

# SZAKDOLGOZAT

**Kovács Ádám**  
**Executive MBA menedzser**

**Gödöllő**  
**2024**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**  
**Szent István Campus**  
**Executive MBA menedzser**

**Leadership - a vezetés belső, személyes erőforrásai**

**Belső konzulens:**

Dr. habil. Fehér János PhD  
egyetemi magántanár

**Készítette:**

**Kovács Ádám**  
K8LXOU

**Intézet/Tanszék:**

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

**Gödöllő**  
**2024**

# Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	2
1.1. Előszó.....	2
1.2. A leadership a 21. században.....	2
1.3. A vezetés történelme röviden.....	3
1.4. A mai modern munkakörnyezet és a vezetési kihívások.....	5
2. Emberi erőforrás menedzsment és a vezetés kapcsolata.....	7
2.1. Stratégiai irányítás és szervezeti célok.....	8
3. A vezetés belső, személyes erőforrásai.....	10
3.1. Vezetői stílusok.....	11
3.2. Egyedi vezetői képességek bemutatása néhány példán keresztül.....	12
3.3. Az előző példákban részletezett vezetői képességek összehasonlítása.....	14
3.4. A világ legbefolyásosabb vezérigazgatói és üzleti vezetői 2024-ben.....	16
4. Vezetői modellek, fejlesztő programok bemutatása két konkrét vállalatnál.....	18
4.1. A két vállalat rövid bemutatása: Coesia, Roche.....	18
4.2. Leadership Competency Model (LCM) – Coesia.....	21
4.3. Leadership Development Program (LDP)- Roche.....	29
5. Kutatás.....	35
5.1. Alkalmazott kutatási módszertanok.....	35
5.2. Coesia és Roche vezetői (leadership) szempontú összehasonlítása.....	36
5.3. Coesia és Roche cégek általános elemzése (SWOT).....	39
5.4. Vezetői koncepciók összehasonlítása.....	44
5.5. LCM és LDP fejlesztő programok összehasonlítása.....	46
5.6. Dolgozó felmérés – a Coesia csoporton belül – a vezetőkkel kapcsolatban.....	47
5.6.1. Dolgozói felmérés vizsgálata.....	48
5.6.2. Dolgozói felmérés összegzése.....	56
6. Összefoglalás.....	60
7. Irodalomjegyzék.....	62
8. Táblázatok, grafikonok és ábrák jegyzéke.....	64

# 1. Bevezetés

## 1.1. Előszó

Szakedolgozatom témájának azért választottam a Leadership – a vezetés belső, személyes erőforrásai témát, mert MBA manager képzésünk szerves részét képezi a vezetői képességek megismerése és ezek helyes használata vezetőként a vállalat sikereinek érdekében. Karrierem szempontjából is nagy hangsúly fektetek e témakörre, mert véleményem szerint az előbbieken említett vállalati sikerek a személyes, immáron vezetői képességek segítségével érhetőek el.

A dolgozatom célja, hogy a vizsgálataim alapján tudjak ajánlást tenni, hogyan, milyen módszerekkel tudják a cégek és azok vezetőik fejleszteni a vezetési/vezetésfejlesztési módszereiket, ha szükséges miben változtassanak e témakör felfogásáról mind Magyarországon, mind pedig egyéb más országokban, régiókban.

## 1.2. A leadership a 21. században

A 21. századi vezetést a gyorsan változó globális környezet jellemzi, amelyet a technológiai fejlődés, a megnövekedett összeköttetés és a változó társadalmi elvárások vezérelnek. „A vezetés olyan átfogó tevékenység, amelynek során a vezető eredményesen megvalósítat dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt. A vezetési funkciók alapján megkülönböztetjük a vezető célkitűző és stratégiaalakító, szervező, személyes vezetési (leadership), valamint kontroll feladatait.” (Dobák-Antal, 2016, 2. old)

A sikeres vezetőknek ebben a korszakban összetett feladatuk van, még pedig alkalmazkodniuk kell a változásokhoz, és hatékonyan kell vezetniük a különböző csapatokat. A hatékony vezetés a 21. században a hagyományos vezetői tulajdonságok és a modern világ kihívásaihoz igazodó készségek kombinációját igényli. Az alkalmazkodás képessége, a technológia átvétele, az együttműködés elősegítése, valamint az etikus és társadalmilag felelős vezetés demonstrálása a mai gyorsan változó üzleti környezetben a siker kritikus összetevői. (Fehér J, 2023)

A 21. század vezetési kihívásait és azok összevetését a régebbiekkel, azaz a kihívások változását az alábbi táblázat tartalmazza (1. táblázat):

**1. táblázat:** vezetés kihívásai

(Forrás: Bennis-Nanus, 1986)

Régebbi kihívások	21. századi kihívások
Célmeghatározás	Jövőkép, új irányok
Leépítés, benchmarking, minőség	Megkülönböztető kompetenciák kialakítása
Reagálás, alkalmazkodás a változásokhoz	Megelőző cselekvés, a változás előrejelzése
Hierarchikus szervezetek tervezése	Lapos, kollegiális szervezetek tervezése
Kevés döntéshozó birtokában lévő információ	Sokakkal megosztott információ

### 1.3. A vezetés történelme röviden

A vezetés története gazdag és változatos, amely átfogja az emberi civilizáció egészét. A vezetés különböző formáiban kulcsfontosságú eleme volt a társadalmak szervezésének, a közös célok elérésének és a kihívásokra való válaszadásnak. Az alábbiakban készítettem egy átfogó áttekintést a vezetés történetéről, kiemelve a legfontosabb fejleményeket és befolyásos vezetőket a különböző történelmi időszakokban. (Világtörténelem, 2020)

- **Ósi vezetés:** Az ókori civilizációkban, például Mezopotámiában, Egyiptomban, Görögországban és Rómában a vezetést gyakran uralkodókkal, katonai parancsnokokkal és politikai személyiségekkel társították. Az olyan vezetők, mint Julius Caesar és Nagy Sándor, a korai befolyásos vezetők példái voltak.

- Vallási és filozófiai befolyás: Számos ősi vallási és filozófiai szöveg, például Konfucius tanításai, a Biblia és a Korán irányutatást adott a vezetési elvekhez. A vezetők gyakran isteni vagy erkölcsi forrásokból merítették tekintélyüket.
- Feudális vezetés: A középkorban, Európában feudális rendszerek alakultak ki, ahol a helyi urak és uralkodók gyakorolták a hatalmat területeik felett. A vezetés gyakran földtulajdonhoz, katonai hatalomhoz és örökös utódláshoz kötődött.
- Reneszánsz és felvilágosodás: A reneszánsz és a felvilágosodás időszakában változás következett be a vezetésről való gondolkodásban. Az egyéni jogok eszméje, a társadalmi szerződés és a hatalmi ágak szétválasztása befolyásolta a politikai gondolkodást, hozzájárulva a demokratikus elvek térnyeréséhez.
- Katonai vezetés: A katonai vezetők jelentős szerepet játszottak a történelem alakításában. Az olyan „hadvezérek”, mint Bonaparte Napóleon, Sun Tzu és Horatio Nelson admirális a stratégiai érzékükről és a háborúk kimenetelére gyakorolt hatásukról voltak emlékeztetések.
- Ipari forradalom és üzleti vezetés: Az ipari forradalom az agrárgazdaságból az iparosodott társadalmak irányába történő átmenetet jelentette. Az olyan üzleti vezetők, mint Andrew Carnegie és John D. Rockefeller, kiemelkedő személyiségekké váltak, alakították az iparágakat és befolyásolták a gazdaságpolitikát.
- Politikai vezetés a 20. században: A 20. század tanúja volt a történelem menetét meghatározó politikai vezetők megjelenésének, köztük Winston Churchillnek, Franklin D. Rooseveltnak, Mahatma Gandhinak és Nelson Mandelának. Világháborúk, hidegháború és dekolonizáció jellemezte ezt a korszakot.
- Polgári jogok és társadalmi mozgalmak: A 20. század közepén olyan vezetők jelentek meg, mint Martin Luther King Jr., Malcolm X és Cesar Chavez, akik a polgárjogi és a társadalmi igazságosság mozgalmait vezették. Erőfeszítéseik jelentős társadalmi változásokhoz, valamint az egyenlőséggel és az emberi jogokkal kapcsolatos tudatosság növeléséhez járultak hozzá.
- Vállalati vezetés a modern korban: A 20. század második felében és a 21. század elején olyan vállalati vezetők emelkedtek fel, mint Steve Jobs, Bill Gates, Jeff Bezos és Elon Musk, akik (át) alakították a technológiai és üzleti környezetet.

- Globalizáció és egymással összefüggő vezetés: Ahogy a világ egyre inkább összekapcsolódott a globalizáció révén, a vezetők globális szintű kihívásokkal néztek szembe. Az olyan nemzetközi szervezetek, mint például az Egyesült Nemzetek Szervezete, a diplomáciai vezetés platformjaivá váltak.
- A digitális korszak és az átalakuló vezetés: A 21. században a digitális korszak új kihívásokat és lehetőségeket hozott. Az átalakító vezetőkre fontos szerepe vár a technológia, a fenntartható gazdálkodás menedzselése mellett a társadalomirányítás és a geopolitika színterén is. (Világtörténelem, 2020)

#### **1.4. A mai modern munkakörnyezet és a vezetési kihívások**

A munkahelyi vezetés több témát érint, amelyek a modern munkakörnyezet és vezetési kihívásokhoz kapcsolódnak. Összegyűjtöttem melyek tartozhatnak ezek közé: (Mckinsey, 2023)

- Változáskezelés: A gyors technológiai változások és a globalizáció miatt a vezetőknek alkalmazkodniuk kell a változásokhoz, és hatékonyan kell kezelniük azokat a szervezetükben.
- Az alkalmazottak motiválása és elkötelezettsége: Ki kell fejteni, hogyan lehet az alkalmazottakat inspirálni, motiválni és elkötelezettségüket növelni, kulcsfontosságúak a sikeres vezetéshez.
- Innováció és kreativitás: A modern vezetés során fontos szerepet játszik az innováció és kreativitás ösztönzése. Bemutathatjuk azokat az eszközöket és módszereket, amelyek segíthetnek az új ötletek generálásában és a szervezeti innováció elősegítésében.
- Kommunikáció: A hatékony kommunikáció kulcsfontosságú a vezetésben. Általánosságban ki kell térni arra, hogyan lehet hatékonyan kommunikálni az alkalmazottakkal, csapatokkal és más érintettekkel.
- Szervezeti kultúra: a szervezeti kultúrával és annak vezetési szempontú jelentőségével való részletesen foglalkozás segíthetnek a vezetőknek kialakítani és fenntartani a pozitív munkahelyi légkört.
- A technológia szerepe a vezetésben: A digitális korszakban a technológia egyre fontosabb szerepet játszik a munkahelyeken. Érdeemes felfedni, hogyan lehet a technológiát hatékonyan beépíteni a vezetési folyamatokba.

- Személyes fejlődés és vezetői készségek: Az egyéni vezetői készségek fejlesztése is hangsúlyos téma lehet, ideértve az időmenedzsmentet, a konfliktuskezelést és az érzelmi intelligenciát.

Ezek csak általános témák, de megközelíthetjük ezeket a témákat különböző képen. Fontos azonban, hogy vegyük figyelembe az egyéni igényeket, a vállalat környezetét és a saját vezetői stílusunkat. (Mckinsey, 2023)



## 2. Emberi erőforrás menedzsment és a vezetés kapcsolata

Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) és a vezetés szorosan összefüggő területek a szervezetek életében, és együttműködésük elengedhetetlen a sikeres működéshez. Az emberi erőforrások menedzsmentje az embereket, az alkalmazottakat és az emberi kapcsolatokat kezeli a szervezetekben, míg a vezetés a szervezet egészének irányítását foglalja magában.

Néhány kulcsfontosságú kapcsolatot és aspektust az alábbiakban mutatok be:

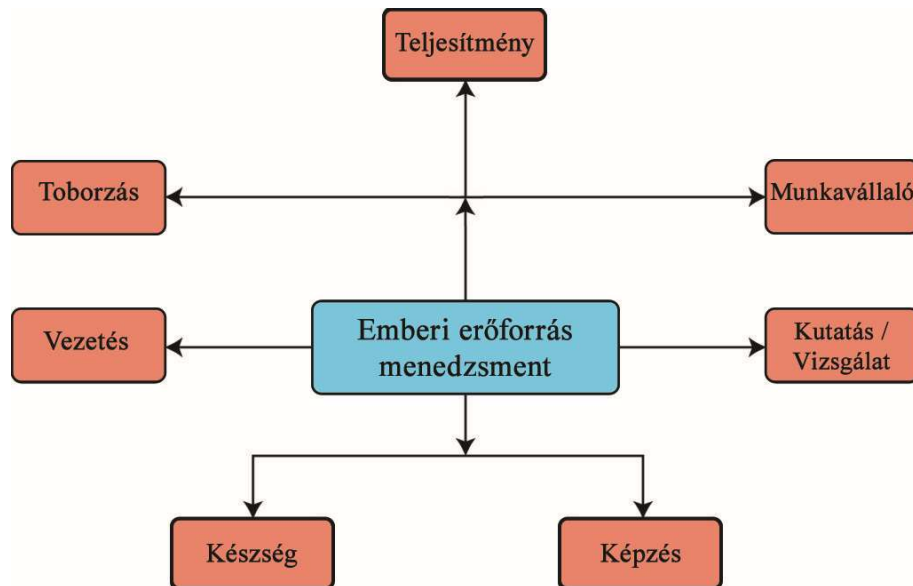
- **Stratégiai irányítás és szervezeti célok:** Az emberi erőforrások menedzsmentje a szervezeti célokat támogatja az alkalmazottak kiválasztásával, fejlesztésével, motiválásával és megtartásával. A vezetés az irányításért felelős, és meghatározza a szervezeti stratégiát. A HRM-nek ezen szervezeti stratégiához kell igazodnia.
- **Munkaerő tervezés:** a HRM részt vesz a munkaerő tervezésben, segít azonosítani a jelenlegi és jövőbeli szükségleteket. A vezetés felelős a vállalati stratégia kidolgozásáért, és ebben a folyamatban figyelembe veszi a rendelkezésre álló emberi erőforrásokat.
- **Toborzás és kiválasztás:** a HRM irányítja a toborzási és kiválasztási folyamatokat annak érdekében, hogy az alkalmazottak megfeleljenek a szervezet szükségleteinek. A vezetés bevonja az HRM-et a stratégiai toborzási döntésekbe, mivel az új munkavállalók kiválasztása fontos a szervezeti célkitűzések eléréséhez.
- **Munkaerőfejlesztés:** a HRM segíti az alkalmazottak szakmai fejlődését és képzését, hogy fejleszthessék a szükséges készségeiket. A vezetés felismeri és támogatja a munkaerőfejlesztést úgy, hogy biztosítja a forrásokat és a támogatást a képzési programokhoz.
- **Teljesítményértékelés és jutalmazás:** A HRM vezeti a teljesítményértékelési és jutalmazási folyamatokat, amelyek motivációt és elismerést biztosítanak az alkalmazottak számára. A vezetés kialakítja a teljesítményértékelési rendszert, és meghatározza a jutalmazási politikákat a szervezet céljaival összhangban.
- **Konfliktuskezelés:** a HRM részt vesz a konfliktuskezelésben és az alkalmazottak közötti kapcsolatok karbantartásában. A vezetés felelős a szervezeti konfliktusok felismeréséért és hatékony kezeléséért. Ez a két terület szorosan együttműködik a szervezeten belül annak érdekében, hogy biztosítsa az emberi erőforrások hatékony és stratégiai kezelését, hogy hozzájáruljon a szervezeti célok eléréséhez. A vezetők

és az emberi erőforrások szakemberei közötti együttműködés segíti a szervezet egészének sikeres működését és fejlődését.

A HRM és fentebb említett funkciók kapcsolatát az alábbi ábra szemlélteti (1. ábra):

**1. ábra:** A HRM és a vonatkozó funkciók kapcsolata

(Forrás: saját szerkesztés)



## 2.1. Stratégiai irányítás és szervezeti célok

Az emberi erőforrás menedzsment (HRM), a stratégiai irányítás és a szervezeti célok közötti kapcsolat rendkívül fontos a szervezet hatékony működése és fejlődése szempontjából. Az alábbiakban bemutatom, hogyan kapcsolódnak ezek a területek egymáshoz:

- **Stratégiai irányítás és a HRM:** a stratégiai irányítás a szervezet hosszú távú céljainak meghatározására összpontosít, figyelembe véve a külső környezeti tényezőket és a belső erőforrásokat. A HRM-nek össze kell hangolódnia a szervezeti stratégiával. Az emberi erőforrásoknak támogatniuk kell a szervezet üzleti célkitűzéseit és ennek érdekében a HRM-nek részt kell vennie a stratégia kialakításában és annak végrehajtásában.
- **Szervezeti célok és a HRM:** a szervezeti célok azok az eredmények, amelyeket a szervezet elérni kíván a tevékenységeivel. A HRM-nek közvetlenül hozzá kell

járulnia ezen a célok eléréséhez. Ez magában foglalja az alkalmazottak kiválasztását, fejlesztését, motiválását és megtartását.

- Munkaerőtervezés és stratégiai irányítás: a stratégiai irányítás során a szervezet értékeli a jelenlegi és jövőbeni szükségleteit. A HRM-nek részt kell vennie a munkaerőtervezésben, annak biztosításának érdekében, hogy a szervezet rendelkezzen a szükséges kompetenciákkal ellátott munkaerővel a stratégiai célok eléréséhez.
- Toborzás és kiválasztás a célok fényében: a HRM-nek olyan tehetségeket kell kiválasztania és toboroznia, akik hozzájárulnak a szervezeti célokhoz és illeszkednek a stratégiához. A stratégiai céloknak megfelelően kell irányítani a toborzási és kiválasztási folyamatokat.
- Teljesítményértékelés és jutalmazás a célok alapján: a HRM-nek ki kell alakítania egy teljesítményértékelési rendszert, amely tükrözi a szervezeti célokat. A jutalmazási rendszernek ösztönöznie kell az alkalmazottakat a szervezeti célok elérésére.
- Képzés és fejlesztés a stratégia tükrében: a HRM-nek biztosítania kell a képzési és fejlesztési programokat, amelyek segítik az alkalmazottakat a szükséges készségek kifejlesztésében a stratégiai célok eléréséhez.

