

DOKTORI (PHD) ÉRTEKEZÉS

Gulyás Dóra Kinga
GÖDÖLLŐ
2022



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola

Vezetői kompetenciák és az eredményes vállalat összefüggéseinek vizsgálata

Doktori (PhD) értekezés

DOI: 10.54598/003180

Gulyás Dóra Kinga
Gödöllő
2022

A doktori iskola

megnevezése: Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola

tudományága: Gazdálkodás- és Szervezéstudomány

vezetője: Prof. Dr. Lakner Zoltán Dsc.

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

Témavezetők:

Dr. habil Hágén István Zsombor PhD

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

Vajna Istvánné Dr. habil Tangl Anita PhD

Egyetemi docens/PhD
Neumann János Egyetem

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	3
1.1. Kutatási előzmény	3
1.2. A témaválasztás aktualitása	3
2. CÉLKITŰZÉSEK	7
3. IRODALMI ÁTTEKINTÉS	11
3.1. A magyar építőipari szegmens bemutatása	11
3.1.1. A magyarországi építészet a 20. század első felében	11
3.1.2. A II. világháború utáni korszak, a rendszerváltásig	12
3.1.3. A rendszerváltást követő időszak	13
3.2. A vezetői kompetencia	19
3.2.1. Vezető fogalmának evolúciója/ elméleti háttere	19
3.2.2. A kompetencia meghatározása- a vezetői kompetencia, mint fogalom	24
3.2.3. A globális vezetői kompetenciák idővonala	25
3.2.4. Kompetenciák összefoglalása	32
3.3 A Covid-19 hatása a vezetői kompetenciákra	33
3.4 Az eredményes vállalat meghatározása és a számviteli adatelemzés ismertetése	37
4. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN	44
4.1. Kutatásmódszertan	44
4.2. Kutatási fázisok	45
4.3. A kutatás adatelemzésének módszerei	47
4.4. Kérdőívek bemutatása	51
4.4.1. Vezetői kérdőív	52
4.4.2. Kollégák kérdőív	54
4.4.3. Vizsgált minta bemutatása	57
5. EREDMÉNYEK	67
5.1. Számviteli eredmények összegzése	67
5.2. Kollégák kérdőív eredményének összegzése	81
5.2.1. Domináns eredményességi tényezők	83
5.2.2. Munkakörülmény, mint meghatározó tényező	84
5.2.3. Vezető szakmai felkészültségének megítélése	84
5.2.4. Domináns vezetői kompetenciák a munkavállalók megítélése szerint	85
5.3. Vezetői kérdőív eredményének összegzése	86
5.3.1. Az eredményes vállalat mérőszámai	86
5.3.2. Sikertényezők szubjektív értékek alapján	87
5.3.3. Sikeres vezető megítélése szubjektív értékek alapján	88
5.3.5. Kompetencia vizsgálat	90
5.3.6. Vezetői személyiség jegyek elemzése	92
5.3.7. Folyamatos fejlődés/tanulás fontossága	95
5.3.8. Vezetői brand építése	95
5.3.9. Covid-19 hatásai a vezetői szemléletre	96
6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	105
7. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK	111
8. ÖSSZEFOGLALÁS	115
9. SUMMARY	117
10. MELLÉKLETEK	119
M1. IRODALOMJEGYZÉK	119
M3. ÁBRÁK JEGYZÉKE	131
M4. MELLÉKLETEK	132

1. BEVEZETÉS

1.1. Kutatási előzmény

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

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

1.2. A témaválasztás aktualitása

A kutatási téma időszerű, mivel eddig a hazai szakirodalom nem foglalkozott mélyen és részletesen ezzel a területtel, kevés megjelent tudományos anyag van a témában. Míg a nemzetközi szakirodalom már rendelkezik anyaggal a kutatási témáról, így nyújtva egy összehasonlítási alapot. Ilyen kvantitatív felmérési módszer például GLOBE kérdőív (HOUSE et al. 2002, 2004), mely a nemzetközi vezetéstudományt és a szervezeti hatékonyságot méri. A téma tudományos jelentősége abban rejlik, hogy a meghatározott kompetenciák útmutatást tudnak nyújtani azon

emberek számára, akik vezetői pozícióba szeretnének kerülni, valamint a már vezetői pozícióban lévőknek irányt mutatna, hogy mely kompetenciáikat szükséges tovább fejleszteni annak érdekében, hogy még sikeresebbek lehessenek.

A kutatás eredményei viszont nem csak a vezetőknek, de a szervezeteknek is hasznos információval szolgálnának, hiszen segíthetnék a munkaerő kiválasztási procedúrát, vagy esetleg egy életpálya modell kialakítását a vállalatok számára.

A cél minden vezető számára egy eredményes és hatékonyan működő szervezet létrehozása, működtetése és fenntartása, mely a globalizációs folyamatoknak köszönhetően egyre összetettebb feladattá vált és válik. Ennek következményeképpen az elmúlt évtizedekben a vállalatvezetés tudatos tanulása egyre nagyobb teret nyert és ennek a felfokozott érdeklődésnek köszönhetően egyre több tanulmány jelent meg az eredményes vállalatvezetés és irányítás tényezőit kutatva (HEATH 2010, RAELIN 2003). Továbbá az elmúlt években egy újabb meghatározó problémával kellett megbirkóznia az emberiségnek a koronavírus miatt, mely a vezetők életében is jelentős változásokat okoztak.

JOHNSON, et al. (2011) szerint egy szervezet hatékony működését két tényező határozza meg: források és kompetenciák. A források alatt azon vagyontárgyakat értjük mellyel a szervezet rendelkezik, vagy amit igénybe tud venni, míg a kompetencia azt jelenti, hogy az adott vagyontárgyakat hogyan lehet hatékonyan használni és alkalmazni. A vezetői kompetencia magába foglalják a tudás, képességek, készségek és egyéb személyes karakterisztikák gyakorlati felhasználását a források hatékony működtetése érdekében, vagyis a vállalat eredményesebbé tevésének céljából (BODDY 2008, HUNT 1991). Ezért a vállalatirányítók számára kulcsfontosságú, hogy ismerjék kompetenciáikat, a hatásukat és eredményességüket, valamint ez által lehetővé váljon számukra képességeik tovább fejlesztése és még tudatosabb használata.

Az összetett, globális gazdasági világban a humán erőforrás gazdálkodás egyre jelentősebb aspektussá válik, mivel egyre több felsőfokú végzettségű pályakezdő jelentkezik ugyanarra az állásra megegyező vagy hasonló végzettséggel, ezért a vállalatoknak a végzettségtől eltérő képességeket is vizsgálniuk kell, annak érdekében, hogy az állásra a legmegfelelőbb személyt válasszák (HARTLEY-HINKSMAN 2003, GANGOPADHYAY-CHATTERJI 2005, HIGGS 2003). A nemzetközi humán erőforrás menedzsment szolgáltatóknál a tréning kínálat jól mutatja, hogy a kompetenciák milyen jelentőséggel bírnak, és mekkora hangsúlyt helyeznek a nyugati országokban a képességek maximalizálására (KARCSICS 2007a, 2011b). Magyarország esetében viszont kevés jel utal arra, hogy jelentős hangsúlyt tulajdonítanak a kompetenciák

jelentőségének, ez alól viszont kivételt képeznek a multinacionális vállalatok, melyek gyakran alkalmazzák saját anyaországukban használt követelmény rendszereiket (KARCSICS 2011a, 2011c). A magyar vállalatok esetében viszont hiányoznak olyan kutatási eredmények, melyek azt vizsgálják, hogy egy sikeres vezető milyen kompetenciákkal rendelkezik. Továbbá Magyarország esetében figyelembe kell venni, hogy 1989-ig a szocialista rendszer irányítása alatt állt, mely alapjaiban meghatározta a gazdaságot és az üzleti élet fejlődését. Ezzel ellenben a nyugati országok jelentős többségében már jó ideje szabad gazdaság működött.

A vizsgálat célja a vezetői kompetenciák tanulmányozása közép- és nagy vállalatok esetében is, annak érdekében, hogy egy átfogó kép szülessen. A kutatás fókuszja elsődlegesen az építőipari szegmensre korlátozódik, ez által biztosítva, hogy megfelelő következtetéseket lehessen levonni és az iparági jellemzők véletlenül se okozzanak eltéréseket. A tanulmány csak a profit szférában működő szervezeteket kívánja vizsgálni és elemezni.

2. CÉLKITŰZÉSEK

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. táblázat: Célok, hipotéziseket és módszereket összefoglaló táblázat

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

Forrás: Saját szerkesztés (2022)

3. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

3.1. A magyar építőipari szegmens bemutatása

3.1.1. A magyarországi építészet a 20. század első felében

A századelőn a magyarországi építészet minden elemében a fejlődést, stabilitást, a kulturális élet pezsgését tükrözte, azonban a felszín alatt egyre komolyabb válságok követték egymást. Az ipari munkásság növekedését a fejlődő építőipar is elősegítette, azonban a városi munkásság rossz lakáskörülményei, részben ebből fakadó kétségbeejtő egészségügyi körülményeik egyre erősebb társadalmi szakadást gerjesztettek, amely az építőipar volumenét és minőségét is veszélyeztette egy idő után. Ezzel ellentétesen alakult a mérnöki képzések sorsa, az előző évtizedekhez képest megsokszorozódott a diplomát szerző hallgatók száma, amely jótékonyan hatott a hazai építészeti törekvésekre. 1872-ben a Műegyetemen mérnök és építészhallgató képzésen 105 fő tanult, ez a szám 1914-ben már 1435 fő volt. (ALFÖLDI, et al., 2009) A sokrétű problémák ellenére ígéretes jövő állt a magyarországi építészet előtt, azonban az első világháború, majd a trianoni békediktátum kettétörte a fejlődést.

A két világháború közötti építészetet meghatározta az elcsatolt területekkel elvesztett intézményi, ipari, és közlekedési infrastruktúra pótlása, illetve a megtépzott nemzeti öntudat helyreállítását szolgáló kulturális fejlesztések (R. BUCKINSTER 2013). Az 1920-as évek jellemző építészeti stílusa a neobarokk volt, amely találkozott a konzervatív elit önazonossági útkeresésével. Ennek a stílusnak egyik monumentális példája a Korb Flóris által tervezett főépülete a Debreceni Egyetemnek. Az 1920-as években kezd feltámadni az 1910-es években már óvatos szárnypróbálgatással induló premodern építészet is, azonban az igazi lendületet a gazdasági világválság 1933-as lecsengése után kap. Ekkorra már állami és egyházi körökben is elfogadottá válik Magyarországon a korábban csak ipari létesítményeknél a praktikum miatt elfogadott irányzat. (FEHÉRVÁRI et al. 2017)

Az építőanyagok használata terén folyamatos a fejlődés, a vasbeton használat általánossá kezd válni, sok esetben részben historizáló, vagy neobarokk épületek esetében is. Például a budapesti Vörösmarty tér 4. szám alatt található, Kollár József és Révész Sámuel által tervezett lakó- és üzletház vasbeton térvázás szerkezetét neobarokk homlokzat takarja. A lakóház építészet a két világháború közötti korszakban terepévé vált a kísérletezgetésnek, az új építészeti stílusok megjelenítésének, amelyek olykor technológiai visszalépésnek is tűnhetnek: Molnár Farkas Ligeti Pállal közösen tervezte a Gellérthegyen a modern stílusú lakóépületét, amely a Delej- villa nevet kapta. A modernizmus jegyeit felvonultató épület nem vasbeton térszerkezettel, hanem

téglafalazattal készült, költségkímélés céljából (SCHWARZ 2013). Tervezési megoldásaiban viszont az itthoni viszonyok között szokatlan újításokat vonultatott fel, például a hálószobával egy légtérbe épített fürdőszobát, vagy a kabinkonyhát. (FEHÉRVÁRI et al. 2017)

A magyarországi építészet fejlődési irányát jól mutatja, hogy 1929-ben a Műegyetemen megalapítják a Várostervezési Tanszéket. Az urbanisztika jelentősége különösen megnőtt Trianon után, mivel Budapest a megelőző időszakhoz képest sokkal centralizáltabb módon lett az ország fővárosa, és a további városfejlesztések megkövetelték a társadalmi- gazdasági követelmények egyre erősebb érvényesülését. Az 1930-as években egyre összetettebb fejlődésnek induló építészetet a második világháború állítja meg, az utána következő események már egy teljesen új korszakot eredményeznek.

3.1.2. A II. világháború utáni korszak, a rendszerváltásig

A második világháború utáni építészeti teendők között első helyen a romeltakarítás, az infrastruktúra és a lakóépületek helyreállítása volt. Az építészet lehetőségeit a Bibó István által saját sírfeliratának javasolt szöveg jellemzi a legjobban: Élt három évet, 1945-től 1948-ig. A politikai elitet és a társadalmat 1945 után jellemző haladó, demokratikus eszmék kevés hatással lettek a tényleges eseményekre. A Fővárosi Közmunkák Tanácsa által kiadott Tér és Forma című kiadvány hasábjain a kor legjelentősebb építészei Az építészet háború utáni feladatai Magyarországon című memorandumot tették közzé, amelyben az építészetre váró feladatok meghatározását a haladó társadalmi és gazdasági rendtől várják (FEHÉRVÁRI, et al., 2017).

Ez a megközelítés illúzió maradt, a háború után károk felszámolása után, az 1950- es évek elején már kizárólag politikai- ideológiai alapon szabta meg az MKP, majd az MSZMP az építészet feladatait. Az iparosítás üteme, a városba költözés erőltetése, az iparosított technológiával épülő lakótelepek építése az építészetet teljesen átrajzolta. Azonban a korszak építésze kimagasló alkotásokat is készített: Az 1958-as brüsszeli Világkiállításon Gádoros Lajos és Németh István terve alapján épült magyar pavilon Arany Csillagot nyert (VÁMOSSY, 2017). A 60-as években az építőipar, és a hozzá kapcsolódó háttérpar technikailag elmaradott helyzetében megoldási lehetőséget nyújtott a nagyfokú iparosítás erőltetése, amely magával hozta a tervek tipizálását is (VÁMOSSY, 2017). A kínzó lakáshiány és az ideológiai kényszerpályák nem tették lehetővé a felhasználásra kerülő építőanyagok fejlesztését, így az 1950-es években ismert technológiai szinten ragadt az építészet egészen a rendszerváltásig, néhány próbálkozástól eltekintve (BALÁZS 1994, BÖRÖCZ 1952). A házgyárak mindvégig alacsony, mintegy 30-40-os termelési kihasználtsággal működtek, emiatt szóba sem jöhetett az időközben feltárt tervezési, kivitelezési problémák javítása, ezzel együtt az építőanyagok fejlesztése sem juthatott túl a kísérleteken.

Elmondható, hogy a rendszerváltás idején használt építőanyagok terén sok lényegi változás nem történt az 1960- es évekhez képest, talán az organikus építőanyagok és az üveg használata vált jelentősebbé, utóbbi főképp a függönyfalas szerkezetekben. Azonban ahogy a politikai rendszer kezdett gyengülni, egyre inkább megjelenhettek új ötletek és innovációk is az építőiparban.

Az építőipari ágazat konjunkturális és dekonjunkturális időszakai a rendszerváltást követően a piacgazdaságnak köszönhetően elválaszthatatlanná váltak a tényleges gazdasági folyamatoktól, ez jelentős változás volt a szocializmus idejéhez képest.

1990 környékén az általános gazdasági visszaesés miatt a szektor teljesítménye erősen csökkent. Felbomlottak a nagy állami építőipari vállalatok, amelyek már hosszú évek óta csak agonizáltak, szerepük ekkor már sok esetben a társadalom perifériájára szoruló rétegek foglalkoztatásában volt. Az állami beruházások szinte eltűntek, a lakossági- vállalkozói beruházások a rendkívül magas infláció által teremtett kedvezőtlen kamatkörnyezet miatt szintén erősen visszaestek. (GROSZ, 2022)

Az építőipar részesedése a bruttó hozzáadott értékből egy közel 5%-os sávban mozog az 1990-es években, azonban a volumenindexének a változásai ennél szignifikánsabbak, ami mutatja, hogy együtt mozog a gazdaság általános teljesítményével. (KSH, 2020)

3.1.3. A rendszerváltást követő időszak

A rendszerváltást követő években megszűntek az állami építőanyag- gyártó cégek, sor került a privatizációjukra, vagy elavultságuk okán a megszűnésükre. A piac sokszereplőse válásával tényleges minőségi és árverseny kezdődhetett a piacon, amely kínálati bőséget, és műszaki variálhatóságot eredményezett (DÉRY 2000). Többek között ebben rejlett az építőipar fellendülésének a kulcsa, mivel mind az állami, mind az önkormányzati lakásépítések szinte eltűntek a piacról a 90-es években, ahogy hosszabb időre az állami nagyberuházások is. Helyüket a piacon egyre fokozódó ütemben az intézményi és magánbefektetők, valamint a lakossági beruházások vették át, (GROSZ 2022) és ezek a szektorok már modern, előremutató építőanyagok használatát keresték. Ebben az időszakban valósult meg Puhl Antal tervei alapján a Grand Hotel Corvinus Kempinski, Finta József tervei alapján a Szabadság téri Bank Center is, mindkettő esetében kiemelhető, hogy az építészeti elképzelések megvalósíthatóságának záloga volt az építőanyag- gyártásban bekövetkező fejlődés (IVÁNYI 1998, J. BROWN 2004).

Az évezred végéhez közeledve az építőipar egyre jelentősebb fellendülést produkált, amely a foglalkoztatottsági adatokban is meglátszik. A rendszerváltás idején a foglalkoztatottak részaránya

meghaladta a 7 %-ot, ez ez 1995- re 4,8 %- ra csökkent, majd 2000- ben már elérte a 6,5%- os mértéket. (KSH 2010).

Az építőipar előállításában jellemzően mindenhol belföldi gyártók a legfontosabb szereplők, az import kisebb részarányú a szállítási költségek miatt, néhány speciális terület, termékcsoport képez kivételt, így döntően a belföldi gazdasági folyamatok vannak hatással rá. Érdeemes megfigyelni, hogy az építőanyaggyártás volumenindexe az 1990- es években folyamatosan 15-20 %-al magasabb volt, mint az építőiparé, a különbség az exporttevékenység számlájára írható. (KSH 2010)

Az építőipar területén a 2000- es évek elején a lakásépítés húzóágazattá vált, az 1994- es mélypont után évi 15-25%-os emelkedést produkálva, az 1994-es 20.947 épített lakással szemben 2005-ben már 41.084 lakás épült, a 2008-as gazdasági válság hatására 2010-ben már csak 20.823 lakás került átadásra.

2. táblázat: Az építőipar részesedése a bruttó hozzáadott értékből, építőipari termelés értéke és volumenindexe 2001-2010 között

Év	Az építőipar részesedése a bruttó hozzáadott értékből, %	Az építőipari termelés értéke, millió forint	Az építőipari termelés volumenindexe, előző év = 100,0%
2001	5,4	1 161 045	107,7
2002	5,8	1 424 543	117,5
2003	5,4	1 539 861	102,2
2004	5,3	1 720 262	106,8
2005	5,7	2 023 467	118,8
2006	5,3	2 222 382	99,3
2007	4,9	2 004 406	84,8
2008	4,9	2 006 918	94,6
2009	4,8	2 006 410	96,7
2010	4,1	1 786 611	88,1

Forrás: saját szerkesztés, KSH (2010, 2021a) alapján

A 2. számú táblázat alapján látható, hogy 2000-es évek elején látható fellendülés 2006 körül megtorpant, sőt, az építőipar volumenindexe egyre erősebb esést produkált, azonban a bruttó hozzáadott értéke az építőiparnak ennél kisebb mértékben csökkent. Ez egyrészt azt mutatja, hogy a gazdasági termelés általánosan visszaesett, másrészt a 2010-ben elért 4,1%-os részesedése az építőiparnak történelmi mélypontnak számított akkor. Az okok többértűek, az ország gazdasági állapota, a gazdasági világválság, az elhibázott hitelezési konstrukciók együttesen okozták a recessziót. Azonban visszatekintve elmondható, hogy általános jelenségként volt látható az

építőipari szereplők vezetőinek részéről egyrészt az ország gazdasági helyzetének a félreismerése, valamint az építőipar válságállóságának a jelentős túlértékelése.

3. táblázat: Az építőiparban foglalkoztatottak száma 2009 és 2020 között

Év	Építőiparban foglalkoztatottak száma
	Foglalkoztatott, ezer fő
2009	290,9
2010	275,3
2011	263,5
2012	246,6
2013	247,5
2014	259,4
2015	273,8
2016	279,5
2017	304,4
2018	333,8
2019	344,5
2020	361,6

Forrás: saját szerkesztés, KSH (2021b) alapján

A 3. táblázat alapján látható, az építőiparra vonatkozó foglalkoztatottsági adatok a jól mutatják a 2. táblázatban látható volumenindex csökkenéssel párhuzamosan zajló folyamatokat, azonban érdemes kiemelni a két folyamat számszerű korrelációjának a hiányát. Kijelenthető, hogy a 2009-2010. között végbement 12%-os volumenindex csökkenéshez mérten a foglalkoztatottságban látható 5,36%-os csökkenés az építőipar egy állandó problémáját teszi láthatóvá, a szürke- fekete foglalkoztatást. Ez a kérdés súlyos piaci versenytorzulásokhoz vezet, ez egy napjainkig ható probléma, amelynek vitatása során a jogkövető magatartás versus magasabb profit kérdése feszül szembe egymással. Az állam az elmúlt több, mint egy évtizedben számos, az építőipart fehéritő intézkedést hozott, azonban még mindig nem sikerült ezt a kérdést megnyugtatóan rendezni. 2010 óta az építőipar fejlődése érdekes pályát követ. Az évtized első éveiben az ágazat erősen hullámozó teljesítményt mutatott, nemzetgazdasági részesedése is történelmi mélyponton ragadt, onnan elmozdulni nemigen tudott. Ennek legfontosabb oka a lakásépítési piac 'befagyása' volt. A KSH (2018) adatai alapján a rendszerváltás utáni rekordot képviselő 2004-es 43.913 darabról 2015-re 7.612-re csökkent. Ezt a csökkenést az állam által finanszírozott infrastrukturális beruházások, közintézmény építések nem voltak képesek ellensúlyozni.

4. táblázat: Az építőipar részesedése a bruttó hozzáadott értékből, építőipari termelés értéke és volumenindexe 2011-2020 között

Év	Az építőipar részesedése a bruttó hozzáadott értékből, %	Az építőipari termelés értéke, millió forint	Az építőipari termelés volumenindexe, előző év = 100,0%
2011	4,0	1 731 794	94,1
2012	3,8	1 587 765	91,7
2013	4,0	1 774 914	109,7
2014	4,2	2 056 152	113,4
2015	4,2	2 153 389	102,2
2016	3,6	1 813 855	82,0
2017	4,2	2 455 341	128,2
2018	5,1	3 306 919	122,9
2019	5,7	4 354 723	120,0
2020	5,7	4 339 342	90,9

Forrás: saját szerkesztés, KSH (2021a) alapján

Érdeemes az 4. táblázat alapján a foglalkoztatottak számának az alakulását összevetni az évtized során a konjunktúrális adatokkal, (3. táblázat) amely alapján kijelenthető, hogy a statisztikai adatokat erősen torzíthatja egy adott ágazat jogkövető magatartása- az állami beruházások során sokkal nehezebb a munkaerővel 'trükközni', mint például a lakásépítések során.

Az építőipar stagnálása, recesszióba hajlása, majd erős volatilitást mutató emelkedése ellenére ebben az évtizedben jelentős építészeti fejlesztések zajlottak: A 4-es metróvonal átadása, autópálya építések, a Liget- projekt kivitelezése, számtalan, a korábbi évtizedekben épített irodaépületek sokszorosát kitevő irodaházak építése jelezte, hogy a visszaesés nem minden építőipari ágazatra érvényes.

A 2010-es évek végéhez közeledve az építőiparban soha nem látott folyamatok zajlottak le. Az állami beavatkozásának köszönhetően az addigi állami/ önkormányzati/ ipari befektetők mellett robbanásszerűen emelkedni kezdett a lakásépítések volumene.

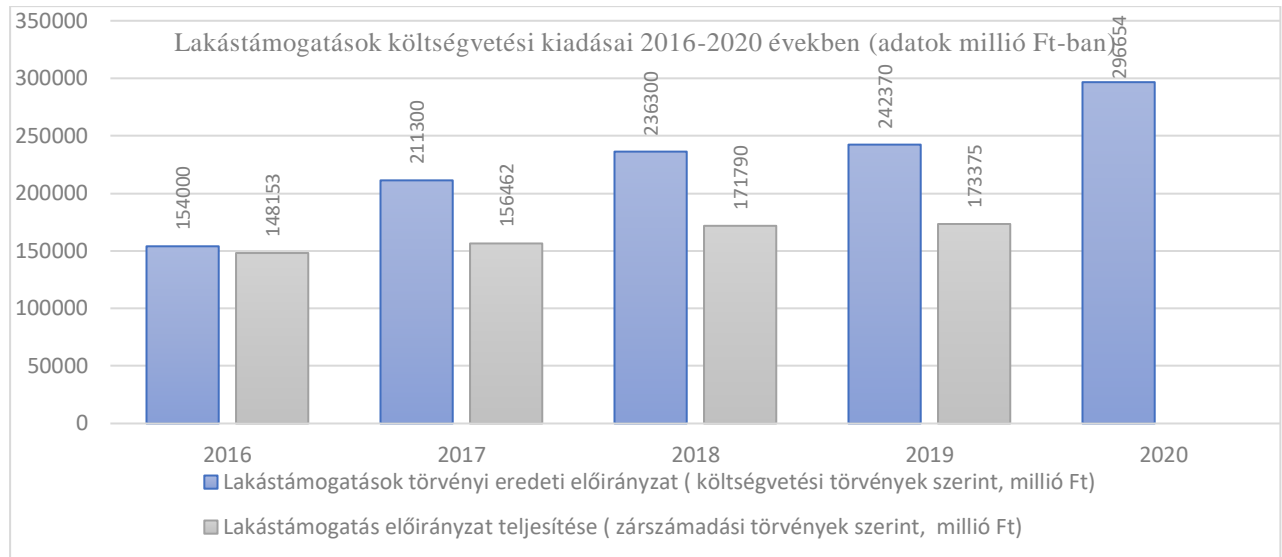
A közbeszerzéseken belül az építési beruházási célú közbeszerzések értéke 2017-ben majdnem elérte a teljes érték 2/3- át, majd a következő években enyhe csökkenésnek indult, de még 2020. első félévében is 56% feletti értékkel zárt. (KSH, 2020a) A már említett 2015-ben mért 7.612 lakással szemben 2017-ben már 14.389 épült, majd 2020-ban már 28.208, tehát 5 év alatt megnégyszereződött a lakásépítések száma. Ezzel párhuzamosan az építőipari termelés bruttó hozzáadott részesedése a 2016-os, rendszerváltás utáni mélypontot jelentő 3,6%-os mértékről 2019-ben már 5,7%-ra emelkedett, ezt a számot 2020-ban is tartani tudta. Ez az emelkedés a gazdasági környezet általános javulásán túl egyértelműen a kormányzati intézkedéseknek köszönhető.

A vizsgált időszakban többek között az alábbi támogatások voltak elérhetőek:

- Családi Otthonteremtési Kedvezmény (CSOK), 2015. július 01.-től,

- Falusi CSOK 2019. 07. 01. napjától,
- CSOK- hitel bővítés, kamattámogatás 2019. július 01.-től,
- Babaváró támogatás 2019. július 01.-től,
- ÁFA- visszaigénylés 2015-től

A bevezetett támogatások volumenét az éves költségvetési előirányzatok keretösszegét nem érték el a folyósítások, azonban folyamatosan emelkedő ütemet láthatunk.



1. ábra: Lakástámogatások költségvetési kiadásai 2016-2020 években

Forrás: saját szerkesztés, KSH (2020b)

A támogatások lakástípusonkénti megoszlása a 1. számú ábrában látható, fontos kiemelni az adatok közül, hogy a kormányzati tervek közül az új, korszerű lakások építése csak mérsékelten teljesült, ennek azonban az építőipar teljesítőképessége is gátat szabott. A 2020-ban látható csökkenés a használt lakás vásárlások piacán egyértelműen a koronavírus- járvány miatt átmeneti piacfékeződés miatt következett be.

A 2016. óta tartó konjunktúra volumen első ütemben felszívta a piacon meglévő munkaerő többletet, majd munkaerőhiányt idézett elő, és nem csak a szakképzettséget igénylő területeken. Megkezdődött a munkaerő beáramlás a gazdaságilag elmaradottabb országokból, illetve egyre fokozódóan jelent meg a nem kellően képzett munkaerő munkavégzéséből származó műszaki problémák sokasága. Az elmúlt években az építőipar teljesítményét meghatározó tényezővé lépett elő az építőanyag hiány, az anyagárak drasztikus emelkedése, amely a munkaerő kapacitás problémákkal együtt az ágazat teljesítményének visszaesését vetíti előre. A foglalkoztatási adatokban látható trend a rendszerváltás utáni magyar gazdaság legalacsonyabb munkanélküliségi

rátáját eredményezi, azonban az adatok mögött megbújik az építőipar teljesítőképességét egyre erősebben korlátozó tényező: az ágazati munkaerőhiány. (ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK, 2021)

Az ágazatban végbemenő folyamatok a vezetőkre és döntéshozókra olyan problémák megoldását hárítják, amelyekkel eddig nem kellett számolni, mert a rendszerváltás óta az építőanyag ellátás Magyarországon többé-kevésbé folyamatosnak volt mondható, az inflációs ütem valamennyire előre jelezhető, ezáltal tervezhető volt. A munkaerő- kapacitás probléma néhány évvel ezelőtt a szakmunkások részleges hiányában volt tetten érhető, napjainkra ez általánossá vált az építőiparban foglalkoztatottak teljes vertikumára.

A 2020-ban kitört koronavírus- járvány a fent említett, megelőző években megjelent problémákat tovább fokozta, a pandémia világgazdasági következményei is megjelentek szinte azonnal a piacon. Az építőipar bruttó hozzáadott értéke 9,4%- al csökkent 2020- ban, (KSH 2021a) azonban meglepő módon, ahogy az Állami Számvevőszék 2021-ben készült jelentése rámutat, a cégfluktuációs index a 2019- es 18,53%-os mértékről 2020-ban 16,87%-ra mérséklődött, bár ebben lehet, hogy szerepet játszott a kormányzat által elrendelt hitelmoratórium intézménye is. (ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK 2021)

Az ágazati vezetők egy másik, a személyes kompetenciáikat próbára tevő problémával is szembe kell, hogy nézzenek, ez azonban több évtizedre visszamutató probléma. A KSH (2020c) adatai alapján az építőipari cégek munkavállalói létszám szerinti alakulása a következő:

- 1-4 főt foglalkoztató cégek részaránya: 89,7%
- 5-19 főt foglalkoztató cégek részaránya: 8,9%
- 20 fő felett: 1,4 %

Ezek az adatok egy nagyon erős vállalati szétaprózottságra mutatnak, azonban nagyon magas részarányuk miatt szerepük megkerülhetetlen az ágazatban, azonban a teljes munkavégzési, ellenőrzési folyamatot jelentősen megnehezítik.

Szintén fontos tényezője az ágazatnak a korábban már többször említett megbízó szerinti részarányok alakulása. 2016- 2019 között a kereskedelmi ingatlan építés mértéke konstansnak volt tekinthető, a lakásépítések részaránya közel háromszorosára nőtt, viszont az állami szektorhoz köthető építések részaránya 34,3%-os mértékről 50%-os mértékre nőtt, tehát a szektor teljesítményének a felét adta már 2019-ben. (ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK 2021) Ez a tényező erős kockázatot jelent, mert erősen függ az állam finanszírozási szándékaitól- képességeitől, illetve az Európai Unió kohéziós pénzekétől.

3.2. A vezetői kompetencia

3.2.1. Vezető fogalmának evolúciója/ elméleti háttere

A vezető fogalmának és szerepének kialakulása nem új keletű dolog, és nem kizárólag a gazdasághoz kapcsolódik. Az emberiség folyamatos fejlődése is különböző vezetőknek köszönhető, akik segítettek mindig az adott célok megvalósítását (ALIMO-METCALF 2005, BASS 1995, 1998). A történelem jól prezentálja hogy az emberiségnek mindig szüksége volt egy vezetőre aki irányt mutatott és mindent megtett annak érdekében, hogy a kitűzött célok elérésre kerüljenek. Ha belegondolunk már a kezdetekben kialakuló kultúráknak és civilizációknak is voltak vezetőik, akik jelentős befolyással és meghatározó szereppel bírtak az adott közösség életében, de ide sorolhatjuk a vallási vezetőket is (BASS 1997, BENNIS 1993, CONGER 1991, CONGER-KANUNGO 1987). A civilizációk fejlődése, a folyamatosan komplexebbé váló élet egyre több helyen tette szükségessé a vezetőket. (ANTONAKIS-ATWATER 2002, BOLDEN-GOOSLING 2003, BREEVAART et al. 2014)

Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy ezekben az időkben sokszor a vezető szerepét nem feltétlen a legkompetensebb és rátermettebb személy töltötte be, hiszen más tényezők is szerepet játszottak a pozíció betöltése során, nem csak az hogy mennyire kompetens az adott illető (BASS 1994, BURNS 1978). Korábban a vezetők jellemzően „születtek”, mivel a bevett szokás az volt hogy az adott vezetőnek a helyét az első leszármazottja tölti be, míg a későbbiekben a viszályok ezt a rendet elkezdtek felborítani és előtérbe került az adott személy rátermettségének is a vizsgálata. (BURGOYNE 2004, CONGER 1989, GENTRY et al. 2012, KOTTER 1990, KOUZES-POSNER 1995)

Az XIX. századig a szó mint vezető (leader) a mai napi használatában nem is létezett az angolszász nyelvben (HOUSE et al. 1974). Értelmezése sokkal tágabb volt, hiszen voltak szellemi, politikai, és katonai vezetők (pl. Plato, Plutarkusz, Machiavelli, Kolumusz Kristóf, Julius Caesar, Bonaparte Napóleon, stb.) akik formálták az emberek gondolkodását és iránymutatást adtak (GOLEMAN 2014, MAFFESOLI 1996). Ebben az időben a kereskedelmi folyamatokban a vezetők szerepe még nem volt külön kiemelve, sokkal inkább csak tulajdonosként voltak kategorizálhatók az akkori vezetők (HOGAN et al. 1994). Az elsőnek tekinthető írásos fordulópont a „vezető” értelmezésében THOMAS CARLYLE (1840, 2015) skót filozófusnak tulajdonítható Nagy Ember elmélet, aki úgy fogalmazott „a világ története a nagy emberek életrajza”, mivel úgy vélte a személlyel vele született sajátos vonásai teszik lehetővé a vezetők kiemelkedését a tömegből (BOYATZIS 1982, DE NEVE at al. 2013, LAWLER 2005). Tanulmányozta többek között

Rousseau, Luther, Shakespeare és Napóleon életútját. Az intelligencia, karizma, bölcsesség és retorikai képességek összeségét vélte meghatározó elemeknek, és ezek alapján úgy gondolta, hogy vezetővé válni nem lehet, ha valaki nem annak születik (BURGOYNE 1988, BOYATZIS 1993, BENNIS-NANUS 1985, BASS 1985). Ez alapján általánosít és vegyíti a kompetenciákat a karakter és személyiség jegyekkel, azt sugallja, hogy aki utánozza ezen vonásokat önmaga is jelentős vezetővé válhat. Ez az elmélet azonban nem tűnik megalapozottnak, hiszen azóta már számos tanulmány bizonyította hogy a sikeres vezetőknek nem feltétlenül egyezik meg a személyisége, továbbá a személyiség utánzása nehezen kivitelezhető (ALIMO-METCALF 2000, BELL et al. 2002, DRATH 2001). Ugyanakkor nem szabad megfeledkezni, hogy ez az elmélet fontos alapot biztosított a vezetés elmélet tanulmányozásának kezdetéhez.

CARLYLE (1840) elképzelésére a következő reakció SPENCER-től (1873) származott, aki ellenérvek sorát hozta fel annak tekintetében, hogy a vezetők nem születnek, csakis a környezet és a társadalmi hatások következtében formálódnak és alakulnak ki. „A vezetők nem születnek, azzá válnak. Kemény erőfeszítéssel, aminek az árát mindannyiunknak meg kell fizetni a cél elérése érdekében.”-véli Vince Lombardi (KANNINGS 2014) is, Amerika egyik leghíresebb és legelismertebb football edzője. Spencer-hez és Lombardi-hoz hasonlóan sokan úgy gondolják, hogy minden ember 'tisztá lappal' születik, vagyis az adottságaink nem dőlnek el születésünkkor, amik az életpályánkat meghatározzák és befolyásolják (SHANE, 2010).

Friedman (EREZ 1990) is úgy véli csak egy mítosz, hogy vannak, akik nagynak születnek. Véleménye szerint mindenkinek tennie kell érte, hogy 'nagygyá váljon' és ebben leginkább a képességeknek van szerepük. A kitartást, fegyelmet, elhivatottságot és a bátorságot tekinti a legszükségesebb tényezőknek a sikeres vezető felépítéséhez, valamint hangsúlyozza a fontosságát a munka-élet egyensúly szerepének és önmagunk egyediségének ismeretének (FIEDLER 1967, HUNT-LAING 1997).

POWELL (2012), korábbi amerikai államtitkár is azt vallja, hogy egy sikeres vezető életútja formál, és ezen keresztül válik hatékonyabbá, ha képes tanulni a megpróbáltatásokból és a hibákból. Valamint lényegesnek tartja, hogy sohasem szabad a félelmet és a haragot kimutatni.

Stogdill (BASS 1974, BASS 1985, BASS 1993, BASS 1995, BASS 1998) azt vallotta, hogy a vezető bizonyos társadalmi szituációkban mutatkozik meg, tehát ha valaki vezető tud lenni az élet egy adott területén nem feltétlen tud az lenni más területen is.

Az öröklés-környezet elmélet volt az első, ami már felhívta a figyelmet arra, hogy vannak kompetenciák, amik öröklődnek és vannak, amik tanulhatók (BASS-AVOLIO 1994, BASS-

STEIDLMEIER 1999, GRONN 1995). GALTON (1869) kutatásával nagyon sokat mozdított előre, hiszen új utakat nyitott meg. SPENCER (1873) tovább erősítette azt az állásfoglalást, hogy a vezetők nem születnek, kizárólag a társadalom és a környezet alakítja őket vezetővé. A későbbiekben a Magatartás elmélet egy új útra terelte a vezetők megítélését és azt kezdte el erősíteni, hogy nem a jellemvonások számítanak, sokkal inkább a cselekedetek. Ez pedig azt sugallja, hogy a vezetőket lehet képezni hogy azzá váljanak (AVOLIO et al. 1999, NICHOLSON 2013, WRIGHT 1998, CONGER 1998).

Az Ohio State University és a Michigan State University is készített egy-egy „leadership model”-t, melyek nagyban hasonlítottak egymásra. A Blake-Mouton modell egy továbblépés volt mely 5 különböző vezetői modellt határoz meg, ugyanakkor hátránya hogy erősen szubjektív. A HERSEY-BLANCHARD (1993) szituációs modell azt mondja hogy egyik vezetési stílus sem jobb a másiknál. Ahelyett, hogy a munkahelyi tényezőkre összpontosítana, a modell azt javasolja, hogy a vezetők igazítsák stílusukat a követőkhöz és képességeikhez.

A Kontingencia modellnek az alapján vezetés körülményei hatnak a vezetői eredményességre, és azt vizsgálták hogy eltérő helyzetekben melyik vezetői stílus alkalmazása a legeredményesebb (VROOM 1973). Felismeri, hogy létezik több alternatíva is a legjobb vezetői döntés folyamán, és úgy véli a vezetőnek kell megtalálni a legmegfelelőbbet az opciók közül.

Az Átalakító vezetés modell biztosítja az adott személyeknek, hogy tanulmányaikra összpontosítsanak, figyelembe véve az individualitást, karizmatikusan befolyásolva őket és ösztönözve őket (GRAEFF 1983, WRIGHT 1998). A beállított problémamegoldási technikák használata helyett bevonja a résztvevőket, hogy találjanak megoldásokat a felmerülő problémákra. Számos példát lehetne még kiemelni, hiszen könyvek sorozata íródott a témában, viszont ahogy az előző néhány példa is reprezentálja, azok a kutatók akik úgy gondolják, hogy bárkiből lehet jó vezető csak bizonyos képességek fejlesztését tartják fontosnak, ugyanakkor a helyes megközelítés egy teljes egésznek a vizsgálata lenne.

A legmeghatározóbb vezetői teóriákat és modelleket összefoglaltam egy táblázatban (5. táblázta) az átláthatóság érdekében, mely kiindulási pontot ad a különböző szempontok vizsgálatára és értékelésére. A kutatás célja az lenne, hogy ezen nézőpontok előnyét és hátrányait figyelembe véve egy integrált kiindulási alap készüljön, mely az interjúk elkészítéséhez biztosítja az alapot.

