

DIPLOMADOLGOZAT

Tempfli Emese

Debrecen

2022

Debreceni Egyetem
Gazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
Vezetéstudományi Tanszék

Vezetői kompetenciák vizsgálata
Examination of leadership competencies

Tempfli Emese
Vezetés és szervezés mesterszak

Konzulens:
Dr. Ujhelyi Mária
egyetemi docens

Debrecen

2022

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	4
1. Szakirodalmi áttekintés.....	6
1.1. Vezetőnek születni kell vagy tanulható?.....	6
1.2. Milyen a jó vezető?.....	7
1.3. A képesség, készség, kompetencia fogalma.....	11
1.4. Milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie egy jó vezetőnek?.....	14
2. Anyag és módszer.....	22
2.1. Módszer.....	22
2.2. Anyag.....	27
3. Eredmények és azok értékelése.....	32
4. Következtetések és javaslatok.....	49
4.1. Következtetések.....	49
4.2. Javaslatok.....	51
Összefoglalás.....	53
Irodalomjegyzék.....	55

Bevezetés

A földrajzi elhelyezkedés, a végzett tevékenység, a technológiai háttér mellett a munkatársak kompetenciáinak, de véleményem szerint legfőképpen inkább a vezetők kompetenciáinak kiemelkedő szerepe van abban, hogy egy szervezet fejlődőképes, jól működő és sikeres legyen. Diplomadolgozatom abból indulok ki, hogy a sikeres szervezetet sikeres vezetők irányítják. Ebből adódóan felvetődik a kérdés, hogy mitől lesz valaki sikeres vezető és milyen képességekkel, kompetenciákkal kell rendelkeznie egy sikeres vezetőnek? A vezetés és a vezető kompetenciáinak, tulajdonságainak tanulmányozása már régóta kutatási téma a vezetéstudományok mellett más tudományterületek körében is.

Diplomadolgozatom célja, hogy feltárjam milyen kompetenciákkal, jellemvonásokkal kell rendelkeznie egy vezetőnek. Bár ez a terület régóta vizsgált, ennek ellenére állandóan lehet újabb kutatásokat végezni, hiszen a folyamatosan változó környezet miatt a vezetőknek újabb megpróbáltatásokkal és nehézségekkel kell szembenézniük, amelyekhez a kompetenciáikat is igazítaniuk kell.

Mielőtt a fő kérdéskört boncolgatnám, hogy milyen kompetenciák nélkülözhetetlenek egy jó vezetőnek, először annak járok utána, hogy egyáltalán egy jó vezetőnek születni kell vagy elsajátíthatóak a vezetéshez szükséges kompetenciák? Ezt követően pedig tisztázom a képességek, készségek, kompetenciák fogalmát néhány szakirodalom alapján. Majd primer kutatásomként kérdőíves felmérést végzek beosztottak és vezetők körében is egyaránt, akik azt értékelték, hogy szerintük mennyire fontosak az általam felsorolt kompetenciák, illetve a vezetőkre mennyire jellemzőek ezek. Fontosnak tartom megvizsgálni, hogy a különböző méretű vállalkozásnál dolgozó vagy a több-kevesebb vezetői tapasztalattal rendelkező vezetők mely kompetenciákat tartanak jelentőségteljesnek, illetve melyekre tettek szert munkájuk során. A kompetenciák felmérése segít abban, hogy képet kapjak arról, hogy milyen kompetenciákra van szüksége egy vezetőnek.

A hipotéziseim vizsgálatára a Microsoft Excel és az SPSS Statistics programcsomagokban használható adatelemzési módszereket alkalmazom. Végül az eredményeim alapján következtetéseket vonok le, majd javaslatokat teszek a lehetséges fejlesztésekre.

Véleményem szerint a humán menedzsment hatékonyabbá tehető, ha a vezetői pozíciót betöltő munkavállalókra fókuszálva kompetencia alapú kiválasztást és fejlesztést alkalmaznak a vállalatok, merthogy a vezetőknek jelentőségteljes szerepük van egy vállalat működtetésében.

Azt gondolom, hogy ez egy olyan érdekes és jelentőségteljes téma, amely nem csak a vezetőket érinti, hanem a munkavállalókat, szervezetfejlesztőket és kutatókat egyaránt. Kutatásom eredménye rávilágít, hogy milyen erősségekkel, kompetenciákkal rendelkeznek már most is a vezetők és melyek azok, amelyek a vezetőképzések során még fejlesztésre szorulnak az eredményesebb vezetés érdekében.

A vezetői kompetenciák fejlesztése a jelenlegi állandóan változó világban elengedhetetlen mivel a szervezetek, illetve a vezetők csak akkor maradhatnak eredményesek, ha megfelelően tudnak reagálni és alkalmazkodni a változásokhoz, amelyekre megfelelő kompetenciák hiányában nem képesek. A vezetőknek nem elégséges csupán az adott szakterületükhöz tartozó szakismerettel rendelkezniük, vezetői döntéseik meghozatalához egyéb kompetenciákra is szükség van.

A folyamatosan változó körülmények miatt a jövő vezetőjének képesnek kell lennie befolyásolni és vezetni nem csak a saját beosztottjait, hanem igyekeznie kell egy olyan szervezeti kultúrát kialakítani, amelyben a munkatársak a tudásátadásra hajlandóak, szakmai tudásuk mellett az érzelmi intelligenciájuk is fejlődhet, illetve gyorsan tudnak reagálni a külső változásokra is.

1. Szakirodalmi áttekintés

Diplomadolgozatomban célom többek között, hogy összegyűjtssem azokat a hazai és nemzetközi kutatások eredményeit, amelyek magyarázatot adnak a legfőbb kutatási kérdéseimre: Vezetőnek születni kell vagy tanulható? Milyen a jó vezető? Illetve milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie egy jó vezetőnek?

1.1. Vezetőnek születni kell vagy tanulható?

Számos publikáció jelent már meg a témában, hogy vezetőnek születni kell vagy bárkiből lehet eredményes, vezetői szerepet betöltő ember. A vezetői tulajdonságok, viselkedésminták a génekkel öröklődnek vagy a környezeti hatások révén alakulnak ki? Ha az első megközelítés lenne igaz, akkor bármit csinálhatna az ember élete során akkor sem válhatna kiváló vezetővé, hogyha nincs vezetői „vénával megáldva”, így az összes vezetőképzés értelmetlenné válna. Ezzel szemben, ha a vezetői jellemvonások a környezeti hatások által formálódnak akkor ezek fejleszthetők és bárki által elsajátíthatók, így bárkiből válhat eredményes vezető.

Berde (2013) tanulmányában európai, illetve amerikai gondolkodásmódot különböztet meg. Az európai felfogás szerint a tulajdonosi és a vezetői szerepek nem különültek el, a vállalatokat általában a tulajdonsok vagy annak közeli családtagjai vezették. A családban az elsőszülöttre szállt a hatalom és ezáltal a vezetés joga is, a veleszületett képességek határozták meg, hogy kiből milyen vezető válik. Ezt a szemléletmódot „arisztokratikus preformizmusnak” nevezték, ami tulajdonképpen azt jelenti, hogy vezetőnek születni kell, a vezetés nem tanulható. Ezzel szemben az amerikai megközelítésben a vállalat tulajdonosai egy külső személyt bíztak meg a vezetés feladataival. Úgy tartották, hogy a vezetésnek számos funkciója van és nem lehet olyan személy, aki egyidőben mindenben jártas, ugyanakkor bárki szakértője lehet egy-egy területnek. Ezt a szemléletet az amerikaiak „funkcionalista demokratizmusnak” nevezték el, melynek lényege, hogy bárkiből lehet vezető, aki megtanulta a vezetés szakmáját (*Berde, 2013*).

A vezetők olyan mértékben születnek, hogy életük elején bizonyos tulajdonságokat vagy jellemzőket kifejlesztnek és lehetőségük van arra, hogy fejlesszék eredeti képességeiket, motivációikat és preferenciáikat. Ennek ellenére nem mindenki válik vezetővé, aki rendelkezik a szükséges tulajdonságokkal. Fel kell ismerni, hogy az oktatás is fontos szerepet játszik abban,

hogy a megfelelő tulajdonságokkal rendelkező embereket alkalmas vezetővé fejlessze (Klemp, 2001).

Kunos – Lakatos (2008) is erre a kérdésre keresték a választ, kutatásukban a Cloninger-féle Temperamentum és Karakter kérdőívet (TCI) használták, hogy kiderítsék a vezetők személyiségvonásai eltérnek-e a nem vezető beosztásban dolgozóktól. A kutatásban a temperamentumot öröklött, állandó és tanulás által nem befolyásolhatónak, míg a karaktert a kulturális környezet által fejleszthetőként értelmezték. Az elemzések során arra jutottak, hogy a temperamentumfaktorok és karakterfaktorok is különböznek a vezetőkben. Ebből arra következtettek, hogy a gének és a külső közeg összességében hozzájárul a sikeres vezetővé váláshoz, vagyis elengedhetetlen egy öröklött tulajdonságkészlet, amely alapul szolgál a tapasztalatok által formálható személyiségjegyekhez.

A vezetői kompetenciák kérdéskörével foglalkozó kutatók és szakemberek még nem jutottak konszenzusra, eltérő álláspontokat vallanak a témában. Vannak, akik azt vallják, hogy a vezetés képzések által elsajátítható (Roóz, 2006), míg mások szerint csak abból lesz jó vezető, aki megfelelő géneket örökölt. Máig nem született megoldás eme tudományelméleti kérdésre, néhányan mindkét állítást igaznak tartják (Klemp, 2001; Kunos – Lakatos, 2008).

Roóz (2006) szerint „Senki sem születik vezetőnek. A vezető képességek és készségek tanulással, tapasztalatszerzéssel megszerezhetők. Az emberek különbözőek abból a szempontból, hogy milyen adottságokkal rendelkeznek. Vannak olyanok, akik mindenfajta tanulás nélkül, ösztönösen jól kommunikálnak embertársaikkal. Ezeknek a kommunikáció megtanulása könnyebb lesz (Roóz, 2006, p. 29.)” Ebből fakadóan a „vezetői vénával megáldott” megközelítés elutasítható, mivel a jó vezető nem rendelkezik veleszületett jellemvonásokkal, hanem a megszerzett tudás és tapasztalatok által, illetve a karrierjük során tanulás és képességfejlesztés útján sajátítják el a szükséges képességeket.

1.2. Milyen a jó vezető?

A vezetéstudományokban közkedvelt kutatási kérdéskör, hogy milyen a jó vezető, hogyan tudja motiválni dolgozóit és sikeressé tenni a szervezetet, és vajon egy vezető minden esetben jó vezető vagy esetleg egy másik csoportot, szervezetet már nem tudna olyan hatékonyan vezetni? Azt gondolom, hogy a jó vezető agilis és gondot fordít arra is, hogy alkalmazottjai is

motiváltak legyenek, biztatja és inspirálja beosztottjait. Éppúgy munkájában, mint magánéletében példaértékű magatartást tanúsít, tisztában van saját és beosztottjai adottságaival is.

Juhász – Vántus (2012) a humánerőforrások elvárásait vizsgálta, elgondolásuk alapján a vezetőnek fel kell ismernie a beosztottak igényeit, magatartásuk indíttatásait, mivelhogy csak ilyen módon lehet belőle eredményes vezető, aki motiválni és fejleszteni tudja munkatársait. A vezetőtől egy olyan szervezet megvalósítását követelik, amelyben a dolgozók egyidőben ki tudják elégíteni anyagi, szociális, fejlődési és önmegvalósítási igényeiket, miközben a szervezet céljainak eléréséért munkálkodnak. Az alkalmazottak jó vezetővel szemben támasztott elvárásai, hogy legyen „jó megjelenésű, fitt, jó kedélyű, szellemes, igazságos, kiszámítható, megnyerő modorú, megfelelő konfliktuskezelő képességű és kiváló kommunikációs készséggel rendelkezzen (*Juhász – Vántus, 2012, p. 227.*)”

Kadocsa (2013) megállapította, hogy ideális vezető típus nem létezik, ugyanakkor felvázolta, hogy milyen tényezők járulnak hozzá a jó vezetői személyiség kialakulásához, amit az 1. ábra illusztrál.



1. ábra: A jó vezetőt formáló hatások

Forrás: saját szerkesztés Kadocsa (2013) alapján

Kadocsa (2013) szerint külső tényezőnek tekinthető a külső környezet, a szervezeti – személyi tényező, illetve a csoportthatás is. „Külső környezeti hatások a szervezeten kívülről hatnak a vezetőre, amelyek mintegy objektív elvárásként jelennek meg, például társadalmi, jogi, gazdasági, kulturális szabályok, szokások. A szervezeti, személyi tényezők a szervezeti hierarchia pillanatnyi adottságai a vezető számára, valamint a többi vezető társ, mint együttműködésre „kötelezett” partner. A csoportthatás a vezető által irányított csoport és csoporttagok részéről nyilvánul meg, mint egyéni és csoport érdek, vagy különböző karakterű egyéniségek együttműködésének koordinációja, mint kihívás (*Kadocsa, 2013, p. 161.*)” A belső tényezők közé tartozik az egyéni adottságok, a tanult ismeretek, illetve a tapasztalatok. A tanult ismeretek és a tapasztalatok jelentős személyiségformáló hatással bírnak, tehát egyik tényezőt sem szabad alábecsülni vagy túlbecsülni.

Rácz (2019) szerint a jó vezető el tudja érni, hogy az általa koordinált szervezet tagjai elhivatottan kooperáljanak vele a közös cél elérése érdekében. Egy vezetőnek jól kell ismernie saját személyiségét, tulajdonságait, a csapat tagjainak tulajdonságait, illetve jó verbális adottságokkal kell rendelkezzen, hogy hatékonyan tudja irányítani a tagokat. Továbbá a jó vezetőnek nyitottnak kell lennie a változásokra, jelleme nem ragadhat le karrierjének egyik szakaszában sem, személyiségét a vezetői feladatokhoz igazítva folyamatos fejlesztenie szükséges, pozitív tulajdonságait át kell adnia munkatársainak, hogy azáltal ők is fejlődhessenek. Valamint a vezető felelőssége, hogy jó munkahelyi légkört teremtsen az általa irányított csapatban, és figyelembe vegye a szervezet céljai és érdekei mellett a dolgozók érdekeit is.

Nagy (2015) is említést tesz róla, hogy az általa vizsgált Magyar Honvédségnél is mennyire fontos, hogy a parancsnok milyen munkahelyi légkört alakít ki és milyen értékeket közvetít. A jó vezető igyekszik, hogy a saját értékei alapján vezessen másokat, azonban ehhez nélkülözhetetlen, hogy elsősorban tisztában legyen saját értékeivel, önértékelése rendben legyen és tudjon uralkodni önmagán. A jó vezetőnek számos összetett tulajdonsággal kell rendelkeznie, hogy irányt tudjon mutatni beosztottjainak. „Sokan nem rendelkeznek azokkal az adottságokkal, amik egy jó vezetőhöz szükségesek lennének, sokan pedig ezen adottságok mellett is rossz vezetők, mert például nem láttak maguk előtt jó példát és rossz vezetői magatartást utánoznak vagy nem kaptak megfelelő vezetői kiképzést (*Nagy, 2015, p. 338.*)”.

Lombardo – Eichinger (2000) azt kutatva, hogy miért sikeres egy sikeres vezető azt találták, hogy több szempontból is különböznek az elbukott vezetőktől. Először is több visszajelzést kértek és kaptak, hogy mit kell tenniük a fejlődés és a jobb teljesítmény elérése érdekében. Továbbá körülbelül kétszer annyira változatosak voltak a vezetői kihívások, amelyekkel szembesültek, valamint ezekre a nehézségekre új készségek és gondolkodásmód elsajátításával reagáltak.

Személyiségközpontú elméletek szerint feladatcentrikus és beosztottcentrikus vezetőket lehet megkülönböztetni. A feladatcentrikus vezető precízen definiálja és kiosztja a feladatokat, aztán előírja, hogyan dolgozzanak a beosztottjai és minden esetben figyeli azok munkáját, ez a magatartás zúgolódást és sok hiányzást vált ki a beosztottak körében. A beosztottcentrikus vezető jellemvonása, hogy tájékozódik a munkatársai szükségleteiről, adottságairól, figyelmet fordít az emberi érzéseikre, nehézségeikre, gondot fordít a munkahelyi jólétükre, pályafutásukra, illetve ki tudja alakítani dolgozóiban az elkötelezettséget és a bizalommal teli munkahelyi légkört. A beosztottakra fókuszáló vezető esetében a munkavállalók optimisták és elszántak, a csoportban együttműködésre törekednek, nem jellemző a magas fluktuáció. Ugyanakkor egy sikeres szervezetben az az optimális, ha a vezető egyidejűleg beosztott- és feladatcentrikus is (*Juhász, 2017*).

Bár diplomadolgozatomban nem teszek különbséget női és férfi vezetők között, azonban lehetnek különbségek a nemek között. Ezt vizsgálata *Nagy – Vicsek (2006)* is önkormányzati dolgozók körében, akik az ideális vezető tulajdonságai közé sorolták, hogy legyen megértő, határozott és jól képzett. Azt feltételezték, hogy a munkavégzéshez szükséges kompetenciák nem garantálják ugyanazt a sikert a női vezetőknek, mint a férfi vezetők számára. A vizsgált férfiak szerint, ha jó vezető akar lenni egy nő, akkor meggyőzőnek kell lennie. Az interjú során említésre került, hogy az alapelvárások különböznek a nemek között, szóval a női vezetőknek bizonygatniuk kell, hogy jó vezetők. Fontos szempontnak tartották azt is, hogy egy jó vezetőre fel lehessen nézni, ennek okán egy férfi sokkal alkalmasabbnak és elfogadhatóbbnak tartottak (*Nagy – Vicsek, 2006*). Alapjában véve sincs könnyű dolga egy vezetőnek, de ezek alapján egy női vezetőnek még nehezebb elfogadtatnia magát és kivívnia a tiszteletet.

Hasonló nemek közötti kutatást végzett *Rády – Szűcs (2014)* szerzőpáros is, akik azt vizsgálták, hogy van-e eltérés a női és férfi vezetők elvárt tulajdonságai között. Arra a

megállapításra jutott a vizsgálatban, hogy a női és férfi vezetők hasonló tulajdonságokat várnak el, csak a tulajdonságok fontossági sorrendjében volt eltérés. A kérdőíves felmérés során az alkalmazottakat is megkérdezték és az eredmények azt mutatják, hogy nincs különbség a női és férfi vezetőktől elvárt tulajdonságok között. A vizsgálat megerősítette, hogy a vezetők neme nem befolyásolja a tőlük elvárt tulajdonságokat, kimagasló eltérés csak a női alkalmazottak véleményében volt.

