

FELSŐ- ÉS KÖZÉPVEZETŐK A VERSENYSZFÉRÁBAN ÉS A KÖZSZFÉRÁBAN: SZERVEZETPSZICHOLÓGIAI SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

DURUGY ANDRÁS¹, GÁL DÓRA², KÓVÁGÓ PÁL³

Absztrakt

A vezetői kompetenciák vizsgálata kiemelt fontossággal bír a szervezetpszichológiában. Egy kompetens, jó vezető jelentősen hozzájárul a szervezet teljesítményéhez. A vezetőkkel kapcsolatos korábbi szervezetpszichológiai vizsgálatok többnyire a vezetői személyiségre és vezetői stílusra fókuszáltak és a vezetői kompetenciák ritkábban kerültek a kutatások középpontjába. Szakirodalmi összefoglalónk célja egyrészt, hogy bemutassa a vezetői kompetenciák kurrens szervezetpszichológiai szakirodalmát. A vezetői kompetenciák szakirodalmának általános bemutatása mellett a felső- és középvezetői kompetenciákkal kapcsolatos vizsgálatokat is szemléljük, rámutatva a két vezetői szint követelményeiből fakadó kompetenciabéli különbségekre. Összefoglalónkban továbbá a köz- és versenyszféra vezetői közötti különbségeket is érintjük, végül kitérünk a CAPTain kompetenciamérő teszt bemutatására is.

Kulcsszavak: felsővezetők, középvezetők, versenyszféra, közsféra, szervezetpszichológia

Vezetői vizsgálatok történeti áttekintése

A legkorábbra visszanyúló vezetői tanulmányok az intelligenciát (Bingham 1919; Kohs-Irle 1920) és az egyéni különbségeket (Dashiell 1930; Flemming 1935) vizsgálták (Lord et al 2017). Az 1940-es évek vezetéssel kapcsolatos diskurzusában meghatározó volt a személyes attribútumok vezetésben betöltött szerepének fontossága. Míg a korábbi írások az egyéni különbségek jelentőségét hangsúlyozták (Bird 1940 idézi Lord et al 2017), a későbbiekben megjelent tanulmányok egyre szkeptikusabbá váltak az egyéni szemléletmóddal szemben és új megközelítést javasoltak. Ezen szemlélet alapján a vezetés nem az egyénben rejlik, hanem az adott helyzet által meghatározott (Murphy 1941; Stogdill 1948). Az 1950-es évek vezetéselméleti kutatásában jelentős előrelépés következett be, mely előrevetítette és meghatározta a következő 30 év kutatásainak fő témáit (Lord et al, 2017). Olyan hangsúlyos tanulmányok születtek ekkor, mint a vezető nélküli csoportmegbeszélés paradigmája (Bass 1954) vagy Browne (1950) szociometriai vizsgálata, melyek későbbi standardizált, személyiséget és motivációt mérő eszközöket alapoztak meg (Lord et al 2017). Az 1970-es és 80-as évek vizsgálatai arra mutattak rá, hogy a vezetői viselkedés mérését szolgáló eszközök gyakran inkább a felmérést végző

¹ durugy.andras@btk.ppke.hu, Pázmány Péter Katolikus Egyetem

² galdora.pszich@gmail.com, Pázmány Péter Katolikus Egyetem

³ kovago.pal.lajos@btk.ppke.hu (levelező szerző), Pázmány Péter Katolikus Egyetem

egyén implicit benyomásait tükrözik, mintsem a vizsgálati személy valós vezetői viselkedését (Eden-Leviatan 1975; Weiss-Adler 1981), mely elmélet e két évtized alatt stabilan fennmaradt (Epitropaki-Martin 2004). Tanulmányunkban a felső- és középvezetői kompetenciákkal kapcsolatos modern szervezetszociológiai vizsgálatokat kívánjuk összefoglalni. Összefoglalásunkban külön hangsúlyt helyezünk a verseny- és közzféra vezetőiről készült elméletek és empirikus vizsgálatok bemutatására.

Vezetői kompetenciái

A következő alfejezet célja a vezetői kompetenciavizsgálatok fontosságának alátámasztása, valamint különböző vezetéselméleti megközelítések és empirikus kutatások bemutatása. A "kompetencia" kifejezés megfelelően szemlélteti azt a megközelítést, miszerint a vezetésnek mind a készség, mind a tudás jelentős részét képezi (Ruben 2019). Ez alapján a hatékony vezetés megismeréséhez a vezetői kompetenciák vizsgálata elengedhetetlen. Amennyiben igaz a feltevés, hogy a vezetők rendelkeznek olyan tulajdonságokkal és készségekkel, amelyek megkülönböztetik őket az alkalmazottaktól, úgy az is feltételezhető, hogy ezen képességekre a környezetnek vagy születési adottságoknak köszönhetően szert kellett tenniük (Mazzarella-Grundy 1989). A felsővezetőktől az alkalmazottakig egyre inkább szükséges olyan mértékű felelősségvállalás, ami elengedhetlenné teszi például az önszabályozás, az önállóság, a döntéshozatal, az önálló elemzés és az önszervezés képességének meglétét (Mládková 2015). A megfelelő döntéshozatalon túl jelentős kihívást jelent továbbá a döntések implementálása, ahogyan arra Miller, Hickson és Wilson (1996 idézi Ivanova 2007) is rámutatnak. Kutatásuk alapján kijelenthetjük, hogy a döntéshozatali folyamat általánosságában korántsem tekinthető problémamentesnek, a döntés eredményének beépítése azonban még ennél is több nehézséggel járhat (Miller et al 1996 idézi Ivanova 2007). 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 (Márta-Berde 2022). Ahogyan Rezviani (2017) fogalmaz, a vezetői szerepek nem csupán bizonyos tevékenységekre korlátozódnak, hanem a menedzseri munkakör betöltéséhez szükséges tevékenységeket, ismereteket, tulajdonságokat és készségeket egyszerre foglalják magukban. Ezen felül a vezetői magatartás megfigyelése, megértése és meghatározása fontos sarokpontjai annak, hogy egy vezető növelje a teljesítményt, az elégedettséget, valamint a hatékonyságot (Márta-Berde 2022). Komoly vitát képez a kérdés – amely Méhes és Ruzsa (2018) tanulmányának középpontjában áll – hogy jó vezetőnek születni kell, vagy tanulható készségeken keresztül is el lehet érni ezt a célt. Mazzarella és Grundy (1989) szerint például az intelligencia a genetikai adottságok és korai nevelés kombinációjából származik, míg olyan egyéb jellemzők, mint a csoportban való együttműködés főként szülői hatásoknak köszönhető.