5. táblázat: Meghatározó vezetői teóriák és modellek előnyei és hátrányai

Teória/ elmélet	Leírása	+	-		
The Great Man Theory/ Nagy Ember-elmélet	A Nagy Ember elmélet alap állítása, hogy vezetőnek születni kell, akik bizonyos tulajdonságokkal és karakterekkel alaptól rendelkeznek. Ez a korai elmélet szinte hősként kategorizálja a vezetőket, akikre úgy tekint hogy ez a sors számukra meg volt írva. Azt feltételezi hogy az adott vezetők ugyanolyan személyiség jegyekkel rendelkeznek és aki ezeket a karaktereket leutánozza szintén meghatározó vezetővé tud válni.	Elsőként hívja fel a figyelmet a személyiség és karakter vizsgálatának fontosságára	Általánosít, összevonja a személyiséget és a kompetenciát, amely feltevés megdőlt hiszen már számos kutatás bizonyítja hogy eltérő személyiségű vezetők is tudnak sikeresek lenni.	Thomas Carlyle	1840
Stogdill	A vezető bizonyos társadalmi szituációkban mutatkozik meg, tehát ha valaki vezető tud lenni az élet egy adott területén nem feltétlen tud az lenni más területen is.			Ralp Stogdill	1848
Nature vs. nurture / Öröklés- környezet elmélet	Az első társadalomtudományos kísérlet volt a zsenialitás és nagyság összefüggésének vizsgálatára, mely azt kívánta vizsgálni, hogy az emberi képességek örökletesek-e.	Felhívja a figyelmet arra hogy egy adott tulajdonság örökletes vagy a környezeti hatások alakítják a tulajdonságok kialakulását.	Galton Carlyle feltevését vizsgálja tovább, ugyanakkor kutatási alapjai megkérdőjelezhetők mivel szubjektív alapon választotta ki az alanyokat, az összehasonlítás nem teljesen megalapozott.	Francis Galton	1869
Spencer	Úgy véli a vezetők nem születnek, csakis a környezet és a társadalmi hatások következtében formálódnak és alakulnak ki. Feltevése hogy az adottságok nem dőlnek el születésünkkor.			Spencer Herbert	1873
Behavioural theory/ Magatartás elmélet	A vezetőket nem a jellemvonásaik határozzák meg, sokkal inkább az, hogy mit tesznek/ hogyan viselkednek. Ez a teória azt sugallja, hogy a vezetőket lehet képezni hogy azzá váljanak.				1940-
The Ohio State Model of Leadership	Míg a „behavioural theory” azt feltételezi, hogy a vezetők jellemvonásaik határozzák meg, addig az Ohio State Model két különböző magatartást modellt különböztet meg: ember-orientált (people-oriented) és feladat-orientált (task-oriented). Az ember-orientált a személyes viszonyt részesíti előnyben, például hogy kedves legyen, egyenlően kezelje az embereket és mindenki számára elérhető legyen, míg a feladat-orientált vezető egyértelművé teszi mit vár el, beosztja a munkát és időtervet ad meg.				1945
Michigan Studies	Az Ohio State Modellel közel hasonló időben készült és hasonló kutatási célokat tűztek ki. Szintén két dimenziós vezetői modellt alkottak: munkavállaló-orientált és termelés-orientált modellt.				
Blake and Mouton's managerial grid/ Blake-Mouton vezetői mátrix	Egy 9-9-es mátrixot készítettek a szerintük 5 fontosabb vezetési stílus meghatározásával.	Öt különböző vezetési stílust különítettek el, erősítették a gondolkodást abban az irányba hogy a vezetőknek nem feltétlenül egyformák.	Túlzottan szubjektív, ugyanúgy mint az Ohio és Michigan Egyetem csak a termelésre és az interperszonális szempontokra tudtak koncentrálni. Jobb keretet kínált a vezetői stílus fogalmának meghatározására, de a	Robert Blake és Jane Mouton	1964

			vezetői magatartásról új információt nem szolgáltatott.		
Hersey-Blanchard szituációs modell	Ez a modell azt mondja hogy egyik vezetési stílus sem jobb a másiknál. Ahelyett, hogy a munkahelyi tényezőkre összpontosítana, a modell azt javasolja, hogy a vezetők igazítsák stílusukat a követőkhöz és képességeikhez.	Az adaptív vezetési stílus használatának néhány előnye, hogy a vezetők bármikor megváltoztathatják stílusukat saját belátásuk szerint. Másodsor, az alkalmazottak olyan vezetőt találhatnak, aki kívánatos tulajdonságként alkalmazkodik a munkaerő változásaihoz. Ez egy egyszerű és könnyen alkalmazható vezetési stílus is, ami azt jelenti, hogy a menedzser gyorsan értékelheti a helyzetet és döntéseit megfelelőnek tartja.	Nem feltétlenül alkalmazható minden helyzetben. A hátránya, hogy a helyzeti vezetés túl sok felelősséget róhat a menedzserre, akinek döntései tévedhetnek. Lehet, hogy a modell nem alkalmazható különféle kultúrákra. A modell a kapcsolatokat és a feladatokat is prioritássá teheti, szemben a vállalat hosszú távú céljaival.		1969
The Scandinavian Studies/ Skandináv Tanulmány	Véleményük szerint a változó világban a vezetők fejlődés-orientált magatartást mutatnak. A fejlesztés-orientált magatartás bemutatásával ezek a vezetők értéklik a kísérletezést, új ötleteket keresnének, és változásokat generálnának és valósítanának meg. Az Ohio State-i tanulmányok áttekintésében Ekvall és Arvonen megállapította, hogy a kutatók olyan viselkedéseket azonosítottak, mint például „a dolgok új módszereit tolja ki” és „ösztönzi az alkalmazottakat új dolgok készítésére”, ám ezek a tételek nem magyaráztak sokat a vezetésről az 1940-es évek, amikor ezeknek a viselkedéseknek nem volt ilyen nagy hatása. Tanulmányaik azt mutatják, hogy pusztán a viselkedés két különböző dimenziójára való koncentráció nem elegendő ahhoz, hogy a 21. században vezetést szerezzen. A viselkedésemlekek szerény sikert mutattak a vezetői magatartás és a csoportteljesítmény közötti következetes összefüggések azonosításában. De egyikük sem veszi figyelembe a helyzetet tényezőként.			Ekvall és Arvonen	1990
Contingency Approach/ Kontingenci a-elméleti modell	Ennek a modellnek az alapján vezetés körülményei hatnak a vezetői eredményességre, és azt vizsgálták hogy eltérő helyzetekben melyik vezetői stílus alkalmazása a legeredményesebb. Felismeri, hogy létezik több alternatíva is a legjobb vezetői döntés folyamán, és úgy véli a vezetőnek kell megtalálni a legmegfelelőbbet az opciók közül.			Burns és Stalker, John Woodward, J.W. Lorsch és P.R. Lawrence	
Transformati onal School/ Átalakító vezetés	Az átalakító vezetés modell biztosítja az adott személyeknek, hogy tanulmányaikra összpontosítsanak, figyelembe véve az individualitást, karizmatikusan befolyásolva őket és ösztönözve őket. A beállított problémamegoldási technikák használata helyett bevonja a tanulókat és a tanárokat, hogy találjanak megoldásokat a felmerülő problémákra.			Bass, Burns és Price	1974, 1978, 1993, 2003
Új irányvonalak					2010-

Forrás: saját szerkesztés (2022)

Az angol nyelvben számos kifejezést találunk a „vezető” megfogalmazására, addig a magyar nyelv csak a vezető és menedzser megkülönböztetést használja (ZALEZNIK 1977). Ez adódhat abból,

hogy az angolszász országok gazdasága töretlenül fejlődött ez által hamarabb kialakult a szükséglet az eltérő pozícióban/eltérő feladatokat végző vezetők közötti megkülönböztetésre. Fontos megjegyezni, hogy vezetőkről nem csak a profit szférában beszélhetünk, hanem a politikai vagy civil szférában is, ugyanakkor jelen esetben a vezető értelmezése kizárólag a profit szférára korlátozódik.

3.2.2. A kompetencia meghatározása- a vezetői kompetencia, mint fogalom

A kompetencia szót önmagában nagyon sokféleképpen definiálják, mivel jelentős számú tudományterületen jelenik meg, ennek következtében pedig mindegyik tudományág a számára legkompatibilisebb értelmezését tekinti meghatározónak (BOLDEN et al. 2003, BORGOYNE 1988, BRUNDRETT 2000, DELAMARE-WINTERTON 2005, FALUS 2007). A vezetői kompetencia lényeges pozíciót tölt be a szervezet hatékony működésének szempontjából (GULYÁS 1999, HORTON et al. 2002), mivel egy vállalat eredményes működését két tényező határozza meg: források és kompetenciák. A források alatt olyan vagyontárgyakat értünk mellyel a szervezet rendelkezik, vagy amit igénybe tud venni, míg a kompetencia azt jelenti, hogy az adott vagyontárgyakat hogyan lehet hatékonyan használni és alkalmazni (JOHNSON et al. 2011). A vezetői kompetencia magába foglalja a tudás, képesség, készségek és egyéb személyes karakterisztikák gyakorlati felhasználását a források hatékony működtetése érdekében, vagyis a vállalat eredményesebbé tevésének céljából (BODDY 2008; FENYVES 2014). Ezért a vállalatirányítók számára kulcsfontosságú, hogy ismerjék kompetenciáikat, a hatásukat és eredményességüket, valamint ez által lehetővé váljon számukra képességeik tovább fejlesztése és még tudatosabb használata (BRUN-DUGAS 2008, MILLER et al. 2001, RANKIN 2002, SANDBERG 2000, SZAKÁCS-BÁNFALVI 2010).

A vezetői kompetenciákat két nagy csoportba lehet osztani: az alapvető kompetenciák, melyek a vállalat típusától (multinacionális, transznacionális, mono-nacionális, stb.) és iparágától függetlenek, valamint az új kompetenciák, melyeket a globalizáció kereskedelemre gyakorolt hatása idézett elő az alapvető kompetenciák kiegészítésére az újfajta és váratlan kihívások megfelelő kezelésére (SHRM 2008, WOOD 2005). A szakirodalom továbbá megkülönböztet belföldi és globális vezetői kompetenciákat is, mely szerint a nemzetközi környezetben működő vállalatok vezetőinek eltérő képesség és készség szükségleteik vannak a siker elérése érdekében, mint a kizárólag országhatáron belül működő cégek irányítóinak (HOLMAN-HALL 1996, GUGGENHEIMER-SZULC 1998, KARCSICS 2007b).

3.2.3. A globális vezetői kompetenciák idővonala

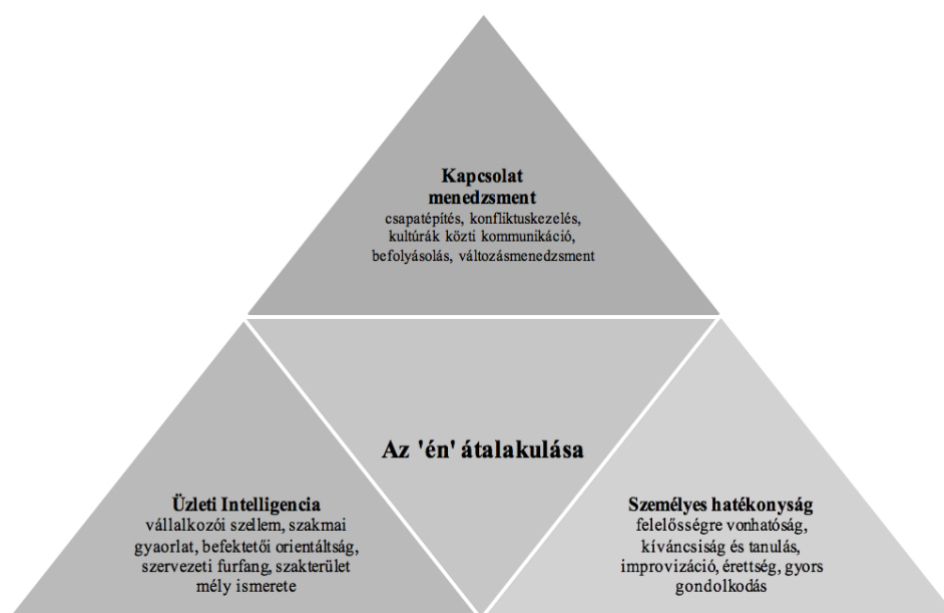
3.2.3.1. A kezdetleges kutatások kora (1990-1995)

Az internet kezdetleges formája már az 1970-es évek elején megjelent, de a forradalmi áttörés 1989-re tehető, amikor a világháló megjelent és a gazdasági globalizáció fejlődésében egy jelentős lökést adott (BRYMAN 1992, GRUGULIS 1997, 1998). Ez abban is megmutatkozik, hogy számos tanulmány már korábban is megjelent a vezetői kompetenciákról (MCCLELLAND 1973), ugyanakkor az első, globális perspektívából történő tudományos megközelítése az 1990-es évekre tehető. LOBEL (1990) korai vezetői kompetencia kutatásokat vizsgált és arra jutott, hogy a flexibilitás, kíváncsiság, nyitottság és az előítéletek nélküli kulturális elfogadás a kulcsa a globális vezetéstudománynak. A szerző szekunder kutatás keretében vizsgálta, hogy a globális vezetői kompetenciákat említő cikkekben mely szavak ismétlődnek a leggyakrabban. Tichy (SPARROW 1997, SPARROW 2002, DE PREE 1993) szerint a legmeghatározóbb elemek közé tartozik a globális gondolkodás, globális vezetői jártasság és magatartás, energia és talentum a globális együttműködéshez, a hatékony csoportépítési képesség és a globális változást vezénylő tehetség. MORAN ÉS RIESENBERGER (1994) fókusz csoportos primer kutatást készített néhány internacionális vezetővel és az általuk elmondott kompetenciákat vélték fontosnak. A vizsgálat eredménye azt mutatta, hogy a legmeghatározóbb kompetenciák az attitűd, a kulturális megértés, az irányítási képesség és a kölcsönös együttműködés. Az eredmények megkérdőjelezhetők, mivel csak szubjektív vélemények alapján vonták le következtetéseiket. A fentiek alapján az 1990-1995-ig terjedő időszakot „kezdetleges vezetői kompetencia kutatás korszaknak” lehet nevezni, mivel LOBEL, TICHY et al., MORAN és RIESENBERG kutatásai még nagyon fejletlenek voltak, és tudományos háttérük sem volt számottevő. Ugyanakkor ez a korszak is számottevő a vezetői kompetencia fejlődésben, mivel születtek jelentős fogalmak melyek a későbbiekben is meghatározóak maradtak. Például a TICHY által megalkotott globális gondolkodás fogalma, melyet a későbbiekben MORAN–RIESENBERGER (1994) is meghatározónak vélt.

3.2.3.2. A listák korszaka (1995-2000)

YEUNG és READY (1995) tíz multinacionális cég 1200 vezetőjével készített felmérése alapján a megfogalmazott jövőképet, értékeket, tudatos stratégiát, stratégiai és kulturális változás katalizálását, mások támogatását, eredmény és vásárló orientáltságot találták a leglényegesebb elemeknek. Vizsgálatuk alapjai már reprezentatívabbak voltak, de az első átfogó tartalommal rendelkező könyv RHINESMITH (1996) műve volt, aki eredményeit multinacionális vállalatoknál történő kutatására alapozta. A kezdetleges, néhány elemet felsoroló listákkal szemben, ő már

huszonnégy kompetenciát azonosított, melyeket három fő csoportba sorolt: stratégia és struktúra, vállalati kultúra, emberek. BRAKE (1997) még tovább lépett és ő már nem csak felsorolásokat és listákat készített, de az elemeket már modellbe is rendezte. Megállapításait a már meglévő szakirodalomra alapozta, valamint interjúkat készített cégvezetőkkel és ezen információk alapján alkotta meg a globális vezetői triászt (2. ábra), mely négy részből áll: az üzleti intelligenciából, kapcsolat menedzsmentből, személyes hatékonyságból, és az én átalakulásából.



2. ábra: Globális vezetői triász
 Forrás: saját szerkesztés, Brake (1997) alapján

Az üzleti intelligencia alatt azt értette, hogy a vezetőnek képesnek kell lennie szaktudását megfelelően alkalmazni az eredmények elérése érdekében. A kapcsolat menedzsment olyan képességnek tekintette, melynek lényege a kollaboratív kapcsolat építése és befolyásolása egy komplex és sokszínű nemzetközi környezetben az üzleti stratégia megvalósításának érdekében (ALIMO-METCALF-ALBAN-METCALF 2004). A személyes hatékonyságot elengedhetetlennek tekintette, mivel úgy vélte egy vezetőnek szükséges megerőltető körülmények között is csúcsteljesítményt nyújtani. A kategóriához személyes tulajdonságokat is meghatározott úgy mint a humorérzék, magabiztosság, rugalmasság, krízis és kudarc kezelés, valamint a hibák gyors megoldása. A szerző újszerű megközelítése volt, hogy nem csak kompetenciákat határoz meg, hanem hét kritikus faktort is. Például a kulcsfontosságú szervezeti folyamatok ismerete és támogatása, jó időzíteni képesség, a legfőbb globális trendek analizálása és a szervezetre kifejtett lehetséges hatásuk előrejelzése.

JORDAN és CARTWRIGHT (1998) alapján a nemzetközi siker esszenciális része a személyiségvonások egyvelegében és a menedzseri kompetenciákban fekszik. A lényeges

személyiségvonások között négy tulajdonságot emelnek ki: az intellektuális kapacitást, magabiztosságot, nyitottságot új tapasztalatokra és érzelmi stabilitást. Míg a menedzseri kompetenciák kategóriájába a kapcsolati képességet, kulturális érzékenységet, nyelvi képességeket és a stressz kezelést sorolják. BLACK et al. (1999) ötven vállalat százharminc vezetővel készítettek interjút, melynek eredményeként már nem csak a hatékony vezetéshez szükséges képességeket gyűjtötték össze, de azt is megfogalmazták, hogy az adott képességeket hogyan lehet fejleszteni. KETS DE VRIES és FLORENT-TREACY (1999) a bevált gyakorlatokat foglalta össze esettanulmányok alapján. MUMFORD et al. (2000) öt kategóriát határoztak meg a folyamatosan változó világ vezetői képesség által történő kezelésére: szaktudás az adott feladathoz, üzleti tudás, szervezeti- és emberek ismerete; valamint az ötödik elem a hajlandóság ezen képességeinek gyakorlása.

Az 1995 és 2000 időszakra már az jellemző, hogy a kutatók már nagyobb mintát használnak primer kutatásaik elkészítéséhez, valamint több országban, mely elősegíti a helytállóbb eredmények születését. Ezeknél a kutatásoknál már megfigyelhető, hogy a szerintük fontosnak vélt kompetenciák között már vannak hasonlóságok, míg ez a kezdetleges korszakban nem mondható el. Például a kíváncsiság és nyitottság megjelenik BRAKE (1997), JORDAN és CARTWRIGHT (1998), valamint MUMFORD et al. (2000) esetében is. Továbbá jelentős karakterisztikája ennek az időszaknak, hogy már listákat készítenek a kompetenciákról, valamint az idő előre haladtával elkezdik kategorizálni is őket. Ezért ezt a periódust a „listák korszakának” lehet nevezni.

3.2.3.3. A piramis éra (2000-2013)

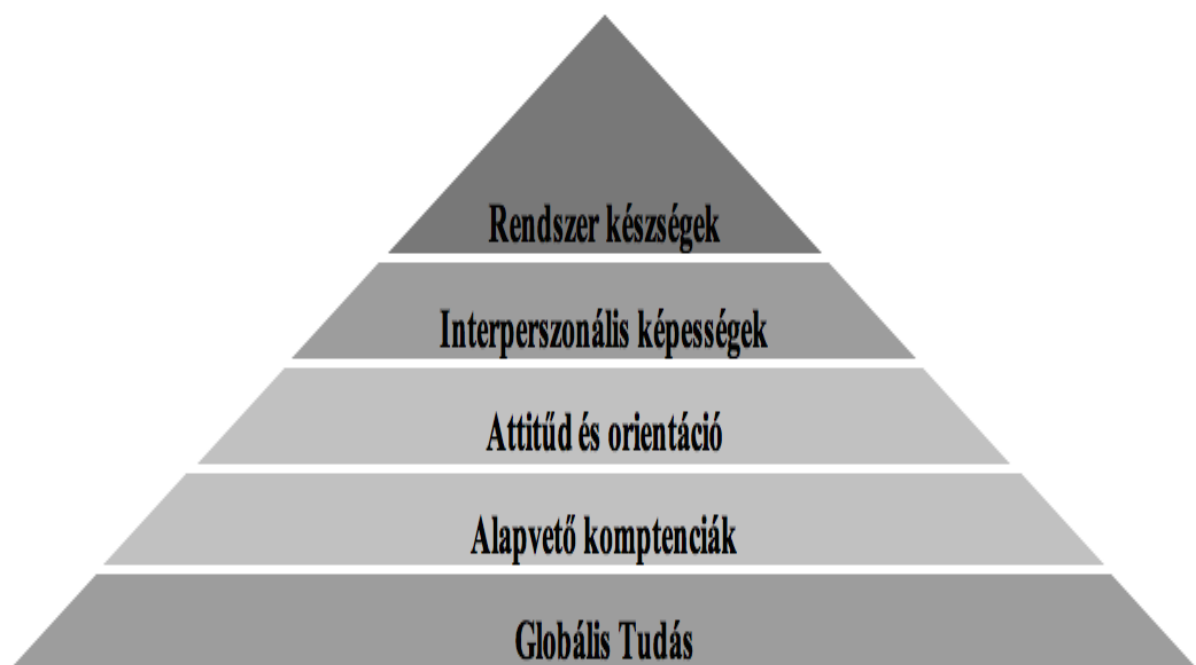
CHIN et al. (2001) kutatási eredményei alapján létrehoztak egy globális vezetői kompetencia modellt, mely az angol név rövidítéséből GLC modellnek nevezték el.

A GLC piramisban az alapszint a tudatlanság, mely szinten a vezetők nem törődnek a kulturális különbségekkel és úgy gondolják, hogy az az út a korrekt és tökéletes, amit ők követnek. A következő lépcső a tudatosság, amikor már elkezdik érzékelni, hogy a nemzetközi környezetben más mentalitásra van szükség (ALIMO-METCALF-ALBAN-METCALF 2004, CONGER 2005, CARMELI et al. 2010, KUNOS 2004, POWELL 2012). A megértési fázis, amikor az egyedek elkezdnek tudatos erőfeszítést tenni annak érdekében, hogy a más kultúrából származó emberek mit-miért cselekednek. A következő szakasz a méltányolás, amikor képes az egyed előnybe részesíteni egy új kultúra bizonyos elemeit. Az elfogadás és az internalizációs szintek szinte összemosódnak, mivel lényegük, hogy az adott személy ekkor már realizálja, hogy a globalizáció, eltérések és a verseny tényleg létezik. A piramis teteje, pedig amikor tényként kezeli a vezető, hogy a globalizációban él és ennek megfelelően kell cselekednie. Összegezve, CHIN et al. (2001) szerint a piramis legalsó szintjén az egyed a globális vezetői kompetenciák teljes hiányában van, ezért számára nagyon nehéz, hogy fentebb jusson a piramison. Ugyanakkor azt is kiemeli, hogy

attól hogy valaki eléri a piramis fentebbi emeleiteit, nem jelenti azt, hogy nem fog vissza csúszni alsóbb szintre.

ROSEN et al. (2000) vezetői univerzálékát ismertek fel, mely eredményeket 28 országban, hetvenöt vezérigazgatóval készített személyes interjúra, valamint további 1058 kérdőívre alapozták. A következő mérőföldkő vezetői kompetencia kutatásban MCCALL (1998) nevéhez kötődik, akik azt vizsgálta hogy milyen módon lehet kiválasztani a sikeres vezetőket, valamint tovább fejleszteni képességeik. GOLDSMITH és kollégái (2003) már nem csak a múlt és jelen tanulmányozásában gondolkodtak, hanem olyan globális vezetői dimenziókat határoztak meg melyek a jövőben jelentőségteljesek lesznek.

A következő piramis modellt BIRD és OSLAND (2004) alkotta meg, melyből később készítettek egy olyan változatot, ami csak a globális vezetői kompetenciákra fókuszál (3. ábra). Ez a modell is azt reprezentálja, hogy vannak olyan képességek, amelyek elengedhetetlen alapul szolgálnak a vezetők számára a felsőbb szintű kompetenciák kialakításában.



3. ábra: A Bird és Osland féle globális vezetői kompetencia piramis

Forrás: saját szerkesztés, Bird–Osland (2004) alapján

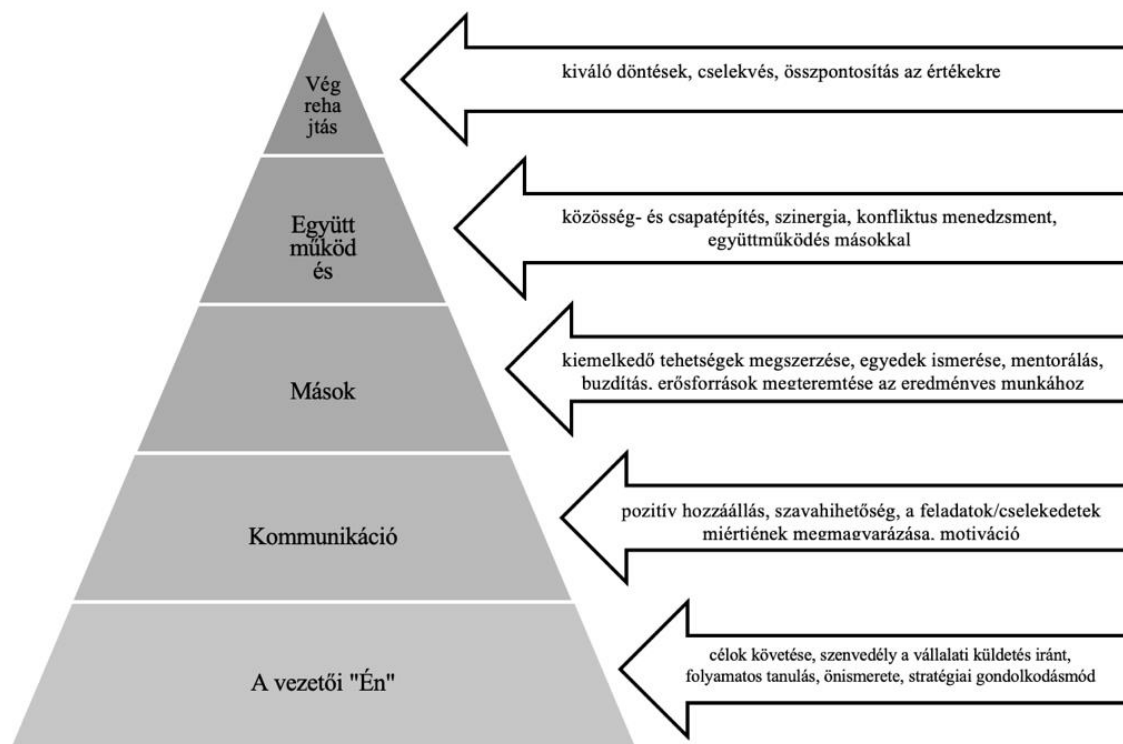
JOKINEN (2005) célja a korábbiakhoz képest egy integráltabb keret létrehozása volt, mely három rétegből áll: alapvető mag, mentális karakterisztikák és a magatartási képességek. A kategóriákhoz részletes kompetencia listát rendelt és mindegyik elvárt kompetencia esetében részletes ismertetést is adott arról, hogy pontosan mit ért alatta (6. táblázat).

6. táblázat: Jokinen kompetencia rétegei

<u>Rétegek</u>	<u>Kompetenciák</u>
<i>Alapvető mag</i>	önismeret személyes átalakulás tudásvágy/ érdeklődés
<i>Mentális karakterisztikák</i>	optimizmus önkontroll társadalmi megítélés képessége empátia motiváció a nemzetközi környezetben történő munkára kognitív képesség komplexitás és ellentmondások elfogadás (pl. bizonytalanság)
<i>Magatartási képességek</i>	szociális képesség hálózat építési képesség (=kapcsolat menedzsment) tudás tapasztalat

Forrás: saját szerkesztés, Jokinen (2005) alapján

HAWKINS (2013) is úgy véli, hogy nem lehetséges a vezetői kompetenciák izolált elemzése, mivel egymással korrelációban vannak. Például mások motivációja függ azon, hogy a vezető pozitív attitűdjét át tudja adni másoknak, ismerje azt akit motiválni szándékozik – hiszen sokkal könnyebb, ha tudja mivel lehet –, valamint ki tudja mutatni hálóját és együttérzését. Továbbá Hawkins szerint szükséges a vezetői kompetenciák hierarchiája, melyet Maslow szükséglet hierarchiájához hasonlít, vagyis úgy véli, hogy amíg az alapvető kompetenciák nincsenek meg, addig lehetetlen tovább fejlődni. Ezért véleménye szerint nem lehet egy random listát képezni, először is meg kell érteni a kompetenciák közötti interdependenciát és csak ezt követően lehet folyamatosan építkezni az alapoktól a magasabb rendű kompetenciák felé (BINNEY et al. 2005, BURNS 2010, HASLAM et al. 2010). Hawkins vezetői kompetencia piramisát (4. ábra „A” piramis) ’SCOPE’-nak nevezte el, mely az angol „self, communication, others, partnership és execution” szavak akronímája. A piramis legszélesebb része – az alapja – a „self” vagyis ’önmaguk’ a vezetők, az ő példamutatásuk mások számára, mentalitásuk és viselkedésük alapján. A következő szint a kommunikáció, melynél a vezető beszéd, írás és mások meghallgatásának a tudása játszik szerepet. A harmadik szint a „mások” mentorálását és biztatását tartja fontosnak. A negyedik szint az „együttműködés” pillére, mely azt hangsúlyozza, hogy senki sem sikeres egyedül, tehát egy jó vezetőnek tudnia kell együtt dolgozni a partnereivel. Az piramis csúcsát a „végrehajtás” adja, vagyis a vezetőnek folyamatosan képesnek kell lennie kimagasló eredményeket produkálni. Az öt fő részt harmincnegyzolc részkompetencia alkot („B” lista), melyekhez a szerző tulajdonságokat is meghatároz, melyek szükségesek az adott kompetenciához.



4. ábra: A vezetői SCOPE piramis szintjei és példák a szintek kompetenciáira
 Forrás: saját szerkesztés, Hawkins (2013)

HAWKINS (2013) könyvének megjelenésének évében MENDENHALL et al. (2013) könyve is megjelent, mely egy átfogó áttekintést ad az 1993 és 2012 között keletkezett szakirodalomról. A tizenkilenc évet átölelő anyag 160 eltérő globális vezetői kompetenciát különböztet meg. MENDENHALL et al. (2013) ezt az tekintélyes mennyiséget végül tizenöt kompetenciára csökkentette le, főként olyanokra melyek véleményük szerint komplexek és sokrétűek. Ez adja a nevét is az általuk készített összefoglalásnak, melynek a legközelebbi fordítása az „egymásba ágyazott nemzetközi vezetői kompetenciák szerkezete” (7. táblázat). Ezzel a névvel azt szándékoztak kifejezni, hogy az általuk felsorolt kompetenciák szerintük készségek és képességek összetétele melyek egymásba fonódnak, ezért csak az összefoglaló neveket kategorizálták. Például az érdeklődő alatt érti a kíváncsiságot, nyitottságot a tapasztalatokra és az alázatosságot is.

7.táblázat: Egymásba ágyazott nemzetközi kompetenciák

Üzleti és szervezeti élelítés	Ember és kapcsolat menedzsment	Önmenedzselés
vízió és stratégiai, gondolkodás, változás élére állás, üzleti hozzáértés, szervezeti hozzáértés, közösség menedzselés	emberek megbecsülése, interkulturális kommunikáció, interperszonális képességek, csapatmunka képességek, mások felhatalmazása	Érdeklődő, globális gondolkodásmód, flexibilitás, karakter, rugalmasság

Forrás: saját szerkesztés, Mendenhall *et al.* (2013) alapján

Ez a nyolc évet felölelő időtartam legkiemelkedőbb ismertetőjegye, hogy túlnyomó részt már nem listákba rendezik a kompetenciákat, hanem modellekbe, melyek közül leggyakoribb a piramis forma. A piramis formával a szakértők nagyrészt azt kívánják reprezentálni, hogy vannak olyan képességek, amelyek elengedhetetlenek ahhoz, hogy a vezető a magasabb szinten lévő kompetenciákat elsajátítsa és alkalmazni tudja. Ebben az időben tovább folytatódnak a kategorizálások is, melyeket van aki táblázatba foglal (SALAMAN 2004). Mivel ennek a ciklusnak az egyik legjellegzetesebb vonás a piramis modellek gyakori használata, ezért ezt az időszakot „piramis érának” lehet nevezni. (Meg kell jegyezni, hogy BRAKE (1997) modellje is tartozhatna ide, mivel piramis formába rendezte elképzeléseit, ugyanakkor azért nem ebbe a fázisba kerül besorolásra, mert esetében nem volt lényeges, hogy a piramison belül szintes elrendezést hozzon létre. Továbbá elmondható, hogy ennek az időszaknak a kulcsszava a komplexitás, mivel ez az első időszak amikor a kutatások során már céltudatosan vizsgálják, hogy az adott elemek között interdependencia van, így az elemek egymáshoz való viszonyának és kölcsönhatásának vizsgálata elengedhetetlen (GELL-MANN 2002, MARION-UHL-BIEN 2002, MIKULECKY 2001, LLOYDS 2001, LICHTENSTEIN-PLOWMAN 2009, SCHNEIDER-SOMERS 2006, UHL-BIEN 2007).

3.2.3.4. Útmutatók kora

A 2013-as évek utáni időre az a jellemző, hogy már kis mértékben jelennek meg modellek. A világ és folyamatai annyira komplexek lettek, hogy már a modellek nem elegek és nem is pontosak a kompetenciák pontos bemutatására (ALIMO-METCALFE 2000, BRIENDINE 2015, DDI 2014, GORDON 2015, SAFTY 2003). Ellenben a tendenciák azt mutatják, hogy az innovativitás, emocionális intelligencia, folyamatos tanulás és a mentorok általi tovább fejlődés kerül előtérbe (BOXAL-MACKY 2014, GOLEMAN 2004, GOLEMAN et al. 2002, PETERS-WATERMAN 2006, ZENGER-FOLKMAN, 2014, 2015). Számos esetben a tanulmányok már nem csak arra hívják fel a figyelmet, hogy a sikeres vállalatok vezetői milyen tulajdonságokkal rendelkeznek,

hanem arra is, hogy ezeknek a vállalatoknak a dinamikája hogyan működik (AKINDELE-AFOLABI 2013, BARLING 2014, GRABAN 2020, JOST 2013, SHELTON 2012). Továbbá COLLINS (2001) már arra hívja fel a figyelmet, hogy a kompetens vezetők nem csak a tanulás és képzés után válnak sikeressé, de maga a vállalat vezetés folyamata és a cég átalakulása változtatja meg a vezetőket.

Erre az időszakra már az a jellemző, hogy a publikációk már csak általános ajánlásokat tartalmaznak, úgynevezett útmutatásokat, ezért kapta ez a szakasz ezt az elnevezést. Valamint mivel ez az időszak még csak egy rövid időszakot tartalmaz, ezért hosszútávú következtetések nem is vonhatók le belőle.

MANGO (2018) átfogó tanulmányt készített 66 vezetői teória és további 44 vezetői tanulmány alapján, mely által célja volt egy integrált teóriát létrehozni. Véleménye szerint a vezetéstudománynak hat alappillére van: karakter, jellemző, emberekkel való intervenció, intézményi gyakorlatok, kontextus és eredmény. A 2016-as évben és ezt követően szinte az összes vezetéstudományi cikk és tanulmány arra hívja fel a figyelmet, hogy szinte lehetetlen egy modellt alkotni és egy komplex karakterisztikai halmaz segíthet iránymutatást adni. Továbbá már nem csak a vezetői kompetenciák izolált elemzésén és fejlesztésén van a hangsúly, a szervezetek működési dinamikájának elemzése is fontos elemmé vált, valamint a külső hatások vezetői szempontból történő kezelése, úgy mint a világjárványok, populációdinamika, éghajlatváltozás és fajizmus (FOSS 2016, GANDOLFI-STONE 2016, HARTER 2016, RAELIN 2016, RAM 2018, VALIDOVA-PULAJ 2016)

3.2.4. Kompetenciák összefoglalása

A szakirodalom alapján négy kategória alkotása történt meg, melyek a vizsgált időintervallum legjelentősebb karakterisztikái alapján kerültek tagolásra (5. ábra). Az ismertetett 25 év azt prezentálja, hogy a globális vezetői kompetenciák vizsgálata folyamatos fejlődést mutat. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a tendencia az, hogy a kutatások szinte teljes mértékben, csak lekövetik és összefoglalják az adott időszak kompetenciáit, viszont nem tesznek ajánlást és nem készítenek scenáriókat, hogy a jövőben milyen kompetenciákra lehet szükség.



5. ábra: A globális vezetői kompetenciák evolúciója

Forrás: saját szerkesztés

3.3 A Covid-19 hatása a vezetői kompetenciákra

A Covid-19 gyors globális terjedése villámgyorsan a feledés homályába helyezte a korábbi járványokat és problémákat. A halálos emberáldozatok mellett a föld egész lakosságának az életét befolyásolta valamilyen formában, mely a gazdasági káron már most rövid távon is érezhető. A krízisek mindig különböző intenzitással jelentkeznek, de a koronavírus olyan erőteljes hatással jelent meg, hogy pár hét leforgása alatt újra írta a gazdasági élet korábban bevett formáját, szabályait és működését (CRAVEN 2020, S. GROVE 1996). Nem egy egyszerű krízist eredményezett, hanem valódi válságot, mivel több trigger ponton eredményezett nyomást: az egészségügyben, a politikában és nem utolsósorban a gazdasági életben. Ezért elengedhetetlennek láttam, hogy a doktori kutatásom során foglalkozzak ezzel a témakörrel, hiszen egyértelműen a gazdasági szervezetek életére hatással volt, valamint ez által direkt módon a vezetőket is komoly kihívások elé állította ez a váratlan szituáció.

A koronavírus jelentős bizonytalanságot, fokozott stresszt és szorongást keltett, ami nagyrészt azt váltotta ki az emberekből, hogy csak egy beszűkült nézőpontból nézték a világot, leginkább a jelenre koncentráltak és nem a jövőre (FERNANDES 2020). Egy ilyen válság esetében, amikor az információ limitált és szinte alig elérhető, vagy ami mégis hozzáférhető annál kérdéses a megbízhatósága és a valóságtartalma. Az viselkedéstudományok által megfigyelhető, hogy ezekben az esetekben az emberek sokkal nagyobb érdeklődést mutatnak az útmutatás és az átláthatóság irányába. (CLARK, 2020)

Ezek a gondolatok nem csak az élet általánosságban igazak, de a világgazdaságban és az üzleti életben is hasonlóképpen megjelenik az igény az útmutatás iránt. A vezetőkre így direkt módon is sokkal nagyobb kihívás és elvárás nehezedett, hiszen egyik részről szembe kellett nézniük a gazdaság és kereskedelem okozta nehézségekkel, a szállítási problémákkal és alapanyag beszerzési nehézségekkel. Másrészről az emberi erőforrás oldalát is kezelniük kellett a helyzetnek, hiszen az emberekben még nagyobb szükséglet jelentkezett ebben az irányban. Egy ilyen helyzetben a vezetők kommunikációja, cselekedetei és viselkedésük meghatározza, hogy az emberek mennyire érzik magukat biztonságba, hogyan tudnak adaptálódni a helyzethez és érzelmileg hogyan birkóznak meg vele. Ez a helyzet nem csak üzleti menedzsment szempontjából tette próbára a vezetőket, mivel számos esetben humán kérdések is előtérbe kerültek, így a vezetők etikai hozzáállása is előtérbe került (CIULLA 2004, D'ANTONIO 2018).

A Covid-19 párhuzamosan kibontakozó válságai végtelenül bonyolult kihívások elé állították a vezetőket, amelyekre nem volt és nincs egyértelmű válasz, így a bizonytalansági faktor egy állandó szereplő lett a mindennapi életben. Soha nem kerültek még a vezetők ennyire középpontba a

közvélemény szempontjából, viszont ebben az esetben döntéseik és a cselekedeteikből eredő következmények jelentős mértékben már nem csak a cég életére lett kihatással, de munkavállalókat is közvetlen módon érintette, hiszen számos esetben megélhetésük vált bizonytalanná (MAITAL-BARZANI 2020, PAK et al. 2020, CHAKRABORTY-MAITY 2020) Ilyen körülményre még a legjobb vezetők se voltak egyértelműen felkészülve, nem voltak korábbi tapasztalatok vagy sémák, amiket elő vettek volna és egyből alkalmazni tudták volna. A vezetők ebben a szituációban három opció közül tudtak választani: hallgatnak a média nyomásának és irányvonalának, lemásolják más vezetők lépéseit vagy önálló -a szokásostól eltérő- merész döntéseket hoznak. Az is igaz, hogy az ilyen gazdasági válságok kiemelkedő vezetőket tudnak létrehozni, vagy a vezetők bukásához is vezethetnek.

Annak ellenére, hogy a koronavírus nem olyan régóta változtatta meg az életünkbe, már számos publikáció született ezen a területen, ami azt hivatott vizsgálni, hogy milyen képességekkel és kompetenciákkal kell rendelkeznie egy kiemelkedő vezetőnek, annak érdekében hogy a legjobban menedzselje az új munkakörülményeket. A kutatás szempontjából létfontosságúnak éreztem ezen nézetek összegyűjtését és kategorizálását annak érdekében, hogy az interjúk során megfelelő információt kaphassak az interjú alanyoktól ebben a kérdéskörben.

Az egyik legjellemzőbb közös pont a megjelent cikkekben és kutatásokban, hogy a kommunikáció és a megfelelő kommunikációs stratégia a legmeghatározóbb a vállalatok életében a krízis kezelésének szempontjából. Számos forrás azt hangsúlyozza, hogy az egyszerű, egyértelmű és gyakori kommunikáció segít átvészelni a helyzetet. Továbbá a döntések folyamatos hangsúlyozása és ismétlése, mivel ebben az időszakban az információ befogadó képessége az embereknek alacsonyabb. A sok új és zavaró hír a bizonytalansággal társulva akár a kognitív lefagyáshoz is vezethet, mivel minél bonyolultabb és ismeretlenebb az információ a befogadónak annál nehezebb azt feldolgoznia. A vezetők hajlamosak azt gondolni, hogy elég a kormány által kiadott biztonsági utasításokat követni és nem tulajdonítanak nagy jelentőséget annak, hogy a kollégáik milyen jelentős mértékben néznek főnökökre úgy, mint megbízható információ forrás. Ezt a feltevést friss kutatások is igazolják, amiben tíz különböző országban kérdeztek meg munkavállalókat, hogy számukra mi a leghitelesebb információ forrás a koronavírussal kapcsolatban. A megkérdezettek közül 63% deklarálta, hogy a munkaadójának el fogja hinni, amit kommunikál a vírussal kapcsolatban kommunikál, míg a kormány híradását csak 58% tekintette megbízható forrásnak (EDELMAN 2020). Számos publikáció kiemeli, hogy ezekben az esetekben nem csak a tényszerű gondolatokat kell kommunikálni, de érdemes minden esetben pozitív vagy jövőre mutató gondolatokat is átadni. Hivatkozva MENDY et al.-ra (2020) a következő öt lépést érdemes krízis helyzetekben követni:

1. *„Add meg az embereknek amire szükségük, amikor szükségük van”*

Ezt azt jelenti, hogy válság idején az emberek információ igénye nagyobb, tehát ezt ki kell elégíteni folyamatos megfelelő információ áramoltatással.

2. *Kommunikálj egyértelműen, egyszerűen, gyakran*

3. *Válaszd az őszinteséget a karizma helyett*

Az őszinteség sokkal jelentősebb válsághelyzetekben, még akkor is ha sebezhetőnek tűnik tőle a vezető a szerző azt tanácsolja, hogy érdekesebb az átláthatóságot biztosítani a kollégák számára.

4. *Revitalizálja a rugalmasságot.*

5. *A válságnak vége lesz.*

Fontos, hogy a vezető segítsen a helyzet megértésében és feldolgozásában a kollégák számára, és biztosítson egy jövőképet arra tekintettel, hogy a vállalat életében ez hogyan fog bekövetkezni.

A másik -számos kutatásban (STOLLER 2020, KAJI et al. 2020, ALEXANDER et al. 2020)- is megjelenő megállapítás a döntés gyorsaságára vonatkozott. Előnyösebbnek ítélik meg a gyors döntést krízishelyzetekben, mivel ilyenkor az idő faktor az egyik legtöbbet számító tényező. A krízis helyzethez alkalmazkodó vezetők jellemzően határozott lépéseket tettek még akkor is, ha a tudatában voltak, hogy információk ami alapján meghozzák a döntéseket lehetséges, hogy nem teljesen megalapozottak vagy hibásak (HAREL 2021). A legtöbb cég általában nem rendelkezik infrastruktúrával, mely valós időben tökéletes információkat szolgáltat a járvánnyal kapcsolatban, így sok ismert ismeretlennel kell szembenézni (STOLLER 2020). Ugyanakkor a tanulmányok azt a konklúziót vonják le, hogy előnyösebb reagálni egy „nem tökéletes” döntéssel, mintsem várni a biztos jóra, hiszen egy ennyire fluid helyzetben semmi se garantálja, hogy a későbbiekben több és/vagy jobb minőségű információ fog rendelkezésre állni. Természetesen a hangsúly nem azon van, hogy minden esetben hozni kell egy döntést, még akkor is ha nem áll rendelkezésre megfelelő információ, hanem azokban az esetekben ahol legalább minimális értékelhető minőségű információ áll rendelkezésre ott lépéseket kell tenni (DELOITTE 2020). Néhány cikk azt is hangsúlyozza, hogy érdemes több kezdeményezési és döntési lehetőséget adni a szervezet többi szintjén is arra alapozva, hogy az adott részen lévő munkavállalók jobban átlátják a kialakult helyzetet a saját szempontjukból és így az adott kontextusban jobb és kreatívabb megállapításaik lesznek (KAJI et al. 2020). Ellenben vannak olyan vélemények is, amik kimondottan a centralizált döntéshozatal mellett érvelnek (HARVARD BUSINESS REVIEW 2020).

