

A vezetői kompetenciák fontosságának változása a pandémia hatására. Egy magyar felmérés eredményei

Kuráth Gabriella^a, Kovács Balázs^a, Szabó-Bálint Brigitta^a, Poór József^b

^aPécsi Tudományegyetem, ^bSelye János Egyetem

<https://doi.org/10.15170/MM.2024.58.02.03>

A TANULMÁNY CÉLJA

A vezetői kihívások társadalmi-gazdasági életünk szinte minden területén megjelentek, ma már több kutató kezdte el vizsgálni azokat a vezetői intézkedéseket, amelyekkel a kihívásokat próbálták kezelni a vezetők, de egyelőre kevesebb figyelem esett a kompetenciák felmérésére.

A tanulmány célja annak bemutatása, hogy a vezetői kompetenciák fontossága hogyan változik a jövőben a pandémia hatására, melyek azok a kompetenciák, amelyek fontosabbá válnak, amelyekre nagyobb hangsúlyt kell majd helyezni a vezetők fejlesztése során. Az irodalomkutatás eredményei alapján két kutatási kérdést fogalmaztunk meg, egyrészt vannak-e szignifikáns különbségek a vizsgált vezetői kompetenciák között a jövőbeli fontosságuk tekintetében, másrészt azonosítható-e szignifikáns különbség a vezetői kompetenciák fontosságának tekintetében a vizsgált szempontok alapján?

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Az országos online megkérdezés célja, hogy felmérjük a vezetői kompetenciákkal kapcsolatos elvárásokat. Az 500 fős minta a magyarországi lakhellyel rendelkező, 21 és 65 év közötti, felsőfokú végzettséggel rendelkező személyeket reprezentálja. A lekérdezés 2021 júliusában a NetPanel.hu CAWI-szolgáltatás által készült, az elemzéseket IBM SPSS Statistics 28.0.0.0 (190) verzióval készítettük.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

Az eredmények alapján szignifikáns különbségeket találtunk az egyes kompetenciák között a jövőbeli fontosságuk tekintetében. A digitális kompetenciák, valamint a változás- és válságmenedzsment azok a kompetenciák, amelyek felértékelődésre a leginkább számíthatnak a válaszadók.

Továbbá szignifikáns különbségeket a nemek alapján azonosítottunk a vezetői kompetenciák fontossága tekintetében, míg az életkor, a településtípus, a régió, a jövedelem, a munkahelyi státusz és a szakmai tapasztalat szempontjai esetében nem találtunk ilyet.

A tanulmány egyike azon eddig még kevés publikációnak, amely arra fókuszál, hogy egy újfajta krízishelyzet után a vezetői kompetenciafejlesztés milyen új irányai mutatkoznak meg.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A fenti eredmények egyrészt felhívják a figyelmet a jövőbeli vezetői kompetenciák fontosságára, másrészt befolyásoló hatással lehetnek a jövő vezetőinek képzésére is.

Az eredmények támogatják a vezetői karriertörekvéseket is, hiszen a sikeres vezetői karrier kiépítése érdekében is rendkívül fontos tisztában lenni a jövőbeli vezetői kompetenciákkal.

Keywords: jövőbeli vezetői kompetenciák, pandémia, CAWI, vezetőfejlesztés

Köszönetnyilvánítás: A tanulmány megírását a TKP2021-NKTA-19 számú projekt támogatta, amely az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával a TKP2021-NKTA pályázati program finanszírozásában valósult meg.

BEVEZETÉS INTRODUCTION

Az már az elmúlt években is megmutatkozott, mennyire fontos, hogy a szervezetek gyorsan, rugalmasan és akár egyedi módon tudjanak a gyors környezeti változásokra reagálni (De Smet *et al.* 2020). Úgy gondoljuk, hogy a világvárodnak köszönhetően amellet, hogy újabb nehézségek is megjelentek, az eddigieknél még gyorsabb ütemben kellett a szervezeteknek alkalmazkodniuk az új feltételekhez, például egyik napról a másikra teljes egységek home office munkára való áttállítása vagy a korábban jól bevált ellátási kapcsolatok teljes kiesésére.

A pandémia globális természetéből adódóan a vezetői kihívások társadalmi-gazdasági életünk szinte minden területén felmerültek (Beilstein *et al.* 2021). Következésképpen a vezetők új helyzetbe kerültek, és ma már több kutató elkezdte vizsgálni azokat a vezetői intézkedéseket, amelyekkel a kihívásokat kezelni próbálták a vezetők, de egyelőre kevesebb figyelem esett a kompetenciák felmérésére és azok elemzésére.

Tanulmányunk célja annak bemutatása, hogy a vezetői kompetenciák fontossága hogyan változik a jövőben a pandémia hatására, melyek azok a kompetenciák, amelyek fontosabbá válnak, amelyekre nagyobb hangsúlyt kell majd helyezni a vezetők fejlesztése során.

A fenti cél eléréséhez egyrészt szakirodalmi kutatást végeztünk, amely a világvárodnak közvetlen hatásaira fókuszált mind a vezetői kompetenciák, mind a kompetenciaváltások esetében. Másrészt egy 500 fős országos online megkérdezést hajtottunk végre 2021 júliusában azzal a céllal, hogy felmérjük a magyarországi vezetői kompetenciákkal kapcsolatos elvárásokat. Ezen vizsgálat legfőbb eredményeit használtuk fel a szakirodalmi háttér feltérképezése után megfogalmazott két kutatási kérdés megválaszolásához. A tanulmány végén a főbb következtetések, a kutatási korlátok és a további kutatási lehetőség bemutatására került sor.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS LITERATURE BACKGROUND

A pandémia globális hatásai következtében a vezetők új helyzetbe kerültek, és lehetséges, hogy más készségeket és ismereteket kellett használniuk, mint korábban (Ferrazzi & Gohar 2022). Napjainkban már több kutató kezdte el vizsgálni a vezetői reakciókat, amelyekkel a kihívásokat próbálták kezelni a vezetők (Adenle 2020, Giurge & Bohns

2020), de a kompetenciák felmérésére még kevesebb figyelem jutott.