Ahhoz, hogy jó vezető legyen valaki, bizonyos készségekkel rendelkeznie kell. Elengedhetetlen az értelmi képességek megléte, tehát megfelelő szintű általános műveltséggel, intelligenciával, tapasztalatokkal, kezdeményezőképtelenséggel és kreativitással, valamint átfogó látásmóddal kell rendelkeznie egy jó vezetőnek (Horváth 2011; idézi: Méhes-Ruzsa 2018). Guzmán és munkatársai (2020) a vezetői készségeket 4 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 társas folyamatokra való érzékenység értendő. A stratégiai vezetés területéhez Guzmán és munkatársai alapján (2020) az előrelátás képessége, a fő okok (kulcstényezők) azonosítása, illetve a rendszer és a megoldások értékelése tartozik, míg Floyd és Lane (2000) a középvezetők stratégiai szerepeként az ügyek felkarolását, a különböző információk szintetizálását, valamint a szervezeti folyamatok könnyebbé tételét és megvalósítását sorolja. Kiemelendők továbbá az üzleti (business) vezetéshez szükséges képességek: az elemzési készség, a személyi erőforrások és a pénzügyi források kezelése (Guzmán et al 2020). Katz (1974; idézi: Méhes-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-Ruzsa 2018) épp ezért hangsúlyozza a döntéshozatal, a problémamegoldó képesség és a célok kitűzésének fontosságát. A vezetélméletek legtöbbjében kiemelésre kerül a vezető befolyásolási képessége is (Méhes-Ruzsa 2018), melyből Fényszárosi, Sallay, Matuszka és Martos (2018) alapján hazánkban inkább egyfajta kontrolláló vezetői befolyásolás jelenik meg.

A következőkben bemutatásra kerülő empirikus kutatások a vezetői létezés szükséges tulajdonságokat és készségeket tárgyalják. Rezvani (2017) öt prominens középvezetői szerepkört különített el, melyek stratégiai, adminisztratív, döntéshozói, vezetői és kommunikációs feladatokhoz kötődnek és a szervezet kontextusától, az időtényezőtől és a vezetők hozzáállásától függően változhatnak. Giles (2016) kutatása a tíz legfontosabb vezetői jellemzőt tanulmányozta, míg Báthory, Németh és Máthé (2012; idézi Kajtár 2018), valamint Gierlich-Joas, Hess, és Neuburger (2020) olyan kompetenciákról írnak, amelyek elengedhetetlenek a sikeres vezetéshez. Ezen tényezők közé Zaccaro, Kemp és Bader (2004) a következő tulajdonságokat sorolják: extravertált beállítódás, a megfelelő kognitív képességek megléte, lelkiismeretesség, nyitottság, egyfajta kellemes alaptermészet, motiváció, társas intelligencia, az önreflexióra való képesség és érzelmi intelligencia. Gierlich-Joas és munkatársai (2020) vizsgálták továbbá a túlzott vezetői kontroll munkavállalókra gyakorolt hátrányos hatásait. Az általuk bemutatott eredményekhez (Gierlich-Joas et al 2020) hasonló negatív következmény kerül ismertetésre Murayama, Matsumoto, Izuma és Matsumoto (2010) vizsgálatában, akik tanulmányukban a kívülről érkező, teljesítményen alapuló pénzügyi motivátorok kontraproduktív következményeiről írnak.

Giles (2016) vizsgálatában 195 vezető rangsorolt 74 jellemzőt egy kutatás során, amely 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, csapatszellem (siker és kudarc esetén is együtt), újgenerációs vezetővé válás segítése és a támogatás (lehet próbálkozni és hibázni).

Miközben kiemelten fontos, hogy minden folyamatot és feladatot átlásson a vezető, azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy ez hogyan hat a beosztottjára. Egyrészt motiválóan hathat, mert tud a beosztott fejlődni és úgy érzi, bevonásra kerül 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. Gierlich-Joas, Hess és Neuburger (2020) szerint megállapítható, hogy a beosztottak általánosságban több felhatalmazást igényelnek a vezetőjüktől és nagyobb mértékben kívánnak bevonódni a feladatokba. Conger és Kanungo (1988) szerint ugyanakkor ez túlzott önbizalomhoz, ezáltal pedig téves ítéletekhez is vezethet.

A motiváció támogatást, lendületet és kitartást biztosít a szervezeti célok eléréséhez (Boda 2015), így annak alapos megértése és tudatos alkalmazása kulcsfontosságú a vezetői tevékenységben (Szelei 2012 idézi: Szelei 2015). Murayama és munkatársai (2010) eredményei szerint a beosztottak motiválása fontos vezetői feladat, ha azonban a kívülről érkező motivátorok túlzott mértékben jelennek meg, az destruktívan hathat a dolgozók jóllétére és vitalitására (Ruzsa-Roberts 2019).

Báthory, Németh és Máthé (2012; idézi: Kajtár 2018) összegyűjtöttek bizonyos kompetenciákat, amelyek hiánya az alkalmatlan vezetőről árulkodik, ezek a következők: kapcsolatteremtő és –fenntartó képesség, interperszonális rugalmasság, udvariasság, konszenzuskészség, empátia, segítőkészség, tolerancia, mely készségek mellett fontos továbbá a közös célok iránti elkötelezettség és az asszertív kommunikáció. Az inkompetens vezetést illetően Darioly és Schmid Mast (2011) kiemeli, hogy a vezetői szakértelem hiányával kapcsolatos vizsgálatok ugyan meglehetősen ritkák, kutatásuk arra mutat rá, hogy az alkalmazottak a vezetőik szaktudásbeli deficitjét a valóságnak megfelelő módon észlelik. Cservenyák és munkatársai (2012) Mintzberg (2004) a vezetők kompetenciáit személyes, interperszonális, cselekvési és információs csoportokba osztották.

