezetők esetében az elvárt kompetenciákban, illetve, hogy a vállalatok fordítanak-e különböző erőforrásokat vezetőik kompetenciáinak fejlesztésére.

Kutatási kérdéseim az alábbiak voltak:

- Melyek azok a legfontosabb kompetenciák, amelyekkel egy közép, illetve egy felsővezetőnek rendelkeznie kell?
- Melyek azok a kompetenciák, amelyeket a munkáltatók elvárásaként megfogalmazznak a vezetői állásra pályázókkal szemben?
- Van-e különbség a privát illetve a közszféra vezetői tekintetében az elvárt kompetenciákban?
- Felmérésre kerülnek-e az egyén kompetenciái a vezetői pozícióba való kinevezése előtt?
- A munkáltatók foglalkoznak-e a vezető kompetenciáinak a fejlesztésével?
- Változnak-e a kompetenciaelvárások a vezetői beosztásban eltöltött évek számának növekedésével?

Hipotéziseim:

H1: A közép- illetve felsővezetőktől elvárt kompetenciák lényeges eltéréseket mutatnak mind a közszféra mind a privát szféra területén.

H2: A közszférában a vezetők kiválasztásakor nem, vagy csak ritkán kerülnek felmérésre az egyén vezetői kompetenciái, míg a privát szférában elterjedtebb gyakorlat a kiválasztási eljárás során kompetenciák vizsgálata.

H3: A felsővezetői pozíciók esetében a privát szférában magasabbak az elvárások – évek számában - a szakmai tapasztalatot illetően, mint a közszférában.

H4: A vezetői pozícióban eltöltött évek száma hatással van az egyén vezetői kompetenciáiról alkotott elképzeléseire.

3.2. Vizsgálat körülményei és helyszíne

Két vizsgálati módszert alkalmaztam a kutatásom során a hipotéziseim ellenőrzése céljából. Az első az interjú, a második a tartalomelemzés. Az interjúalanyok egy része az ismerősi körömből kerültek kiválasztásra, majd hólabda mintavételi módszert alkalmazva további vezetőket tudtam felkeresni. A vezetők esetében a kutatási adatok és eredmények teljesen anonimán kerülnek bemutatásra és értékelésre. Az interjúkat két etapban készítettem el. Az első részt igyekeztem nyáron, a nagyobb augusztusi szabadságolások, leállások előtt, így az első interjú sorozatra július 8-tól július 26-ig került sor. Júliusban összesen 14 interjút sikerült elkészítenem. Ebből 7 interjúra személyesen került sor, 2-re online, 5-re pedig telefonon keresztül. A második turnusra szeptemberben került sor. A fennmaradó 10 interjút – 4 személyes, 2 online, 4 telefonon keresztül -, szeptember 4. és 15. között készítettem el.

Az interjúk körülbelül 20 percet vettek igénybe. A beszélgetéseket telefon segítségével, hanganyagként rögzítettem, az interjúalanyok előzetes beleegyezésével. A személyes interjúk minden esetben a válaszadó saját munkahelyén - iroda, tárgyaló - történtek. A telefonos, illetve az online interjúk tekintetében amennyiben a válaszadó a munka idejében rá tudott szánni 20 percet, abban az esetben a vezető a munkahelyén tartózkodott, munkaidőn túl – esténként, hétfévente -, elkészített interjúbeszélgetés alatt a válaszadó az otthonában volt.

Az interjúk lebonyolítása után a válaszokból Excel program segítségével létrehoztam egy adatbázist, melyben minden választ külön rögzítettem. Ezáltal a vezetőkkel kapcsolatos demográfiai adatokból könnyedén készítettem kimutatásokat és diagramokat, míg a kifejtős válaszok esetében is megkönnyítette a munkámat az, hogy minden információ egy adathalmazban megtalálható.

Kutatásomhoz az interjú módszer mellett, tartalomelemzést végeztem. Legfőbb célom az volt, hogy feltérképezsem az álláshirdetések által a vezetőkkel szemben elvárt kompetenciákat. A mintavételelem alapja a nyilvánosan meghirdetett közép- illetve felsővezetői pozíciók voltak. A vizsgálatom 2023. július 29. és 2023. szeptember 29. közötti időszakot ölelte fel. Ezen időszak alatt összesen háromszor gyűjtöttem le –július 29-én, augusztus 29-én és szeptember 29-én - a közép- és felsővezetői pozíciók álláshirdetéseit. A

privát szféra álláshirdetéseire a Profession honlapot, míg a közsféra álláshirdetésire a KÖZSZOLGÁLLÁS Portált használtam.

Az adatok feldolgozásához szintén az Excel programot választottam, melyben létrehoztam 4 adatbázist. Közsféra középvezetői, felsővezetői és privát szféra közép- és felsővezetői adatbázisokat. Az álláshirdetések adatait egyesével, manuálisan vittem fel. Az adatbázisaim 5 oszlopot (lementés időpontja, pozíció megnevezése, kompetencia megnevezése, elvárt végzettség, elvárt szakmai tapasztalat) tartalmaznak, melyek az elemzések során kiegészültek még további oszlopokkal (szakmai tapasztalat évek számának csoportosítása, kompetenciák megléte). Egy álláshirdetés adatait annyi sorban rögzítettem, ahány kompetenciát felsoroltak elvárásként a hirdetésben. Így lett például a középvezetői privát szférás adatbázisom összesen 1406 soros.

3.3. Kutatás módszerek és a minta bemutatása

A kutatás célkitűzéseinek és a hipotéziseknek a megfogalmazását követően választottam módszert a feltevések ellenőrzésére. A kvalitatív adatgyűjtés strukturált interjúk készítésével került lebonyolításra. A hipotézisek megfogalmazása után, diplomadolgozatom szakirodalmi részének elkészítésével párhuzamosan kerültek összeállításra az 1. számú mellékletben található interjúkérdések. A kutatás során a vezetőkkel félig strukturált interjút készítettem, így az interjú alanyának lehetősége volt arra, hogy további információkat osszon meg, ami szerinte a releváns az adott kérdéssel kapcsolatban. A vezetők esetében a kutatási adatok és eredmények teljesen anoniman kerülnek bemutatásra és értékelésre.

Az interjúalanyok kiválasztásánál határozott kritérium volt, hogy legalább 1 éves vezetői tapasztalattal és 5 beosztottal rendelkezzenek. Eltérő nagyságú és eltérő profilú tevékenységeket folytató cégek vezetőit kerestem fel.

A vezetői interjúk kérdéssor három szegmensre lett felosztva:

- 1) Demográfiai adatok, általános kérdések (6 kérdés)
- 2) Vezetői kompetenciákkal kapcsolatos kérdések (4 kérdés)
- 3) Vezetői beosztással kapcsolatos kérdések (9 kérdés)

Az interjúm összesen 19 kérdésből állt, 6 kérdés esetében további 1 vagy 2 alkérdést kellett megválaszolniuk a vezetőknek. A céloom összesen 20 interjú elkészítése volt, melyet sikerült túlteljesítenem, végül 24 vezetőt sikerült meginterjúvolni. 12 vezető a privát szférából, 12 pedig a közszférából került megkérdezésre. A privát szférán belül 6 interjút sikerült személyesen lebonyolítani, 4 interjút online, 2 interjút pedig telefonon keresztül. A közszféra vezetőivel 5 interjút készítettem személyesen, 7 interjút pedig telefonon keresztül.

Az álláshirdetések elemzésénél első lépésként meghatároztam, hogy pontosan melyek azok a középvezetői illetve felsővezetői pozíciók, amelyeket az elemzéshez használni fogok. A privát szféra vezetői pozícióihoz a Larskol nemzetközi HR és szervezetfejlesztési tanácsadó cég által meghatározott középvezetői és felsővezetői kategóriákat használtam. Felsővezetői kategóriák a következők: ügyvezető igazgató/vállalatvezető; vállalatvezető általános helyettes; marketing igazgató; értékesítési igazgató; ügyfélszolgálati/call center igazgató; gazdasági/pénzügyi igazgató; főkönyvelő/számviteli igazgató; logisztikai igazgató; beszerzési igazgató; műszaki igazgató; karbantartási igazgató; termelési igazgató; minőségügyi igazgató; informatikai igazgató; HR igazgató és a stratégiai/üzletfejlesztési igazgató.

A középvezetők közé az alábbi 35 pozíciót sorolta: marketing vezető; értékesítési vezető; ügyfélszolgálati/call center vezető; pénzügyi vezető; adózási vezető; számviteli vezető; kontrolling vezető; logisztikai vezető; beszerzési vezető; szállítmányozási vezető; raktárvezető; műszaki vezető/főmérnök; fejlesztési vezető; beruházási vezető; karbantartási vezető; EHS vezető; energetikai vezető; termeléstervezési vezető; termelési vezető; üzem/gyáregység vezető; minőségbiztosítási vezető; minőségellenőrzési vezető; laborvezető; IT fejlesztési vezető; IT üzemeltetési vezető; HR vezető; projektmenedzsment vezető; stratégiai/üzletfejlesztési vezető; BPR/folyamatfejlesztési vezető; PR/kommunikációs vezető; jogi vezető; üzemfenntartási vezető; biztonsági vezető; adminisztrációs vezető/irodavezető; titkárságvezető.

A privát szférából összesen 536 darab álláshirdetést mentettem le a 3 alkalom során. Ezt a hatalmas adathalmazt leszűkítettem, mégpedig aszerint, hogy csak azokat a pozíciókat vizsgáltam tovább az elvárt kompetenciák mentén, amelyek megegyeztek az interjúalanyok által betöltött vezetői pozíciókkal. Ezáltal a következő területekre szűkítettem a vizsgálatot: ügyvezető igazgató/vállalatvezető, marketing, értékesítés, pénzügy, számvitel, logisztika,

termelés, HR és irodavezető. Végül a szűkített listában 306 darab középvezetői és 74 darab felsővezetői pozíció került rögzítésre.

A közszféra vezetői álláshirdetéseihöz a KÖZSZOLGÁLLÁS Portálon megtalálható hirdetések tanulmányozása során az alábbi felsővezetői pozíciókban meghirdetett állások kerültek lementésre. Bölcsődevezető; főosztályvezető; igazgató; igazgató-helyettes; intézményvezető; intézményvezető-helyettes; jegyző; kabinetvezető; műszaki igazgató; óvodavezető; szakmai egység vezető; szakmai vezető; tagintézmény vezető; telephelyvezető. Középvezetők esetében az aljegyző; csoportvezető; csoportvezető-helyettes; élelmezésvezető; gazdasági vezető; intézményvezető-helyettes; irodavezető; osztályvezető; osztályvezető-helyettes; pénzügyi vezető; óvodavezető-helyettes; szakmai vezető; titkárságvezető pozíciók állásai kerültek lementésre. Összesen 383 álláshirdetést mentettem le a 3 alkalom során. A privát szférához hasonlóan, a lementett pozíciókat itt is tovább szűkítettem és csak azokat vizsgáltam a tovább, amik egyeztek az interjúalanyok vezetői pozícióival. A szűkített listám felsővezetőknél az intézményvezető, bölcsődevezető, óvodavezető, főosztályvezető, jegyző és igazgató. Középvezetők esetében az osztályvezető, csoportvezető, szakmai vezető és irodavezető. A szűkített adatbázisom végül 147 középvezetői és 210 felsővezetői pozíciót tartalmaz.

3.4. Eredmények

3.4.1. Az interjú vizsgálat eredményei

Elsőként a vezetőkkel elkészített interjúk eredményeit fogom bemutatni. Az átláthatóság érdekében készítettem az interjúalanyokról egy összefoglaló táblázatot.