1.3. A képesség, készség, kompetencia fogalma

Bakacsi (2010) egyértelműen elmagyarázza, hogy mi a különbség a képesség és a készség között. Mindenféle tevékenység különféle képességeket, készséget és tudást igényel, ezek közül néhány hajlanként örökölhető, míg a többit tapasztalatszerzés következtében lehet a birtokukba jutni. „Képességnek nevezzük a valamely teljesítményre, tevékenységre való testi-lelki adottságot, alkalmasságot, mindazt, amit meg tudunk tenni: egy feladat vagy egy munkakör elvégzésére való rátermettségünket, ügyességünket. Készségnek pedig azokat a speciális képességet nevezzük, amelyeket gyakorlással, gyakorlással szerzünk meg (*Bakacsi, 2010, p. 17.*)”

Szakács – Bánfalvi (2010) szerint a képesség (angolul: ability) veleszületett lehetőség, adottság, kimagasló szint esetében akár tehetség valamilyen cselekvésre. A készség (angolul: skill) tulajdonképpen az, hogy már kész van a cselekmény, vagyis tényleges teljesítményben kifejeződik. A készség valamilyen tanult tevékenységet jelent. A kompetencia jelentése kettős: hozzáértés és illetékesség, amely magába foglalja, hogy „ez a hozzáértés – illetékesség (az adottságokon túl) szerzett tudáson, tanuláson képzésen alapuló teljesítményben nyilvánul meg (*Szakács – Bánfalvi, 2010, p. 13.*)”

Henczi – Zöllei (2007) szerint a „képességek az egyének biológiai és pszichológiai tulajdonságai, amelyek valamilyen tevékenység elsajátítása és/vagy gyakorlása által fejlődnek ki. A készség a tevékenységben való gyakorlottság magasabb, automatikus szintjét jelenti. A teljesítményképes tudás része, a tanulás eredménye, ahol kellő szakmai gyakorlás eredményeként a cselekvéssor automatikusan lefut.” Továbbá „A kompetencia tanulás (tapasztalás, gyakorlás) eredményeként kialakuló személyes erőforrás-képződmények strukturált és együttes rendszere, amely az egyén számára – egy konkrét szellemi és/vagy fizikai

(szak)területen – lehetővé teszi a megszerzett ismerek és személyiségbeli komponensek konstruktív és sikeres alkalmazását (*Heczi – Zöllei, 2007, p. 97.*)”

A kompetencia viselkedési repertoárokra vonatkozik, az általunk végrehajtható viselkedések skálájára és sokféleségére, valamint az elérhető eredményekre. A kompetencia nem maga a viselkedés vagy a teljesítmény, hanem a rendelkezésre álló képességek, tevékenységek, folyamatok és válaszok repertoárja, amelyek lehetővé teszik, hogy egyes emberek egy sor munkát eredményesebben teljesítsenek, mint mások. A tudás és készségek részét képezik a munkaköri és foglalkozási kompetencia meghatározásának, vagyis azoknak a teljesítménynormáknak, amelyeket egy személynek el kell érnie a munkában (*Bartram – Kurz, 2002*).

A tudás és a készségek munka- és foglalkozásspecifikusak és a munka világában korlátlanok, míg a kompetenciák általánosak, mivel minden foglalkozásra és munkakörre vonatkoznak, számuk véges, illetve a kompetenciák határozzák meg, hogy az emberek sajátítanak-e el új munkahelyi ismereteket és készségeket, és hogyan használják fel ezeket a készségeket és tudást a munkahelyi teljesítményük javítása érdekében (*Bartram, 2011*).

„A tudománynak szüksége volt egy olyan fogalomra, a kompetenciára, amely a képességet – készséget – tudást és a teljesítményre való alkalmasságot egyszerre magában foglalóan fejezi ki. Ez a fogalom a kompetencia. A latin *competentia* szó eredeti jelentése kettős: hozzáértés (alkalmasság), és illetékesség (jogosultság). *Kompetens* tehát az a személy, aki adottságai (képességei, készségei, motivációi), szerzett tudása (tanulása, képzése) révén bizonyos teljesítményre alkalmas és jogosult. A kompetencia tehát funkcionális (oki) kapcsolatban van azzal a teljesítménnyel, amelyre vonatkozik (*Karcsics, 2011, p. 25.*)”

„A kompetencia a munkát végző ember tudásának, munkavégző képességének kifejezője. Körülhatárolt tapasztalatok, értékek és összekapcsolt információk heterogén és folyton változó keveréke, szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, és a tudással rendelkezők elméjében hasznosul (*Karoliny – Poór, 2019*).”

Klein – Klein (2008) szerint a kompetencia fogalma nehezen megfogható, ez az angol „competence” és „competency” fogalmak összekeveréséből adódik. A kompetencia (competency) „olyan viselkedés jellemzőkkel leírható tulajdonságokra vonatkozik, amelyek meghatározzák a teljesítményt. A munkakészség (competence) tehát arra vonatkozik, hogy mit

kell mérni egy munka során, míg a kompetencia azt írja le, hogy ezeket a célokat hogyan, milyen magatartás segítségével érheti el a dolgozó (*Klein – Klein, 2008, p. 89.*)” A kompetencia a képesség, személyiség, motiváció és tudás fölé rendelt fogalom és magába foglalja mindezeket.

Henczi – Zöllei (2007) a competence és competency fogalmak közötti különbséget a következőképpen fogalmazzák meg: „A kompetenciakövetelményeket (Competence) a munkatevékenységekből, a konstruktív életvitelből származó elvárások összefüggő halmaza alkotja. Meghatározását a Mit kell tenni? kérdésre adott válaszok strukturálásával lehet elvégezni. A kompetenciakövetelmények összetevői a munka világában, a társadalmi környezetben fogalmazódnak meg. A kompetenciakészlet (Competency) személyorientált. Az egyén viselkedését meghatározó erőforrás-képződmény. A munkatevékenység sikeres gyakorlásához, a konstruktív életvitel folytatásához szükséges személyiségkomponensek egybefüggő összessége (*Henczi – Zöllei, 2007, p. 63.*)”

„A valódi alkalmasságot azok a viselkedésformák, tulajdonságok, képességek, készségek és személyiségjellemzők biztosítják, amelyek megkülönböztetik a kiválóan teljesítő egyéneket az átlagosaktól, és amelyek hosszútávon képzéssel fejleszthetőek – ezeket nevezzük összefoglaló néven kompetenciáknak (*Biró et. al., 2007, p. 2.*)”.

Hasonlóan vélekednek *Bokodi et. al. (2007)* is. „A kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak az adott munkakör ellátásához szükséges kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel. A kompetencia egy adott munkakörben megkülönbözteti a kiválókat a közepesektől. A kompetencia olyan alapvető személyes jellemzőket takar, amelyek megléte elengedhetetlen az egyéni és a szervezeti siker eléréséhez – amelyek eredményeként a munkavállaló az adott munkakörben kiváló teljesítményt nyújt. (*Bokodi et. al., 2007, p. 27.*)”.

Sydänmaanlakka (2003) tanulmányában a kompetencia értelmezésére a következő meghatározást használja: a kompetencia tudásból, készségekből, attitűdökből, tapasztalatokból és kapcsolatokból áll, amelyek lehetővé teszik bizonyos helyzetekben a jó teljesítményt. Azaz a tudás, készségek, attitűdök, tapasztalatok és kapcsolatok egy kompetencia elemei. A kompetencia egy tanulási folyamat eredménye. A kompetencia nem része a személyiségnek vagy a személyes tulajdonságoknak. A kompetencia olyan dolog, amelyek az emberek képezhetnek és fejleszthetnek. A kompetenciák egy része öntudatlan is lehet. Az ember nem

feltétlenül tudja mindig, hogy rendelkezik egy bizonyos kompetenciával. (*Sydänmaanlakka, 2003*) Ezzel magyarázatot ad korábban fejtegetett egyik kutatási kérdésemre is, hogy a kompetenciák tanulhatók és nem lehet örökölni azokat.

Mindent összevetve a kompetenciákról elmondható, hogyha birtokában vagyunk a kompetenciáknak, azok lehetőségeket biztosítanak, hogy a már elsajátított dolgokat hatékonyabban és magas színvonalon tudjuk alkalmazni, illetve alkalmazkodni, fejlődni tudjunk és a környezetünket is fejlesszük.

1.4. Milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie egy jó vezetőnek?

Az első vezetői készségeket és képességeket vizsgáló kutatások még az 1940-es és 1950-es évekből származnak, abban az időben még elég ellentmondásosnak számító eredmények születtek. Ennek oka egyebek mellett az egyhangú mérési és megfigyelési módszertan hiányosságának tudható be (*Bakacsi, 2010*). Azóta szinte minden korszakban előbukkan a kérdés, hogy ki a jó vezető és milyen kompetenciákkal kell bírnia, hogy megállja a helyét a 21. századi folyamatos változások idején. Már számtalan kutató figyelmet fordított a vezetői kompetenciák azonosítására, mérésére és fejlesztésére, ennek okán a szakirodalomban is jó néhány kompetencia modell fellelhető.

Bakacsi (2010) bemutatta, hogy a '40-es, '50-es években kialakuló leadership elméletek azt vizsgálták, hogy milyen tulajdonságok jellemzőek a jó vezetőkre, azaz milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie egy vezetőnek, ha sikeres akar lenni. A vezetői tulajdonságok megközelítését vizsgáló kutatók a legeltérőbb jellemzőket megvizsgálva igyekeztek feltárni a sikeres vezetők tulajdonságait. Észrevették, hogy nem minden vezető rendelkezett a sikeres vezetőknek tulajdonított tulajdonságokkal, ennek ellenére eredményesnek látszott, emellett a tulajdonság birtoklása sem vezetett minden esetben sikerre. Az irányzat temérdek pozitív értéket is teremtett, többek között teret hódítottak azok a mérések, tesztek, módszertani eljárások, amelyek segítségével még napjainkban is össze lehet mérni és előre lehet vetíteni a vezetői kompetenciákat, képességeket.

Goleman (2001) az érzelmi és a társas intelligencia kutatója szerint az érzelmi intelligencia alapú teljesítményelmélet közvetlenül alkalmazható a munka és a szervezeti hatékonyság területén, különösen a tehetség előrejelzésében mindenféle munkakörben az értékesítéstől a

vezetésig. Az azonban, hogy egy adott munkakör betöltéséhez elegendő kognitív intelligenciával rendelkezik valaki, önmagában még nem jelzi előre, hogy valaki kiváló munkatárs lesz-e, vagy vezetői pozícióba emelkedik-e a szakterületén. Általánosságban elmondható, hogy minél magasabb pozíciót töltött be valaki egy szervezetben, az érzelmi intelligencia annál fontosabb. A tudós egy korábbi kutatása szerint a vezető pozícióban lévő egyének kompetenciáinak 85 százaléka az érzelmi intelligenciához tartozott. Az érzelmi készségek kategóriájába olyan tulajdonságok tartoznak, mint az éntudatosság, a rugalmasság, a motiváció, a befolyás, az önszabályozás és önérvényesítés, az integritás és a vezetés. A munkateljesítményt illetően *Goleman (2001)* azt jósolta, hogy a sikeres emberek megkülönböztetésében egy munkakörön vagy szakmán belül az érzelmi intelligencia erősebb előre jelzője lesz, mint az IQ annak, hogy ki lesz például kiváló munkatárs, csapatvezető vagy legmagasabb rangú vezető.

Alapjában véve minden nagyobb vállalatnak vannak feltevései arról, hogy mi kell ahhoz, hogy kiemelkedően sikeres legyen a vezetője. Ezen szervezetek közül soknak formálisan alakult kompetenciamodelljei vannak, leírva az ismereteket, készségeket, személyes jellemvonásokat és egy hatékony vezető magatartását. A modelleket általában számos célra használják, beleértve a jelenlegi felsővezető értékelését, nagy potenciállal rendelkező tehetségek beazonosítására, teljesítményértékelésre és vezetésfejlesztésre (*Klemp, 2001*).

Klemp (2001) kutatása során háromféle vezetési modellt dolgozott ki: az egyik, amelyek többnyire attribútumokból állnak, a másik, amelyek többnyire gyakorlatokból állnak, és a harmadik, amely a kettőnek a keveréke. Az attribútumok azok a készségek, tudás és egyéb jellemzők, amelyekre az embereknek szükségük van a vezetői feladatok ellátásához. A gyakorlatok azok a tevékenységek, amit az emberek tesznek a munkájuk során az eredmények elérése érdekében. Hogy hány kompetenciát tartalmaz egy vezetési modell az attól függ, hogy hány attribútumból vagy gyakorlatból áll. Mivel a különböző vezetési helyzetek eltérő magatartást igényelnek, ezért *Klemp (2001)* arra a következtetésre jutott, hogy nem szükséges az összes lehetséges vezetői attribútum az adott vezetői szerepben való hatékony teljesítéshez, a vizsgált attribútumok közül sok leggyakrabban az egyén jelleméből fakad. Továbbá kialakította a kilenc tényezős modellt, amelyben különböző attribútumokat és gyakorlatokat kombinál. Az öt alapvető attribútumcsoport: IQ, EQ (érzelmi intelligencia), tudás, személyes fejlődés és erős önérték (ego). A négy alapvető vezetői gyakorlati csoport: iránymutatás, befolyásolás, kezdeményezés és kapcsolatok kiépítése (*Klemp, 2001*).

Hogan – Warrenfeltz (2003) szerint minden kompetenciamodell négy kompetenciaterrületre rendezhető: intraperszonális készségek, interperszonális készségek, vezetői készségek és üzleti készségek. Az intraperszonális készségekhez tartozik az önbecsülés, érzelmi biztonság, rugalmasság, illetve még a tekintélyhez való viszonyulás, továbbá az önkontroll, az impulzusok megfékezésének, az összpontosításnak, az időbeosztásnak és a rutinok követésének képessége. Az interperszonális készségek magukba foglalják, hogy az ember egy másik személy helyébe helyezi magát, megpróbálja előre látni a másik személy elvárásait, majd az ezen elvárásokra vonatkozó információkat beépíti a későbbi viselkedésébe, valamint összpontosít ezekre. A vezetői készségek azt jelentik, hogy képes tehetséges embereket toborozni a csapatba, azokat megtartani és a csapatot motiválni, valamint képes a csapat jövőképeinek a kialakítására és annak népszerűsítésére. Az üzleti készségek magukban foglalják a tervezést, a költségvetések nyomán követését, a költségek és bevételek előrejelzését, a költségek csökkentését, a stratégiák feltérképezését, a teljesítmény értékelését, az értekezletek lebonyolítását és a szükséges jelentések megszervezését. Bár az interperszonális készségeket nehéz edzeni, jobban alakíthatóak, mint az intraperszonális készségek, és megfelelő visszajelzéssel, idővel és odafigyeléssel az emberek megközelíthetőbbé, érzékenyebbé és figyelmesebbé válhatnak másokkal szemben, és megtanulhatnak legalább úgy tenni, mintha éreznék a másik ember fájdalmát (*Hogan – Warrenfeltz, 2003*).

Báthory-Németh (2017) felsorolja azokat a vezetői kompetenciákat, amelyek meghatározóak a csapatépítéshez, együttműködéshez és a csapat működtetéséhez: asszertivitási- és delegálási készség, döntési képesség, idő- és energiagazdálkodás, kapcsolatteremtési és kapcsolatfenntartó készség, kommunikációs- és konfliktuskezelési készség, lojalitás, megbízhatóság, problémamegoldó-, szervezési- illetve tárgyalási készség. Ezen kompetenciák hiányában a vezető kevésbé lesz alkalmas ellátni vezetői feladatait vagy akár tartósan is kivitelezhetetlenné teszi a vezetést. Ezek mellett ugyancsak fontos kompetenciák: az interperszonális rugalmasság, udvariasság, konszenzus készség, empátia, segítőkészség, tolerancia, közös célok iránti elköteleződés, illetve motiválás. Felhívja a figyelmet, hogy coaching, képzések vagy tréning által fejleszthetők a vezetői kompetenciák, mint a visszajelzés adás, a munkatársak képességeinek, készségeinek tudatos felismerése, a saját csapatépítési hajlandóságának felismerése (*Báthory-Németh, 2017*).

Bartram – Kurz (2002) által kifejlesztett „SHL” kompetenciamodelljében nyolc nagy kompetenciafaktort különböztet meg, amelyekhez 20 kompetenciadimenzió társul.

1. táblázat: **Bartram -Kurz által kifejlesztett kompetenciamodell**

8 kompetenciafaktor	20 kompetenciadimenzió
1. Vezetés és döntés	1.1.Döntés és kezdeményezés 1.2.Vezetés és ellenőrzés
2. Támogatás és együttműködés	2.1.Csapatmunka és támogatás 2.2.Ügyfélszolgálat
3. Kapcsolat és prezentáció	3.1.Kapcsolat- és hálózatépítés 3.2.Meggyőzés és befolyásolás 3.3.Kommunikáció és prezentáció
4. Elemzés és értékelés	4.1. Írás 4.2.Szakértelem 4.3.Problémamegoldás
5. Kreativitás	5.1.Tanulás és kutatás 5.2.Alkotás és innováció 5.3.Stratégia – és elméleti kutatás
6. Szervezés és végrehajtás	6.1.Tervezés és szervezés 6.2.Minőségre ügyelés 6.3.Kitartás
7. Alkalmazkodás	7.1.Alkalmazkodás 7.2.Ellenállóképesség
8. Vállalkozás és teljesítmény	8.1.Eredmény- és karrierorientáció 8.2.Üzleti gondolkodás

Forrás: saját szerkesztés Klein – Klein (2008) alapján

Biró et. al. (2007) szerint a „vezetői kompetenciák a vezetői munkakörökkel kapcsolatos elvárásokat összefoglaló képességek, készségek, tulajdonságok és magatartásmódok. Az általános vezetői kompetenciák valamennyi vezető munkakört betöltő munkavállalóra alkalmazhatók (természetesen vezetői szinttől függően más-más tartalommal), függetlenül attól, hogy az egyének melyik szervezet tagjai, milyen típusú, mekkora részleget vezetnek stb. (*Biró et. al., 2007, p. 8.*)” Vezetői kompetenciák közé sorolják a felelősségvállalás képességét, motiválást, a hibákból való tanulás képességét, döntési képességét, illetve az eredményközpontú szemléletet.

