

DIPLOMADOLGOZAT

Molnár Melinda

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzési szak

**Az érzelmi intelligencia alapú vezetői kompetenciák fontossága és
jelentősége a cégek HR kiválasztási gyakorlatában**

Belső konzulens: Dr. Suhajda Csilla Judit
egyetemi docens

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:** Nemzetközi-szabályozási és
Gazdasági Jogi Tanszék
Agrár- és Élelmiszergazdasági
Intézet

Készítette: Molnár Melinda

Gödöllő

2024

Tartalom

1. BEVEZETÉS ÉS CÉLKITŰZÉSEK	4
2. SZAKIRODALOM	5
2.1. A kompetencia fogalma és típusai.....	5
2.1.1. Kompetencia mérése	6
2.1.2. A kompetencia fejlesztése	9
2.2. A vezető.....	9
2.2.1. Vezetői kompetenciák	11
2.2.2. A vezetői stílusok	13
2.3. Az érzelmi intelligencia.....	15
2.3.1. A vezetők érzelmi intelligencia alapú kompetenciái.....	15
2.3.2. Érzelmileg intelligencia alapú vezetési stílusok.....	16
2.4. A HR szerepe a kompetenciák megértésében	17
2.4.1. Az álláshirdetések fontossága a kiválasztásban	20
3. ALKALMAZOTT MÓDSZEREK	23
3.1 Anyag.....	23
3.2. Kutatás módszerek	24
4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKEKELÉSÜK.....	28
4.1 Kvalitatív vizsgálat.....	28
4.2. Kvantitatív vizsgálat.....	34
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	40
6. ÖSSZEFOGLALÁS	42
7. IRODALOMJEGYZÉK.....	43
8. TÁBLÁZATOK ÉS ÁBRÁK JEGYZÉKE.....	44
9. MELLÉKLETEK	46
10. HALLGATÓI NYILATKOZAT.....	47
11. KONZULENSI NYILATKOZAT	48

1. BEVEZETÉS ÉS CÉLKITŰZÉSEK

Az érzelmi intelligencia és annak fontossága a vezetői pozíciókban egyre nagyobb figyelmet kap a szervezeteknél. Az érzelmi alapú kompetenciák rendelkezésre állása nemcsak a vezető sikeres teljesítményének kulcsa, hanem hatással lehet az egész szervezet működésére és eredményességére is. A kutatásom célja az, hogy feltárjam, melyek azok a vezetői kompetenciák, amelyeket a munkáltatók a legfontosabbnak tartanak, és hogy milyen szerepet játszik az érzelmi intelligencia ezekben a kompetenciákban.

A kutatásom során kíváncsi vagyok arra, hogy hogyan mérik fel és értékelik az egyes vezetői kompetenciákat a kiválasztási folyamatok során, valamint hogyan lehet az érzelmi intelligenciát is objektíven mérni és értékelni. Azt szeretném megérteni, hogy az egyes iparágakban milyen specifikus vezetői kompetenciákat tartanak fontosnak, illetve hogy az érzelmi intelligencia milyen mértékben szerepel az elvárások között.

A dolgozatom válaszokat keres arra, hogy hogyan lehet hatékonyan mérni az érzelmi alapú kompetenciákat a vezetői kiválasztási folyamatok során, és hogy ez milyen hatással lehet a vezetők kiválasztására és a szervezeti teljesítményre hosszú távon. Vizsgálni fogom, hogy az álláshirdetésekből szereplő elvárásokban megtalálhatóak-e az érzelmi intelligenciát meghatározó kompetenciák, valamint hogy az egyes iparágakban vannak-e sajátosságok az elvárt vezetői kompetenciák terén. Emellett azt is vizsgálni fogom, hogy vajon az elvárások változnak-e a vezetők tapasztalata és végzettségi szintje alapján.

Ezen vizsgálatok megválaszolásával szeretnék hozzájárulni a szervezetek és HR szakemberek számára fontos kérdések tisztázásához, és segíteni abban, hogy hatékonyabban tudjanak kiválasztani és fejleszteni vezetőket az érzelmi intelligencia fontosságának figyelembevételével.

2. SZAKIRODALOM

2.1. A kompetencia fogalma és típusai

Szilágyi Klára (2000) szerint a kompetencia az egyén személyes képességei, készségei és ismeretei, amelyek lehetővé teszik, hogy egy adott feladatot vagy helyzetet hatékonyan és eredményesen hajtson végre. A kompetencia tehát egyfajta felkészültség vagy alkalmasság, amely lehetővé teszi az egyének számára, hogy sikeresen megbirkózzanak a különböző helyzetekkel és kihívásokkal a mindennapi életben és a munkahelyen.

Az Emberi erőforrás gazdálkodás című kötet részeként **Dabasi (2012)** foglalkozik a munkaköri kompetenciákkal, aminek értelmezéséhez **a L. M. Spencer és S. M. Spencer által gondolt** kompetencia fogalmát hangsúlyozza. Szerintük a kompetencia olyan ismeretek, készségek és képességek összessége, amelyek lehetővé teszik az egyén számára, hogy egy adott helyzetben vagy feladatban hatékonyan és eredményesen cselekedjen. A Spencer testvérek szerint a kompetencia fejlesztése kulcsfontosságú a tanulás és a személyes fejlődés szempontjából, és az oktatásnak és képzésnek lehetőséget kell biztosítania a tanulók számára, hogy a valós életben felmerülő problémákat és kihívásokat gyakorlatias módon oldják meg, hogy fejlesszék és alkalmazzák kompetenciájukat.

Barna (2021) Kompetenciák és elvárások hatása című cikkében tartja aktuálisnak a **David McClelland** által megfogalmazott kompetenciatípusokat:

- **Témaorientált kompetencia:** Ezek az emberek kiválóan teljesítenek specifikus munkafeladatokat, és nagyfokú szakmai tudással rendelkeznek a saját területükön. Jellemzőjük, hogy rendkívül precízek és kitartóak, valamint magas szintű szakmai know-how-val rendelkeznek.
- **Emberközpontú kompetencia:** Az emberekkel való kapcsolatokban kiemelkedő képességekkel rendelkeznek. Kiválóan tudnak kommunikálni, szociális és empátiás készségeik kiemelkedőek, és hatékonyan tudják kezelni a konfliktusokat. Ez a kompetenciatípus különösen fontos a vezetési pozíciókban.
- **Alapkompetencia:** Az alapkompetenciákat a mindennapi életben használt általános készségek és tudások alkotják, mint például a problémamegoldás, az időmenedzsment, a stresszkezelés és a kreativitás. Ezek az emberek általában jó vezetők és hatékonyan tudnak alkalmazkodni a változó körülményekhez

2.1.1. Kompetencia mérése

Ahhoz, hogy fejleszteni tudjunk, meg kell tudnunk mérni a kompetencia értékeket. Ehhez különböző eszközöket tudunk használni, aminek kiválasztásához mindig meg kell határoznunk mi a mérés célja, és az ahhoz legalkalmasabb tesztet, kérdőívet, szituációs feladatot vagy értékelést kell kiválasztanunk.

Ezek közül az egyik legismertebb eszközként említi meg **Kárpátiné (2016)** PhD értekezésében a Somosi képességstruktúra modellt. A modell arra összpontosít, hogy hogyan lehet a képességeket strukturáltan és hatékonyan fejleszteni. A **Somosi modell** szerint a képességeket két fő kategóriába lehet sorolni, **az alapvető és a speciális képességekre**. Az alapvető képességek olyan általános képességek, mint például a problémamegoldás, a kommunikáció vagy a szervezőkészség. A speciális képességek pedig olyan szakmai vagy területspecifikus képességek, amelyek az adott területen való hatékony munkavégzéshez szükségesek. A Somosi modell segít az egyéneknek és szervezeteknek megérteni, melyek azok a képességek, amelyeket érdemes fejleszteni, és hogyan lehet hatékonyan felépíteni és fejleszteni ezeket a képességeket.

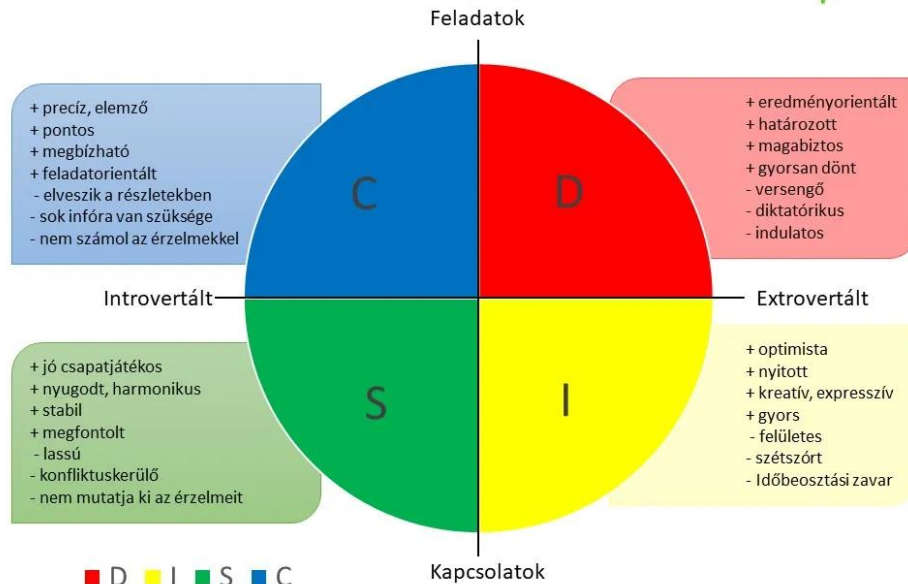
Munkám során két ismertebb **kompetencia mérő eszközt** használtam eddig, a **DISC** és a **CAPTAIN** tesztet, előbbit a személyiségtípusok míg az utóbbit a viselkedési stílusok meghatározására használhatjuk. Mindkét teszt hasznos lehet a szervezeten belüli kommunikáció és összehangoltság javításában, az egyének jobb megértésében, valamint a jobb vezetési és vezetői stílus kialakításában.

A DISC teszt négy fő személyiségtípust különböztet meg: Domináns, Befolyásoló, Stabil és Megalkuvó. A teszt által meghatározott eredmények alapján lehet az egyén viselkedési stílusait és kommunikációs preferenciáit meghatározni. A teszt segítségével feltérképezhető, hogy az egyén milyen módon reagál a különböző helyzetekben, hogyan kommunikál másokkal és hogyan veszi a részét a csapatmunkából. A Domináns típusú személyek általában határozottak, céltudatosak és erőteljes vezetői képességekkel rendelkeznek. A Befolyásoló típusú egyének társaságkedvelők, szociálisak és befolyásolók. A Stabil típusú emberek hűségesek, megbízhatóak és türelmesek. A Megalkuvó típusú személyek pedig kedvesek, figyelmesek és konfliktuskerülők. A DISC modell a következő ábrán látható.

1. ábra DISC Modell

(Forrás: Vad Ágnes (2024.04.10) <https://vadagnes.coach/disc-modell/>.)

DISC Modell – 4 különböző személyiségtípus



A Captain teszt pedig a vezetői stílusokat vizsgálja, és arra összpontosít, hogyan tud egy vezető hatékonyan irányítani és motiválni a csapatát. A teszt eredményei alapján lehet az egyének vezetői képességeit és preferenciáit meghatározni, valamint javaslatokat tenni a továbbfejlesztésre.

A Captain egy olyan kompetenciamérő eszköz, amely Európában széles körben alkalmazott. A tesztet kitöltő személynek olyan kijelentéspárokból kell választania, amelyek segítségével a teszt készítői a munka világában fontos kompetenciákra koncentrálnak, képesek megítélni:

- tesztszemély munkaattitűdjét,
- vezetői magatartását,
- döntési képességét,
- személyiségjegyeit,
- szociális képességeit
- és alaptulajdonságait.

A teszt 183 kijelentéspárból áll, és a kényszerválasztásos módszere épül, így a tesztszemély nem tudja tudatosan befolyásolni az eredményt. A vizsgált eredményeket egy mintagrafikonba illesztve lehet elemezni, ami a következő mintaként nézhet ki.

2. ábra CAPTain Minta Grafikon

(Forrás: CAPTain (2023) elvégzett szakértői képzés, online szakértői kézikönyv)

CAPTain Test®::

0 - 10 = CAPTain

Δ = 10 = Szubjektív

Központozó

Megfelelési mutató: 75

Pozitív	Negatív	Elfogadott	Túlzott	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A MUNKAATTITÚD															
A01 Munkamotiváció	alacsony motiváció									6		Δ			munkáját nagy intenzitással végzi
A02 Céltudatosság	a folyamatra fókuszál								5			Δ			a célra fókuszál
A03 Személyes részvétel	nem vesz részt a megvalósításban					3					Δ				mindent maga akar elvégezni
A04 Önszervezés	rugalmas, alkalmazkodó							4	Δ						túl rendszerezett
A05 Részletorientáció	nem érdeklik a részletek							4		Δ					a részletek állnak a középpontban
A06 Munkatempó	időt igényel								5	Δ					gyorsan dolgozik
A07 Kitartás	türelmetlen								5	Δ					kitartó
A08 Önállóság	pontos utasítások szerint dolgozik										2			10	nincs szüksége utasításokra
A09 Munkatervezés	pragmatikus							Δ	5						elméleti, tervszerű
A10 Változtatossáigény	elutasítja a változást									Δ		8			igényli a változást
A11 Befejezésre való igény	nem maga fejezi be a feladatokat			1			Δ								mindent maga fejez be
B VEZETŐI MAGATARTÁS															
B01 Vezetői stílus	nem vezet				2								Δ		domináns
B02 Delegálás	nem delegál										2				mindent delegál
B03 Befolyásolás	nem befolyásol másokat										2				mindent és mindenkit befolyásol
B04 Tekintélyfüggés	független		Δ						5						nagyon tekintélyfüggő
C DÖNTÉSI KÉPESÉG															
C01 Döntéshozás	nehezen hoz döntést									5		2			túl gyorsan dönt
D SZEMÉLYES KOMPETENCIÁK															
D01 Önérvényesítés	konfliktuskerülő, passzív									5	2				mindig érvényesülni akar
D02 Ambíció	nem mutat személyes ambíciókat											8	Δ		versengő, mindig győzni akar
D03 Ónuralom	kimutatja érzéseit						Δ	5							nagyfokú ónuralommal rendelkezik
D04 Innovációs készség	kis változtatótér									6	2				elkötelezett a változtatások mellett
D05 Gyakorlatosság	stratégiai	Δ				3									operatív
D06 Vitalitás	alacsony vitalitás								Δ			7			magas vitalitás
E SZOCIABILITÁS															
E01 Konzensusigény	nem figyel mások igényeire								5		2				mindenáron meggyőzésre törekszik
E02 Elfogadási igény	nincs igénye arra, hogy elismerjék										Δ				igényli környezete elismerését
E03 Kötötti vágyás	nem akar a középpontban állni										Δ	6			szeret a középpontban lenni
E04 Szociális nyitottság	zárkózott								Δ					9	személyes kapcsolatokra törekszik
E05 Közösségi igény	független a csoporttól					Δ			5						csoportfüggő
E06 Együttműködési igény	egyedül dolgozik									Δ					függ az együttműködéstől
F ALAPTUDÓNSÁGOK															
F01 Vezetői szerepvállalás	nem azonosul a vezetői szereppel									6	2				azonosul a vezetői szereppel
F02 Koordináció	nem koordinál					Δ					6				koordinál
F03 Eladási potenciál	nincs képessége az eladáshoz											Δ			szeret eladni és meggyőző is
F04 Kreativitás	ötletlen								5				Δ		sok ötlete van
F05 Támogatásra való igény	nincs szüksége támogatásra			2											erős támogatást igényel
F06 Sikerorientáció	körültekintő és alapos						4	Δ							eredmény- és sikerorientált
F07 Aktivitás	nyugodt körülményeket igényel									Δ	7				dinamikus
F08 Szakértői orientáció	alacsony szakmai fókusz								5	Δ					magas szakmai fókusz
F09 Önbizalom	nagyon kritikus magával								5	Δ					nagyon biztos magában
F10 Társas együttműködés	társaságkerülő										2				társaságkereső

Minta Linda - 2018-05-02 - CAPTAIN Menedzser - 243_76504023c3b

© ZNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH

Minta Linda - 2018-05-02 - CAPTain Menedzser - 243_716504023cbb

© CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH

1

Személyes tapasztalatom alapján fontosnak tartom kiemelni, hogy a tesztek önmagában nem tekinthetőek valid adatnak, mivel egy éppen aktuális helyzetet mutatnak és tisztázó beszélgetéssel egybekötöttén érdemes a következtetéseket levonni.