A vezetői kompetenciák szakirodalmi kiterjedt, így a terjedelmi korlátok miatt a jelen tanulmány nem vállalkozhatott a teljes mélység bemutatására.

Vezetői kompetencia fogalma Concept of leadership competence

A szervezetek irányítói számára kulcsfontosságú a vezetői kompetenciák ismerete, hiszen ezek fontos szerepet játszanak a szervezetek hatékony működése során. A kompetenciák vizsgálata a vezetői munkakörök esetén előnyös tehát a szervezet számára, illetve az egyén, a vezető számára is, az egyéni fejlődése és a kiváló teljesítmény elérése érdekében (Sándor 2014).

A kompetenciakutatások a múlt század közepéig nyúlnak vissza (Flanagan 1954, Mischel 1968) a meghatározások, fogalmak számos megközelítése létezik. A munka világában leggyakrabban alkalmazott és elterjedt fogalom Boyatzis definíciója, amely szerint: „A kompetenciák a személy alapvető, meghatározó jellemzői, okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és / vagy kiváló teljesítménnyel”. (Boyatzis 1982, 23; in Karcscs 2011).

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

Az 1980-as évektől kezdődően a vezetői kompetenciák (Spencer & Spencer 1993) egyre fontosabb szerepet játszanak a vezetéstudomány területén (Kassai 2020). Ugyanakkor a vezetői kompetenciára jelentősen kevesebb és viszonylag eltérő meghatározást találhatunk, a magyar nyelvterületen szinte alig található részletes leírás.

Poór Ferenc (2009) szerint a vezetői kompetencia a vezetői feladatok ellátásához szükséges ismeretek birtoklását és alkalmazásképes tudását, gyakorlatba ültetését, és a vezető számára nélkülözhetetlen funkcionáló személyiségjegyeket, valamint a megfelelő beállítódást jelenti. Továbbá azonosítja az elméleti ismereti elemekhez tartozó témaköröket, a legfontosabb személyiségjegyeket, valamint a vezetői feladatok ellátásában fontos beállítódási tényezőket (Karcscs 2011).

Napjaink akadémiai, vállalati alkalmazott kutatásai már egységesebbek és specifikusabbak lettek, és kiterjedtek arra is, hogy egyes sajátos vezetői feladatok sikeres teljesítéséhez milyen speciális kompetenciacsoporthoz alkalmazása szükséges (Kassai 2020).

Válságkezelés - a vezetői kompetenciák változásai *Crisis management - changes in leadership competences*

A jövőben fontossá váló kompetenciák vizsgálatakor nem szabad figyelmen kívül hagyni azt sem, hogy az elmúlt járvány időszak egy krízis helyzet volt, tele sok olyan új bizonytalan helyzettel, amit addig nem tapasztaltunk. A kihívások pedig a pandémia mérséklődésével sem szűntek meg, mert jöttek más jellegű nehézségek (gazdasági, háborús) vagy kezelendő jelenségek (pl.: mesterséges intelligencia előretörése). Azaz a vezetők a mindennapi működés viszontagságai mellett egy folyamatos válságkezelésnek is ki vannak téve. Ez a tényező szintén befolyásolja, hogy milyen vezetői képességekre, tulajdonságokra van szükség most és a közeljövőben.

Korábbi üzleti válság esetek elemzése alapján Wooten és James (2008) úgy vélik, hogy a válságkezelést több vezetői készség, képesség vagy magatartás jellemzi, és ezek a kompetenciák a válságkezelési folyamat egyes kulcsfázisaihoz kapcsolódnak. A szerzők a válságkezelési folyamat tükrében öt kulcskompetencia-csoportot határoztak meg, így többek között problémafelismerés (Signal Detection), megelőzés és felkészülés (Prevention & Preparation), döntéshozatal és kockázatvállalás (Döntéshozatal és kockázatvállalás), felépülés (Business Recovery) és végül tanulás és tapasztalatszerzés (Learning & Preparation). Boin és társai (2013) az említett öt fázist kiegészítették többek között az elszámoltathatóság biztosításával (rendering accountability), az ellenállóképesség fokozásával (enhancing resilience), valamint a kapcsolódással (coupling) és leválasztással (decoupling).

Cirpan (2017) a múlt krízisei elemzése alapján a sikeres válságkezelés alapfeltételének tartja a felhatalmazást és a csapatközpontú vezetést.

A vezetőknek meg kellett fontolniuk, hogy miként tudják a munkavállalókat ebben az állapotban megfelelően irányítani, megfelelő teljesítményre sarkallni. Ezek alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a vezetőknek megfelelően kell kezelniük érzéseiket, képesnek kell lenniük a gyors információfeldolgozásra, tudniuk kell rangsorol-

niuk a szükségleteket. A döntések meghozatala során meggyőzőnek kell lenniük, cselekvésre kell ösztönözniük munkavállalókat, és pozitívan kell megerősíteniük őket (Dirani *et al.* 2020).

Chaudhary és munkatársai (2022) az elektronikus készségekre helyezik a hangsúlyt. Megállapították, hogy a vezetők három alapvető e-kompetenciája (e-kommunikációs készségek, e-változáskezelési készségek és e-technológiai készségek) hatással van a munkavállalók jólétére a COVID-járványban.

A vezetés egy bizonytalan helyzetben, válságban azt jelenti, hogy elérhetővé kell tenni magunkat, hogy érezzük, milyen a másik helyében lenni – empátiával vezetni (Kerrissey & Edmondson 2020). Ebben a helyzetben az EQ-nak (emocionális intelligenciának) (Goleman 1995) mind az intraperszonális (személyen belüli), mind az interperszonális (személyek közötti) hatása felértékelődik.

