

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

dr. Erdélyi Dorottya
Üzleti és HR menedzser
szakirányú továbbképzés

2019.

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

**A KÖZÉPVEZETŐI POZÍCIÓHOZ SZÜKSÉGES VEZETŐI
KOMPETENCIÁK**

Belső konzulens:

dr. Szászvári Karina Ágnes

Főiskolai docens, PhD

Külső konzulens:

Schmidt Barbara

Készítette:

dr. Erdélyi Dorottya

Üzleti és HR menedzser

szakirányú továbbképzés

2019.

NYILATKOZAT

Alulírott *dr. Erdélyi Dorottya* büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2019. év május hónap 13. nap

.....
dr. Erdélyi Dorottya.....

aláírás

TARTALOMJEGYZÉK

1./ BEVEZETÉS	3
2./ ELMÉLETI HÁTTÉR, A KOMPETENCIÁKRÓL ÁLTALÁBAN	4
2.1./ Fogalmi meghatározások	4
2.2./ A kompetenciák fajtái	7
2.3./ A kompetenciamenedzsment	8
2.3.1./ A kompetenciaelemzés	9
2.3.2./ A kompetenciaprofil	9
2.3.3./ A kompetenciatérkép	10
2.3.4./ A kompetenciaszótár	11
2.3.5./ A kompetenciadeficit és -szufficit	13
2.3.6./ A kompetencia modell használatának jelentősége a HR-ben	14
3./ KOMPETENCIÁK A VEZETÉSBEN	15
3.1./ Irányzatok a vezetői kompetenciában	15
3.1.1./ Input – Outcome irányzatok	15
3.1.2./ A racionális és a magyarázó megközelítés	16
3.2./ A vezetői kompetenciák	16
3.3./ Ki a Leader és ki a Manager?	18
3.4./ A formális és az informális vezető	20
3.5./ A vezetői kompetenciák globális perspektívából	20
3.6./ A középvezetők és kompetenciáik	21
3.7./ A középvezetői kompetenciák témakörében elvégzett külföldi kutatások	22
3.7.1./ 12 országot átfogó kompetenciakutatás	23
3.7.2./ Középvezetői kompetenciakutatás Romániában	24
3.7.3./ Középvezetői kompetenciakutatás Görögországban	24
3.7.4./ Középvezetői kompetenciakutatás Kínában	25
3.8./ A vezetői kompetenciák környezete napjainkban	25
4./ A PRIMER KUTATÁS	27
4.1./ A kutatási kérdések	27
4.2./ A kérdőív	28
4.3./ A kérdőívben vizsgált 11 kompetencia	29

5./ A KUTATÁSI EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA ÉS ELEMZÉSE	33
5.1./ A szocio – demográfiai kérdések elemzése	33
5.2./ A kompetenciákra vonatkozó eredmények és azok elemzése	35
5.3./ A kompetenciafejlesztésre vonatkozó kérdések elemzése.....	40
5.4./ Válaszok a kutatási kérdésekre	42
5.5./ Következtetések és javaslatok.....	44
6./ ÖSSZEGZÉS	47
7./ FELHASZNÁLT IRODALOM.....	50
8./ ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	52
9./ MELLÉKLET.....	54

1./ BEVEZETÉS

Tanulmányai végeztével mindenki a munka világába lép és dolgozni kezd. Az elmélet után jön a gyakorlat, a szakma igazi megismerése. Az évek múltával egyre több szakmai tapasztalat és rutin gyűlik össze, egyre sikeresebbé és eredményesebbé válunk. Több munkahely, több szakmai részterület vagy iparágazat megismerésével pedig annyi tudás gyűlik össze, amely már alkalmassá tesz minket arra, hogy vezetői szerepet töltsünk be. Saját szakmai tudásával, képességeivel általában mindenki tisztában van, tudja, hogy alkalmas-e egy magasabb pozíció betöltésére. Meglátásom szerint, amire szinte senki nem gondol az az, hogy vezetővé válásával nemcsak szakmai, de vezetői kompetenciákra is szüksége lesz. Sokszor ezzel a ténnyel, csak a napi munka sikeressége vagy sikertelensége során szembesülünk.

Szakterületi témám indíttatása az, hogy több középvezetővel találkozáskor, beszélgetve kiderült, munkájuk során nem a szakmai kérdések okoznak gondot, hanem az emberi kapcsolataik, konfliktusaik, a szervezeti és szervezési körülményeik. Minden olyan tényező, amik a vezetői kompetenciák használatával megoldhatóak.

A vezetői rétegen belül a középvezetők vannak a legspeciálisabb és legnehezebb helyzetben, mert nekik kell a szervezeten belül minden irányba, a felsővezetés, és a beosztottak felé is megfelelni. Nekik kell együttműködni, kommunikálni a szervezet minden szintjével egy időben.

Felmerült a kérdés, hogy a középvezetők kinevezésükkor kapnak-e bármilyen módon felvilágosítást, tréninget, segítséget a leendő vezetői munkájukra és a vezetői kompetenciáikra vonatkozóan? Hogyan élik meg a középvezetők a vezetéssel járó kihívásokat, mennyire ismerik a feljükk támasztott kompetencia elvárásokat és hogyan készülnek fel azokra? Tisztában vannak-e a saját kompetenciakészletükkel és fejlesztenék-e azt? Sokan vizsgálták már a vezetői kompetenciákat, de vajon, hogyan látják ezt azok, akik benne vannak az adott pozícióban?

Dolgozatom célja, hogy kiderítsem: a középvezetők szerint mik a számukra legfontosabb vezetői kompetenciák, ágazattól függetlenül?

Részletes elméleti áttekintés után a kérdőíves kutatás eredményeit kielemezve, remélhetőleg választ kapunk a kérdésre.

2./ ELMÉLETI HÁTTER, A KOMPETENCIÁKRÓL ÁLTALÁBAN

2.1./ Fogalmi meghatározások

A kompetencia szó latin eredetű (competentia), jelentése: valamire képes; hatáskör, illetékesség, hozzáértés, alkalmasság, rátermettség, képesség. (Idegen szavak szótára, e-változat)

A felnőttképzési törvény szerint a „*kompetencia*: a felnőttképzésben részt vett személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére.” (2001. évi CI. törvény, 29. § 10. pont)

A külföldi és a magyar emberi erőforrás menedzsment szakirodalom is több fogalmi meghatározást ad.

Boyatzis azt mondja, hogy a kompetenciák egy személy alapvető jellemzői. Ezek a jellemzők ok - okozati kapcsolatban állnak egy elvárás-szintnek megfelelő, és/vagy kiváló teljesítménnyel. (Boyatzis R.E. 1982)

„A kompetencia az egyén megkülönböztető tulajdonsága, amely oksági kapcsolatban áll egy kritériumhoz kötött hatékony és/vagy jobb teljesítményhez egy munkakör vagy szituáció kapcsán.” (SPENCER – SPENCER, 1993 9. p.)

Az OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) a DeSeCo (Definition and Selection of Competencies) nevű projekt keretében dolgozott ki egy kompetencia keretrendszert. Ezen projekt értelmezésében „a kompetencia nem csupán tudást és készséget jelent. Magában foglalja annak a képességét is, hogy az egyén akár komplex elvárások megjelenése esetén is megfelelően mobilizálni tudja pszichoszociális erőforrásait, beleértve készségeit és attitűdjeit egyaránt.” (Karoliny – Poór, 2017, p.116)

„A kompetencia a munkát végző ember tudásának, munkavégző képességének kifejezője. Körülhatárolt tapasztalatok, értékek és összekapcsolt információk heterogén és folyton változó keveréke, szakértelem, amely keretet új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, és a tudással rendelkezők elméjében hasznosul.” (Karoliny – Poór, 2017, p.115)

„A kompetencia tanulás, (tapasztalás, gyakorlás) eredményeként kialakuló személyes erőforrás – képződmények strukturált és együttes rendszere, mely az egyén számára – egy konkrét szellemi és/vagy fizikai (szak)területen – lehetővé teszi a megszerzett ismeretek és személyiségbeli komponensek konstruktív és sikeres alkalmazását.” (Henczi, L. – Zöllei, K. 2007, p. 16)

„A kompetencia az embertől elidegeníthetetlen, régi/új mozgósító termelési tényező.” Ez a meghatározás a kompetenciát olyan humán tőkeként, tudástőkeként azonosítja, mely kimeríthetetlen és összességében egy kompetenciavagyonnak tekinthető. Ezt a vagyont hasznosítva az egyén termelési tényezővé válik. (Laáb, Á. 2010, p. 19)

Sveiby (1997 in: Vajda és mtsai, 2017) a kompetencia öt (illetve később hét) egymástól függő elemét sorolja fel:

- explicit tudás: információk megszerzésén, formális oktatáson alapul,
- készség: gyakorlati, fizikai és mentális jártasság, melyet gyakorlattal és képzéssel lehet elsajátítani; magában foglalja a szabályok ismeretét és a kommunikációs készségeket is,
- tapasztalat: múltbeli hibákra és sikerekre reflektálva jön létre
- értékítéletek: az, amit az egyén helyesnek tart; tudatos és tudattalan szűrőként működve befolyásolják a megismerés folyamatait,
- társas hálózatok: személyes kapcsolatok megléte
- személyiségvonások: pszichikai-fizikai jellemzők és szituációkra adott válaszok,
- motiváció: a viselkedést befolyásolja.

„A kompetenciafogalom felépítését vizsgálja Spencer és Spencer (1993, in Guerrero–De los Ríos 2012), akik a napjainkban is sokat hivatkozott jéghegy modellben ábrázolták a kompetencia összetevőit. E modell szerint a tudás és a képességek, készségek alkotják a jéghegy „víz feletti”, azaz érzékelhető szintjét, míg „víz alatti”, azaz rejtett tényezők az én-fogalom, a szerepek, a személyiségvonások és a motiváció. A kompetencia jéghegy-modellje arra mutat rá, hogy a kompetencia-összetevők a tudatosság különböző szintjein vannak, ezek közül a tudás és a készségek azok, amelyek könnyebben fejleszthetők, így célzott tréningek tárgyai lehetnek.” (Vajda és mtsai, 2017, p. 205)

Az alábbi ábrán a kompetenciák jéghegy-modellje látható.



1. ábra: A kompetenciák jéghegy-modellje

Forrás: Vajda, B. és mtsai, 2017, p. 206.

A fenti fogalmi meghatározások alapján megállapítható, hogy a kompetencia egyszerre: tulajdonság, meghatározó jellemző, tapasztalat, szakértelem, készség, attitűd és mindezek előhívásának a képessége. Személyes erőforrás és termelési tényező.

A felsorolásból látható a folyamat, ahogy a kompetencia egy tulajdonságból munkaerőpiaci értéké válik: tulajdonságok/készségek, melyeket az egyén képes a megfelelő időben és helyen hasznosítani. Így válik az erőforrásaivá, melyeket a munkája során használni tud. A kompetencia az egyén saját humán tőkéje, amit hasznosít a feladatvégzése során, sikeresebbé teszi a munkavégzését, mely siker, pozitívan hat a vállalat eredményességére.

Véleményem szerint, a kompetencia fogalmába beletartoznak a fentebb felsoroltak, továbbá az egyénnek minden szokása, hozzáértése, jártassága, élményei, és a mindezekből nyert tudás helyes használata. A egyén a kompetenciái által - azokat a szükséges/kellő időben és helyen alkalmazva - mind a privát életben, mind a munkában eredményesebbé válhat.

2.2./ A kompetenciák fajtái

A kompetenciáknak többféle csoportosítási módja van, a szerzők más – más rendszerezési módokat használnak attól függően, hogy ők milyen irányból vizsgálják a kompetenciát.

Kulcs és speciális kompetenciák: a kompetenciák szintje szerint megkülönböztethetők a kulcs (elsődleges) és speciális (másodlagos) kompetenciák. A kulcskompetenciák (key competencies), általánosan elvárt kompetenciák (core competencies) azok, amelyek elengedhetetlenül szükségesek egy munkakör betöltésekor. Ilyen például a kommunikáció és az együttműködés. A speciális kompetenciák szakmai kompetenciák, elsajátításuk szakmai képzéseken történik. Ezek a kompetenciák nem fontosak minden munkakörben. Ilyen például az informatikában egy programnyelv ismerete. (Karoliny – Poór, 2017.)

Küszöb-és megkülönböztető/differenciáló kompetenciák: a kompetenciák szintje alapján kialakított csoportosítás. A küszöbkompetenciák azok, amikkel mindenkinek rendelkeznie kell ahhoz, hogy az adott munkakört be tudja tölteni, ezek alapvetően szükségesek. Ilyen például egy orvoslátogató termékismerete. A küszöbkompetenciák nem alkalmasak a kiemelkedően és az átlagosan teljesítők elhatárolására. A megkülönböztető kompetenciák differenciáló jellegüknel fogva megmutatják, hogy kik azok a dolgozók, akik jobban teljesítenek, ezzel elhatárolva a kiemelkedőt az átlagostól. Ilyen kompetencia például a teljesítmény-orientáltság. (Boyatzis in: Hegyi, H. 2012)

Személyes és szociális kompetenciák: személyes kompetencia a belső állapotunk, a potenciális erőforrásaink, ilyen az önismeret, az önkontroll, a motiváció. A szociális kompetenciák a társas kapcsolatok kezeléséhez szükségesek, például az együttműködési képesség és a konfliktuskezelés. (Goleman in: Hegyi, H. 2012)

Hard és soft kompetenciák: a hard kompetenciák technikai kompetenciák, objektívek és mérhetőek, a soft kompetenciák érzelmi alapúak és szubjektívek, mérésük nehéz. (Jacobs in: Hegyi, H. 2012)

Henczi és Zöllei (2007) az ún. „kompetenciaprofil” táblázatukban ilyen módon csoportosítják a kompetenciákat. Az ő ismertetésükben hard kompetencia a végzettség, a nyelvismeret, a szakmai gyakorlat és a számítástechnikai ismeretek, fizikai és fiziológiai képességek. Soft kompetencia például a felelősségtudat, a rendszerszemlélet, a rugalmasság, a kezdeményezőkészség és a terhelhetőség.

Formális és informális kompetenciák: a kompetenciák megtanulási/megszerzési módjuk alapján is kategorizálhatóak. Formális kompetenciák azok, amelyek iskolai vagy iskolán kívül szervezett (például munkahelyi) képzésen szerezhetőek meg. Az informális kompetenciák, a nem „hivatalos” úton, a nem szervezett keretek között megszerzett kompetenciák. Sokszor az egyén előtt is rejtve marad, hogy éppen egy kompetencia-megszerzési folyamat részese, vagy, hogy a birtokában van az informális kompetenciáinak. Olyan, mint egy rejtett tudás. Az informális kompetenciák megszerzhetőek munkafolyamat közbeni tanulással, a környezettel való kapcsolat által, tapasztalással. A formális és informális módokon elsajátított tudás szorosan összekapcsolódik. A munkaerő minőségének értékelésekor mesterségesen szétválasztható a két forma, azonban a végeredményben már összeadódnak a különféle csatornákon szerzett ismeretek. (Forgács, K. – Simon, P. 2006)

2.3./ A kompetenciamenedzsment

A kompetencia az emberi erőforrás tevékenységekben: az emberi erőforrás menedzsment egyik feladata a szervezetben betöltött pozíciók és feladatok vizsgálata és nyilvántartása. Ennek eszköze a munkakörelemzés, melynek során megállapításra kerül, hogy egy adott munkakörhöz milyen feladatok, felelősségek, követelmények kapcsolódnak. Az elemzés eredményeként létrejön a munkaköri leírás. A munkaköri leíráshoz pedig, kapcsolódnak az adott pozícióhoz szükséges kompetenciák.