A mai digitális világban megváltoztak a vezetéssel szemben támasztott követelmények is. A kommunikációban nagy szerepük van a digitális eszközöknek, a sikeres vezetővé váláshoz elengedhetetlen az emberközpontúság, valamint az online felületek ismerete és kezelése (Gierlich-Joas et al 2020). A digitális ismeretekben való jártasság azonban nem csak a vezetőkkel szemben támasztott elvárás. Tóth-Kaszás, Németh és Michalec (2021) alapján a vállalatokról általánosan elmondható, hogy azok számára elengedhetetlen az alkalmazottak digitális készségfejlesztése.

A fentiekben kifejtettek 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 2018) megállapítja, hogy az együttműködő vezető a csapata érdekeit és a közös célt tartja fókuszban. Az együttműködési kompetenciának szervezeti és társas vonulata is meghatározható (Kajtár 2018). Mivel a legtöbb alkalmazott feltételekhez kötötten hajlandó együttműködni, így a legtöbben készek arra, hogy a vezetőjüktől tapasztalt együttműködési szintet viszonyozzák (Gächter et al 2012). Minél több empátia van egy

vezetőben, annál nagyobb a hajlandósága az együttműködésre. Konfliktuskezelésben viszont szerepe van az együttműködő és versengő viselkedésnek is (Kajtár 2018).

Vezetői tudatosság

A vezetői tudatosság abban rejlik, hogy az egyén képes tudatosan kezelni gondolatait, érzéseit és tapasztalatait azért, hogy céljait elérje. A tudatos vezető Ward és Haase (2016) alapján képes egy problémát több nézőpontból megvizsgálni és mindeközben semlegességét megőrizni. Kommunikációja tisztelettudó és nyílt. Tapasztalataiból tanul és tetteiért felelősséget vállal (Ward-Haase 2016). Cservényák 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. Habár a vezetői figyelem és tudatosság kiemelt jelentőséggel bír egy szervezeten belül (Bogáth 2022), 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 (Cservényák et al 2012). A vezetői tudatosság nem függ az életkortól, a több éves gyakorlattól, a fiatalos gondolkodástól és lendülettől, valamint generációs különbségeket sem találtak e tekintetben (Cservényák et al 2017). Cservényák 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 (Cservényák et al 2012).

Vezetőfejlesztés

A vezetőfejlesztés három legmeghatározóbb módszere a coaching, a facilitátori munka, valamint a tréning (Bakacsi 2019). Cservényák 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 menedzsment kompetenciák feltérképezése, valamint fejlesztése. A szerzett tapasztalat és a kompetenciák fejlődése között komoly kapcsolatot találtak (Takey-Carvalho 2015). Cattani és Jihyun (2021) a kompetenciák fejleszthetőségének lehetőségeit vizsgálták. Szerintük a változatosságkeresés vonásához tartozó személyiségjellemzők egy bizonyos optimumon segítik az új, hasznos ismeretek megszerzését. 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 következőkben a verseny- és közszféra vezetői szempontból is releváns különbségeivel összefüggő forrásokat mutatjuk be. 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-Garamvölgyi 2019). Ide hazai magán-, állami és külföldi tulajdonú szervezetek is sorolhatók (Altwicker-Hámori-Lovász 2013). A közzféra ezzel szemben alapvetően más mozgatórugókkal működik (Bajkai-Tóth-Garamvölgyi 2019; Belényesi 2010). Az ezen szektort befolyásoló környezetben gyakoriak az összetett, akár megoldhatatlannak ítélt problémák. Ezen felül pedig folytonosan szem előtt tartandók különböző érdekcsoportok igényei (Darling-Cunningham 2016). Az itt fennálló rendszer célja a társadalmi igények kielégítése és a közjó (közhatalom, közszolgáltatás, hierarchia, együttműködés fontossága) fenntartása (Bajkai-Tóth-Garamvölgyi 2019; Belényesi 2010). A nem piaci alapon működő, kormányzati tulajdonban lévő vállalatok, illetve a kormányzati egységek által birtokolt szervezetek egyöntetűen a közzféra részét képezik (Lienert 2009). A két szféra közötti különbségek alapjaiban határozzák meg a szervezetekben található kompetenciákat, munkaköröket és szervezési folyamatokat (Bajkai-Tóth-Garamvölgyi 2019), így a különböző profilú szervezetek számára elengedhetetlen, hogy tisztában legyenek a rájuk jellemző tevékenységekhez szükséges kompetenciákkal (Cuadrado et al 2012). A versenyszféra környezetét a célok pontos meghatározása és időbeli végrehajtása jellemzi. A közeg ezen jellegzetessége megfelelően tükröződik azon vezetői készségekben, amelyek kiemelt jelentőséggel bírnak a szektorban. Az itt releváns kompetenciák nagy átfedést mutatnak az általános kompetenciamodellekben szereplőkkel, ami arra utalhat, hogy a szektor szükséges készségei széleskörűek és bevett részét képezik a vezetői lét megtapasztalásnak (Darling-Cunningham 2016). Ennek megfelelően a versenyszférában legfontosabbnak tartott kompetenciák a jövőképzés, az ügyfélkezelés, az interperszonális kommunikáció, az időbeli és lehetőségekre építő döntéshozatal és az üzleti érzék (Leslie-Van Velsor 1996; Posner-Kouzes 1988; Bartram 2005), jelentős továbbá a kezdeményezőképeség, az önfejlesztés igénye és képessége, az önállóság és az innováció (Boda 2015). Utóbbi készség (innováció) hatékonyságában a vezetés kulcsszerepet tölt be (Lukoschek et al 2018). Ennek kapcsán Mustafa, Hughes és Ramos (2023) úgy fogalmazzák, hogy a középvezetők katalizátorszerepet töltenek be a szervezeti innovációban, mintegy hidat képezve a felsővezetés által meghatározott stratégiai célok, valamint az alsóbb szinteken dolgozó alkalmazottak között. A céltudatosság is fontos tényező a vezetői készségek között, mindazonáltal a célorientáltság és az innovációs tevékenységek között nincs kapcsolat (Lukoschek et al 2018). A versenyszférában az alkalmazottaktól inkább a célok megvalósítását, kritikus szemléletet és kreativitást várnak el, míg a közzférában jellemzőbben a szabályok betartását, óvatosságot és fegyelmet. A versenyszférában a vezetési viselkedés is gyakran eltérő: előre tekintő, jövőt formáló, autonóm, míg a közzférában korlátozottan autonóm és az eredményeket nyomon követő, inkább reagáló (Karoliny et al 2005). A közzférában szükségesnek ítélt vezetői készségek jól tükrözik az állami szektor összetettségét. Az itt jellemzően megfogalmazott célok általában kevésbé konkrétak, mivel a résztvevők egyszerre több, különböző érdekcsoport nézeteit igyekeznek szem előtt tartani (Darling-Cunningham 2016). Azonban vannak olyan vezetői kompetenciák, amelyek jellemzően a közzférában elvártak. Ezek a szabálytudat, a fegyelmettség és a szervezet iránti lojalitás (Boda 2015). Meghatározó továbbá a politikai környezetben történő megfelelő kommunikáció és optimális eligazodás, a motiválás, illetve a hozzáadott érték teremtésére való képesség (Darling-Cunningham, 2016). Összességében tehát a közzférában 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, amelynek oka kulturális (bürokrácia) és pénzügyi jellegű. A versenyszférában alkalmazott módszerek tehát nem ültethetők át egy az egyben a közszférába (Belényesi 2010).

