

PTE KTK

Műhelytanulmányok

2021/3

Kuráth Gabriella,

Szabó-Bálint Brigitta

Sipos Norbert

Jarjabka Ákos

A vezetői bizalom kiépítésének kulcsterületei

A vezetőfejlesztés jövője a felsőoktatásban

A kiadvány az Innovációs és Technológiai Minisztérium Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programjának támogatásával jött létre, a Pécsi Tudományegyetem 4. tématerületi „A hazai vállalatok szerepének növelése a nemzet újraiparosításában” programja keretében (szerződés száma: TUDFO / 47138/2019 - ITM)



PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
Közgazdaságtudományi Kar

ÖSSZEÁLLÍTOTTÁK:

Kuráth Gabriella, Szabó-Bálint Brigitta, Sipos Norbert, Jarjabka Ákos

PTE KTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetének FLOW Menedzsment Kutatócsoportja,
Vezetőfejlesztési lehetőségek a felsőoktatásban Munkacsoport

Tartalomjegyzék

Vezetői összefoglaló.....	4
1. A kutatás előzményei	6
2. Kutatási program és célok	8
2.1. A főbb kutatási kérdések	8
2.2. Megkérdezettek köre és főbb témák	8
2.3. Módszertan és technikai lebonyolítás	8
3. Végzett hallgatói felmérés.....	10
3.1. A minta jellemzők	10
3.2. Főbb eredmények.....	10
3.2.1. Közvetlen vezető kompetenciáinak értékelése	10
3.2.2. Vezetői kompetenciák fontossága általában a vezetők szemével.....	13
3.2.3. Vezetői kompetenciák fontossága a bizalom kiépítésben.....	14
3.2.4. A hallgatók vezetővé válását támogató felsőoktatási programok eredményessége	17
4. Jelenlegi hallgatói felmérés	19
4.1. A minta jellemzők	19
4.2. Főbb eredmények.....	19
4.2.1. Vezetői ambíciók.....	19
4.2.2. Vezetőkkel kapcsolatos hallgatói elvárások	21
4.2.3. Vezetői támogató programok.....	25
5. Az eredmények összegzése, javaslatok	27
5.1. Végzett hallgatók eredményeinek összegzése	27
5.2. Jelenlegi hallgatók eredményeinek összegzése	27
5.3. Következtetések, javaslatok	28
6. Felhasznált irodalom	29
7. Melléklet.....	31

Vezetői összefoglaló

A Covid-19 világjárvány átalakította a vezetői kommunikációt, amely várhatóan a vezetői szerepre és az azok gyakorlásához szükséges kompetenciákra is hatással lesz. Az eddigi tapasztalataink szerint a felsőoktatási hallgatók közül sokan készülnek rá, hogy vezetők lesznek, ezért a vezetőfejlesztés kiemelt területként jelentkezik a felsőoktatás számára. A kutatásunk fókuszában a vezetői sikeresség, eredményesség, valamint a bizalom kérdése áll. Több kutatás is zajlott a témában arról, hogy melyek azok a főbb tényezők, amelyek a vezetők iránti bizalom, elfogadás légkörét alakítják.

Az előzetes irodalomkutatás alapján a következő kutatási kérdésekre kerestük a választ:

1. A fiatal generációnak (hallgatók, frissen végzettek) milyen elvárásai vannak leendő közvetlen vezetőjükkel szemben? Milyen tulajdonságokat, milyen viselkedésmódokat látnak szükségesnek ahhoz, hogy kialakuljon a bizalmuk a vezető iránt, elfogadják és kövessék őket a fiatalok?
2. A mai változó világban, a távmunka előtérbe kerülése kapcsán milyen új kompetenciákra lesz szükség a jövőben a (fiatal) vezetőknek ahhoz, hogy olyan vezetővé tudjanak válni, akikben megbíznak a kollégáik?
3. Milyen módon tudja a hallgatók vezetői szerepre való felkészítését, fejlesztését támogatni a felsőoktatás?

A kérdések megválaszolására első körben két felmérést indítottunk, a tanulmányban a főbb eredményeket összegezzük:

1. Fiatal munkavállalói (1-5 éve végzettek) felmérés: a munkatársak közvetlen vezetőinek értékelése, javaslatok felsőoktatási fejlesztési lehetőségekre
2. Hallgatói felmérés: elvárások a jövő vezetőivel szemben, vezetői kompetenciák, vezetőfejlesztésre vonatkozó javaslatok

A megkérdezés főbb eredményei és következtetései

1. Felmértük a fiatal generáció (hallgatók, frissen végzettek) elvárásait a leendő közvetlen vezetőjükkel szemben, azt, hogy milyen tulajdonságokat, milyen viselkedésmódokat látnak szükségesnek ahhoz, hogy kialakuljon a bizalmuk a vezető iránt. A két vizsgált célcsoport eredményei összecsengenek több kérdésben, ezek alapján megállapítható, hogy egyaránt nagyon fontos számukra, hogy egy vezető szakmailag kompetens legyen, és hogy milyen emberi tulajdonsággal, jellemmel rendelkezik, de utóbbi, a jellem fontosabb. Alátámasztásra került, hogy nem elég szakmailag kompetensnek lenni, sőt némileg fontosabb, hogy kedveljék őket a beosztottjaik. A felsőoktatásban a szakmai kompetenciák fejlesztése kiemelt jelentőségű, ugyanakkor megállapítható, hogy a kedveltséghez, a jellemhez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése is indokolt, a soft kompetenciák fejlesztésének

szükségessége a felmérés alapján ugyanolyan fontos, mint a szakmai kompetenciáké.

2. Megkérdeztük, hogy milyen új kompetenciákra lesz szükség a jövőben a (fiatal) vezetőknek ahhoz, hogy olyan vezetővé tudjanak válni, akikben megbíznak a kollégáik, ezek alapján látható, hogy a vezetői bizalom kialakulásában minden kompetencia fontos szerepet játszik a végzett hallgatók és a jelenlegi hallgatók szerint is, de eltérő mértékben. Összességében kiemelkedően fontosnak tartják a hatékony kommunikációs képességet, a következetességet és őszinteséget, valamint a bizalomépítési képességet. A jövőre vonatkozóan a digitális kompetenciák mellett a hallgatók az alábbi kategóriákat emelték ki: alkalmazkodóképesség, gyors reagálás, empátia, határozottság, karizma, kreativitás és nyitottság.
3. Fontos kérdés a felsőoktatás szerepe, az, hogy milyen módon tudja a hallgatók vezetői szerepre való felkészítését, fejlesztését támogatni, hiszen a jelenleg is tanuló hallgatók majdnem fele (46%) szeretne vezetőként dolgozni a végzést követően. A felsőoktatás döntéshozói számára pozitív megerősítés, hogy a jelenlegi vezetőfejlesztési programok megfelelőek, azonban ezek fejlesztése indokolt. Jó irány a gyakorlati szakemberek bevonása, illetve tréningek, workshopok tartása a legújabb vezetésfejlesztési trendekről, kihívásokról, kompetenciák fejlesztéséről.

A kutatás eredményei segítségével kiegészítő információkat kaptunk a hallgatói, vezetői kompetencia-fejlesztés lehetőségeiről, a jelenleg már futó és a tervezett szakirányú továbbképzések fejlesztéséhez, továbbá a következő kutatási ütemben tervezett kutatási elemekkel kiegészítve, a tudományos szakirodalom feltérképezésével publikációk előkészítését is megkezdjük, illetve javaslatot teszünk a hallgatói vezetőfejlesztés egyetemi fejlesztésére is.

1. A kutatás előzményei

A Covid-19 világjárvány átalakította a vezetői kommunikációt, így várhatóan a vezetői szerepre és az azok gyakorlásához szükséges kompetenciákra is hatással lesz.

A felsőoktatási hallgatók közül sokan készülnek rá, hogy vezetők lesznek, ezzel összhangban a felsőoktatás képzési céljai között egyre hangsúlyosabban jelenik meg, hogy a jövő vezetőit minél sokrétűbben felkészítse, hogy a stabil elméleti alapok mellett olyan gyakorlatban alkalmazható tudásanyagot kapjanak, amelyre a további egyéni és céges vezetői képesség- és készségfejlesztések ráépülhetnek.

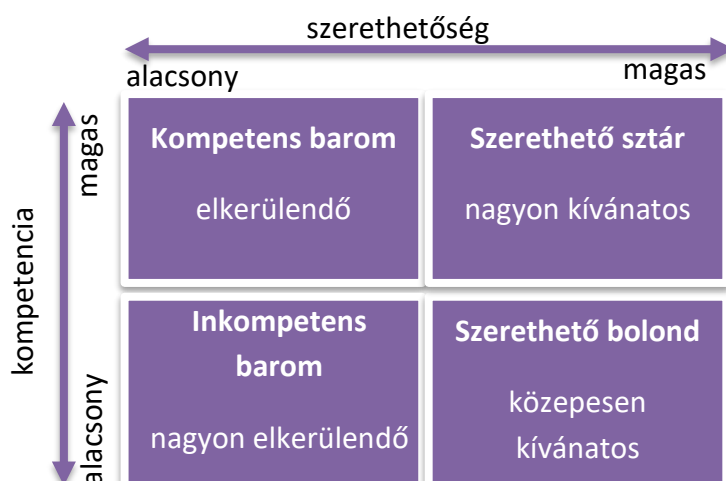
A vezetői sikeresség, eredményesség témakörben nagyon sok kutatás zajlott az elmúlt időszakban, ugyanakkor nem könnyű kérdés, hogy kit tartunk sikeres vagy eredményes vezetőnek.

Főbb kutatási területek:

A jelenlegi gyorsan változó világban a vezetőfejlesztés területén az egyik legfontosabb területnek a bizalmat tartják. Azt a bizalmat, amit a vezetők követőik körében képesek kialakítani. Emiatt több kutatás zajlott a témában arról, hogy melyek azok a főbb tényezők, amelyek a vezetők iránti bizalom, elfogadás légkörét alakítják.

