


# Körkép és kórkép a hazai vezetők kompetenciáiról

Durugy András<sup>1\*</sup> , Durugy Anna<sup>2</sup>, Szabó Edina<sup>2</sup>, Gál Dóra<sup>1</sup>,  
Kővágó Pál<sup>1</sup> és Kollár Péter<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Budapest, Magyarország

<sup>2</sup> Európa Tréning Szervezetfejlesztő és Tanácsadó Kft., Budapest, Magyarország

<sup>3</sup> Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, Magyarország

## EREDETI KÖZLEMÉNY

Beérkezett: 2024. február 1. - Elfogadva: 2024. augusztus 21.

Megjelent az interneten: 2025. január 10.

© 2024 A szerző(k)



*Háttér és célkitűzések:* A vezetői kompetenciák vizsgálata alulkutatott terület, a rendelkezésre álló szakirodalom sokkal inkább a vezetői személyiségdimenziókra fókuszál, kevéssé a vezetői kompetenciákra. Hasonlóképpen kevés forrás áll rendelkezésünkre a köz- és versenyszféra vezetőivel kapcsolatban. Jelen vizsgálatban arra vállalkoztunk, hogy összehasonlítsuk a köz- és felső vezetők, valamint a köz- és versenyszféra vezetőinek kompetenciáit. Feltételeztük, hogy a versenyszféra vezetői nagyobb önállósággal jellemezhetőbbek, míg a közszféra vezetőire inkább végrehajtó kompetenciák jellemzőek. *Módszer:* Vizsgálatunkban 303 felső és középvezető adatait elemeztük 19 szervezetnél (11 a versenyszférában, 8 a közszférában működik). A vezetői kompetenciák mérésére a CAPTain Analízis & Szubjektív Kompetenciatesztet használtuk, amelynek 11 kompetenciadimenziója mentén hasonlítottuk össze a vezetői szint és a szféra közötti különbségeket. *Eredmények:* Szignifikáns különbséget találtunk a felső és középvezetők között Önállóság, Vezetői stílus, Delegálás, Befolyásolás, Aktuális vezetői képesség, valamint az Önbizalom kompetenciadimenzióiban. A felsorolt dimenziókban a felső vezetők magasabb pontszámot értek el. Szignifikáns különbségeket találtunk a köz- és versenyszféra vezetői között is: a versenyszféra vezetői magasabb Önállóság, Delegálás, Befolyásolás, Aktuális vezetői képesség és Önbizalom kompetencia-pontszámokat értek el, mint a közszféra vezetői. *Következtetések:* Eredményeink alapján elmondható, hogy a felső vezetőkre jellemzőbb, hogy munkájukat általánosabb irányelvek mentén, magabiztosabban végzik, míg a középvezetők nagyobb igényt mutatnak a konkrét instrukciókra. A versenyszféra vezetőire hasonló profil jellemző, ráadásul párhuzam vonható a versenyszféra közép- és a közszféra felső vezetői között.

## KULCSSZAVAK

vezetői kompetenciák, versenyszféra, közszféra, középvezetők, felső vezetők

\* Levelező szerző. E-mail: durugy.andras@btk.ppke.hu

## BEVEZETÉS

A szervezetek alapvető erőforrásai a munkatársak különböző kompetenciái. A kompetencia fogalmát ugyan széles körben használják, azonban nincs általánosan elfogadott definíciója. Egy általános definíciónak elfogadhatjuk, hogy a kompetencia a tudás, a készségek és az emberi erőforrások mozgósításának, integrálásának, valamint átadásának képessége, amely hozzáadott értéket teremt (Takey és Carvalho, 2015). A kompetencia olyan magatartásokra vonatkozik, amelyek meghatározzák a teljesítményt (Klein és Klein, 2020). A jelenség azonos jelentésű szavai között Szakács és Bánfalvi (2010) a képesség, készség és tudás kifejezéseket említik. A képesség kifejezés lényege, hogy adott egyénben megtalálható a valamely cselekedethez szükséges potenciál, a cselekvés azonban még nem tekinthető befejezettnek. A készség esetében maga a tevékenység azonban már késznek nyilvánítható, így az valódi teljesítményben is szemléltető (Szakács és Bánfalvi, 2010). A tudás fogalmának megragadásához elfogadott az a szemléletmód, mely a jelenség két fő formáját különíti el: a leképező, azaz ismeret jellegű tudást, illetve a procedurális, azaz folyamat jellegű tudást. Jelen kutatás az utóbbi, folyamat jellegű tudásra helyezi a hangsúlyt, amely a készség, képesség, jártasság kifejezések által definiálható, és egy cselekedet mentális reprezentációjának felel meg (Csapó, 2003). A kompetencia magában foglalja a személy képességét, motivációját, tudását és személyiségét (Klein és Klein, 2020). A személyiség alatt értendő a kommunikációs képesség, a másik ember megértésének képessége, az önbizalom, a találékonyság és az alkalmazkodóképesség, valamint a vezetői készségek és képességek (Champy, 1995). Sudirman, Siswanto, Monang és Aisha (2019) szerint a kompetencia nem tudás vagy képesség, hanem tulajdonságok összessége, amelyek sorrendjéről, súlyozásáról, illetve pontos összetevőiről megoszlanak a vélemények. Számos modell létezik a kompetenciák csoportosítására, besorolására. Jelen tanulmányban a CAPTain kompetenciarendszert alkalmazzuk, amely egy munkahelyi kompetenciákat, illetve munkahelyi viselkedéseket mérő teszt. A mérőeszköz kikényszerített választáson alapszik, és 38 változó mentén azt mutatja meg, hogy adott kitöltő milyen mértékben felel meg a vezetői munkakör követelményeinek. A teszt többek között a munkához való hozzáállást, a munkastílust és a döntéshozatalt vizsgálja (Captain Hungary, 2024). A CAPTain kompetenciarendszer a későbbiekben részletes bemutatásra kerül. Loufrani-Fedida és Missonier (2015) szerint a kompetenciák feloszthatók típus szerint (funkcionális és integratív), illetve interperszonális szintek szerint (egyéni, kollektív, szervezeti) is.

## VEZETŐK KOMPETENCIÁI

A következő alfejezet célja különböző vezetéselméleti megközelítések, valamint ezt követően empirikus kutatások bemutatása. A felső vezetőktől az alkalmazottakig egyre inkább szükséges olyan mértékű felelősségvállalás, amely elengedhetlenné teszi például az önszabályozás, az önállóság, a döntéshozatal, az önálló elemzés és az önszervezés képességét (Mládková, 2015). A vezetői szereppel kapcsolatos elvárásokat a közvetlen szervezeti környezet (munkatársak, beosztottak, felettesek), valamint a tágabb társadalmi környezet határozza meg, és ezen elvárások teljesítésének mértéke mutatja meg a vezető alkalmasságát. A vezetői magatartás megfigyelése, megértése és meghatározása fontos sarokpontjai annak, hogy egy vezető növelje a teljesítményt, az elégedettséget, valamint a hatékonyságot (Márta és Berde, 2022). Méhes és Ruzsa (2018)



tanulmányának középpontjában az a kérdés áll, hogy jó vezetőnek születni kell, vagy tanulható készségeken keresztül is el lehet-e érni ezt a célt. Ahhoz, hogy jó vezető legyen valaki, bizonyos készségekkel rendelkeznie kell. Elengedhetetlen az értelmi képességek megléte, tehát egy általános műveltséggel, intelligenciával, tapasztalatokkal, kezdeményező-készséggel és kreativitással, valamint átfogó látásmóddal rendelkeznie kell egy jó vezetőnek (Horváth, 2011; idézi: Méhes és Ruzsa, 2018). Guzmán és munkatársai (2020) a vezetői készségeket négy csoportba osztották. Ezek alapján meghatározhatók kognitív, interperszonális, business és stratégiai készségek. Kognitív készségnek számít a beszéd, az aktív hallgatás, az aktív tanulás és a kritikus gondolkodás. Interperszonális vezetői készség alatt a tárgyalás, a meggyőzés és a társadalmi/szociális felfogás értendő. A stratégiai vezetés területéhez tartozik a vizionálás, a fő okok (kulcstényező) azonosítása, a rendszer és a megoldások értékelése. Az üzleti (business) vezetéshez szükséges képességek az elemzési készség, a személyi erőforrások és a pénzügyi források kezelése (Guzmán és mtsai, 2020). Katz (1974; idézi: Méhes és Ruzsa, 2018) a készségek három csoportját határozta meg, amelyeket vezetői szempontból figyelembe kell venni. A technikai készségek csoportjába a szakmai kérdésekben való jártasság, az emberi készségek csoportjába az együttműködés, önuralom, motiváció és empátia, valamint a konceptuális készségek csoportjába a jövőképpel és a szervezettel kapcsolatos összkép tartozik. A vezetők legfontosabb feladata a szervezet, az emberek és a munkafolyamatok vezetése, Roóz (2006; idézi: Méhes és Ruzsa, 2018) épp ezért hangsúlyozza a döntéshozatal, a problémamegoldó képesség és a célok kitűzésének fontosságát. A legtöbb vezetéselméletben kiemelésre kerül a vezető befolyásolási képessége is (Méhes és Ruzsa, 2018).