Kajtár (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 2018) szerint a közszoigálati döntéshozók nem csupán személyzeti, gazdasági és munkaszervezési kérdésekben döntenek, hanem szakmai kérdésekben is, ami azt jelenti, hogy felügyelik beosztottjaik szakmai munkáját és döntéseit is (Kajtár 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 bírnak mindkét szektorban. A közszférában lévő vezetők gondolkodására viszont inkább a lassú, megfontolt, racionális gondolkodás a jellemző, amiből egy lassabb döntési folyamatra lehet következtetni. (Kajtár 2018). A vezető stílusán túl továbbá fontos tényezőnek minősül a szervezeti kultúra (Barnová et al 2022) a szervezeti struktúra, és a szervezet életkora (Ranger-Moore 1997) is a szervezet működését illetően (DeCanio et al, 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 esetében azonban a teljesítmény minősítése az év elején célként kitűzött teljesítési követelményekre és teendőkre való év végi 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). Az interperszonális kapcsolatok

jelentőségét (Klein 2011) támasztja alá azzal, hogy a versenyszféra vezetőit kapcsolorientáltság jellemzi (Andersen 2010).

A versenyszféra mindent az eredményesség és a hatékonyság szemüvegén keresztül vizsgál, ezért mindazon vezetői képességek, amelyek rövid-, vagy hosszútávon ezt szolgálják, keresett értékek a munkaerőpiacon (Cavusgil et al 2008). A versenyszféra vezetőit, habár jellemzően intuitíven hoznak döntéseket, hatalomorientált motiváció jellemzi (Andersen 2010). 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 et al 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 legtöbbje is növekedésében megreked az előre nem látott nehézségek (gazdasági válság, pandémia, energiaár robbanás) 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-Woywode 2006).

Vezetők a közzsférában

A közzsférában számos eltérő vezetési forma jelenik meg (Desmarais 2010), Hansen és Villadsen (2010) alapján azonban az itt megmutatkozó vezetési stílus alapvetően lágyabb, mivel az itteni munkakörnyezet a részvételen alapuló megközelítést segíti elő. Skorková (2016) szerint a kompetenciaalapú modellek napjainkban elemi fontosságúak a humánerőforrás menedzsmentben. Kutatásában Porvaznik (2013 idézi: Skorková, 2016) holisztikus modelljének közzsférába 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. Andersen (2010) alapján a közzsférában dolgozó vezetők változásorientált vezetési stílust alkalmaznak és a döntések meghozatalakor leginkább az intuícóra támaszkodnak, profiljuk pedig teljesítményorientált.

Gatenby, Rees, Truss, Alfes és Soane (2014) közzsférában 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 közzsférában a felsővezetők és a szakemberek jellemzően több hatalommal rendelkeznek, mint a középvezetők.

A közigazgatási rendszer jellegzetességei leginkább az állami irányítás alatt álló szervezetekben mutatkoznak meg (Desmarais 2010). A középvezetők önállóságát és a változás kezdeményezését számos tényező gátolja. Jelentős elem, hogy a középvezetők szerepét a központi kormányzat korlátozza és így ők a felsővezetők végrehajtóivá válnak. Tehát a középvezetők nem funkcionálnak vezetőként és a mindennapokban feladataik jellege leginkább operatív (Gatenby et al

2014). Külső kapcsolataik inkább hatalomra épülnek, míg belső kapcsolataik a hierarchia köré összpontosulnak (Desmarais 2010).

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, valamint az, ha a munkavállalók ötleteinek megvalósítására van a szervezetben befogadókészség és lehetőség (Miao et al 2017).

Habár a közszférában a középvezetők autonómiája kevés (rendőrség és egészségügy) (Knies-Leisink 2013), Desmarais (2010) szerint úgy tűnik, a célok irányításában alacsonyabb nyomás nehezedik rájuk, mint a versenyszférában dolgozó kollégáikra. Azok a középvezetők támogatják jobban a beosztottjaikat, akiknek van támogató készségük. Ahhoz, hogy a középvezetők támogatni tudják beosztottjaikat, mozgástérre van szükségük. Továbbá a felsővezetők és a HR is szükségesek ahhoz, hogy a középvezetőknek megfelelő tekintélyük legyen (Knies-Leisink 2013).

