

DOKTORI (PHD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

Gulyás Dóra Kinga
GÖDÖLLŐ
2022



MAGYAR AGRÁR- ÉS ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM

Vezetői kompetenciák és az eredményes vállalat összefüggéseinek vizsgálata

Gulyás Dóra Kinga
GÖDÖLLŐ
2022

A doktori iskola

megnevezése: Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola

tudományága: Gazdálkodás- és Szervezéstudomány

vezetője: Prof. Dr. Lakner Zoltán Dsc.

Egyetemi Tanár, MTA Doktora
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Témavezetők: Dr. habil Hágen István Zsombor PhD

Egyetemi docens/PhD
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

Vajna Istvánné Dr. habil Tanzl Anita PhD

Egyetemi docens/PhD
Neumann János Egyetem

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyás

.....
A témavezető jóváhagya

TARTALOMJEGYZÉK

1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEK	1
1.1. A kutatás előzménye	1
1.2 A kutatás célja és hipotézisei	1
2. ANYAG ÉS MÓDSZER	4
3. EREDMÉNYEK.....	7
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS A JAVASLATOK	12
5. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	18
6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK	21
7. IRODALOMJEGYZÉK.....	23

1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEK

1.1. A kutatás előzménye

Egyetemi tanulmányaim során az alapképzésemet az Oxford Brookes Egyetemen végeztem, ahol Nemzetközi Üzleti Menedzsmentet (International Business Management) tanultam. A képzés során megismerkedtem a menedzsment teóriákkal, valamint sok irodalmat olvastam ahhoz kapcsolódva, hogy milyen tulajdonságokkal és képességekkel kell rendelkeznie egy sikeres vezetőnek. Ugyanakkor sohasem éreztem, hogy bármelyik irodalomból egy teljes képet kaptam volna arról, hogy mennyire bonyolult is eredményes vezetőnek lenni, mennyi külső- és belső tényező befolyásolja a sikert, valamint arról, hogy mennyire eltérő nézőpontokból tekinthető egy vezető sikeresnek.

Az alapképzés elvégzése után, úgy véltem szeretném a világgazdaság folyamatait politikai szempontból is megismerni, hogy az összefüggések átlátásának megpróbálására jobb alapokkal rendelkezzek. Ennek érdekében a The London School of Economics and Political Science Egyetem Európa Gazdaságpolitikája (Political Economy of Europe) szakra jelentkeztem és nyertem felvételt. A szak elvégzése után úgy éreztem, hogy a mély érdeklődési köröm mégis inkább a menedzsmenthez kötődik és nem a politikához, ezért úgy gondoltam, hogy a doktori jelentkezésem során mindenképpen erre a területre szeretnék visszatérni. Következésképpen annak, hogy az alapképzés során egy hiányérzet maradt bennem a vezetői kompetenciák széleskörű tanulmányozásában, így egyértelmű volt a kutatási témám kiválasztása. A munkám során nagyon sok vezetővel találkozom és ez is egy motivációt adott, hogy megismerjem és kutassam, hogy milyen személyiségből adódó tényezők vezetnek a sikerhez és ahhoz, hogy valaki „jó” vezető legyen. Érdeklődésemet mindig felkeltette, hogy az eredményes vagy „sikeresnek” mondott vezetők milyen kompetenciákkal és személyiségjegyekkel rendelkeznek, valamint az hogy ez alapján lehet-e bárkiből eredményes vezető.

1.2 A kutatás célja és hipotézisei

A kutatásom célja a vezetői kompetenciák és az eredményes vállalatok vizsgálata. A szakirodalom áttanulmányozása után a témához kapcsolódóan a következő célokat fogalmaztam meg:

C₁: A vállaltok eredményességének mérése és kategorizálása érdekében célul tűztem ki az eredményes vállalat meghatározását, mely jelentősége, a cégek számára alapot biztosítani, hogy egy adott fókusszal konkrétan definiálják jövőbeli céljaikat, így ez által nagyobb növekedést és további fejlődést érjenek el.

C₂: Az eredményes vállalatok esetében mindig felkeltette az érdeklődésem, hogy az adott vezetők milyen kompetenciákkal és személyiség jegyekkel rendelkeznek és hogy ezek között van-e bármilyen összefüggés.

Foglalkoztatott, hogy a vezetők ugyanolyan karakterek-e, tehát minden esetben a kompetenciáik és a személyiség jegyeik is megegyeznek-e, ez által adott-e, hogy kiből válhat sikeres vezető. Érdekes pontnak találtam, hogy a munkavállalók ugyanúgy látják és ítélik-e meg a vezetőt, mint ahogy azt ő az önképében véli. Továbbá az is felmerült, hogy akár genetikailag kódolva van, hogy kiből válhat sikeres vezető vagy bármilyen kiindulás pontból lehetséges kitartással, türelemmel és folyamatos tanulással felépíteni-e önmagát annak a személynek, aki vezetővé szeretne válni. Ezek alapján szerettem volna választ találni arra, hogy lehetséges-e definiálni a vezetői kompetenciát, valamint egy alap kompetencia és személyiségjeggyé táblázatot készíteni, ami útmutatást tud biztosítani.

C₃: A doktori tanulmányaim alatt a világban rendkívüli változás következett be a Covid-19 pandémia hatására, ami életünk minden területén komoly átalakulásokat eredményezett. Az építőipari szektorban hektikus változások következtek be mind az árak, a logisztika, az alapanyagok és a kész termékek esetében. Ez által az építőipari cégek vezetői komoly kihívásokkal és krízis helyzet kezeléssel kellett, hogy szembe nézzenek, ahol vezetői kompetenciáik megjelentek, így ennek a résznek a vizsgálatát mindenképpen elengedhetetlennek véltem.

A kutatás céljaihoz igazodva ez alapján a következő hipotéziseket fogalmaztam meg:

H₁: Az eredményes vállalat nem csak kvantitatív számviteli eredmények alapján, hanem kvalitatív értékek alapján is meghatározhatók.

H₂: Az eredményes vállalat megítélésében a vezetők és a munkavállalók eltérő nézettel rendelkeznek, mely esetben a fiatalabb és/vagy alul fizetett foglalkoztatottak kevésbé ítélik meg pozitívan a vállalatot, valamint a vezetőt.

H₃: A vezetők szubjektív megítélése saját kompetenciáik és személyiség jegyeik tekintetében nem egyezik meg a kollégák által alkotott véleménynel.

H₄: Az eredményes vállalatok vezetőinek kompetenciái és személyiség jegyei hasonlóak vagy megegyeznek.

H₅: Egy új vezetői kompetencia definíció megfogalmazható a szakirodalom által már korábban definiált meghatározások modernizálásával, és a primer és szekunder adatgyűjtés során szerzett adatok felhasználásával.

H₆: A Covid-19 által okozott krízis helyzet új kihívások elé helyezte a vezetőket és hatással volt a vezetők irányítási mechanizmusaira, stratégiai és operatív nézeteire, melyek hosszú távon is változásokat eredményeztek.

Az átláthatóság érdekében táblázatot (1. táblázat) készítettem, mely együttesen prezentálja a kutatási célokat, a hozzá kapcsolódó hipotéziseket és a kutatás során használt elemzési módszereket.

