

VEZETŐI KOMPETENCIÁK SZEREPE ÉS FONTOSSÁGA A VÁLLALATI ÉRTÉKTEREMTÉSBN

THE ROLE AND IMPORTANCE OF MANAGEMENT COMPETENCES IN CORPORATE VALUE CREATION

Dr Sági-Duduk Ildikó <https://orcid.org/0009-0004-4411-5798>

Vállalatgazdaságtan Tanszék, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Eszterházy Károly
Katolikus Egyetem, Magyarország
<https://doi.org/10.47833/2024.3.ECO.014>

Kulcsszavak:

Vállalatértékelés
Nemlátható vagyón
Vezető kompetenciák

Keywords:

Company valuation
Intangible asset
Management competencies

Cikktörténet:

Beérkezett 2024. július 29.
Átdolgozva 2024. október 3.
Elfogadva 2024. október 15.

Összefoglalás

A felgyorsult gazdasági versenyben kiemelt jelentőségűvé vált a vállalati értékhez hozzájáruló tényezők vizsgálata, melyben nagy szerepet kap az a kérdés, hogy a vállalati vezetők milyen kompetenciákkal járulnak hozzá a sikeres vállalati működéshez. A tanulmány megvizsgálja és azonosítja a tudományos szakirodalom feldolgozásával azokat a legfontosabb vállalatvezetői kompetenciákat, amelyek hozzájárulnak a vállalat növekedéséhez és értékének előmozdításához. A cikk elemzi, hogy az egyes vezetői kompetenciák milyen mértékben járulnak hozzá a vállalat teljesítményének javulásához és a részvényesi érték növekedéséhez. A cikk útmutatást ad a gazdasági szereplők számára a vezetői kompetenciák fontosságáról a vállalati érték növelésében, valamint rámutat arra, hogy melyek azok a kulcs kompetenciák, amelyek hatékonyan fejlesztése és alkalmazása kiemelten fontos.

Abstract

In the accelerated economic competition, the examination of the factors contributing to the company's value has become of particular importance, in which the question of what competencies the company managers contribute to the successful operation of the company plays a major role. The study examines and identifies, by processing the scientific literature, the most important company management competencies that contribute to the growth and promotion of the company's value. The article analyzes the extent to which individual managerial competencies contribute to the improvement of the company's performance and the increase of shareholder value. The article provides guidance for economic operators on the importance of managerial competences in increasing company value, as well as points out which key

competences are of utmost importance for effective development and application.

1. Bevezetés

A vállalati gazdálkodás során, a mai felgyorsult gazdasági versenyben, a legfontosabb célok az üzleti szereplők számára, a vállalati versenyképesség fokozása és a vállalati érték maximalizálása. Az üzleti egységek tevékenységük folytatásához rendelkeznek látható vagyoni elemekkel, mint például ingatlanok, gépek, berendezések, informatikai eszközök, készletek, immateriális javak és ezek megjelennek a pénzügyi beszámolóikban. Ez az érték adja a vállalatok számviteli, könyvszerinti értékét. A sikeresen működő vállalatok piaci értéke azonban meghaladhatja ezt a pénzügyi beszámolóiban kimutatott értéket. A piaci érték fogalmával tőzsdei kibocsátóknál találkozhatunk, de egy cég öröklésekor, értékesítésekor is meghatározásra kerülhet a könyvszerinti érték feletti piaci ár, amelyért a vállalatot, vagy részvényeit értékesíteni tudják. A könyvszerinti érték és piaci érték között eltérés oka a vállalatok nemlátható vagyoni értéke, amely állhat a jóhírnévből, a kutatási fejlesztési eredményekből, szellemi tőkéből, a márkanevből, különböző jogokból és a sikeres vezetői értékekből. A befektetők számára nagyon fontos, hogy a vállalat vezetői megfelelő kompetenciával rendelkezzenek, hogy képesek legyenek növelni a vállalat értékét, hiszen a management van jelen a vállalati működésben. Ezért a vállalatok vezetőivel szembeni legfontosabb elvárások, hogy hatékonyan járulhatnak hozzá szervezetük sikeréhez, versenyképességéhez és fenntarthatóságához. Ennek a célnak az elérését a vállalati vezetők kompetenciája biztosítja.

