

# Készségek, képességek és a személyiség a humán menedzsmentben

**Kadocsa György**

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

Szervezési és Vezetési Intézet

*kadocsa.gyorgy@kgk.uni-obuda.hu*

*Absztrakt: A szervezett munkavégzés, a munkamegosztás, a specializáció és a kooperáció, azaz együttműködési kötelezettség megköveteli az embertől, mint munkaerőtől nemcsak a megfelelő szakismeretek, valamint a munkában betöltött szerepnek megfelelő készségek és képességek birtoklását, hanem olyan emberi tulajdonságokat is, amelyek lehetővé teszik a csoportok, szervezetek sikeres működését a gazdaságban és a társadalom bármely szférájában. A szakirodalom és a saját tapasztalatok, felmérések eredményei az egyes szerepekre vonatkozóan szerteágazó kompetencia halmazokat jelölnek meg. Mást várunk el a vállalkozótól, a menedzsertől és a beosztott szakembertől. A dolgozat ezeket a szegmenseket vizsgálja, és annak lehetőségét, hogy ugyanaz az ember, emberi természet hogyan tud sikeresen együttműködni mindhárom területen.*

*Kulcsszavak: vállalkozó, menedzser, beosztott, egyén, személyiség, készségek és képességek.*

## 1 Bevezető

A menedzsment fogalmának és feladatainak meghatározásából következik, hogy a menedzsment elsősorban emberek kapcsolatáról, együttműködéséről szól. Ezért rendkívül fontos, hogy megismerjük azokat a legfontosabb ismérveket, amelyek az embereket általában jellemzik, és amelyek egyéneként és a csoportok, szervezetek keretén belül meghatározzák viselkedésüket, tevékenységüket.

Gazdálkodó szervezetek, vállalkozások esetén ez annál is inkább fontos, mivel az értékteremtő folyamatban felhasznált erőforrások jelentős része materiális jellegű, például gépek, berendezések, anyagok, szerszámok, stb. A materiális jellegű erőforrásokat sok olyan tulajdonság jellemez, amelyet műszaki szemmel igen előnyösnek tartunk, így például a

- Pontos meghatározhatóság,
- Tervezhetőség, kiszámíthatóság,
- Befolyásolhatóság, alakíthatóság,
- Megismételhetőség.

Az ember az értékteremtő folyamat különleges erőforrása, aki a maga szubjektumával semmiképpen nem kezelhető úgy, mint bármely más erőforrás. Az együttműködés során vezetők és beosztottak kölcsönösen befolyásolhatják, sőt alakíthatják egymást. Ebben a folyamatban nagy szerepet kap az emberismeret és azok az ismeretek, amelyeket a pszichológia, szociológia és más tudományterületek az ember tulajdonságairól feltártak.

Az ember, az egyén legfontosabb jellemzőit röviden a következőkben tekintjük át:

- Személyes vonások,
- Képességek
- Értékek, beállítódások, hiedelmek,
- Tanulás,
- Észlelés, ítéletalkotás.

Az emberek együttműködésének színtere a szervezet, azon belül is a munkavégzés szűkebb környezete a csoport. Az ember csoportban végzett tevékenységének hatékonysága évezredes tapasztalat szerint jóval nagyobb, mint egyénileg. A csoport fontos az ember számára, legyen vezető, vagy beosztott, egyaránt.

A vállalkozás felépítését tekintve az alábbi három szerepkört azonosíthatjuk, amelyek jellegzetes, és gyakran vizsgált területei a humán menedzsmentnek.

- vállalkozó
- vezető (menedzser)
- beosztott

Az áttekintést a következő ábra, a vállalkozás általános szervezeti felépítése mutatja.



1. ábra  
A vállalkozás szintjei és humán szereplői

A menedzsment szempontjából vizsgáljuk tehát az embert, mint különleges erőforrást, és a csoportos munkavégzésben, az együttműködésben kiemelkedő szerepet játszó egyéni sajátosságokat, készségeket, képességeket. Figyelemmel vagyunk ugyanakkor azokra a tapasztalatokra és elvárásokra, amelyeket az emberrel szemben különböző munka-szituációkban támasztanak, illetve megfigyelnek.

A következőkben az egyes szerepkörökben feltárt, illetve általában megkövetelt ismereteket, készségeket, képességeket vesszük vizsgálat alá.

## 2 Vállalkozói készségek és képességek

A vállalkozói sikerekről és a siker titkairól számtalan irodalmi forrás beszámolt már szerte a világon. Tapasztalatból összeállítható rövidebb – hosszabb lista, amely a sikeres vállalkozót jellemző képességeket, készségeket foglalja össze.