Minden olyan intézkedést, módszert és eszközt, amely egységes rendszerbe szervezi a munkavállalók kompetenciáit, azok hasznosítását és fejlesztését, kompetenciamenedzsmentnek nevezünk. A kompetenciamenedzsmentet megvalósító tevékenységek biztosítják a kompetencia-erőforráskészlet tervezését, racionális felhasználását és fejlesztését. (Henczi, L. – Zöllei, K. 2007)

„A kompetencia-menedzsment lényege a szervezeti és abból levezetett egyéni kompetenciákra vonatkozó követelmények meghatározása, megértése és gondoskodás azok teljesítéséről.” (Berényi, L. 2012, p.9)

A következő pontokban a kompetencia-menedzsment feladatai kerülnek bemutatásra.

2.3.1./ A kompetenciaelemzés

„Az a szisztematikus eljárás, mely során meghatározzák az adott munkakörre jellemző tipikus magatartásjellemzőket, kompetenciaelemzésnek nevezzük” (Karoliny – Poór, 2017, p.116)

Ennek az elemző folyamatnak több módszere is van:

- a szakértői vélemények (független szakértők készítik el a munkakörhöz szükséges kompetencialistákat),
- a strukturált interjú (a kompetencialistákat felhasználva interjúztatják meg az adott területen dolgozókat),
- a workshop (emberi erőforrás szakértők és az adott területen dolgozó szakemberek közös munkája),
- a kritikus esemény technika (a munkakörhöz kapcsolódó kulcsfontosságú eseményekhez rendelnek eredményes viselkedési módozatokat és az eredményes viselkedési módok adják meg a kompetenciákat),
- a DACUM módszer (Developing a Curriculum): egy szakterület, munkakör sikeres gyakorlásához szükséges kompetenciák meghatározása, csoportmunkán keresztül.

2.3.2./ A kompetenciaprofil

Az elemzés eredményeképpen kiderül, hogy egy adott munkakörhöz milyen kompetenciák kellenek. Ezek az eredményes feladatellátáshoz nélkülözhetetlen kompetenciák alkotják egy munkakör kompetenciaprofilját.

Ebben jelölésre kerülnek, hogy melyek az úgynevezett K. O. kompetenciák, amelyek hiánya esetén az adott pozícióra pályázó jelölt nem jut tovább már az előzetes szűrőállomásokon sem. Ilyen például a megfelelő végzettség hiánya vagy alacsony volta. (Laczai, R. 2014)

Ez a profil nem szükségszerűen egyezik meg a munkát végző beosztott saját, egyéni kompetenciakészletével, csak azokat tartalmazza, amik az adott munkakörhöz elvárások.

Az alábbi ábrán egy ügyfélszolgálati vezető kompetenciaprofilja látható.

PÉLDA: ÜGYFÉLSZOLGÁLATI VEZETŐ			
1. A MUNKAKÖR CÉLJA: Az ügyfélszolgálat és a call center csapatának vezetése, az ügyfél-elégedettség növelése, optimális gazdálkodás a kártérítési kerettel.			
2. SIKERSPECIFIKUS TEVÉKENYSÉGEK a. Hatékony ügyfélkezelési folyamatok kidolgozásának, optimalizálásának irányítása. b. Az ügyfélpanaszok kivizsgálása, kommunikáció az ügyfelekkel, szakmai döntések meghozatala, problémák kezelése, problémás helyzetek kezelése. c. Mérési technikák kidolgozása, elemzések elvégzése, előrejelzések készítése, statisztikák, kimutatások összeállítása, döntés-előkészítés a menedzsment számára.			
3. SZEMÉLYES KÖVETELMÉNYEK, KOMPETENCIÁK a. Döntéshozatal, üzleti szemlélet, elemzőkészség. b. Empátia, kontaktusteremtés, kommunikáció, problémamegoldás, terhelhetőség, ügyfélfókusz. c. Tervezés és ellenőrzés, eredményorientáció.			
4. A FELSOROLT KOMPETENCIÁK EGYEZTETÉSE A KOMPETENCIARENDSZER MEGFELELŐ SZINTJÉNEK KOMPETENCIADIMENZIÓIVAL a. A szintnek megfelelő kompetenciák áttekintése. b. A kompetenciaegyezőségek és különbségek megállapítása.			
5. PRIORIZÁLÁS			
	KIVÁLASZTOTT KOMPETENCIÁK		FONTOSSÁGI SORREND
1.	Üzleti szemlélet	1.	Kommunikáció
2.	Eredményorientáció	2.	Döntéshozatal
3.	Döntéshozatal	3.	Ügyfélfókusz
4.	Kommunikáció	4.	Terhelhetőség
5.	Terhelhetőség	5.	Elemzőkészség
6.	Ügyfélfókusz	6.	Eredményorientáció
7.	Elemzőkészség	7.	Üzleti szemlélet
6. K. O. KOMPETENCIÁK MEGHATÁROZÁSA • DÖNTÉSHOZATAL • ÜGYFÉLFÓKUSZ			
• TOVÁBBI FONTOS MÉRLEGELESI SZEMPONTOK • CSAPATHOZ ILLESZKEDÉS • SZERVEZETHEZ ILLESZKEDÉS			

2. ábra: Ügyfélszolgálati vezető kompetenciaprofilja, Forrás: Laczai, R. 2014, p.8

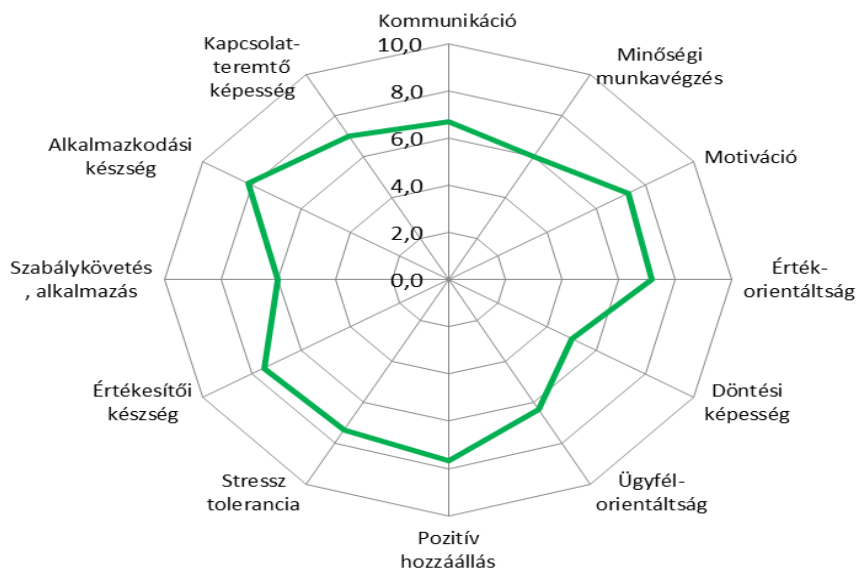
2.3.3./ A kompetenciatérkép

A kompetenciaprofilhoz hasonlóan, a kompetenciatérkép is egy adott munkakörre vonatkozó kompetenciaelvárásokat tartalmazza, elemzés során készül el.

A jó kompetencia-térkép ismérvei közé tartozik a közérthető fogalmazás és a viselkedés alapú definíciók pontos meghatározása igék használatával. Behatárolásra kerülnek benne az indikátorok és kontraindikátorok, és a kompetenciaszintek egy adott munkakörön belül. Megfogalmazzák benne a mérési és fejlesztési lehetőségeket, inputot ad más HR rendszereknek (például teljesítményértékelés, tehetség menedzsment. (Huszár, O. 2013)

A kiválasztási folyamat során a jelöltek által kitöltött kompetencia tesztek révén létrehozott egyéni térképek összevethetőek az adott munkakör kompetenciatérképével. Így láthatóvá válik, hogy a jelölt és a munkakör kompetenciái milyen szinten egyeznek, vannak-e eltérések?

Az alábbi ábrán egy ügyfélkapcsolatokkal foglalkozó sales asszisztens kompetenciatérképe látható.



3. ábra: Sales asszisztens kompetenciatérképe, Forrás: www.multibridge.hu

2.3.4./ A kompetenciaszótár

A szótár tartalmaz minden olyan kompetenciát, ami az adott szervezetnél kell a megfelelő teljesítményhez, egy gyűjtemény. Meghatározza, hogy pontosan mit értünk a kompetenciák alatt, mint az értelmező rendelkezések a jogszabályoknál. A szótár az egyes kompetenciákat, definiálja, tulajdonságokat sorol fel hozzá, megadja, hogy milyen szinten szükségesek. Az alábbi ábrán a csapatvezetés kompetenciaszótári meghatározása látható.

Kompetencia	Kompetencia megnevezése: „csapatvezetés”
-1. szint	Munkatársai kérésére is visszautasítja célok és iránymutatás megfogalmazását.
0. szint	Nem alkalmazható, a munkakör nem kíván leadership készségeket.
1. szint	Értekezleteket vezet: megfogalmazza az értekezlet célját, kialakítja a napirendet, figyel az időre és a teendők kiosztására.
2. szint	Tájékoztatja munkatársait. A döntések által érintett munkatársakat tájékoztatja a történekről. Biztosítja, hogy a csoport rendelkezzen minden szükséges információval. Szükség esetén elmagyarázza a döntések hátterét.
3. szint	Tekintélyét, hatalmát tisztességes módon használja. A formális hatalmat és tekintélyt méltányosan használja, a csoport minden tagját korrekt módon kezeli.
4. szint	Fejleszti a csoport hatékonyságát. Összetett eszközökkel fejleszti a csapatszellemet és a termelékenységét.
5. szint	Gondját viseli a csoportnak. Védi a csoportot, a csoport hírnevét a szervezet egészével és a tágabb közösséggel szemben, megszerzi a csoport számára szükséges erőforrásokat.
6. szint	Vállalja a vezetői pozíciót. Biztosítja, hogy a csoport tagjai csatlakozzanak a vezető küldetéséhez, céljaihoz és a kialakított kultúrához. Példát mutat. Biztosítja, hogy a csoport elé állított feladatok teljesüljenek.
7. szint	Vonzó, elkötelezettséget teremtő jövőképet fogalmaz meg. Karizmatikus, lelkesedést és elkötelezettséget teremt a küldetés iránt.

4. ábra: A csapatvezetés kompetenciaszótári meghatározása, Forrás: www.tankonyvtar.hu

Vannak olyan vállalatok amelyek, nem maguk dolgozzák ki a szervezet kompetenciaszótárát, hanem előzetesen kialakított szótárakkal dolgoznak. Az egyik leggyakrabban alkalmazott ilyen kompetenciaszótár Spencer és társai modellje.

Ezt a kompetenciaszótárát olyan interjúkra épülve alakították ki, melyeket a vállalati kompetenciamodellek kidolgozására irányuló kutatásban használtak. A vezetői pozíció ellátásához szükséges kompetenciákat a legfontosabb feladatok mentén csoportosították. (Szabó, I. 2012) A szótárát az alábbi ábra mutatja.

A „teljesítmény és cselekvés” kompetenciái	teljesítményorientáció rend kialakítása minőségre és pontosságra törekvés kezdeményezés információkeresés
A „támogatás és mások segítése” kompetenciái	mások megértése ügyfél-orientáció
A „befolyásolás” kompetenciái	befolyásolás szervezeti tudatosság kapcsolatépítés
Vezetői kompetenciák	mások fejlesztése irányítás és asszertivitás csapatmunka és együttműködés csapatvezetés
Kognitív kompetenciák	analitikus gondolkodás
	fogalmi gondolkodás szaktudás
Személyes hatékonyság kompetenciái	önkontroll önbizalom rugalmasság elkötelezettség a szervezet iránt

5. ábra: Spencer - féle kompetenciaszótár, Forrás: Szabó, I. 2012, p. 22

2.3.5./ A kompetenciadeficit és -sufficiit

Meg kell még említeni két, a kompetenciát érintő jelenséget, a kompetenciadeficitet és –sufficiitet.

A kompetenciadeficit (KDO): akkor áll fenn, ha egy adott pozícióra pályázó jelölt vagy már a szervezetnél dolgozó beosztott tényleges kompetenciakészlete (KKO), és az adott munkakörhöz kapcsolt kompetenciakövetelmények (EKO) között eltérés van. Ez az eltérés kompetenciánként más – más szintű is lehet. Kompetenciánként egymáshoz viszonyítva a követelményt és a készletet, kirajzolódik az eltérés mértéke: $KDO = EKO > KKO$ (Henczi, L. – Zöllei, K. 2007)

Az eltéréseket együttesen megvizsgálva megállapítható, hogy az adott egyén összességében milyen mértékű kompetenciadeficittel rendelkezik. Ezt az „összképet”

megvizsgálva, egyértelműen megválaszolhatóak személyügyi (átszervezési, képzési) kérdések, vagy mérlegelésre készíthetjük a szakembereket (például több, de lényegesen szűkebb eltérés esetén).

Kompetenciaszufficit (KSZO): az egyén tényleges kompetenciakészlete (KKO) meghaladja az adott munkakörhöz tartozó kompetenciakövetelményeket (KKO). Ez az a jelenség, amikor az egyén túlképzett a munkakör elvárásaihoz képest. (KSZO = KKO > EKO).

Tartós fennállás esetén mind a kompetenciadeficitnek, mind a kompetenciaszufficitnek negatív hatásai lehetnek. Deficit esetén a munkavállaló is érezni fogja, hogy a munkateljesítménye nem elegendő, a sikertelenség érzése hosszútávon romboló lehet az önértékelésére nézve. Esetleges hibáinak/elmaradásainak gyakori javítása/bepótlása egy – egy kollégája által pedig konfliktushelyzeteket teremthet. Szufficit esetén az egyénben kialakul az elégedetlenség és a csalódottság érzése. (Henczi, L. 2011)

2.3.6./ A kompetencia modell használatának jelentősége a HR-ben

SPENCER – SPENCER (1993) a kompetenciák használatának főbb területeit az emberi erőforrás menedzsment területén belül a következőképpen határozza meg: kiválasztás, utódlás, fejlesztés és karriertervezés, teljesítményértékelési rendszer, bérezés, integrált humán erőforrás vezetői információs rendszerek (például SAP, Oracle) és társadalmi alkalmazások. (Varga, E. 2014)

A kompetenciák és a kompetenciamenedzsment jelentősége abban áll, hogy – miként a fenti felsorolás is mutatja – magukon a kompetenciakészletüket használó munkavállalókon és az emberi erőforrás munkán keresztül kihatással bírnak a munkavégzésre, a szervezetek minden szintjére, területére és így közvetetten az termelési és pénzügyi eredményekre is.

3./ KOMPETENCIÁK A VEZETÉSBEN

A kompetenciák általános elméleti áttekintése után ebben a fejezetben a vezetői, és-középvezetői kompetenciák elméleti háttérének bemutatására vállalkozom. Vezetői típusok, kompetencia irányzatok, és a témában született kutatási eredmények kerülnek áttekintésre.

3.1./ Irányzatok a vezetői kompetenciában

A kompetenciák aspektusából is vizsgálta/vizsgálja a tudomány, hogy kiből lehet sikeres vezető, milyen kompetenciák kellenek a sikeres vezetői munkához?

3.1.1./ Input – Outcome irányzatok

„Az Input, személyorientált irányzat a menedzser adottságaival, belső tulajdonságaival (személyiségjegyeivel) foglalkozik, azt állítva, hogy ezek a kompetencia legfontosabb tényezői, mivel a feladatteljesítéshez szükséges gyakorlati készségek, ismeretek bárki számára elsajátíthatók (pl. Spencer–Spencer, 1993). Az „input” megközelítés hívei szerint akkor tudjuk az egyén hatékonyságát értékelni és fejleszteni, ha a legjobban teljesítők személyiségjegyeit vesszük alapul.” (Karcics, É. 2011, p.31)

Az irányzat azokat a személyes kompetenciákat (inputokat) keresi és vizsgálja, amelyek ok – okozati összefüggésbe állíthatóak az eredményes teljesítménnyel. Az embert keresi a munkakörhöz.