1. táblázat: Célokat, hipotéziseket és módszereket összefoglaló táblázat

Célok	Hipotézisek	Módszerek
C ₁ : A vállalatok eredményességének mérése és kategorizálása érdekében célul tűztem ki az eredményes vállalat meghatározását.	H ₁ : Az eredményes vállalat nem csak kvantitatív számviteli eredmények alapján, hanem kvalitatív értékek alapján is meghatározható.	gyakoriság vizsgálat, empirikus megfigyelés, korrelációs vizsgálat
C ₂ : Az eredményes vállalatok esetében megvizsgálni, hogy a vezetők ugyanolyan kompetenciákkal és személyiség jegyekkel rendelkeznek-e.	H ₂ : Az eredményes vállalat megítélésében a vezetők és a munkavállalók eltérő nézettel rendelkeznek, mely esetben a fiatalabb és/vagy alul fizetett foglalkoztatottak kevésbé ítélik meg pozitívan a vállalatot, valamint a vezetőt.	keresztábra elemzés, ANOVA analízis
	H ₃ : A vezetők szubjektív megítélése saját kompetenciáik és személyiség jegyeik tekintetében nem egyezik meg a kollégák által alkotott véleménnyel.	gyakoriság vizsgálat, adat és tartalom elemzés
	H ₄ : Az eredményes vállalatok vezetőinek kompetenciái és személyiség jegyei hasonlóak vagy megegyeznek.	gyakoriság vizsgálat, adat és tartalom elemzés
	H ₅ : Egy új vezetői kompetencia definíció megfogalmazható a szakirodalom által már korábban definiált meghatározások modernizálásával, a primer és szekunder adatgyűjtés során szerzett adatok felhasználásával.	szekunder kutatás, empirikus megfigyelések, tartalom elemzés
C ₃ : A Covid-19 hatására változott-e a vezetők szemlélete és hozzáállása bármilyen téren.	H ₆ : A Covid-19 által okozott krízis helyzet új kihívások elé helyezte a vezetőket és hatással volt a vezetők irányítási mechanizmusaira, stratégiai és operatív nézeteire, melyek hosszú távon is változásokat eredményeztek.	gyakoriság vizsgálat, empirikus megfigyelés, tartalom elemzés

Forrás: Saját szerkesztés (2022)

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

2.1 Kutatásmódszertan

A kutatás a vizsgált célok összetettsége miatt mind kvantitatív és kvalitatív kutatási mód együttes alkalmazását teszik szükségessé. A társadalomtudományok esetében egyértelmű probléma, hogy nem elég csak a módszertant ismerni, a valós alkalmazását, kivitelezését és eredmény feldolgozását is mélységeiben végig kell gondolni, hiszen a nem megfelelő alap akár a kutatás teljes megghiúsulását is okozhatja (ALIMO-METCALFE 2001, HANCKÉ 2009, AVOLIO et al. 1995, DENZIN-LINCOLN 1994, GORVIN et al. 2017). A vizsgálat során az összefüggéseket és részleteket minél komplexebb módon kívánom elemezni és feltárni, ezért indokoltnak láttam, hogy olyan kutatómódszertant alkalmazzak mely nem csak egy-egy oldalról vizsgálja meg az adott kérdést és probléma felvetést, de képes mélységeiben is feltárni az esetleges kapcsolatokat vagy ellentmondásokat (CAMERON et al. 2006, FIRAT 2006, HORVATH-MITEV 2015).

A kutatás folyamatát az alábbiak szerint építettem fel:

1. Kutatási probléma kiválasztása és pontos meghatározása
2. Elemzési egységek és időkeretek meghatározása
3. Korábbi kutatások és eredmények áttekintése
4. Hipotézisek megfogalmazása
5. Konceptualizáció és indikátorok meghatározása
6. Kutatómódszertan kiválasztása
7. Adatgyűjtés
8. Elemzés és értelmezés
9. Következtetések levonása, eredmények összefoglalása

A kvalitatív megközelítés, vagy más néven minőségi kutatás jellemzően egy feltáró és elemző technika, melynek nem célja a magas egyedszám (SÁNTHA 2009). A kutatás ennél a megközelítésnél sokkal adaptívabb és flexibilisebb, mivel akár folyamatában is lehetséges új szempontok bevonása vagy redukálása annak érdekében, hogy a legrelevánsabb információk kerüljenek kinyerésre. Ugyanakkor ez nem jelenti hogy a teljes metódust meg lehet változtatni, inkább formálni lehet az eredményesség érdekében (HANCKÉ 2009). A pozitív oldala, hogy jobban megismerhetővé teszi az interjú alanyt, ugyanakkor a fogadása és értelmezése a válaszoknak lehetőséget ad a szubjektív interpretálásnak, ami megkérdőjelezhetővé teszi az érvényességét (LIGETI-HÉRA 2017). Ezen a ponton viszont felhoznám, hogy a kvantitatív esetében ugyanannyira problémát jelent, hogy nem biztos a válaszadó megfelelően értelmezte a feltett kérdést, így a végeredmény kimenetelére és megbízhatóságára nézve ez pont megegyezően problémát jelent.

A kvantitatív módszertan a mennyiségi kérdésekre keresi a választ, és előnye hogy nagyobb elemszámú kutatást lehet általa elvégezni (BONCZ, 2015). Előnye, hogy a standardizált kérdéseket sokan tudják megválaszolni akár rövid időtartam alatt is, így reprezentatívabb mintaszám vizsgálata válik lehetővé. Továbbá az adatkinyerés és

összehasonlítás is sokkal objektívebb alapokon van, mint a kvantitatív esetében. Hátránya viszont, hogy nem biztos hogy a válaszadó megfelelően értelmezi a kérdést, ezért a válaszok nem teljesen biztos hogy a valóságot fedik le (GORVIN et al. 2017). A kérdőíves válaszadás során az alanyok sokszor ignorálnak kérdéseket, ami szintén adatvesztést okoz. Ezenfelül a kérdőívek adottsága hogy rigidek, vagyis pontosan csak az irányvonalat tükrözik melyet a kutató összeállított, így akaratlanul is okoz egy indirekt befolyásolást a válaszadó alanyban (GORVIN et al. 2017).

2.2 Kutatási fázisok

A kutatást három nagy fázisra bontottam:

1. Fázis- Szekunder adatgyűjtés (szakirodalmi feldolgozás)

A kutatás primer és szekunder adatgyűjtésen alapul. A dolgozat első fázisa szekunder kutatáson alapul, mely a magyar- és idegen nyelvű szakirodalom megismerését és tanulmányozását foglalja magába, ez által elősegítve a téma leszűkítését, pontosabb meghatározását, valamint a végleges és pontosan megfogalmazott hipotézis feltételét. A folyamat tartalmazza könyvek, folyóiratok, esettanulmányok és elektronikus formában elérhető publikációk feldolgozását, valamint konzultációkat szakértőkkel.

A szakirodalomból és konzultációkból szerzett információ alapján a szervezeti hatékonyság és a vezetői kompetenciák elsődleges definiálás történik meg, mely alapot szolgáltat a kutatás következő fázisához, mely a primer kutatást tartalmazza. A definíciók kiindulási alapot biztosítanak, hogy a kutatási cél megfelelően körülhatárolható legyen.

A szekunder adatgyűjtés során a cél a kutatási téma legfőbb területeinek a mélységi vizsgálata volt. Az első részben a vizsgált építőipari szektor kialakulásának és fejlődésének feldolgozása történt meg globális kitekintésben, majd végül a magyarországi történeti bemutatás. A hazai összefoglaló esetében, csak a rendszerváltást követő utolsó harminc év kerül feldolgozásra, mivel a vezetők személyiségét tekintve, kompetenciáikat és vezetői képességeiket ebből az időszakból tudunk levonni releváns következtetéseket és megállapításokat.

A szakirodalmi feldolgozás második része a kutatás szempontjából a vezetőhöz köthető kulcsfogalmak feltárását hivatott elvégezni, ami magába foglalja a vezető fogalmának korábbi definícióit, a vezetési teóriák és elméletek összegyűjtését, valamint a vezetői kompetenciák időrendben történő feldolgozását.

A harmadik témakör a dolgozat egyik legfrissebb témakörét dolgozza fel, ugyanakkor a vezetői kompetenciák szempontjából jelentős hatással rendelkező szegmensét, a Covid-19 világjárvány hatását.