A sikeres kapcsolat és együttműködés a HRM, valamint a stratégiai irányítás és a szervezeti célok között kulcsfontosságú a szervezet teljesítményének optimalizálásához és a hosszú távú fenntartható siker eléréséhez. Az integrált megközelítés segít abban, hogy az emberi erőforrások stratégiai eszközként szolgáljanak a szervezet számára. (Beardwell – Thompson, 2017)

### 3. A vezetés belső, személyes erőforrásai

Ebben a fejezetben a dolgozatom fő témáját - a vezetés belső, személyes erőforrásait - fejtem ki, mely a vezető saját képességeit és tulajdonságait jelentik. Ezen tulajdonságok segítik őt abban, hogy hatékonyan irányítsa és inspirálja a csapatát. Az ilyen belső erőforrások kiterjednek az érzelmi intelligenciára, a karakterre, az etikai normákra, az empátiára és a személyes fejlődésre. Ezek tükrében alábbiakban felsorolok néhány fontos elemet és röviden kifejtem azok értelmezését (Antal-Baksa,2015):

- **Érzelmi intelligencia:** A vezető képességei közé tartozik az érzelmi intelligencia, azaz a képesség mellyel fel tudja ismerni érzéseit, képes megérteni és hatékonyan kezelni azokat. Az érzelmi intelligencia segíti a vezetőt abban, hogy jobban megértse a csapattagok érzéseit és szükségleteit.
- **Karakter és integritás:** A jó vezetők ismérve az erős karakter és integritás. Az ilyen vezetők megbízhatóak, tisztességesek és követik az etikai normákat. Az integritás és az erkölcsiség fontosak a hosszú távú vezetési siker szempontjából.
- **Empátia:** Az empátia a mások érzéseinek megértését jelenti. Fontos, hogy egy vezető „érzékenyen” tudjon reagálni a munkatársak érzéseire, gondolataira és szükségleteire. A vezetőknek fontos az empátia, mert segíti a csapattagok megértésében, motiválásában, támogatásában és a hatékony kommunikációban, valamint erősíti az együttműködést is.
- **Személyes fejlődés és tanulás:** A vezetőknek nyitottnak kell lenniük az állandó fejlődésre és tanulásra. A változó környezetben való sikeres navigáláshoz fontos, hogy a vezető folyamatosan fejlessze saját készségeit, ismereteit és perspektíváját.
- **Kommunikációs készségek:** Hatékony vezetők jó kommunikációs készségekkel rendelkeznek. Képesek világosan kifejezni magukat, meghallgatni másokat és inspirálni a csapatukat.
- **Önbizalom és kitartás:** A vezetési szerep gyakran kihívásokkal jár és a vezetőknek szükségük van önbizalomra és kitartásra ahhoz, hogy sikeresen kezeljék ezeket a kihívásokat és vezessék a csapatukat.
- **Döntéshozatali képesség:** A vezetőknek gyors és hatékony döntéseket kell hozniuk a változó körülmények között. Ehhez szükség van elemző képességekre, problémamegoldó készségekre és határozottságra.

- Motiváció és inspiráció: A vezetőnek képesnek kell lennie arra, hogy motiválja és inspirálja csapatát. Ennek érdekében fontos, hogy a vezető maga is elkötelezett legyen a céljai iránt és képes legyen pozitív példával járni a csapattagok előtt.
- Felhatalmazás: A vezetőnek meg kell tanulnia delegálni és megbízni a csapattagokban. A delegálás, felhatalmazás lehetővé teszi, hogy a csapat tagjai felelősséget vállaljanak a feladataikért és döntéseikért, ami növeli a motivációt és a teljesítményt.
- Rugalmas gondolkodás és alkalmazkodóképesség: A változó környezetben a vezetőknek alkalmazkodniuk kell az új helyzetekhez és kihívásokhoz. Rugalmas gondolkodásmóddal és alkalmazkodóképességgel könnyebben kezelhetik a változásokat és vezethetik a csapatot az új körülmények között.

Ezek, azok a személyes erőforrások, melyek segítenek a vezetőnek abban, hogy pozitív hatást gyakoroljon a csapatára és sikeresen vezesse azokat a céljaik elérése felé. Fontos azonban megjegyezni, hogy minden vezető egyedi, és az egyes személyes erőforrások különböző mértékben manifesztálódnak a különböző vezetők esetében. Ezek az erőforrások fejleszthetők és finomíthatók a megszerzett vezetői tapasztalattal és az önismereti képzésekkel. (Antal-Baksa,2015)

### **3.1. Vezetői stílusok**

A vezető személyes erőforrásain túl véleményem szerint a vezetői stílus is nagyon fontos. Továbbiakban kifejtem, hogy a különböző vezetői stílusok milyen – különböző - módon írják le, hogy egy vezető milyen módon közelíti meg a vezetési feladatokat és hogyan kezeli az embereket és a helyzeteket. Az alábbiakban összegyűjtöttem néhány közismert vezetői stílust:

- Autokratikus vezetés: Az autokratikus vezető gyakorolja a teljes kontrollt és döntéshozatali hatalmat a csoport vagy szervezet felett. Az ő irányítása alatt az alárendelteknek kevés beleszólásuk van a döntéshozatalba vagy a folyamatokba.
- Demokratikus vezetés: A demokratikus vezető a döntéshozatalt és az irányítást megosztja a csoport vagy csapat tagjaival. Konzultál az alárendeltekkel, és az együttműködésre és bevonásra törekszik a döntéshozatal folyamatában.

- Laissez-faire vezetés: A laissez-faire vezető kevésbé irányítja vagy felügyeli csapatát. Inkább hagyja, hogy a csapattagok maguk intézkedjenek és döntéseket hozzanak a tevékenységek és feladatok kapcsán.
- Tranzakcionális vezetés: A tranzakcionális vezető a motivációt és az irányítást az ösztönzés és az ösztönzők alkalmazásával éri el. Folyamatosan információt cserél, jutalmakat és juttatásokat biztosít a kollegák jó teljesítményéért.
- Transzformációs vezetés: A transzformációs vezető az inspiráció, az elkötelezettség és az egyéni fejlődés által próbálja elérni a célokat. Ösztönzi az embereket arra, hogy új utakat keressenek és személyes fejlődésükön keresztül hozzájáruljanak a szervezet sikereihez.
- Helyzetfüggő vezetés: Ez vezetési stílus a helyzet és az adott kontextus alapján változik. A vezető alkalmazkodik az adott helyzethez és az alárendelt szükségleteihez. Különböző stílusokat alkalmaz a legmegfelelőbb eredmény elérése érdekében.

Ezek a vezetői stílusok különböző előnyökkel és korlátozásokkal rendelkeznek. Az adott helyzet, a szervezet kultúrája és az emberek egyéni szükségletei határozzák meg, hogy melyik stílus lehet a legalkalmasabb és leghatékonyabb. A jó vezető gyakran több stílust is felhasznál és alkalmazkodik a változó körülményekhez és az alárendeltjei igényeihez. (hvg.hu, 2024)

### **3.2. Egyedi vezetői képességek bemutatása néhány példán keresztül**

Jeff Bezos, az Amazon alapítója és vezérigazgatója, sok tekintetben kimagasló vezetőnek tekinthető az üzleti világban. Alábbiakban gyűjtöttem össze néhány fontos vezetői képességet és tulajdonságot, amelyek Bezosra jellemzőek:

- *Vízió és céltudatosság:* Bezosnak hosszú távú víziója és ambíciója van, melye az Amazont irányítja. Az alapítás óta arra törekedett, hogy az Amazon legyen a világ legnagyobb online kiskereskedelmi platformja és közben más területekre is kiterjesztette tevékenységét, például a felhőszolgáltatásokra és az okos otthoni eszközökre.
- *Innováció és kockázatvállalás:* Bezos rendkívül innovatív vezető, aki hajlandó nagy kockázatokat vállalni új ötletek és kezdeményezések megvalósítása érdekében. Az

Amazon folyamatosan fejleszti termékeit és szolgáltatásait, valamint gyakran hajt végre radikális újításokat az üzleti modelljében.

- *Fókusz és kitartás:* Bezos híres a kiváló figyelméről és kitartásáról. Nemcsak, hogy felismerte a célok eléréséhez szükséges fő irányt, de rendkívül kitartó és elkötelezett azok elérése érdekében, még akkor is, ha ezek nehézségekkel járnak.
- *Adaptabilitás és agilitás:* Bezos és az Amazon csapata nagyon adaptív és agilis módon működnek. Az Amazon folyamatosan alkalmazkodik az új körülményekhez, piaci trendekhez, üzleti lehetőségekhez és gyorsan reagál a változásokra.
- *Ügyfélközpontúság:* Az Amazon sikere részben annak köszönhető, hogy nagy hangsúlyt helyez az ügyfél elégedettségére és az ügyfélközpontúságra. Bezos és csapata szorosán figyelemmel kíséri az ügyfelek igényeit és visszajelzéseit és folyamatosan törekszik az ügyfélélmény javítására és az elégedettség növelésére.
- *Rugalmas vezetői stílus:* Bezosnak rugalmas vezetői stílusa van, képes alkalmazkodni a változó körülményekhez és az egyes helyzetekhez. Az Amazon sokféle üzleti területen tevékenykedik, ezért Bezosnak képesnek kell lennie arra, hogy különböző kontextusokban hatékonyan vezesse a vállalatot. (McPheat, 2023)

Az Amazon sikere és fejlődése részben annak köszönhető, hogy Bezos képes volt ezeket a tulajdonságokat és képességeket hatékonyan alkalmazni a vállalat vezetése során.

Elon Musk, a Tesla, SpaceX, Neuralink, és más vállalatok alapítója és vezetője, számos különleges vezetői képességgel rendelkezik, amelyek lehetővé teszik számára, hogy egyedi módon irányítsa és fejlessze vállalkozásait. Ezeket a képességeket a fontos, Muskra vonatkozó jellemzőjükkal az alábbiakban sorolom fel:

- *Vízió és ambíció:* Musk rendkívül ambiciózus és nagyra törő vállalkozó, aki határozottan hisz az általa látott jövőképben. Állandóan új, forradalmi ötleteken dolgozik, amelyek általában nagyon nagy kihívásokkal járnak.
- *Innováció és technológiai előrelátás:* Musk neve szorosan kapcsolódik az innovációhoz és a technológiai fejlődéshez. Vállalkozásai, mint például a Tesla és a SpaceX, az iparágak határait feszegetik, és új megoldásokat keresnek a jövő kihívásaira.
- *Kockázatvállalás:* Musk hajlandó nagy kockázatokat vállalni az új ötletek és vállalkozások megvalósítása érdekében. A SpaceX és a Tesla alapítása során például sok milliárd dollárt és éveket fektetett be, anélkül, hogy garantálva lett volna a siker.

- *Kitartás és elkötelezettség:* Musk kitartó és elszánt vezető, aki nem retten vissza a kihívásoktól és az akadályoktól. Híres arról, hogy képes keményen dolgozni és túljutni a nehézségeken, hogy elérje a céljait.
- *Ügyfélorientáltság:* Bár Musk gyakran a technológiai és tudományos megoldásokra összpontosít, fontosnak tartja az ügyfélorientáltságot is. Például a Tesla autói és a SpaceX rakéták tervezésénél az ügyfél igényeit és visszajelzéseit is figyelembe veszik.
- *Képesség a széleskörű projektek és cégek kezelésére:* Musk rendkívül sokoldalú vállalkozó, aki különböző iparágakban tevékenykedik. Képes egyidejűleg több nagyobb projektet és céget is kezelni, valamint ezeket a különböző területeket integrálni és összehangolni.
- *Kreativitás és látomás:* Musk kreatív gondolkodó, aki képes látomásait és ötleteit új és innovatív termékek és szolgáltatások megvalósítására fordítani. Ezek az elképzelések gyakran olyan területekre irányulnak, amelyekben mások nem látnak lehetőséget vagy kockázatot.

Összességében Elon Musk olyan vezető, aki a határokat feszegeti, és nagy álmokat üldöz, miközben kiválóan kezeli a kihívásokat és a változásokat az üzleti életben.

### **3.3. Az előző példákban részletezett vezetői képességek összehasonlítása**

Jeff Bezos és Elon Musk két különleges, ám különböző stílusú és hozzáállású vezető a technológiai és vállalkozói szférában. Alábbiakban összehasonlítom a két vezetői stílust és képességeiket a már előzőekben tárgyalt belső erőforrások alapján:

Vízió és Ambíció:

- Bezosnak hosszú távú víziója van, amely szerint az Amazon az egyik leginnovatívabb és legbefolyásosabb technológiai vállalattá válik a világon.
- Musk rendkívül ambiciózus és álmodozó, hosszú távú céljai közé tartozik az emberiség megmentése és a bolygók kolonizációja.

Innováció és Kockázatvállalás:

- Bezos hajlandó kockázatot vállalni az új kezdeményezésekkel és vállalatokkal kapcsolatban, de általában kevésbé radikális innovációkat részesít előnyben.



- Musk híres az innovatív megközelítéseiről és a nagy kockázatú projektekről, amelyeket gyakran kezdeményez, például a SpaceX és a Tesla kapcsán.

#### Ügyfélorientáltság:

- Bezos: Az Amazon nagy hangsúlyt fektet az ügyfélcentrikusságra és az ügyfélművelés javítására.
- Musk: Míg Musk cégének, például a Tesla és a SpaceX is fontos az ügyfél elégedettsége, a fő hangsúly a technológiai és társadalmi céljaira van összpontosítva.

#### Kommunikációs stílus és nyilvánossági jelenlét:

- Bezos általában visszafogottabb a nyilvánossági szerepléseket illetően és kevésbé jelenik meg a médiában.
- Musk gyakran aktív a közösségi médiában és a nyilvános eseményeken és gyakran oszt meg frissítéseket és terveket a követőivel.

#### Vállalkozások sokoldalúsága:

- Bezos vezetői stílusa stabilizálódott az Amazon körül és a vállalkozások fő irányvonalát követi.
- Musk sokoldalú vállalkozó, aki különböző iparágakban tevékenykedik és új kezdeményezéseket és projekteket indít el.

#### Rugalmas vezetői stílus:

- Bezos vezetői stílusa többnyire stabil és következetes marad az Amazonon belül.
- Musk rugalmasabb vezetői stílust mutat, gyakran dinamikusan reagál az új helyzetekre és kihívásokra.

Mindkét vezető olyan egyedi képességekkel és stílusokkal rendelkezik, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy sikeresen irányítsák vállalkozásaikat és megvalósítsák nagy álmaikat. A különbségek ellenére mindkettőjük hatása jelentős az üzleti és technológiai világban.

### 3.4. A világ legbefolyásosabb vezérigazgatói és üzleti vezetői 2024-ben

A fentebb elmondottak azt érzékeltetik, hogy a sikeres vezetés számos feltételt foglal magában. Ezek között jelentős szerepet foglalnak el az érzelmi intelligencia, a karakter és integritás, az empátia, a személyes fejlődés és tanulás, a kommunikációs készségek, az önbizalom és kitartás, valamint a döntéshozatali képességek. Látható, hogy ezen felsorolt feltételek között megtalálhatók mind a menedzseri, mind a vezetői (leadership) kiválóság tényezői. Ugyanakkor ezek a tényezők a gyakorlatban integráltan működnek. Ebből kiindulva, noha diplomamunkám témája alapvetően a személyes vezetés (leadership), illusztrációs célból ismertetek egy aktuális kimutatást a világ legjobb vezérigazgatóiról szóló felmérésből.

A CEOWORLD magazin 2024-es legjobb vezérigazgatóinak globális rangsora több mint 2300 vezérigazgatót vizsgált 61 országban. A módszertan az üzleti teljesítményt hosszú távon szemlélve elsősorban a vezérigazgató teljes hivatali idejére vonatkozó pénzügyi megtérülésén alapul, amely a végső rangsorban 60 százalék súllyal vett részt, szemben a részvényárfolyammal és az aktuális negyedévi számokkal. A végső pozíció kiszámításához a vezérigazgató besorolásának további 40 százalékát a vállalat környezeti, irányítási és szociális kérdések terén elért eredményei, valamint a piaci részesedés, a piaci kapitalizáció változása, valamint a márka hírértéke és hatása befolyásolta.