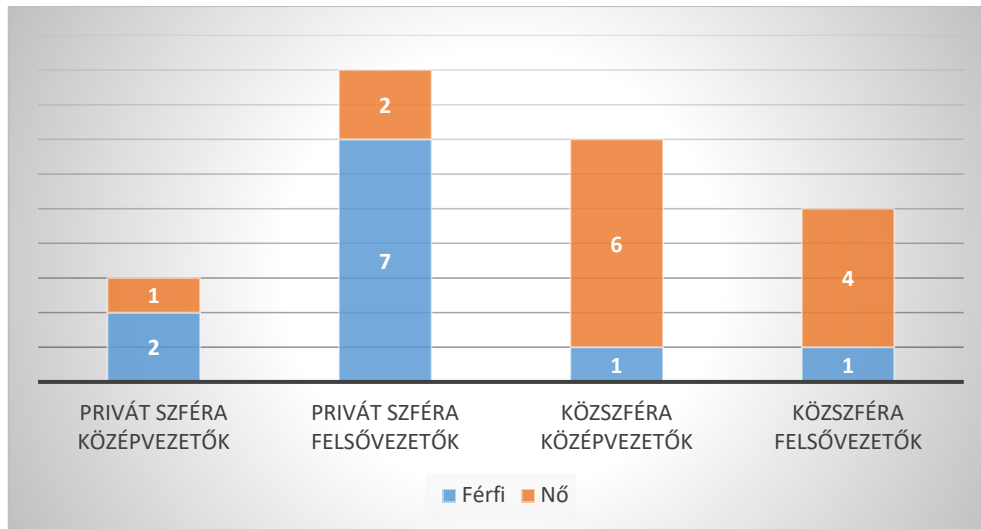
1. táblázat: Interjúalanyok összefoglaló táblázata

Ssz.	Neme	Vezetői szint	Szektor	Terület	Vezetői beosztásban eltöltött idő	Beosztottak száma
1.	férfi	felsővezető	privát szféra	Marketing	6-10 év	10 főnél kevesebb
2.	férfi	felsővezető	privát szféra	Értékesítés	6-10 év	10 főnél kevesebb
3.	férfi	felsővezető	privát szféra	Értékesítés	6-10 év	30-50 fő
4.	férfi	felsővezető	privát szféra	Termelés	6-10 év	100 fő felett
5.	férfi	felsővezető	privát szféra	Pénzügy	6-10 év	10 főnél kevesebb
6.	férfi	felsővezető	privát szféra	Értékesítés	1-5 év	10 főnél kevesebb
7.	férfi	középvezető	privát szféra	Számvitel	6-10 év	50-100 fő
8.	nő	felsővezető	privát szféra	Hr	1-5 év	10 főnél kevesebb
9.	nő	középvezető	privát szféra	Irodavezető	1-5 év	10 főnél kevesebb
10.	nő	felsővezető	közszféra	Főosztályvezető	1-5 év	50-100 fő
11.	nő	középvezető	privát szféra	Irodavezető	1-5 év	10 főnél kevesebb
12.	nő	középvezető	közszféra	Aljegyző	6-10 év	10 főnél kevesebb
13.	férfi	középvezető	privát szféra	Logisztika	10+	10-30 fő
14.	nő	középvezető	közszféra	Osztályvezető	6-10 év	10 főnél kevesebb
15.	férfi	felsővezető	közszféra	Igazgató	10+	100 fő felett

Ssz.	Neme	Vezetői szint	Szektor	Terület	Vezetői beosztásban eltöltött idő	Beosztottak száma
16.	nő	középvezető	közsféra	Osztályvezető	10+	10 főnél kevesebb
17.	nő	középvezető	közsféra	Irodavezető	1-5 év	10-30 fő
18.	férfi	felsővezető	privát sféra	Termelés	1-5 év	100 fő felett
19.	férfi	középvezető	közsféra	Csoportvezető	6-10 év	10 főnél kevesebb
20.	nő	felsővezető	privát sféra	Hr	6-10 év	10-30 fő
21.	nő	középvezető	közsféra	Osztályvezető	1-5 év	10 főnél kevesebb
21.	nő	középvezető	közsféra	Osztályvezető	1-5 év	10 főnél kevesebb
22.	nő	felsővezető	közsféra	Jegyző	10+	100 fő felett
23.	nő	felsővezető	közsféra	Intézményvezető/ Bölcsődevezető	10+	100 fő felett
24.	nő	felsővezető	közsféra	Intézményvezető/ Óvodavezető	10+	30-50 fő

Forrás: saját szerkesztés (2023)

Összesen 24 vezetői interjút készítettem, ebből 13 női vezető (54,2%) és 11 férfi vezető (45,8%) vett részt a kutatásomban. Mind a közsférából, mind a privát sférából 12-12 vezetőt kerestem fel. A privát sférából 9 férfi - 7 felsővezető és 2 középvezető -, és 3 női - 2 felsővezető és 1 középvezető -, a közsférából 10 női - 4 felsővezető és 6 középvezető - és 2 férfi vezetővel - 1 felsővezető és 1 középvezető – volt alkalmam interjút készíteni.



1. ábra: Vezetők eloszlása nem, szféra és vezetői szint szerint

Forrás: saját szerkesztés (2023)

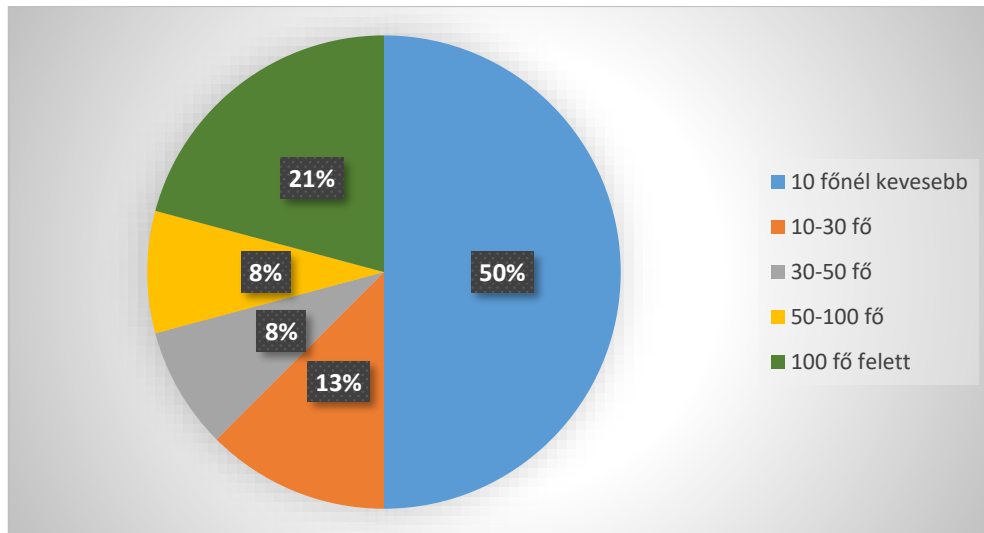
Az **életkorukra** vonatkozóan 5 korcsoportot állapítottam meg. A vezetők közül 10 fő (41,7%) tartozik a 40-50 éves korcsoportba, 8 fő (33,3%) a 30-40 éves korosztály tagja, míg a 3 megmaradt korcsoportba (20-30; 50-60; 60+) 2-2 vezető tartozik.

Legmagasabb **iskolai végzettségük** tekintetében a vezetők fele, azaz 12 fő egyetemi alapképzéssel rendelkezik, a válaszadók 25%-nak a legmagasabb végzettsége osztatlan egyetemi képzés, 4 vezető (16,7%) rendelkezik mesterdiplomával, 1-1 fő pedig érettségivel, illetve doktori címmel.

Vezetői beosztásban eltöltött évek száma szerint bontást nézve 10 fő, azaz a válaszadók 41,7%-a 6-10 éve tölti be a vezetői pozíciót. 7 fő (29,2%) 1-5 éve vezető, 6 válaszadó (25%) 10 évnél régebb óta közép, illetve felsővezető és 1 interjúalany 1 évnél rövidebb ideje lett vezetővé kinevezve.

Rákérdeztem arra is, hogy **beosztottként hány évet dolgozott** a kinevezése előtt. 7 fő (29,2%) 1-5 évet töltött beosztottként vezetői beosztásban kerülése előtt. 10 fő (41,7%) 10-nél több évet, 6 vezető (25%) 6-10 év között volt beosztott és 1 fő 1 évnél rövidebb ideig volt beosztotti pozícióba mielőtt kinevezték volna vezetővé.

Aszerint, hogy **hány fő tartozik a vezetésük alá**, a válaszadók 50 %-ának 10 főnél kevesebb a beosztottjaik száma, 5 főnek (20,8%) viszont 100 fő feletti munkaerőt kell irányítania. 3 válaszadó (12,5%) vezetése alá 10-30 fő tartozik, és végül 2-2 (8,3%) interjúalany beosztottjainak a száma 30-50 fő, illetve 50-100 fő közötti.



2. ábra: Beosztottak száma

Forrás: saját szerkesztés (2023)

Vezetői kompetenciák megítélése

A demográfiai adatok után következett az interjúm lényegi része, melynek első felében a vezetői kompetenciákra kérdeztem rá. Elsőként arra voltam kíváncsi, hogy mit gondolnak a vezetők, **melyek azok a legfontosabb kompetenciák, melyekkel egy középvezetőnek rendelkeznie kell.** A legtöbben, vagyis 14 vezető az **empátiát**, sorolta a legfontosabb középvezetői kompetenciák közé. 8-8 válaszadó említette a **magas szintű szakmai felkészültséget**, illetve a **határozottságot**. 7-en sorolták fel a **döntéshozatali képességet** és azt, hogy egy középvezetőnél fontos, hogy **csapatjátékos** legyen, **felelősséget vállaljon a beosztottjaiért**. 6 vezető szerint fontos a jó **kommunikációs készség** 5-en mondták még a **türelem** és a **konfliktuskezelési készség** fontosságát. A **motivációs** és a **problémamegoldó készség** 4 alkalommal hangzott el. Ezekon a legfontosabb kompetenciákon kívül felmerült még például az **őszinteség**, **rugalmasság**, **stressztűrő képesség**, **pártatlanság**, **igazságosság**, **szorgalom**, **emberismeret**, **megbízhatóság**. A felsorolt középvezetői kompetenciákat az alábbi táblázatban foglaltam össze.

2. táblázat: A középvezetők legfontosabb kompetenciái

A középvezető legfontosabb kompetenciái		Említések száma	Százalékos arány
1.	Empátia	14	58,3
2.	Szakmai felkészültség	8	33,3
3.	Határozottság	8	33,3
4.	Döntéshozatali képesség	7	29,2
5.	Csapatjátékos	7	29,2
6.	Kommunikációs készség	6	25,0
7.	Türelem	5	20,8
8.	Konfliktuskezelési képesség	5	20,8
9.	Problémamegoldó készség	4	16,7
10.	Motiváció	4	16,7

Forrás: saját szerkesztés (2023)

Következő kérdésem a felsővezetői kompetenciákkal volt kapcsolatos, pontosabban, hogy melyek azok a legfontosabb kompetenciák, melyekkel egy felsővezetőnek rendelkeznie kell. Legtöbb válaszadó, azaz 9 vezető a **stratégiai szemlélet** fontosságát hangsúlyozta ki. 5-en említették a **gyors munkatempót**. 4-4 válaszadó értett egyet abban, hogy mint a középvezetőknél, a felsővezetők esetében is fontos a magas szintű **kommunikációs készség**, a **gyors döntéshozó képesség** és a **határozottság**. A **felelősségvállalás** és a **konfliktuskezelési képességet**, mint fontos felsővezetői kompetenciát 3 interjúalany sorolta fel. A továbbiakban olyan kompetenciák kerültek megválaszolásra 1-1 interjúalany által, mint a **feladatok megfelelő delegálása**, **racionalitás**, **tekintély**, **erőskezűség**, **lényeges információk kiszűrése**, „see the big picture”, **integritás**, **kockázatvállalás**, **időgazdálkodás**.

3. táblázat: A felsővezető legfontosabb kompetenciái

Egy felsővezető legfontosabb kompetenciái		Említések száma	Százalékos arány
1.	Stratégiai szemlélet	9	37,5
2.	Gyors munkatempó	5	20,8
3.	Határozottság	4	16,7
4.	Döntéshozatali képesség	4	16,7
5.	Kommunikációs készség	5	20,8
6.	Felelősségvállalás	3	12,5
7.	Konfliktuskezelési képesség	3	12,5

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A két kérdésre adott válaszok alapján megállapítható, hogy míg a középvezetői kompetenciákkal kapcsolatosan a vezetők válaszai egységesek voltak, sokan ugyanazokat a szükséges kompetenciákat nevezték meg, addig a felsővezetői kompetenciák körében a válaszok már sokkal eltérőbbek voltak egymástól, ezért nem is tudtam a felsővezetők esetében 10-es listát összeállítani.

A vezetők által megnevezett legfontosabb kompetenciákat olyan szempontból is megvizsgáltam, hogy a **vezetői státuszban eltöltött évek hatással vannak-e a vezetők véleményére a legszükségesebb kompetenciákkal kapcsolatosan**. Külön elemeztem azoknak a vezetőknek a válaszait, akik 5 évnél kevesebb ideje vannak a vezetői pozícióba, akik 6-10 éve, illetve akik 10 évnél régebb óta vezetők.

8 vezetőnek van 5 évnél kevesebb vezetői tapasztalata. Náluk, ami szembetűnő, hogy 6 fő ugyanazokat a legfontosabb kompetenciákat sorolta fel, legyen szó akár középvezetőről, akár felsővezetőről. Véleményük szerint a középvezetők és felsővezetők legszükségesebb kompetenciái a **jó kommunikációs készség, türelem, empátia, szakmai felkészültség** és fontos, hogy **csapatjátékos** legyen. **6-10 éves vezetői tapasztalattal 10 vezető** rendelkezik az interjúalanyok közül. Közülük már csak 1 fő volt az, aki ugyanazokat a kompetenciákat nevezte meg közép- illetve felsővezetők esetében. A többiek a vezetői szinttől függően eltérő válaszokat adtak. Esetükben megfigyelhető, hogy míg a **középvezetőknél a gyakorlatiasság, pontos feladatkiosztás, határidők számontartása, szakmai tudás** jelenik meg többször, addig a **felsővezetők** esetében a **rendszerben való/komplex gondolkodás, stratégiai látásmód, határozottság, feladatok megfelelő delegálása** a legfontosabb kompetenciák.