Napjaink gyorsan fejlődő üzleti környezetében a szervezetek hatékony menedzselésének és vezetésének képessége egyre kritikusabbá válik. A cikk azokkal a kulcsfontosságú készségekkel és képességekkel foglalkozik, amelyekkel a vezetőknek rendelkezniük kell a fenntartható növekedés és a hosszú távú siker érdekében. Az elméleti keretek vizsgálatával a cikk arra törekszik, hogy kiemelve azokat az alapvető kompetenciákat, amelyek hozzájárulnak a versenyelőnyök megteremtéséhez és a rugalmas szervezeti kultúra elősegítéséhez. Akár a folyamatos működés, akár válságok idején, ezeknek a kompetenciáknak az elsajátítása nélkülözhetetlen a kihívásokban való eligazodáshoz és a lehetőségek megragadásához az üzleti életben. A vezetők egyéni jellemzői és képességei belső, veleszületett adottságok, amelyek meghatározzák a vezetők viselkedését, reakcióit és azt, hogy mire képesek. Ezek tanulhatóak és fejleszthetőek. A vezetői készségek az egyéni jellemzők és képességek birtokában, tanulással és gyakorlással elsajátítható technikák és módszerek, amelyek segítik a vezetőt abban, hogy hatékonyan végezze munkáját, és a vezetői kompetenciák birtokában növelje a vállalat értékét. A cikk fő témája a vállalati vezetői kompetenciák azonosítása, és azok szerepének és fontosságának vizsgálata. Ennek keretében a tanulmány kiemeli és rangsorolja azokat a vezetői kompetenciákat, amelyek egyre fontosabbak a modern üzleti környezetben a vállalat növekedéséhez és értékének előmozdításához. A téma releváns és időszerű közgazdasági problémának tekinthető, mert a vállalkozások vezetői nap, mint nap szembesülnek azzal a ténnyel, hogy a globális gazdasági életben a verseny ereje és intenzitása folyamatosan növekszik, és megfelelő rugalmassággal kell reagálniuk és döntést hozniuk.

A vizsgálat a tudományos kutatásirodalom elemzésének és a szerző saját vezetői gyakorlatának eredményeképpen az elméleti információk összesítésének módszerével történik, amelynek keretében bemutatásra kerülnek olyan vállalatvezetői kompetenciák, amelyek leginkább támogatják a vállalati érték növelését. A témával kapcsolatosan nagyszámú és sokrétű eredmények születtek az elmúlt évtizedekben, a rendelkezésre álló terjedelmi keretek nem teszik lehetővé a téma vizsgálatának teljes tartalmi összefoglalását, ezért az elméleti összefoglalás során csak azok a tudományos megközelítések kerülnek bemutatásra, amelyek segítségével meghatározásra kerülhetnek a főbb vezetői kompetenciák. A vizsgálat következő lépéseként primer kutatáson belül, kvantitatív kutatással, kérdőíves felmérés keretében kerülnek rangsorolásra a szakirodalmi összefoglalás során összegyűjtött és lényegesnek ítélt vezetői kompetenciák. Ugyanis a vizsgálat fő célja, hogy rangsorolja a legfontosabb vezetői kompetenciákat, hogy a hatékony vezetők különféle készségei, tulajdonságai és viselkedései, milyen mértékben járulnak hozzá a vállalat teljesítményének javulásához és a részvényesi érték növekedéséhez. Összességében a cikk célja, hogy tájékoztassa, inspirálja és útmutatást adjon az olvasóknak a vezetői kompetenciák

fontosságáról a vállalati érték növelésében, valamint arról, hogy melyek azok a kompetenciák, amelyek hatékony fejlesztése és hasznosítása kiemelt fontosságú.

2. Vezetői kompetencia elméleti megközelítése

Az 1980-as évektől jelentős gazdasági növekedés, a vállalati versenyképesség növelése, a pénzpiacok globalizációja, a befektetési lehetőségek kiszélesedése jellemezte a gazdasági életet. A vállalatértékelési módszerekben és befektetési filozófiákban is jelentős változás következett be, egyre inkább előtérbe került a látható vagyon vizsgálata mellett a vállalatok nemlátható vagyonának vizsgálata is. Ezt azt jelenti, hogy a pénzügyi mutatók elemzésén túl vállalati kompetenciák is vizsgálatra kerültek, így a vállalat piaci pozíciója, innovációs képessége, a vevői elégedettség, a partneri kapcsolatok és a vezetés minősége is. A legismertebb befektetők vizsgálták, hogy mely vállalatoknál vannak erős kompetenciákkal rendelkező vezetők, akik eredményesen irányítják a vállalatot, és a befektetési döntéseikben nagy szerepet játszott az, hogy a vállalatnak milyen hatékony és eredményes a vezetése. Mindez igazolja, hogy a hatékony menedzsment kulcsfontosságú a szervezeti siker és a gazdasági növekedés szempontjából [27].

