

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM

Vezetői kompetenciák

Gondolatok és felmérési eredmények



**Vezetés és Bizalom
konferencia**

2023.04.20.

**Készítette: Dr. Sipos Norbert
Dr. Balogh Gábor**



AGENDA

Vezetés működési kerete

Kutatás módszertana

Kutatási eredmények



AGENDA

Vezetés működési kerete

Kutatás módszertana

Kutatási eredmények

Mi a vezetés?

***A vezetés olyan tevékenység
amely az erőforrások
hatékony és eredményes
felhasználására irányul
bizonyos célok elérése
érdekében***



Vezetés működési kerete

2023.04.15.

Kutatás módszertana

Sipos Norbert - Balogh Gábor Vezetés és Bizalom

Eredmények

A vezetés keretrendszer

▪ **Eszközök**

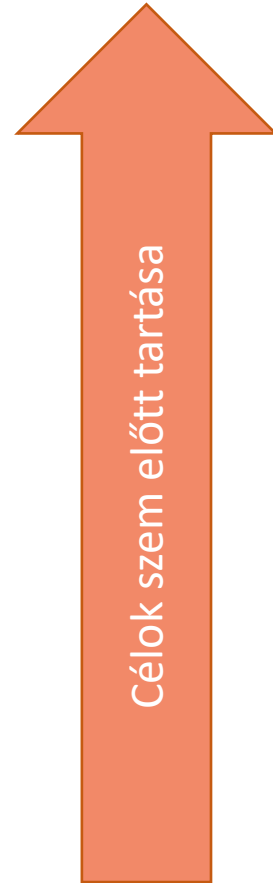
Hatékonyság



Vezetés működési kerete

▪ **Célok**

Hatásosság



Kutatás módszertana

Meghatározó keretfeltételek

A szervezeten belüli szint

A szervezet mérete

Profit vagy nem forprofit orientáció

Működési keret

Személyiség, ügynökelmélet

Eredmények

Bennis és Nanus szerint

- Managers are doing the things right.
- Leaders are doing the .





AGENDA

Vezetés működési kerete

Kutatás módszertana

Kutatási eredmények

- **A középpontban áll: bizalom**
- Warmth – Competence (Melegség/Kedveltség-Kompetencia)
- Sztereotípa tartalmi modell (SCM) - az emberek a társas kapcsolatokat, az egyéneket úgy érzékelik, hogy mennyire kedvelhetők és kompetensek (Fiske et al. 2002, 2007)
- Munkatársi együttműködések alapján szerethetőség és kompetencia mátrix (Casciaro – Lobo 2005)



Kutatás szakirodalmi háttere

- Szimpátia nélkül is lehet hatékony a vezető (minimális az esély) Zenger – Folkman, 2013)
 - 20-as item a két területre (Zenger – Folkman, 2021)

Kedveltség

- Pozitív emberi kapcsolatok kiépítése
- Együttműködés és csapatjátékosság
- Mások fejlődésének segítése
- Mások részvételre bátorítása, ösztönzése
- Őszinte visszajelzések adása
- Bizalomépítés
- Következetesség és őszinteség
- Nyitottság a másoktól jövő visszajelzésre
- Hatékony kommunikáció
- Változási hajlandóság
- Inspirálási és motiválási képesség

Szakmaiság

- Eredmény-orientáltság
- Technikai-szaktudás
- Stratégiai perspektíva, látásmód
- Kezdeményezőkézség
- Kihívó célok meghatározása
- Problémák megelőzése és megoldása
- A változáskezelés képessége
- Külső perspektíva - Szervezeten túlra tekintő
- A szokásos megközelítések megkérdőjelezése

Vezetés működési kerete

2023.04.15.

Kutatás módszertana

Sipos Norbert - Balogh Gábor Vezetés és Bizalom

Eredmények

1. A fiatal generációnak (hallgatók, frissen végzettek) milyen elvárásai vannak a leendő közvetlen vezetőjükkel szemben? Milyen tulajdonságokat, milyen viselkedésmódokat látnak szükségesek ahhoz, hogy kialakuljon a bizalmuk a vezető iránt, elfogadják és kövessék őket a fiatalok?

2. A mai változó világban, a távmunka előtérbe kerülése kapcsán milyen új kompetenciákra lesz szükség a jövőben a (fiatal) vezetőknek ahhoz, hogy olyan vezetővé tudjanak válni, akikben megbíznak a kollégáik?