A vállalkozó személye a kisvállalkozásokban meghatározó jelentőségű: az ő képességeitől, készségétől, személyiségétől függ a vállalkozás sikere. A vállalkozás sikere az ő sikere, bukása az ő kudarca is egyúttal.

Az ösztönös, született vállalkozók minden gazdasági rendszerben keresik és megtalálják az önálló működés lehetőségeit, és élnek is vele. Sikerük attól is függ, hogy a hiányzó készségeket és ismereteket elsajátítják-e működésük során.

A vezetőkből tudatos vállalkozók születnek a gazdasági átalakulás során, akik közül sokan azt gondolják, hogy a vállalkozás egyenlő vezetéssel. A gyakorlat idővel eldönti, hogy milyen vállalkozók.

A szakemberekből gyakran kényszervállalkozók lesznek a gazdasági szerkezetváltás, vagy válság idején és így próbálják meg elkerülni a munkanélküliséget. Esetleg alacsony jövedelmüket kiegészítő tevékenységként folytatott vállalkozással igyekeznek növelni. Ilyen indíttatásból is lehet sikeres vállalkozás, de nem ez az igazi út.

A vállalkozó számára legfontosabb a vállalkozói készség és ismeretek, amelyeket ki kell egészíteni a vezetési készségeknek és szakismeretnek. A három terület készségeinek és ismereteinek összessége és aránya erősen függ a vállalkozás jellegétől és méretétől.

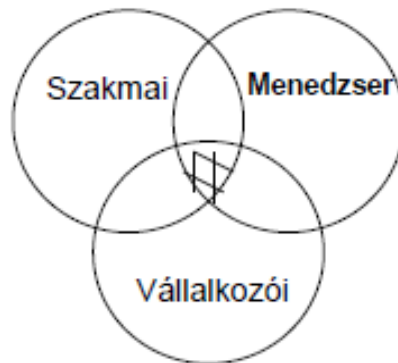
A vállalkozás méretének növekedésével például a vezetői készség és a menedzser ismeretek kerülnek előtérbe, és viszonylag háttérbe szorulnak a szakismeretek.

Ugyanakkor a mikrovállalkozások legtöbbjénél a szakismeret dominál.

A vállalkozóvá válás döntésének meghozatala előtt fel kell mérni a személyiségben meglévő adottságokat, azokat a készségeket és képességeket, amelyek alkalmassá tesznek valakit arra, hogy a választott irányban sikeres előmenetelt érjen el. A választáshoz jó tudni, hogy az egyes útirányokhoz tartozó készségek és képességek milyen összetételt alkotnak az emberben, illetve a szándékok és ambíciók milyen területek fejlesztését kívánják meg. A felméréshez szemléletes segítséget nyújt a 2. ábra, amelyen a

- menedzser,
- vállalkozó és
- szakember

jellemző készségeinek, képességeinek halmazát ábrázolva látjuk.



2. ábra

Készségek és képességek halmazai  
(Forrás: Kadocsa 2008.)

A készségek és képességek halmazai önálló és részleges átfedésben lévő részhalmazokból állnak, amelyek a választásra vonatkozóan a következőket sugalmazzák.

A tisztán szakemberekre jellemző képességek birtokában lévő személyek, akik sem menedzseri, sem vállalkozói készségekkel és képességekkel nem rendelkeznek, és nem éreznek ilyen késztetést sem, legyenek jó szakemberek, szakmájuk legjobb művelői a gyakorlatban vagy az elméletben. Ha szakterületükön az előrehaladás – például vezetői pozíció kilátásba helyezése – megkívánja, nélkülözhetlenné válik a menedzser ismeretek és képességek megszerzése is.

Akik vállalkozói készséget éreznek magukban, vagy céljaik között megjelenik a vállalkozásban való részvétel, azok számára az adott szakterület ismerete mellett a vállalkozói ismeretek megszerzése ajánlott elsősorban. Az önálló vállalkozásban, vagy kisebb társas vállalkozásban a gyakorló mérnök számára szinte elvárás, hogy vezető, irányító pozíciót töltsön be. Ehhez a menedzser ismeretek tudatos elsajátítása nélkülözhetetlen.

Akik céltudatosan vállalkozói vagy vezetői hivatásra készülnek, ne felejtsek a szükséges készségek és képességek alapján egyéniségük állandó fejlesztését.

Az ábra és annak értelmezése azt sugallja, hogy optimális esetben a jó vállalkozó, de ugyanígy a jó menedzser is készségei és képességei alapján a három halmaz közös elemét testesíti meg, azaz a besatírozott területen helyezkedik el.

A globalizálódó világunkban talán nem kockázatos kijelenteni, hogy azoknak a mérnököknek, közgazdászoknak, akik ma úgy gondolják, hogy csak a

szakmájuknak akarnak élni, szintén szükségük lehet a menedzser ismeretekre, de akár a vállalkozási ismeretek megszerzésére is.