Az outcome irányzat egy feladatorientált irányzat, miszerint a kompetenciákat nem az egyéni tulajdonságok/adottságok, hanem a hatékony feladatmegoldások bizonyítják, tehát a sikeres teljesítmény mentén kell megállapítani a kompetenciákat. „A kompetenciát nem az egyéni adottságok, hanem a munkakörhöz tartozó feladatok hatékony teljesítése bizonyítja, a szervezet számára ennek van jelentősége, vagyis csak a cselekvés, teljesítmény mentén megfogalmazott kompetenciának van értelme.” (Karcics, É. 2011, p.31)

Az „outcome” a munkakör feladatainak eredményes elvégzésére való képesség. A munkakör alapján keresi az embert, munkakör alapú kompetenciákat keres.

3.1.2./ A racionális és a magyarázó megközelítés

A *racionális megközelítés* esetén a kompetenciákat a szervezet határozza meg a munkakörelemzés alapján. Egyéb körülményeket, mint például tapasztalatokat vagy rejtett tudást nem vesz figyelembe. A megközelítés kontextus független, az irány felülről tart lefelé.

A *magyarázó megközelítés* esetén a szervezet a kompetenciák meghatározásakor a munkán kívül figyelembe veszi a munkát végző embert is, annak tapasztalatait, gyakorlatát, rejtett tudását. A dolgozó munkafelfogása és- végzése olyan viselkedésszempontokat mutat, amik kompetenciákba illeszthetőek. A megközelítés kontextus függő, az irány alulról tart felfelé. (Hegy, H. 2012)

3.2./ A vezetői kompetenciák

A vezetőknek két területen is helyt kell állnia: szakmailag felelős a munkavégzés minőségéért, ekkor a szakmai kompetenciáit használja. Mindezekkel egy időben vezetői funkciót is ellát (irányítói, adminisztratív, döntési, stb. feladatokkal), ekkor a vezetői kompetenciákat használva.

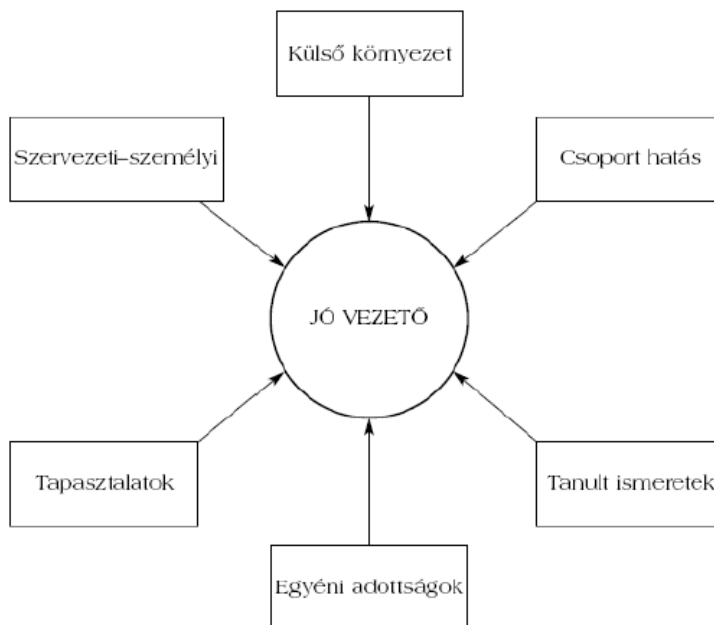
A szakmai kompetenciák, tudás megléte (megfelelő végzettség, bizonyítvány/diploma/szakvizsga) biztosítja, hogy a vezető érti a munkafolyamatokat, tudja azok célját, átlátja a lépéseit és azok összefüggéseit. Felfogja döntése szakmai következményeit és tudja a felmerülő problémák szakmai megoldását.

A vezetői kompetenciák megléte biztosítja, hogy a vezető a pozíciójából adódó feladatokat meg tudja oldani. Irányít, stratégiát állít fel (döntésképeség, az előrelátás képessége, időérzék, tevékenységeket összehangoló képesség, stb.) és vezeti a beosztottjai munkáját (kommunikációs képességek, együttműködési képesség, delegálás képessége, konfliktuskezelés, motiválási képesség, stb.).

„A vezetői kompetencia több mint tudás és képesség. Magában foglalja az összetett elvárásoknak való megfelelést, amely annak köszönhető, hogy pszicho szociális erőforrásokat (beleértve a képességet és attitűdöt) mozgat meg és működtet egy adott szituációban.” (Krajcovicova, K. - Caganova, D. - Cambal, M. 2012, p. 1119)

A vezetési és a szakmai képességek szükséges mértéke/szintje függ a vezető szervezeti hierarchiában betöltött pozíciójától. Minél magasabb a pozíció, annál jobban dominálnak a vezetői szerepek (és így a kompetenciák) a szakmaiakhoz képest, és minél alacsonyabb a pozíció (közvetlen munkairányítás), annál jobban dominál a szakmai tudás a vezetői szereppel szemben. *A középvezetők az a vezetői réteg, akiknél a legszükségesebb, hogy mind a vezetői, mind a szakmai kompetenciák birtokában legyenek.*

A szakirodalomban tanulmányozásra kerültek az egyének személyiségjegyei, hogy megtudják, kiből lehet ideális vezető. A következtetés az lett, hogy nincs olyan kombinációja a tulajdonságoknak, amely meg tudná testesíteni az ideális vezetőt. A vezetőkre viszont hat a külvilág. Ezért a külső tényezők kerültek feltérképezésre, hogy kiderüljön, miknek a hatására formálódik az egyén jó vezetővé, miknek a hatására alakulnak ki a jó vezetői személyiségek? Ezek a külső tényezők a lehetnek a szervezeti – személyi körülmények, az egyéni adottságok, a tapasztalatok, a tanult ismeretek, a különböző csoportok hatásai és a külső környezet hatásai. A jó vezető ezen tényezők hatására formálódik. (6. ábra). (Kadocsa, Gy. 2013)



6. ábra: A jó vezetőt formáló hatások, Forrás: Kadocsa, Gy. 2013, p. 161

3.3./ Ki a Leader és ki a Manager?

Az 1990-es években új vezetési elméletek jelentek meg. „A kor sikeres vezetői olyat tudtak a leadership-ről, amelyet a feladat-kapcsolat orientációra alapozott vezető kiválasztás nem tudott produkálni: érdekeik kielégítése helyett (mellett) az értékeiken keresztül közelítettek munkatársaikhoz, magasabb rendű célokat és vonzó jövőképet rajzoltak eléjük, amelyet karizmatikus személyiségükkel tettek hitelessé. E leadership-felfogás természetesen csak akkor lehet eredményes, ha a vezetettek felelősséget vállaló, önmegvalósításra, de legalábbis elismertségre törekvő munkatársak.” (Bakacsi, Gy. 2010, p. 147)

A Leader és a Manager vezetői szerepek közötti különbséget jól fogalmazza meg John Kotter. „A sikeresen betöltött manager szerep eredménye a belső hatékonyság (efficiency), a szabályozott, zökkenőmentes belső működés. A leader szerepében ezzel szemben a szükséges változásokra koncentrálnak. Az állandóan változó környezet, az éleződő hazai és nemzetközi verseny, a folytonos technológiai fejlődés, a tőkeintenzív iparágakban felhalmozódott kapacitásfeleslegek mind-mind változásra kényszerítik a szervezeteket. A sikeresen betöltött leader szerep eredménye az eredményesség (effectiveness), a környezeti kihívásokat felismerő és azokra megfelelő választ adó, megújulni képes szervezet.” (Bakacsi, Gy. 2010, p. 151)

A menedzsment jól ismert folyamatok összessége: tervezés, pénzgazdálkodás, munkakörök meghatározása és betöltése, teljesítményértékelés. Mindezek segítik a szervezetet, abban, hogy előre jelezhetően oldja meg a feladatait. A menedzsment abban nyújt támogatást, hogy az ügyfél a számára ígért termékeket és szolgáltatásokat folyamatosan megkapja, állandó minőségben, a pénzügyi keretek betartásával. Ez nehéz feladat, legyen bármekkora méretű vagy komplexitású az adott szervezet. A menedzsereket és feladataikat összetettségét folyamatosan alábecsülik, különösen, ha nem a felsővezetésből kerülnek ki. Pedig a menedzsmenti vezetés alapvető fontosságú; de nem leadership. A leadership azzal függ össze, hogy a szervezet alkalmazkodni tudjon a jövő követelményeihez, hogy felismerje az egyre gyorsabban érkező lehetőségeket és ezeket sikeresen kihasználja. A leadership a vízióról szól: szakemberek megszerzéséről, bevonásukról, hasznos változások eléréséről. Nem tulajdonságokat jelent, hanem a viselkedést. Az az elképzelés, miszerint néhány rendkívüli felsővezető ember képes biztosítani a szükséges leadershipet téves. Gyorsan változó világunkban egyre több ember

számára fokozottan szükséges a leadership, függetlenül attól, hol helyezkednek el a hierarchiában. (Kotter, 2013)

A manager és a leader szerepkörök közötti legfontosabb különbségeket a következő táblázat foglalja össze.

A manager és leader szerepek közötti legfontosabb különbségek Kotter szerint

	Manager szerepkör	Leader szerepkör
<i>Célkitűzés</i>	Tervezés, költségvetési keretek allokálása	Jövőkép, változási stratégiák
<i>Feltételbiztosítás</i>	Szervezés, formális rendszerek kialakítása, emberierőforrás-menedzsment	Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat
<i>Végrehajtás</i>	Problémamegoldás, kontroll	Motivál, inspirál
<i>Sikerkritérium</i>	Belső hatékonyság, a komplex szervezet zökkenőmentes működési rendszere	Külső hatékonyság, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás

7. ábra: A manager és a leader szerepkörök közötti legfontosabb különbségek

Forrás: Kotter in Bakacsi, Gy. 2010, p. 152

2017-ben kutatás zajlott Magyarországon, Csehországban és Szlovákiában acélból, hogy megvizsgálják, hogy a munkavállalók hogyan értelmezik a vezetés és leadership fogalmakat. Elektronikus kérdőívek azonos arányban kerültek kiküldésre mind a három országban, ahol a beosztottak szemszögéből vizsgálták a témát. A kérdőíves felmérés eredményeinek visszaigazolására vezetői interjúkat is folytattak. A vizsgálat egyik fókusza a válaszadók értékítéletét célozta meg a tekintetben, hogy vezetőnek vagy leadernek tartják-e saját felettesüket? A válaszadók 70%-a leadernek tartotta a saját felettesét. A következő tulajdonságokat tartották jellemzőnek egy leader típusú vezetőre: erősíti a munkatársak önbizalmát, minden helyzetben lelkesíti a csapatát, magas fokú interperszonális készségekkel rendelkezik, képes kezelni a bizonytalan helyzeteket, hatalma helyett tekintélyével vezet, tiszteli munkatársait, nagy figyelmet fordít a csapatjátékra, elfogadja a munkatársak különbözőségét és eléri azt, hogy a munkatársak elfogadják a szervezet jövőképét és céljait, s azt, hogy nap, mint nap ezek elérésén dolgozzanak. (Bencsik, A. és mtsai 2018)

3.4./ A formális és az informális vezető

A vezetői típusok tárgyalásakor meg kell említeni a formális és az informális vezetőt.

A formális vezető: hatásköre/ hatalma a pozíciójából ered és szervezeti jellegű. A vezető a pozíciót hivatalosan, kinevezéssel kapja meg, akit akár a tagok kívánságától függetlenül állítanak egy csoport élére.

A informális vezető: nem rendelkezik deklarált kinevezéssel, megbízással, nincs hivatalos pozíciója. Ő a szervezet tagjai (vagy egy csoportjuk) általi elfogadással kiválasztott személy. Megtestesíti a tagok belső értékrendjét, normatíváját. (Heidrich, B. 2013)

Az informális vezető képességeinél fogva alkalmas a vezetői szerepre és viselkedésével ezt meg is teszi. Sikert ér el, „kiválasztódik” vezetőnek, amennyiben a szervezet tagjai őt, ezen helyzetében elismerik, és elfogadják.

A formális vezetésnek érdemes tisztában lennie a szervezetben folyó vezetési erőviszonyokkal, hogy azokat a megfelelő irányba tudják befolyásolni az informális vezetővel való együttműködéssel, formális kinevezésével, vagy ha szükséges az eltávolításával.

3.5./ A vezetői kompetenciák globális perspektívából

A tudomány és a szakirodalom a vezetői kompetenciákat világméretű szinten is górcső alá vette. Ezen kutatások kezdetei az 1990-es évekre tehetőek: az internet megjelenésével és a gazdasági globalizációval a vezetői kompetenciák is globálissá váltak. A vizsgálatok azt kutatták: mik azok a vezetői kompetenciák, amelyek a világ bármely részén, iparágtól függetlenül szükségesek?

A '90-es évek elején végzett kutatások alapján kiemelték, hogy ezek a kulturális megértés, az irányítási képesség és a kölcsönös együttműködés. Young és Ready (1995) tíz multinacionális cég 1200 vezetőjével készített felmérést, mely alapján a megfogalmazott jövőképet, értékeket; a tudatos stratégiát; a stratégiai és kulturális változás katalizálását, mások támogatását és az eredmény és vásárló orientáltságot találták a leglényegesebb elemeknek. Jordan és Cartwright (1998) a személyiségvonások

között négy tulajdonságot emelnek ki: az intellektuális kapacitást, a magabiztosságot, a nyitottságot új tapasztalatokra és az érzelmi stabilitást. A menedzseri kompetenciák kategóriájába a kapcsolati képességet, a kulturális érzékenységet, a nyelvi képességeket és a stresszkezelést sorolják. Mumford (2000) öt kategóriát határozott meg a vezetői képességek tekintetében: a szaktudás az adott feladathoz, az üzleti tudás, a szervezet- és emberek ismeretét; és a hajlandóságot ezen képességeknek gyakorlása. Ezeken felül, mind Jordan és Cartwright, mind Mumford esetében is megjelenik a nyitottság és a kíváncsiság.