A következőkben bemutatott empirikus kutatások a vezetői léthez szükséges tulajdonságokat és készségeket tárgyalják. Giles (2016) kutatása a tíz legfontosabb vezetői jellemzőt tanulmányozta, míg Báthory, Németh és Máthé (2012; idézi: Kajtár és munkatársai, 2018), valamint Gierlich-Joas, Hess és Neuburger (2020) olyan kompetenciákról írnak, amelyek elengedhetetlenek a sikeres vezetéshez. Gierlich-Joas és munkatársai (2020) továbbá a túlzott kontroll munkavállalókra gyakorolt hátrányos hatásait vizsgálják. Az általuk bemutatott eredményekhez (Gierlich-Joas és munkatársai, 2020) hasonlóan negatív következmény kerül ismertetésre Murayama, Matsumoto, Izuma és Matsumoto (2010) vizsgálata során, akik tanulmányukban a kívülről érkező, teljesítményen alapuló pénzügyi motivátorok kontraproduktív következményeiről írnak.

195 vezető rangsorolt 74 jellemzőt egy kutatás során (Giles, 2016). Ez alapján meghatározták a 10 legfontosabb vezetői tulajdonságot. Ezek a következők: a magas etikai és erkölcsi normák (biztonság), az önszervezés (célok, irányelvek), az elvárások kommunikálása, a véleményváltoztatásra való hajlandóság, a beosztottak fejlődésének támogatása, gyakori és nyílt kommunikáció, új ötletekre és megközelítésekre való nyitottság, csapatszellelem (siker és kudarc esetén is együtt), újgenerációs vezetővé válás segítése és a támogatás (lehet próbálkozni és hibázni).

Miközben nagyon lényeges, hogy minden folyamatot és feladatot átlásson a vezető, azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy ez hogyan hat a beosztottjára. Egyrészt motiválóan hathat, mert a beosztott tud fejlődni, és úgy érzi, bevonják a fontos dolgokba, folyamatokba, másrészt ellenkező hatást is elérhet a vezető, ha a beosztottnak az az érzése, hogy folyamatos kontroll alatt van. Ebben az esetben a motivációja is csökkenni fog. Megállapítható, hogy a beosztottak több felhatalmazást és bevonást igényelnek a vezetőjüktől (Gierlich-Joas, Hess és Neuburger, 2020).

Murayama és munkatársai (2010) eredményei szerint vezetőként a beosztottak motiválása fontos feladat, azonban ha a kívülről érkező motivátorok túlzott mértékűek, az destruktívan hathat a dolgozók jóllétére és vitalitására (Ruzsa és Roberts, 2019).



Báthory, Németh és Máthé (2012; idézi: Kajtár és munkatársai, 2018) összegyűjtöttek bizonyos kompetenciákat, amelyek hiánya az alkalmatlan vezetőről árulkodik, ezek a következők: kapcsolatteremtő és -fenntartó képesség, interperszonális rugalmasság, udvariasság, konszenzuskészség, empátia, segítőkészség, tolerancia. Ezen készségek mellett fontos még továbbá a közös célok iránti elkötelezettség és az asszertív kommunikáció. Cservenyák és munkatársai (2012) és Mintzberg (2004) a vezetők kompetenciáit személyes, interperszonális, cselekvési és információs csoportokba osztották.

A mai digitális világban megváltoztak a vezetéssel szemben támasztott követelmények is, így a kommunikációban nagy szerepük van a digitális eszközöknek, a sikeres vezetővé váláshoz elengedhetetlen az emberközpontúság, valamint az online felületek ismerete és kezelése (Gierlich-Joas, Hess és Neuburger, 2020).

Mindezek alapján három vezetői tulajdonság, avagy kompetencia kitüntetett szerepet kap az eredményes szervezeti működésben. Ezek az együttműködési készség, a vezetői szerep tudatos megélése, valamint a folyamatos önfejlődés és/vagy önfejlesztés. A következőkben ezen három tényező kerül részletesebb bemutatásra.

## Együttműködés

Nistor és munkatársai (2015) szerint az együttműködő személyek jótékonyan hatnak a szervezetben uralkodó munkahelyi légkörre és a pszichoszociális egészségre. Az együttműködés kölcsönös bizalmon alapul, a különböző szervezeti egységek együttműködése és bizalmi kapcsolata hatással van az eredményességre. Az együttműködési készséget veleszületett tényezők határozzák meg, majd a tapasztalatok hatására alakul. Czibor (2014; idézi: Kajtár és Korpics, 2018) megállapítja, hogy az együttműködő vezető a csapata érdekeit és a közös célt tartja fókuszban. Az együttműködési kompetenciának szervezeti és társas vonulata is meghatározható. Minél több empátia van egy vezetőben, annál nagyobb a hajlandósága az együttműködésre. A konfliktuskezelésben viszont szerepe van az együttműködő és versengő viselkedésnek is (Kajtár és Korpics, 2018).

## Vezetői tudatosság

Cservenyák és munkatársai (2012) arra a megállapításra jutottak, hogy Magyarországon a vezetők körében nem általános a „vezetési ismeretek tudatos alkalmazása”. A vezetők a vezetési módszereiket sokkal inkább intuícióikra, tapasztalataikra és elképzeléseikre alapozzák, valamint támaszkodnak a különböző tréningeken tanultakra, főnökük személyére és a szervezetenél bevált gyakorlatokra. A tudatos vezetési gyakorlatok használata azoknál a vezetőknél jellemzőbb, akik korábban részt vettek valamilyen fejlesztési (vezetőképzés, tréning, coaching) folyamatban. Az alábbi területeken volt érezhető leginkább ezek hatása: célkitűzés, eredményesség, kétirányú információáramlás, önfejlesztés, beosztottak fejlesztése (Cservenyák, Pusztai és Tomka, 2012). A vezetői tudatosság nem függ az életkortól, a többéves gyakorlattól, a fiatalos gondolkodástól és lendülettől, valamint generációs különbségeket sem találtak e tekintetben (Cservenyák, Filep és Dobay, 2017). Cservenyák és munkatársai (2012) a kutatásuk során vizsgált vezetői tevékenységekben nem találtak különbséget a férfi és női vezetők között. Munkájukban hangsúlyozzák, hogy a szervezet mérete befolyásolja, hogy mennyire jellemző a HR-eszközök használata, és minél nagyobb egy szervezet, annál inkább alkalmazzák ezeket az eszközöket. Viszont érzékelhetően egyre jellemzőbb a kis és közepes méretű cégek esetében is, hogy foglalkoznak vezetőfejlesztéssel (Cservenyák, Pusztai és Tomka, 2012).



## Vezetőfejlesztés

Cservenyák és munkatársai (2017) szerint a vezető fejlődésében lényeges szempontok a saját prioritások és célok meghatározása, a rendelkezésre álló információk megosztása a munkatársakkal, őszinte visszajelzés adása, valamint a beosztottak motivátorairól való beszélgetés. Takey és Carvalho (2015) szerint szintén fontos a menedzsmentkompetenciák feltérképezése, valamint fejlesztése. A szerzett tapasztalat és a kompetenciák fejlődése között komoly kapcsolatot találtak (Takey és Carvalho, 2015). Cattani és Kim (2021) a kompetenciák fejleszthetőségének lehetőségeit vizsgálták. Szerintük a változatosságkereséshez tartozó személyiségjellemzők egy bizonyos optimumon segítik az új, hasznos ismeretek megszerzését egy pontig. A változatosság keresése ugyanis csak egy bizonyos mértékig jelent előnyt az extra információk (és ismeretek) megszerzésében, azon túl a teljesítmény erőteljes csökkenéséhez vezet.

## A VERSENY- ÉS A KÖZSZFÉRA ELTÉRŐ JELLEGZETESSÉGEI

A verseny- és közszféra eltérő célokkal és jelzőkkel írható le. A verseny-, vagy más néven piaci szférát profitorientáltság jellemzi. Az itt jelen lévő vállalatok között állandó a verseny, hiszen a profitszerzés, a haszon növelése az elsődleges cél (Bajkai-Tóth és Garamvölgyi, 2019). Ide hazai magán-, állami és külföldi tulajdonú szervezetek is sorolhatók (Altwickler-Hámori és Lovász, 2013). A közszféra ezzel szemben alapvetően más mozgatórugókkal működik. Az itt fennálló rendszer célja a társadalmi igények kielégítése és a közjó (közhatalom, közszolgáltatás, hierarchia, együttműködés fontossága) fenntartása (Belényesi, 2010; Bajkai-Tóth és Garamvölgyi, 2019). A nem piaci alapon működő, kormányzati tulajdonban lévő vállalatok, illetve a kormányzati egységek által birtokolt szervezetek egyöntetűen a közszféra részét képezik (Lienert, 2009). A két szféra között jelen lévő különbségek alapjaiban határozzák meg a szervezetekben található kompetenciákat, munkaköröket és szervezési folyamatokat (Bajkai-Tóth és Garamvölgyi, 2019), így a különböző profilú szervezetek számára elengedhetetlen, hogy tisztában legyenek a rájuk jellemző tevékenységekhez szükséges kompetenciákkal (Cuadrado és mtsai, 2012). A versenyszférában a legfontosabbnak tartott kompetenciák a kezdeményezőkézség, az önfejlesztés igénye és képessége, az önállóság és az innováció (Boda, 2015). Utóbbi készség (innováció) hatékonyságában a vezetés kulcsszerepet tölt be (Lukoschek és mtsai, 2018). A céltudatosság is fontos tényező a vezetői készségek között, mindazonáltal a célorientáltság és az innovációs tevékenység végzése között nincs kapcsolat (Lukoschek és mtsai, 2018). A versenyszférában az alkalmazottaktól inkább a célok megvalósítását, kritikus szemléletet és kreativitást várnak el, míg a közszférában jellemzőbben a szabályok betartását, óvatosságot és fegyelmet. A versenyszférában a vezetési viselkedés is gyakran eltérő: előre tekintő, jövőt formáló, autonóm, míg a közszférában korlátozottan autonóm és az eredményeket nyomon követő, inkább reagáló (Karoliny és mtsai, 2005). Azonban vannak olyan vezetői kompetenciák, amelyek jellemzően a közszférában elvárta. Ezek a szabálytudat, a fegyelmezettség és a szervezet iránti lojalitás (Boda, 2015). Összességében tehát a közszférában dolgozó vezetők esetében ugyanúgy elengedhetetlen a vezetői kompetenciák megléte, mint a versenyszférában dolgozó vezetőknél (Parragh, 2015). Habár Belényesi (2010) arról ír, hogy a közszférán belül a különböző ágazatok, munkaköri beosztások tekintetében nincs egységesen elvárt kompetenciarendszer, Parragh (2015) szerint itt is szükség van vezetői szemléletmódra, valamint fontos a stratégiai gondolkodás és tervezés integrált alkalmazása. Továbbá az egyéni jellemzőket figyelembe vevő vezetői kompetenciafejlesztés sem