2. Fázis- Primer Adatgyűjtés

A szakirodalomból levont következtetések alapján történik az interjúk menetének kialakítása és a kérdések megírása. Továbbá a vezetőkkel szoros munkakapcsolatban álló kollégák kérdőívének összeállítása is a szakirodalom, valamint a vezetői kérdőív alapján történik meg. A kutatás eredményének kimenetelét jelentős mértékben a

vezetők saját szemszögű, szubjektív nyilatkozatai adják. A dolgozat objektivitásának megtartása érdekében az alkalmazottaktól is történik információ gyűjtés, ha ezt engedélyezi a vállalat, hiszen így más nézőpontból is vizsgálhatóvá válnának a vezető tulajdonságai.

Az alkalmazottak véleményének felmérésére kérdőívek azért is előnyösebbek, mert nagyobb arányban lehet információt gyűjteni, mint interjúk segítségével. Ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy a kérdőíves eredmények nem biztos, hogy teljes mértékben valós információkat szolgáltatnak, mivel a válaszadóknak félelmet kelthet a feletteseikről való állásfoglalás (BONCZ, 2015). A hitelesség elősegítése érdekében teljes anonimitásban történik a kutatás. Egyes esetekben személyes megfigyelés is alkalmazható a hitelesség biztosítására és az objektivitás további javítása érdekében. Cél minden egyes vállalati méret tekintetében a lehető legtöbb vezető és beosztottjaik véleményének a felmérése.

3. Fázis- Primer és szekunder adatgyűjtés eredményeinek összevetése

A kutatás harmadik fázisában a szakirodalom és a tapasztalati, saját kutatás által szerzett információ összevetése és ez alapján a következtetések levonása történik meg. A kinyert eredmények alapján a szervezeti hatékonyság és a vezetői kompetenciák végleges definiálása történik, mely lehetővé tenné a végleges következtetések levonását a vezetői kompetenciák és a szervezeti hatékonyság összefüggésében, valamint a hipotézisek kérdéseinek megválaszolásában.

A kutatás utolsó része azt vizsgálná, hogy a kutatás elméleti eredményeit a vezetők miképpen tudnák a legegyszerűbb és leghatásosabb módon a gyakorlati életbe átültetni és alkalmazni, valamint a szervezetek a munkaerő kiválasztás folyamatában, hogyan tudnák felhasználni és alkalmazni ezen ismereteket.

Az bemutatott kutatásmódszertanon kívül szeretném megemlíteni, hogy direkt és indirekt módon számos egyéb úton bővítettem a tudásom és gyűjtöttem releváns információkat:

- a témához nem csak a szorosan kapcsolódó, de a szélesebb perspektívát kínáló hazai- és nemzetközi szakirodalmat is tanulmányoztam, és a kapcsolódó kinyert ötleteket felhasználtam
- korábbi tanulmányaim során megszerzett tudást és ismeretanyagot újra rendszereztem és beillesztettem a kutatásomba
- konzultációt folytattam számos szakemberrel a témában, melyből újabb következtetéseket vontam le, valamint ezek alapján tovább tudtam fejleszteni a kutatási témaköröm
- az interneten folyamatosan kutattam az újabb anyagok és cikkek után, biztosítva hogy a téma ne elavult irodalmakat és ismeret anyagot tartalmazzon
- több hazai és nemzetközi konferencián is részt vettem annak érdekében, hogy a témában jártas más szakemberek véleményét és építő kritikáját felhasználhassam és tovább fejlődhessek
- óraadóként előadást tartottam egyetemi hallgatóknak a témámhoz kapcsolódó tananyagból, mely előadások során kialakult vitákból és meglátásokból további érdekes megközelítéseket tudtam alkalmazni

3. EREDMÉNYEK

1. Eredmény: Az eredményes vállalat megítélésének vizsgálata kvantitatív és kvalitatív adatok szempontjából

Csökkenő sorrendben táblázatba rendeztem a válaszadók megítélése szerinti legfontosabb eredményességi vagy siker tényezőket, mely alapján a legfontosabbnak a jó munkakörülményeket kategorizálták, amit a válaszadók 85,19%-a választott. A második leggyakrabban választott elem 74,07%-kal a mások szemszögéből történő megítélés volt, vagyis a vevők és szállítók részéről történő elismertség. A harmadik indexnek a profit növekedését választották 72,22%-ban. A folyamatosan bővülő termékportfólió 51,85%-ot kapott, mely azt képviseli, hogy a munkavállalók a fejlődést azon keresztül is mérik, hogy mennyire tud a vállalat megújulni, folyamatosan fejleszteni. Továbbá a termékek bővítésével nagyobb értékesítési lehetőséget nyer a szervezet, akár új szegmensekbe is be tudnak lépni, ami szintén a cég presztízsét növeli. Az ötödik szempont tekintetében viszont egyenlő 44,44%-al az árbevétel és volumen növekedés került, ami bizonyos mértékig összefüggésben van egymással. Kisebb arányban, de jelentős értékelést kapott a növekvő vevőkör (38,89%) és a folyamatos újítások és innovációk (29,63%) válaszok. Figyelemre méltó, hogy míg a folyamatosan bővülő termékportfólió a negyedik helyre lett rangsorolva, addig a folyamatos fejlesztés én innováció csak a hetedik helyre lett értékelve, pedig a termékportfólió bővítésének egyik alapvető és elhanyagolhatatlan része a termékfejlesztés és innováció, ami nélkül lehetetlen lenne a bővítéseket végrehajtani. A három legkevésbé fontosnak vélt tényező a vevői elégedettség és a hitelállomány mértéke volt. Összességében elmondható, hogy az öt legdominánsabb sikeresség megítélését meghatározó tényező a válaszadók alapján 60%-ban kvalitatív szempont volt, és nem számszerűen mérhető kvalitatív számviteli adat, tehát ez alapján következtethető, hogy a sikeresség megítélése mér nem csak szám alapú.

2. Eredmény: Az eredményes vállalat és a vezetők megítélése a kollégák szempontjából

A demográfia adatok tekintetében szintén elvégeztem egy ANOVA analízist (28. melléklet), mivel a korszak, fizetési sáv, munkaévek száma legalább három értékű kategorikus változó, a „mennyire látja megalapozottnak a vezetői szakmai felkészültségét?” kérdésre adott válaszok, pedig skála típusú változó. Azokban az esetekben van ANOVA, ahol a kategorikus változó szerint elemzünk, tehát ez alapján hozunk létre csoportokat és a kategorikus változónak legalább három értéke van. Itt minden esetben azt vizsgáljuk, hogy az egyes csoportok között van-e eltérés a skála vonatkozó átlagai között vagy

sem. A nullhipotézis azt mondja, nincs különbség, míg az ellenhipotézis alapján van. Azaz a nullhipotézis azt mondja, hogy a kategorikus változó nem befolyásolja a skála típusú változó értékeit, nem determinálja azt, ellenhipotézis esetén viszont befolyásolja. Itt igazából bennünket csak a Sig. (p-érték) érdekel, ami a próbához tartozó p-érték. Úgy kell értelmezni, hogy ha az adott változónál a Sig. < 0,05, akkor a nullhipotézist elvetjük, azaz a kategorikus változó csoportjaiban a vizsgált skála változó átlagai eltérnek, azaz a kategorikus változó hatással van rá, ha Sig. $\geq 0,05$, akkor a nullhipotézist elfogadjuk, azaz a kategorikus változó csoportjaiban a vizsgált skála változó átlagai azonosak, tehát a kategorikus változó nincs hatással rá, nem befolyásolja szignifikánsan. Tehát ott van hatással rá, ahol a p-érték < 0,05. Ebben az esetben mindhárom csoportnál azonosnak tekinthető az átlag, mert a Sig. = 0,486 > 0,05, továbbá 0,902 > 0,05 és 0,368 > 0,05. Ez alapján egyik esetben sem befolyásolja a kategorikus változó a „mennyire látja megalapozottnak a vezető szakmai felkészültségét?” válasz értékét, tehát a demográfiai adatoktól független a vezetőnek a megítélése.