Az utolsó csoport, a **10 év**, vagy annál hosszabb vezetői **tapasztalattal** rendelkezők körébe **6 vezető** tartozik. Közülük mindannyian eltérő kompetenciákat soroltak fel a közép- és a felsővezetők esetében. Ők nevezték meg legtöbbször a **középvezetők** esetében az **empátiát**, mint legfontosabb kompetenciát, továbbá a **türelmet, határozottságot és a beosztottak motiválását**. Véleményük szerint a **felsővezetők** legfontosabb kompetenciái a **határozottság, stratégiai szemlélet, gyors munkatempó és a kiváló kommunikációs készség**. Továbbá a válaszokból az is megállapítható, hogy míg a **legkevesebb kompetenciát a legkevesebb tapasztalattal rendelkezők sorolták fel**, addig a **több mint 10 éve vezetői pozícióban lévő válaszadók nevezték meg a legtöbb kompetenciát**.

Átlagosan az 5 évnél kevesebb vezetői tapasztalattal rendelkezők 8 darab kompetenciát neveztek meg, a 6-10 év közöttiek 10-et, míg a leghosszabb vezetői tapasztalattal rendelkezők 11 kompetenciát soroltak fel.

A kompetenciákkal kapcsolatos harmadik kérdésként a következőt tettem fel: **Mit gondol, milyen alapvető különbségek vannak elvárt kompetenciák terén középvezetők, illetve felsővezetők esetében? 17 válaszadó** van azon a véleményen, hogy igenis **van különbség** a középvezetők és a felsővezetők kompetenciái között, **7 válaszadó** mondta azt, hogy **nincsen különbség** a két vezetői szint között.

Az 5-ös számú interjúalany fogalmazta meg azt a választ erre a kérdésre, ami az előző két kérdésre adott válaszok alapján megállapítást nyert. *„Egy középvezető jobban ismeri a beosztottakat, neki inkább kell empatikusnak és megértőnek lenni. Egy felsővezető számára már kevésbé dominálnak a beosztottak érzelmei, erőskezűbbnek kell lennie.”*

Ketten is megfogalmazták azt, hogy míg a középvezetőnek a szakmai tudásán van a hangsúly, addig a felsővezetőnek a legfőbb feladata a vállalat eredményes irányítása, az átfogó stratégiai szemlélet. *„A felső vezetőknél a rendszer átfogó ismerete fontos, nem csak egy részterületé, míg a középvezető szűkebb keresztmetszetben kell, hogy lássa, hogy az ő területe hol helyezkedik el. Középvezetőként a szakmai ismeret fontosabb.”* (11-es interjúalany) Akik szerint nincs eltérés, az alábbi válaszokat adták. *„Számomra nincs eltérés, egyedül a felelősségi szint különbözik a két pozíció között, kompetencia terén ugyanazok az elvárásoknak kell megfelelni.”* (4-es interjúalany) *„Normális esetben nincs, jó középvezetőből lesz a még jobb felső vezető.”* (13-as interjúalany)

Utolsó kérdésem a kompetenciákkal kapcsolatosan az volt, hogy **megítélése szerint, hogyan lehet ezeket a kompetenciákat elsajátítani?** (tanulni iskolában, terepen, vagy születni kell rá?) A 24 válaszból **7-en** válaszolták azt, hogy **születni kell** arra, hogy valaki vezetővé váljon, **de nagyon fontos mellé a tanulás is.** *„Biztos, hogy kell hozzá egy született készség, de ez nem elég, nagyon sok mindent tanulni kell hozzá.”* (10-es interjúalany)

6 fő van azon az állásponton, hogy **születni kell** rá, de nagyon fontos mellé, hogy **gyakorlat** útján fejlessze a vezető a kompetenciáit. *„Szerintem mindenkinek van olyan kompetenciája, amiben veleszületetten jó, de ez nem fedi le az összes szükséges vezetői kompetenciát. A többi esetében részben fontos lenne megérteni, hogy mi és miért fontos (tehát megtanulni ezeket),*

de a gyakorlatba beépítéshez ez többnyire kevés, a gyakorlatban történő megtapasztalásra és szerintem más, tapasztaltabb emberek segítségére van szükség (pl. coaching), hogy a gyakorlatba is be tudjon épülni a megszerzett tudás.”(14-es interjúalany)

4-4 válaszadó van azon a véleményen, hogy vagy **gyakorlat** útján, vagy **gyakorlat és tanulás** útján el lehet sajátítani a vezetői kompetenciákat. *„Az alapokat tanulni lehet, de gyakorlatban kell elsajátítani.”* (11-es interjúalany) A fennmaradó 3 vezető válasza megoszlik. Egyik szerint *„születni kell rá, középvezetői szinten is szenvedni fog, amennyiben csak tanulta a felsoroltakat”* (13-as interjúalany), másik szerint tanulható, harmadik szerint pedig *„középvezetői szintig meglátásom szerint tanulással megvalósítható, azonban a magas szakmai tudással rendelkező, vezetővé váló "vezetők" jellemzően nem képesek jól teljesíteni vezetői munkakörben. Ezek a típusú vezetők mikro menedszerré válnak (nem tudnak delegálni, nincs megfelelő bizalmuk más munkája iránt), és nem is érzik jól magukat vezetői szerepkörben. Ezek képzéssel részben kezelhetők, de hosszútávon nem működnek jól sem egyéni, sem szervezeti szinten. Felsővezetőnek meglátásom szerint születni kell, a stratégiai gondolkodás ugyan fejleszhető, de amennyiben nincs meg az alap, akkor nincs mire építeni.”* (18-as interjúalany)

Vezetővé válással kapcsolatos kérdések

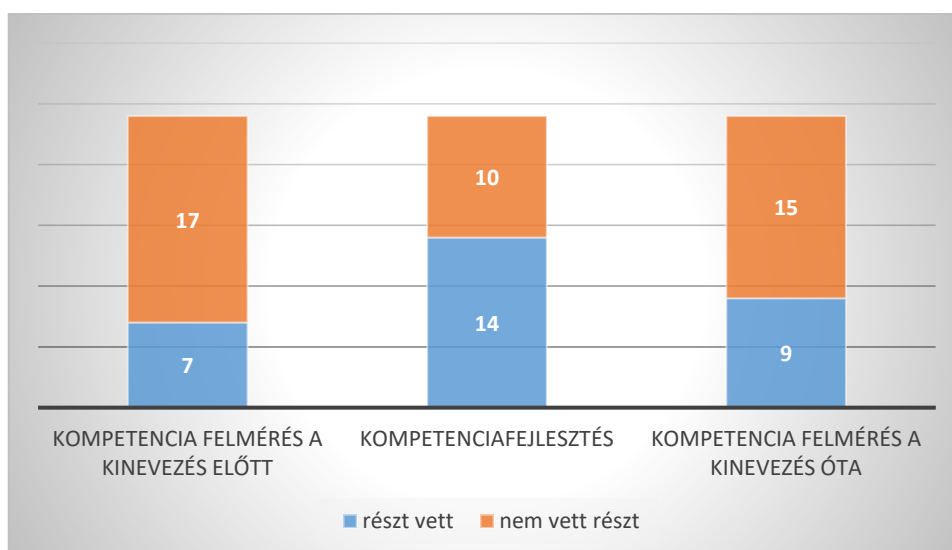
Interjúm harmadik és egyben utolsó részében a vezetői beosztással kapcsolatos kérdések kerültek. Elsőként arra voltam kíváncsi, hogy **hogyan kerültek vezetői beosztásba**. A válaszokat 5 csoportra lehetett felosztani. Felkérés, saját cég alapítása, ranglétra végig járása, pályázat útján, szakmai munka alapján történő előléptetés. A válaszadók közül **5 vezetőt felkértek, 4 saját céget alapított, 5 végigjárta a ranglétrát, 5 pályázat útján került vezetői pozícióba, 4 pedig a szakmai munkája alapján.**

A következő kérdések azt vizsgálták, hogy a **jelölteknek végeztek-e kompetenciafelmérést a vezetői beosztásba kerülésük előtt, a vezetői beosztásba kerülése óta részt vettek-e valamilyen kompetencia fejlesztésen, illetve a vezetői beosztásba kerülésük óta felmérésre kerültek-e (újra) a kompetenciáik**. Arra a kérdésre, hogy a **kinevezés előtt részt vettek-e bármilyen kompetenciafelmérésen 17-en (70,8%)** válaszoltak **nemmel** és **7-en (29,2%) igennel**. Az a 7 vezető, akik részt vettek a kinevezésük előtt kompetenciafelmérésen, mind felsővezetők, és 5-en a privát szférában, 2-en a közszférában dolgoznak.

Továbbá azt is megkérdeztem tőlük, hogy munkahelyi vagy egyéni szervezésben vettek részt a felmérésen és milyen módszerrel végezték a felmérést. 6 vezető – 5-en a privát szférából és 1 fő a közszférából – a munkahely által szervezett kompetencia felmérésen vett részt kompetenciaalapú interjúmódszerrel, illetve AC módszerrel, 1 vezető pedig egyéni szervezésben AC módszerrel.

A vezetői kinevezésük óta 14-en vettek részt kompetencia fejlesztésen. A 14 vezetőből 6 fő a privát szféra, 8 pedig a közszféra alkalmazottja. A 14 vezetőből 12 fő munkahelyi szervezésben, 2 fő egyéni szervezésben vett részt a kompetencia fejlesztésen. A közszféra vezetőinek a munkahelyi szervezés által valósult meg a kompetenciafejlesztés, a kötelező jelleggel teljesítendő Nemzeti Közszolgálati Egyetem által kialakított vezetői továbbképzésen vesznek részt minden évben. A privát szféra vezetői közül 4-en 360 fokos értékelésen vettek részt, 1 vezető értékelő központot, 1 pedig kritikus szituációs módszert alkalmazta.

A vezetővé való kinevezésük óta a 24 interjúalany közül 9-en vettek részt kompetencia felmérésen. A 9 vezető közül 4 dolgozik a privát – mind felsővezetők -, 5 fő – 2 középsővezető, 3 felsővezető – pedig a közszférában. 6 vezetőnek munkahelyi szervezésen belül történt a kompetencia felmérés, melyek közül 5 felmérést a 360 fokos értékelés módszerével végeztek el, 1-et pedig AC segítségével. 3 felsővezető – mind a közszféra dolgozói – egyénileg mentek el értékelő központ segítségével felmérni a vezetői kompetenciáikat.



3. ábra: Kompetencia felmérés és fejlesztésben való részvétel aránya

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A kompetenciáik felmérésére, fejlesztésére vonatkozó kérdéskör után arra voltam kíváncsi, hogy mit gondolnak a vezetők, **kinevezésükben a meglévő vezetői kompetenciáik, vagy a magas szintű szakmai tudásuk játszott nagyobb szerepet. 17-en**, azaz a válaszadók 70,8%-a válaszolta azt, hogy a **magas szintű szakmai tudásának** köszönhető a vezetővé való kinevezése. A 17 főből 11 felsővezető, 6 középvezető, továbbá 7 a privát szféra, 10 pedig a közsféra alkalmazottja.

7 vezető válaszolta azt, hogy a **meglévő vezetői kompetenciái** segítették a vezetővé válásában. A következő kérdésre nekik kellett válaszolni, miszerint **amennyiben a vezetői kompetenciái, véleménye szerint melyek azok, amelyek segítették a vezetővé való kinevezésben**. Ennél a kérdésnél is mindenki más és más kompetenciákat sorolt fel. Az összehasonlíthatóság érdekében itt is összesítettem a kompetenciákat és sorrendbe állítottam őket. Legtöbben, azaz a 7 főből **4-4 vezető** sorolta fel az **empátiát** és a **rendszerben való gondolkodást**. **3-3 fő** szerint a **határozottságuk** és a **gyors döntéshozó képességük** segítették őket a vezetővé való váláshoz. **2-2 vezető** említette meg a kiemelkedő **kommunikációs készséget** és a **szakmai tapasztalatot**.