Fontos megemlíteni, hogy a készségeket, képességeket lehet és kell fejleszteni, ugyancsak növelni az ismereteket úgy a vállalkozási, mint a vezetői és a szakmai területeken.

A vállalkozó egyéniségének jellemzésére a szakirodalom tartalmaz feldolgozásokat, az alkalmasság mérlegeléséhez kérdőíveket és számos esettanulmányt. A hazai viszonylatokat is figyelembe véve a **vállalkozó egyénisége** röviden az alábbiakban jellemezhető.

A vállalkozót belső késztetés, nyugtalanság hajtja, hogy elképzeléseit valóra váltsa, és ennek érdekében sok mindent hajlandó megtenni.

Jellemzője a folytonos kezdeményezés, a kreativitás és az innovatív gondolkodás.

Kerüli a pazarlást, de vállalja az ésszerű kockázatokat.

Vállalkozásában és magánéletében egészséges önbizalommal rendelkezik.

Jó kapcsolatteremtő képességével sok fontos összeköttetést tud létesíteni, amelyeket a vállalkozása érdekében sikerrel kamatoztat.

Szervező és irányító készsége nemcsak a vállalkozáson belül szükséges, hanem külső kapcsolataiban is.

Megfelelő kitartással rendelkezik, elviseli a bizonytalanságot hosszabb időn át. Képes az esetleges kudarc után újra és újra talpra állni.

A jó vállalkozó előrelátó, tervező, ugyanakkor a mindennapokban igen operatív, cselekvő kész. A munka irányításához és adott esetben végzéséhez rendelkezik a megfelelő szakismerettel.

A vállalkozó sikerét az teheti tartóssá, ha stabil a családi háttere, kiegyensúlyozott az érzelmi világa és kellő önfegyelmel viseli a vállalkozás és a magánélet nehéz pillanatait.

Talán kissé idealisztikus, magas mércét állít ez a korántsem teljes felsorolása a vállalkozói egyéniség jellemzőinek, azonban itt is meg kell jegyezni, hogy nemcsak az ismeretek és készségek, hanem a személyiségjegyek is fejleszthetők.

### **3 Vezetői készségek, képességek**

A jó vezetővel szemben támasztott követelmények szerteágazóak és a többi szakterülethez képest sajátosak. A vezetőnek, menedzsernek ugyanis több, sokszor jóval több feladat eredményes megoldásáért kell felelősséget viselnie, mint amennyit egymaga, vagy egy beosztott szakember el tudna végezni. Ez úgy

lehetséges, hogy az emberek csoportos, szervezett munkavégzését hatáskörrel felruházott vezetők irányítják, akik felelősek a csoport teljesítményéért és az emberek együttműködéséért.

Ez a kettős feladat és felelősség meghatározza azokat a készségeket, képességeket és tulajdonságokat, amelyek alkalmassá teszik a menedzsert funkciója betöltésére.

A vezetői képességeket alapvetően két területen lehet megkövetelni:

- szakmai képességek,
- vezetési képességek.

A szakmai képességek kritériuma azt jelenti, hogy a menedzser képes legyen az általa irányított munkafolyamatok lényegét és összefüggéseit átlátni, megismerni az elvégzendő feladatok megoldási módját és fel tudja mérni a döntéseinek várható szakmai hatását. Ehhez bizonyos mértékű szakterületi jártasság mindenképpen hozzátartozik.

A szakterületi képességek különösen funkcionális szervezeti-irányítási formák mellett bírnak nagy jelentőséggel, ezért például szinte alapkövetelmény, hogy egy ipari vállalkozás műszaki osztályvezetője mérnöki, vagy üzemgazdasági vezetője közgazdasági végzettséggel és képességekkel rendelkezzen. A lineáris szervezeti-vezetési rendszerben a végrehajtás szintjén – például több, eltérő szakterület illetve technológia irányításához – általában komplex szakmai ismeretek szükségesek a vezetéshez, - a speciális szakismeretek helyett.