Egy másik fontos kérdés, hogy sok munkavállaló megtéptávoztának és bizalmatlannak érzi magát a világgjárvány idején, ezért ilyen helyzetekben a bizalom iránti vágy erősödik, és a vezetők feladata, hogy helyreállítsák kapcsolataikat az alkalmazottakkal, és újra felépítsék a bizalmat és a hűséget (Sucher & Gupta 2022). A vezetők iránti bizalom kialakulását számos tudományágban központi tényezőként kezelik, és a bizalmat a vezetéselmélet fontos területeként azonosíthatjuk (Márta 2023).

A vezetőfejlesztéssel foglalkozó szervezetek nemzetközi kutatásai is megerősítik, hogy emberközpontú vezetőkre van igény, a jövőbeli top vezetői képességeket vizsgálja a 2023-as Global Leadership Forecast (2023) nemzetközi vezetői kutatási tanulmány is, amely közel 14 ezer vezető válasza alapján, és a jelenlegi és jövőbeli vezetői gyakorlatok megértését tűzte ki célul. A kiváló vezetők jellemzői közül itt is az empátia foglal el kiemelt helyet. A jövőbeli vezetői kompetenciák esetében öt kritikus területet azonosítottak, amelyeket a vezetőknek fejleszteniük kell: a jövő tehetőségeinek azonosítása, fejlesztése, stratégiai gondolkodás, változások menedzselése, döntéshozatali prioritás, valamint mások befolyásolása.

A vezetői kompetenciák változása a hazai kutatások alapján *Changes in leadership competences based on national studies*

Magyarországra vonatkozóan több kutató végzett már vizsgálódásokat a pandémia által okozott helyzetre, kiemelten a vezetői és munkavállalói területre fókuszálva.

A pandémia rámutatott arra, hogy a hagyományos vezetélméletek és eszközök már nem nyújtanak megoldást, a krízis rámutatott arra, mennyire meghatározó az első számú vezető etikussága, felelősségérzete és ambíciójának fókuszja abban, hogy az emberek bizalmat szavaznak-e neki (Czifra & Czukonyi 2022).

Keczer és Tóth (2022) tanulmányukban a pandémiának a vezetői munkára gyakorolt hatásait mutatják be, és elsősorban a munkavégzés és a dolgozókkal való kapcsolattartás online térbe helyeződésével járó kihívásokra, valamint a vezetői válaszokra fókuszálnak. Megállapítják, hogy a pandémia átforgalmazta a vezetésképességeket, számos esetben a vezetők virtuális vezetőkké váltak, és a helyzet hatékony kezelése elengedhetetlen volt megfelelő vezetői kompetenciák megléte nélkül. A legfontosabb vezetői kompetenciáknak tekintik krízishelyzetekben a „positive accountability”-t, a vezetői attitűdöt, az IKT eszközök és online megoldások használatát, továbbá az emberközpontú vezetésképességek fontosságát.

Az elmúlt időszakban megjelent kutatási eredményekben további közös pont, hogy a kommunikáció kulcsfontosságú a krízisek kezelésének a szempontjából (Gulyás 2022, Kuráth *et al.* 2023).

Poór és társai (2020a,b) végeztek több ízben is felméréseket azzal kapcsolatban, hogy mennyiben változtatta meg a pandémia időszaka a szervezeti működést és a HR tevékenységek ellátását.

Poór és társai (2022) kutatásuk során megkísérelték párhuzamba állítani a napjaink kompetenciacsoportját a Sonntag & Schäfer-Rauser (1993) modellben szereplő kompetenciacsoportokkal, kompetenciákkal, amelyekben három kompetenciacsoportot különböztettek meg: szakmai kompetenciák csoportját, módszertani kompetenciák csoportját és társas (szociális) kompetenciák csoportját. Ezekbe a kategóriákba további kompetencia-alcsoportokat és kompetenciákat sorolnak be a szerzők. A szakmai kompetenciákba a készségeket, ismereteket, a módszertani kompetenciacsoporthoz a gondolkodás és problémamegoldás, kreativitás, a tanulóképesség kompetenciacsoportot, és a társas (szociális) kompetenciák csoportjába a kommunikációs és kooperációs alcsoportokat sorolták be (Poór és *tsai* 2020a,b, Pató *et al.* 2023).

A szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy az 1. táblázatban szereplő, dőlten jelölt kompetenciáknak a pandémia 1. hullámában és a 2. hullámában még nagyobb jelentőségük lett a munkaerőpiacon és az oktatásban, mint korábban. Ez a kutatás is alátámasztja azokat az állításokat, hogy a digitalizáció, technológia fejlődése és a COVID-19 hatásai számottevők a jövőbeli munkahelyek és munkakörök kialakulásához.

A kutatási eredmények (Poór és *tsai* 2020ab, 2022) rámutattak arra, hogy a COVID-19 pandémiás helyzet következtében felértékelődő kompetenciák a legkevésbé a szakmai kompetenciák területéről kerültek ki, helyettük a Sonntag & Schäfer-Rauser (1993) modell szerinti társas képességek csoportjába tartozók váltak fontosabbá leginkább, ezeket a módszertani kompetenciák csoportjába tartozók követték. A fenti kutatás eredményei alapján a vezetői soft skilllek jelentősége is nőtt.

A saját kutatásunkban a fenti modellt és az eredményeket is felhasználva alakítottuk ki a felmérés kérdéssorát, ahol a vezetői területekre fókuszáltunk.

A szakirodalmi feldolgozáshoz és a modellhez kapcsolódva megfogalmaztuk a kutatási kérdéseinket:

1. Vannak-e szignifikáns különbségek a vizsgált vezetői kompetenciák között a jövőbeli fontosság tekintetében?

2. Azonosítható-e szignifikáns különbség a vezetői kompetenciák fontossága tekintetében az egyes a vizsgált szempontok (nem, életkor, településtípus, régió, jövedelem, munkahelyi státusz és szakmai tapasztalat) alapján?