általános, aminek oka kulturális (bürokrácia) és pénzügyi jellegű. A versenyszférában alkalmazott módszerek tehát nem ültethetők át egy az egyben a közszférába (Belényesi, 2010).

Kajtár és munkatársai (2018) érvelése szerint a versenyszférában gyakoribb, ún. menedzser típusú vezetőket gyorsabb és rugalmasabb reakció jellemzi, a közszférában ez a hozzáállás ritkábban jelenik meg. Utóbbinál inkább az eredményes és törvényes munkavégzés jellemző, amit egy zártabb, hierarchikusabb, erősen szabályozott rendszerben kell teljesíteni, ahol inkább fontos a szakmaiság. Kevés kutatás foglalkozik a közigazgatásban lévő vezetőkkel.

A vezető stílusa ugyanakkor jelentős hatással van a szervezeti működésre. Hazafi és György (2013; idézi: Kajtár és mtsai, 2018) szerint a közszolgálati döntéshozók nem csupán személyzeti, gazdasági és munkaszervezési kérdésekben döntenek, hanem szakmai kérdésekben is, ami azt jelenti, hogy felügyelik beosztottaik szakmai munkáját és döntéseit is (Kajtár és mtsai, 2018). A szakmaiság és a vezetői készségek azonban nemcsak a közszférában fontosak, Boda (2015) alapján ugyanis a professzionális működés, a motiváltság, a jó terhelhetőség, az etikusság, az együttműködés és a precizitás azonos mértékű jelentőséggel bír mindkét szektorban. A közszférában lévő vezetők gondolkodására viszont inkább a lassú, megfontolt, racionális gondolkodás jellemző, amiből egy lassabb döntési folyamatra lehet következtetni (Kajtár és mtsai, 2018). A vezető stílusán túl továbbá fontos tényezőnek minősül a szervezeti kultúra (Barnová, Treľová, Krásna, Beňová, Hasajová és Gabrhelová, 2022), a szervezeti struktúra és a szervezet életkora (Ranger-Moore, 1997) is a szervezet működését illetően (DeCanio, Dibble és Amir-Atefi, 2000).

A szervezeti eredményességben az egyéni tényezők összessége is szerepet játszik. A teljesítményértékelést a mindennapi életben a versenyszféra alkalmazza, azonban a közszférában is lenne rá igény (Boda, 2015). Utóbbi esetben azonban a teljesítmény minősítése az év elején célként kitűzött teljesítési követelményekre és teendőkre az év végén történő visszajelzést jelenti (Gergely, 2009).

## Vezetők a versenyszférában

A versenyszféra sajátossága a folyamatosan növekvő árbevétel elérése folyamatosan emelkedő nyereségtartalommal. A vezetőkkel szemben klasszikusan megfogalmazódó igény 5 fő terület köré szerveződik (Drucker, 1991): célkitűzés, szervezés, motiváció és kommunikáció, kontroll és a munkatársak fejlesztése. Ugyanakkor a vállalatok sikerét nagyban befolyásolja, hogy vezetői és munkatársai hogyan bánnak az emberekkel (beosztottak, ügyfelek, partnerek stb.), ezért megnőtt a jelentősége az interperszonális kapcsolatoknak (kommunikációs készség, empátia, tolerancia, nonverbalitás) (Forintos, 2000). Sőt, egy a világban otthonosan mozgó vezető sajátossága a nyitott gondolkodás, a kiváló kapcsolatteremtő képesség és az érzelmi kultúra (intelligencia) (Klein, 2011). Ez utóbbinak két különösen fontos eleme a stressz kezelése és az erős belső motiváció. Ezek azok a legfőbb viselkedésformák (kompetenciák), amelyek segítségével a vezető hatékony válaszokat tud adni a szervezet által elvárt követelményekre (Klein, 2011).

A versenyszféra mindent az eredményesség és a hatékonyság szemüvegén keresztül vizsgál, ezért mindazon vezetői képességek, amelyek rövid vagy hosszú távon ezt szolgálják, keresett értékek a munkaerőpiacon. A nemzetközi piacokon tevékenykedő szervezetek esetében ez hatványozottan igaz, a vezetői elvárásokat meghatározó szervezeti stratégia két célt tart szem előtt: 1. a minél specifikusabb ügyfélkiszolgálást és a 2. minél nagyobb eredményességet és hatékonyságot (Cavusgil és mtsai, 2008).

A szervezetek természetéből adódik, hogy növekednek, fejlődnek, változnak és elhalnak. Az alapítást követő 5 évet általában alig több mint fele éri meg, és ezek legtöbbször is



növekedésében megreked az előre nem látott nehézségek (gazdasági válság, pandémia, energiaárrobbanás) miatt. Ebből következik, hogy a vezetőkkel szembeni elvárások sokszor oly gyorsan változnak, hogy nehéz azt az igényelt kompetenciákkal naprakészen követni. A rugalmasság, az alkalmazkodás, a konstruktív reagálás a változásokra ma már alapfeltétel a versenykörnyezetben helytállni kívánó szervezet vezetőinél. Az kerül jobb helyzetbe a többiekhez képest, aki versenyelőnyt jelentő tulajdonsággal bír, aki képes adaptálódni az aktuális környezeti feltételekhez (Kieser és Woywode, 2006).

## Vezetők a közszférában

Skorková (2016) szerint a kompetenciaalapú modellek napjainkban elemi fontosságúak a humán erőforrás-menedzsmentben. Kutatásában Porvazník (2013, idézi Skorková, 2016) holisztikus modelljének közszférába való integrálhatóságát tanulmányozta, amelynek három fontos tényezője a szakmai tudás, az alkalmazási készségek és a szociális készségek, és melyhez hasonló modellek más országokban korábban már sikeresen implementálásra kerültek.

Gatenby, Rees, Truss, Alfes és Soane (2014) a közszférában dolgozó középvezetők szervezeti változásokban betöltött szerepét vizsgálták az Egyesült Királyságban, amelyben lényeges kompetenciaként határozták meg a reaktív problémamegoldást. A középvezetők azon túl, hogy túlterheltek, csupán kevés kontrollal rendelkeztek a pénzügyi tervezést illetően, mindezek felül pedig nem volt lehetőségük arra, hogy saját ötleteiket és új munkamódszereiket érvényesítsék. Gatenby és munkatársai (2014) szerint ráadásul a közszférában a felső vezetők és a szakemberek jellemzően több hatalommal rendelkeznek, mint a középvezetők.

A középvezetők önállóságát és a változás kezdeményezését számos tényező gátolja. Jelentős elem, hogy a középvezetők szerepét a központi kormányzat korlátozza, és így ők a felső vezetők végrehajtóivá válnak. Tehát a középvezetők nem funkcionálnak vezetőként, és a mindennapokban feladataik jellege leginkább operatív (Gatenby és mtsai, 2014).

A közszférában a motiváció hatással van a munkavállalók innovatív viselkedésére. Ezen viselkedés elősegítésének egyik módja, hogy a szervezet kommunikációjában kiemelésre kerülnek a vállalkozó szellemű vezetők, vagy ha a munkavállalók ötleteinek megvalósítására van a szervezetben befogadókészség és lehetőség (Miao, Newman, Schwarz és Cooper, 2017).

A közszférában a középvezetők autonómiája kevés (rendőrség és egészségügy). Azok a középvezetők támogatják jobban a beosztottjaikat, akiknek van támogató készségük. Ahhoz, hogy a középvezetők támogatni tudják beosztottjaikat, mozgástérre van szükségük. Továbbá a felső vezetők és a HR is szükségesek ahhoz, hogy a középvezetőknek megfelelő tekintélyük legyen (Knies és Leisink, 2013).

## Közép- és felső vezetők kompetenciái

Vezető pozícióban a szakmai tudás és gyakorlat mellett vezetői kompetenciák is szükségesek. Általános hiánya jól tetten érhető a hazai vezetők körében, különösen a középvezetők esetében. A középvezetők kiválasztása jellemzően szakmai kiválóság alapján történik, háttérbe szorítva a vezetői alkalmasságot, melynek pótlására, fejlesztésére ritkán kerül sor szervezett körülmények között. Mindezek eredményeként a középvezetők kevésbé azonosulnak a vezetői szereppel, nem rendelkeznek széles körű vezetői eszköztárral, és alacsony vezetői önbizalom jellemzi őket.