Bokodi et al. (2007) tanulmányában bemutatja a 12 OECD ország bevonásával készült széleskörű kompetenciakutatást, melynek eredményeként létrehoztak egy kompetencialistát. Ezen kompetencialista 3 csoportba sorol 23 olyan kompetenciát, amellyel a munkavállalóknak rendelkezniük kell a versenyképesség érdekében, a tagországokban végzett kutatás alapján. A kompetencialista csoportjai a kulcskompetenciák, munkakompetenciák, illetve a vezetői kompetenciák. A vezetői kompetenciák közé sorolhatók: az eredményekre és a folyamatok véghezvitelére történő fókuszálás, döntéshozatal, etikus hozzáállás, hibából való tanulás, kapcsolattartás, kapcsolatépítés, más emberek befolyásolása és motiválása, stratégiai előrelátás, illetve nem utolsósorban a vezetés (*Bokodi et al., 2007*).

Goleman et al. (2013) szerint az érzelmi intelligenciának jelentős szerepe van a vezetői kompetenciákban. Egy átlagos és egy sikeres vezetőt az érzelmi intelligenciaszintjük különböztet meg egymástól. Munkatársaival a vezetők számára nélkülözhetetlen kompetenciákat négy csoportra osztva 18 vezetői kompetenciát jegyez fel. Az én-tudatosság csoportba tartozik az érzelmi tudatosság, az önbizalom és a pontos önértékelés. Az önszabályozás csoport magába foglalja az érzelmi önkontrollt, kezdeményezőkézséget, kongruenciát, optimizmust, rugalmasságot, sikervágyat. A társas készségek közé sorolják az empátiát, kliensközpontúságot, illetve a politikai tudatosságot. Valamint a kapcsolatirányító képességek: a csapatmunkára és együttműködésre való képesség, katalizálóképesség, konfliktuskezelő képesség, mások fejlődését segítő képességek, meggyőzőerő és az ösztönzőerő (*Goleman et al., 2013*).

Abari et al. (2014) tanulmánykötetükben a Belügyminisztériumban használt kiválasztási rendszert alakították ki, amelyhez 13 mérhető vezetői kompetenciát határoztak meg. A rendvédelem területén kompetencia alapú pszichológiai tesztekkel, kérdőíves és interjú kikérdezési módszerrel feltárták a vezetői kompetenciákat, amely alapján létrehoztak egy egységes vezetői kompetencia-rendszert. A vezetői kompetenciák megállapításán pszichológusokból álló fókuszcsoporthoz munkálkodott. Alapvető követelmény volt, hogy megfigyelhetőek és mérhetőek legyenek a vezetői kompetenciák, ugyanis egy új, komplex vezető kiválasztási rendszer bevezetése miatt kerültek kidolgozásra. A kompetenciákat mérni nem egyszerű, mivel attitűdöt, képességeket, tudást egyszerre kell mérni. A kutatás során a 360 fokos értékelést, a kompetenciaalapú interjú módszert vagy más néven viselkedés alapú interjút, illetve a kritikus szituációs interjú módszert alkalmazták. Az új kompetencia alapú kiválasztási rendszerben a 13 vezetői kulcskompetencia a következő: következetesség, kiszámíthatóság;

szakmai ismeret; vezetői funkciók ellátása; reális önismeret, önfejlesztési igény; személyes példamutatás; rugalmasság, alkalmazkodóképesség; döntési képesség, felelősségvállalás; munkatársak motiválása, fejlesztése; konfliktuskezelés, érdekérvényesítés; cél- és feladatorientáltság; kommunikációs készség; kreativitás, innováció; rendszerszemlélet, lényeglátás. Ezen kompetenciákon alapuló kiválasztás és fejlesztés praktikusabb, hiszen az új vezetői kompetenciák jobban összeillenek a rendészeti vezetési struktúrához (Abari et. al., 2014).

Nagy (2015) négy fő csoportba sorolja fel azokat a jellemvonásokat és tulajdonságokat, amelyekkel egy jó vezetőnek rendelkeznie kell:

1. Erkölcsei vonások: bátorság, elkötelezettség, emberismereti képesség, empátia, felelősségvállalási képesség, határozottság, igazságosság, kitartás, kötelességtudat, következetesség, megbízhatóság, őszinteség, példamutatás
2. Fizikai képességek: fizikai állóképesség, igényesség, megjelenés
3. Szellemi képességek: általános műveltség, intelligencia, logikus gondolkodás, szakmai ismeretek
4. Vezetői képességek: együttműködési képesség, kezdeményezőképeség, kommunikációs képesség, koordináló képesség, motivációs képesség, parancsadási képesség, problémamegoldó képesség, szervezőképeség, teljesítményértékelési képesség (Nagy, 2015).

Bácsné et. al. (2017) a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar hallgatói körében végzett kérdőíves kutatásukban azt vizsgálták, hogy a hallgatók, mint jövőbeli munkavállalók véleménye szerint milyen tulajdonságok szükségesek ahhoz, hogy valakiből jó vezető legyen. A hallgatók szerint a legkevésbé fontos tulajdonság a befolyásolás és az óvatosság, míg a legfontosabbnak tartott tulajdonságok a felelősségvállalás, intelligencia és motiváció. A vizsgálatból az is kiderült, hogy a befolyásolás, ami az uralkodásra, mint vezetői szerepre vonatkozik, elsődlegesen inkább a férfi hallgatók számára volt fontos a sikerességhez. Az intelligenciáról is elmondható, hogy inkább a nők szerint számít a sikeresség egyik alappillérenek. Az intelligencia mellett az érzelmi intelligenciáról és a társas intelligenciáról is különböző véleményen vannak a férfiak és a nők (Bácsné et. al., 2017).

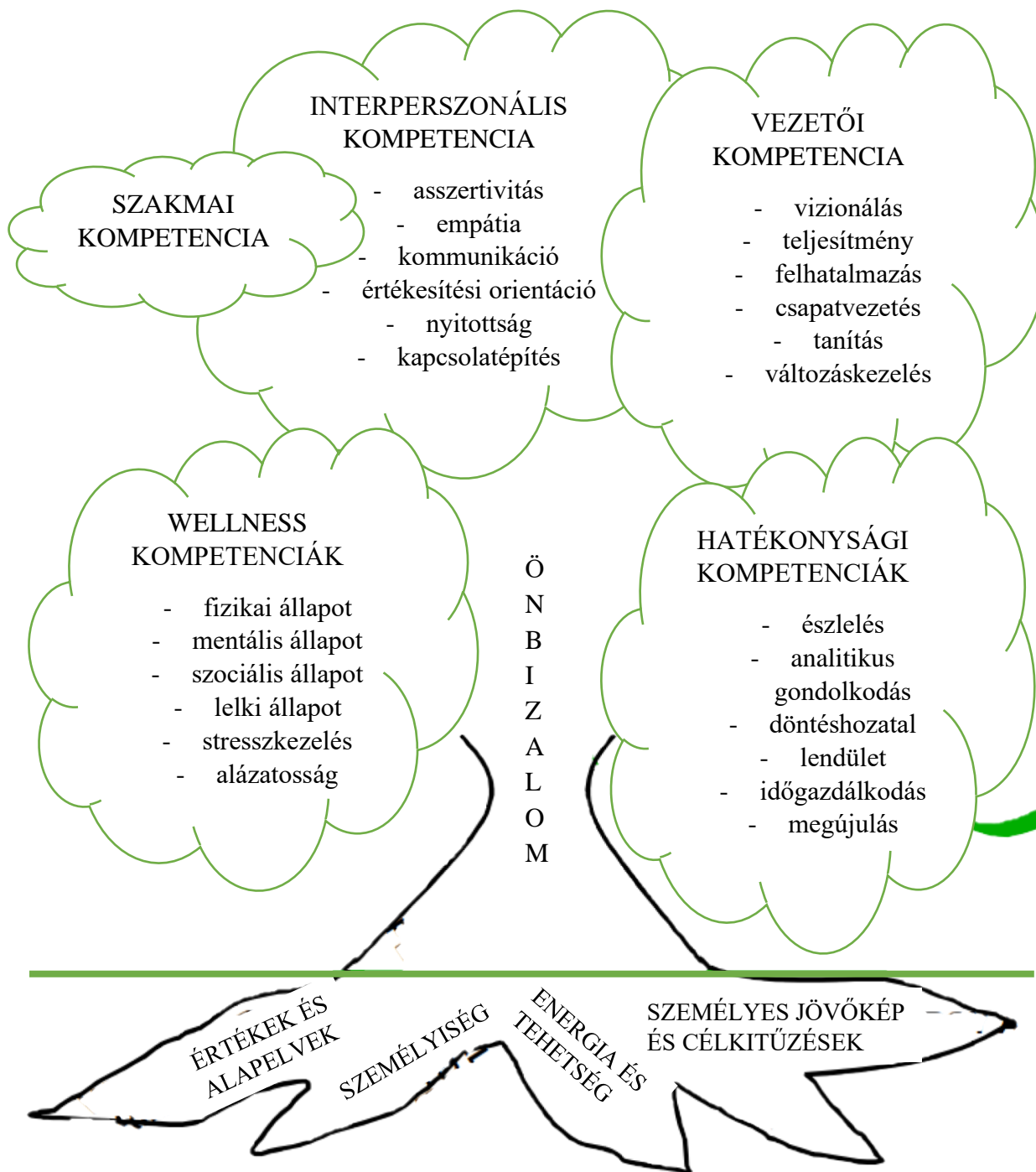
Az 2. táblázatban látható, hogy a kapott eredmények alapján négy csoportba sorolták be a tulajdonságokat.

2. táblázat: A vezetői tulajdonságok csoportosítása

Intellektus	Személyes kompetenciák	Vezetői kompetenciák	Együttműködési kompetenciák
intelligencia	önvizsgálat	kognitív képesség	extraverzió
érzelmi intelligencia	kellemes jellem	befolyásolás	bizalom
társas intelligencia	érzelmi stabilitás	célelés	motiváció
	hajtóerő	kezdemenyezőkészség	integritás
	lelkiismeret	felelősségvállalás	tolerancia
	állhatatosság	éleslátás	együttműködés
	energia-aktivitás	óvatosság	társas hajlam
	önbizalom	feladatspecifikus ismeretek	társas hatékonyság
	nyitottság		

Forrás: saját szerkesztés Bácsné et. al. (2017) alapján

Sydänmaanlakka (2003) szerint bizonyos tulajdonságokra szükségük van a vezetőknek, a hatékony vezetésnek kritikus tulajdonságaik vannak. Ezek a tulajdonságok nem veleszületett személyes tulajdonságok, hanem bizonyos mértékig fejleszthetők. Néhány ilyen fontos tulajdonság, amelyeket következetesen azonosítanak, azok az intelligencia, az önbizalom, az elszántság, az integritás és a közvetlenség. Minden szervezetnek meg kell határoznia saját vezetői profilját, és meg kell próbálnia ezen profil szerint kiválasztania és fejlesztenie vezetőit. *Sydänmaanlakka (2003)* megalkotta a szakirodalom és saját kutatásai alapján a vezető kompetenciafáját, amely hat kompetenciaterületet foglal magába, amelyek átfogóan lefedik a vezetői kompetenciák teljes spektrumát. Ahogyan a 2. ábrán is látható a vezető kompetenciafája 26 kulcskompetenciát tartalmaz. Az interperszonális kompetenciák az asszertivitás, empátia, kommunikáció, értékesítési orientáció, nyitottság és kapcsolatépítés. Hatékonysági kompetenciák közé sorolta az észlelést, analitikus gondolkodást, döntéshozatalt, lendületet, időgazdálkodást és megújulást. Vezetői kompetenciáknak minősítette a vizionálást, teljesítményt, felhatalmazást, csapatvezetést, tanítást és változáskezelést. Végül jólét (wellness) kompetenciáknak nevezte a fizikai-, mentális-, szociális- és lelki állapotot, stresszkezelést és alázatosságot. A fa gyökerében ábrázolja azokat a tényezőket, amelyek az egész vezetést megalapozzák, vagyis az értékeket és alapelveket, személyiséget, energiát és tehetséget, személyes jövőképet és célkitűzéseket.



2. ábra: A vezető kompetenciafája

Forrás: saját szerkesztés Sydänmaanlakka (2003) alapján

2. Anyag és módszer

Ebben a fejezetben bemutatom a saját elemzésemhez felhasznált anyagokat és alkalmazott módszereket, illetve a vizsgálat körülményeit. Eddig szakirodalmi kutatást végeztem, hogy minél jobban elmélyülhessek a témában. A szakirodalom tanulmányozását követően a különböző háttérinformációk birtokában összeállítottam primer kutatásom alapjait.

2.1. Módszer

A vezetéstudományokban, a más társadalomtudományokban is használt kvantitatív vizsgálati módszert alkalmaztam az empirikus kutatásom során. Ilyen a kérdőíves felmérés is, amely primer kutatások során igen elterjedt vizsgálati módszer. A kvantitatív kutatás célja az adatok számszerűsítése és általánosítások megfogalmazása, nagyszámú mintát lehet vele elérni, az adatgyűjtés strukturált, az adatelemzés statisztikai módszerek felhasználásával történik és az eredmény alapján javaslatokat lehet tenni a cselekvésre (*mersz.hu, 2020*).

A módszer kiválasztásánál fontos szempont volt, hogy egy olyan mérőeszköz vagyis kérdőív legyen a vizsgálatban, amelynek kitöltése viszonylag rövid időt vesz igénybe és minél több válaszadóhoz eljut. Azért választottam ezt a módszert, mert minél több kitöltőhöz eljut a kérdőív, minél szélesebb kör válaszol a kérdésekre, annál pontosabb képet kaphatunk az eredményről. Hipotéziseim igazolása érdekében önkitöltős kérdőíves felmérési módszert alkalmaztam.

A megkérdezettek a kérdőívet anonim módon töltötték ki, sem a válaszadó személye, sem a munkahelye nem beazonosítható. Az online kérdőívet a Google Form segítségével hoztam létre, melynek előnye, hogy a válaszokat egy Excel táblázatba gyűjti. A kérdőív 9 vagy 14 kérdésből állt, attól függően, hogy a kitöltő beosztottként vagy vezetőként adott választ a kérdésekre. A kérdőív feleletválasztós, rövid, illetve hosszú válasz beírására szolgáló nyílt kérdésekből, valamint Likert skálán osztályozható kérdésekből állt.

A primer adatgyűjtéshez használt kérdőív, amely az *1. mellékletben* található, először demográfiai adatokra irányuló kérdésekkel kezdődik, mint a válaszadó neme, életkora és iskolai végzettsége, ezt követően pedig megkérdeztem, hogy mekkora dolgozói létszámmal rendelkező szervezetnél dolgozik, illetve milyen területen. Következő lépésben arra kértem a kitöltőket,

hogy 1-től 5-ig terjedő Likert-típusú skálán, (ahol az 1 az egyáltalán nem szükségeset, az 5 pedig a teljes mértékben szükséges, nélkülözhetetlent jelentette), jelöljék be mennyire tartják szükségesnek a felsorolt 13 kompetenciát, tulajdonságot a saját munkájuk során, fontossági sorrendet azonban nem kellett felállítaniuk. A 13 kompetenciát *Abari et. al. (2014)* alapján határoztam meg. A szerzők ezeket használták az általuk kifejlesztett vezetőkiválasztási rendszerben is. A válaszadóknak lehetőségük volt nyílt kérdésben kiegészíteni ezt a listát olyan kompetenciákkal, amelyeket a felsoroltakon kívül fontosnak tartottak. Ezután a vezető beosztásban lévő kitöltőknek saját magukat kellett értékelni ugyanazon 13 kompetencia meglétét illetően, illetve, ha beosztott munkakörben dolgozott a válaszadó, akkor a közvetlen vezetőjét kellett értékelnie. A következő kérdésben választania kellett a válaszadónak, hogy beosztott vagy vezető beosztásban dolgozik. A beosztottak számára itt véget is ért a kérdőív, a vezetőket a következő oldalon még néhány kérdés megválaszolására kértem. Ezekben a kérdésekben kíváncsi voltam, hogy mióta töltik be a vezetői pozíciót, hány beosztott munkájáért felelnek, munkahelyeik által szervezett képzésen vettek-e már részt, illetve milyen rendszerességgel lennének hajlandók ilyen képzéseken részt venni. Végül az utolsó nyílt kérdésben a vezetők kifejthették, hogy jelenlegi munkahelyük mekkora figyelmet fordít a kompetencia alapú vezető kiválasztásra, fejlesztésre.

A szakirodalomból átvett és a kérdőívben felsorolt 13 kompetencia jelentése:

- **Következetesség, kiszámíthatóság:** a feladatokat a szakma szabályainak megfelelően elvégzi, elvégezteti, viselkedése egyértelmű és a szervezet céljaival megegyező
- **Szakmai ismeret:** elméleti ismereteit a feladat delegálásában, végrehajtásában megszerzett szakmai tapasztalatát a gyakorlatban hatékonyan alkalmazza; valamint a munka- és szervezeti folyamatokat átlátja, azokban magabiztosan eligazodik
- **Vezetői funkciók ellátása:** tervezés, szervezés, irányítás, ellenőrzés, koordinálás, erőforrások elosztása
- **Reális önismeret, önfejlesztési igény:** felismeri a saját határait és fejlesztendő területeit, önismereti és önfejlesztési igény jellemzi, a konstruktív kritikát elfogadja
- **Személyes példamutatás:** szakmai tevékenységében, általános emberi értékek területén, valamint a szervezet iránti lojalitásban példát mutat; szervezetét méltóan képviseli

- **Rugalmas alkalmazkodóképesség:** a munkavégzés során felmerülő külső és belső problémák egyidejű kezelésére képes; a változó helyzeteket felismeri, és azokhoz rugalmasan alkalmazkodik; a stresszt hatékonyan kezeli; a külső, a szervezeti működés irányába ható negatív nyomást csökkenti
- **Döntési képesség, felelősségvállalás:** a célok elérését segítő hatékony intézkedések érdekében időben, határozott, egyértelműen megfogalmazott döntést hoz; szükség esetén képes a saját és az alárendeltségébe tartozók döntéseit megváltoztatni; saját és szervezeti egysége tevékenységéért felelősséget vállal; a stratégiai célok elérését segítő döntéseket hoz
- **Munkatársak motiválása, fejlesztése:** az általa irányított és az alárendeltségébe tartozó szervezeti egységet, valamint a közvetlen munkatársait ismeri, azok célorientált fejlesztésére törekszik; képes a beosztottjait motiválni és fejleszteni; beosztottjaival szemben empátikus és toleráns; képes csapatot építeni
- **Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés:** a konfliktushelyzeteket felismeri és az azokból adódó feszültségeket kezeli, azok hatékony megoldására törekszik, megoldásukat menedzseli; a szervezeti egysége érdekekeit hatékonyan, a másik fél érdekeit is figyelembe véve képviseli és érvényesíti; munkája során együttműködésre, partnerségre törekszik
- **Cél- és feladatorientáltság:** a célokat meghatározza és elfogadtatja, azok között prioritást állít fel; a célokhoz kapcsolódó feladatokat személyhez és határidőhöz kötötten delegálja és vissza ellenőrzi
- **Kommunikációs készség:** kommunikációja nyílt, őszinte, hiteles, kétirányú; szóban és írásban világosan, egyértelműen, érthetően fogalmaz; képes a különböző helyzetekben adekvátan kommunikálni; motivált a másik fél érdekeit is figyelembe vevő kommunikációt folytatni minden szinten, szervezeten kívül és a szervezeten belül is
- **Kreativitás, innováció:** kezdeményező, nyitott az új megoldásokra, módszerekre azokat a gyakorlatban alkalmazza; felismeri, támogatja és ösztönzi az új kezdeményezéseket; részt vesz a szervezeti kultúra folyamatos megújításában; innovációt serkentő légkört alakít ki
- **Rendszerszemlélet, lényeglátás:** stratégiában, rendszerekben, egymáshoz kapcsolódó alrendszerekben és folyamatokban gondolkodik; elemző-értékelő szemléletmód jellemzi; szélesebb körű, távlati összefüggések felismerésére képes (*Abari et. al., 2014*).