MÓDSZERTAN ÉS MINTA METHODOLOGY AND SAMPLE

Az országos online megkérdezést a céllal végeztük, hogy felmérjük a vezetői kompetenciákkal kapcsolatos elvárásokat. Az 500 fős minta a magyarországi lakhellyel rendelkező, 21 és 65 év közötti, felsőfokú végzettséggel rendelkező embereket reprezentálja. A megfigyelések nem, életkor és régió alapján kerültek súlyozásra a reprezentativitás növelése érdekében. A lekérdezés 2021 júliusában a NetPanel.hu CAWI-szolgáltatás (Computer Assisted Web Interview) által készült. A felmérés előkészítése során összeállítottuk a kérdőívet, majd a kutatócégnek átadott kérdőív leprogramozása és a kérdőív hostolása történt meg. Ezt követően az adatfelvétel során a meghatározott számú mintába tartozó személy lekérdezése zajlott a vállalat online panelje segítségével, majd a tisztított és címkézett adatbázis átadását követően kezdtük meg az adatok elemzését IBM SPSS Statistics 28.0.0.0 (190) verzióval.

A minta összetételét tekintve a női válaszadók súlyozott aránya 58,27%, a férfiaké 41,73%. A 30-39 éves korosztály 32,15%-os súlyozott aránya a legnagyobb a mintában, míg a 21-29 éves korosztályé a legkisebb. A válaszadók többsége (52,53%) városban él és csak 16,06%-uk él falun. A fővárosban a válaszadók 31,42%-a lakik. A legnagyobb arányban (44,16%) a Közép-Magyarországi régióban élnek a megkérdezettek, míg a Nyugat-Magyarországi régió

1. táblázat: A Korona HR kutatás alapján feltárt kompetenciák Sonntag & Schäfer-Raus modell szerinti csoportosítása

Table 1. Categorisation of competences according to the Sonntag & Schäfer-Raus model.

SAKMAI KOMPETENCIA	MÓDSZERTANI KOMPETENCIA	TÁRSAS (SZOCIÁLIS) KOMPETENCIA
KÉSZSÉGEK	GONDOLKODÁS ÉS PROBLÉMAMEGOLDÁS	KOMMUNIKÁCIÓ
<ul style="list-style-type: none"> • Gyakorlati szakmai készségek • Munkaeszközök kezelése • Pontosság, gondosság és ügyesség a munkavégzés során 	<ul style="list-style-type: none"> • Absztrakt gondolkodás • Diagnosztizálás, hiba-keresés • Problémamegoldás, hibaelhárítás/ <i>Problémamegoldó képesség (1)</i> • Információgyűjtés • Tervezés, kontroll, értékelés/ <i>Tervezés/szervezés (2)</i> • <i>Változás és válság-menedzsment (1)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapcsolatteremtő képesség/ <i>Kommunikáció, asszertivitás (1)</i>, konfliktuskezelés • Támogatás/segítség-kérés képessége • <i>Vezetői soft skillek (1)</i> • Saját álláspont képviselete, véleménynyilvánítás képessége • Információ továbbadás képessége
ISMERETEK	KREATIVITÁS	KOOPERÁCIÓ
<ul style="list-style-type: none"> • Sajátos szakmai ismeretek/ <i>Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat (1)</i> • Munkafolyamatok, eszközök, és gépek munkaeszközök ismerete • Szakkifejezések • Munkavédelmi ismeretek • <i>Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia (1)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativitás, ötletgazdagság/ <i>Önállóság (1)</i> • Rugalmasság/ <i>Rugalmasság, gyors alkalmazkodás (1)</i> • Érdeklődés, újdonságok kipróbálása 	<ul style="list-style-type: none"> • Képesség együttműködésre és csoportos munkavégzésre/ <i>Együttműködés, csapat-munka (1)</i> • Érvényesülési képesség csoportban • Konfliktustűrő képesség/ <i>Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség (1)</i> • Segítőkészség, kollegialitás/ <i>Empátia, EQ, szociális készségek (1)</i>
	TANULÓKÉPESSÉG	
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Képzés, (ön)fejlesztés, tanulás (2)</i> • Általános tanulóképesség • Emlékezőképesség, megjegyző képesség • Munka és tanulási technikák • Felfogóképesség 	

Forrás: saját szerkesztés Poór és társai (2020a,b) alapján

aránya a legkisebb (25,09%). A felmérésben részt vevők kétharmadát (66,67%) teljes munkaidőben foglalkoztatták. A havi nettó fizetés módusza mind a nők, mind a férfiak esetén 170-250 ezer forint.

A vezetői kompetenciákkal foglalkozó kérdőívblokkot a Poór és társai (2020a,b; 2022) és Sonntag & Schäfer-Raus (1993) munkái nyomán alakítottuk ki. Poór és társai (2020a,b) 14 vezetői kompetenciát azonosítottak, amelyek a COVID-19 által okozott pandémia miatt jelentősen felértékelődtek (2. táblázat).

Kérdőíves kutatásunk közvetlenül a vírusjárvány harmadik hulláma után készült, ezért döntöttünk e korábban szignifikánsnak mutató 14 kompetencia vizsgálata mellett. A kitöltők közvetlen munkahelyi vezetőjük vonatkozásában

értékelték a kiválasztott vezetői kompetenciák fontosságának jövőbeli változását. A válaszadás -5-től 5-ig terjedő skálán történt (5= teljes mértékben felértékelődik, 0= nem változik, -5= teljes mértékben hátrébe kerül). Ezen ordinális skálán mért változók viszonylag nagy felbontásúak, így értelmezzük rájuk a tipikusan intervallumskálát feltételező kétoldali t-próbát, melyel a változók átlagai közötti különbségeket vagy azok hiányát mutattuk ki. Ugyanezzel a módszerrel vizsgáltuk a nemek közötti különbségek meglétét is az egyes kompetenciák tekintetében.

2. táblázat A vezetői kompetenciákhoz tartozó változók listája.
Table 2. List of variables related to leadership competences.