A továbbiakban a közép- és felső vezetői kompetenciák vizsgálatát mutatjuk be, különös tekintettel az eredményes vezetéshez szükséges kompetenciákra. Charan, Drotter és Noel (2000)



korábban már vizsgálták azokat a készségeket, amelyek a vezetői szintek közötti feljebb lépéshez szükséges siker elengedhetetlen részeit képezik. Egy úgynevezett „vezetői fejlesztési csőmodellt” (Pipeline model of leadership development) hoztak létre, amely egészen a szervezet legalsó szintjétől a legfelső szintig tárgyalja a szükséges kompetenciákat. A hat vezetői átmenet egytől egyig jelentős változást jelent mind munkakövetelményekben, mind elsajátított készségekben (Charan és munkatársai, 2000).

Meissner és Radford (2015) megfigyelése szerint a vezetők nem tudják hatékonyan kezelni a változásokat és az azokkal kapcsolatban felmerülő tényezőket, ezért a középvezetők vezetői készségeinek fejlesztését kiemelten fontosnak tartják. Charan és munkatársai (2000) kiemelik, hogy mivel a vezetői készségek megléte minden hierarchiaszinten jelentős, a szervezetnek biztosítania kell a fejlődési lehetőségeket vezetői számára. A vezetői készségek, habár elengedhetetlenek az eredményességhez, hiányuk háttérben gyakran azt látjuk, hogy középvezetői pozícióba olyan kerül, aki szakmailag kiemelkedő, azonban hiába van az illetőnek magas szakmai tudása, a vezetői készségek meglétét ez nem garantálja. További probléma lehet a karrierút hiánya, aminek következtében képzések sincsenek a vezetői kompetenciák elsajátításához. Korábban említettük, hogy Katz (1974; Méhes és Ruzsa, 2018) a vezetői szempontból mérvadó készségek három csoportját határozta meg, amelyek a technikai készségek, az emberi készségek és a konceptuális készségek csoportja. Alsó, közép- és felső vezetőknél a három készség eltérő mértékben optimális, míg a szociális készségek megléte minden vezetői szinten fontos. Középvezetői szinten ajánlott, hogy mindhárom csoportba tartozó készségek esetében magas szinten legyen a vezető. Alsó szintű vezetőnél a szakmai jártasság lényeges, és a koncepcionális készségek megléte kevésbé, míg a felső vezetői szinten pont ezek a készségek értékelődnek fel, és a szakmaiság háttérbe szorul (Katz, 1974; idézi: Méhes és Ruzsa, 2018).

Mindenesetre meghatározó az is, hogy a vezetők milyen jellegű feladatokat látnak el nap mint nap. A vezetők, legfőképp a középvezetők, több időt töltenek adminisztratív feladatokkal, mint vezetői feladatokkal (Giauque, 2016). Ez többek között lehet amiatt, hogy nem vesznek részt a középvezetők a stratégiaalkotásban és a döntéshozatalban, továbbá rendszerint nem vonják be őket a vezetésfejlesztésbe és az utódlástervezésbe (Belasen és Belasen, 2016). Ahhoz, hogy vezetőként értékessé váljanak a középvezetők is, az kell, hogy legyen terük, inspirációjuk a teljesítményük növelésére és vezetői kapacitásuk javítására (Belasen és Belasen, 2016).

## A CAPTAIN-MODELL

A CAPTain kompetenciateszt 1982-ben került kifejlesztésre Svédországban a munkaerő kiválasztása céljából. A szakmai sikert előidéző tényezők voltak a középpontban, amelyek a munkahelyi társas magatartás, a teljesítmény és az önmenedzselés. Az első, kifejezetten munkahelyi viselkedést mérő teszt viszont már Németországban készült 2015-ben Hübschmann és Nagler által, ugyanis kezdetben csak az általános személyiségtényezőkre terjedt ki a mérőeszköz (Fink és Moeller, 2018). A német fejlesztésű teszt tehát azokra a kompetenciákra koncentrál, amelyek a munkahelyi siker szempontjából lényegesek. Ennek oka abból fakad, hogy a munka és az azt végző személy minél jobban illeszkedjen egymáshoz (Henrici és Wrage, 2017). A ma használt teszt 38 kompetenciát vizsgál, és többek között munkaattitűdöt, vezetői magatartást, döntéshozatalt, szociabilitást mér (Captain Hungary, 2023). A kitöltő személyt nem kategóriákba sorolja a teszt, hanem dimenzióként kerül értékelésre a viselkedés. A mérőeszköz célja nem az, hogy





normát határozzon meg, hanem az, hogy kritériumokat lehessen felállítani a segítségével, mint például konkrét munkaköri követelményeket. Tehát az egyén eredményei nem kerülnek összehasonlításra egy populációs mintával (Henrici és Wrage, 2017). Ma már nemcsak kiválasztáshoz alkalmazzák a CAPTain tesztet, hanem számos más területen is: fejlesztés, humánerőforrás-menedzsment, tehetséggondozás, projektmenedzsment, coaching, tréning, vezetődiagnózis (CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH, 2023), vezetői fejlesztés, potenciálemelés, értékesítés optimalizálása, értékelések, az együttműködési potenciál felismerése, utódlástervezés (Henrici és Wrage, 2017). Az egyén beosztásától függően kap vezetői, értékesítői, munkatársi, pályakezdő tesztet, amelyek között a szövegezésben van különbség (Captain Hungary, 2023). A CAPTain kompetenciái korrelálnak a Big Five – NEO FFI mérőeszköz faktoraival, amelyek a neuroticizmus, az extravertzió, a nyitottság, a barátságosság és a lelkiismeretesség. A neuroticizmus pozitívan korrelált a mások felé való nyitottsággal, az extravertzió pozitív kapcsolatban áll a szociabilitással, az Eladói potenciál és Kitűnni vágyás kompetenciákkal. A nyitottság a Változatosságra való igényvel és a Kreativitással áll pozitív kapcsolatban. Ha magas pontszámot ér el egy személy a Big Five barátságosság faktornál, akkor magas pontszáma lesz a CAPTain Konszenzusigény, Együttműködési igény, Szociális nyitottság, Közösségi igény és Elfogadási igény kompetenciáinál. A lelkiismeretesség pozitívan korrelált az Önszervezés és Kitartás kompetenciákkal, továbbá negatívan korrelált a Döntéshozatal kompetenciával (Henrici és Wrage, 2017). Ebből is látszik, hogy a CAPTain teszt motivációt és kognitív képességeket nem mér, sokkal inkább a viselkedésben van a hangsúly.

## KUTATÁSI CÉLOK

Kutatásunkban a verseny- és közsféra közép- és felső vezetőinél megfigyelhető kompetenciák közötti különbségeket vizsgáljuk. Feltételezzük, hogy a közép- és felső vezetők eltérő kompetenciákkal rendelkeznek, továbbá feltételezzük, hogy a verseny- és közsféra vezetői is eltérést mutatnak a kompetenciáikat illetően.

## MÓDSZER

### Eszközök

Vizsgálatunkban a CAPTain Analízis & Szubjektív Kompetenciatesztet (Captain Hungary, 2024) alkalmaztuk, hogy felmérjük a vizsgálati személyeink kompetenciáit. A CAPTain teszt 38 kompetenciát mér a különböző témakörökben: munkaattitűd, vezetői magatartás, döntési képesség, társas viselkedés, személyes jellemzők és potenciálok. A teszt két részből áll: CAPTain Analízis és Szubjektív teszt. Az analízis során 183 kijelentéspárral találkozunk a kitöltő, ahol a párok közül azt az állítást kell választani, amely a leginkább jellemző az illetőre. A kényszerválasztásos módszer lehetővé teszi a viselkedés objektív megismerését. A szubjektív teszt keretén belül egy önismereti kérdőívet kell kitölteni, amely az önbevallás módszerén alapul. Ennek eredményeként kapjuk meg a szubjektív értéket, tehát azt, hogy a kitöltő mit gondol magáról. Jelen vizsgálatunkban csak az objektív értékekkel foglalkozunk. A kérdőív online térben elérhető, az eredményt maga a rendszer a válaszok alapján állítja össze. A jelen vizsgálatban az elérhető 38 kompetenciából összesen 11 kompetenciát vizsgáltunk, amelyek relevánsak a közép- és felső vezetők



elkülönítésében. Minden kompetenciadimenzió 0–10 pont közötti értéket érhetnek el a vizsgálati személyek. Minél magasabb pontszámot értek el, annál inkább jellemző rájuk az adott kompetencia. Az alábbi kompetenciákat vizsgáltuk: *Céltudatosság, Önállóság, Vezetői stílus, Delegálás, Befolyásolás, Döntéshozatal, Önérvényesítés, Önuralom, Aktuális vezetői képesség, Sikerorientáció és Önbizalom*. Az egyes kompetenciadimenziók leírását lásd az *1. táblázatban*. A CAPTain-teszt megfelel a DIN-33430 szabványnak, a teszt-reteszt reliabilitása 92%-os, az egyes kompetenciadimenziók közötti együtt járás átlagosan  $r = 0,64$  (Fredlund és Palm, 2004).