3. Milyen módon tudja a hallgatók vezetői szerepre való felkészítését, fejlesztését támogatni a felsőoktatás?

Megkérdezettek köre és alapsokaságok

1. Fiatal munkavállalói (1-5 éve végzettek) felmérés: a munkatársak közvetlen vezetőinek értékelése, javaslatok felsőoktatási fejlesztési lehetőségekre

2. Hallgatói felmérés: elvárások a jövő vezetőivel szemben, vezetői kompetenciák, javaslatok vezetőfejlesztési lehetőségekre a felsőoktatásban

*Zenger – Folkman (2021) 20-as item az alap, pilot alapján - Inspirálási és motiválási képesség nem került be.
Szabó-Bálint Brigitta – Kuráth Gabriella – Sipos Norbert*

**Pécsi Tudományegyetem Diplomás Pályakövetési Rendszer –
Hallgatói motivációs felmérés és Végzettek pályakövetése,**

EvaSys anonimizált felmérés

Hallgatók: 2020/21. tanév 2. félév 14 361 fő – 1 924 válasz (13,4%)

Végzettek:

2016-ban végzett 3 480 fő – 518 válasz (15,8%)

2020-ban végzett 2 743 fő – 481 válasz (17,5%)



Vezetés működési kerete

2023.04.15.