VÁLTOZÓ ID	KOMPETENCIÁK RÖVID MEGNEVEZÉSE	KOMPETENCIÁK HOSSZÚ MEGNEVEZÉSE
SZAKMAI KOMPETENCIÁK		
K2_1	szakértelem	szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat
K2_2	digitális kompetenciák	digitális kompetenciák, IT ismeretek, online technológiák
MÓDSZERTANI KOMPETENCIÁK		
K2_3	problémamegoldás	problémamegoldó képesség
K2_4	tervezés-szervezés	tervezés-szervezés
K2_5	változásmenedzsment	változás és válság-menedzsment
K2_6	önállóság	önállóság
K2_7	rugalmasság	rugalmasság, gyors alkalmazkodás
K2_8	önfejlesztés	képzés, önfejlesztés, tanulás
TÁRSAS KOMPETENCIÁK		
K2_9	kommunikáció	kommunikáció, asszertivitás
K2_10	konfliktuskezelés	konfliktuskezelés
K2_11	soft skillek	vezetői soft skillek
K2_12	együtműködés	együtműködés, csapatmunka
K2_13	reziliencia	reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség
K2_14	EQ	empátia, EQ, szociális készségek

Forrás: saját szerkesztés Poór és társai (2020a,b) alapján

EREDMÉNYEK ÉS FŐBB KÖVETKEZTETÉSEK

RESULTS AND MAIN CONCLUSIONS

Az elemzésben elsőként a szignifikáns különbségeket vizsgáljuk a vezetői kompetenciák között a jövőbeli fontosságuk tekintetében. A 3. táblázatban a 14 kompetenciaváltozó átlagai és szórásai láthatók. A megfigyelések száma 500 (N=500), a változókhoz tartozó skála legkisebb értéke -5, a legnagyobb 5. Minden változó eloszlásának bal széle vastag, mivel az összes ferdeségmutató és sztenderd hibáik (0,11 minden esetben) hányadosa

-3-nál kisebb. E közepes ferdeség miatt az átlagok vizsgálatára kétoldali próbákat alkalmaztunk.

A 14 változó átlagainak mind a 91 lehetséges összehasonlítását páros t-próbákkal vizsgáltuk, amelyből 18 összehasonlításnál nem találtunk szignifikáns eltérést a változók átlagai között. A 4. táblázat tartalmazza az egyes p-értékeket és szignifikanciaszinteket.

3. táblázat A vezetői kompetenciák változóinak leíró statisztikai mutatói.
Table 3. Descriptive statistical indicators of the variables of leadership competences.

VÁLTOZÓ	ÁTLAG	SZÓRÁS	FERDESÉG
K2_1	1,85	2,65	-0,37
K2_2	3,21	1,86	-1,08
K2_3	2,83	2,12	-0,67
K2_4	2,72	2,08	-0,67
K2_5	3,10	1,96	-1,03
K2_6	2,43	2,30	-0,63
K2_7	2,98	2,16	-0,93
K2_8	2,61	2,32	-0,83
K2_9	2,53	2,19	-0,63
K2_10	2,57	2,27	-0,73
K2_11	2,25	2,18	-0,51
K2_12	2,39	2,30	-0,61
K2_13	2,55	2,35	-0,74
K2_14	2,02	2,62	-0,65

Forrás: saját szerkesztés

4. táblázat: A kétoldalú páros t-próbák eredményei.
Table 4. Results of two-sided paired t-tests.

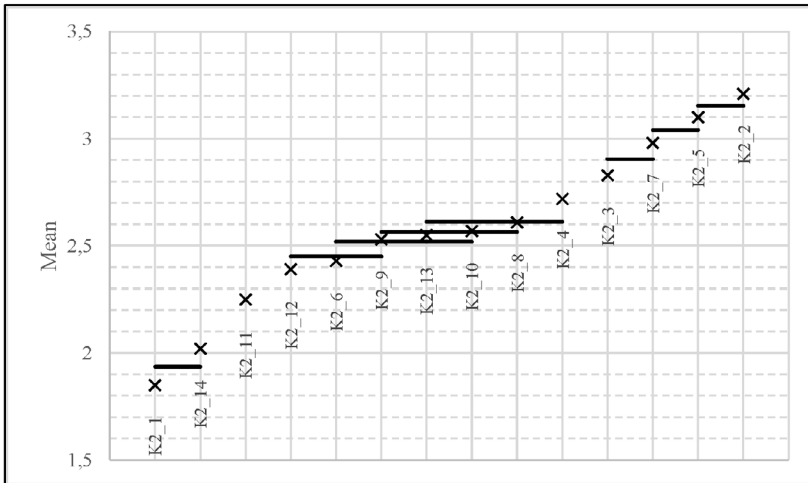
	VÁLTOZÓK												
	K2_2	K2_3	K2_4	K2_5	K2_6	K2_7	K2_8	K2_9	K2_10	K2_11	K2_12	K2_13	K2_14
K2_1	**0	**0	**0	**0	**0	**0	**0	**0	**0	**0	**0	**0	0,127
K2_2		**0	**0	0,163	**0	**0,008	**0	**0	**0	**0	**0	**0	**0
K2_3			*0,038	**0	**0	0,052	**0,005	**0	**0,001	**0	**0	**0,002	**0
K2_4				**0	**0	**0,001	0,171	*0,017	0,066	**0	**0	0,063	**0
K2_5					**0	0,061	**0	**0	**0	**0	**0	**0	**0
K2_6						**0	*0,015	0,221	0,102	*0,038	0,643	0,16	**0
K2_7							**0	**0	**0	**0	**0	**0	**0
K2_8								0,328	0,592	**0	**0,004	0,502	**0
K2_9									0,583	**0	0,051	0,823	**0
K2_10										**0	*0,014	0,848	**0
K2_11											*0,041	**0	**0,009
K2_12												*0,026	**0
K2_13													**0

*Megjegyzés: **p<0,01; *p<0,05*

Forrás: saját szerkesztés

A szignifikánsan nem különböző változókból a 1. ábrán látható halmazok képezhetők. A diagramon a változók átlag szerint növekvő sorrendben helyezkednek el a vízszintes tengely mentén. A függőleges tengelyen az átlagokat mértük fel, változónként egy-egy kereszttel jelölve. Az azonos halmazba tartozó változók keresztjei közelében, a halmaz átlagértéknek magasságában vízszintes vonal jelzi a halmazba tartozást. Egy változó több indifferencia-halmazba is tartozhat.