A vezetési képességek a vezetési funkciókból adódó követelményeket jelentik, amelyeket többféleképpen lehet csoportosítani, vizsgálni. A vezetési képességek például

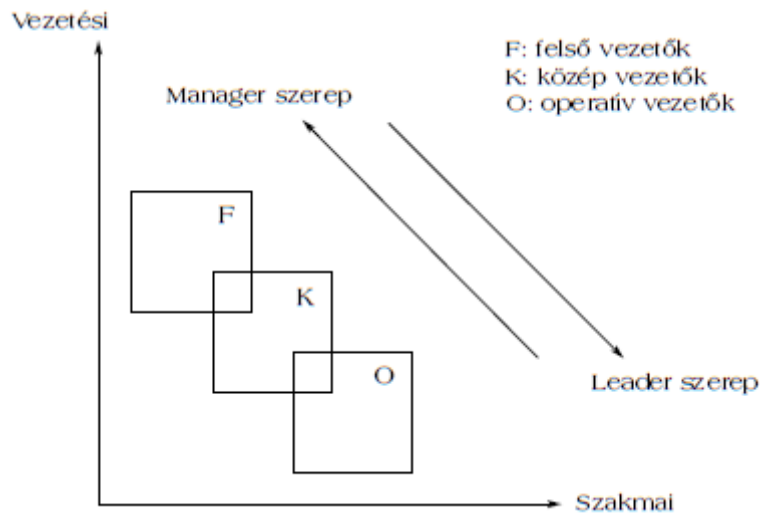
- az emberekkel való bánásmód képessége és
- a koncepcionális képességek

szerinti bontásban is értelmezhetők.

Az emberekkel való bánásmód a közvetlen irányítás meghatározó eleme, amely megnyilvánul az alkalmazott vezetési stílusban, illetve a betöltött vezetői szerepben. A bánásmódhoz szervesen kapcsolódik a kommunikáció, az emberek motiválása, befolyásolása a kitűzött célok elérése érdekében.

A koncepcionális képességek a célmeghatározás, a koncepció alkotás, valamint a döntéseket és tevékenységeket összehangoló képességet jelenti.

Fentiekben – röviden - meghatározott **képességek a szervezeti hierarchia mentén** vertikálisan haladva változó arányban szükségesek a vezetők számára, - amint ezt már a korai vezetéstudomány klasszikusai is kimutatták. A vezetési és a szakmai képességek követelményeinek változását a szervezeti hierarchia függvényében a 3. ábra szemlélteti.



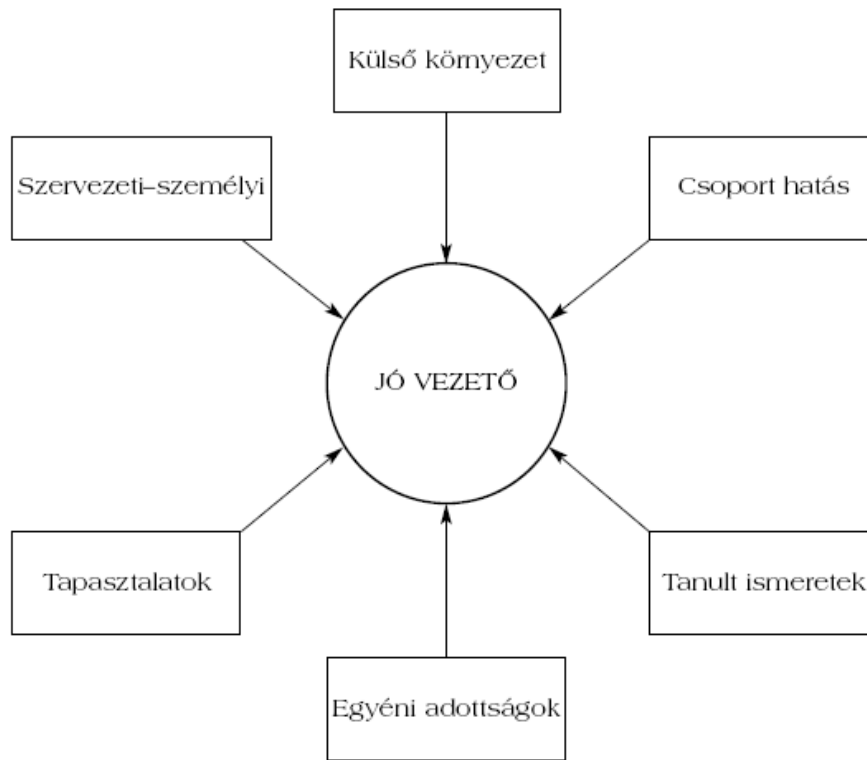
3. ábra

Vezetési és szakmai képességek a hierarchia mentén  
(Forrás: Kadocsa, 2005.)

Az ábrán látható az a tapasztalati megfigyelés, hogy a felső vezetés szintjén a vezetési képességek, a végrehajtás, a közvetlen munkairányítás szintjén a szakmai képességek dominálnak, míg a középvezetői szinten mindkét képesség nagyjából azonos arányban szükségeltetik. A képet színesíti a vezetői szerepek jellegének változása a menedzser szereptől a leader szerepig a vertikum mentén.