Brian Moynihan, a Bank of America elnök-vezérigazgatója vezette a világ legjobb vezérigazgatóinak rangsorát az összes iparág tekintetében 2024-ben. A második helyet Jamie Dimon, a JPMorgan Chase elnök-vezérigazgatója szerezte meg. Őt, Amin H. Nasser követi, a Saudi Aramco vezérigazgatója a 3. helyen. Darren W. Woods, az Exxon Mobil vezérigazgatója, a 4. helyen, Satya Nadella, a Microsoft vezérigazgatója az 5. helyen, Tim Cook, az Apple vezérigazgatója pedig a 6. helyen áll. A Shell vezérigazgatója, Wael Sawan 2024-ben a hetedik helyen szerepel a világ 10 legjobb vezérigazgatója és cégvezetője között. A Toyota Motort vezető Akio Toyoda a nyolcadik helyen végzett. Liao Lin a Kínai Ipari és Kereskedelmi Banktól és Kyung-Kye Hyun, a Samsung Electronics vezérigazgatója a kilencedik és a tizedik pozíciót tölti be. Az első tíz helyezettet, helyezésükkel, nevükkel, beosztásukkal, cégnévvel, valamint földrajzi elhelyezkedésükkel az alábbi táblázatban mutatom be (2. táblázat) (Despina Wilson, 2024, ceoworld.biz):

## 2. táblázat: a világ 10 legjobb vezérigazgatója

(Forrás: Despina Wilson, 2024, ceoworld.biz)

Helyezés	Név	Beosztás	Vállalat	Logó	Ország
1	Brian Moynihan	Chairman & CEO	Bank of America		Egyesült Államok
2	Jamie Dimon	Chairman and CEO	JPMorgan Chase & Co.		Egyesült Államok
3	Amin H. Nasser	President & CEO	Saudi Arabian Oil Company (Saudi Aramco)		Szaud-Arábia
4	Darren W. Woods	Chairman and Chief Executive Officer	Exxon Mobil		Egyesült Államok
5	Satya Nadella	Chairman and Chief Executive Officer	Microsoft		Egyesült Államok
6	Tim Cook	Chief Executive Officer	Apple		Egyesült Államok
7	Wael Sawan	Chief Executive Officer	Shell		Egyesült Királyság
8	Akio Toyoda	Chairman and Representative Director	Toyota Motor		Japán
9	Liao Lin	President and Executive Director	Industrial and Commercial Bank of China Limited		Kína
10	Kyung-Kye Hyun	President & CEO	Samsung Electronics		Dél-Korea

## 4. Vezetői modellek, fejlesztő programok bemutatása két konkrét vállalatnál

### 4.1. A két vállalat bemutatása: Coesia, Roche

Az alábbi, mind a két társaságnál dolgoztam, előbb a Roche magyarországi leányvállalatánál, majd, jelenleg a Coesia csoport Flexlink magyarországi leányvállalatánál. Mind a két vállalatnál részt vettem vezetőfejlesztés képzésben, illetve ismertették a bevezetendő vezetői kompetencia modellt. Jelenleg a Coesia cégcsoportnál dolgozom, ezért e vállalat tekintetében több adattal rendelkezem. Alábbiakban röviden bemutatom a két cégcsoportot.

- **Coesia:**

A Coesia egy rendkívül innovatív ipari és csomagolási megoldásokra szakosodott vállalatcsoport, amelynek központja az olaszországi Bolognában található. Isabella Seràgnoli az egyedüli részvényes, azaz a tulajdonos. A Coesia cégek vezető szerepet töltenek be a fejlett automatizált gépek és csomagolóanyagok, az ipari folyamatmegoldások és a precíziós hajtóművek szegmensében.

A Coesia ügyfelei számos piaci ágazatban vezető szerepet töltenek be, beleértve a repülőgépgyártást, a kerámia ipart, a fogyasztási cikkeket, az elektronikát, az egészségügyet, a luxuscikkeket, a gyógyszereket, a verseny- és autóipart, valamint a dohánygyártást.

A cégcsoport története az innováció, a technológiai kiválóság és a nemzetközi elhivatottság iránti szenvedélyen alapul, amelyek a kiválóság jelzőfényévé tették a globális piacon.

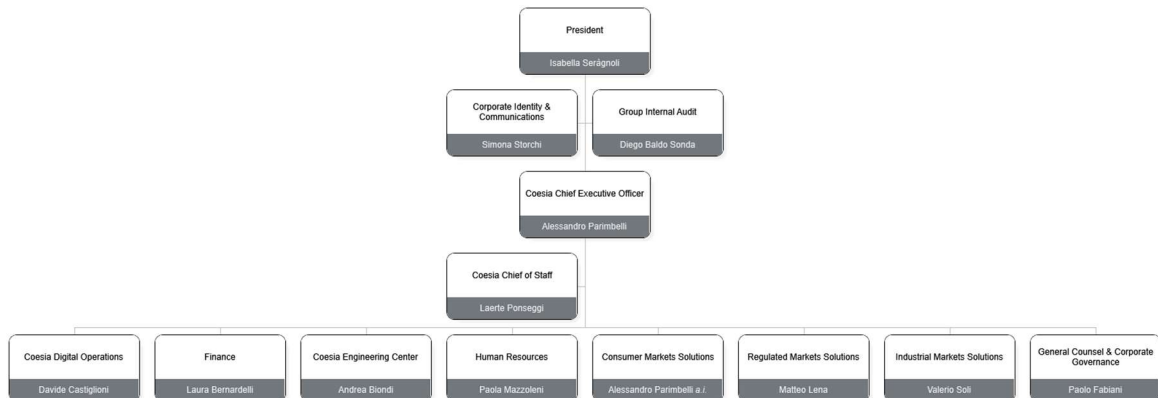
Coesia cégek: ACMA, ATLANTIC ZEISER, CERULEAN, CIMA, CITUS KALIX, COMAS, EMMECI, FLEXLINK, G. D, GDM, GF, HAPA, MGS, MOLINS, NORDEN, R. A JONES, SASIB, SYSTEM CERAMICS, VOLPTRON.

A cégcsoport 36 országban van jelen, 133 üzemi egységben 86 gyártóüzemben és 8000 főnél több alkalmazottal. 2022-ben a Coesia 2015 millió eurós bevételt és 8000 főnél több alkalmazottat ért el. (coesia.com, 2024)

A cég szervezeti (felső vezetői) felépítését következő ábrán mutatom be (2. ábra):

**2. ábra:** A Coesia szervezeti (felső vezetői) felépítése

(Forrás: saját szerkesztés, Coesia)



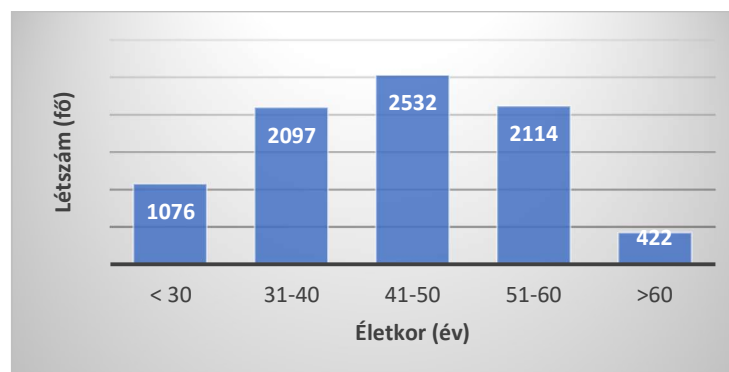
A cégcsoportban összesen 8241 alkalmazott több mint 76 országból származik és az alábbiak szerint csoportosíthatóak életkor és munkakör alapján (3. táblázat és 1. grafikon, valamint 4. táblázat és 2. grafikon).

**3. táblázat:** munkavállalók életkor szerinti csoportosítása

(Forrás: Coesia)

Életkor (év)	< 30	31-40	41-50	51-60	>60
Létszám (fő)	1076	2097	2532	2114	422
Arány	13%	25%	31%	26%	5%

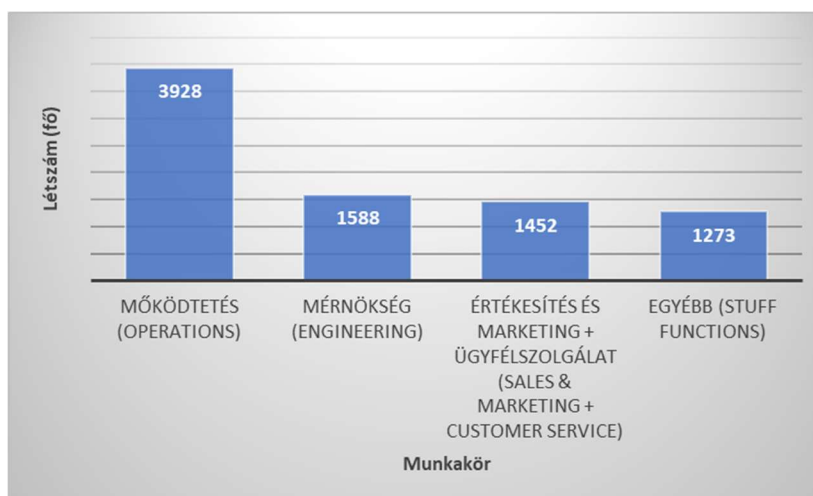
**1. grafikon:** munkavállalók életkor szerinti csoportosítása  
(Forrás: Coesia)



**4. táblázat:** munkavállalók munkakör szerinti csoportosítása  
(Forrás: Coesia)

Munkakör	Működtetés (Operations)	Mérnökség (Engineering)	Értékesítés és marketing + ügyfélszolgálat (Sales & marketing + customer service)	Egyéb (Stuff functions)
Létszám (fő)	3928	1588	1452	1273
Arány	48%	19%	18%	15%

**2. grafikon:** munkavállalók munkakör szerinti csoportosítása  
(Forrás: Coesia)



- **Roche:**

Az F. Hoffmann-La Roche AG, közismert nevén Roche, egy svájci multinacionális egészségügyi vállalat, amely világszerte két részlegre bontva működik: gyógyszeripar és diagnosztika. Roche egy globális, vezető gyógyszeripari vállalat, amely számos területen működik, beleértve az egészségügyi kutatást, gyógyszerfejlesztést és gyártást. Holdingjának, a Roche Holding AG-nak a SIX Swiss Exchange-en jegyzett részvényei vannak. A cég központja Bázelen található. A Roche bevételt tekintve a világ ötödik legnagyobb gyógyszeripari vállalata, és a rákkezelések vezető szállítója világszerte.

A Roche bevétele a 2020-as pénzügyi évben 58,32 milliárd svájci frank volt. Az alapító Hoffmann és Oeri család leszármazottjai a szavazati joggal rendelkező bemutatóra szóló részvények valamivel több, mint felét birtokolják (a családi részvényesek köre 45%, Maja Oeri pedig további 5%-kal), részvényeinek további harmadát pedig a svájci Novartis gyógyszergyár birtokolta 2021-ig. A Roche azon kevés társaságok közé tartozik, amelyek minden évben növelik osztalékukat, 2020-ban már a 34. egymást követő évben.

F. Hoffmann-La Roche teljes jogú tagja a Gyógyszeripari Iparágak és Egyesületek Európai Szövetségének (EFPIA). ([en.wikipedia.org/wiki/Roche](https://en.wikipedia.org/wiki/Roche), 2024)

## **4.2. Leadership Competency Model (LCM) – Coesia**

Mi az a vezetői kompetencia modell, azaz a Leadership Competency Model (LCM)?

A Coesia vezetői kompetenciamodellje azon kompetenciák és alapvető viselkedési formák gyűjteményére utal, amelyekkel a Coesia vezetőinek rendelkezniük kell. Ezek a kompetenciák általánosan alkalmazhatók az egész szervezetben.

A kompetenciamodellek egyértelmű útmutatást adnak az alkalmazottak értékeléséhez és fejlesztéséhez azáltal, hogy azonosítják a kívánt viselkedést, összehangolják a fejlesztési tevékenységeket és értékelik a teljesítményt ezekhez a megállapított kompetenciákhoz képest.

A modell célja, hogy támogassa az embereket a fejlődésben és javítsa a teljesítményt a következők révén:

- Közös nyelv meghatározása az egyéni és szervezeti siker szempontjából kulcsfontosságú magatartásformák azonosítására

- Segítség a kommunikációban és a várható eredmények megértésében
- Az egyéni erősségek és fejlesztési területek tudatosságának növelése
- A fejlesztési tevékenységek irányítása

Miért vezette be a vállalata ezt vezetői modellt?

Vezetői kompetenciamodellük bevezetése több okból is fontos számukra:

- Piacaik és iparuk folyamatos fejlődésben vannak és a Coesia kötelesnek tartja magát a folyamatosan újításra, ezért köteles változni és új, jobb munkamódszereket találni.
- A Coesia szervezeti stratégiája is fejlődik, és frissített készségekre van szükség a szervezet új igényeinek sikeres támogatásához.
- Fel kell készülniük a jövő kihívásaira, és gondoskodniuk kell arról, hogy szervezeti képességeink igazodjanak a kívánt jövő-állami kompetenciákhoz.
- A munkaerőpiac - különösen a COVID-19 után - szintén változik, és a friss segítene az új szükségletekkel rendelkező munkaerőt vonzani, bevonni és fejleszteni.

A cégcsoportnál úgy vélik, hogy az általuk képviselt értékek határozzák meg és fogalmazzák meg azokat az elveket, amelyek viselkedésüket és kultúrájukat irányítják. Ezek az értékek az alábbiakban részletezem:

- A tisztelet: Az emberek, a szabályok, a helyi közösségek, a környezeti és gazdasági erőforrások tisztelete. A tisztelet szigorúságot és feddhetetlenséget jelent.
- A felelősség: Felelősség a döntések és tettek következményeiért, felelősség a példamutatásért, a tisztességes vezetés gyakorlásáért, az érdemek jutalmazásáért, a tehetséggondozásért, az eredmények eléréséért és az elkötelezettségért. Még a kollektív felelősség is az egyéni felelősségvállalással kezdődik.
- A tudás: Kultúrából, oktatásból, képzésből, kutatásból, tapasztalatból és kapcsolatokból származó tudás. A tudás, mint szakmai és személyes fejlődés.
- A szenvedély: A termék iránti szenvedély, az innováció, a kiválóság, a szépség, a munka és a teljesítmény. A szenvedély lehetővé teszi számukra, hogy elképzeljék az eredményeket, még mielőtt elérnék azokat.

Az „értékektől a tettekig” elv alapján a Coesia vezetői meghatároztak 6 alapkompenciát. Ezeket további 25 alapvető viselkedésre osztották, amelyeket részletesen oktatások során ismertetnek a menedzserek és egyéni közreműködők számára. Továbbiakban bemutatom a 6 alapkompenciát és a hozzájuk tartozó 25 alapvető, elvárt habitust:



### Ügyfél vezérelt:

A vezetők folyamatosan arra törekednek, hogy előre lássák és megértsék az ügyfelek igényeit, valamint megoldásokat kínáljanak az ügyfelek bizalmának elnyerésére. Stratégiai partnerként vesznek részt az ügyfelekkel való együttműködésben, hosszú távú kapcsolatok kialakításában, fenntartásában és növelésében.

### 5. táblázat: Ügyfél vezérelt alapkompétencia és alapvető viselkedései

(Forrás: Coesia)

<b>Ügyfél vezérelt</b>	<b>Menedzseri teendők:</b>	<b>Egyéni közreműködők teendői:</b>
<b>Kiszámított ügyféligények</b>	Aktívan keressen kapcsolatot a belső és/vagy külső ügyfelekkel, hogy előre jelezze szükségleteiket.	Aktívan keressen kapcsolatot a belső és/vagy külső ügyfelekkel, hogy előre jelezze szükségleteiket.
<b>Javított vevőszolgálat</b>	Nyújtson értéket az ügyfelek számára, javítsa a folyamatokat, a reakcióidőt és a szolgáltatási ajánlatokat.	Nyújtson értéket az ügyfelek számára, javítsa a folyamatokat, a reakcióidőt és a szolgáltatási ajánlatokat.
<b>Ügyfél vezérelt kultúra</b>	Vonja be és inspirálja a szervezetet az ügyfelek igényeinek kielégítésére, fontos információk összegyűjtésére és megosztására.	Vonja be és inspirálja a szervezetet az ügyfelek igényeinek kielégítésére, fontos információk összegyűjtésére és megosztására.

### Empátia és gondoskodás:

A vezetők, akik megmutatják az empátiát és támogatják aktívan csapattagjaikat, fontos értékeket képviselnek a szervezetben. Ezáltal elősegítik az együttműködést és befogadást. A vezetők arra törekednek, hogy fenntartható és sikeres vállalatot építsenek, segítve embereik és csapataik fejlődését és azok előre lépését. Emellett lehetővé teszik a

mobilitást és az átjárhatóságot a szervezeten belül, ami hozzájárul a hatékonysághoz és az innovációhoz.

**6. táblázat:** Empátia és gondoskodás alapkompétencia és alapvető viselkedései

(Forrás: Coesia)

<b>Empátia és gondoskodás</b>	<b>Menedzseri teendők:</b>	<b>Egyéni közreműködők teendői:</b>
<b>Sokféleség és befogadás</b>	Segíts elő egy pozitív és befogadó kultúrát a bátorítás és a sokszínűség támogatásával.	Segíts létrehozni egy pozitív és befogadó kultúrát, amely ösztönzi a bátorságot és támogatja a sokszínűséget.
<b>Szakmai fejlesztés</b>	Bátorítsa a fejlődést és segítse a csapattagokat a képzés és személyes mentorálás segítségével.	Fektessen energiát az önfejlesztésbe, keresse és használja ki a tanulási lehetőségeket új készségek megszerzéséhez, és növelje teljesítményét.
<b>Aktív hallgatás</b>	Figyeljen oda az alkalmazottak véleményére, és igyekezzon megérteni azokat. Adjunk visszajelzést, hogy segítsük őket a fejlődésben.	Legyen fogékony a visszajelzésekre, gyakorolja az aktív hallgatást és hatékonyan vegyen részt a vitákban.
<b>Munkavállalói mobilitás</b>	Támogassa a munkatársak belső mozgását annak érdekében, hogy elősegítse fejlődésüket.	Legyen nyitott az új feladatok és tapasztalatok iránt, amikor az alkalmak adódnak.

Integritás és átláthatóság:

A vezetők akkor nyerik el embereik bizalmát, ha tisztességet és hitelességet mutatnak következetesen. Ennek eredményeként kialakul a bizalom alapja az egész szervezetben.