1. ábra: A változók átlagai közötti különbségek és csoportosításaik.
Figure 1. Differences between means of variables and their groupings.



Megjegyzés: ($p \geq 0.05$)

Forrás: saját szerkesztés

Az átlagpróbák alapján arra következtethetünk, hogy a szakértelem (K2_1) és a szociális készségek (K2_14) azok, amelyekről legkevésbé gondolják azt a válaszadók, hogy a jövőben fontosabbá válnak. Szintén alacsony értékeket kaptak a vezetői soft skillek (K2_11), ezeket 11 változó is megelőzi. A digitális kompetenciák (K2_2), valamint a változás- és válságmenedzsment (K2_5) viszont azok a kompetenciák, amelyek felértékelődésre a leginkább számí-

tanak a sokaság résztvevői. A rugalmasságot (K2_7) és problémamegoldó képességet (K2_3) is szignifikánsan magasabbra értékelték 10 kompetenciánál.

A következő kutatási kérdéshez kapcsolódva az egyes kompetenciák esetében megvizsgáltuk, hogy van-e szignifikáns különbség az átlagok között nem, településtípus, régió, jövedelem, munkahelyi státusz és szakmai tapasztalat tekintetében (5. táblázat).

5. táblázat: Vezetői kompetenciák átlagai nemek szerinti különbségek.
Table 5. Means of leadership competencies by gender.

Változó	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Átlag	1,85	3,21	2,83	2,72	3,1	2,43	2,98	2,61	2,53	2,57	2,25	2,39	2,55	2,02
Nő átlag	1,89	3,6	2,97	2,84	3,37	2,66	3,24	2,79	2,62	2,69	2,53	2,58	2,81	2,11
Férfi átlag	1,78	2,65	2,63	2,54	2,72	2,1	2,6	2,36	2,42	2,41	1,86	2,12	2,19	1,9
Szignifí-kancia	0,63	0,00**	0,09	0,12	0,00**	0,01**	0,00**	0,04*	0,32	0,17	0,00**	0,03*	0,00**	0,38

Megjegyzés: (** $p < 0,01$; * $p < 0,05$)

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények alapján csak nemek szerint találtunk különbségeket. A nők minden kompetencia esetében magasabb értékeket adtak, tehát fontosabbnak tekintik az adott kompetenciákat. Az eredmények alapján a férfiak és nők közötti különbségek legjelentősebbek a digitális kompetenciák esetében, de több mint 0,5-es különbséget találtunk a változásmenedzsment, az önállóság, a rugalmasság, a soft skillék és a reziliencia esetében is.

A vezetői kompetenciák fontosságához kapcsolódva is lényeges kérdés a vezetők összetétele Magyarországon. A HBLF (Hungarian Business Leaders Forum) 2023-ban indult kampányának célja, hogy több női vezető legyen, ezért konferenciákon való közös fellépéssel, közösségi média megjelenéssel párbeszédet kezdeményeznek annak érdekében, hogy a társadalmunk összetétele a menedzsmentben is visszatükröződjön (HBLF 2023).

ÖSSZEFOGLALÁS SUMMARY

Az első kutatási kérdéshez kapcsolódva megállapíthatjuk, hogy szignifikáns különbségeket találtunk az egyes vezetői kompetenciák között a jövőbeli fontosságuk tekintetében. Az eredmények alapján a digitális kompetenciák, valamint a változás- és változásmenedzsment kompetenciák azok, amelyek felértékelődésre a leginkább számítanak a válaszadók. A pandémiát követő események igazolták ezeket a várakozásokat, hiszen újabb váratlan és bizonytalan helyzetek alakultak ki a gazdasági, nemzetpolitikai vagy technológiai téren, amelyeket a vezetőknek kezelniük kellett és kell a mai napig.

A második kutatási kérdés szerint csak a nemek alapján azonosítottunk szignifikáns különbségeket a vezetői kompetenciák fontossága tekintetében, míg az életkor, a településtípus, a régió, a jövedelem, a munkahelyi státusz és a szakmai tapasztalat szempontjai esetében nem találtunk szignifikáns különbségeket.

A fenti eredmények egyrészt felhívják a figyelmet a jövőbeli vezetői kompetenciák fontosságára, másrészt befolyásoló hatással lehetnek a jövő vezetőinek képzésére is, akik ma már a felsőoktatásban vannak, vagy oda készülnek. Intenzív vita folyik a felsőoktatás és a munkaerőpiac közötti kapcsolatáról a végzettség foglalkoztathatóságának javítása kapcsán. A végzettség foglalkoztathatósága új intézményi céllá vált a felsőoktatási intézmények számára, a felsőoktatás egyik jelentős kihívása, hogy a tudásközpontú oktatást miként lehet kompetenciaalapúra váltani. A képzési programok fejlesztése során a hallgatói, végzett hallgatói véleményeket felhasználva az ered-

ményes vezetői munkához szükséges vezetői kompetenciák feltárása is megtörténik (Filep *et al.* 2020, Pierog – Dajnoki 2020, Sipos *et al.* 2020), és fontos kérdés, hogy a felsőoktatás milyen konkrét módszerekkel támogathatja a leendő vezetőket.

Az eredmények tehát nem csak a vezetőknek vagy a HR szakembereknek szükségesek a jövőbeli képzéseik megszervezéséhez, hanem a leendő vezetők számára is (Gartner 2022), hiszen akiknek vezetői törekvéseik vannak, tudniuk kell, hogyan fejlesszék magukat a jövőbeli vezetői pozíciójukhoz.

Az eredmények támogatják a vezetői karrierterekvéseket is, aki vezetői ambíciókkal rendelkezik, tudnia kell, hogy milyen irányban kell fejlesztenie magát a jövőben. Minél fiatalabb vezetőként érnek minket negatív élmények, annál inkább ki vagyunk téve annak, hogy hosszabb távon érezzük ezek kellemetlen hatásait karrierünk során (Epitropaki & Avramidis 2024). Ezért is javasolt folyamatosan figyelni a fejlesztési irányokat. A tanulmány egyike azon eddig még kevés publikációnak, amely arra fókuszál, hogy egy újfajta krízis helyzet után a vezetői kompetenciafejlesztés milyen új irányai mutatkoztak meg.