3. Eredmény: A kollégák megítélése eltér a vezetők önképétől kompetenciáinak és személyiségjegyeik tekintetében.

Elvégeztem egy összesített kompetencia karakterisztika vizsgálatot is, ami egymáshoz viszonyítva mutatja be a kollégák és a vezetők által legdominánsabbnak megítélt kompetenciákat. Az eredmény egyértelműen megmutatja, hogy a legdominánsabb tulajdonságokban a vezetők és kollégák megítélése nem egyezik meg teljes mértékben, valamint a kevésbé dominánsabb tulajdonságok esetében ez csak még jobban szóródik. Ezek alapján megállapítható, hogy a kollégák és vezetők megítélése a domináns vezetői kompetenciák esetében nem egységes.

A vizsgálati aspektusok közé tartozott a vezetői személyiségjegyek vizsgálata, melynek célja volt felmérni, hogy az eredményes vezetők tulajdonságai és karakterei között vannak-e teljes egyezés vagy tartalmaznak-e hasonlóságot. A személyiség listát a szakirodalom által alátámasztott személyiségjegy párok által alakítottam ki.

A kollégáknak és a vezetőknek is pontosan megegyező táblázat alapján kellett kiválasztaniuk a jellemzőnek vélt személyiség jegyeket az adott cég vezetőjére nézve. Az eredmények összehasonlítására egy olyan táblázatot készítettem, ahol függőlegesen egymás alatt lévő sorokban felsoroltam a személyiségjegyeket párokban, míg a mellette lévő függőleges oszlopokban cégenként jelöltem, hogy az adott cég munkavállalói milyen arányban választották az adott személyiség jegyet. Ezt követően pedig minden egyes cég esetében személyiségjegyenként kivastagítottam azt a százalékot, melyet a vezető önmagára nézve választott. Ez által átláthatóvá vált, hogy melyik cég

esetében egyezett meg a kollégák meglátása a vezetőjük önmaga felé történő megítélésével.

A kollégák a személyiségjegyek megítélésében nem értettek teljesen egyet, mivel egyik vállalat esetében se választottak minden karakterre 100%-ban azonosat. A kollégák által magasabb százalékban választott tulajdonságok, ha összevetésre kerülnek a vezetők által megadott jegyekkel, akkor viszont elmondható, hogy 88,19%-ban a kollégák eltalálták a vezetők személyiségjegyeit.

4.Eredmény: Az eredményes vállalatok vezetőinek kompetencia és személyiségjegyei hasonlóak vagy megegyeznek.

A vezetői kompetenciákat a szakirodalom alapján összeállított lista és az interjúkat megelőző kötetlen szakmai beszélgetések felhasználásával állítottam össze. Legelőször a vezetők kompetenciáinak hasonlóságát vizsgáltam, mely eredményeket egyenként összevettem egymással, így összesen 45 féle kombináció elemzése történt meg. A viszonyítás tekintetében azt állapítottam meg, hogy minden vezető kompetenciáját mindenkivel összevetve általánosságban 20%-ban egyeztek meg. Továbbá összesen 17,77%-ban volt olyan pár, ahol volt két azonos kompetencia jegy, és mindösszesen 6,6%-ban volt található három azonos kompetencia egyezés. Ez alapján megállapítottam, hogy az eredményes vezetők kompetencia jegyei nem egyeznek meg, de még jelentős hasonlóság sem vélhető fel.

A vezetők jellemvonásai egymáshoz viszonyítva is elemzésre kerültek. Az introvertált és extrovertált megközelítés alapján két oldalra lett szétbontva a 22 személyiségjegy, egymás párjainak megfelelően. Az objektív elemzés érdekében a válaszokat számszerűsítettem, hogy összehasonlíthatók legyenek egymással. A 11 tulajdonság tekintetében a két oldalra történő megosztással összesen 12 féle kombináció lehetséges, melyből 6 fordult elő a válaszadók között. Érdekesség egybeesés, hogy a 6 kombinációból 3-3 egymás fordított variációja. A 10 megkérdezett válaszadónak 6 különböző jellemterképe rajzolódott ki, tehát ez alapján megállapítható, hogy az eredményes vezetőknek nem egyeznek meg a személyiségeik, továbbá az is megállapítható, hogy a személyiség karakterisztika nem befolyásolja, hogy valakiből válhat sikeres vezető vagy sem.

5. Eredmény: A vezetői kompetencia definiálása primer és szekunder kutatás alapján

Az interjú során minden vezetőt megkértem, hogy mondja el a vezetői kompetencia meghatározását a saját értelmezésében, mely így összevethetővé válik a szakmai irodalom által használt definíciókkal, továbbá a kollégák által

kiemelt kompetenciákkal, így alapot biztosítva egy új definíció meghatározásához, valamint az eredményeket összevettem a szakirodalomban már korábban megjelent megfogalmazásokkal.

A definíció megalkotásánál a cél az volt, hogy csak a kutatás során (vezetői interjúk, kollégák kérdőíves felmérése és szakirodalmi áttekintés) kinyert megalapozott és alátámasztható megfogalmazások kerüljenek bele. Ezek alapján az alábbi definíciót határoztam meg:

A vezetői kompetencia egy olyan szervezeti eredményességet meghatározó képességek és készségek komplex összessége, mely elengedhetetlen komponensei: a magabiztosság, nyitottság új ismeretekre, megfelelő attitűd, döntéshozatali és irányítási képesség, kollaborációs és kommunikációs készség, szakmai képzettség, hatékony forrás menedzselés és felelősségvállalás mind pénzügyi, valamint humán erőforrás szempontjából.

6. Eredmény: Covid-19 hatásának vizsgálata a vezetői szemléletre

A kutatás célja volt az új gazdasági helyzet változását is elemezni, hiszen a Covid-19 jelentős kihívások elé állított a vezetőket minden szektorban. A magyarországi építőipar szektort is jelentősen érintette a Covid-19 miatt bevezetett intézkedések, ugyanakkor sok üzletággal szemben a gyártók és kereskedők esetében a kormány nem rendelt el teljes bezárást még a legnagyobb megszorításokkal járó időszakban sem. Az intézkedések következtében és a kereslet hektikus alakulásának következtében a vezetőknek szembe kellett néznie a készletek megfelelő kontrollálásával, valamint az emberi erőforrás megfelelő menedzselésével, így egy kiszámíthatatlan környezethez kellett alkalmazkodniuk.

Az interjú során számos kérdés átbeszélésre a pandémiával kapcsolatban, melyek összevetésre kerültek kollégák által adott válaszokkal és az újonnan megjelenő szakirodalomakkal.