A kérdőív kódolását Microsoft Office Excel program felhasználásával végeztem, a diagramok készítésénél hívtam segítségül, így különböző ábrákon is tudtam szemléltetni a kapott eredményeket. Az adatokat pedig az IBM SPSS Statistics 25 adatelemző program segítségével elemeztem.

A következő hipotéziseket állítottam fel:

H1: A vizsgált kompetenciák fontosabbak a vezetők számára, mint a beosztottnak a válaszadók szerint.

H2: A vezetők saját bevallásuk szerint valóban rendelkeznek azokkal a vezetői kompetenciákkal, amelyeket fontosnak tartanak.

H3: A különböző korcsoportok véleménye között van különbség a vezetői kompetenciák fontosságát tekintve.

H4: Különbség van a mikro- és kisvállalkozásoknál, illetve a közepes- és nagyvállalatoknál dolgozó vezetők által fontosnak ítélt kompetenciákban.

H5: Minél több évnyi vezetői tapasztalattal rendelkezik egy vezető annál inkább jellemzőek rá a vizsgált kompetenciák.

Összefüggések vizsgálatára **Khi-négyzet-próbát** vettem igénybe. A Khi-négyzet próba két minőségi változó közötti kapcsolat elemzésére alkalmazható statisztikai próba. Azaz arra ad választ, hogy van-e szignifikáns kapcsolat két változó között. Ennek értelmében abban az esetben alkalmazható, ha ordinális vagy nominális mérési szintű változókról van szó. A Khi-négyzet próba alkalmazásának feltételei:

- A megfigyelések függetlennek kell, hogy legyenek, ami azt jelenti, hogy egyik változó sem szerepelhet egyszerre két vagy több cellában
- Minden cellában legalább egy főnek szerepelnie kell
- A keresztáblának több mint 5 cellából kell állnia. Abban az esetben, ha egy 2x2-es keresztáblánál az egyik cella értéke nem éri el az 5-öt, akkor az SPSS automatikusan Fisher Exact tesztet végez.

A szignifikanciát minden esetben 5%-os szinten határoztam meg, tehát a p értéket 0,05-höz hasonlítottam. A Khi-négyzet próba előnye, hogy összefüggés és különbség vizsgálatára is alkalmas. A Khi-négyzet próbában akkor tekinthető statisztikailag elfogadottnak az eltérés,

amennyiben a szignifikancia-elvárás kritériumainak egyszerre megfelelnek, vagyis a khi-négyzet p-értéke 0,05 vagy annál kisebb, az üres cellák aránya legfeljebb 20%, illetve minden egyéb feltételnek is eleget tesz.

Az első és negyedik hipotézisem megválaszolására **Mann-Whitney-próbát** alkalmaztam, amely ordinális adatok esetén a mediánokat hasonlítja össze. Kontrollcsoport vizsgálatnál alkalmazható, amikor két részmintát vagy mintát kell összehasonlítani nagyság szintjük alapján. Aziránt érdeklődtem, hogy a két minta rangsora jelentős mértékben eltér-e egymástól. Ez a próba alkalmazható akkor is, ha folytonos változó esetén a változó nem normál eloszlású. Ha a p-érték kisebb, mint 0,05 akkor jelentős különbség van a részminták vagy minták között. Ennél a vizsgálatnál a rangpontoszámok átlagának (Mean Ranks) is jelentősége van, sok információt hordoz, tehát a kisebb átlagérték az adott részminta vagy minta rangsorban elfoglalt jobb helyzetére utal.

A Mann-Whitney-próba nullhipotézise, hogy a két sokaság ugyanabba az eloszlásba tartozik. Alkalmazhatóságának feltételei:

- A minták adatai rangsorolhatók legyenek, tehát minimum ordinális mérési szintű változók esetén alkalmazható.
- A minták egymástól függetlenek kell legyenek.

A második hipotézisem megválaszolása érdekében **Spearman-féle rangkorrelációt** alkalmaztam, amely rangsoroltváltozók közötti összefüggések vizsgálatára alkalmas, két változó esetén. Három eset lehetséges az összefüggések vizsgálata esetén:

- pozitív korrelációs összefüggés: a két változó ugyanannál a vizsgált személynél közel azonos értéket vesz fel, vagyis, ha az egyik változó pontszámai magasak, akkor a másiké is
- ellentétes vagy negatív korreláció: az egyik változó magas pontszáma a másik változónál alacsony pontszámmal jár együtt
- nincs korreláció: a két változó között nincs semmilyen kapcsolat

Fő mérőszáma a korrelációs együttható (jele: r), melynek értéke mínusz 1 és plusz 1 között változik. A korrelációs együttható minél közelebb van a két szélső értékhez, annál erősebb az összefüggés. A nulla közeli érték az összefüggés hiányát (korrelálatlanságot) jelenti. Pozitív előjelű korrelációs együttható azonos irányú, pozitív összefüggést, míg negatív előjelű

együttható a két változó közötti ellentétes összefüggést jelez. Az eredmények értelmezéséhez itt is elengedhetetlen a szignifikancia kiszámítása. Minél inkább közelít a nullához az értéke, annál nagyobb valószínűségi szintet kapunk, és minél inkább közelít az egyhez, annál biztosabb, hogy a tapasztalt összefüggés a véletlen műve. A Spearman-féle korreláció hátránya, hogy ok-okozati összefüggések feltárására nem alkalmas, ami azt jelenti, hogy csak azt lehet megállapítani, hogy a két vizsgált változó összefügg-e, de arra nem ad választ, hogy mi minnek a következménye. Minél nagyobb számú a minta, annál pontosabb lesz az értéke. Alkalmazhatóságának feltételei:

- az adatok nem folytonosak, extrém értékeket tartalmaznak
- az adatok nem normál eloszlásúak
- legalább ordinális mérési szintű változók esetén.

A harmadik hipotézisem **Kruskal-Wallis-próbával** vizsgáltam, amely egy összetett kontrollcsoportos vizsgálatoknál alkalmazható, mivel három vagy annál több részmintát hasonlít össze. Ordinális vagyis rangsorolt adatok esetén használható, a mediánt hasonlítja össze. Ha a szignifikanciaszint (p) kisebb, mint 0,05, akkor a részminták jelentősen különböznek egymástól az adott rangpontoszám tekintetében. A rangpontoszámok átlaga minél kisebb, annál inkább a lista elején helyezkednek el a részmintába tartozó egyének.

2.2. Anyag

A kérdőíves kutatásom célsokasága elsősorban a vezetők, illetve a beosztottak is. Vezetőnek tekinttem minden olyan vezetői munkakörben dolgozó személyt, aki legalább néhány beosztott munkáját irányítja, továbbá beosztottaktól is vártam választ.

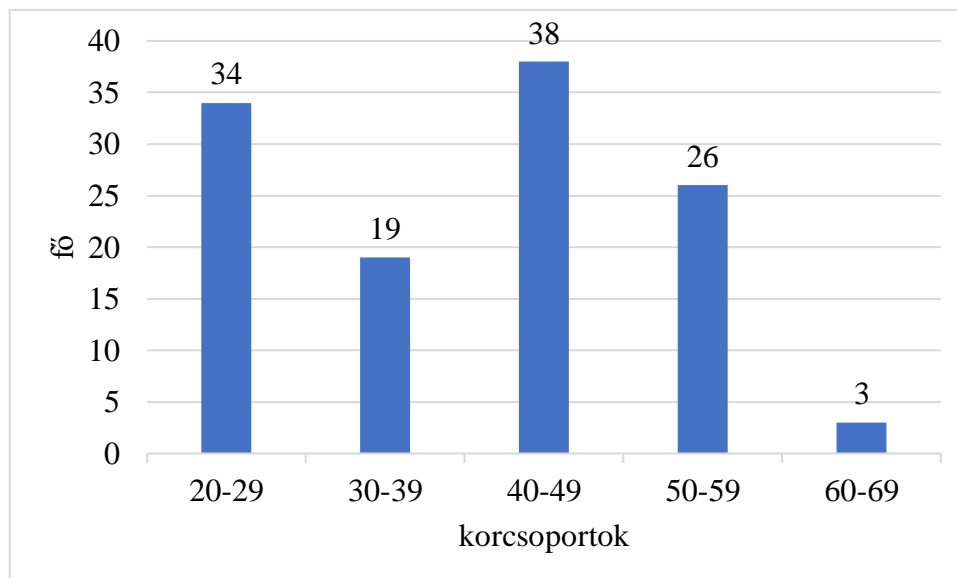
A kérdőív online módon volt kitölthető, így a válaszadókat is az online térben tudtam elérni. A kényelmi vagy más néven hozzáférhetőségi mintavételi eljárást alkalmaztam, a kérdőív linkjének megosztása a legnagyobb közösségi oldalon a Facebookon történt, főként Facebook csoportokban jelent meg a kérdőív, illetve a kitöltők tovább küldhették ismerőseiknek, így a hólabdamódszer is némileg érvényesült. Külön szeretném kiemelni azt, hogy válaszadási arányt nem tudok számolni és kutatásom nem reprezentatív jellegű, az eredmények csak a kérdőívet kitöltő sokaságra vonatkoznak.

Segítségemre volt a HR Portál, amely Facebook oldalán megosztotta kérdőívemet. A HR Portál egy 2003 óta létező HR szakmai híroldal. A munkaügy, személyügy, humánpolitika iránt érdeklődőket célozza meg, a friss munkaügyi hírek, tanulmányok és munkaerő-piaci információkon túl a humán erőforrás szakma gyakorlati üzleti világába is betekintést enged az olvasóinak.

A kérdőívre 10 nap alatt 128 válasz érkezett. Az elemzés megkezdése előtt minden választ átvizsgálva kizártam azokat a válaszokat, amelyek nem szakszerűen lettek kitöltve, például egyéni vállalkozók nem tartoznak a vizsgálni kívánt célsokaságba, így ezen kitöltők válaszait töröltem az adatbázisból. A 128 kitöltésből a végső feldolgozásba végül 120 került. Ennek alapján a viszonylag szűk körű minta ugyan statisztikailag nehezen általánosítható, azonban egy pillanatkép felvillantásához mindenképpen alkalmasnak tűnik.

A válaszadók nemek szerinti megoszlását vizsgálva az látható, hogy körülbelül egyötöde férfi (19,16%), vagyis a 120 kitöltőből csupán 23 férfi és 97 nő. Korábban célul jelöltem ki a nemi különbségek vizsgálatát is, viszont mivel a vizsgált sokaságban a nők aránya nagyon magas a férfiakéhoz képest, ezért nemek közti összehasonlításnak nem lenne értelme az elemzésben.

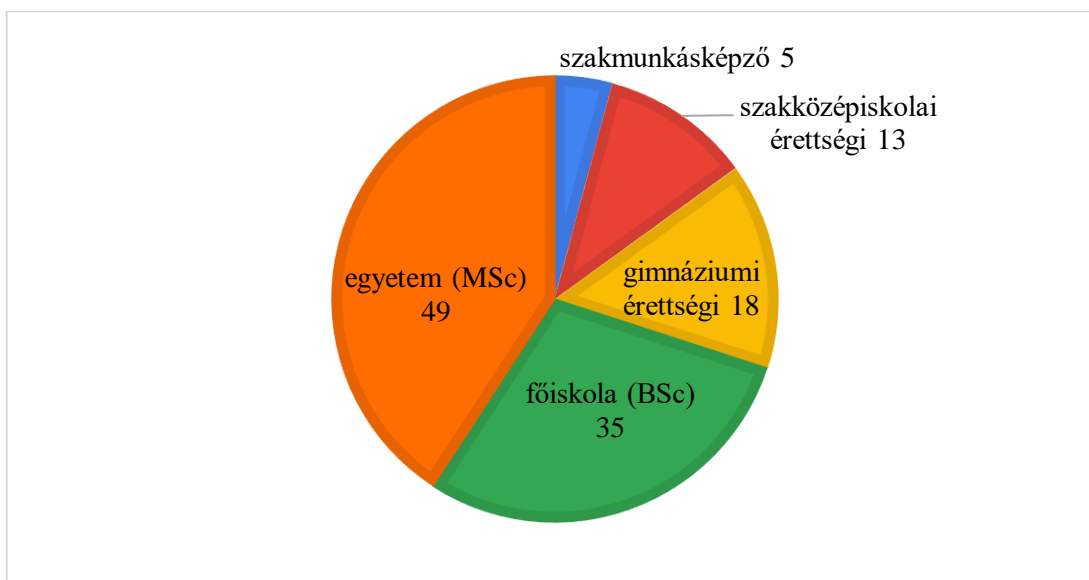
A válaszadók életkora alapján elmondható, hogy a legfiatalabb válaszadó 20 éves, míg a legidősebb 68 éves volt, átlagéletkoruk 39,52 (szórás: 11,56). A 3. ábrán látható, hogy a legtöbb kitöltő a 40-49 év közöttiek korcsoportjába tartozott, 60 év feletti kitöltő csak 3 személy volt. Emellett a 20-29 év közöttiek is nagy hajlandóságot mutattak a kérdőív kitöltésére.



3. ábra: A kitöltők megoszlása korcsoportok alapján

Forrás: saját szerkesztés

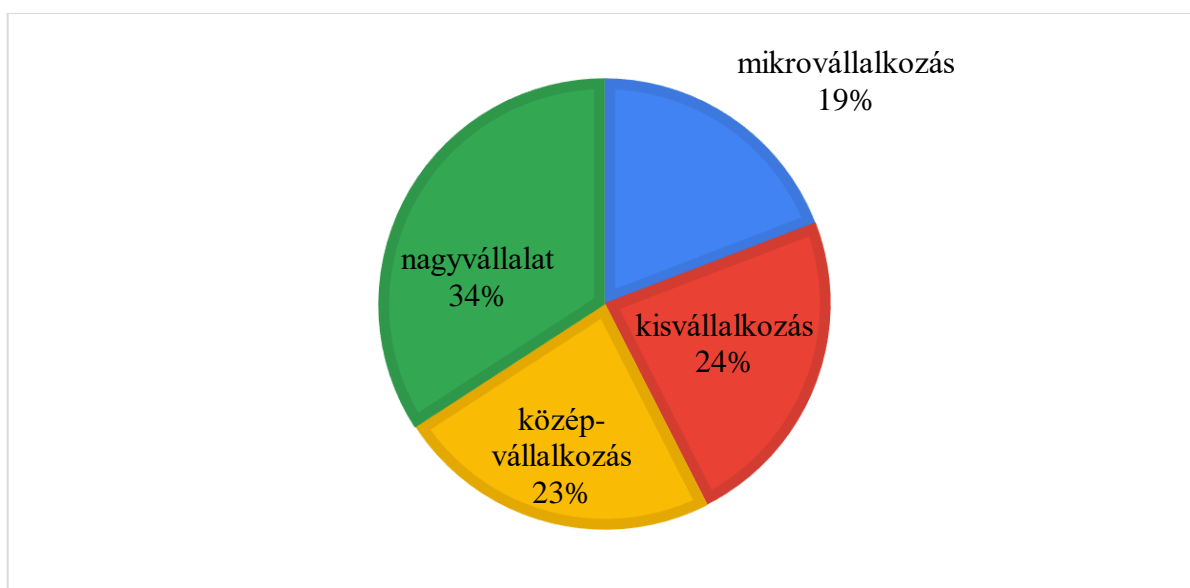
A válaszadók iskolai végzettségét tekintve a 4. ábrán látható a megoszlásuk, 49 fő egyetemi, 35 fő főiskolai diplomával rendelkezik, 18 fő gimnáziumban, 13 fő szakközépiskolában szerzett érettségit, és 5 fő volt a kitöltők között, aki csak szakmunkásképzőt végzett.



4. ábra: A kitöltők megoszlása iskolai végzettsége szerint

Forrás: saját szerkesztés

A demográfiai adatokat követően arra kérdeztem rá, hogy mekkora dolgozói létszámmal rendelkezik a szervezet, ahol dolgozik a válaszadó. A 10 fő alatti szervezetet mikrovállalkozásnak, 10 és 49 fő dolgozói létszámmal rendelkező szervezetet kisvállalkozásnak, 50 és 249 fő közötti szervezetet közép-vállalkozásnak és a 250 fő fölötti szervezeteket nagyvállalatnak tekintettem. Ezek alapján az 5. ábrán látható a kitöltők munkahelyének mérete a dolgozói létszám besorolások alapján. A válaszadók közül 23 fő dolgozik mikrovállalkozásnál, 28-28 fő kis- illetve közép-vállalkozásnál, valamint a válaszadók nagyjából egyharmada, vagyis 41 fő dolgozik nagyvállalatnál.