A kutatási korlátjaként meg kell említeni, hogy egy 500 fős hazai mintán vizsgáltuk a kérdést, ennek jövőbeli kibővítése, illetve kvalitatív módszerek beemelése a vizsgálatba mélyebb elemzésekre nyújtana lehetőséget. Továbbá a válaszadók a közvetlen felettesüket értékelték, de a válaszadók beosztását, a szervezet méretét és a szektort nem vizsgáltuk, a jövőben érdekes lehet az eltérő vezetői szinteken dolgozó vezetők kompetenciáinak vizsgálata, valamint a szervezeti méret és szektor hatásának az elemzése a vezetői kompetenciák fontosságára vonatkozóan.

A jövőben további kutatási kérdés lehet, hogy a felsőoktatás hogyan tudja eredményesen támogatni és fejleszteni a hallgatók kompetenciáit a jövőbeni vezetői szerepre való felkészülésben, azonosítva a fejlesztés során a generációs különbségeket is.

HIVATKOZÁSOK

REFERENCES

- Adenle, C. (2020), Working from home during coronavirus? Six tips to make it work. Elsevier. (Utolsó letöltés: 2022.04.08.)
- Beilstein, M. Ch., Lehmann, E.L., Braun, M., Urman, D.R., Luedi, M.M., Stüber, F. and Stüber, F. (2021). *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 35, 405-414. <https://doi.org/10.1016/j.bpa>
- Boin, A., Kuipers, S. and Overdijk, W. (2013), Leadership in times of crisis: A framework for assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79-91.
- Boyatzis, R. E. (1982), *The Competent Manager-Modell for Effective Performance*. Chichester: John Wiley and Sons, New York.
- Chaudhary, P., Rohtagi, M., Singh, R.K. and Arora, S. (2022), "Impact of leader's e-competencies on employees' wellbeing in global virtual teams during COVID-19: the moderating role of emotional intelligence", *Employee Relations*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0236>
- Cirpan, H. (2017), Complexity and Crisis Call for Shared Leadership and Empowered Teams. pp. 151-165. In Hacıoğlu et al. (eds.), *Global Business Strategies in Crisis, Contributions to Management Science*. Wiesbaden: Springer, https://doi.org/10.1007/978-3-319-44591-5_11
- Czifra J. and Csukonyi Cs. (2022), A vezetés paradigmaváltása a Covid-19 pandémia alatt avagy hogyan (ne) vezetünk turbulenciában. *Új Munkaügyi Szemle*, 3. 15-24.
- De Smet, A., Pachod, D., Relyea, Ch. and Bob Sternfels, B. (2020), Ready, set, go: Reinventing the organization for speed in the post-COVID-19 era The need for speed has never been greater. June, 1-8. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/ready-set-go-reinventing-the-organization-for-speed-in-the-post-covid-19-era>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020), Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic, *Human Resource Development International*, 23:4, 380-394, <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Epitropaki, O. and Avramidis, P. (2024), Becoming a leader with clipped wings: The role of early-career unemployment scarring on future leadership role occupancy. *The Leadership Quarterly*, 101786, ISSN 1048-9843, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101786>
- Ferrazzi, K and Gohar, K. (2022), The Future Is Uncertain. Here's How to Ensure Your Team Can Adapt. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/03/the-future-is-uncertain-heres-how-to-ensure-your-team-can-adapt>.
- Filép R., Ujhelyi M. and Barizsné Hadházi E. (2020), Az ideális vezetői tulajdonságok hallgatói vélemények alapján. In: Balogh, Gábor; László, Gyula; Sipos, Norbert (szerk.) *Farkas Ferenc II. Nemzetközi Tudományos Konferencia*. Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.
- Flanagan, J. C. (1954), The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-58. <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Gartner (2022), Gartner for HR Top 5 Priorities for HR Leaders in 2023. Actionable and objective advice to tackle top HR challenges. <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>
- Giurge, L. M. and Bohns, V. K. (2020), Three tips to avoid WFH burnout. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout> (Utolsó letöltés: 2022.04.10.)
- Global Leadership Forecast (2023), <https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast-2023> (Utolsó letöltés: 2023.11.27.)
- Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ Paperback*. New York: Bantam.
- Gulyás D. K. (2022), Vezetői kompetenciák és az eredményes vállalat összefüggéseinek vizsgálata. *Doktori (PhD) értekezés*. Gödöllő: Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
- HBLF (2023), <https://hrpwr.hu/cikk/kezdemenyezes-indul-azert-hogy-tobb-noi-vezetkon-lehessen-idehaza> (Utolsó letöltés: 2023.12.20.)
- Henczi Lajos, Zöllei Katalin (2007), *Kompetenciamentésment*. Budapest: Perfekt Zrt.
- Kassai Ákos (2020), „Vállalkozói vezetői kompetenciák a Hangavári Pincészet esete tükrében”, *Marketing & Menedzsment*, 54(1), o. 75–89. <https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.01.07>
- Karcsics É. (2011), Menedzseri kompetencia-elmvárások a munkaerőpiacon. *PhD értekezés*. Budapest: Budapesti Műszaki- és Gazdaságtudományi Egyetem. GTK, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola.
- Keczer G. and Tóth N. (2022), Vezetői kihívások és válaszok a „képernyőkorszakban” – a pandémia tanulságai. *Közösségi Kapcsolódások*, 2022(2), 73–84. <https://doi.org/10.14232/kapocs.2022.2.73-84>
- Kerrissey, M. J. and Edmondson, A. C. (2020), What Good Leadership Looks Like During This Pandemic. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2020/04/what-good-leadership-looks-like-during-this-pandemic> (Utolsó letöltés: 2020.04.13.)
- Kuráth G., Bányai E., Sipos N., Venczel-Szakó T. and Konczos-Szombathelyi M. (2023), Trust and communication in the context of leaders and employees. *Journal of International Studies*, 16, 3, pp. 159-174. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2023/16-3/9>
- Márta, E. (2023), „A vezetői szerepek és a vezetés szükségességének vizsgálati lehetősége”, *Marketing & Menedzsment*, 57(2), o. 27–36. <https://doi.org/10.15170/MM.2023.57.02.03>
- Mischel, W. (1968), *Personality and Assessment*. New York: Wiley.
- Pató, B.S.G, Heizler, G., Herczeg, M., Pató, G.B., Rahmat, A.F., Dávid, L.D, Varga, I. and Csiszárík-Kocsir, Á. (2023), The Importance of the New Silk Road in the Hungarian Automotive Supply Chain. *Sustainability*, 15(23), 16439; <https://doi.org/10.3390/su152316439>
- Parker, P., and Carroll, B. (2009), Leadership Development: Insights from a Careers Perspective. *Leadership*, 5(2), 261–283.