**7. táblázat:** Integritás és átláthatóság alapkompétencia és alapvető viselkedései

(Forrás: Coesia)

<b>Integritás és átláthatóság</b>	<b>Menedzseri teendők:</b>	<b>Egyéni közreműködők teendői:</b>
<b>Elkötelezettség a munkaetikára</b>	Legyen elkötelezett az etikus munkavégzés iránt.	Legyen elkötelezett az etikus munkavégzés iránt.
<b>Átlátható kommunikáció</b>	Közvetítse átláthatóan az információkat, hogy lehetővé tegye a csapattagok számára a döntéshozatalt.	Legyen nyílt és átlátható a kommunikáció, ossza meg az információkat a csapattal.
<b>Igazságos döntés készítése</b>	Legyen mindig tisztességes és igazságos minden döntése és kommunikációja során.	Legyen példakép, és magas szintű etikai érzékkel rendelkezzen. Támogassa az ép és tiszta kultúrát.
<b>Példa által vezetett</b>	Vegyen részt példamutató magatartással, magas etikai színvonalon, szabályok betartásával és betartatásával, hogy megteremtse a megfelelő kultúrát.	-

Pozitív együttműködő munkakörnyezet:

A vezetők fontos szerepet játszanak abban, hogy pozitív légkört teremtsenek a munkahelyen. Fontos számukra, hogy minden alkalmazott biztonságban érezze magát, és ösztönzik az új ötletek és perspektívák megosztását, még akkor is, ha azok néha ellentétesek a szervezeti szabályokkal. A vezetők együttműködésre ösztönzik a csapatot, ami pozitív energiát hoz létre. A közös erőfeszítések nagyobb eredményeket hoznak, mint az egyéni teljesítmény. Emellett a vezetők fontosnak tartják az alkalmazottak önbecsülését, és pozitív visszajelzésekkel erősítik meg azt.

**8. táblázat:** Pozitív együttműködő munkakörnyezet alapkompétencia és alapvető viselkedései

(Forrás: Coesia)

<b>Pozitív együttműködő munkakörnyezet</b>	<b>Menedzseri teendők:</b>	<b>Egyéni közreműködők teendői:</b>
<b>Pszichológiai biztonság</b>	Teremtsen egy biztonságos környezetet, ahol a munkatársak szabadon megoszthatják ötleteiket, kérdéseiket és aggodalmaikat, anélkül, hogy ítélet érne őket.	Dolgozzon hatékonyan egy biztonságos környezetben, ahol mások szabadon megoszthatják véleményüket anélkül, hogy ítékezés vagy büntetés fenyegetné őket.
<b>Csapatmunka és együttműködés</b>	Támogassa a csapatmunkát és az együttműködést a szervezetben belül.	Hatékonyan működjön együtt másokkal partnerségi alapon annak érdekében, hogy elérjék a közös célokat.
<b>Csapat elismerés</b>	Támogassa és ismerje el minden csapattag hozzájárulását, valamint az elért eredményeket.	Aktívan vegyen részt a csapatmunkában, és örüljön az elért eredményeknek.

<b>Cél és összetartozás</b>	Segítse elő a közösség, a céltudat és az összetartozás érzetének növekedését, támogatva ezzel a társadalmi kapcsolatokat az emberek között.	„Élvezze” a társas kapcsolatokat, az együttléteket és a közösségi élményeket.
<b>Jólét</b>	Támogassa és ösztönözze a munka és magánélet egészséges egyensúlyát, valamint segítse a csapattagok jólétét.	Törekedjen a hatékony munkavégzésre és időgazdálkodásra. Fontos, hogy ügyeljen a munka és magánélet kiegyensúlyozott egyensúlyára.

Innováció:

A vezetők általában nagyon kíváncsiak. Szeretnek tanulni és gondolkodni, mert tudják, hogy a kreativitás újítást és fejlődést hoz. Az igazi kudarc egy vezető számára az, ha elveszíti a tanulás és az innováció lehetőségét.

### 9. táblázat: Innováció alapkompétencia és alapvető viselkedései

(Forrás: Coesia)

<b>Innováció</b>	<b>Menedzseri teendők:</b>	<b>Egyéni közreműködők teendői:</b>
<b>Kíváncsiság</b>	Legyen kíváncsi és ösztönözze a csapatot az új megoldások felfedezésére.	Legyen kíváncsi és ösztönözze a csapatot az új megoldások felfedezésére.
<b>Folyamatos javulás</b>	Segítse elő a folyamatos fejlődés kultúrájának kialakulását, új megközelítéseket alkalmazva a	Keresse az új módszereket a folyamatok egyszerűsítésére és eszközök fejlesztésére, ezzel

	folyamatok és eszközök egyszerűsítésére.	elősegítve a folyamatos fejlődés kultúráját.
<b>Tudás megosztás</b>	Aktívan oszd meg a tudásodat és szakértelmedet a szervezet minden részével, és támogasd a változásokat.	Aktívan oszd meg a tudásodat és szakértelmedet a szervezet minden részével, és támogasd a változásokat.
<b>Kockázatvállalás</b>	Támogassa és ösztönözze a kockázatvállalást, miközben ésszerű határokon belül marad. Tekintse a hibákat tanulási és fejlődési lehetőségnek.	Tekintse a hibákat olyan lehetőségként, amelyekből tanulhat és fejlődhet.

Fókusz és végrehajtás:

A vezetők magas színvonalú elvárásokat állítanak fel a szervezetben, és képesek eredményeket elérni. Koncentráltak, dinamikusak és gyorsan cselekszenek. Teljes mértékben bevonják csapatukat és olyan sürgős, magas energiájú, lelkes szervezeteket hoznak létre, amelyek hatékonyan működnek. A vezetők megértik a bonyolultságot és egyszerűsítik azt, így végső soron jobb eredményeket érnek el mind az ügyfél, mind pedig a szervezet számára.

**10. táblázat:** Fókusz és végrehajtás alapkompétencia és alapvető viselkedései

(Forrás: Coesia)

<b>Fókusz és végrehajtás</b>	<b>Menedzseri teendők:</b>	<b>Egyéni közreműködők teendői:</b>
<b>Koncentrálj a prioritásokra</b>	Világosan kommunikálj a csapatnak a kihívást jelentő célokat és prioritásokat.	Állítson fel világos, inspiráló célokat és fontos prioritásokat.

<b>Hajtson eredményekért</b>	Mutassa be a vezetés eredményeit, hogy megerősítse a csapatok motivációját és lelkesedését.	Figyelje az eredményeket, ezekből merítsen lendületet, energiát és lelkesedést.
<b>A munka minősége</b>	Tartson ki a legmagasabb színvonalú szabványok és előírások mellett, és ügyeljen arra, hogy azokat mindig betartsa és betartassa.	Teljesítsen mindig a legmagasabb szinten, és vállalja fel ez iránt a teljes felelősséget.
<b>Agilitás</b>	Maradjon fókuszban. Kerülje a felesleges bonyolultságot, inkább használjon egyszerűsített kérdéseket és folyamatokat.	Maradjon fókuszban. Kerülje a felesleges bonyolultságot, inkább használjon egyszerűsített kérdéseket és folyamatokat.
<b>Erőforrások kezelése</b>	Állítsa be a célokat, az erőfeszítéseket és az erőforrásokat úgy, hogy kivételes eredményeket érjen el.	Adjon meg minden tőle telhető erőt és erőforrást a feladat teljesítéséhez, így kiemelkedő eredményeket érhet el.

### 4.3. Leadership Development Program (LDP)- Roche

A Roche-nál követett vezetési modelltől közvetlen információ nem áll rendelkezésre, de a modelltől közvetett jelleggel az ott alkalmazott vezetésfejlesztési program, melynek aktív résztvevője voltam, nyújt információt. Ezért a Roche esetében a LDP programban szereplő, vonatkozó témák kerülnek ismertetésre. Tapasztalataim alapján a Roche által szervezett vezetőfejlesztés, mint szervezett képzés a Coesia által nyújtott Leadership Competency Model (LCM)-hez képes sokkal gyakorlatiasabb volt, mely megközelítőleg egy éves idő intervallumát ölelt át. Általában havonta egy teljes munkanapon coach/tréner segítségével voltak megtartva ezek a foglalkozások, melyeken az előre kiválasztott, meghívott - már vezető beosztású vagy arra affinitást mutató - kollegák vehettek részt. A vállalat - főképp a

helyi viszonylatban lapos szervezeti struktúra miatt - később e program kiterjesztését tervezte az összes munkavállalóra, mivel a felsővezetés mind helyi mind nemzetközi szintem úgy gondolta, hogy az előbb említett lapos struktúra működő képes és nem szükséges „sok” kinevezett vezető, mert végső soron lehet mindenki a saját maga „menedzsere”, ha kellő látásmóddal, és az ehhez szükséges kompetenciákkal rendelkezik.

A képzésben az alábbi témaköröket és azokhoz tartozó további főbb kompetenciákat érintettük:

### *1. Vezetői hitelesség*

- Érzelmi szabályozás
- Hitelesség vagy túlélés?

### *2. Kommunikáció és felnőttég*

- Együttműködésben tartani magamat és a másikat
- Felnőtt – Felnőtt kommunikáció hátttere és eszközei

### *3. Konfliktusok*

- Konfliktusnavigálás a csoportban
- Egyéni konfliktusok, játszmáink
- Proaktivitás másképp

### *4. Felelősségben tartás*

- Delegálás – feladat és felelősség, bevonás és elkötelezettség
- Motiváció, mint együttműködés

Alábbiakban bővebben kifejtem a vezetőfejlesztés képzés keretein tárgyalt témaköröket és alkalmazott gyakorlatokat, valamint röviden kifejtem azok elméleti háttérét:

### *1. Vezetői hitelesség*

Érzelmi szabályozás:

Ezen témakörön belül a LÉÉ modellt tárgyaltuk, ahol a LÉÉ a Leírás, Értelmezés, Értékelés szavakból képzett mozaik szó. Alábbiakban röviden kifejtem a LÉÉ (Leírás, Értelmezés, Értékelés) modell lényegét, mely mentén haladva végeztünk gyakorlatokat:



- Leírás (adat): Megfigyelés. Érzékszervi csatornáinkon keresztül érzékelt információk. Amit látunk, hallunk, érzünk. A szintizta megfigyelés csak azokat az adatokat tartalmazza, amelyeket érzékszerveinkkel felfoghatunk.
- Értelmezés (következtetés): A leírás során megszerzett információk azonosítása, értelmezése, saját tapasztalataink, képességeink, ismereteink, emlékeink, tudásunk segítségével. Ok-okozati viszony felállítása. Fontos megjegyezni, hogy az értelmezésünk és következtetésünk szubjektív, mivel saját személyes élményeinket használjuk azonosításhoz.
- Értékelés (ítélet): Önmagunk viszonya az adatokhoz, és azokról alkotott következtetésekhez. Szubjektív. Lehet pozitív, negatív. Gyakran csak ez kerül a felszínre. Az értékelés is fontos szerepet kap, hiszen önmagunkhoz való viszonyával válik teljessé a kép. Ide tartozik a minősítés, értékítéletek stb. (LÉÉ modell: handsheep.wordpress.com, 2024)

## *2. Kommunikáció és felnőttég*

Ennél a témakörnél olyan kérdésekkel foglalkoztunk, mint:

- Miről is beszélünk pontosan?
- Mi a kontextus?
- Kinek mi a feladata?
- Milyen eszközeink vannak hozzá?
- Melyek a vonatkoztatási pontok?

Ezen témakör fő eleme a fenti kérdések megválaszolásán túl az asszertivitás volt, mely során igényeinket, szükségleteinket fogalmazzuk meg és betartatjuk a határainkat, miközben figyelembe vesszük a másik igényeit és határait.

## *3. Konfliktusok*

A teljesség igénye nélkül a fejlesztő program e szakaszában a Lencioni-modell (3. ábra) használatával igyekeztünk a konfliktusok témakörében elmélyülni és mélyebb tudásra szert tenni.

**3. ábra:** A csapatok együttműködésének lehetséges 5 akadály – Lencioni modell  
(Forrás: Lencioni 2019)



#### 4. Felelősségben tartás

A felelősségben tartás témakörben a delegálást, mint módszert gyakoroltuk és annak szintjeit tárgyaltuk melyeket alábbiak sorolok fel:

Delegálás 7 szintje – a vezető szemszögéből:

- Megmond / Tell: Döntök, és majd elmondom a többieknek.
- Elad / Sell: Eladom a döntést a többieknek.
- Konzultál / Consult: Konzultálok velük, kikérem a véleményüket, majd döntök.
- Egyetért / Agree: Együtt döntünk, konszenzust érünk el.
- Tanácsol / Advise: Tanácsot adok, de a többiek döntenek.
- Érdeklődik / Inquire: Érdeklődöm, milyen döntést hoztak.
- Delegál / Delegate: A teljes döntési felelősséget átadom.

(Appelo, 2010)

Konkrét feladatok, témák, illetve projektek kapcsán beszélgettünk arról, hogy a 7 szint közül melyik delegálási szintet válasszuk ki és miért. Fontos üzenet volt, hogy nincs egyértelmű

jó vagy rossz megoldás. Inkább azt fontos megérteni, hogy számos tényező befolyásolja, hogy melyik formát választjuk, ezek közül néhány, ami szóba került:

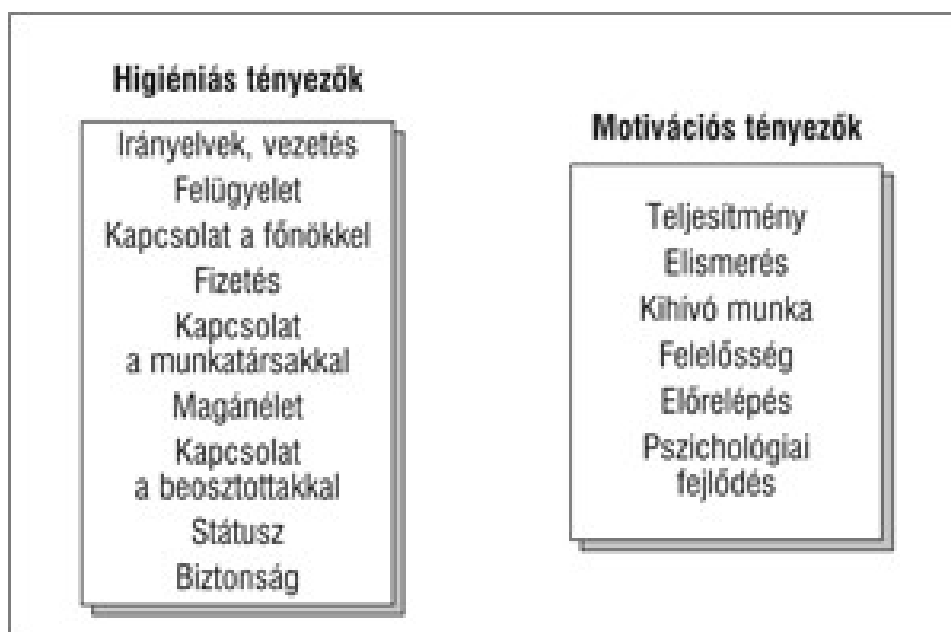
- a feladat sürgőssége, tétje (pl. tűzoltásról van-e szó)
- a bevont munkatársak motiváltsága, szakmai rátermettsége, magabiztossága
- a vezető érettsége, hol tart a fejlődési, tanulási útján
- a vezető és munkatársak közötti bizalmi szint

Amikor a motivációról beszéltünk együttműködésről szóló beszélgetések során, az alábbi elméleteket vitattuk meg:

- Herzberg féle motivációs elmélet (4. ábra):

**4. ábra:** Herzberg-féle higiénés és motivációs tényezők

(Forrás: Dobák-Antal, 2016)



- A Maslow-piramis 5 szintje. Az emberi szükségletek hierarchiája (5. ábra):

**5. ábra:** A Maslow-piramis 5 szintje

(Forrás: saját szerkesztés)

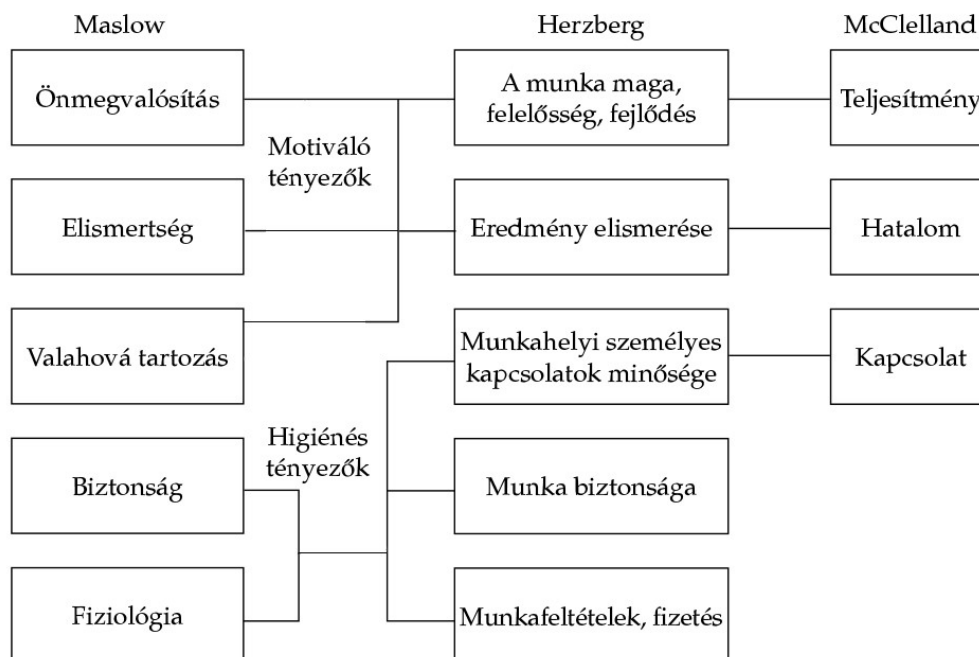


- McClelland három részre bontott szükségletelmélete alapján a teljesítmény, a hatalom és a kapcsolat a motivációs pillérek.