Több publikáció (BRASSEY-KRUYT 2020, STOLLER 2020, CLARK 2020, D’AURIA-DE SMET 2020) is említ más szükséges feltételeket, de ezekre nem helyeznek akkora hangsúlyt, mint a legfőbb öt tulajdonságnak, ugyanakkor nem szabad figyelmen kívül hagyni vagy kevésbé fontosnak kategorizálnak ezeket a pontokat sem. További tényezőkként kategorizálják a vevőkkel történő interakciót, rugalmasság, a digitális és online rendszerek javításának fontosságát, ellátási lánc fenntartása, munkavállalók biztonsága és jóléte, emocionális intelligencia alkalmazása és nem csak racionális döntéshozatal (D’AURIA et al. 2020, BRASSEY-KRUYT 2020, ALEXANDER et al. 2020)



6. ábra: Covid-19 válságkezelése vezetői szempontból

Forrás: saját szerkesztés (2022)

Ez alapján elmondható, ahogy a 6. ábra is reprezentálja, hogy a Covid-19 válság vezetői szempontból történő kezelésére, valamint ebből adódóan más válság és egyéb hirtelen bekövetkező váratlan szituációk kezelése esetében a koordináció magját képezi a kommunikáció, gyors döntéshozatal, konzisztencia, a jövőkép megalkotása és előkészítése. Továbbá jelentős kiegészítő elemei a válság megfelelő kezelésének a rugalmasság, a munkavállalók biztonságának és jólétének garantálása, az emocionális intelligencia megfelelő alkalmazása, az ellátási lánc folyamatosságának biztosítása és a digitális rendszerek fejlesztése és a helyzethez alakítása.

A GOVINDARAJAN (2016) „three-box solution”, vagyis a három dobozos megoldása alapján egy táblázat is elkészíthető a helyzet összefoglalására. GOVINDARAJAN (2016) elgondolásában a három doboz a múltat, a jelent és a jövőt szimbolizálja, melyek egyensúlyozása jelentheti a megoldást, vagyis minden szegmensből a megfelelő elemek felhasználása segít építeni a biztos jövőt. A Covid-19 helyzetre vetítve ezt a több perspektívából történő elemzést és menedzselési

problémák összefoglalását szemlélteti a 8. táblázat, mely alapján elmondható, hogy a Covid-válság előtt jellemzően rögzített volt minden egy fentről-lefelé irányuló vezetési stratégiával az a jelenben és a jövőben a teljesen fluid és folyamatosan újra értelmezendő irányába alakult.

8. táblázat: Covid-19 vezetői menedzselés több perspektívából

Megnevezés	ÜZLETI PRIORITÁSOK	VEZETŐI KÖVETELMÉNYEK	FEJLESZTÉSI VONATKOZÁSOK
A MÚLT MEGKÉRDŐJELEZÉSE	Nagy irodateretek, rögzített stratégiák és felülről lefelé irányuló döntéshozatal.	Személyes irányítás, tiszta munkamagánélet egyensúly és tudattalan elfogultság.	Rögzített tanulási stratégiák és az új eszközök és módszerek lassú elfogadása.
A JELEN MENEDZSELÉSE	Rugalmas ellátási láncok kiépítése és a kapacitás jobb kihasználása. Legyen hatékony és agilis.	Összpontosítson az alkalmazottak jólétére és biztonságára, és fejlesszék az ellenálló képességet. A bizalom építés.	Biztosítsa a tanulás folytonosságát. Segíts a vezetőknek kommunikálni és kapcsolatba lépni.
A JÖVŐ MEGTEREMTÉSE	Iteratív stratégia kidolgozása, a digitális felgyorsítása és a tehetségállomány diverzifikálása.	A stratégiát folyamatosan újra kell értékelni és módosítani. Az inkluzivitás ápolása és kihasználása.	Bővítse a tanuláshoz való hozzáférést, és teremtsen magával ragadó élményeket a munkafolyamatban.

Forrás: saját szerkesztés, GOVINDARAJAN (2016) alapján

A Covid-19 egy olyan helyzetet teremtett, ahol egyértelműen az unortodox vezetési stílus került előtérbe, valamint ez által elmondható, hogy egy rugalmas vezetési megközelítés került előtérbe. Tökéletes információ nélkül, gyakran néhány óra leforgása alatt kellett és kell döntéseket hozniuk a vezetőknek, ami hatással van a szervezet teljes egészére, beleértve az alkalmazottakat, ügyfeleket, beszállítókat, pénzügyi partnereket, a befektetőket és egyéb az érdekeltségi körbe tartozó embereket. Elmondható, hogy a gondolkodás, a kommunikáció és a döntéshozatal egyértelműségé, átláthatósága és konzisztenciája egyértelműen kulcsfontosságú. A rugalmasság és döntés gyorsasága is központi fontosságú tényezők. Továbbá a jövőkép megalkotása és előkészítése elengedhetetlen egy gond nélküli átmenet lefolytatásának érdekében. Azok a vezetők, akik ezt megfelelően tudják alkalmazni megadják a lehetőséget, hogy a cégük ne csak stagnáljon, de akár jobb pozícióba kerüljön, mint a válságot megelőző időszakban, valamint a társadalom egésze számára is több értéket teremthetnek.

3.4 Az eredményes vállalat meghatározása és a számviteli adatelemzés ismertetése

A vállalatok értékelése és kategorizálása nagyon összetett és bonyolult témakör, amit alátámaszt, hogy az Nyugat-Európában és az Egyesült Államokban a vállalat értékelés már évtizedek óta önálló tudományterületnek minősül (JAVIDAN 2010). Továbbá a siker szó definiálása sem

egyszerű, hiszen interpretálása a körülményektől és az egyéni értelmezéstől nagymértékben függ. Mindenki rendelkezik egy önálló megítéléssel a sikerről, ami nem csak a személyek esetében érvényes, de a vállalatoknál is. Általános definíciója a sikernek: egy cél elérése vagy a kitűzött terv megvalósítása (MCABEE, 2017). Ugyanakkor ez a megfogalmazás egy elég tág értelmezést ad, hiszen attól, hogy egy cél elérésre kerül nem feltétlen jelenti hogy az odáig elvezető út összeségében sikeres volt, mivel figyelembe kell venni hogy az adott sikerhez esetleg milyen veszteségek társultak. Például egy vállalat mondható sikeresnek, ha 200%-os profitot realizál az előző üzleti évhez képest, ugyanakkor, ha megnézzük hogy a cégnek ezt úgy sikerült elérnie, hogy a munkavállalói 50%-át leépítette, ez által jelentős számú családnak nehezítette meg a megélhetését, akkor szociológiai értelemben már nem beszélhetünk sikerről, mindössze számviteli szempontok alapján. Nehéz egy cégről egyértelműen kijelenteni, hogy sikeresnek kategorizálható-e vagy sem. A siker és az eredményesség két eltérő dolog, mivel a siker nehezebben kategorizálható és mérhető, míg az eredményesség tekintetében hagyatkozhatunk számviteli adatokra.

A teljesítményt akkor lehet mérni, ha viszonyítunk a kitűzött célhoz vagy egy standardot veszünk alapul. Az egyik általános viszonyítási alap a Key Performance Indicators (KPIs), vagyis a kulcsfontosságú teljesítménymutatók. A KPI-k nem csak a számviteli eredményekre korlátozódnak, lehetnek működési, viselkedési, vevői elégedettség vagy bármilyen új irányvonal (BRISENDINE, 2019, LAKHIANI 2019). A lényeges pont, hogy legyen egy alap, amit kiindulásnak tekintünk és mérhető legyen valamilyen formában (BÖCSKEI 2014).

A vállalatok eredményességét és sikerességét nehéz egyértelműen definiálni és kategorizálni, jellemzően kvantitatív adatok alapján kerülnek megítélésre (HÁGEN 2008). A nemzetközi szakirodalmakban már korábban megfigyelhető, hogy elindult egy irányvonal, ami azt mutatja, hogy a vállalatokat már nem csak kvantitatív, vagyis számviteli szempontok alapján minősíthetők eredményesnek és hatékonyak, hanem kvalitatív értékek alapján is (CAROLL-MCCRACKIN 2008, ARIFEEN et al. 2014). A siker mérése akkor a legegyszerűbb és legegyszerűbb, ha az elérni kívánt célt pontosan meg lehet határozni, olyan elemek alapján melyek mérhetőek egy adott módon. A számvitel fogalma sokat változott a kialakulása óta abban értelemben, hogy mit tekintünk a céljának. Jelen értelmezésében a vagyon és vagyon változások megjelenítését, nyomkövetését és kommunikálásának a tudományát értjük (BARICZ, 2009). Ha egy adott szervezetről beszélünk akkor a mérések átláthatóbbak abból a szempontból, hogy a későbbiekben is valószínűleg ugyanazon alapokon fogják az értékeléseket elvégezni, viszont ha több vállalat összehasonlításáról van szó, akkor nehezebbé válik az azonos alap megtartása.

Számos különböző szakirodalom született a sikeres vállalatok meghatározására és arra mi képpen kategorizálhatók, viszont jelen értekezés célja egyedi kombináció felállítása a sikeres vállalat meghatározása. Az alábbiakban részletesen bemutatom, hogy jelen kutatás mely számviteli információk kombinációjára alapozva hasonlítja össze a kutatásban szereplő vállalatokat.

Az eredménykimutatásból, a mérlegből és az egyéb számviteli adatokból számtalan mutatószám képezhető, viszont jelen tanulmánynak nem célja minden egyes indexet és lehetséges kombinációit megvizsgálni. A kutatáshoz a szakirodalom és a szakértőkkel történt konzultációk alapján került kiválasztásra, hogy milyen számviteli adatokat kerülnek elemzésre. Ugyanakkor szeretném megemlíteni, hogy nem szabad elfelejteni a számviteli adatok vizsgálatakor, hogy aggregált, vagyis összesített számokat látunk, tehát a valós változásokat a vállalaton belül nem látjuk részleteiben, mely néhány esetben hibás interpretációhoz vezethet. Ennek tükrében fontos, hogy minden esetben több mutatószám vizsgálatára törekedjünk, és

Annak érdekében, hogy a vállalatok ne csak árbevétel alapján kerüljenek megítélésre a *foglalkoztatottak létszámának* vizsgálatát lényegesnek ítéltém, mely megmutatja, hogy a vizsgált vállalatnál adott időszakban hány munkavállaló dolgozott. Ez által lehetővé válik a vállalatok méretét és eredményességét összehasonlítani bérköltségi hatékonyság és termelési hatékonyság szempontjából is.

A vállalatok számos esetben nem csak a működési országuk piacára termelnek, kereskednek vagy nyújtanak szolgáltatást. Az export mértéke meghatározó a vállalat számára hiszen mutatja hogy a cég mennyire függ az adott ország gazdasági helyzetétől és változásaitól. Az *export százalékban* kifejezett értéke megmutatja, hogy egy adott vállalat a megtermelt termékek hány százalékát értékesíti külföldön. Az export mértéke több szempontból befolyásolja a vállalatot, hiszen ha csak kis mértékben vagy egyáltalán nem exportál egy cég, akkor teljes mértékben a hazai piactól válik függővé, melyet a politikai intézkedések és az adott gazdasági helyzet domináns mértékben befolyásol. A nagyobb mértékben exportáló cégek számára jelenthet stabilitást, hogy piaci portfóliójuk diverzifikált, ugyanakkor az külföldi piacokkal történő üzletelés a deviza konverzió miatt nem csak pozitívumokat, de negatívumokat is tartogathat.

A vállalatok egyik meghatározó legáltalánosabban használt mérőszám az *árbevétel*, mely a vállalat által egy adott időszakban értékesített termékek, áruk és szolgáltatások általános forgalmi adó nélküli összegét mutatja meg. Az értékesítés nettó árbevétele tehát azt mutatja meg, hogy mennyit számlázott ki a vállalkozás a vevők felé az adott üzleti évben. Nem szabad ugyanakkor megfeledkezni arról, hogy árbevétel egy domináns számviteli adat, ugyanakkor lehet bármennyire magas, ha a költségek és ráfordítások nagyobbak, mint az árbevétel akkor a társaság mégsem

nevezhető számviteli szempontból sikeresnek, így önmagában ez a mutatószám nem tekinthető mérvadónak. (BREALEY-MYERS 2011)

Több vállalat elemzése és összehasonlítása során az árbevétel értelmezése átláthatóbbá válik, ha a foglalkoztatottak létszáma is mérlegelésre kerül. Ha egy adott időszak árbevételét elosztjuk ugyanezen időszak foglalkoztatottjainak létszámával, akkor megkapjuk, hogy 1 főre a cég milyen árbevételt termelt, így összehasonlíthatóvá válik hogy az elemzett szervezetek közül melyik az amelyik alacsonyabb létszámmal, de hatékonyabban termel. Szintén fontos kiemelni, hogy ugyanakkor az alacsonyabb létszám nem feltétlen jelent alacsonyabb személyi jellegű ráfordítást (bérköltséget).

Az eredményesség összehasonlítására többféle mutató alkalmazható. A vállalat vizsgálatokor a számviteli bevételek és a bevételek elérése érdekében felhasznált erőforrások értéke összevetéséből keletkező különbözetből megállapítható az *eredmény*. Ha a bevételek nagyobbak a ráfordításoknál, akkor nyereség keletkezik, abban az esetben ha a ráfordítások meghaladják a bevételeket veszteség képződik. Az *EBITDA* (=Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) szintén angol rövidítésből származó kifejezés, mely megmutatja, hogy az adott vállalat mennyi eredményt termelt adózás, kamatok és az értékcsökkenés leírása előtt. A lényege abban rejlik, hogy kiküszöböli a cégek közötti eltérő adózásból, kamatfizetésből és beruházásból származó különbségeket, így lehetővé teszi hogy az üzleti folyamatok összehasonlíthatók legyenek. Ha az EBITDA-t és az EBIT-et összehasonlítjuk, a lényegi különbség abban található, hogy míg az EBIT a kamatok és adók levonása előtti eredményt mutatja, addig az EBITDA az értékcsökkenést is figyelembe veszi. (BARICZ, 2009) Csak úgy, mint az árbevétel esetében, az eredmény mutatószámainál is érdemes a foglalkoztatottak létszámát figyelembe venni, mely adat így megmutatja, hogy egy adott időszak alatt a vállalat mennyi eredményt termelt 1 főre nézve. A vállalatok eredményességének összehasonlíthatósága szempontjából az *eredmény és foglalkoztatottak létszámának hányadosa* jó kiindulási pontot biztosít.

A befektetés arányos megtérülés vagy osztókearányos nyereség *-ROI* (=return on invest)-, a befektetés hatékonyságának számszerűsítésére használható. Célja, hogy megmutassa egy adott befektetés mennyire térül meg a költségeihez viszonyítva. Kiszámításához a befektetés jelenlegi értékéből ki kell vonni a befektetés költségét, majd az így kapott számot osztani kell a befektetés összes költségével és 100-al szorozni. Az eredmény egy százalékban kapott szám lesz, ami lehetővé teszi különböző értékű befektetések vizsgálatát. A ROI esetében arra kell figyelni, hogy milyen időtávon vizsgáljuk az elemeket, például, ha „A” befektetés 20%-os ROI-val térült meg egy év alatt, míg „B” befektetés szintén 20%-os ROI-val térült meg két év alatt, akkor az „A” befektetés bizonyul kedvezőbbnek. Részletesen kibontva ez azt jelenti, hogy az „A” befektetés 1

év alatt hozott 20%-os, hozamot, míg a „B” befeketés évenkénti lebontásban 10-10%-ot termelt, tehát lassabban érte el ugyan azt a hozamot. (BREALEY-MYERS 2011)

Az eszközarányos nyereség vagy másnéven az eszközök jövedelmezősége, -rövidítve ROA (=Return On Assets)- célja, hogy megmutassa az eszközállomány milyen nyereséget biztosít, vagyis mennyire hatékonyan végzi a tevékenységét. Ez a mutató is alkalmas arra, hogy különböző vállalatokat hasonlítsunk össze, a kapott eredmények közül pedig a magasabb értékkel rendelkező vállalat tekinthető hatékonyabbnak. Fontos szempont a ROA esetében, hogy csak az iparágon belül működő vállalatokat célszerű összehasonlítani, mivel eltérő iparágak esetén jelentős szórás tapasztalható a mutatóban (SZTANÓ et al. 2000). A kutatás témája részben ezért is lett szűkítve egy adott szektorra, mivel az eltérő szektori sajátosságok megtévesztő információt szolgáltatathatnának.

A ROE mutatóval szemben a ROA már nem csak a saját tőke részen vizsgálja a profitot, hanem a cég teljes vagyonát veszi alapul, vagyis az eszközök segítségével mekkora eredményt tud generálni a vállalat. Kiszámításához az adózott eredményt kell elosztanunk az előző év mérlegfőösszeg és tárgyév mérlegfőösszeg összegének átlagával és megszorozni 100-zal. átlagos eszköz állománnyal. (PÁLINKÓ-SZABÓ 2006)

A saját tőke jövedelmezősége, vagyis a *ROE* (=return on equity) azt mutatja meg, hogy a tulajdonosok által rendelkezésre bocsátott és a megelőző évek tevékenységéből felhalmozott eredmény mértéke mekkora. Megmutatja, hogy tőkegyarapodás mértékét és jelzi a tőke megtérülési idejét. A tőkearányos jövedelmezőség (ROE) és az eszközarányos jövedelmezőség (ROA) egymással abban az esetben egyezik meg, ha az eszközállományát a vállalat tisztán saját tőkéből finanszírozza, valamint ha az eszköz állományt a vállalat tevékenységéhez szükséges beruházásként értelmezzük és azt feltételezzük, hogy ezen beruházás finanszírozása csak saját tőkéből történik, akkor $ROE=ROA=ROI$. A mérőszámot úgy kapjuk meg, ha az adózott eredményt a saját tőkével osztjuk el. (DAMODARAN 2006)

A nettó profithányad, vagyis a ROS (=return on sales) a nettó eredmény és az értékesítési árbevétel százalékát fejezi ki. Megmutatja, hogy mennyire volt jövedelmező a vállalkozás, azaz 1 egységnyi árbevételen mekkora eredményt ért el. Az értékét több tényező is befolyásolja, például az alkalmazott árazás típusa, a tőkeszerkezet és az iparág sajátossága is.

Kiszámításánál az adózott eredmény kerül elosztásra az értékesítés nettó árbevételével és ezt szorozzuk meg 100-zal. (JAVIDAN 2010)

A likviditás, vagyis hogy egy vállalat mennyire fizetőképes szinte minden cég életében az egyik legfontosabb mutatószám. A *likviditási ráta* célja, hogy megmutassa fizetőképes-e az adott cég rövidtávon, továbbá tudja-e fizetni a következő egy évben esedékes tartozásait. Megmutatja, hogy egy egységnyi rövid lejáratú kötelezettségére mennyi forgóeszköz jut. A rövid lejáratú

kötelezettségek alatt az egy éven belül lejáró szállítói, partner és hitel kötelezettségeket értünk; míg a forgóeszköz alatt a készletek, követelések és értékpapírokat értjük. Kiszámolásához a forgóeszköz záróállományt kell elosztani a rövid lejáratú kötelezettségek záróállományával. Ha értéke 1 alá esik, akkor fennáll a fizetéseképtelenség veszélye, viszont mindig meg kell vizsgálni az adott helyzetet, mivel például a multinacionális vállalatok esetében gyakori az 1 alatti mutató, ugyanakkor nem küzdenek likviditási kockázattal, mivel az anyavállalat a háttérben tudja garantálni a stabilitást. A likviditási ráta érdekessége, hogy nem csak cég rövidtávú fizetőképességét reprezentálja, de azt is megmutatja, hogy a vállalat mennyire hatékonyan menedzseli a likviditását. (DAMODARAN 2006)

A *likviditási gyors ráta* is a vállalat fizetőképességét mutatja meg, ugyanakkor csak egy szűkített körét veszi figyelembe azoknak a rövid távú eszközöknek, amelyek fedezetként szolgálnak a követelések teljesítésére, így dominánsabban kimutatja, ha a szervezetnek finanszírozási problémái vannak. A kiszámítása megegyezik a likviditási ráta kalkulációjával, azzal a különbséggel, hogy a készletek levonásra kerülnek a forgóeszközökből, ez azért is indokolt, mivel a vállalatnak a tovább működéshez szüksége van a készletekre. Az indikátor mértéke annál jobb minél magasabb, viszont az ideális érték ebben az esetben is minimum 1.

Az eredménykimutatás lehetőséget ad, hogy abszolút számokban fejezzük ki egy vállalat nyereségességét, ugyanakkor legalább ennyire fontos hogy százalékos hozamokba is mérni lehessen egy vállalat jövedelmezőségét. A *tőke jövedelmezőség mutatószámát* az adózott eredmény saját tőkével történő elosztása által kapjuk meg, mely így megmutatja, hogy a tőkéhez viszonyítva mennyire eredményes a vállalat (SZTANÓ 2006). A *tőkeellátottsági mutató* is egy gyakran használt mutatószám mely célja, hogy megmutassa a saját tőke arányát az összes forráshoz viszonyítva. Kiszámításához a saját tőkét az összes forrással osztjuk el. A mutató kifejezi, hogy a cég eszközei milyen mértékben kerülnek finanszírozásra a saját tőke által. A vállalkozás annál stabilabbnak mondható minél magasabb ez a mutató. (DAMODARAN 2006)

A cég stabilitásának elemzésekor fontos értéket közvetítenek az eladósodottsági mutatók mivel megmutatják, hogy a vállalat eszközeit milyen mértékben finanszírozzák idegen források. Az *idegen és saját tőke aránya* is ezt közvetíti. A mutató a szervezet adósságának a mértékére utal, kifejezi hogy a kötelezettségek hány százalékát teszik ki a saját tőkének. Az idegen tőke túlsúlya eladósodottságra utal, így minden vállalat számára célszerű a minél magasabb saját tőke arányra törekedni az independencia érdekében, ugyanakkor bizonyos esetekben a dinamikusabb és gyorsabb fejlődés érdekében elkerülhetetlen a magas vagy magasabb idegen tőke, viszont előnyösebb ha ez a túlsúly nem dominál hosszú időn keresztül. Elmondható viszont ennél az indexnél is, hogy mindig függ az iparági sajátosságoktól, tehát a beruházásra igényes ágazatoknál,

akár egy 1:1 arány is elfogadható, míg a kevésbé beruházásigényes ágazatoknál inkább az 1:2 és 1:3 az elfogadottabb (HUZDIK, BARANYAI, NAGY 2020).

A *stabilitási mutató* reprezentálja, hogy a vállalat pénzügyi szempontból mennyire erős. A mutató a saját tőke és hosszú lejáratú kötelezettségek összegét osztja a befektetett eszközök összegével, így megmutatja, hogy a befektetett eszközök hosszú lejáratú hitel által vannak-e finanszírozva. Előnyös, ha értéke 1 fölött van.

A készlet minden cég számára az egyik legmeghatározóbb működési eleme, hiszen a gyártó és kereskedő cégek esetében a bevétel jelentős része az áru mozgásából keletkezik, ez által a *készletforgási sebessége* meghatározó információkat közvetít. Az árukészlet hatékony kezelése az egyik legjelentősebb kihívás a kereskedők és gyártók számára, mivel a céljuk a lehető legoptimálisabban megtalálni a keresleti igényt és biztosítani a vevők gördülékeny kiszolgálását. Ugyanakkor kockázatot rejt magában, hiszen helytelen készletgazdálkodás esetén fennáll a veszélye, hogy bevétel elmaradás vagy esetleg veszteség keletkezik. A kereskedők célja az áru minél gyorsabban történő értékesítése, így a magasabb készletforgási sebességgel rendelkező vállalatok sikeresebbnak mondhatók, ugyanakkor nem szabad figyelmen kívül hagyni a termék típusának megvizsgálását ezen összehasonlításnál. A készlet forgási sebessége megmutatja, hogy a vállalatnál egy adott időszak alatt milyen gyorsan fordul meg a teljes állomány. Kiszámításához a készletek átlagos állományát a tárgyév és az előző év dec. 31-i záró állományának átlagaként számoljuk.

A készletforgási sebesség mellett, a *vevőforgási sebességet* is érdemes vizsgálni, mivel megmutatja a vevő és az árbevétel közötti kapcsolatot. Kiszámítása az átlagos vevőállomány tárgyév és az előző év záró állományának hányadosa. Ez úgy is értelmezhető, hogy megmutatja mi az a sebesség, amellyel a cég képes a vevőállományt árbevételé alakítani.

A szállítóállomány kihasználtságának a vizsgálata is egy elengedhetetlen rész számviteli szempontból, mely kimutatás a kihasználtságot vizsgálja és értéke megmutatja a szállítóval szembeni fizetési hajlandóságot. Kiszámítása az átlagos szállítóállomány tárgyév és az előző év záró állományának átlaga. A vállalat jó fizetőképességéről tanúskodik, ha a mutató magas.

4. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

4.1. Kutatásmódszertan

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

A kutatás folyamatát az alábbiak szerint építettem fel:

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

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

feltett kérdést, így a végeredmény kimenetelére és megbízhatóságára nézve ez pont megegyezően problémát jelent.

A kvantitatív módszertan a mennyiségi kérdésekre keresi a választ, és előnye hogy nagyobb elemszámú kutatást lehet általa elvégezni (BONCZ, 2015). Előnye, hogy a standardizált kérdéseket sokan tudják megválaszolni akár rövid időtartam alatt is, így reprezentatívabb mintaszám vizsgálata válik lehetővé. Továbbá az adatkinyerés és összehasonlítás is sokkal objektívebb alapokon van, mint a kvantitatív esetében. Hátránya viszont, hogy nem biztos hogy a válaszadó megfelelően értelmezi a kérdést, ezért a válaszok nem teljesen biztos hogy a valóságot fedik le (GORVIN et al. 2017). A kérdőíves válaszadás során az alanyok sokszor ignorálnak kérdéseket, ami szintén adatvesztést okoz. Ezenfelül a kérdőívek adottsága hogy rigidek, vagyis pontosan csak az irányvonalat tükrözik melyet a kutató összeállított, így akaratlanul is okoz egy indirekt befolyásolást a válaszadó alanyban (GORVIN et al. 2017).

4.2. Kutatási fázisok

A kutatást három nagy fázisra bontottam:

1. Fázis- Szekunder adatgyűjtés (szakirodalmi feldolgozás)

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

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

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

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

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

2. Fázis- Primer Adatgyűjtés

A szakirodalomból levont következtetések alapján történik az interjúk menetének kialakítása és a kérdések megírása. Továbbá a vezetőkkel szoros munkakapcsolatban álló kollégák kérdőívének összeállítása is a szakirodalom, valamint a vezetői kérdőív alapján történik meg. A kutatás eredményének kimenetelét jelentős mértékben a vezetők saját szemszögű, szubjektív nyilatkozatai adják. A dolgozat objektivitásának megtartása érdekében az alkalmazottaktól is történik információ gyűjtés, ha ezt engedélyezi a vállalat, hiszen így más nézőpontból is vizsgálhatóvá válnának a vezető tulajdonságai.

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

3. Fázis- Primer és szekunder adatgyűjtés eredményeinek összevetése

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

A kutatás utolsó része azt vizsgálná, hogy a kutatás elméleti eredményeit a vezetők miképpen tudnák a legegyszerűbb és leghatásosabb módon a gyakorlati életbe átültetni és alkalmazni,

valamint a szervezetek a munkaerő kiválasztás folyamatában, hogyan tudnák felhasználni és alkalmazni ezen ismereteket.

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

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

4.3. A kutatás adatelemzésének módszerei

A kutatómódszertan alapvető feltételeinek megfelelően a kérdőívek eredményeit statisztikai adatfeldolgozással vizsgálom, melynek eredményei így alátámasztják vagy cáfolják a kutatás hipotéziseit. A vizsgálatokat az SPSS statisztikai adatelemző programmal és excel adatelemzéssel végeztem el. A kutatás céljához kapcsolódóan hipotéziseket fogalmaztam meg, mely feltevések különböző állításokat tartalmaznak. Annak érdekében, hogy egyértelműen igazolni vagy cáfolni tudjam a feltevéseket szükséges hipotézisvizsgálatot végezni. A hipotézisvizsgálathoz legelőször a feltevéseinket nullhipotézis formájában határozzuk meg, ezzel szemben pedig az alternatív hipotézisek állnak. Ez alapján a kérdés, ha a null-hipotézis beigazolódik, akkor mennyire valószínű az amit megfigyeltünk. Ha a H_0 =igaz és a megfigyelések valószínűsége kicsi, akkor elvetjük a nullhipotézist. Ez nem azt jelenti, hogy nem lehet igaz, mindösszesen ebben az esetben nincs

okunk elfogadni. Ha a H_0 =igaz és a megfigyelések valószínűsége nagy, akkor elfogadjuk a hipotézist. (BURTON et al. 2002, SZÉKELY-BARNA 2002)

A kutatási kérdőívben lényegében mindegyik változó kategorikus, így szinte egy változó kivételével mindegyik esetében gyakoriság vizsgálata lehetséges, tehát mire hány válasz érkezett. A táblázatokban az alábbi elemek kerülnek megvizsgálásra, mely szükséges a vizsgálatok értelmezéséhez (SAJTOS-MITEV 2007, SZÉKELY-BARNA 2002, BURTON et al. 2002):

- Frequency, vagyis a gyakoriság: megmutatja melyik kérdésre hány válasz érkezett
- Percent, ami a relatív gyakoriságot jelent: az összes válaszadó közül hány százalékuk adta ezt a választ
- Valid Percent, az érvényes százalék: csak azoknak a válaszoknak az arányai, akik valódi választ adtak a kérdésekre. Ez azt jelenti, hogy a kérdőívben a „nem kívánok válaszolni” lehetőséget adták meg kizárásra kerülnek.

A skála változók esetében, ahol például 1-10-ig kell értékelni a választ a feltett kérdésre, ott nem gyakoriság vizsgálattal történik az elemzés, hanem leíró statisztika alapján. A következő elemek kerülnek megvizsgálásra ilyenkor:

- N, vagyis az elemszám
- Mean, az átlag: az értékek számtani középátlója. Értékét úgy kapjuk meg, ha a számsor értékeit összeadjuk, majd az elemszámmal elosztjuk.
- Medián, ami magyarul is mediánnak felel meg: egy adatsor középső értéke, amelynél a kisebb és nagyobb adatok száma azonos. Értéke megegyezik az 50. percentilisével, illetve a középső kvartilissel.
- Mode, vagyis a módusz: az adatsor leggyakoribb értékét mutatja meg, tehát a legtöbbször előforduló értéket adja meg
- Std. Deviation, azaz a szórás: megmutatja, hogy a mennyiségi értékek átlagosan mennyivel térnek el az átlagtól
- Range, terjedelem: a terjedelem azt mutatja meg, hogy mekkora érték között ingadoznak a változó értékei. A terjedelem az adatok változékonyságának legszélsőségesebb jellemzője, ami a szélsőértékek (minimum-maximum) közötti különbséget jelenti
- Min, azaz minimum: az adatsor legkisebb értéke
- Max, azaz maximum: az adatsor legnagyobb értéke

Az elemzések során az egyik vizsgálati típus a gyakoriság vizsgálat volt, mely azt mutatja meg, hogy egy adat hányszor fordul elő. A relatív gyakoriság azt mutatja meg, hogyha az összes

elemszámot 100%-nak vesszük, akkor ahhoz képest hogyan oszlanak meg az egyes csoportok között a minta elemei.

A vizsgálatok egyrészéhez keresztábra (crosstabs) elemzést használtam. A vizsgálat leginkább a két vagy több változó közötti összefüggés meglétét, valamint az összefüggések nagyságának mérésére szolgál. Jellemzője, hogy érzékeny a mintanagyságra, tehát ez azt jelenti hogy ugyanazon vizsgálat esetében kis elemszámnál nem mutat szignifikáns kapcsolatot, míg nagyobb elemszám esetében már mutat relevanciát (SZÉKELY-BARNA 2002).

A Khi-négyzet vizsgálat (Chi-square) egy olyan statisztikai próba ami két minőségi változó közötti kapcsolat elemzésére használható, megmutatja hogy a két változó között van-e bármilyen kapcsolat. Az egyik legelterjedtebb módszer, ami két esetben használható: nominális vagy ordinális mérési szintű változók vonatkozásában alkalmazható. Előnye, hogy könnyen értelmezhető. Az SPSS program az analízis során a cellák megfigyelt esetszámait hasonlítja össze azzal az elvárt esetszámmal, amelyet akkor kapnánk ha nem lenne kapcsolat a két változó között. Jellemzője, hogy érzékeny a minta nagyságára, csak úgy mint a keresztábra. (BURTON et al. 2002)

Ha a két változó között szignifikáns összefüggés van, akkor elemezni kell a Cramer's V (egy nominális és egy ordinális vagy két nominális esetben) vagy a Gamma együtthatót (két ordinális változó esetében). A Cramer's V egy asszociációs együttható, ami megmutatja a szorosságot két nominális változó között. Értéke 0 és 1 közötti intervallumban van, de ha értéke 0 akkor függetlenség áll fent, míg 1-es érték esetén nagyon szoros kapcsolatról van szó. (BURTON et al. 2002)

Az ordinális szintű változók esetén a gamma együtthatót alkalmazzuk, nem csak az összefüggés erősségét mutatja meg, de az irányáról is szolgáltat információt. Az értékek sorrendje között segít kapcsolatot keresni. Értéke -1 és 1 között lehetséges. (SAJTOS-MITEV 2007)

A Phi együttható szintén alkalmazható nominális változók esetében. Ezt a khi-négyzet elosztásából származtatható asszociációs mérőszám. A Phi alapjában a Chi-négyzet statisztikai értékének és a megfigyelési egységek súlyozott számának hányadosa. Az együttható 2*2-es kontingencia táblák esetén alkalmazható szimmetrikus mérőszám, ami értéke 0 és 1 esetén helyezkedik el. Természetesen abban az esetben, ha a tábla mérete eltér a 2*2-től, vagyis oszlopainak vagy sorainak száma több mint kettő, akkor ebben az esetben értéke lehet 1-nél nagyobb is. (BURTON et al. 2002)

Azokban az esetekben, ahol legalább három értékű a kategorikus változó ott az elemzések ANOVA varianciaanalízissel történnek. Az ANOVA azokban az esetekben lehetséges, ahol

kategorikus változó szerint elemezzük, tehát az alapján hozzuk létre a csoportokat és a kategorikus változónak legalább három értéke van. Ilyenkor minden esetben azt vizsgáljuk, hogy az egyes csoportok között van-e eltérés a skála változó átlagai között vagy sem. A nullhipotézis esetében nincs különbség, míg az ellenhipotézisnél van. Tehát a nullhipotézis azt mondja, hogy a kategorikus változó nem befolyásolja a skála típusú változó értékeit, nem determinálja azt, viszont ellenhipotézis esetén befolyásolja. A vizsgálat során keletkező teljes adatmennyiséget elemzi, tehát az összvarianciáját vizsgálja, hogy az ingadozás okára választ találjon. (BURTON et al. 2002)

A vezetői interjú válaszai és a kollégák kérdőívre adatott egyes válaszai a számviteli információkkal is összevetésre kerülnek, mivel ezek min skála változók ezért a közöttük lévő kapcsolatot korrelációs elemzéssel lehet megnézni. A korreláció lényege, hogy azt vizsgálja a két változó között felfedezhető-e valamilyen lineáris kapcsolat, azaz egyik a másiknak leírható-e valamilyen lineáris függvényként. A korrelációs táblázat minden változót minden változóval összevet. Az ismervek együttes változását a Pearson féle korrelációs együttható jellemzi - jele: r . A korrelációs együttható előjele, megőrizve a kovariancia előjelét, a kapcsolat irányára utal. Ez mutatja meg azt, hogy az összefüggést jellemző egyenes emelkedő vagy csökkenő. A vizsgálatban a változók felcserélhetők, mivel nincs kimagasló szerepe egyiknek sem. Amennyiben a Pearson korreláció feltételei nem teljesülnek, akkor ebben az esetben a Spearman féle korrelációt szükséges alkalmazni az elemzés során.

A minta reprezentativitása

A reprezentativitás azt jelenti, hogy valamely változó alapján a minta jellemzően képviseli a sokaságot, tehát a vizsgált szegmens eredményei kivetíthetővé válnak a teljes azonos szegmensre. A reprezentativitás megítéléséhez a vizsgált terület méretét szükséges összevetni a teljes szektor méretével, így meg lehet vizsgálni, hogy mennyire helytálló a minta mérete. A vizsgálati szempontokat is figyelembe kell venni, mert lehetséges, hogy egy szempontból reprezentatív a kutatás, viszont egy másiktól már nem. (SAJTOS-MITEV 2007)

A kutatásban vizsgált magyarországi építőipari szegmensben kizárólag a gyártó és kereskedő cégek adatait tanulmányoztam, a kivitelezői szegmens nem került bele a kutatásba. Ennek következtében nehézségbe ütköztem a számszerű igazolás során, mivel a Központi Statisztikai Hivatal az építőipari szegmens vonatkozásában kizárólag összesített adatokat bocsájt rendelkezésre, szegregált adatok nem érhetőek el. Az adatokhoz a gyártókon keresztül is megpróbáltam hozzáférni, valamint a Magyar Építőanyag és Építési Termékek Szövetségével (MÉASZ 2022) is felvettem a kapcsolatot. Mind a két forrásból azt erősítették meg, hogy mivel

nagyon nehezen elhatárolható szegmensről van szó, jelentős átfedésekkel, valamint a Központi Statisztikai Hivatal TEOÁR kódok -vagyis gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere (KSH 2022) alapján dolgozik, ezért a jelenlegi helyzetben lehetetlen pontosan elhatárolni kizárólag az építőanyag gyártói és kereskedői szegmenst.

A 2020-as évben a teljes építőipari árbevétel (KSH 2020b) -beleértve a kivitelezőket, kereskedőket és gyártókat- 4271 milliárd Forint volt. Ugyanakkor nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy ez egy alpból torzított szám a korábbiakban már említett pontatlan lehatárolásból következően, így viszonyzámként kategorizálom. A termelésben a 2020-as évben az anyagköltség és kivitelezés költségének megoszlása 50-50% körülire volt tehető, így ez alapján ha leegyszerűsítjük és abból adódóan hogy ebben a számban a gyártó és kereskedői értékesítés is bele van foglalva, eltoljuk 60-40%-os arányra, akkor 2562,6 milliárd Forint gyártói és kereskedői, valamint 1 708,4 milliárd Forint kivitelezési árbevétellel kalkulálhatunk. A kutatásban megvizsgált 10 cég 2020-as árbevétele 163,8 milliárd Forint volt, ami a 2562,6 milliárd Forinthez viszonyítva a piac 6,4% teszi ki.

4.4. Kérdőívek bemutatása

A doktori kutatásom egyik alappilléért a primer adatgyűjtés biztosítja, mely mélyinterjú és online kérdőíveken keresztül valósult meg. A cél az volt, hogy a lehető legrelevánsabb információt nyerjem ki a kutatás során a leghatékonyabb úton, így a kérdőívek összeállításánál szignifikáns hangsúlyt helyeztem a kérdések megalapozottságára, és a kérdőívek felépítésének sémájára. A vezetők és a kollégák kérdőíve egymásra visszautaló és átfedő kérdéseket tartalmaz jelentős százalékban. A céloom az volt, hogy ne csak egy oldalról kapjak információt, hanem mind a két oldal szemszögét lássam, valamint így eltérő következtetések vonhatók le az alapján, hogy a vezetők és a kollégák megegyezően látják az adott kérdést vagy ellentétes véleményük van. A téma szenzitivitása miatt a résztvevők teljesen anonimen vettek részt a kutatásban. Ezt azért ítélt meg szükségesnek, mivel annak ellenére, hogy a vezetőkkel személyes interjú során készítettem el a felmérést -tehát a vezető személye számomra nem maradt ismeretlen-, mégis a pozíciójukból adódóan felmerülhet a félelem, hogy abban az esetben, ha negatív kép születik róluk az elemzés során ez a karrierjüket befolyásolhatja, vagy akár a cégre is kihatással lehet. Mérlegelve ezt a kockázatot annak érdekében, hogy minimalizáljam az adatok torzítását, esetleg nem őszinte véleményezését a személyek kilétének titkosítása mellett döntöttem. A kollégák kérdőívének esetében pedig szintén az anonimitás maradt, mivel a válaszadóknak benne lehet a félelem, hogy a felettesük meglátja milyen választ adott és az ettől való félelem miatt nem valószínű, hogy a reális és őszinte véleményüket mondták volna el.

4.4.1. Vezetői kérdőív

A kutatás során a vezetőkkel kevert típusú interjút végeztem, mivel alapjában véve mélyinterjút készítettem félig strukturált alapokkal. A strukturált interjú nem enged teret a flexibilitásnak, mivel szigorúan követi a kérdéseket, a strukturálatlan interjú pedig túl nagy szabadsági fokot enged meg és nem vezeti a beszélgetést, ezért a kutatás szempontjából számomra a félig strukturált forma volt a legkedvezőbb. Ennek előnye, hogy biztosít egy vázat, megadja a beszélgetés menetét, ugyanakkor azt is lehetővé teszi, hogyha az alany olyan információt oszt meg, amiben további érdekes információk rejlenek, akkor az interjú készítője rá tud kérdezni az adott témára mélyebben, melyből így plusz adatokat nyerhet ki. A kérdőívet személyes egyéni mélyinterjúk keretén belül készítettem, mely esetében lehetőség nyílt, hogy figyelhessem nem csak a válaszait az alanynak, de a rezdüléseit, testbeszédjét vagyis non-verbális kommunikációját. Ez nagy előnyt biztosít hiszen olyan plusz dolgokat és észrevettünk, melyet más körülmények között nem lenne lehetséges, ugyanakkor ez a félre interpretálásra is teret biztosít, így nagyon óvatosnak kell lenni az befogadás és következtetés levonás során.

Az interjúk körülbelül egy órát vettek igénybe minden esetben, és az válaszadó saját választott környezetében (iroda, tárgyaló) történt, mely további biztonságérzetet irányult adni.

A vezetői kérdőív négy nagy szegmensre lett bontva:

- általános információk, bemutatkozás (1 kérdés- 6,25%)
- vállalati eredményessége és sikerének értékelése, vezetői siker értelmezése (3 kérdés- 18,75%)
- vezetői kompetenciák (9 kérdés- 56,25%)
- Covid-19 hatása a vállalat és vezetői szempontból (3 kérdés- 18,75%)

A kérdőív összesen tizenhat kérdésből állt, melyből egy kérdés általános információkra kérdezett rá, három kérdés az eredményesség és siker témakörét vizsgálta, kilenc kérdés a vezetői kompetencia és hozzá kapcsolódóan a személyiség tárgykörét, míg három kérdés vonatkozott a Covid-19 és a vezetői képességek összefüggésére. Az kérdések témakörönként történő elosztásakor fontos szempontnak tartottam, hogy meg tudjam tartani az arányokat és a kutatási fókusznak megfelelő balansszal kerüljenek a kérdőívbe. A vezetői kérdőívet bemutató ábrán (7. ábra) a kérdésköröket témánként eltérő színnel jelöltem, hogy a felépítést prezentálja. A zöld szín az általános kérdést jelöli, a sárga a siker és eredmény orientált témát, a szürke a kompetencia témakörét, míg a kék szín a Covid-19-re irányuló kérdéseket.

A kérdések összeállításánál a szakirodalom és egyéb úton begyűjtött információk alapján olyan kérdéseket állítottam össze, melyek felhasználják a korábbi tudásanyagot, viszont semmiképpen nem szerettem volna vezetni az interjú gondolatmenetét, így az irányított kérdések mellé ugyanannyi szabad válaszadású kérdést építettem be.