Az egyéni személyiség jegyek és a személyiség szerkezetének részletes tanulmányozása után arra a következtetésre lehet jutni, hogy gyakorlatilag nincs olyan kombinációja a tulajdonságoknak, amely megtestesítené az ideális vezetőt. Ezt ugyan sokan kutatták, de az eddigiek alapján megállapítható, hogy ideális vezető típus nem létezik. Azt viszont fel lehet térképezni, hogy milyen tényezők hatására alakulnak a különböző, jó vezetői személyiségek. A jó vezető a következő tényezők hatására formálódik, amint ezt a 4. ábra szemlélteti.





4. ábra

A jó vezetőt formáló hatások  
(Forrás: Kadocsa, 2005.)

Külső környezeti hatások a szervezeten kívülről hatnak a vezetőre, amelyek mintegy objektív elvárásként jelennek meg, például társadalmi, jogi, gazdasági, kulturális szabályok, szokások.

A szervezeti, személyi tényezők a szervezeti hierarchia pillanatnyi adottságai a vezető számára, valamint a többi vezető társ, mint együttműködésre „kötelezett” partner. Egy középvezető számára például tipikus alkalmazkodási szituáció, amely jelentősen befolyásolhatja vezetői munkáját és magatartását.

A csoporthatás a vezető által irányított csoport és csoporttagok részéről nyilvánul meg, mint egyéni és csoport érdek, vagy különböző karakterű egyéniségek együttműködésének koordinációja, mint kihívás.

Mindhárom külsőnek tekintett ható tényező alakítja a vezetői magatartást, az emberekkel való bánásmódot és a koncepcionális képességek érvényesülését egyaránt.

A jó vezetőt alakító belső tényezőnek tekinthetők a személyiség jegyek, a tanult ismeretek és a szerzett (főként vezetői) tapasztalatok. A belső tényezők kibontakoztatását gyakorlatilag a külső hatások vagy elősegítik, vagy éppen akadályozzák. Ez a megállapítás nem minősítő jellegű, mert a külső környezet erősíthet például negatív vagy pozitív belső tényezőt is, és akadályozhatja vagy éppen elősegítheti pozitív személyiség jegyek és tapasztalatok alapján jó vezetői karakter kialakulását.

A tanult vezetési ismeretek és a szerzett pozitív tapasztalatok nagymértékben lehetnek személyiségformáló hatással, ezért az egyéni adottságokat nem szabad túlbecsülni és a szerzett tudást és tapasztalatot alábecsülni a vezetői személy alakításában.

Az ideális menedzser a különböző külső és a belső ható tényezőknek való egyidejű megfelelést jelenti, ami rendszerint nem érhető el maradéktalanul. Ezért a jó vezető mindig optimumot keres az ellentétesen ható tényezők között, és attól válik jó menedzserré, hogy ezt el tudja fogadtatni úgy a külső környezettel, mint a belső meggyőződésével, értékeivel, beállítódásaival.

A belső tényezőket érdemes tovább vizsgálni aszerint, hogy melyek azok a jegyek, tulajdonságok, amelyek a jó vezetőt jellemzik. Annál is inkább indokolt a belső jegyekre hangsúlyt helyezni, miután a külső tényezőkre való reagálás, a környezet befolyásolása, a környezet által történő elfogadás mind-mind azon múlik, hogy a menedzser belső adottságai, képességei és készségei hogyan teszik számára ezt lehetővé. Valójában tehát a jó vezető elismerése meghatározó mértékben saját személyiségétől függ, és kevésbé a környezettől, netán a szerencsés véletlentől.

A szakirodalom és a tapasztalatok szerint **a jó menedzser** fontosnak tartott képességei a következők (Kadocsa, 2005):

- alapműveltségi „plusz”,
- az előrelátás képessége,
- kreativitás,
- pozitív gondolkodásmód,
- önismeret, önkontroll képessége,
- segítő készség,
- időérzés,
- operativitás,
- döntésképeség,
- delegáló képesség,
- együttműködés és hatalomgyakorlás,
- vezetői szerepvállalás,
- személyes példamutatás,

- felkészülés és továbbfejlődés képessége,
- változás menedzselés képessége,
- kommunikációs képesség

Alapműveltségi „plusz” képességeknek tekinthetők a jó

- nyelvi készség és
- matematikai készség.

Ez azt jelenti, hogy az átlagosnál nagyobb szókincs, választékos szóhasználat és nyelvhelyesség alapvető vezetői követelmény. A matematikai készség sem állhat meg a szorzótábla ismereténél, hanem szükséges a kalkulációs készség elsajátítása, például a költségvetésben, vagy a kapacitás-terhelés számításokban. A modern számítástechnika használata alapkövetelmény, emellett előnyt jelent a gyors észjárás a matematikai és logikai jellegű problémák megoldásában.