Elmondható, hogy a válsághelyzet kezelésében a vezetők nem csak stratégiai gondolkodás szempontjából mentek át változásokon, de személyiség jegyeik tekintetében is, mivel saját elmondásuk alapján hozzáállásuk sokkal emberközpontúbb lett, empátikusabbá váltak és rugalmasabbá. Eddigiekben senki sem vizsgálta és kategorizálta a magyarországi építőipar szegmensben a Covid-19 hatására bevezetett változtatásoknak a következményeit a vezető és munkavállalók szempontjából, valamint vizsgálta a rövid- és hosszútávú lehetséges eredményeit. A táblázat átláthatóan bemutatja, hogy a leggyakrabban alkalmazott intézkedések és változtatások közül melyik milyen hatást ért el. A távoli munkavégzés lehetővé tette, hogy a munkavállalók rugalmasabban dolgozhassanak, ami egyes esetekben akár a produktivitás növekedését is eredményezheti, hiszen lehetséges, hogy abban

a légkörben, ahol komfortosan érzi magát a munkavállaló jobban tud teljesíteni, ugyanakkor az ellenkező megközelítés is igaz, hogy saját környezetében több tényező elvonhatja a figyelmét -pl. saját rokonai, gyerekei-, így ebben az esetben személyfüggő, hogy a produktivitás mértéke hogyan változik. Ugyanakkor a távoli munkavégzés lehetőségének a megtartása a későbbiekben is növelheti a munkavállaló elégedettségét, hiszen így nagyobb szabadság érzetet és rugalmasságot biztosít a vállalat számára. Ez az intézkedés a vezetők hozzáállásának fejlődését eredményezték rugalmasságukat és empátiájukat tekintve.

A digitalizáció számos területen hordoz előnyös változási lehetőségeket, hiszen egyrészt számos vállalat esetében szignifikáns változás következett be, melynek hatására lehetőségük van nagyobb piaci szegmensre kiszakítani, növelni az ügyfelek elégedettségét, hiszen magasabb szintű szolgáltatást tudnak biztosítani. A munkavállalók számára pedig egyszerűbb és könnyebb munkavégzési lehetőséget biztosítanak a technológia fejlődések, míg a vezetők számára nagyobb és jobb kontrollig opciót biztosítanak a fejlesztések.

A készletgazdálkodás tekintetében a változtatások bevezetésével a szervezetek lehetőséget kaptak arra, hogy a piaci szegmensből nagyobb részt szakítsanak ki azokkal a konkurens cégekkel szemben, akik nem tudták gördülékenyen menedzselni a válság okozta extrém körülményeket. Továbbá a szükséglet a változtatásra és felkészülés a váratlan helyzetek kezelésére anyagbeszerzés szempontjából olyan kompetencia fejlődést biztosított a vezetőknek, melyet tudnak generalizálni egy esetleges későbbi válságkezelés során is. A döntéshozatal formájában is változott a vezetők attitűdje, mivel a decentralizált kollégákkal közösen meghozott választásokat előnyösebbnek ítélték meg, valamint indirekt módon ezáltal jellemzően szorosabbá vált az együttműködésük a kollégákkal és beszállítókkal.

Az átláthatóságot biztosító gyakori kommunikáció a kollégák szemszögéből segítette növelni a bizalmat, biztonságot és elfogadást, míg a vezetőknek nőtt a munkavállalókkal történő interakciója.

A támogatások különböző formái (Covid-19 tesztek fizetése, védőfelszerelések ingyenes biztosítása, vitamin csomagok) rövid és hosszútávon is egyaránt növelik a lojalitást, bizalmat és biztonságérzetet.

A sok esetben új és innovatív szolgáltatások kifejlesztésének a szükségessége a vezetőket arra sarkalták, hogy megszokott gondolkodásmódjukat és látószögüket átalakítsák, így a kreativitásuk és újító ötletekre való törekvésük növekedett, mely igaz a munkavállalókra is hiszen ezeket az innovációkat sokszor brainstorming által találják ki. A vállalat szempontjából ezen újítások segíthetik a megújulást, modernizációt és növelhetik a piaci részesedést.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS A JAVASLATOK

Hipotézis vizsgálat

A szekunder adatgyűjtés során felállított hipotéziseim vizsgálatához primer kutatást és további szekunder adatgyűjtést folytattam. Az adatgyűjtés során nyert eredmények részletes bemutatását követően doktori disszertációm ezen fejezetében megvizsgálom a hipotézisim megalapozottságát, mely alapján igazolom vagy cáfolom a megállapításokat.

Lehetséges-e az eredményes és hatékony vállalatot kvalitatív értékek alapján is kategorizálni?

H₁: Az eredményes vállalat nem csak kvantitatív számviteli eredmények alapján, hanem kvalitatív értékek alapján is meghatározható.

A nemzetközi szakirodalomban már korábban megfigyelhető, hogy elindult egy irányvonal, ami azt mutatja, hogy a vállalatokat már nem csak kvantitatív, vagyis számviteli szempontok alapján minősítik és kategorizálják, hogy eredményesnek és hatékonyak értékelhető-e, hanem kvalitatív értékek alapján is.

Hipotézisem megválaszolásához a kutatásom során a kollégákkal által kitöltött kérdőív B./2. kérdésen keresztül gyűjtött adatokat, valamint a vezetői kérdőív 1. és 2. kérdései alapján nyert információkat használtam fel.

A kollégák által adott válaszok alapján az öt legfontosabbnak kategorizált tényező közül három mutató kvalitatív (jó munkakörülmény, elismertség vevők/szállítók részéről, folyamatosan bővülő termékportfólió). Ha tizedik vizsgáljuk a listát akkor is elmondható, hogy a top öt tényezőt követő három tényező is szintén kvalitatív érték. Ez alapján megállapítható, hogy a munkavállalók megítélésük alapján sokkal nagyobb jelentőséget tulajdonítanak egy vállalat megítélésénél a kvalitatív jellemzőknek, mint a kvantitatívoknak.

A vezetői interjúk során a vezetők felének megítélése alapján csak a számviteli adatokat említették, ellenben a vezetők másik része -jellemzően a külföldi tulajdonban lévő vállalatok ügyvezetői- a munkakörülmények, vevői és szállítói elismertséget, az innovációt, valamint a folyamatosan bővülő termékkört is kiemelték.

Ez alapján megállapítható, hogy az eredményes vállalat már a magyarországi értelmezés szempontjából sem kizárólag csak kvantitatív értékek alapján, de kvalitatív mérőszámok alapján is értékelhető, tehát a **H₁ hipotézist igazolódott**.

Alátámasztható-e, hogy a fiatalabb vagy alulfizetett kollégák kevésbé ítélik meg pozitívan a vállalatot és a vezetőt?

H₂: Az eredményes vállalat megítélésében a vezetők és a munkavállalók eltérő nézetrel rendelkeznek, mely esetben a fiatalabb és/vagy alul fizetett foglalkoztatottak kevésbé ítélik meg pozitívan a vállalatot, valamint a vezetőt.

A kutatás megkezdésekor a percepcióm az volt, hogy azok a kollégák, akik az átlaghoz képest alacsonyabb fizetést kapnak és/vagy fiatal kollégák ők a vállalat eredményességét és a vezetőt nem feltétlenül a valós kompetenciái alapján ítélik meg.

Ennek a kérdésnek a vizsgálatához a kollégák kérdőívéből a demográfiai adatok összevettem a B/8.-as kérdéssel, mely a vezető szakmai felkészültségének megítélésére irányult. Ezt az ANOVA analízis segítségével végeztem el, mivel a demográfiai adatok katégorikus változókként értelmezhetők, míg a vezetői szakmai felkészültségére adott válaszok skála típusú változók. Ebben az esetben azt vizsgáltam, hogy a skála vonatkozó átlagai között van-e eltérés az egyes csoportok tekintetében. A vizsgálat azt mutatta ki, hogy mindhárom csoportnál azonosnak volt tekinthető az átlag, tehát ez alapján a katégorikus változók nem befolyásolják. Ez alapján a **H₂ hipotézis nem igazolódott.**

Eltér a vezetők saját kompetenciáiknak és személyiség jegyeiknek a megítélése a kollégák megítélése szerinti képtől?

H₃: A vezetők szubjektív megítélése saját kompetenciáik és személyiség jegyeik tekintetében nem egyezik meg a kollégák által alkotott véleménnyel.

A kutatásom egyik célkitűzése volt, hogy feltárjam az eredményes vezetők kompetenciáit és személyiség jegyeit. Ugyanakkor meg szerettem volna vizsgálni azt is, hogy a vezetők valójában reális képet alkotnak-e önmagukról, továbbá a kollégák hogyan ítélik meg őket.