<p>0. Vállalat bemutatása // általános bemutatkozás, karrier -cég fennállása -mióta van a cégnél? Már vezetőként érkezett vagy később kapott előléptetést? -korábbi vezetői tapasztalatok/iskolai végzettség -milyen nyelveken beszél?</p>	<p>7. Személyiségét tekintve az alábbiak közül melyik jellemző inkább Önre?</p> <table border="1"> <tr> <td>INTROVERTÁLT</td> <td>EXTROVERTÁLT</td> </tr> <tr> <td>TERVEZ</td> <td>IMPROVIZÁL/SPONTÁN</td> </tr> <tr> <td>KOMOLYABB</td> <td>HUMOROS</td> </tr> <tr> <td>PESSZIMISTA</td> <td>OPTIMISTA</td> </tr> <tr> <td>AGGÓDÓ</td> <td>GONDTALAN</td> </tr> <tr> <td>STRESSZES</td> <td>NYUGODT</td> </tr> <tr> <td>HIGGADT</td> <td>LOBBANÉKONY</td> </tr> <tr> <td>RENDSZERETŐ</td> <td>KÁOSZBAN IS JÓL ÉRZI MAGÁT</td> </tr> <tr> <td>RACIONÁLIS</td> <td>EMOCIONÁLIS</td> </tr> <tr> <td>MEGFONTOLT</td> <td>HIRTELEN ÍTELKÖZŐ</td> </tr> <tr> <td>FOGLALKOZTATJA, HOGY MÁSOK MIT GONDOLNAK ÖNRŐL</td> <td>NEM FOGLALKOZTATJA, HOGY MÁSOK MIT GONDOLNAK ÖNRŐL</td> </tr> </table>	INTROVERTÁLT	EXTROVERTÁLT	TERVEZ	IMPROVIZÁL/SPONTÁN	KOMOLYABB	HUMOROS	PESSZIMISTA	OPTIMISTA	AGGÓDÓ	GONDTALAN	STRESSZES	NYUGODT	HIGGADT	LOBBANÉKONY	RENDSZERETŐ	KÁOSZBAN IS JÓL ÉRZI MAGÁT	RACIONÁLIS	EMOCIONÁLIS	MEGFONTOLT	HIRTELEN ÍTELKÖZŐ	FOGLALKOZTATJA, HOGY MÁSOK MIT GONDOLNAK ÖNRŐL	NEM FOGLALKOZTATJA, HOGY MÁSOK MIT GONDOLNAK ÖNRŐL
INTROVERTÁLT	EXTROVERTÁLT																						
TERVEZ	IMPROVIZÁL/SPONTÁN																						
KOMOLYABB	HUMOROS																						
PESSZIMISTA	OPTIMISTA																						
AGGÓDÓ	GONDTALAN																						
STRESSZES	NYUGODT																						
HIGGADT	LOBBANÉKONY																						
RENDSZERETŐ	KÁOSZBAN IS JÓL ÉRZI MAGÁT																						
RACIONÁLIS	EMOCIONÁLIS																						
MEGFONTOLT	HIRTELEN ÍTELKÖZŐ																						
FOGLALKOZTATJA, HOGY MÁSOK MIT GONDOLNAK ÖNRŐL	NEM FOGLALKOZTATJA, HOGY MÁSOK MIT GONDOLNAK ÖNRŐL																						
<p>1. Ön szerint mi(k) alapján minősül egy vállalat eredményesnek vagy sikeresnek?</p>	<p>8. Ön hogyan vélekedik a folyamatos fejlődés/tanulás/tovább képzés szerepéről?</p>																						
<p>2. Soroljon fel legalább 5 sikertényezőt</p>	<p>9. /Külföldi anyavállalat esetében/ A vezetési technikába/ mentalitásba mennyire szólnak bele az anyavállalat részéről?</p>																						
<p>3. Ön szerint ki minősül sikeres vezetőnek?</p>	<p>10. A vezető pozícióért betöltő munkavállalók felvétele során mennyire vizsgálják a kompetenciákat? Használják-e bármilyen tesztet? Vannak-e olyan kompetenciák, amiket kiemelten keresnek?</p>																						
<p>4. Ön hogyan definiálná a vezetői kompetenciát? Mít jelent az Ön számára?</p>	<p>11. A Covid-19 gazdasági hatása rákényszerítette-e, hogy változtasson vezetői hozzáállásán bármilyen formában?</p>																						
<p>5. Ön milyen karakternek tartja magát? Fel tudná sorolni a legdominánsabb tulajdonságait/személyiség jegyeit?</p>	<p>12. Milyen intézkedését tartja a legnagyobb sikernek a Covid-19 gazdasági hatásaival szembeni küzdelemben? pl. alapanyag áremelkedés következményei, gyártási nehézségek, stb.</p>																						
<p>6. Az alábbi kompetenciák közül melyik jellemző Önre (rangsorolja az 5 legdominánsabb tulajdonságot)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> magabiztos <input type="checkbox"/> empátiás <input type="checkbox"/> nyitott új ismertekre/ önképzés <input type="checkbox"/> rugalmas <input type="checkbox"/> jó konfliktus kezelési képesség <input type="checkbox"/> kockázat vállaló <input type="checkbox"/> energikus <input type="checkbox"/> globális gondolkodás <input type="checkbox"/> társadalmi intelligencia <input type="checkbox"/> változásmenedzsment <input type="checkbox"/> önálló döntéshozatal (mások kihagyása) <input type="checkbox"/> nyitottság más kultúrák iránt <input type="checkbox"/> erős irányítási képesség <input type="checkbox"/> jó krízis és kudarc kezelő képesség <input type="checkbox"/> csapatmunka <input type="checkbox"/> stratégia és iránymutatás <input type="checkbox"/> szakmai tudás 	<p>13. Hogyan látja a cég jövőjét? Min változtatna?</p>																						
	<p>14. Ön szerint fontos egy vezetői brand kiépítése? Akár a social media-n keresztül?</p>																						
	<p>15. Vezetőnek születni kell vagy tanulható képesség?</p>																						

7. ábra: Vezetői kérdőív felépítése

Forrás: saját szerkesztés

4.4.2 Kollégák kérdőív

A kollégáktól az adatgyűjtést online kérdőív formájában történt. Ez több szempontból is indokolt volt, mivel a kutatás során annak érdekében, hogy biztosítsam minél megbízhatóbb és hitelesebb visszacsatolást kapok a vezetőkről nagyobb egyedszámot szerettem volna elérni, mint amit személyes interjúk keretében el tudtam volna. Továbbá a téma érzékenysége miatt indokolt volt az online kérdőív hiszen ezen keresztül teljes anonimitást tudtam biztosítani a válaszadóknak. A hátránya viszont, hogy fix kérdések voltak, így a válaszadó plusz gondolatot nem tudott hozzáfűzni. Erre azért volt szükség, hogy a kérdések egyértelműen összevethetők legyenek a vezetői kérdőívvel. Ha a szabad válasz vagy nyílt kérdések kerültek volna a kérdőívbe, akkor az adatok összehasonlítása és a kinyert információ kevésbé lett volna megalapozott és valid. Továbbá hátránya ennek az adatgyűjtési formának, hogy míg a személyes interjú keretében a kérdező látja a reakcióit az alanyak, és így az kinyert információ más megvilágításba kerül, addig ennél a formánál ez teljesen kimarad.

A kollégák által kitöltött kérdőív két nagy részre és három alkategóriára lett bontva:

- A. Demográfiai adatok, általános kérdések (5 kérdés- 29,41%)
- B. Kutatás fókusz kérdései (12 kérdés- 70,58%)
 - vállalati siker (2 kérdés- 11,76%)
 - vezetői kompetenciák felmérése (7 kérdés- 41,17%)
 - Covid-19 hatása (3 kérdés-17,64%)

A kollégák kérdőíve (8. ábra) tizenhét kérdésből állt annak érdekében, hogy maximum tíz perc alatt ki lehessen tölteni és így minél többen vegyenek részt a válaszadásban. Az témakörök aránya eltért a vezetői kérdőívtől, mivel a munkavállalókról több általános adatot szándékoztam begyűjteni annak érdekében, hogy meg lehessen vizsgálni esetleg befolyásolja-e a válaszukat az általános közérzetük a cégnél, a fizetésük vagy akár az életkorukból adódó eltérő szemlélet és elvárások. Ezt a részt szeparáltan jelöltem a kérdőíven „A” blokként, míg a „B” egységbe a kutatás fókusz kérdései kerültek. Ebben a részben az összes kérdés a vezetői kérdőívben megtalálható kérdések megfordított változata a kollégák nézőpontjából, így a kérdések teljesen szembe állíthatók egymással.

A. Demográfiai adatok	
1. Neme	
<input type="radio"/> nő <input type="radio"/> férfi <input type="radio"/> nem kívánok válaszolni	
2. Kor	
<input type="radio"/> 25 év alatti <input type="radio"/> 25-35 év között <input type="radio"/> 35-45 év között <input type="radio"/> 45-55 év között <input type="radio"/> 55 év felett <input type="radio"/> nem kívánok válaszolni	
3. Fizetési sáv	
<input type="radio"/> nettó 300 000 Ft alatt <input type="radio"/> nettó 300 001- 900 000 Ft között <input type="radio"/> nettó 900 001 felett Ft között <input type="radio"/> nem kívánok válaszolni	
4. Jól érzi magát a vállalatnál, szeret itt dolgozni?	
<input type="radio"/> igen <input type="radio"/> nem <input type="radio"/> nem kívánok válaszolni	
5. Mióta van a cégnél?	
<input type="radio"/> Kevesebb mint 1 éve <input type="radio"/> 1-3 éve <input type="radio"/> 4-9 éve <input type="radio"/> 10 vagy több mint 10 éve <input type="radio"/> nem kívánok válaszolni	
B. Fókusz kérdések	
1. Ön szerint a vállalatuk sikeres?	
<input type="radio"/> igen <input type="radio"/> nem	
2. Ön szerint mikor mondható egy vállalat sikeresnek? (jelölje meg az Ön szerinti 5 legfontosabbat)	
<input type="checkbox"/> volumen növekedés <input type="checkbox"/> árbevétel növekedés <input type="checkbox"/> profit növekedése <input type="checkbox"/> jó munkakörülménynek <input type="checkbox"/> folyamatosan bővülő termék portfólió <input type="checkbox"/> folyamatosan növekvő vevőkör <input type="checkbox"/> vevői elégedettség <input type="checkbox"/> folyamatos újítások/innováció <input type="checkbox"/> elismertség vevők/szállítók részéről <input type="checkbox"/> alacsony hitelállomány <input type="checkbox"/> magas hitelállomány <input type="checkbox"/> egyéb:	
3. Ön elégedett a vállalat vezetőjével?	
<input type="radio"/> igen <input type="radio"/> nem <input type="radio"/> nem szeretnék válaszolni	
4. Véleménye szerint az alábbiakban felsorolt tulajdonságok mennyire jellemzik a vállalat vezetőjét? (1-nem jellemző rá/ 5-nagyon jellemző)	
<input type="checkbox"/> magabiztos <input type="checkbox"/> empatikus <input type="checkbox"/> nyitott új ismeretekre/ önképzés <input type="checkbox"/> rugalmas <input type="checkbox"/> jó konfliktus kezelési képesség <input type="checkbox"/> kockázat vállaló <input type="checkbox"/> energikus <input type="checkbox"/> globális gondolkodás <input type="checkbox"/> társadalmi intelligencia (=mások megértésének képessége) <input type="checkbox"/> cégen belüli változás jó lebonyolítása <input type="checkbox"/> önálló döntéshozatal (mások kihagyása) <input type="checkbox"/> nyitottság más kultúrák iránt <input type="checkbox"/> erős irányítási képesség <input type="checkbox"/> jó krízis és kudarc kezelő képesség <input type="checkbox"/> csapatmunka <input type="checkbox"/> stratégia és iránymutatás <input type="checkbox"/> szakmai tudás	
5. Ön szerint a vállalat vezetőjének mi az 5 legdominánsabb tulajdonsága?	
<input type="checkbox"/> magabiztos <input type="checkbox"/> empatikus <input type="checkbox"/> nyitott új ismeretekre/ önképzés <input type="checkbox"/> rugalmas <input type="checkbox"/> jó konfliktus kezelési képesség <input type="checkbox"/> kockázat vállaló <input type="checkbox"/> energikus <input type="checkbox"/> globális gondolkodás <input type="checkbox"/> társadalmi intelligencia <input type="checkbox"/> cégen belüli változás jó lebonyolítása <input type="checkbox"/> önálló döntéshozatal (mások kihagyása) <input type="checkbox"/> nyitottság más kultúrák iránt <input type="checkbox"/> erős irányítási képesség <input type="checkbox"/> jó krízis és kudarc kezelő képesség <input type="checkbox"/> csapatmunka <input type="checkbox"/> stratégia és iránymutatás <input type="checkbox"/> szakmai tudás <input type="checkbox"/> mások motiválása	
6. Személyiségét tekintve az alábbiak közül válassza ki melyik pont jellemzi jobban a vállalat vezetőjét? /Kérem minden sorban csak az egy tulajdonságot válasszon ki/	
<input type="checkbox"/> zártabb, befele forduló (introvertált) <input type="checkbox"/> nyitott (extrovertált) <input type="checkbox"/> tervez <input type="checkbox"/> improvizál/spontán <input type="checkbox"/> komor <input type="checkbox"/> humoros <input type="checkbox"/> pesszimista <input type="checkbox"/> optimista <input type="checkbox"/> aggodalmas <input type="checkbox"/> gondtalan <input type="checkbox"/> stresszes <input type="checkbox"/> nyugodt <input type="checkbox"/> higgadt <input type="checkbox"/> lobbanékony <input type="checkbox"/> rendszerető <input type="checkbox"/> káoszban is jól érzi magát <input type="checkbox"/> racionális <input type="checkbox"/> emocionális <input type="checkbox"/> megfontolt <input type="checkbox"/> hirtelen ítélkező <input type="checkbox"/> foglalkoztatja mások mit gondolnak róla <input type="checkbox"/> nem foglalkoztatja mások mit gondolnak róla	
7. Ön szerint fontos, hogy egy vezető folyamatosan képezze magát?	
<input type="radio"/> igen <input type="radio"/> nem <input type="radio"/> nem kívánok válaszolni	
8. Mennyire látja megalapozottnak a vezető szakmai felkészültségét? (1-nem felkészült/ 10-nagyon felkészült)	
<input type="radio"/> igen <input type="radio"/> nem <input type="radio"/> nem kívánok válaszolni	
9. Ön szerint a Covid-19 következtében a cég vezetésében történt szemlélet változás?	
<input type="radio"/> igen <input type="radio"/> nem <input type="radio"/> nem kívánok válaszolni	
10. Ön szerint a cég vezetése jól reagált a Covid-19 helyzetre?	
<input type="radio"/> igen <input type="radio"/> nem <input type="radio"/> nem kívánok válaszolni	
11. Volt bármilyen speciális kereskedelmi stratégia változtatás a Covidal kapcsolatban? Ha igen, az Ön megítélése szerint jónak látta ezeket a döntéseket?	
<input type="radio"/> igen, volt speciális intézkedés és jónak találom <input type="radio"/> igen, volt speciális intézkedés, de nem találom jó döntésnek <input type="radio"/> nem volt ilyen intézkedés <input type="radio"/> nem kívánok válaszolni	
12. Az Ön saját megítélése szerint „vezetőnek születni kell” vagy a vezetővé válás tanulható?	
<input type="radio"/> a vezetői tulajdonságok genetikailag kódoltak, nem lehet őket tanulni <input type="radio"/> bárkiből válhat sikeres vezető kellő kitartással és tanulással	

8. ábra: Kollégák kérdőív felépítése

Forrás: saját szerkesztés

4.4.3. Vizsgált minta bemutatása

A cégek kiválasztásánál egy kritérium rendszer került felállítására, annak érdekében, hogy közel hasonló karakterű vállalatok kerüljenek összehasonlításra, és így homogénebb alapot létrehozni a vezetők összehasonlításához. A kritériumok között szerepelt, hogy kizárólag profitorientált cégek kerülnek vizsgálatra, melyek közép- vagy nagyvállalat kategóriába tartoznak méretük alapján. A vállalatok csak az építőipari szektorból kerültek kiválasztásra, és azon belül is csak gyártó, kereskedő és szolgáltató cégek kerültek megvizsgálásra. Az építőipari szektor jelentős árbevételét termelik meg a kivitelező cégek, viszont vezetési szempontból eltérő problémákat kell kezelniük, mint a kereskedő és gyártó cégeknek, így az ebből adódó differencia csökkentése érdekében az építőipar ezen szegmense nem került integrálásra a kutatásban.

A vállalatok és vezetők esetében is a kutatási adatok és eredmények teljesen anonimán kerülnek bemutatásra és értékelésre, ezért a cégek a bemutatásnál nem kerülnek megnevezésre. A cégek betűkkel kerültek kódolásra, valamint minden bemutatásnál egy külön táblázatban kiemelésre kerül néhány meghatározó adatuk a könnyebb kategorizálás és összehasonlítás miatt. A táblázat az alábbi adatokat emeli ki:

- alapítás éve, annak érdekében hogy a bemutatott vállalatok könnyen összehasonlíthatók legyenek működésük időtartalma alapján;
- vállalat árbevétele 2021-ben*, mely szintén egyszerűbbé teszi a vállalatok méretének kategorizálását és összevetését;
- tevékenység*, mely átlagosan összefoglalja az adott vállalat dominánsabb működési tevékenységét
- vezető vállalatnál töltött ideje*, mely megmutatja hogy az adott cégvezető mióta dolgozik a cégnél. Ez a mutató nem csak a vezetői pozícióban eltöltött időt veszi figyelembe, hanem az összes évet, amit a megkérdezett személy a vállalatnál dolgozott bármilyen pozícióban.

A cégek rövid ismertetésénél a vezetők általános és céghez való viszonyulásának a bemutatása is megtörténik, mivel a későbbiek már csak az összesített eredmények kerülnek megvizsgálásra, külön-külön a vezetők nem kerülnek elemzésre.

„A” vizsgált minta

9. táblázat: Az „A” vállalat szignifikáns adatai

Alapítás dátuma	2008
Vállalat árbevétele (2020)	29,6 milliárd Ft
Alkalmazottak száma (2020)	81 fő
Árbevétel/alkalmazottak száma (2020)	365 759 000 Ft
Tevékenység	szolgáltatás
Vezető vállalatnál töltött ideje	12 év

Forrás: saját szerkesztés (2022)

Az első vállalat (9. táblázat) egy szolgáltatási tevékenységet végző, mely portfóliójába az építőipari szegmenshez szorosan köthető tevékenységek biztosítása tartozik, köztük a logisztikai, áru- és kivitelezési biztosítás. A jelenlegi vezérigazgató 12 éve dolgozik a vállalatnál, mely működését 14 éve kezdte meg, tehát elmondható, hogy szinte a cég teljes felépítését végig kísérte. Jelenleg csak a hazai piacon működik, ennek ellenére jelentős árbevételt ért el minden évben és egy folyamatosan növekvő tendencia figyelhető meg az elemzett elmúlt 5 évben. Figyelem felkeltő adat, hogy az árbevételhez viszonyítva a vállalat meglehetősen alacsony foglalkoztatotti számmal rendelkezik.

A vállalat vezetője két diplomával is rendelkezik, amit párhuzamosan végzett el közgazdaságtanból és jogból, valamint a beszéltek nyelvek tekintetében anyanyelvén kívül angol és orosz idegennyelvi tudással is bír. A korábbi munka tapasztalatát is ugyan ebben a szegmensben szerezte meg, az egyetem elvégzése után nem is dolgozott eltérő területen.

„B” vizsgált minta

10. táblázat: Az „B” vállalat szignifikáns adatai

Alapítás dátuma	1990
Vállalat árbevétele (2020)	28,4 milliárd
Alkalmazottak száma (2020)	685 fő
Árbevétel/alkalmazottak száma (2020)	41 489 000 Ft
Tevékenység	agyag alapú építőanyag termékek gyártása
Vezető vállalatnál töltött ideje	10

Forrás: saját szerkesztés (2022)

A „B” vállalat (10. táblázat) magyarországi telephelyének az alapítása 1990-ben a rendszerváltás után történt meg, viszont az anyavállalat működését már 1819-ben megkezdte. A cégcsoport az európai piacon az egyik legnagyobb gyártóvá nőtte ki magát az agyag alapanyagú építőipari termékek gyártásában, viszont az alap gyártási tevékenységet folyamatosan bővíti más építőanyag termékek gyártásával (áthidalók, kerámia födémrendszer, homlokzatburkolatok, tetőcserép), melyet saját gyár fejlesztésén vagy akvizíción keresztül valósít meg. Jelenleg Európában 28 országban van jelen a márka, továbbá Kínában, Indiában és az Egyesült Államokban. A világon összesen 294 gyárral és üzemmel rendelkeznek, ami több mint 10 000 különböző terméke előállítását szolgálja, valamint körülbelül 10 100 alkalmazottat foglalkoztatnak.

Magyarországon jelenleg 8 gyárral rendelkeznek, mely 4 különböző márka termékeit állítja elő és jelenleg a hazai építőanyag piac egyik legmeghatározóbb vállalata. A cég alapvető értékei között tartja számon a minőség folyamatos biztosítását, az innovációt és vevőközpontúságot.

„C” vizsgált minta

11. táblázat: Az „C” vállalat szignifikáns adatai

Alapítás dátuma	1992
Vállalat árbevétele (2020)	27,9 milliárd
Alkalmazottak száma (2020)	284 fő
Árbevétel/alkalmazottak száma (2020)	98 377 000 Ft
Tevékenység	hőszigetelő termékek, nemesvakolat
Vezető vállalatnál töltött ideje	13

Forrás: saját szerkesztés (2022)

Az anyavállalat már több mint 350 éve fennáll és a világ első 100 innovatív ipari csoportja közé tartozik. A világon összesen 68 országban vannak jelen, körülbelül 1000 vállalattal, ahol 180 000 főnek biztosítanak munkát. A cég hitvallása, hogy óvja és védje környezetét, valamint ezt a nézetet a termékfejlesztés esetében is figyelembe veszik. A hazai vállalat (11. táblázat) 1992-ben kezdte meg működését, melynek köszönhetően az évek alatt számos ismert márkát épített fel. A kezdetekben a különböző márkák külön-külön korlátolt felelősségű társaságok alatt működtek, de 2009-ben egy cég alá lettek egyesítve. A vállalat minden szegmensében kiemelkedő jelentőséget kap a kutatás és fejlesztés, ezáltal elősegítve a folyamatos megújulást és a termelési hatékonyság növelését. Az innovációba fektetett erős elkötelezettség biztosítja a folyamatos fejlődést és ez által a versenyképességüket a piacon. Minden szegmensükben a kiemelkedő minőségre és termék palettára fókuszálnak, valamint a rövid szállítási határidőt is fontosnak tartják.

A vállalat vezetője 13 éve van a vállalatnál, ezt megelőzően szintén az építőipari szegmensben dolgozott. Anyanyelvén kívül angolul és oroszul is beszél.

„D” vizsgált minta

12. táblázat: Az „D” vállalat szignifikáns adatai

Alapítás dátuma	1990
Vállalat árbevétele (2020)	23,2 milliárd
Alkalmazottak száma (2020)	195 fő
Árbevétel/alkalmazottak száma (2020)	119 181 000 Ft
Tevékenység	burkolási segédanyagok, hangszigetelő anyagok, hőszigetelő anyagok, falbevonatok
Vezető vállalatnál töltött ideje	31

Forrás: saját szerkesztés (2022)

A „D” vállalat (12. táblázat) esetében is egy magyarországi leányvállalatról van szó. Az anyagcég 1930-as évek végén kezdte el működését, ahol a fókusz már akkor is az építőanyag termékek gyártása volt. Érdekesség, hogy a kezdeti alapvető értékei a cégnek a mai napig megmaradtak: minőségi és egyedülálló termékek gyártása. A figyelem központjában pedig mindig a vevő szerepel, hogy a lehető legkönnyebbek használható termékeket kapja, amivel öröm a munka. Ez természetesen nem lehetne lehetséges, ha a vállalat az évek során nem helyezett volna kiemelt hangsúlyt a kutatási és fejlesztési stratégiára. A termékportfólióját a cég folyamatosan bővítette, így ma már több mint ezer különböző termékkel rendelkeznek. Ellenben nem csak a termékek bővítésére helyeztek hangsúlyt, az 1980-as években a vállalat rohamosan elkezdett terjeszkedni, így napjainkig a világon 81 országban kezdett el működni.

1991-ben alapították meg a magyarországi céget, ahol először csak kereskedelemmel kezdtek, majd később a gyártásba is belekezdtek. Karrierjét értékesítőként kezdte a cégnél és érdekesség, hogy szinte a kezdetektől a cég életének a része, és az első két év kivételével napjainkig ő az ügyvezetője. Tanulmányait épületgépész szakon fejezte be, és hat nyelven beszél. A vállalat vezetőjének kiemelkedő tulajdonsága az empátia, és ez vezetési stílusában is tükröződik, hiszen ember központú modellben gondolkodik, valamint úgy véli a siker az emberekben rejlik.

„E” vizsgált minta

13. táblázat: Az „E” vállalat szignifikáns adatai

Alapítás dátuma	1920
Vállalat árbevétele (2020)	13,2 milliárd
Alkalmazottak száma (2020)	246 fő
Árbevétel/alkalmazottak száma (2020)	53 603 000 Ft
Tevékenység	tetőfedő elemek gyártása
Vezető vállalatnál töltött ideje	23

Forrás: saját szerkesztés (2022)

Az „E” vállalat (13. táblázat) egy 100%-ban magyar tulajdonban lévő családi vállalkozás, mely működését 1920-ban kezdte el viszont ekkor a termelés teljes mértékben manuálisan történt. A cég életében jelentős változás 1993-ban következett be, amikor megtörtént az átállás a félig automatizált gyártásra, majd további fejlesztések által a teljesen automatizált rendszerre. Részben ennek is köszönhetően a termék kínálatukat is néhány év leforgása alatt képesek voltak megduplázni, valamint több termékük is díjazásban részesült. A vállalat nem csak a gyártástechnológiára és termékportfólióra helyez jelentős hangsúlyt, de a márka építése, valamint a szolgáltatások a partnerek és vevők számára is prioritást élvez. 10 éve teljesen átalakították az arculatot, mely színesebb megjelenést kapott és az innovatív gondolkodást hivatott tükrözni. Ezzel a vállalat csak tovább erősítette a pozícióját a piacon. A cég számára kiemelt fontosságú az elégedett végfelhasználó, ezért számos szolgáltatást biztosítanak térítésmentesen, mely a vásárlási folyamat megkönnyítését segíti. A vállalat jelenlegi vezetője folyamatában részt vett a cég építésében az elmúlt 23 évben. Ezt megelőzően pénzügyi területen dolgozott, aminek köszönhetően nagyon sok külföldi ügyféllel dolgozott. Ennek köszönhetően a külföldi ügyfelek elvárásait és nézőpontját is jól megismerte, ami segítette a cég fejlesztésében.

„F” vizsgált minta

14. táblázat: Az „F” vállalat szignifikáns adatai

Alapítás dátuma	1989
Vállalat árbevétele (2020)	12,7 milliárd
Alkalmazottak száma (2020)	182 fő
Árbevétel/alkalmazottak száma (2020)	70 019 000 Ft
Tevékenység	hidegburkolási termékek, vakolatok
Vezető vállalatnál töltött ideje	21

Forrás: saját szerkesztés (2022)

A céget (14. táblázat) külföldi befektetők alapították 1989-ben Magyarországon, akik tulajdonában külföldön már számos építőipari vállalat tartozott. A működésüket 1990-ben kezdték meg az ország területén, nem csak kereskedőként léptek be a piacra, de gyártóként is. A számos országban jelenlévő vállalat a különböző országokban eltérő cég és márkaneveket használt, így stratégiai megfontolásból ezen a közelmúltban egy egységes névre váltottak minden országban. A gyártó a hazai piacon szektorában az egyik legszélesebb termékportfóliót kínálja. A vállalat stratégiája a viszonteladó partnereken keresztül történő értékesítés, de ennek ellenére a végfelhasználók segítségére is törekszenek.

A cég vezetője 21 éve dolgozik a cégnél, ebből 14 évet ügyvezetői pozícióban. A vállalathoz csatlakozás előtt szintén az építőiparban dolgozott és diplomáját építőmérnökként szerezte meg.

„G” vizsgált minta

15. táblázat: Az „G” vállalat szignifikáns adatai

Alapítás dátuma	1991
Vállalat árbevétele (2020)	9,2 milliárd
Alkalmazottak száma (2020)	161 fő
Árbevétel/alkalmazottak száma (2020)	57 404 000 Ft
Tevékenység	építőanyag kereskedelem és gyártás
Vezető vállalatnál töltött ideje	32

Forrás: saját szerkesztés (2022)

A „G” vállalat (15. táblázat) főtevékenysége a kereskedelemhez köthető, viszont kisebb arányban gyártó tevékenységet is végez bizonyos termékek esetében. Szintén teljes tulajdonarányban magyar családi vállalkozás, mely alapítása a rendszerváltás utánra tehető. A tulajdonos már a cég megalapítása előtt is ugyan ebben a szektorban dolgozott. A kezdetekkor kizárólag kereskedelmi

tevékenységet folytattak alapvető építőipar termékekkel, mely termékportfóliót az évek alatt folyamatosan bővítették. Céljuk, hogy komplex és magas minőségű szolgáltatással együtt értékesítsék a termékeket, valamint a tervezés folyamatától kezdve egészen a megvalósításig végig kísérik és támogatják az ügyfeleiket. A vállalat több mint 30 év alatt Magyarország egyik vezető független építőanyag és kerámia kereskedőjévé nőtte ki magát. A folyamatos beruházások, innovatív ötletek és vevőközpontú üzletpolitikának köszönhetően dinamikus növekedést jellemezte a cég pályáját. A termékkínálat jelenleg több mint 10 000 termékre terjed ki.

„H” vizsgált minta

16. táblázat: Az „H” vállalat szignifikáns adatai

Alapítás dátuma	1926
Vállalat árbevétele (2020)	6,8 milliárd
Alkalmazottak száma (2020)	215 fő
Árbevétel/alkalmazottak száma (2020)	31 813 000 Ft
Tevékenység	szaniter és csaptelep gyártás
Vezető vállalatnál töltött ideje	13

Forrás: saját szerkesztés (2022)

A vállalat (16. táblázat) anyja cégét Németországban alapították 1926-ban, melynek hazai vállalatát 1993-ban alapították. A tervezés és fejlesztés teljes mértéke Németországban történik, valamint nagyon büszkék rá, hogy a gyártás is Európán belül maradt. Jelenleg a világon 860 főt foglalkoztatnak összesen, melyből 230-an Magyarországon dolgoznak. Az innováció a cég lételem, melyet minőséggel kombinálnak. Értékesítési politikájuk arra épül, hogy nincs „nem”, mindent megoldanak. Az átlagos cégek nagyrésztével szemben érdekesség, hogy nem a széles készlet palettára törekednek. Hitvallásuk szerint a kevesebb néha több, így termék portfóliójuk átlátható és letisztult mely az értékesítők számára is megkönnyíti a tanácsadást.

A vállalat ügyvezetője 8 éve lépett vezetői pozícióba, de már előtte 5 évig a cégnél dolgozott. Diplomáját a mérnöki szakon szerezte, de sok vezetéstudományi továbbképzésen is részt vett az elmúlt években. A beszélt nyelvek tekintetében, anyanyelvén kívül angolul és németül tud. A cég az elmúlt 3 évben egy új átalakítási programot is bevezetett, melynek a célja olyan fiatal vezetők felvétele volt, akik modernizálni tudják és új lendületet tudnak vinni a cég marketing és értékesítési tevékenységébe. Továbbá a termelésen és ellátási láncon is szeretnének javítani.

„I” vizsgált minta

17. táblázat: Az „I” vállalat szignifikáns adatai

Alapítás dátuma	1999
Vállalat árbevétele (2020)	4,3 milliárd
Alkalmazottak száma (2020)	44 fő
Árbevétel/alkalmazottak száma (2020)	99 354 000 Ft
Tevékenység	szaniter gyártás és kereskedelem
Vezető vállalatnál töltött ideje	21,5

Forrás: saját szerkesztés (2022)

Az anyacéget 1991-ben Csehországban alapították, mely kezdetben csak kereskedelemmel foglalkozott. 1993-ban kezdett első saját fejlesztésű termék fejlesztésébe, mely terméket saját szabadalmaztatott technológiával készült és a mai napig a termék palettán megtalálható. 1996-ban kezdet el a vállalat (18. táblázat) a külföldi piacokon történő terjeszkedést, a magyar piacra 1999-ben lépett be, ami azóta egy felfele ívelő sikertörténet. Az expanzió a mai napra elérte, hogy a márka több mint 50 országban legyen jelen. A vállalat folyamatos óriási kapacitás bővítéseket hajtott végre mind, beleértve a raktározási kapacitás bővítéseket is. A cég filozófiája, hogy modern, praktikus és az utolsó részletig átgondolt koncepciót adjanak a vásárló számára. A márka szemlélete, hogy nem elég az hogy egy termék dizájnos legyen, de a funkcionalitás szempontjából legalább ugyan olyan mértékbe meg kell állnia helyét. Továbbá a megbízhatóság kulcsszerepet játszik, melynek alapja a minőségi alapanyagok használata.

A vállalat vezetője majdnem a magyarországi alapítás óta a cégnél dolgozik, gondolkodásmódja teljes mértékben tükrözi a vállalat értékeit.

„J” vizsgált minta

18. táblázat: Az „J” vállalat szignifikáns adatai

Alapítás dátuma	1926
Vállalat árbevétele (2020)	8,5 milliárd
Alkalmazottak száma (2020)	160 fő
Árbevétel/alkalmazottak száma (2020)	52 945 000 Ft
Tevékenység	hőszigetelés
Vezető vállalatnál töltött ideje	8

Forrás: saját szerkesztés (2022)

Az anyacég tevékenységét 1926-ban kezdte, melyből nemzetközi cég lett. A világon jelenleg 1800 alkalmazottal rendelkeznek, 14 gyárban. A többi külföldi székhelyű építőanyag kereskedő és gyártó vállalathoz képest viszonylag későn, csak 2002-ben lépett be a magyar piacra. Céljuk, hogy a tapasztalatukat felhasználva igazán úttörő megoldásokat kínáljanak a jövőre, mindent kiváló ár-érték arány kombinációval. Az évek alatt a hazai gyárban (18. táblázat) folyamatosan bővítették a termék portfóliót, valamint a gyártás bővítésének az érdekében akvizíciót is hajtottak végre. Jelenleg csak a hazai piacon 200 alkalmazottat foglalkoztatnak.

A cég jelenlegi vezetője közgazdász végzettséggel rendelkezik, és nyolc éve kezdte karrierjét a vállalatnál. Karrierje kezdetén más szegmensben dolgozott, viszont tizenöt éve bekerült az építőipari piac körforgásába.

5. EREDMÉNYEK

A kutatás során az információkat három adatgyűjtési módszerrel végeztem: első volt a számviteli adatok összegyűjtése és elemzése, majd a kollegáktól történő adatgyűjtés online kérdőíven keresztül és a vezetői kérdőív személyes interjú keretén belül. A három rész szorosan összekapcsolódott, a kérdőívek között korreláció volt a kérdések között, így az eredmények egymással összevethetők.

5.1. Számviteli eredmények összegzése

A számviteli eredmények összehasonlításra kerültek cégenként, valamint a vezetői és munkavállalói kérdőívvel is. A vizsgált cégek között hat közép és négy nagy vállalatok szerepelt. Összeségében elmondható, hogy az elemzett cégek mind eredményesnek kategorizálhatók, ugyanakkor van olyan vállalat mely nem mutat folyamatos növekedést, továbbá látszik, hogy bizonyos időszakokban visszaesések is voltak.

Számviteli szempontból az „A” vállalat egy dinamikusan fejlődő szervezet, mely érdekessége, hogy szinte stagnáló létszám mellett öt év alatt átlagban 7,10% árbevétel növekedést ért el, ami több mint 4% átlageredmény növekedést is okozott (19. táblázat). Az árbevétel foglalkoztatottakhoz viszonyított eredménye a legkimagaslóbb az összes vizsgált vállalathoz viszonyítva, valamint ugyan ez igaz az eredmény és foglalkoztatottak viszonyára. A ROS és a likviditási ráta ellenben nem olyan pozitív, mint a többi vizsgált vállalkozás esetében, valamint az EBITDA sem kiemelkedő arányosítva.

19. táblázat: „A” vállalat számviteli adatainak elemzése

	létszám	árbevétel ezerFt	eredmény ezerFt	árbevétel/ foglalkoztatottak száma ezerFt	eredmény/ foglalkoztatottak száma ezerFt	ROS	likviditási gyorsráta	készlet forgási sebessége	EBITDA ezerFt
2020	81	29 626 458	3 902 142	365 759	48 175	21,7	0,61	n/a	4 541 027
2019	81	29 998 713	3 433 287	370 354	42 386	18,1	0,83	n/a	3 793 648
2018	78	29 341 980	3 048 041	376 179	39 077	16,6	2,50	n/a	3 528 911
2017	78	23 718 402	2 733 813	304 082	35 049	20,1	2,53	n/a	2 936 197
2016	78	22 874 516	3 489 495	293 263	44 737	24,3	2,47	n/a	3 699 360
2020/2019	0,00%	-1,24%	13,66%	-1,24%	13,66%	19,80%	-26,56%		19,70%
2019/2018	3,85%	2,24%	12,64%	-1,55%	8,47%	8,84%	-66,84%		7,50%
2018/2017	0,00%	23,71%	11,49%	23,71%	11,49%	-17,22%	-1,31%		20,19%
2017/2016	0,00%	3,69%	-21,66%	3,69%	-21,66%	-17,37%	2,52%		-20,63%
átlag	0,96%	7,10%	4,03%	6,15%	2,99%	-1,49%	-23,05%		6,69%

Forrás: saját szerkesztés (2022)

A „B” nagyvállalat esetében kimagasló árbevétel és foglalkoztatotti létszám növekedés tapasztalható 2018 és 2019 között (20. táblázat), mely alapvetően egy akvizíciónak az eredménye. Jelentősen nagyobb lett az árbevétel, ugyanakkor a vállalat eredménye ezzel megegyező évben nem növekedett. Ki kell viszont emelni, hogy az öt éves átlag tekintetében magas eredményeket produkált a vállalat, mind árbevétel, valamint eredmény tekintetében. Az árbevétel foglalkoztatottak viszonyszámában viszont mindössze 0,63%-os átlag eredmény tapasztalható, mely szintén az akvizícióból adódó problémákból adódhat, melyet a likviditási gyorsráta csökkenése is alátámaszt. Az EBITDA öt éves átlaga viszont közepes értéknek mondható a viszonyításban.

20. táblázat: „B” vállalat számviteli adatainak elemzése

	létszám	árbevétel ezerFt	eredmény ezerFt	árbevétel/ foglalkoztatottak száma ezerFt	eredmény/ foglalkoztatottak száma ezerFt	ROS	likviditási gyorsráta	készlet forgási sebessége	EBITDA ezerFt
2020	685	28 419 679	1 344 052	41 489	1 962	4,7	1,6	2,6	2 998 627
2019	757	32 183 365	4 565 940	42 514	6 032	14,2	1,5	3,6	7 136 795
2018	403	19 955 207	4 250 086	49 517	10 546	21,3	4,2	4,1	5 364 745
2017	360	16 259 763	2 393 687	45 166	6 649	14,7	3,2	3,9	2 998 376
2016	284	11 721 205	997 236	41 272	3 511	8,5	2,5	3,1	1 465 699
2020/2019	-9,51%	-11,69%	-70,56%	-2,41%	-67,47%	-66,67%	2,65%	-28,49%	-57,98%
2019/2018	87,84%	61,28%	7,43%	-14,14%	-42,81%	-33,39%	-63,24%	-13,44%	33,03%
2018/2017	11,94%	22,73%	77,55%	9,63%	58,61%	44,67%	31,33%	7,18%	78,92%
2017/2016	26,76%	38,72%	140,03%	9,44%	89,36%	73,03%	26,49%	26,03%	104,57%
átlag	29,26%	27,76%	38,61%	0,63%	9,42%	4,41%	-0,69%	-2,18%	39,63%

Forrás: saját szerkesztés (2022)

Az öt éves vizsgált időszakban a „C” nagyvállalat szintén impozáns növekedést ért el, hiszen ennyi idő alatt majdnem megduplázta az árbevételét, továbbá az eredmény esetében megdöbbentően magas 50,22%-os átlag eredmény növekedést ért el (21.táblázat). Ez olyan szempontból figyelemre méltó, hogy az árbevétel átlaga mindössze 15,34%-al növekedett, tehát elmondható hogy a vállalat eredményesebbé és ez által hatékonyabbá vált, hiszen magasabb eredményességet tudott produkálni szinte ugyanakkora árbevétel mellett. Ezt az eredmény és foglalkoztatottak létszámának a vizsgálata is alátámasztja. A vizsgálati környezetben a ROS is kiemelkedően magas -közel 30%- , mely megmutatja, hogy egy egységnyi árbevétel mennyi eredményt ért el a cég. A készletek forgási sebessége viszont inkább stagnáló tendenciát mutatott az analizált periódusban.

21. táblázat: „C” vállalat számviteli adatainak elemzése

	létszám	árbevétel ezerFt	eredmény ezerFt	árbevétel/ foglalkoztatottak száma ezerFt	eredmény/ foglalkoztatottak száma ezerFt	ROS	likviditási gyorsráta	készlet forgási sebessége	EBITDA ezerFt
2020	284	27 939 032	1 825 028	98 377	6 426	6,5	0,4	7,5	2 654 000
2019	281	26 156 847	1 552 492	93 085	5 525	5,9	0,4	8,4	2 342 994
2018	244	21 994 938	766 110	90 143	3 140	3,5	0,3	8,7	1 490 737
2017	226	18 702 331	883 250	82 754	3 908	4,7	0,3	9,4	1 602 932
2016	214	15 844 923	455 421	74 042	2 128	2,9	0,2	9,9	1 210 607
2020/2019	1,07%	6,81%	17,55%	5,69%	16,31%	10,06%	-0,07%	-9,86%	13,27%
2019/2018	15,16%	18,92%	102,65%	3,26%	75,96%	70,40%	18,20%	-3,86%	57,17%
2018/2017	7,96%	17,61%	-13,26%	8,93%	-19,66%	-26,25%	7,84%	-7,70%	-7,00%
2017/2016	5,61%	18,03%	93,94%	11,77%	83,64%	64,31%	17,86%	-4,26%	32,41%
átlag	7,45%	15,34%	50,22%	7,41%	39,06%	29,63%	10,96%	-6,42%	23,96%

Forrás: saját szerkesztés (2022)

A „D” vállalat szintén szignifikáns prosperálást mutat be a tanulmányozott intervallumban, melyet a 22. táblázat szemléltet. Az értékek átlagának vizsgálata esetében a létszám mindössze 7,74%-kal gyarapodott, míg az árbevétel 22,73%-al, viszont az eredmény 76,82%-al. Mivel az eredmény sokkal jelentősebb mértékben emelkedett, mint a létszám és az árbevétel, így szintén elmondható, hogy hatékonyan működik a szervezet. A nettó profithányad átlaga 44,51%, mely szintén kimagasló, csak úgy, mint az EBITDA. A likviditási gyorsráta nem túl magas, a minimálisan elvárható egy értéket eléri, de 2018-ban alatta maradt. A készlet forgási sebessége stagnáló tendenciát mutat.