Az előrelátás képessége a menedzser számára azt jelenti, hogy képzelő erejével megközelíti a jövő trendjeit, a vállalkozás vízióját, küldetését állandóan szem előtt tartja, folyamatosan tervez, - hivatásszerűen betölti a vezetés tervezési funkcióját. Az előrelátás minden szinten szükséges képesség, - amely fejleszthető – és időhorizontja a szervezeti hierarchiában felfelé haladva egyre tágul. Az operatív irányítás, végrehajtás szintjén például a napi, heti, vagy havi előrelátás a követelmény, a top menedzserek több évre próbálják megközelíteni a jövőt.

A kreativitás újjító, fejlesztő és adaptációs tehetséget jelent, amely összefüggésben áll az előrelátás képességével, miután mindkettő a jövőre irányultságot fejezi ki. Az innovatív menedzser inkább kezdeményező, az adaptív pedig inkább a követő, alkalmazó típust testesíti meg. Mindkettőre szükség van a szervezetek életében, egyszerre, egy időben, és időszakonként változó súlyarányal is.

A gondolkodásmód jellemző minden emberre, így természetesen a menedzserekre is. Alapvetően négyféle gondolkodásmódot szokás megkülönböztetni:

- negatív,
- bizonytalan,
- önző,
- pozitív.

A negatív gondolkodók minden újban fenyegetést látnak, és védekező állásba vonulnak. Jellemzőek az olyan megnyilatkozások, mint az „igen, de . . .”, az „úgysem sikerül”, vagy az „eddig is ment nélküle”.

A bizonytalan gondolkodó minden témát számtalan különböző aspektusával együtt tekint, próbál meg vizsgálni annak elfogadása, vagy elutasítása előtt. Így mindaddig homályos marad a kép, amíg kezelhetően kis számú tételek halmazára nem bontjuk a számtalan tényezőt. Ez a gondolkodás nem az értetlenség jele, inkább az intellektuális lustaságot tükrözi.

Az önző gondolkodásmód azt jelenti, hogy valaki csak a saját szemszögéből képes nézni a dolgokat és egész környezetét. Az önző gondolkodó egyáltalán nem fogadja be mások gondolatait, vagy teljesen átalakítja azokat saját értelmezése szerint.

A pozitív gondolkodásmódot fentiekkel szemben olyan tulajdonságok jellemzik, mint az alábbiak:

- felfedezi az új és érdekes gondolatokat abban, amit mondanak neki,
- keresi a hasznosat még a látszólag ostoba ötletekben is,
- segít az ötletek kibontakoztatásában,
- tanul a múltbeli hibákból,
- pozitívan tekint a jövőbe, kevésbé foglalkozik a múlttal.

Fentiek alapján értelemszerű, miért van szüksége a jó menedzsernek a pozitív gondolkodás képességére.

Az önismeret, önkontroll képessége azt jelenti, hogy a menedzser tisztában van saját érzelmeivel, hiedelmeivel, attitűdjeivel, a kezében lévő hatalom nem homályosítja el azt a tükröt, amelyen keresztül saját magát látja, értékeli. Az önkontroll azért is szükséges, hogy a menedzser adekvát személyes példamutatást tudjon adni és az hiteles legyen. Az önismeret és az önkontroll folyamatos fenntartása a menedzser – és nemcsak a menedzser – személyiségének fejlesztését szolgálja, amely ilyen irányú tréningekkel karbantartható, javítható.

A személyes példamutatás a menedzser egyéniségét állítja a beosztottak elé, akik példaképet látnak benne. Nemcsak szakmai, vezetési ismeretei, hanem még inkább személyiségjegyei, a betöltött vezetői szerepek és magatartása alapján ítélnek felette, - elfogadják, vagy elvetik, mint példaképet.

A segítőkészség sem hiányozhat a vezetői képességek tárából, hiszen a csoport és az egyének munkavégzésében és gyakran személyes ügyeikben is szükségük van a menedzser közreműködésére a megoldásban. A kapcsolatok ápolása, a megértés, mások önbecsülésének növelése a menedzser segítőkészségét fejezi ki. A segítőkészség megnyilvánul abban is, hogy támogatja az alulról jövő kezdeményezéseket, a tehetségek kibontakozását, az egyéni karriert. A menedzser azáltal érheti el a szervezeti sikert, hogy egyúttal hozzásegíti az együttműködő tagokat saját egyéni céljaik, ambícióik eléréséhez.