Kutatás módszertana

Sipos Norbert - Balogh Gábor Vezetés és Bizalom

Eredmények

11



AGENDA

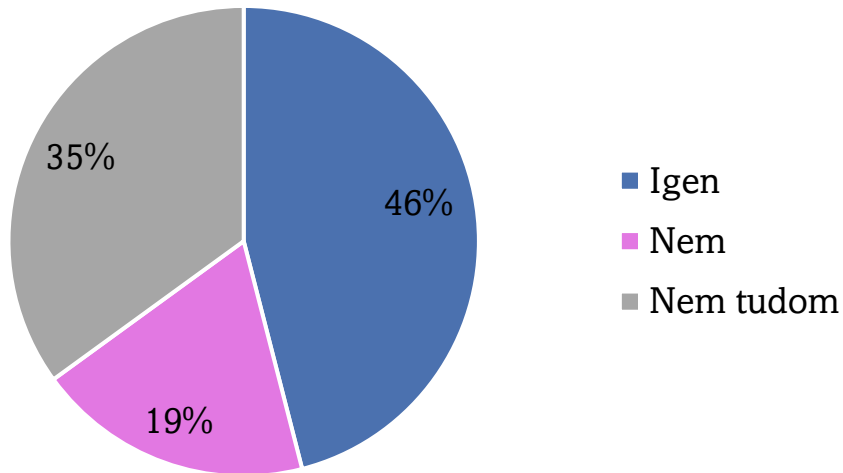
Vezetés működési kerete

Kutatás módszertana

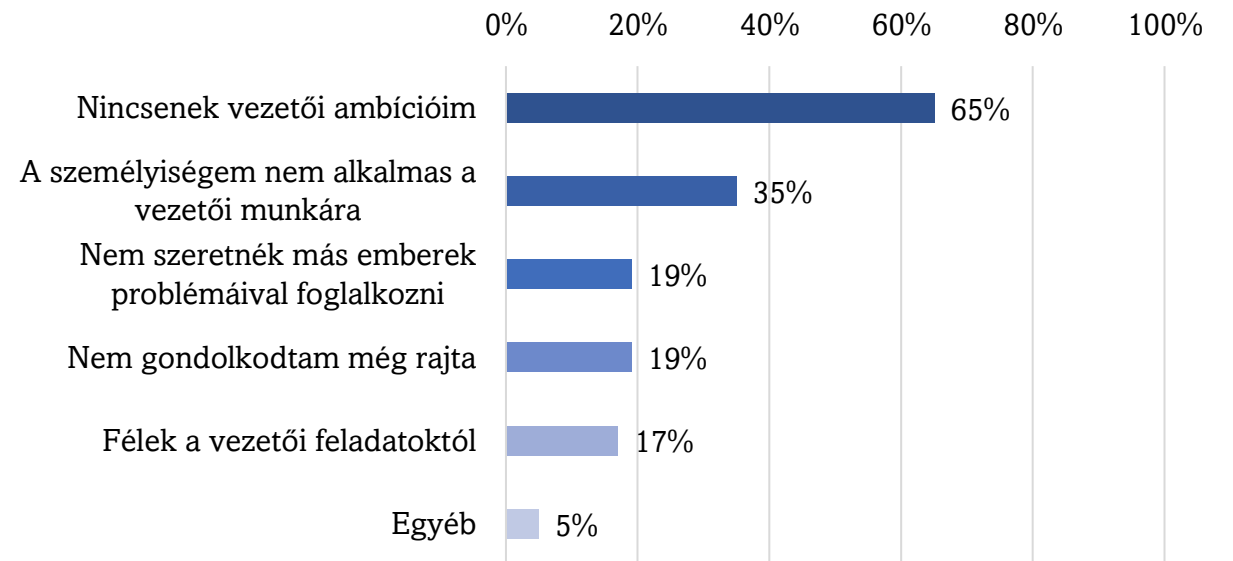
Kutatási eredmények

Eredmények – jelenlegi hallgatók

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



**Miért nem szeretne vezetőként dolgozni?
(n=371)**



Vezetés működési kerete

2023.04.15.

Kutatás módszertana

Sipos Norbert - Balogh Gábor Vezetés és Bizalom

Eredmények

13

Eredmények – jelenlegi hallgatók

Milyen elvárásai vannak a vezetőkkel szemben? Kérjük, értékelje, hogy az alábbi tulajdonságok, kompetenciák kellenek-e ahhoz Ön szerint, hogy kialakuljon a bizalom a vezető iránt?

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



Vezetés működési kerete

Kutatás módszertana

Eredmények

Eredmények – jelenlegi hallgatók

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

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



Vezetés működési kerete

2023.04.15.

Kutatás módszertana

Sipos Norbert - Balogh Gábor Vezetés és Bizalom

Eredmények

15

Eredmények – jelenlegi hallgatók

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

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



Vezetés működési kerete

2023.04.15.

Kutatás módszertana

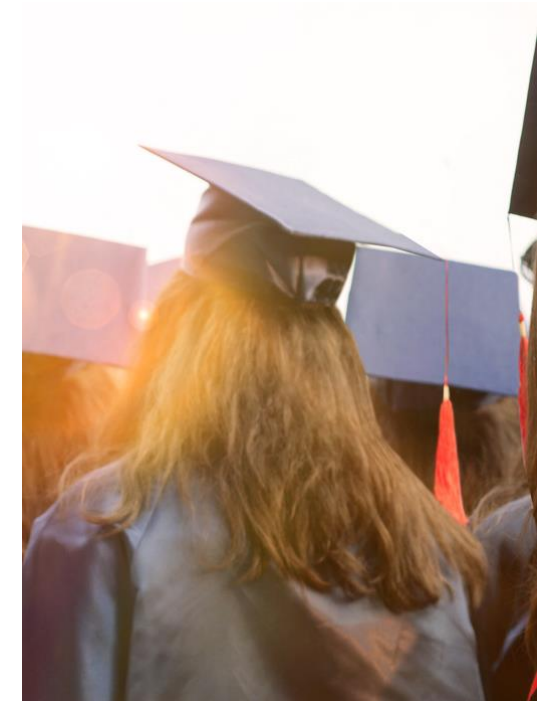
Sipos Norbert - Balogh Gábor Vezetés és Bizalom

Eredmények

16

Eredmények - végzetek

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



Vezetés működési kerete

2023.04.15.

Kutatás módszertana

Sipos Norbert - Balogh Gábor Vezetés és Bizalom

Eredmények

17

Eredmények - végzetek

Kérjük, értékelje, hogy az alábbi állítások mennyire jellemzőek az Ön közvetlen vezetőjére.

KOMPETENCIÁK	JELLEMZŐ				
	n	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
Kedveltség					
Pozitív emberi kapcsolatok kiépítése	673	8,1	9	10	2,2
Együttműködés és csapatjátékosság	677	8,0	9	10	2,3
Mások fejlődésének segítése	674	7,8	9	10	2,4
Mások részvételre bátorítása, ösztönzése	660	7,7	8	10	2,5
Őszinte visszajelzések adása	678	7,6	8	10	2,6
Bizalomépítés	669	7,6	8	10	2,6
Következetesség és őszinteség	677	7,6	8	10	2,5
Nyitottság a másoktól jövő visszajelzésre	670	7,5	8	10	2,6
Hatékony kommunikáció	678	7,4	8	10	2,6
Változási hajlandóság	661	6,9	8	10	2,7
Szakmai kompetencia					
Eredmény-orientáltság	663	8,4	9	10	2,0
Technikai-szaktudás	662	8,1	9	10	2,2
Stratégiai perspektíva, látásmód	654	7,7	8	10	2,4
Kezdeményezőkézség	657	7,7	8	10	2,3
Kihívó célok meghatározása	635	7,7	8	10	2,3
Problémák megelőzése és megoldása	673	7,4	8	10	2,5
A változáskezelés képessége	662	7,4	8	10	2,5
Külső perspektíva - Szervezeten túlra tekintő	623	7,3	8	10	2,6
A szokásos megközelítések megkérdőjelezése	621	6,5	7	7	2,7



Vezetés működési kerete

Kutatás módszertana

Eredmények

Eredmények - végzetek

Ön szerint mennyire fontos egy vezetőnél... a szakmai kompetencia/hozzáértés, illetve emberi tulajdonságok, jellem?