2.1.2. A kompetencia fejlesztése

A kompetencia fejlesztésére számos különböző eszközt és módszert lehet alkalmazni. Néhány általam is jól ismert kompetenciafejlesztésre szolgáló eszköz és magyarázata:

- **Tréningek és workshopok:** interaktív képzések, amelyeknek célja a kívánt kompetenciák fejlesztése.
- **Mentori programok:** tapasztalt mentorok segítenek a fejlődésben és a kompetenciák fejlesztésében.
- **Fejlesztési terv:** egyéni tervek készítése a kompetenciák fejlesztésére a személyes és szakmai célok eléréséhez.
- **Visszajelzés és értékelés:** rendszeres visszajelzés és értékelés segíthet az egyéneknek felismerni az erősségeiket és fejlesztendő területeiket.
- **Mentális tréningek:** olyan tréningek, amelyek segítenek az önálló gondolkodás és problémamegoldás fejlesztésében.
- **Oktatási anyagok és online tanulás:** tanulmányok és online kurzusok segítségével folyamatosan lehet fejleszteni a tudást és kompetenciákat.

Jack Welch, a General Electric korábbi elnöke és CEO-ja (1980-2001) is hangsúlyozza a kompetencia fejlesztés fontosságát. Welch szerint **a vezetőknek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk arra, hogy az alkalmazottaik rendelkezzenek azokkal a készségekkel és tudásokkal, amelyek szükségesek a vállalat sikeréhez.** Emellett Welch hangsúlyozza a **folyamatos tanulás fontosságát**, és arra ösztönzi az embereket, hogy ne elégedjenek meg a meglévő tudással, hanem mindig törekedjenek a fejlődésre.

Úgy gondolom, hogy a szervezetek által nyújtott kompetenciafejlesztő eszközök hozzájárulhatnak az egyén szakmai és személyes fejlődéséhez, valamint a vállalat teljesítményéhez és versenyképességéhez is.

2.2. A vezető

Balassa (2018) szerint a sikeres vezető az a személy, aki rendelkezik a megfelelő képességekkel és készségekkel ahhoz, hogy hatékonyan irányítsa az embereket és szervezetet. Ehhez szükségesek a **kommunikációs, problémamegoldó és döntéshozatali készségek,**

valamint az empátia és vezetői jelenlét is. A sikeres vezető képes motiválni és inspirálni az embereket, valamint képes vezetni és irányítani a célok felé. Ezen túlmenően fontos a vezetői hatékonyság és eredményesség, valamint az, hogy képes legyen rugalmasan alkalmazkodni a változó piaci környezethez és szervezeti kihívásokhoz.

Dobák, Antal (2013) vezetés és szervezés tudománykutatók foglalkoznak mélyebben **John Kotter és Henry Mintzberg**, két elismert vezetési szakértővel, akik komoly hangsúlyt fektettek a vezetői szerep fontosságára és jelentőségére. Mindkét szakember hosszú évek óta **tanulmányozza és kutatja a vezetési és vezetői szerepek dinamikáját**, és mindketten számos elméletet és modellt fejlesztettek ki ezen a területen.

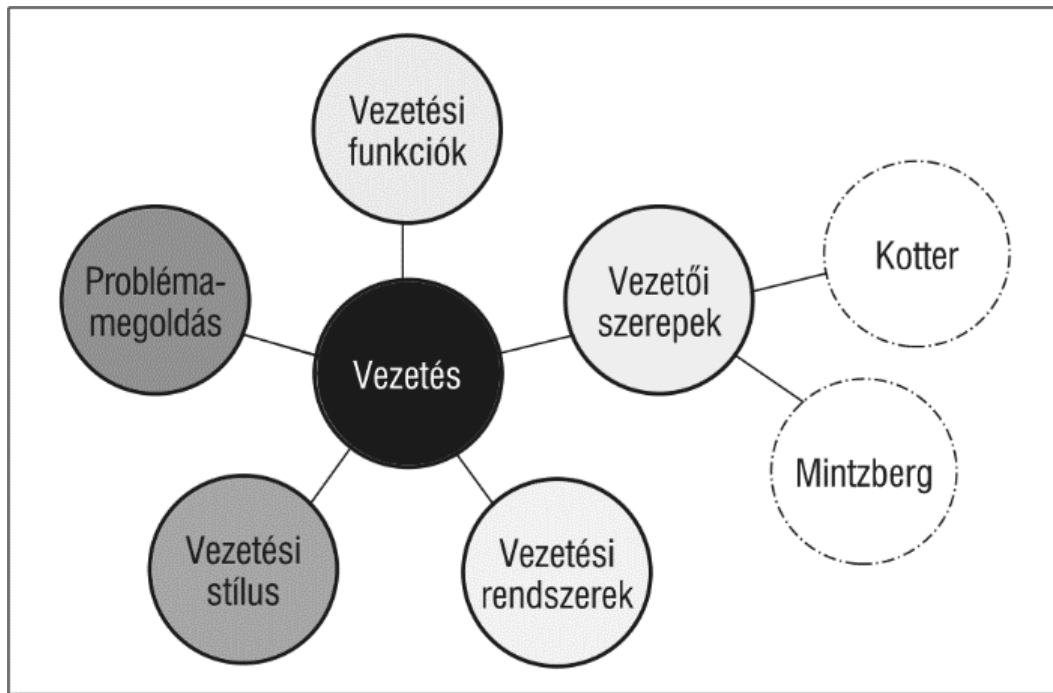
John Kotter, a Harvard Business School professzora, a vezetés és a változáskezelés területén különösen ismert. Kutatásai során rámutatott a vezetők fontosságára a változáskezelés folyamatában, és arra, hogy **a sikeres változások mögött mindig egy erős és hatékony vezető áll.** Kotter szerint a vezetőnek nemcsak stratégáknak és motivátoroknak kell lenniük, hanem kommunikátoroknak és mentoroknak is. A vezetőnek képesnek kell lennie arra, hogy inspirálja és motiválja a csapatát, hogy meghatározott célok felé haladjon.

Henry Mintzberg, a McGill Egyetem professzora, szintén fontosnak tartja a vezetői szerepet, de az ő megközelítése egy kicsit más. A **Mintzberg** által kidolgozott **"menedzseri szereptípusok"** modellje azt mutatja, hogy a vezetőnek sokféle szerepet kell betöltenie a mindennapokban, például informátor, döntéshozó, kommunikátor stb. Mintzberg azt hangsúlyozza, hogy a vezető nemcsak egyetlen funkcióra korlátozódik, hanem sokféle feladatot és felelősséget kell ellátniuk ahhoz, hogy sikeresek legyenek.

Mind Kotter, mind Mintzberg **egyetértenek abban, hogy a vezetői szerep kulcsfontosságú a szervezetek sikeréhez.** A vezetőknek meg kell találniuk a megfelelő egyensúlyt a különböző szerepek között, és képesnek kell lenniük arra, hogy dinamikusan reagáljanak a változó környezeti kihívásokra. Ezenkívül mindkét szakember hangsúlyozza a vezetők fejlesztésének fontosságát, és arra ösztönzi őket, hogy folyamatosan tanuljanak és fejlődjenek, hogy még hatékonyabbak lehessenek a vezetői szerepükben.

3. ábra Kotter és Mintzberg Vezetői szerepek

(Forrás: Dobák, Antal (2013) Vezetés és szervezés Szervezetek kialakítása és működtetése)



2.2.1. Vezetői kompetenciák

Warren Bennis (2009) *On Becoming a Leader* könyvében eleveníti fel kutatásai eredményeit, miszerint a vezető egy olyan egyén, aki inspirálja és motiválja környezetét, és képes irányítani és szervezni az embereket a közös célok elérése érdekében. Bennis szerint a vezetőnek rendelkeznie kell az empátia, és az integritás tulajdonságaival, valamint képesnek kell lennie arra, hogy felismerje és kihasználja az alkalmazottak tehetségeit és erősségeit.

Bennis szerint a vezetői kompetenciák közé tartozik **a jó kommunikációs készség, a döntéshozatali képesség, az empátia, a problémamegoldó képesség, a motiváltság, a stratégia alkotási képesség, valamint a csapatmunka és vezetői hatékonyság.** Fontosnak tartja a vezetők személyes fejlesztését és folyamatos tanulását, valamint a jó kapcsolatok építését a munkatársakkal és az ügyfelekkel egyaránt.

Az elmúlt években a sikeres vezető kompetenciáit többen többféleképpen próbálták megvizsgálni, ezek közül a Kelner és a Giles vizsgálat eredményeit összegzem.

A Hay Group által 1996-ban végzett kutatás során 3871 vezető vett részt. A kutatást **Stephen Kelner** elemzése alapján végezték el. A kutatásban részt vevő vezetők különböző iparágakból és vállalatokból származtak. A kutatás a vezetők személyes és szakmai készségeire, vezetői stílusára, valamint a vezetők és a munkatársak közötti kapcsolatokra vonatkozott.

Kelner elemzése szerint az alábbi készségek **kulcsfontosságúak a hatékony vezetés szempontjából**, és a vezetőknek ezek fejlesztésére kell összpontosítaniuk, ha sikeres akarnak lenni a pozíciójukban:

- **Kommunikációs készségek:** képesek hatékonyan kommunikálni a munkatársaikkal, tárgyalni másokkal és motiválni a csapatukat.
- **Vezetői készségek:** képesek irányítani és motiválni a csapatukat, megoldani konfliktusokat és támogatni a munkatársaikat.
- **Stratégiai gondolkodás:** képesek hosszú távon tervezni és megvalósítani célokat, valamint kezelni az üzleti kockázatokat.
- **Innováció:** képesek új ötleteket és megoldásokat hozni, valamint inspirálni a kreativitást a csapatban.
- **Empátia:** képesek az emberek érzéseit és szükségleteit megérteni, valamint empátiát mutatni a munkatársaik felé.

Sunnie Giles vezetők fejlesztésével foglalkozó kutató, **2016-ban, 195 vezetőt vizsgált** meg **15 különböző országból**, akik 30 globális szervezetben dolgoztak. A kutatás során Giles feltárta, hogy a sikeres vezetők rendelkeznek bizonyos kulcsfontosságú tulajdonságokkal és készségekkel, amelyek segítik őket a hatékony vezetésben. A vizsgálat során a vezetőknek ki kellett választaniuk **74 vezetői kompetenciából a véleményük szerint 10 legfontosabbnak** tartott vezetői kompetenciát. A kutatás eredményei azt mutatták, hogy a kiváló vezetők rendelkeznek magas emocionális intelligenciával, helyzetértékelő képességgel, és a képességgel, hogy összekapcsolják az embereket és elkötelezzék őket a közös célok megvalósítására. Ezek a tulajdonságok kulcsfontosságúak az eredményes vezetésben és a szervezetek sikeres működésében.

A vezetők az alábbi 10 legfontosabb kompetenciát választották a leggyakrabban:

1. **Vizionárius gondolkodás:** képesség arra, hogy hosszú távú célokat és irányokat lássunk előre és ezek mentén tervezzük a tevékenységeinket.
2. **Stratégiai gondolkodás:** a hosszú távú célok elérését segítő tervek és stratégiák kialakítása, melyek összhangban állnak a vállalat vagy szervezet céljaival.
3. **Vezetés:** az emberek irányítása és motiválása a célok elérésének érdekében.
4. **Kiválóság elérése:** a legjobb eredmények elérése és a folyamatos fejlődésre való törekvés.

5. **Tervezés és szervezés:** a feladatok előre megtervezése és azok hatékony végrehajtásának biztosítása.
6. **Kreativitás és innováció:** új ötletek és megoldások keresése, valamint azok gyakorlati megvalósítása.
7. **Kommunikáció:** hatékony és átlátható kommunikáció biztosítása a csapat tagjai között.
8. **Eredményorientált szemlélet:** a célok és eredmények elérésére koncentráló szemlélet.
9. **Átváltoztatási képesség:** a változásokhoz való alkalmazkodás és az ezekből fakadó lehetőségek kihasználása.
10. **Problémamegoldás:** hatékony megoldások keresése és alkalmazása az előforduló problémákra.

2.2.2. A vezetői stílusok

Kőműves, Nagy, Szabó (2021) kutatásukban térnek ki Ternovszky Ferenc által megfogalmazottakra, ami szerint a vezetési stílusok fontosak a személyes fejlődés szempontjából, mivel segítenek az egyénnek jobban megérteni önmagát és másokat.