A megváltozott gazdasági környezetben egyre nagyobb szerepet kapott a vezetői tulajdonságok, képességek és készségek vizsgálata, a vezetői kompetenciák definiálása és felhasználási területének vizsgálata. A kezdeti vezetői viselkedésvizsgálatok célja az egyéni és szervezeti viselkedés kapcsolatának megértése, előrejelzése és javítása a vállalati környezetben. Skinner (1966) hozzájárult a vállalati kompetenciák megértéséhez és fejlesztéséhez azáltal, hogy betekintést adott az emberi viselkedésbe, a motivációba, a tanulásba, a szervezeti dinamikába, és tanulmányaiban rámutatott arra, hogy a vezetők hogyan befolyásolhatják és alakíthatják az emberi viselkedést a csapatukon belül [22]. A szervezeti magatartás, különösen a vezetői tulajdonságok megismerésének vizsgálata az 1980-as években szituációs modelleken keresztül történt. Azt vizsgálták, hogy a szituációs változók hogyan befolyásolják a vezetést és a szervezeti viselkedést. Megállapítást nyert, hogy a vezető hatékonysága a vezető stílusa és a szituációs kontextus közötti egyezéstől függ, és hogy a vezető rugalmassága és hatékonysága szoros összefüggésben áll a vállalat gazdasági hatékonyságával [9, 10]. A vezetők rendelkeznek olyan emberi tulajdonságokkal, mint például intelligencia, barátságosság, lelkiismeretesség, emocionális stabilitás, nyitottság az új élményekre. Ezek a személyiségvonások és képességek egymástól függenek, kölcsönhatásban vannak egymással és befolyásolják a vezetési stílusokat [2]. A PEN-modell egy háromfaktoros személyiségmodell, amely azt vizsgálja, hogy a különböző személyiségjegyek hogyan befolyásolják a vezetői feladatok ellátását, és a vezetői teljesítményt. Az emberi tulajdonságok megjelennek az attitűdökben, éppen ezért tükrözik az egyén értékrendjét, amely a vezetői kompetencia egyik fontos eleme [4]. A vezetői kompetencia része az attitűd mellett a tudás, a képességek és a tapasztalat, amelyek együttesen járulnak hozzá a vezetői sikerességéhez és hatékonyságához. A hatékony menedzser összehangolja csapata erőfeszítéseit a szervezeti célokkal, biztosítja a termelékenységet és elősegíti a pozitív munkakörnyezetet. A vezetői hatékonyság főbb jellemzői a világos jövőkép, megfelelő kommunikáció, megfontolt és időszerű döntéshozatal, empátia és érzelmi intelligencia, delegálás és felhatalmazás, bizalom, problémák gyors azonosítása és hatékony megoldása, alkalmazkodóképesség és rugalmasság, csapatépítés és motiváció, feladatok rangsorolása és megfelelő időgazdálkodás, etikus magatartás és tisztesség, kon. Ezen jellemvonások és gyakorlatok megtestestítésével a vezető növelheti hatékonyságát, erős csapatokat építhet fel, és szervezeti sikereket érhet el [5, 6]. A vezetői kompetenciák az egyének mögöttes jellemzői, amelyek ok-okozati összefüggésben állnak a munkakörben nyújtott kiváló teljesítménnyel. Ezek a specifikus kompetenciák a tudás, a képességek, elérési orientáció, hatás és befolyás, csapatvezetés, analitikus gondolkodás [23, 4, 3, 11].

A vezetői kompetencia a vezetéshez szükséges készségekkel és képességekkel foglalkozik, melyben a tudás, a szakmai ismeretek, szervezeti ismeretek, stratégiai szemlélet, gazdasági ismeretek. A vezetőnek számos feladata van, mint például a jó időbeosztás, a szervezet céljaival való odaadó azonosulás, az egyén adottságainak kibontakoztatása, a hatékony döntéshozatal, a célok szerinti menedzsment, alkalmazkodóképesség, a folyamatos tanulás, a tudás hasznosítása, az innováció elősegítése, és a szellemi tőke kezelésének képessége, az erőforrásokkal való

hatékony gazdálkodás. A vezetőknek a vállalati sikeres működés mellett figyelembe kell vennie a társadalmi és etikai vonatkozásokat is. A vezető elsődleges szerepe az, hogy hatékony legyen és eredményeket érjen el [7, 14].