Fontos megjegyezni, hogy bár a fenti elméletek tartalmukban különbözőek, mégis megfigyelhetők bizonyos átfedések azok motivációval kapcsolatos megközelítésében (6. ábra). (Mitev-Bauer,2016)

**6. ábra:** Tartalmi elméletek összehasonlítása

(Forrás: Mitev-Bauer,2016)



## 5. Kutatás

Kutatásom célkitűzése a két előző fejezetben bemutatott vállalat, a Roche és a Coesia vezetési és vezetésfejlesztési felfogásának elemzése, mely során először kvalitatív, (esetelemző) összehasonlítást végzek a két cég esetén. Először elemzem a két – a Roche esetén implicit - modellt, stratégiát és kitérek a kulturális különbségekre is, annak érdekében, hogy leadership szempontjából lényeges hiányzó és meglévő - a vezetés belső, személyes erőforrásainak – tényezőket bemutassam. Vizsgálatom következő fejezetében a két cégnél bevezetett és végrehajtott vezetésfejlesztési programot vetem össze mind gyakorlati, tapasztalati, mind felfogás szempontjából. A harmadik részben részletesebb kvantitatív vizsgálatot folytatok, melyben egy a Coesia vállalat európai régiójában a vezetőkkel kapcsolatban végzett dolgozói felmérést analízok kérdőívek kiértékelésével, abból a célból, hogy kiderüljön, hogy a leadership szempontjából releváns kompetenciák vagy azok hiánya, milyen hatással vannak válaszokra, azaz a munkavállalók saját vezetőinek megítélésére.

### 5.1. Alkalmazott kutatási módszertanok

Mivel a kutatás tárgyát képző mind a két cégnél dolgozok, illetve dolgoztam ezért kutatásom során olyan módszertant alkalmaztam, mint a *résztevői megfigyelés*, ahol a kutató részt vesz a megfigyelésben, teljes mértékben beleolvadva a vizsgált környezetbe. Általában hosszabb ideig tartózkodik ott, miközben megtartja szakmai távolságát, és kapcsolatokat épít ki a helyszínen lévő személyekkel.

Továbbá végeztem *terepkutatást és dokumentum- és tartalomelemzést*. A terepkutatás módszertana olyan kutatási megközelítéseket foglal magában, amelyek során a kutatók közvetlenül részt vesznek a vizsgált környezetben, figyelik és dokumentálják a természetes viselkedést, interakciókat vagy jelenségeket. A módszer magában foglalja a résztvevő megfigyelést, az interjúkat, az adatgyűjtést és a dokumentumok elemzését. A terepkutatás lehetővé teszi a kutatók számára, hogy mélyebb megértést szerezzenek egy adott közösségről, kultúráról vagy helyzetről, és lehetővé teszi a kontextusban való tanulást és az empirikus adatok alapján történő következtetéseket. (Creswell, 2014)

## 5.2. Coesia és Roche vezetői (leadership) szempontú összehasonlítása

Az összehasonlítás célja:

Annak vizsgálata, hogy – két különböző iparágban – a két vállalat vezetői által hangsúlyosnak tartott területek, valamint a képviselt stratégiai és kulturális kérdésekben milyen hasonlóságok és különbségek vannak, ezekben mely vezetői képességek és tulajdonságok jelennek meg, esetleg hiányoznak. A kutatás során felhasználok a kapcsolódó elméleti háttérben előzőleg említett elemeket.

Kutatási kérdések:

- Melyek a közös, a Coesia és a Roche esetében is megtalálható vezetői tulajdonságok, melyekkel elérhetik a hangsúlyosnak tartott területeiket?
- Milyen a vezetési stílusra lehet következtetni a Coesia és a Roche esetén?
- Mivel a fenti fejezetekben az egyik legfontosabb és legtöbbször megjelenő készség az empátia, valamint szerintem is az egyik legkiemelkedőbb kompetencia, ezért fontos kérdésként fogalmazódott meg bennem az alábbi kutatási kérdés: Miben mutatkozik meg a két cég esetén az empátia mind a vezetés belső, személyes erőforrása?

A kutatási kérdéseim megválaszolását azzal készítem elő, hogy a két vállalat vezetői stílusának megértése érdekében első lépésben általában foglalkozom a két vállalat üzleti, irányítási kultúrájával, a vállalatnál követett vezetési elvekkel. Ezt követően SWOT elemzést készítek reprezentatív jelleggel, az adott cég erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és veszélyeinek táblázatban (mátrixban) való megjelenítésével, melyekből a szükséges vezetői kompetenciákra lehet következtetni.

A *Coesia* vezetése résztvevő megfigyelői pozícióm alapján szerzett információim szerint általában nagy hangsúlyt fektet a következő területekre:

- Innováció és fejlődés: A Coesia vezetése elkötelezett az innováció és a technológiai fejlődés iránt, ami a vállalatcsoport számára versenyelőnyt jelent a piaci pozíció megerősítésében és az üzleti növekedésben.
- Ügyfélközpontúság: A Coesia értékei között szerepel az ügyfélközpontúság, azaz az ügyfél szükségleteinek és elvárásainak figyelembevétele és kielégítése az üzleti tevékenységek során.

- Operatív hatékonyság: A Coesia vezetése nagy hangsúlyt fektet az operatív hatékonyság és a költséghatékony működés elérésére, amely lehetővé teszi a vállalat számára, hogy versenyképes maradjon a piaci környezetben.
- Inspiráló vezetés és vállalati kultúra: A Coesia vezetése az inspiráló vezetés és a pozitív vállalati kultúra kialakítására törekszik, amely ösztönzi az alkalmazottakat az innovációra, a csapatmunkára és az egyéni fejlődésre.
- Fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás: A Coesia vezetése elkötelezett a fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás iránt, és olyan üzleti gyakorlatokat támogat, amelyek hozzájárulnak a környezetvédelemhez és a társadalmi jóléthez.

Ezen értékek és prioritások mentén a Coesia vezetése arra törekszik, hogy sikeresen vezesse és irányítsa a vállalatcsoportot, és elősegítse az üzleti növekedést és sikert a globális piacon.

A *Roche* vezetői kultúrája egyéni tapasztalataim alapján az alábbi jellemzőket tartalmazza:

- Betegközpontúság: A Roche fő célja, hogy a betegeknek minél hatékonyabb gyógymódot biztosítson. Ennek érdekében vezetőinek és munkatársainak a betegek szükségleteire kell összpontosítaniuk minden döntés és tevékenység során.
- Kutatás és innováció: A Roche erős hangsúlyt fektet az innovációra és a tudományos kutatásra. A vezetőknek támogatniuk kell a kreativitást és a kutatási fejlődést a cég területén.
- Együttműködés és sokszínűség: A Roche hozzáállása az együttműködés és a sokszínűség felé segít abban, hogy különböző háttérű és kultúrájú emberek sikeresen dolgozhassanak együtt a vállalat sikeréért.
- Felelősségvállalás és integritás: A vezetőknek példát kell mutatniuk a felelősségvállalás és az integritás terén. Ez magában foglalja az etikus döntéshozatalt, a társadalmi felelősségvállalást és az üzleti etikát.
- Fejlődés és tanulás: A Roche vezetősége elkötelezett a munkatársak fejlődése és tanulása iránt. A vezetőknek lehetőséget kell biztosítaniuk arra, hogy folyamatosan fejlesszék készségeiket és ismereteiket.

A Roche vezetői kultúráját és stílusát alakítják és fejlesztik a vállalat stratégiai céljai és az ágazati trendek. A vezetőknek a fent említett értékek mentén kell navigálniuk és cselekedniük annak érdekében, hogy a Roche sikeresen teljesíteni tudja küldetését a betegek gyógyításában és az egészségügyi ágazatban.

A Roche és a Coesia vezetői kultúrája és irányítási stílusa között számos hasonlóság és különbség van. Ezek általam végzett elemzését az alábbiakban összegzem:

Hasonlóságok:

- Betegközpontúság és ügyfélközpontúság: Mind a Roche, mind a Coesia vezetői szinten nagy hangsúlyt fektet a betegek/ügyfelek szükségleteinek és elvárásainak figyelembevételére és kielégítésére. Mindkét vállalatcsoport arra törekszik, hogy termékeik és szolgáltatásaik segítségével hatékonyan szolgálja ki a piac igényeit.
- Innováció és fejlődés: Mind a Roche, mind a Coesia vezetői elkötelezettek az innováció és a fejlődés iránt, továbbá mindkét cég nagy hangsúlyt fektet a technológiai fejlesztésre és az újításokra, hogy versenyelőnyt szerezzen a piacon.
- Társadalmi felelősségvállalás: A Roche és a Coesia fontosnak tartja management szinten is a fenntarthatóságot és a társadalmi felelősségvállalást, mindkét vállalatcsoport elkötelezett az olyan üzleti gyakorlatok mellett, amelyek hozzájárulnak a környezetvédelemhez és a társadalmi jóléthez.

Különbségek:

- Iparspecifikus környezet: A Roche fő tevékenységi területe a gyógyszeripar, míg a Coesia több egyéb, más iparágakban működik, ideértve az élelmiszeripart, az elektronikát és az automatizálást. Ennek megfelelően a két cég vezetői kultúrája és stratégiája kissé eltérő az iparág specifikus jellemzők miatt.
- Termékkör és piacorientáció: A Roche főként gyógyszerekkel és egészségügyi termékekkel foglalkozik, míg a Coesia számos iparágban tevékenykedik, így a termékportfólió és a piaci stratégia is eltérő a két vállalatcsoport között. Ezek a különbségek az azoknak megfelelő vezetési stílust és egyéni vezetői kompetenciákat kívánják meg, melyek között az adaptabilitásnak és a nagyfokú rugalmas gondolkodásnak van a legfontosabb szerepe.
- Vállalati kultúra és méret: A Roche egy nagy, globális gyógyszeripari vállalat, míg a Coesia egy kevésbé ismert, de szintén jelentős méretű vállalatcsoport. Ennek megfelelően a vállalati kultúra és a vezetési stílus is eltérő a két vállalat között, annak függvényében, hogy milyen nagyságú és komplexitású a szervezet.

Összességében elmondhatom, hogy mind a Roche, mind a Coesia vezetői kultúrája és irányítási stílusa arra összpontosít, hogy hatékonyan szolgálják ki ügyfeleiket, elősegítsék



az innovációt és a fejlődést, valamint vállalják a társadalmi felelősségüket. A különbségek főként az iparág, a termékportfólió és a vállalati kultúra jellemzőiben és prioritásaiban mutatkoznak meg. Tapasztalataim alapján közös, a Coesia és a Roche esetében is megtalálható vezetői tulajdonságok az empátia (mind ügyfelekkel, mind munkatársakkal), az innováció (új ötletek és kezdeményezések), valamint felelősségvállalás (üzleti, társadalmi és környezetvédelmi). Mindkét vállalat vezetői a fenti kihívásoknak megfelelően több stílust is használnak, melyek megfeleltethetők a fentebb említett kulcsterületeknek, e stílusok (autokratikus, demokratikus, tranzakciónális, stb.) megfelelő arányú, időben és helyzetben történő használata biztosítja a szervezetek sikereit. A Coesia és a Roche vezetőinek is esszenciális személyes erőforrás az empátia. Ez igaz az ügyfél/betegkör és a munkatársak/beosztottak tekintetében, valamint látszik az összehasonlításban kifejtett hasonlóságok között is. A mások érzéseinek megértése kulcsfontosságú, legyen az ügyfél vagy munkatárs. Fontos, hogy az adott vezető tudjon reagálni a munkatársak, vevők érzéseire, gondolataira és szükségleteire, ezért fontos azok megismerése. A vezetőknek fontos az empátia, mert segíti a csapattagok megértésében, motiválásában, támogatásában és az együttműködés erősítésében, valamint a hatékony kommunikációban, továbbá üzleti szempontból is elengedhetetlen.

### **5.3. Coesia és Roche cégek általános elemzése (SWOT)**

A SWOT elemzés célja:

Annak vizsgálata, hogy az előző és a 4.1 fejezetben ismertetett, a két vállalat vezetői által alkotott és képviselt stratégiai pontok, valamint cégismertetések (iparágak) tekintetében melyek lehetnek az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és milyen fenyegetettségek léphetnek fel a két tárgyalt cég életében, melyekre a vezetőknek figyelemmel kell lenniük és szükség esetén a megfelelő személyes kompetenciájukat alkalmazniuk kell.

A SWOT elemzési kutatási kérdések:

- Melyek az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és milyen fenyegetettségek léphetnek fel a Coesia és Roche vállaltok esetében?
- Milyen kompetenciákkal rendelkeznek a vezetők, amivel az erősségeket elérték?
- Milyen kompetenciákkal kellene, rendelkeznek a vezetőknek, hogy az adott vállalat elkerülje a fenyegetéseket, gyengeségeket és megvalósítsa a lehetőségeket?

Alkalmazott módszertan:

- SWOT analízis

*A Coesia cégcsoport SWOT analízise*, melyet megfigyeléseim alapján és a cégcsoport egyéb adatainak elemzésével végeztem, tartalmazza a szükséges vagy meglévő vezetői személyes kompetenciákat:

Erősségek (Strengths):

- Széleskörű portfólió: A Coesia csoport széleskörű vállalati portfólióval rendelkezik, amely különböző iparágakban működő vállalatot foglal magában, ezáltal diverzifikálva a kockázatokat. Szükséges és meglévő kompetencia: a vízió és az ambíció.
- Technológiai innováció: A Coesia vállalatok híresek a technológiai innováció és a termékfejlesztés terén, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy versenyelőnyre tegyenek szert a piacon. Szükséges és meglévő kompetencia: az innováció és a technológiai előrelátás, továbbá az adaptabilitás.
- Globális jelenlét: A cég globális jelenléte és széleskörű kapcsolatai révén a Coesia csoportnak nagy a piaci részesedése és globális ismertsége. Szükséges és meglévő kompetencia: a döntéshozatali képesség, az önbizalom és a kitartás.
- Képzett vezetői csapat: A vállalat vezetői csapata magasan képzett és tapasztalt szakemberekből áll, akik képesek hatékonyan kezelni a vállalatot és a piaci kihívásokat. Szükséges és meglévő kompetencia: személyes fejlődés és tanulás, valamint kommunikációs készségek.

Gyengeségek (Weaknesses):

- Függőség az automatizálás és a gyártás „piactól”: A Coesia cégcsoport függ a gyártási és automatizálási iparágak piacának változásaitól, ami kiszolgáltatottá teheti a piaci ingadozásoknak és trendeknek. Szükséges kompetencia: rugalmasgondolkodás és alkalmazkodó képesség.
- Komplexitás és szervezetlenség: A vállalat széleskörű portfóliója és globális jelenléte miatt a szervezet néha túl bonyolult lehet, ami megnehezítheti a hatékony működést és döntéshozatalt. Szükséges kompetencia: kommunikációs készségek, fejlettebb döntéshozatali képesség.

#### Lehetőségek (Opportunities):

- Növekvő automatizálási igények: A világ számos részén növekszik az automatizálási igény, ami új lehetőségeket teremt a Coesia számára a termékeik és szolgáltatásaik keresletének növelésére, illetve azok értékesítésére. Szükséges kompetencia: kommunikációs készségek, rugalmas gondolkodás és alkalmazkodó képesség.
- Innováció és termékfejlesztés: Az innováció és a termékfejlesztés területén tapasztalható előre lépések lehetőséget jelentenek a Coesia vezetői csoport számára új piacok felfedezésére és új termékek bevezetésére. Szükséges kompetencia: innováció és technológiai előrelátás, adaptabilitás.
- Felvásárlási stratégia: A Coesia felvásárlási stratégiája révén új piacokra és területekre terjeszkedhet, amely lehetőséget teremt a növekedésre és diverzifikációra. Szükséges kompetencia: döntéshozatali képesség.

#### Fenyegetések (Threats):

- Verseny: A Coesia csoportot versenytársai fenyegethetik, különösen az automatizálási és gyártási iparágakban. Szükséges kompetencia: döntéshozatali képesség, innováció és technológiai előrelátás.
- Piaci instabilitás és gazdasági nehézségek: A piaci instabilitás és a gazdasági nehézségek fenyegetést jelenthetnek a Coesia számára, különösen az ipari szektorokban. Szükséges kompetencia: önbizalom és kitartás, döntéshozatali képesség.
- Szabályozási kihívások: A szabályozási környezet változása és a különböző jogi korlátozások kihívást jelenthetnek a cégcsoport számára. Szükséges kompetencia: önbizalom és kitartás, döntéshozatali képesség.

Összességében a Coesia általam végzett SWOT analízise (11. táblázat) lehetővé teszi számukra, hogy felismerjék az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és fenyegetéseket, és stratégiákat dolgozzanak ki, valamint az előzőekben felsoroltak alapján felismerjék melyek a szükséges kompetenciák a vállalat további növekedése és sikere érdekében.

**11. táblázat:** általános üzleti-vezetési SWOT elemzés – Coesia

(Forrás: saját szerkesztés)

általános üzleti-vezetési SWOT elemzés - Coesia		
<b>Belső tényezők</b>	<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>
	+ Széleskörű portfólió + Technológiai innováció + Globális jelenlét + Képzett vezetői csapat	– Függőség az automatizálás és a gyártás „piactól” – Komplexitás és szervezatlenség
<b>Külső tényezők</b>	<b>Lehetőségek</b>	<b>Veszélyek</b>
	+ Növekvő automatizálási igények + Innováció és termékfejlesztés + Felvásárlási stratégia	– Verseny – Piaci instabilitás és gazdasági nehézségek – Szabályozási kihívások

Roche vállalat SWOT analízise, melyet eddigi tapasztalataim alapján, cégvezetőkkel történt megbeszélések és a cég egyéb adatainak elemzésével végeztem, tartalmazza a szükséges vagy meglévő vezetői személyes kompetenciákat:

Erősségek (Strengths):

- Innováció és kutatás-fejlesztés (R&D): A Roche vezető, a világ egyik legnagyobb gyógyszergyártó vállalata, amely jelentős befektetéseket tesz a kutatás-fejlesztés területén. Innovatív gyógyszerek és diagnosztikai eszközök fejlesztése révén előnyt szerez a versenytársakkal szemben. Szükséges és meglévő kompetencia: innováció és kockázatvállalás.
- Nagy tudáskapacitás: A Roche-nak vannak széleskörűen és magasan képzett szakemberekből álló csapatai, amelyek segíti a kutatást, a gyártást és a piaci bevezetést. Szükséges és meglévő kompetencia: személyes fejlődés és tanulás.
- Erős márkaazonosság: A Roche márkája jól ismert és tiszteletben tartott a gyógyszeriparban és az egészségügyi szektorban, ami hozzájárul a fogyasztói bizalomhoz és a termékek piaci elfogadásához. Szükséges és meglévő kompetencia: karakter és integritás.
- Globális jelenlét: A Roche globális szinten jelen van, és számos országban rendelkezik kiterjedt hálózattal, ezáltal lehetővé teszi a cég számára, hogy kiaknázza a világpiac adta lehetőségeket és különböző régiók sajátosságait. Szükséges és meglévő kompetencia: felhatalmazás készsége.