Az általa készült vezetői stílusok:

- **Autoritatív vezetés:** a vezető határozott és inspiráló módon irányítja az alkalmazottakat, erős irányítás és célok meghatározása mellett.
- **Lágy (demokratikus) vezetés:** a vezető inkább együttműködő és befogadó módon vezeti a csapatot, figyelembe véve az alkalmazottak véleményét és bevonva őket a döntéshozatalba.
- **Laissez-faire vezetés:** a vezető kívülről figyeli a csapatot, és nagy szabadságot ad nekik a munkavégzésben és döntéshozatalban.
- **Tranzakcionális vezetés:** a vezető jutalmak és büntetések használatával motiválja az alkalmazottakat a teljesítményük növelésére.
- **Transzformációs vezetés:** a vezető inspiráló és karizmatikus módon hat az alkalmazottakra, segítve őket a személyes fejlődésben és a hatékony csapatomunkában.

Dobák, Antal (2013) közösen írtak a vezetés és szervezés témában amiben kitértek **Hersey és Blanchard** helyzetfüggő vezetési kontingencia modelljére ami egy olyan vezetési elmélet, amely szerint a vezetőknek alkalmazkodniuk kell a körülményekhez és a beosztottak szintjéhez annak érdekében, hogy hatékonyan tudjanak vezetni.

A modell szerint a vezetőknek fel kell mérnie a helyzetet, és annak függvényében alkalmaznia kell a megfelelő vezetési stílust a legjobb eredmények eléréséhez. A helyzetet befolyásoló tényezők közé tartozik a feladat komplexitása, a beosztottak képességei és motivációja, valamint a vezető kapcsolata a csapattal. A modell négy különböző stílust különböztet meg a vezetésben, amelyek a következő ábrán jól látható.

4. ábra Hersey és Blanchard szituatív leadership modellje

(Forrás: Dobák, Antal (2013) Vezetés és szervezés Szervezetek kialakítása és működtetése)

	Hajlandóság	Képesség	Vezetési stílus	
	(X/✓)	(X/✓)		
	Kapcsolatorientált	Feladatorientált		
	(Erős/gyenge)	(Erős/gyenge)		
É1	X	X	Diktáló (Telling)	A vezető kijelöli a szerepeket és megmondja ki, mikor,
	GYENGE	ERŐS		
É2	✓	X	Eladó (Selling)	A vezetőt az irányító és támogató magatartás
	ERŐS	ERŐS		
É3	X	✓	Résztevő (Participating)	A vezető és a követő is részt vesz a döntési folyamatban, a vezető legfontosabb szerepe a kommunikáció és a döntéshozatal segítése.
	ERŐS	GYENGE		
É4	✓	✓	Delegáló (Delegating)	A vezető sem irányítást, sem támogatást nem tanúsít.
	GYENGE	GYENGE		

2.3. Az érzelmi intelligencia

Kőműves, Pálmai, Hebeny-Fuchs, Szabó (2024) kutatók vizsgálták, hogy milyen hatással van a beosztottakra az érzelmi intelligencia. Cikkükben felidéztek a témával kapcsolatos legismertebb zászlóhordozókat, René Descartes, Howard Gardner, Peter Salovey, John D. Mayer és Daniel Goleman, utóbbi az érzelmi intelligencia fontosságát hangsúlyozta és népszerűsítette a könyvében, ami "Érzelmi intelligencia" címet viseli. .

Az érzelmi intelligenciát Goleman popularizálta a 90-es években, aki szerint az meghatározó **szerepet játszik az egyének sikereiben és hozzájárul a szervezetek hatékony működéséhez.**

Kőművesék (2024) szakirodalmi kitekintésében is hangsúlyozzák a Goleman készség kategóriáit amihez a Salovey-Mayer és a Gardner féle modellt gondolta újra:

- Képesség a saját érzelmi állapotunk felismerésére és megnevezésére, valamint az érzelmeink, a gondolataink és a tetteink közötti kapcsolat megértésére.
- Képesség az érzelmeink kezelésére, hogy ellenőrzést tudjunk gyakorolni felettük, és a nemkívánatos érzelmi állapotokat kívánatosabb érzelmi állapotok felé tudjuk terelni.
- Képesség arra, hogy tudatosan olyan érzelmi állapotba kerüljünk, amely produktiváshoz és sikerességhez vezet.
- Képesség mások érzéseinek a megfigyelésére, megértésére és befolyásolására.
- Képesség arra, hogy kielégítő kapcsolatokat tudjunk létrehozni és fenntartani.

Véleményem szerint az egyén érzelmi intelligenciája rendkívül fontos a szervezet sikeres működése szempontjából, mivel azok az emberek, akik képesek hatékonyan kezelni az érzelmeiket, jobban tudnak együttműködni másokkal, képesek konstruktív módon kezelni a konfliktusokat, és hatékonyan képesek vezetni másokat is.

2.3.1. A vezetők érzelmi intelligencia alapú kompetenciái

Goleman (1995) kutatása szerint a legfontosabb **vezetői érzelmi intelligencia alapú kompetenciák a következők:**

- **Önismeret:** a vezető képes felismerni és értelmezni saját érzelmeit és reakcióit.
- **Önellenzés:** a vezető képes kezelni és szabályozni saját érzelmeit, megfelelő módon reagálni stresszhelyzetekben.
- **Motiváció:** a vezető képes motiválni önmagát és másokat, célokat kitűzni és elérni azokat.
- **Empátia:** a vezető képes mások érzelmeire és szükségleteire érzékenyen reagálni.
- **Társas készségek:** a vezető képes hatékonyan kommunikálni, másokat inspirálni és motiválni, konfliktusokat kezelni, és együttműködni másokkal a közös célok eléréséért.

5. ábra Goleman vezetői érzelmi intelligencia alapú kompetenciák

(Forrás: Skills Plus Projekt (2024.04.10) <https://skillsplusproject.eu/hu/ua/50/erzelmi-intelligencia.>)



2.3.2. Érzelmi intelligencia alapú vezetési stílusok

Goleman, Boyatzis, McClelland (2003) szerint a vezetési stílus befolyásolhatja egy cég vagy szervezet teljesítményét és munkakultúráját. Goleman külön kifejtette, hogy fontosnak tartja, hogy a vezetők képesek legyenek alkalmazkodni különböző helyzetekhez és

emberekhez, valamint rugalmasan tudjanak váltani a vezetési stílusukat a szükségletek szerint. **Hat különböző vezetési stílust nevez meg:** a kormányos, az együttműködő, a demokratikus, a delegáló, az autokrata és a coach. **Szerinte a legjobb vezetők képesek váltogatni ezeket a stílusokat és adaptálódni az adott helyzethez és csapat tagjaihoz.**

Goleman (1995) által összeállított vezetési stílusok leírása:

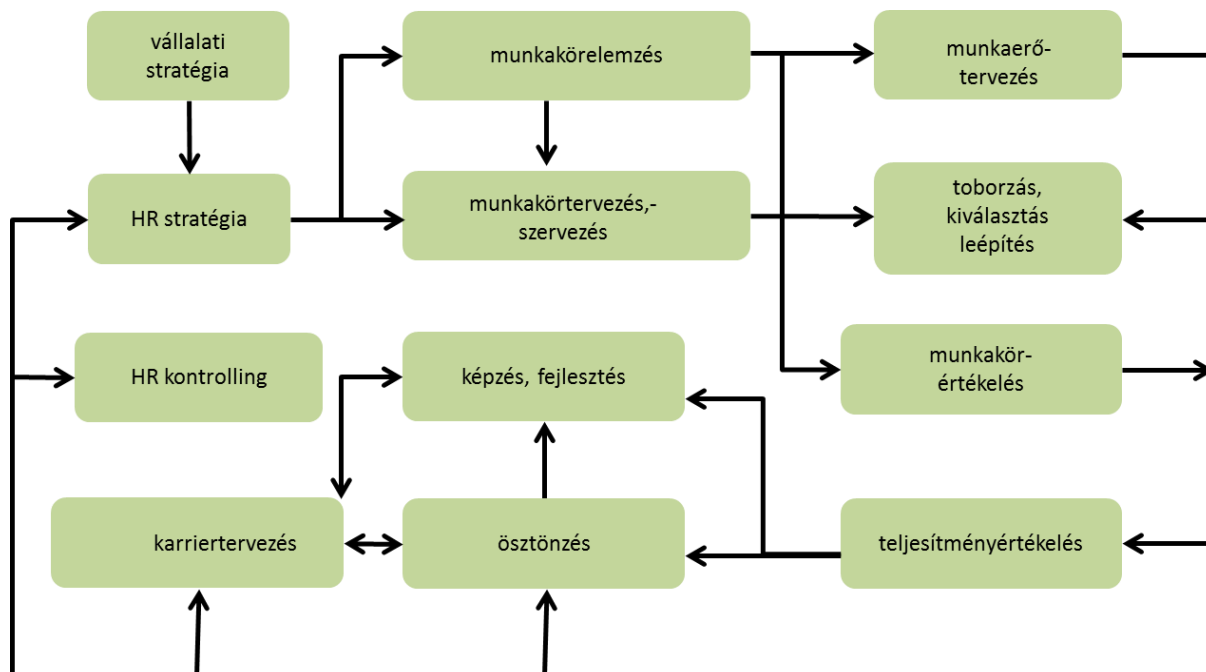
- **A kormányos vezetési stílusban** a vezető **határozott és döntésképes**. Ő irányítja a csoportot, meghatározza a célokat és szabályokat, és elvárja, hogy az alkalmazottak kövessék az irányvonalakat.
- **Az együttműködő vezetési stílusban** a vezető bízik a csapata tagjaiban, és arra ösztönzi őket, hogy együtt dolgozzanak a közös célok eléréseért. A vezető **támogatja** az alkalmazottakat, és **segít nekik fejlődni**.
- **A demokratikus vezetési stílusban** a vezető **bevonja a munkatársakat a döntéshozatal** folyamatába. Ő figyelembe veszi az alkalmazottak véleményét és javaslatait, mielőtt egy döntést meghozna.
- **A delegáló vezetési stílusban** a vezető **feladatokat és felelősséget oszt meg** az alkalmazottak között. Ő bízik a csapata tagjaiban, és lehetőséget ad nekik arra, hogy sajátítva megoldják a problémákat.
- **Az autokrata vezetési stílusban** a vezető **kizárólagos ellenőrzése alatt tartja** a csoportot. Ő irányítja a munkát, és elvárja, hogy az alkalmazottak szigorúan kövessék az utasításait.
- **A coach vezetési stílusban** a vezető **ösztönző és támogató** szerepet tölt be. Ő segít az alkalmazottaknak fejlődni, fejleszteni képességeiket, és támogatja őket a célok elérésében.

2.4. A HR szerepe a kompetenciák megértésében

Az emberi erőforrás **(HR) szerepe a szervezetekben rendkívül fontos**, mivel segít a szervezet számára a megfelelő emberek kiválasztásában, fejlesztésében, motiválásában és megtartásában. Az emberi erőforrások területe foglalkozik az alkalmazottak teljesítményének és elégedettségének növelésével, és hozzájárul a szervezet hatékonyságához és versenyképességéhez is. **Több feladatot kell összehangoltan végezniük**, ami áttekintéséhez az alábbi ábra megfelelően megmutatja az összefüggéseket.

6. ábra Az emberi erőforrás menedzsment alapvető területeinek összefüggésrendszere

(Forrás: Kürtösi-Vilmányi (2014) Az EEM alapvető tevékenységei, területei)



Az HR fontos szerepet játszik a kiválasztás és toborzás területén, és segít abban, hogy a szervezet számára a legjobb embereket találják meg az álláshirdetések, interjúk és kiválasztási folyamatok során. Az HR továbbá felelős a munkatársak továbbképzéséért és fejlesztéséért, hogy segítse őket az új készségek és tudás megszerzésében, és támogassa a szervezet fejlődését és növekedését.

A Humánerőforrás (HR) szervezetnek **kiemelkedő fontossága van a kompetenciák mérésében, megértésében és fejlesztésében** a szervezetekben. A kompetenciák meghatározzák, hogy egyén mennyire képes megfelelni az adott pozícióban elvárt elvárásoknak és sikeresen teljesíteni a feladatokat. Az HR feladata, hogy biztosítsa az alkalmazottak rendelkeznek a megfelelő kompetenciákkal és folyamatosan fejlesszék azokat, hogy a szervezet hatékonyan és eredményesen működjön.

Az első lépés a kompetenciák mérésében az, hogy pontosan meghatározzák, hogy milyen kompetenciákra van szükség a különböző pozíciókban. Az HR a vezetőséggel együttműködve

kidolgozza az ideális **kompetenciaprofilokat, amelyek meghatározzák az adott pozícióban elvárt készségeket, képességeket és viselkedési jellemzőket**. Ezek alapján kialakítják a mérési eszközöket, például értékelő teszteket vagy értékelési skálákat, amelyek segítségével objektíven mérhetővé válnak az alkalmazottak kompetenciái.

Az HR osztálynak fontos szerepe van az alkalmazottak kompetenciáinak megértésében is. Az **értékelések és visszajelzések során** az HR munkatársai segítenek az alkalmazottaknak abban, hogy **felismerjék erősségeiket és fejlesztési területeiket**. Az HR szakemberek segítséget nyújtanak abban is, hogy a dolgozók értékeljék a saját kompetenciáikat és felismerjék, hogy mely területeken van szükségük fejlesztésre.