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

Az emberi tulajdonságok, a jellem minimálisan fontosabb a szakmai kompetenciáknál egy vezető esetében a válaszadók szerint.



Eredmények - végzetek

Kérjük, értékelje, hogy az alábbi tulajdonságok, kompetenciák az Ön tapasztalata szerint mennyire fontos szerepet töltenek be a vezető iránti bizalom, elfogadás kialakulásában. Vezetői pozícióban lévők

KOMPETENCIÁK	FONTOSSÁG				
	n	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
Kedveltség					
Hatékony kommunikáció	104	9,8	10	10	0,5
Következetesség és őszinteség	104	9,7	10	10	0,7
Bizalomépítés	102	9,5	10	10	0,8
Mások fejlődésének segítése	104	9,4	10	10	1,0
Őszinte visszajelzések adása	103	9,4	10	10	1,0
Nyitottság a másoktól jövő visszajelzésre	104	9,3	10	10	1,0
Pozitív emberi kapcsolatok kiépítése	104	9,3	10	10	1,0
Együttműködés és csapatjátékosság	104	9,3	10	10	1,1
Mások részvételre bátorítása, ösztönzése	103	9,2	10	10	1,2
Változási hajlandóság	104	9,1	10	10	1,3
Szakmai kompetencia					
Problémák megelőzése és megoldása	104	9,5	10	10	0,8
A változáskezelés képessége	101	9,4	10	10	0,9
Stratégiai perspektíva, látásmód	104	9,3	10	10	0,9
Eredmény-orientáltság	104	9,1	10	10	1,1
Külső perspektíva - Szervezeten túlra tekintő	102	9,0	9	10	1,1
Kezdeményezőkézség	103	9,0	9	10	1,1
Technikai-szaktudás	104	8,8	9	10	1,3
Kihívó célok meghatározása	102	8,8	9	10	1,2
A szokásos megközelítések megkérdőjelezése	101	8,3	9	10	1,8