#### Gyengeségek (Weaknesses):

- Függőség a kulcsfontosságú termékektől: A Roche jelentős része bevételeinek néhány kulcsfontosságú termékből származik. Ez a függőség sérülékenyvé teheti a vállalatot a termékek szabadalmi lejártát és a versenyképes alternatívák megjelenését követően. Szükséges kompetencia: döntéshozatali képesség.
- Kutatás-fejlesztési kockázatok: A hosszú kutatás-fejlesztési ciklusok és a gyógyszerfejlesztési folyamatok során jelentkező kockázatok és költségek komoly kihívást jelenthetnek a cég számára. Szükséges kompetencia: innováció és kockázatvállalás.

#### Lehetőségek (Opportunities):

- Növekvő egészségügyi igények: Az öregedő népesség és a krónikus betegségek növekvő előfordulása világszerte növekvő igényeket teremt az egészségügyi termékek és szolgáltatások iránt, amelyeket a Roche kihasználhat. Szükséges kompetencia: rugalmas gondolkodás és alkalmazkodó képesség.
- Szintetikus biológia és genomika fejlesztése: Az új technológiák és tudományos fejlesztések nyújtotta lehetőségek lehetővé teszik a Roche számára, hogy új területeket érjen el, például a szintetikus biológia és a genomika területén. Szükséges kompetencia: innováció és kockázatvállalás.

#### Fenyegetések (Threats):

- Szabályozási környezet: A szigorú egészségügyi szabályozások és az engedélyezési eljárások változásai kockázatot jelenthetnek a Roche számára, különösen új termékek bevezetésekor. Szükséges kompetencia: rugalmas gondolkodás és alkalmazkodó képesség.
- Verseny a piaci pozícióért: Az egészségügyi iparágban nagy a verseny és új versenytársak és termékek folyamatosan megjelennek a piacon, ami versenyképességi kihívást jelent a Roche számára. Szükséges kompetencia: vízió és ambíció.

Összességében a Roche általam végzett SWOT analízise (12. táblázat) alapján elmondható, hogy jelentős előnyöket élvez a nagy tudásbázis, az erős márkázás és a globális jelenlét révén, azonban szembe kell néznie a függőségi kockázatokkal és a folyamatos piaci

változásokkal járó kihívásokkal is. Ezen kihívások legyőzéséhez nyújt segítséget az általam összegyűjtött szükséges kompetenciák sora.

## 12. táblázat: általános üzleti-vezetési SWOT elemzés - Roche

(Forrás: saját szerkesztés)

általános üzleti-vezetési SWOT elemzés - Roche		
Belső tényezők	<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Innováció és kutatás-fejlesztés (R&amp;D)</li> <li>+ Nagy tudáskapacitás</li> <li>+ Erős márkazonosság</li> <li>+ Globális jelenlét</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Függőség a kulcsfontosságú termékektől</li> <li>– Kutatás-fejlesztési kockázatok</li> </ul>
Külső tényezők	<b>Lehetőségek</b>	<b>Veszélyek</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Növekvő egészségügyi igények</li> <li>+ Szintetikus biológia és genomika fejlesztése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Szabályozási környezet</li> <li>– Verseny a piaci pozícióért</li> </ul>

### 5.4. Vezetői koncepciók összehasonlítása

Az eddig elvégzett általános (üzleti-vezetési) összehasonlítás és SWOT elemzést követően az alábbiakban foglalom össze a két vállalat vezetésének sajátosságait a személyes vezetés (leadership jellemzők) szempontjából. Kutatási kérdéseim a vezetői kompetenciák, a vezetői (leadership) tulajdonságok, a vezetési stílus és az empátia, mint kiemelt kompetencia alakulására vonatkoztak.

Kutatási kérdések és válaszok:

1. Melyek a közös, a Coesia és a Roche esetében is megtalálható vezetői tulajdonságok, melyekkel elérhetik a hangsúlyosnak tartott területeiket?

Ezek a tulajdonságok a betegközpontúság és ügyfélközpontúság; innováció és fejlődés; valamint a társadalmi felelősségvállalás.

2. Milyen a vezetési stílusra lehet következtetni a Coesia és a Roche esetén?

A jó vezető gyakran több stílust is felhasznál, és alkalmazkodik a változó körülményekhez és az alárendeltjei igényeihez, így e cégek esetében is megtalálható több a vezetői stílusok

közül, mint például a demokratikus, tranzakcionális, valamint a szervesen vezetési stílus is, de szükség esetén megjelenik az autokratikus stílus is.

3. Miben mutatkozik meg a két cég esetén az empátia mind a vezetés belső, személyes erőforrása?

Mindkét vállalatnál kulcsfontosságú az empátia kérdése mind a munkavállalókkal történő együtt működés, mind a kutatásból kimutatható "közös" vezetői tulajdonságok alapján. Ezek a betegközpontúság és ügyfélközpontúság, az innováció és fejlődés, valamint a társadalmi felelősségvállalás.

A kutatási kérdések mentén és az előző SWOT analízisek alapján táblázatos formában összegyűjtöttem a SWOT elemzéshez hasonlóan mely kompetenciákban melyik cég erős vagy gyenge, illetve, hogy melyek rejtenek veszélyt vagy lehetőséget, azaz melyek hiányoznak vagy fejlesztendők.

A Coesia esetén a vezetői (leadership) kompetenciák SWOT elemzését az alábbi táblázat (13. táblázat) tartalmazza:

**13. táblázat:** vezetői (leadership) kompetenciák SWOT elemzése – Coesia

(Forrás: saját szerkesztés)

<b>vezetői (leadership) kompetenciák SWOT elemzése - Coesia</b>	
<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek (fejlesztendő)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ vízió és ambíció</li> <li>+innováció és technológiai előrelátás</li> <li>+adaptabilitás</li> <li>+döntéshozatali képesség</li> <li>+önbizalom és kitartás</li> <li>+személyes fejlődés és tanulás</li> <li>+kommunikációs készségek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rugalmasgondolkodás és alkalmazkodó képesség</li> <li>– kommunikációs készségek</li> <li>– fejlettebb döntéshozatali képesség</li> </ul>
<b>Lehetőségek (kihasználható)</b>	<b>Veszélyek (hiányzó)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ kommunikációs készségek</li> <li>+ rugalmas gondolkodás</li> <li>+ alkalmazkodó képesség</li> <li>+ innováció és technológiai előrelátás</li> <li>+ adaptabilitás</li> <li>+ döntéshozatali képesség</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– döntéshozatali képesség</li> <li>– innováció és technológiai előrelátás</li> <li>– önbizalom és kitartás</li> </ul>

A Roche esetén a vezetői (leadership) kompetenciák SWOT elemzését az alábbi táblázat (14. táblázat) tartalmazza:

**14. táblázat:** vezetői (leadership) kompetenciák SWOT elemzése – Roche

(Forrás: saját szerkesztés)

vezetői (leadership) kompetenciák SWOT elemzése - Roche	
<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek (fejlesztendő)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ innováció és kockázatvállalás</li> <li>+ személyes fejlődés és tanulás</li> <li>+ karakter és integritás</li> <li>+ felhatalmazás készsége</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– döntéshozatali képesség</li> <li>– innováció és kockázatvállalás</li> </ul>
<b>Lehetőségek (kihasználható)</b>	<b>Veszélyek (hiányzó)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ rugalmas gondolkodás és alkalmazkodó képesség</li> <li>+ innováció és kockázatvállalás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rugalmas gondolkodás és alkalmazkodó képesség</li> <li>– vízió és ambíció</li> </ul>

### 5.5. LCM és LDP fejlesztő programok összehasonlítása

Az előző fejezetben összehasonlítottam vezetői kompetenciák és stílusok alapján az azt megelőző 5.2. és 5.3. fejezetekben részletesen bemutatott két vállalatot vezetés (leadership) szempontjából. Ebben a fejezetben összehasonlítom mind tapasztalati mind elméleti háttérbeli, mind pedig tartalmi alapon az előző 4.2 és 4.3 fejezetekben részletesen bemutatott, két vezetőképző, fejlesztő koncepciót.

A Coesiánál bevezetett Leadership Competency Model (LCM) és a Roche-nál lefolytatott Leadership Development Program (LDP) alapvetően megegyeznek a kompetenciák kezelésének és fejlesztésének fontosságában, azok vezetők és nem vezetők esetén történő alkalmazásának szükségességében. Mind a két modell kiemeli a vezetői képességekkel való rendelkezést és azok használatának hangsúlyosságát mind tényleges vezetői munkakörökben, mind egyéb munkakörök esetén, mert, ahogy ezt én is a munkám során szerzett benyomásaim alapján gondolom, e képességekkel lehet sikereket elérni az üzleti életben. Mind a két program e kompetenciák erősítését célozza meg más és más megközelítésben. A különbségek tekintetében meg kell említenem, hogy a LCM példákkal



mutatja be, hogy milyenek és melyek azok az alapvető kompetenciák és viselkedési formák, amelyekkel a Coesia vezetőinek és munkatársaiknak rendelkezniük kell. Ezeket a kompetenciák általánosan alkalmazhatónak tartják az egész szervezetben. Melyeket felosztottak 6 alapkompenciára, melyet további 25 alapvető „viselkedési típusra” osztottak és egy egynapos oktatás keretein belül ismertették az érintettekkel. A Roche által szervezett LDP esetében körülbelül egy teljes éves, havonta általában egy napos, gyakorlatiasabb, „tantermi” képzésről beszélhetünk, melyek során két megközelítőleg tíz fős csapatokra osztották a résztvevőket a hatékonyabb képzés érdekében. Ez a program is a már előzőekben bemutatott elméleti alapokra támaszkodik, továbbá érinti a vezetői hitelesség, kommunikáció, konfliktusok és a felelősségben tartás témakörét.

## **5.6. Dolgozói felmérés - a Coesia csoporton belül - a vezetőkkel kapcsolatban**

A felmérés adatait, eredményeit és a kérdéseket a Coesia csoport személyügyi vezetőjétől Paola Mazzolenitől kaptam meg, mely adatokat ismertetek és elemzek. A cégcsoportban a Leadership Competency Model megalkotása előtt, illetve alatt a munkatársak között kérdőíves felmérést végeztek. Öt témakörben, összesen 17 kérdésből állt a kérdőív, mely igyekezett a legtöbb munkakörben dolgozó munkavállalót megcélozni, hogy a kutatás az egész cég tekintetében reprezentatív legyen. A válaszokból levonható következtetések a teljes sokaságra, az összes dolgozóra kivetíthetőek, mert a válaszok jól bemutatják a legtöbb munkakörben dolgozó munkavállaló véleményét. A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim volt. Mivel számszerűsíthetőek az adatok így kvantitatívnak tekinthető a kutatás. Pilot jelleggel 410 európai munkavállalót kérdeztek meg, melyből 324-en töltötték ki a kérdőívet, ez 79%-os válaszadási arányt jelentett. A válaszadási arányok statisztikai elemzése alapján következtetéseket lehet levonni. Hatfokozatú Likert skálán (15. táblázat) online (Coesia ISS, Internal Survey System, azaz belső felmérési rendszer) módon kellett válaszolni a munkatársaknak, oly módon, hogy mindegyik állításnál ugyanazokból a válaszokból lehetett választani, és el kellett döntenie a válaszadónak, hogy:

Milyen mértékben tartja igaznak az alábbi állításokat?

**15. táblázat:** Dolgozói felmérés Likert-skála

(Forrás: Coesia ISS)

Nagyon egyetért	<input type="checkbox"/>
Egyetért	<input type="checkbox"/>
Részben egyetért	<input type="checkbox"/>
Részben nem ért egyet	<input type="checkbox"/>
Nem ért egyet	<input type="checkbox"/>
Egyáltalán nem ért egyet	<input type="checkbox"/>

**5.6.1. Dolgozói felmérés vizsgálata**

A szakdolgozatomban vizsgált - a vezetés belső, személyes erőforrásai – témakörhöz az előzőekben bemutatott felmérés tizenhét kérdésből négy témakör mentén - kutatási célomnak megfelelően - az alábbi hét kérdést, illetve állítást vizsgálom meg az eddigiekben ismertetett kompetenciák tekintetében. A válaszok alapján tovább elemzem a releváns kompetenciákat, illetve azok hatását a válaszokra. A felmérés összegzésében következtetéseket vonok le, illetve igyekszem tanulságokkal szolgálni, a kérdésekre adott válaszok kapcsán.

Kutatási kérdések:

- Milyen kompetenciákkal rendelkeznek a vezetők, azoknál a témaköröknél és kérdéseknél, ahol az egyetértés aránya kimagasló?
- Milyen kompetenciák hiányoznak vezetők tárházából, azon kérdések és témakörök esetén, ahol az egyet nem értés aránya kimagasló?
- A hét kérdés tekintetében és összességében milyen tanulság vonható le a válaszokból a vezetők belső személyes erőforrásai tekintetében, illetve mennyire felelnek meg azok a LCM kívánalmainak?

## Vezetői készségek és képességek témakörben:

1. állítás: Megfelelően kommunikál a beosztottjaival és a kollégáival.

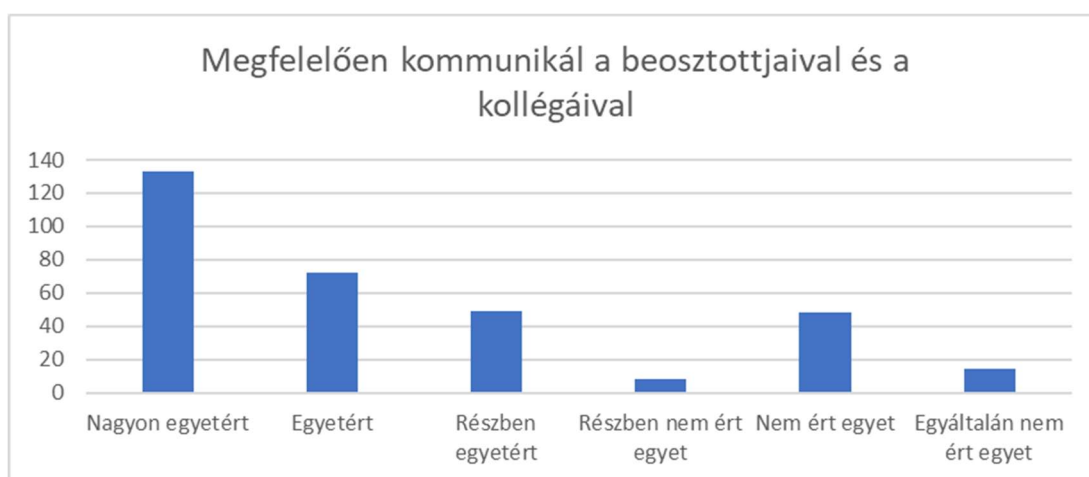
### 16. táblázat: Dolgozói felmérés 1. állítás válaszai

(Forrás: Coesia ISS)

	Válaszok száma	Arány (%)
Nagyon egyetért	133	41,0
Egyetért	72	22,2
Részben egyetért	49	15,1
Részben nem ért egyet	8	2,5
Nem ért egyet	48	14,8
Egyáltalán nem ért egyet	14	4,3
Összesen	324	100

### 3. grafikon: Dolgozói felmérés 1. állítás válaszai

(Forrás: Coesia ISS)



Az első kérdésben a vezető beosztottjaival történő kommunikációját vizsgálták. A regisztrált válaszok alapján pozitív kép rajzolódik ki, így kijelenthetjük, hogy a Coesia a dolgozók domináns többsége megfelelőnek tartja a vezető kommunikációját. Csekély a számosságuk azoknak a munkavállalóknak, akik elégedetlenek ezen kérdésben. A vezetői kompetenciák tekintetében az eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a Coesia vezetői megfelelő mértékben rendelkeznek *kommunikációs készséggel* és képesek egyértelműen kifejezni magukat, meghallani és meghallgatni másokat, valamint meggyőzni a csapat tagjait.

2. állítás: Képes motiválni és inspirálni a csapatát.