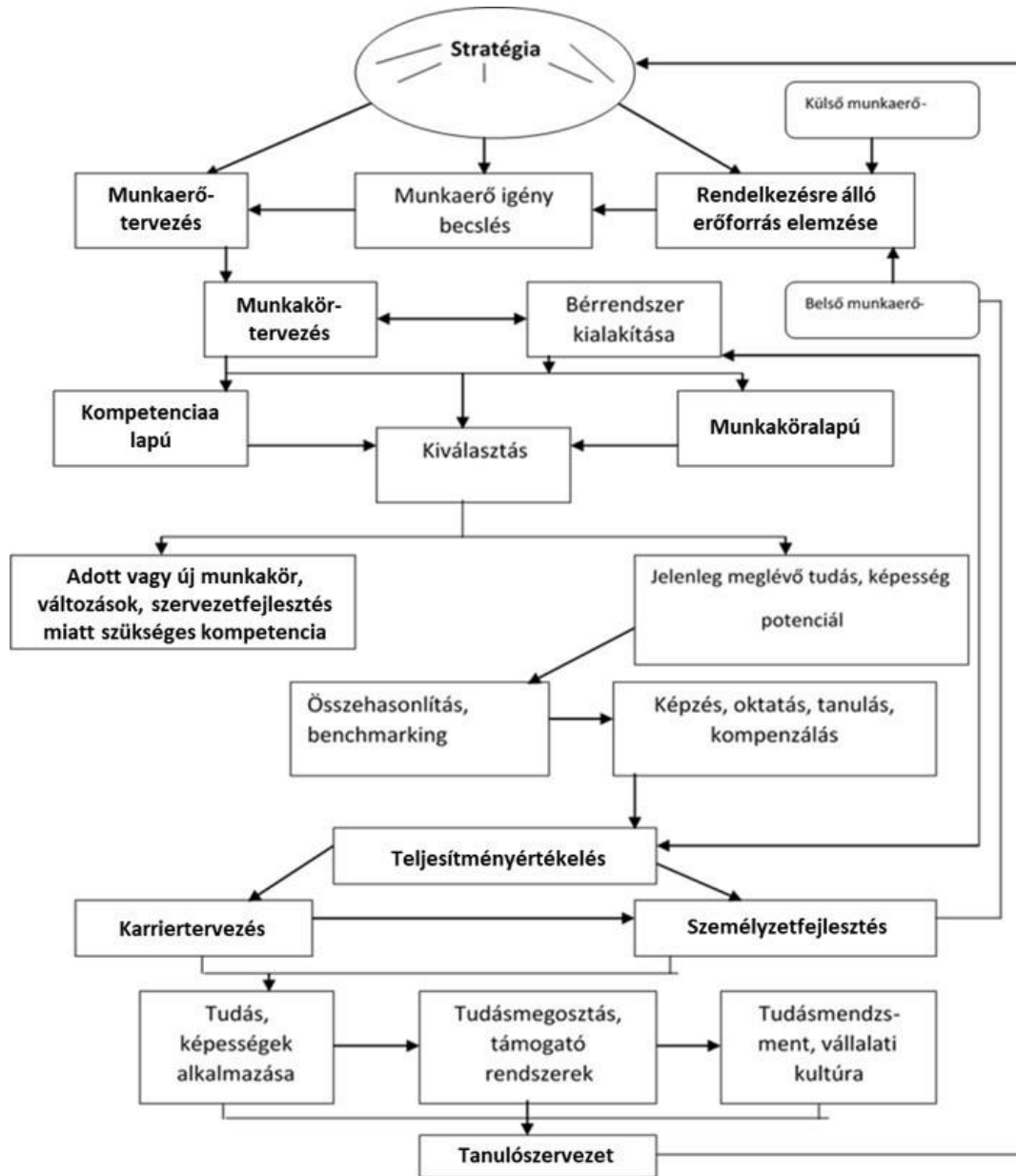
A kompetenciák fejlesztése is alapvető fontosságú a HR szerepe szempontjából. Az HR osztály felelős az olyan fejlesztési területek azonosításáért, amelyek segítik az alkalmazottakat abban, hogy hatékonyabbak és eredményesebbek legyenek a munkájukban. Ehhez különböző **képzési programokat és fejlesztési lehetőségeket biztosítanak**, mint például **tréningek, workshopok vagy mentorálás**.

A kompetenciákkal kapcsolatos lehetőségek mérlegelésének kiindulópontja a szervezet humánerőforrás-gazdálkodási stratégiája. **A stratégia az első lépés annak az igénynek a kielégítése felé, hogy az emberi erőforrásokat olyan pozíciókba helyezték a szervezeten belül, ahol a lehető legnagyobb mértékben ki tudják használni tudásukat és képességeiket, és teljes mértékben ki tudják aknázni lehetőségeiket.**

A kiválasztási folyamatot megelőzően munkát kell végezni a munkaköri profil és a karrierút meghatározására egy munkakör-elemzésen keresztül. Ezek az elemek a következő folyamatábráján láthatóak.

7. ábra Kompetenciaalapú stratégiai gondolkodás és szervezeterépítés

(Forrás: Bencsik (2024) Tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban)



2.4.1. Az álláshirdetések fontossága a kiválasztásban

Számomra az álláshirdetésekről szakmai kitekintésben a legösszetettebben **Zarándné, Kovács** 2022-ben írt tanulmányi cikke ad válaszokat. Ők ketten **azt kutatták, hogyan lehet vonzó álláshirdetéseket írni**, amelyek a legtöbb jelentkezőt vonzzák. Az elemzés során

különböző álláshirdetéseket vizsgáltak, és felmérték, hogy mely tényezők befolyásolják leginkább a jelentkezők döntését. A tanulmány célja az volt, hogy javaslatokat adjon arra, hogy hogyan lehet a legjobb módon megfogalmazni egy álláshirdetést, hogy az minél több potenciális jelentkezőt vonzzon.

A tanulmány módszerei közé tartozott **5543 digitális álláshirdetés** elemzése, ahol **figyelembe vették a hirdetés hosszát, tónusát, szövegét, fogalmazását, stílusát és formai elemeit**. Emellett interjúkat készítettek olyan emberekkel, akik korábban már jelentkeztek álláshirdetésekre, hogy megtudják, mi volt számukra vonzó vagy éppen taszító a hirdetésekben.

A tanulmányuk arra hívja fel a figyelmet, hogy az **álláshirdetés megfogalmazása és tartalma nagyban befolyásolja a jelentkezők döntését**, és fontos, hogy ezt figyelembe vegyünk a lehető legtöbb jelentkező bevonása érdekében.

Az eredmények alapján kiderült, hogy **a legtöbb jelentkezőt azok az álláshirdetések vonzzák, amelyek magasabb fizetést, céges juttatásokat (pl. étkezési utalványok, bónuszok), fejlődési lehetőséget (pl. tréningek, képzések), rugalmas munkaidőt vagy home office lehetőséget kínálnak**. Fontos szempont még a munkakör leírásának pontos és világos megfogalmazása, valamint a pozitív attitűd és vonzó céges kultúra bemutatása az álláskereső felé

A HR-szakembereket arra ösztönzik, hogy használják a **funkció-funkció karrier paraméter mátrixot, hogy jobban megértsék az egyes funkciók mögött álló tényezőket és paramétereket**, azaz azokat a funkcionális karriereket, amelyekhez a funkciót hivatott biztosítani. Ezt a mátrixot a következő ábrán láthatjuk.

(Forrás: Zarándné, Kovács (2022) Hogyan írjunk vonzó álláshirdetést?)

Funkció	Funkcióhordozó	Paraméter
F1 Jelentkezőket vonz	Állásajánlat, vizuális elemek, design, a hirdetés élményszerűsége, brand value	Az alacsonyabb rendű funkciók és paramétereik együttesen határozzák meg. (F2-F6)
F2 Munkakörülményeket definiál	Munkakörnyezet, munkahely földrajzi elhelyezkedése, a lehetőségek kreatív bemutatása	Próbaidő meghatározása, elérhető beosztások
F3 Továbbképzést felajánl	Részvétel lehetősége szakmai tanfolyamokon	Belföldi tanfolyamok, külföldi képzés, kiállítások, konferenciák
F31 Szociális helyzetet javít	Kamatmentes kölcsön biztosítása	Ledolgozott évek után, visszafizetés időtartama
F4 Lehetőségeket bemutat	Munkaköri leírás, heti munkaóra, home office lehetőség, álláshirdetés átláthatósága, stílusa	Heti munkaóra meghatározása, home office paramétere
F41 Anyagi szintet bemutat	Fizetés, jutalom	Fizetés ...tól-ig, jutalmazás feltételei
F42 Egyéb juttatásokat bemutat	Továbbképzés, cafeteria, útiköltség, albérlet támogat	Havi/éves paraméterek
F5 Elvárásokat meghatároz	Feltételeket meghatároz, kompetenciák, hard és soft skillek	Pszichológiai tesztek
F51 Dokumentációt előír	Diplomamásolat, nyelvvizsgamásolat, erkölcsi bizonyítvány, egyéb dokumentumok	Szakirányú diploma, világnyelv ismereti szintje
F52 Szakmai tapasztalatról információt kér	Dokumentumok	Előző (ha van) munkáltató dokumentumai
F6 Céget bemutat	Cégleírás (piacok, nemzetközi kapcsolatok, fontosabb termékek), bizalom	Vezértermékek meghatározása, fontosabb piacok meghatározása
F61 Cégalapításról informál	Cégfejlesztés, lehetőségek	Innováció eredménye
F62 Cég helyzetéről informál	Cégméret, dolgozói létszám, K+F helyzete	Alkalmazottak létszáma

9. ábra FAST diagram

(Forrás: Zarándné, Kovács (2022) Hogyan írjunk vonzó álláshirdetést?)



3. ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

3.1 Anyag

A vizsgálat első felében **online térben végeztem honlap elemzést**. 101 mintát vizsgáltam át, az általam felállított szempontok alapján. A vizsgálat második felében **interjút szerveztem 10 fő HR szakemberrel**, akikkel személyesen vagy az online térben tudtam egyeztetni a kutatás céljáról és az interjú tartalmáról.

A **Profession honlap** oldalán található információ szerint a 18-59 év közötti 1000 fős minta válaszai alapján 2023. 4. negyedévében mért adat szerint Magyarországon a Profession.hu a **piacvezető állásportál**. Ezért választottam kutatásom vizsgálatához ezt a honlapot.

Az álláshirdetések elemzése, Profession oldalon **101 vezetői hirdetésben megfogalmazott kompetencia alapú elvárások kigyűjtésével történt**, figyelembe véve a cég nevét, iparágát, lokációját, elvárt tapasztalati időt, és végzettségi szintet. A hirdetésekről print scren készül, az adatokat excel táblázatban összesítettem.

A hirdetésből kapott adatokban **a Goleman által megfogalmazott vezetői érzelmi intelligencia alapú kompetenciák előfordulását vizsgáltam**.

A vizsgálatomban csak **egy szűrőt használtam a vezető kifejezést**, mivel csak egy kritérium szerint gyűjtöttem adatot: **aktuálisan milyen vezető pozíciók elérhetőek** az oldalon. A vezető kifejezésre kisebb arányban megjelentek a gépjármű vezető hirdetések is, de ez a szám annyira alacsony volt, hogy nem befolyásolta a vizsgálatot, illetve nem használtam fel ezeknek a hirdetéseknek a tartalmát.

2024 április 7-én a keresés általános adatai alapján a vezető szót tartalmazó pozíciók száma 1304 darab.

A hirdetéseket dátum szerint csökkenő sorrendben, egyesével vizsgáltam meg. A hirdetések több elemből állnak, amit a következő táblázatban összesítettem.

10. ábra Profession hirdetések tartalmi elemei, és a figyelembe vett adatok

(Forrás: Saját munka)

A hirdetések felépítése jellemzően a következő elemekből állnak:	Tartalmilag az alábbi adatokat vettem figyelembe:
• Pozíció megnevezése • Elvárt tapasztalat • Elvárt végzettségek • Lokáció • Feladatok • Elvárások • Előnyök • Amit kínál a hirdető • A hirdető bemutatkozása	• Pozíció megnevezése • Elvárt tapasztalat • Elvárt végzettség • A meghirdetett pozíció betöltésének helye • A pozíciót hirdető vállalat neve • A hirdetésben előírt elvárások • A pozícióban szereplő céginformáció leírása

Az **interjúk 2024 áprilisában, 4 témacsoport alapján** készültek egy-egy eldöntendő kérdéssel, és kifejtős kérdésekkel. A *HR szakemberekkel* az interjúk gyorsan zajlottak, mert naprakészen aktuális témát érintettünk. Általánosan 15-20 perc alatt végeztünk egy interjúval. Az interjú kérdései a mellékletek között lesz megtalálható.

Az interjú témakörei:

1. Demográfiai adatok.
2. Véleményük szerint mik a legfontosabb vezetői kompetenciák
3. Vezetők érzelmi intelligencia azonosítása az álláshirdetésekből
4. Vezetők érzelmi intelligencia azonosítása a kiválasztás egyéb szakaszaiban

3.2. Kutatás módszerek

A minőségi **kutatás fontos eleme** a interpretáció, vagyis az **adatok értelmezése és magyarázata**. Ez segít a kutatóknak megérteni a kapcsolatokat és összefüggéseket az adatok

között. A dokumentum- és tartalomelemzés során fontos figyelembe venni az összegző jellegű elemzést, amely segít a kutatási eredmények átlátásában és összefoglalásában.

A minőségi kutatás további előnye, hogy lehetőséget ad a mélyebb és részletesebb megértésre a vizsgált jelenségről. Ezáltal a kutatóknak lehetőségük van jobban megismerni a kutatási területet és feltárni azokat a bonyolult összefüggéseket, amelyek más módszerekkel nehezebben érthetők. **A kvalitatív kutatás** azonban nem mentes a hátrányoktól sem. Az egyik legnagyobb **hátránya, hogy a mintavétel kisebb és kevésbé reprezentatív lehet, ami csökkentheti a kutatás általánosíthatóságát és általános relevanciáját.** Emellett az időigényesség, a nagyobb feldolgozási költségek és az adatok szubjektív interpretálása is problémákat okozhat a minőségi kutatás során.

A kutatás két módszerrel készült, kvalitatív oldalról dokumentum és tartalomelemzéssel illetve kvantitativ módszerrel strukturált interjúval. A kutatás módszerével vizsgálom, hogy melyek a legtöbbet keresett vezetői kompetenciák és vezetői érzelmi intelligencia alapú kompetenciák az álláshirdetésekből. Az interjúval pedig azt vizsgáltam, hogy a HR szakemberek hogyan gondolkodnak, mi a tapasztalatuk a vezetők érzelmi intelligencia alapú kompetenciáiról, amikor vezetőt keresnek.

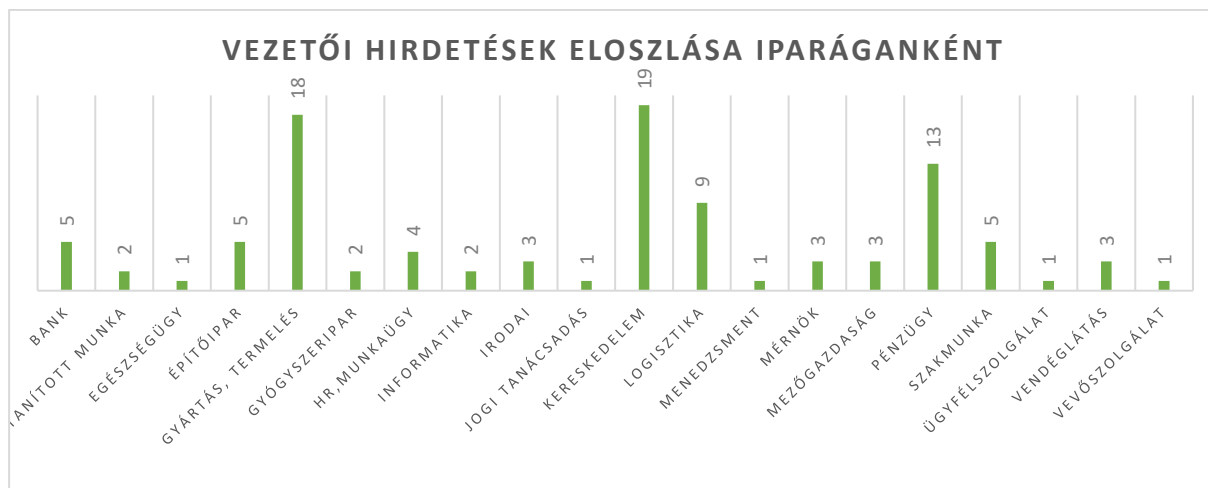
A kvalitatív mintát 1304 darabos vezetői álláshirdetés első 101 hirdetése adatelemzése adja.