Mendenhall 2013-ban megjelent könyvében egy átfogó áttekintést ad az 1993 és 2012 között keletkezett szakirodalomról. Ebben 160 eltérő globális vezetői kompetenciát különböztet meg. Ezeket végül tizenöt kompetenciára csökkentette le, főként olyanokra melyek komplexek és sokrétűek. Ez adja a nevét is az általa és kollégái által készített összefoglaló táblázatnak, melynek címe, az „egymásba ágyazott nemzetközi vezetői kompetenciák szerkezete” (8. ábra). Az általuk felsorolt kompetenciák szerintük készségek és képességek összetétele melyek egymásba fonódnak, ezért csak az összefoglaló neveket kategorizálták. Például az érdeklődő alatt érti a kíváncsiságot, nyitottságot a tapasztalatokra és az alázatosságot is. (Gulyás, D. K. - Dajnoki, K. 2016)

Üzleti és szervezeti élelítés	Ember és kapcsolat menedzsment	Önmenedzselés
vízió és stratégiai, gondolkodás, változás élére állás, üzleti hozzáértés, szervezeti hozzáértés, közösség menedzselés	emberek megbecsülése, interkulturális kommunikáció, interperszonális képességek, csapatmunka képességek, mások felhatalmazása	Érdeklődő, globális gondolkodásmód, flexibilitás, karakter, rugalmasság

8. ábra: Egymásba ágyazott nemzetközi vezetői kompetenciák szerkezete Mendehall kutatásai alapján, Forrás: Gulyás, D.K. – Dajnoki, K. 2016, p. 50

3.6./ A középvezetők és kompetenciáik

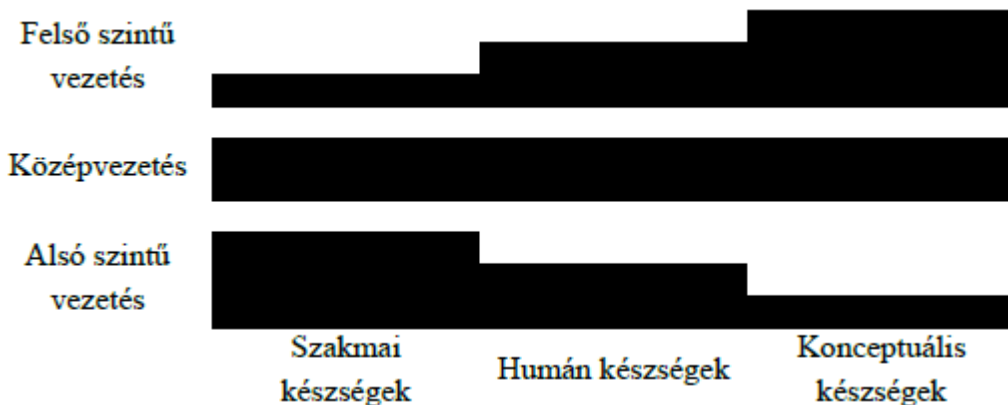
A szervezeti hierarchiában a középvezetők a felsővezetés és az operatív vezetők között helyezkednek el, egy vertikális rendszer közepén. Két irányba is kapcsolódnak:

- a felsővezetés felé: beszámolóval tartoznak és végrehatják az onnan jövő stratégiai utasításokat,

- az operatív vezetők felé/beosztottjaik felé: irányítják a napi munkát, végrehajtják a stratégiát/koncepciót, elvégzik a szakmai, vezetői és adminisztratív munkát.

Robbins és Coulter 2012-ben vizsgálták a vezetői kompetenciákat és készségeket, melyeket három csoportba kategorizáltak. A szakmai készségek a munkakörhöz kapcsolódó tudást foglalják magukba. A humán készségek az interperszonális viszonyok kezelésére utalnak. A konceptuális készségek pedig a rendszerben való gondolkodást, az összefüggések átlátását, a jövőképet és a stratégiaalkotást jelentik. Az egyes készségek hangsúlya függ a szervezeti hierarchiától. A közvetlen irányítók esetében hangsúlyosabbak a szakmai készségek, míg a felsővezetőknek a konceptuális készségekre kell jobban támaszkodniuk. Az úgynevezett humán készségek szervezeti hierarchiától függetlenül minden vezető esetében fontosak. (Kollár, P. 2019)

Az arányokat a vezetői szintek és a vezetői készségelvárások esetében az alábbi ábra mutatja. *Megállapítható, hogy a középvezetők azok, akiknek a minden típusú készséggel, ugyanolyan szinten kell rendelkezniük:*



9. ábra: Arányok a vezetői szintek és a vezetői készségelvárások esetében

Forrás: Kollár, P. 2019, p. 18

3.7./A középvezetői kompetenciák témakörében elvégzett külföldi kutatások

A dolgozat 2.3.6. pontjában megállapításra került, hogy a kompetenciák jelentősége abban (is) áll, hogy kihatással bírnak a szervezetek minden szintjére, területére és így közvetetten az termelési és pénzügyi eredményekre is. Ezt a jelentőséget igazolja az, hogy a témában több kutatás is készült kifejezetten a középvezetői réteg tekintetében. A *szekunder kutatásom* során a témával kapcsolatos cikkeket, rendelkezésre álló adatokat

kerestem és gyűjtöttem össze. A következő pontokban négy különálló, a középvezetői kompetenciákra vonatkozó kutatások és azok eredményeinek ismertetése következik.

3.7.1./ 12 országot átfogó kompetenciakutatás

2001 és 2004 között egy 12 országra kiterjedő középvezetői kompetencia felmérést végeztek. A résztvevő országok: Ausztrália, Kanada, Kína, Franciaország, Németország, Olaszország, Japán, Mexikó, Hollandia, Szingapúr, Egyesült Királyság és az Egyesült Államok. Mintavételi alap összesen 18.425 résztvevő volt, ennek jelentős része, 15.117 résztvevő az Egyesült Államokból. A kutatásban résztvevő középvezetők 65 % férfi, 35 % nő volt, mindegyikük felsőfokú végzettségű, átlagosan 3,39 éve középvezetők. Mindegyikük nagyvállalatoknál dolgozik (5000-tól - 10.000 feletti munkavállaló). A kutatás módszere a 360 fokos felmérés volt, melyben 24 vezetői kompetenciát vizsgáltak.

A fő kutatási kérdés az volt, hogy mik a legfontosabb középvezetői kompetenciák? Az első öt kompetencia, amelyek mindegyik országban a legfontosabbak lettek: az eredményorientáltság, az önazonos és hiteles vezetői magatartás, a megfelelő döntéshozatal, a végrehajtás megfelelő irányítása, és a széleskörű elemző képesség és rálátás.

Két leadership kompetencia (az eredményorientáltság és a széleskörű elemző képesség/rálátás) azonos fontosságot mutatott, tekintet nélkül arra, hogy az adott vállalat vezetése, honnan, a világ mely más országából irányítja a szervezetet.

A többi országban is „előkelő helyen végzett”, de a következő országokban kifejezetten fontosnak ítéltettek az alábbi kompetenciák:

- csapatmunka támogatása: Franciaországban, Olaszországban és Kínában,
- előrelátó tervezés: Japánban,
- útmutatás nyújtása: Franciaországban és Japánban,
- motiválás: Németországban és Japánban,
- munka iránti elkötelezettség: Szingapúrban.

(Kowske, B.J. – Anthony, K. 2007)

3.7.2./ Középvezetői kompetenciakutatás Romániában

2008 és 2010 között Romániában, három vállalat mindhárom szintjének (felsővezetés, középvezetés és operatív vezetés) 210 vezetőjét vizsgálták, három éven keresztül. A készítő a felmérés során a 360 fokos kérdőív, a strukturált interjúk, és a kérdőíves módszereket használták. A résztvevők több iparágból kerültek ki: az online piackutatásból, az ingatlanfejlesztés területéről és az oktatásból. A felmérésben 120 nő és 90 férfi vett részt, életkoruk 24,9 és 49,6 közötti volt. A kutatásban hat általánosan elvárt kompetenciát (core competencies) vizsgáltak.

A kutatási eredményeknél a középvezetők tekintetében az első négy kompetencia a következők lettek: együttműködés és hatásgyakorlás, stratégiai gondolkodás, csapatvezetés, (át)alakító vezetés – transformational leadership. Az utolsó helyeken a karrierre való motiváció és a tanulás (önfejlesztés) képessége végzett. (Bucur, I. 2013)

3.7.3./ Középvezetői kompetenciakutatás Görögországban

2011-ben Görögországban az vizsgálták, hogy a középvezetőknek milyen képességekkel kell rendelkezniük ahhoz, hogy eredményesek legyenek és, hogy megküzdjenek mindazokkal a kihívásokkal, amik elé állítják őket a jelenkori vállalatok?

A kutatás módszerei a kritikus esemény technika és a félig strukturált interjú voltak. 21 kompetenciát vizsgáltak, amiket 5 csoportba osztottak. A felmérésben résztvevő középvezetők mindannyian egy kereskedelmi bank alkalmazottai, 10 férfi, 44-55 év közöttiek, 2-8 éve középvezetők, és mindannyian, már a kinevezésük előtt is ebben a bankban dolgoztak. Az interjúkból kitűnik, hogy a felmérésben résztvevők kifejezetten őszintén nyilatkoztak a középvezetői munkájukról.

A kutatás eredménye a következő kompetenciák lettek: stratégiai gondolkodás, bátor vezetés, nyílt kommunikáció, önazonos és hiteles vezetői magatartás, megfelelő döntéshozatal, a végrehajtás megfelelő irányítása, hatásgyakorlás, eredményorientáltság, hatékonyságnövelés, csapatmunkára való motiválás, ügyfélközpontúság, valamint a saját vállalat és az iparág ismerete.

Megállapításra került, hogy pozitív irányú összefüggés van a vezetői kompetenciák/értékek és a beosztotti elégedettség között. (Galanou, E. 2011)

3.7.4./ Középvezetői kompetenciakutatás Kínában

2013-ban Kínában kérdőíves módszerrel végeztek felmérést. MBA és executive MBA hallgatókat kérdeztek a témában, valamint két esettanulmányt is készítettek. A felmérés eredményei szerint a sikeres középvezetői munkához szükséges kompetenciák a következők: a csapatépítés/csapatvezetés képessége, a jó kommunikációs képesség, a jó koordinálási képesség, a végrehajtás képessége, és a folyamatos tanulás iránti igény. (Qiao, J. X. - Wang, W. 2009)

3.8./ A vezetői kompetenciák környezete napjainkban

Az elmúlt 10 évben a versenyszférában elterjedt egy mondás, amelyet a cégvezetők emlegetni szoktak. Eszerint csak egyetlen biztos dolog van: a változás. A nemzetközi gyakorlatban ezt a jelenséget egy összefoglaló mozaik szóval fejezik ki: a VUCA világ. A VUCA meghatározás az alábbi angol kifejezéseket jelenti: volatility (V) – változékonyság, Uncertainty (U) – bizonytalanság, Complexity (C) – komplexitás, összetettség, Ambiguity (A) – kétértelműség. A vezetőknek e négy körülménnyel kell minden nap megbirkóznia és megfelelő válaszokat/megoldásokat adnia az ezzel kapcsolatos kérdésekre. (Szabó, Sz. – Varjasi, G. 2018)

Ilyen körülmények között kifejezetten fontossá váltak a vezetői kompetenciák. Erre a helyzetre biztosabban és gördülékenyebben ad választ az, aki birtokában van olyan szükséges vezetői képességeknek, mint például a változások kezelésének képessége, a kommunikáció, a stratégia felállítás és-változtatás, a problémamegoldás, stb. Véleményem szerint a jelenlegi körülmények között különösen fontossá vált a tudatos életvitel képessége: a tudatos pihenés, a munka – élet egyensúly fenntartása és a regenerálódás képessége.

A VUCA világ adta kihívásokra könnyebben reagálnak az úgynevezett „tudásalapú vállalatok”. Egy folyamatosan változó környezetben egy vállalat csak úgy képes prosperáló maradni, ha új tudást hoz létre és azt szervezetén belül elterjeszti és felhasználja. A tudásvállalatok dolgozói a tudásmunkások, az ő tudásuk pedig a tudástőke, más kifejezéssel az immateriális javak. A tudásmunkások képesek *saját*

kompetenciáikat használva az információkat tudássá alakítani. Az így létrehozott immateriális javak értékesebbek, mint a dologi eszközeik. (Daróczy, J. 2016)

Tipikus példa a tudásalapú vállalatokra a szoftervállalatok, ahol a szervezet javainak döntő többsége, az immateriális javai, a munkavállalók informatikai tudása.

4./ A PRIMER KUTATÁS

Az előző fejezetekben bemutattam a kompetencia elméleti háttérét, fogalmát, fajtáit, a kompetenciamenedzsment tevékenységeit és a vezetői kompetenciákat. Bemutatásra került négy külföldi felmérés a középvezetői kompetenciákra vonatkozóan. Jelen fejezetben bemutatom a saját primer kutatásomat a témában.

4.1./ A kutatási kérdések

A kutatásom célja megtudni, hogy a középvezetők szerint mik a számukra legfontosabb vezetői kompetenciák, ágazattól függetlenül.

Nem a felsővezetés és nem a beosztotti réteg felől közelítem meg a kérdést, mert arra szeretnék választ kapni, hogy maguk az érintettek, a nap, mint nap ilyen típusú pozíciókban dolgozóknak mi a véleménye? A középvezetők szerint mik azok a vezetői kompetenciák, tulajdonságok, amelyekre nekik szükségük van, amelyek leginkább befolyásolják a sikeres vezetői munkát.

1./ A fő kutatási kérdés az, hogy ágazattól függetlenül mik a legszükségesebb középvezetői kompetenciák – a középvezetők szerint?

Ehhez kapcsolódóan további kutatási kérdéseket is megfogalmaztam. A kompetenciák jelentőségéből és szükségességéből adódik, hogy vajon a vállalatok felméri-e vezetőik kompetenciát és fejlesztik-e azokat, tisztában vannak-e munkavállalóik kompetenciakészletével? A további három kutatási kérdés az alábbi:

2./ A szervezetek felméri-e az egyén vezetői kompetenciáit, és ha igen, mikor? Még a kinevezés előtt, vagy amikor a pozíció a vezető által már betöltésre került?

A vállalatok új középvezetőik kinevezését belülről, a beosztotti rétegből való kiválasztással is megoldhatják. A kívülről való toborzás esetében a kompetenciák meglétét bizonyíthatja a kompetenciák megfelelő módon való felmérése (Assessment Center). Ettől eltérően, a belülről kiválasztott dolgozók alkalmasságát sok esetben nem validált kompetenciafelmérések eredményeire alapozzák, hanem inkább az intuícióna vagy a munkavállalóval kapcsolatos tapasztalatokra. Ez nagy jelentőséggel bír, mert

hiába kerül egy szakamilag jól teljesítő személy az adott pozícióba, ha abban vezetőként nem válik be.

3./ A szervezetek tartanak-e vezetői kompetenciafejlesztést, és ha igen milyen formában?

A középvezetői kompetenciák fejlesztése a vállalatok hatékonyság növelésének, termelékenységének és egyes esetekben akár működőképessége megőrzésének feltétele. Ezért feltételezem, hogy a jövőben prosperálni vágyó vállalatok szervezett kompetenciafejlesztési lehetőséget biztosítanak középvezetőik számára.

4./ A primer kutatásban részt vevő magyar középvezetők által meghatározott szükséges középvezetői kompetenciák, mutatnak-e egyezést a dolgozatban ismertetett külföldi felmérések eredményével?

Tekintettel arra, hogy a középvezetői munka jellegéből fakadóan mindenütt hasonló, véleményem szerint egyezés várható a magyar és a külföldi eredmények között.

4.2./ A kérdőív

Szakdolgozatom témájának vizsgálatára a primer kutatási módszert választottam, önkitöltéses kérdőív formájában.

A kérdőív egy társadalomtudományi kutatásokban alkalmazott információgyűjtő módszer. Alkalmazható önállóan és más módszerekkel kombinálva, vagy előzetes tájékoztatóként – én jelen kutatás során önállóan alkalmaztam. Azért választottam ezt a módszert, mert minnél több kitöltőhöz eljut a kérdőív, minnél szélesebb kör ad választ a kérdésekre, annál pontosabb képet kaphatunk az eredményről.

A kérdéseket a következők szerint állítottam össze: kigyűjtöttem, hogy a szakirodalom és a külföldi kutatási eredmények alapján melyek a legfontosabb (közép)vezetői kompetenciák, részkompetenciák, készségek, tulajdonságok, viselkedési módok, attitűdök. Összesítettem, hogy melyek azok, amelyek a felmérési eredményekben a legtöbbször előfordulnak, amelyekről minden szakcikk ír, és amik gyakran említésre kerülnek. Ezt az 56 elemből álló listát 11 fő kompetenciába soroltam, majd ezekhez négy – négy képességet/tulajdonságot társítottam. A kérdőívben ezekre a képességekre kérdeztem rá egyenként, ugyanolyan típusú kérdéssel, hogy az eredmények

összehasonlíthatóak, számszerűsíthetőek, a következtetések pedig levonhatóak legyenek. Az a kompetencia, amelyet a kitöltők fontosnak ítélnek a képességeken keresztül, előresorolódik.