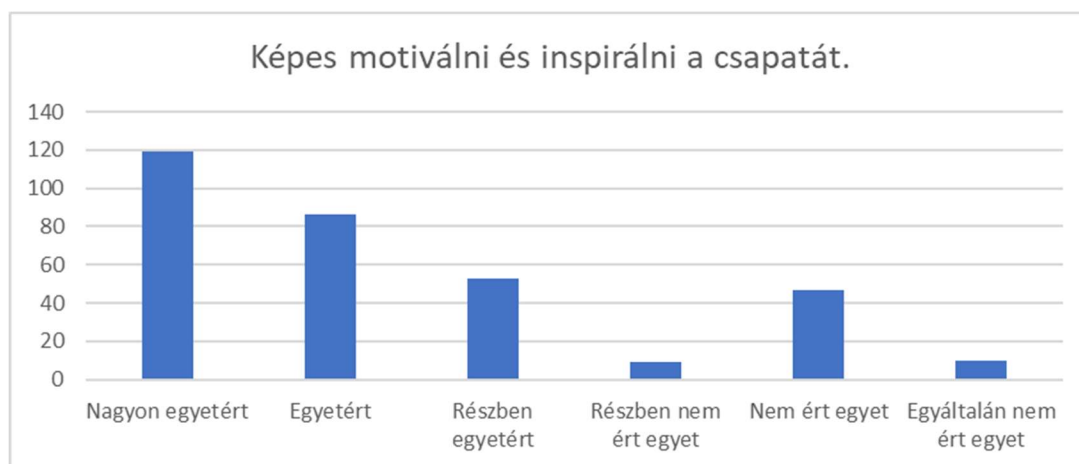
**17. táblázat:** Dolgozói felmérés 2. állítás válaszai

(Forrás: Coesia ISS)

	Válaszok száma	Arány (%)
Nagyon egyetért	119	36,7
Egyetért	86	26,5
Részben egyetért	53	16,4
Részben nem ért egyet	9	2,8
Nem ért egyet	47	14,5
Egyáltalán nem ért egyet	10	3,1
Összesen	324	100

**4. grafikon:** Dolgozói felmérés 2. állítás válaszai

(Forrás: Coesia ISS)



Az második kérdésben a vezető motivációs és inspirációs képességre kérdeztek rá. A regisztrált válaszok alapján pozitív az általános visszajelzés, így kijelenthetjük, hogy a Coesia a dolgozók többsége meglegedett a vezető motivációs és inspirációs képességével. Alacsony a számosságuk azoknak a munkavállalóknak, akik elégedetlenek ezen kérdésben. A vezetői kompetenciák tekintetében az eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a Coesia vezetői nagy többségében jó *motivációs és inspirációs készséggel* rendelkeznek és képesek motiválni és inspirálni a csapat tagjait, valamint, ahogy azt LCM (Leadership Competency Model) alapkompenciáiban az azt tovább bontott elvárt habitusai között is meghatározták a vezetők maguk is elkötelezett és képesek pozitív példakkal a csapat előtt járni.

**Stratégiai gondolkodás és döntéshozatal témakörben:**

3. állítás: Hatékonyan hoz döntéseket a kritikus helyzetekben.

### 18. táblázat: Dolgozói felmérés 3. állítás válaszai

(Forrás: Coesia ISS)

	Válaszok száma	Arány (%)
Nagyon egyetért	88	27,2
Egyetért	77	23,8
Részben egyetért	45	13,9
Részben nem ért egyet	51	15,7
Nem ért egyet	43	13,3
Egyáltalán nem ért egyet	20	6,2
Összesen	324	100

### 5. grafikon: Dolgozói felmérés 3. állítás válaszai

(Forrás: Coesia ISS)



A 3. állítás a hatékony a kritikus helyzetben történő döntéshozatal témakörét érinti, a vezető tekintetében a munkavállalók szemszögéből. A válaszok megoszlanak a lehetséges állítások között, de összességében a „nagyon egyet ért és egyetért” válaszok dominálnak (összesen  $27,2\% + 23,8\% = 51\%$ ) Ezen felül az „egyetért” válaszok aránya is magas (23,8%), mely erősíti a pozitív képet ezen álláspont tekintetében. A vezetői kompetenciák tekintetében az eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a Coesia vezetői kiemelkedő *döntéshozatali képességgel* rendelkeznek és képesek gyors, hatékony döntések meghozatalára, valamint, ahogy azt LCM (Leadership Competency Model) integritás és átláthatóság alapkompenciában megfogalmazott elvárásnak, melyben nagy hangsúlyt kaptak az etika, tisztesség, és az erkölcsiség. Az értékelt vezetők a válaszok alapján többségükben rendelkeznek ezekkel a tulajdonságokkal.

## Felelősség és elszámoltathatóság témakörben:

4. állítás: Felelősségteljes a döntéseiben és cselekedeteiben.

## Karakter és integritás

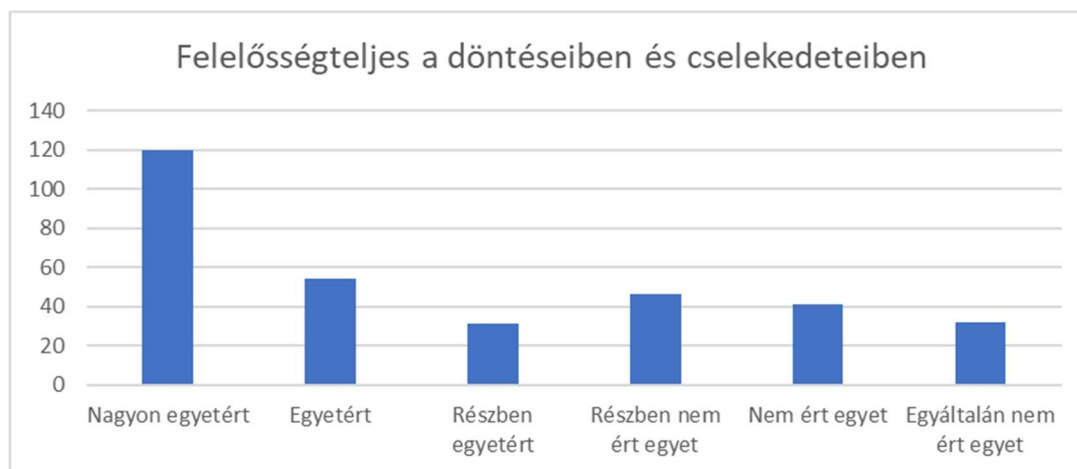
**19. táblázat:** Dolgozói felmérés 4. állítás válaszai

(Forrás: Coesia ISS)

	Válaszok száma	Arány (%)
Nagyon egyetért	120	37,0
Egyetért	54	16,7
Részben egyetért	31	9,6
Részben nem ért egyet	46	14,2
Nem ért egyet	41	12,7
Egyáltalán nem ért egyet	32	9,9
Összesen	324	100

**6. grafikon:** Dolgozói felmérés 4. állítás válaszai

(Forrás: Coesia ISS)



A 4. állítás már a felelősség és elszámoltathatóság témakörébe tartozik. Ez esetben arra voltak kíváncsiak, hogy a vezető felelősséget vállal-e döntéseiben és cselekedeteiben. A válaszok megoszlának a lehetséges állítások között, összességében a „nagyon egyet ért” válaszok dominálnak (37 %) Ezen felül az „egyetért” válaszok száma a második legmagasabb arányt (16,7%), mutató a választható opciók közül, mely pozitív irányba billenti a képet ezen állítás tekintetében. A vezetői kompetenciák tekintetében az eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a Coesia vezetői jelentős többségükben erős *karakterrel és integritással* rendelkeznek. Ezen vezetők megbízhatóak, tisztességesek és követik az etikai normákat. Megfelelnek a LCM (Leadership Competency Model)

alapkompenciáiban az azokban elvártként szereplő habitusai között is meghatározták a vezetők rendelkeznek megfelelő elemző képességgel. Továbbá problémamegoldó készségük, határozottságuk és igazságérzetük is a megfelelő szinten van.

### Szakmai és személyes fejlődés témakörben:

5. állítás: Keresi lehetőségeket a személyes és szakmai fejlődésre.

#### 20. táblázat: Dolgozói felmérés 5. állítás válaszai

(Forrás: Coesia ISS)

	Válaszok száma	Arány (%)
Nagyon egyetért	81	25,0
Egyetért	57	17,6
Részben egyetért	41	12,7
Részben nem ért egyet	39	12,0
Nem ért egyet	21	6,5
Egyáltalán nem ért egyet	85	26,2
Összesen	324	100

#### 7. grafikon: Dolgozói felmérés 5. állítás válaszai

(Forrás: Coesia ISS)



Az következő pontban már a szakmai és személyes fejlődés témakörét vizsgálták. A válaszok eloszlanak a lehetséges állítások között, arányait tekintve a két legtöbb választ szerző „egyáltalán nem ért egyet” opció (26,2 %) és a „nagyon egyetért” (25%) választható állítások nagyon ellenkezőek és összeségében meghaladják az 50%-ot a válaszadási arány tekintetében. A többi válasz lehetőségek között nincs jelentős különbség. Ennek okát ez esetben nem vizsgálták. Az eredmények alapján nem állíthatjuk biztosan, hogy a Coesia vezetői teljes mértékben rendelkeznek az elvárt szintű személyes *fejlődés és tanulási*

*képességekkel* kapcsolatban. Ezen vezetőknek nyitottnak kellene lenniük az állandó fejlődésre és tanulásra. A LCM (Leadership Competency Model) empátia és gondoskodás alapkompenciája is elvárja a szakmai fejlődést és vezetőként annak ösztönzését. Ezen pont tekintetében mindenképpen fejlesztésre szorulnak a vezetői kompetenciafejlesztő programok és az oktatási, fejlődési lehetőségek.

6. állítás: Megfelelően kezeli a kihívásokat és az új helyzeteket.

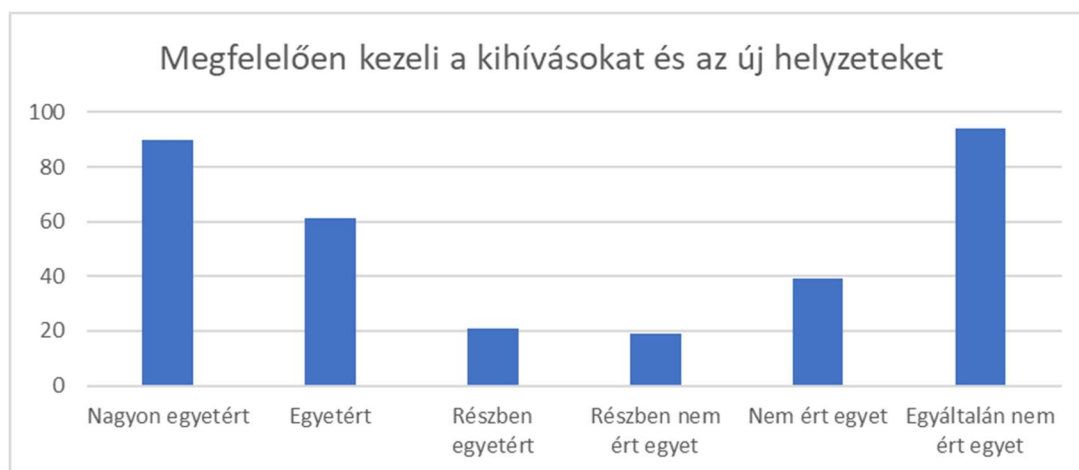
**21. táblázat:** Dolgozói felmérés 6. állítás válaszai

(Forrás: Coesia ISS)

	Válaszok száma	Arány (%)
Nagyon egyetért	90	27,8
Egyetért	61	18,8
Részben egyetért	21	6,5
Részben nem ért egyet	19	5,9
Nem ért egyet	39	12,0
Egyáltalán nem ért egyet	94	29,0
Összesen	324	100

**8. grafikon:** Dolgozói felmérés 6. állítás válaszai

(Forrás: Coesia ISS)



Az hatodik állítás esetén a kihívások és új helyzetek kezelését vizsgálták. Ezen kérdés esetén is eloszanak a válaszok a lehetséges állítások között, arányait tekintve is szintén a két legtöbb szavazatot szerző opció az „egyáltalán nem ért egyet” (29 %) és a „nagyon egyetért” (27,8%). Ezek az állítások nagyon ellenkezőek és összeségében (29%+27,8%) 56,8%-os válaszadási arányt jelentenek. A többi válasz lehetőségek között nincs ilyen szignifikáns különbség. Szinte szimmetrikus a grafikon képe. Ennek okát nem vizsgálták. A Coesia



vezetői kompetenciáinak értékelése során nem lehet egyértelműen megállapítani, hogy minden vezető rendelkezik-e a *rugalmas gondolkodás és alkalmazkodó képesség* megfelelő szintjével, vagy esetleg hiányzik-e ezekből a készségekből az egyes egyéneknél. Az eredmények alapján látható, hogy ezek a készségek változó mértékben jelen lehetnek vagy hiányozhatnak a vezetői körben. Napjaink változó környezetében e vezetőknek alkalmazkodniuk kellene az új helyzetekhez és kihívásokhoz. A LCM (Leadership Competency Model) „ügyfélvezérlés” alapkompenciája is elvárja, hogy a vezető számoljon a lehetséges változásokkal, igényekkel, minél gyorsabban kövesse azt. Ezen pont tekintetében mindenképpen fejlesztésre szorulnak a rugalmasságot elősegítő vezetői kompetenciafejlesztő programok és oktatási lehetőségek, valamint nem utolsó sorban a proaktivitás.

7. állítás: Nyitott a visszajelzésekre és a tanulásra.

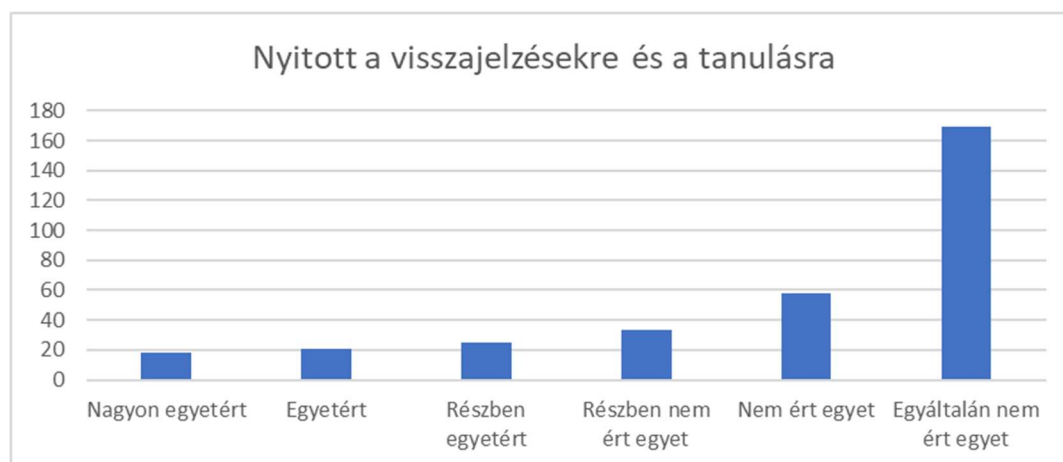
**22. táblázat:** Dolgozói felmérés 7. állítás válaszai

(Forrás: Coesia ISS)

	Válaszok száma	Arány (%)
Nagyon egyetért	18	5,6
Egyetért	21	6,5
Részben egyetért	25	7,7
Részben nem ért egyet	33	10,2
Nem ért egyet	58	17,9
Egyáltalán nem ért egyet	169	52,2
Összesen	324	100

**9. grafikon:** Dolgozói felmérés 7. állítás válaszai

(Forrás: Coesia ISS)



A hetedik és egyben az általam vizsgált utolsó állítás esetén a vezető visszajelzésekre vonatkozó nyitottságát és tanulási hajlandóságát értékelték a munkavállalók. A regisztrált válaszok alapján megoszlik a vezető megítélése, de a válaszok alapján (52,2 % -os a válaszadók közül) azoknak a munkavállalók vannak a legtöbben, akik egyáltalán nem értenek egyet ezzel az állítással. A vezetői kompetenciák tekintetében az eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a Coesia vezetői a munkavállalók szerint nagyon csekély mértékben rendelkeznek *nyitottsággal*. Ezen vezetőknek képesnek kellene lenniük felismerniük az érzéseiket, megérteni és hatékonyan kezelni. Az érzelmi intelligencia ez esetben is segítené a vezetőt abban, hogy jobban megértse a csapattagok érzéseit és szükségleteit. A LCM (Leadership Competency Model) pozitív együttműködő munkakörnyezet alapkompenciája is elvárja a vezetőktől, hogy pozitív munkakörnyezetet teremtsenek, ahol mindenki biztonságban érzi magát, új ötleteket és perspektívákat kínálnak. Az együttműködés révén a vezetők pozitív energiát teremtenek, amely együttes erőfeszítés nagyobb eredményeket hoz, mint az egyénileg elért eredmény. Az alkalmazottak önbecsülését pozitív visszajelzésekkel erősítik meg. Ezen pont tekintetében mindenképpen fejlesztésre szorulnak a vezetői, kifejezetten az érzelmi intelligenciát fejlesztő programok, mert szükség van fejlődésre e téren.

### **5.6.2. Dolgozói felmérés összegzése**

A Coesia csoporton belüli dolgozói felmérés fontos betekintést nyújtott a vezetőkkel kapcsolatos kompetenciákba és a munkavállalói elégedettségbe. A felmérés hét kérdése a következő vezetői személyes erőforrásokat érinti: kommunikációs készség, motivációs és inspirációs készség, döntéshozatali képesség, karakterrel és integritás, személyes fejlődés és tanulás, rugalmas gondolkodás és alkalmazkodó képesség, érzelmi intelligencia. Az alábbiakban összefoglalom a kutatási kérdéseket és válaszokat, melyeket a későbbiekben bővebben kifejtek.

Kutatási kérdések és válaszok:

- *Milyen kompetenciákkal rendelkeznek a vezetők, azoknál a témaköröknél és kérdéseknél, ahol az egyetértés aránya kimagasló?*  
Azon témakörök esetén, ahol a munkatársak egyetértésének aránya kimagasló a vezetők jó vezetői készséggel, jó motivációs és inspirációs készséggel, jó döntéshozatali készséggel, valamint erős karakterrel és integritással rendelkeznek.

- *Milyen kompetenciák hiányoznak vezetők tárházából, azon kérdések és témakörök esetén, ahol az egyet nem értés aránya kimagasló?*

Azon témakörök esetén, ahol a munkatársak nem értenek egyet az állítással a vezetők kompetenciáik közül hiányoznak a vezetők személyes fejlődés és tanulás, a rugalmas gondolkodás és az alkalmazkodó képesség, valamint az érzelmi intelligencia.

- *A hét kérdés tekintetében és összességében milyen tanulság vonható le a válaszokból a vezetők belső személyes erőforrásai tekintetében, illetve mennyire felelnek meg azok a LCM kívánalmainak?*

Az előző két kutatási kérdésre kapott válaszokból kiderül, látszik, hogy a vezetőknek fejlődnie kell a belső személyes erőforrásaik tekintetében mind a 3. fejezetben tárgyalt kompetenciák, mind a LCM által megfogalmazottak elérésének érdekében.