A kigyűjtött kompetenciákat 1-2-3 oszlopban rendeztem a vizsgálat további hatékonysága miatt, az azonos kompetenciákat jelentő szavakat egységesítettem. Például a kiváló kommunikáció, jó kommunikáció, kommunikáció szavakat a kommunikatív szóval egységesítettem. Vagy a jó szervező, szervező készség, szervező képesség szavakat a szervező szóval egységesítettem.

Vezetői kompetenciát tekintve, a hirdetésekben az elvárásokban megjelenő vagy a feladatokban jelölt, sorrendben az első három kompetenciát rögzítettem az adatbázisomban. Így az elvárt kompetenciák 1 –2 –3 oszlopba kerültek a vállalatok által felállított sorrend szerint. Ahogy már jeleztem, volt ahol nem volt meg a 3 kompetencia, ezeket nincs jelzéssel jelöltem, és ott ahol több mint 3 kompetencia volt, és nem volt köztük a Goleman (1995) által gondolt vezetői érzelmi alapú kompetencia, figyelmen kívül hagytam. A minta adatait figyelembe véve van adatom az iparáganként meghirdetett vezetői hirdetések eloszlásáról.

11. ábra Hirdetések iparáganként eloszlása

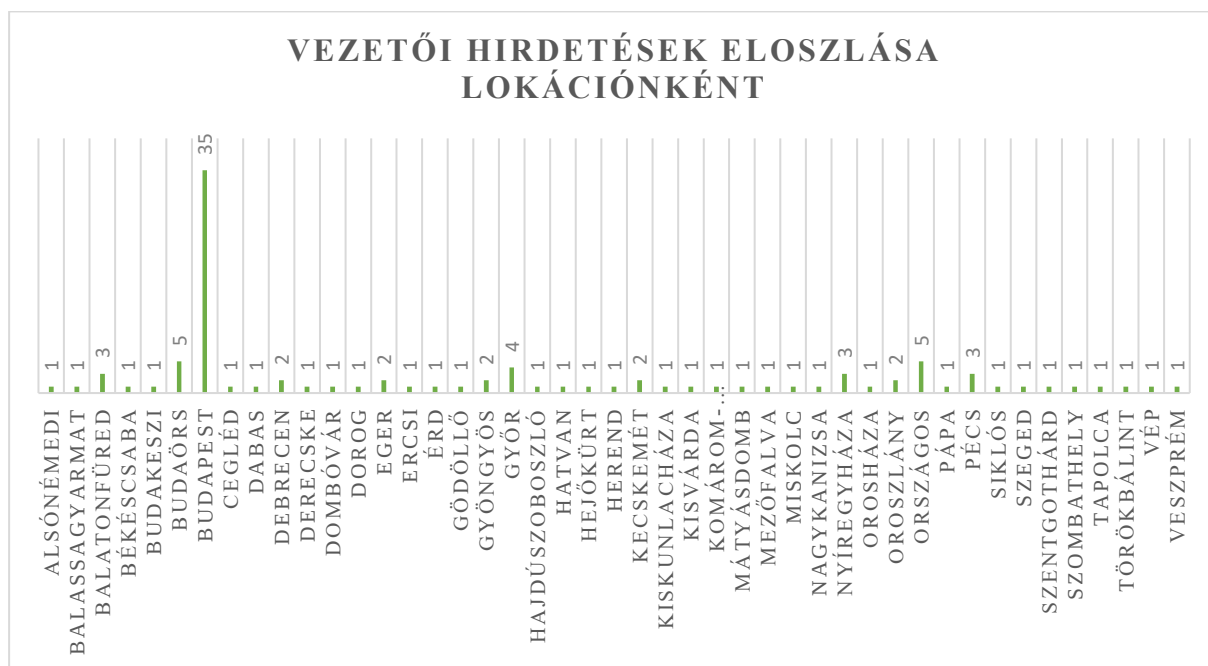
(Forrás: Saját munka)



A következő diagramm a minta feldolgozásából származó, lokációkénti eloszlása a hirdetéseknek.

12. ábra Vezetői hirdetések eloszlása lokációként

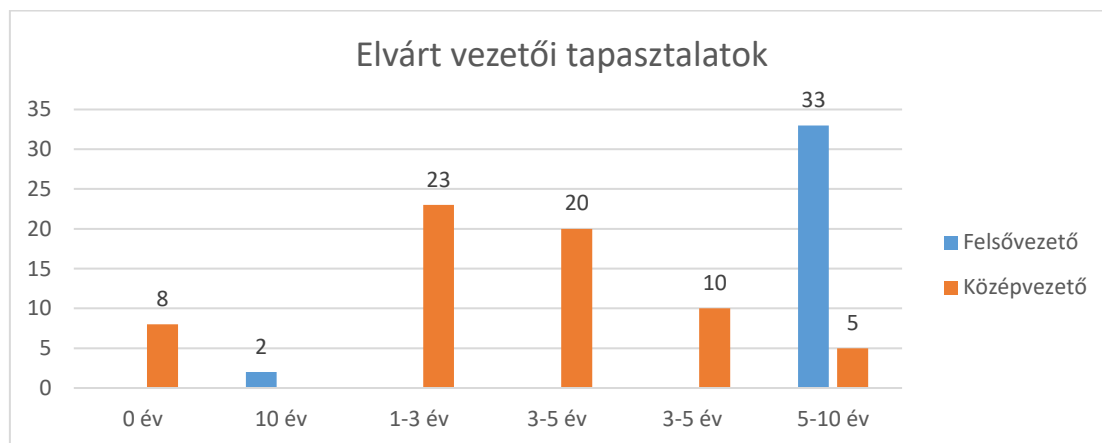
(Forrás: Saját munka)



A minta adataiból megállapíthatóak a hirdetésekben elvárt vezetői évek és vezetői tapasztalati szintek is amit a következő diagrammon láthatunk.

13. ábra Elvárt vezetői tapasztalatok

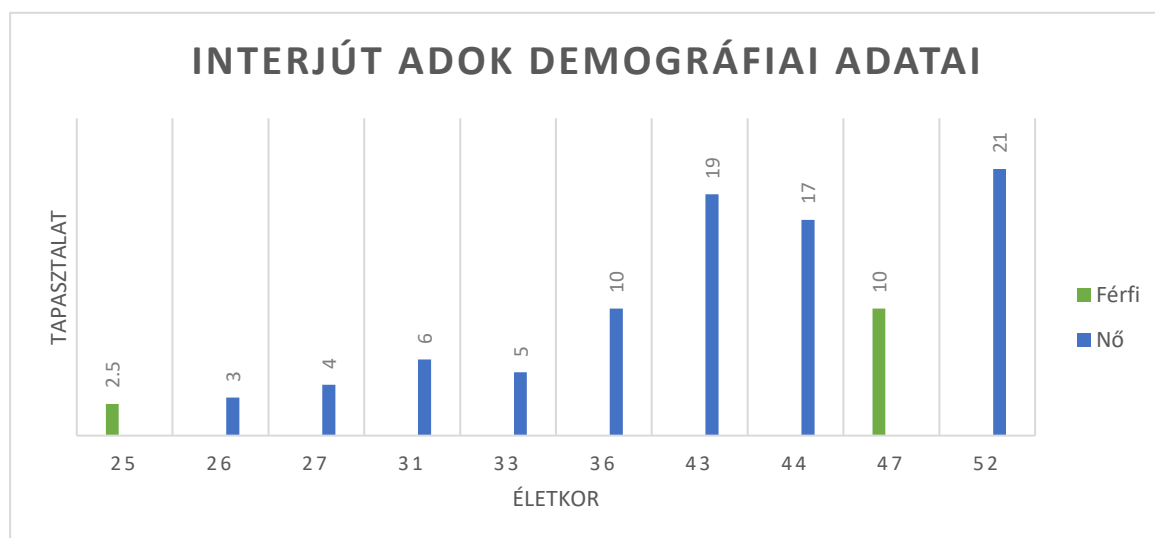
(Forrás: Saját munka)



Az interjú mintát 10 fő HR szakemberrel készítettem, akiknek tapasztaltuk 2.5-10 évig terjed, demográfiai szempontból 20% férfi és 80% nő, ezeket az adatokat láthatjuk az alábbi diagrammon.

14. ábra Interjú adók demográfiai adatai

(Forrás: Saját munka)



4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

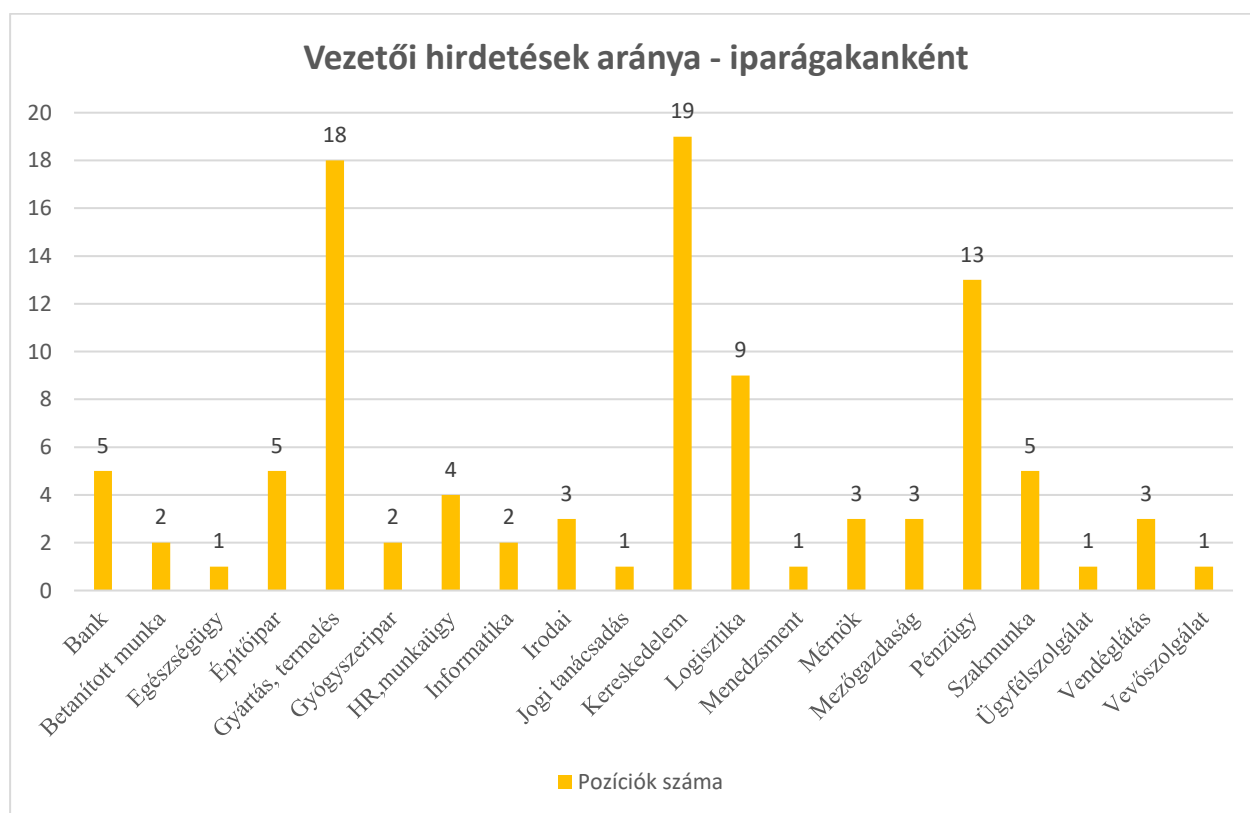
4.1 Kvalitatív vizsgálat

A profession honlapról gyűjtött mint alapján 101 vezetői hirdetést vizsgáltam amit összesen 91 vállalat hirdetett.

A legtöbb vezetői hirdetés a **kereskedelem iparágában van 19 darab** hirdetéssel, a második legtöbb vezetői hirdetés a **gyártás termelés iparágban jelent meg ami 18 darab** hirdetés, és a harmadik iparág ami a legtöbb vezetői pozíciót hirdette a **pénzügy, összesen 13 darab** pozícióval. A többi iparágban 9 és 1 közé eső vezetői hirdetések vannak a vizsgált mintában. Az alábbi diagrammon látható a számszerűsített vezetői hirdetések iparágankénti eloszlási aránya.

15. ábra Vezetői hirdetések aránya, iparáganként

(Forrás: Saját munka)



Az adatgyűjtés során a hirdető által meghatározott legelső 3 helyen szereplő kompetenciát gyűjtöttem ki. Így 1 hirdetéshez 3 kompetencia tartozhat. A 101 vezetői hirdetésben az első 3 kompetencia kigyűjtésével csak 295 megnevezett kompetenciát tudtam kigyűjteni, mivel 8 esetben nem volt megnevezett kompetencia az első három elvárásnál.

A hirdetésekben szereplő vezetői kompetenciák összesen 52 kompetencia típusból állnak, amik között Goleman által megnevezett vezetői érzelmi intelligencia alapú kompetenciák száma 10. Az alábbi táblában látható a vizsgált vezetői hirdetések alapján az 52 kompetencia típus, és vastaggal jelöltem az érzelmi intelligencia alapú kompetenciákat.