Az időérzék mint képesség kettős értelemben sajátja a jó vezetőnek. A szervezeti munkavégzésben „érzi” az időt, a határidőket, a fontos események jó időzítését, a különféle ütemterveket, - ezek meghatározását és ellenőrzését. Más oldalról saját időbeosztását úgy tudja megszervezni, hogy vezetői kapacitását a leghatékonyabban tudja kihasználni. Az időről-időre népszerű „Time Management” kurzusok is azt a célt szolgálják, hogy optimalizálják a menedzser napi, heti, havi időbeosztását a vezetési funkciók teljesítése szempontjából,

például a tervezés, döntéshozatal, értekezletek, levelezések, ellenőrzés milyen mértékben és arányban vehetik igénybe az idejét.

Az operativitás képessége a leggyakrabban a végrehajtás szintjén megkövetelt erénye a menedzsernek. Ez teljesen helyénvaló is, azonban egy vezetőnek minden szinten tudnia kell, mikor van szükség a személyes határozottságra, szakmai és vezetési ismereteinek és legjobb képességeinek bevetésére. Az operatív vezető nem fél a csoportos munkavégzésben való részvételtől, a személyes feladatmegoldástól sem, és szükség esetén minden legális eszközt megragad a feladat végrehajtása érdekében.

A döntésképeség összefügg több más képességgel, például az operativitással és az időérzéssel is, azaz a vezető a megfelelő pillanatban megfelelő döntést tud és akar hozni, vállalva a döntésben rejlő kockázatot. Nem halogatja a döntést, nem azért ruházza át, hogy megszabaduljon a döntés terhétől, tudatában van annak, hogy a vezetői munka egyik meghatározó mozzanata a döntés, annak teljes folyamatával és különböző módszereivel.

A jó menedzsernek tudnia kell, milyen döntéseket és mikor ruházzon át beosztottaira, egyénekre vagy csoportra. A vezetői túlterheltség elkerülése érdekében ugyanis szükség van a feladatok rangsorolására és azoknak az átadására, amelyeket a beosztottak is képesek jól megoldani. Ez a delegáló képesség, amely kellő megfontoltságot, bátorságot kíván a vezetőtől. Az átruházott döntésekkel ugyanis a hatáskör és a felelősség nem száll át, hanem marad a kijelölt vezetői szinten.

Az együttműködés és hatalomgyakorlás képessége a menedzser számára azt jelenti, hogy a csoportos munkavégzésben biztosítani tudja a megfelelő kommunikációt, koordinációt, kezelni tudja a konfliktusokat, és jól tud élni hatalmával a szervezeti célok elérésében. Ezért tudatosan kell alakítani a személyes hatalom forrásokat, például fejleszteni a karizmatikus személyiség jegyeket, vagy a csoport sikeres működéséhez nélkülözhetetlen szakismeretet. A hatalom gyakorlás eszközeként a jutalmazás és a kényszerítés optimális kombinációjával is jól elősegíthető a csoport tagjainak együttműködése.

A vezetői szerepvállalás együtt jár mindazon kötelezettségekkel, amelyeket a vezetői szerepek tárgyalásakor áttekintettünk. Ehhez hozzájárul még az a körülmény is, hogy a korábbi beosztott társakkal fennálló személyes kapcsolatok, például barátságok az új felállásban más megvilágításba kerülnek. Ezek a korábbi kapcsolatok nem befolyásolhatják, akadályozhatják a vezetőt a helyes – esetleg népszerűtlen – döntések meghozatalában. A kapcsolatteremtő és kapcsolat ápoló szerep mellett előtérbe kerül a főnöki szerep, és megjelenik a nyilvános vezetői szereplés kötelezettsége.

A vezetői szerepvállalásra fel kell készülni és tudatosan építeni azt a vezetői egyéniséget, amely ambicionál, és amelyet várhatóan a környezet – a csoport és a vezetőtársak egyaránt – elfogadnak. A vezetővé válás első lépésében benne van a

folytatás lehetősége, a sikeres menedzsert általában előléptetik, magasabb vezetői szintre emelik. Ezért ha a felkészülés folyamatos, a továbbfejlődés képessége lehetővé teszi a felemelkedést a vezetői pályán.

Kutatások és személyes tapasztalatok egyaránt alátámasztják azt a tételt, hogy miként a gazdaság, úgy a szervezetek is folytonos változásban vannak, ezért igen fontos a változás menedzselés képessége a vezető számára. A változás lehet pozitív, vagy negatív jellegű, ennek megfelelően például az innováció menedzsment vagy a válságmenedzsment megfelelő eszköztárát kell alkalmazni. A menedzser szerepe a változásokban alapvetően kétféle lehet:

- proaktív (megelőző), vagy
- reaktív (követő).