A felmérés általam történő tanulmányozása elérte a célját, mert kimutathatóak a meglévő és hiányzó kompetenciák a vizsgált vezetők esetében. A kiértékelés során megállapítható, hogy az adott vezetőkkel kapcsolatosan feltett, általam vizsgált 7 kérdésre adott válaszok alapján megoszlanak a dolgozói vélemények, ennek fő okát az egyes kérdések szubjektivitásában, illetve az adott osztály munkatársai és azok vezetőinek, emberi kapcsolatának minőségében látom, melyet résztvevő megfigyelő pozícióm alapján szerzett információim szerint meg is erősíttek. A tisztán szakmai, illetve lojalitást feszegető kérdések esetén jól kimutatható, hogy még az esetleges személy ellentétek megléte esetén is elismerik a kollegák a vezetőjüket. A személyesebb jellegű, belső kommunikációt fejtegető kérdéseknél egyértelműen nem pozitív a kép. Ezek alapján az látszik, hogy a vezetési/vezetésfejlesztési képzések fontos részét kell, hogy képezzék az emberi erőforrás stratégiának akár az általam vizsgált vállalatnál, akár más vállalkozás esetén is. A Coesia vezetői számos területen megfelelően teljesítenek, de a személyes és szakmai fejlődés, valamint az érzelmi intelligencia és a visszajelzések kezelése terén további fejlesztésekre van szükségük. Az LCM által meghatározott elvárásoknak való megfelelés és a hatékony vezetés érdekében javasolt kompetenciafejlesztő programok és vezetői tréningek bevezetése a gyenge pontok megerősítésére és az eredmények javítására. A folyamatos tanulás és fejlődés lehetővé teszi a vezetők számára, hogy jobban alkalmazkodjanak a változó környezethez és inspirálják a csapatot az együttműködésre és a sikerek elérésére.

Az elvégzett felmérés összefoglalója alapján az alábbi javaslatokat teszem a Coesia cég számára:

**1. Kompetenciafejlesztő programok és vezetői tréningek bevezetése:** A felmérés kimutatta, hogy számos területen megfelelő teljesítményt nyújtanak a vezetők, azonban személyes és szakmai fejlődésben, érzelmi intelligenciában és visszajelzések kezelésében további fejlesztésekre van szükség. Ezen a területen célzott tréningekkel és fejlesztő programokkal lehetne javítani a vezetők készségeit és tudását.

**2. Emberi erőforrás stratégia fejlesztése:** A vezetők és alkalmazottak közötti kapcsolat minősége alapvető fontosságú a hatékony vezetéshez és teljesítményhez. Ennek érdekében javasolt az emberi erőforrás stratégia átgondolása és a vezetőkkel való kapcsolatok fejlesztésére irányuló intézkedések bevezetése.

**3. Személyes és szakmai fejlődés támogatása:** A folyamatos tanulás és fejlődés lehetővé teszi a vezetők számára, hogy jobban alkalmazkodjanak a változó környezethez és inspirálják a csapatot. Ennek érdekében javasolt olyan programok és kezdeményezések bevezetése, amelyek támogatják a személyes és szakmai fejlődést, például mentorprogramok, tanulási lehetőségek biztosítása stb.

**4. Érzelmi intelligencia fejlesztése:** A vezetői kompetenciák között kiemelt fontossággal bír az érzelmi intelligencia. Javasolt olyan tréningek és workshopok bevezetése, amelyek segítik a vezetőket az érzelmi intelligencia fejlesztésében, beleértve a konfliktuskezelést, a motivációt és az empátiát.

**5. Visszajelzés kultúrájának erősítése:** Fontos, hogy a vezetők hatékonyan tudják kezelni és hasznosítani a visszajelzéseket a fejlődés érdekében. Ennek érdekében javasolt a visszajelzés kultúrájának erősítése és a konstruktív visszajelzés adásának és fogadásának támogatása a szervezeten belül.

A fentiekén túl az alábbi pontokban foglalom össze a **konkrétabb javaslataimat:**

- folyamatos tanulás és fejlődési lehetőség nyújtása a vezetők munkatársak számára
- a Coesia kutasson tovább a dolgozói felmérés eredményei alapján, hogy fejlessze, pontosítsa a LCM-et
- ismétlje meg a munkavállalók körében a feltérképezést, kérdőíves felmérést
- szervezzen további fejlesztő programot, frissítő tréningeket a témában
- szervezzen (az ismételt felmérés alapján) a hiánykompetenciákat célzó egyedi képzések

- kapjon a LCM nagy (obb) hangsúlyt a teljes cégcsoportban
- „LCM agent” kollegák kinevezése, kinevelése régiónként, akik helyileg képviselik az alapvető viselkedési formákat és kompetenciákat
- új, belépő munkatársak bevezető (onboarding) képzésének kibővítése a LCM általi elvárásokkal, azt lefedő tartalmakkal

Ezek a javaslatok segíthetnek a Coesia cég vezetőinek fejlődésében és a hatékonyabb vezetés kialakításában, ami hosszú távon javíthatja a cég teljesítményét és eredményességét. Úgy gondolom, hogy a vezetői képességek megismerése és ezek helyes használata vezetőként a vállalat sikereinek érdekében rendkívül fontos, ezt a kutatásom is megerősíti.

## 6. Összefoglalás

"Leadership - a vezetés belső, személyes erőforrásai" című szakdolgozatomban átfogóan elemeztem a vezetés modern kihívásait és a vezetők belső erőforrásait a 21. században. A bevezető részben rövid áttekintést nyújtottam a vezetés történetéről, a mai modern munkakörnyezet kihívásairól és a vezetés jelentőségéről a jelen században. A következő fejezetben bemutatam az emberi erőforrás menedzsment és a vezetés közötti kapcsolatot. A dolgozatomban fókuszában állnak a **vezetői stílusok, egyedi vezetői képességek**, valamint a világ legbefolyásosabb vezérigazgatóinak és üzleti vezetőinek bemutatása. A negyedik fejezetben, részben a Coesia és a Roche vállalatok példáin keresztül ismertetem a **vezetői modelleket és fejlesztő programokat**.

A dolgozatomban további kutatási részében elemzéseket végeztem, az alábbi konkrét témakörökben és eredményekkel:

Az 5.2. fejezetben található összehasonlítás során a Coesia és a Roche vezetői kultúrájának és stílusának elemzését végeztem el, mely kiemelt fontosságú volt annak érdekében, hogy megértsük, milyen hasonlóságok és különbségek mutatkoznak a két vállalat vezetői által hangsúlyosnak tartott területekben. **Mind a két cégnél nagy hangsúlyt kap a beteg/ügyfélközpontúság, az innováció és a fejlődés, valamint a társadalmi felelősségvállalás.** A Roche inkább a gyógyszeriparban tevékenykedik, míg a Coesia több iparágban jelen van, ami hatással van a vezetői kultúrára és a méretre. Mindkét cég arra törekszik, hogy hatékonyan szolgálják ki ügyfeleiket, elősegítsék az innovációt és a fejlődést, valamint vállalják a társadalmi felelősségüket.

Az 5.3. fejezetben általános SWOT elemzést végeztem, melyből kiderült, hogy **mind a Coesia, mind a Roche vállalat rendelkezik olyan (SWOT) tényezőkkel, amelyeket figyelembe kell venniük a jövőbeli stratégiáik megtervezésekor.** A Coesia esetén a legfontosabb erősségek a széleskörű portfólió és a technológia innováció, gyengeségek pedig a piactól való függőség és szervezetlenség. Lehetőségként kiemelném a növekvő automatizálási igényeket és az innovációt, veszélyként pedig versenyhelyzetet és piaci-gazdasági nehézségeket. A Roche-nál meg kell említenem a kutatás-fejlesztés (R&D)-t és a globális jelenlétet, mint erőseget, gyengeségként pedig a fő termékektől való függőséget, valamint fejlesztési kockázatokat. Lehetőségek a növekvő egészségügyi igényekben és biológiai fejlesztésekben rejlenek, veszélyt pedig a szabályozási környezet és a piaci pozíciókért folytatott verseny jelent.

Az 5.4. "Vezetői koncepciók összehasonlítása" részben a Coesia és a Roche vállalatoknál alkalmazott vezetői kompetencia-modellek kerülnek összehasonlításra. **Mindkét vállalat hangsúlyozza a vezetői képességek fontosságát, és mindkét koncepció célja a kompetenciák erősítése, ami segíti a sikeres üzleti teljesítményt.** A SWOT analízis alapján közös mind a két vezetői koncepciójában megtalálható erősségek az innováció és tanulás, valamint a személyes fejlődés és tanulás. Lehetőségek között pedig a közös pontok a rugalmas gondolkodás és az innováció.

Az 5.5 LCM és LDP fejlesztő programok összehasonlítása fejezetben kiderül, hogy **mindkét vállalat elkötelezett a vezetői kompetenciák fejlesztése mellett**, bár eltérő megközelítéseket alkalmaznak a cél eléréséhez. Az összehasonlítás alapján a Leadership Competency Model (LCM) és a Leadership Development Program (LDP) között a következő **különbségek** állnak előtérben: **Megközelítési mód:** LCM: Példákkal és alapvető kompetenciák felsorolásával mutatja be a vezetői képességeket. LDP: Gyakorlatiasabb, hosszabb távú, csapatokra osztott, intenzívebb tantermi képzés. **Időtartam és formátum:** LCM: Egynapos oktatás, mely során a résztvevők megismerik az alapvető viselkedési típusokat. LDP: Körülbelül egy teljes éves program, havonta egy napos tantermi képzés, amelynek célja a gyakorlati készségek fejlesztése. **Csoportméret és dinamika:** LCM: Nagyobb csoportokban, egynapos tréningen vesznek részt a résztvevők. LDP: Kisebb csoportokra osztott, intenzívebb, hosszabb távú képzési formátum. **Témák és hangsúlyok:** LCM: Fő hangsúly az alapvető kompetenciák és viselkedési típusok bemutatásán van. LDP: Kiemelten foglalkozik a vezetői hitelesség, kommunikáció, konfliktuskezelés és felelősségvállalás témaköreivel.

Végül az 5.6 fejezetben a dolgozói felmérés összegzésével rávilágítok arra, hogy a Coesia cég vezetőinek fejlődésében és a hatékonyabb vezetés kialakításában számos javaslatot lehet tenni a felmérés eredményeire alapozva. Javasolataim a következők voltak:

- **Kompetenciafejlesztő programok és vezetői tréningek bevezetése**
- **Emberi erőforrás stratégia fejlesztése**
- **Személyes és szakmai fejlődés támogatása**
- **Érzelmi intelligencia fejlesztése**
- **Visszajelzés kultúrájának erősítése**

Fontos kiemelni, hogy a vezetői képességek megismerése és helyes használata kulcsfontosságú a vállalati siker szempontjából.

## 7. Irodalomjegyzék

1. Antal Zsuzsanna – Baksa Máté (2015): A 20. századi magyar vezetőképzés, vezetés- és szervezéstudomány története
2. Carrie A. Picardi (2019): Recruitment and Selection: Strategies for Workforce Planning & Assessment - 1st Edition, SAGE Publications, Inc
3. Coesia: <https://www.coesia.com/en/group/coesia> Letöltés:2024. január 24.
4. Coesia – Internal Survey System (ISS) (Belső felmérési rendszer) adatok
5. Despina Wilson (2024): The World’s Most Influential CEOs And Business Executives Of 2024 <https://ceoworld.biz/2024/01/13/the-worlds-most-influential-ceos-and-business-executives-of-2024/> Letöltés:2024. január 24.
6. Dobák Miklós–Antal Zsuzsa (2016): Vezetés és szervezés, Akadémiai Kiadó
7. Elaine Farndale, Maja Vidovic, Anthony McDonnell, Jaap Paauwe, and Hugh Scullion (2017): Linking HRM and workforce development: A review and research agenda, Human Resource Management Journal
8. Fehér János (2023): Leadership – A Values - Work Perspective, Akadémiai Kiadó
9. John W. Creswell (2014): Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches - 4st Edition, SAGE Publications, Inc
10. Jurgen Appelo (2010): Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders, Addison-Wesley Signature Series, 1st Edition
11. Julie Beardwell - Amanda Thompson (2017): Human resource management a contemporary approach - Eighth edition
12. LÉÉ-modell: <https://handsheep.wordpress.com/elmeleti-hatter/> Letöltés:2024. február 04.
13. McKinsey and Company (2023): The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations <https://mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> Letöltés:2024. február 03.
14. Mitev Ariel Zoltán - Bauer András (2016): Eladásmenedzsment - A személyes értékesítés folyamata és irányítása, Akadémiai Kiadó
15. Patrick Lencioni (2019): Kell egy csapat, HVG kiadó
16. Roche: <https://en.wikipedia.org/wiki/Roche> Letöltés:2024. március 10.
17. Sean McPheat (2023): Jeff Bezos Leadership Style Revealed! <https://www.mtdtraining.com/blog/jeff-bezos-leadership-style.htm> Letöltés:2024.február 04.
18. Tracey Smith (2012): Strategic Workforce Planning: Guidance & Back-up Plans
19. Világtörténelem 10. sz. (2020. június) [https://epa.oszk.hu/04100/04197/00002/pdf/vilagortenelem\\_2020\\_2\\_068-075.pdf](https://epa.oszk.hu/04100/04197/00002/pdf/vilagortenelem_2020_2_068-075.pdf) Letöltés:2024. március10.



20. Warren G. Bennis, Burt Nanus: Leaders (1985): The Strategies for Taking Charge

21. Kenyeres András (2020): Mi a sikeres vezetők titka?

[https://hvg.hu/kkv.businessmagazin/20200107\\_Egy\\_vezeto\\_tobb\\_stilus\\_siker](https://hvg.hu/kkv.businessmagazin/20200107_Egy_vezeto_tobb_stilus_siker)

Letöltés:2024.február 24.

## 8. Táblázatok, grafikonok és ábrák jegyzéke

1. táblázat: vezetés kihívásai.....	3
2. táblázat: a világ 10 legjobb vezérigazgatója.....	17
3. táblázat: munkavállalók életkor szerinti csoportosítása (Forrás: Coesia).....	19
4. táblázat: munkavállalók munkakör szerinti csoportosítása .....	20
5. táblázat: Ügyfél vezérelt alapkompentencia és alapvető viselkedései.....	23
6. táblázat: Empátia és gondoskodás alapkompentencia és alapvető viselkedései .....	24
7. táblázat: Integritás és átláthatóság alapkompentencia és alapvető viselkedései.....	25
8. táblázat: Pozitív együttműködő munkakörnyezet alapkompentencia és alapvető viselkedései ...	26
9. táblázat: Innováció alapkompentencia és alapvető viselkedései .....	27
10. táblázat: Fókusz és végrehajtás alapkompentencia és alapvető viselkedései .....	28
11. táblázat: általános üzleti-vezetési SWOT elemzés – Coesia.....	42
12. táblázat: általános üzleti-vezetési SWOT elemzés - Roche.....	44
13. táblázat: vezetői (leadership) kompetenciák SWOT elemzése – Coesia.....	45
14. táblázat: vezetői (leadership) kompetenciák SWOT elemzése – Roche.....	46
15. táblázat: Dolgozói felmérés Likert-skála.....	48
16. táblázat: Dolgozói felmérés 1. állítás válaszai.....	49
17. táblázat: Dolgozói felmérés 2. állítás válaszai.....	50
18. táblázat: Dolgozói felmérés 3. állítás válaszai.....	51
19. táblázat: Dolgozói felmérés 4. állítás válaszai .....	52
20. táblázat: Dolgozói felmérés 5. állítás válaszai.....	53
21. táblázat: Dolgozói felmérés 6. állítás válaszai.....	54
22. táblázat: Dolgozói felmérés 7. állítás válaszai.....	55
1. grafikon: munkavállalók életkor szerinti csoportosítása) .....	20
2. grafikon: munkavállalók munkakör szerinti csoportosítása.....	20
3. grafikon: Dolgozói felmérés 1. állítás válaszai.....	49
4. grafikon: Dolgozói felmérés 2. állítás válaszai.....	50
5. grafikon: Dolgozói felmérés 3. állítás válaszai.....	51
6. grafikon: Dolgozói felmérés 4. állítás válaszai.....	52
7. grafikon: Dolgozói felmérés 5. állítás válaszai.....	53
8. grafikon: Dolgozói felmérés 6. állítás válaszai.....	54
9. grafikon: Dolgozói felmérés 7. állítás válaszai.....	55
1. ábra: A HRM és a vonatkozó funkciók kapcsolata.....	8
2. ábra: A Coesia szervezeti (felső vezetői) felépítése.....	19
3. ábra: A csapatok együttműködésének lehetséges 5 akadálya – Lencioni modell.....	32
4. ábra: Herzberg-féle higiénés és motivációs tényezők.....	33
5. ábra: A Maslow-piramis 5 szintje.....	34
6. ábra: Tartalmi elméletek összehasonlítása.....	34

## NYILATKOZAT

### szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Kovács Ádám  
A Hallgató Neptun kódja: K8LXOU  
A dolgozat címe: Leadership - a vezetés belső, személyes erőforrásai  
A megjelenés éve: 2024  
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet  
A konzulens tanszékének a neve:

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat 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 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 szellemitulajdon-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 eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2024 év április hó 25. nap

  
Hallgató aláírása

## NYILATKOZAT

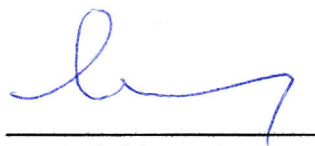
Kovács Ádám (hallgató Neptun azonosítója: K8LXOU) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védelemre javaslom / nem javaslom<sup>1</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz:

igen            nem\*<sup>2</sup>

Kelt: 2024 év április hó 05. nap

  
belső konzulens

---

<sup>1</sup> A megfelelő aláhúzendó.

<sup>2</sup> A megfelelő aláhúzendó.