A vezetői kompetencia egy sokrétű és összetett fogalom, amely széles körű készségeket, tudást jelent, és magába foglalja még azt a képességet is, hogy inspiráljon és irányítson másokat a közös célok elérése felé. A vezetői kulcspontok a kognitív kompetencia, funkcionális kompetencia, társadalmi kompetencia, fejlesztés és képzés. A kognitív kompetencia magában foglalja a komplex helyzetek megértésének és elemzésének, a stratégiai döntések meghozatalának és a problémák hatékony megoldásának képességét. A funkcionális kompetencia a konkrét feladatok elvégzéséhez szükséges gyakorlati készségekre és képességekre vonatkozik. A vezetők számára ez magában foglalhatja a projektmenedzsmentet, a pénzügyi felügyeletet és az operatív tervezést. A társadalmi kompetencia, a szociális kompetencia magában foglalja az interperszonális készségeket, az érzelmi intelligenciát, a kommunikációs képességeket, valamint a mások motiválására és befolyásolására való képességet. A vezetőknek erős kapcsolatokat kell kiépíteniük, és elő kell segíteniük az együttműködésen alapuló munkakörnyezetet, kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a mentorálásra és a coachingra, de vállalniuk kell a konfliktuskezeléstmentor [18]. Kollaboratív munkahelyet és jó munkahelyi légkört olyan vezetők képesek megteremteni és irányítani, akik rendelkeznek kulcs alapvető jellembeli tulajdonságokkal. Ugyanis az emberben rejlő belső tulajdonságok bontakoztatják ki a vezetői képességeket, mert a vezetők amiatt értékesek, ami a belsejükben rejlik, és ezekre építkezve lehet sikeres vezetővé válni. A jellem, a személyes varázs, az elkötelezettség, a kommunikáció, a szakértelem, a bátorság, az ítélőképesség, a fókusz, a nagylelkűség, a kezdeményezés, az odafigyelés, a szenvedély, a pozitív attitűd, a problémamegoldás, a kapcsolatok, a felelősség, a biztonságérzet, az önfegyelem, a szolgálatkészség, a tanulékonyosság, a jövőkép olyan emberi tulajdonságok, melyek elengedhetetlenek a hatékony vezetéshez [19, 20]. A személyes tulajdonságok az emberrel veleszületett tulajdonságok, a vezetés azonban nem veleszületett tulajdonság, hanem olyan készségek összessége, amelyek gyakorlással és tapasztalattal tanulhatók és fejleszthetők. A hatékony vezetőknek egyensúlyban kell tartaniuk a feladatokra, a csapatra és az egyéni szükségletekre való összpontosításukat. A vezetőnek gondoskodnia kell arról, hogy a csapat produktív összetartó legyen, és hogy az egyes csapattagok támogatást és fejlesztést kapjanak. Elköteleződés és bizalom kialakítása fontos tényező, a vezetőknek törekedniük kell egy olyan kultúra kialakítására, amelyben az alkalmazottak úgy érzik, hogy megbecsülik, például azzal, hogy részt vesznek a döntéshozatali folyamatokban. A vezetőknek jó példával kell elül járniuk, hogy a vezetők megtestesítsék azt a viselkedésmódot és értéket, amelyet a csapatukban látni szeretnének. A hitelesség és az integritás kulcsfontosságú az alkalmazottak tiszteletének és bizalmának elnyeréséhez [1, 21].

A jellem, a tudás, a tapasztalat, a képességek biztosítják a vezetői kompetenciát. A vezetőknek figyelembe kell venniük azt a sajátos szervezeti, kulturális és környezeti kontextust, amelyben működnek, hogy megalapozott és hatékony döntéseket hozzanak. A menedzserek gyakran találkoznak paradox helyzetekkel, ahol egyensúlyba kell hozniuk az egymásnak ellentmondó igényeket és célokat. Ezeknek a paradoxonoknak a felismerése és megértése alapvető fontosságú a hatékony irányítás és vezetés szempontjából. A vezetőknek stratégiai gondolkodásmóddal kell eligazodniuk az összetett helyzetekben, figyelembe véve mind a rövid, mind a hosszú távú következményeket. A vezetőknek többféle nézőpontot és érdeket kell integrálniuk a szervezeten belül, köztük az alkalmazottak, az ügyfelek és a részvényesek igényeinek és elvárásainak egyensúlyba hozatalát. A vezetői sikerhez elengedhetetlen a folyamatos tanulás és alkalmazkodás. A vezetőknek tanulás-orientált kultúrát kell ápolniuk szervezetükben, hogy rugalmasak és versenyképesek maradjanak a gyorsan változó környezetben. Ezek az eredmények együttesen hangsúlyozzák az emberközpontú vezetési megközelítés fontosságát, ahol a vezetők az erős, bizalmon alapuló kapcsolatok kialakítására és a pozitív, vonzó és produktív munkakörnyezet előmozdítására összpontosítanak [25, 21, 12, 15]. A példaértékű vezetővé válás öt alapszabálya az emberekkel való bánásmód, jövőkép kialakítása és példamutatás, innovatív módszerekkel való kihívások felállítása, az együttműködés elősegítése bizalom kiépítésével, az egyéni hozzájárulások megbecsülése és elismerése [16]. A vezetői kompetencia fontossága egy olyan környezet megteremtésében van, ahol a csapattagok természetes tehetségük felismerésével és