16. ábra Hirdetésben megjelent vezetői kompetenciák

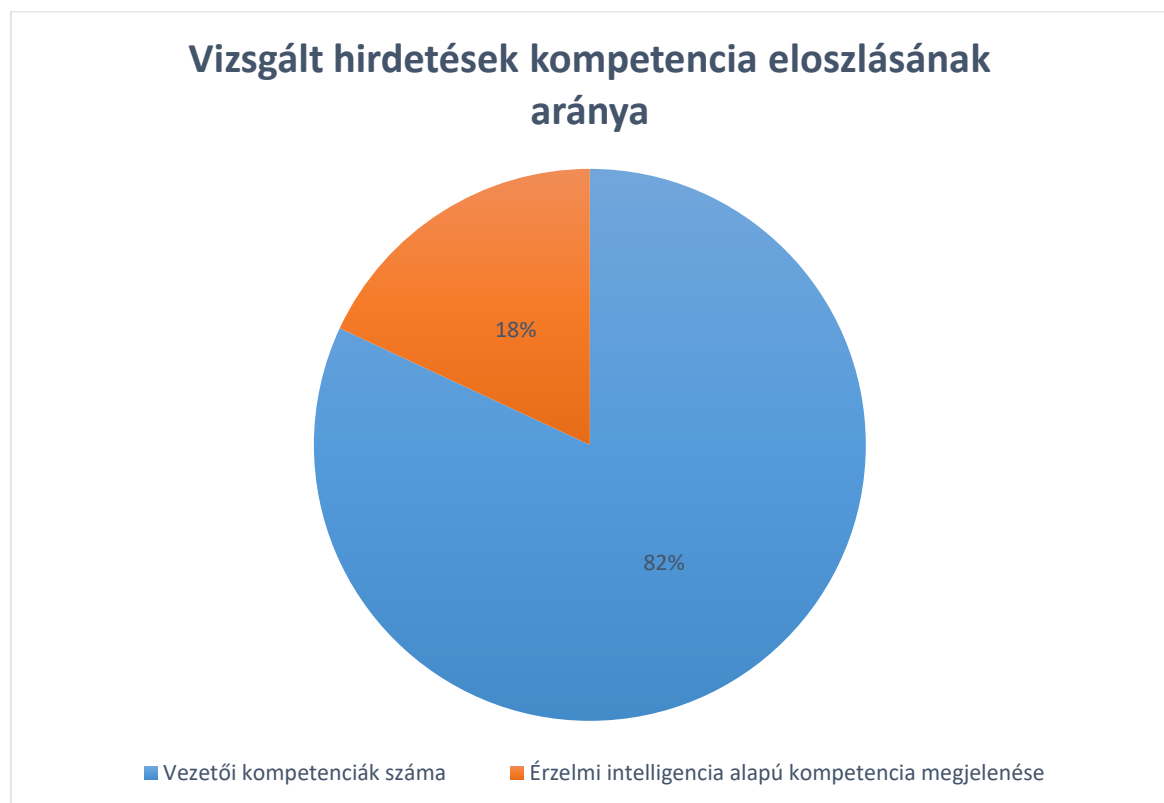
(Forrás: Saját munka)

Hirdetésben megjelent vezetői kompetenciák		
agilis	kereskedelmi szemléletű	proaktív
alkalmazkodó	kihíváskezelő	problémamegoldó
analitikus	kommunikatív	rendszer szemléletű
dinamikus	komplex látásmód	rugalmas
döntési képesség	konfliktus kezelő	stratégia
együttműködő	koordináló	stressztűrő
elemző	körültekintő	strukturált
ellenőrző	közvetítő	szabálykövető
empatikus	kreatív	szervező
eredményorientált	lojális	szolgáltatói attitűd
fejlesztő	megbízható	szolid
feladatorientált	meggyőző	támogató
felelősségteljes	minőségi szemléletű	tárgyalási készség
határozott	motiváló	terhelhető
hatékony	nyitott	tulajdonosi szemléletű
irányító	önálló	ügyfélközpontú
kapcsolatteremtő	pontos	végrehajtó
	precíz	

Összeségében a 101 hirdetésben az 52 vezetői kompetencia típuson belül 295 előfordulás alakult ki (8 esetben nem volt kompetencia megnevezve) amiben, 64 alkalommal jelenik meg

az első három kompetencia között a vezetői érzelmi alapú kompetencia, ami az összes kompetencia 18%-át jelenti, ezt láthatjuk a következő ábrán.

17. ábra Vizsgált minta érzelmi intelligencia alapú kompetencia előfordulásának alakulása
(Forrás: Saját munka)



A Goleman által megnevezett vezetői érzelmi kompetenciákat megvizsgálva 10 megegyezést találtam a hirdetésben meghatározott kompetenciák között. Mellette megnéztem még, hogy a Giles által megnevezett sikeres vezetői kompetenciák, a Kelner által jelölt vezetői kulcskompetenciák kompetenciák megjelennek-e a hirdetésekben, és összehasonlítva van-e egyezés az érzelmi intelligencia alapú kompetenciákkal. A vizsgált adatokban 3 esetben találtam egyezést a mintából vett vezetői kompetenciákkal, amit sárgával jelöltem és a következő táblázatban jelenítem meg.

18. ábra Összehasonlító táblázat – Minta, Goleman, Giles, Kelner,
(Forrás: Saját munka és Goleman (1995), Giles (2016), Kelner (1996) nyomán)

Hirdetésben megjelent vezetői kompetenciák	Goleman érzelmi intelligencia alapú vezetői kompetenciái	Sunny Giles sikeres vezetői kompetenciák 195 mintából	Stephen Kelner vezetői kulcskompetenciák 3871 mintából
együttműködő	x		
empatikus	x		x
fejlesztő	x		
irányító		x	x
kommunikatív	x	x	x
konfliktus kezelő	x		
kreatív		x	x
megbízható	x		
meggyőző	x		
motiváló	x	x	x
stratégia		x	x
stressztűrő	x		
szervező		x	
támogató	x		

A 101 vezetői hirdetést tovább vizsgálva a mintába vett kompetenciákat figyelembe véve a 91 vállalat közül, 49 cég jelenítette meg az elvárásaiban az érzelmi intelligencia alapú vezetői kompetenciákat.

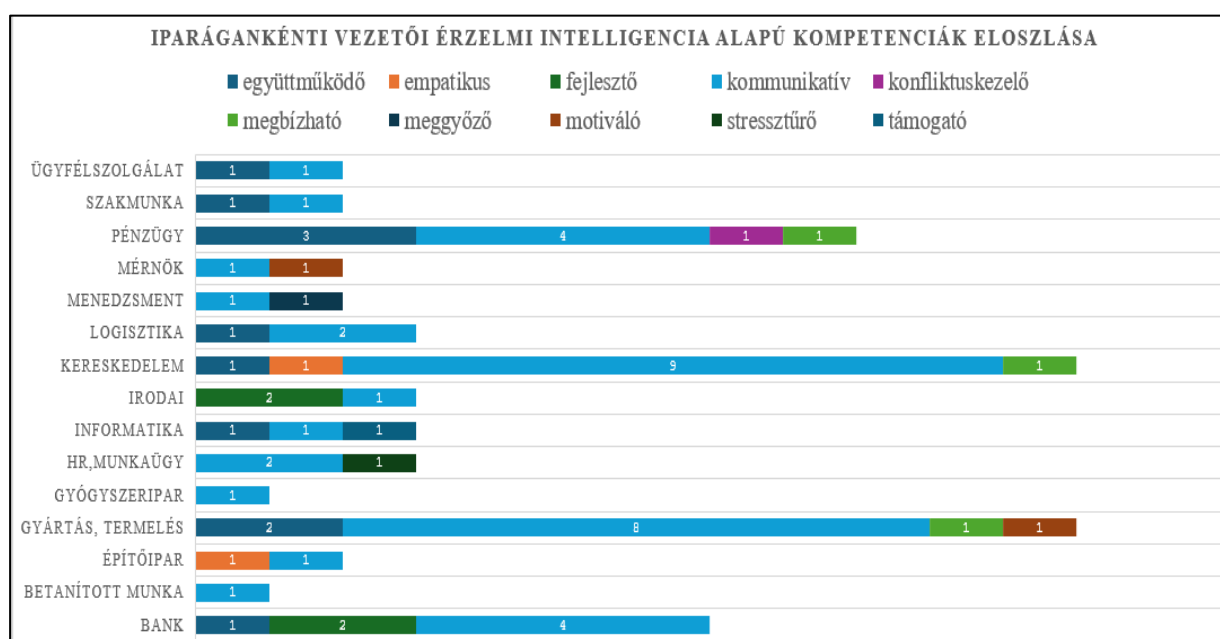
A 101 vezetői hirdetés összesen **20 iparágat érint**, amiből **5 iparág nem nevezett meg elvárásként vezetői érzelmi intelligencia kompetenciát:**

- Egészségügy
- Jogi tanácsadás
- Mezőgazdaság
- Vendéglátás
- Vevőszolgálat

A legtöbb vezetői érzelmi kompetenciát a gyártás, termelés és a kereskedelem iparágak jelölték meg, összesen 12-12 szer. Ezután a pénzügy 9 a bank szektor 7 alkalommal írta meg vezetői elvárásnak az érzelmi intelligenciájú kompetenciákat.

Az eredményben jól látható, hogy a hirdetésekben az elvárásként megjelöltek között dominánsan kimagasló a kommunikatív kompetencia, amit az együttműködés követ. A stressztűrő, empatis, konfliktuskezelő, fejlesztő, támogató, konfliktuskezelő, megbízható és motiváló kompetenciák 1-1 elvárásként jelennek meg iparáganként. A következő diagrammon az iparáganként megjelenő vezetői érzelmi intelligencia alapú kompetenciák arányát láthatjuk.

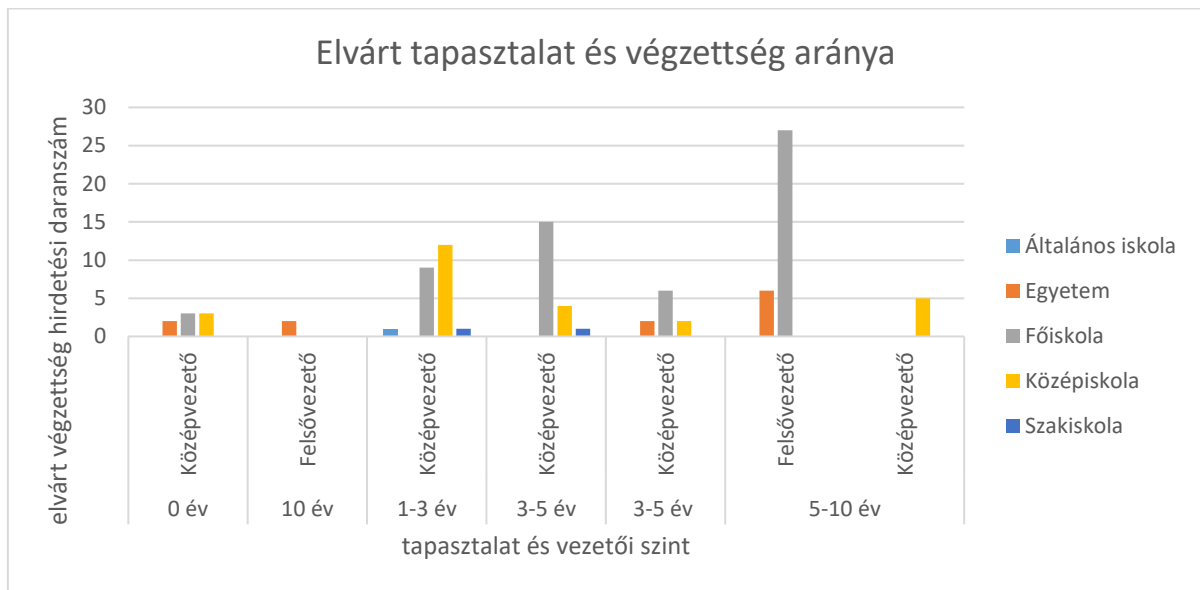
19. ábra Iparáganként megjelenő vezetői érzelmi intelligencia alapú kompetenciák aránya
(Forrás: Saját munka)



Ahogy az alábbi diagrammban is látszódik egyértelműen jól látható, hogy a felsővezetői pozíció minimum 5-10 éves elvárt munkatapasztalatnál pályázható és a felsősokú végzettség az elvárás. Míg a többi középvezetői pozícióban számottevően 0-5 éves tapasztalatot igénylő pozíciók megpályázhatóak alacsonyabb iskolai végzettségekkel is.

20. ábra Elvárt tapasztalat és végzettség aránya

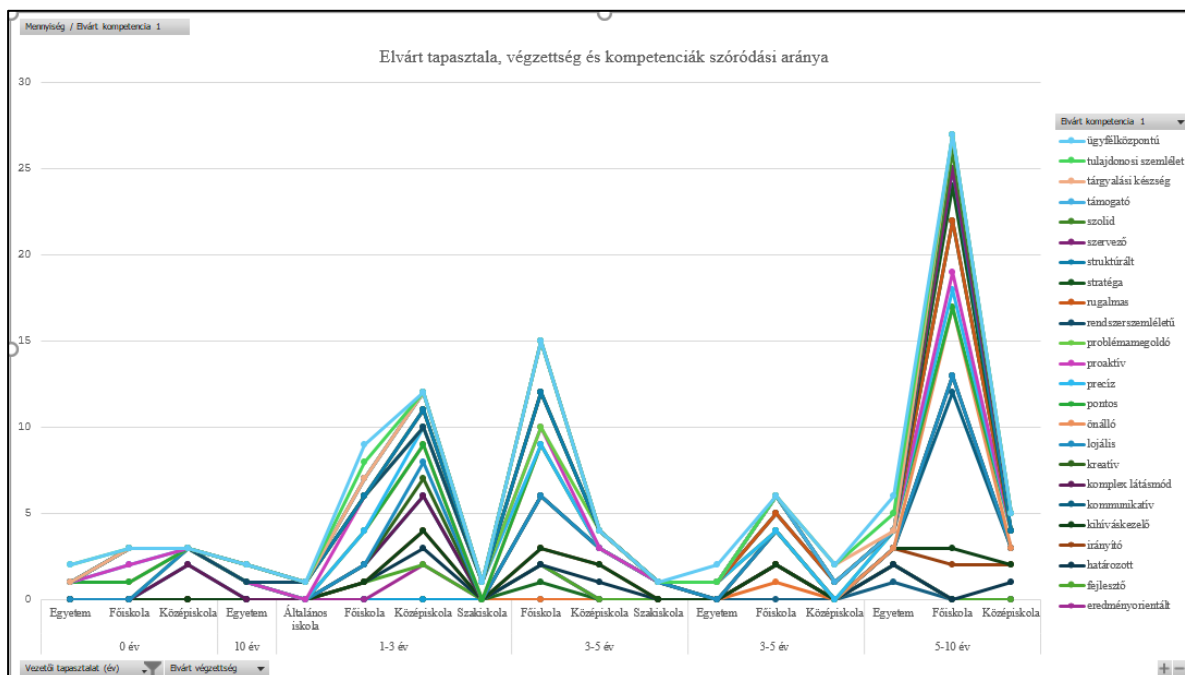
(Forrás: Saját munka)



Az eredmények esetében az elvárásoknál megfogalmazott legelső kompetencia halmazt vizsgálva, az látható az alábbi ábrán, hogy végzettséget és tapasztalatot figyelembe véve az elvárt kompetenciát ábrázoló színekkel jelölt vonalak, **a pályakezdőtől egyre sűrűbben jelennek meg, tehát nő az elvárt kompetenciák száma.**

21. ábra Elvárt tapasztalat, végzettség és a kompetenciák aránya

(Forrás: Saját munka)



4.2. Kvantitatív vizsgálat

A strukturált interjút 10 fő HR szakemberrel végeztem el. Az interjúban részt vevők nevét és vállalatuk nevét is anonimitásként kezeltem. Az interjúk egyesével készültek.