A kollégák kérdőívéből a B/5, B6 és a vezetői kérdőív 6. és 7. kérdéseinek eredményeit használtam fel. Fontosnak ítélt meg, hogy ezek a táblázatok teljesen egymással szembe állíthatók legyenek és minél inkább objektíven értékelhetők, hiszen csak így lehet reális következtetéseket levonni. A kérdések külön-külön irányultak vizsgálni a vezetői kompetenciákat és a személyiség jegyeket.

Elsőként a kollégák kérdőívének B/5 kérdéséből kinyert adatokat elemeztem cégenként összevetve a vezetők által adott válaszokkal. Ez alapján az volt megállapítható, hogy nem egyezett a kollégák megítélése a vezetők által kiválasztott karakterekkel, így úgy ítélt meg hogy egy globális összehasonlítás alapján is érdemes lehet elemezni az eredményeket.

A második elemzési módnál a kollégák által adott feleleteket választási gyakoriság szerint csökkenő sorrendbe állítottam. A következő lépésben a vezetők által adott válaszokból is készítettem egy gyakorisági listát, ami százalékosan áttekintést adott róla, hogy a vezetők véleményük szerint mely tulajdonságaikat látják a legdominánsabbnak. Az így kapott eredményeket egymással összevettem, melyből az volt megállapítható, hogy a kompetencia megítélésében a vezetők megítélése nem egyezik meg a kollégák nézeteivel.

A másik elemzés a vezetők személyiség jegyeire vonatkozott, melyhez a szakirodalom által alakítottam ki a listát és ezt kiegészítettem néhány saját megítélésem szerint információt biztosító karakterisztikával. A kollégáknak megegyező listában kellett kiválasztani, hogy melyik személyiség jegyeket ítélik

meg relevánsnak a vezetőjükre. A kinyert adatok alapján készítettem egy táblázatot, ami átláthatóvá és elemezhető tette a begyűjtött válaszokat. Ez alapján megállapítható volt, hogy a kollégák nem értettek egyet a vezető személyiség jegyeinek kategorizálásakor, hiszen mindösszesen 13,63%-ban választották az adott karaktereket teljes egyetértésben, mely azt reprezentálja egyértelműen, hogy a kollégák nem egységesen ítélik meg a vezető személyiség jegyeit. Az elemzést ettől függetlenül tovább vittem, és egyenként vizsgáltam meg, hogy abban az esetben is, ha nem értettek a kollégák teljesen egyet a személyiség jegy megítélésében, elemezni kívántam, hogy legalább a magasabban választott érték megegyezik-e a vezető által kiválasztott karakterrel. Az így kapott eredmény azt mutatta, hogy 88,19%-ban a kollégák többsége jól ítélte meg a vezetőt.

Összesítve a H₄ hipotézis esetében kapott kutatási eredményeket, elmondható, hogy a kompetencia jegyek esetében a megítélés egyáltalán nem egyezett meg, míg a személyiség jegyek tekintetében részben egyezett meg a kollégák megítélése a vezetők önmaguk értékelésével, így a **H₃ hipotézis részben igazoltnak tekintem.**

Hasonlók vagy megegyeznek-e az eredményes vállalatok vezetőinek személyiség és kompetencia jegyeik?

H₄: Az eredményes vállalatok vezetőinek kompetenciái és személyiség jegyei hasonlóak vagy megegyeznek.

Az előző témakörből kiindulva nem csak az volt számomra érdekes, hogy a kollégák hogyan ítélik meg a vezetőket, de az is foglalkoztatott, hogy az eredményes vezetők kompetenciái és személyiség jegyeik megegyeznek-e és esetleg lehet-e ez alapján egy modellt készíteni. Ehhez a vizsgálathoz a vezetői kérdőív 6. és 7. kérdésének eredményeit alkalmaztam. Először a vezetők kompetenciáinak hasonlóságait vizsgáltam, mely eshetőségekből összesen 45 féle kombináció létezik és azt állapítottam meg, hogy minden vezető tulajdonságát mindenkivel összevetve általánosságban 20%-ban egyeztek meg a kompetenciák. Összesen 17,77%-ban volt olyan pár, ahol két kompetencia jegy azonos volt, és mindössze 6,6%-ban ahol három kompetencia jegy megegyezett. Ez alapján kinyilvánítható, hogy a vezetők kompetencia jegyeik nem egyeznek meg.

Az analízis következő része a személyiség jegyeket vizsgálta, mely esetben a 22 introvertált és extrovertált karakterjegy két oszlopba került szétbontásra. Az objektív elemzés érdekében a személyiség jegyek összege oldalanként számszerűsítve lett, így ez alapján 12 kombináció lehetséges. Ezekből a kombinációkból 6 fordult elő a válaszadók között. Érdekes összefüggés, hogy az előforduló kombinációból 3-3 egymás párja volt. A 10 megkérdezett vezetőből 6 eltérő jellemterkép rajzolódott ki, így tehát ez alapján a vezetőknek nem egyeznek a személyiség jegyeik.

Összefoglalva a vezetők esetében, sem a kompetenciáik, sem a személyiség jegyeik tekintetében nem találtam magas vagy teljes egyezőséget, tehát a **H₄ hipotézisem elvetem.**

Lehetséges-e definiálni a vezetői kompetenciát a szekunder és primer kutatás alapján?

H₅: Egy új vezetői kompetencia definíció megfogalmazható a szakirodalom által már korábban definiált meghatározások modernizálásával, a primer és szekunder adatgyűjtés során szerzett adatok felhasználásával.

Önmagában a kompetencia szót több eltérő módon definiálják, mivel számos területen jelen van, nem csak a gazdaságtudományok részén. A vezetői kompetenciára magyar nyelven szinte alig lehet definíciót találni és nagyrészt az elérhető megfogalmazások is az angol definíciókat használják alapnak. Az angol definíciók nagyrésze a következő megfogalmazások kombinációjából áll össze: általános tudást, motivációt, legbenső személyiség jegyek, képesség, készség, munkakör, kiemelkedő/hatékony/kiváló teljesítmény. Ezen definíciók halmaza nagyon általános megfogalmazásokat használ és nem konkretizálja mélységében a vezetőt. Továbbá vitatható a „kiemelkedő” és „kiváló” megfogalmazások használata, mivel nehezen lehet mérhetővé és megfoghatóvá tenni, vagyis jelentősen szubjektív elemeket tartalmaznak a definíciók. A legbenső személyiség jegy szintén általános értelemben van megfogalmazva, nem kerül konkretizálásra, hogy pontosan melyik személyiség jegyeket értik alatta. Az általános tudás szintén nehezen körülhatárolható megfogalmazás, mivel minden embernek más a felfogása az „általános tudás” megfogalmazásának esetén. Ugyanakkor az kitűnik, hogy a megfogalmazásokban kulcsszavak visszatérnek: képességek, készségek, tudás, magatartás és személyiség jegy.

Ezek alapján a megítélésem az volt, hogy a vezetői kompetencia definíciója nem alkot egy teljes egészet, így a szakirodalomból nyert következtetéseket összevettem a primer kutatás során gyűjtött ismeretekkel. A kollégák kérdőívéből kinyertem, hogy a vezetők megítélésében milyen kompetencia jegyeket tartottak a legdominánsabbnak, valamint a vezetők válaszait és kompetencia definícióit is összevettem egymással.

Ezek alapján a következő vezetői kompetencia definíciót alkottam meg:

A vezetői kompetencia egy olyan szervezeti eredményességet meghatározó képességek és készségek komplex halmaza, mely elengedhetetlen komponensei: a magabiztosság, nyitottság új ismeretekre, megfelelő attitűd, döntéshozatali és irányítási képesség, kollaborációs és kommunikációs készség, szakmai képzettség, hatékony forrás menedzselés és felelősségvállalás mind pénzügyi, valamint humán erőforrás szempontjából.