Mely területeken érzi, hogy vezetővé válása óta a legnagyobb fejlődést érte el a kompetenciáiban? Erre a kérdésre is 24 különböző válasz érkezett, melyek már eltérőbbek voltak egymástól, mint az előző kérdések esetén. Itt **5 fő** említette meg a **stratégiai gondolkodást**, **3 az empátiát** és **2 a szervezőkészséget**. Mindezek mellett a legnagyobb fejlődést az irányítás, felelősségvállalás, a komplex gondolkodásmód, döntési képesség, kockázatvállalás és magabiztosság tekintetében érték el. A 24-es interjúalany így fogalmazott: *„Globális szemlélet tekintetében. Különböző irányú, sokszor ellentmondásos elvárásoknak való megfelelések közötti egyensúly megteremtése, szakmai, emberi értékek, elvek mentén. Ehhez szükséges a globális szemlélet, a nézőpontváltás képessége. Időgazdálkodás tekintetében is sokat fejlődtem, aminek feltétele volt, hogy megismerjem a kollégáim képességeit, készségeit, így a megfelelő embereknek a megfelelő feladatokat tudtam delegálni.”*

Rákérdeztem arra is, hogy mit gondolnak a vezetők, **szerepet játszott-e a vezetői pozícióhoz jutásukban a meglévő társadalmi tőkájük**. A válaszadók **felének közre játszott** – 8 privát szféra, 4 közsféra -, a vezetők **másik fele** viszont azt válaszolta, hogy

csak és **kizárólag a kemény munkájuknak és a magas szintű, bizonyított szakmai tudásuknak köszönhetik a kinevezésüket.** Akiknek közre játszott a kinevezésükben a meglévő társadalmi tőkájük, azoknál rákérdeztem arra, hogy **mit gondolnak megfelelő kapcsolatok nélkül nehezebb elérni a vezetői szintet.** A 12 válaszadóból **11-en válaszoltak igennel.** *„Igen, nehezebb. Bár szeretnék hinni abban, hogy ez nem így van, de a 36 éves munkavállalói tapasztalataim alapján úgy gondolom, hogy támogatás, ismeretség nélkül, csupán a kimagasló képességek, az úgynevezett "számárlétra" megmászása sem garantálja, hogy valaki vezető lehessen.”* (24-es interjúalany)

Utolsó előtti kérdésem az volt, hogy **van-e olyan terület/területek, ahol vezetőként fejlődni szeretnének, és ha igen melyek ezek.** Az összes vezető azt válaszolta, hogy van olyan terület, amit fejleszteni szeretne. 3-3 vezető fogalmazta meg azt, hogy az **érzelmeik** területén kell fejlődniük. Egyikük nem szeretné, ha érzelmei befolyásolnák a döntéshozatalban, míg a másik vezető jobban szeretne hallgatni a megérzéseire. Harmadik pedig a munkájával járó jelentős stressz miatt lobbanékonyságán szeretne dolgozni. Az **igazságos munkaelosztás, delegálási képességet** is 3-an említették, mint fejleszteni kívánt területet.

Záró kérdésként megkértem őket, hogy a **vezetői tapasztalataik alapján adjanak tanácsot azoknak, akiknek céljuk az, hogy a jövőben vezetővé váljanak.** *„Egy jó vezető nem számon kér, hanem kérdez. Nem utasít, hanem kér. Valamint felelősséget vállal a csapatáért, elsősorban a probléma megoldására fókuszál és nem a felelősöket keresi.”* (9-es interjúalany)

„A vezetői szerepkör vonzó lehet, mert jellemzően magas fizetéssel, nagy megbecsüléssel jár. Vonzó lehet az is, hogy meg lehet mondani az embereknek, hogy mit és hogyan csináljanak, van egy hatalmi része is ennek a funkciónak, azonban akik ezeket látják és helyezik előtérbe, azok legjobb esetben is csak főnökké válhatnak. A vezető ettől sokkal több, mert a legfontosabb aspektusa ennek a szerepkörnek a felelősség. A vezető felelősséggel tartozik a hozzá beosztott munkavállalók iránt egyéni és karrier szempontból is, hiszen az ő döntéseitől függhet a kollégái, közvetetten pedig családok sorsa. Ezen kívül a vezető felelősséggel tartozik az általa irányított vállalat sikeréért is, mely szintén nagyfokú felelősséggel, stresszel jár. Jellemzően nagy nyomás alatt kell jól teljesíteni, amihez szükség van határozott, erős jellemre, ahhoz, hogy az ember meg tudja őrizni a lelki nyugalmát, hiszen amellet, hogy felelősséggel tartozik sok kollégája iránt, kiemelt a felelőssége a saját

testi és lelki egészsége, valamint a családja iránt. Azt javaslom azoknak, akik vezetővé kívánnak válni, hogy csak abban az esetben vállaljanak ilyen jellegű felelősséget és karrierutat, akik úgy érzik, hogy mindezt olyan nyugalommal, természetességgel tudják megtenni, mintha egy mezőn sétálnának. Amennyiben ez lelki-testi küzdelmet okoz, akkor nem fog menni, nem lesznek sikeresek és nem lesznek boldogok.” (18-as interjúalany)

3.4.2. A tartalomelemzés eredményei

Az interjúelemzés befejeztével áttértem az álláshirdetések vizsgálatára. A **profession.hu** honlapról lementett **306 darab középvezetői** és **74 darab felsővezetői** pozíciókat a könnyebb áttekinthetőség érdekében az alábbi táblázatban foglalom össze.

4. táblázat: A privát szférában meghirdetett közép- és felsővezetői pozíciók száma

Pozíció megnevezése	Középvezetői álláshirdetések száma	Felsővezetői álláshirdetések száma
Értékesítés	52	7
HR	42	18
Irodavezető	57	x
Logisztika	23	6
Marketing	30	5
Pénzügy és számvitel	40	3
Termelés	62	5
Ügyvezető igazgató/vállalatvezető	x	30
Összesen	306	74

Forrás: saját szerkesztés (2023)

Kompetenciaelvárások a munkahelyen

A 306 darab középvezetői álláshirdetés elemzése alapján először azt vizsgáltam, hogy **vannak-e a hirdetésben felsorolva elvárt kompetenciák**, és ha igen, akkor melyek, azok, amiket a legtöbbször fogalmaznak meg, mint elvárás a munkakör betöltéséhez. Összesen **31** esetben került meghirdetésre úgy **középvezetői pozíció** a vizsgálat ideje alatt, hogy **nem említettek meg elvárt kompetenciát**. 2 darab értékesítési vezető, 6 darab HR vezető, 2 darab irodavezető, 5 darab logisztikai vezető, 1 darab marketing vezető, 4 darab pénzügyi és számviteli vezető és 11 darab termelés vezetői pozíció esetében. A fennmaradó 275 darab álláshirdetés esetében legalább 1 kompetenciát feltüntettek az álláshirdetésben. A 275 álláshirdetésben összesen 88 darab kompetencia, 1375 alkalommal került megnevezésre, vagyis **átlagosan minden álláshirdetésnél 5 kompetenciát soroltak fel a munkaadók**.

Legtöbbször, 169 esetben a kiváló kommunikációs készséget várják el a középvezetői pozíciókra jelentkezőktől. 101 esetben kérték a precíz, pontos munkavégzést és a kiváló problémamegoldó készséget, 76 alkalommal az önálló munkavégzést, 63 alkalommal a szervezőkészséget írták bele az álláshirdetésekkbe. Ezek után következnek olyan kompetenciák, mint a proaktivitás (52), rendszerszintű, komplex gondolkodás (46), megbízhatóság (45), vezetői készségek (45), határozottság (43), rugalmasság (43), terhelhetőség (35) és stratégiai szemlélet (30).

A **felsővezetők** esetében mindössze **3 álláshirdetés** került legyűjtésre, amelyben **nem említenek meg kompetencia elvárást** a munkakör betöltéséhez. 1 darab marketing igazgató, 1 értékesítési és 1 ügyvezető igazgatói pozíció esetében. A fennmaradó 71 darab álláshirdetés esetében összesen 106 féle kompetenciát 477 alkalommal fogalmaztak meg elvárásként a munkaadók. Tehát felsővezetőknél **átlagosan egy álláshirdetésben 7 darab kompetenciát várnak el a munkaadók az állásra jelentkezőktől**. A sorrend a vezetők esetében a következőképpen alakul. Ugyanúgy, mint a középvezetőknél, az első helyre náluk is a kiváló kommunikációs készség került, mely 43 alkalommal szerepelt az álláshirdetésekkben. 26 alkalommal került említésre a vezetői készségek, 22 alkalommal a problémamegoldó készség, a rendszerszintű, komplex gondolkodás 21 álláshirdetésben szerepelt, 20 alkalommal pedig a határozottság. 15-15 felsővezetői pozíció esetében kérték az eredményorientáltságot, a proaktivitást és a felelősségvállalást, mint elvárt kompetenciát. Mindezek után olyan kompetenciák következnek, mint a szervezőkészség (14), stressztűrő képesség (12), stratégiai szemlélet, rugalmasság, önálló munkavégzés, csapatjátékos, terhelhetőség, önálló döntési képesség (11) és a tulajdonosi szemléletmód (10).

Az egyszerűbb átláthatóság érdekében készítettem egy táblázatot, mely a közép-, illetve felsővezetői álláshirdetésekkben, első 10 helyen szereplő elvárt kompetenciákat tartalmazza aszerint, hogy az adott kompetencia az álláshirdetések hány százalékában került felsorolásra.

5. táblázat: Kulcskompetenciák százalékos eloszlása a privát szférában a közép- és felsővezetői álláshirdetésekből felsorolt összes elvárt kompetenciához képest.

Kulcskompetenciák	Középvezetők	Felsővezetők
Kommunikációs készség	61,5%	60,6%
Vezetői készségek	16,4%	36,6%
Problémamegoldó készség	36,7%	31%
Rendszerszintű, komplex gondolkodás	16,7%	29,6%
Határozottság	15,6%	28,2%
Eredményorientáltság	8%	21,1%
Proaktivitás	19%	21,1%
Felelősségvállalás	9%	21,1%
Szervezőkészség	23%	19,7%
Stressztűrő képesség	7%	17%
Stratégiai szemlélet	11%	15,5%
Rugalmasság	15,6%	15,5%
Önálló munkavégzés	27,6%	15,5%
Csapatjátékos	11%	15,5%
Terhelhetőség	12,7%	15,5%
Önálló döntési képesség	9,5%	15,5%
Tulajdonosi szemléletmód	0%	14,1%
Precíz, pontos munkavégzés	36,7%	12,7%
Megbízhatóság	16,4%	7%

Forrás: saját szerkesztés (2023)

Megállapíthatjuk, hogy a **privát szférában mind a középvezetők, mind a felsővezetők esetében** az álláshirdetések elemzése által a **legtöbb esetben elvárt kompetencia a kiváló kommunikációs készség**. Továbbá mindkét vezetői szint esetében az első 10 legtöbbször elvárt kompetenciák között szerepelnek a vezetői készségek, problémamegoldó készség, rendszerszintű, komplex gondolkodás, határozottság, proaktivitás, szervezőkészség, önálló munkavégzés, rugalmasság, terhelhetőség, stratégiai szemlélet.

A **KÖZSZOLGÁLLÁS Portál** elnevezésű honlapról lementett **147 darab középvezetői** és **210 darab felsővezetői** pozíciókat a könnyebb áttekinthetőség érdekében az alábbi táblázatokban foglalom össze.

6. táblázat: A közszférában meghirdetett közép- és felsővezetői pozíciók száma

Pozíció megnevezése	Középvezetői álláshirdetések száma	Pozíció megnevezése	Felsővezetői álláshirdetések száma
Aljegyző	29	Bölcsődevezető	8
Csoportvezető	45	Főosztályvezető	16
Irodavezető	20	Igazgató	11
Osztályvezető	53	Intézetvezető	110
Összesen	147	Jegyző	30
		Óvodavezető	45
		Összesen	210

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A privát szféra vezetői kompetencia elvárásainak vizsgálatához hasonlóan a közszféra esetében is megvizsgáltam, hogy az álláshirdetésekből milyen kompetenciákat várnak el középvezetői és felsővezetői szinten. A **középvezetők** esetében a 147 darab álláshirdetés közül **59 nem tartalmazott kompetencia elvárást**. Pozíciókra bontva 14 aljegyző, 19 csoportvezető, 8 irodavezető és 18 osztályvezetői álláshirdetésben nem neveztek meg egy kompetenciát sem elvárásként a jelentkezőtől. A fennmaradó 88 darab álláshirdetésben 67 féle kompetenciát fogalmaztak meg elvárásként a munkaadók, melyek összesen 524 alkalommal szerepelnek az álláshirdetésekből. Ez **átlagosan, középvezetői pozíciónként 6 darab kompetenciát jelent**. Az első helyen, hasonlóan a privát szféra mindkét vezetői szintjéhez, a kiváló kommunikációs készséget várják el a munkaadók. Összesen 43 álláshirdetésben fogalmazták meg ezt a kompetenciát. 41 alkalommal rögzítették elvárásként a döntési képességet, 35 alkalommal a felelősségvállalást, 28 alkalommal az önálló munkavégzést és 24-24 darab álláshirdetésben szerepelt az együttműködési készség és a megbízhatóság. Ezek után sorban következnek a problémamegoldó készség (23), vezetői képességek (22), terhelhetőség (22), cél- és feladat-orientáltság (20), elkötelezettség

(20), konfliktuskezelési képesség (18) és 10. helyen szerepel a precíz, pontos munkavégzés (13) és a csapatmunka (13).