A megkérdezettek a kérdőívet anonim módon töltötték ki. A kérdéssor első felében szocio – demográfiai kérdések szerepelnek: nem, életkor, iskolai végzettség, iparág, betöltött pozíció, pozíció betöltésének ideje, beosztottak száma. A kérdőív második felében kerül sor a vezetői képességek és tulajdonságok egyenkénti értékelésére. A kitöltőknek a képességeket/tulajdonságokat egy 1-től 10-ig tartó értékelőskálán kellett értékelni (1 = egyáltalán nem szükséges, 10 = teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen). A harmadik rész a vezetői kompetenciák felméréséről és fejlesztéséről tartalmaz kérdéseket (kinevezéskor volt-e felmérés, a kitöltő vett-e részt kompetenciafejlesztésben, ha igen milyen módszerrel, mit fejlesztene önmagán, stb.). A kérdőív ezen része hivatott megadni a választ a második és a harmadik kutatási kérdésre. Az első és a harmadik rész nyílt és zárt, a második, kompetenciákra vonatkozó rész, kizárólag zárt kérdéseket tartalmaz.

A kutatás módszere a következtető, ezen belül is leíró jellegű. A célsokaság a középvezetői státuszban dolgozók, őket a „hólabda” módszerrel igyekeztem elérni. Személyesen és telefonon megkerestem 30 olyan ismerőst, akikről biztosan tudtam, hogy középvezetői pozíciót töltenek be. Ők e-mailben kapták meg a kérdőívet, amit többen is továbbküldtek szintén középvezető kollégáiknak, ismerőseiknek. A kérdőíves felmérés során lényeges az őszinte válaszadás, melyre felhívtam a kitöltők figyelmét. A megkereséseken túl, kérdőív még feltöltésre került a LinkedIn-re és a Facebook egy zárt, szakmai HR-es csoportjába is. Külön szeretném kiemelni azt, hogy kutatásom nem reprezentatív. (A kérdőívet az 1. számú melléklet tartalmazza.)

4.3./ A kérdőívben vizsgált 11 kompetencia

A kérdőívben szereplő kompetenciák, meghatározásuk és a hozzájuk tartozó képességek/tulajdonságok a következők:

1./ Kommunikációs képesség: az egyén szót ért és megérteti magát mindenkivel, korosztályra, nemre tekintet nélkül. Hatékonyan érti meg más gondolatait és tudja átadni a sajátjait, amelyeket tisztán és érthetően fogalmaz meg. Non-verbális eszközeit és beszédstílusát is a helyzetnek megfelelően választja meg.

A kategóriába tartozó kompetenciák: a kezdeményező készség, a jó irányba befolyásolás képessége/kölcsönhatások irányítása, az információkezelési képesség (megszerzés, feldolgozás, szűrés, priorizálás), és a konstruktív visszajelzés.

2./ Együtműködési képesség: az együttműködési készséggel rendelkező egyének az emberi-és munkakapcsolataikban arra törekednek, hogy egy adott szituációban a legnagyobb közös előnnyel járó megoldást hozzák létre, ennek keretében figyelnek a többiekre, társaikat kiségitik, saját érdekeiket a csapaterdek alá helyezik és ezt másoktól is elvárják.

A kategóriába tartozó kompetenciák: az értő/figyelő hallgatás, a megfigyelés képessége, az egyéni érdek háttérbe helyezésének képessége, a csapatban való gondolkodás/csapatjátékosság és a korrekt hatalomgyakorlás.

3./ Motivációs képesség (egyén és csapat): a vezető ismeri a munkatársait, tisztában van a képességeikkel, segíteni és fejleszteni kívánja őket. Akarja és tudja őket lelkesíteni, az egyéni és a csapat energiát egy irányba mozgósítani. Ösztönözni képes a beosztottjait az eredményesebb közös munkára és saját maguk fejlesztésére. Önmaga tudatos motiválására is képes.

A kategóriába tartozó kompetenciák: a figyelem és törődés, az elismerés és dicséret képessége, a facilitálás (tanácsadói, képzési, fejlesztési képesség: tudásának átadása, más képzésének támogatása), a megbízhatóság és a hitelesség.

4./ Problémamegoldó képesség: az egyén a probléma eredetét felismeri, annak cselekvésorientált, minnél hamarabbi megoldására törekszik. Hatékony, strukturált módszereket tud a lehetséges megoldásokra, ügyel a problémák újrakeletkezésének a megakadályozására is.

A kategóriába tartozó kompetenciák: a helyzetfelismerés/lényeglátás, gyors reagálás, higgadság/nyugodtság, és az intuitivitás.

5./ Stratégiai képességek: az egyén képes a rendszerszemléletű gondolkodásra. Jó helyzetelemző, változás esetén képes a tervek átkeretezésére és a reflektív gondolkodásmódra. Napi döntések folyamán is figyelembe veszi a koncepcionális terveket.

A kategóriába tartozó kompetenciák: koncepció felállításának és követésének képessége, a folyamatban való gondolkodás/előrelátás, a teljesítményorientáltság és a változásmenedzselés képessége.

6./ Fejlett önismeret: az egyén (fel)ismeri a saját képességeit, határait és fejlesztendő területeit. Törekszik az önismeretre, a konstruktív kritikát elfogadja.

A kategóriába tartozó kompetenciák: az egyén tisztában van a képességeivel (értékeivel és hibáival), reális és objektív a saját teljesítményével szemben, cselekedeteiben hiteles és önazonos, tudatos életvitel: pihenésre való képesség, feszültséglevezetési módok és megküzdési technikák használata.

7./ Felelősségvállalás képessége: az adott személy képes az általa, és a hozzá beosztott személyek munkavégzéséből fakadó minden pozitív és negatív következményt vállalni. Döntéseit azzal a tudatossággal és meggyőződéssel, hozza meg, hogy azok szakmailag helytállóak.

A kategóriába tartozó kompetenciák: felelősségtudat, a racionális döntéshozás képessége, következményekben való előregondolkodás, naprakésznek lenni.

8./ Feladatmegoldó képesség: az egyén a feladatát koncentráltan, következetesen, az időkereteket megtartva, és a szabályokat betartva oldja meg. Nem fél döntést hozni, feladatvégzése átlátható, egyértelmű és szervezett.

A kategóriába tartozó kompetenciák: összefüggések felismerése, célorientált/céltudatos, szervezőképesség/delegálási képesség, gyakorlatiasság.

9./ Érzelmi intelligencia: az érzelmi intelligenciával rendelkező egyén képes a saját és mások érzelmeit felfogni, azokat külön és együtt is kezelni és megpróbálja azokat pozitívan befolyásolni. Több olyan képességgel bír, melyekkel tudja az érzelmeket felismerni, respektálni és azok konfliktusát megoldani.

A kategóriába tartozó kompetenciák: az asszertivitás, az empátia (beleélés képessége), az érzelmek azonosításának és kezelésének képessége, tapintat és türelem.

10./ Fejlődési/tanulási igény önmagával szemben: az egyén törekszik arra, hogy a körülötte levő folyamatokat/történeket megismerje és megértse, nemcsak szakmai

hanem más területeken is. Kíváncsisággal tekint mindenre, ami számára addig ismeretlen volt.

A kategóriába tartozó kompetenciák: a megismerési igény/kíváncsiság az újra, a nyitottság, az innovativitás, más ötleteinek, technikájának elfogadása - átvevése, és az önfejlesztés.

11./ Konfliktuskezelés: az egyén képes a kialakult konfliktushelyzetek semleges értékelésére valamint az ellentétes igények és célok harmonizálására. Megtalálja és alkalmazza a szituációnak legmegfelelőbb megoldó stratégiát.

A kategóriába tartozó kompetenciák: problémafelismerő képesség, kompromisszumkészség, tárgyaló/érvelési képesség, meggyőzési készség.

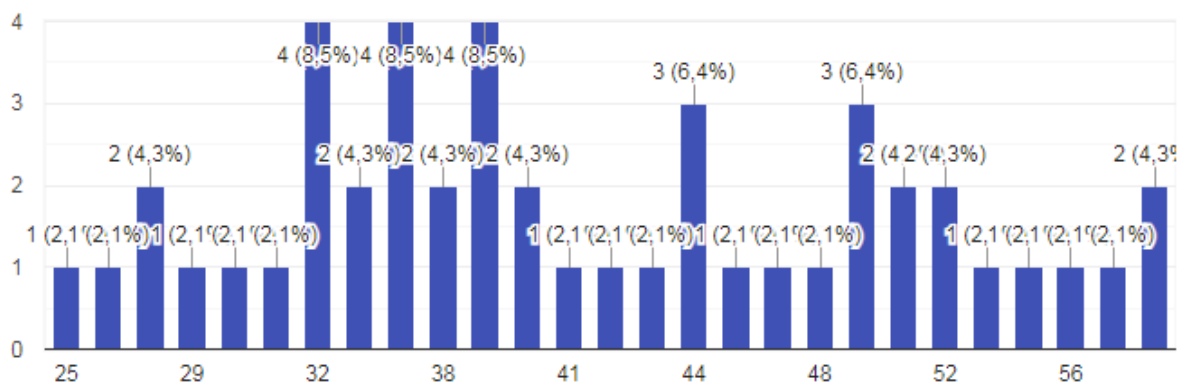
5./ A KUTATÁSI EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA ÉS ELEMZÉSE

A kérdőív online terjesztése 2019. áprilisában történt, összesen 51 válaszadó töltötte ki. A válaszok fogadásának időszakában olyan informatikai probléma, ami befolyásolta volna az eredményes kitöltést nem merült fel. A megkeresett középvezetők nagy része nyitottan állt ahhoz, hogy a felmérésben részt vegyen. A válaszok 2/3-a hólabda elv mentén elért ismerősöktől érkezett, a maradék 1/3-a pedig egy zárt, szakmai, HR facebook csoportból. A fejezetben található ábrák saját forrásból származnak.

5.1./ A szocio – demográfiai kérdések elemzése

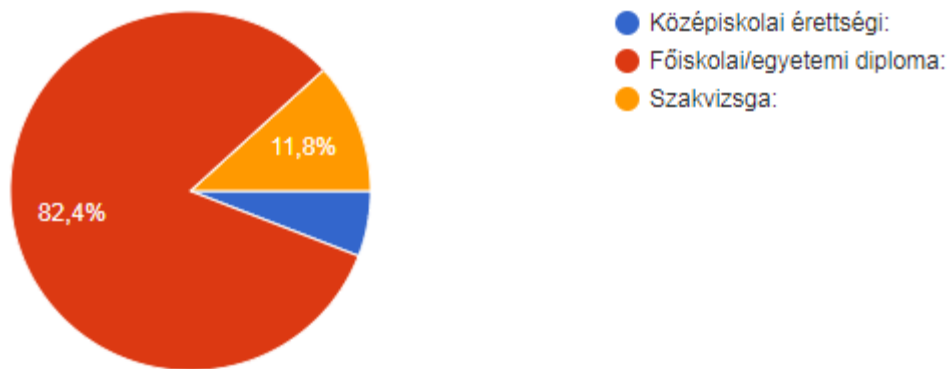
A kérdőívet 51 fő töltötte ki. A nemek eloszlása a következőképpen alakult: 51 %-a nő, 49 %-a férfi (27 nő és 24 férfi).

A legfiatalabb kitöltő 25, a legidősebb 59 éves volt, a leggyakoribb korosztály a 32 – 39 év közöttiek voltak (17 fő). Ezt a következő ábra mutatja.



10. ábra: A kitöltők megoszlása a koruk alapján (N=51 fő.) Forrás: Saját készítésű ábra

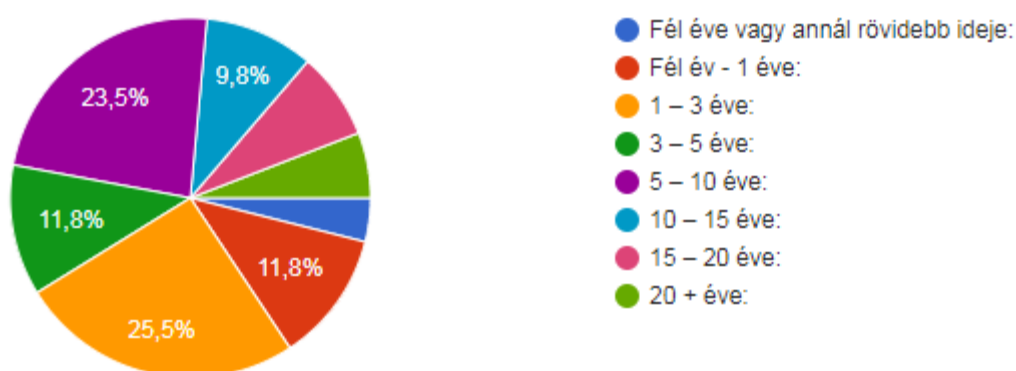
A kitöltők több mint 82 %-a felsőfokú (főiskolai/egyetemi) végzettségű, több mint, 11 %-uk a szakmájukhoz tartozó szakvizsgával is rendelkezik. 5,8 százalékuknak van középfokú végzettsége. A végzettségek eloszlását a következő ábra mutatja.



11. ábra: A kitöltők megoszlása a végzettségük alapján (N=51 fő.) Forrás: Saját készítésű ábra

Összesen 15 iparág középvezetője vett részt a felmérésben: IT (6 fő), oktatás (3 fő), relokáció (1 fő), értékesítés (4 fő), gyógyszeripar (8 fő), gyógyszer-kiskereskedelem (3 fő), HR – fejevadász/tanácsadás (6 fő), egészségügy - szociális szféra (4 fő), építőipar (1 fő), energia ipar (1 fő), szállodaipar (1 fő), pénzügyi szolgáltatás (6 fő), közigazgatás (3 fő), telekommunikáció (2 fő) és média (2 fő). Az iparágak ilyen széles körének reprezentációja a felmérésben hasznos, mert igazolja azt a tényt, hogy a vezetői kompetenciák ágazattól függetlenül szükségesek.

A pozíció betöltésének idejét tekintve minden kategóriából volt kitöltő, a legtöbben, 25,5 %-uk 1-3 éve, 23,5 %-uk 5-10 éve középvezető. Ezt a következő ábra mutatja.



12. ábra: A kitöltők középvezetői pozícióban töltött idejének megoszlása (N=51 fő.)