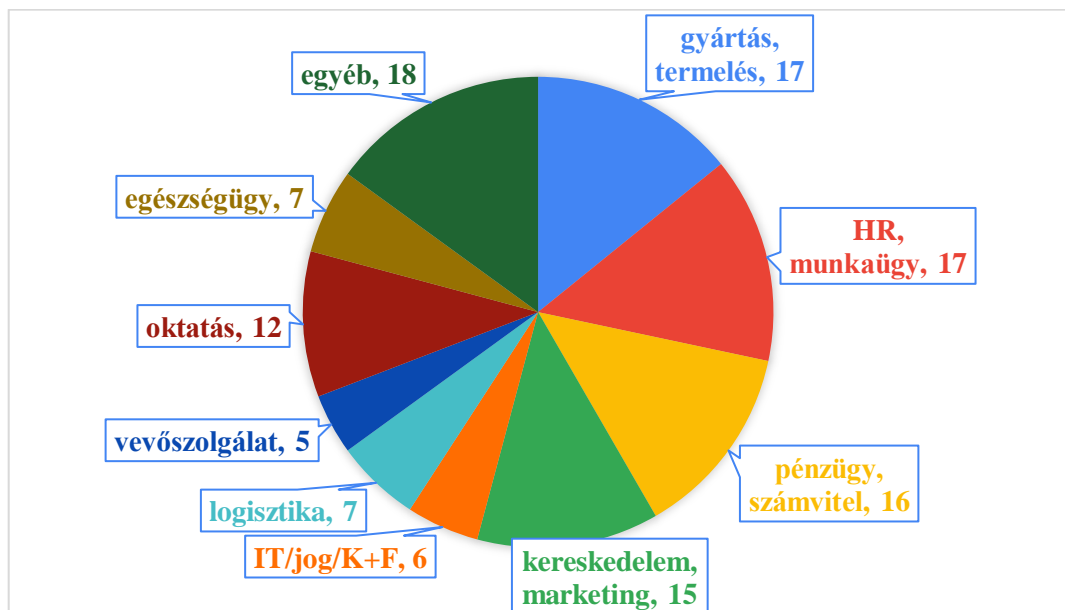


5. ábra: A kitöltők munkahelyének mérete a dolgozói létszám alapján

Forrás: saját szerkesztés

Továbbá arra is kíváncsi voltam, hogy a vállalkozások méretétől függetlenül milyen szakterületen dolgoznak a megkérdezettek. A 6. ábra szemlélteti, hogy nagyon szerteágazó szakterületű személyek töltötték ki a kérdőívet. A legmagasabb arányban 17-17 fővel a HR, munkaügy és a gyártás, termelés munkakörben dolgozó válaszadók voltak. Ez nem meglepő, hiszen a kérdőívem megjelentetésében nagy szerepet vállalt a HR Portál, amelynek olvasói főleg a HR területen dolgozó munkavállalók és vezetők. Továbbá nagy számú válaszadó töltötte még ki a kérdőívet a pénzügy, számvitel, illetve a kereskedelem, marketing területéről is, 16 és 15 fő. Valamint egyéb kategóriába soroltam a mezőgazdaság, szolgáltatás, illetve a többi kategóriába nem egyértelműen besorolható szakterületeket. Az iparágak ilyen széles körének

reprezentációja a felmérésben hasznos, mert igazolja azt a tényt, hogy a vezetői kompetenciák ágazattól függetlenül szükségesek.



6. ábra: A válaszadók szakterületének megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

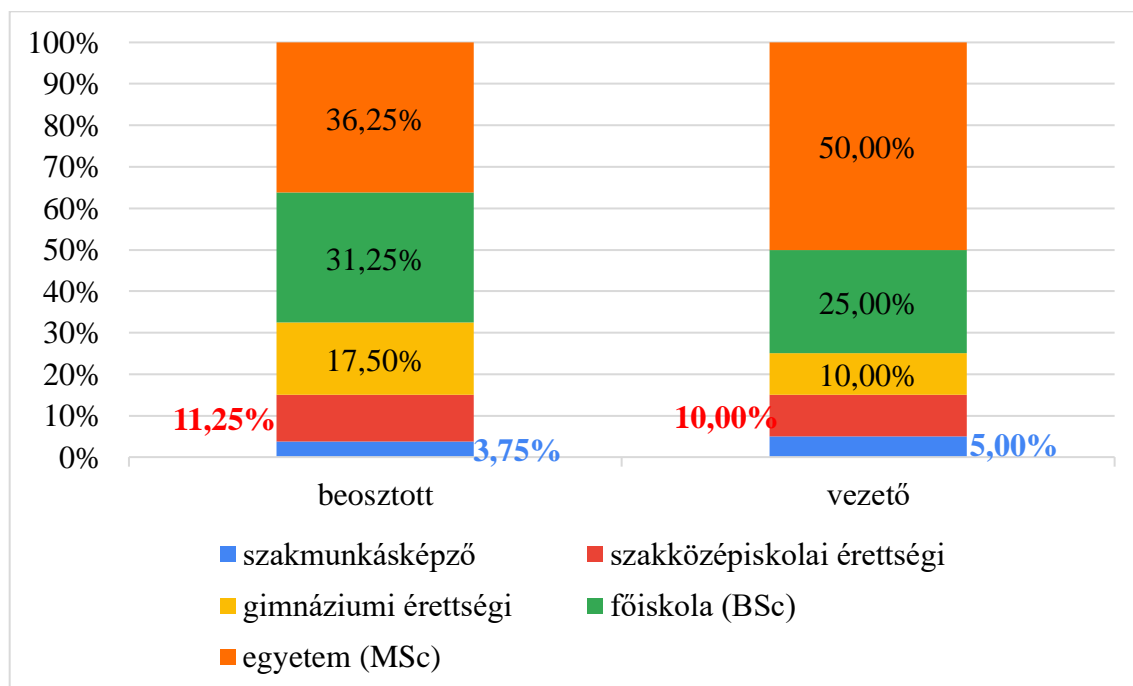
3. Eredmények és azok értékelése

Ebben a fejezetben a módszertan bemutatását követően a kérdőíves felmérési eredményeim ismertetésére kerül sor, amelyek a felvetett hipotézisekhez kapcsolódnak.

Kutatásom a vezetői kompetenciák vizsgálatára irányul. Elemzésemben szeretném összehasonlítani, hogy a megkérdezettek mennyire tartják fontosnak a vizsgált kompetenciákat, illetve, hogy mennyire jellemzők azok a vezetőkre. Továbbá szeretném azt is összehasonlítani, hogy van-e különbség a beosztottak és a vezetők véleménye, megítélése között.

A kérdőívet kitöltők körében a beosztott-vezető kétharmad-egyharmad arányban oszlik meg, vagyis a 120 válaszadóból 80 fő beosztottként dolgozik és 40 fő vezető pozíciót tölt be.

A beosztottak és a vezetők iskolai végzettségét összehasonlítva az a feltételezésem, hogy a vezetők magasabb iskolai végzettséggel rendelkeznek, mint a beosztottak. A 7. ábra a beosztottak és a vezetők iskolai végzettségének százalékos megoszlását mutatja.



7. ábra: A beosztottak és iskolai végzettségének százalékos megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

A feltételezésem bizonyításához Khi-négyzet próbát vettem igénybe. Az elemzéshez a keresztábla a 3. táblázatban látható.

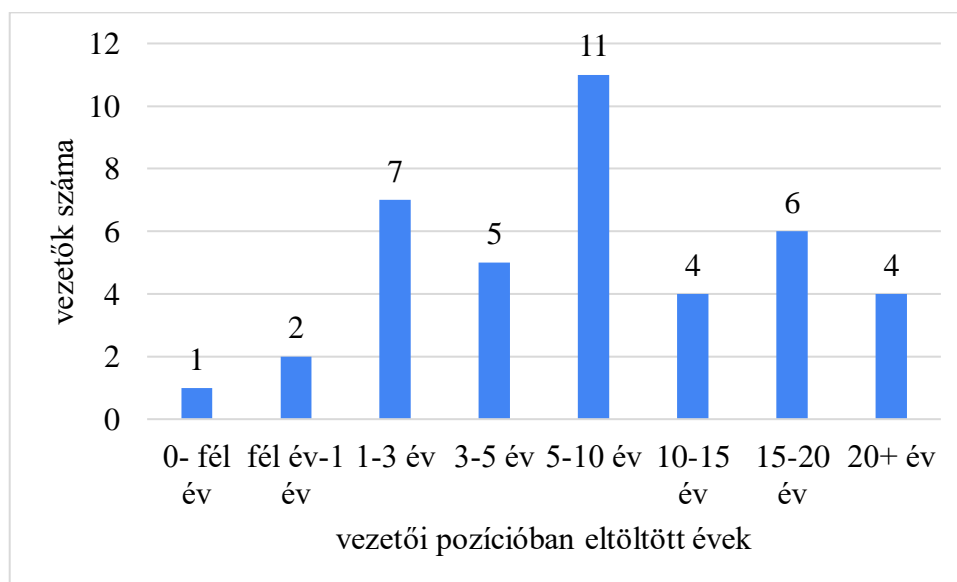
3. táblázat: Az iskolai végzettség és a munkakör közötti összefüggés keresztábrája

iskolai végzettség	beosztottak száma	vezetők száma
szakmunkásképző	3	2
szakközépiskolai érettségi	9	4
gimnáziumi érettségi	14	4
főiskola (BSc)	25	10
egyetem (MSc)	29	20
összesen	80	120

Forrás: saját szerkesztés

A Khi-négyzet-próba eredménytáblázatában a szignifikancia értéke 0,604, ami azt jelenti, hogy az iskolai végzettség tekintetében nincs jelentős különbség a beosztottak és a vezetők csoportja között.

A vezetők esetében fontosnak tartottam megkérdezni, hogy mennyi ideje tölti be vezetői pozícióját. A 8. ábrán jól látható, hogy kezdő vezetőtől kezdve a több évtizedes vezetői tapasztalattal rendelkező vezetők is hajlandóak voltak kitölteni kérdőívemet. A vezetők megközelítőleg egynegyede (11 vezető a 40-ből) 5-10 éves vezetői tapasztalattal rendelkezik.



8. ábra: Vezetői tapasztalatok években kifejezve

Forrás: saját szerkesztés

A vezetői tapasztalaton kívül azt is vizsgáltam, hogy a vezetők hány beosztott munkáját irányítják. A vezetők beosztottjainak átlaga 36 fő, viszont a szórás 95,34, ami arra utal, hogy nagyon nagy különbségek vannak vezetők által irányított beosztottak száma között. Ezért a beosztottak számát is csoportosítottam. 22 vezető 1-10 fős csapatot menedzsel, 11 vezetőnek már 11 és 40 fő közötti létszámot kell kézben tartania, illetve 7 vezetőnek 41-nél is több alkalmazottját kell koordinálnia, ebből 2 vezetőnél már több 100 alkalmazott tartozik a felelősségi köre alá.

A vezetői kompetenciákat fejlesztő képzésekre is irányult néhány kérdésem. Itt az érdekelt, hogy a vezetők vettek-e már részt a munkahelyük által szervezett képzéseken, amely a vezetői kompetenciájukat fejlesztette, illetve milyen rendszerességgel lennének hajlandóak részt venni ilyen képzéseken. A 40 vezető közül több mint a fele, vagyis 26 vezető már vett részt ilyen képzéseken, 14 fő pedig saját bevallása szerint még egyáltalán nem. A 4. táblázatban összesítettem a vezetők számát a részvételi tapasztalataik és a részvételi hajlandóságuk alapján. Az oszlopok szerint csoportosítottam a válaszadókat aszerint, hogy hányan vettek vagy nem vettek még részt vezetői képzéseken, illetve sorok szerint csoportosítottam aszerint, hogy milyen rendszerességgel lennének hajlandóak részt venni vezetői képzéseken.

4. táblázat: **A vezetői képzéseken való részvétel és hajlandóság kapcsolata**

	vett részt	nem vett részt
egyáltalán nem	0	2
néha (pl. évente egyszer)	16	10
rendszeresen (pl. havonta vagy negyedévente)	10	2
összesen	26	14

Forrás: saját szerkesztés

A részvételi hajlandóságukat vizsgálva azok közül, akik már vettek részt képzéseken senki sem válaszolta azt, hogy egyáltalán nem szeretne részt venni további képzéseket, ami arra enged következtetni, hogy hasznosnak találták a képzést. Közülük 16 szeretne néha (például évente egyszer) és 10 vezető rendszeresen (például havonta vagy negyedévente) részt venni kompetenciafejlesztő vezetői képzéseken. A vezetői képzések terén még tapasztalatlanak számító vezetők körében 2 vezető egyáltalán nem kíván részt venni képzéseken, 10 vezető

évenkénti rendszerességgel, 2 fő pedig akár gyakrabban, havonta vagy negyedévente is hajlandó lenne részt venni vezetői kompetenciáikat fejlesztő képzéseken.

Ebben az esetben Khi-négyzet próbát sajnos nem tudtam alkalmazni a képzéseken már résztvevők és a képzési tapasztalattal még nem rendelkezők közötti összehasonlításra, ugyanis a Khi-négyzet próba egyik feltétele, hogy minden cellában legalább egy főnek szerepelnie kell, de ez ebben az esetben nem teljesült, mert nincs olyan vezető, aki már vett részt képzésen és egyáltalán nem akarna a továbbiakban részt venni.

A vezetőkhöz irányuló utolsó nyílt kérdésben azt szerettem volna kideríteni, hogy jelenlegi munkahelyük mekkora figyelmet fordít a kompetencia alapú vezető kiválasztásra, fejlesztésre. A kérdés nem volt kötelezően megválaszolendő, így a 40 vezető közül csak 35 vezető számolt be a munkahelyén tapasztaltakról. A 35 válaszadó közül 8 vezető vallotta be, hogy szervezetüknél egyáltalán nem fordítanak figyelmet a kompetencia alapú vezető kiválasztásra vagy fejlesztésre. 6 válaszadó vélekedett aszerint, hogy kevés figyelmet fordítanak a képzésekre és többet kellene, van még hova fejlődniük e téren. 4 vezető szervezete átlagos vagy közepes fontosságot tulajdonított kompetencia alapú vezető kiválasztásnak, fejlesztésnek. A vezetők szervezeténél nagyrészt kiemelten figyelnek és nagy hangsúlyt fektetnek rá, 12 vezető nyújtott erről tájékoztatást. Néhányan azt is elárulták, hogy szervezetüknél egyre nagyobb szerepet kap, igyekeznek minden területen fejlődni, rendszeresebbé válnak a fejlesztések, coachingok.

Első hipotézisem, hogy a vizsgált kompetenciák fontosabbak a vezetők számára, mint a beosztottnak a válaszadók szerint. Először mind a 13 kompetenciára kiszámoltam külön-külön a vezetők és a beosztottak csoportjára a kompetenciákra adott pontszámok átlagát és szórását. Az átlagok és szórások eredménye a 5. táblázatban található.

5. táblázat: A beosztottak és a vezetők által fontosnak tartott kompetenciákra adott átlagpontszámok

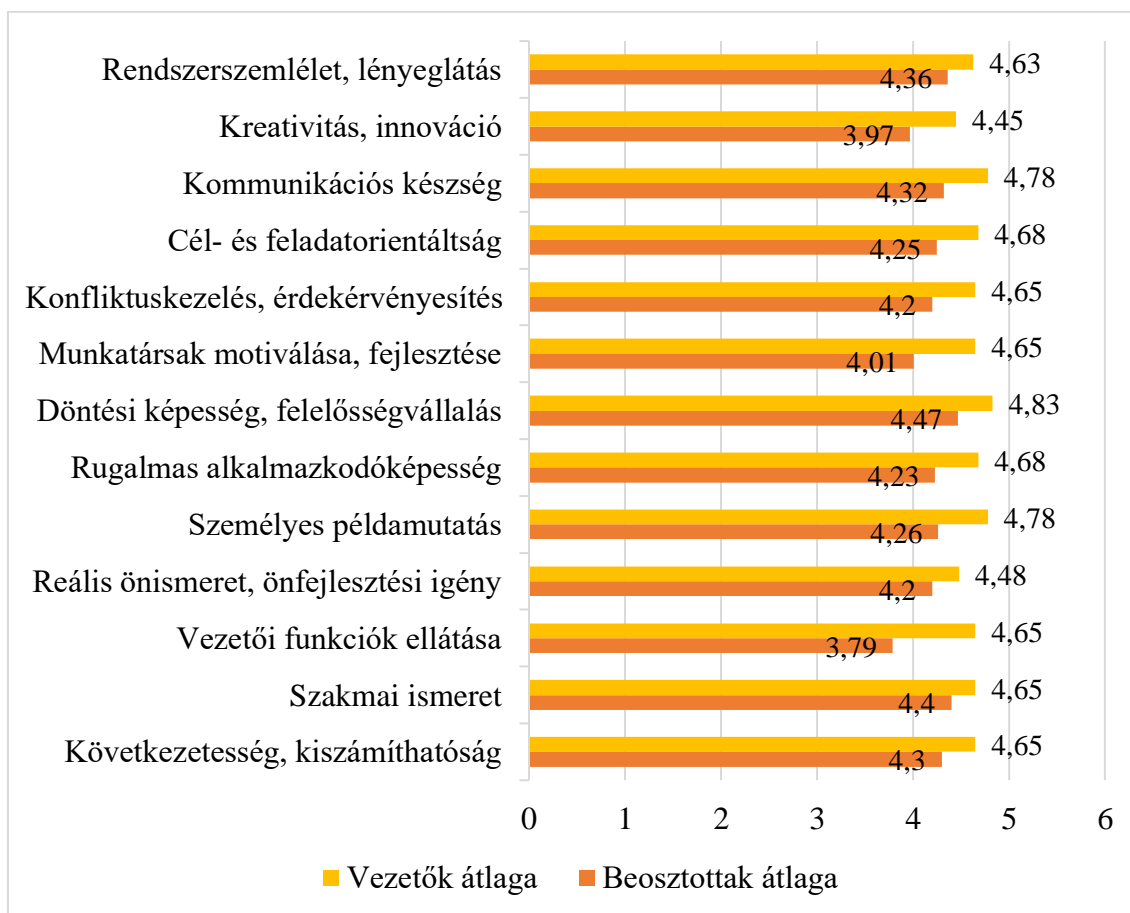
Kompetenciák	Beosztottak átlaga	Beosztottak szórása	Vezetők átlaga	Vezetők szórása
Következetesség, kiszámíthatóság	4,30	0,892	4,65	0,580
Szakmai ismeret	4,40	0,880	4,65	0,622
Vezetői funkciók ellátása	3,79	1,260	4,65	0,662
Reális önismeret, önfejlesztési igény	4,20	0,920	4,48	0,716
Személyes példamutatás	4,26	1,028	4,78	0,530
Rugalmas alkalmazkodóképesség	4,23	0,941	4,68	0,572
Döntési képesség, felelősségvállalás	4,47	0,856	4,83	0,501
Munkatársak motiválása, fejlesztése	4,01	1,164	4,65	0,700
Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés	4,20	0,973	4,65	0,580
Cél- és feladatorientáltság	4,25	0,921	4,68	0,572
Kommunikációs készség	4,32	0,952	4,78	0,530
Kreativitás, innováció	3,97	1,018	4,45	0,815
Rendszerszemlélet, lényeglátás	4,36	0,917	4,63	0,628

Forrás: saját szerkesztés

Az 5. táblázatban látható, hogy minden kompetencia tekintetében a vezetők magasabb átlagpontszámot adtak a felsorolt kompetenciákra, ami bizonyítja a feltételezésemet, hiszen azt volt a hipotézisem, hogy a vizsgált kompetenciák főleg inkább a vezetői pozíció betöltésében szükségesek. A beosztottak a kreativitást, innovációt, a vezetői funkciók ellátását és a munkatársak motiválását, fejlesztését értékelték átlagosan a legalacsonyabbra, ami érthető is hiszen a vezetői funkciók ellátása és a munkatársak motiválása aligha tartozik egy beosztott feladatai közé. A vezetők a döntési képességet, felelősségvállalást, személyes példamutatást, illetve a kommunikációs készséget értékelték legmagasabb átlagpontszámokkal. Ezek esetében a szórás is igen alacsony, 0,54 alatti, ami arra utal, hogy a legtöbb vezető hasonlóan magas pontszámokat adott ezekre a kompetenciákra és többségük egyetért ezen kompetenciák fontosságával. A dolgozók motiválása számos szakirodalomban megjelenik, többek között *Juhász – Vántus (2012)* szerint a jó vezetőnek ismernie kell a beosztottjai igényeit ahhoz, hogy motiválni és fejleszteni tudja őket. Kutatásukból kiderült, hogy az alkalmazottak jó vezetővel

szemben támasztott elvárásai közé tartozik, hogy megfelelő konfliktuskezelő képességgel és kiváló kommunikációs készséggel rendelkezzen. *Hogan – Warrenfeltz (2003)* szerzőpáros is egyetért abban, hogy a csapat motiválása, illetve a rugalmasság is a vezetői képességek közé tartozik. *Báthory-Németh (2017)* szerint többek között a döntési képesség, kommunikációs- és konfliktuskezelési képesség és a motiválás is éppolyan meghatározó kompetencia a csapatépítéshez, együttműködéshez és a csapat működtetéséhez. *Biró et. al. (2007)* vezetői kompetenciák közé sorolják egyebek mellett a felelősségvállalás képességét, motiválást és a döntési képességet.