- Pierog A. and Dajnoki K. (2020), Vezetőkkel szembeni tulajdonság-elmvárások. In: Balogh, Gábor; László, Gyula; Sipos, Norbert (szerk.) *Farkas Ferenc II. Nemzetközi Tudományos Konferencia*. Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.
- Poór F. (2009), Kompetencia a HR tevékenység gyakorlatában – II. rész. <https://www.hrportal.hu/hr/kompetencia-a-hr-tevekenysegyakorlataban-ii-resz-20090323.html> (Letöltve: 2023. 11. 27.)
- Poór J., Balogh G, Dajnoki K., Karoliny M-né., Kun A.I. and Szabó Sz. (eds.) (2020a), *Covid-19 challenges and HR responses*. (In Hungarian) Gödöllő: Management and HR Research Center of Szent István University.
- Poór J., Balogh G, Dajnoki K., Karoliny M-né., Kun A.I. and Szabó Sz. (eds.) (2020b), *Covid-19 challenges of 2nd waves and HR responses*. (In Hungarian) Gödöllő: Management and HR Research Center of Szent István University.
- Poór, J., Kálmán, B., Varga, E., Szeiner, Zs., Kovács, É., I., Kerekes, K., Tóth, A., Pató Szűcs, B., Kunos, I. and Dajnoki K. (eds.) (2022), *Coronavirus Crisis Challenges and HR Responses in Six Countries of Central and Eastern Europe*. Komárno, Szlovákia: Janos Selye University (2022) , 129 p. ISBN: 9788081224249
- Ryman, D. H., Naithoh, P., Englund, C., and Genser, S. G. (1987), *Computer Response Time Measurements of Mood, Fatigue and Symptom Scale Items: Implications for Scale Response Time Uses*. San Diego: Naval Health Research Center. Retrieved from <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA186093.pdf>
- Sándor T. (2014), Vezetőfejlesztés hatékonyan. *Vezetéstudomány*: XLV.12. pp. 73-84.
- Sipos N., Kuráth G. and Gyarmatiné Bányai E. (2020), A frissdiplomások kompetenciái és a bérek kapcsolata. A kompetenciafejlesztés lehetőségei a felsőoktatásban. *Közgazdasági Szemle*, 67(11), 1130-1153.
- Sonntag, K., and Schäfer-Rauser, U. (1993), Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37(4), 163-169.
- Spencer, L. and Spencer, S. (1993), *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Sucher, S. J. and Gupta, S. (2022), 3 Steps to Help Companies Rebuild Trust During the Pandemic. *Harvard Business Review*, 20 Jan 2022. <https://hbswk.hbs.edu/item/three-steps-to-help-companies-regain-trust-during-the-pandemic> (2022, April 10)
- Wooten, PL. and James, H. E. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10 (3), 352-379. <https://doi.org/10.1177/1523422308316450>

Kuráth Gabriella, PhD, egyetemi docens,
kurath.gabriella@ktk.pte.hu

Kovács Balázs, PhD, adjunktus
kovacsb@ktk.pte.hu

Szabó-Bálint, Brigitta, PhD, adjunktus
balintb@ktk.pte.hu

Pécsi Tudományegyetem

Poór József, PhD, egyetemi tanár
poorj@uj.s.sk

Selye János Egyetem

Changing Importance of Leadership Competencies due to the Pandemic. The Results of a Hungarian Survey

THE AIM OF THE PAPER

The challenges faced by leaders have emerged in almost every area of our socio-economic life. Today, more researchers have started to examine the leadership measures taken to address these challenges. However, less attention has been paid to the assessment of competencies so far.

The study aims to demonstrate how the importance of leadership competencies will change in the future due to the pandemic, which competencies will become more critical, and which ones will need more emphasis during leadership development. Based on the literature review results, we formulated two research questions: firstly, are there significant differences among the examined leadership competencies in terms of their future importance, and secondly, can significant differences be identified in the importance of leadership competencies based on the examined criteria?

METHODOLOGY

The purpose of the nationwide online survey is to assess expectations regarding leadership competencies. The sample of 500 individuals represents those with residence in Hungary, aged between 21 and 65, and possessing a higher education degree. The survey, conducted by NetPanel.hu CAWI service in July 2021, was analyzed using IBM SPSS Statistics 28.0.0.0 (190) version.

MOST IMPORTANT RESULTS

Based on the results, significant differences were found among various competencies regarding their future importance. According to respondents, digital competencies, as well as change and crisis management, are the competencies expected to gain the most value. Significant differences were identified based on gender regarding the importance of leadership competencies. In contrast, no significant differences concerning age, settlement type, region, income, employment status, and professional experience were found.

The study is one of the few publications focusing on the new directions in leadership competency development after a crisis.

RECOMMENDATIONS

The above results draw attention to the importance of future leadership competencies and can also influence the training of future leaders. The findings support leadership career aspirations, emphasizing the importance of awareness of future leadership competencies for building a successful leadership career.

Keywords: future leadership competencies, leadership development, pandemic, CAWI