A közszférában a **felsővezetői** pozíciók esetében **123 hirdetés nem tartalmazott kompetencia elvárást** az állásra jelentkezőktől. 2 bölcsődevezetői álláshirdetés, 1 főosztályvezetői, 9 igazgatói, 12 jegyzői, 35 óvodavezetői és 64 intézményvezetői. A 87 darab felsővezetői pozíciót tartalmazó álláshirdetés 56 féle elvárt kompetenciát tartalmazott, mely kompetenciákat összesen 561 alkalommal fogalmaztak meg. **Átlagosan** tehát 1 álláshirdetés alkalmával **6 kompetencia volt elvárásként feltüntetve** az adott munka betöltéséhez. Első helyre a döntési képesség került, ami összesen 52 alkalommal szerepelt az álláshirdetésekből. Utána következik, a kiváló kommunikációs készség, melyet 47 álláshirdetés tartalmazott. Harmadik helyen szerepel a felelősségvállalás, amit 45 alkalommal rögzítettek kompetencia elvárásként a felsővezetőkkel szemben. 33 álláshirdetésben szerepelt a cél- és feladat-orientáltság, 25-ben a konfliktuskezelési készség. A sorrend a következőképpen folytatódik: vezetői készségek (24), munkatársak motiválása (19), érdekérvényesítés (19), kiszámíthatóság (18), következetesség (18), együttműködés (17), megbízhatóság (17) és végül 10. helyen szerepelt az elkötelezettség (15), mint kompetencia elvárás.

A privát szféra vezetői kompetencia elvárásainak összehasonlíthatóságához hasonlóan készítettem a közszféra vezetőire is egy százalékos táblázatot.

7. táblázat: Kulcskompetenciák százalékos eloszlása a közszférában a közép- és felsővezetői álláshirdetésekből felsorolt összes elvárt kompetenciához képest.

Kulcskompetenciák	Középvezető	Felsővezető
Kommunikációs készség	48,9%	54%
Döntési képesség	46,6%	59,8%
Felelősségvállalás	39,8%	51,7%
Cél- és feladat-orientáltság	22,8%	38%
Konfliktuskezelési készség	20,5%	28,7%
Vezetői készségek	25%	27,6%
Munkatársak motiválása	9%	21,8%
Érdekérvényesítés	11,4%	21,8%

Kulcskompetenciák	Középvezető	Felsővezető
Kiszámíthatóság	5,7%	20,7%
Következetesség	6,8%	20,7%
Együttműködési készség	27,3%	19,5%
Megbízhatóság	27,3%	19,5%
Elkötelezettség	22,8%	19,5%
Önálló munkavégzés	31,8%	9,2%
Problémamegoldó készség	26,1%	11,5%
Terhelhetőség	25%	12,64%
Precíz, pontos munkavégzés	14,8%	5,7%
Csapatmunka	14,8%	5,7%

Forrás: saját szerkesztés (2023)

Megfigyelhető, hogy itt is mind a közép- mind a felsővezetők esetében az első 10 helyen elvárt kompetenciaként fogalmazták meg a munkaadók a döntési képességet, a kommunikációs készséget, a felelősségvállalást, együttműködési készséget, megbízhatóságot, vezetői készségeket, cél- és feladat-orientáltságot, elkötelezettséget és a konfliktuskezelési készséget. Ráadásul mindkét vezetői szint esetében az első 3 helyen szerepelt, csak más sorrendben a kommunikációs készség, a döntési képesség és a felelősségvállalás.

Az 8. és 9. számú táblázatban megvizsgáltam, hogy melyek a legfontosabb kompetenciák a köz- és a privát szférában a különböző pozíciók szerint.

8. táblázat: Vezetői kulcskompetenciák a privát szférában a saját kutatás eredményei szerint

Vezetői szint	Pozíció	Kulcskompetenciák		
Közép	Értékesítés	kommunikációs készség	stratégiai szemlélet	eredményorientáltság
Közép	HR	kommunikációs készség	problémamegoldó készség	szervezőkészség

Vezetői szint	Pozíció	Kulcskompetenciák		
Közép	Irodavezető	precíz, pontos munkavégzés	kommunikációs készség	problémamegoldó készség
Közép	Logisztika	kommunikációs készség	vezetői készségek	precíz, pontos munkavégzés
Közép	Marketing	kommunikációs készség	problémamegoldó készség	rendszerszintű, komplex gondolkodás
Közép	Pénzügy és számvitel	precíz, pontos munkavégzés	kommunikációs készség	problémamegoldó készség
Közép	Termelés	kommunikációs készség	problémamegoldó készség	vezetői készségek
Felső	Értékesítés	kommunikációs készség	rugalmasság	ügyfélorientált szemlélet
Felső	HR	kommunikációs készség	problémamegoldó készség	rendszerszintű, komplex gondolkodás
Felső	Logisztika	rendszerszintű, komplex gondolkodás	kommunikációs készség	precíz, pontos munkavégzés
Felső	Marketing	kommunikációs készség	vezetői készségek	proaktivitás
Felső	Pénzügy és számvitel	analitikus gondolkodásmód	stratégiai szemlélet	problémamegoldó készség
Felső	Termelés	kommunikációs készség	vezetői készségek	rendszerszintű, komplex gondolkodás
Felső	Ügyvezető	kommunikációs készség	vezetői készségek	proaktivitás

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A privát szféra esetében láthatjuk, hogy a 7 középvezetői pozíciónál az első 3 helyen a kommunikációs készség, stratégiai szemlélet, eredményorientáltság, problémamegoldó készség, szervezőkészség, precíz, pontos munkavégzés, vezetői készségek és a rendszerszintű, komplex gondolkodás állnak. A felsővezetői 7 pozíció esetében egyezik a kommunikációs készség, vezetői készségek, problémamegoldó készség, rendszerszintű, komplex gondolkodás, precíz, pontos munkavégzés, stratégiai szemlélet, mely kiegészül olyan kompetenciákkal, mint a rugalmasság, ügyfélorientált szemlélet, proaktivitás és analitikus gondolkodásmód.

9. táblázat: Vezetői kulcskompetenciák a közszférában a saját kutatás eredményei szerint

Vezetői szint	Pozíció	Kulcskompetenciák		
Közép	Csoportvezető	problémamegoldó készség	megbízhatóság	elkötelezettség
Közép	Irodavezető	kommunikációs készség	önálló munkavégzés	precíz, pontos munkavégzés
Közép	Osztályvezető	kommunikációs készség	önálló munkavégzés	döntési képesség
Közép	Aljegyző	döntési képesség	felelősségvállalás	kommunikációs készség
Felső	Bölcsődevezető	munkatársak motiválása	konfliktuskezelési készség	EQ
Felső	Főosztályvezető	megbízhatóság	terhelhetőség	együttműködés
Felső	Igazgató	cél- és feladat-orientáltság	vezetői készségek	döntési képesség
Felső	Intézményvezető	döntési képesség	felelősségvállalás	kommunikációs készség
Felső	Jegyző	döntési képesség	felelősségvállalás	kommunikációs készség
Felső	Óvodavezető	döntési képesség	felelősségvállalás	kommunikációs készség

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A közszférában 4 középvezetői pozíciót vizsgáltam, melyek esetében az első 3 helyen a problémamegoldó készség, megbízhatóság, elkötelezettség, kommunikációs készség, önálló munkavégzés, precíz, pontos munkavégzés, döntési képesség, felelősségvállalás és kommunikációs készség állnak. A 6 felsővezetői pozíciók estében pedig a munkatársak motiválása, konfliktuskezelési készség, EQ, megbízhatóság, terhelhetőség, együttműködés, cél- és feladat-orientáltság, vezetői készségek, döntési képesség, felelősségvállalás és a kommunikációs készség.

Az eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy a **privát szféra kompetencia elvárásai** akár az azonos vezetői szinten található pozíciókat, akár a két eltérő vezetői szintet vizsgáljuk, **jelentős egyezést mutatnak**. Ezzel ellentétben, a **közsféra esetében** a felsővezetői intézményvezető, jegyző és óvodavezető pozíciókban látható egyezéstől eltekintve **eltérő kompetenciákat várnak el különböző vezetői pozíciókban**.

Elvárt szakmai tapasztalat és iskolai végzettség

Az közszféra és a privát szféra vezetői álláshirdetéseit az elvárt kompetenciákon felül az **elvárt szakmai tapasztalat** szempontjából is megvizsgáltam. A munkaadók által elvárt szakmai tapasztalat időtartamait 4 kategóriacsoportra osztottam. Amikor nem várnak el tapasztalatot a vezetői pozíció betöltéséhez, 1-5 éves szakmai tapasztalat, 5-10 éves szakmai tapasztalat, és amikor 10+ éves szakmai tapasztalatot neveznek meg a hirdetésekben. Egy további kategória pedig, amikor nem említik meg a szakmai tapasztalatot a hirdetés során. Az összehasonlíthatóság érdekében, ebben az esetben is százalékos értékeket adok meg az alábbi táblázatban.

10. táblázat: Elvárt szakmai tapasztalat időtartama

Évek száma	Középvezető		Felsővezető	
	Privát	Közsféra	Privát	Közsféra
0 év	0%	2,8%	0%	2,9%
1-5 év	83,7%	72,1%	81,1%	79%
5-10 év	1,3%	0%	0%	0%
10+ év	1,6%	5,4%	16,2%	3,8%
nincs adat	13,4%	19,7%	2,7%	14,3%

Forrás: saját szerkesztés (2023)

Az eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy mindkét szféra és mindkét vezetői szint esetében legtöbbször az 1-5 éves szakmai tapasztalatot állítják fel elvárásként a munkaadók a pozíciókra pályázókkal szemben. A közszféra álláshirdetéseiben elmondható, hogy a hirdetések 2,7%, illetve 2,9%-nál az elvárt szakmai tapasztalat időtartamánál 0 év az elvárás. Középvezetők esetében csoportvezetői és aljegyzői pozíciók esetében nem várnak el szakmai tapasztalatot a munkára jelentkezőktől, míg ezek a pozíciók felsővezetők esetében óvodavezetői, jegyzői és intézményvezetői álláshirdetések voltak. 5-10 év közötti szakmai tapasztalati elvárással, csak a privát szférában találkoztam, ott is csak a középvezetői pozíciók esetében. A 10, vagy annál több éves tapasztalatot túlnyomó többségben a privát szféra felsővezetői körében várnak el. Amíg a privát szférában elhelyezkedni vágyó felsővezetők esetében minden 6. álláshirdetésben 10 évnél több szakmai tapasztalatot várnak el, addig a közszférában csak minden 26. állás tekintetében várnak el ilyen hosszú szakmai tapasztalatot.

Utolsó vizsgálatom az **elvárt végzettségre** terjedt ki. A 11. számú táblázatban az iskolai végzettségre vonatkozó elvárásokat szeretném bemutatni.

11. táblázat: Elvárt legmagasabb iskolai végzettség

Iskolai végzettség	Középvezető		Felsővezető	
	Privát	Közszféra	Privát	Közszféra
Középfokú	26,5%	4,8%	1,3%	0,5%
Felsőfokú	53%	94,5%	96%	99,5%
nincs adat	20,5%	0,7%	2,7%	0%

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A táblázatban jól látható, hogy az elvárt legmagasabb iskolai végzettséggel kapcsolatosan a középvezetői szint esetében van eltérés a privát és a közszféra álláshirdetési között, mégpedig a közszférában nagyobb százalékban várják el a felsőfokú végzettséget egy középvezetőtől, mint a privát szférában. A felsővezetők esetében szinte alig van eltérés a két szféra eredményei között, ezáltal kijelenthetjük, hogy a felsővezetői pozíciók betöltéséhez szinte minden esetben felsőfokú végzettséget várnak el a jelentkezőktől.

4. Következtetések, javaslatok

Következtetések

Az interjúk és az álláshirdetések elemzése után, a kutatásom eredményei alapján megvizsgálom a hipotéziseim megalapozottságát, majd igazolom, vagy cáfolom az állításaimat.

H1: A közép- illetve felsővezetőktől elvárt kompetenciák lényeges eltéréseket mutatnak mind a közszféra mind a privát szféra területén.

Elsőként az álláshirdetések elemzésével próbáltam a hipotézisemet beigazolni, vagy megcáfolni. Az elemzés során az általam legyűjtött adatokból és az azokból kinyert eredményekből megállapítást nyert, hogy mind a közszférában, mind a privát szférában, a középvezetők és a felsővezetők esetében elvárásként megfogalmazott kompetenciák jelentős egyezést mutatnak.

Elsőként a két szférán belül pozíciótól függetlenül vizsgáltam az elvárt kompetenciákat a két vezetői szinten. A privát szféra középvezetői álláshirdetése között az első 10 helyen a kiváló kommunikációs készséget, precíz, pontos munkavégzést, kiváló problémamegoldó készséget, önálló munkavégzést, szervezőkészséget, proaktivitást, rendszerszintű, komplex gondolkodást, megbízhatóságot, vezetői készségeket, határozottságot, rugalmasságot, terhelhetőséget és stratégiai szemléletet rögzítették a munkáltatók.