1. Indultak felmérések az emberek kedveltsége (melegség (warmth) – emocionális faktor) és a szakmai felkészültsége (kompetenciái – racionális faktor) körében (Cuddy et al. cikkei 2000-es évektől), megalkottak egy sztereotípiá tartalmi modellt (SCM), amely alapján az emberek a társas kapcsolatokat, az egyéneket úgy érzékelik, hogy mennyire kedvelhetők és kompetensek (Fiske et al. 2002, 2007).
2. 2005-ben született egy kutatás, amely alapján az alábbi mátrixot (1. ábra) készítették el a szerzők a két faktor alapján (Casciaro – Lobo 2005). Azt vizsgálták, hogy a munkatársak kikkel szeretnek együttműködni (ha nem kötelező), megállapították, hogy nem akarnak együtt dolgozni azzal, akit nem kedvelnek. A vezetők felé tették javaslatokat a kollégák együttműködésének fejlesztésére, de az együttműködést a vezetők és munkatársak kapcsolatában még nem vizsgálták. Ide kapcsolható Einarsen et al. kutatásai (2007), akik a destruktív vezetői viselkedést vizsgálták, illetve modellt készítettek a főbb típusokról.

1. ábra: A szerethetőség és kompetencia mátrixa



Forrás: Casciaro – Lobo 2005 alapján

3. Aztán elkezdtek ezeket az eredményeket alkalmazni a vezetői területre is, de amikor a vezetői hatékonyságot kutatták, sokan azt feltételezték, hogy a vezető lehet hatékony anélkül is, hogy szimpatikus lenne. Ez technikailag igaz, de nagyon alacsony az esélye (Zenger – Folkman 2013). Ezután a Zenger és Folkman szerzőpáros fejlesztette a kutatást, és megállapítottak 20 szempontot, amelyek köthetők a két területhez (Zenger – Folkman 2021). A szerzők alkottak Likability indexet és Employer engagement and commitment mutatókat is.
4. A munkahelyi bizalom meghatározására több kutatás is zajlott, ezek alapján elsősorban két faktort érdemes kiemelni (emberi - jellem, szakmai - kompetencia), de több tényezőt is definiáltak a kutatók és több nézőpontból. Covey és Merrill (2011) szerzőpáros négy kulcselemet mutatnak be, a jellemre (tisztesség, szándék) és a kompetenciára (képesség, eredményesség) fókuszálva, ezeken belül több szempontot, viselkedésformát definiálva.
5. Tovább lehet vinni a fenti kutatásokat, és a vezetők elfogadására, valamint a bizalomra fókuszálni. Mivel a felsőoktatásból kikerülők jelentős része először várhatóan alsó és közép szintű vezető lesz, ezért e kutatásunkban a közvetlen felettesek, vezetők helyzetére fókuszálunk.

2. Kutatási program és célok

2.1. A főbb kutatási kérdések

1. A fiatal generációnak (hallgatók, frissen végzettek) milyen elvárásai vannak a leendő közvetlen vezetőjükkel szemben? Milyen tulajdonságokat, milyen viselkedésmódokat látnak szükségesek ahhoz, hogy kialakuljon a bizalmuk a vezető iránt, elfogadják és kövessék őket a fiatalok?
2. A mai változó világban, a távmunka előtérbe kerülése kapcsán milyen új kompetenciákra lesz szükség a jövőben a (fiatal) vezetőknek ahhoz, hogy olyan vezetővé tudjanak válni, akikben megbíznak a kollégáik?
3. Milyen módon tudja a hallgatók vezetői szerepre való felkészítését, fejlesztését támogatni a felsőoktatás?

2.2. Megkérdezettek köre és főbb témák

1. Fiatal munkavállalói (1-5 éve végzettek) felmérés: a munkatársak közvetlen vezetőinek értékelése, javaslatok felsőoktatási fejlesztési lehetőségekre, a lekérdezés befejeződött
2. Hallgatói felmérés: elvárások a jövő vezetőivel szemben, vezetői kompetenciák, javaslatok vezetőfejlesztési lehetőségekre a felsőoktatásban, a lekérdezés befejeződött

2.3. Módszertan és technikai lebonyolítás

A kvantitatív megkérdezéseket online standard kérdőívvel (lásd: *1. számú melléklet*) bonyolítottuk le, a felmérés a Pécsi Tudományegyetem által megvalósított Diplomás Pályakövető Rendszer részeként valósult meg. A 20 kompetenciaitemet (Zenger – Folkman) vettük kiindulási alapként, ugyanakkor a pilot lekérdezések alapján egy tényezőt nem illesztettünk be, így 19 kompetenciával kapcsolatban adhattak választ a felmérésben részt vevők.

A kutatás során a végzett hallgatók esetében 3 480 fő 2016-ban és 2 743 fő 2020-ban végzett hallgatót kerestünk meg e-mailen. A 2016-os végzettek közül 548 fő, a 2020-as végzettek közül 481 fő válaszolt a kérdésekre, amely 15,75%-os, illetve 17,54%-os válaszadási arányt jelent. Az összesített egyetemi adatok szerint 16,54%-os válaszadási arányt értünk el – 6 223 megkeresett végzett közül 1 029 fő töltötte ki a kérdőívet.

Az aktív hallgatók esetében a 2020/21. tanév 2. félévi (magyar nyelvű képzésben résztvevő) aktív hallgatói létszáma a vizsgált alap-, mester- és osztatlan képzéseken 14 361 fő (akik e-mail

címmel rendelkeznek), a kérdőívet kitöltők száma 1 924 fő, így 13,40%-os kitöltési arány valósult meg.

Az alapsokaság meghatározásához a PTE végzett hallgatói statisztikáját vettük alapul, és ezt vetettük össze a Neptun Egységes Tanulmányi Rendszer (továbbiakban: Neptun) adatbázis adataival, mivel problémát jelenthetnek azok a hallgatók, akikhez nem tartozik e-mail címes elérhetőség a rendszerben. A hiányzó adatok – a különböző csoportok esetében eltérően ugyan, de – csak minimális szűkítést jelentenek, így az információ összegyűjtése szempontjából nem tekinthetők torzító tényezőnek.

Az online lekérdezési formában a Neptun adatbázisából kinyert elérhetőségekre minden érintettnek kiküldtük a kérdőívet. Ahol az adatfelvétel eredményeként a megvalósult minta nem lett reprezentatív, ott statisztikai súlyozással reprezentatív mintát állítottunk elő. Ebben az évben is, a többszörös megkeresés kiküszöbölése érdekében szűrést alkalmaztunk az adatbázison, így minden e-mail címre, csak egy megkeresés érkezett. A szűkítési logika: első diplomás végzett, második diplomás végzett, hallgató, a végzés óta eltelt idő alapján sorba rendezve.

A kiküldött kérdőíveket egyedi azonosítóval láttuk el (az anonimitás megőrzése mellett). A tanulmányban kizárólag a súlyozott adatokkal számolunk, így mindig feltüntetjük, hogy mennyi az elemzésnél felhasznált elemszám. A mintavételi arányok és elemszámok jó minőségű becslésekre adnak lehetőséget, a felvétel adataiból megbízható eredmények kalkulálhatóak.

A beérkezett adatok – az általános, minden címzettnek azonos tartalmú linknek köszönhetően teljesen anonimak, azokat a válaszadó személyéhez kötni a kutatók, az egyetem vagy harmadik fél semmilyen módon nem tudja. A GDPR, az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvénnyel (Infotv.) és a PTE adatvédelmi szabályzatával összhangban a felmérésben az adatkezelés kérdései maradéktalanul megvalósultak.

A feldolgozást matematikai-statisztikai módszerekkel, az SPSS szoftver segítségével végeztük.

3. Végzett hallgatói felmérés

Az alábbi fejezetben a minta jellemzői mellett a főbb eredményeket mutatjuk be.

3.1. A minta jellemzők

A minta jellemzői (1. táblázat) mentén a következőket tudjuk megállapítani. A kérdőívet összesen 1 029-en töltötték ki, azonban nem minden esetben volt 100%-os a válaszadás, ezért minden kérdésnél feltüntetjük a releváns minta nagyságát.

Nemek szerint vizsgálva, több női válaszadónk volt (68%), mint férfi (32%). Életkor szerint a legtöbb válasz a 26-35 év közöttiektől érkezett, míg az 56 évnél idősebbek alapsokasága igen alacsony. A legtöbb válaszadó a piaci szférából érkezett (49%), de kevéssel marad el mögöttük az állami szférában dolgozók aránya (46%). A nonprofit szférát 5% képviseli.

A megkérdezettek 11%-a jelezte, hogy vezetői beosztásban dolgozik, míg a döntő többség (89%) beosztotti státuszban van. A vezetők kb. egy harmada 1-4 beosztottal rendelkezik, másik harmada 5-19 fő közötti beosztottért felel, míg a harmadik harmaduk 20-nál több dolgozó felettese.

1. táblázat: A végzett hallgatói minta alapjellemzői

Végzettek - alapadatok		N	Arány
Nem	Férfi	331	32%
	Nő	698	68%
Életkor	25 éves vagy fiatalabb	227	22%
	26-30 év	435	42%
	31-45 év	235	23%
	46 éves vagy idősebb	132	13%
Szféra	Állami szféra	442	46%
	Piaci szféra	467	49%
	Nonprofit szféra (egyház, alapítvány stb.)	50	5%
Beosztás	vezető	85	11%
	beosztott diplomás	634	81%
	beosztott, nem diplomás	66	8%

3.2. Főbb eredmények

3.2.1. Közvetlen vezető kompetenciáinak értékelése

Kérjük, értékelje, hogy az alábbi állítások mennyire jellemzőek az Ön közvetlen vezetőjére, illetve a szervezetre (utolsó három állítás) Kérjük, hogy választát tízfokozatú skálán adjon meg, 10 maximálisan jellemző, 1 egyáltalán nem jellemző, 0 nem tudom értelmezni!

Az alábbi táblázat (2. táblázat) tartalmazza a különböző kompetenciák meglétének értékelését a közvetlen vezetőre vonatkozólag.