Forrás: Saját készítésű ábra

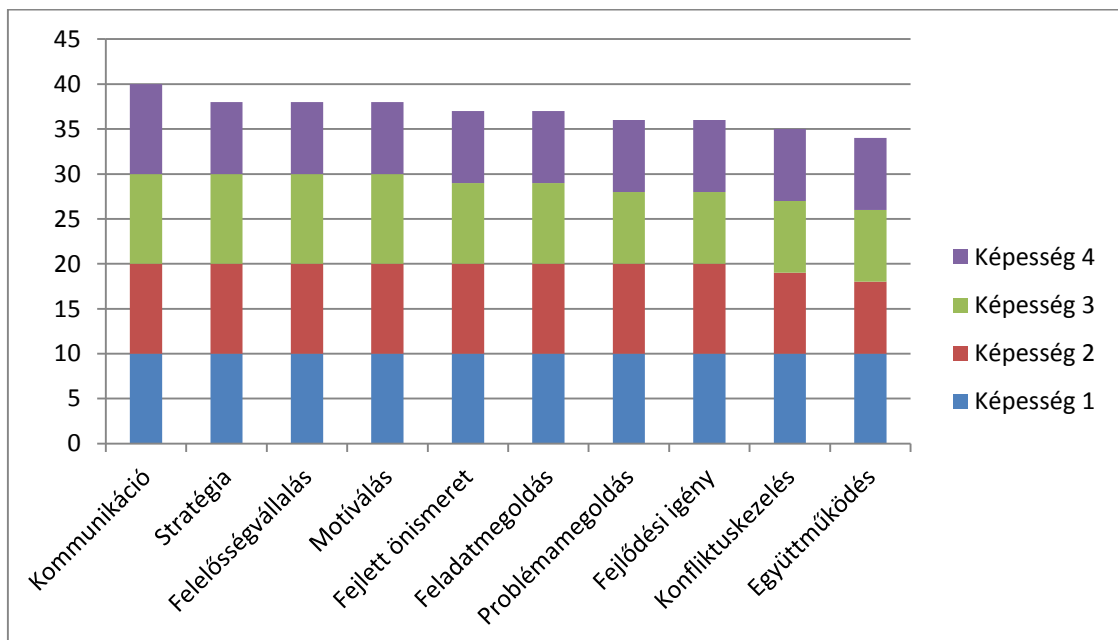
A kitöltőkhöz tartozó beosztottak száma 3-250 fő között mozog, a legtöbben 3-8 főt irányítanak.

5.2./ A kompetenciákra vonatkozó eredmények és azok elemzése

A vizsgált kompetenciák sorrendjét a hozzájuk tartozó képességek és tulajdonságok pontszámai alapján állítottam fel. Ha a pontszámok tekintetében egyezés volt, akkor a pontszámokat kiadó százalékos arányok döntöttek: amelyik képesség nagyobb mértékben érte el az adott pontszámot, az került előrébb.

A kitöltők a legtöbb képességet 6-10 pont között értékelték, de több képességet 3-as, 4-es, 5-ös szintre értékelt néhány kitöltő, mint például az intuitivitást, a helyzetfelismerést, vagy a kompromisszumkészséget.

A végleges sorrendet a 13. ábra mutatja, melyen kompetenciánként láthatók a pontszámok. Az egyes kompetenciák oszlopain belül külön színekkel került jelölésre a kategóriához tartozó képességek eloszlása. A kommunikációs képességek volt az egyetlen kategória, ahol minden képességet 10 pontra értékelték. Az összpontszámok kompetenciánként 34 és 40 pont között vannak. A stratégiai képességek – felelősségvállalás – motiválás csoport, a fejlett önismeret – feladatmegoldás csoport és a problémamegoldás – fejlődési igény kompetenciacsoportok esetében állt elő az, hogy azonos összpontszámra értékelték őket. Így az egymáshoz viszonyított sorrendjüket, a legmagasabb pontszámaikat kiadó százalékos arányok döntötték el.



13. ábra: A kompetenciák összpontszámai a primer kutatás alapján (N=51 fő.)

Forrás: Saját készítésű ábra

Az alábbi táblázat az eredmények részletes összesítését tartalmazza. Az első oszlop a kompetenciák helyezését mutatja, a második oszlop a kompetenciák megjelölését. A harmadik oszlop az egy kompetenciához tartozó képességeket mutatja, a negyedik a képességek egész pontszámait. Az ötödik oszlop azt mutatja, hogy az adott képesség, a rá adott összes értékelés közül, a maximális pontszámát, hány százalékos aránnyal érte el. Például az információkezelés képességét az összes válaszadó 56,9%-a értékelte 10 pontra, míg a kezdeményezőkészséget, az összes válaszadó 31,4%-a értékelte 10 pontra. Pontszámegyezés esetén, az a kompetencia, amelynek képességei nagyobb arányban kaptak maximális pontszámot, előresorolódott.

Kompetencia csoport rangsora	Kompetencia csoport	Képességek/ tulajdonságok	Egész pontszámok	Pontszámhoz tartozó százalék
1.	Kommunikáció	Információkezelés	10	56,9%
		Kezdeményezőkészség	10	31,4%
		Konstruktív visszajelzés	10	43,1%
		Jó irányba befolyásolás	10	30%
2.	Stratégiai képességek	Tejesítményorientáltság	10	35%
		Változásmenedzselés	10	52%
		Folyamatban gondolkodás	10	47%
		Koncepció felállítása és követése	8	31%
3.	Felelősségvállalás	Racionális döntéshozás	8	31°%
		Következményekre előregondolás	10	39%
		Naprakésznek lenni	10	35%
		Felelősségtudat	10	47%
4.	Motivációs képességek	Figyelem és törődés	10	31%
		Megbízhatóság	10	56%
		Dicséret és elismerés képessége	10	33%
		Facilitálás	8	29%
5.	Fejlett önismeret	Hitelesség és önazonosság	10	54%
		Tudatos életvitel	10	37%
		Tisztában van a képességeivel	8	41%
		Realitás a saját teljesítménnyel szemben	9	34%
6.		Összefüggések felismerése	10	34%

	Feladatmegoldó képesség	Célorientáltság	8-9	27-27%
		Gyakorlatiasság	8	35%
		Szervezőképesség	10	33%
7.	Problémamegoldás	Gyors reagálás	10	29%
		Intuitivitás	8	27%
		Higgadság	8	31%
		Helyzetfelismerés	9-10	33-33%
8.	Fejlődési igény	Más ötletének elfogadása	8	36%
		Innovativitás	8 és 10	26-26
		Nyitottság	8	34%
		Önfejlesztés	10	39%
9.	Konfliktuskezelés	Kompromisszumkésztség	8	33%
		Problémafelismerés	9	35%
		Meggyőzés képessége	8	29%
		Tárgyalási készség	10	29%
10.	Érzelmi intelligencia	Asszertivitás	9	25%
		Empátia	10	27%
		Érzelmek azonosításának képessége	8	30%
		Tapintat és türelem	8	33%
11.	Együttműködés képessége	Értő, figyelő hallgatás	8	15%
		Csapatjátékosság	10	27%
		Egyéni érdek háttérbe helyezése	8	27%
		Korrekt hatalomgyakorlás	8	37%

14. táblázat: A kompetenciák részpontoszámai a primer kutatás alapján

Forrás: Saját készítésű táblázat

A kompetenciák értékeinek elemzése:

- *Kommunikációs képességek:* Az ide tartozó négy képesség lett a legmagasabbra értékelt a kitöltők által. A legfontosabb az információkezelés képessége lett, a kitöltők 56,9 %-a (29-en) értékelt maximális pontszámra. A konstruktív visszajelzést 43,1 %, a befolyásolás képességét 33,3 %, a kezdeményező készséget pedig a kitöltők 31,4 %-a értékelt a legmagasabbra képességenként. A kommunikáció kategóriájába sorolható

még a prezentációs képesség is, mely nem volt a kérdőívben felsorolva, de többen is saját válaszként fontosnak ítélték.

- *Stratégiai képességek:* az ide tartozó képességek közül kiemelkedik a változásmenedzselés, ez lett a legfontosabb 52,9 %-al (27 szavazat). 47,7 %-ot kapott a folyamatban gondolkodás képessége. A másik két ebbe a kategóriába tartozó kompetenciát (koncepció felállítása, racionális döntéshozatal) is 8-10 között értékelték a legtöbben. A stratégiai képességek kerültek a második helyre, mert bár ugyanannyi pontszámra értékelték, mint a felelősségvállalást és a motivációs képességeket, de az ide tartozó képességek a fent említett nagy arányban kaptak magas pontszámokat.

- *A felelősségvállalás képessége:* 10-es pontszámot kapott a felelősségtudat, 47,1 %-al (27 szavazat), de a kitöltők többi része is 7 és 9 között értékelte a skálán, így ez a kompetencia előrébb sorolódott.

- *Motivációs képességek:* 10-es pontszámot kapott a megbízhatóság 56,9 %-al (29 szavazat), és kiemelkedik az elismerés/dicséret képessége: a kitöltők 88,2%-a a skálán 8-10 közötti pontokat adtak rá. A beosztottakra való figyelmet a kitöltők 80%-a értékelte 8-10 pontra, a facilitálást a többség 7-8 pontra értékelte.

- *Fejlett önismeret:* ebben a kategóriában a hitelesség/önazonosság lett a legfontosabb 54 %-al (27 szavazat). Ide sorolható még az időgazdálkodás is, mely nem volt a kérdőívben felsorolva, de saját válaszként fontosnak ítélték.

- *Feladatmegoldó képesség:* ezen kategórián belül két képesség is ugyanannyi szavazatot (17-17) kapott, az összefüggések felismerése és a szervezőképesség. Ide sorolható még a következetesség és a precizitás is, mely nem volt a kérdőívben felsorolva, viszont saját válaszként kiemelték.

- *Problémamegoldó képesség:* ebben a kategóriában a helyzetfelismerés és a higgadtság lett a legmagasabbra értékelve (31 és 33 %). Számomra érdekes módon az intuitivitást a többség 8-asra (27 %) értékelte, sőt voltak akik 5-ös értékelést adtak.

- *Fejlődési igény:* a kitöltők ebben a kategóriában az önfejlesztést tartják a legfontosabbnak (10-re értékelte 39%-uk). Érdekes, hogy az innovativitás képességen belül milyen széles a szavazatok szórása: 4 és 10 pont között van. 10-es értékelést a kitöltők 26 %-tól kapott.

- *Konfliktuskezelési képességek:* a tárgyalási/érvelési képesség a kategória „nyertese”, 10-re értékelte a kitöltők 29%-a. Alacsonyabb pontszámokat a kompromisszumkészség és a meggyőzési készség kapott, többen ezen képességeket kevésbé tartják szükségesnek, 4, 5, 6 pontra értékelve.

- *Érzelmi intelligencia:* az empátia és az asszertivitás az a két tulajdonság, amelyek magasan 7 és 10 pont között lettek értékelve. Az érzelmek azonosításának képessége és a tapintat-türelem tulajdonságok esetén 8 a legmagasabb pontszám, de a kitöltők ötöde csak 4 és 6 pont közötti értékelést adott.

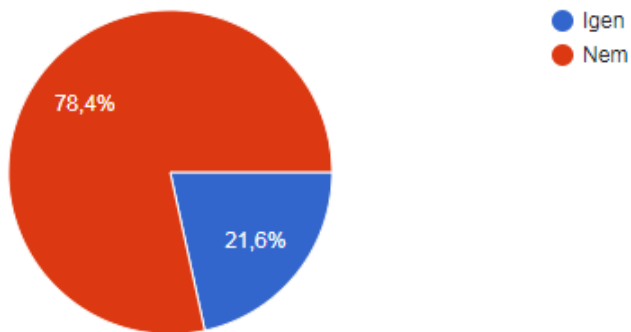
- *Együttműködési képességek:* számomra meglepő, hogy ez a kompetencia végzett az utolsó helyen, a csapatjátékra való képesség kapott 10 pontot, 27 %-al. A többi képesség legmagasabb pontszáma a 8-as, de ebben a kategóriában voltak a legalacsonyabb pontok: a korrekt hatalomgyakorlás képességének legalacsonyabb pontszáma a 3-as, az egyéni érdek háttérbe helyezése 3 - 5 pontokat kapott. Ehhez a kompetenciához sorolható még a kulturális különbségek kezelésének képessége is, mely nem volt a kérdőívben felsorolva, de többen is saját válaszként fontosnak ítélték.

Az ismertetett adatok kiadják a kompetenciák sorrendjét, meg kell azonban említeni, hogy vannak olyan képességek, amelyek bár olyan kompetenciához tartoznak, amelyek nem az elsők között végeztek, kiemelkedően magas arányban kaptak 10-es értékelést. Ezek a felelősségtudat 47 %-al, a megbízhatóság 56%-al, valamint a hitelesség és önazonosság 54%-al.

5.3./ A kompetenciafejlesztésre vonatkozó kérdések elemzése

Jelen kutatás alapján a középvezetők túlnyomó részének (78,4%) vezetői kompetenciáit *kinevezés előtt* nem mérték fel. Akiknek igen, annak ez tesztekkel, kérdőívekkel történt. Az 51-ből két fő vett részt Assesment Center felmérésen.

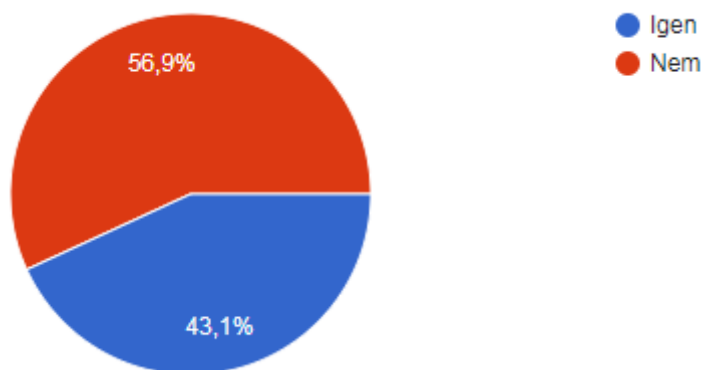
A felmérés arányát az alábbi kördiagram mutatja.



15. ábra: Kompetenciafelmérések aránya kinevezés előtt (N=51 fő.)

Forrás: Saját készítésű ábra

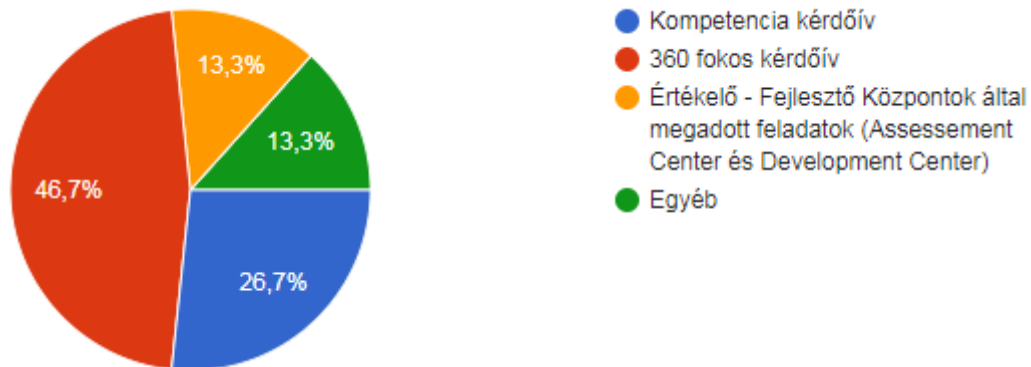
A következő ábrán az látható, hogy a kitöltők hét százalékkal több, mint a felének nem okozott belső konfliktust, hogy a vezetői feladatai háttérbe szorították a hivatásgyakorlását. Ezen kérdésnél jómagam jóval nagyobb arányt gondoltam az igen javára. Ezt pozitív eredménynek tartom, mert ez azt jelenti, hogy a középvezetők nagyobb részének nem okoz belső feszültséget vezetői feladataik ellátása.



16. ábra: Belső konfliktus aránya a hivatásgyakorlás háttérbe szorulása miatt (N=51 fő.)