A felsővezetők esetében a kiváló kommunikációs készség, vezetői készségek, problémamegoldó készség, rendszerszintű, komplex gondolkodás, határozottság, eredményorientáltság, proaktivitás, felelősségvállalás, szervezőkészség, stressztűrő képesség, stratégiai szemlélet, rugalmasság, önálló munkavégzés, csapatjátékos, terhelhetőség, önálló döntési képesség és a tulajdonosi szemléletmód szerepeltek az első 10 helyen az álláshirdetések kompetencia elvárásai között.

Megállapíthatjuk, hogy a privát szférában mind a középvezetők, mind a felsővezetők esetében az álláshirdetések elemzése által a legtöbb esetben elvárt kompetencia a kiváló kommunikációs készség. Továbbá mindkét vezetői szint esetében az első 10 legtöbbször

elvárt kompetenciák között szerepelnek a vezetői készségek, problémamegoldó készség, rendszerszintű, komplex gondolkodás, határozottság, proaktivitás, szervezőkészség, önálló munkavégzés, rugalmasság, terhelhetőség, stratégiai szemlélet.

A közszféra középvezetői álláshirdetési alapján az első 10 helyen a kiváló kommunikációs készség, döntési képesség, felelősségvállalás, önálló munkavégzés, együttműködési készség, megbízhatóság, problémamegoldó készség, vezetői képességek, terhelhetőség, cél- és feladat-orientáltság, elkötelezettség, konfliktuskezelési képesség, precíz, pontos munkavégzés és a csapatmunka kompetenciákat várják el az állásra jelentkezőktől.

Felsővezetők esetében ezek a kompetenciák a következők: döntési képesség, kiváló kommunikációs készség, felelősségvállalás, cél- és feladat-orientáltság, konfliktuskezelési készség, vezetői készségek, munkatársak motiválása, érdekérvényesítés, kiszámíthatóság, következetesség, együttműködés, megbízhatóság és végül az elkötelezettség.

Megfigyelhető, hogy itt is mind a közép- mind a felsővezetők esetében az első 10 helyen elvárt kompetenciaként fogalmazták meg a munkaadók a döntési képességet, a kommunikációs készséget, a felelősségvállalást, együttműködési készséget, megbízhatóságot, vezetői készségeket, cél- és feladat-orientáltságot, elkötelezettséget és a konfliktuskezelési készséget. Ráadásul mindkét vezetői szint esetében az első 3 helyen, csak eltérő sorrendben szerepelt a kommunikációs készség, a döntési képesség és a felelősségvállalás.

Az álláshirdetések elemzése után az interjúk során adott válaszok elemzése is szükséges a hipotézis vizsgálatához. A vezetőknél rákérdeztem, hogy mit gondolnak, melyek a legfontosabb kompetenciák középvezetők, illetve a felsővezetők esetében. A válaszok alapján a középvezetőkkel kapcsolatosan az empátiát sorolták fel legtöbben, majd ezt követte a szakmai felkészültség, határozottság, döntéshozatali képesség, csapatjátékos, kommunikációs készség, türelem, konfliktuskezelési készség, problémamegoldó készség és végül a motiváció. A felsővezetők esetében legtöbb válaszadó a stratégiai szemléletet, a gyors munkatempót, határozottságot, döntéshozatali képességet, kommunikációs készséget, felelősségvállalást és a konfliktuskezelési készséget sorolták a legfontosabb felsővezetői kompetenciák közé. Összevetve a középvezetőknél felsorolt kompetenciákkal megállapíthatjuk, hogy az interjúválaszok során is nagyfokú hasonlóság mutatkozik a közép- és felsővezetői kompetenciaelvárások között.

Ez alapján megállapítható, hogy mind az álláshirdetésekből, mind az interjúk során a középvezetőktől és a felsővezetőktől elvárt kompetenciák jelentős egyezést mutatnak. **A H1 hipotézis nem igazolt.**

H2: A közszférában a vezetők kiválasztásakor nem, vagy csak ritkán kerülnek felmérésre az egyén vezetői kompetenciái, míg a privát szférában elterjedtebb gyakorlat a kiválasztási eljárás során kompetenciák vizsgálata.

Ennek a kérdésnek a vizsgálatához a vezetőkkel elvégzett interjúk eredményeit kellett elemezni. Az interjú során azt a kérdést is vizsgáltam, hogy az adott vezetői pozícióra jelentkezőknek végeztek-e kompetenciafelmérést a vezetői beosztásba való kinevezésük előtt. A 24 interjúalany közül 17-en válaszoltak nemmel a fenti kérdésre. Tehát mindösszesen 7 résztvevőnek (29,2 %) kellett kompetenciafelmérésen részt vennie ahhoz, hogy sikeresen elnyerje a megpályázott vezetői pozíciót. A listát tovább szűkítve a 7 vezetőből 1 személy egyéni szervezésben vett részt értékelő központon. Tehát, a maradék 6 vezetővel számolva, megállapíthatjuk, hogy a kutatásomban részt vevő vezetők egynegyedénél volt elvárás a vezetői pozícióba kerülésük előtt a kompetenciáik felmérése. A 6 vezetőből 5-en a privát szférában, 1 vezető pedig a közszférában dolgozik.

Excel program segítségével keresztábra elemzést és Khi-négyzet próbát végeztem el a feltételezett összefüggés statisztikai vizsgálata érdekében. A felállított hipotézisem szerint a kompetenciafelmérésen való részvétel függ attól, hogy a vezetői pozíció melyik szférában található. Létrehoztam egy objektív táblázatot az interjú során kinyert adatokból, majd az objektív táblázatból egy elvárt táblázatot.

12. táblázat: Megfigyelt/objektív tábla (kompetencia felmérés)

	Részt vett	Nem vett részt	Összesen
Privát szféra	5	7	12
Közszféra	1	11	12
Összesen	6	18	24

Forrás: saját szerkesztés (2023)

13. táblázat: Elvárt tábla (kompetencia felmérés)

	Részt vett	Nem vett részt	Összesen
Privát szféra	3	9	12
Közszféra	3	9	12
Összesen	6	18	24

Forrás: saját szerkesztés (2023)

H0: a két változó független egymástól

H1: a két változó nem független egymástól

Khi-négyzet próba függvény segítségével kiszámítottam a szignifikancia értéket, melynek eredménye 0,059346439 lett. A Khi-négyzet próbastatisztika szignifikancia értéke – „p” értéke – meghaladja a 0,05-ös (5%-os hibahatár) értéket, tehát megtartom a H0 hipotézist és azt állítom, hogy nincsen szignifikáns kapcsolat a két változó között. Ez alapján a **H2 hipotézis nem igazolt.**

H3: A felsővezetői pozíciók esetében a privát szférában magasabbak az elvárások – évek számában - a szakmai tapasztalatot illetően, mint a közszférában.

Az álláshirdetések elemzése során kapott eredmények alapján megállapítást nyert, hogy mindkét szférában a felsővezetői pozíciók esetében legtöbbször az 1-5 éves szakmai tapasztalatot várják el munkaadók a pozíciókra pályázókkal szemben. Csak a közszféra álláshirdetéseiben mondható el, hogy a hirdetések 2,9%-nál az elvárt szakmai tapasztalat esetében 0 év az elvárás. A 10, vagy annál több éves munkatapasztalatot a privát szféra felsővezetői körében várják el nagyobb arányban. A privát szférában a felsővezetői álláshirdetések 16,2 %-ban 10+ év az elvárt szakmai tapasztalat, míg a közszféra esetében ez az arány 3,8%.

Az előző hipotézis igazolásához hasonlóan, ebben az esetben is elvégeztem a Khi-négyzet próbát.

14. táblázat: Megfigyelt/objektív tábla (szakmai tapasztalat)

	10 év alatt	10 év felett	Összesen
Privát szféra	60	12	72
Közsféra	172	8	180
Összesen	232	20	252

Forrás: saját szerkesztés (2023)

15. táblázat: Elvárt tábla (szakmai tapasztalat)

	10 év alatt	10 év felett	Összesen
Privát szféra	66,2857	5,71429	72
Közsféra	165,714	14,2857	180
Összesen	232	20	252

Forrás: saját szerkesztés (2023)

H0: a két változó független egymástól

H1: a két változó nem független egymástól

A szignifikancia érték eredménye ebben az esetben $p=0,001184426$. Ennek az eredménynek az értelmében elvethetjük a nullhipotézist, mely szerint nincs szignifikáns kapcsolat a vizsgált változók között és elfogadhatjuk az alternatív hipotézisünket. Tehát a vizsgált változóink, azaz az elvárt szakmai végzettség és a szféra között szignifikáns kapcsolat áll fent. **H3 hipotézis igazolást nyert.**

H4: A vezetői pozícióban eltöltött évek száma hatással van az egyén vezetői kompetenciáiról alkotott elképzeléseire.

Az interjúkérdésekre adott válaszok elemzésre során megvizsgáltam azt a feltevést is, hogy a vezetői pozícióban eltöltött évek számának növekedésével változik-e a vezetők véleménye a legszükségesebb vezetői kompetenciákkal kapcsolatban. 3 csoportra osztottam a válaszadókat, a vezetői pozícióban eltöltött éveik száma szerint. Az 5 évnél kevesebb tapasztalattal rendelkezőkre, a 6-10 éve és a 10 évnél régebb óta vezetői pozícióban lévőkre. Az interjúválaszok alapján az figyelhető meg, hogy míg a kevesebb tapasztalattal rendelkezők közül többen ugyanazokat a kompetenciákat sorolták fel mind a közép- mind a

felsővezetőknél, a 10 évnél több tapasztalattal rendelkező vezetők lényegesen eltérő kompetenciákat neveztek meg. Ők neveztek meg legtöbbször a középvezetők esetében az empátiát, mint legfontosabb kompetenciát, továbbá a türelmet, határozottságot és a beosztottak motiválását. Véleményük szerint a felsővezetők legfontosabb kompetenciái a határozottság, stratégiai szemlélet, gyors munkatempo és a kiváló kommunikációs készség.

Továbbá a válaszokból az is megállapítható, hogy míg a legkevesebb kompetenciát a legkevesebb tapasztalattal rendelkezők sorolták fel, addig a több mint 10 éve vezetői pozícióban lévő válaszadók neveztek meg a legtöbb kompetenciát. Átlagosan az 5 évnél kevesebb vezetői tapasztalattal rendelkezők 8 darab kompetenciát neveztek meg, a 6-10 év közöttiek 10-et, míg a leghosszabb vezetői tapasztalattal rendelkezők 11 kompetenciát soroltak fel.

Véleményem szerint a válaszok alapján megállapíthatjuk, hogy minél régebb óta tölti be az adott személy a vezetői státuszt, annál tisztább és határozottabb véleménye van arról, hogy milyen eltérő kompetenciák szükségesek a különböző vezetői szinteken, illetve melyek ezek a leglényegesebb kompetenciák. Míg a 6-10 éves tapasztalattal rendelkező vezetők szerint egy középvezető legfontosabb kompetenciái inkább szakmai jellegűek, a vezetői feladatok pontos és eredményes ellátásához kapcsolódnak, addig a több mint 10 éves tapasztalattal rendelkező vezetők már inkább a „szociális” (empátia, türelem, beosztottak motiválása) kompetenciákat neveztek meg. **H4 hipotézis igazolást nyert.**

Javaslatok

Az első számú hipotézisemet, mely szerint a közép- illetve felsővezetésben elvárt kompetenciák lényeges eltéréseket mutatnak mind a közszféra mind a privát szféra területén az álláshirdetések és a vezetőkkel lefolytatott interjúk adatai alapján megcáfoltam. Véleményem szerint nagyobb hangsúlyt kéne fektetni a munkaadóknak arra, hogy a betölteni kívánt vezetői munkaköröknél vezetői szintenként differenciálják az elvárt kompetenciákat. Az interjúk során adott vezetői válaszok alapján, a középvezetői pozíciók esetében azt gondolom, hogy a szakmai felkészültség a legfontosabb, az elvárt kompetenciákat pedig két csoportra osztanám. Az első csoport lenne az, mely egy középvezető hatékony és eredményes munkavégzéséhez kapcsolódna, mint például az önálló és gyors döntéshozatali képesség, határozottság, feladatok megfelelő delegálása,

szervezőkészség, önálló munkavégzés és a terhelhetőség. A második csoportban sorolnám fel azokat a kompetenciákat, melyek nem a szakmai, hanem inkább az „emberi” oldalról közelítik meg a vezetői feladatokat. Ilyenek például az empátia, türelem, csapatban való együttműködés, felelősségvállalás a beosztottakért, beosztottak motiválása, kommunikációs készség.

A második számú hipotézisemet is megcáfoltam. Véleményem szerint a kiválasztási eljárás során alkalmazott, vagy éppen nem alkalmazott kompetenciafelméréssel kapcsolatosan szükség lenne további kutatás elvégzésére. A kutatásomban szereplő minta rendkívül szűk, érdemes lenne egy nagy elemszámú kérdőíves vizsgálatot készíteni a fenti kérdéssel kapcsolatosan.