Közép- és felsővezetők 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 széleskörű vezetői eszköztárral és alacsony vezetői önbizalom jellemzi őket. A megfelelő vezetői önértékelés pedig a munkavállalók számára is kiemelt jelentőséggel bír, mivel egy magabiztos, kiegyensúlyozott vezető nyugalmat és biztonságot közvetít, ami elengedhetetlen a hatékony munkavégzéshez.

A továbbiakban a közép- és felsővezetői kompetenciák vizsgálatait 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 et al 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. A változások kezelésére vonatkozóan Ujhelyi és Filep (2017) hangsúlyozza, hogy a lényegesebb változások levezényléséhez kifejezetten transzformációs vagy ún. change leaderekre van szükség. Charan és munkatársai (2000) kiemeli, hogy mivel a vezetői készségek megléte minden hierarchiaszinten jelentős, a szervezetnek biztosítani kell a fejlődési lehetőségeket vezetői számára. A vezetői készségek, habár elengedhetetlenek az eredményességhez, hiányuk hátterében 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-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 felsővezetőknél a három készség eltérő mértékben optimális, míg a szociális készségek megléte minden vezetői szinten fontos, mellyel összhangban Curtis, Winsor és Stephens (1989) a legfontosabb menedzseri képességként a kommunikációt említi. Középvezetői szinten ajánlott, hogy mindhárom csoportba tartozó készségek terén magas szinten legyen a vezető. Alsó szintű vezetőknél a szakmai jártasság lényeges és a koncepcionális készségek megléte kevésbé, míg a felsővezetői szinten pont ezek a készségek értékelődnek fel és a szakmaiság háttérbe szorul (Katz 1974; idézi: Méhes-Ruzsa 2018).

Mindenesetre meghatározó az is, hogy a vezetők milyen jellegű feladatokat látnak el nap mint nap (Giauque 2016). Ahogy a vezetési szinteken egyre feljebb jutunk, a szervezési feladat jelentősége egyre csökken. Berde (2006) alapján a felsővezetők tartják a szervezést mint feladatot a legkevésbé lényeges vezetői tevékenységnek. Ez feltehetően annak köszönhető, hogy munkájuk során más vezetői feladatok kerülnek előtérbe (Berde 2006). A vezetők, legfőképp a középvezetők, több időt töltenek adminisztratív feladatokkal, mint vezetői feladatokkal (Giauque 2016). Ez többek között amiatt lehet, hogy nem vesznek részt a középvezetők a stratégiaalkotásban és a döntéshozatalban, továbbá rendszerint nem vonják be őket a vezetésfejlesztésbe és az utódlástervezésbe (Belasen-Belasen 2016). Ahhoz, hogy vezetőként értékké váljanak a középvezetők is, az kell, hogy legyen terük, inspirációjuk, teljesítményük növelésére és vezetői kapacitásuk javítására (Belasen-Belasen 2016).

Egy vezetői kompetenciamérő eszköz: A CAPTAIN-MODELL

A CAPTain kompetencia teszt 1982-ben került kifejlesztésre Svédországban a munkaerő kiválasztása céljából. A szakmai sikert előidéző tényezők voltak a középpontban, nevezetesen 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 kezdetekben csak az általános személyiségtényezőkre terjedt ki a mérőeszköz (Fink-Moeller 2018). A német fejlesztésű teszt tehát azokra a kompetenciákra koncentrál, amelyek a munkahelyi siker szempontjából lényegesek. Ennek oka, hogy a munka és az azt végző személy minél jobban illeszkedjen egymáshoz (Henrici-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 dimenzióknként kerül érkelésre a viselkedés. A mérőeszköz célja nem az, hogy normát határozzon meg, hanem az, hogy kritériumokat lehessen felállítani a segítségével, például konkrét munkaköri követelményeket. Tehát az egyén eredményei nem kerülnek összehasonlításra egy populációs mintával (Henrici-Wrage 2017). Ma már nem csak kiválasztáshoz alkalmazzák a CAPTain tesztet, hanem számos más területen: fejlesztés, humán erőforrás menedzsmet, tehetség gondozás, projektmenedzsmet, coaching, tréning, vezető diagnózis (CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH, 2023), vezetői fejlesztés, potenciálemelés, értékesítés optimalizálása, értékelések, az együttműködési potenciál felismerése, utódlástervezés (Henrici-Wrage 2017). Az egyén beosztásától függően kap vezetői, értékesítói, munkatársi, pályakezdő tesztet, amelyek között a szövegezésben van

különbség (Captain Hungary 2023). A CAPTain kompetenciái korrelálnak a Big Five – NEO FFI mérőeszköz faktorjaival, amelyek a neuroticizmus, az extravertió, a nyitottság, a barátságosság és a lelkiismeretesség. A neuroticizmus pozitívan korrelált a mások felé való nyitottsággal, az extravertió pozitív kapcsolatban áll a szociabilitással, az Eladói potenciál és Kitűnni vágyás kompetenciákkal. A nyitottság a Változatosságra való igénnyel és a Kreativitással áll pozitív kapcsolatban. Ha magas pontszámot ér el egy személy a Big Five barátságosság faktornál, akkor magas pontszáma lesz a CAPTain Konzensusigény, 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-Wrage 2017). A CAPTain teszt tehát motivációt és kognitív képességeket egyszerűre képes mérni.

A globálisan működő szervezetek életében kiemelt jelentőséggel bír, hogy a vezetői kompetenciák mérési és értékelési folyamata hatékony legyen (Herd et al 2016). Habár Bird és Stevens (2013 idézi: Herd et al 2016) alapján számos olyan eszközt tartunk számon, melyek effektív módját kínálják a vezetői hatékonyság tanulmányozásának, ezen mérőeszközök többsége papír-alapon, ún. "soft" kompetenciákat mér, azaz a világnézet-, személyiség-, valamint attitűdbeli összetevőket helyezi a fókuszba. Ezzel szemben az AC (Assessment Center) Jackson, Lance, és Hoffman (2013) alapján egy olyan vezetői kompetencia értékelési módszer, amely vezetői viselkedési mintázatokat mér, beleértve ebbe a vezetői tulajdonságokat és készségeket.