Ez alapján a **H₅ hipotézist igazoltnak tekintem.**

Hatással volt-e a Covid-19 a vezetőkre bármilyen tekintetben?

H₆: A Covid-19 által okozott krízis helyzet új kihívások elé helyezte a vezetőket és hatással volt a vezetők irányítási mechanizmusaira, stratégiai és operatív nézeteire, melyek hosszú távon is változásokat eredményeztek.

A Covid-19 pandémia hatására rendkívüli változások következtek be, mely több területen komoly átalakulásokat okoztak, köztük a gazdasági élet folyamataiban is. A magyarországi építőipari szektorban a válság hatására kialakuló folyamatos bizonytalanság, szállítási nehézségek, alapanyag- és készlet hiány, valamint humán erőforrás gondok a vezetőket komoly kihívásokkal állították szembe. Ez alapján elengedhetetlennek tartottam primer kutatáson keresztül megvizsgálni, hogy ez hatás miképpen formálta vagy formálta-e egyáltalán a vezetőket.

A kollégák kérdőívéből kinyert információk, valamint a vezetőkkel történt interjúból gyűjtött adatok alapján elkészítettem egy összefoglaló táblázatot, mely prezentálja a bevezetett intézkedéseket, a következett vezetői változásokat és a rövid- és hosszútávú lehetséges hatásait ezeknek a változásoknak.

Az elkészített táblázatot összehasonlítva a viszonylag friss nemzetközi szakirodalommal, az a következtetés vonható le, hogy míg a külföldi szakirodalomba megtalálhatók a bevezetett intézkedések és számos esetben az intézkedéseknek vizsgálják a rövid- és hosszútávú hatásait, ugyanakkor hasonló átfogó táblázat még nem készült.

Az összegyűjtött eredmények (2. táblázat) alátámasztják, hogy a Covid-19 nem csak a gazdasági életre volt hatással, de a vezetők irányítási mechanizmusaira, stratégia és operatív nézeteire is kihatással volt, továbbá személyiség jegyeik alakulására. Ezek alapján a **H₆ hipotézist igazoltnak tekintem.**

2. táblázat: Hipotézisek elfogadásának és elvetésének összefoglaló ábrája

Hipotézis	Eredmény
H ₁ : Az eredményes vállalat nem csak kvantitatív számviteli eredmények alapján, hanem kvalitatív értékek alapján is meghatározható.	igazolt
H ₂ : Az eredményes vállalat megítélésében a vezetők és a munkavállalók eltérő nézettel rendelkeznek, mely esetben a fiatalabb és/vagy alul fizetett foglalkoztatottak kevésbé ítélik meg pozitívan a vállalatot, valamint a vezetőt.	cáfolt
H ₃ : A vezetők szubjektív megítélése saját kompetenciáik és személyiség jegyeik tekintetében nem egyezik meg a kollégák által alkotott véleménnyel.	részben igazolt
H ₄ : Az eredményes vállalatok vezetőinek kompetenciái és személyiség jegyei hasonlóak vagy megegyeznek.	cáfolt
H ₅ : Egy új vezetői kompetencia definíció megfogalmazható a szakirodalom által már korábban definiált meghatározások modernizálásával, a primer és szekunder adatgyűjtés során szerzett adatok felhasználásával.	igazolt

H₆: A Covid-19 által okozott krízis helyzet új kihívások elé helyezte a vezetőket és hatással volt a vezetők irányítási mechanizmusaira, stratégiai és operatív nézeteire, melyek hosszú távon is változásokat eredményeztek.	igazolt
---	----------------

Forrás: saját készítés (2022)

5. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A vállalatok eredményességének kategorizálása, a vezetői kompetenciák és személyiség jegyek elemzése és modellbe rendezése, valamint a Covid-19 pandémia vezetői attitűdre gyakorolt hatásának vizsgálata során az alábbi új tudományos eredményeket fogalmaztam meg:

E₁. Az elvégzett vizsgálatok igazolták, hogy az eredményes vállalat nem csak kvantitatív, de kvalitatív mérőszámok alapján is kategorizálható eredményesnek. A vállalati eredményesség korábban főleg kvantitatív értékekkel -leginkább számviteli adatokkal- voltak mérve. A külföldi szakirodalomban az ettől eltérő értékelési módszer jelentőségének hangsúlyozása már több mint egy évtizede megjelenik, ellenben a magyar köztudatban mérsékelten van jelen. A vizsgálat igazolta, hogy a megkérdezett vezetők elsődlegesen még mindig a kvantitatív adatokra fókuszálnak, ugyanakkor a nyugati vezetésű cégeknél egyértelműen megjelenik a kvalitatív szemlélet, mely nem csak a vezetők részéről tapasztalható, de a kollégák által is visszaigazolást nyert.

E₂. Az ANOVA elemzéssel történt vizsgálatok bizonyították, hogy a demográfiai adatok és a vezető, valamint a cég sikerességének megítélésében nincs eltérés a válaszadók demográfiai háttere és fizetési sávja alapján. A kutatás megkezdésekor percepcióm volt, hogy az eredményes vállalatok és vezetők megítélésében közrejátszó tényező lehet a munkavállaló életkora és fizetési sávja.

E₃. Kutatásomban kimutattam, hogy a vezetők megítélése nem egyezik meg a kollégák által róluk alkotott képpel, mivel a kompetencia jegyek megítélésében egyáltalán nem egyezett, míg a személyiségjegyek tekintetében csak részben volt egyezés igazolható. A vezetők kompetenciáinak és személyiségjegyeinek megítélése tekintetében vizsgáltam, hogy a kollégák által azonosított karakter megegyezik-e a vezetők által ismertett önképpel. Külön kerültek elemzésre a kompetenciák és személyiségjegyek. A kompetenciák tekintetében gyakoriság elemzéssel értékelttem az adatokat, melyet a vezetők válaszaival is összevettem. Az eredmények nem igazoltak egyezőséget, vagyis a kompetenciák tekintetében a vezetők és kollégák megítélése eltérő. A személyiség jegyek összevetésekor csak részben igazolódtott, hogy hasonló a kollégák megítélése, mint a vezető által kialakított önkép.

E₄. Az eredményes vállalatok vezetőinek kapcsán felmerült, hogy a kompetenciáik és személyiség jegyeik hasonlóak vagy megegyeznek. A kompetencia listák összevetése és a személyiség jegyek egyedi analizálása alapján megállapítást nyert, hogy az eredményes vezetők esetében sem a kompetenciáik, sem személyiség jegyeik tekintetében nem találtam szignifikáns egyezőséget. Ez alapján a személyiségjegyek nem korlátozhatják, hogy kiből lesz sikeres vezető.

E₅. A kompetencia szót önmagában számos módon definiálja a szakirodalom, míg a vezetői kompetenciára jelentősen kevesebb, ugyanakkor viszonylag eltérő meghatározások található. A magyar nyelvterületen szinte alig található részletes

megfogalmazás a vezetői kompetenciára, így a már ismert szakirodalom, valamint a kutatást során gyűjtött primer és szekunder adatok alapján az általam megfogalmazott definíciója:

A vezetői kompetencia egy olyan szervezeti eredményességet meghatározó képességek és készségek komplex halmaza, mely elengedhetetlen komponensei: a magabiztosság, nyitottság új ismeretekre, megfelelő attitűd, döntéshozatali és irányítási képesség, kollaborációs és kommunikációs készség, szakmai képzettség, hatékony forrás menedzselés és felelősségvállalás mind pénzügyi, valamint humán erőforrás szempontjából.