22. táblázat: „D” vállalat számviteli adatainak elemzése

	létszám	árbevétel ezerFt	eredmény ezerFt	árbevétel/ foglalkoztatottak száma ezerFt	eredmény/ foglalkoztatottak száma ezerFt	ROS	likviditási gyorsráta	készlet forgási sebessége	EBITDA ezerFt
2020	195	23 240 327	2 372 992	119 181	12 169	10,2	1,58	8,5	2 869 098
2019	186	19 802 176	1 350 503	106 463	7 261	6,8	1,22	8,6	1 717 692
2018	166	16 462 210	818 874	99 170	4 933	5,0	0,83	8,9	1 062 146
2017	151	12 820 106	740 655	84 901	4 905	5,8	1,14	8,3	910 341
2016	145	10 268 532	289 213	70 817	1 995	2,8	1,61	7,6	403 761
2020/2019	4,84%	17,36%	75,71%	11,95%	67,60%	49,72%	29,39%	-0,80%	67,03%
2019/2018	12,05%	20,29%	64,92%	7,35%	47,19%	37,11%	46,66%	-3,64%	61,72%
2018/2017	9,93%	28,41%	10,56%	16,81%	0,57%	-13,90%	-27,34%	7,14%	16,68%
2017/2016	4,14%	24,85%	156,09%	19,89%	145,92%	105,1%	-28,85%	9,60%	125,47%
átlag	7,74%	22,73%	76,82%	14,00%	65,32%	44,51%	4,96%	3,07%	67,72%

Forrás: saját szerkesztés (2022)

Az „E” vállalat az öt éves periódus alatt lépcsőzetes növekedési tendenciát mutatott (23. táblázat). Az átlagokat tekintve közel hasonló számokat ért el, tehát kiegyenlített volt a fejlődés. A létszám és az árbevétel százalékosan közel hasonlóan alakult, míg az eredmény esetében nagyobb átlag növekedést ért el. A ROS és a likviditási gyorsráta közel azonosan alakult az évek alatt, szélsőséges kimozdulások nem jelentkeztek. A készletforgás sebessége is hasonlóan kiegyenlített volt az évek alatt, az utolsó két vizsgált évben minimális visszaesés tapasztalható. Összességében így elmondható, hogy az „E” vállalat egy fokozatos és eredményes növekedést követ.

23. táblázat: „E” vállalat számviteli adatainak elemzése

	létszám	árbevétel ezerFt	eredmény ezerFt	árbevétel/ foglalkoztatottak száma ezerFt	eredmény/ foglalkoztatottak száma ezerFt	ROS	likviditási gyorsráta	készlet forgási sebessége	EBITDA ezerFt
2020	246	13 186 329	1 358 904	53 603	5 524	10,3	2,0	4,6	2 030 332
2019	275	12 300 099	1 572 584	44 728	5 718	12,8	1,4	4,9	2 099 481
2018	229	10 127 261	1 033 064	44 224	4 511	10,2	2,3	5,4	1 622 722
2017	174	8 366 082	775 095	48 081	4 455	9,3	2,6	5,2	1 333 241
2016	150	7 135 631	625 338	47 571	4 169	8,8	2,3	5,6	1 123 807
2020/2019	-10,55%	7,21%	-13,59%	19,84%	-3,40%	-19,40%	41,34%	-5,08%	-3,29%
2019/2018	20,09%	21,46%	52,23%	1,14%	26,76%	25,33%	-39,33%	-10,29%	29,38%
2018/2017	31,61%	21,05%	33,28%	-8,02%	1,27%	10,10%	-13,06%	4,26%	21,71%
2017/2016	16,00%	17,24%	23,95%	1,07%	6,85%	5,72%	13,06%	-7,46%	18,64%
átlag	14,29%	16,74%	23,97%	3,51%	7,87%	5,44%	0,50%	-4,64%	16,61%

Forrás: saját szerkesztés (2022)

Az „F” vállalatról is elmondható, hogy fokozatos fejlődést mutat kiemelkedő eredmény átlaggal. A vizsgált intervallumban 39,79%-os átlagos eredmény gyarapodást ért el a cég, viszont az átlag létszám mindösszesen 8,19%-kal, míg az árbevétel 15%-kal emelkedett (24. táblázat). Ha az „E” vállalattal összehasonlítjuk, akkor abban az esetben 14,29%-os létszám, 16,74%-os árbevétel átlag mellett ért el a vállalat 23,97%-os eredmény növekedést, míg az „F” vállalat fele akkora foglalkoztatotti átlag növekedés mellett, közel hasonló árbevétel növekedéssel kétszer akkora eredmény gyarapodást ért el, így eredményesebbnek kategorizálható, mint az „E” szervezet. A vállalat likviditási rátája minimálisan növekedett, míg a ROS esetében emelkedő tendencia figyelhető meg.

24. táblázat: „F” vállalat számviteli adatainak elemzése

	létszám	árbevétel ezerFt	eredmény ezerFt	árbevétel/ foglalkoztatottak száma ezerFt	eredmény/ foglalkoztatottak száma ezerFt	ROS	likviditási gyorsráta	készlet forgási sebessége	EBITDA ezerFt
2020	182	12 743 375	909 095	70 019	4 995	7,1	2,4	8,3	1 400 315
2019	182	11 886 784	693 632	65 312	3 811	5,8	2,2	8,3	1 150 940
2018	170	10 191 321	581 946	59 949	3 423	5,7	2,3	8,3	932 011
2017	142	8 898 222	460 551	62 664	3 243	5,2	2,4	9,6	781 942
2016	134	7 316 786	252 316	54 603	1 883	3,4	1,9	9,5	554 433
2020/2019	0,00%	7,21%	31,06%	7,21%	31,06%	22,25%	8,54%	0,60%	21,67%
2019/2018	7,06%	16,64%	19,19%	8,95%	11,33%	2,19%	-3,80%	-0,10%	23,49%
2018/2017	19,72%	14,53%	26,36%	-4,33%	5,55%	10,33%	-5,58%	-14,10%	19,19%
2017/2016	5,97%	21,61%	82,53%	14,76%	72,25%	50,09%	28,61%	0,95%	41,03%
átlag	8,19%	15,00%	39,79%	6,65%	30,05%	21,21%	6,94%	-3,16%	26,35%

Forrás: saját szerkesztés (2022)

A „G” cég az előző szervezetekhez hasonlóan lépcsős növekvő tendenciát mutat, ugyanakkor az utolsó évben az árbevétel tekintetében visszaesés tapasztalható, jelentős eredmény csökkenés mellett. A teljes vizsgált periódus tekintetében viszont elmondható, hogy szinte stagnáló -2,32%-os átlag növekedés- létszám mellett 67,51%-os átlag eredmény növekedést tudott elérni (25. táblázat). A kutatott vállalatok közül eredmény és foglalkoztatotti kapcsolat vizsgálat tekintetében a második legjobb eredménnyel rendelkezik. A nettó profithányad tekintetében szintén magas 48,15%-os átlaggal rendelkezik. A likviditási gyorsráta viszonylag kiegyenlített. A készletforgás arányosan változott az eredménnyel.

25. táblázat: „G” vállalat számviteli adatainak elemzése

	létszám	árbevétel ezerFt	eredmény ezerFt	árbevétel/ foglalkoztatottak száma ezerFt	eredmény/ foglalkoztatottak száma ezerFt	ROS	likviditási gyorsráta	készlet forgási sebessége	EBITDA ezerFt
2020	161	9 242 071	512 451	57 404	3 183	5,5	1,8	2,9	827 325
2019	155	10 444 005	868 489	67 381	5 603	8,3	5,5	3,5	1 220 690
2018	153	7 838 625	510 482	51 233	3 336	6,5	3,5	2,6	691 104
2017	154	7 069 811	533 710	45 908	3 466	7,6	3,5	2,5	887 514
2016	147	6 374 860	154 586	43 366	1 052	2,4	2,8	2,4	586 715
2020/2019	3,87%	-11,51%	-41,00%	-14,81%	-43,19%	-33,41%	-67,74%	-17,99%	-32,22%
2019/2018	1,31%	33,24%	70,13%	31,52%	67,94%	27,80%	56,29%	37,15%	76,63%
2018/2017	-0,65%	10,87%	-4,35%	11,60%	-3,73%	-13,77%	1,22%	1,74%	-22,13%
2017/2016	4,76%	10,90%	245,25%	5,86%	229,56%	211,98%	23,45%	7,61%	51,27%
átlag	2,32%	10,88%	67,51%	8,54%	62,64%	48,15%	3,30%	7,13%	18,39%

Forrás: saját szerkesztés (2022)

A „H” vállalat az egyetlen olyan vizsgált cég melynek veszteséges évei is voltak, de ezt a későbbiekben csökkentette, így eredményesként kategorizálható, hiszen vissza tudta fordítani ezt az állapotot (26. táblázat). Közel hasonló árbevétel mellett ötből három évben jelentős veszteséget termelt, átlag tekintetében -286,32%-ot. A ROS is jelentős ingadozásokat igazol, míg a likviditási gyorsráta folyamatosan egy alatti értéken volt, 0,3 és 0,6 között, ami alátámasztja a cég anyagi nehézségeit. További kiemelendő adat, hogy a vizsgált vállalatok közül ez a vállalat kiemelkedően magas 85% körüli export átlaggal rendelkezik, így lehetséges hogy míg a nagyrészt magyar piacon működő vállalatok pozitívan profitáltak a hazai fellendülésből, addig a nagyrészt külföldi piacoktól függő cég más környezeti hatások következtében keletkező nehézségek miatt volt veszteséges.

26. táblázat: „H” vállalat számviteli adatainak elemzése

	létszám	árbevétel ezerFt	eredmény ezerFt	árbevétel/ foglalkoztatottak száma ezerFt	eredmény/ foglalkoztatottak száma ezerFt	ROS	likviditási gyorsráta	készlet forgási sebessége	EBITDA ezerFt
2020	215	6 839 696	49 821	31 813	232	0,7	0,4	4,4	270 580
2019	219	6 093 938	-405 753	27 826	-1853	-6,7	0,3	4,4	-170 932
2018	249	7 166 496	34 820	28 781	140	0,5	0,3	5,5	266 734
2017	257	6 629 686	-395 825	25 796	-1540	-6,0	0,5	5,6	-222 673
2016	226	5 909 150	-89 737	26 147	-397	-1,5	0,6	5,1	53 227
2020/2019	-1,83%	12,24%	-112,28%	14,33%	-112,51%	-110,94%	8,88%	0,45%	-258,30%
2019/2018	-12,05%	-14,97%	-1265,29%	-3,32%	-1424,92%	-1470,38%	0,38%	-19,87%	-164,08%
2018/2017	-3,11%	8,10%	-108,80%	11,57%	-109,08%	-108,14%	-34,04%	-1,34%	-219,79%
2017/2016	13,72%	12,19%	341,09%	-1,34%	287,89%	293,15%	-10,40%	9,21%	-518,35%
átlag	-0,82%	4,39%	-286,32%	5,31%	-339,65%	-349,08%	-8,80%	-2,89%	-290,13%

Forrás: saját szerkesztés (2022)

Az „I” cég is eredményesnek mutatkozik, ugyanakkor összevetve a többi vállalattal növekvő munkavállaló létszám (átlag 11,73%) és növekvő árbevétel (átlag 11,26%) mellett az eredményben visszaesések tapasztalhatók 2017-ről 2018-ra nézve, valamint 2019-et 2020-al összehasonlítva, melyet alátámaszt az eredmény/foglalkoztatottak átlagának száma, mely -22,91%, míg az árbevétel/foglalkoztatottak létszámának átlaga 0,63% (27. táblázat). A ROS is csökkenő tendenciát tartalmaz, míg a likviditási gyorsráta komoly finanszírozási problémákat mutat 2018-tól kezdődően. A készlet forgási sebessége is csökkent, ellenben az árbevétel nőtt, de az eredmény nem. Ez alapján feltételezhető, hogy az eredmény növekedést az áremelkedések hozták, ugyanakkor az előállítási költségek emelkedése is lehetséges, mely csökkentette a cég profitabilitást.

27. táblázat: „I” vállalat számviteli adatainak elemzése

	létszám	árbevétel ezerFt	eredmény ezerFt	árbevétel/ foglalkoztatottak száma ezerFt	eredmény/ foglalkoztatottak száma ezerFt	ROS	likviditási gyorsráta	készlet forgási sebessége	EBITDA ezerFt
2020	44	4 371 580	104 491	99 354	2 375	2,4	0,0	1,4	194 857
2019	42	4 087 972	267 081	97 333	6 359	6,5	0,3	1,8	355 595
2018	42	3 602 301	210 407	85 769	5 010	5,8	1,0	1,8	316 088
2017	39	3 342 588	357 143	85 707	9 158	10,7	1,4	2,1	483 828
2016	29	2 861 036	297 077	98 656	10 244	10,4	0,9	2,1	434 829
2020/2019	4,76%	6,94%	-60,88%	2,08%	-62,65%	-63,41%	-100,00%	-21,94%	-45,20%
2019/2018	0,00%	13,48%	26,94%	13,48%	26,94%	11,85%	-70,17%	0,42%	12,50%
2018/2017	7,69%	7,77%	-41,09%	0,07%	-45,29%	-45,33%	-26,84%	-14,05%	-34,67%
2017/2016	34,48%	16,83%	20,22%	-13,13%	-10,61%	2,90%	53,70%	0,31%	11,27%
átlag	11,73%	11,26%	-13,70%	0,63%	-22,91%	-23,50%	-35,83%	-8,81%	-14,03%

Forrás: saját szerkesztés (2022)

Az utolsó vizsgált szervezet -„J” vállalat- esetében kiegyensúlyozott előrehaladás tapasztalható, mely alátámasztott az átlag 10,34%-os létszám növekedéssel és 14,52%-os árbevétel emelkedéssel (28. táblázat). Az eredményesség tekintetében is prosperálónak kategorizálható, hiszen átlag 33,04%-ot mutat. A nettó profithányad tekintetében átlag 11,51%-ot mely közepesnek mondható az analizált cégek vonatkozásában. A likviditási gyorsráta viszont két évben is egy alatti érték mutat, az utolsó évben pedig pont egyet, tehát a biztos pénzügyi likviditása nem biztos a vállalatnak. Annak ellenére hogy az árbevétele a cégnek növekedett a készletforgási sebesség átlagban -11,16%-al csökkent.

28. táblázat: „J” vállalat számviteli adatainak elemzése

	létszám	árbevétel ezerFt	eredmény ezerFt	árbevétel/ foglalkoztatottak száma ezerFt	eredmény/ foglalkoztatottak száma ezerFt	ROS	likviditási gyorsráta	készlet forgási sebessége	EBITDA ezerFt
2020	160	8 471 192	348 308	52 945	2 177	4,1	1,0	4,1	537 488
2019	146	8 635 520	616 609	59 147	4 223	7,1	1,5	4,5	794 930
2018	134	8 568 664	645 069	63 945	4 814	7,5	1,3	5,9	807 851
2017	118	7 725 702	392 640	65 472	3 327	5,1	0,6	6,6	548 416
2016	108	5 209 281	181 960	48 234	1 685	3,5	0,8	6,7	326 441
2020/2019	9,59%	-1,90%	-43,51%	-10,49%	-48,46%	-42,42%	-34,05%	-9,47%	-32,39%
2019/2018	8,96%	0,78%	-4,41%	-7,50%	-12,27%	-5,15%	15,30%	-23,33%	-1,60%
2018/2017	13,56%	10,91%	64,29%	-2,33%	44,67%	48,13%	132,69%	-9,85%	47,31%
2017/2016	9,26%	48,31%	115,78%	35,74%	97,50%	45,50%	-28,74%	-1,98%	68,00%
átlag	10,34%	14,52%	33,04%	3,85%	20,36%	11,51%	21,30%	-11,16%	20,33%

Forrás: saját szerkesztés (2022)

A számviteli adatok, számítások és elemzések cégenként szétbontva a melléklet (1-10. melléklet) tartalmazza. A vállalatokról összevont elemzést is készítettem, ahol az öt éves átlagok átlagát vizsgáltam, annak érdekében, hogy egy átlag viszonyítási számot nyerjek ki az analizált cégek vonatkozásában. Kétféle vizsgálatot folytattam le:

1. *Összesített számviteli értékek átlagának átlaga (29. táblázat)*

A vizsgálat az összes cég összes számát tartalmazza anélkül, hogy bármelyik érték kivételre kerülne. Ennek a vizsgálati módnak a hátránya, hogy egy vagy két adat jelentősen el tudja torzítani az eredményeket, mivel ha egy vállalat például veszteséges egy vagy több évben, akkor a szektor eredményességének átlagát jelentősen el tudja ferdíteni a valóságtól. Szemléltetésül megvizsgálhatjuk a „H” vállalat esetét, mely a -286,32%-os negatív eredményének köszönhetően 3,4%-ra redukálja a vizsgált vállalatok eredményességi mutatóját, ellenben a valóság egy 30% körüli eredmény átlag. Az ilyen esetek kiküszöbölése érdekében vizsgálataim során inkább a második módszert fogom alkalmazni.

2. *Összesített számviteli értékek átlagának átlaga szélső értékek nélkül (30. táblázat)*

A második módszer esetében ugyan úgy az összes cég átlagának átlagát vizsgálom, viszont minden kategória esetében a két szélső értéket eltávolítom. Abban az esetben, ha megegyező adatok vannak több cég esetében is, akkor az egyező adatot a további cégek esetében is eltávolítottam. Ez alapján egy olyan táblázat készült, melyet viszonyítási alapnak lehet tekinteni.

29. táblázat: A vizsgált cégek összesített számviteli adatainak átlagos változása (2015-2020)

	létszám	árbevétel	eredmény	árbevétel/ foglalkoztatottak száma	eredmény/ foglalkoztatottak száma	ROS	likviditási gyorsráta	készlet forgási sebessége	EBITDA
1	0,96%	7,10%	4,03%	6,15%	2,99%	-1,49%	-23,05%		6,69%
2	29,26%	27,76%	38,61%	0,63%	9,42%	4,41%	-0,69%	-2,18%	39,63%
3	7,45%	15,34%	50,22%	7,41%	39,06%	29,63%	10,96%	-6,42%	23,96%
4	7,74%	22,73%	76,82%	14,00%	65,32%	44,51%	4,96%	3,07%	67,72%
5	14,29%	16,74%	23,97%	3,51%	7,87%	5,44%	0,50%	-4,64%	16,61%
6	8,19%	15,00%	39,79%	6,65%	30,05%	21,21%	6,94%	-3,16%	26,35%
7	2,32%	10,88%	67,51%	8,54%	62,64%	47,99%	3,30%	7,13%	18,39%
8	-0,82%	4,39%	-286,32%	5,31%	-339,65%	-349,08%	-8,80%	-2,89%	-290,13%
9	11,73%	11,26%	-13,70%	0,63%	-22,91%	-23,50%	-35,83%	-8,81%	-14,03%
10	10,34%	14,52%	33,04%	3,85%	20,36%	11,51%	21,30%	-11,16%	20,33%
átlag	9,15%	14,57%	3,40%	5,67%	-12,48%	-20,93%	-2,04%	-3,23%	-8,45%

Forrás: saját szerkesztés (2022)

30. táblázat: A vizsgált cégek összesített számviteli adatainak átlagos változása szélső értékek nélkül (2015-2020)

	létszám	árbevétel	eredmény	árbevétel/ foglalkoztatottak száma	eredmény/ foglalkoztatottak száma	ROS	likviditási gyorsráta	készlet forgási sebessége	EBITDA
1	0,96%	7,10%	4,03%	6,15%	2,99%	-1,49%	-23,05%		6,69%
2	29,26%	27,76%	38,61%		9,42%	4,41%	-0,69%	-2,18%	39,63%
3	7,45%	15,34%	50,22%	7,41%	39,06%	29,63%	10,96%	-6,42%	23,96%
4	7,74%	22,73%				44,51%	4,96%	3,07%	67,72%
5	14,29%	16,74%	23,97%	3,51%	7,87%	5,44%	0,50%	-4,64%	16,61%
6	8,19%	15,00%	39,79%	6,65%	30,05%	21,21%	6,94%	-3,16%	26,35%
7	2,32%	10,88%	67,51%	8,54%	62,64%		3,30%	7,13%	18,39%
8	-0,82%	4,39%		5,31%			-8,80%	-2,89%	
9	11,73%	11,26%	-13,70%		-22,91%	-23,50%		-8,81%	
10	10,34%	14,52%	33,04%	3,85%	20,36%	11,51%			20,33%
átlag	9,15%	14,57%	30,43%	5,92%	18,69%	11,47%	-0,73%	-2,24%	27,46%

Forrás: saját szerkesztés (2022)

A 30. táblázat alapján elmondható, hogy a szektorban érzékelhető a növekedési tendencia az elmúlt öt év tekintetében, mivel a vizsgált cégek tekintetében szélső értékek nélkül az átlag árbevétel 14,57%-kal nőtt, míg az eredmény 30,43%-kal, továbbá az EBITDA 27,46%-al emelkedett. A munkavállalók létszáma ezekhez az eredményekhez képest viszont mindössze 9,15%-os átlaggal emelkedett, tehát a vállalatok hatékonyabbá váltak, hiszen kevesebb munkavállalóval magasabb bevételt és profitot tudtak elérni. Az árbevétel és eredmény foglalkoztatottakhoz viszonyított vizsgálata is ezt támasztja alá. A ROS a szektor átlagban 11,47%-al emelkedett, ellenben a likviditási gyorsráta -0,73%-al csökkent, mely arra enged következtetni, hogy a vállalatok sokkal nagyobb anyagi kitétséggel kezdtek el működni. A készletek forgási sebessége viszont átlagban -2,24%-al csökkent, mely következménye lehet annak is hogy néhány vállalat a megnövekedett kereslet miatt nagyobb készlettel kezdett el dolgozni.

Összeségében elmondható, hogy a számviteli adatok alapján bizonyított a magyarországi építőipari szektor fellendülése és növekedése, melyhez jelentősen hozzá járultak a korábban már említett kormányzati beruházások és a lakossági beruházások.

Az elemzett számviteli adatok kölcsönhatásának elemzésében korrelációs vizsgálatot végeztem, mely a lineáris kapcsolatot keresi a változók között, tehát hogy az egyik függvény leírható-e a

másik valamilyen lineáris függvényeként. Egy táblába felvittem a tíz vizsgált cég számveteli mutatóit, melyek mind skála változók, tehát a korrelációs elemzés megalapozott. A táblázat (11. melléklet) minden változót minden változóval összevet. tehát elegendő a táblázat bal felső sarkából a jobb alsó sarkába induló átló alatti értékeket vizsgálni, hiszen a táblázat erre az átlóra szimmetrikus.

A nullhipotézis ebben az esetben, hogy nincs korreláció két változó között, az ellenhipotézis pedig, hogy van korrelációs kapcsolat a két változó között. 5%-os szignifikancia szint mellett, ha Sig (2-tailed) < 0,05, akkor elvetjük a nullhipotézist, azaz van kapcsolat a két változó között, ha $\geq 0,05$, akkor nincs korrelációs kapcsolat. 1%-os szignifikancia szint mellett (ami egy erősebb statisztikai szint), ha sig < 0,01, akkor van kapcsolat, ha, Sig $\geq 0,01$, akkor nincs korrelációs kapcsolat közöttük 1%-os szignifikancia szint mellett.

A táblázatban citromsárgával vannak kiemelve azok a p-értékek, amelyek „csak” 5%-os szignifikancia szint mellett korrelálnak egymással, narancssárgával, amelyek még 1%-os szignifikanciaszint mellett is korrelálnak, tehát a narancs az erősebb szintű korrelációs kapcsolatra utal.

Ezek alapján azt állapíthatjuk meg, hogy:

- „csak” 5%-os szignifikanciaszint mellett korrelálnak (azaz van korrelációs kapcsolat közöttük):
 - eredmény/foglalkoztatottak száma vs. készlet forgási sebesség
- 1%-os szignifikanciaszint mellett még az alábbiak is korrelálnak:
 - árbevétel/foglalkoztatottak száma vs. eredmény/foglalkoztatottak száma
 - árbevétel/foglalkoztatottak száma vs. ROS
 - eredmény/foglalkoztatottak száma vs. ROS

Ezekben az esetekben érdekes megnézni az erősség szintjét is, amit az ezekhez tartozó Pearson Correlation értékekből lehet kiolvasni. A Pearson-féle korrelációs érték -1 és 1 között vehet fel értéket. Ha közel van 0-hoz akkor igazából nincs korrelációs kapcsolat, ha közel van 1-hez vagy -1-hez, akkor erős korrelációs kapcsolat van közöttük. Az előjel is nagyon fontos, ha +1-hez van közel, akkor pozitív irány, megegyező irányú a kapcsolat, tehát ha az egyik nő, akkor a másik is. Ha -1-hez van közel, akkor erős a kapcsolat, de ellentétes irányú, azaz, ha az egyik nő, akkor a másik csökken, tehát ellenkező irányú a kapcsolat.

Sorban a fentiekre a Pearson-féle korrelációs értékek:

- eredmény/foglalkoztatottak száma vs. készlet forgási sebesség
→ Pearson Corr = 0,736 (viszonylag erős kapcsolat, megegyező iránnyal)
- árbevétel/foglalkoztatottak száma vs. eredmény/foglalkoztatottak száma
→ Pearson Corr = 0,983 (nagyon erős kapcsolat, megegyező iránnyal)
- árbevétel/foglalkoztatottak száma vs. ROS
→ Pearson Corr = 0,863 (viszonylag nagyon erős kapcsolat, megegyező iránnyal)
- eredmény/foglalkoztatottak száma vs. ROS
→ Pearson Corr = 0,908 (elég erős kapcsolat, megegyező iránnyal)

Ez alapján levonható az a következtetés, hogy az egy foglalkoztatottra jutó árbevétel minél nagyobb annál kedvezőbb, mivel a ROS értékkel kapott korreláció alapján szoros kapcsolat mutatkozik. A cél, hogy minél kevesebb munkavállalóval minél nagyobb árbevételt és ezzel egyidőben eredményt érjen el a vállalat. Ez alapján igazolódik, ha az erőforrásait kedvezően használja fel a cég, tehát jelen esetben ha a humán erőforrás megfelelően van felhasználva, akkor a vállalat hatékonyabb és eredményesebb lesz.

Igazolódik továbbá, hogy a likviditási gyorsráta nincs korrelációban az eredménnyel és az árbevétellel, ami a vizsgált cégek alapján is megfigyelhető volt. A kutatásban résztvevő cégek mind eredményesnek és hatékonyak mondhatók a vizsgálati szempontok alapján, viszont a likviditási mutatóik egyik cégnek sem a cég erős pénzügyi stabilitását támasztja alá, tehát következtetésképpen attól, hogy egy vállalat pénzügyi likviditási mutatói nem a teljes pénzügyi stabilitást támasztják alá, ettől még egy cég lehet kiemelkedően eredményes és hatékony.

A készlet forgási sebesség korrelál az eredmény/foglalkoztatottak számára is, tehát szintén elmondható, hogy minél hatékonyabb egy vállalat annál magasabb a készlet forgási sebessége. Ez alapján nem csak annak kell a célnak lenni, hogy magas árbevétellel dolgozzon egy vállalat, de annak is hogy minél alacsonyabb foglalkoztatotti állomány mellett minél magasabb eredményt érjen el minél magasabb készlet forgási sebesség mellett.

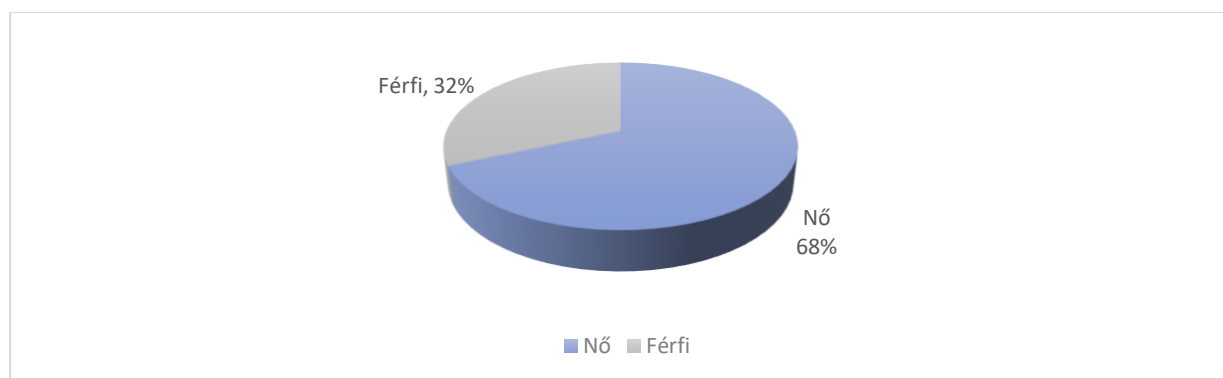
5.2. Kollégák kérdőív eredményének összegzése

A kutatásban résztvevő tíz vállalatnál kizárólag a vezetők közvetlen közelében dolgozó kollégák vettek részt az online kérdőívek kitöltésében. Ennek az oka, hogy a kérdőív domináns része kizárólag a vezetőjük személyiség jegyeit és mentalitását vizsgálja, tehát olyan kollégának nem lett volna értelme kitölteni a tesztet, aki nincs nagyon közeli munkakapcsolatban a vezetővel, hiszen a válaszok abban az esetben nem biztos, hogy megbízhatóak lettek volna. A vezetők közelében napi szinten viszont nem dolgoznak tömegek, valamint általánosságban a válaszadói hajlandóság se túl magas a felmérések tekintetében, így átlagban minden cégnél 5-6 ember töltötte ki az online kérdőívet.

A kérdőív első szekciója általános demográfia adatokat vizsgált, míg a második rész a fókusz kérdéseket tartalmazta.

A. Demográfiai adatok+ általános információk eredményeinek bemutatása

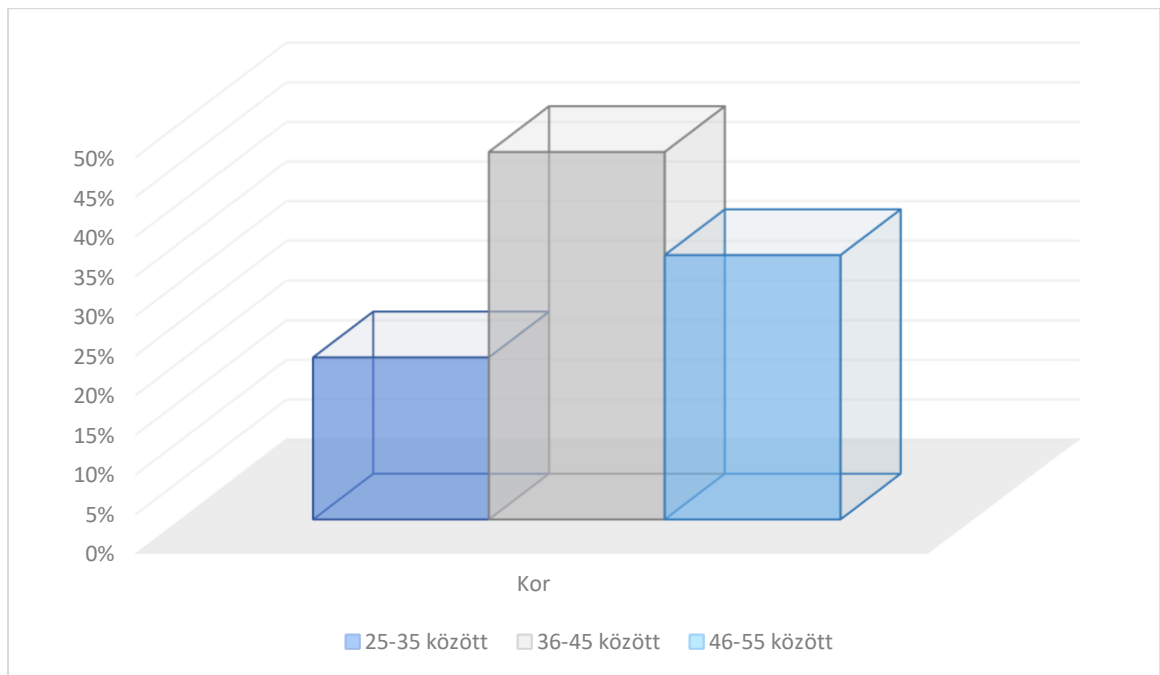
Összesen 54-en vettek részt a kutatásban (12. melléklet), melyből a válaszadók 68,5%-a nő volt, míg 31,5% férfi (9. ábra).



9. ábra: A kutatásban résztvevő kollégák megoszlása nemek szerint

Forrás: saját szerkesztés

A kor összetételében 20,4%-uk 25 és 35 év közötti, 46,3%-uk 36 és 45 év közötti, míg 33,3%-uk 46 és 55 év közötti válaszadó volt, így egy viszonylag kiegyensúlyozott kor összetétel rajzolódott ki a válaszadók körében (13. melléklet, 10. ábra).



10. ábra: A kutatásban résztvevő kollégák megoszlása korcsoportok szerint

Forrás: saját szerkesztés

A fizetési sávok (14. melléklet) esetében a domináns kategória a nettó 301 000 és 900 000 Ft közötti sáv lett, amit a válaszadók 59,3%-a választott, míg a nettó 300 000 Ft alatti és nettó 901 000 Ft feletti fizetési kategóriákat 16,7-16,7%-a választotta a kollégáknak. Erre a kérdésre 7,4%-a válaszadóknak nem kívánt válaszolni. Ez alapján megállapítható, hogy a KSH (2022) adataihoz viszonyítva a válaszadók nagyrésze a magyarországi átlag keresettel vagy a feletti fizetéssel rendelkezik.

A megkérdezettek közül (15. melléklet) 94,4% nyilatkozta azt, hogy jól érzi magát a vállalatnál, míg 1,9% nem érzi jól magát, 3,7% tartózkodott a válaszadástól.

Az eltöltött évek arányában (16. melléklet) a megkérdezettek nagyrésze legalább egy éve a vállalatnál van (24,1%), míg 42,6% több mint négy éve és 25,9% tíz vagy több mint tíz éve dolgozik az adott cégnél.

B. Fókusz kérdések eredményeinek a bemutatása

A kérdőív második része az eredményes vállalat és a vezető személyiség jegyeinek, valamint kompetenciáinak kutatására irányult.

Az első kérdésre a vállalat sikerességének megítélésére irányult eldöntendő formában, melyre a válaszadók 100%-a azt válaszolta, hogy véleményük szerint a vállalatuk sikeres.

5.2.1. Domináns eredményességi tényezők

Ez alapján a következő vizsgálati pontban a válaszadóknak ki kellett választani a véleményük szerint 5 legdominánsabb tényezőt a sikeresség megítélésére.

31. táblázat: Domináns eredményességi tényezők kollégák megítélése alapján

		válaszadók száma	százalékban
1	jó munkakörülmények	46	85,19%
2	elismertség vevők/szállítók részéről	40	74,07%
3	profit növekedés	39	72,22%
4	folyamatosan bővülő termékportfólió	28	51,85%
5	volumen növekedés	24	44,44%
5	árbevétel növekedés	24	44,44%
6	folyamatosan növekvő vevőkör	21	38,89%
7	folyamatos újítások/innováció	16	29,63%
8	vevői elégedettség	9	16,67%
9	alacsony hitelállomány	8	14,81%
10	magas hitelállomány	0	0,00%
	Összes válaszadó	54	

Forrás: saját szerkesztés (2022)

A 31. táblázat csökkenő sorrendben összefoglalja a válaszadók megítélése szerinti legfontosabb eredményességi vagy siker tényezőket, mely alapján a legfontosabbnak a jó munkakörülményeket kategorizálták, amit a válaszadók 85,19%-a választott. A második leggyakrabban választott elem 74,07%-kal a mások szemszögéből történő megítélés volt, vagyis a vevők és szállítók részéről történő elismertség. A harmadik indexnek a profit növekedését választották 72,22%-ban. A folyamatosan bővülő termékportfólió 51,85%-ot kapott, mely azt képviseli, hogy a munkavállalók a fejlődést azon keresztül is mérik, hogy mennyire tud a vállalat megújulni, folyamatosan fejleszteni. Továbbá a termékek bővítésével nagyobb értékesítési lehetőséget nyer a szervezet, akár új szegmensekbe is be tudnak lépni, ami szintén a cég presztízsét növeli. Az ötödik szempont tekintetében viszont egyenlő 44,44%-al az árbevétel és volumen növekedés került, ami bizonyos mértékig összefüggésben van egymással. Kisebb arányban, de jelentős értékelést kapott a növekvő vevőkör (38,89%) és a folyamatos újítások és innovációk (29,63%) válaszok. Figyelemre méltó, hogy míg a folyamatosan bővülő termékportfólió a negyedik helyre lett rangsorolva, addig a folyamatos fejlesztés és innováció csak a hetedik helyre lett értékelve, pedig a termékportfólió bővítésének egyik alapvető és elhanyagolhatatlan része a termékfejlesztés és innováció, ami nélkül

lehetetlen lenne a bővítéseket végrehajtani. A három legkevésbé fontosnak vélt tényező a vevői elégedettség és a hitelállomány mértéke volt.

Összeségében elmondható, hogy az öt legdominánsabb sikeresség megítélését meghatározó tényező a válaszadók alapján 60%-ban kvalitatív szempont volt, és nem számszerűen mérhető kvalitatív számveteli adat, tehát ez alapján következtethető, hogy a sikeresség megítélése mér nem csak szám alapú.

5.2.2. Munkakörülmény, mint meghatározó tényező

A sikeres vállalat megítélési pontjai, valamint a munkavállalók demográfiai adatai között is készítettem vizsgálatot SPSS elemzéssel, viszont ezekben az esetekben jelentős korrelációt egyáltalán nem találtam (27. melléklet). Egyetlen egy eset volt kivétel, ahol a fizetési sáv a jó munkakörülményekkel korrelált.

5.2.3. Vezető szakmai felkészültségének megítélése

A demográfia adatok tekintetében szintén elvégeztem egy ANOVA analízist (18. melléklet), mivel a korszáv, fizetési sáv, munkaévek száma legalább három értékű kategorikus változó, a „mennyire látja megalapozottnak a vezetői szakmai felkészültségét?” kérdésre adott válaszok, pedig skála típusú változó. Azokban az esetekben van ANOVA, ahol a kategorikus változó szerint elemzünk, tehát ez alapján hozunk létre csoportokat és a kategorikus változónak legalább három értéke van. Itt minden esetben azt vizsgáljuk, hogy az egyes csoportok között van-e eltérés a skála vonatkozó átlagai között vagy sem. A nullhipotézis azt mondja, nincs különbség, míg az ellenhipotézis alapján van. Azaz a nullhipotézis azt mondja, hogy a kategorikus változó nem befolyásolja a skála típusú változó értékeit, nem determinálja azt, ellenhipotézis esetén viszont befolyásolja. Itt igazából bennünket csak a Sig. (p-érték) érdekel, ami a próbához tartozó p-érték. Úgy kell értelmezni, hogy ha az adott változónál a Sig.<0,05, akkor a nullhipotézist elvetjük, azaz a kategorikus változó csoportjaiban a vizsgált skála változó átlagai eltérnek, azaz a kategorikus változó hatással van rá, ha Sig. >= 0,05, akkor a nullhipotézist elfogadjuk, azaz a kategorikus változó csoportjaiban a vizsgált skála változó átlagai azonosak, tehát a kategorikus változó nincs hatással rá, nem befolyásolja szignifikánsan. Tehát ott van hatással rá, ahol a p-érték < 0,05. Ebben az esetben mindhárom csoportnál azonosnak tekinthető az átlag, mert a Sig = 0,486 > 0,05, továbbá 0,902 > 0,05 és 0,368 > 0,05. Ez alapján egyik esetben sem befolyásolja a kategorikus változó a „mennyire látja megalapozottnak a vezető szakmai felkészültségét?” válasz értékét, tehát a demográfiai adatoktól független a vezetőnek a megítélése.

5.2.4. Domináns vezetői kompetenciák a munkavállalók megítélése szerint

A kutatás célja volt a kollégák szemszögéből felmérni hogyan ítélik meg a vezető tulajdonságait, melyet cégenként külön-külön is megvizsgáltam (19. melléklet), valamint egy összesített táblázatot (32. táblázat) is készítettem. A válaszadók cégenként összesítve a legdominánsabb tulajdonságnak a vezetőknél a magabiztosságot, erős irányítási képességet, szakmai tudást, empaticusságot, önálló döntéshozatalt, új ismeretekre való nyitottságot és mások motiválást ítélték meg. A következő kategóriába öt tulajdonságot nagyjából egyenlő arányban választották: csapatmunka, stratégia és iránymutatás, energikus, globális gondolkodásmód, jó konfliktus kezelő képesség, kockázat vállalás. Harmadik kategóriaként pedig a 15% alatt választott tulajdonságokat rendeztem: jó krízis és kudarc kezelő képesség, rugalmasság, cégen belüli változtatások lebonyolítása, nyitottság más kultúrák felé és társadalmi intelligencia.

32. táblázat: A vezetők legdominánsabb tulajdonságai a kollégák megítélése alapján csökkenő sorrendbe

	A vezetők legdominánsabb tulajdonságai a kollégák megítélése alapján csökkenő sorrendbe	Összes választás/ tulajdonság	Kollégák válaszainak százalékos aránya
1	magabiztos	48	88,89%
2	erős irányítási képesség	35	64,81%
3	szakmai tudás	29	53,70%
4	empaticus	22	40,74%
5	önálló döntéshozatal	20	37,04%
6	nyitott új ismeretekre/önképzés	17	31,48%
7	mások motiválása	16	29,63%
8	csapatmunka	13	24,07%
9	stratégia és iránymutatás	13	24,07%
10	energikus	12	22,22%
11	globális gondolkodás	12	22,22%
12	jó konfliktuskezelő	11	20,37%
13	kockázat vállaló	9	16,67%
14	jó krízis és kudarc kezelő képesség	7	12,96%
15	rugalmas	4	7,41%
16	cégen belüli változás jó lebonyolítása	1	1,85%
17	nyitottság más kultúrák felé	1	1,85%
18	társadalmi intelligencia	0	0,00%

Forrás: saját szerkesztés (2022)

A kérdőívnek célja volt felmérni, hogy a kollégák hogyan vélekednek a vezetői önképzés és fejlődés fontosságáról. Az 54 megkérdezett 100%-ban azt választotta, hogy igen, fontos hogy a vezetők képezzék önmagukat. A szakirodalom alapján ez a korábbi években és időszakban egyáltalán nem volt megfigyelhető, hogy a kollégák erre hangsúlyt helyeztek volna vagy indokoltnak ítélték volna meg, így elmondható, hogy ebben egy elmozdulás vélhető fel.

5.3. Vezetői kérdőív eredményének összegzése

A vezetői interjúk eredménykinyerése és adatelemzése sokkal összetettebb és nehezebb rész volt, mint a kollégák válaszainak az elemzése, hiszen ebben az esetben már nem standardizált válaszokat kellett feldolgozni és összevetni egymással. A kérdések egy részénél törekedtem arra, hogy egyszerűen mérhető és összehasonlítható legyen -köztük a kollegák által kitöltött felmérés adataival-, viszont számos esetben nyílt kérdések voltak, tehát bármilyen választ adhatott rá a vezető, így az elemzés körülményesebb és a szubjektív interpretálás is belép, mint meghatározó tényező az eredmények ismertetésében.

A vezetők esetében is az interjú és a kérdések felépítése hasonló struktúrát követett, mint a kollégákkal történő adatgyűjtés, tehát először a vállalati eredményesség témakörét vizsgálta, majd a vezetői kompetenciákat és személyiség jegyeket, valamint végül a Covid-19 hatását a vezető hozzáállásra. Az egyetlen különbség, hogy a vezetői interjú esetében a konkrét demográfia adatok felmérése helyett egy kötetlen beszélgetés formájában történt meg a korcsoport, vállalatnál eltöltött idő és a tanulmányi háttér adatgyűjtése.