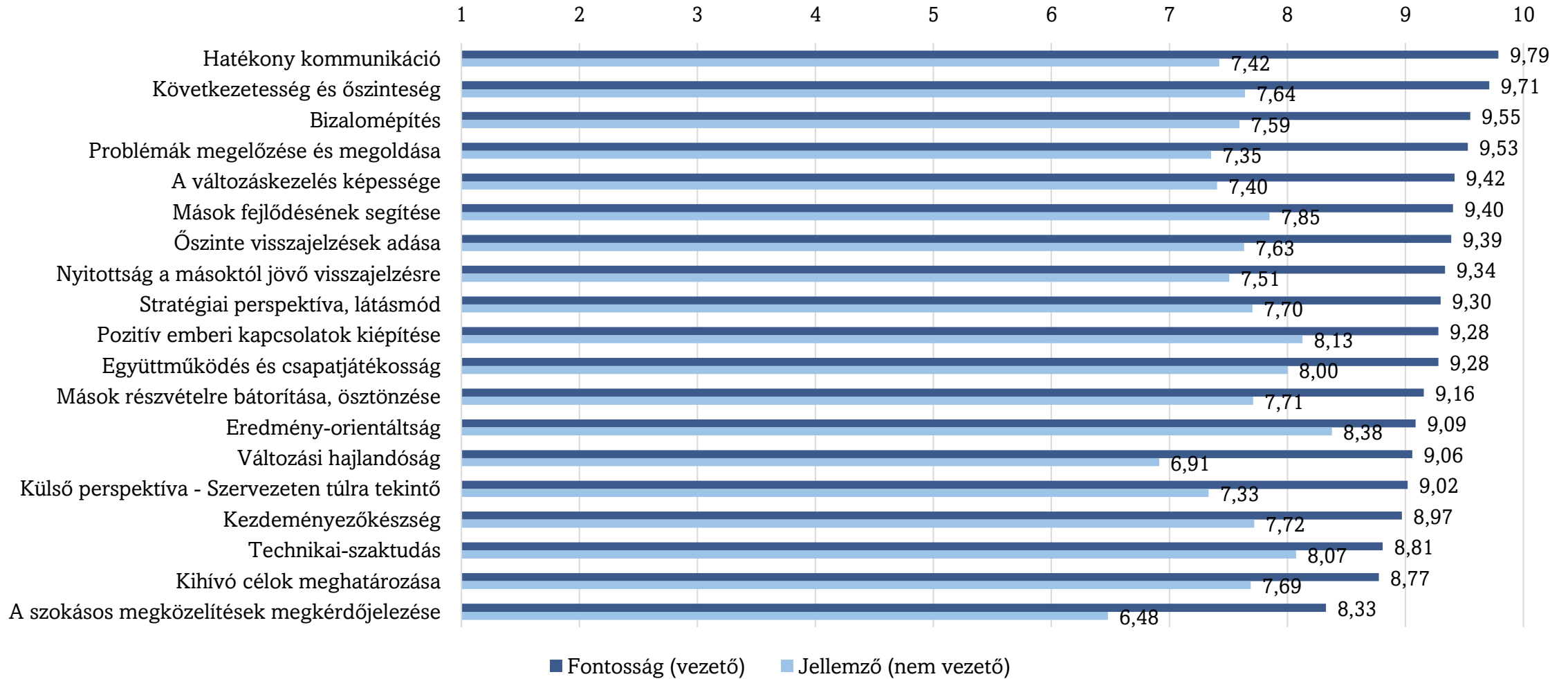


Vezetés működési kerete

Kutatás módszertana

Eredmények

Eredmények - végzetek



Vezetés működési kerete

2023.04.15.

Kutatás módszertana

Sipos Norbert - Balogh Gábor Vezetés és Bizalom

Eredmények

21

Eredmények - végzetek

Az Ön tapasztalatai szerint milyen eredményesen támogatják a hallgatók vezetővé válását a felsőoktatás által kínált alábbi programok?

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



Vezetés működési kerete

2023.04.15.