Az 5. táblázatban látható értékek jobb illusztrálására csoportosított sávdigramot is készítettem, amelyet a 9. ábra szemléltet.



9. ábra: **Mennyire fontos a kompetencia a beosztottnak és a vezetőknek?**

Forrás: saját szerkesztés

Annak érdekében, hogy pontosabb képet kapjak statisztikai próbát végeztem az SPSS programban. Ezt a különbségvizsgálatot Mann-Whitney-próbával vizsgáltam. A Mann-

Whitney-próba kimeneteli ablakában három táblázat jelenik meg. Az első táblázatban leíró statisztikai adatok szerepelnek, mint a sokaság elemszáma, átlag, szórás, minimum, és maximum értékek kompetenciákra bontva, viszont ebből nem tudhatóak meg a két részmintára, vagyis a beosztottakra és vezetőkre vonatkozó átlagok és szórások. A második és a harmadik táblázat tartalmazza tulajdonképpen a Mann-Whitney-próba eredményeit. A második táblázat a két részsokaság esetében mutatja az elemszámokat és a rangpontszámok átlagát kompetenciánként.

Az 6. táblázatban az látható, hogy minden kompetencia esetében a beosztotknál a rangpontszámok átlaga (MR) kevesebb, mint a vezetőknél. Ezekből az átlagokból látható, hogy a vizsgált kompetenciák a vezetők számára fontosabbak, viszont nem egyértelmű még, hogy a részsokaságok között jelentős-e a különbség. Ez a Mann-Whitney-próba harmadik táblázatában lévő szignifikanciákat figyelembe véve derül ki. A szignifikanciákat az 6. táblázat negyedik oszlopában tüntettem fel.

6. táblázat: **Mann-Whitney-próba eredményei**

Kompetenciák	Beosztottak MR	Vezetők MR	szignifi- kancia (p)	Mann- Whitney (U)
Következetesség, kiszámíthatóság	56,29	68,93	0,034	1263,0
Szakmai ismeret	57,61	66,29	0,131	1368,5
Vezetői funkciók ellátása	52,08	77,35	0,000	926,0
Reális önismeret, önfejlesztési igény	57,46	66,59	0,137	1356,5
Személyes példamutatás	54,93	66,59	0,003	1154,5
Rugalmas alkalmazkodóképesség	55,17	71,16	0,008	1173,5
Döntési képesség, felelősségvállalás	56,01	69,49	0,001	1081,0
Munkatársak motiválása, fejlesztése	54,01	73,48	0,011	1240,5
Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés	55,49	70,53	0,013	1199,0
Cél- és feladatorientáltság	55,31	70,89	0,009	1184,5
Kommunikációs készség	55,09	71,33	0,004	1167,0
Kreativitás, innováció	55,06	71,39	0,009	1164,5
Rendszerszemlélet, lényeglátás	57,96	65,59	0,186	1396,5

Forrás: saját szerkesztés

A szignifikancia értékeit tanulmányozva az látható, hogy csak a szakmai ismeret ($p=0,131$), reális önismeret, önfejlesztési igény ($p=0,137$), illetve a rendszerszemlélet, lényeglátás ($p=0,186$) kompetenciák esetében haladja meg a p -érték a 0,05-ös szignifikanciaszintet, amely azt jelenti, hogy csak ezen három kompetencia esetén nincs szignifikáns különbség a két részsokaság között, vagyis csak ezek a kompetenciák azok, amelyek hasonló fontossággal bírnak egy beosztott és egy vezető számára is. Tehát a hipotézisem csak részben igazolódott, a vizsgált kompetenciák fontosabbak a vezetők számára három kompetencia kivételével. A következetesség és a szakmai ismeret *Nagy (2015)* szerint is egy jó vezető tulajdonságai, a következetességet, felelősségvállalást és a példamutatást az erkölcsi vonások csoportjába sorolta, a szakmai ismeretet a szellemi képességek közé, a kommunikációs és motivációs képességet pedig vezetői kompetenciáknak tulajdonította. *Bácsné et. al. (2017)* kutatásukban vizsgált hallgatók szerint a legfontosabb vezetői kompetenciák a felelősségvállalás, motiváció, illetve még az intelligencia is.

A válaszadóknak a kompetenciák Likert-skálán való értékelése után lehetőségük volt szabadon kifejteni azokat a kompetenciákat, amelyeket még fontosnak tartanak a felsoroltakon túl. 18 kitöltő további kompetenciákat is megemlíttet, közülük legtöbben az empátikus készséget emelték ki, de több válaszban is megjelent az egymás és a csapat tisztelete, illetve, hogy egy vezető legyen toleráns, tudjon csapatban dolgozni és csapatot építeni. Az empátiát még számos kutató is fontos vezetői kompetenciának tartotta. *Báthory-Németh (2017)* egyebek mellett az empátia kulcsfontosságú szerepet tölt be a csapatépítésben. *Goleman et al. (2013)* is egyetértenek ezzel, az empátiát a társas készségek közé sorolják, amely az érzelmi intelligencia szerves részét képezi. Az empátiát *Nagy (2015)* az erkölcsi vonások közé sorolta, amelyekkel egy jó vezetőnek rendelkeznie kell.

További vezetői kompetenciák még, amelyeket a válaszadók fontosnak tartanak: alázat, delegálás, ítéletmentesség, kedvesség, nyitottság, példamutatás, pontosság, prioritizálás, segítőkészség, stratégiaalkotás, tökéletességre való törekvés. A válaszadók által fontosnak ítélt kompetenciák közül számos megjelenik a Szakirodalmi áttekintés című fejezetben ismertetett, szakértők által fejlesztett kompetenciamodellekben is. Egy válaszadó bővebben is kifejtette a véleményét, hogy milyennek tart egy jó vezetőt, szavait idézem: „Legyen képes minőségi visszajelzést adni és fogadni is tudja, felhatalmazó legyen, önreflektív, soft adatokat is tudja értelmezni és döntéseiben is ez jelen van, fontos számára a pszichológiai biztonság, nem feladatoknak hanem embereknek kezeli a csapatát, mer hibázni és azokból tanulni és a csapata

felé is ezt közvetíti, mer elengedni dolgokat és nem az dominál, hogy eddig is így csináltuk, képes a nemet mondásra, fókuszálásra.”

Második hipotézisem, hogy a vezetők saját bevallásuk szerint valóban rendelkeznek is azokkal a vezetői kompetenciákkal, amelyeket fontosnak tartanak. Eme feltételezés igazolására korrelációanalízist végeztem. A korrelációanalízis elvégzése előtt a 7. táblázatban összevettem a vezetők fontos és jellemző kompetenciákra adott átlagpontszámait és szórásait.

7. táblázat: **Vezetők számára fontos kompetenciák összevetése a vezetőkre re jellemző kompetenciákkal**

Kompetenciák	Mennyire fontos? átlag	szórás	Mennyire jellemző? átlag	szórás
Következetesség, kiszámíthatóság	4,65	0,580	4,30	0,687
Szakmai ismeret	4,65	0,622	4,48	0,679
Vezetői funkciók ellátása	4,65	0,662	4,33	0,797
Reális önismeret, önfejlesztési igény	4,48	0,716	4,35	0,662
Személyes példamutatás	4,78	0,530	4,55	0,815
Rugalmas alkalmazkodóképesség	4,68	0,572	4,43	0,747
Döntési képesség, felelősségvállalás	4,83	0,501	4,53	0,679
Munkatársak motiválása, fejlesztése	4,65	0,700	4,13	0,791
Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés	4,65	0,580	4,23	0,733
Cél- és feladatorientáltság	4,68	0,572	4,50	0,641
Kommunikációs készség	4,78	0,530	4,40	0,810
Kreativitás, innováció	4,45	0,815	4,28	0,816
Rendszerszemlélet, lényeglátás	4,63	0,628	4,40	0,778

Forrás: saját szerkesztés

A 7. táblázatban az átlagpontszámok alapján az látható, hogy a vezetők minden kompetenciát fontosabbnak értékelték, mint amennyire saját bevallásuk szerint jellemző rájuk. A pontosabb eredmény érdekében érdemes elvégezni a korrelációanalízist. A korrelációanalízis minden változót, vagyis minden kompetenciát összehasonlít minden kompetenciával, de a kutatásomban csak azokat az értékeket veszem figyelembe, amelyek az ugyanazon

kompetenciák közötti összefüggéseket mutatják. Mivel az elemzésben 13 vezetői kompetenciát hasonlítok össze, a korrelációs táblázat mérete túl nagy, ezért csak a hipotézis szempontjából fontos adatokat mutatom be. A korrelációanalízis eredménytáblázatában az látható, hogy a 13 vezetői kompetenciából csak 4 kompetencia esetében haladja meg a szignifikancia (p) a 0,05-ös szignifikanciaszintet. Ezek a reális önismeret, önfejlesztési igény ($r=0,217$; $p=0,179$); a személyes példamutatás ($r=0,221$; $p=0,171$); a konfliktuskezelés, érdekérvényesítés ($r=0,196$; $p=0,224$) és a cél- és feladatorientáltság ($r=0,236$; $p=0,143$). Mind a 4 kompetencia esetében a rangkorrelációs együttható (r) 0,25 alatti, ami gyenge összefüggést mutat. Tehát a legtöbb kompetencia esetében szignifikáns összefüggés figyelhető meg a kompetencia fontossága és aközött, hogy mennyire rendelkeznek vele a vezetők. Minden kompetenciánál pozitív korrelációs összefüggés van, vagyis, ha fontosság változó pontszámai magasak, akkor a jellemző pontszámai is, ami azt bizonyítja, hogyha a vezető számára fontos a kompetencia, akkor rendelkezik is vele.

Goleman et. al. (2013) négy csoportba osztotta a vezetők számára létfontosságú kompetenciákat, ezekbe a csoportokba sorolják a konfliktuskezelő képességet, mások fejlődését segítő képességeket, valamint a rugalmasságot is.

A harmadik hipotézisem az, hogy a különböző korcsoportok véleménye között van különbség a vezetői kompetenciák fontosságát tekintve. A korcsoportokat a következőképpen határoztam meg: húszas korcsoportba tartoznak értelemszerűen a 20-29 év közöttiek, harmincas korcsoport ugyanígy a 30-39 év közöttiek, negyvenes korcsoport a 40-49 év közöttiek, illetve az ötvenes korcsoportba soroltam az 50 év felettieket, azokat is beleértve, akik már betöltötték a 60. életévüket is. A 8. táblázat tartalmazza a Kruskal-Wallis-próba eredményeit.

8. táblázat: **Kruskal-Wallis-próba eredményei**

Kompetenciák	20-as MR	30-as MR	40-es MR	50-es MR	Kruskal- Wallis H	p
Következetesség, kiszámíthatóság	59,85	62,45	64,28	55,03	1,583	0,663
Szakmai ismeret	57,72	63,50	65,64	55,05	2,610	0,456
Vezetői funkciók ellátása	61,88	66,39	61,34	53,91	1,930	0,587
Reális önismeret, önfeljesztési igény	61,10	68,66	56,08	60,24	2,007	0,571
Személyes példamutatás	59,06	65,32	63,72	54,81	2,130	0,546
Rugalmas alkalmazkodóképesség	59,26	69,00	60,57	56,29	2,022	0,568
Döntési képesség, felelősségvállalás	66,97	61,92	60,20	52,38	4,557	0,207
Munkatársak motiválása, fejlesztése	64,59	58,89	65,63	50,03	4,914	0,178
Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés	58,74	65,74	61,54	57,78	0,912	0,822
Cél- és feladatorientáltság	63,50	66,21	57,22	57,53	1,666	0,645
Kommunikációs készség	61,21	63,82	62,36	55,07	1,406	0,704
Kreativitás, innováció	52,85	60,03	66,66	61,70	3,295	0,348
Rendszerszemlélet, lényeglátás	66,21	72,32	54,36	54,12	7,182	0,066

Forrás: saját szerkesztés

A Kruskal-Wallis próbát elvégezve két táblázat jelenik meg a kimeneti (Output) ablakban. Az első táblázatban a négy korcsoportra külön ki van számolva az abba a csoportba tartozó válaszadók elemszáma és a rangpontoszám átlag (MR). A különböző korcsoportok rangpontoszám átlagait tüntettem fel a 8. táblázat 2.-5. oszlopaiban. Mivel a Likert-skálán az alacsony pontszám az adott kompetencia elhanyagolhatóságát, míg az 5-ös érték a nélkülözhetetlenséget jelentette, így ebből következik, hogy alacsony rangpontoszám átlag azt jelenti, hogy az adott korcsoport számára kevésbé fontos az adott kompetencia. A legfiatalabb korosztálynak legkevésbé fontos kompetenciák a kreativitás, innováció, szakmai ismeret és konfliktuskezelés, érdekérvényesítés. Nélkülözhetetlen kompetenciáknak értékelték a rendszerszemlélet, lényeglátást, a munkatársak motiválását, fejlesztését, illetve a döntési

képesség, felelősségvállalást, ugyanakkor ezt a kompetenciát a 30-as és az 50-es korosztály kevésbé ítélte fontosnak. A munkatársak motiválásáról, fejlesztéséről igen különböző véleményen vannak a korosztályok, a 20-asok és a 40-esek szerint elengedhetetlen, miközben a 30-asok és az 50-esek úgy vélekednek, hogy ez a kompetencia fontossága elenyésző. Ugyanakkor a kreativitás, innováció fontosságáról is megoszlanak a vélemények, a 40 év alattiak szerint ez kevésbé fontos, míg a 40 év fölötti korcsoportok jelentőségteljes kompetenciának értékelték. *Bartram- Kurz (2002)* „SHL” kompetenciamodelljében az egyik kompetencia a vezetés és döntés, amelyhez a döntés és kezdeményezés, valamint a vezetés és ellenőrzés kompetenciadimenziókat rendelt, egy másik a kreativitás, amelyhez a tanulás és kutatás, alkotás és innováció, illetve a stratégia- és elméleti kutatás kompetenciadimenziókat társította.

A szakmai ismeretet a huszonéves korcsoport kevésbé fontos kompetenciának minősítette, míg a 40-es korosztály szerint ez egy alapvető kompetencia. A legidősebbek úgy vélekednek, hogy a vezetői funkciók ellátása kevésbé fontos kompetencia, míg a 40-es korosztály a cél- és feladatorientáltságot tartja jelentéktelennek. A reális önismeret, önfejlesztési igény mind a 30-as, mind az 50-es korosztály számára lényeges kompetencia, míg a 40-esek szerint ez lényegtelen. A rugalmas alkalmazkodóképességet a 30-as korosztály elengedhetetlen kompetenciának értékelték. *Goleman (2001)* a rugalmasságot az érzelmi intelligencia egyik megnyilvánulásának tekintette. *Hogan – Warrenfeltz (2003)* a rugalmasságot intraperszonális készségnek tulajdonítja, míg *Báthory-Németh (2017)* interperszonális rugalmasságként említi.

A rendszerszemlélet, lényeglátás a 20-as és 30-as korosztály számára meghatározó kompetencia, míg a 40-esek szerint ez kevésbé fontos.

Végül a 8. táblázat utolsó oszlopában látható a szignifikancia de mivel az értéke minden kompetencia esetében nagyobb, mint a szignifikanciaszint, vagyis a 0,05 értéknél nagyobb, ezért azt a következtetést lehet levonni, hogy a kompetenciák fontosságát vizsgálva nincs jelentős különbség a korcsoportok között.

A negyedik hipotézisem révén annak szerettem volna utánajárni, hogy van-e különbség a vezetők által fontosnak ítélte kompetenciákban attól függően, hogy mikro- és kisvállalkozásnál vagy közepes- és nagyvállalatnál dolgoznak. Ennek a kutatási kérdésnek a vizsgálatára Mann-Whitney-próbát alkalmaztam, melynek eredményei a 9. táblázatban láthatóak.