A munkába lépés előtt a kompetenciák felmérése rendkívül fontos, mivel segít mind a munkavállalónak, mind a munkáltatónak az elvárások összehangolásában, a jobb teljesítményben és az eredményesebb munkakapcsolatban. Amennyiben a munkáltató oldaláról vizsgáljuk a kompetenciafelmérés szükségességét, megállapíthatjuk, hogy számukra fontos, hogy ellenőrizzék, hogy a jelentkező rendelkezik-e azokkal az elvárt kompetenciákkal, amelyek a pozíció betöltéséhez szükségesek. A kompetenciák felmérése lehetővé teszi számukra, hogy meggyőződjenek arról, hogy a kiválasztott jelentkező valóban alkalmas-e a munkakör betöltésére. A munkavállaló szemszögéből nézve, a kompetenciák felmérése segít a jelentkezők számára is megállapítani, hogy valóban alkalmasak-e a pozícióra és hogy az adott munkakör megfelel-e a céljaiknak.

Összességében a kompetenciák felmérése elősegíti a hatékonyabb munkaerő-felvételt és hozzájárul a munkavállalók és a munkáltatók közötti sikeres munkakapcsolathoz. Vezetők esetében pedig a szükséges kompetenciák megléte nagyban hozzájárul a szervezet sikeres működéséhez. Ezért lenne rendkívül fontos lépés a kompetenciák felmérése a vezetői pozícióba való kinevezés előtt.

A 3. számú hipotézisem igazolást nyert, mely szerint a privát szférában általában nagyobb tapasztalatot várnak el egy felsővezetőtől, mint a közigazgatásban. Ez magyarázható azzal is, hogy a két szektor jelentősen eltérő jellegű és más célkitűzésekkel rendelkezik. A privát szférában a fő cél a nyereség elérése és a versenyképesség fenntartása. A felsővezetőknek ismeretekkel és tapasztalattal kell rendelkezniük az üzleti stratégiák kialakításában és

végrehajtásában, valamint a pénzügyi eredmények javításában. Ezzel szemben a közigazgatásban az elsődleges szempontok gyakran nem a nyereség és a versenyképesség, hanem a közszolgáltatások nyújtása és az állampolgárok érdekeinek védelme. A privát szférában a felsővezetőknek a vállalati stratégiák, a pénzügyi menedzsment és a piaci verseny terén szélesebb körű tapasztalatokra van szükségük ahhoz, hogy hatékonyan vezessék és növeljék a vállalati teljesítményt. A közigazgatásban más szempontok és prioritások érvényesülnek, amelyek nem feltétlenül igényelik ugyanazokat az üzleti kompetenciákat és tapasztalatokat. Ezzel a témakörrel kapcsolatosan is el tudnék képzelni egy további kutatást, mely a közszféra felsővezetői pozícióit vizsgálná, de nem csak intézményvezetői és főosztályvezetői pozíciókig, hanem akár államtitkári, miniszteri szintig.

Az utolsó hipotézisemmel - a vezetői pozícióban eltöltött évek hatása a vezetői kompetenciákra – kapcsolatosan is egy újabb, sokkal átfogóbb kutatás elvégzése lenne szükséges. A vezetői pozícióban eltöltött évek számának hatása az egyén vezetői kompetenciáiról alkotott elképzeléseire, izgalmas és releváns téma. Longitudinális vizsgálatot alkalmazva egy bizonyos számú vezetőt vizsgálnánk. Legmegfelelőbb lenne frissen kinevezett, maximum 1-2 éves vezetői tapasztalattal rendelkező személyeket megkeresni, akiket aztán bizonyos időközönként újra felkeresnénk és így nyomon tudnánk követni a vezetői pozícióban eltöltött évek számának alakulását és azok hatását a vezetői kompetenciákra.

5. Összefoglalás

Kutatásommal szerettem volna egy átfogó képet adni a középvezetői és a felsővezetői kompetencia elvárásokról a privát és a közszférában. Célom volt feltárni azt, hogy milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie egy „sikeres” vezetőnek. Továbbá vizsgáltam, hogy milyen különbségek vannak a közszféra és a privát szféra között az elvárt kompetenciákban, illetve a szférákon belül milyen különbségek vannak a középvezetőkkel és a felsővezetőkkel szemben elvárt kompetenciák között.

Dolgozatomat a szakirodalom áttekintésével kezdtem, melyben bemutattam az évek során megalkotott különböző kompetencia fogalmakat és a két szférára jellemző emberi erőforrás toborzásával, kiválasztásával és továbbképzésével kapcsolatos stratégiákat. Munkám során végig arra törekedtem, hogy minél több oldalról meg tudjam vizsgálni a hipotéziseimet, ennek érdekében igyekeztem a személyes interjúk során kapott válaszokkal és az álláshirdetés elemzésével is alátámasztani azokat.

Kutatásomhoz a közszféra és a privát szféra vezetőinek a véleményét vizsgáltam a kutatási kérdéseimhez kapcsolódóan. Összesen 24 személyes interjút készítettem el, 12 interjút a privát szféra vezetőivel, 12 interjút pedig a közszféra vezetőivel. Második adatgyűjtésem az álláshirdetések elemzésével valósult meg. Mindösszesen 919 darab álláshirdetés került lementésre a három alkalom során, majd ezt az adathalmazt szűkítettem, így végül 737 darab álláshirdetést elemeztem. A hipotéziseim statisztikai vizsgálatához egyszerű leíró statisztikát, illetve keresztábla elemzést és khi-négyzet próbát használtam. Ábrázolási módszerként kör- és oszlopdigramot és táblázatokat alkalmaztam.

Vizsgálatom során a négy hipotézisem megválaszolásához elemeztem az interjúk és az álláshirdetések által kinyert adatokat, amelyek segítségével az első és második hipotézisemet megcáfoltam, a harmadik és negyedik hipotézisemet pedig igazolni tudtam. Elsőszámú hipotézisem az volt, hogy a középvezetőktől és a felsővezetőktől elvárt kompetenciák lényeges eltéréseket mutatnak mind a közszféra mind a privát szféra területén. Ennek az állításnak a megválaszolásához elemeztem mind a vezetők által adott interjúválaszokat, mind az álláshirdetésekből szereplő elvárt kompetenciákat. Mindkét vizsgálati módszer elemzésével azt az eredményt kaptam, hogy mind a közszférában, mind a privát szférában,

a középvezetők és a felsővezetők esetében elvárásként megfogalmazott kompetenciák jelentős egyezést mutatnak, így ezt a hipotézist megcáfoltam.

Az az állítás, hogy a közszférában a vezetők kiválasztásakor nem, vagy csak ritkán kerülnek felmérésre az egyén vezetői kompetenciái, míg a privát szférában elterjedtebb gyakorlat a kiválasztási eljárás során kompetenciák vizsgálata, szintén nem nyert igazolást. Az interjúválaszok alapján túlnyomó többségben voltak a privát szféra vezetői, akiknél végeztek kompetencia felmérést a kinevezésük előtt, viszont Khi-négyzet próba függvény alkalmazása során megállapítást nyert, hogy a statisztikai szignifikancia érték meghaladja az 5%-os hibahatárt, így elmondható, hogy nincsen szignifikáns kapcsolat a szféra és a kompetencia felmérés között.

Hármas számú hipotézisem, mely szerint a privát szféra felsővezetői pozícióiban több évnyi szakmai tapasztalatot várnak el, mint a közszférában, beigazolódott, melyet szintén khi-négyzet próba segítségével teszteltem. Végeredményként igazolást nyert, hogy a szakmai végzettség és a szféra között szignifikáns kapcsolat állt fenn. Utolsó hipotézisem is beigazolódott, miszerint a vezetői pozícióban eltöltött évek száma hatással van az egyén vezetői kompetenciáiról alkotott elképzeléseire. Minél régebb óta van az adott személy vezetői pozícióban, annál határozottabb véleménye van arról, hogy egy vezetőnek milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie ahhoz, hogy munkáját sikeresen és hatékonyan el tudja végezni.

Összességében elmondható, hogy a privát és a közszféra vezetőitől elvárt kompetenciák nem mutatnak lényeges különbséget. Habár a két szféra célkitűzéseiben, vezetési struktúrájában elég nagy a különbség, a vezetői kompetenciák között ez nem mutatkozik meg. A szférák között nem is feltétlenül szükséges a kompetenciák megkülönböztetése, viszont véleményem szerint a vezetői szintek között jobban kéne differenciálni a kompetenciaelvárásokat.

A kompetenciafelméréssel kapcsolatos vizsgálatomhoz is további kutatás elvégzése szükséges, hiszen, ahogy a fentiekben is leírtam, az én mintám túl szűk ennek a kérdésnek az elemzéséhez. Számomra a legérdekesebb további kutatás az utolsó hipotézisemmel kapcsolatos, mely a vezetői pozícióban eltöltött évek és a vezetők számára legszükségesebb kompetenciákkal kapcsolatos. Ennek a mélyebb kutatásához, egy longitudinális vizsgálat

lefolytatására lenne szükség. Kiindulópontként a frissen kinevezett vezetők elképzeléseit vizsgálnánk a legfontosabb kompetenciákkal kapcsolatosan, majd bizonyos időközönként megismételnénk a vizsgálatot. Ez a vizsgálat abból a szempontból is figyelemre méltó, hogy lehetővé teszi számunkra nemcsak azt feltárni, hogyan alakulnak át az évek során a vezetők elképzelései a szükséges kompetenciákat illetően, hanem ezzel egy időben átfogó betekintést nyújtana abba, hogy hogyan változnak a vezetői kompetenciaelvárások a munkaerőpiac folyamatos átalakulása hatására.

Irodalomjegyzék

1. Balogh G. – Jarjabka Á. – Karoliny M. – Poór J. – Szabó K. – Galambosné Tiszberger M. (szerk.) (2022): Az emberierőforrás-menedzsment gyakorlata Magyarország 2021 Cranet kutatási jelentés. Pécs-Gödöllő, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/34559> Letöltés ideje: 2023.09.17.
2. Boyatzis R. (1982): The Competent Manager: A modell for effective performance. New York, John Wiley & Sons.
3. Darida Zs. (2020): Közigazgatási továbbképzések a fogyasztói vélemények tükrében. Doktori (PhD) értekezés. Győr, Széchenyi István Egyetem. <https://docplayer.hu/199931709-Vezeto-prof-dr-rechnitzer-janos-egyetemi-tanar-darida-zsuzsa-emberi-eroforras-menedzser-okleveles-szemelyugyi-szervezo.html> Letöltés ideje: 2023.09.16.
4. Goleman D. – Boyatzis R. – McKee A. (2003): A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma. Budapest, Vince Kiadó.
5. Gulyás D. K. (2022): Vezetői kompetenciák és az eredményes vállalat összefüggéseinek vizsgálata. Doktori (PhD) értekezés. Gödöllő, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. <https://doktori.hu/index.php?menuid=193&lang=HU&vid=25986> Letöltés ideje: 2023.09.16.
6. Gyökér I. (2005): Emberi erőforrás menedzsment. Oktatási segédanyag műszaki menedzser hallgatók számára. Budapest, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Ipari Menedzsment és Vállalkozástan Tanszék. <https://docplayer.hu/7938398-Emberi-eroforras-menedzsment.html> Letöltés ideje: 2023.05.10.
7. Henczi L.- Zöllei K. (2007): Kompetenciamenedzsment. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.
8. Karoliny M. (2010/a): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. **In:** Karoliny, M. - Poór J. (szerk.). Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. Budapest, Complex Kiadó, 23-52. p.
9. Karoliny M. (2010/b): Erőforrás-biztosítási rendszerek: toborzás, kiválasztás, beillesztés és leépítés. **In:** Karoliny, M. - Poór J. (szerk.). Emberi erőforrás

- menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. Budapest, Complex Kiadó, 241-280. p.
10. Karoliny M. – Poór J. (szerk.) (2015): Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata Magyarország – 2014/2015. Pécs-Gödöllő, Pécsi Tudományegyetem – Szent István Egyetem.
http://www.hszosz.hu/sites/default/files/anyagok/cranet_hr_kutatasi_jelentes_magyar_oroszag_2014_2015.pdf Letöltés ideje: 2023.09.15.
 11. Kárpátiné Daróczi J. – Vágány J. – Fenyvesi É. (2016): Fejlődünk, hogy fejlődhessünk? – avagy milyen önképzési módszereket részesítenek előnyben a mikro- és kisvállalkozások vezetői napjainkban Magyarországon? **In:** Vezetéstudomány XLVII. évf. 2016. 12. szám, 72-82. p.
https://www.researchgate.net/publication/312067752_Fejlodunk_hogy_fejlohdhessunk_-_avagy_milyen_onkepzesi_modszereket_reszesitenek_elonyben_a_mikro-es_kisvallalkozasok_vezetoi_napjainkban_Magyarorszagon Letöltés ideje: 2023.09.02.
 12. Kassai Á. (2020): Kiből lehet sikeres vállalkozó? – Vállalkozói vezetői kompetenciák vegyes módszertanú vizsgálata. **In:** Vezetéstudomány, LI. Évf. 2020.09. szám, 54-66. p. <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/article/view/494> Letöltés ideje: 2023.09.24.
 13. Kis N. – Klotz B. (2022): A decentralizáció hatásai a kormánytisztviselők továbbképzésére. **In:** PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás, 2022/2, 8–28. p. <http://real.mtak.hu/146941/> Letöltés ideje: 2023.09.03.
 14. Klemp G. O. Jr. (2001): Chapter 16: Leadership Competencies: Putting It All Together **In:** Counterpoints. Competence in the learning society. Vol. 166. 237-251. p. <https://www.jstor.org/stable/42977796> Letöltés ideje: 2023.09.21.
 15. Klemp G. O. Jr. – McClelland D. C. (1986): What characterizes intelligent functioning among senior managers? **In:** Sternberg R. J. – Wagner R. K. (szerk.): Practical intelligence: Nature and origins of competence in the everyday world. Cambridge, Cambridge University Press, 32. p.
 16. Klotz P. (2018): Franciaország vezető-kiválasztási gyakorlatának vizsgálata a közigazgatásban. **In:** Bokodi M. E. – Csóka G. (szerk.): A vezető-kiválasztás nemzetközi gyakorlatának vizsgálata a közigazgatásban. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 149-164. p. [https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12741/A%20vezet%20-](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12741/A%20vezet%20)

[kiv%E1laszt%E1s%20nemzetk%F6zi%20gyakorlat%E1nak%20vizsg%E1lata%20a%20k%F6zigazgat%E1sb....pdf?sequence=1](#) Letöltés ideje: 2023.09.22.