5.3.1. Az eredményes vállalat mérőszámai

Az első kérdés megegyezett a kollégáknak feltett kérdéssel, vagyis mi alapján ítélik meg a vezetők a vállalatuk sikerét. A vezetők 100%-a a számviteli adatokat említette elsőként, és 50%-uk nem is fűzött hozzá mást, hangsúlyozta, hogy csak ezt veszi alapnak. A számviteli eredmények tekintetében a legmeghatározóbbnak az árbevételt és eredményt ítélték meg. A vezetők másik fele kiegészítette meglátását, hogy a számviteli eredményeket kívül további meghatározó tényező a kiváló munkakörülmények megteremtése és a munkatársak elégedettségének biztosítása. Véleményük szerint nem elegendő már csak számokban nézni a vállalatot, természetesen a kézzel fogható konzekvenciája a sikernek a számokban objektíven mutatkozik meg, de ezek a nehezen mérhető elemek adják a vállalat esszenciáját. Nem azt állítják ugyanakkor, hogy egy vállalat nem lehet sikeres rossz munkakörülményekkel vagy esetleg elégedetlen munkavállalókkal, viszont ha ezek a tényezők pozitívak a fluktuáció feltehetően kevesebb, hiszen ha valaki jól érzi magát a munkahelyén és elégedett, akkor alacsonyabb az esélye annak hogy váltson. Állandó, régóta az adott vállalatnál dolgozó kollégával pedig a vállalati célok megvalósítása is egyszerűbb, valamint meglátásaik a cég szempontjából sokkal értékesebbek, hiszen hosszabb ideje ismerik a szervezet működését, mint egy újonnan érkező kolléga. Ugyanakkor természetesen ennek vannak ellenpéldáik is, amik azt mondják hogy a régóta, megszokott munkahelyi légkörben működő

vállalatok esetében fennáll a veszély, hogy belekényelmesednek a megszokásba és a hasonló gondolkodás következtében a kreativitás elvész, ami akadályozza a cég továbbá fejlődését (BURGELMAN-GROVE 2006, BEAMER-VARNER 2008). Továbbá extrém esetekben az összeszokottság és a hasonló gondolkodásmód akár a vállalat bukását is okozhatja (BRYMAN, 1996). Ezért fontos az egyensúly fenntartása és kontrollálása, ami a vezető hatásköre.

A munkavállalók felmérésben adott válaszai a vezetők egyrészének feltevését igazolták, vagyis nem csak a számszerű, kvantitatív mérőszámok alapján lehet egy vállalat eredményességet meghatározni, de kvantitatív információk alapján is lehet kategorizálni.

A nyugati országokban ez a megközelítés már elfogadottabb, hogy egy vállalat sikeressége nem csak a pénzügyi mutatóin alapszik. Ez abban is megmutatkozik, hogy a külföldi cégek kidolgozott CSR (=corporate social responsibility) programokat, vagyis társadalmi felelősségvállalást folytatnak. Érdekes, hogy a vezetők 50%-a, aki azt nyilatkozta, hogy a kvalitatív értékek fontosak a sikeresség megítélésében egy vezető kivételével mind külföldi tulajdonú vállalatnak a vezetői. Érdekes viszont, hogy csak a külföldi tulajdonú cégek kommunikációjában szerepelt a CSR politika, a magyar tulajdonú cég vezetője igaz megemlítette, de a cég felületein, hivatalos publikált anyagaiban nincs ráutalás, hogy ezt a szemléletet követnék vagy figyelembe vennék. A többi vállalat esetében, ahol a vezetők csak a számveteli adatokat emelték ki mérőszámként a CSR semmilyen módon nem jelenik meg. Ebből levonható az a következtetés, hogy a magyar üzleti szegmensben idáig nem volt jellemző tágabb értelmezésben vizsgálni az eredményesség és siker okozóit kvalitatív szempontból, hiszen a külföldi tulajdonú vállalatokon kívül erre egyik vizsgált cég sem fordított hangsúlyt. A vállalatok jövőbeli eredményességét és hatékonyságát tudná növelni, ha ezek a szempontok is elemzésre kerülnének, hiszen a vállalat belső magjától kezdve tudnák akkor elkezdni a problémák feltárását és javítását az által, hogy a cél egy jobb munkakörülményeket biztosító vállalat megteremtése lenne.

5.3.2. Sikertényezők szubjektív értékek alapján

A sikertényezők tekintetében a vezetők saját szavaikkal fogalmazták meg nézőpontjukat, így ez alapján kulcsszavas kigyűjtésbe rendeztem válaszaikat, valamint ez alapján rangsort állítottam össze, hogy mely elemeket említették meg a legtöbben. A vizsgálat eredménye azt mutatta, hogy ebben a pontban elég eltérően gondolkoznak a vezetők, ugyanakkor néhány tényező visszatérő volt.

33. táblázat: Vállalati sikertényezők a vezetők megítélése alapján

	Vállalati sikertényezők	vezetők száma, akik megemléstettek
1	innováció	7
2	gyors alkalmazkodó képesség és reagálás	6
3	megfelelő kontroll és követhetőség (vállalat irányítási rendszer)	4
4	pontosság	4
5	munkavállalók integrálása, törődés velük	3
6	megbízhatóság	3
7	pro-aktivitás	2
8	függetlenség megőrzése	2
9	költséghatékonyság	2

Forrás: saját szerkesztés (2022)

Ahogy a 33. táblázat is szemlélteti a legtöbbet említett tényező az innováció volt, melyet a vezetők 70%-a említett, míg a második legtöbbet választott tényező 60%-al a gyors alkalmazkodó képesség és reagálás volt. A harmadik leggyakrabban választott tényező a megfelelő kontroll és követhetőség, valamint a pontosság lett 40-40%-kal. Az ezt követő többi elem már kisebb arányba lett választva, ugyanakkor jelentőséggel bírnak: munkavállalók integrálása, megbízhatóság, pro-aktivitás, függetlenség megőrzése, költséghatékonyság.

Ezek alapján felállítható egy modell, mely iránymutatást tud biztosítani a sikeres vállalat alap és kiegészítő szempontjaihoz.

5.3.3. Sikeres vezető megítélése szubjektív értékek alapján

A sikeres vezető megítélésében a válaszadók az átfedéseket figyelembe véve körülbelül 80%-os arányba egyet értettek, miszerint a legfontosabb, hogy a kollégák elfogadják a vezetőt és kövessék, megfelelően tudja irányítani a munkavállalókat, valamint képes legyen motiválni őket. Ebben a témakörben semmilyen egyéb megítélési pontot nem hoztak be a vezetők, kizárólag a kollégák szempontjából közelítették meg.

5.3.4. Vezetői kompetencia meghatározása

Az interjú során minden vezetőt megkértem, hogy mondja el a vezetői kompetencia meghatározását a saját értelmezésében, mely így összevethetővé válik a szakmai irodalom által használt definíciókkal, továbbá a kollégák által kiemelt kompetenciákkal, így alapot biztosítva egy új definíció meghatározásához.

Az „A” vállalat vezetője úgy fogalmazta meg, hogy „vezetői képesség, ami a cég, mint szervezet és mint emberek összességének sikeres vezetésének feltétele”. A „B” vállalat vezetője szerint a vezetői kompetenciával rendelkező személy kezdeményező, megosztja a sikert és teljes felelősséggel bír a cég működéséért mind finanszírozási részen, mind az emberek tekintetében”. A „C” vezető véleménye szerint régen az rendelkezett vezetői kompetenciával, aki „mindenhez is értett”, ellenben mostanra ez úgy alakult át, hogy az rendelkezik igazán ezzel a kompetenciával, aki fel tud építeni egy olyan hatékony szervezetet, aki nála a szakterületeik tekintetében okosabb emberekből áll össze és ő össze tudja hangolni ennek a csapatnak az együttműködését”. A „D” vezető interpretációjában vezetői kompetenciával az rendelkezik, aki „tud az emberekkel bánni, rendelkezik pénzügyi gondolkodásmóddal és képes tervezni, ért a kereskedelemhez, marketinghez és jó értékesítő, nem csak termékek szempontjából, de a munkatársaiknak is el tudja adni a gondolatait”. Az „E” vezető szerint az „attitűd és személyiség fontosabb, mint a szakmai képzettség”. Az „F” vezető úgy vélekedik, hogy „egy kombináció a problémamegoldó képesség, önálló döntéshozatal, hatékony együttműködés másokkal, a kommunikáció és stratégia alkotó képességnek”. A „G” vezető rövid definíciója szerint „alkalmas az adott pozíció betöltésére”, míg a „H” vezető szerint „elengedhetetlen tulajdonságokkal rendelkezik egy vállalat vezetéséhez”. Az „I” vezető meglátása szerint „egy képesség halmaz, ami meghatározza a sikerességet”. A „J” vezető szerint „a cégvezetéshez szükséges képességek összessége, mind humán erőforrás, pénzügyi és szakmai ismeretek tekintetében”.

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

Ezek alapján az alábbi definíciót határoztam meg:

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

5.3.5. Kompetencia vizsgálat

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

Ez alapján úgy gondoltam elvégzek egy összesített kompetencia karakterisztika vizsgálatot is. Ennek érdekében készítettem egy táblázatot (34. táblázat) ami egymáshoz viszonyítva mutatja be a kollégák és a vezetők által legdominánsabbnak megítélt kompetenciákat, ahol az pirossal lett kiemelve a vezetők által 30 vagy több százalékban választott kompetenciák, sárgával pedig a vezetők által egységesen 20%-ban választott elemek.

34. táblázat: Domináns vezetői kompetenciák összehasonlítása a vezetők és kollégák válasza alapján

	kompetencia megnevezése	kollégák összesített választása	kollégák válaszainak százalékos aránya	vezetők összesített választása	vezetők válaszainak százalékos aránya
1	magabiztos	48	88,89%	5	50%
2	erős irányítási képesség	35	64,81%	2	20%
3	szakmai tudás	29	53,70%	0	0%
4	empatikus	22	40,74%	3	30%
5	önálló döntéshozatal	20	37,04%	4	40%
6	nyitott új ismeretekre/önképzés	17	31,48%	2	20%
7	mások motiválása	16	29,63%	2	20%
7	csapatmunka	13	24,07%	4	40%
9	stratégia és iránymutatás	13	24,07%	3	30%
10	energikus	12	22,22%	1	10%
11	globális gondolkodás	12	22,22%	0	0%
12	jó konfliktuskezelő	11	20,37%	2	20%
13	kockázat vállaló	9	16,67%	5	50%
14	jó krízis és kudarc kezelő képesség	7	12,96%	0	0%
15	rugalmas	4	7,41%	2	20%
16	cégen belüli változás jó lebonyolítása	1	1,85%	0	0%
17	nyitottság más kultúrák felé	1	1,85%	0	0%
18	társadalmi intelligencia	0	0,00%	0	0%

Forrás: saját szerkesztés (2022)

35. táblázat: Domináns vezető tulajdonságok a megkérdezett vezetők megítélése alapján

	kompetencia megnevezése	vezetők válaszainak százalékos aránya
1	magabiztos	50%
2	kockázat vállaló	50%
3	önálló döntéshozatal	40%
4	csapatmunka	40%
5	empatikus	30%
6	stratégia és iránymutatás	30%
7	erős irányítási képesség	20%
8	nyitott új ismeretekre/önképzés	20%
9	mások motiválása	20%
10	jó konfliktuskezelő	20%
11	rugalmas	20%

Forrás: saját szerkesztés (2022)

Azok a kompetenciák, amik maximum egyszer vagy egyáltalán nem lettek kiválasztva a vezetők által nem lettek kiemelve. A 35. táblázat csökkenő sorrendben összegezi, hogy a vezetők melyik tulajdonságokat találták a legdominánsabbnak.

36. táblázat: TOP 10 domináns tulajdonság a vezetők és kollégák megítélésében

	Kollégák TOP 10 kompetencia listája	Vezetők TOP 10 kompetencia listája
1	magabiztos	magabiztos
2	erős irányítási képesség	kockázat vállaló
3	szakmai tudás	önálló döntéshozatal
4	empatikus	csapatmunka
5	önálló döntéshozatal	empatikus/stratégia és iránymutatás
6	nyitott új ismeretekre/önképzés	erős irányítási képesség
7	mások motiválása	nyitott új ismeretekre/önképzés
8	csapatmunka	mások motiválása
9	stratégia és iránymutatás	jó konfliktuskezelő
10	energikus	rugalmas

Forrás: saját szerkesztés (2022)

A két táblázat eredményeit egy harmadik táblázatban (36. táblázat) állítottam szembe egymással, ami egyértelműen megmutatja, hogy a legdominánsabb tulajdonságokban (pirossal jelölve) a vezetők és kollégák megítélése nem egyezik meg teljes mértékben, valamint a kevésbé dominánsabb (sárgával jelölve) tulajdonságok esetében ez csak még jobban szóródik. Ezek alapján megállapítható, hogy a kollégák és vezetők megítélése a domináns vezetői kompetenciák esetében nem egységes.

5.3.6. Vezetői személyiség jegyek elemzése

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

A kollégáknak és a vezetőknek is pontosan megegyező táblázat alapján kellett kiválasztaniuk a jellemzőnek vélt személyiség jegyeket az adott cég vezetőjére nézve. Az eredmények összehasonlítására egy olyan táblázatot (37. táblázat) készítettem, ahol függőlegesen egymás alatt lévő sorokban felsoroltam a személyiségjegyeket párokban, míg a mellette lévő függőleges oszlopokban cégenként jelöltem, hogy az adott cég munkavállalói milyen arányban választották az adott személyiség jegyet. Ezt követően pedig minden egyes cég esetében személyiségjegyenként kivastagítottam azt a százalékot, melyet a vezető önmagára nézve

választott. Ez által átláthatóvá vált, hogy melyik cég esetében egyezett meg a kollégák meglátása a vezetőjük önmaga felé történő megítélésével.

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

37. táblázat: Személyiségjegyek összevetése a kollégák és vezetők megítélése alapján cégekre bontva

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
introvertált	40%	0%	13%	0%	60%	40%	20%	78%	38%	14%
extrovertált	60%	100%	88%	80%	40%	60%	80%	22%	63%	86%
tervez	60%	100%	13%	100%	80%	100%	80%	78%	63%	86%
improvizál	60%	0%	88%	100%	20%	0%	60%	22%	38%	14%
komoly	60%	0%	13%	100%	60%	100%	60%	78%	38%	86%
humoros	60%	100%	88%	80%	60%	60%	100%	22%	63%	14%
pesszimista	20%	0%	13%	0%	0%	0%	0%	44%	38%	14%
optimista	80%	100%	88%	100%	80%	100%	100%	56%	63%	86%
aggódó	0%	0%	13%	0%	20%	20%	0%	33%	38%	14%
gondtalan	80%	100%	75%	60%	0%	20%	40%	78%	63%	86%
stresszes	20%	0%	13%	0%	40%	80%	0%	22%	38%	14%
nyugodt	80%	100%	88%	100%	60%	40%	100%	78%	63%	86%
higgadt	80%	0%	88%	100%	60%	40%	60%	78%	63%	57%
lobbanékony	20%	100%	13%	20%	20%	80%	60%	22%	38%	14%
rendszerető	40%	80%	75%	100%	60%	100%	60%	78%	63%	86%
káoszban is jól érzi magát	60%	20%	25%	20%	20%	0%	40%	22%	38%	14%
racionális	100%	20%	63%	100%	80%	100%	100%	78%	63%	71%
emocionális	0%	100%	50%	60%	20%	20%	60%	22%	38%	29%
megfontolt	80%	20%	88%	100%	80%	100%	80%	78%	63%	86%
hirtelen ítélkező	40%	100%	13%	40%	0%	40%	40%	22%	38%	14%
foglalkoztatja, hogy mások mit gondolnak róla	0%	0%	38%	60%	40%	20%	20%	67%	63%	71%

Forrás: saját szerkesztés (2022)

A vezetők jellemvonásai egymáshoz viszonyítva is elemzésre kerültek (38. táblázat). Az introvertált és extrovertált megközelítés alapján két oldalra lett szétbontva a 22 személyiségjegy, egymás párjainak megfelelően. Az objektív elemzésre érdekében a válaszokat számszerűsítettem, hogy összehasonlíthatók legyenek egymással. A 11 tulajdonság tekintetében a két oldalra történő

megosztással összes 12 féle kombináció lehetséges, melyből 6 fordult elő a válaszadók között (39. táblázat). Érdekeség egybeesés, hogy a 6 kombinációból 3-3 egymás fordított variációja. A 10 megkérdezett válaszadónak 6 különböző jellemterképe rajzolódott ki, tehát ez alapján megállapítható, hogy az eredményes vezetőknek nem egyeznek meg a személyiségeik, továbbá az is megállapítható, hogy a személyiség karakterisztika nem befolyásolja, hogy valakiből válhat sikeres vezető vagy sem.

38. táblázat: Vezetők személyiségjegyeik saját megítélésük alapján

	A		B		C		D		E	
1	INTROVERTÁLT			EXTROVERTÁLT		EXTROVERTÁLT		EXTROVERTÁLT	INTROVERTÁLT	
2	TERVEZ		TERVEZ			IMPROVIZÁL	TERVEZ		TERVEZ	TERVEZ
3		HUMOROS		HUMOROS		HUMOROS		HUMOROS		KOMLYABB
4		OPTIMISTA		OPTIMISTA		OPTIMISTA		OPTIMISTA		OPTIMISTA
5	AGGÓDÓ			GONDTALAN		GONDTALAN		GONDTALAN		AGGÓDÓ
6		NYUGODT		NYUGODT		NYUGODT		NYUGODT		NYUGODT
7		LOBBANÉKONY		LOBBANÉKONY	HIGGADT		HIGGADT		HIGGADT	
8		KÁOSZBAN IS JÓL ÉRZI MAGÁT	RENDSZERETŐ		RENDSZERETŐ		RENDSZERETŐ		RENDSZERETŐ	
9	RACIONÁLIS			EMOCIONÁLIS	RACIONÁLIS		EMOCIONÁLIS		RACIONÁLIS	
10	MEGFONTOLT			HIRTELEN ÍTÉLKOZÓ	MEGFONTOLT		MEGFONTOLT		MEGFONTOLT	
11		NEM FOGLALKOZTATJA HOGY MÁSOK MIT GONDOLNAK ÖNRŐL		NEM FOGLALKOZTATJA HOGY MÁSOK MIT GONDOLNAK ÖNRŐL		NEM FOGLALKOZTATJA HOGY MÁSOK MIT GONDOLNAK ÖNRŐL		NEM FOGLALKOZTATJA HOGY MÁSOK MIT GONDOLNAK ÖNRŐL		FOGLALKOZTATJA HOGY MÁSOK MIT GONDOLNAK ÖNRŐL
	5	6	2	9	4	7	4	7	9	2
	F		G		H		I		J	
1	INTROVERTÁLT		INTROVERTÁLT		INTROVERTÁLT		EXTROVERTÁLT		EXTROVERTÁLT	
2	TERVEZ		KOMLYABB		TERVEZ		TERVEZ		TERVEZ	EXTROVERTÁLT
3		HUMOROS		IMPROVIZÁL		KOMLYABB		HUMOROS		KOMLYABB
4		OPTIMISTA		OPTIMISTA		PESSZIMISTA		OPTIMISTA		OPTIMISTA
5	AGGÓDÓ			GONDTALAN		AGGÓDÓ	GONDTALAN			GONDTALAN
6		NYUGODT		NYUGODT		NYUGODT		NYUGODT		NYUGODT
7		LOBBANÉKONY		LOBBANÉKONY	HIGGADT		HIGGADT		HIGGADT	
8	RENDSZERETŐ		RENDSZERETŐ		RENDSZERETŐ		RENDSZERETŐ		RENDSZERETŐ	
9	RACIONÁLIS		RACIONÁLIS		RACIONÁLIS		RACIONÁLIS		RACIONÁLIS	
10	MEGFONTOLT			HIRTELEN ÍTÉLKOZÓ	MEGFONTOLT		MEGFONTOLT		MEGFONTOLT	
11		NEM FOGLALKOZTATJA HOGY MÁSOK MIT GONDOLNAK ÖNRŐL		NEM FOGLALKOZTATJA HOGY MÁSOK MIT GONDOLNAK ÖNRŐL		FOGLALKOZTATJA HOGY MÁSOK MIT GONDOLNAK ÖNRŐL		NEM FOGLALKOZTATJA HOGY MÁSOK MIT GONDOLNAK ÖNRŐL		FOGLALKOZTATJA HOGY MÁSOK MIT GONDOLNAK ÖNRŐL
	6	5	4	7	9	2	5	6	7	4

Forrás: saját szerkesztés (2022)

39. táblázat: Vezetői személyiségjegyek kombinációk

	Introvertált jegyek többségben (introvertált-extrovertált)	db	Extrovertált jegyek többségben (extrovertált-introvertált)	db
Személyiségjegypár kombinációk	9-2	2	2-9	1
	7-4	1	4-7	3
	6-5	1	5-6	2
Összesen		4		6

Forrás: saját szerkesztés (2022)

5.3.7. Folyamatos fejlődés/tanulás fontossága

A folyamatos fejlődés és tanulás témakörének a véleményezésére külön kérdés irányult. Mind a tíz megkérdezett vezető 100%-ban azt nyilatkozta, hogy a folyamatos fejlődés és tanulás elengedhetetlen a siker érdekében. Ezt nem csak a saját részükre gondolják, hanem kollégáik számára is, ezért számos vállalatnál a tovább képzéseket és egyéb fejlődési lehetőségeket különböző módon támogatják, például: rugalmas munkaidő, tandíj átvállalása részben vagy teljesen.

A megkérdezett kollégák is 100%-ban egyetértettek a tovább képzések és folyamatos tanulás jelentőségével, valamint a szakirodalom is alátámasztotta számos pontban. Ez alapján kijelenthető, hogy egy eredményes és növekedni tervező vállalat esetében alapvető pontnak kell lennie a folyamatos fejlődésnek.

5.3.8. Vezetői brand építése

A nyugati országokban jellemző, hogy a vállalatok vezetői elkezdnek építeni egy úgynevezett „personal brand”-et, mely jelentőségét két kiemelkedő részből vélik. Az egyik, hogy egy pozitív megítélésű vezető az egész cég értékét növelheti, új vásárlókat vagy beszállítókat vonzhat be ezen az úton. A másik perspektíva alapján azért látják lényegesnek, mert ha esetleg távoznia kell a vezetőnek az adott vállalattól, más cég esetében előny lehet egy ilyen karakterű vezető választása. A magyarországi piacon ez az eddigiekben nem volt jellemző, az elmúlt években lehetett tapasztalni, hogy néhányan tudatos építési stratégiába kezdtek.

A felmérésben résztvevő vezetők közül mindösszesen 30% válaszolta azt, hogy nagyon fontos a közösségi médián és egyéb platformokon történő személyes márka építése. Ebben az esetben volt aki úgy nyilatkozott, hogy „kint kell lenni a kirakatban”, viszont más inkább egy egészséges középút megtartására törekszik, továbbá fontosnak tartják hogy az épített kép megegyezzen a cég által képviselt értékrenddel. A vezetők 70%-a úgy véli, hogy ez egyáltalán nem fontos, mivel a cég sikerességét nem ez fogja meghatározni, sokkal inkább a munkájuk és szakmai

felkészültségük. Továbbá volt olyan vezető, aki meglátása szerint nem szabad hogy egy cég egy egyszemélyes márkává váljon, hiszen egy egész csapat építi a háttérben.

5.3.9. Covid-19 hatásai a vezetői szemléletre

A kutatás célja volt az új gazdasági helyzet változását is elemezni, hiszen a Covid-19 jelentős kihívások elé állított a vezetőket minden szektorban (HARWARD BUSINESS PUBLISHING 2020). A magyarországi építőipar szektort is jelentősen érintette a Covid-19 miatt bevezetett intézkedések, ugyanakkor sok üzletággal szemben a gyártók és kereskedők esetében a kormány nem rendelt el teljes bezárást még a legnagyobb megszorításokkal járó időszakban sem. Az intézkedések következtében és a kereslet hektikus alakulásának következtében a vezetőknek szembe kellett néznie a készletek megfelelő kontrollálásával, valamint az emberi erőforrás megfelelő menedzselésével, így egy kiszámíthatatlan környezethez kellett alkalmazkodniuk.

A vezetők esetében az interjú során két kérdést tettem fel a témakörhöz kapcsolódva:

- A Covid-19 gazdasági hatása rákényszerítette bármilyen formában, hogy változtasson vezetői hozzáállásán?
- Milyen intézkedéseit tartja a legnagyobb sikerének a Covid-19 hatásaival szembeni küzdelemben?

A két kérdés megválaszolása során sok átfedés volt, mely következménye a személyes interjúnak, így a válaszok elemzését összevonva kezelem, mivel szorosan kapcsolódnak egymáshoz.

Az első kérdésre a vezetők 100%-a azt válaszolta, hogy igen következett be változás a vezetői hozzáállásában. Egybehangzóan a „home office” vagyis otthoni munkavégzés bevezetését említette mindenki. Ellenben a vezetők fele nem szimpatizált ezzel az opcióval, sőt sokan azt hangsúlyozták, hogy véleményük szerint ilyenkor a munkavégzés nem olyan hatékony, mint a fizikai munkahelyen történő. Ma már lehetséges „nyomkövetési” programokat használni otthoni munkavégzés során, ami alapján mérhető és figyelhető, hogy az adott munkavállaló dolgozik-e az adott eszközön, ugyanakkor ilyet egyik cégnél sem alkalmaztak (KATSABIAN 2020, PENNINGTON AND STANFORD 2020). Sőt a megkérdezett vezetők egybehangzóan azon a véleményen voltak, hogy természetesen problémát okoz számukra, hogy az otthoni munka nem olyan hatékony, mint a fizikai munkahelyen történő munkavégzés, ugyanakkor szerintük ez az intézkedés csak negatív érzést és hatást válltana ki a munkavállalóban, így teljesen elzárkóztak ettől. Volt olyan vezető is, aki vezetői hozzáállása esetében azt említette, hogy sokkal empatikusabbá vált az események következtében.

A távoli munkavégzésnek lett egy további következménye, ami a globális fejlődésre is pozitívan hatott: a digitalizáció rapid innovációja. Az online világ ezernyi helyen hozott változást a kereskedelemben és a gyártásban, például, ha megvizsgáljuk a szerződéskötés folyamatát, ami a napi gazdasági élet szerves részét képezi. Korábban csak fizikailag, az ügyvéd előtt volt lehetséges szerződni, de a helyzet megoldása érdekében az új szabályoknak köszönhetően az online szerződéskötés is lehetőségessé vált (GUTTERIDGE et al. 2020). Továbbá voltak olyan cégek, akik a digitális aláírás fejlesztését kezdték el mélységében, így még több helyzetbe kínálva lehetőséget a fizikai kontaktus teljes elhagyására (AFRIANTO et al. 2021, SANTOSA et al. 2022). A számlák esetében ugyan ez volt jellemző, egyre több cégnél volt megfigyelhető a digitálisan hitelesített számlára történő átállás, ami a megkérdezett cégek egyrésznél már érvényben is volt, de volt, aki azt mondta, hogy csak a koronavírus hatása miatt vezették be (RUPEIKA-APOGA et al. 2022).

A másik szignifikáns intézkedési csoport a készletgazdálkodáshoz volt köthető, ebben az esetben a legtöbben azt említették, hogy a hiány alapanyagok/termékek zökkenőmentes beszerzése jelentette a legnagyobb problémát, valamint a szállítások megfelelő ütemezése. Nem csak Magyarország esetében, de az egész világra igaz, hogy a problémák két jelentős részből gyökereztek: az egyik a humán erőforrás megbetegedéséből következő személyzeti hiány volt, továbbá az ebből adódó lezárások és karanténok, valamint a részben ehhez is és a határlezáráshoz köthető szállítmányozási problémák. Sok esetben az eltérő országok kormányzatai a legnagyobb törekedéseik ellenére sem tudták a határok -beleértve a személy és áruforgalmat- átkelési szabályait zökkenőmentesen koordinálni, így a korábbi „just-in-time”, vagyis pont időben történő áruszállítás akadozni kezdett, mely így gondot okozott az ellátási láncban mind gyártói, mind kereskedői oldalról. Ezt a problémát a vezetők nagyobb készletfelhalmozással próbálták mérsékelni, valamint szorosabb együttműködés volt megfigyelhető a beszállítókkal. Az egyik vezető külön megemlítette, hogy ez nem tartozott korábban az ő hatáskörébe, de a problémamentes anyagszükséglet biztosítása érdekében bekapcsolódott az anyagellátási koordináció napi folyamatába.

A munkaidőbeosztás kérdéskörében is jelentős változások következtek be, nem csak az otthoni munkavégzés miatt, de a fizikai munkahelyeken is meg kellett oldani, hogy a munkavállalók megfelelően és biztonságosan tudjanak együtt dolgozni. Ennek érdekében szinte minden vállalatnál megfigyelhető volt, hogy új munkaidő beosztást hoztak létre, valamint a gyártással foglalkozó cégek kiemelték, hogy a shifteteket úgy alakították ki, hogy a munkavállalóknak

minimálisan vagy ne is kelljen egymással érintkezniük, továbbá a váltások között teljes mértékben fertőtleníteni tudják a közös helyiségeket.

A vezetők mentalitásuk változásánál szignifikáns módosulásnak kategorizálták, hogy a rájuk számos alkalommal jellemző centralizált, önálló döntéshozatalt decentralizálták és inkább csapatmunka alapján hozták meg intézkedéseiket és döntéseiket. Ezt arra alapozták, hogy az információ aszimmetria és az időhiány miatt megbízhatóbbnak és megfontoltabbnak érezték az adott kérdést a szakterületben jártas vezetőkkel és munkavállalókkal megvitatni és közös döntést hozni. A szakirodalom alapján ez a gondolkodásmód a munkavállalókban is erősíti az elköteleződést, hiszen nem csak meghallgatják a véleményüket, de effektív részt is vesznek a vállalat döntéseiben.

A kommunikációt is az egyik legjelentősebb tényezők között rangsorolták, mind a vevők, dolgozók és beszállító partnerek felé. Kiemelték, hogy mivel minden kiszámíthatatlan és tervezhetetlen volt, ezért az embereknél a bizonytalanságot és félelmet érzékelték. Ennek a redukálásának az érdekében nagyon egyértelműen és őszintén próbálták a rendelkezésre álló információkat közvetíteni, és ez által a sokszor kialakulóban lévő vagy kialakult pánik helyzeteket kezelni. A bevezetett szabályokat egyértelműen és időben kommunikálták minden fél számára, valamint azt is hangsúlyozták, hogy igyekeztek gyakran információt adni. Ez a habitus teljesen egybeesik a szakirodalomban leírt nemzetközi viselkedésmóddal.

Kiemelték továbbá, hogy nagyon fontosnak látták a munkavállalók és partnerek támogatását egészségügyi megközelítésből is. Ennek érdekében odafigyeltek, hogy a kollégáik számára minden esetben rendelkezésre álljon a megfelelő védőfelszerelés, lehetőség esetén még több mint a kötelező vagy elvárt mennyiség. Volt olyan cég, aki nem csak fertőtlenítő és védőeszköz csomagokat biztosított a kollégái és partnerei számára, de még vitamin csomagokkal is ellátta őket. Továbbá szinte minden esetben a cégek átvállalták a tesztelés költségét és további plusz tesztek is hajlandóak voltak fizetni a biztonság érdekében, így felgyorsítva a folyamatokat. Ez az attitűd rövid távon segít a biztonságérzet kialakításában, ugyanakkor hosszútávon növelheti a lojalitást és elköteleződést a cég felé, hiszen az adott személy azt érzi, hogy a vállalat még a nehéz és kiszámíthatatlan időben is vele volt és támogatta.

Ezen kívül volt olyan szervezet is, aki külön oltási kampányt szervezett és pénzbeli jutalommal is ösztönözte munkavállalóit a mihamarabbi védettségi szint elérésére.

A váratlan és speciális körülmények szükségessé teszik az „out of the box” gondolkodásmódot, ami magába foglalja, hogy néha az abszurd ötletek jelenthetik az áttörő megoldást. Ez több esetben is igazolást nyert. Például volt olyan partner, aki a flexibilis kiszállítást vezette be, tehát szinte úgy lehetett anyagot rendelni tőlük, mintha ételt rendelne házhozszállításra az ügyfél. Ez logisztikai szempontból rettentő nagyon szervezést igényelt és jelentős többletköltséggel is járt, de még így is pozitívabb hosszútávú hatást reméltek ettől a szolgáltatástól.

A helyzet kezelést nem csak a vezetők meglátásai alapján kívántam elemezni, de a visszacsatolás érdekében a kollégák meglátását is vizsgálni kívántam (20. melléklet). A vizsgált területeket ahhoz kapcsolódtak, hogy a kollégák meglátása szerint a cég vezetésében történt-e szemléletváltás, jól tudták-e kezelni a válság helyzetet, valamint a kialakult helyzet következtében alkalmaztak-e bármilyen speciális kereskedelmi stratégiát, vagyis ugyan az a kérdés, ami a vezetők számára lett feltéve. Ezt azért tartottam lényegesnek, mivel szerettem volna felmérni, hogy a munkavállalók hogyan értékelik ezeket a változásokat, egyáltalán érzékelik-e.

A válaszadók 84,3%-a vélte úgy, hogy történt szemléletváltozás a vezetés terén, míg 15,7% szerint nem. Mivel nem volt egységes az összesített eredmény, ezért cégenként is elemeztem a válaszokat. A szemléletmód nagyon megoszlott, hiszen tízből öt vállalat esetében megoszló volt a szemléletváltás megítélése. Ez természetesen adódhat a kérdés interpretálásából is vagy abból, hogy a kollégák más következtetéseket vontak le a vezető cselekedeteiből. A megkérdezett vállalatok esetében a vezetők 100%-a mondta, hogy volt szemlélet váltás a részükről, ugyanakkor cégenként elemezve akadt egy-egy olyan ember, aki nem észlelte ezen módosulásokat.

A következő kérdés célja az volt, hogy felmérje a kollégák elégedettek voltak-e a bevezetett intézkedésekkel, véleményük szerint a cég jól reagált-e le a kialakult helyzetet. Míg az előző kérdés esetében 8-an úgy vélték, hogy nem volt szemléletváltozás a cég vezetésében, 3-an pedig tartózkodtak a válaszadástól, addig a reagálás kérdésében már csak 2-en választották, hogy a cég nem reagált megfelelően a helyzetre és 2-en nem kívántak választ adni. Ez alapján úgy tűnik, hogy a munkavállalók egy része vagy nem vette észre a vezetői változásokat vagy ugyanúgy megszokottnak tekintette őket, de a reakció tekintetében már többen észleltek változást. A válaszadók 92,6%-a elégedett volt a cég válságkezelésével, ami nagy aránynak mondható.

A vezetők érveikkel alátámasztva mondták el milyen változásokat vezettek be, tehát igazoltnak tekinthető, hogy voltak módosítások a stratégiában legalább egy, de inkább több ponton. Ez alapján meglepő, hogy a kollégák 8,3%-a ezt nem vélte változásnak. A felmérésben résztvevők

91,7%-a vélte úgy hogy volt változás, viszont mindössze 2,1%-uk ítélte meg úgy, hogy ezek a döntések nem voltak megfelelőek, ami elenyészőnek kategorizálható. Ez alapján azt a következtetés fogalmazható meg, hogy a válsághelyzetben bevezetett változtatások és szemléletmód váltás sikeresen ment végbe.

Összeségében elmondható, hogy a Covid-19 pandémia a magyarországi építőanyag kereskedelmi szegmensre is hatással volt, mely a vezetők alakulását és adaptálódását eredményeztek szemléletmódban és hozzáállásban. Ahogy a 40. táblázat összefoglalja, számos újítás került bevezetésre, mely nem csak a vállalat gazdasági életére, de a vezető és munkavállalók mentalitásában is hoztak változásokat.

40. táblázat: Covid-19 alatt bevezetett intézkedések és változtatások, hatásuk a vezetői attitűdre, valamint ezen intézkedések rövid- és hosszú távú lehetséges hatásai

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

Forrás: saját szerkesztés (2022)

Elmondható, hogy a válsághelyzet kezelésében a vezetők nem csak stratégiai gondolkodás szempontjából mentek át változásokon, de személyiség jegyeik tekintetében is, mivel saját elmondásuk alapján hozzáállásuk sokkal emberközpontúbb lett, empatikusabbá váltak és rugalmasabbá. Eddigiekben senki sem vizsgálta és kategorizálta a magyarországi építőipar szegmensben a Covid-19 hatására bevezetett változtatásoknak a következményeit a vezető és munkavállalók szempontjából, valamint vizsgálta a rövid- és hosszútávú lehetséges eredményeit. A táblázat átláthatóan bemutatja, hogy a leggyakrabban alkalmazott intézkedések és változtatások közül melyik milyen hatást ért el. A távoli munkavégzés lehetővé tette, hogy a munkavállalók rugalmasabban dolgozhassanak, ami egyes esetekben akár a produktivitás növekedését is eredményezheti, hiszen lehetséges, hogy abban a légkörben, ahol komfortosan érzi magát a munkavállaló jobban tud teljesíteni, ugyanakkor az ellenkező megközelítés is igaz, hogy saját környezetében több tényező elvonhatja a figyelmét -pl. saját rokonai, gyerekei-, így ebben az esetben személyfüggő, hogy a produktivitás mértéke hogyan változik. Ugyanakkor a távoli munkavégzés lehetőségének a megtartása a későbbiekben is növelheti a munkavállaló elégedettségét, hiszen így nagyobb szabadság érzetet és rugalmasságot biztosít a vállalat a számára. Ez az intézkedés a vezetők hozzáállásának fejlődését eredményezték rugalmasságukat és empátiájukat tekintve.

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

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

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

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

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

6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Hipotézis vizsgálat

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A másik elemzés a vezetők személyiség jegyeire vonatkozott, melyhez a szakirodalom által alakítottam ki a listát és ezt kiegészítettem néhány saját megítélesem szerint információt biztosító karakterisztikával. A kollégáknak megegyező listában kellett kiválasztani, hogy melyik személyiség jegyeket ítélik meg relevánsnak a vezetőjükre. A kinyert adatok alapján készítettem egy táblázatot, ami átláthatóvá és elemezhető tette a begyűjtött válaszokat. Ez alapján megállapítható volt, hogy a kollégák nem értettek egyet a vezető személyiség jegyeinek kategorizálásakor, hiszen mindösszesen 13,63%-ban választották az adott karaktereket teljes egyetértésben, mely azt reprezentálja egyértelműen, hogy a kollégák nem egységesen ítélik meg a vezető személyiség jegyeit. Az elemzést ettől függetlenül tovább vittem, és egyenként vizsgáltam meg, hogy abban az esetben is, ha nem értettek a kollégák teljesen egyet a személyiség jegy megítélésében, elemezni kívántam, hogy legalább a magasabban választott érték megegyezik-e a vezető által kiválasztott karakterrel. Az így kapott eredmény azt mutatta, hogy 88,19%-ban a kollégák többsége jól ítélte meg a vezetőt.

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

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

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

Az előző témakörből kiindulva nem csak az volt számomra érdekes, hogy a kollégák hogyan ítélik meg a vezetőket, de az is foglalkoztatott, hogy az eredményes vezetők kompetenciái és személyiség jegyeik megegyeznek-e és esetleg lehet-e ez alapján egy modellt készíteni. Ehhez a vizsgálathoz a vezetői kérdőív 6. és 7. kérdésének eredményeit alkalmaztam. Először a vezetők kompetenciáinak hasonlóságait vizsgáltam, mely eshetőségekből összesen 45 féle kombináció létezik és azt állapítottam meg, hogy minden vezető tulajdonságát mindenkivel összevetve

általánosságban 20%-ban egyeztek meg a kompetenciák. Összesen 17,77%-ban volt olyan pár, ahol két kompetencia jegy azonos volt, és mindössze 6,6%-ban ahol három kompetencia jegy megegyezett. Ez alapján kinyilvánítható, hogy a vezetők kompetencia jegyeik nem egyeznek meg. Az analízis következő része a személyiség jegyeket vizsgálta, mely esetben a 22 introvertált és extrovertált karakterjegy két oszlopba került szétbontásra. Az objektív elemzés érdekében a személyiség jegyek összege oldalanként számszerűsítve lett, így ez alapján 12 kombináció lehetséges. Ezekből a kombinációkból 6 fordult elő a válaszadók között. Érdekes összefüggés, hogy az előforduló kombinációból 3-3 egymás párja volt. A 10 megkérdezett vezetőből 6 eltérő jellemterkép rajzolódott ki, így tehát ez alapján a vezetőknek nem egyeznek a személyiség jegyeik. Összefoglalva a vezetők esetében, sem a kompetenciáik, sem a személyiség jegyeik tekintetében nem találtam magas vagy teljes egyezőséget, tehát **a H₄ hipotézisem elvetem.**

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

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

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

Ezek alapján a megítélésem az volt, hogy a vezetői kompetencia definíciója nem alkot egy teljes egészet, így a szakirodalomból nyert következtetéseket összevettem a primer kutatás során gyűjtött ismeretekkel. A kollégák kérdőívéből kinyertem, hogy a vezetők megítélésében milyen

kompetencia jegyeket tartottak a legdominánsabbnak, valamint a vezetők válaszait és kompetencia definícióit is összevettem egymással.

Ezek alapján a következő vezetői kompetencia definíciót alkottam meg:

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

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

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

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

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

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

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

Az összegyűjtött eredmények (40. táblázat) alátámasztják, hogy a Covid-19 nem csak a gazdasági életre volt hatással, de a vezetők irányítási mechanizmusaira, stratégia és operatív nézeteire is

kihatással volt, továbbá személyiség jegyeik alakulására. Ezek alapján a **H₆ hipotézist igazoltnak tekintem.**

41. táblázat: Hipotézisek elfogadásának és elvetésének összefoglaló ábrája

Hipotézis	Eredmény
H₁: Az eredményes vállalat nem csak kvantitatív számviteli eredmények alapján, hanem kvalitatív értékek alapján is meghatározható.	igazolt
H₂: Az eredményes vállalat megítélésében a vezetők és a munkavállalók eltérő nézettel rendelkeznek, mely esetben a fiatalabb és/vagy alul fizetett foglalkoztatottak kevésbé ítélik meg pozitívan a vállalatot, valamint a vezetőt.	cáfolt
H₃: A vezetők szubjektív megítélése saját kompetenciáik és személyiség jegyeik tekintetében nem egyezik meg a kollégák által alkotott véleménnyel.	részben igazolt
H₄: Az eredményes vállalatok vezetőinek kompetenciái és személyiség jegyei hasonlóak vagy megegyeznek.	cáfolt
H₅: Egy új vezetői kompetencia definíció megfogalmazható a szakirodalom által már korábban definiált meghatározások modernizálásával, a primer és szekunder adatgyűjtés során szerzett adatok felhasználásával.	igazolt
H₆: A Covid-19 által okozott krízis helyzet új kihívások elé helyezte a vezetőket és hatással volt a vezetők irányítási mechanizmusaira, stratégiai és operatív nézeteire, melyek hosszú távon is változásokat eredményeztek.	igazolt

Forrás: saját készítés (2022)

7. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

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

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

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

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

E4. Az eredményes vállalatok vezetőinek kapcsán felmerült, hogy a kompetenciáik és személyiség jegyeik hasonlóak vagy megegyeznek. A kompetencia listák összevetése és a személyiség jegyek

egyedi analizálása alapján megállapítást nyert, hogy az eredményes vezetők esetében sem a kompetenciáik, sem személyiség jegyeik tekintetében nem találtam szignifikáns egyezőséget. Ez alapján a személyiségjegyek nem korlátozhatják, hogy kiből lesz sikeres vezető.

E5. A kompetencia szót önmagában számos módon definiálja a szakirodalom, míg a vezetői kompetenciára jelentősen kevesebb, ugyanakkor viszonylag eltérő meghatározások találhatók. A magyar nyelvterületen szinte alig található részletes megfogalmazás a vezetői kompetenciára, így a már ismert szakirodalom, valamint a kutatást során gyűjtött primer és szekunder adatok alapján az általam megfogalmazott definíciója:

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

E6. A pandémia vezetői attitűdjére gyakorolt hatásának vizsgálata során megállapítottam, hogy a Covid-19 hatással volt a vezetők irányítási mechanizmusaira, stratégiai és operatív nézeteire, melyek hosszú távon is változásokat eredményeztek. A rövid és hosszú távú lehetséges hatásokat, mechanizmusokat feltártam. A Covid-19 alatt bevezetett intézkedések és változtatások bizonyított módon működőképesek és az alábbi táblázat (42. táblázat) magában foglalja a bevezetett intézkedések, a vezető attitűdben bekövetkezett változások és a rövid- és hosszú távú lehetséges hatások egymás között lévő korrelációját.