- A **kedveltséghez** kapcsolódóan elmondható, hogy mindegyik kompetenciával átlagon felüli mértékben rendelkeznek a kitöltők közvetlen felettesei (a kategória összevont átlagértéke: 7,6).
- A jelenlegi vezetők leginkább a pozitív emberi kapcsolatok kiépítésére törekednek (8,1), de nagyon kismértékben marad el tőle az együttműködés és a csapatjátékosság (8,0).
- A legkevésbé jellemző rájuk a felsorolt kedveltséghez köthető kompetenciák közül a változási hajlandóság (6,9).
- A **szakmai kompetenciákat** tekintve átlagon felüli mértékben rendelkeznek a megkérdezettek közvetlen vezetői (a kategória összevont átlagértéke: 7,6).
- Leginkább az eredményorientáltság jellemző rájuk (8,4) a szakmai kompetenciák közül. Emellett kiemelkedő még a technikai-szaktudásuk is (8,1)
- A legkevésbé pedig a szokásos megközelítések megkérdőjelezésére hajlamosak (6,5).
- A **Covey és Merrill (2011)** féle kompetenciák mind nagy arányban jellemzők az értékelt közvetlen vezetőkre (a kategória összevont átlagértéke: 8,3).
- A kategórián belül leginkább a munkájában való eredményesség (8,5) és a szakmai felkészültség (8,5) jellemzik a feletteseket.
- A kompetenciákon felül kértük még a kitöltőket, hogy minősítsék azt is, milyen mértékben bíznak meg a vezetőjükben. Átlagosan magas mértékű bizalmat szavaztak nekik (8,1).

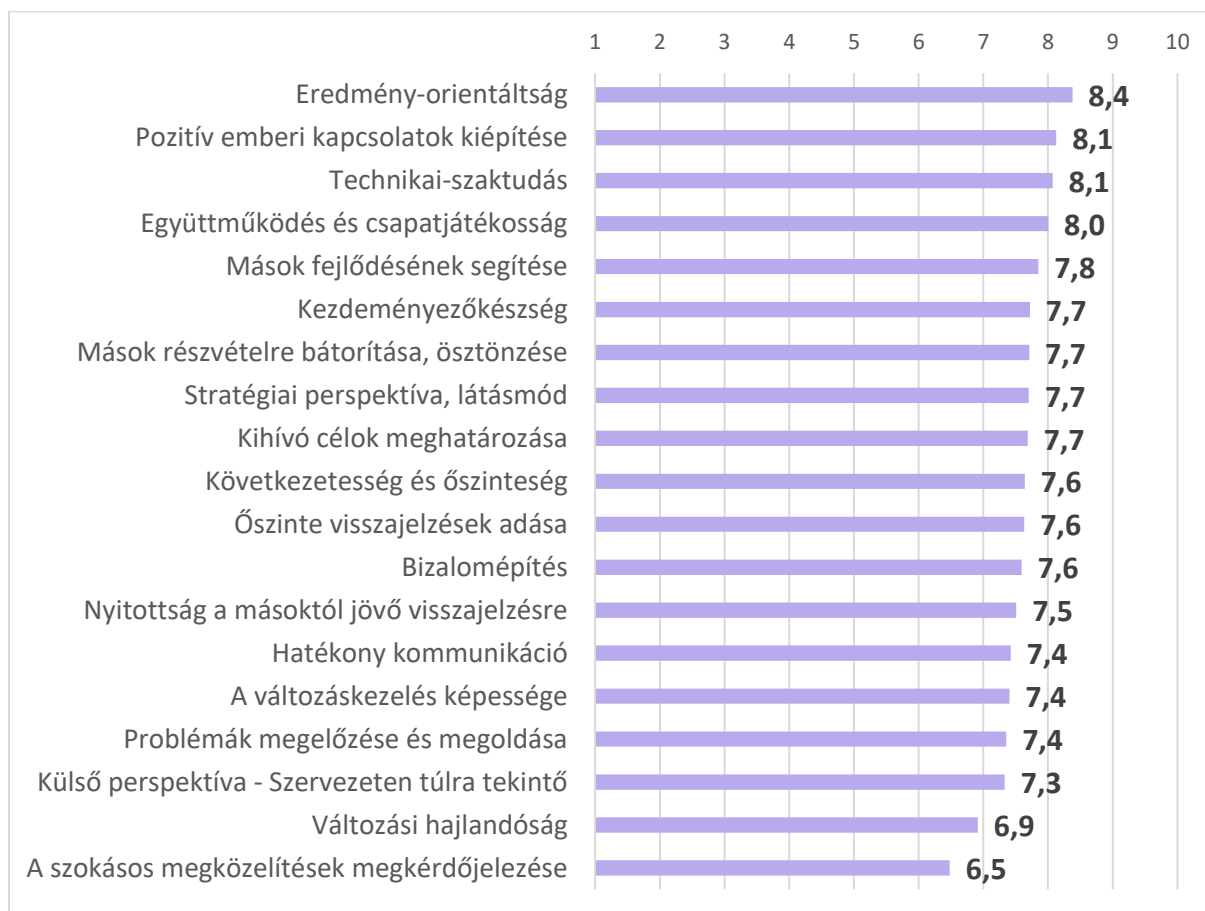
2. táblázat: A végzett hallgatók közvetlen vezetőinek kompetenciáinak értékelése

Kompetenciák	Jellemző				
	n	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
Kedveltség					
Pozitív emberi kapcsolatok kiépítése	673	8,1	9	10	2,2
Együttműködés és csapatjátékosság	677	8,0	9	10	2,3
Mások fejlődésének segítése	674	7,8	9	10	2,4
Mások részvételre bátorítása, ösztönzése	660	7,7	8	10	2,5
Őszinte visszajelzések adása	678	7,6	8	10	2,6
Bizalomépítés	669	7,6	8	10	2,6
Következetesség és őszinteség	677	7,6	8	10	2,5
Nyitottság a másoktól jövő visszajelzésre	670	7,5	8	10	2,6
Hatékony kommunikáció	678	7,4	8	10	2,6
Változási hajlandóság	661	6,9	8	10	2,7
Szakmai kompetencia					
Eredmény-orientáltság	663	8,4	9	10	2,0
Technikai-szaktudás	662	8,1	9	10	2,2
Stratégiai perspektíva, látásmód	654	7,7	8	10	2,4
Kezdeményezőkézség	657	7,7	8	10	2,3
Kihívó célok meghatározása	635	7,7	8	10	2,3
Problémák megelőzése és megoldása	673	7,4	8	10	2,5

Kompetenciák	Jellemző				
	n	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
A változáskezelés képessége	662	7,4	8	10	2,5
Külső perspektíva - Szervezeten túlra tekintő	623	7,3	8	10	2,6
A szokásos megközelítések megkérdőjelezése	621	6,5	7	7	2,7
Covey – Merrill kategóriák					
Szakmailag felkészültség	677	8,5	9	10	2,1
Munkájában való eredményesség	673	8,5	9	10	2,0
Jó szándékú, megbízhatunk a terveiben	677	8,2	9	10	2,4
Tisztességesség, következetesség	674	8,0	9	10	2,4
Bizalom					
Megbízom a közvetlen vezetőmben	675	8,1	9	10	2,5

A kedveltséghez kapcsolódó, valamint a szakmai kompetenciák összevont rangsora a következő ábrán (2. ábra) látható.

2. ábra: A végzett hallgatók közvetlen vezetőinek kompetenciáinak megléte (n=621–678)



- A végzetek közvetlen felettesei leginkább eredményorientáltak (8,4), pozitív emberi kapcsolatok kiépítésére törekednek (8,1), valamint rendelkeznek technikai-szaktudással (8,1). Az első és a harmadik jellemző a szakmai kompetenciákhoz köthető, míg a második jellemvonás a kedveltséghez kapcsolódik.
- A felettesekre legkevésbé jellemző az összes kompetencia közül összességében a változási hajlandóság (6,9) és a szokásos megközelítések megkérdőjelezése (6,5).

Három kérdés vonatkozott a kitöltők **szervezetére** is, amelynek eredményei az alábbi táblázatban (3. táblázat) láthatók.

- A kitöltők úgy értékelték átlagosan, hogy a vírushelyzet alatt a szervezet vezetői (a vezetőség) jellemzően hatékonyan működnek, helyes döntéseket hoznak (7,9).
- Jellemzően biztosra veszik a megkérdezettek, hogy a szervezetük el fogja érni a stratégiai céljait (7,8).
- Jellemző rájuk továbbá, hogy ajánlanák a cégüket (munkahelyüket), mint jó munkahelyet (7,6).

3. táblázat: A végzett hallgatók szervezetének értékelése

Szervezeti kérdések	n	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
A vírushelyzet alatt a szervezet vezetői (a vezetőség) hatékonyan működnek, helyes döntéseket hoznak	671	7,9	9	10	2,4
Biztosra veszem, hogy a szervezetem el fogja érni a stratégiai céljait	643	7,8	8	10	2,4
Ajánlanám a céget (munkahelyemet) mint jó munkahelyet	672	7,6	9	10	2,7

3.2.2. Vezetői kompetenciák fontossága általában a vezetők szemével

Ön szerint mennyire fontos egy vezetőnél... a szakmai kompetencia/hozzáértés, illetve emberi tulajdonságok, jellem? *Kérjük, hogy választát tízfokozatú skálán adja meg, 10 kiemelkedően fontos, 1 egyáltalán nem fontos, 0 nem tudom!*

- A végzett hallgatók szerint egyaránt nagyon fontos, hogy egy vezető szakmailag kompetens legyen (9,5), és hogy milyen emberi tulajdonsággal, jellemmel rendelkezik (9,6).
- A válaszadók szerint kis különbséggel, de fontosabb a vezető jelleme, mint szakmai hozzáértése.

4. táblázat: A szakmai kompetencia és az emberi tulajdonságok fontossága általában egy vezetőnél a végzett hallgatók szerint

Kompetenciák	Fontos				
	n	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
Emberi tulajdonságok, jellem	102	9,6	10	10	0,9
Szakmai kompetencia/hozzáértés	103	9,5	10	10	1,0

3.2.3. Vezetői kompetenciák fontossága a bizalom kiépítésben

Kérjük, értékelje, hogy az alábbi tulajdonságok, kompetenciák az Ön tapasztalata szerint mennyire fontos szerepet töltenek be a vezető iránti bizalom, elfogadás kialakulásában? Kérjük, hogy választát tízfokozatú skálán adja meg, 10 kiemelkedően fontos, 1 egyáltalán nem fontos, 0 nem tudom értelmezni!