## Minta

Vizsgálatunkban összesen 606 fő vett részt, 19 szervezetből. A vizsgált cégekből 11 (57,8%) a versenyszférában tevékenykedik, többek között informatikai, autóiipari, kereskedelmi és más szektorokban. További 8 szervezetet (42,1%) vizsgáltunk, amelyek vagy közszolgáltatók ( $N = 5$ , 26,3%), vagy a közigazgatásban tevékenykednek ( $N = 3$ , 15,8%). A teljes minta 42,6%-a férfi ( $N = 258$ ), 57,6%-a nő volt ( $N = 348$ ). A vizsgálati mintánk 26,9%-a ( $N = 163$ ) fővárosi, 71,8%-a ( $N = 435$ ) vidéki vállalatnál dolgozik, a válaszadóink 1,3%-a ( $N = 8$ ) nem válaszolt erre a kérdésre. Az általunk vizsgált személyek szervezeti kapcsolódása két csoportba sorolható, úgymint: 1. Versenyszféra, 2. Közsféra. Az első (1) csoport jellemzően hazai és Magyarországon tevékenységet végző külföldi illetőségű közép- és nagyvállalatok közép- és felső vezetőiből áll, míg a másik csoportba (2) közigazgatási szervezetek, állami intézmények és állami tulajdonú közszolgáltató szervezetek közép- és felső vezetői kerültek. A válaszadók 71,9%-a a közsférában

### 1. táblázat. A vizsgált kompetenciadimenziók

Vizsgált kompetencia neve	Vizsgált kompetencia leírása
A2-Céltudatosság	Milyen mértékben tudatosulnak az egyénben a vállalat és a pozíció célkitűzései, és milyen mértékben halad ezek mentén.
A8-Önállóság	Milyen mértékben tud önállóan, pontos utasítások nélkül dolgozni.
B1-Vezetői stílus	Mennyire dominánsan irányítja a csapatát és a többiekét.
B2-Delegálás	Mennyire hajlandó a feladatok és/vagy a felelősség átadására.
B3-Befolyásolás	Milyen mértékben törekszik követni/ellenőrizni és tanácsokkal, útmutatással irányítani munkatársai/beosztottjai/ügyfelei tevékenységét.
C1-Döntéshozás	Mennyire könnyen vagy nehezen hozza meg a döntéseket.
D1-Önérvényesítés	Mennyire hajlandó saját érdekeit és véleményét akkor is képviselni, ha az ellenállásba ütközik.
D3-Önuralom	Milyen mértékben mutatja ki nyíltan az érzelmeit a kommunikáció során, mennyire marad nyugodt stresszhelyzetben.
F1-Aktuális vezetői képesség (korábban: Vezetői szerepvállalás)	Milyen mértékben azonosul a vezetői szereppel.
F6-Sikerorientáció	Mennyire törekszik a gyors siker elérésére.
F9-Önbizalom	Mennyire kritikus saját magával, saját munkájával szemben.



( $N = 436$ ), míg 28,1%-a ( $N = 170$ ) a versenyszférában működő szervezetnél dolgozik. Felmértük a vizsgálati személyek által betöltött beosztásokat, ez alapján a mintánk 38,3%-a ( $N = 232$ ) nem vezetői (ügyfélszolgálati) pozíciót tölt be, 61,7%-a ( $N = 374$ ) vezetői pozíciót tölt be. A vizsgált vezetők 31,3%-a ( $N = 117$ ) felső vezetői, 49,7%-a ( $N = 186$ ) középvezetői, 19%-a ( $N = 71$ ) pedig menedzseri pozíciót tölt be.

A jelen vizsgálatban a felső és középvezetői adatokat elemeztük. Ez alapján az általunk vizsgált 117 felső vezető 73,5%-a férfi ( $N = 86$ ), 26,5%-a nő ( $N = 31$ ). A felső vezetők 35%-a ( $N = 41$ ) budapesti szervezetnél, 65%-a ( $N = 76$ ) vidéken dolgozik. A vizsgált felső vezetők 36,8%-a ( $N = 43$ ) a közszférában helyezkedik el, 63,2%-a ( $N = 74$ ) pedig a versenyszférában. A vizsgált középvezetők ( $N = 186$ ) 54,3%-a férfi ( $N = 101$ ), 45,7%-a nő ( $N = 85$ ). Többségük vidéki munkahelyen dolgozik: 45,7% Budapesten ( $N = 85$ ), 54,3% vidéken ( $N = 101$ ). A középvezetők többsége a közszférában dolgozik (75,8%,  $N = 141$ ), nagyjából negyede pedig a versenyszférában (24,2%,  $N = 45$ ).

## Eljárás

Az elemzés során a CAPTain teszt segítségével vizsgáltuk 19 magyarországi szervezet vezetőinek kompetenciáit 2018 és 2023 között. A vizsgálatok a CAPTain-teszt online felületén történtek. A résztvevők megkeresése e-mailes úton történt, amelyben minden résztvevő egy egyedi linket kapott a teszt kitöltéséhez. A vizsgálatot megelőzően a vizsgálati személyek megismerhették a vizsgálat célját, az adatok felhasználásának körülményeit, az adatvédelmi irányelveket. Ez a tájékoztatás prezentáció formájában, szóban történt meg a tesztfelvétel előtt. Az adatok elemzését az IBM SPSS 27. segítségével végeztük.

## EREDMÉNYEK

### Felső- és középvezetők összehasonlítása a vizsgált kompetenciákban

Vizsgálatunk célja feltárni, hogy milyen kompetenciabéli eltérések figyelhetők meg a közép- és felső vezetői szint, valamint a köz- és versenyszféra vezetői között. Tekintettel arra, hogy az általunk elemzett 11 kompetencia egyike sem követ normális eloszlást, a feltételezéseinket Mann-Whitney-féle U-próbával vizsgáltuk. Elsőként a felső és középvezetők ( $N = 303$ ) közötti különbségeket vizsgáltuk, amelynek eredményeit a [2. táblázat](#)ban mutatjuk be.

A [2. táblázat](#)ban látható, hogy szignifikáns különbségeket találtunk a felső és középvezetők között az *Önállóság*, *Vezetői stílus*, *Delegálás*, *Befolyásolás*, *Aktuális vezetői képesség*, valamint az *Önbizalom* kompetenciadimenzióiban. A felső vezetőknél magasabb pontszámot találtunk az *Önállóság* dimenziójában ( $M = 5,513$ ,  $SD = 1,910$ ), azaz a felső vezetőkre inkább jellemző, hogy kevésbé részletes irányelvek mentén is képesek dolgozni, míg a középvezetőknek ( $M = 4,532$ ,  $SD = 1,940$ ) nagyobb szükségük van pontos utasításokra. A *Vezetői stílus* kompetenciaértékek magasabbnak bizonyultak a felső vezetőknél ( $M = 5,778$ ,  $SD = 1,944$ ), azaz rájuk inkább jellemző a vezetői szerep elfogadása, míg a középvezetőkre ( $M = 5,290$ ,  $SD = 1,921$ ) inkább jellemző, hogy olyan csapattal dolgoznak szívesen, amely önállóan dolgozik, és nem igényli a direkt irányítást. A *Delegálás* kompetencia esetén a fentiekhez jól illeszkedő eredményeket láthatunk: a felső vezetők magasabb *Delegálás*-pontszáma ( $M = 5,265$ ,  $SD = 1,517$ ) arra enged következtetni, hogy rájuk inkább jellemző, hogy másokra ruházzanak át feladatokat, míg a



**2. táblázat. A felső és középvezetők kompetenciának vizsgálata Mann-Whitney-féle U-próbával**

Kompetencia	U	p
Céltudatosság	-1,174	0,240
Önállóság	-4,150	<0,001
Vezetői stílus	-2,275	0,023
Delegálás	-3,952	<0,001
Befolyásolás	-3,121	0,002
Döntéshozatal	-1,209	0,227
Önérvényesítés	-1,556	0,120
Önuralom	-0,114	0,909
Aktuális vezetői képesség	-2,320	0,020
Sikerorientáció	-1,009	0,313
Önbizalom	-4,619	<0,001