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

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

Forrás: saját szerkesztés (2022)

8. ÖSSZEFOGLALÁS

Kutatásommal szerettem volna átfogó képet adni a vezetői kompetenciák, személyiségjegyek és az eredményes vállalat összefüggéseiről és dependenciájáról. Célom volt feltárni, hogy milyen kompetenciákkal és személyiségjegyekkel rendelkeznek a „sikeresnek” ítélt vezetők, valamint ezek alapján lehetséges-e egy általános modellt létrehozni annak meghatározására, hogy milyen karakterisztikák szükségesek ahhoz, hogy valaki eredményes vezető tudjon lenni. Valamint vizsgálni kívántam, hogy a vezetők önmagukról alkotott képe megegyezik-e a kollégáik általi megítélésükkel. A 2020-as évben bekövetkezett Covid-19 pandémia szignifikáns következményekkel volt nem csak a mindennapi életünkre, de a gazdasági szektorba is jelentős átalakulásokat okozott, melyet minden vezetőknek kezelni kellett. Ez a változás a kompetenciákra és személyiségükre is hatással volt, így ennek az analízist elengedhetetlennek véltem.

A kutatást elsődlegesen a szakirodalom áttekintésével kezdtem, melyben a felvált hiányosságok alapján építettem fel a kutatási stratégiámat. A vizsgált terület számos szubjektív megítélésen alapuló elemet tartalmazott, ezért arra törekedtem, hogy minél több oldalról vizsgáljam a felvetett hipotéziseket annak érdekében, hogy az objektivitást megalapozottá tudjam tenni. Ennek érdekében azonos kérdések feltevésére törekedtem a vezetőkkel történő személyes interjú és a kollégák által kitöltött online felmérésben is, melyet további számvetési adatelemzéssel kívántam elemezni és alátámasztani.

A vizsgálatom egyik alapkérdése volt, hogy az eredményességet csak kvantitatív úton lehet-e igazolni vagy kvalitatív értékek alapján is, melyet a kutatásom egyértelműen igazolt, hogy most már egy vállalat megítélésének a szerves részét képezi a kvalitatív mérőszámok integrálása a véleményformálás során. Ugyanakkor a külföldi tulajdonú vállalatok esetében ezen tényezők megítélésének sokkal nagyobb hangsúlya van, mint a hazai tulajdonú cégeknél, mely reprezentálja a vezetési szemléletből adódó eltéréseket. A kvalitatív mérőszámok esetében pedig beigazolódott, hogy a foglalkoztatottakra jutó árbevétel és készlet forgási sebesség között szoros összefüggés van, míg a feltételezésekkel ellenben a vállalatok sikerességét nem feltétlenül a pénzügyi stabilitás és likviditás igazolja.

A vezetői megítélés tekintetében célom volt feltárni, hogy a munkavállalók részéről befolyásoló tényező-e az eredményes vállalatról és vezetőről alkotott képben, hogy milyen korosztályba tartoznak a kollégák, valamint mennyire magas fizetéssel rendelkeznek. Az eredmények alapján viszont az igazolódott, hogy ezen faktorok nem manipulálják a kialakult véleményt.

A vezetői kompetencia és személyiségjegyek tekintetében beigazolódott, hogy a munkavállalók eltérően látják a vezetőiket. A kompetenciák esetében egyáltalán nem egyeztek a nézetek, míg a személyiségjegyek tekintetében részben. Továbbá a vezetők ezen jegyeinek egymáshoz viszonyítása és összehasonlítása során nem bizonyosodott be, hogy megegyező karakterisztikával rendelkeznének. A szakirodalom és a kutatás során gyűjtött adatok alapján egy új vezetői kompetencia definíció megalkotása is megtörtént, annak érdekében, hogy specifikusabban meg lehessen fogalmazni ezt a témakört, hiszen a korábbiakban szinte csak a nemzetközi szakirodalomban voltak definíciók, melyek nem biztosítottak átfogó meghatározást.

Beigazolódott továbbá, hogy a Covid-19 okozta gazdasági válság hatására a vezetők szignifikáns változáson mentek keresztül, mely vizsgálatok alapján új tudományos eredményként összefoglalásra került, hogy a pandémia hatására bevezetett intézkedések milyen változások eredményeztek vezetői attitűdben, és ezen átalakulások hogyan hatnak a vállalatra és kollégákra rövid és hosszú távon.

Összeségében elmondható, hogy az eredményes vállalat, vezetői kompetenciák és személyiségjegyek megítélésében számos új eredmény került kategorizálásra, mely a jövőben további alapot biztosít a kutatási területének elmélyítésének és további szegmensek elemzésének.

9. SUMMARY

Through my research, I wished to offer a comprehensive image of the relationships and dependencies between managerial competencies, personality traits and a prospering company. My goal was to explore what are the competencies and personality traits of managers who are considered “successful” and to establish whether it is possible to create a general model based on these to determine what characteristics are necessary for someone to be a successful leader. Besides, I also wanted to examine whether the perception managers form of themselves is the same as they are viewed by their colleagues. The Covid-19 pandemic, which occurred in 2020, not only had significant consequences regarding our daily lives, but it also caused significant transformations in the business sector that all managers had to deal with. This change also affected their competencies and personalities so I considered its analysis to be indispensable.

I essentially started my research by reviewing the related literature, whereby I established my research strategy on the basis of the detected shortcomings. The examined area contained a number of elements subject to personal judgment; therefore, I strived to examine the proposed hypotheses from as many aspects as possible so that I could ensure firm objectivity. In order to achieve this, I endeavoured to ask the same questions in the personal interviews with managers and in the online survey completed by the colleagues, which I wished to analyse and support with the consideration of further accounting data.

One of the basic questions of my research was whether effectiveness can only be validated quantitatively or also on the basis of qualitative values; my research has clearly demonstrated that the integration of qualitative index numbers today form an integral part of a company's judgment when the opinion is formed. On the other hand, the assessment of these factors receives much more emphasis in the case of foreign-owned companies than domestically owned companies, which represents the differences resulting from the managerial approach. As for the qualitative indicators, it has been shown that there is a strong relationship between the sales revenue per employee and turnover speed of the stocks, while the success of companies is not necessarily demonstrated by their financial stability and liquidity, contrary to the assumptions.

In terms of how a manager is perceived, my goal was to explore whether the age group of colleagues and how high their salaries are have an impact on how employees form their image of a successful company and manager. However, the results have proved that these factors do not manipulate the opinion established.

With regard to managerial competence and personality traits, it has been demonstrated that employees judge their managers differently. As for the competencies, the opinions did not agree at all, while in the case of personality traits they were partly in agreement. Furthermore, as these characteristics of the managers were assessed and compared, they were not found to have identical characteristics. Based on the literature and data collected during the research, a new definition of managerial competence was also established so that this subject could be determined more specifically given that previously there were hardly any definitions available outside those found in the international literature, which themselves did not provide comprehensive definition.

It has also been shown that managers have gone through significant changes due to the economic crisis caused by Covid-19 and, on the basis of this research work, it has been summarised what changes the measures introduced because of the pandemic resulted in managerial attitudes and how these changes impact the company and the colleagues in the short and the long run.

Overall, it can be established that a number of new results have been categorised within the assessment of a successful company, managerial competencies and personality traits, which will provide an additional basis for deepening the research area and analysing the additional segments in the future.

10. MELLÉKLETEK

M1. Irodalomjegyzék

1. AFRIANTO, I. - HERYANDI, A. - FINANDHITA A. - ATIN, S. (2021). User Acceptance Test For Digital Signature Application In Academic Domain To Support The Covid-19 Work From Home Program *International Journal of Information System & Technology*, 5(3) 270-280. p. DOI: 10.30645/ijistech.v5i3
2. AKINDELE, S. T. - AFOLABI, Y. A. (2013): Leadership and its place in organizations: A theoretical synthetic analysis (Note I). *Public Administration Research*, 2(1) 33–45. p. <https://doi.org/10.1177/0892020614567246>.
3. ALEXANDER, A. - DE SMET, A. - WEISS, L. (2020): Decision making in uncertain times, McKinsey and Company
4. ALFÖLDI, Gy. - IHRIG, D. - KÖRNER, Zs. - LOCSMÁNDI, G. - LOSONCZI, A. - MEGGYESI, T. - PÁLFFY, S.- RAB, J. - VARGA, I. (2009): Egy tanszék 80 éve. A BME Urbanisztikai Tanszékének története (1929- 2009). TERC Kiadó
5. ALIMO-METCALFE, B. (2000): ‘Effective Leadership’. A Report for the Local Government Management Board (now Improvement & Development Agency). London.
6. ALIMO-METCALFE, B. - ALBAN-METCALFE, J. (2001): ‘The construction of a new Transformational Leadership Questionnaire’, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 79 1–27. p.
7. ALIMO-METCALFE, B. - ALBAN-METCALFE, J. (2004): ‘Leadership in Public Sector Organizations’, in J. Storey (ed.) *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*, Milton Park: Routledge
8. ALIMO-METCALFE, B. - ALBAN-METCALFE, J. (2005): ‘Leadership: Time for a New Direction?’, *Leadership Research and Development Ltd American Psychologist*, 49 493–504. p.
9. ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK (2021) Elemzés: az építőipar hozzájárulása a gazdasági növekedéshez
10. ANTONAKIS, J. - ATWATER, L. (2002): ‘Leader distance: A review and a proposed theory’, *The Leadership Quarterly: An International Journal of Political, Social and Behavioral Science*, 13(6) 673–704. p.
11. ARIFEEN, N. - HUSSAIN, M. - KAZMI, S. - MUBIN, M. - LATIF, S. - QADRI, W. (2014) Measuring Business Performance: Comparison of Financial, Non Financial and Qualitative Indicators, *European Journal of Business and Management*, 6 (4) 38-45. p.
12. AVOLIO, B. J. - BASS, B. M. - JUNG, D. I. (1995): Construct Validation and Norms for the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-Form 5X). Binghamton, NY: SUNY Binghamton.
13. AVOLIO, B. J. - BASS, B. M. - JUNG, D. I. (1999): ‘Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire’, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4) 441–62. p.
14. BALÁZS, GY. (1994): Beton és vasbeton I. Alapismeretek története. Akadémiai Kiadó, 14-27. p.
15. BARICZ, R. (2009): A számvitel alapjai: Bevezetés a számvitelbe, Budapest: SALDO Kiadó
16. BARLING, J. (2014): *The science of leadership: Lessons from research for organizational leaders*. New York, NY: Oxford University.
17. BASS, B. M. (1974): Bass and Stogdill’s handbook of leadership: theory research and managerial application. New York: Free Press.
18. BASS, B. M. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press

19. BASS, B. M. (1995): Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6 463–478. p.
20. BASS, B. M. (1997): ‘Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?’ *American Psychologist*, 52 130–9. p.
21. BASS, B. M. (1998): *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
22. BASS, B. M. - AVOLIO, B. J. (1993): ‘Transformational leadership: A response to critiques’, in M. M. Chemers & R. Ayman (eds) *Leadership Theory and Research* London: Academic Press, 19–80. p.
23. BASS, B. M. - AVOLIO, B. J. (1994): *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE
24. BASS, B. - STEIDLMEIER, P. (1999): ‘Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behaviour’, *Leadership Quarterly*, 10 181–217. p.
25. BEAMER, I. - VARNER, I. (2008): *Intercultural Communication in a Global Workplace* (5th edition) New York: McGraw-Hill
26. BELL, E. - TAYLOR, S. - THORPE, R. (2002): ‘A Step in the Right Direction? Investors in People and the Learning Organization’, *British Journal of Management*, 13 161–71. p.
27. BENNIS, W. (1993): *An Invented Life: Reflections on Leadership and Change*. Reading, MA: Addison-Wesley
28. BENNIS, W. - NANUS, B. (1985): *Leaders*. New York: Harper & Row.
29. BINNEY, G. - WILKE, G. - WILLIAMS, C. (2005): *Living Leadership: A Practical Guide for Ordinary Heroes*. London: FT Prentice-Hall.
30. BIRD, A. - OSLAND, J. S. (2004): *Global Competencies: An Introduction*. In. Lane, Henry; Maznevski, Martha; Mendenhall, Mark E.; McNett, Jeanne (szerk.) *Handbook of Global Management*. Blackwell: Oxford.
31. BLACK, J. - STEWART, G. - HAL, B. (1999): The right way to manage expatriates. *Harvard Business Review*, 77 (2) 52-54, 56, 58, 60-62. p.
32. BODDY, D. (2008): *Management: An introduction*. (4. kiadás) FT Prentice Hall
33. BOLDEN, R. (2004): *The Future of Leadership: Synopsis of Initial Windsor Meeting Reports from September 2003–May 2004*. Report for the Windsor Leadership Trust, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, UK.
34. BOLDEN, R. - GOSLING, J. (2003): *Leadership, Society and the Next Ten Years*. Report for the Windsor Leadership Trust, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, UK. Bolden, R., & Moscarola, J. (2000) ‘Bridging the Quantitative–Qualitative Divide: The Lexical Approach to Textual Data Analysis’, *Social Science Computer Review*, 18(4) 450–60. p.
35. BOLDEN, R. - GOSLING, J. - MARTURANO, A. - DENNISON, P. (2003): *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, UK.
36. BONCZ, I. (2015): *Kutatásmódszertani alapismeretek*, Pécs
37. BOXALL, P. - MACKY, K. (2014): High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment & Society*, 28(6) 963–984. p.
38. BOYATZIS, R. E. (1982): *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New
39. BOYATZIS, R. E. (1993): Beyond competence: The choice to be a leader, *Human Resource Management Review*, 3(1) 1-14 p.
40. BÖCSKEI, E. (2014): A számviteli politika előtérbe kerülése – a belső számvitel információtartalma, mint a vezetői számvitel alapja. *Controller Info*, 2 (2) 38-43. p.
41. BÖRÖCZ, I. (1952): *Feszített betonszerkezetek*, I. kötet. Budapest, Közlekedési Kiadó
42. BRAKE, T. (1997): *The Global Leader: Critical Factors for Creating The World Class Organization*. Irwin Professional Publishing, Chicago.

43. BRASSEY, J. - KRUYT, M. (2020): How to demonstrate calm and optimism in a crisis: Six practices can help leaders build their self-awareness and guide their organizations through the challenges ahead, McKinsey and Company
44. BREALEY, R. A. - MYERS, S. C. (2011): Modern vállalati pénzügyek, Panem Kiadó
45. BREEVAART, K. - BAKKER, A. - HETLAND, J. - DEMEROUTI, E. - OLSEN, O. K. - ESPEVIK, R. (2014): Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1) 138–157. p.
46. BRISENDINE, G. (2019): *Measuring success: A Practical Guide to KPIs*
47. BROWN, P. - HESKETH, A. (2004): *The Mismanagement of Talent*. Oxford: Oxford University
48. BRUN, J. P. - DUGAS, N. (2008): An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *International Journal of Human Resource Management*, 19(4) 716–730. p.
49. BRUNDRETT, M. (2000): 'The Question of Competence: The Origins, Strengths and
50. BRYMAN, A. (1992): *Charisma and Leadership in Organizations*. London: SAGE.
51. BRYMAN, A. (1996): 'Leadership in Organizations', in S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (eds) *Handbook of Organizational Studies*, London: SAGE. 276-292. p.
52. BURGELMAN, A. - GROVE, A. (2006): *Grove: Strategic Dynamics: Concepts and Cases*, Boston: McGraw-Hill
53. BURGOYNE, J., (1988): *Competency Based Approaches to Management Development*. Centre for the Study of Management Learning. Lancaster.
54. BURGOYNE, J. - HIRSH, W. - WILLIAMS, S. (2004): *The Development of Management and Leadership Capability and its Contribution to Performance: The evidence, the prospects and the research need*. DfES Research Report RR560
55. BURNS, J. M. (1978): *Leadership*. New York: Harper & Row.
56. BURNS, P. (2010): *Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity*, 3rd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
57. BURTON, G. - CARROL, G. - WALL, S. (2002): *Quantitative Methods for Business and Economics*, Prentice Hall
58. CAMERON, K. S. - QUINN, R. E. - DEGRAFF, J. - THAKOR, A. V. (2006): *Competing Values Leadership: Creating Values in Organizations* Edward Elgar Publishing limited
59. CARLYLE, T. (1840): *On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History*, United Kingdom: James Fraser
60. CARLYLE, T. (2015): *On Heroes, Hero Worship and the Heroic of History* MindFull Media pp. 1-506.
61. CARMELI, A. - REITER-PALMON, R. - ZIV, E. (2010): Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3) 250–260. p.
62. CAROLL, A. - MCCRACKIN, J. (2008). The Competent Use of Competency-Based Strategies for Selection and Development Performance Improvement Quarterly, 11 (3) 45-63. p. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1998.tb00099.x>
63. CHAKRABORTY, I. - MAITY, P. (2020). COVID-19 outbreak: Migration, effects on society, global environment and prevention *Science of the Total Environment Volume No. 728* <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.138882>
64. CHIN-CHEN, O. - GU, J. - TUBBS, S. L. (2001): Developing Global Leadership Competencies. *Journal of Leadership Studies*, 7(4) 20-35. p.
65. CIULLA, J. B. (2004): *Ethics: the Heart of Leadership*. Westport, CT: Praeger.
66. CLARK, L. (2020): *Leadership will never be the same post-covid*, Harvard Business Publishing
67. COLLINS, J. (2001): *Good to Great*. London: Harper Business.
68. CONGER, J. A. (2005): '360 and Competency Frameworks: Are We in the Land of Oz?'

69. CONGER, J. (1991): 'Inspiring Others: The Language of Leadership', Academy of Management
70. CONGER, J. A. (1989): The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional
71. CONGER, J. A. (1998): 'The dark side of leadership', in G. R. Hickman (ed.) Leading
72. CONGER, J. - KANUNGO, R. N. (1987): 'Towards a Behavioral Theory of Charismatic
73. CRAVEN, M. - LIU, L. - MYSORE, M. - WILSON, M. (2020): Covid-19: The Implications for Business *McKinsey & Company Briefing note #100* <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business>
74. D'ANTONIO, A. C. (2018): Coaching psychology and positive psychology in work and organizational psychology. *Psychologist- Manager Journal*, 21(2) 130–150. p.
75. D'AURIA, G. - DE SMET, A. (2020): Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges, McKinsey and Company
76. D'AURIA, G. - NIELSEN, N. C. - ZOLLEY, S. (2020): Tuning in, turning outward: Cultivating compassionate leadership in a crisis, McKinsey and Company
77. DAMODARAN, A. (2006): Investment Valuation, John Wiley and Sons
78. DDI (2014): Ready-Now Leaders: 25 Findings to Meet Tomorrow's Business Challenges <http://www.ddiworld.com/glf2014> Adatok letöltve: 2015. Október 5.
79. DE NEVE, J. - MIKHAYLOV, S., T-DAWES, C. - A. CHRISTAKIS, N. - H. FOWLER, J. (2013): Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy *The Leadership Quarterly*, 24 (1) 45-60. p.
80. DE PREE, M. (1993): 'Followership', in W. E. Rosenbach & R. L. Taylors (eds), *Contemporary*
81. DELAMARE, F. - WINTERTON, J., (2005): What is Competence? *Human Resource Development International*, 8 (1) 27-46. p.
82. DELOITTE (2020): COVID-19: Practical workforce strategies that put your people first
83. DENZIN, N. - LINCOLN, Y. (1994): Introduction. In Denzin, N.- Lincoln., Y. (eds.): *Handbook of qualitative research*
84. DÉRY, A. (2000): *Történeti anyagtan*. TERC, Budapest, 65. p.
85. DRATH, W. (2001): *The Deep Blue Sea: Rethinking the Source of Leadership*. San Francisco,
86. EDELMAN, D.J. (2020): Edelman trust barometer 2020 special report: Trust and the coronavirus, Daniel J. Edelman Holdings
87. EREZ, M. (1990): 'Toward a model of cross-cultural industrial and organizational psychology', in H. C. Trandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2 (4) 559–608. p. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
88. FALUS, I. (2007): *A kompetencia fogalma és a kompetencia alapú képzés tervezése*, Akadémia Kiadó
89. FEHÉRVÁRI Z. - HAJDÚ, V. - PRAKFALVI, E. - RITOÓK, P. (2017): *Magyar Építészet 3. kötet, a szépitő bizottmánytól napjainkig*. Kossuth Kiadó
90. FENYVES, V. (2014): *Vállalati teljesítményértékelés pénzügyi mutatók és a DEA felhasználásával*. ACTA SCIENTIARUM SOCIALIUM
91. FERNANDES, N. (2020): Economic Effects of the Coronairus Outbreak (Covid-19) on the World Economy *IESE Business School Working Paper Volume No. WP-1240-E* https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3557504
92. FIEDLER, F.E. (1967): *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
93. FIRAT, A. F. - DHOLAKIA, N. (2006): *Consuming people*. London: Routledge
94. FOSS, N. J. (2016). *Organizational leadership: New studies in strategy, innovation, and entrepreneurship*. Copenhagen: Djof Publishing.
95. GALTON, F. (1869): *Hereditary Genius: An inquiry into its laws and consequences* London: Macillan and Co.

96. GANDOLFI, F. - STONE, S. (2016): Clarifying leadership: High-impact leaders in a time of leadership crisis. *Review of International Comparative Management*, 17(3) 212–224. p.
97. GANGOPADHYAY, P. - CHATTERJI, M. (2005): Economics of Globalisation. Ashgate Publishing Limited, England. 191-203. p.
98. GELL-MANN, M. (2002): What is complexity? In *Complexity and industrial clusters* Heidelberg: Physica-Verlag, 13-24. p.
99. GENTRY, W. - J. DEAL, J. - STAWISKI, S. - RUDERMAN, M. (2012): Are Leaders Born or Made? Perspectives from the Executive Suite [on-line] Centre for Creative Leadership
Elérhető: http://www.lib.uni-miskolc.hu/c/document_library/get_file?uuid=2c3df379-5d53-4d1e-8b71-177a4f58683d&groupId=10850
100. GOLDSMITH, M. - GREENBERG, C. L. - ROBERTSON, A. - HU-CHAN, M. (2003): Global Leadership: The Next Generation, Financial Times Prentice-Hall, Upper Saddle River.
101. GOLEMAN, D. (2004): ‘What Makes a Leader?’ Harvard Business Review, 82(1) 82-91. p.
102. GOLEMAN, D. (2014): Eight Must-Have Competencies for Future Leaders. <http://www.danielgoleman.info/daniel-goleman-eight-must-have-competencies-for-future-leaders/> Adatok letöltve: 2015. Október 5.
103. GOLEMAN, D. - BOYATZIS, R. - MCKEE, A. (2002): Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Harvard Business Review
104. GORDON, T. (2015): V.E.T.- Vezetők könyve
105. GORVIN, B. - ROSENGREN, K. - STEIN, L. - BIOLSI, K. (2017): Research Methods: From Theory to Practise
106. GOVINDARAJAN, V. (2016): Great Innovators Create the Future, Manage the Present, and Selectively Forget the Past <https://hbr.org/2016/03/great-innovators-create-the-future-manage-the-present-and-selectively-forget-the-past> Adatok letöltve: 2021. 10. 14.
107. GRABAN, M. (2020): Measures of success: React Less, Lead Better, Improve More. Colleville, Texas: Constancy Inc.,
108. GRAEFF, C. (1983): The situational leadership theory: a critical view. *Academy of Management Review*, 8, 285-91. p.
109. GRONN, P. (1995): ‘Greatness Re-visited: The Current Obsession with Transformational
110. GROSZ, A. (2022): Az építőipar alakulása Magyarországon. Megjelent: A hazai építőipar versenyképességének javítása: klaszterek szerepe a gazdaságfejlesztésben. Régó Art, Győr
111. GRUGULIS, I. (1997): ‘The Consequences of Competence: A Critical Assessment of the
112. GRUGULIS, I. (1998): ““Real” Managers Don’t Do NVQs: A Review of the New Management
113. GUGGENHEIMER, P. - SZULC, M. D. (1998): Understanding Leadership Competencies: Creating Tomorrow’s Leaders Today Crisp Publications
114. GULYÁS, L. (1999): Vezetéstudomány. Főiskolai jegyzet. József Attila Tudományegyetem, Szegedi Élelmiszeripari Főiskola Kar. Szeged 1-179. p.
115. GUTTERIDGE, E. - RIAL, E. - NORMAN, G. (2020). Navigating the impact of Covid-19 on contractual obligations Deloitte <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/corporate-finance/deloitte-uk-covid19-impact-on-contractual-obligations.pdf>
116. HÁGEN, I. ZS. (2008): Performance evaluation and competitiveness of small and medium-sized enterprises operating in Hungary XI. International Agricultural Economics Scientific Days Conference presentation 2008. 03. 27 – 28. CD present ISBN 978-963-87831-0-3 657-663. p.
117. HANCKÉ, B. (2009): Intelligent Research Design: A Guide for Beginning Researchers in the Social Science Oxford University Press

118. HAREL, R. (2021): The Impact of Covid-19 on Small Business' Performance and Innovation, *Global Business Review*
119. HARTER, J. (2016): *Successful management in the digital age*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
120. HARTLEY, J. - HINKSMAN, B. (2003): Leadership development a systematic review of the literature. London: NHS Leadership Centre, 1–78. p.
121. HARWARD BUSINESS PUBLISHING (2020): Special Report: Covid-19 Heightens the Leadership Gap
122. HASLAM, S. A. - PLATOW, J. P. - REICHER, S. (2010): "The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power," Routledge
123. HAWKINS, M. (2013): *Leadership: Competencies That Enable Results*. Brown Books Publishing Group, United States.
124. HEATH, M. (2010): *Leadership secrets* HarperCollins Publisher
125. HERSEY, P. - BLANCHARD, K. H. (1993): *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resource*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
126. HIGGS, M. (2003): 'How Can We Make Sense of Leadership in the 21st Century?', *Leadership & Organizational Development Journal*, 24(5) 273-284. p.
127. HOGAN, R. - CURPHY, G. J. - HOGAN, H. J. (1994): 'What we know about leadership',
128. HOLMAN, D. - HALL, L. (1996): 'Competence in Management Development: Rites and Wrongs' <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00114.x>
129. HORTON, S. - HONDEGHEM, A. - FARNHAM, D. (2002): Competency management in the public sector European variations on a theme. University of Portsmouth
130. HORVATH, D. - MITEV, A. (2015): *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*, Alinea Kiadó
131. HOUSE, R.J. - HANGES, P.J. - JAVIDAN, M. - DORFMAN, P.W. - GUPTA, V. (2004): *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. London: Sage.
132. HOUSE, R.J. - JAVIDAN, M. - HANGES, P. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37 (1) 3-10. p.
133. HOUSE, R.J. - MITCHELL, T.R. (1974): A path-goal theory of leader effectiveness. *Journal of Contemporary Business*, 3 81-97. p.
134. HUNT, J. G. (1991): *Leadership: A New Synthesis*. Newbury Park, CA: SAGE.
135. HUNT, J. G. - LAING, B. (1997): 'Leadership: The Role of the Exemplar', *Business Strategy Issues in Leadership Research*, 137–40. p. Oxford: Westview Press.
136. IVÁNYI, M. (1998): *Hídépítéstan, acélszerkezetek*. Műegyetem Kiadó, 1998. 34-37. p.
137. J. BROWN, D. (2004): *Hidak. Háromezer éve harcban a természettel*. Fordította: Medved Gábor. Kossuth Kiadó
138. JAVIDAN, M. (2010): Bringing the global mindset to leadership. *Harvard Business Review*, May 19.
139. JOHNSON, G. - SCHOLLES, K. - WHITTINGTON, R. (2011): *Exploring Strategy: Text and Cases* (9. Kiadás) FT Prentice Hall
140. JOKINEN, T. (2005): Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29 (3) 2005/10 199-216. p.
141. JORDAN, J. - CARTWRIGHT, S. (1998): Selecting expatriate managers: key traits and competencies. *Leadership & Organization Development Journal*, 19 (2) 89-96. p.
142. JOST, P. J. (2013): An economic theory of leadership styles. *Review Management Science*, 7 365–399. p. <https://doi.org/10.1007/s11846-012-0081-1>.
143. KAJI, J. - DEVAN, P. - HURLEY, B. - BHAT, R. (2020): Deloitte Insights: The heart of resilient leadership
144. KANNINGS, A. (2014): *Vince Lombardi: His Words*

145. KARCSICS, É. (2007a): A versenyképes munkavállaló kompetenciái az Európai Unióban és Magyarországon. In: G Márkus Gy., (szerk.): Az integráció társadalmi-gazdasági hatásai. Budapest, 2004. 11. 26. Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest, 57-64. p.
146. KARCSICS, É. (2007b): Competences for career starter's 'to perform well', Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest, Tudományos Közlemények. 18.
147. KARCSICS, É. (2011a): Menedzseri kompetencia-elvárások a munkaerőpiacon, PhD. Értekezés
148. KARCSICS, É. (2011b): Közgazdász képzettségű felsővezetőkkel szemben támasztott kompetencia-követelmények fejezetek körében végzett felmérések alapján. MARKETING ÉS MENEDZSMENT
149. KARCSICS, É. (2011c): Vezetőkkel szemben támasztott munkaerő-piaci kompetencia-elvárások a Heti Világgazdaság és a The Economist álláshirdetéseinek elemzése alapján. VEZETÉSTUDOMÁNY
150. KATSABIAN, T. (2020) The Telework Virus: How the Covid-19 Pandemic Has Affected Telework and Exposed Its Implications for Privacy and Equality <https://ssrn.com/abstract=3684702>
151. KETS DE VRIES, M.- FLORENT-TREACY, E. (1999): The New Global Leaders. Jossey-Bass: San-Francisco.
152. KOTTER, J. P. (1990): A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New
153. KOUZES, J.- POSNER, B. (1995): The leadership challenge. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
154. KSH (2010): Az építőipari termelés értéke és volumenindexei székhely szerint https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_oe004a.html Adatok letöltve: 2022. 01. 12.
155. KSH (2018): Lakás és üdülőépület (1960-) https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_zrs001.html Adatok letöltve: 2022. 01. 12.
156. KSH (2020a): A központi költségvetés kiadásai https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qse007h.html Adatok letöltve: 2022. 01. 12.
157. KSH (2020b): Az építőipar összefoglaló adatai https://www.ksh.hu/stadat_files/epi/hu/epi0001.html Adatok letöltve: 2022. 01. 12.
158. KSH (2020c): Helyzetkép az építőiparról <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jelepit/2020/index.html#2020bancsakalegnagyobbvllalkozsoktermelseemelkedett> Adatok letöltve: 2022. 01. 12.
159. KSH (2021a): Az építőipari termelés értéke és volumenindexe ágazonként https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_oe001.html Adatok letöltve: 2022. 01. 12.
160. KSH (2021b): A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak, ágazatok szerint, nemenként https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_mef008c.html Adatok letöltve: 2022. 01. 12.
161. KSH (2022a): Gyorstájékoztató: Keresetek <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/ker/ker2202.html> Adatok letöltve: 2022. 04. 29.
162. KSH (2022b): TEOÁR https://www.ksh.hu/teoar_menu Adatok letöltve: 2022. 02. 14.
163. KUNOS, I. (2004): A vezetéstudomány forradalmian új, viselkedés-alapú megközelítése BOKIK Kamarai Hírlevél 5 18. p.
164. LAKHIANI, V. (2019): The Code of the Extraordinary Mind: 10 Unconventional Laws to Redefine Your Life and Succeed on Your Own Terms
165. LAWLER, J. (2005): 'The Essence of Leadership? Existentialism and Leadership', Leadership

166. LICHTENSTEIN, B. B. - PLOWMAN, D. A. (2009): The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 20(4) 617–630. p.
167. LIGETI, GY. - HÉRA, G. (2017): Módszertan- A társadalmi jelenségek kutatása, Osiris
168. LLOYD, S. (2001): Measures of complexity: A nonexhaustive list. *IEEE Control System Magazine*, 21(4), 7–8. p.
169. LOBEL, S. A. (1990): Global leadership competencies: Managing to a different drumbeat. *Human Resource Management*, 29 (1) 39–47. p.
170. MAFFESOLI, M. (1996): *The Time of Tribes: The Decline of Individualism in Mass Society* London: SAGE
171. MAITAL, S. - BARZANI, E. (2020): The Global Economic Impact of Covid-19: A Summary of Research Samuel Neaman Institute for National Research Policy https://www.neaman.org.il/EN/Files/Global%20Economic%20Impact%20of%20COVID-19_20200322163553.399.pdf
172. MANGO, E. (2018) Rethinking Leadership Theories *Open Journal of Leadership*, 7 (1) 57-88, p. <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71005>
173. MARION, R. - UHL-BIEN, M. (2002): Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 389–418. p.
174. MCCALL, M. W. (1998): *High Fliers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston
175. MCCLELLAND, D. (1973): ‘Testing for Competence Rather than Intelligence’, *American Psychologist*, 28 1–14. p.
176. MÉASZ (2022): Magyar Építőanyag és Építési Termék Szövetség <http://www.measz.hu/hu/> Adatok letöltve: 2022. 01. 12.
177. MENDENHALL, M. E. - OSLAND, J. S. - BIRD, A. - ODDOU, G. R. - MAZNEVSKI, M. L. - STEVENS, M. J. - STAHL, G. K. (2013): *Global Leadership: Research, Practise, and Development*. Routledge, Abingdon.
178. MENDY, A. - STEWART, M. L. - VANAKIN, K. (2020): *A leader’s guide: Communicating with teams, stakeholders and communities during COVID-19*, McKinsey and Company
179. MIKULECKY, D. C. (2001). The emergence of complexity: Science coming of age or science growing old? *Computers & Chemistry*, 25(4) 341–348. p.
180. MILLER, L. - RANKIN, N. - NEATHEY, F. (2001): *Competency Frameworks in UK Organizations*.
181. MORAN, T. R - RIESENBERGER, J. R. (1994): *The Global Challenge: Building The New Worldwide Enterprise*, McGraw-Hill: London
182. MUMFORD, M. D. - ZACCARO, S. J. - HARDING, F. D. - JACOBS, T. OWEN-FLEISHMAN, E. A. (2000): Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11 (1) 11-35. p.
183. NICHOLSON, N. (2013): *The “I” of Leadership: Strategies for Seeing, Being and Doing* John Wiley & Sons Ltd, 1-328. p.
184. PAK, A. - ADEGBOYE, O. A. - ADEKUNLE, A. I. - RAHMAN, K. M. - MCBRYDE, E. S. - EISEN, D. P. (2020): Economic Consequence of the the COVID-19 Outbreak: the Need for Epidemic Preparedness *Frontiers in Public Health*, 8 (241) <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00241>
185. PÁLINKÓ, É. - SZABÓ, M. (2006): *Vállalati pénzügyek*, Typotex Kiadó
186. PENNINGTON, A. - STANFORD, J. (2020). *Working from Home: Opportunities and Risks* The Australian Institute: Centre for Future Work, 1-15. p. https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/Working_From_Home_Opportunitites_and_Risks_April2020.pdf
187. PETERS, T. - WATERMAN, R. (2006): *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best Run Companies* Collins Business Essential
188. POWELL, C. (2012): *It Worked for Me: In Life and Leadership* Harper, 1-304. p.

189. PRICE, T. (2003): 'The Ethics of Authentic Transformational Leadership', *Leadership Quarterly* 14 67–81.p.
190. R. BUCKINSTER, F. (2013): *Lightful Houses, 1928. Hivatkozta és idézi: Morvánszky Ákos, M. Gyöngy Katalin: Technika és természet, TERC Kiadó*
191. RAELIN, J. (2003): *Creating Leaderful Organizations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
192. RAELIN, J. A. (2016): *Leadership as practice: Theory and application*. New York: Routledge.
193. RAM, K. (2018) Complexity: The Tipping Point for Leadership. In: Thakkar, B. (eds) *The Future of Leadership*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73870-3_4
194. RANKIN, N. (2002): 'Raising Performance Through People: The Ninth Competency Survey', *Competency and Emotional Intelligence (Jan)*: 2–21. p.
195. RHINESMITH, S. H. (1996): *A Manager's Guide to Globalization: Six Skills for Success in a Changing World*. (2. kiadás) The McGraw-Hill Companies, New York.
196. ROSEN, R. H. - DIGH, P. - SINGER, M. - PHILLIPS, C. (2000): *Global Literacies: Lessons on Business Leadership and National Cultures*. Simon Schuster: New York.
197. RUPEIKA-APOGA, R. - PETROVSKA, K. - BULE, L. (2022) The Effect of Digital Orientation and Digital Capability on Digital Transformation of SMEs during the COVID-19 Pandemic *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(2) 669-685. p. <https://doi.org/10.3390/jtaer17020035>
198. S. GROVE, A. (1996): *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis points that Challenge Every Company and Career*, New York: Currency Doubleday
199. SAFTY, A. (2003): 'Moral Leadership: Beyond Management and Governance', *Harvard International Review (Fall)*: 84–9. p.
200. SAJTOS, L. - MITEV, A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Alinea Kiadó
201. SALAMAN, G. (2004): 'Competences of Managers, Competences of Leaders', in J. Storey (ed.) *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*, 58–78. p. Milton Park: Routledge.
202. SANDBERG, J. (2000): 'Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach', *Academy of Management Journal* 43(1) 9–25. p.
203. SÁNTHA, K. (2009): *Bevezetés a kvalitatív pedagógiai kutatás módszertanába*, Eötvös József Kiadó
204. SANTOSA, A. A. - PRASETYO, Y. T. - ALAMSJAH, F. - REDI, A. A. N. P. - GUNAWAN, I. - PUTRA, A. R. - PERSADA, S. F. - NADLIFATIN, R. (2022) How the COVID-19 Pandemic Affected the Sustainable Adoption of Digital Signature: An Integrated Factors Analysis Model *Sustainability*, 14 (4281) 1-22. p. <https://doi.org/10.3390/su14074281>
205. SCHNEIDER, M. - SOMERS, M. (2006): Organizations as complex adaptive systems: Implications of complexity theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 17(4) 351–365. p.
206. SCHWARZ, R. (2013): *Von der Bebauung der Erde*. Heidelberg, Lambert Schneider 1949. Hivatkozta és idézi: Morvánszky Ákos, M. Gyöngy Katalin: *Technika és természet*, TERC Kiadó
207. SHANE, S. (2010): *Born Entrepreneurs, Born Leaders* Oxford University Press, 1-682. p.
208. SHELTON, E. J. (2012): *Transformational leadership: Trust, motivation and engagement*. Bloomington, IN: Trafford.
209. SHRM (2008): Leadership competencies <http://www.shrm.org/research/articles/articles/pages/leadershipcompetencies.aspx>
Society for Human Resource Management Adatok letöltve: 2019. június 05.

210. SPARROW, P. (1997): 'Organisational Competencies: Creating a Strategic Behavioural Framework for Selection and Assessment', in N. Anderson & P. Herriot (eds) *International Handbook of Selection and Assessment*. Chichester: Wiley.
211. SPARROW, P. (2002): 'To Use Competencies or Not to Use Competencies? That Is the Question',
212. SPENCER, H. (1873): *Study of Sociology* D. Appleton and the Company 1- 538. p.
213. STOLLER, K. J. (2020): Reflections on Leadership in the time of Covid-19
214. SZAKÁCS, F. - BÁNFALVI, M. (2010): A vállalkozói készségek fejlesztése- Mi is a kompetencia? XXI. Század Tudományos Közlemények
215. SZÉKELYI, M. - BARNA, I. (2002): *Túlélőkészlet az SPSS-hez: Többváltozós elemzési technikákról társadalom kutatók számára*, Typotex Kiadó
216. SZTANÓ, I. (2006): *A számvitel alapjai*, Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.
217. SZTANÓ, I. - SUTUS, I. - SZIRMAI, A. - KOROM, E. (2000): *A vezetői számvitel alapjai*, Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola
218. UHL-BIEN, M. - MARION, R. - MCKELVEY, B. (2007): Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4) 298–318. p.
219. VALIDOVA, A. F. - PULAJ, E. (2016): Leadership styles in transitional economies. *Academy of Strategic Management Journal*, 15 1–7. p.
220. VÁMOSSY, F. (2017): *A 20. század magyar építészet. Közelmúltunk és az ezredforduló, 1957- 2002*. Tarsoly Kiadó
221. VROOM, V.H. - YETTON, P.W. (1973): *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
222. WOOD, M. (2005): 'The Fallacy of Misplaced Leadership', *Journal of Management Studies* 42(6) 1101–21. p.
223. WRIGHT, W. (1998): *Born That Way: Genes, Behavior, Personality* Alfred. A. Knopf Inc., 1-320. p.
224. YEUNG, A. K - READY, D. A. (1995): *Developing leadership capabilities of global corporations: A comparative study in eight nations*, John Wiley and Sons, Inc.
225. ZALEZNIK, A. (1977): 'Managers and Leaders: Are They Different?', *Harvard Business Review* (May–June) 67–78. p.
226. ZENGER, J. - FOLKMAN, J. (2014): *The Skills Leaders Need at Every Level*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/07/the-skills-leaders-need-at-every-level> Adatok letöltve: 2019. 07. 09.
227. ZENGER, J. - FOLKMAN, J. (2015): *You Have to Be Fast to Be Seen as a Great Leader*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/02/you-have-to-be-fast-to-be-seen-as-a-great-leader/> Adatok letöltve: 2015. október 5.