E₆. A pandémia vezetői attitűdjére gyakorolt hatásának vizsgálata során megállapítottam, hogy a Covid-19 hatással volt a vezetők irányítási mechanizmusaira, stratégiai és operatív nézeteire, melyek hosszú távon is változásokat eredményeztek. A rövid és hosszú távú lehetséges hatásokat, mechanizmusokat feltártam. A Covid-19 alatt bevezetett intézkedések és változtatások bizonyított módon működőképesek és az alábbi táblázat (3. táblázat) magában foglalja a bevezetett intézkedések, a vezető attitűdben bekövetkezett változások és a rövid- és hosszú távú lehetséges hatások egymás között lévő korrelációját.

3. táblázat: Covid-19 által okozott krízis helyzet kezelésére bevezetett intézkedések és változtatások, valamint ezen intézkedések rövid- és hosszú távú hatásai

	BEVEZETETT INTÉZKEDÉSEK/ VÁLTOZTATÁSOK	RÖVID- ÉS HOSSZÚTÁVÚ HATÁSOK	VÁLTOZÁSOK A VEZETŐI DÖNTÉSI MECHANIZMUSOKBAN
1	home office	<ul style="list-style-type: none"> • munkavállalók elégedettségének növekedése a rugalmasságnak köszönhetően • produktivitás változása 	<ul style="list-style-type: none"> • empátikusabbá válás • rugalmasság
2	digitalizáció	<ul style="list-style-type: none"> • modernizálás • gyorsabb fejlődés a vállalat számára • nagyobb értékesítési potenciál • könnyebb munkavégzés • ügyfelek elégedettségének növelése 	<ul style="list-style-type: none"> • nagyobb ellenőrzési potenciál
3	készletgazdálkodás	<ul style="list-style-type: none"> • eredményesebb készletmenedzselési stratégia • válsághelyzetek 	<ul style="list-style-type: none"> • szorosabb együttműködés a beszállítókkal és kollégákkal • decentralizált döntéshozatali folyamat • válsághelyzet-kezelés kompetencia fejlődése
4	kommunikáció	<ul style="list-style-type: none"> • vezető nagyobb elfogadás • bizalom és biztonságérzet növekedése 	<ul style="list-style-type: none"> • kollégákkal való interakció növekedése • válsághelyzet-kezelés kompetencia fejlődése
5	támogatás (egészségügyi és mentális)	<ul style="list-style-type: none"> • lojalitás növekedése a munkavállalók és partnerekrészéről • bizalom és biztonságérzet növekedése a munkavállalókban 	<ul style="list-style-type: none"> • empátikusabbá válás
6	innovatív szolgáltatás megoldások	<ul style="list-style-type: none"> • kollégák kreativitásának növekedése • piaci részesedés növelése • vállalat megújulása • modernizáció 	<ul style="list-style-type: none"> • „out of the box” gondolkodásmód előtérbe helyezése • kreativitás

Forrás: saját szerkesztés (2022)

6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK

Tudományos cikk

TÉGLA, ZS. - **GULYÁS, D. K.** – HÁGEN, I. ZS. (2022) Az értékesítési tevékenységek mérésének lehetőségei a kis- és középvállalkozások folyamataiban. In: *Controller Info*, 2

TÉGLA, ZS. - **GULYÁS, D. K.** – HÁGEN, I. ZS. (2022) Controlling and Logistics Objectives for Commercial Enterprises In: *Controller Info* 2 1-10. p.

GULYÁS, D. K.- HAGEN, I. ZS. (2022) Changes in Managerial Attitude Due to Covid-19 Network Intelligence Studies 10 (20) 95-100. p.

GULYÁS, D. K.- VAJNA ISTVANNE DR. TANGL, A. (2022) The Possibilities to Measure the Success of Companies SEA- Practical Application of Science 10 (29) 103-107. p.

GULYÁS, D. K.- FODOR, F. I.- THAILMEINER, G. (2019) Vezetői döntéshozatal a tejtermelő ágazat foglalkoztatotti elégedettségében a bajai járásban. *Acta Carolus Robertus* 9 (1) 81-95. p.

GÁSPÁR, S. - **GULYÁS, D. K.** - GERGELY, L. (2019): Vezetői célkitűzések mentén megvalósított kaizen szemléletmód bevezetése egy gépjármű gyártó szervezet folyamataiba. In: *Controller Info*, 7 (3) 21-25. p.

GULYÁS, D. K. (2018) Analysis of when and how does EU conditionality work with reference to central and Eastern Europe based on theoretical approach *Acta Carolus Robertus* 8 (2) 83-90. p.

GULYÁS, D. K.- DAJNOKI, K. (2016) Globális vezetői kompetenciák korszakainak feltárása nemzetközi szakirodalmak alapján. Taylor: *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat: a virtuális intézet Közép-Európa kutatására közleményei* 2016/5. szám 42-52 p.

Tudományos konferencia kiadvány vagy konferenciaközlemény

HÁGEN I. ZS. – GULYÁS D. K. - TÉGLA ZS. (2022) Mérhető-e a vezetői teljesítmény az értékesítési tevékenység során? XVIII. Nemzetközi Tudományos Napok Konferencia Gyöngyös előadás 2022. 05. 05. – 2022. 05. 06. CD p. 1 – 12

HÁGEN I. ZS. – GULYÁS D. K. – NURU S. – TÉGLA ZS. (2022) Controlling and logistics in strategic and operational thinking XVIII. International Scientific Days Konferencia Gyöngyös előadás 2022. 05. 05. – 2022. 05. 06. CD p. 1 – 12

GULYÁS, D. K. (2015) Vezetői kompetenciák: velünk született adottság vagy tanulható képesség? In: *Ferencz, Árpád (szerk.) II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Kecskemét* 446-450 p.

7. IRODALOMJEGYZÉK

1. ALIMO-METCALFE, B. - ALBAN-METCALFE, J. (2001): 'The construction of a new Transformational Leadership Questionnaire', *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 79 1–27. p.
2. AVOLIO, B. J. - BASS, B. M. - JUNG, D. I. (1995): *Construct Validation and Norms for the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-Form 5X)*. Binghamton, NY: SUNY Binghamton.
3. BONCZ, I. (2015): *Kutatásmódszertani alapismeretek*, Pécs
4. CAMERON, K. S. - QUINN, R. E. - DEGRAFF, J. - THAKOR, A. V. (2006): *Competing Values Leadership: Creating Values in Organizations* Edward Elgar Publishing limited
5. DENZIN, N. - LINCOLN, Y. (1994): Introduction. In Denzin, N.- Lincoln, Y. (eds.): *Handbook of qualitative research*
6. FIRAT, A. F. - DHOLAKIA, N. (2006): *Consuming people*. London: Routledge
7. FOSS, N. J. (2016). *Organizational leadership: New studies in strategy, innovation, and entrepreneurship*. Copenhagen: Djof Publishing.
8. GORVIN, B. - ROSENGREN, K. - STEIN, L. - BIOLSI, K. (2017): *Research Methods: From Theory to Practise*
9. HÁGEN, I. ZS. (2008): Performance evaluation and competitiveness of small and medium-sized enterprises operating in Hungary XI. *International Agricultural Economics Scientific Days Conference presentation 2008*. 03. 27 – 28. CD present ISBN 978-963-87831-0-3 657-663. p.
10. HANCKÉ, B. (2009): *Intelligent Research Design: A Guide for Beginning Researchers in the Social Science* Oxford University Press
11. HORVATH, D. - MITEV, A. (2015): *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*, Alinea Kiadó
12. LIGETI, GY. - HÉRA, G. (2017): *Módszertan- A társadalmi jelenségek kutatása*, Osiris
13. SÁNTHA, K. (2009): *Bevezetés a kvalitatív pedagógiai kutatás módszertanába*, Eötvös József Kiadó