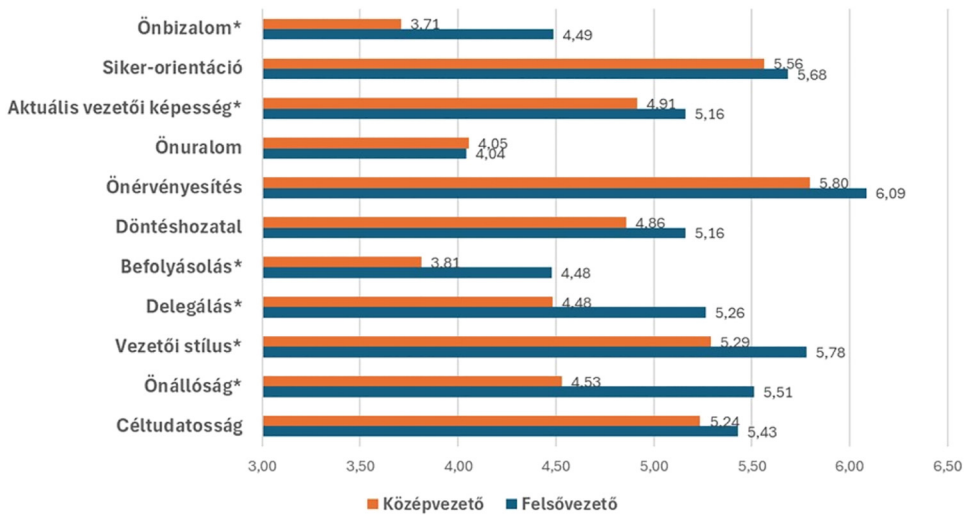
középvezetői szinten ( $M = 4,484$ ,  $SD = 1,712$ ) azt látjuk, hogy ők csak időközönként delegálnak feladatokat. Szintén szignifikáns eltérést találtunk a *Befolyásolás* kompetenciát illetően is, ez alapján megállapíthatjuk, hogy a felső vezetők ( $M = 4,479$ ,  $SD = 1,7986$ ) szívesen adnak tanácsot anélkül, hogy mindenbe beleszólnának, vagyis igyekeznek a kiadott feladatokat nyomon követni. A középvezetők ( $M = 3,812$ ,  $SD = 1,819$ ) figyelemmel kísérik, hogy mi történik a munkahelyükön, viszont ritkábban avatkoznak be mások munkájába, inkább a végeredményre fókuszálnak csak. A felső vezetőknél magasabb ( $M = 5,162$ ,  $SD = 1,066$ ) *Aktuális vezetői képesség* pontszámokat figyeltünk meg, mint a középvezetőknél ( $M = 4,914$ ,  $SD = 1,172$ ), tehát a felső vezetőkre nagyobb mértékben jellemző a vezetői szereppel való azonosulás. Az *Önbizalom* kompetenciadimenzió terén a felső vezetők magasabb pontszámot értek el ( $M = 4,487$ ,  $SD = 1,448$ ), tehát kevésbé kritikusak magukkal szemben a középvezetőkkel összehasonlítva. A mintában tapasztalt kompetenciaátlagokat lásd az *1. ábrán*.

## A köz- és versenyszféra összevetése a vizsgált kompetenciákban

A köz- és versenyszféra vezetői kompetenciáinak összehasonlításánál a fentiekhez hasonlóan jártunk el: Mann-Whitney-féle U-próbákkal vizsgáltuk a két sféra vezetői közötti különbségeket. Az eredményeinket a *3. táblázatban* foglaltuk össze.

Az U-próbák eredményeiből látható, hogy szignifikáns különbséget találtunk számos kompetencia tekintetében a köz- és versenyszféra összehasonlítása során. A versenyszféra vezetői magasabb pontszámot értek el ( $M = 5,529$ ,  $SD = 1,840$ ) az *Önállóság* kompetenciadimenzióján, mint a közsféra vezetői ( $M = 4,511$ ,  $SD = 1,975$ ). Az eredményből arra következtethetünk, hogy a versenyszférában dolgozók kevésbé igénylik a feladataik pontos definiálását, míg a közsférában dolgozó vezetők inkább a pontos utasításokat részesítik előnyben. Magasabb *Delegálás* pontszámokat figyelhetünk meg a versenyszféra vezetői között ( $M = 5,092$ ,  $SD = 1,496$ ), mint a közsféra vezetői között ( $M = 4,587$ ,  $SD = 1,766$ ). A versenyszféra válaszadóira inkább az jellemző, hogy a legtöbb feladatot delegálják, de néhánnyal személyesen akarnak foglalkozni. A mintánk esetében megállapítható, hogy a közsférában dolgozó vezetők figyelemmel kísérik, hogy mi történik a munkahelyükön, de csak ritkán avatkoznak be mások munkájába. Szignifikáns különbség mutatkozott a *Befolyásolás* kompetenciát illetően is: a versenyszférában dolgozó vezetőkre jellemzőbb ( $M = 4,420$ ,  $SD = 1,754$ ) a közsférában dolgozó vezetőkhez ( $M = 3,842$ ,





**1. ábra.** A felső és középvezetők kompetenciaátlagai

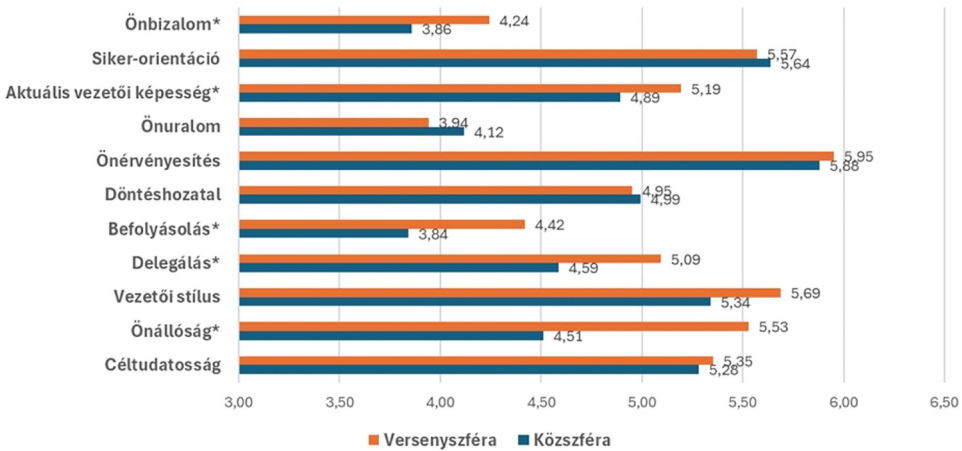
Megjegyzés: a szignifikáns eltéréseket csillag jelöli.

**3. táblázat.** A köz- és versenyszféra vezetői kompetenciáinak vizsgálata Mann-Whitney-féle U-próbával

Kompetencia	U	p
Céltudatosság	0,537	0,59
Önállóság	4,380	<0,001
Vezetői stílus	1,665	0,096
Delegálás	2,716	0,007
Befolyásolás	2,855	0,004
Döntéshozatal	0,004	0,997
Önérvényesítés	0,667	0,505
Önuralom	-0,502	0,616
Aktuális vezetői képesség	2,460	0,014
Sikerorientáció	-0,415	0,678
Önbizalom	2,078	0,038

SD = 1,859) képest, hogy szívesen adnak tanácsot anélkül, hogy mindenbe beleszólnának. Az *Aktuális vezetői képesség* kompetenciával kapcsolatban elmondható, hogy a közszféra ( $M = 4,891$ ,  $SD = 1,159$ ) vezetői bizonyos mértékű felelősséget vállalnak csapatukért, de nem látják magukat különösebben befolyásos szerepben. A versenyszférában dolgozó vezetők ( $M = 5,193$ ,  $SD = 1,084$ ) jobban tudnak azonosulni a vezetői szereppel. Végül, de nem utolsósorban szignifikáns különbséget találtunk a közszféra ( $M = 3,859$ ,  $SD = 1,242$ ) és a versenyszféra vezetői ( $M = 4,244$ ,  $SD = 1,529$ ) között az *Önbizalom* kompetenciában is. A közszférában dolgozó vezetők inkább úgy jellemezhetjük, hogy rendelkeznek valamennyi önbizalommal, de szükséges számukra a visszajelzés. A versenyszférában dolgozó vezetők





## 2. ábra. A köz- és versenyszféra vezetőinek kompetenciaátlagai

**Megjegyzés:** a szignifikáns eltéréseket csillag jelöli.

esetében inkább azt látjuk, hogy biztosak önmagukban és a munkához való tehetségükben, de elfogadják a kritikát. A köz- és versenyszféra vezetőinek kompetenciaátlagait a [2. ábrán](#) foglaljuk össze.

## DISZKUSSZIÓ

Vizsgálatunkban a CAPTain-teszt által mért kompetenciadimenziók mentén vizsgáltuk a köz- és versenyszféra felső és középvezetőit. Összesen 19 szervezet 117 felső és 186 középvezetőjénél vizsgáltunk 11 kompetenciadimenziót. Szignifikáns különbségeket találtunk a felső és középvezetők között az *Önállóság*, a *Vezetői stílus*, a *Delegálás*, az *Aktuális vezetői képesség* és az *Önbizalom* kompetenciadimenzióiban. A verseny- és közsféra vezetőit összehasonlítva szintén szignifikáns eltéréseket találtunk: a két sféra vezetői különböztek az *Önállóság*, a *Delegálás*, a *Befolyásolás*, az *Aktuális vezetői képesség* és az *Önbizalom* dimenzióiban. A [Drucker \(1991\)](#) által megjelölt öt fő terület, amely kiemelt jelentőségű a vezetőknel, azaz a célkitűzés, szervezés, motiváció és kommunikáció, kontroll, valamint a munkatársak fejlesztése, mind jól illeszkedik az általunk vizsgált vezetőknel megjelenő kompetenciadimenziókhoz. Az eredményeink alapján határozottan kirajzolódó mintázat (a közép-, illetve felső vezetői magatartás, valamint a versenyszféra és a közsféra vezetőinek viselkedésében) segítségével következtetések vonhatók le a vezetők várható viselkedéseire, reakcióira, valamint azok különbözőségeire vonatkozóan.