Forrás: Saját készítésű ábra

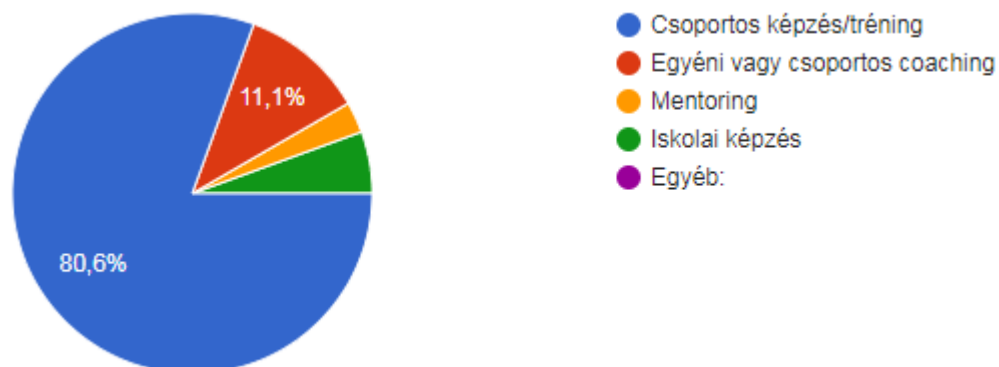
A kitöltők 43,1 %-a vett részt kinevezése óta kompetenciafelmérésben, 56,9%-uk, viszont azóta sem. Akik vettek részt felmérésben, azok 80 %-ának a munkahelye által szervezeten történt, és leggyakrabban a 360 fokos kérdőív és kompetencia kérdőív útján (18. számú ábra).



17. ábra: A kompetenciafelmérés módjainak eloszlása (N=51 fő.)

Forrás: Saját készítésű ábra

A kitöltők 3,5 %-a vett részt a kinevezése után kompetenciafejlesztésben, az esetek 91,7%-ban ez a munkahelyi szervezésben történik, 80,6%-ban csoportos képzés formájában. Az eloszlást a következő kördiagram mutatja.



18. ábra: A kompetenciafejlesztés módjainak eloszlása (N=51 fő.)

Forrás: Saját készítésű ábra

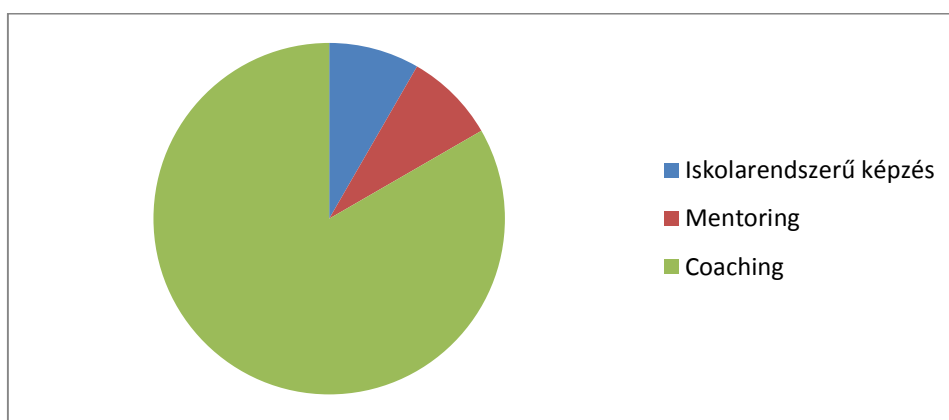
Közel fele-fele, (54% igen, 46% nem) az arány a tekintetben, hogy a kitöltők szánának-e saját költségükön és idejükből vezetői kompetenciáiknak fejlesztésére. Akik erre szánának azok a következő képességeket fejlesztenék:

a személyes hatékonyság növelésének tekintetében: stresszkezelés, előadásmód fejlesztés (prezentációs képességek), „naprakész tájékozottság és a feladatvégzés összehangolása”,

emberek vezetésének tekintetében: gamification, motivációs technikák, asszertivitás, a munkavállalók kiégésének megakadályozására irányuló technikák, együttműködés az Y és Z generációval,

vezetői ismeretek tekintetében: változásmenedzsment, „menedzsment ismeretek”.

Két kivétellel (iskolai rendszerű képzés és mentoring), mindegyikük coach segítségét venné igénybe, két válaszadó pedig coach képzésen is részt venne (20-as számú ábra).



19. ábra: A kívánt kompetenciafejlesztés módok eloszlása (N=51 fő.)

Forrás: Saját készítésű ábra

5.4./ Válaszok a kutatási kérdésekre

A primer kutatás eredményeit összesítve és kielemezve a kutatási kérdéseimre a következőkben adok választ.

1. kutatási kérdés: ágazattól függetlenül, mik a legszükségesebb középvezetői kompetenciák – a középvezetők szerint?

Jelen szakdolgozat kutatási eredménye alapján a hat legszükségesebb kompetencia a kommunikációs képességek, a stratégiai képességek, a felelősségvállalás, a motivációs képességek, a fejlett önismeret és a feladatmegoldó képesség.

2. kutatási kérdés: a szervezetek felméri-e az egyén vezetői kompetenciáit, és ha igen, mikor? Még a kinevezés előtt, vagy amikor a pozíció a vezető által már betöltésre került?

A felmérés eredménye az, hogy a középvezetők döntő többségének vezetői kompetenciáit kinevezés előtt nem mérik fel. A válaszadók 78,4%-a nemmel felelt a kérdésre, ez az 51 kitöltőből 40 fő.

3./ A szervezetek tartanak-e vezetői kompetenciafejlesztést, és ha igen milyen formában?

A kutatás eredménye alapján elmondható, hogy a szervezetek többsége tart kompetenciafejlesztést célzó képzéseket. A megkérdezett középvezetők 73,5%-a vett részt kompetenciafejlesztésben, 51 főből 37. Ebből, az esetek 91,7%-ban a fejlesztés a munkahely által szervezett, ez 51 főből 34 fő.

4./ A primer kutatásban részt vevő magyar középvezetők által meghatározott szükséges középvezetői kompetenciák, mutatnak-e egyezést a dolgozatban ismertetett külföldi felmérések eredményével?

Azok a vezetői kompetenciák, amelyek mind a primer kutatás, mind a külföldi kutatások eredményeiben megjelennek, a következők:

- stratégiai képességek
- kommunikációs képességek
- motiválás
- fejlett önismeret
- fejlődési igény

Megállapítható, hogy a külföldi és a magyar középvezetők által meghatározott szükséges kompetenciák mutatnak egyezést, melynek mértéke 50 %-os.

A külföldi középvezetőkre vonatkozó kutatások és a szakdolgozati kutatások eredményeinek összevetését az alábbi táblázat tartalmazza.

12 országot átfogó kutatás	Románia	Görögország	Kína	Jelen szakdolgozat, Magyarország
eredményorientáltság	együtműködés és hatásgyakorlás	stratégiai gondolkodás	csapatépítés/ csapatvezetés képessége	kommunikációs képességek
önazonos és hiteles vezetői magatartás	stratégiai gondolkodás	bátor vezetés	jó kommunikációs képesség	stratégiai képességek
megfelelő döntéshozatal	csapatvezetés	nyílt kommunikáció	jó koordinációs képesség	felelősségvállalás
végrehajtás megfelelő irányítása	(át)alakító vezetés	önazonos és hiteles vezetői magatartás	végrehajtás képessége	motiválás
széleskörű elemző képesség és rálátás	karrierre való motiváció	megfelelő döntéshozatal	folyamatos tanulás iránti igény	fejlett önismeret
csapatmunka támogatása	tanulás (önfejlesztés) képessége	a végrehajtás megfelelő irányítása		feladatmegoldó képesség
előrelátó tervezés		hatásgyakorlás		problémamegoldás
útmutatás nyújtása		eredményorientált ság		fejlődési igény
motiválás		hatékonyságnövelés és		konfliktuskezelés
munka iránti elkötelezettség				érzelmi intelligencia
				együtműködés képessége

20. táblázat: A külföldi kutatások és a szakdolgozati kutatás eredményeinek közös táblázata

Forrás: Saját készítésű táblázat

5.5./ Következtetések és javaslatok

Az elméleti háttér áttanulmányozása, a külföldi és a primer (magyar) kutatási eredmények alapján az alábbi *következtetéseket* vonom le.

- Mivel a kompetenciák az egyén elválaszthatatlan részét képezik, annak munkavégzése során (részben vagy egészben) jelen vannak és aktiválódnak. Így minden tevékenységben, munkafázisban és szervezeti szinten hatnak. Ezért érdemes az egyének kompetenciakészletét felmérni és fejleszteni, mert pozitív hatásuk a szervezet működésének és hatékonyságnövelésének a kulcsa lehet. Negatív hatásuk pedig (hiányuk vagy alacsony voltak) veszteséget okozhat a materiális javak, az immateriális javak, és az idő faktor tekintetében is. Igaz az az

állítás, miszerint a vezetői kompetenciák „nagyban növelik annak a valószínűségét, hogy bizonyos egyének nagyon magas szintű teljesítményt fognak nyújtani és elősegítik a vállalat sikerességét.” (Krajcovicova, K. - Caganova, D. - Cambal, M. 2012, p. 1119)

- A dolgozatban bemutatott korábbi kutatások 15 országban készültek, 18 iparág középvezetőinek a részvételével. A kulturális különbségek és földrajzi távolságok ellenére is az eredmények egyezést mutatnak a legszükségesebb kompetenciák tekintetében. Megállapítható, hogy a vezetői kompetenciák univerzális jellegűek. Ez a pozíció jellegéből fakad: a szervezeti hierarchiában való elhelyezkedésük, valamint az emberekkel való közös munka és irányításuk azonos kihívások elé állítják a középvezetőket.
- A vezetői kompetenciák helyes előhívása esetén (megfelelő időben és helyen, akár automatikusan használva) a munka gördülékenyebbé, hatékonyabbá és sikeresebbé válik. Ezáltal jobb lesz a munkamorál is. Megállapítható, hogy pozitív irányban ható összefüggés van a vezetői kompetenciák/értékek és a szervezet többi rétegének elégedettsége/motiváltsága között.

Javaslatok a dolgozat eredményei alapján:

- A kinevezések előtt minden esetben érdemes az egyén vezetői kompetenciáit felmérni, és ha hiányosságok mutatkoznak, azok mértékétől függően az illető kinevezését elvetni vagy kinevezése mellett kompetenciái fejlesztését megkezdeni. Abban az esetben, ha a (közép)vezető szakmai szempontból megfelelő teljesítményt nyújt, de vezetői képességei hiányoznak vagy hiányosak, vezetői - kompetenciadeficit alakul ki. Ez konfliktusokhoz, a vezető sikertelenségéhez, frusztráltságához, és a munkavállalói hangulat romlásához, rosszabb esetben fluktuációhoz vezet.
- Érdemes kialakítani egy olyan nyílt kommunikációt a szervezeten belül, hogy mind az azonos, és mind a különböző szinten elhelyezkedő tagok bizalommal forduljanak egymáshoz, a vezetőik, a beosztottjaik, és a HR felé is, ötleteik, konfliktusaik esetén. Ez fontos munkavállalói oldalról a vezetővel való problémák esetén. Fontos a vezetői oldalról is: a (közép)vezetők, ha úgy gondolják szükséges, merjenek támogatást kérni, kompetenciáik fejlesztésére.

- A szervezeteknek érdemes áldozni munkatársaik kompetenciáinak felmérésére és fejlesztésére. Ez költségekkel jár (cost side) és pozitív hatása hosszabb távon fejt ki hatását, azonban a vállalat hatékony működéséhez elengedhetetlen. Minden szervezet sikeres működéséhez (a fejlett IT rendszerek ellenére) nélkülözhetetlen a humán faktor.

6./ ÖSSZEGZÉS

Dolgozatommal arra törekedtem, hogy jobban megismerjem és átlássam a kompetenciák rendszerét és igyekeztem felkutatni, hogy választ kapjak a kérdéseimre: milyen kompetenciák szükségesek ahhoz, hogy valaki eredményes középvezetővé váljon?

Először, a kompetenciák elméleti háttérét mutattam be. Az áttekintést a fogalmi meghatározások ismertetésével kezdtem, kilenc különböző meghatározást adva (Boyatzis, Spencer & Spencer, Sveiby, Karoliny & Poór, Henczi & Zöllei, Laáb). Ezeket megvizsgálva kivehető a folyamat, ahogy a kompetencia egy tulajdonságból munkaerőpiaci értékévé válik. Ismertettem a jéghegy – modellt, ahol a tudás és a készségek az érzékelhető szinten vannak (és így könnyebben fejleszthetőek), az énkép, a személyiségjegyek és a motiváció viszont rejtve marad. Ezután a kompetenciák fajtáinak ismertetésére került sor: kulcs és- speciális kompetenciák, küszöb és- megkülönböztető, személyes és- szociális, hard és- soft, a formális és-informális típusú besorolásokat mutattam be.

Az elméleti fejezet következő témája a kompetenciamenedzsment. A kompetenciaelemzés és módszerei, a kompetenciaprofil, a térkép és a szótár leírása és ábrákkal, összefoglaló táblázatokkal való szemléltetése után a kompetenciadeficit és – szufficit jelenségét írtam le. Majd megállapítottam a kompetenciamenedzsment jelentőségét, mert a kompetenciák a saját készletüket használó munkavállalókon keresztül kihatással bírnak a munkavégzésre és így közvetetten az termelési és pénzügyi eredményekre is. A hatékony kompetencia-menedzsment megvalósítását elősegítik az integrált HR informatikai rendszerek is (például az SAP HR, nexONHR, Oracle HRMS).

A kompetenciák általános elméleti bemutatása után a harmadik fejezetben már szűkebb témára fókuszáltam: áttekintettem a kompetenciákat a vezetésben. Az irányzatok után (input-outcome, racionális - magyarázó), elválasztottam a szakmai és vezetői kompetenciákat majd megadtam utóbbi meghatározását. Megállapítottam, hogy minnél magasabb egy pozíció, annál jobban dominálnak a vezetői szerepek/kompetenciák, és minél alacsonyabb a pozíció (közvetlen munkairányítás), annál jobban dominál a szakmai tudás. Ábrával került bemutatásra, hogy mik azok a külső tényezők, amelyek hatnak a vezetőkre.

Majd a vezetői típusokat mutattam be. A Leader és a Manager meghatározása után táblázattal is szemléltettem a szerepkörük közötti különbségeket, Kotter és Bakacsi nyomán. A formális és az informális vezetői típusok is elhatárolásra kerültek.

Majd megvizsgáltam a vezetői kompetenciákat globális perspektívából: mik azok a kompetenciák, amelyek a világ minden részén kellenek egy vezetőnek? Erre a kérdésre több nemzetközi kutatás ismertetésével és Mendenhall által összeállított, „egymásba ágyazott nemzetközi vezetői kompetenciák szerkezetével” adtam választ.

Fókuszomat tovább szűkítettem: a középvezetői kompetenciákat vizsgáltam. A Robbins és Coulter általi hármas kompetencia-csoportosítást követve (szakmai, humán és konceptuális készségek) megállapítottam, hogy a középvezetők azok, akiknek a minden típusú készséggel, ugyanolyan szinten kell rendelkezniük. Majd négy olyan külföldi kutatást és eredményeiket mutattam be, amelyeket a középvezetői kompetenciákra vonatkozóan folytattak le. Fontosnak tartottam leírni, hogy egy olyan külső körülményeket adó világban, mint napjainkban a VUCA világ, kifejezetten fontossá válnak a vezetői kompetenciák. Könnyebben boldogulnak a tudásvállalatok, ahol a vezetők képesek *saját kompetenciáikat használva* az információkat tudássá alakítani.

A negyedik fejezetben ismertettem a saját, primer kutatásomat. Feltettem a kutatási kérdéseimet, ismertettem a kérdőívem elkészítésének módszerét, az érintettek elérésének módszerét, és a benne szereplő kompetenciákat meghatározásaikkal együtt.

Az ötödik fejezet a primer kutatás eredményeit és elemzését tartalmazza. Részletesen, diagramokkal illusztrálva mutattam be a szocio – demográfiai, a kompetenciákra vonatkozó és a fejlesztésekre vonatkozó eredményeket, melyeket 51 középvezető válaszaiból szűrtem le.