támogatásával boldogulhatnak. Ez nemcsak a hagyományos vezetési készségeket foglalja magában, hanem az egyes csapattagok egyedi hozzájárulásának mélyreható megértését is, és azt is, hogy hogyan hasznosítsák azokat hatékonyan a vállalat sikeressége érdekében [17, 24].

3. Vezetői kompetencia modell

A tanulmány szekunder kutatás keretében összefoglalta a legfontosabb hazai és nemzetközi kutatási eredményeket a vezetői kompetencia jellemzőinek tekintetében. Az 1980-as évektől napjainkig a vezetői kompetencia-kutatás az egyéni tulajdonságokból kiindulva vizsgálja a vezetői tudás és képességek szerepét. Ezért elmondható, hogy a vezetői kompetencia kutatás az egyéni viselkedésekre összpontosító kutatásról egy holisztikusabb megértés felé mozdult el, amely magában foglalja a komplex, dinamikus környezethez való alkalmazkodás képességét, az innovációt, és az érzelmi intelligenciát. A szekunder kutatás keretében feldolgozott szakirodalmi vizsgálat eredményeként 4 vezetői kompetencia csoport került meghatározásra, és mind a négy csoporthoz 4-4 olyan tényező került kiválasztásra, amelyek a leggyakrabban megjelentek az ismertetett kutatási eredményekben (1. számú táblázat).

1. sz. táblázat: Vezetői kompetencia modell

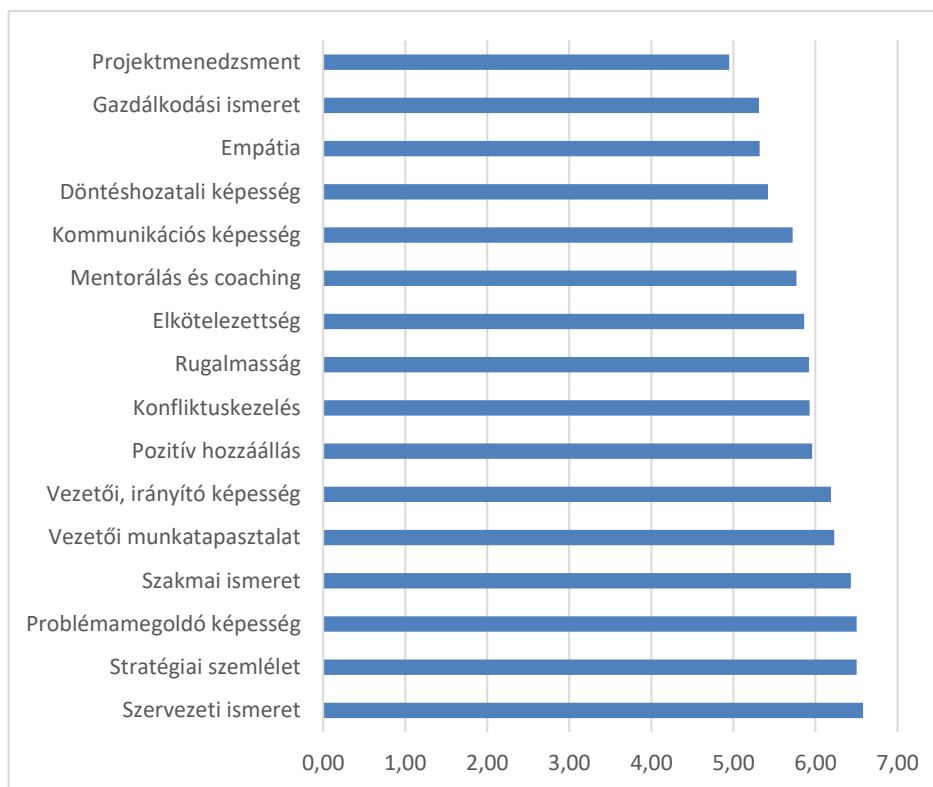
TUDÁS	KÉPESSÉGEK	ATTITÚDOK	TAPASZTALAT
szakmai ismeretek	kommunikációs képesség	pozitív hozzáállás	projektmenedzsment
szervezeti ismeretek	problémamegoldó képesség	rugalmasság	konfliktuskezelés
stratégiai szemlélet	döntéshozó képesség	empátia	vezetői munkatapasztalat
gazdálkodási ismeretek	irányító képesség	elkötelezettség	mentorálás és coaching