A középvezetőknel nem jelenik meg direkt vezetői magatartás, hiszen vezetői stílusuk jellemzően laissez faire ([Lewin és mtsai, 1939](#)), tehát nem irányítanak, és nem tekintik feladatuk fontos részének azt, hogy másokra feladatot és felelősséget ruhazzanak át. Továbbá jellemzően a saját feladatukkal vannak elfoglalva, nem jellemző, hogy következetesen ellenőrzik beosztottjaik munkavégzését. Mindez összhangban van [Gatenby és munkatársai \(2014\)](#) megállapításaival, akik rámutattak a középvezetők túlterheltségére, továbbá arra, hogy a középvezetőknek nincs lehetőségük a saját ötleteik, munkamódszerük érvényesítésére. A vizsgált középvezetők nem



törekednek arra, hogy középpontba kerüljenek, és hogy mindenáron érvényesítsék elképzeléseiket. Munkavégzésük során igénylik, hogy pontos feladatinstrukciókat kapjanak, tehát kevésbé jellemző rájuk az önállóság. Munkájukhoz való tehetségük kapcsán önkritikusak. Jelen vizsgálatunk eredményei és egyéb szervezeti tapasztalataink alapján elmondható, hogy a középvezetők sajátosságai mögött a vezetői szereppel való azonosulás és az alkalmazható vezetői eszköztár hiánya érhető tetten. A vezetői eszköztár hiányának hátterében az állhat, hogy a szervezetek elsősorban szakmai kiválóságokat neveznek ki vezetőnek (Meissner és Radford, 2015), elhanyagolva a vezetési feladatokra történő felkészítést. Így a frissen kinevezett középvezető azzal szembesül, hogy jobb szakember, mint vezető, és óhatatlanul inkább „szakemberként” tekint magára, mint „vezetőként”. Ezzel sikeresen oldja a szerepzavar okozta frusztrációját is.

A felső vezetők szeretnek a figyelem középpontjában lenni, és ennek megfelelően fel is veszik a vezetői szerepet, irányítják munkatársaikat. Vezetői stílusuk Lewin tipológiája alapján demokratikusnak mondható (Lewin és mtsai, 1939). Igyekeznek feladatokat delegálni és azokat következetesen nyomon követni. Véleményük mellett konfliktushelyzetben is kiállnak, és bár elfogadják a kritikát, egészséges önbizalmuk van a munkához való tehetség kapcsán. Munkájukhoz pontos utasításokat nem igényelnek, viszont direktívákat igen.

A közszféra (közép- és felső) vezetőinek viselkedése többnyire megegyezik a középvezetői viselkedéssel az önállóság, vezetői stílus, delegálás, befolyásolás, kitűnni vágyás és önbizalom kompetenciák tekintetében. Az említett kompetenciák mentén a versenyszféra (közép- és felső) vezetőinek sajátosságai a felső vezetők viselkedéséhez hasonlítanak. Tehát míg a versenyszféra vezetői irányt mutatnak munkatársaiknak, delegálnak és nyomon követik a feladatokat, addig ez a közszféra vezetőire nem jellemző. A közszféra vezetői tehát alig mutatnak direkt vezetői viselkedést, nem is tudnak azonosulni a vezetői szereppel, továbbá kerülnek a döntési és a konfliktushelyzeteket. A versenyszféra vezetői viszont meg tudják hozni a szükséges döntéseket, vállalják véleményüket konfliktushelyzetben is, és nincs gondjuk a szerepléssel, a vezetői szerep felvállalásával.

## Limitációk

A jelen vizsgálat bár nagy mintával rendelkezik, nem tekinthető reprezentatív felmérésnek. A jelen tanulmányban csak azokat a kompetenciadimenziókat vizsgáltuk, amelyekről úgy véltük, összefüggést mutathatnak a vezetői szereppel, ugyanakkor a CAPTain-teszt jóval több kompetencia vizsgálatára is alkalmas. Eredményeink jobb általánosíthatósága érdekében több szervezet és többféle vezetői szint bevonása volna javasolt. Korlátként tekinthető az, hogy nem vizsgáltuk, változott-e a vezetői viselkedés a COVID-19-világjárvány idején. A hatás valószínűsíthető, mert kutatások alapján a pandémia magára a vezetésre is hatással volt (Czifra és Csukonyi, 2022).

## Kitekintés és gyakorlati tapasztalatok

A jövőben további kompetenciadimenziók, több vezetői szint és számosabb szervezet vizsgálata javasolt. Eredményeink alapján feltételezhetjük, hogy felállítható a közép- és felső vezetők tipológiája, amely szerint a vezetői kompetenciák tekintetében feltételezhetően hasonlóság figyelhető meg a közszféra felső és a versenyszféra középvezetői között. Feltételezhető továbbá, hogy eredményeink segítségével megalkotható egy olyan általános vezetőitípus-rendszer amely alapjául szolgálhat a munkaköri elvárások precízebb meghatározásának és megfogalmazásának.



Továbbá kiemelendő a vezetőfejlesztés fontossága, amelynek alapját képezhetik a jelen tanulmányra épülő további vizsgálatok. Különösen fontos szempont ez, hiszen a rendelkezésre álló szakirodalom inkább személyiségdimenziókat mér, és nem kompetenciákat, és jól látható, hogy felkészítés nélkül kétséges, hogy a vezetők megfeleljenek a vezetői elvárásoknak. A hatékony és eredményes középvezetői munka nem nélkülözheti az alapos vezetői felkészítést mind a vezetői szerep, mind a vezetői eszköztár (tervezés, feladatkiadás, delegálás, motiválás, kommunikáció, ellenőrzés, erőforrás-gazdálkodás stb.) vonatkozásában. Ennek hiányában frusztrációval, önállótlanossággal, döntések elkerülésével, felelősség áthárításával, irányítás helyett képviselési tevékenységgel stb. kell számolni. Egy szervezetben belül a középvezetők felkészítése teremti meg a hatékony stratégiai felső vezetői munka lehetőségét a középvezetéssel megosztott felelősség, delegálás, önállóság alapján. A közigazgatás és a közszolgáltatás területén tapasztalatot szerzett vezetők versenypiaci foglalkoztatása azonos beosztásban kevésbé eredményes, tekintettel az eltérő igények és követelmények rendszerére, valamint az eltérő szocializációs közeg sajátosságaira. A közigazgatásban és közszolgáltatásban dolgozó vezetők versenypiaci foglalkoztatása nem nélkülözheti a szféraspecifikus felkészítést.

## ÖSSZEGZÉS

Tanulmányunkban az elmúlt hat év vizsgálati tapasztalatait összegeztük, amelynek eredményeit felhasználva következtetni lehet hazánk vezetőinek kompetenciáira, vezetői magatartására, vezetői megfelelésére, várható vezetői viselkedésére. Kutatásunk bővíthető az idő változóval, hogy megnézzük, jelentkezik-e változás a hat év alatt. Eredményeink alapján továbbá érdemes lehet a közép- és a felső vezetők csoportbontásos vizsgálata szférák szerint, valamint az általunk közszféraként jellemezett terület további alcsoportokra történő bontása.

## IRODALOM

- Altwickler-Hámori, Sz., & Lovász, A. (2013). *Javíthat-e hosszú távon a közalkalmazottak relatív helyzetén egy 50%-os béremelés? A köz-magán keresetkülönbség elemzése Magyarországon 2002 és 2008 között. Budapesti munkagazdaságtani füzetek*. Budapest: MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet – Budapesti Corvinus Egyetem Emberi Erőforrások Tanszék.
- Bajkai-Tóth, K., & Garamvölgyi, J. (2019). Munkavállalói kompetenciák a közszféra és a versenyszféra területén. In J. T. Karlovitz (Szerk.), *Tanulmányok a kompetenciára építő, fenntartható kulturális és technológiai fejlődés köréből* (pp. 9–20). Komárno: International Research Institute.
- Barnová, S., Treľová, S., Hlásna-Krásna, S., Beňová, E., Hasajová, L., & Gabrhelová, G. (2022). Leadership styles, organizational climate, and school climate openness from the perspective of Slovak vocational school teachers. *Societies*, 12(6), 192. <https://doi.org/10.3390/soc12060192>.
- Báthory Németh, A., & Máthé, J. (2012). *Együttműködés, és csapatépítés*. ÁROP-2.2.13- 2012-2012-0001.
- Belasen, A., & Belasen, A. R. (2016). Value in the middle: Cultivating middle managers in healthcare organizations. *Journal of Management Development*, 35(9), 1149–1162. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0173>.