17. Krajcovicova K. – Caganova D. – Cambal M. (2012): Key managerial competencies and competency models in industrial enterprises. **In:** Annals of DAAAM for 2012 & Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium, Volume 23, No.1, ISSN 2304-1382, ISBN 978-3-901509-91-9, 1119-1122. p. https://www.researchgate.net/publication/291898159_Key_managerial_competencies_and_competency_models_in_industrial_enterprises Letöltés ideje: 2023.09.21.
18. Linder V. (2009): Új kiválasztási rendszer a magyar közigazgatásban – megint átestünk a ló túloldalára? **In:** Humánpolitikai Szemle, 20. évf. 11-12. sz. 45–54. p. <https://www.mkksz.org.hu/html/main/alkossunk/vitainspirator/0419/linder2.pdf> Letöltés ideje: 2023.09.06.
19. Linder V. (2018): A közszolgálat modernizációjának irányai Magyarországon a nemzetközi tendenciák összefüggésében – irányváltások és útkeresés az ezredforduló után. **In:** Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás, 2018/4, 76-95. p. https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12914/WEB---PPB_2018_4--076-095_Linder.pdf?sequence=1 Letöltés ideje: 2023.09.02.
20. NKE (2023): Közszolgálati Továbbképzési Portfólió. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/Tov%C3%A1bbk%C3%A9pz%C3%A9si%20portf%C3%B3li%C3%B3_2023.pdf Letöltés ideje: 2023.09.05.
21. Óhegyi K. (2020): Nagyvállalati HR gyakorlatok összetettségének értékelése a versenyszférában. Doktori (PhD) értekezés. Gödöllő, Szent István Egyetem. <http://real-phd.mtak.hu/1662/> Letöltés ideje: 2023.09.15.
22. Paksi-Petró Cs. (2017/a): A közigazgatási vezetőfejlesztés oktatásmódszertana. Újszerű módszerek és technikák, az irányított önfejlesztés alkalmazási lehetőségeinek vizsgálata. Doktori (PhD) értekezés. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/handle/20.500.12944/12404?show=full> Letöltés ideje: 2023.09.08.
23. Paksi-Petró Cs. (2017/b): A közigazgatási vezetőfejlesztés oktatás-módszertani újdonságai. **In:** Államtudományi Műhelytanulmányok. 2017. évi 13. szám. http://real.mtak.hu/70691/1/paksi_petro_csilla_a_kozigazgatasi_vezetofejlesztes_oktatas_modszertani_ujdonsagai.original_u.pdf Letöltés ideje: 2023.09.02.

24. Petró Cs. (2014): Vezetőkiválasztás a közigazgatásban(?). In: ÚJ MAGYAR KÖZIGAZGATÁS, 4. 9-17. p. <http://real.mtak.hu/34311/> Letöltés ideje: 2023.09.02.
25. Poór J. (2010): Munkakör- és kompetenciaelemzés. **In:** Karoliny M. – Poór J. (szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. Budapest, Complex Kiadó, 165-195. p.
26. Poór J. – Bencsik A. – Szretykó Gy. – Ternovszky F. (2010): Személyzetfejlesztési rendszer. **In:** Karoliny, M. - Poór J. (szerk.). Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. Budapest, Complex Kiadó, 365-397. p.
27. Somogyvári L. (2015): A kompetenciafogalom történetiségéhez. **In:** LÉTÜNK 2015/2. 61-68. p. https://www.researchgate.net/publication/303941403_A_kompetenciafogalom_tortenetisegehez Letöltés ideje: 2023.09.15.
28. Spencer L. M. – Spencer S. M. (1993): Competence at work: Models for superior performance. New York, John Wiley & Sons, 9. p.
29. Stréhli G. (2022): Új utakon a közzszolgálati vezetőképés - az action learning módszerének alkalmazási lehetőségei a közigazgatásban és a rendvédelemben. Doktori (PhD) értekezés. Budapest, Nemzeti Közzszolgálati Egyetem. <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/handle/20.500.12944/20273> Letöltés ideje: 2023.09.07.
30. Suhajda Cs. J. (2018): Anglia vezetőkiválasztási gyakorlatának vizsgálata a közigazgatásban. **In:** Bokodi M. E. – Csóka G. (szerk.): A vezető-kiválasztás nemzetközi gyakorlatának vizsgálata a közigazgatásban. Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, 57-77. p. <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12741/A%20vezet%20kiv%20aszt%20nemzetk%20gyakorlat%20vizsg%20lata%20a%20k%20f%20igazgat%20sb....pdf?sequence=1> Letöltés ideje: 2023.09.22.
31. Szabó E. – Bajkai-Tóth K. - Rudnák I. - Magda R. (2021): The economic factor determining competitiveness, the role of human resources in relation to the automotive industry. **In:** Vadyba Journal of Management 2021, No 1. (37). 19-28. p. https://www.researchgate.net/publication/352868373_THE_ROLE_OF_HUMAN_RESOURCE_IN_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE_IN_THE_AUTOMOTIVE_INDUSTRY Letöltés ideje: 2023.09.05.
32. Szabó Sz. (2020): Kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás. Budapest, Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet.

<https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15664/Kompetenciaalapu%20emberieroforras-gazdalkodas.pdf> Letöltés ideje: 2023.05.08.

33. Szabó Sz. – Stréhli-Klotz G. (2020): Közszolgálati életpályák – Emberierőforrás-áramlás. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet. https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/15665/Kozszolg_EE_aramlas_2020.pdf?sequence=3 Letöltés ideje: 2023.09.05.
34. Szobi Á. – Karoliny M. – Jana B. – Poór J. (2019): Empirikus vizsgálatok a magyarországi és szlovákiai emberi erőforrás menedzsment jellemzőinek alakulásáról (2016-2018). **In:** Munkaügyi szemle 62. évf. (2019) 4. szám, 14-31. p. <https://munkaugyiszemle.hu/empirikus-vizsgalatok-magyarorszagi-es-szlovakiai-emberi-eroforras-menedzsment-jellemzoinek> Letöltés ideje: 2023.09.24.

Mellékletek

1. sz. melléklet: Interjú kérdéssor

1) Demográfiai kérdések

- Kérem, mondjon egy pár mondatot magáról. (neme, életkora, legmagasabb iskolai végzettsége)
- Melyik szektorban dolgozik vezetőként?
- Közép- vagy felsővezetői pozícióban dolgozik?
- Hány éve dolgozik a jelenlegi vezetői beosztásában?
- A vezetői beosztásba kerülése előtt hány évet töltött beosztottként?
- Hány fő tartozik a vezetése alá?

2) Kompetenciák

- Véleménye szerint melyek azok a legfontosabb jellemzők/kompetenciák, amelyekkel egy középvezetőnek rendelkeznie kell?
- Véleménye szerint melyek azok a legfontosabb jellemzők/kompetenciák, amelyekkel egy felsővezetőnek rendelkeznie kell?
- Mit gondol, milyen alapvető különbségek vannak elvárt kompetenciák terén közép, illetve felsővezetők esetében?
- Megítélése szerint, hogyan lehet ezeket a kompetenciákat elsajátítani? (tanulni iskolában, terepen, vagy születni kell rá?)

3) Vezetői beosztás

- Hogyan került vezetői munkakörbe?
- Vezetői beosztásba kerülése előtt felmérésre kerültek a kompetenciái?
 - o Amennyiben igen, munkahelyi, vagy egyéni szervezésben?
 - o Amennyiben igen, milyen módszerrel?
- Vezetői beosztásba kerülése óta részt vett-e bármilyen kompetencia fejlesztésben?
 - o Amennyiben igen, munkahelyi, vagy egyéni szervezésben?
 - o Amennyiben igen, milyen módszerrel?
- Vezetői beosztásba kerülése után felmérésre kerültek-e a kompetenciái?
 - o Amennyiben igen, munkahelyi, vagy egyéni szervezésben?
 - o Amennyiben igen, milyen módszerrel?

- Véleménye szerint vezetővé válásához a meglévő vezetői kompetenciái, vagy a magas szintű szakmai tudása játszott nagyobb szerepet?
 - o Amennyiben a vezetői kompetenciái, Ön szerint melyek azok, amelyek segítették a vezetővé való kinevezésben?
- Mely területeken érzi, hogy vezetővé válása óta a legnagyobb fejlődést érte el a kompetenciáiban?
- Mit gondol, vezetői beosztásba kerülésében lényeges szerepet játszott-e a meglévő társadalmi/kapcsolati tőkéje?
 - o Amennyiben nem, mit gondol, mi segítette az előre lépésben?
 - o Amennyiben igen, mit gondol, megfelelő kapcsolatok nélkül nehezebb elérni a felsővezetői szintet?
- Mit gondol, mint vezető van-e olyan terület, ahol fejleszteni szeretné, szükséges fejleszteni a kompetenciát?
 - o Amennyiben igen, mit tesz érte?
- Vezetői tapasztalatai alapján mit tanácsol azoknak, akik vezetővé szeretnének válni?

2. sz. melléklet: Táblázatok jegyzéke:

1. táblázat: Interjúalanyok összefoglaló táblázata	32
2. táblázat: A középvezetők legfontosabb kompetenciái	36
3. táblázat: A felsővezető legfontosabb kompetenciái	36
4. táblázat: A privát szférában meghirdetett közép- és felsővezetői pozíciók száma	44
5. táblázat: Kulcskompetenciák százalékos eloszlása a privát szférában a közép- és felsővezetői álláshirdetésekből felsorolt összes elvárt kompetenciához képest.....	46
6. táblázat: A közzsférában meghirdetett közép- és felsővezetői pozíciók száma	47
7. táblázat: Kulcskompetenciák százalékos eloszlása a közzsférában a közép- és felsővezetői álláshirdetésekből felsorolt összes elvárt kompetenciához képest.....	48
8. táblázat: Vezetői kulcskompetenciák a privát szférában a saját kutatás eredményei szerint	49
9. táblázat: Vezetői kulcskompetenciák a közzsférában a saját kutatás eredményei szerint	51
10. táblázat: Elvárt szakmai tapasztalat időtartama.....	52
11. táblázat: Elvárt legmagasabb iskolai végzettség	53
12. táblázat: Megfigyelt/objektív tábla (kompetencia felmérés).....	56
13. táblázat: Elvárt tábla (kompetencia felmérés)	57
14. táblázat: Megfigyelt/objektív tábla (szakmai tapasztalat)	58
15. táblázat: Elvárt tábla (szakmai tapasztalat)	58

3. sz. melléklet: Ábrák jegyzéke

1. ábra: Vezetők eloszlása nem, szféra és vezetői szint szerint.....	34
2. ábra: Beosztottak száma.....	35
3. ábra: Kompetencia felméréses én fejlesztésen való részvétel aránya	40

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: KLEMENT-SZABÓ KRISZTINA
A Hallgató Neptun kódja: C3GNVA
A dolgozat címe: Vezetővé válni, vagy születni kell?
Közép- és felsővezetői kompetenciák összehasonlítása a közszféra és a versenyszféra területén.
A megjelenés éve: 2023
A konzulens intézetének neve: Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
A konzulens tanszékének a 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, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

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

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

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

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

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelté után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Gödöllő, 2023.11.03.



Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

KLEMENT-SZABÓ KRISZTINA (hallgató Neptun azonosítója: C3GNVA) 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 védésre javaslom / nem javaslom¹.

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

Kelt: 2023 év november hó 02 nap


belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.