Forrás: felhasznált szakirodalom alapján saját szerkesztés

A primer kutatáson belül kvantitatív kutatással, kérdőíves felmérés történt, a szakirodalmi összefoglalás során összegyűjtött és fontosnak ítélt vezetői kompetencia tényezők rangsorolásának érdekében. A kérdések egyben megfogalmazott állítások, melyeket a Likert-skála módszerével rangsorolni kellett egytől hétig terjedő skálán. A válaszadók körének kiválasztása során olyan magánszemélyekre esett a választás, akikről feltételezhető volt, hogy valamilyen formában találkoztak a vállalatértékelés, vállalatirányítás, és konkrétan a vezetői kompetencia kérdéskörökkel, ezért megbízható véleménnyel rendelkeznek a vezetői kompetenciák rangsorolásában. A kérdőíves felmérés során Likert-skála jellegű kérdések kerültek alkalmazásra, és a kutatás eredményei, így a kérdőíves felmérés kiértékelése Excel programban történt. A kérdőív 824 magánszemély által került kitöltésre papíros formában, felsőoktatási intézményben, illetve üzleti vállalkozásoknál. A válaszadók kiválasztásánál fontos szerepet kapott az, hogy minél szerte ágazóbb vélemény álljon rendelkezésre különböző életkor, foglalkoztatási státusz, és nem tekintetében.

A kérdőívek 2023. március 10. és 2024. május 13. között kerültek megválaszolásra. A válaszadóknak egy hétfokozatú skálán kellett értékelni a vezetői kompetenciák erősségét abban a tekintetben, hogy milyen befolyást gyakorolnak a vállalati értékteremtés folyamatában. Először a 7 nominális változó kiértékelése történt, hogy milyen gyakorisággal fordulnak elő. A válaszadók több mint a fele, 429 fő volt nő (52%), és 395 fő volt férfi (48 %). A megkérdezettek közül 39 fő vezetőként, 443 fő alkalmazottként, 245 fő pedig felsőfokú gazdasági képzésben résztvevőként töltötte ki a kérdőívet. A 824 főből 113 fő (14 %) egyetemi, 137 fő (17%) felsőfokú szakképzési, 574 fő (70%) középiskolai végzettséggel rendelkezett. Elmondható, hogy a kitöltők rendelkeznek elméleti ismeretekkel és gyakorlati tapasztalatokkal a vállalatvezetői kompetenciák vonatkozásában. A kérdőív fő kérdése az volt, hogyan látják a megkérdezettek, hogy a kiválasztott vezetői kompetenciák milyen mértékben járulnak hozzá a vállalati érték maximalizálásához, melyek azok a tényezők, amelyek hosszú távon keresztül a legjobban növelik a vállalatok versenyképességét. A

skálán az első hat tényező kapta a legmagasabb értékelést, amelyek átlaga 6 és 7 közé esett, így az öt legerősebb vezetői kompetencia a szervezeti ismeret, stratégiai szemlélet, problémamegoldó képesség, szakmai ismeret, vezetői munkatapasztalat, irányítóképesség (1. számú ábra).