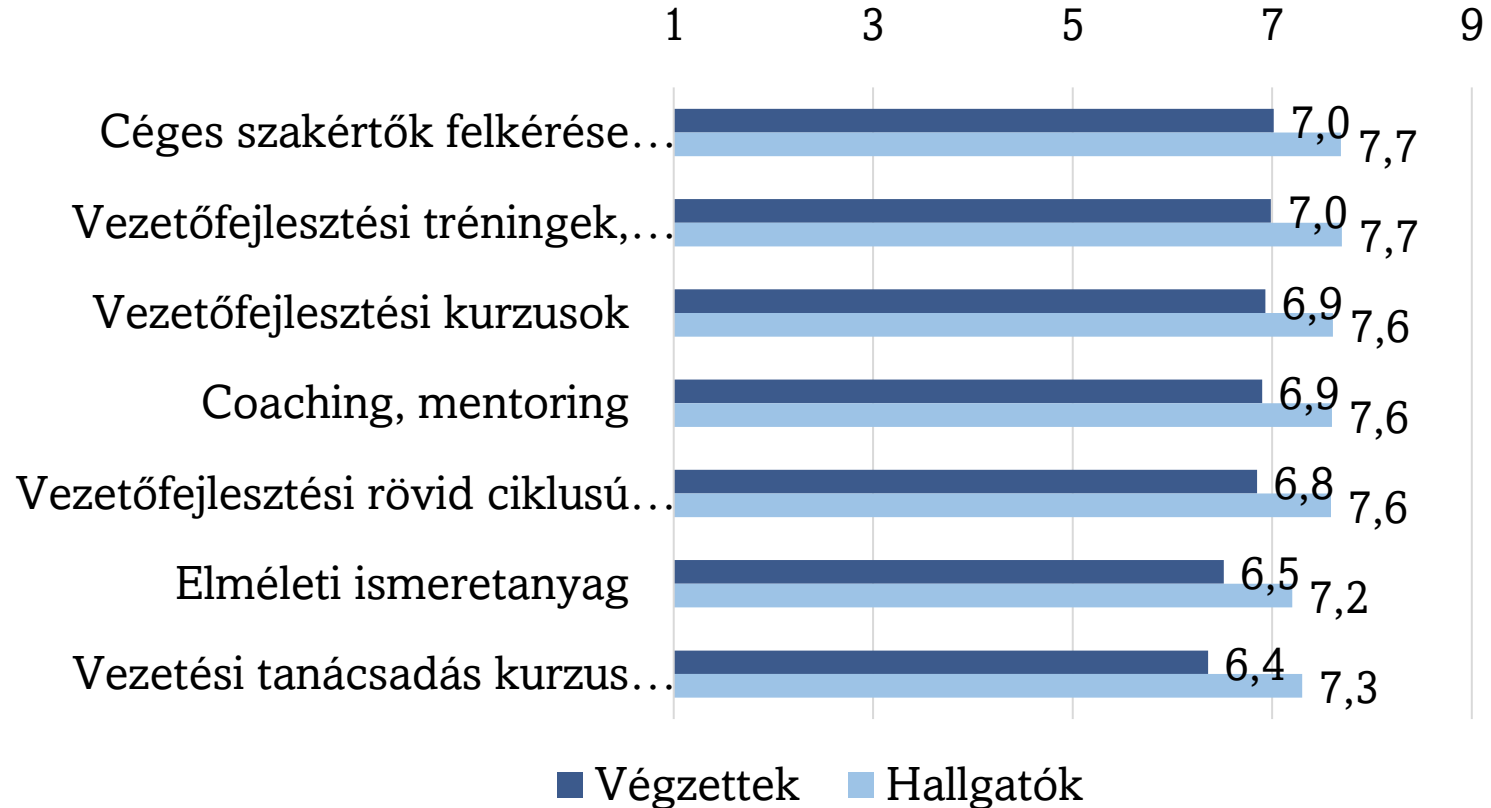
Kutatás módszertana

Sipos Norbert - Balogh Gábor Vezetés és Bizalom

Eredmények

22

Felsőoktatás támogatási lehetősége



Eredmények – Végzetek

ID	Tényező	N	Átlag	Medigán	Módusz	Szórás	Ferdeség	Csúcsosság
W1	<i>Pozitív emberi kapcsolatok kiépítése</i>	510	8,06	9	10	2,21	-1,32	1,28
W2	<i>Együttműködés és csapatjátékosság</i>	510	7,94	8	10	2,31	-1,23	0,87
W3	<i>Mások fejlődésének segítése</i>	510	7,75	8	10	2,46	-1,14	0,49
W4	<i>Őszinte visszajelzések adása</i>	510	7,60	8	10	2,56	-1,01	0,08
W5	<i>Bizalomépítés</i>	510	7,56	8	10	2,56	-1,03	0,11
W6	<i>Nyitottság a másoktól jövő visszajelzésre</i>	510	7,47	8	10	2,62	-1,04	0,13
W7	<i>Változási hajlandóság</i>	510	6,88	8	10	2,71	-0,69	-0,56
W8	<i>Következetesség és őszinteség</i>	510	7,61	8	10	2,53	-1,10	0,32
W9	<i>Mások részvételre bátorítása, ösztönzése</i>	510	7,72	8	10	2,51	-1,07	0,28
PC1	<i>Problémák megelőzése és megoldása</i>	510	7,30	8	10	2,51	-0,90	-0,03
PC2	<i>A változáskezelés képessége</i>	510	7,36	8	10	2,49	-0,89	-0,05
PC3	<i>Stratégiai perspektíva, látásmód</i>	510	7,67	8	10	2,41	-1,07	0,43
PC4	<i>Eredmény-orientáltság</i>	510	8,32	9	10	2,08	-1,48	2,00
PC5	<i>Technikai- szaktudás</i>	510	7,98	9	10	2,30	-1,28	0,97
PC6	<i>Kihívó célok meghatározása</i>	510	7,70	8	10	2,28	-1,10	0,66
PC7	<i>Külső perspektíva - Szervezeten túlra tekintő</i>	510	7,40	8	10	2,51	-1,01	0,27
PC8	<i>Kezdeményezőkézség</i>	510	7,75	8	10	2,32	-1,09	0,62
PC9	<i>A szokásos megközelítések megkérdőjelezése</i>	510	6,53	7	7	2,67	-0,57	-0,59
PC10	<i>Hatékony kommunikáció</i>	510	7,35	8	10	2,59	-0,93	-0,01