Összegzés

Jelen tanulmány a vezetéshez szükséges kompetenciák szervezetszociológiai szakirodalmának feltárását, összefoglalását tűzte ki célul, különös tekintettel a közép- és felsővezetőkre, valamint a köz- és versenyszféra vezetőire. A tanulmány áttekinti a vezetői vizsgálatokat a 20. századtól kezdődően, majd a vezetői kompetenciákat és a fent említett szektorok különbözőségeit taglalja. Vizsgálatunk külön hangsúlyt fektet a CAPTain kompetenciatesztre (Captain Hungary 1999), amely szubjektív és egyben objektív módját biztosítja a vezetői kompetenciák mérésének és amellyel kapcsolatban – különös tekintettel a közép- és felsővezetés, valamint a köz- és versenyszféra kompetenciának átfogó vizsgálatára – korábban csak kevés átfogó tanulmány született (Durugy et al 2024).

Irodalomjegyzék

1. Altwicker-Hámori, Sz., Lovász, A. (2013) Javíthat-e hosszútávon a közalkalmazottak relatív helyzetén egy 50%-os béremelés? A köz-magán keresetkülönbség elemzése Magyarországon 2002 és 2008 között. *Budapesti Munkagazdaságtani Füzetek* (2013/1). Budapest: MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet; Budapesti Corvinus Egyetem, Emberi Erőforrások Tanszék.
2. Andersen, J. A. (2010). Public versus private managers: How public and private managers differ in leadership behavior. *Public Administration Review*, 70(1), 131-141. o. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02117.x>
3. Bajkai-Tóth, K., Garamvölgyi, J. (2019). Munkavállalói kompetenciák a közszféra és a versenyszféra területén. In: Karlovitz, J. T. (szerk.)

- Tanulmányok a kompetenciára építő, fenntartható kulturális és technológiai fejlődés köréből.* Komárno: International Research Institute s.r.o., 9-20. o.
4. Bakacsi, Gy. (2019). Herzberg újratöltve, avagy a motivált morgás. In: László, Gy., Németh, J., Sikos, N. (szerk.) *Vezető és menedzser: Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára*, Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet. 105-113. o.
 5. 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>
 6. Bartram, D. (2005). The Great Eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185-1203. o. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1185>
 7. Bass, B. M. (1954). The leaderless group discussion. *Psychological Bulletin*. 51(5), 465-492. o. <https://doi.org/10.1037/h0056881>
 8. Báthory Németh, A. & Máthé, J. (2012). *Együttműködés, és csapatépítés. Tréning háttéranyag*. ÁROP-2.2.13- 2012-2012-0001. Budapest: Nemzeti Köszolgálati Egyetem.
 9. Belasen, A., & Belasen, A. R. (2016). Value in the middle: cultivating middle managers in healthcare organizations. *Journal of Management Development*, 35(9), 1149–1162. o. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0173>
 10. Belényesi, E. (2010). Kompetenciafejlesztés a közigazgatásban. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 5(1-2), 95-100. o. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2010.1-2.95-100>.
 11. Berde, Cs. (2006). A szervezés, mint vezetési feladat. In: Jávor A., Berde Cs. (szerk.) *A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései*. Tudományos ülés, Debrecen: Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, 18-25. o.
 12. Bird, A., Stevens, M. (2013). Assessing Global Leadership Competencies. In: M. Mendenhall, J. Osland (Eds.), *Global Leadership: Research, Practice, and Development*, 113–140. o. New York: Routledge.
 13. Bird, C. (1940). *Social Psychology*. New York: Appleton-Century.
 14. Bingham, W. V. (1919). Army personnel work with some implications for education and industry. *Journal of Applied Psychology*, 3(1), 1-12. o.
 15. Boda, B. (2015). A teljesítményértékelés szervezeti és egyéni dimenziói a köz- és a versenyszférában. *Hadtudomány*, 25, 91-101. o.
 16. Bogáth, Á. (2022). A mindfulness szerepe a szervezetek vezetésében és kapcsolata az autentikus vezetéssel. In Vargha, J., Csiszárík-Kocsir, Á., Garai-Fodor, M. (szerk) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században XII./1*. Budapest: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 16-29. o.
 17. Browne, C. G. (1950). Study of executive leadership in business. II. Social group patterns. *Journal of Applied Psychology*, 34(1), 12-15. o. <https://doi.org/10.1037/h0054516>
 18. Captain Hungary (2023). URL: <https://www.captain.hu/captain-tests/Letoltve:2024.10.06>.
 19. Cavusgil, S. T., Knight, G. & Riesenberger, J. R. (2008). *International Business: Strategy, Management and New Realities*. Uppers Sidle River: Pearson-Prentice Hall.

20. Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2000). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. San Francisco: Jossey-Bass.
21. CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH (2023). URL: <https://www.captain-personaltest.com/anwendungsfelder/> Letöltve: 2024. 07. 20.
22. 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. o. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00974.x>
23. Curtis, D. B., Winsor, J. L., & Stephens, R. D. (1989). National preferences in business and communication education. *Communication Education*, 38(1), 6-14. o.
24. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. o. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
25. Czibor, A. (2014). *Döntések társas dilemmahelyzetekben: személyiségjellemzők és szituációs faktorok hatása*. PhD értekezés. Pécs: Pécsi Tudományegyetem BTK.
26. 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*. URL: <https://tudatosvezetes.hu/docs/tudvez2017.pdf> Letöltés dátuma: 2024. 07. 20.
27. Cservenyák, T., Pusztai, Cs. & Tomka, J. (2012). A menedzserek mennyire vezetnek tudatosan a munkatársaikat? A 2012. évi Tudatos vezetés kutatási eredményei. KPMG Akadémia. <http://tudatosvezetes.hu/docs/tudvez2012.pdf> Letöltés dátuma: 2024. 07. 20.
28. Dashiell, J. F. (1930). Personality traits and the different professions. *Journal of Applied Psychology*, 14(3), 197-201. o. <https://doi.org/10.1037/h0074873>
29. Darling, S. D., Cunningham, J. B. (2016). Underlying values and competencies of public and private sector managers. *Asian Education and Development Studies*, 5(4), 371-387. o. <https://doi.org/10.1108/AEDS-09-2015-0050>
30. Darioly, A., & Schmid Mast, M. (2011). Facing an incompetent leader: The effects of a nonexpert leader on subordinates' perception and behaviour. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20(2), 239-265. o. doi: 10.1080/13594320903429576
31. 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. o. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.10.1285.12270>
32. Drucker, P.F. (1991). *A hatékony vezető - Az eredményes irányítás kézikönyve*. Budapest: Park Kiadó
33. Durugy, A., Durugy, A., Szabó, E., Gál, D., Kóvágó, P., & Kollár, P. (megjelenés alatt). Körkép és körkép a hazai vezetők kompetenciáiról. *Magyar Pszichológiai Szemle*.
34. Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of*

- Applied Psychology*, 60(6), 736-741. o. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.60.6.736>
35. Epitropaki, O., Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293 -310. o. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.293>.
 36. Fényszárosi, É., Sallay, V., Matuszka, B., Martos, T. (2018). Munkával kapcsolatos motivációk és elégedettség–személyorientált elemzés. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 73(3-4), 411-434. o. <https://doi.org/10.1556/0016.2018.73.3.3>
 37. Fink, F., Moeller, M. (2018). *Purpose Driven Organizations - Sinn - Selbstorganisation – Agilität*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
 38. Flemming, E. G. (1935). A factor analysis of the personality of high school leaders. *Journal of Applied Psychology*, 19(5), 596-605. o. <https://doi.org/10.1037/h0052228>
 39. Floyd, S. W., Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177. o. <https://doi.org/10.2307/259268>
 40. Forintos, K. (2000). A humán erőforrás fejlesztésének lehetőségei a magyar társadalomértékeinek tükrében. *Tudásmenedzsment*, 1 (1) 33-38. o.
 41. 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. o. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.895028>
 42. Gächter, S., Nosenzo, D., Renner, E., & Sefton, M. (2012). Who makes a good leader? Cooperativeness, optimism, and leading-by-example. *Economic Inquiry*, 50(4), 953-967. o. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.2010.00295.x>
 43. Gergely, É. (2009). Teljesítménymenedzsment vizsgálatok néhány, az Észak-alföldi régióban működő profitorientált szervezetnél. *A virtuális intézet Közép-Európa kutatására közleményei*, 1(1), 74–80. o.
 44. Giaque, D. (2016). Stress among public middle managers dealing with reforms. *Journal of Health Organization and Management*, 30(8), 1259–1283. o. <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2016-0111>.
 45. 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*. 13. 921-947. o. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00130-0>
 46. Giles, S. (2016). The most important leadership competencies, according to leaders around the world. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world> Letöltés dátuma: 2024. 10. 06.
 47. 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. o. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.167>
 48. Hansen, J. R., Villadsen, A. R. (2010). Comparing public and private managers' leadership styles: Understanding the role of job context. *International Public Management Journal*, 13(3), 247-274. o. <https://doi.org/10.1080/10967494.2010.503793>

49. Hazafi, Z. & György, I. (szerk.) (2013). *Közszolgálati életpályák*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
50. Henrici, J. Wrage, F. (2017) Erfassung von Verhaltenskompetenzen: CAPTain (Computer Aided Personnel Test answers inevitable). In: Erpenbeck, J., Rosenstiel, L., Grote, S., Sauter, W. (2017). *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel, 215-234. o.
51. Herd, A. M., Alagaraja, M., Cumberland, D. M. (2016). Assessing global leadership competencies: The critical role of assessment centre methodology. *Human Resource Development International*, 19(1), 27-43. o. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1072125>
52. Horváth, I. (2011). Vezetési módszertan. In: Fábrián, A. *Vezetők és beosztottak a magyar közigazgatásban*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó.
53. Hübschmann, W., Nagler, C. (2015). CAPTain-Potenzialanalyse. In Brand, M., Ion, F., Wittig, S. (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitsanalysen: Die führenden Tools im Überblick*. Offenbach: GABAL Verlag GmbH. 138-163. o.
54. Ivanova, Y. V. (2007). Middle managers in a state-controlled economy: How they implement their decisions. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 392-410. o. <https://doi.org/10.1108/02683940710745950>
55. Jackson, D., Lance, C., Hoffman, B. (Eds.). (2013). *The Psychology of Assessment Centers*. Routledge.
56. Kajtár, E. (szerk.). (2018.) Vezetési gyakorlat. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
57. Karoliny, M., Lévai, Z. Poór, J. (2005). *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban – Módszertani kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.
58. Katz R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator, *Harvard Business Review* 52. 5. URL: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator> Letöltve: 2024. 10. 06.
59. Kieser, A. Woywode, M. (2006). Evolutionaere Annäherungen. In: Kieser, A. – Ebers, M. (szerk.): *Organisationstheorien*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
60. Klein S. (2011). *Negyven év munkapszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kft.
61. Knies, E., Leisink, P. (2014). Leadership Behavior in Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 34 (2), 108–127. o. <https://doi.org/10.1177/0734371X13510851>
62. Kohs, S. C., Irle, K. W. (1920). Prophesying Army promotion. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 73-87. o. <https://doi.org/10.1037/h0070002>
63. Leslie, J. B., Van Velsor, E. (1996). *A look at derailment today: North America and Europe*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
64. Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434-451. o. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
65. 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. o. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.003>
66. Mazzarella, J. A., Grundy, T. (1989). Portrait of a Leader. In: Smith, S. C., Piele, P. K. (szerk.) *School Leadership: Handbook for Excellence (2nd ed)*. Eric Clearinghouse on Educational Management, College of Education, University of Oregon. 1989. 7-26. o.