Az alábbi táblázat (2. táblázat5. táblázat) tartalmazza a különböző kompetenciák fontosságának mértékét a vezető iránti bizalom kialakulása kapcsán. A kérdésre csak azon kitöltők válaszoltak, akik vezetői beosztásban dolgoznak. Ki kell emelnünk, hogy ebben az esetben a vezetők válaszoltak a kérdéscsoportra.

- A **kedveltséghez** kapcsolódóan elmondható, hogy mindegyik kompetenciával való rendelkezés átlagosan nagyon fontos (összesített átlag: 9,4).
- A **kedveltséghez** kapcsolódó kompetenciák közül a vezetői bizalom kiépítéséhez a legfontosabb a hatékony kommunikációs képesség (9,8), a következetesség és őszinteség (9,7), valamint a bizalomépítési képesség (9,5).
- A legkevésbé fontos a felsorolt kedveltséghez köthető kompetenciák közül a változási hajlandóság (9,1) és mások részvételre bátorítása, ösztönzése (9,2), de még ezek az átlagok is 9-es felett vannak.
- A **szakmai kompetenciák** megléte is nagyon fontos a vezető iránti bizalom kialakításában, de némileg elmaradnak a kedveltség tényezőitől (a kategória összevont átlagértéke: 9,0).
- Leginkább a problémák megelőzése és megoldása (9,5), a változáskezelés képessége (9,4), valamint a stratégiai látásmód (9,3) a legfontosabb a szakmai kompetenciák közül.
- A legkevésbé fontos pedig a szokásos megközelítések megkérdőjelezésére való hajlam (8,3).
- A **Covey és Merrill** (2011) féle kompetenciák mind nagyon fontosak a végzett hallgatók szerint a vezetői bizalom kiépítésében (a kategória összevont átlagértéke: 9,5).
- A kategórián belül a tisztességesség, következetesség a legfontosabb (9,6), majd ezt követi a szakmai felkészültség fontossága (9,5).

5. táblázat: Vezetői kompetenciák fontossága a bizalom kiépítésben a vezetői pozícióban lévő végzett hallgatók szerint

Kompetenciák	Fontosság				
	n	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
Kedveltség					
Hatékony kommunikáció	104	9,8	10	10	0,5
Következetesség és őszinteség	104	9,7	10	10	0,7
Bizalomépítés	102	9,5	10	10	0,8
Mások fejlődésének segítése	104	9,4	10	10	1,0
Őszinte visszajelzések adása	103	9,4	10	10	1,0
Nyitottság a másoktól jövő visszajelzésre	104	9,3	10	10	1,0
Pozitív emberi kapcsolatok kiépítése	104	9,3	10	10	1,0
Együttműködés és csapatjátékosság	104	9,3	10	10	1,1
Mások részvételre bátorítása, ösztönzése	103	9,2	10	10	1,2
Változási hajlandóság	104	9,1	10	10	1,3
Szakmai kompetencia					
Problémák megelőzése és megoldása	104	9,5	10	10	0,8
A változáskezelés képessége	101	9,4	10	10	0,9
Stratégiai perspektíva, látásmód	104	9,3	10	10	0,9
Eredmény-orientáltság	104	9,1	10	10	1,1
Külső perspektíva - Szervezeten túlra tekintő	102	9,0	9	10	1,1
Kezdeményezőkézség	103	9,0	9	10	1,1
Technikai-szaktudás	104	8,8	9	10	1,3
Kihívó célok meghatározása	102	8,8	9	10	1,2
A szokásos megközelítések megkérdőjelezése	101	8,3	9	10	1,8
Covey – Merrill kategóriák					
Tisztességesség, következetesség	104	9,6	10	10	0,8
Szakmailag felkészültség	103	9,5	10	10	0,9
Jó szándékú, megbízhatunk a terveiben	99	9,4	10	10	0,9
Munkájában való eredményesség	102	9,4	10	10	0,9

A kedveltséghez kapcsolódó, valamint a szakmai kompetenciák összevont rangsora a következő ábrán (3. ábra) látható a vezető iránti bizalom kialakításában való fontossága alapján.

3. ábra: A közvetlen vezetők kedveltségéhez kapcsolódó, valamint szakmai kompetenciáinak fontossága a vezetői pozícióban lévő végzett hallgatók szerint (n=99–104)



- A vezetői bizalom kialakulásában minden kompetencia fontos szerepet játszik a vezetői pozícióban lévő végzett hallgatók szerint, de eltérő mértékben.
- A vezetői bizalom kialakulása kapcsán összességében kiemelkedően fontosnak tartják a hatékony kommunikációs képességet (9,8), a következetességet és őszinteséget (9,7), valamint a bizalomépítési képességet (9,5), melyek mind a kedveltséghez köthető kompetenciák.
- Az első szakmai kompetenciák ez után jönnek a rangsorban: problémák megelőzése és megoldása (9,5), a változáskezelés képessége (9,4).
- A vezetői bizalom kapcsán legkevésbé fontosnak ítélt kompetenciák a szakmai csoporthoz tartoznak az összes kompetencia közül: a szokásos megközelítések megkérdőjelezésére való hajlam (8,3) és a kihívó célok meghatározása (8,8).

3.2.4. A hallgatók vezetővé válását támogató felsőoktatási programok eredményessége

Az Ön tapasztalatai szerint milyen eredményesen támogatják a hallgatók vezetővé válását a felsőoktatás által kínált alábbi programok? Kérjük, hogy választását tízfokozatú skálán adja meg, 10 nagyon eredményes, 1 egyáltalán nem eredményes!

Az alábbi táblázat (6. táblázat) és ábra (4. ábra) tartalmazza a végzett hallgatók véleményét arra vonatkozóan, hogy a felsőoktatás által kínált programok milyen eredményesen támogatják a hallgatók vezetővé válását.

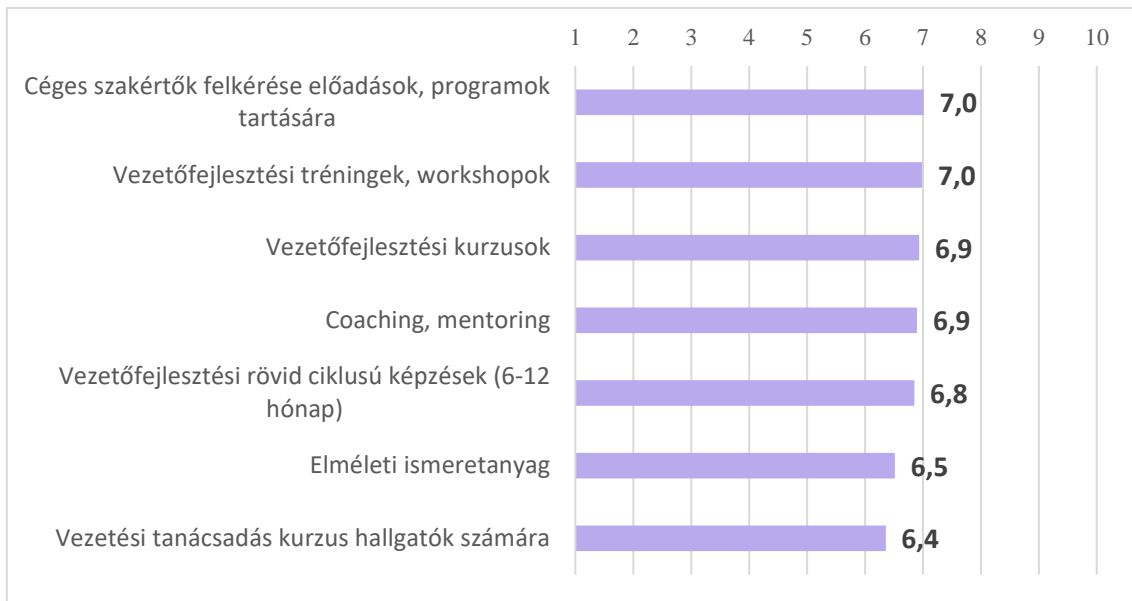
- A hallgatók vezetővé válását támogató felsőoktatási programok átlag feletti mértékben eredményesek a végzett hallgatók szerint.

6. táblázat: A hallgatók vezetővé válását támogató felsőoktatási programok eredményessége

Felsőoktatási programok	Eredményesség				
	n	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
Céges szakértők felkérése előadások, programok tartására	780	7,0	8	10	2,5
Vezetőfejlesztési tréningek, workshopok	723	7,0	8	10	2,7
Coaching, mentoring	754	6,9	7	10	2,5
Vezetőfejlesztési kurzusok	704	6,9	7	10	2,7
Vezetőfejlesztési rövid ciklusú képzések (6-12 hónap)	666	6,9	7	10	2,7
Elméleti ismeretanyag	868	6,5	7	7	2,4
Vezetési tanácsadás kurzus hallgatók számára	667	6,4	7	8	2,6

- A legeredményesebb gyakorlat a végzettek szerint a céges szakértők felkérése előadások, programok tartására (7,0), emellett jelentős még a vezetőfejlesztési tréningek, workshopok sikeressége is (7,0).
- A legkevésbé eredményes program a végzettek véleménye alapján a hallgatók számára tartott vezetési tanácsadás kurzus (6,4).

4. ábra: A hallgatók vezetővé válását támogató felsőoktatási programok eredményessége a végzett hallgatók szerint (n=666–868)



4. Jelenlegi hallgatói felmérés

4.1. A minta jellemzők

A minta jellemzői (7. táblázat) mentén a következőket tudjuk megállapítani. A kérdőívet összesen 1 924-en töltötték ki, azonban nem minden esetben volt 100%-os a válaszadás, ezért minden kérdésnél feltüntetjük a releváns minta nagyságát. Nemek szerint vizsgálva, több női válaszadó volt (72%), mint férfi (28%). Életkor szerint a legtöbb válasz a 25 éves vagy annál fiatalabbaktól érkezett (73%).