1. ábra: Vezetői kompetenciák rangsora
 Forrás: kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés

4. Következtetések

A tanulmány fókuszában a vállalati vezetői kompetenciák vizsgálata állt, ezért vizsgálta és azonosította azokat a legfontosabb vállalatvezetői kompetenciákat, amelyek leginkább hozzájárulnak a vállalat értékének előmozdításához. A cikk megállapította, a kérdőíves felmérés eredményeképpen, hogy a megkérdezettek az egyes vezetői kompetenciák közül a szervezeti ismeret, stratégiai szemlélet, problémamegoldó képesség, szakmai ismeret, vezetői munkatapasztalat, irányítóképesség tényezőket tartják a legfontosabbaknak, amelyek leginkább hozzájárulnak a vállalati teljesítmények javulásához és a vállalati érték növekedéséhez. A vizsgálati eredmény rámutat arra, hogy a hatékony menedzsment sokrétű, amelyhez tudás, stratégiai gondolkodás, problémamegoldó képesség, gyakorlati tapasztalat és alapvető vezetési készségek keveréke szükséges. Az erős szervezeti tudással és stratégiai szemlélettel rendelkező vezetők átfogóan ismerik szervezetük belső működését, célját, kultúráját és struktúráját. Ez lehetővé teszi számukra, hogy megalapozott döntéseket hozzanak, amelyek összhangban vannak a vállalat céljaival és értékeivel. A problémamegoldó képesség rávilágít az elemző gondolkodás és a kreativitás fontosságára a vezetésben. A vezetőknek pontosan kell diagnosztizálniuk a problémákat, életképes megoldásokat kell kidolgozniuk és hatékonyan végre kell hajtaniuk a szervezeti teljesítmény fenntartása és a váratlan kihívások kezelése érdekében. Azok a vezetők, akik kitűnnek ezekben a kompetenciákban, jobban felkészültek arra, hogy sikeresen vezessék szervezeteiket, alkalmazkodjanak a változásokhoz, valamint fenntartható teljesítményt és növekedést hajtsanak végre. A szakmai ismeretek, a vezetői munkatapasztalat azt sugallják, hogy a vezetőknek mélyen kell ismerniük és gyakorlatlaltal kell rendelkezniük a vállalati működést érintő kérdésekben. Ez az átfogó készségkészlet lehetővé teszi számukra, hogy kezeljék a vezetői szerepek összetettségét, és jelentősen hozzájáruljanak szervezetük sikeréhez. A cikk bemutatja a gazdasági szereplők

számára a vezetői kompetenciák fontosságát és tényezőit a vállalati érték növelésében, valamint szemlélteti, hogy melyek azok a kulcs kompetenciák, amelyek hatékonyan fejlesztése és alkalmazása kiemelten fontos.

A kérdőíves felmérés legfontosabb eredménye, hogy a megkérdezettek a rugalmasság, irányítóképesség, problémamegoldó képesség és stratégiai szemlélet vezetői kompetenciákat magas értékekkel látták el a vállalati értékteremtés szolgálatában. Ez rámutat arra, hogy az elmúlt években zajló COVID-19 világjárvány mélyen érintette a vezetői kompetenciákat, mert a vállalati vezetőknek a nehézségekhez, krízishelyzetekhez való rugalmas alkalmazkodóképességet kellett kifejleszteniük a sikeres vállalati működtetés érdekében. A megváltozott üzleti környezet hatott a vezetési kompetenciákra, és ezzel együtt az üzletvezetési modellekre. Napjainkra kialakultak az agilis, transzformációs és szituációs menedzsment modellek, amelyek lehetővé tették a vállalatok számára, hogy rugalmas irányítást, szervezeti működést teremtsenek a folytonosan változó üzleti környezetben. Ezek az új modellek, különösen a stratégiai jövőkép, alkalmazkodóképesség, rugalmasság terén lehetővé teszik a vezetők számára, hogy előre lássák a változásokat, kockázatokat és készenléti tervek birtokában átvezessék a szervezeteiket a zavarokon, viharos időszakokon. A vállalati vezetők végső célja a reziliens vállalati működés biztosítása. Ez azt jelenti, hogy a vezetők feladata a szervezetek olyan irányítása, amely biztosítja a hosszú távú stabilitást, alkalmazkodóképességet és növekedést, még a bizonytalanságokkal és kihívásokkal szemben is. A vállalatvezetés számos eszközt használhat a rugalmas és a nehézségekhez alkalmazkodó működésre, a kockázatkezelésre és a folytonosság biztosítására. Ilyen például az üzletfolytonossági és vészhelyzeti tervezés, válságkezelési platformok kialakítása, ellátási lánc újra tervezése, kiberbiztonsági megoldások kidolgozása, teljesítménymérés, munkavállalói képzési és fejlesztési programok.