9. táblázat: Negyedik hipotézisvizsgálat, Mann-Whitney-próba eredményei

Kompetenciák	kisváll. vezetők MR	nagyváll. vezetők MR	szignifi- kancia (p)	Mann- Whitney (U)
Következetesség, kiszámíthatóság	19,87	21,15	0,661	187,0
Szakmai ismeret	22,03	18,98	0,291	169,5
Vezetői funkciók ellátása	18,95	22,05	0,710	188,0
Reális önismeret, önfejlesztési igény	21,10	19,90	0,806	194,0
Személyes példamutató	20,20	20,80	0,883	194,0
Rugalmas alkalmazkodóképesség	21,25	19,75	0,698	185,0
Döntési képesség, felelősségvállalás	22,05	18,95	0,414	169,0
Munkatársak motiválása, fejlesztése	19,95	21,05	0,779	189,0
Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés	22,70	18,30	0,242	156,0
Cél- és feladatorientáltság	21,25	19,75	0,698	185,0
Kommunikációs készség	22,10	18,90	0,398	168,0
Kreativitás, innováció	24,60	16,40	0,026	118,0
Rendszerszemlélet, lényeglátás	22,80	18,20	0,221	154,0

Forrás: saját szerkesztés

A 9. táblázat második oszlopában láthatóak a mikro- és kisvállalkozásoknál dolgozó vezetők rangpontoszám átlagai, míg a harmadik oszlopban a közepes- és nagyvállalatoknál dolgozó vezetők rangpontoszám átlagai. Ezekből a rangpontoszám átlagokból nem lehet egyértelműen kijelenteni, hogy a vizsgált kompetenciák összességében milyen vállalatméretnél dolgozó vezetőknek fontosabbak, ugyanis egyes kompetenciák a mikro- és kisvállalatoknál dolgozóknak fontosabbak, míg más kompetenciák a közepes- és nagyvállalatnál dolgozó vezetők munkája során fontosabb. A táblázat második és harmadik oszlopainak adataiból még nem derül ki, hogy jelentős különbség van-e a különböző méretű vállalatoknál dolgozó vezetők számára szükséges kompetenciákban. Ehhez mindenképpen szükséges tanulmányozni a szignifikancia értékeket is, amelyeket a táblázat negyedik oszlopában tüntettem fel. A legtöbb kompetencia esetében – egy kivétellel – nincs szignifikáns különbség a két vizsgált csoport között, mivel a p értékek meghaladják a 0,05-ös szignifikanciaszintet. Egyedül a kreativitás, innováció kompetencia esetében van jelentős eltérés ($p=0,026$), ami azt jelenti, hogy erre a

kompetenciára a mikro- és kisvállalkozásoknál dolgozó vezetőknek nagyobb szükségük van a munkájuk során. Tehát a vizsgálat eredményeiből az derül ki, hogy a kompetenciák összességében nincs jelentős eltérés a különböző méretű vállalatoknál dolgozó vezetők munkája során fontosnak tartott kompetenciákban, csupán egy kompetencia esetén igazolódott jelentős különbség.

Ezt követően kiszámítottam a 13 kompetencia esetében az egyes csoportokra vonatkozó átlagokat és csoportmediánokat. Ennek eredményei a 10. táblázatban láthatóak.

10. táblázat: **Vezetők számára fontos kompetenciák a munkahelyük méretétől függően**

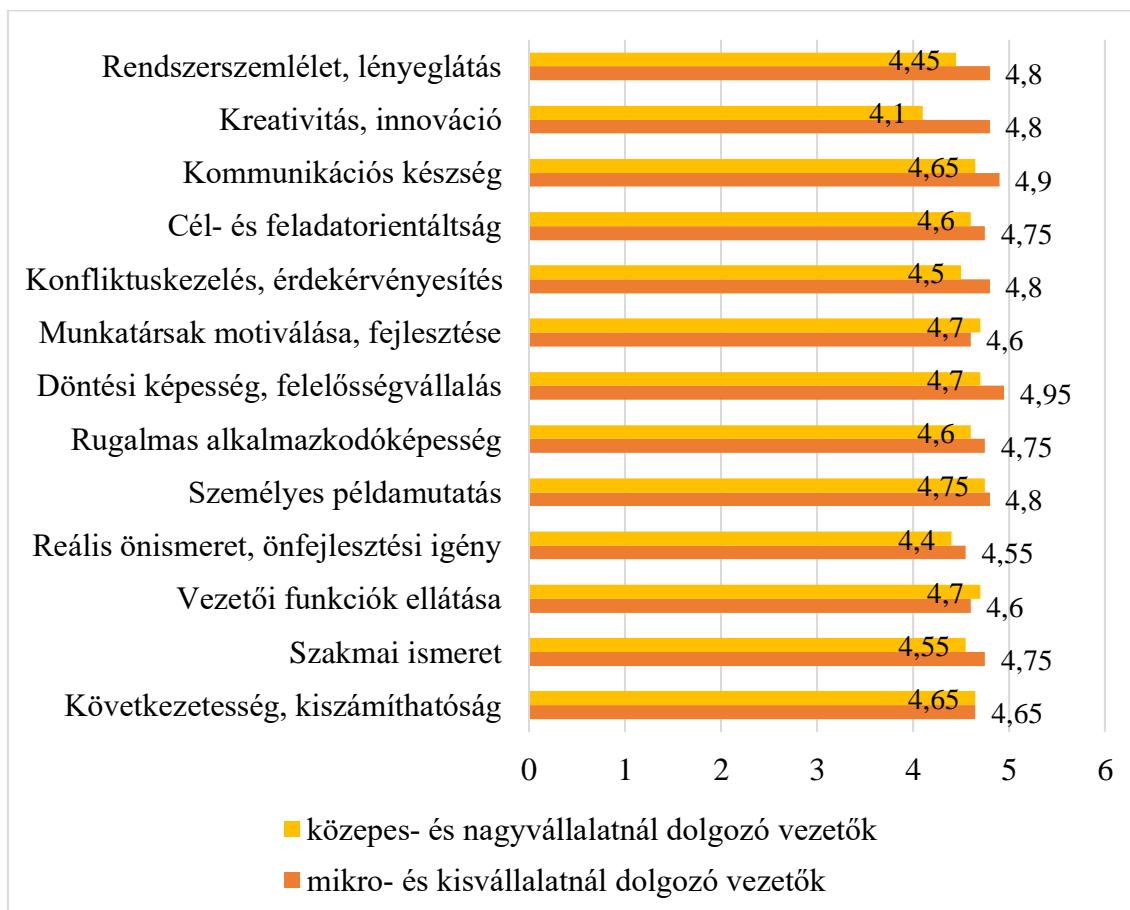
Kompetenciák	kisváll. vezetők átlaga	kisváll. vezetők szórása	nagyváll. vezetők átlaga	nagyváll. vezetők szórása
Következetesség, kiszámíthatóság	4,65	0,489	4,65	0,671
Szakmai ismeret	4,75	0,550	4,55	0,686
Vezetői funkciók ellátása	4,60	0,598	4,70	0,733
Reális önismeret, önfejlesztési igény	4,55	0,605	4,40	0,821
Személyes példamutatás	4,80	0,410	4,75	0,639
Rugalmas alkalmazkodóképesség	4,75	0,444	4,60	0,681
Döntési képesség, felelősségvállalás	4,95	0,224	4,70	0,657
Munkatársak motiválása, fejlesztése	4,60	0,754	4,70	0,657
Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés	4,80	0,410	4,50	0,688
Cél- és feladatorientáltság	4,75	0,444	4,60	0,681
Kommunikációs készség	4,90	0,308	4,65	0,671
Kreativitás, innováció	4,80	0,410	4,10	0,968
Rendszerszemlélet, lényeglátás	4,80	0,410	4,45	0,759

Forrás: saját szerkesztés

Az adatokból úgy tűnik, hogy a mikro- és kisvállalkozásoknál dolgozó vezetők munkájuk során a döntési képesség, felelősségvállalásra, illetve kommunikációs készségre van szükségük. Ugyanakkor a közepes- és nagyvállalatoknál dolgozó vezetőknek leginkább a személyes példamutatásra, vezetői funkciók ellátására, munkatársak motiválására van szükségük

munkájuk során. A döntési képesség, felelősségvállalás kompetencia fontosságát mindkét csoport magas átlagpontoszámokkal értékelte.

Az adatok jobb értelmezhetősége érdekében csoportosított sávdiaagramon is ábrázoltam, amely a 10. ábrán megfigyelhető.



10. ábra: **Mennyire fontos a kompetencia a különböző méretű munkahelyen dolgozó vezetőknek?**

Forrás: saját szerkesztés

Az ötödik hipotézisem az, hogy minél több évnyi vezetői tapasztalattal rendelkezik egy vezető annál inkább jellemzőek rá a vizsgált kompetenciák. Az, hogy mennyire jellemző egy kompetencia a vezetőre azt a vezetőknek saját maguknak kellett értékelniük egy Likert skálán. A vezetői tapasztalatok alapján három kategóriába csoportosítottam a vezetőket: az első kategóriába soroltam az 5 évnél kevesebb ideje vezetőként tevékenykedő vezetőket (15 fő), az 5-10 éve vezető beosztásban dolgozók a második kategória (11 fő), illetve a több mint 10 éves vezetői tapasztalattal rendelkezők alkotják a harmadik kategóriát (14 fő). A hipotézisem

bizonyítása érdekében Kruskal-Wallis-próbát végeztem, melynek eredményei a *11. táblázatban* található.

11. táblázat: **Kruskal-Wallis-próba eredményei**

Kompetenciák	0-10 év MR	10-15 év MR	15+ éve MR	Kruskal- Wallis H	p
Következetesség, kiszámíthatóság	19,20	20,86	21,61	0,387	0,824
Szakmai ismeret	19,47	22,45	20,07	0,572	0,751
Vezetői funkciók ellátása	17,73	22,82	21,64	1,723	0,423
Reális önismeret, önfejlesztési igény	19,97	24,95	17,57	3,067	0,216
Személyes példamutatás	20,17	23,23	18,71	1,444	0,486
Rugalmas alkalmazkodóképesség	19,87	19,64	21,86	0,376	0,829
Döntési képesség, felelősségvállalás	19,80	24,73	17,93	2,954	0,228
Munkatársak motiválása, fejlesztése	21,17	23,64	17,32	2,178	0,337
Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés	19,73	21,86	20,25	0,268	0,874
Cél- és feladatorientáltság	20,37	22,27	19,25	0,541	0,763
Kommunikációs készség	19,23	26,23	17,36	4,840	0,089
Kreativitás, innováció	18,83	23,55	19,89	1,309	0,520
Rendszerszemlélet, lényeglátás	19,60	26,32	16,89	5,191	0,075

Forrás: saját szerkesztés

A *11. táblázat* második, harmadik és negyedik oszlopaiban láthatóak a különböző vezetői tapasztalattal rendelkezők csoportjaira bontva rangpontoszám átlagok. Az alacsonyabb rangpontoszám átlag azt jelenti, hogy az adott vezetői tapasztalattal rendelkezők csoportjában kevésbé jellemző az adott kompetencia. A következetesség, kiszámíthatóság kompetencia a 15 évnél kevesebb vezetői tapasztalattal rendelkezők körében kevésbé jellemző, míg az annál régebb óta vezetői pozícióban lévő vezetőkre annál inkább. A vezetői funkciók ellátása a 10 évnél rövidebb vezetői tapasztalattal rendelkezők csoportjában alig jellemző, míg a 15 évnél régebben vezető tisztséget betöltők körében jelentős mértékben megjelenik. Ellentétben a munkatársak motiválása, fejlesztése kompetenciával, ugyanis ebben az esetben inkább a 10 évnél rövidebb ideje vezetők körében sokkal jellemzőbb, mint a 15 évnél régebb óta vezetők körében. A rugalmas alkalmazkodóképesség a 10-15 éve vezetők körében csak kis mértékben jellemző, miközben a 15 évnél több ideje vezetői pozícióban lévők körében sokkal inkább

jellemző. A kommunikációs készség és rendszerszemlélet, lényeglátás kompetenciák a 10-15 év vezetői tapasztalattal rendelkezők körében jellemzőbb, mint a 15 évnél régebb óta vezetők körében. A 10 évnél rövidebb ideje vezetői pozíciót betöltő vezetők között a személyes példamutatás és a cél- és feladatorientáltság kompetenciákat is magas átlagpontszámokra értékelték, ugyanakkor nem tartják magukat kreatívnak, innovatívnak. A 10-15 éve a vezetői munkakörben dolgozók a reális önismeret, önfejlesztési igényt sajátjuknak érzik, míg a konfliktuskezelés, érdekérvényesítés kevésbé jellemző rájuk saját bevallásuk szerint.

Az, hogy van-e szignifikáns különbség a kompetenciákkal való rendelkezésben a különböző vezetői tapasztalattal rendelkező csoportok között az csak a táblázat utolsó oszlopában található p érték alapján állapítható meg. A szignifikancia értékek mind a 13 kompetencia esetében magasabb, mint a 0,05-ös érték, ami azt jelenti, hogy nincs jelentős különbség a különböző vezetői tapasztalattal rendelkezők csoportjai között. Ebből következik, hogy az ötödik hipotézisemet is teljes mértékben el kell utasítani.

4. Következtetések és javaslatok

Ebben a fejezetben ismertetem a szakirodalmi áttekintés és a saját kutatásomból kapott eredményeimből levont következtetéseimet, illetve javaslatokat fogalmazok meg a gyakorlatban is hasznosítható alkalmazásra és továbbfejlesztésre.

4.1. Következtetések

A szakirodalmi áttekintést azzal kezdtem, hogy utánajártam mit gondolnak a kutatók arról, hogy jó vezetőnek születni kell vagy tanulható. Az általam vizsgált kutatók között nincs konszenzus. A régi európai felfogás szerint bele kell születni a vezetői pozícióba, míg az amerikai felfogás szerint bárkiből lehet jó vezető, aki elsajátítja az ehhez szükséges tudást. Azonban abban a legtöbb kutató egyetért, hogy bizonyos veleszületett adottságokkal rendelkeznie kell egy vezetőnek, de legtöbb kompetenciája fejleszthető.

Ezt követően azt a kérdést fejtegettem, hogy a kutatók, milyen vezetőt tartanak jó vezetőnek. Ebben a kérdésben is nagyon eltérő véleményen vannak a kutatók, bár néhány tulajdonság több szakirodalomban is megjelent. Majd ezután összegyűjtöttem, hogy a kutatók milyen meghatározásokat használnak a készség, képesség, kompetenciák fogalmára. Végül bemutattam néhány kutató által kialakított kompetenciamodellt, amelyek tartalmazzák a kutatók szerint fontos a vezetői kompetenciákat.

A saját kutatásom során a következő következtetésekre jutottam:

- Nincs összefüggés a magasabb iskolai végzettség és a vezetői pozíció betöltése között, vagyis attól még, hogy magasabb iskolai végzettséggel rendelkezik valaki még nem garantált, hogy vezetői tisztséget fog betölteni, illetve fordítva is igaz lehet, ugyanis alacsonyabb iskolai végzettséggel is válhat valakiből vezető.
- A vezetői képzéseken való részvétel és hajlandóságának kapcsolatát vizsgálva az látható, hogy azoknak a vezetőknek, akiknek már volt tapasztalat vezetői kompetenciákat fejlesztő képzésekben, ők nagyobb hajlandóságot mutatnak, amiből arra következtetek, hogy hasznosnak ítélték meg ezeket a képzéseket.
- H1: A vizsgált kompetenciák fontosabbak a vezetők számára, mint a beosztottaknak a válaszadók szerint. → A kompetenciák közül – 3 kivétellel – a többi 10

kompetencia esetében fontosabbnak ítélték a vezetői munkakörben dolgozók, mint a beosztottak. → a hipotézis csak részben igazolódott.

- H2: A vezetők saját bevallásuk szerint valóban rendelkeznek azokkal a vezetői kompetenciákkal, amelyeket fontosnak tartanak. → A korrelációelemzés során arra az eredményre jutottam, hogy bár gyenge, de jelentős összefüggés van, vagyis a vezetők saját bevallásuk szerint rendelkeznek azokkal a kompetenciákkal, amelyeket fontosnak ítélnék meg munkájuk során. → a hipotézist elfogadom.
- H3: A különböző korcsoportok véleménye között van különbség a vezetői kompetenciák fontosságát tekintve → Kruskal-Wallis-próbát végezve a p-érték minden kompetencia esetében meghaladja a szignifikanciaszintet, ezért nincs jelentős különbség a korcsoportok között. → a hipotézist elutasítom.
- H4: Különbség van a mikro- és kisvállalkozásoknál, illetve a közepes- és nagyvállalatoknál dolgozó vezetők által fontosnak ítélt kompetenciákban. → Ennek a hipotézisnek a vizsgálatára Mann-Whitney-próbát alkalmaztam, melynek eredményei azt mutatják, hogy a legtöbb kompetencia esetében – egy kivételével – nincs szignifikáns különbség a két vizsgált csoport között, mivel a p-értékek meghaladják a 0,05-ös szignifikanciaszintet. Egyedül a kreativitás, innováció kompetencia esetében van jelentős eltérés ($p=0,026$), ami azt jelenti, hogy erre a kompetenciára a mikro- és kisvállalkozásoknál dolgozó vezetőknek nagyobb szükségük van a munkájuk során. → a hipotézis csak részben igazolódott.
- H5: Minél több évnyi vezetői tapasztalattal rendelkezik egy vezető annál inkább jellemzőek rá a vizsgált kompetenciák → Kruskal-Wallis-próbát végeztem. A szignifikancia értékek mind a 13 kompetencia esetében magasabb, mint a 0,05-ös érték, ami azt jelenti, hogy nincs jelentős különbség a különböző vezetői tapasztalattal rendelkezők csoportjai között → a hipotézisemet ebben az esetben is el kellett utasítanom.

4.2. Javaslatok

A versenyképesség megőrzése miatt a szervezeteknek új típusú módszereket kell alkalmazniuk. A vállalat sikeres működéséhez már nem elégséges, hogy a munkaerő-állomány megfelelő mennyiségben rendelkezésre álljon, hanem a munkatársaknak rendelkezniük kell a munkavégzésükhöz szükséges kompetenciákkal is. Fokozottan igaz ez a vezetőkre.

Javaslatként megfogalmaznám, hogy nagyon fontos lenne a vezetők képzése. Olyan képzések nyújtása a vezetők számára, amelyek által nem csak a szakmai ismereteiket gyarapíthatnák, hanem vezetői kompetenciáikat is fejleszthetnék. A vezetői képzéseknek több formája is lehet, csapatépítők, tréningek, coaching, vagy üzleti szimulációs játékok.