7. táblázat: A jelenlegi hallgatói minta alapjellemezői

Végzetek - alapadatok		N	Arány
Nem	Férfi	538	28%
	Nő	1 386	72%
Életkor	25 éves vagy fiatalabb	1413	73%
	26-30 év	148	8%
	31-45 év	250	13%
	46 éves vagy idősebb	113	6%

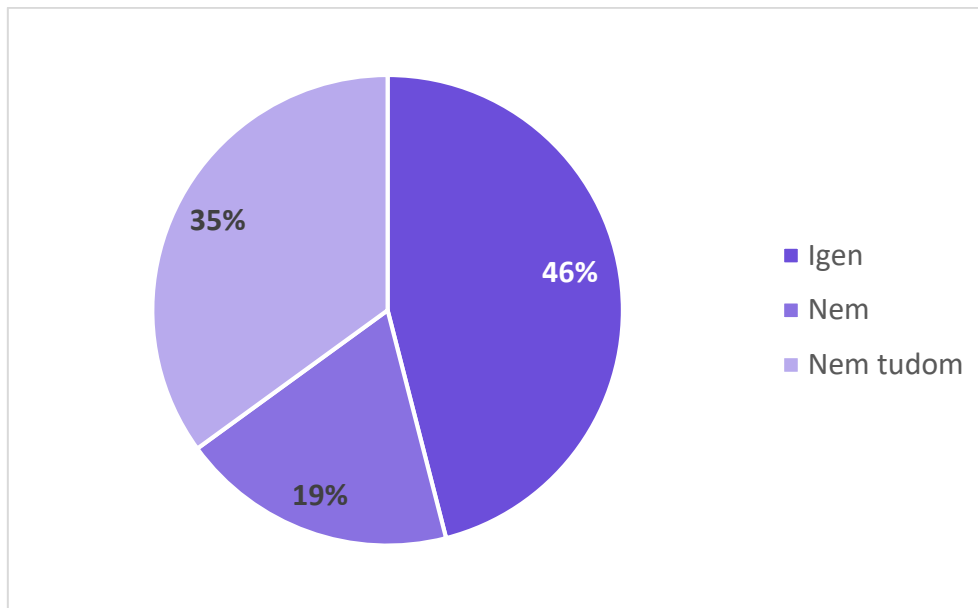
4.2. Főbb eredmények

4.2.1. Vezetői ambíciók

Szeretne-e vezetőként (projektvezető, alsó, közép, felső szintű vezető) dolgozni majd a végzést követően?

A válaszadók majdnem fele (46%) szeretne vezetőként dolgozni a végzést követően, 19% nem szeretne, és 35% bizonytalan a kérdést illetően (5. ábra).

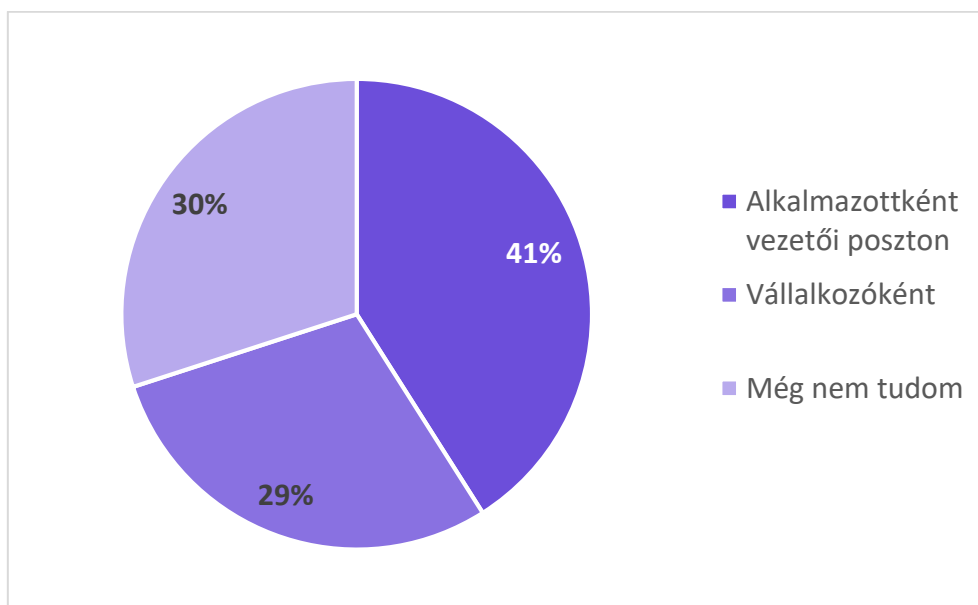
5. ábra: A jelenlegi hallgatók megoszlása aszerint, hogy szeretnék-e vezetővé válni (N=1924)



Milyen formában szeretne vezető lenni?

Azok a kitöltők, akik szeretnék vezetővé válni a végzés után többnyire alkalmazottként szeretnék megtenni ezt (41%), míg 29% vállalkozóként. 30% nem tudja még (6. ábra).

6. ábra: A jelenlegi hallgatók által preferált vezetési forma (n=827)

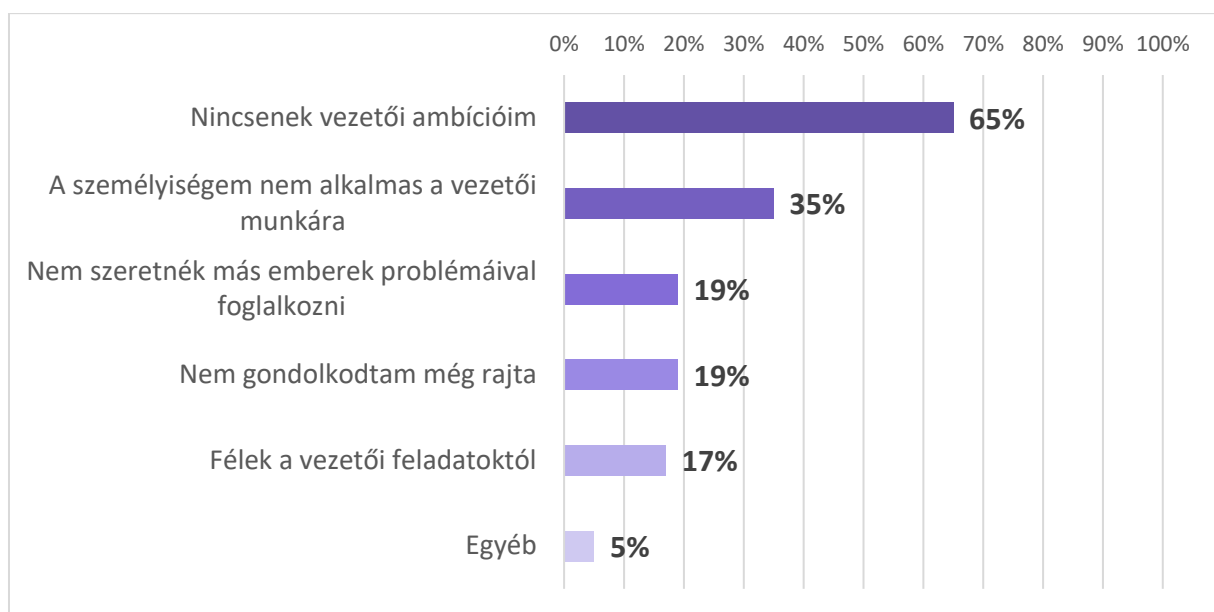


Miért nem szeretne vezetőként dolgozni?

Az alábbi ábra (7. ábra) mutatja, hogy a különböző indokokat milyen mértékben jelölték azok, akik nem szeretnék vezetőként dolgozni.

Azok a jelenlegi hallgatók, akik nem szeretnék később vezetőként dolgozni a legnagyobb arányban azt jelölték meg indokként, hogy nincsenek vezetői ambícióik (65%). Második leggyakoribb indok, hogy úgy érzik, a személyiségük nem alkalmas vezetői munkára (35%).

7. ábra: A jelenlegi hallgatók indokai arra vonatkozólag, miért nem szeretnék vezetőként dolgozni (n=371)



4.2.2. Vezetőkkel kapcsolatos hallgatói elvárások

Milyen elvárásai vannak a vezetőkkel szemben? Kérjük, értékelje, hogy az alábbi tulajdonságok, kompetenciák kellenek-e ahhoz Ön szerint, hogy kialakuljon a bizalom a vezető iránt? Kérjük, hogy választát tízfokozatú skálán adja meg, 10 maximálisan szükséges, 1 egyáltalán nem szükséges, 0 nem tudom értelmezni!!

Az alábbi táblázat (8. táblázat) tartalmazza a különböző kompetenciák meglétének értékelését a közvetlen vezetőre vonatkozólag.

- A **kedveltséghez** kapcsolódóan elmondható, hogy mindegyik kompetenciával való rendelkezés átlagosan nagyon szükséges (összesített átlag: 9,2).
- A jelenlegi hallgatók szerint a **kedveltséghez** kapcsolódó kompetenciák közül a vezetői bizalom kiépítéséhez a legfontosabb a hatékony kommunikációs képesség (9,6), a következetesség és őszinteség (9,4), valamint a bizalomépítési képesség (9,3).

- A legkevésbé fontos a felsorolt kedveltséghez köthető kompetenciák közül a változási hajlandóság (8,9) és mások részvételre bátorítása, ösztönzése (8,9).
- A jelenlegi hallgatók szerint a **szakmai kompetenciák** meglepte is nagyon fontos a vezető iránti bizalom kialakításában, de némileg elmaradnak a kedveltség tényezőitől (a kategória összevont átlagértéke: 8,7).
- Leginkább a problémák megelőzése és megoldása (9,3), a változáskezelés képessége (9,2), valamint a stratégiai látásmód (9,1) a legfontosabb a szakmai kompetenciák közül a jelenlegi hallgatók szerint.
- A legkevésbé fontos pedig a szokásos megközelítések megkérdőjelezésére való hajlam (7,9).