Hivatkozások

- [1] Adair, J. (2008): Vezetői készségek. Manager. Budapest. p 80. ISBN 9789639912038
- [2] Allport, G. W. (2000): A személyiség alakulása. Kairosz. Budapest. p 600. ISBN 9639137154
- [3] Bencsik Andrea (2015): Vezetési stílus – érzelmi intelligencia – kompetencia. Akadémia. Budapest. pp 45-87. ISBN 978 963 664 018 7
- [4] Bennis, W (2009): On Becoming a Leader. Basic Books, New York, p 304. ISBN 9780465014088
- [5] Boyatzis, R. E. (1982): The Competent Manager: A Model for Effective Performance. pp 18-79. ISBN 9780471090311
- [6] Boyatzis, R. E. (1983): The Competent Manager: A Model for Effective Performance. Long Range Planning, 16(4), 110. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(83\)90170-X](https://doi.org/10.1016/0024-6301(83)90170-X)
- [7] Drucker, P. P (1992): A hatékony vezető. Park Kiadó, Budapest. p 174. ISBN 9637737103
- [8] Eysenck, H. - Eysenck, M (2001) Elmevadászat. A megfigyelt lélek. Kairosz. Budapest p 400. ISBN 9639302716
- [9] Fiedler, F. E. (1964): A Contingency Model of Leadership Effectiveness. Advances in Experimental Social Psychology. Volume 1. 1964, Pages 149-190. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0065260108600519>
- [10] Fiedler, F. E. (1980), A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói, In: PATAKI F.: Csoportlélektan, Gondolat Könyvkiadó, Budapest, pp. 603-644
- [11] Ganie, S. A. - Saleem, I. (2018): The Transpiring Journey of Competence Based Human Resource Management: A Literature Review. July 2018. International Journal of Management Studies V(3(7)):17. V(3(7)):17. [DOI:10.18843/ijms/v5i3\(7\)/03. https://www.researchgate.net/publication/326867340_The_Transpiring_Journey_of_Competence_Based_Human_Resource_Management_A_Literature_Review](https://www.researchgate.net/publication/326867340_The_Transpiring_Journey_of_Competence_Based_Human_Resource_Management_A_Literature_Review)
- [12] Goldsmith, M. · Mark Reiter (2013): Ami eddig működött, az nem visz tovább. Hogyan lehetsz még sikeresebb, ha sikeres vagy? Trivium. Budapest. p 280. ISBN 9789639711990

- [13] Goleman, G - Boyatzis, R. - McKee, A (2003): A természetes vezető Az érzelmi intelligencia hatalma Vince, Budapest. p 322. ISBN 9639323705
- [14] Hines, J. L. (2004). Characteristics of an Entrepreneur. *Surgical Neurology*, 61(4), 407–408. <https://doi.org/10.1016/j.surneu.2003.05.004>
- [15] Kassai Ákos (2020): Kiből lehet sikeres vállalkozó? Vállalkozói vezetői kompetenciák vegyes módszertanú vizsgálata. <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/article/view/494/226>
- [16] Kouzes, J. M. - Posner, B. Z. (2019): Vezetői készségek elsajátítása. A példaértékű vezetővé válás öt alapszabálya. Pallas Athéné Books. Budapest. p 240. ISBN 9786155884313
- [17] Lencioni, P. (2023): Szuperképességek a csapatban. Tudd meg, mitől szárnyalsz és mitől égsz ki! HVG Könyvek. Budapest. p 200. ISBN 9789635653454
- [18] Le Deist, F. D. - Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- [19] Maxwell, J. C. (2007) A vezető 21 nélkülözhetetlen tulajdonsága. Bagolyvár. Budapest. p 158. ISBN 9789639447950
- [20] Robles, L. - Zárraga-Rodríguez, M. (2015): Key Competencies for Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 23, 828–832. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00389-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00389-5)
- [21] Roebuck, C. (2011): Hatékony vezetés. Scolar. Budapest. ISBN 9789632442471
- [22] Skinner, B. F. (1966): *Science and Human Behavior*. Free Press, Toronto. p 462
- [23] Smith, R., Bell, R., & Watts, H. (2014). Personality Trait Differences Between Traditional and Social Entrepreneurs. *Social Enterprise Journal*, 10(3), 200–221. <https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2013-0033>
- [24] Rigby, D. – Elk, S. – Berez, S. (2021): Csináljuk jól az agilitást! Transzformáció káosz nélkül. HVG. Budapest. p 304 ISBN 9789635651726
- [25] Spencer, L. - McClelland, D. - Spencer, S. (1990): *Competency Assessment Methods, History and State of the Arts*. Boston: Hay/McBer Research Pape. p 44