M2. Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Célok, hipotéziseket és módszereket összefoglaló táblázat
2. táblázat: Az építőipar részesedése a bruttó hozzáadott értékből, építőipari termelés értéke és volumenindexe 2001-2010 között
3. táblázat: Az építőiparban foglalkoztatottak száma 2009 és 2020 között
4. táblázat: Az építőipar részesedése a bruttó hozzáadott értékből, építőipari termelés értéke és volumenindexe 2011-2020 között
5. táblázat: Meghatározó vezetői teóriák és modellek előnyei és hátrányai
6. táblázat: Jokinen kompetencia rétegei
7. táblázat: Egymásba ágyazott nemzetközi kompetenciák
8. Covid-19 vezetői menedzselés több perspektívából
9. táblázat: Az „A” vállalat szignifikáns adatai
10. táblázat: Az „B” vállalat szignifikáns adatai
11. táblázat: Az „C” vállalat szignifikáns adatai
12. táblázat: Az „D” vállalat szignifikáns adatai
13. táblázat: Az „E” vállalat szignifikáns adatai
14. táblázat: Az „F” vállalat szignifikáns adatai
15. táblázat: Az „G” vállalat szignifikáns adatai
16. táblázat: Az „H” vállalat szignifikáns adatai
17. táblázat: Az „I” vállalat szignifikáns adatai
18. táblázat: Az „J” vállalat szignifikáns adatai
19. táblázat: „A” vállalat számvetési adatainak elemzése
20. táblázat: „B” vállalat számvetési adatainak elemzése
21. táblázat: „C” vállalat számvetési adatainak elemzése
22. táblázat: „D” vállalat számvetési adatainak elemzése
23. táblázat: „E” vállalat számvetési adatainak elemzése
24. táblázat: „F” vállalat számvetési adatainak elemzése
25. táblázat: „G” vállalat számvetési adatainak elemzése
26. táblázat: „H” vállalat számvetési adatainak elemzése
27. táblázat: „I” vállalat számvetési adatainak elemzése
28. táblázat: „J” vállalat számvetési adatainak elemzése
29. táblázat: A vizsgált cégek összesített számvetési adatainak átlagos változása (2015-2020)
30. táblázat: A vizsgált cégek összesített számvetési adatainak átlagos változása szélső értékek nélkül (2015-2020)
31. táblázat: Domináns eredményességi tényezők kollégák megítélése alapján
32. táblázat: A vezetők legdominánsabb tulajdonságai a kollégák megítélése alapján csökkenő sorrendbe
33. táblázat: Vállalati sikertényezők a vezetők megítélése alapján
34. táblázat: Domináns vezetői kompetenciák összehasonlítása a vezetők és kollégák válaszaik alapján
35. táblázat: Domináns vezető tulajdonságok a megkérdezett vezetők megítélése alapján
36. táblázat: TOP 10 domináns tulajdonság a vezetők és kollégák megítélésében
37. táblázat: Személyiségjegyek összevetése a kollégák és vezetők megítélése alapján cégekre bontva
38. táblázat: Vezetők személyiségjegyeik saját megítélésük alapján
39. táblázat: Vezetői személyiségjegy kombinációk
40. táblázat: Covid-19 alatt bevezetett intézkedések és változtatások, hatásuk a vezetői attitűdre, valamint ezen intézkedések rövid- és hosszú távú lehetséges hatásai
41. táblázat: Hipotézisek elfogadásának és elvetésének összefoglaló ábrája
42. táblázat: Covid-19 által okozott krízis helyzet kezelésére bevezetett intézkedések és változtatások, valamint ezen intézkedések rövid- és hosszú távú hatásai

M3. Ábrák jegyzéke

1. ábra: Lakástámogatások költségvetési kiadásai 2016-2020 években
2. ábra: Globális vezetői triász
3. ábra: A Bird és Osland féle globális vezetői kompetencia piramis
4. ábra: A vezetői SCOPE piramis szintjei és példák a szintek kompetenciáira
5. ábra: A globális vezetői kompetenciák evolúciója
6. ábra: Covid-19 válságkezelése vezetői szempontból
7. ábra: Vezetői kérdőív felépítése
8. ábra: Kollégák kérdőív felépítése
9. ábra: A kutatásban résztvevő kollégák megoszlása nekem szerint
10. ábra: A kutatásban résztvevő kollégák megoszlása korcsoportok szerint

M4. MELLÉKLETEK

1.melléklet: Vállalatok számviteli adatai, „A” vállalat számviteli adatai

	2016	2017	2018	2019	2020
FOGLALKOZTATOTTAK LÉTSZÁMA (LSZ.)	78	78	78	81	81
EXPORT MÉRTÉKE (%-ban)	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
ÁRBEVÉTEL	22 874 515	23 718 401	29 341 980	29 998 713	29 626 457
ÁRBEVÉTEL/FOGLALKOZTATOTTAK LSZ.	293 263	304 082	376 179	370 354	365 758
EBITDA	3 699 359	2 936 197	3 528 911	3 793 648	4 541 026
EREDMÉNY	3 489 495	2 733 813	3 048 040	3 433 286	3 902 141
EREDMÉNY/FOGLALKOZTATOTTAK LSZ.	44 737 120	35 048 888	39 077 448	42 386 253	48 174 588
ROI (%) (befektetés jelenlegi értéke-befektetés költsége)/a befektetés költsége	719	1 357	863	1 005	958
ROA (%) (adózott eredmény/átlagos eszközállomány)	15,1%	9,5%	8,4%	7,9%	7,8%
ROE (%) (adózott eredmény/átlagos saját tőke)	40,0%	23,1%	23,2%	26,5%	26,3%
ROS (%) (adózott eredmény/értékesítés nettó árbevétele)*100	24,30	20,08	16,62	18,09	21,67
LIKVIDITÁSI RÁTA (forgóeszköz/rövid lejáratú kötelezettségek)	2,47	2,53	2,50	0,83	0,61
LIKVIDITÁSI GYORS RÁTA (forgóeszköz-készletek)/rövid lejáratú kötelezettségek	2,47	2,53	2,50	0,83	0,61
TŐKE JÖVEDELMEZŐSÉGE (adózott eredmény/saját tőke)	33,3%	20,7%	23,4%	26,7%	23,2%
TŐKE ELLÁTOTSÁGI MUTATÓ (saját tőke/források összesen)	40,9%	41,1%	32,4%	27,5%	31,4%
IDEGEN TŐKE/SAJÁT TŐKE ARÁNYA (kötelezettségek/saját tőke)	17,2%	13,8%	28,7%	50,0%	41,7%
ELADÓSODOTTSÁGI MUTATÓ ((hosszú lejáratú hitelek és kölcsönök+rövid lejáratú hitelek és kölcsönök+ folyószámlahitelek)/saját tőke)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
STABILITÁSI MUTATÓ ((saját tőke+hosszú lejáratú kötelezettségek)/befektett eszközök)	49,5%	47,9%	42,2%	31,0%	34,1%
ÁTLAGOS FEDEZETI HÁNYAD (fedezeti összeg/értékesítés nettó árbevétele)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
KÉSZLET FORGÁSI SEBESSÉGE (anyagjellegű ráfordítások/készletek átlagos állománya)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
VEVŐFORGÁSI SEBESSÉG (Átlagos évi árbevétel/Átlagos vevőállomány)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
SZÁLLÍTÓK FORGÁSI SEBESSÉGE (Anyagi jellegű ráfordítások/szállítók átlagos állománya)	259,8	76,3	49,0	62,2	107,6

Forrás: saját szerkesztés (2022)

2.melléklet: Vállalatok számviteli adatai, „B” vállalat számviteli adatai

	2016	2017	2018	2019	2020
FOGLALKOZTATOTTAK LÉTSZÁMA (LSZ.)	284	360	403	757	685
EXPORT MÉRTÉKE (%-ban)	17,71 %	14,78 %	12,41 %	25,43 %	30,33 %
ÁRBEVÉTEL	11 721 205	16 259 763	19 955 207	32 183 365	28 419 679
ÁRBEVÉTEL/FOGLALKOZTATOTTAK LSZ.	41 272	45 166	49 517	42 514	41 489
EBITDA	1 465 699	2 998 376	5 364 745	7 136 795	2 998 627
EREDMÉNY	997 236	2 393 687	4 250 086	4 565 940	1 344 052
EREDMÉNY/FOGLALKOZTATOTTAK LSZ.	3 511	6 649	10 546	6 032	1 962
ROI (%) (befektetés jelenlegi értéke-befektetés költsége)/a befektetés költsége	9,68	17,94	26,14	16,69	5,68
ROA (%) (adózott eredmény/átlagos eszközállomány)	8,02 %	16,30 %	22,47 %	17,43 %	4,64 %
ROE (%) (adózott eredmény/átlagos saját tőke)	9,16 %	19,03 %	26,73 %	22,07 %	5,97 %
ROS (%) (adózott eredmény/értékesítés nettó árbevétele)*100	8,51 %	14,72 %	21,30 %	14,19 %	4,73 %
LIKVIDITÁSI RÁTA (forgóeszköz/rövid lejáratú kötelezettségek)	4,39	4,50	5,44	3,33	3,66
LIKVIDITÁSI GYORS RÁTA (forgóeszköz-készletek)/rövid lejáratú kötelezettségek	2,53	3,20	4,20	1,54	1,58
TŐKE JÖVEDELMEZŐSÉGE (adózott eredmény/saját tőke)	8,76 %	17,38 %	23,58 %	19,56 %	6,20 %
TŐKE ELLÁTOTTSÁGI MUTATÓ (saját tőke/források összesen)	85,78 %	85,50 %	82,98 %	76,13 %	79,65 %
IDEGEN TŐKE/SAJÁT TŐKE ARÁNYA (kötelezettségek/saját tőke)	12,46 %	12,63 %	12,73 %	16,58 %	13,27 %
ELADÓSODOTTSÁGI MUTATÓ (hosszú lejáratú hitelek és kölcsönök+rövid lejáratú hitelek és kölcsönök+ folyószámlahitelek)/saját tőke)	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
STABILITÁSI MUTATÓ (saját tőke+hosszú lejáratú kötelezettségek)/befektett eszközök)	1,62	1,67	1,96	1,25	1,18
KÉSZLET FORGÁSI SEBESSÉGE (anyagjellegű ráfordítások/készletek átlagos állománya)	3,06	3,86	4,14	3,58	2,56
VEVŐFORGÁSI SEBESSÉG (Átlagos évi árbevétel/Átlagos vevőállomány)	66,78	53,68	60,26	76,38	107,80
SZÁLLÍTÓK FORGÁSI SEBESSÉGE (Anyagi jellegű ráfordítások/szállítók átlagos állománya)	10,29	9,19	7,21	7,51	7,29

Forrás: saját szerkesztés (2022)

3.melléklet: Vállalatok számviteli adatai, „C” vállalat számviteli adatai

	2016	2017	2018	2019	2020
FOGLALKOZTATOTTAK LÉTSZÁMA (LSZ.)	214	226	244	281	284
EXPORT MÉRTÉKE (%-ban)	18,09 %	18,58 %	17,43 %	20,18 %	20,20 %
ÁRBEVÉTEL	15 844 923	18 702 331	21 994 938	26 156 847	27 939 032
ÁRBEVÉTEL/FOGLALKOZTATOTTAK LSZ.	74 042	82 754	90 143	93 085	98 377
EBITDA	1 210 607	1 602 932	1 490 737	2 342 994	2 654 000
EREDMÉNY	455 421	883 250	766 110	1 552 492	1 825 028
EREDMÉNY/FOGLALKOZTATOTTAK LSZ.	2 128	3 908	3 140	5 525	6 426
ROI (%) (befektetés jelenlegi értéke-befektetés költsége)/a befektetés költsége	3,15	5,19	3,76	6,57	7,17
ROA (%) (adózott eredmény/átlagos eszközállomány)	3,61 %	6,89 %	5,93 %	12,06 %	14,17 %
ROE (%) (adózott eredmény/átlagos saját tőke)	26,72 %	37,21 %	23,95 %	38,74 %	38,30 %
ROS (%) (adózott eredmény/értékesítés nettó árbevétele)*100	2,87 %	4,72 %	3,48 %	5,94 %	6,53 %
LIKVIDITÁSI RÁTA (forgóeszköz/rövid lejáratú kötelezettségek)	0,36	0,45	0,54	0,66	0,74
LIKVIDITÁSI GYORS RÁTA (forgóeszköz-készletek)/rövid lejáratú kötelezettségek	0,24	0,29	0,31	0,36	0,36
TŐKE JÖVEDELMEZŐSÉGE (adózott eredmény/saját tőke)	23,57 %	31,37 %	21,39 %	35,01 %	35,82 %
TŐKE ELLÁTOTSÁGI MUTATÓ (saját tőke/források összesen)	15,29 %	21,64 %	27,90 %	34,36 %	39,64 %
IDEGEN TŐKE/SAJÁT TŐKE ARÁNYA (kötelezettségek/saját tőke)	534,91 %	345,08 %	245,78 %	176,57 %	142,31 %
ELADÓSODOTTSÁGI MUTATÓ ((hosszú lejáratú hitelek és kölcsönök+rövid lejáratú hitelek és kölcsönök+ folyószámlahitelek)/saját tőke)	12,51 %	9,20 %	8,28 %	6,63 %	7,22 %
STABILITÁSI MUTATÓ ((saját tőke+hosszú lejáratú kötelezettségek)/befektett eszközök)	0,22	0,33	0,45	0,58	0,70
KÉSZLET FORGÁSI SEBESSÉGE (anyagjellegű ráfordítások/készletek átlagos állománya)	9,85	9,43	8,71	8,37	7,54
VEVŐFORGÁSI SEBESSÉG (Átlagos évi árbevétel/Átlagos vevőállomány)	13,30	12,71	13,15	15,37	20,51
SZÁLLÍTÓK FORGÁSI SEBESSÉGE (Anyagi jellegű ráfordítások/szállítók átlagos állománya)	12,53	12,83	12,21	12,62	11,57

Forrás: saját szerkesztés (2022)

4.melléklet: Vállalatok számviteli adatai, „D” vállalat számviteli adatai

	2016	2017	2018	2019	2020
FOGLALKOZTATOTTAK LÉTSZÁMA (LSZ.)	145	151	166	186	195
EXPORT MÉRTÉKE (%-ban)	3,57 %	1,48 %	0,47 %	1,45 %	2,12 %
ÁRBEVÉTEL	10 268 532	12 820 106	16 462 210	19 802 176	23 240 327
ÁRBEVÉTEL/FOGLALKOZTATOTTAK LSZ.	70 817	84 901	99 170	106 463	119 181
EBITDA	403 761	910 341	1 062 146	1 717 692	2 869 098
EREDMÉNY	289 213	740 655	818 874	1 350 503	2 372 992
EREDMÉNY/FOGLALKOZTATOTTAK LSZ.	1 995	4 905	4 933	7 261	12 169
ROI (%) (befektetés jelenlegi értéke-befektetés költsége)/a befektetés költsége	3,31	6,71	5,68	7,98	12,38
ROA (%) (adózott eredmény/átlagos eszközállomány)	5,05 %	11,28 %	10,65 %	14,67 %	19,96 %
ROE (%) (adózott eredmény/átlagos saját tőke)	7,94 %	18,74 %	17,89 %	24,54 %	32,98 %
ROS (%) (adózott eredmény/értékesítés nettó árbevétele)*100	2,82 %	5,78 %	4,97 %	6,82 %	10,21 %
LIKVIDITÁSI RÁTA (forgóeszköz/rövid lejáratú kötelezettségek)	2,12	1,60	1,32	1,68	1,98
LIKVIDITÁSI GYORS RÁTA (forgóeszköz-készletek)/rövid lejáratú kötelezettségek	1,61	1,14	0,83	1,22	1,58
TŐKE JÖVEDELMEZŐSÉGE (adózott eredmény/saját tőke)	8,07 %	17,13 %	16,96 %	21,85 %	28,90 %
TŐKE ELLÁTOTSÁGI MUTATÓ (saját tőke/források összesen)	60,12 %	60,30 %	58,78 %	60,62 %	60,46 %
IDEGEN TŐKE/SAJÁT TŐKE ARÁNYA (kötelezettségek/saját tőke)	56,88 %	58,51 %	64,43 %	59,28 %	58,76 %
ELADÓSODOTTSÁGI MUTATÓ ((hosszú lejáratú hitelek és kölcsönök+rövid lejáratú hitelek és kölcsönök+ folyószámlahitelek)/saját tőke)	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
STABILITÁSI MUTATÓ ((saját tőke+hosszú lejáratú kötelezettségek)/befektett eszközök)	2,20	1,40	1,17	1,55	2,06
KÉSZLET FORGÁSI SEBESSÉGE (anyagjellegű ráfordítások/készletek átlagos állománya)	7,60	8,33	8,93	8,60	8,53
VEVŐFORGÁSI SEBESSÉG (Átlagos évi árbevétel/Átlagos vevőállomány)	6,79	7,43	7,97	9,34	11,46
SZÁLLÍTÓK FORGÁSI SEBESSÉGE (Anyagi jellegű ráfordítások/szállítók átlagos állománya)	25,41	19,42	20,95	27,95	27,64

Forrás: saját szerkesztés (2022)

5.melléklet: Vállalatok számviteli adatai, „E” vállalat számviteli adatai

	2016	2017	2018	2019	2020
FOGLALKOZTATOTTAK LÉTSZÁMA (LSZ.)	150	174	229	275	246
EXPORT MÉRTÉKE (%-ban)	32,52 %	26,63 %	21,91 %	19,27 %	18,72 %
ÁRBEVÉTEL	7 135 631	8 366 082	10 127 261	12 300 099	13 186 329
ÁRBEVÉTEL/FOGLALKOZTATOTTAK LSZ.	47 571	48 081	44 224	44 728	53 603
EBITDA	1 123 807	1 333 241	1 622 722	2 099 481	2 030 332
EREDMÉNY	625 338	775 095	1 033 064	1 572 584	1 358 904
EREDMÉNY/FOGLALKOZTATOTTAK LSZ.	4 169	4 455	4 511	5 718	5 524
ROI (%) (befektetés jelenlegi értéke-befektetés költsége)/a befektetés költsége	9,37	10,33	11,81	14,55	11,58
ROA (%) (adózott eredmény/átlagos eszközállomány)	9,75 %	11,17 %	12,78 %	16,18 %	12,08 %
ROE (%) (adózott eredmény/átlagos saját tőke)	14,87 %	16,33 %	18,76 %	23,67 %	17,18 %
ROS (%) (adózott eredmény/értékesítés nettó árbevétele)*100	8,76 %	9,26 %	10,20 %	12,79 %	10,31 %
LIKVIDITÁSI RÁTA (forgóeszköz/rövid lejáratú kötelezettségek)	3,14	3,52	3,06	2,18	2,92
LIKVIDITÁSI GYORS RÁTA (forgóeszköz-készletek)/rövid lejáratú kötelezettségek	2,34	2,64	2,30	1,39	1,97
TŐKE JÖVEDELMEZŐSÉGE (adózott eredmény/saját tőke)	14,09 %	15,34 %	17,34 %	21,45 %	16,01 %
TŐKE ELLÁTOTTSÁGI MUTATÓ (saját tőke/források összesen)	66,42 %	70,27 %	66,39 %	70,07 %	70,56 %
IDEGEN TŐKE/SAJÁT TŐKE ARÁNYA (kötelezettségek/saját tőke)	31,88 %	28,77 %	33,21 %	31,10 %	23,24 %
ELADÓSODOTTSÁGI MUTATÓ ((hosszú lejáratú hitelek és kölcsönök+rövid lejáratú hitelek és kölcsönök+ folyószámlahitelek)/saját tőke)	12,55 %	8,42 %	5,99 %	3,96 %	3,30 %
STABILITÁSI MUTATÓ ((saját tőke+hosszú lejáratú kötelezettségek)/befektett eszközök)	1,63	1,64	1,66	1,26	1,28
KÉSZLET FORGÁSI SEBESSÉGE (anyagjellegű ráfordítások/készletek átlagos állománya)	5,61	5,19	5,41	4,86	4,61
VEVŐFORGÁSI SEBESSÉG (Átlagos évi árbevétel/Átlagos vevőállomány)	11,86	10,51	10,12	10,18	12,88
SZÁLLÍTÓK FORGÁSI SEBESSÉGE (Anyagi jellegű ráfordítások/szállítók átlagos állománya)	9,15	7,90	8,55	7,37	6,70

Forrás: saját szerkesztés (2022)

6.melléklet: Vállalatok számviteli adatai, „F” vállalat számviteli adatai

	2016	2017	2018	2019	2020
FOGLALKOZTATOTTAK LÉTSZÁMA (LSZ.)	134	142	170	182	182
EXPORT MÉRTÉKE (%-ban)	20,51 %	16,85 %	16,26 %	16,80 %	17,62 %
ÁRBEVÉTEL	7 316 786	8 898 222	10 191 321	11 886 784	12 743 375
ÁRBEVÉTEL/FOGLALKOZTATOTTAK LSZ.	54 603	62 664	59 949	65 312	70 019
EBITDA	554 433	781 942	932 011	1 150 940	1 400 315
EREDMÉNY	252 316	460 551	581 946	693 632	909 095
EREDMÉNY/FOGLALKOZTATOTTAK LSZ.	1 883	3 243	3 423	3 811	4 995
ROI (%) (befektetés jelenlegi értéke-befektetés költsége)/a befektetés költsége	3,77	5,78	6,52	6,87	8,23
ROA (%) (adózott eredmény/átlagos eszközállomány)	3,61 %	6,28 %	7,39 %	7,95 %	9,16 %
ROE (%) (adózott eredmény/átlagos saját tőke)	4,57 %	8,28 %	9,57 %	10,57 %	12,62 %
ROS (%) (adózott eredmény/értékesítés nettó árbevétele)*100	3,45 %	5,18 %	5,71 %	5,84 %	7,13 %
LIKVIDITÁSI RÁTA (forgóeszköz/ rövid lejáratú kötelezettségek)	2,18	2,93	2,84	2,64	2,81
LIKVIDITÁSI GYORS RÁTA (forgóeszköz- készletek)/rövid lejáratú kötelezettségek	1,89	2,43	2,29	2,21	2,39
TŐKE JÖVEDELMEZŐSÉGE (adózott eredmény/saját tőke)	4,74 %	7,96 %	9,13 %	10,28 %	11,87 %
TŐKE ELLÁTOTSÁGI MUTATÓ (saját tőke/források összesen)	74,25 %	77,41 %	76,94 %	73,53 %	71,81 %
IDEGEN TŐKE/SAJÁT TŐKE ARÁNYA (kötelezettségek/saját tőke)	32,75 %	24,69 %	26,41 %	31,09 %	32,21 %
ELADÓSODOTTSÁGI MUTATÓ ((hosszú lejáratú hitelek és kölcsönök+rövid lejáratú hitelek és kölcsönök+ folyószámlahitelek)/saját tőke)	1,17 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
STABILITÁSI MUTATÓ ((saját tőke+hosszú lejáratú kötelezettségek)/befektett eszközök)	1,54	1,70	1,77	1,82	1,99
KÉSZLET FORGÁSI SEBESSÉGE (anyagjellegű ráfordítások/készletek átlagos állománya)	9,52	9,61	8,26	8,25	8,30
VEVŐFORGÁSI SEBESSÉG (Átlagos évi árbevétel/Átlagos vevőállomány)	34,48	38,43	40,46	51,33	59,05
SZÁLLÍTÓK FORGÁSI SEBESSÉGE (Anyagi jellegű ráfordítások/szállítók átlagos állománya)	11,60	11,79	9,58	7,86	7,00

Forrás: saját szerkesztés (2022)

7.melléklet: Vállalatok számviteli adatai, „G” vállalat számviteli adatai

	2016	2017	2018	2019	2020
FOGLALKOZTATOTTAK LÉTSZÁMA (LSZ.)	147	154	153	155	161
EXPORT MÉRTÉKE (%-ban)	2,33%	1,46%	1,88%	0,97%	0,64%
ÁRBEVÉTEL	6 374 860	7 069 811	7 838 625	10 444 005	9 242 071
ÁRBEVÉTEL/FOGLALKOZTATOTTAK LSZ.	43 366	45 908	51 233	67 381	57 404
EBITDA	586 715	887 514	691 104	1 220 690	827 325
EREDMÉNY	154 586	533 710	510 482	868 489	512 451
EREDMÉNY/FOGLALKOZTATOTTAK LSZ.	1 051,61	3465,65	3336,48	5603,15	3182,93
ROI (%) (befektetés jelenlegi értéke-befektetés költsége)/a befektetés költsége	3,1	2,84	2,77	3,089	2,5
ROA (%) (adózott eredmény/átlagos eszközállomány)	2,17%	7,36%	5,79%	9,65%	4,92%
ROE (%) (adózott eredmény/átlagos saját tőke)	4,22%	12,73%	10,85%	15,58%	8,71%
ROS (%) (adózott eredmény/értékesítés nettó árbevétele)*100	2,42%	7,55%	6,51%	8,32%	5,54%
LIKVIDITÁSI RÁTA (forgóeszköz/rövid lejáratú kötelezettségek)	6,67	8,43	6,42	8,89	3,58
LIKVIDITÁSI GYORS RÁTA (forgóeszköz-készletek)/rövid lejáratú kötelezettségek	2,822	3,48	3,53	5,51	1,78
TŐKE JÖVEDELMEZŐSÉGE (adózott eredmény/saját tőke)	4,22	0,13	0,11	0,16	0,09
TŐKE ELLÁTOTSÁGI MUTATÓ (saját tőke/források összesen)	0,64	0,58	0,53	0,62	0,57
IDEGEN TŐKE/SAJÁT TŐKE ARÁNYA (kötelezettségek/saját tőke)	0,58	0,63	0,79	0,56	0,72
ELADÓSODOTTSÁGI MUTATÓ ((hosszú lejáratú hitelek és kölcsönök+rövid lejáratú hitelek és kölcsönök+ folyószámlahitelek)/saját tőke)	1,82	1,78	0,64	0,47	0,48
STABILITÁSI MUTATÓ ((saját tőke+hosszú lejáratú kötelezettségek)/befektett eszközök)	1,88	1,99	2,45	3,14	1,73
KÉSZLET FORGÁSI SEBESSÉGE (anyagjellegű ráfordítások/készletek átlagos állománya)	2,36	2,54	2,58	3,54	2,91
VEVŐFORGÁSI SEBESSÉG (Átlagos évi árbevétel/Átlagos vevőállomány)	4,92	5,07	3,9	3,47	5,81
SZÁLLÍTÓK FORGÁSI SEBESSÉGE (Anyagi jellegű ráfordítások/szállítók átlagos állománya)	36,82	44,11	15,75	34,14	10,32

Forrás: saját szerkesztés (2022)

8. melléklet: Vállalatok számviteli adatai, „H” vállalat számviteli adatai

	2016	2017	2018	2019	2020
FOGLALKOZTATOTTAK LÉTSZÁMA (LSZ.)	108	118	134	146	160
EXPORT MÉRTÉKE (%-ban)	26,29 %	21,54 %	21,02 %	20,67 %	23,34 %
ÁRBEVÉTEL	5 209 281	7 725 702	8 568 664	8 635 520	8 471 192
ÁRBEVÉTEL/FOGLALKOZTATOTTAK LSZ.	48 234	65 472	63 945	59 147	52 945
EBITDA	326 441	548 416	807 851	794 930	537 488
EREDMÉNY	181 960	392 640	645 069	616 609	348 308
EREDMÉNY/FOGLALKOZTATOTTAK LSZ.	1 685	3 327	4 814	4 223	2 177
ROI (%) (befektetés jelenlegi értéke-befektetés költsége)/a befektetés költsége	3,61	5,42	8,28	8,01	4,28
ROA (%) (adózott eredmény/átlagos eszközállomány)	4,54%	5,66 %	7,98 %	6,34 %	3,10 %
ROE (%) (adózott eredmény/átlagos saját tőke)	6,86%	8,27 %	11,72 %	9,28 %	4,40 %
ROS (%) (adózott eredmény/értékesítés nettó árbevétele)*100	3,49 %	5,08 %	7,53 %	7,14 %	4,11 %
LIKVIDITÁSI RÁTA (forgóeszköz/rövid lejáratú kötelezettségek)	1,40	1,52	2,70	2,36	1,86
LIKVIDITÁSI GYORS RÁTA (forgóeszköz-készletek)/rövid lejáratú kötelezettségek	0,79	0,56	1,31	1,51	1,00
TŐKE JÖVEDELMEZŐSÉGE (adózott eredmény/saját tőke)	4,10 %	7,77 %	10,83 %	8,41 %	4,10 %
TŐKE ELLÁTOTSÁGI MUTATÓ (saját tőke/források összesen)	63,37 %	63,87 %	77,78 %	71,63 %	71,22 %
IDEGEN TŐKE/SAJÁT TŐKE ARÁNYA (kötelezettségek/saját tőke)	56,66 %	54,34 %	27,09 %	37,82 %	39,18 %
ELADÓSODOTTSÁGI MUTATÓ ((hosszú lejáratú hitelek és kölcsönök+rövid lejáratú hitelek és kölcsönök+ folyószámlahitelek)/saját tőke)	24,38 %	26,38 %	3,53 %	4,98 %	5,28 %
STABILITÁSI MUTATÓ ((saját tőke+hosszú lejáratú kötelezettségek)/befektett eszközök)	1,14	1,24	1,39	1,33	1,21
KÉSZLET FORGÁSI SEBESSÉGE (anyagjellegű ráfordítások/készletek átlagos állománya)	6,7	6,57	5,92	4,54	4,11
VEVŐFORGÁSI SEBESSÉG (Átlagos évi árbevétel/Átlagos vevőállomány)	8,65	8,77	8,91	7,81	8,65
SZÁLLÍTÓK FORGÁSI SEBESSÉGE (Anyagi jellegű ráfordítások/szállítók átlagos állománya)	9,41	9,99	9,35	6,89	5,97

Forrás: saját szerkesztés (2022)

9. melléklet: Vállalatok számviteli adatai, „J” vállalat számviteli adatai

	2016	2017	2018	2019	2020
FOGLALKOZTATOTTAK LÉTSZÁMA (LSZ.)	29	39	42	42	44
EXPORT MÉRTÉKE (%-ban)	5,91 %	5,72 %	3,36 %	0,38 %	0,33 %
ÁRBEVÉTEL	2 861 036	3 342 588	3 602 301	4 087 972	4 371 580
ÁRBEVÉTEL/FOGLALKOZTATOTTAK LSZ.	98 656	85 707	85 769	97 333	99 354
EBITDA	434 829	483 828	316 088	355 595	194 857
EREDMÉNY	297 077	357 143	210 407	267 081	104 491
EREDMÉNY/FOGLALKOZTATOTTAK LSZ.	10 244	9 158	5 010	6 359	2 375
ROI (%) (befektetés jelenlegi értéke-befektetés költsége)/a befektetés költsége	12,99	13,22	6,54	7,48	2,54
ROA (%) (adózott eredmény/átlagos eszközállomány)	4,28 %	4,42 %	2,16 %	2,37 %	0,71 %
ROE (%) (adózott eredmény/átlagos saját tőke)	6,26 %	6,49 %	3,17 %	3,38 %	1,08 %
ROS (%) (adózott eredmény/értékesítés nettó árbevétele)*100	10,38 %	10,68 %	5,84 %	6,53 %	2,39 %
LIKVIDITÁSI RÁTA (forgóeszköz/rövid lejáratú kötelezettségek)	1,75	2,89	1,65	1,09	0,00
LIKVIDITÁSI GYORS RÁTA (forgóeszköz-készletek)/rövid lejáratú kötelezettségek	0,90	1,39	1,01	0,30	0,00
TŐKE JÖVEDELMEZŐSÉGE (adózott eredmény/saját tőke)	5,88 %	5,99 %	2,87 %	3,15 %	0,97 %
TŐKE ELLÁTOTTÁGI MUTATÓ (saját tőke/források összesen)	22,25 %	31,27 %	34,95 %	34,63 %	28,41 %
IDEGEN TŐKE/SAJÁT TŐKE ARÁNYA (kötelezettségek/saját tőke)	342,32 %	214,85 %	178,27 %	179,52 %	250,12 %
ELADÓSODOTTSÁGI MUTATÓ ((hosszú lejáratú hitelek és kölcsönök+rövid lejáratú hitelek és kölcsönök+ folyószámlahitelek)/saját tőke)	0,69 %	8,34 %	0,04 %	0,01 %	8,38 %
STABILITÁSI MUTATÓ ((saját tőke+hosszú lejáratú kötelezettségek)/befektett eszközök)	1,06	1,09	1,18	1,08	1,01
KÉSZLET FORGÁSI SEBESSÉGE (anyagjellegű ráfordítások/készletek átlagos állománya)	2,07	2,07	1,78	1,79	1,40
VEVŐFORGÁSI SEBESSÉG (Átlagos évi árbevétel/Átlagos vevőállomány)	3,54	3,39	3,15	3,89	5,09
SZÁLLÍTÓK FORGÁSI SEBESSÉGE (Anyagi jellegű ráfordítások/szállítók átlagos állománya)	3,15	3,27	2,70	2,60	2,16

Forrás: saját szerkesztés (2022)

10. melléklet: Vállalatok számviteli adatai, „I” vállalat számviteli adatai

	2016	2017	2018	2019	2020
FOGLALKOZTATOTTAK LÉTSZÁMA (LSZ.)	226	257	249	219	215
EXPORT MÉRTÉKE (%-ban)	76,61 %	81,27 %	81,35 %	84,09 %	84,98 %
ÁRBEVÉTEL	5 909 150	6 629 686	7 166 496	6 093 938	6 839 696
ÁRBEVÉTEL/FOGLALKOZTATOTTAK LSZ.	26 147	25 796	28 781	27 826	31 813
EBITDA	53 227	-222 673	266 734	-170 932	270 580
EREDMÉNY	-89 737	-395 825	34 820	-405 753	49 821
EREDMÉNY/FOGLALKOZTATOTTAK LSZ.	-397	-1 540	140	-1 853	232
ROI (%) (befektetés jelenlegi értéke-befektetés költsége)/a befektetés költsége	-1,47	-5,47	0,64	-5,96	0,72
ROA (%) (adózott eredmény/átlagos eszközállomány)	-3,56 %	-15,00 %	1,27 %	-15,01 %	1,86 %
ROE (%) (adózott eredmény/átlagos saját tőke)	-5,67 %	-29,54 %	3,00 %	-41,66 %	6,26 %
ROS (%) (adózott eredmény/értékesítés nettó árbevétele)*100	-1,52 %	-5,97 %	0,49 %	-6,66 %	0,73 %
LIKVIDITÁSI RÁTA (forgóeszköz/rövid lejáratú kötelezettségek)	1,82	1,33	1,52	1,16	1,34
LIKVIDITÁSI GYORS RÁTA (forgóeszköz- készletek)/rövid lejáratú kötelezettségek	0,58	0,52	0,34	0,34	0,37
TŐKE JÖVEDELMEZŐSÉGE (adózott eredmény/saját tőke)	-5,83 %	-34,66 %	2,96 %	-52,61 %	6,07 %
TŐKE ELLÁTOTSÁGI MUTATÓ (saját tőke/források összesen)	63,11 %	40,19 %	44,35 %	28,00 %	31,46 %
IDEGEN TŐKE/SAJÁT TŐKE ARÁNYA (kötelezettségek/saját tőke)	54,98 %	145,55 %	123,81 %	253,98 %	213,89 %
ELADÓSODOTTSÁGI MUTATÓ ((hosszú lejáratú hitelek és kölcsönök+rövid lejáratú hitelek és kölcsönök+ folyószámlahitelek)/saját tőke)	11,27 %	25,17 %	22,06 %	65,58 %	54,75 %
STABILITÁSI MUTATÓ ((saját tőke+hosszú lejáratú kötelezettségek)/befektett eszközök)	1,55	1,25	1,34	1,16	1,34
KÉSZLET FORGÁSI SEBESSÉGE (anyagjellegű ráfordítások/készletek átlagos állománya)	5,11	5,58	5,50	4,41	4,43
VEVŐFORGÁSI SEBESSÉG (Átlagos évi árbevétel/Átlagos vevőállomány)	20,37	18,56	22,93	20,13	17,91
SZÁLLÍTÓK FORGÁSI SEBESSÉGE (Anyagi jellegű ráfordítások/szállítók átlagos állománya)	26,02	26,32	32,54	31,03	24,31

Forrás: saját szerkesztés (2022)

11. melléklet: Korrelációs vizsgálat számviteli értékek alapján

Correlations							
		Árbevétel / foglalkoztatottak száma	Eredmény / foglalkoztatottak száma	ROS	Likviditási gyors ráta	Készlet forgási sebesség	EBITDA
Árbevétel / foglalkoztatottak száma	Pearson Correlation	1	,983**	,863**	-,282	,450	,702 [†]
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,430	,224	,024
	N	10	10	10	10	9	10
Eredmény / foglalkoztatottak száma	Pearson Correlation	,983**	1	,908**	-,162	,736 [†]	,758 [†]
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,655	,024	,011
	N	10	10	10	10	9	10
ROS	Pearson Correlation	,863**	,908**	1	,044	,652	,844**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,904	,057	,002
	N	10	10	10	10	9	10
Likviditási gyors ráta	Pearson Correlation	-,282	-,162	,044	1	,329	,108
	Sig. (2-tailed)	,430	,655	,904		,388	,766
	N	10	10	10	10	9	10
Készlet forgási sebesség	Pearson Correlation	,450	,736 [†]	,652	,329	1	,475
	Sig. (2-tailed)	,224	,024	,057	,388		,196
	N	9	9	9	9	9	9
EBITDA	Pearson Correlation	,702 [†]	,758 [†]	,844**	,108	,475	1
	Sig. (2-tailed)	,024	,011	,002	,766	,196	
	N	10	10	10	10	9	10

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

12. melléklet: Válaszadok gyakoriság elemzése nekem szerint**Nemek aránya**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nő	37	68,5	68,5	68,5
férfi	17	31,5	31,5	100,0
Total	54	100,0	100,0	

13. melléklet: Válaszadok gyakoriság elemzése életkor szerint**Kor**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25-35 között	11	20,4	20,4	20,4
36-45 között	25	46,3	46,3	66,7
46-55 között	18	33,3	33,3	100,0
Total	54	100,0	100,0	

14. melléklet: Válaszadok gyakoriság elemzése fizetési szerint**Fizetési sáv**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nettó 300 000 Ft alatt	9	16,7	18,0	18,0
nettó 301 000- 900 000 Ft között	32	59,3	64,0	82,0
nettó 901 000 Ft felett	9	16,7	18,0	100,0
Total	50	92,6	100,0	
Missing nem kívánok válaszolni	4	7,4		
Total	54	100,0		

15. melléklet: Válaszadok gyakoriság elemzése vállalatnál lévő közérzet alapján**Jól érzi magát a vállalatnál, szeret itt dolgozni?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nem	1	1,9	1,9	1,9
igen	51	94,4	98,1	100,0
Total	52	96,3	100,0	
Missing nem kíván válaszolni	2	3,7		
Total	54	100,0		

16. melléklet: Válaszadok vállalatnál eltöltött éveinek száma

Mióta van a cégnél?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kevesebb mint 1 éve	4	7,4	7,4	7,4
	1-3 éve	13	24,1	24,1	31,5
	4-9 éve	23	42,6	42,6	74,1
	10 vagy több mint 10 éve	14	25,9	25,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Táblázat: Vállalatnál eltöltött idő

17. melléklet: SPSS vizsgálatok- A sikeres vállalat megítélése és demográfiai adatok közötti korreláció vizsgálata

Crosstab

Count

		Ön szerint mikor mondható egy vállalat sikeresnek? - jó munkakörülmények		Total
		nem	igen	
Fizetési sáv	nettó 300 000 Ft alatt	4	5	9
	nettó 301 000- 900 000 Ft között	2	30	32
	nettó 901 000 Ft felett	0	9	9
Total		6	44	50

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,201 ^a	2	,004
Likelihood Ratio	9,365	2	,009
Linear-by-Linear Association	8,249	1	,004
N of Valid Cases	50		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,08.

Kor * Ön szerint mikor mondható egy vállalat sikeresnek? - árbevétel növekedés

Crosstab

Count

		Ön szerint mikor mondható egy vállalat sikeresnek? - árbevétel növekedés		Total
		nem	igen	
Kor	25-35 között	7	4	11
	36-45 között	13	12	25
	46-55 között	10	8	18
Total		30	24	54

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,419 ^a	2	,811
Likelihood Ratio	,423	2	,809
Linear-by-Linear Association	,112	1	,738
N of Valid Cases	54		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,89.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,088	,811
	Cramer's V	,088	,811
N of Valid Cases		54	

Kor * Ön szerint mikor mondható egy vállalat sikeresnek? - profit növekedés

Crosstab

Count

		Ön szerint mikor mondható egy vállalat sikeresnek? - profit növekedés		Total
		nem	igen	
Kor	25-35 között	2	9	11
	36-45 között	9	16	25
	46-55 között	4	14	18
Total		15	39	54

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,624 ^a	2	,444
Likelihood Ratio	1,640	2	,441
Linear-by-Linear Association	,001	1	,982
N of Valid Cases	54		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,06.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,173	,444
	Cramer's V	,173	,444
N of Valid Cases		54	

Fizetési sáv * Ön szerint mikor mondható egy vállalat sikeresnek? - árbevétel növekedés

Crosstab

Count

		Ön szerint mikor mondható egy vállalat sikeresnek? - árbevétel növekedés		Total
		nem	igen	
Fizetési sáv	nettó 300 000 Ft alatt	5	4	9
	nettó 301 000- 900 000 Ft között	18	14	32
	nettó 901 000 Ft felett	6	3	9
Total		29	21	50

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,340 ^a	2	,844
Likelihood Ratio	,347	2	,841
Linear-by-Linear Association	,223	1	,636
N of Valid Cases	50		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,78.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,082	,844
	Cramer's V	,082	,844
N of Valid Cases		50	

18. melléklet: ANOVA analízis

Descriptives

Mennyire látja megalapozottnak a vezető szakmai felkészültségét?

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
25-35 között	11	97,27	6,467	80	100
36-45 között	25	92,92	18,101	10	100
46-55 között	18	97,28	5,879	80	100
Total	54	95,26	13,121	10	100

ANOVA

Mennyire látja megalapozottnak a vezető szakmai felkészültségét?

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	254,737	2	127,369	,732	,486
Within Groups	8869,633	51	173,914		
Total	9124,370	53			

Oneway

Descriptives

Mennyire látja megalapozottnak a vezető szakmai felkészültségét?

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
nettó 300 000 Ft alatt	9	96,22	7,645	80	100
nettó 301 000- 900 000 Ft között	32	94,75	16,226	10	100
nettó 901 000 Ft felett	9	96,89	6,918	79	100
Total	50	95,40	13,592	10	100

ANOVA

Mennyire látja megalapozottnak a vezető szakmai felkészültségét?

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	39,556	2	19,778	,103	,902
Within Groups	9012,444	47	191,754		
Total	9052,000	49			

Oneway

Descriptives

Mennyire látja megalapozottnak a vezető szakmai felkészültségét?

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Kevesebb mint 1 éve	4	96,00	6,733	86	100
1-3 éve	13	96,54	6,173	80	100
4-9 éve	23	97,65	4,302	85	100
10 vagy több mint 10 éve	14	89,93	24,133	10	100
Total	54	95,26	13,121	10	100

ANOVA

Mennyire látja megalapozottnak a vezető szakmai felkészültségét?

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	552,994	3	184,331	1,075	,368
Within Groups	8571,377	50	171,428		
Total	9124,370	53			

19. melléklet: Vezető tulajdonságok a kollégák szemszögéből cégenként elemezve

cég/ kompetencia	magabiztos	empátiás	nyitott	rugalmas	jó konfliktuskezelő	kockázatvállaló	energikus	globális gondolkodás	társadalmi intelligencia	cégen belüli váltás jó lebonyolítója	önálló döntéshozatal	nyitottság más kultúrák iránt	erős irányítás	jó kríziskezelő	csapatmunka	stratégia és iránymutatás	szakmai tudás
A	5	0	1	0	2	0	0	1	0	0	2	1	5	0	1	3	4
B	5	1	4	0	0	5	0	0	0	0	1	0	2	0	3	1	2
C	5	7	7	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	4	0	5
D	4	1	2	1	1	0	3	0	0	0	1	0	4	0	1	3	1
E	3	2	3	0	3	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	4
F	3	0	0	1	1	1	5	2	0	0	0	0	5	0	2	3	1
G	5	1	0	2	0	3	2	2	0	0	2	0	4	1	0	1	1
H	7	5	0	0	2	0	0	0	0	0	7	0	6	1	0	1	6
I	5	0	0	0	1	0	0	5	0	0	5	0	2	0	0	0	5
J	6	5	0	0	1	0	0	1	0	1	2	0	6	4	1	1	0
A	100%	0%	20%	0%	40%	0%	0%	20%	0%	0%	40%	20%	100%	0%	20%	60%	80%
B	100%	20%	80%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	40%	0%	60%	20%	40%
C	71%	100%	100%	0%	0%	0%	14%	14%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	57%	0%	71%
D	80%	20%	40%	20%	20%	0%	60%	0%	0%	0%	20%	0%	80%	0%	20%	60%	20%
E	75%	50%	75%	0%	75%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	25%	25%	0%	100%
F	60%	0%	0%	20%	20%	20%	100%	40%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	40%	60%	20%
G	100%	20%	0%	40%	0%	60%	40%	40%	0%	0%	40%	0%	80%	20%	0%	20%	20%
H	100%	71%	0%	0%	29%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	86%	14%	0%	14%	86%
I	100%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	40%	0%	0%	0%	100%
J	100%	83%	0%	0%	17%	0%	0%	17%	0%	17%	33%	0%	100%	67%	17%	17%	0%

Forrás: saját szerkesztés (2022)

20. melléklet: Kollégák véleménye a Covid-19 intézkedésekkel kapcsolatban

Ön szerint a Covid következtében a cég vezetésében történt szemléletváltás?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nem	8	14,8	15,7	15,7
	igen	43	79,6	84,3	100,0
	Total	51	94,4	100,0	
Missing	nem kívánok válaszolni	3	5,6		
Total		54	100,0		

Ön szerint a cég vezetése jól reagált a Covid helyzetre?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nem	2	3,7	3,8	3,8
	igen	50	92,6	96,2	100,0
	Total	52	96,3	100,0	
Missing	nem kívánok válaszolni	2	3,7		
Total		54	100,0		

Volt bármilyen speciális kereskedelmi stratégia változtatás a Coviddal kapcsolatban?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nem volt ilyen intézkedés	4	7,4	8,3	8,3
	igen, volt speciális intézkedés, de nem találom jó döntésnek	1	1,9	2,1	10,4
	igen, volt speciális intézkedés és jónak találom	43	79,6	89,6	100,0
	Total	48	88,9	100,0	
Missing	nem kívánok válaszolni	6	11,1		
Total		54	100,0		