Ezek után megválaszoltam a kutatási kérdéseket. Dolgozatom központi kérdésére (nevezetesen, hogy mik a legszükségesebb középvezetői kompetenciák) a primer kutatás alapján a következő választ kaptam: a kommunikációs képességek, a stratégiai képességek, a felelősségvállalás, a motivációs képességek, a fejlett önismeret és a feladatmegoldó képesség. Saját eredményeimet összevettem külföldi kutatási eredményekkel. Öt kompetencia területén egyezőséget találtam: a stratégiai képességek, a kommunikációs képességek, a motiválás, a fejlett önismeret és a fejlődési igény tekintetében.

Mindezekből levontam a következtetéseket: a kompetenciák mindig jelen vannak és hatnak, ezért érdemes fejleszteni őket, mert pozitív hatásuk a szervezet működésének kulcsa lehet. A középvezetői kompetenciák univerzálisak, mely a pozíció jellegéből fakad. Pozitív irányban ható összefüggés áll fent a vezetői kompetenciák és a szervezet többi rétegének elégedettsége/motiváltsága között. Dolgozatom eredményei alapján javaslatokat is megfogalmaztam (kinevezés előtt az egyén vezetői kompetenciáinak felmérése, nyílt kommunikáció kialakítása, kompetencia felmérések és- fejlesztések).

Úgy érzem sikerült megfelelően megválaszolni a kutatási kérdéseket. Részletesen feltérképezve a kompetenciák szakirodalmát, kutatásait és a kielemezve a középvezetők válaszait, beigazolódott az az elképzelésem, hogy a kompetenciáknak óriási jelentősége van. Olyan erőforrások, amelyek helyes felhasználásával, mind az egyén, mind a szervezet csak profitálni tud.

7./ FELHASZNÁLT IRODALOM

Könyvek, folyóiratok, tudományos anyagok:

Bakacsi, Gy.: A szervezeti magatartás alapjai, Aula Kiadó, Budapest, 2010

Bencsik, A. – Machová, R. – Juhász, T. – Csókás, L.: Vezető/leader versus etika avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői, Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 49/10-11, 2018

Berényi, L.: Digitális kompetencia helyzetkép a szervezeti kompetenciafejlesztés szempontjából, Gazdaságtudományi Közlemények, 6. kötet, 1. szám, 2012

Boyatzis R.E.: The Competent Manager: A model for effective performance, Wiley, New York, 1982

Bucur, I.: Managerial Core Competencies as Predictors of Managerial Performance, on Different Levels of Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 78, 2013

Daróczi, J.: A kompetencia hatalom? Mit ér a gazdasági felsőfokú képzés, ha nem ad diplomát? PhD értekezés, Pannon Egyetem, 2016

Forgács, K. – Simon, P.: Informálisan szerzett kompetenciák, Munkaügyi Szemle, 2006/07

Galanou, E.: A qualitative approach to middle managers' competences, Management Research Review Vol. 34 No. 5, 2011

Hegyi, H.: Személy(iség) a kompetenciák mögött, PhD értekezés, PTE, Pécs, 2012

Henczi, L. – Zöllei, K.: Kompetenciamenedzsment, Perfekt Zrt., Budapest, 2007

Huszár, O.: A HR dilemájja – Mit kezdjünk a kompetenciával? Munkaügyi Szemle, Hírek -tudósítások rovat, 2013

Kadocsa, Gy.: Készségek, képességek és a személyiség a humán menedzsmentben, "Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III." tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, KKGK, 2013

Karcsics, É.: Menedzseri kompetencia-elvárások a munkaerőpiacon, PhD értekezés, BME GTK, 2011

- Karoliny, M. - Poór, J.: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Wolters Kluwer, Budapest, 2017
- Kollár, P.: Az átalakító vezetés modellezése a hazai szervezeti gyakorlatban, PhD értekezés, SZIE, 2019
- Kowske, B.J. – Anthony, K.: Towards Defining Leadership Competence around the World: What Mid-Level Managers Need to Know in Twelve Countries, Human Resource Development International, Vol. 10. No. 1., 2007
- Krajcovicova, K. - Caganova, D. - Cambal, M.: KEY MANAGERIAL COMPETENCIES AND COMPETENCY MODELS IN INDUSTRIAL ENTERPRISES, Annals of DAAAM for 2012 & Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium, Volume 23, No.1, 2012
- Laáb, Á.: Kompetencia Ga(rá)zdálkodás. I. kötet, BME GTK – Typotex Kiadó, 2010.
- Laczai, R.: Kiválasztás és interjútechnika, NKE, Budapest, 2014
- Qiao, J. X. - Wang, W.: Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China, Journal of European Industrial Training, Vol. 33 Issue: 1, 2013
- Spencer, L.M. - Spencer, S. M. Jr.: Competence at Work: Models for Superior Performance. Wiley, New York, 1982
- Szabó, I.: Felsőoktatási portfólió kompetencia alapon történő tervezése, PhD értekezés, BCE, 2012
- Szabó, Sz. – Varjasi, G.: Integrált változásmenedzsment a gyakorlatban a Lewin-modell alapján, Tudásmenedzsment, XIX. évfolyam, 1. szám, 2018
- Vajda, B. – Farkas, G. – Málóvics, É.: A kompetenciafejlesztés eredményességének mérése a felsőoktatásban (in: Vilmányi, M. – Kazár, K. (szerk.): Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban) SZTE GTK, Szeged, 2017
- Varga, E.: A személyes kompetenciák átértékelődése az emberi erőforrás menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből, PhD értekezés, SZIE, 2014

Internetes források:

Dajnoki, K. - Gulyás, D. K.: Globális vezetői kompetenciák korszakainak feltárása nemzetközi szakirodalmak alapján, Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat, VIII. évfolyam 5. szám, 2016, <http://vikek.eu/wp-content/uploads/2016/10/Taylor2016.5.sz%C3%A1mNo26.pdf>, Utolsó letöltés: 2019. 05. 11.

Heidrich, B.: Alkalmazottak vezetése, tankonyvtar.hu, 2013, https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e6_alkalmazotti_vezetes_scorum/az_informalis_vezeto_1mNACHXGZxrHZ2iX.html, Utolsó letöltés: 2019. 05. 11.

Henczi, L.: Intézmények kompetencia-alapú menedzsmentje, nexon.hu, 2011, https://www.nexon.hu/sites/default/files/kompetencia_alapu_management_henczi_lajos_2011_julius_13.pdf, Utolsó letöltés: 2019. 05. 11.

Kotter, J. P.: Management is (Still) not Leadership, Harvard Business Review, 2013.01.09., <https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership#comment-section>, Utolsó letöltés: 2019. 05. 11.

Jogszabály:

2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről, Értelmező rendelkezések, 29. § 10. pont

8./ ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1./ A kompetenciák jégyhegy-modellje, Forrás: Vajda, B. – Farkas, G. – Málóvics, É.: A kompetenciafejlesztés eredményességének mérése a felsőoktatásban (in: Vilmányi, M. – Kazár, K. (szerk.): Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban) SZTE GTK, Szeged, 2017

2./ Ügyfélszolgálati vezető kompetenciaprofilja, Forrás: Laczai, R.: Kiválasztás és interjútechnika, NKE, Budapest, 2014

3./ Sales asszisztens kompetenciaterképe, Forrás: www.multibridge.hu, utolsó letöltés: 2019. 05.11.

- 4./ A csapatvezetés kompetenciaszótári meghatározása, Forrás: www.tankonyvtar.hu, utolsó letöltés: 2019. 05.11.
- 5./ Spencer - féle kompetenciaszótár, Forrás: Szabó, I.: Felsőoktatási portfólió kompetencia alapon történő tervezése, PhD értekezés, BCE, 2012
- 6./ A jó vezetőt formáló hatások, Forrás: Kadocsa, Gy.: Készségek, képességek és a személyiség a humán menedzsmentben, "Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III." tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, KKGK, 2013
- 7./ A manager és a leader szerepkörök közötti legfontosabb különbségek, Forrás: Bakacsi, Gy.: A szervezeti magatartás alapjai, Aula Kiadó, Budapest, 2010
- 8./ Egymásba ágyazott nemzetközi vezetői kompetenciák szerkezete Mendehall kutatásai alapján, Forrás: Dajnoki, K. - Gulyás, D. K.: Globális vezetői kompetenciák korszakainak feltárása nemzetközi szakirodalmak alapján, Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat, VIII. évfolyam 5. szám, 2016, <http://vikek.eu/wp-content/uploads/2016/10/Taylor2016.5.sz%C3%A1mNo26.pdf>, Utolsó letöltés: 2019. 05. 11.
- 9./ Arányok a vezetői szintek és a vezetői készségelvárások esetében, Forrás: Kollár, P.: Az átalakító vezetés modellezése a hazai szervezeti gyakorlatban, PhD értekezés, SZIE, 2019
- 10./ A kérdőívet kitöltők megoszlása a koruk alapján, Forrás: Saját készítésű ábra
- 11./ A kérdőívet kitöltők megoszlása a végzettségük alapján, Forrás: Saját készítésű ábra
- 12./ A kérdőívet kitöltők középvezetői pozícióban töltött idejének megoszlása, Forrás: Saját készítésű ábra
- 13./ A kompetenciák összpontszámai a primer kutatás alapján, Forrás: Saját készítésű ábra
- 14./ A kompetenciák részpontszámai a primer kutatás alapján, Forrás: Saját készítésű táblázat
- 15./ Kompetenciafelmérések aránya kinevezés előtt, Forrás: Saját készítésű ábra

16./ Belső konfliktus aránya a hivatásgyakorlás háttérbe szorulása miatt, Forrás: Saját készítésű ábra

17./ A kompetenciafelmérés módjainak eloszlása, Forrás: Saját készítésű ábra

18./ A kompetenciafejlesztés módjainak eloszlása, Forrás: Saját készítésű ábra

19./ A kívánt kompetenciafejlesztési módok eloszlása, Forrás: Saját készítésű ábra

20./ A külföldi kutatások és a szakdolgozati kutatás eredményeinek közös táblázata, Forrás: Saját készítésű táblázat

9./ MELLÉKLET

KÉRDŐÍV

Erdélyi Dorottya vagyok, a Budapesti Gazdasági Egyetem üzleti és HR menedzser szakirányú továbbképzésének hallgatója. A szakdolgozatomhoz készülő kutatásom célja beazonosítani, azokat a vezetői kompetenciákat, amelyek *ágazattól függetlenül, a középvezetői 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.

A kérdőív kitöltése során vezetői részkompetenciák, tulajdonságok megítélésre kérem, abban a tekintetben, hogy azok megléte és alkalmazása mennyire fontos egy középvezetőnek a napi munkája során. Kérdések vannak továbbá a kompetenciák felmérésére és fejlesztésére vonatkozóan is. Kérem, hogy őszintén válaszoljon, ezzel növelve a kutatásom eredményességét.

A kérdőív kitöltése körülbelül 15 percet vesz igénybe.

A kutatással kapcsolatos bármilyen jellegű megkeresésére örömmel állok rendelkezésre az alábbi email címen: erdelyi.dorka@gmail.com.

1./ Neme: Férfi Nő

2./ Életkora:

3./ Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?

Középiskolai érettségi:

Főiskolai/egyetemi diploma:

Szakvizsga:

4./ Melyik iparágban dolgozik?

5./ A szervezetben betöltött pozíciója:

Beosztott

Középvezető

Felsővezető

6./ Mióta tölti be a pozíciót:

Fél éve vagy annál rövidebb ideje:

Fél év - 1 éve:

1 – 3 éve:

3 – 5 éve:

5 – 10 éve:

10 – 15 éve:

15 – 20 éve:

20 + éve:

7./ Hány beosztott munkájáért felel:

.....

A következő kérdések a különböző vezetési tulajdonságok jelentőségére vonatkoznak. Kérem, jelölje be, hogy a skálán mennyire tartja szükségesnek az adott részkompetenciát, tulajdonságot a munkája során!

8./ Információkezelési képesség (megszerzés, feldolgozás, szűrés, prioritizálás, továbbadás)

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

9./ Kezdeményező készség:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

10./ Konstruktív visszajelzés:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

11./ Befolyásolás képessége:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

12./ Értő/figyelő hallgatás képessége:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

13./ Csoportban való gondolkodás/csoportjátékosnak lenni:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

14./ Egyéni érdek háttérbe helyezése:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

15./ Korrekt hatalomgyakorlás:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

16./ Teljesítményorientáltság:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

17./ Változásmenedzselés képessége:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

18./ Folyamatban gondolkodás:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

19./ Konceptió felállításának és követésének képessége:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

20./ Racionális döntéshozás:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

21./ Következményekben való előregondolkodás:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

22./ Naprakésznek lenni:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

23./ Felelősségtudat:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

24./ Összefüggések felismerése:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

25./ Célorientáltnak/céltudatosnak lenni:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

26./ Gyakorlatiasság:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

27./ Szervezőképesség:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

28./ Gyors reagálás:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

29./ Intuívítás:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

30./ Higgadtság, nyugodtság:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

31./ Helyzetfelismerés, lényeglátás:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

32./ Kompromisszumkésztség:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

33./ Problémafelismerő képesség:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

34./ Meggyőzőési készség:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

35./ Tárgyaló, érvelési képesség:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

36./ Figyelem és törődés a beosztottak felé:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

37./ Megbízhatóság:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

38./ Elismerés, dicséret képessége:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

39./ Facilitálás/tanácsadói, képzési képesség:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

40./ Munka-magánélet egyensúly tudatos fenntartása, aktív pihenés képessége, kiégés tudatos megelőzése:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

41./ Önértékelés képessége:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

42./ Realitás és objektivitás a saját teljesítményünkkel szemben:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

43./ Hitelesség, önazonosság:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

44./ Asszertivitás (nehéz érzelmi helyzetben törődés a magunk és a másik fél igényeivel is):

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

45./ Empátia:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

46./ Érzelmek azonosításának és kezelésének képessége:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

47./ Tapintat és türelem:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

48./ Más ötletének, megoldásának az elfogadása és átvétele (akár felsővezetőtől, akár beosztotti szintről érkezik az ötlet):

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

49./ Innovatívnak lenni:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

50./ Megismerési igény, nyitottság:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

51./ Önfelnevelés:

Egyáltalán nem szükséges 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 teljes mértékben szükséges/nélkülözhetetlen

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

.....
...

Kérem, válaszoljon az alábbi, a kompetenciák fejlesztésére vonatkozó kérdésekre!

53./ Kinevezése előtt voltak-e felmérések a vezetői kompetenciáira vonatkozóan (nem szakmai)?

Igen Nem

Ha igen, milyen módszerrel?

.....
.....

54./ Okozott-e Önnek belső konfliktust, hogy kinevezése után vezetői feladatai háttérbe szorították szakmai hivatásgyakorlását?

Igen Nem

55./ Középvezetői kinevezése óta vett-e részt bármilyen vezetői kompetencia –
felmérésben?

Igen Nem

Ha igen, kinek a szervezésében?

Munkahely Egyénileg

Milyen típusúban?

Kompetencia kérdőív

360 fokos kérdőív

**Értékelő - Fejlesztő Központok által megadott feladatok (Assesment Center és
Development Center)**

Egyéb:

.....

56./ Középvezetői kinevezése óta vett-e részt bármilyen vezetői kompetencia –
fejlesztésben?

Ha igen, kinek a szervezésében?

Munkahely Egyénileg

Milyen típusúban?

Csoportos képzés/tréning házon kívül

Egyéni vagy csoportos coaching

Mentoring

Iskolai képzés

Egyéb:

.....

57./ Szánna-e saját költségén és idejéből (közép)vezetői kompetenciáinak fejlesztésére?

Igen Nem

Ha igen, mit fejlesztene, milyen módon?.....

Köszönöm a válaszait és, hogy kitöltötte a kérdőívemet!