Az interjúk, négy nagy témakör szerint álltak fel.

1. Demográfiai adatok.
2. Véleményük szerint mik a legfontosabb vezetői kompetenciák
3. Vezetők érzelmi intelligencia azonosítása az álláshirdetésekből
4. Vezetők érzelmi intelligencia azonosítása a kiválasztás egyéb szakaszaiban

Demográfiai adatokban a nem, az életkor és a HR tapasztalatot beszéltük át, ezt fentebb a 15. ábrával meg is jelenítettem. A 10 fő átlagban 9.75 éves HR tapasztalattal rendelkezik. Amit fontos kiemelni, hogy **mindenki multinacionális vállalatnál dolgozik, és mindenkinek legalább volt 2 munkahelye**, tehát nem egy helyen szocializálódnak.

A vizsgálat megértéséhez A-B-C megjelöléssel azonosítom az interjúban résztvevőket, amire a későbbiekben is vissza tudok utalni.

22. ábra Interjú alanyainak demográfiai adatai

(Forrás: Saját munka)

Betűjellel jelölt neve	Neme	Életkora	HR tapasztalat (év)	Lokáció
A	Férfi	25	2.5	Hódmezővásárhely
B	Nő	44	17	Szentes
C	Nő	27	4	Jászberény
D	Nő	43	19	Budapest
E	Nő	31	6	Gödöllő
F	Nő	36	10	Cegléd
G	Nő	52	21	Budapest
H	Nő	26	3	Budapest
J	Férfi	47	10	Budapest
K	Nő	33	5	Kecskemét

A második témakörben érintettük azokat a kérdéseket, amikben kifejthetik mit gondolnak a vezetői kompetenciákról.

A témában az első kérdésem az volt, hogy **mit gondolnak a melyek a legfontosabb vezetői kompetenciák**. A válaszok alapján összesen **27 típusú kompetenciát jelöltek meg**, ami a következő táblázatban látható is.

23. ábra Interjú alanyok véleménye a legfontosabb vezetői kompetenciák

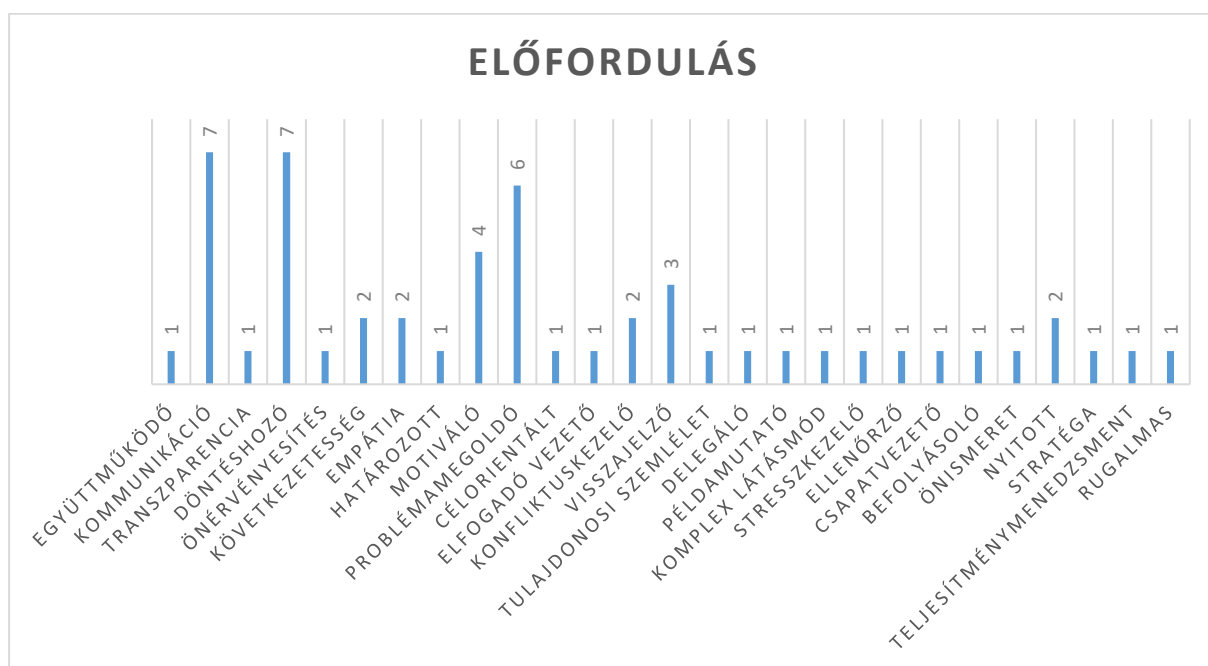
(Forrás: Saját munka)

Kitöltő Betűjele	Fontos vezetői kompetenciák
A	<i>kommunikációs, transzparencia, döntéshozatali képesség, önérvényesítés</i>
B	<i>következetesség, empátia, határozottság, jó motivátor, hatékony problémamegoldás, céltudatosság, elfogadó vezetői (nem főnök)</i>
C	<i>konfliktuskezelés, visszajelzés adása, problémamegoldás, tulajdonosi szemlélet, döntéskéesség</i>
D	<i>Vezetői kommunikáció-delegálás, döntési készség, személyes példamutatás, összefüggések átlátása, stresszkezelési képesség, ellenőrzés-visszacsatolás-motiválás, csapatvezetés, mások befolyásolása</i>
E	<i>megfelelő önismeret, döntéshozás, problémamegoldás, mások motiválása, következetesség, nyitottság, stratégiai gondolkodás, kommunikáció</i>
F	<i>teljesítménymenedzsment, kommunikáció, problémamegoldás, döntéshozatal, együttműködés</i>
G	<i>kiváló kommunikáció, rugalmasság, empátia, nyitottság, csapat motiváció</i>
H	<i>kommunikáció, döntéshozatal, problémamegoldás,</i>
J	<i>kommunikációs, döntéshozatali képesség,</i>
K	<i>problémamegoldás, konfliktuskezelés, visszajelzés adása,</i>

A kompetenciák eloszlását is figyelembe véve az ismétlődő kompetenciák nagyon jól arányosíthatóak, a legtöbbször a kommunikációt és a döntéshozatalt jelölték meg, emellett még a probléma megoldó és a motiváló kompetenciák nevezhetők kiemelkedő arányúaknak. A következő ábrán ezeket lehet megtekinteni.

24. ábra Interjú alanyok – megnevezett vezetői kompetenciák aránya

(Forrás: Saját munka)



A következő interjú kérdésben arra tértünk ki, hogy milyen eszközökkel szokták beazonosítani, mérni a jelöltek kompetenciáit a kiválasztási folyamatban. A válaszok alapján, döntő többségben valamilyen tesztet jelöltek meg. 10-ből 6 fő valamilyen cselekmény alapján is méri a kompetenciát.

B, C, D, H és K is azt mondta, hogy szituációs gyakorlatokkal is méri a kompetenciákat, azonban csak A mondta, hogy csoportos AC keretében és 360 fokban is méri a kompetenciákat.

A következő kérdésre inkább csak igen-nem választ kaptam. Arra voltam kíváncsi, hogy véleményük szerint eltérnek-e a vezetői kompetenciák tapasztalattól és iparágtól függetlenül?

Az eredmény alapján 10-ből 7 HR szakember véleménye szerint nem térnek el az iparáganként elvárt kompetenciák és tapasztalatok.

Csak A, B és D válaszolt igennel. Válaszaikat is megindokoltálták amit most idézek.

A nevű (férfi, 2,5 éves HR tapasztalattal) ezt a választ fogalmazta meg: „*A tapasztalatot tekintve számos olyan kompetencia van, melyek bizonyos szituációk által tudnak kibontakozni, fejlődni, melyet a tapasztalat tud építeni. Az iparágat tekintve az alapvető kompetenciák azonosak tudnak lenni, viszont árnyalatni különbségek lehetnek abban, hogy pl.: szellemi vagy fizikai állomány, 5-10 főt vagy több 100 főt vezet az adott vezető*”

B nevű (nő, 17 év HR tapasztalattal) a következőket mondta: „*Úgy gondolom, több évi tapasztalat mutathat eltérést, hiszen feltételezhető, hogy többféle emberrel, élethelyzettel találkozott már a vezető, ezáltal hamarabb/hatékonyabban tudja megoldani a helyzeteket szükség esetén.*”

D nevű (nő, 19 év HR tapasztalattal) így válaszolt: „*A vezetői kompetenciák leginkább a vezető személyiségétől függ, az iparág, vagy ágazat is befolyásolja, hogy mely vezetői kompetenciáknak kell dominálni.*”

Azok akik szerint nem térnek el a vezetői kompetenciák tapasztalattól és iparágtól függetlenül, az alábbi válaszokat emelném ki.

C nevű (nő, 4 év HR tapasztalat) és J nevű (férfi, 10 év HR tapasztalattal) is nagyon hasonló következtetésre jutottak, hogy „*Az alap vezetői kompetenciákkal rendelkeznie kell minden vezetőnek, iparágtól és tapasztalattól függetlenül.*”

F nevű (nő, 10 év HR tapasztalattal) így vélekedett: „*Iparáganként maximum a szakmai beágyazottság és a szakmai típusú vezetés különbözik, a vezetői szintekben lehetnek közelebbi összefüggések. A vezetőnek ugyanazokkal a kompetenciákkal kell bírni ahhoz, hogy embereket tudjon vezetni, bármely iparágról is legyen szó.*”

Összeségében a megkérdezett **HR-sek egyetértettek abban, hogy minél több tapasztalattal rendelkezik egy vezető, annál több kompetenciában jeleskedik.** Véleményük szerint ez azért van így mert a tapasztaltak évek során egyre több szituációval találkoznak, amiben a kompetenciákat kell használniuk.

A 10/10 fő HR szakember szerint egybefüggően mindenki azt mondta, hogy fontosnak tartják, hogy a vezetők rendelkezzenek érzelmi intelligencia alapú kompetenciákkal.

Megkérdeztem tőlük, hogy **hangsúlyt fektetnek-e a vezetői álláshirdetéseikben** arra, hogy ezek az **érzelmi intelligenciát meghatározó kompetenciák** elvárásként megjelenjenek. Csak A, D, G és H nevű mondta azt, hogy **valamilyen mértékben megjelenítik** ezeket a kompetenciákat a hirdetéseik elvárásaiban. Közülük idézem A és D megfogalmazását.

A nevű (férfi, 2,5 éves HR tapasztalattal) *„Bizonyos szinten elvárásként megjelennek, viszont azt tapasztalom, hogy nem kellő mélységgel jelennek meg, valamint sokszor csak bullshittként szerepelnek, és nem tulajdonítanak nekik valódi fontosságot.”*

D nevű (nő, 19 év HR tapasztalattal) *„1-2 erre irányuló képességet/készséget írok be, mint elvárás (pl. együttműködés, jó konfliktuskezelési képesség, csapatépítő-, motiválási képesség)”*

Arra a kérdésemre, hogy **a kiválasztás során vizsgálják-e az érzelmi intelligencia alapú kompetenciát**, már nem érkezett egységes válasz. Ugye **az előzőekben, mindenki azt jelezte, hogy vizsgál kompetenciát a kiválasztás alatt, viszont ezeket a vezetői kompetenciákat 10-ből 3 személy nemmel válaszolt.** Ők A, J és G nevűek. Ez azért érdekes, mert A, J és G nevűeknek is fontos, hogy rendelkezzen a vezető érzelmi intelligencia alapú kompetenciával, és A és G még a hirdetéseikben is megjelenítik az elvárásokban ezeket, de külön nem mérik a kiválasztás során a meglétét. Ezért meg is kérdeztem tőlük, hogy **ha fontosnak tartják miért nem mérik ezeket a kompetenciákat.** A következőket válaszolták.

A nevű (férfi, 2,5 éves HR tapasztalattal) *„Sajnos a hard skillek és a szakami tapasztalat még mindig jóval nagyobb prioritást jelent a magyarországi munkaerőpiacon.”*

G és J szerint *„még nem találtuk meg a megfelelő eszközt a mérésre”*

Arra a kérdésemre, hogy **elégedett vagy-e, a szervezetedben a vezetők kiválasztásával kapcsolatban**, mindenki egybehangzóan pozitívan nyilatkozott, az „igen” mellett az „általában igen” válaszok is megjelentek.

Az utolsó kérdésem úgy hangzott, **hogyan milyen fejlesztéseket, egyéb eszközök használatát tervezik a jövőben használni?** A következő táblázatban szereplő válaszok érkeztek

25. ábra Interjú alanyok – Jövőbeni fejlesztések

(Forrás: Saját munka)

Betűjele	Neme	HR tapasztalat	Fejlesztések, egyéb eszközök a jövőben
A	Férfi	2.5	„A kiválasztás során sokkal több a soft skilleket mérő eszközöket kellene alkalmazni.”
B	Nő	17	„EQ teszt”
C	Nő	4	„Nincs tervben új fejlesztés a toborzási módszert illetően. Meglévő vezetőinknek már folyamatban van egy képzéssorozat, amiben többek között az érzelmi intelligenciát is tudják fejleszteni (pl. van egy lovas képzés is).”
D	Nő	19	„A vezetői tréningek kiterjesztése a kulcs pozícióban lévő munkatársakra is, egyenlőre egy szervezet működik agilis módszertanban, ezt a jövőben a többi szervezetre is bevezetésre kerül. A LEAN alapelvek mentén folyamatos optimalizálás lesz a jövőben is.”
E	Nő	6	„DISC, személyiségtérkép”
F	Nő	10	„DC fejlesztése”
G	Nő	21	„Assesment center a vezetői kompetencia mérésére, feltérképezésére”
H	Nő	3	„Személyiségteszt”
J	Férfi	10	„AC, DC, tesztek”
K	Nő	5	„Új, E-HR bevezetés HR Master”

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

H1 A vezetőktől elvárt érzelmi intelligenciát meghatározó kompetenciák megtalálhatóak az álláshirdetésekben.