8. táblázat: Vezetői kompetenciák fontossága a bizalom kiépítésben a jelenlegi hallgatók szerint

Kompetenciák	Fontosság				
	n	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
Kedveltség					
Hatékony kommunikáció	1 897	9,6	10	10	0,8
Következetesség és őszinteség	1 902	9,4	10	10	1,0
Bizalomépítés	1 899	9,3	10	10	1,1
Őszinte visszajelzések adása	1 906	9,3	10	10	1,1
Nyitottság a másoktól jövő visszajelzésre	1 902	9,2	10	10	1,2
Pozitív emberi kapcsolatok kiépítése	1 898	9,2	10	10	1,2
Együttműködés és csapatjátékosság	1 902	9,1	10	10	1,2
Mások fejlődésének segítése	1 907	9,1	10	10	1,2
Mások részvételre bátorítása, ösztönzése	1 896	8,9	9	10	1,3
Változási hajlandóság	1 902	8,9	9	10	1,3
Szakmai kompetencia					
Problémák megelőzése és megoldása	1 901	9,3	10	10	1,1
A változáskezelés képessége	1 887	9,2	10	10	1,2
Stratégiai perspektíva, látásmód	1 882	9,1	10	10	1,2
Kezdeményezőkézség	1 895	8,7	9	10	1,4
Technikai-szaktudás	1 901	8,6	9	10	1,5
Külső perspektíva - Szervezeten túlra tekintő	1 854	8,6	9	10	1,4
Kihívó célok meghatározása	1 855	8,4	9	10	1,6
Eredmény-orientáltság	1 894	8,4	9	10	1,7
A szokásos megközelítések megkérdőjelezése	1 849	7,9	8	10	1,9
Covey – Merrill kategóriák					
Szakmailag felkészültség	1 893	9,4	10	10	1,0

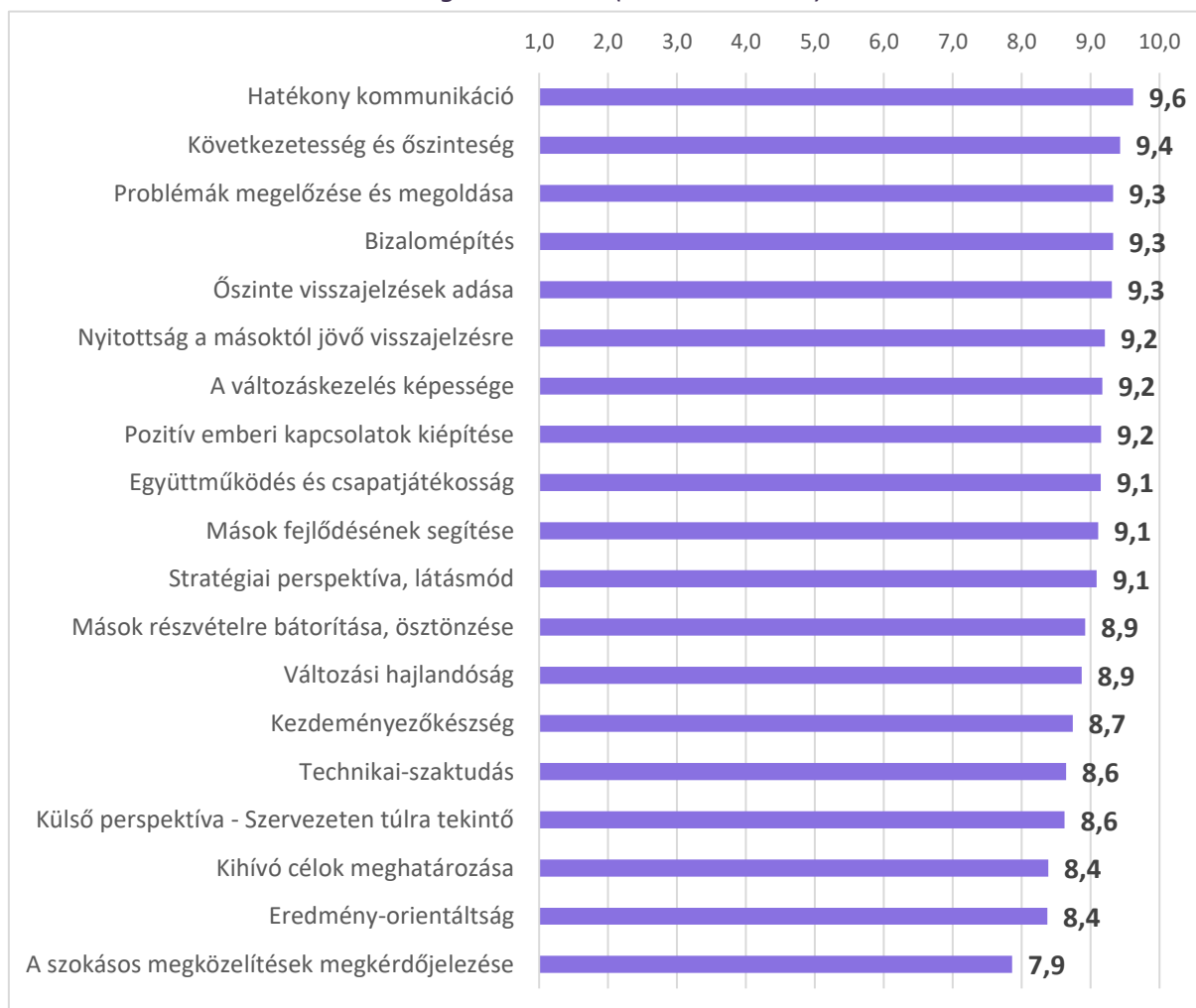
Kompetenciák	Fontosság				
	n	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
Tisztességesség, következetesség	1 901	9,4	10	10	1,0
Jó szándékú, megbízhatunk a terveiben	1 891	9,4	10	10	1,0
Munkájában való eredményesség	1 889	9,2	10	10	1,1

- A **Covey és Merrill** (2011) féle kompetenciák mind nagyon fontosak a még tanulók szerint a vezetői bizalom kiépítésében (a kategória összevont átlagértéke: 9,4).
- A kategórián belül a szakmai felkészültséget (9,4), a tisztességességet, következetességet (9,4), valamint a jó szándékot, a tervekben való megbízhatóságot (9,4) egyaránt nagyon szükségesnek ítélték.

A kedveltséghez kapcsolódó, valamint a szakmai kompetenciák összevont rangsora a következő ábrán (8. ábra) látható a vezető iránti bizalom kialakításában való fontossága alapján.

- A vezetői bizalom kialakulásához mindegyik kompetencia szükséges a jelenlegi hallgatók szerint, de eltérő mértékben.

8. ábra: A vezetői bizalom kialakulásához szükséges kompetenciáinak sorrendje a jelenlegi hallgatók szerint (n= 1849– 1907)



- A vezetői bizalom kialakulása kapcsán összességében kiemelkedően fontosnak tartják a hatékony kommunikációs képességet (9,6), a következetességet és őszinteséget (9,4), melyek mind a kedveltséghez köthető kompetenciák.
- Ezek után szinte ugyan olyan mértékben szükséges a kitöltők szerint a problémák megelőzése és megoldása (9,3), a bizalomépítési képesség (9,3), valamint az őszinte visszajelzések adása (9,3).
- A vezetői bizalom kapcsán legkevésbé fontosnak ítélt kompetenciák a szakmai csoporthoz tartoznak az összes kompetencia közül: a szokásos megközelítések megkérdőjelezésére való hajlam (7,9) és az eredmény-orientáltság (8,4).

Véleménye szerint a jövőben milyen új vezetői tulajdonságokra, kompetenciákra lesz szükség?

A nyíltkérdésre adott válaszokat szemlélteti a következő, 9. ábra említési gyakoriság alapján.

9. ábra: A jövőben szükséges vezető tulajdonságok a jelenlegi hallgatók szerint



Az említettek közül néhány jellemző példa arra, hogy a jövőben milyen új vezetői tulajdonságokra, kompetenciákra lesz szükség:

- Alkalmazkodóképesség, gyors reagálás
- Empátia, emberség
- Digitális kompetenciák, informatikai tudás
- Határozottság
- Karizma, erős személyiség

- Kitartás
- Kreativitás
- Nyitottság

4.2.3. Vezetői támogató programok

Ön szerint mennyire tudják támogatni az alábbi, a felsőoktatás által kínált programok a hallgatók vezetővé válását a tanulmányaik alatt?

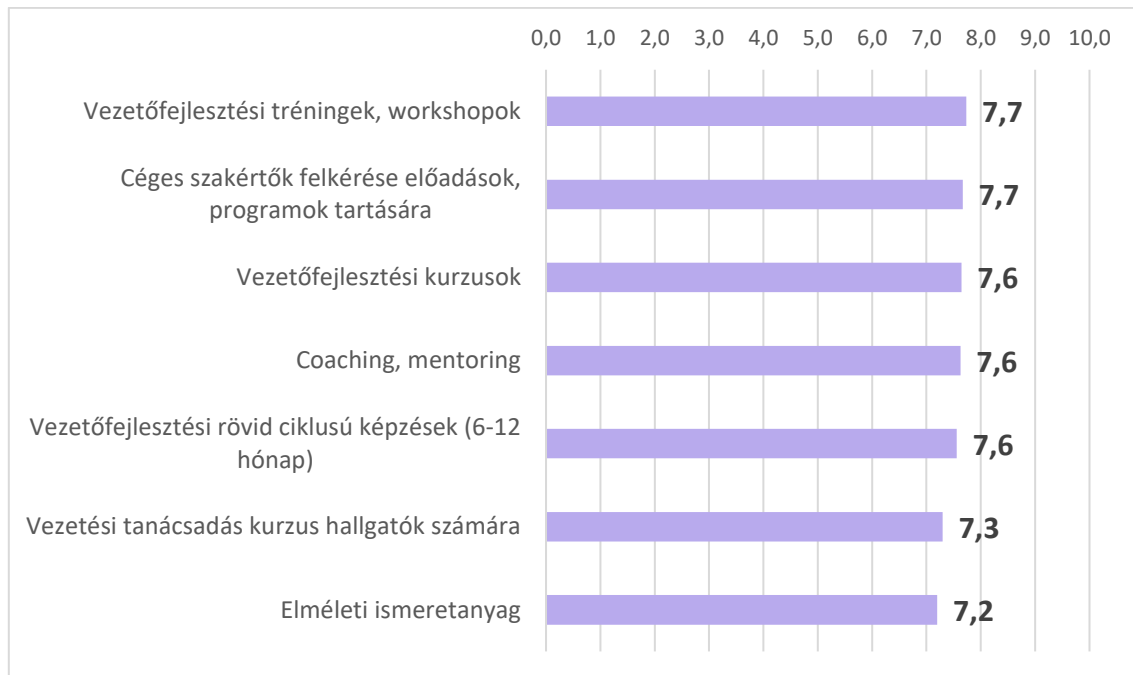
Az alábbi táblázat (9. táblázat) és ábra (10. ábra) tartalmazza a jelenlegi hallgatók véleményét arra vonatkozóan, hogy a felsőoktatás által kínált programok milyen eredményesen támogatják a hallgatók vezetővé válását.