Az üzleti szimulációs játékok során a játékosok kockázatmentesen és játékos környezetben sajátíthatják el a stratégiai gondolkodást és gyakorolhatják az üzleti döntések meghozatalát és hatékony együttműködést a vállalat különböző területeivel. Az üzleti szimulációk gyors és hatékony tanulást tesznek lehetővé. Segítségükkel mérhetővé válik, hogy a vezetői döntések milyen következményekkel járhatnak és milyen hatást gyakorol a vállalatra.

A csoportos tréningek során olyan kompetenciák is fejleszthetők, mint a kommunikációs készség, konfliktuskezelés, stressz- és időmenedzsment. Mindemellett hasznosak lehetnek a csapatépítéssel kapcsolatos tréningek is. A tréningek témáját mindenképp érdemes korszerűsíteni, hogy a tréningen szerzett tudás révén a jelenlegi, új akadályokat is teljesíteni tudják a résztvevők.

Napjainkban egyre nagyobb népszerűségnek örvend a coaching, amely lehet akár egyéni vagy csoportos is. A coaching egy személyes tanácsadási forma, amely a karrierfejlesztés egyik eszköze, segítséget nyújthat a vezetői szerepre való felkészülésben. A csoportos coaching előnye, hogy a tapasztalati tanulásra épül és valós problémák megoldását beszélnek meg a résztvevők. A coaching annival több egy tréningnél, hogy rövideb időn belül megoldás születhet a felmerült problémára, amelyet a résztvevők azonnal hasznosítani tudnak a saját munkájuk során. Abban is segíthet, hogy a vezetők hatékonyabban tudjanak együttműködni, kommunikálni a munkatársakkal és problémákat megoldani.

Mindenekelőtt már az is nagyon fontos lenne, hogy nem csak a már vezetői pozícióban lévőket képezzék, hanem a vezetői munkakör előtt állókat is felkészítsék az előttük álló

kihívásokra és fejlesszék azokat a kompetenciáikat, amelyek révén könnyebben megbirkóznak majd az akadályokkal.

Véleményem szerint a vezető kiválasztásban is fontos szerepe van a vezetői kompetenciáknak, ugyanis csak azokat a munkavállalókat kellene kiválasztani vezetői pozícióra, akik valóban alkalmasak ennek a szerepnek a betöltésére és valóban rendelkeznek azokkal a vezetői kompetenciákkal, amelyekre a későbbi munkájuk során szükségük lesz.

Fontosnak tartom, hogy a kompetenciaalapú megközelítés ne csak a toborzás és kiválasztás folyamatában legyen jelen, hanem átgondoltan alkalmazzák a karriertervezés, a képzés és fejlesztés, illetve a teljesítményértékelés terén is.

A vállalatok által szervezett belső vagy kiszervezett vezetői képzéseken kívül nem csak a már munkaerőpiacon lévő vezetőket, vagy leendő vezetőket kellene képezni, hanem a felsőoktatásban részt vevő hallgatókat is. Jelenleg csak a gazdaságtudományok területén néhány szak esetében kapnak a hallgatók olyan tudást, amellyel vezetőként el tudnak indulni. De mivel nem csak közgazdász végzettségű munkavállalókból válhatnak a későbbiekben vezetőik, ezért minden szakterületen kellene olyan tantárgyakat oktatni, amelyek hozzásegítik a hallgatókat, hogy a tanulmányaikat követően jó vezetőkké válhassanak.

Összefoglalás

Diplomadolgozatomban igyekeztem információkat gyűjteni és azonosítani a vezető beosztásban dolgozók számára elengedhetetlen kompetenciákat, és megválaszolni a legfőbb kutatási kérdéseimet: Vezetőnek születni kell vagy tanulható? Milyen a jó vezető? Illetve milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie egy jó vezetőnek?

Legelőször a hazai és nemzetközi szakirodalom alapján áttekintettem a vezetői kompetenciák eredetét, amelyről a kutatók körében nincs egyetértés, többségük szerint az öröklött gének mellett fejleszteni is szükséges a tanult kompetenciákat. Majd utána néztem, hogy egyes kutatók milyen vezetőt tartanak eredményes, jó vezetőnek. Ezt követően ismertettem, hogy a kutatók milyen definíciókat használnak a képesség, készség és kompetencia fogalmakra. Ezután bemutattam, hogy a tanulmányozott kutatók szerint milyen alapvető kompetenciákkal kell rendelkeznie egy vezetőnek.

A következő fejezetben bemutattam, hogy a saját vizsgálatom során milyen kutatási módszereket, eszközöket használtam, az általam összeállított kérdéssort, a kitöltés körülményeit, illetve a kitöltőkből összeállt mintát. Az adatokat, amelyeket később feldolgoztam és elemeztem egy kérdőív segítségével gyűjtöttem. A kérdőívet 120 fő töltötte ki, köztük 40 fő vezető és 80 fő beosztott. Az adatok elemzését Microsoft Excel és SPSS Statistcs programokban elemeztem. Az Excel programban egyszerű átlag és szórás számításokat végeztem. A hipotéziseim bizonyítására Khi-négyzet-próbát, Mann-Whitney-próbát, Sperman-féle rangkorrelációs számítást, illetve Kruskal-Wallis-próbát végeztem.

Az eredmények és azok értékelése című fejezetben a hipotéziseim igazolására törekedtem. A fő irányvonal az volt, hogy kiderítsem milyen kompetenciákat tartanak fontosnak a válaszadók a munkájuk során. Ezen belül különbözőségvizsgálatokat, valamint összefüggésvizsgálatokat végeztem.

Először azt szerettem volna megtudni, hogy más kompetenciákra van-e szükségük a vezető munkakörben dolgozóknak, mint a beosztottaknak. A vizsgált 13 kompetencia valóban fontosabbnak tűnik a vezetők munkakörében, 3 kivétellel 10 kompetenciát fontosabbnak ítélték a vezetői munkakörben dolgozók, mint a beosztottak.

Ezt követően azt vizsgáltam, hogy a vezetők rendelkeznek-e azokkal a kompetenciákkal, amelyeket fontosnak tartanak. A korrelációelemzés során arra az eredményre jutottam, hogy

bár gyenge, de jelentős összefüggés van, vagyis a vezetők saját bevallásuk szerint rendelkeznek azokkal a kompetenciákkal, amelyeket fontosnak ítélték meg munkájuk során.

A harmadik hipotézisem az volt, hogy a különböző korcsoportok véleménye között van különbség a vezetői kompetenciák fontosságát tekintve. A statisztikai próba eredménye azt mutatja, hogy nincs jelentős különbség a korcsoportok között, tehát a hipotézist elutasítottam.

A negyedik hipotézisem révén annak szerettem volna utánajárni, hogy van-e különbség a vezetők által fontosnak ítélt kompetenciákban attól függően, hogy mikro- és kisvállalkozásnál vagy közepes- és nagyvállalatnál dolgoznak. Egyedül a kreativitás, innováció kompetencia esetében van jelentős eltérés, ami azt jelenti, hogy erre a kompetenciára a mikro- és kisvállalkozásoknál dolgozó vezetőknek nagyobb szükségük van a munkájuk során.

Utolsó hipotézisem az, hogy minél több évnyi vezetői tapasztalattal rendelkezik egy vezető annál inkább jellemzőek rá a vizsgált kompetenciák. Az eredmények azt mutatják, hogy nincs jelentős különbség a különböző vezetői tapasztalattal rendelkező csoportjai között, vagyis a hipotézisemet ebben az esetben is el kellett utasítanom.

Az utolsó fejezetben végül következtetéseket vontam le a szakirodalmi áttekintés és a saját kutatási eredményeim alapján. Továbbá javaslatokat fogalmaztam meg az esetlegesen felmerülő problémák vagy fejlesztendő területek megoldására. Mint például kompetenciaalapú megközelítés alkalmazása a toborzás-kiválasztáson kívül a karriertervezés, képzés-fejlesztés és karriertervezés során is. Valamint álláspontom szerint a vezetői kompetenciafejlesztő kurzusok elérhetőségét ki kellene terjeszteni nem csak a gazdaságtudományok területén tanuló hallgatókra, hanem szinte minden szakterületre.

Összességében kijelenthető, hogy egy sikeres vállalkozáshoz nélkülözhetetlen a megfelelő szakmai tudással, vezetői stílussal és kompetenciákkal rendelkező vezető, akinek döntéseit a munkatársak tiszteletben tudják tartani, ugyanis a szakmai tudáson kívül a jellemével és erkölcsi magatartásával tud példát mutatni munkatársai számára.

Irodalomjegyzék

- Abari K.–Balázs K.–Györffy Á.–Hegedűs J.–Horváth F.–Hőgye-Nagy Á.– Kurucz Gy. – Malét-Szabó E.–Münnich Á.–Németh F.–Petró Cs.–Zalai N. (2014): Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról. Belügyminisztérium. ISBN 978-963-9208-39-1
- Bakacsi Gy. (2010): A szervezeti magatartás alapjai. Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára. Aula Kiadó. Budapest.
- Bartram D. (2011): The SHL Universal Competency Framework. SHL White Paper. pp. 1-8
- Bartram D.–Kurz R. (2002): Competency and Individual Performance: Modelling the World of Work. In: Organizational Effectiveness: The Role of Psychology. pp.227 – 255. DOI:10.1002/9780470696736.ch10
- Bácsné Bába É.–Dajnoki K.–Pierog A. (2017): Sikeres vezetők tulajdonságainak feltárása a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar hallgatói körében végzett kutatás eredményei alapján. Taylor. 9. évf. 1. szám. pp. 94-100. (letöltés: 2022.01.02. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13080>)
- Báthory-Németh A. (2017): Együttműködés, csapatépítés. Közigazgatási Vezetői Akadémia
- Berde Cs. (2013): A vezetés új kihívásai a XXI. században. Közép-Európai Közlemények. 6. évf. 1-2 szám. pp. 310-316. (letöltés: 2021.12.30. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekkek/article/view/12166/12025>)
- Biró K.–Csányi Zs.–Vincze Sz. (2007): A hallgatók elhelyezkedéséhez kötődő kompetenciák vizsgálata. (letöltés: 2022. 01. 29. https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/rangsor2007/070710_bdf_kompetenciakutatas_jelentes.pdf)
- Bokodi M.–Hazafi Z.–Jászberényi G.–Karoliny M.–Szakács G. (2007): A teljesítményértékelés és minősítés a közigazgatási szervek vezetésében. Budapest.
- Goleman D.–Boyatzis R.–McKee A. (2013): Primal leadership, unleashing the power of emotional intelligence. Harvard Business Review Press. Boston
- Goleman D. (2001): Emotional intelligence: Issues in paradigm building. The emotionally intelligent workplace. pp. 1-13

- Henczi L.–Zöllei K. (2007): Kompetenciamenedzsment. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. ISBN 978-963-394-710-4
- Hogan, R.–Warrenfeltz, R. (2003): Educating the Modern Manager. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 2, No.1, pp. 74–84. doi: 10.5465/AMLE.2003.9324043.
- Juhász Cs.–Vántus A. (2012): Humánerőforrások elvárás vizsgálata különböző ágazatokban. *Közép-Európai Közlemények*. 5. évf. 3-4. szám. pp. 225–240. (letöltés: 2022. 01. 09. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekkek/article/view/12138>)
- Juhász T. (2017): Vezetői készségek, vezetői személyiség. Közigazgatási Vezetői Akadémia
- Kadocsa Gy. (2013): Készségek, képességek és a személyiség a humán menedzsmentben. *Tanulmánykötet - Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. Budapest. pp. 153-178.
- Karcsics É. (2011): Menedzseri kompetencia-elvárások a munkaerőpiacon. Ph.D. értekezés. Budapesti Műszaki- és Gazdaságtudományi Egyetem. Budapest.
- Karoliny M.–Poór J. (2019): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv [Digitális kiadás.] Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft. (Letöltve: 2022.01.08. https://mersz.hu/hivatkozas/YOV1682_46_p3#YOV1682_46_p3)
- Klein B.–Klein S. (2008): A szervezet lelke. EDGE 2000 Kiadó. Budapest. ISBN 978 963 869 273 1
- Klemp G. O. Jr. (2001): Chapter 16: Leadership Competencies: Putting It All Together. In: *Counterpoints. competence in the learning society*. Vol. 166. pp. 237-251. (letöltés dátuma: 2022.01.08. <https://www.jstor.org/stable/42977796>)
- Kunos I.–Lakatos O. (2008): Vezetőnek születni kell? Vezetői személyiségjegyek vizsgálata TCI-kérdőív segítségével. *Vezetéstudomány*. 39. évf. 1. szám. pp. 37-42. DOI 10.14267/VEZTUD.2008.01.04
- Lombardo M. M.–Eichinger R. W. (2000): High potentials as high learners. *Human Resource Management*. Vol. 39, No. 4, pp. 321–329
- Nagy B.–Vicsek Lilla (2006): Mit ér a női vezető szava? Férfi és női vezetők megítélése önkormányzati dolgozók körében. *Századvég*. 11. évf. 3. szám. pp. 123-160.

- Nagy I. (2015): Parancsnoki szerepkör – a jó parancsnok. *Hadtudományi Szemle*. 8. évf. 4. szám. pp. 336-347
- Rác A. M. (2019): Mire tanítanak a jó vezetők? Szakmai és vezetői kompetenciákra fókuszálva. *Tanulmányok a tanügy és az oktatás világából*. Neveléstudományi Egyesület. Budapest. pp. 111-120. ISBN 978-615-5840-06-7
- Rády E. A.–Szűcs E. (2014): Mire mondanak igent a nemek? Elvárt vezetői tulajdonságok a nemek megítélése szerint a Globe-kérdőív értékeinek tükrében. *Vezetéstudomány*. 45. évf. 3. szám. pp. 19-29
- Roóz J. (2006): *A menedzsment alapjai*. Perfekt Kiadó. Budapest. ISBN 963 394 669 7
- Sydänmaanlakka P. (2003): *Intelligent leadership and leadership competencies: developing a leadership framework for intelligent organizations*.
- Szakács F.–Bánfalvi M. (2010): A vállalkozói készségek fejlesztése – Mi is a kompetencia? *Tudományos Közlemények*. 24. szám. pp. 7-30

Internetes források:

mersz.hu (2020): <https://mersz.hu/blog/kutatasi-modszerek/> (letöltés dátuma: 2021.04.08.)

Mellékletek

1. melléklet: Kérdőív

Tisztelt Kitöltők!

Tempfli Emese vagyok, a Debreceni Egyetem Vezetés és szervezés mesterszakos hallgatója. A diplomadolgozatomhoz készülő kutatásom célja beazonosítani, azokat a vezetői kompetenciákat, amelyek iparágtól függetlenül a vezetői pozíció sikeres betöltéséhez szükségesek. Ebben kérem az Ön segítségét.

A kérdőív kitöltése anonim és önkéntes. A benne szereplő adatok kizárólag tudományos célokra kerülnek felhasználásra, sem az Ön személye, sem a válaszai nem lesznek beazonosíthatóak.

Nagyon szépen köszönöm, hogy válaszaival támogatja kutatómunkámat!

Neme:

- nő
- férfi

Életkora: ...

Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?

- szakmunkásképző
- szakközépiskolai érettségi
- gimnáziumi érettségi
- főiskola (BSc)
- egyetem (MSc)

Mekkora a dolgozói létszám a szervezetnél, amelynél Ön dolgozik?

- max. 10 fő
- 10-49 fő között
- 50-249 fő között
- 250 fő fölött

Melyik területen dolgozik?

- HR, munkaügy
- gyártás, termelés
- IT
- jogi
- kereskedelem, marketing
- kutatás-fejlesztés
- logisztika, beszerzés, szállítmányozás
- pénzügy, számvitel
- ügyfélszolgálat, vevőszolgálat
- egyéb: ...

Kérem, jelölje be, hogy a skálán mennyire tartja szükségesnek az adott kompetenciát, tulajdonságot a munkája során! (1=egyáltalán nem szükséges... 5=teljes mértékben szükséges, nélkülözhetetlen)

Kompetenciák	1	2	3	4	5
Következetesség, kiszámíthatóság					
Szakmai ismeret					
Vezetői funkciók ellátása					
Reális önismeret, önfejlesztési igény					
Személyes példamutatás					
Rugalmas alkalmazkodóképesség					
Döntési képesség, felelősségvállalás					
Munkatársak motiválása, fejlesztése					
Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés					
Cél- és feladatorientáltság					
Kommunikációs készség					
Kreativitás, innováció					
Rendszerszemlélet, lényeglátás					

Amennyiben a fentiekén túl vannak még olyan vezetői kompetenciák, amiket kiemelkedően fontosnak tart, kérem adja meg őket! ...

Kérem értékelje Önmagát vagy közvetlen vezetőjét. Amennyiben Ön vezető, mennyire jellemzőek Önre az alábbi kompetenciák, tulajdonságok? Amennyiben Ön beosztott, mennyire jellemzőek közvetlen vezetőjére az alábbi kompetenciák, tulajdonságok? (1=egyáltalán nem jellemző... 5=teljes mértékben jellemző)

Kompetenciák	1	2	3	4	5
Következetesség, kiszámíthatóság					
Szakmai ismeret					
Vezetői funkciók ellátása					
Reális önismeret, önfejlesztési igény					
Személyes példamutatás					
Rugalmas alkalmazkodóképesség					
Döntési képesség, felelősségvállalás					
Munkatársak motiválása, fejlesztése					
Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés					
Cél- és feladatorientáltság					
Kommunikációs készség					
Kreativitás, innováció					
Rendszerszemlélet, lényeglátás					

Milyen pozícióban dolgozik jelenleg?

- beosztottként
- vezetőként

2. szakasz: Amennyiben Ön vezető

Mióta tölti be a vezetői pozíciót?

- fél éve vagy annál rövidebb ideje
- fél év -1 év

- 1-3 év
- 3-5 év
- 5-10 év
- 10-15 év
- 15-20 év
- 20+ év

Hány beosztott munkájáért felel? ...

Vett-e részt a munkahelye által szervezett képzésen, amely a vezetői kompetenciáit fejlesztette?

- igen
- nem

Szeretne-e részt venni olyan képzéseken, amely a vezetői kompetenciáit fejleszti?

- egyáltalán nem
- néha (pl. évente egyszer)
- rendszeresen (pl. havonta vagy negyedévente)

Jelenlegi munkahelyén mekkora figyelmet fordítanak a kompetencia alapú vezető kiválasztásra, fejlesztésre? ...