A vizsgálat során a kvantitatív eredményekben megjelentek vezetőktől elvárt érzelmi intelligenciát meghatározó kompetenciák, és a kvalitatív eredmény szerint is voltak olyan HR szakemberek akik hangsúlyt fektetnek ezeknek a kompetenciáknak az álláshirdetésben történő megjelenítésre. **Ez alapján a H1 egyértelműen beigazolódott.**

Az eredmények alapján több fontos következtetést vonható le. Először is, **az érzelmi intelligencia alapú vezetői kompetenciák, bár fontosnak tekinthetők, még mindig alacsony arányban jelennek meg az álláshirdetések elvárásaiban.** Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy a cégeknek és HR szakembereknek több hangsúlyt kell fektetniük ezeknek a kompetenciáknak az elvárásokban történő megjelenítésére. A kutatás arra is rámutat, hogy az érzelmi intelligencia alapú vezetői kompetenciák dominánsan jelen vannak a kommunikációs, együttműködési és motiválási területeken. Ez azt jelzi, hogy ezek a kompetenciák kulcsfontosságúak a vezetői sikereknél.

H2 A vezetőktől elvárt érzelmi intelligencia kompetenciák iparáganként sajátosságokat mutatnak.

Bár a kvantitatív vizsgálat során a HR szakemberek általános vélekedés az volt, hogy maguk a vezetői kompetenciák minden iparágban egyformán fontosak, a véleményük viszont eltérő volt abban, hogy ezeket a vezetőktől elvárt érzelmi intelligencia kompetenciákat megjelenítsék majd a kiválasztás során mérjék is azokat. A kvalitatív vizsgálat eredményei is azt mutatták, hogy csak egyes iparágak preferálják azt és azok is csak 1-1 kompetenciát. Mivel egyik vizsgálat sem támasztotta alá, hogy iparáganként sajátosságokat mutatna, az hogy elvárás lenne vezetőktől elvárt érzelmi intelligencia kompetencia, ezért **a H2 nem igazolódott be.**

Javaslatom, hogy a cégeknek fel kell mérniük, hogy kell-e alkalmazkodniuk az iparág specifikus elvárásaihoz a vezetői pozíciókban is, és ennek megfelelően kell kialakítaniuk a hirdetéseiket, kiválasztási eszközeiket.

H3 A vezető jelöltektől tapasztalat és végzettségi szinttől függetlenül ugyanazokat a vezetői kompetenciákat várják el.

A kvalitatív vizsgálatban az elvárt tapasztalattal és végzettségi szinttől függetlenül rendelkező vezető jelölteknél, egyértelmű kompetencia növekedést mutattak a hirdetés adatai. A kvantitatív interjúkban a HR szakemberek véleménye szerint is a vezető jelöltektől elvárt kompetenciák változnak a tapasztalat és végzettség tükrében. Míg kezdő és tapasztalatlan vezetőknél kevesebb kompetenciát várnak el, addig a tapasztalt és magasabb végzettségű vezetőknél több kompetencia releváns. Ezek alapján a **H3 nem igazolódott be.**

Ezek alapján az a javaslatom, hogy **a cégeknek és HR szakembereknek több figyelmet kell fordítaniuk az érzelmi intelligencia alapú vezetői kompetenciák megjelenítésére az álláshirdetéseikben.** Emellett javasolható, hogy az iparágakon belül differenciált módon kezeljék az elvárásokat, és a jelöltek végzettségét és tapasztalatától függően alakítsák ki a kompetencia elvárásokat. Továbbá, hogy a további kutatásokban mélyebb megértést nyerjünk arról, hogyan befolyásolják az érzelmi intelligencia alapú kompetenciák a vezetők hatékonyságát és a cégek teljesítményét. **A jövőbeni kutatások segíthetnek abban, hogy még hatékonyabb módon használjuk fel ezeket a kompetenciákat a vezetők kiválasztásában és fejlesztésében.**

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Az összefoglalásként megállapítható, hogy a kutatásom eredményei fontos betekintést nyújtanak a vezetői kompetenciák területén. A vizsgálatok során arra kerestem választ, hogy az érzelmi intelligencia alapú kompetenciák milyen gyakorisággal jelennek meg az álláshirdetések elvárásaiban, valamint hogy az iparágak között milyen sajátosságokat mutatnak ezek a kompetenciák. Emellett vizsgáltam a vezető jelöltektől elvárt kompetenciák különbségeit a tapasztalat és végzettség tükrében.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy az érzelmi intelligencia alapú kompetenciák még alacsony arányban jelennek meg az álláshirdetések elvárásaiban, pedig a HR szakemberek fontosnak tartják azokat. Az iparágak között jelentős különbségek mutatkoznak az elvárt kompetenciák terén, és a vezető jelöltektől elvárt kompetenciák változnak a tapasztalat és végzettség függvényében.

Javaslatom, hogy a cégeknek és HR szakembereknek hangsúlyosabban kellene kezelniük az érzelmi intelligencia alapú kompetenciákat az álláshirdetéseikben. Emellett javasolt, hogy az iparágakon belül differenciált módon kezeljék az elvárásokat, és a jelöltek végzettségét és tapasztalatától függően alakítsák ki a kompetencia elvárásokat.

A további kutatásokban érdemes lenne mélyebb megértést nyerni arról, hogy az érzelmi intelligencia alapú kompetenciák hogyan befolyásolják a vezetők hatékonyságát és a cégek teljesítményét. Összességében a kutatás olyan fontos kérdésekre próbált választ adni, amelyek segíthetnek a HR szakembereknek és cégeknek hatékonyabban kezelni és használni a vezetői kompetenciákat a kiválasztásban és fejlesztésben. A kutatás eredményei alapján javasolt a jövőbeli gyakorlatok és irányelvek kialakítása vezetői kompetenciák területén. A jövő HR szakemberek által megfogalmazott jövőbeni fejlesztésekkel, megfelelő mérésekkel és tréningekkel elindulhatnak ezen az úton.

7. IRODALOMJEGYZÉK

- Bakacsi Gy. (2010). A szervezeti magatartás alapjai: Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára. Budapest: Aula Könyvkiadó.
- Balassa. É. (2013): Sikeres vezetés kulcsa-az érzelmi intelligencia és a kompetencia támogató szerepe a vezetői munkában
- Barna B. (2021) Kompetenciák és elvárások hatása a honvéd tisztjelöltek szervezeti szocializációs folyamatára Hadtudományi szemle 14. évfolyam 4. szám
- Bencsik A. (2015) A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban (Akadémiai Kiadó, Budapest)
- Boyatzis, R. E. (1983). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. Long Range Planning,
- Dobák M. - Antal Zs. (2013) Vezetés és szervezés (Akadémiai Kiadó, Budapest)
- Goleman, D. (1997) – Érzelmi intelligencia. Háttér Kiadó, Budapest
- Goleman, D. (2002). Érzelmi intelligencia a munkahelyen. Budapest: Edge 2000 Kiadó.
- Kárpátné D. J. (2016) A kompetencia hatalom? Pannon Egyetem Doktori értekezés
- Kassai Á. (2020) Kiből lehet sikeres vállalkozó? Vezetéstudomány / Budapest management review li. évf. 2020. 09. szám
- Klein S. (2005)- Vezetés- és szervezetszichológia. Edge 2000 Kiadó, Budapest
- Kőműves Zs. – Nagy M. – Szabó Sz. (2021) Új munkaügyi szemle ii. Évfolyam 2021 / 3. Sz.
- Kőműves Zs. – Pálmai L. – Hebeny-F. O. – Szabó-Sz. G. (2024) Az érzelmi intelligencia szerepe a vezetésben és hatása a beosztottakra Új munkaügyi szemle V. évfolyam 2024 / 1. sz.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs.
- Szabolcsi S. (2016) Vezetési stílusok egykor és most International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 1.
- Salovey, P. – Mayer J.D. (1990) – Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons.
- Warren B. (2009) On Becoming A Leader Paperback Basic Books
- Zarándné V. K. – Kovács I. (2021) Hogyan írjunk vonzó álláshirdetést? Vezetéstudomány / Budapest management review LIII. évf. 2022. 3. szám

8. TÁBLÁZATOK ÉS ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra DISC Modell (Forrás: Vad Ágnes (2024.04.10) <https://vadagnes.coach/disc-modell/>.)
2. ábra CAPTain Minta Grafikon (Forrás: CAPTain (2023) elvégzett szakértői képzés, online szakértői kézikönyv)
3. ábra Hersey és Blanchard szituatív leadership modellje (Forrás: Dobák, Antal (2013) Vezetés és szervezés Szervezetek kialakítása és működtetése)
4. ábra Hersey és Blanchard szituatív leadership modellje (Forrás: Dobák, Antal (2013) Vezetés és szervezés Szervezetek kialakítása és működtetése)
5. ábra Goleman vezetői érzelmi intelligencia alapú kompetenciák (Forrás: Skills Plus Projekt (2024.04.10) <https://skillsplusproject.eu/hu/ua/50/erzelmi-inteligencia.>)
6. ábra Az emberi erőforrás menedzsment alapvető területeinek összefüggésrendszere (Forrás: Kürtösi-Vilmányi (2014) Az EEM alapvető tevékenységei, területei)
7. ábra Kompetenciaalapú stratégiai gondolkodás és szervezetépítés (Forrás: Bencsik (2024) Tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban)
8. ábra Funkció-funkció karrier paraméter mátrix (Forrás: Zarándné, Kovács (2022) Hogyan írjunk vonzó álláshirdetést?)
9. ábra FAST diagram (Forrás: Zarándné, Kovács (2022) Hogyan írjunk vonzó álláshirdetést?)
10. ábra Profession hirdetések tartalmi elemei, és a figyelembe vett adatok (Forrás: Saját munka)
11. ábra Hirdetések iparáganként eloszlása (Forrás: Saját munka)
12. ábra Vezetői hirdetések eloszlása lokációnként (Forrás: Saját munka)
13. ábra Elvárt vezetői tapasztalatok (Forrás: Saját munka)
14. ábra Interjú adók demográfiai adatai (Forrás: Saját munka)
15. ábra Vezetői hirdetések aránya, iparáganként (Forrás: Saját munka)
16. ábra Hirdetésben megjelent vezetői kompetenciák (Forrás: Saját munka)
17. ábra Vizsgált minta érzelmi intelligencia alapú kompetencia előfordulásának alakulása (Forrás: Saját munka)
18. ábra Összehasonlító táblázat – Minta, Goleman, Giles, Kelner, (Forrás: Saját munka és Goleman (1995), Giles (2016), Kelner (1996) nyomán)
19. ábra Iparáganként megjelenő vezetői érzelmi intelligencia alapú kompetenciák aránya (Forrás: Saját munka)

20. ábra Elvárt tapasztalat és végzettség aránya (Forrás: Saját munka)
21. ábra Elvárt tapasztalat, végzettség és a kompetenciák aránya (Forrás: Saját munka)
22. ábra Interjú alanyainak demográfiai adatai (Forrás: Saját munka)
23. ábra Interjú alanyok véleménye a legfontosabb vezetői kompetenciák (Forrás: Saját munka)
24. ábra Interjú alanyok – megnevezett vezetői kompetenciák aránya (Forrás: Saját munka)
25. ábra Interjú alanyok – Jövőbeni fejlesztések (Forrás: Saját munka)

9. MELLÉKLETEK

1. számú melléklet: Strukturált interjú kérdései

Demográfiai és szakmai jellemzők

- Hány éve dolgozol HR területen?
- Milyen kapcsolódásod van a kiválasztás/toborzással?

Mit gondol a legfontosabb vezetői kompetenciákról

- Szerinted melyek a legfontosabb vezetői kompetenciák?
- Milyen eszközökkel, módszerekkel azonosítod a kompetenciákat a kiválasztás folyamatában?
- Szerinted eltérnek-e a vezetői kompetenciák tapasztalattól és iparágtól függetlenül?
- Ha igen. Szerinted miben térnek el a vezetői kompetenciák, ha a tapasztalatot és iparágat vesszük figyelembe? "
- Ha nem. Szerinted miért nem térnek el a vezetői kompetenciák, ha a tapasztalatot és iparágat vesszük figyelembe? "

Vezetők érzelmi intelligencia azonosítása az álláshirdetésekben

- Fontosnak tartod-e a vezetőkkel kapcsolatban, hogy rendelkezzenek érzelmi intelligencia alapú kompetenciával?
- Ha igen. Hangsúlyt fektettek-e a vezetői álláshirdetésekben arra, hogy ezek az érzelmi intelligenciát meghatározó kompetenciák elvárásként megjelenjenek. "
- Ha igen. Milyen módon jelenítetted ezt meg? "
- Ha nem. Miért nem tartjátok fontosnak, hogy a vezető rendelkezzen érzelmi intelligencia alapú kompetenciával?"

Vezetők érzelmi intelligencia azonosítása a kiválasztás egyéb szakaszaiban

- Vizsgáljátok-e a kiválasztás további szakaszaiban a vezetői érzelmi intelligenciát?
- Ha igen, hogyan vizsgáljátok a vezetői érzelmi intelligenciát? "
- Ha igen, figyelembe veszitek-e a vizsgálat eredményét a kiválasztás döntésekor? "
- Ha nem, miért nem vizsgáljátok? "
- Elégedett vagy-e, a szervezetedben a vezetők kiválasztásával kapcsolatban?
- Milyen fejlesztéseket, egyéb eszközök használatát tervezitek a jövőben használni?

10. HALLGATÓI NYILATKOZAT

NYILATKOZAT

diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Molnár Melinda
A Hallgató Neptun kódja:	IWU3Y8
A dolgozat címe:	Az érzelmi intelligencia alapú vezetői kompetenciák fontossága és jelentősége a cégek HR kiválasztási gyakorlatában
A megjelenés éve:	2024
A konzulens intézetének neve:	Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Nemzetközi-szabályozási és Gazdasági Jogi 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 valótlan állítottnak tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

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

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

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumba. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumban.

Kelt: 2024. év 04. hó 25. nap


Hallgató aláírása

11.KONZULENSI NYILATKOZAT

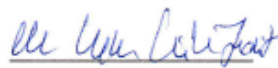
NYILATKOZAT

Molnár Melinda (hallgató Neptun azonosítója: IWU3Y8) 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 nem²

Kelt: 2024 év 04 hó 25 nap


belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.