- Belényesi, E. (2010). Kompetenciafejlesztés a közigazgatásban. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 5(1–2), 95–100.
- Boda, B. (2015). A teljesítményértékelés szervezeti és egyéni dimenziói a köz- és a versenyszférában. *Hadtudomány*, 25, 91–101.
- Captain Hungary (2023). Letöltve 2024. 07. 20-án. <https://www.captain.hu/captain-tests/>.
- Captain Hungary (2024). *CAPTain analízis*. Letöltve 2024. 07. 02-án. <https://www.captain.hu/?ref=main.php>.
- Cattani, G., & Kim, J.-H. (2021). Variety-seeking, learning and performance. *Plos One*, 16(3), e0247034. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247034>.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2008). *International business strategy management and new realities*. Uppers Saddle River: Pearson-Prentice Hall.
- Champy, J. (1995). *A vezetés újjáalakítása*. SHL Hungary Kft.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2000). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. Jossey-Bass.
- CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH (2023). Letöltve: 2024. 07. 20-án. <https://www.captain-personaltest.com/anwendungsfelder/>.
- Csapó, B. (2003). A tudás és a kompetenciák. In *A tanulás fejlesztése* (pp. 65–74). Budapest: Országos Közoktatási Intézet (OKI).
- Cservenyák, T., Dobay, R., & Filep, L. (2017). Hogyan változott a hazai vezetők tudatossága az elmúlt 5 évben? A 2017. évi Tudatos vezetés kutatás eredményei és összehasonlító elemzés. *Menedzsmentor*. Letöltve 2024. 07. 20-án. <https://tudatosvezetes.hu/docs/tudvez2017.pdf>.
- Cservenyák, T., Pusztai, Cs., & Tomka, J. (2012). *A menedzserek mennyire vezetnek tudatosan a munkatársaikat? A 2012. évi Tudatos vezetés kutatási eredményei*. KPMG Akadémia.
- Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E., & Morales, J. F. (2012). Gender differences in leadership styles as a function of leader and subordinates' sex and type of organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 3083–3113.
- Czibor, A. (2014). *Döntések társas dilemmahelyzetekben: személyiségjellemzők és szituációs faktorok hatása*. PhD-értekezés. Pécs: PTE.
- Czifra, J., & Csukonyi, Cs. (2022). A vezetés paradigmaváltása a COVID-19 pandémia alatt. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(3), 15–24.
- DeCanio, S. J., Dibble, C., & Amir-Atefi, K. (2000). The importance of organizational structure for the adoption of innovations. *Management Science*, 46(10), 1285–1299.
- Drucker, P. F. (1991). *A hatékony vezető – Az eredményes irányítás kézikönyve*. Park Kiadó.
- Fink, F., & Moeller, M. (2018). *Purpose driven organizations: Sinn Selbstorganisation Agilität*. Schäffer-Poeschel.
- Forintos, K. (2000). A humán erőforrás fejlesztésének lehetőségei a magyar társadalom értékeinek tükrében. *Tudásmenedzsment*, 1(1), 33–38.
- Fredlund, C., & Palm, A. (2004). *A reliability study of the CAPTain personality test*. Karlstad.
- Gatenby, M., Rees, C., Truss, C., Alfes, K., & Soane, E. (2014). Managing change, or changing managers? The role of middle managers in UK public service reform. *Public Management Review*, 17(8), 1124–1145.
- Gergely, É. (2009). Teljesítménymenedzsment vizsgálatok néhány, az Észak-alföldi régióban működő profitorientált szervezetnél. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 1(1), 74–80.
- Giauque, D. (2016). Stress among public middle managers dealing with reforms. *Journal of Health Organization and Management*, 30(8), 1259–1283. <https://doi.org/10.1108/jhom-06-2016-0111>.



- Gierlich-Joas, M., Hess, T., & Neuburger, R. (2020). More self-organization, more control—or even both? Inverse transparency as a digital leadership concept. *Business Research*. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00130-0>.
- Giles, S. (2016). The most important leadership competencies, according to leaders around the world. *Harvard Business Review*. Letöltve 2024. 07. 20-án. <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>.
- Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and skills of leadership in the context of industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543–550. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.167>.
- Hazaí, Z., & György, I. (Szerk.). (2013). *Közszolgálati életpályák*. Budapest: NKE.
- Henrici, J., & Wrage, F. (2017). Erfassung von Verhaltenskompetenzen: CAPTain (Computer Aided Personnel Test answers inevitable). In J. Erpenbeck, S. G. Rosenstiel, & W. Sauter (Eds.), *Handbuch Kompetenzmessung*. Schäfer Poeschel.
- Horváth, I. (2011). Vezetési módszertan. In A. Fábíán (Ed.), *Vezetők és beosztottak a magyar közigazgatásban*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó.
- Hübschmann, W., & Nagler, C. (2015). CAPTain-Potenzialanalyse. In M. Brand, F. Ion, & S. Wittig (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitsanalysen: Die führenden Tools im Überblick* (pp. 138–163). Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- Kajtár, E., Korpics, M., Méhes, T., Roberts, É., Ruzsa, D., & Szakács, É. (2018). *Vezetési gyakorlat*. Budapest: NKE.
- Karoliny, M., Lévai, Z., & Poór, J. (2005). *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban – Módszertani kézikönyv*. Wolters Kluwer.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5). Letöltve 2024. 07. 20-án. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>.
- Kieser, A., & Woywode, M. (2006). Evolutionäre Annäherungen. In A. Kieser, & M. Ebers (Eds.), *Organisationstheorien*. Wiesbaden: Gabler.
- Klein, S. (2011). *Negyven év munkapszichológia*. Edge 2000 Kft.
- Klein, B., & Klein, S. (2020). *A szervezet lelke*. Edge 2000 Kft.
- Knies, E., & Leisink, P. (2013). Leadership behavior in public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 108–127. <https://doi.org/10.1177/0734371X13510851>.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299.
- Lienert, I. (2009). *Where does the public sector end and the private sector begin?* IMF Working Paper No. WP/09/122. International Monetary Fund, Fiscal Affairs Department.
- Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1220–1235. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.010>.
- Lukoschek, C. S., Gerlach, G., Stock, R. M., & Xin, K. (2018). Leading to sustainable organizational unit performance: Antecedents and outcomes of executives’ dual innovation leadership. *Journal of Business Research*, 91, 266–276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.003>.
- Márta, E., & Berde, Cs. (2022). A humán társadalom vezetői szerepeinek párhuzamosságai az állatcsoportokban azonosítható irányítói szerepekkel. In J. T. Karlovitz (Ed.), *Az ember és gazdagsága egészséges és biztonságos környezetben* (pp. 148–160). International Research Institute.
- Méhes, T., & Ruzsa, D. (2018). Vezetési elméletek. In E. Kajtár (szerk.), *Vezetési gyakorlat*. Budapest: NKE.



- Meissner, E., & Radford, K. (2015). Importance and performance of managerial skills in the Australian aged care sector – a middle managers' perspective. *Journal of Nursing Management*, 23(6), 784–793.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2017). How leadership and public service motivation enhance innovative behaviour. *Public Administration Review*, 78(1), 71–81. <https://doi.org/10.1111/puar.12839>.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Mládková, L. (2015). Knowledge workers and the principle of 3S (Self-Management, self-organization, self-control). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 181, 178–184. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.879>.
- Murayama, K., Matsumoto, M., Izuma, K., & Matsumoto, K. (2010). Neural basis of the undermining effect of monetary reward on intrinsic motivation. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 107(49), 20911–20916.
- Nistor, K., Ádám, Sz., Cserhádi, Z., Szabó, A., Zakor, T., & Stauder, A. (2015). A Koppenhágai Kérdőív a Munkahelyi Pszichoszociális Tényezőkről II (COPSOQ II) magyar verziójának pszichometriai jellemzői. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 16(2), 179–207.
- Parragh, B. (2015). Szemléletváltás a közszférában – Reform és versenyképesség. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, 375–391.
- Porvazník, J., Mišún, J., Hudáková, I. M., Ljudvigová, I., Skorková, Z., & Gálík, R. (2013). *Celostná manažérska kompetentnosť a jej ohodnocovanie*. Bratislava: Ekonóm.
- Ranger-Moore, J. (1997). Bigger may be better, but is older wiser? Organizational age and size in the New York life insurance industry. *American Sociological Review*, 903–920.
- Roóz, J. (2006). *A menedzsment alapjai*. Budapest: Perfekt Kiadó.
- Ruzsa, D., & Roberts, É. (2019). Vezetői eszköztár IV.: Motiváció és ösztönzés. In É. Kajtár, M. Korpics, E. Kirskó, T. Méhes, É. Roberts, & D. Ruzsa (szerk.), *Vezető és vezetés a közszolgáltatásban* (pp. 87–93). Budapest: NKE.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 226–234.
- Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J., & Aisha, A. N. (2019). Competencies for effective public middle managers. *Journal of Management Development*, 38(5), 421–439.
- Szakács, F., & Bánfalvi, M. (2010). A vállalkozói készségek fejlesztése – Mi is a kompetencia. *Tudományos Közlemények*, 24, 7–30.
- Takey, S. M., & Carvalho, M. M. de (2015). Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company. *International Journal of Project Management*, 33(4), 784–796. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.013>.

## Competences of domestic managers - A panorama and a pathology

András Durugy, Anna Durugy, Edina Szabó, Dóra Gál,  
Pál Kővágó and Péter Kollár

*Background and aims:* The study of leadership competencies is an under-researched area, as the available literature focuses more on leadership personality dimensions and less on leadership competencies. Similarly, few resources are available about leaders of organisations of the public sector and of the competitive



sphere. In the present study, we set out to compare the competences of middle and upper managers of the public sector and of the competitive sphere. We assumed that competitive managers are more autonomous, while managers from the public sphere are more likely to possess competence to execute tasks. *Method:* In our study, we analysed data of 303 upper and middle managers working in 19 organisations (private sector: 11, public sector: 8). To measure managerial competencies, we used the CAPTain Analysis & Subjective Competency Test, along which we were able to compare the differences between managerial level and sector in 11 competency dimensions. *Results:* Significant differences were found between upper and middle managers on the competency dimensions of Autonomy, Leadership Style, Delegation, Influence, Actual Leadership and Self-Confidence. Upper managers scored higher on these dimensions. Significant differences were also found between public and competitive leaders, with competitive leaders scoring higher on the Autonomy, Delegation, Influence, Actual Leadership and Self-Confidence competency dimensions than public leaders. *Conclusions:* Our results show that upper managers tend to be more confident in working along more general guidelines, while middle managers are more demanding of specific instructions. A similar profile can be observed for managers in the competitive sector, and parallels can be drawn between middle managers in the competitive- and upper managers in the public sector.

---

#### KEYWORDS

leadership competences, competitive sphere, public sector, middle managers, upper managers

---

**Open Access nyilatkozat.** A cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje és az esetlegesen végrehajtott módosítások feltüntetésre kerülnek. (SID\_1)