67. Márta, E. & Berde, Cs. (2022). A humán társadalom vezetői szerepeinek párhuzamosságai az állatcsoportokban azonosítható irányítói szerepekkel. In: Karlovitz, J. T. *Az ember és gazdagsága egészséges és biztonságos környezetben*, Komarno: International Research Institute s.r.o. 148-160. o.
68. 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. o. <https://doi.org/10.1111/jonm.12208>
69. Méhes, T., Ruzsa, D. (2018). Vezetési elméletek. In Kajtár, E.(szerk.) *Vezetési gyakorlat*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
70. Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behaviour. *Public Administration Review*, 78 (1), 71-81. o. <https://doi.org/10.1111/puar.12839>
71. Miller, S. J., Hickson, D.J., Wilson, D.C. (1996). Decision-making in organizations. In: Clegg, S. R., Hardy, C. Nord, W. R. (szerk.). *Handbook of Organization Studies*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. 293-312. o.
72. Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
73. Mládková, L. (2015). Knowledge Workers and the Principle of 3S (Self-Management, Self-organization, Self-control). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 178-184. o. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.879>
74. 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. o. <https://doi.org/10.1073/pnas.1013305107>
75. Murphy, J. A. (1941). A study of the leadership process. *American Sociological Review*, 6, 674-687. o.
76. Mustafa, M. J., Hughes, M., Ramos, H. M. (2023). Middle-managers' innovative behavior: The roles of psychological empowerment and personal initiative. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(18), 3464-3490. o. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2126946>
77. Nistor K., Ádám, Sz., Cserháti, Z., Szabó, A., Zakor, T. Stauder, A. (2015). A Koppenhágai Kérdőív a Munkahelyi Pszichoszociális Tényezőkről II (COPSOQ II) magyar verziójának pszichometriai jellemzői. *Mentálhigiéne és Pszichoszomatika*, 16(2), 179-207. o. <https://doi.org/10.1556/0406.16.2015.2.3>
78. Parragh, B. (2015). Szemléletváltás a közszférában - Reform és versenyképesség, In: Csiszárík-Kocsir Ágnes (Szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.: tanulmánykötet*. Budapest: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 375-391. o.
79. Porvazník, J. a kol. (2013). *Celostná manažérska kompetentnosť a jej ohodnocovanie*. Bratislava: Ekonóm.
80. Posner, B. Z., Kouzes, J. M. (1988). Development and validation of the leadership practices inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 48(2), 483-496. o. <https://doi.org/10.1177/0013164488482024>
81. 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*, 62(6), 903-920. o.
<https://doi.org/10.2307/2657346>
82. Rezvani, Z. (2017). Who is a middle manager: A literature review. *International Journal of Family Business and Management*, 1(2), 1-9. o.
<https://doi.org/10.15226/2577-7815/1/2/00104>
83. Roóz, J. (2006). *A menedzsment alapjai*. Budapest: Perfekt Kiadó.
84. Ruben, B. D. (2019). An overview of the leadership competency framework. Gigliotti, R.A. (Ed.) *Competencies for Effective Leadership*, Leeds: Emerald Publishing Limited, 19-28. o. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-255-920191001>.
85. Ruzsa, D., Roberts, É. (2019). Vezetői eszköztár IV.: Motiváció és ösztönzés. In: Kajtár, É., Korpics, M., Kirskó, E., Méhes, T., Roberts, É., Ruzsa, D. (szerk.). *Vezető és vezetés a közszolgálatban*. Budapest: Nemzeti Közszerológati Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar. 87-93. o.
86. Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234. o.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
87. Szelei, I. (2012). A mindennapok pedagógiája a parancsnoki, vezetői munkában. *Honvédségi Szemle*, 140(6), 56-58. o.
88. Szelei, I. (2015). Motiváció, tudatosság, vezetés. *Hadtudományi Szemle*. 8(3). 204-211. o.
89. Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. o.
<https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
90. 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. o.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.013>
91. Tóth-Kaszás, N., Németh, K., Michalec, G. (2021). A humánerőforrás-fejlesztés kihívásai a digitális átállás fényében: Kihívások, reakciók, törekvések és várakozások. *Vezetéstudomány*, 52(4), 80-92. o.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.07>
92. Ujhelyi, M., Filep, R. (2017). Változás-vezetés. *Metszetek Társadalomtudományi Folyóirat*, 6(4), 5-21. o.
<https://doi.org/10.18392/metsz/2017/5/1>.
93. Ward, S. F., Haase, B. (2016). Conscious leadership. *AORN Journal*, 104(5), 433.e1-433.e9. o. <https://doi.org/10.1016/j.aorn.2016.09.002>
94. Weiss, H. M., Adler, S. (1981). Cognitive complexity and the structure of implicit leadership theories. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 69-78. o.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.1.69>
95. Zaccaro, S. J., Kemp, C., Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. The Nature of Leadership, In: Antonakis, J., Cianciolo, A. T., Sternberg R. J. (szerk.) *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. 101-124. o.

UPPER AND MIDDLE MANAGERS IN THE PRIVATE AND THE PUBLIC SECTOR: AN ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY LITERATURE REVIEW

ANDRÁS DURUGY, DÓRA GÁL, PÁL KŐVÁGÓ

The study of leadership competencies is of particular importance in organisational psychology. A competent and effective leader contributes significantly to the performance of the organisation. Previous studies on leaders in organisational psychology have mostly focused on leadership personality and leadership style, leadership competencies however have been less frequently examined. The aim of our literature review is to present the main findings that literature on leadership competencies in organisational psychology have revealed. In addition to a general presentation of the literature on leadership competencies, we also review studies related to top and middle managerial competencies, pointing out the differences in competencies arising from the requirements of the two management levels. The present review touches upon the differences between managers of the public and the competitive sector, and finally the CAPTain competency test is discussed as well.

Keywords: upper managers, middle managers, private sector, public sector, organisational psychology