- A hallgatók vezetővé válását támogató felsőoktatási programok átlag feletti mértékben eredményesek a végzett hallgatók szerint.
- A legeredményesebb gyakorlat a mostani hallgatók szerint a vezetőfejlesztési tréningek, workshopok (7,7) és a céges szakértők felkérése előadások, programok tartására (7,7).
- A legkevésbé eredményes program a jelenleg tanulók véleménye alapján az elméleti ismeretanyag (7,2), azonban az egyes szempontokra adott átlagok között nincs jelentős eltérés.

9. táblázat: A hallgatók vezetővé válását támogató felsőoktatási programok eredményessége

Felsőoktatási programok	Eredményesség				
	n	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
Vezetőfejlesztési tréningek, workshopok	839	7,7	8	10	2,3
Céges szakértők felkérése előadások, programok tartására	840	7,7	8	10	2,3
Vezetőfejlesztési kurzusok	839	7,6	8	10	2,4
Coaching, mentoring	839	7,6	8	10	2,3
Vezetőfejlesztési rövid ciklusú képzések (6-12 hónap)	840	7,6	8	10	2,5
Vezetési tanácsadás kurzus hallgatók számára	838	7,3	8	10	2,4
Elméleti ismeretanyag	839	7,2	8	10	2,4

104. ábra: A hallgatók vezetővé válását támogató felsőoktatási programok eredményessége a jelenlegi hallgatók szerint (n=838–840)



5. Az eredmények összegzése, javaslatok

5.1. Végzett hallgatók eredményeinek összegzése

1. A kérdőívet összesen 1 029 végzett hallgató töltötte ki. A többség (53%) 2016-ban, azaz 5 éve végzett, míg a megkérdezettek másik csoportja (47%) 2020-ban végzett. A legtöbb válaszadó a piaci szférából érkezett (49%), de kevéssel marad el mögöttük az állami szférában dolgozók aránya (46%). A többség (61%) a KKV szektorban dolgozik.
2. A végzettek közvetlen vezetői leginkább eredményorientáltak (8,4), pozitív emberi kapcsolatok kiépítésére törekednek (8,1), valamint rendelkeznek technikai-szaktudással (8,1). Az első és a harmadik jellemző a szakmai kompetenciákhoz köthető, míg a második jellemvonás a kedveltséghez kapcsolódik.
3. A végzettek átlagosan magas mértékű bizalmat szavaznak jelenlegi vezetőiknek (8,1).
4. A kitöltők munkaadója kapcsán az tapasztalható, hogy a vírushelyzet alatt a szervezet vezetői (a vezetőség) jellemzően hatékonyan működnek, helyes döntéseket hoznak (7,9). Jellemzően biztosra veszik a megkérdezettek, hogy a szervezetük el fogja érni a stratégiai céljait (7,8). Továbbá ajánlanák a cégüket (munkahelyüket), mint jó munkahelyet (7,6).
5. A végzett, vezető beosztású hallgatók szerint egyaránt nagyon fontos, hogy egy vezető szakmailag kompetens legyen (9,5), és hogy milyen emberi tulajdonsággal, jellemmel rendelkezik (9,6), de utóbbi – bár kis különbséggel –, de fontosabb számukra.
A vezetői bizalom kialakulásában minden kompetencia fontos szerepet játszik a végzett hallgatók szerint, de eltérő mértékben. Összességében kiemelkedően fontosnak tartják a hatékony kommunikációs képességet (9,8), a következetességet és őszinteséget (9,7), valamint a bizalomépítési képességet (9,5), melyek mind a kedveltséghez köthető kompetenciák.
6. A hallgatók vezetővé válását támogató felsőoktatási programok átlag feletti mértékben eredményesek a végzett hallgatók szerint. A legeredményesebb gyakorlat szerintük a céges szakértők felkérése előadások, programok tartására (7,0), emellett jelentős még a vezetőfejlesztési tréningek, workshopok sikeressége is (7,0).

5.2. Jelenlegi hallgatók eredményeinek összegzése

1. A kérdőívet összesen 1 924 jelenlegi hallgató töltötte ki.
2. A jelenleg is tanuló hallgatók majdnem fele (46%) szeretne vezetőként dolgozni a végzést követően. Többnyire alkalmazottként szeretnék megtenni ezt (41%), míg 29% vállalkozóként képzele vezetői pályafutását.
3. Azok a jelenlegi hallgatók, akik nem szeretnék később vezetőként dolgozni azért gondolják így legfőképp, mert nincsenek vezetői ambícióik (65%). Második leggyakoribb indok, hogy úgy érzik, a személyiségük nem alkalmas vezetői munkára (35%)

4. A mostani hallgatók szerint nagyon fontos, hogy egy vezető milyen emberi tulajdonsággal, jellemmel rendelkezik (9,2), és hogy szakmailag kompetens legyen (8,7), de jellem fontosabb számukra a szakmaiságnál.
5. A vezetői bizalom kialakulásában minden kompetencia fontos szerepet játszik a jelenlegi hallgatók szerint, de eltérő mértékben. Összességében kiemelkedően fontosnak tartják a hatékony kommunikációs képességet (9,6), valamint a következetességet és őszinteséget (9,4). Ezek után szinte ugyan olyan mértékben szükséges a kitöltők szerint a problémák megelőzése és megoldása (9,3), a bizalomépítési képesség (9,3), valamint az őszinte visszajelzések adása (9,3).
6. A hallgatók vezetővé válását támogató felsőoktatási programok átlag feletti mértékben eredményesek a végzett hallgatók szerint. A legeredményesebb gyakorlat szerintük a vezetőfejlesztési tréningek, workshopok (7,7) és a céges szakértők felkérése előadások, programok tartására (7,7).

5.3. Következtetések, javaslatok

1. A két vizsgált célcsoport eredményei összecsengenek több kérdésben, ezek alapján látható, hogy egyaránt nagyon fontos számukra, hogy egy vezető szakmailag kompetens legyen, és hogy milyen emberi tulajdonsággal, jellemmel rendelkezik, de utóbbi, a jellem fontosabb. Alátámasztásra került, hogy nem elég szakmailag kompetensnek lenni, sőt némileg fontosabb, hogy kedveljék őket a beosztottjaik. A felsőoktatásban a szakmai kompetenciák fejlesztése kiemelt jelentőségű, ugyanakkor megállapítható, hogy a kedveltséghez, a jellemhez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése is indokolt, a soft kompetenciák fejlesztésének szükségessége a felmérés alapján ugyanolyan fontos, mint a szakmai kompetenciáké.
2. A vezetői bizalom kialakulásában minden kompetencia fontos szerepet játszik a végzett hallgatók és a jelenlegi hallgatók szerint is, de eltérő mértékben. Összességében kiemelkedően fontosnak tartják a hatékony kommunikációs képességet, a következetességet és őszinteséget, valamint a bizalomépítési képességet. A jövőre vonatkozóan a digitális kompetenciák mellett a hallgatók az alábbi kategóriákat emelték ki: alkalmazkodóképesség, gyors reagálás, empátia, határozottság, karizma, kreativitás és nyitottság.
3. A felsőoktatás döntéshozói számára pozitív megerősítés, hogy a jelenlegi vezetőfejlesztési programok irányai megfelelőek, azonban ezek fejlesztése indokolt. Jó irány a gyakorlati szakemberek bevonása, illetve tréningek, workshopok tartása a legújabb vezetésfejlesztési trendekről, kihívásokról, a kompetenciák fejlesztéséről.
4. A kutatás eredményei segítségével kiegészítő információkat kaptunk a hallgatói, vezetői kompetencia-fejlesztés lehetőségeiről, a jelenleg már futó és a tervezett szakirányú továbbképzések fejlesztéséhez, továbbá a következő kutatási ütemben tervezett kutatási elemekkel kiegészítve, a tudományos szakirodalom feltérképezésével publikációk előkészítését is megkezdjük, illetve javaslatot teszünk a hallgatói vezetőfejlesztés egyetemi fejlesztésére is.

6. Felhasznált irodalom

Casciaro, Tiziana; Lobo, Miguel Sousa (2005): Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks. *Harvard Business Review*

Covey, S. M. R. ; Merrill, R. R. (2011): A bizalom sebessége. A rejtett tényező, ami mindent megváltoztat. HVG Könyvek, Budapest

Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2007): The BIAS map: Behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(4), 631–648. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.4.631>.

Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008): Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 40, pp. 61–149). New York: Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(07\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(07)00002-0).

Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Beninger, A. (2011): The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 73–98. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.004>.

Danu Anthony Stinson, Jessica J. Cameron, Joanne V. Wood, Danielle Gaucher and John G. Holmes (2009): Deconstructing the "Reign of Error": Interpersonal Warmth Explains the Self-Fulfilling Prophecy of Anticipated Acceptance. *Personality and Social Psychology Bulletin* 2009; 35; 1165 originally published online Jul 1, 2009; DOI: 10.1177/0146167209338629

Einarsen, Ståle - Aasland, Merethe Schanke – Skogstad, Anders (2007): Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*. doi:10.1016/j.leaqua.2007.03.002

Fiske, S. T. (2018). Stereotype content: Warmth and competence endure. *Current Directions in Psychological Science*, 27(2), 67–73. <https://doi.org/10.1177/2F0963721417738825>.

Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2), 77–83. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2006.11.005>.

Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878–902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878>.

Fiske, S. T., Xu, J., Cuddy, A. C., & Glick, P. (1999): (Dis)respecting versus (dis)liking: Status and interdependence predict ambivalent stereotypes of competence and warmth. *Journal of Social Issues*, 55(3), 473–489. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00128>.

Zenger, J. (2019) Do Leaders Naturally Improve With Age? <https://www.forbes.com/sites/jackzenger/2019/07/25/do-leaders-naturally-improvewith-age/#25a50fcef0f6>

Zenger, J. (2020) The Personal Benefits Of COVID-19: A Crisis Is A Terrible Thing To Waste. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jackzenger/2020/05/12/the-personal-benefits-of-covid-19-a-crisis-is-a-terrible-thing-to-waste/#6a67a9c05bc6>

Zenger, Jack - Folkman, Joseph (2013): I'm the Boss! Why Should I Care If You Like Me? *Harvard Business Review*. May 02, 2013

Zenger, Jack - Folkman, Joseph (2019): The 3 Elements of Trust. <https://hbr.org/2019/02/the-3-elements-of-trust>

Zenger, Jack - Folkman, Joseph (2021): Warmth or Competence: Which Leadership Quality is More Important? February 1, 2021. <https://zengerfolkman.com/articles/warmth-or-competence-which-leadership-quality-is-more-important/>

7. Melléklet

DPR végzett kérdőív (1-5 éve végzettek)

Heti hány napot dolgozott Ön home office-ban átlagosan az elmúlt egy év alatt?

Írjon be egy számot 0-5-ig!

Ön vezető beosztásban van?

igen – nem

Ha nem....

Kérjük, értékelje (egy 1-10-ig terjedő skálán) hogy az alábbi állítások mennyire jellemzőek az Ön közvetlen vezetőjére, illetve a szervezetre (utolsó három állítás)! (ahol 10=maximálisan jellemző, 1=egyáltalán nem jellemző, 0=nem tudom értelmezni)

Közvetlen vezetőmre jellemző	
Pozitív emberi kapcsolatok kiépítése	
Együttműködés és csapatjátékosság	
Mások fejlődésének segítése	
Őszinte visszajelzések adása	
Bizalomépítés	
Nyitottság a másoktól jövő visszajelzésre	
Változási hajlandóság	
Lelkesítő- motiváló képesség	
Következetesség és őszinteség	
Mások részvételre bátorítása, ösztönzése	
Hatékony kommunikáció	
Problémák megelőzése és megoldása	
A változáskezelés képessége	
Stratégiai perspektíva, látásmód	
Eredmény-orientáltság	
Technikai-szaktudás	
Kihívó célok meghatározása	
Külső perspektíva - Szervezeten túlra tekintő látásmód	
Kezdeményezőkézség	

A szokásos megközelítések megkérdőjelezése	
Tisztességes, következetes	
Jó szándékú, megbízom a terveiben	
Szakmailag felkészült	
Eredményes a munkájában	
Magbízom a közvetlen vezetőmben	
Vezetőség, szervezet	
A vírushelyzet alatt a szervezet vezetői (a vezetőség) hatékonyan működnek, helyes döntéseket hoznak	
Ajánlanám a céget (munkahelyemet) mint jó munkahelyet	
Biztosra veszem, hogy a szervezetem el fogja érni a stratégiai céljait	

Ha igen....

Hány beosztottja van?

1-4 fő, 5-19 fő, 20-99 fő, 100-999, 1000 fő felett

Ön szerint mennyire fontos egy vezetőnél (10=nagyon fontos, 1=egyáltalán nem fontos, 0=nem tudom)

Szakmai kompetencia/ hozzáértés	
Emberi tulajdonságok, jellem	

Kérjük, jelezze (egy 1-10 terjedő skálán), hogy az alábbi tulajdonságok, kompetenciák az Ön tapasztalata szerint mennyire fontos szerepet töltenek be a vezető iránti bizalom, elfogadás kialakulásában? (10=kiemelkedően fontos, 1=egyáltalán nem fontos, 0=nem tudom értelmezni)

Pozitív emberi kapcsolatok kiépítése	
Együttműködés és csapatjátékosság	
Mások fejlődésének segítése	
Őszinte visszajelzések adása	
Bizalomépítés	
Nyitottság a másoktól jövő visszajelzésre	
Változási hajlandóság	
Lelkesítő- motiváló képesség	
Következetesség és őszinteség	
Mások részvételre bátorítása, ösztönzése	
Hatékony kommunikáció	
Problémák megelőzése és megoldása	
A változáskezelés képessége	
Stratégiai perspektíva, látásmód	

Eredmény-orientáltság	
Technikai-szaktudás	
Kihívó célok meghatározása	
Külső perspektíva - Szervezeten túlra tekintő látásmód	
Kezdeményezőkézség	
A szokásos megközelítések megkérdőjelezése	
Tisztességes, következetes	
Jó szándékú, megbízhatunk a terveiben	
Szakmailag felkészült	
Eredményes a munkájában	

Munkaszervezés – időgazdálkodás

Kérem, értékelje, milyen mértékben igazak (10=teljes mértékben igaz, 1=egyáltalán nem igaz, 0=nem tudom értelmezni) a következő állítások az Ön helyzetére (munkaszervezésére, időgazdálkodására)!

A teljes napi munkaidő-ráfordításom a home office-ban dolgozva nőtt	
A napi munkaidőm szétaprózódik, amikor otthonról dolgozom	
A személyes vezetői feladataim szervezése nehézségeket okoz az otthoni munkavégzés során	
A feladatok delegálása, a munkatársak idejének beosztása nehézségeket okoz számomra az otthoni munkavégzés során	
Vezetőként a munkaidőm hatékony beosztása ugyanúgy működik az otthoni munkavégzés során is	
A vezetés így megterhelő számomra	
Élvezem a vezetést	
A vírushelyzet alatt a szervezet vezetői (a vezetőség) hatékonyan működnek, helyes döntéseket hoznak	
Ajánlanám a céget (munkahelyemet) mint jó munkahelyet	
Biztosra veszem, hogy a szervezetem el fogja érni a stratégiai céljait	

Minden megkérdőzetre vonatkozik

Az Ön tapasztalatai szerint milyen eredményesen támogatják a hallgatók vezetővé válását a felsőoktatás által kínált alábbi programok (10=nagyon eredményes, 1=alig eredményes, 0=nem tudom)

Vezetési tanácsadás kurzus hallgatók számára	
Céges szakértők felkérése előadások, programok tartására	
Elméleti ismeretanyag	
Coaching, mentoring	
Vezetőfejlesztési tréningek, workshopok	
Vezetőfejlesztési kurzusok	
Vezetőfejlesztési rövid ciklusú képzések (6-12 hónap)	
Egyéb, éspedig:.....	

Ön szerint a felsőoktatás hogyan tudná a legeredményesebben támogatni a hallgatók vezetővé válását a tanulmányok befejezését követően?

.....

Váltott már munkahelyet? Ha igen, mi volt az oka? Több szempont is megjelölhető.

1. munkamennyiség
2. munkakörülmények
3. munka jellege
4. vezető
5. kollégák
6. karrier / fejlődési / előrelépési lehetőségek hiánya
7. alacsony fizetés
8. magánéleti ok
9. egyéb, éspedig:....

Véleménye szerint a jövőben milyen új vezetői tulajdonságokra, kompetenciákra lesz szükség?

Hallgatói kérdőív

Szeretne-e vezetőként (projektvezető, alsó, közép, felső szintű vezető) dolgozni majd a végzést követően?

igen – nem – nem tudom

Ha igen,

1. Alkalmazottként vezetői poszton
2. Vállalkozóként
3. Még nem tudom

Ha nem (több válasz is adható),

1. félek a vezetői feladatoktól
2. nem szeretnék más emberek problémáival foglalkozni
3. a személyiségem nem alkalmas a vezetői munkára
4. nincsenek vezetői ambícióim
5. nem gondolkodtam még rajta
6. egyéb, éspedig.....

Minden válaszadó számára

Milyen elvárásai vannak a vezetőkkel szemben? Kérem, értékelje, hogy az alábbi tulajdonságok, kompetenciák kellenek-e ahhoz Ön szerint, hogy kialakuljon a bizalom a vezető iránt? (10 maximálisan szükséges, 1 egyáltalán nem szükséges, 0 nem tudom értelmezni)

Pozitív emberi kapcsolatok kiépítése	
Együttműködés és csapatjátékosság	
Mások fejlődésének segítése	
Őszinte visszajelzések adása	
Bizalomépítés	
Nyitottság a másoktól jövő visszajelzésre	
Változási hajlandóság	
Lelkesítő- motiváló képesség	
Következetesség és őszinteség	
Mások részvételre bátorítása, ösztönzése	
Hatékony kommunikáció	
Problémák megelőzése és megoldása	
A változáskezelés képessége	

Stratégiai perspektíva, látásmód	
Eredmény-orientáltság	
Technikai-szaktudás	
Kihívó célok meghatározása	
Külső perspektíva - Szervezeten túlra tekintő látásmód	
Kezdeményezőkézség	
A szokásos megközelítések megkérdőjelezése	
Tisztességes, következetes	
Jó szándékú, megbízhatunk a terveiben	
Szakmailag felkészült	
Eredményes a munkájában	

Véleménye szerint a jövőben milyen új vezetői tulajdonságokra, kompetenciákra lesz szükség?

Ha igen (vezető szeretne lenni), Ön szerint mennyire tudják támogatni az alábbi, a felsőoktatás által kínált programok a hallgatók vezetővé válását a tanulmányaik alatt? (1-nem eredményes.... 10 nagyon eredményes)

1. Vezetési tanácsadás hallgatók számára
2. Céges szakértők felkérése előadások, programok tartására
3. Elméleti ismeretanyag
4. Coaching, mentoring
5. Vezetőfejlesztési tréningek, workshopok
6. Vezetőfejlesztési kurzusok
7. Vezetőfejlesztési rövid ciklusú képzések (6-12 hónap)
8. Egyéb, éspedig:.....