Vezetés működési kerete

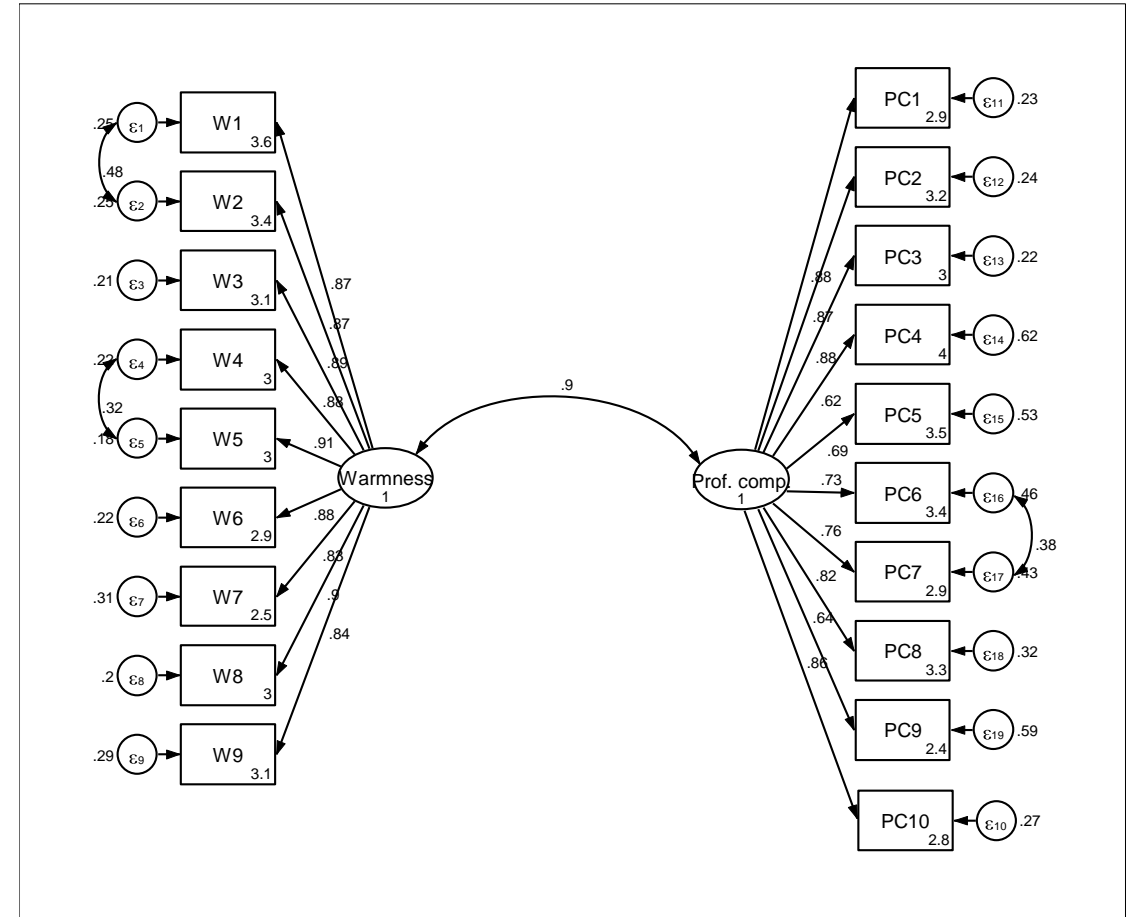
Kutatás módszertana

Eredmények

Eredmények – Végzetek

Model Fit: $\chi^2=862.863$ $p=0.000$ RMSEA=0.097 CFI=0.931
 TLI=0.920 SRMR=0.040 CD=0.993

ID	Látens változó	AVE, CR, Alpha	Est.	S.E.	t	p
W1	Kedveltség (P)	AVE=0.764 CR=0.966 Alpha=0.968	0.866	0.012	72.18	0.000
W2			0.867	0.012	72.67	0.000
W3			0.889	0.010	87.17	0.000
W4			0.884	0.011	82.49	0.000
W5			0.905	0.009	100.06	0.000
W6			0.884	0.011	83.76	0.000
W7			0.830	0.015	56.76	0.000
W8			0.896	0.010	92.71	0.000
W9			0.844	0.014	62.21	0.000
PC1	Szakmai kompetencia (P)	AVE=0.609 CR=0.938 Alpha=0.932	0.877	0.011	76.52	0.000
PC2			0.872	0.012	73.58	0.000
PC3			0.884	0.011	80.84	0.000
PC4			0.618	0.029	21.62	0.000
PC5			0.687	0.024	28.04	0.000
PC6			0.732	0.022	33.55	0.000
PC7			0.757	0.020	37.58	0.000
PC8			0.824	0.015	53.56	0.000
PC9			0.637	0.027	23.27	0.000
PC10			0.855	0.013	65.09	0.000



Vezetés működési kerete

Kutatás módszertana

Eredmények

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z_1 + \beta_4 Z_2 + \beta_5 Z_3 + \beta_6 Z_4 + \varepsilon \quad (1)$$

ahol:

Y = A vezetővel szembeni bizalom

$X_1 - X_2$ Az OLS lineáris regresszió független változói: kedveltség (W) és szakmai kompetencia (P)

$Z_1 - Z_4$ kontroll változók (nem – nő, munkahely szféra – magánszektor, szervezeti méret – 10-nél kevesebb alkalmazott, LN életkor)

ε = véletlen hiba

Eredmények – Végzetek

	Standard B	t	Sig.
(Konstans)		10,174	0,000
Kedveltség (W)	0,705*	17,437	0,000
Szakmai kompetencia (P)	0,167*	4,088	0,000
Nem: Férfi (Nő)	0,014	0,586	0,558
Munkahely szféra : Közsféra: Public sector (Magánszektor)	-0,034	-1,269	0,205
Munkahely szféra: Nem profitorientált (Magánszektor)	0,011	0,461	0,645
Szervezeti méret: Self employed (10-nél kevesebb alkalmazott)	0,013	0,539	0,59
Szervezeti méret: 10-49 alkalmazott (10-nél kevesebb alkalmazott)	-0,022	-0,57	0,569
Szervezeti méret: 50-249 alkalmazott (10-nél kevesebb alkalmazott)	0,05	1,206	0,228
Szervezeti méret: 250-999 alkalmazott (10-nél kevesebb alkalmazott)	-0,007	-0,182	0,855
Szervezeti méret: 1 000 vagy több alkalmazott (10-nél kevesebb alkalmazott)	0,055	1,314	0,189
LN Életkor	-0,029	-1,142	0,254

Korrigált R² **0.720**
F 117.897
p 0.000
Konstans 9.022
n 510

Fontos,
szignifikáns
tényezők

Vezetés működési kerete

Kutatás módszertana

Eredmények

A felsőoktatásban a szakmai kompetencián van a hangsúly, azonban szoft kompetenciára legalább ugyanolyan mértékben szükség van.



Vezetés működési kerete

2023.04.15.



Kutatás módszertana

Sipos Norbert - Balogh Gábor Vezetés és Bizalom



Eredmények

Kompetenciák megítélésének nézőpontjai



Kompetenciák mérése a PTE KTK-n

Kommunikáció	írás-készség, szóbeli, meggyőző prezentáció, kapcsolatteremtés (nonverbális jelek dekódolása), tárgyalókészség
Együttműködés	csapatmunka, alkalmazkodás, konfliktuskezelés, emberekkel való bánásmód (empátia, elfogadás, EQ), kompromisszum-készség
Önállóság	kezdemenyező-készség, időgazdálkodás, kreativitás
Problémamegoldás	hatékony gondolkodás (logikai feladatok), szakismeretek alkalmazása a gyakorlatban --> új információk beépítése a következő feladat során
Tanulási hajlandóság	nyitottság az újdonságokra (digitális hajlandóság, kompetencia), growth mindset, lifelong learning, változások kezelése, kritikus gondolkodás
Terhelhetőség	monotóniatűrés, nagy munka- és teherbírási, kitartás, reziliencia
Vállalkozó szellemű	kockázatvállalás, keresi a lehetőségeket, innovatív, magabiztosság
Megbízhatóság	alapaosság, fegyelem, lojalitás, felelősségtudat, szorgalom
Menedzseri kompetenciák	vezetés, szervezés, tervezés
Viselkedési szabályok ismerete	tisztelet, alázat, tolerancia, mennyire van tekintettel másokra

KÖSZÖNJÜK A FIGYELMET!

Vezetői kompetenciák

Gondolatok és felmérési eredmények



Vezetés és Bizalom

2023.04.20.

**Készítette: Dr. Sipos Norbert
Dr. Balogh Gábor**

- Casciaro, Tiziana; Lobo, Miguel Sousa (2005): Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks. Harvard Business Review
- Zenger, Jack - Folkman, Joseph (2013): I'm the Boss! Why Should I Care If You Like Me? Harvard Business Review. May 02, 2013
- Zenger, Jack - Folkman, Joseph (2021): Warmth or Competence: Which Leadership Quality is More Important? February 1, 2021. <https://zengerfolkman.com/articles/warmth-or-competence-which-leadership-quality-is-more-important/>
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. Journal of Personality and Social Psychology, 82(6), 878–902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878>.
- Fiske, S. T., Xu, J., Cuddy, A. C., & Glick, P. (1999): (Dis)respecting versus (dis)liking: Status and interdependence predict ambivalent stereotypes of competence and warmth. Journal of Social Issues, 55(3), 473–489. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00128>.