A legjobb menedzser képességek birtokában a vezető a változások elé tud menni, és azokat a szervezet javára kihasználni. Így például a várható piaci változások korai felismerése a vállalkozásnak jelentős anyagi hasznot hozhat, vagy egy jó időben végzett átvilágítással megelőzhető a válság kialakulása. A követő változás menedzselés a már nyilvánvaló események alapján hozza meg döntéseit, amellyel alkalmazkodik a megváltozott helyzethez, - természetesen ebben az esetben is a vállalkozás javát szolgálva. Például a piaci igények megjelenésére azonnal fejlesztéssel reagál, vagy az első válságjelenségre felfigyel és a válságkezelés módszerét alkalmazza, izolálja a válsággócot.

Végezetül, de nem utolsó sorban a kommunikációs képesség az, amellyel a jó menedzsernek rendelkeznie kell. A kommunikációs készség több tényezőt foglal magába, itt most négy lényeges elemét foglaljuk össze:

- előadó készség,
- odafigyelő készség,
- tárgyaló készség,
- íráskészség.

Az előadói készség képessé teszi a menedzsert arra, hogy elgondolásait megértesse a hallgatósággal, illetve beszélgető partnereivel. A jó előadói készséget jellemzi az érthető, logikus kifejtés, az értelemre és – szükség esetén - az érzelmekre gyakorolt hatás, a meggyőzőerő.

Az odafigyelés vezetői „erény”, amely koncentrációs készség és képesség arra, hogy mások mondanivalóját megértse, meg akarja érteni, sőt ösztönzi a másikat – beosztottat vagy vezető társát - gondolatai kifejtésére.

A tárgyaló készség valójában a másokkal való együttműködés képességét fejezi ki, beleértve az érdekek kölcsönös elismerését és a közös érdekeknek megfelelő megoldások kidolgozását.

Az íráskészség – az alapműveltségi követelményeken túlmenően – azt a képességet fejezi ki, hogy a menedzserek előterjesztései, írásos jelentései,

beszámolóit, sőt levelei is figyelemfelkeltő, a lényegyet kiemelő és a szervezeti szokásoknak megfelelően szerkesztett írásművek legyenek.

A fentiekben áttekintett képességek láthatóan több ponton összecsengenek a korábban tárgyalt vezetési elvekkel. Ez természetes, hiszen azok érvényesülésének előfeltétele, hogy a menedzser rendelkezzen a vezetési funkciók, szerepek betöltéséhez szükséges készségekkel, képességekkel, és személyiség jegyei tegyék alkalmassá arra, hogy emberek, csoportok munkáját irányítsa.

A vezetői gyakorlat, az ismert menedzserek életútja azt mutatja, hogy – minden tudományos menedzser ismeret birtokában és annak ellenére – a jó vezetők sem mindig sikeresek, a sikeres vállalkozások is juthatnak válságba. A változások a világban és a gazdaságban általános érvényűek, a menedzsereket sem kerüli el a változás. Változik a személyiségük, változnak a jó vezetőt formáló hatások is (lásd 33. ábra). A jó vezető, ha pályafutása során a sikert kudarc követi, attól még hosszú távon sikeres vezető lehet. A „sikermenedzserek” sorsa sem mentes a hullámvölgyektől, amelyekből tanulnak, hogy később még nagyobb sikert érjenek el.

Érdekes fejezet az úgynevezett válságmenedzserek sorsa, akik a válságba került vállalkozások helyreállítására „szakosodnak”, és váltják egyik céget a másik után.

Más kérdés az, hogy egy alapvetően jó vezető meddig jó vezető-e ugyanabban a pozícióban. A vezetői fluktuáció vajon használ-e a menedzserek személyi fejlődésének, vagy szolgálja-e a vállalkozás érdekeit. A felvetett kérdésekre egyértelmű választ nehéz lenne adni, mindegyik lehetséges válaszra van példa és ellenpélda. A menedzser számára tehát nem a fluktuáció szükségessége a vezérelv, hanem a vezetői személyiségének építése, az általa irányított szervezet sikeres működtetése. A kettő együtt szolgáltat alapot az egyéni vezetői karrier célkitűzésére és követésére.

## **4 A munkavállaló, a jó beosztott**

A BMF KGGK SZVI keretében végzett felmérésem 2007-ben 101 mértékadó felső és középszintű megkérdezésen alapult. A megkérdezett vezetők a gazdaság és a társadalom különböző területein működtek, túlnyomórészt közepes és nagyméretű szervezetekben, amelyek helyzete stabil – ma is működnek. Példaként néhány terület, amelyről részt vettek a felmérésben:

- hazai és nemzetközi termelő vállalkozás
- hazai és nemzetközi kereskedelmi vállalkozás
- hazai és nemzetközi szolgáltató vállalkozás
- média vállalkozás
- közüzemi szolgáltató

- igazgatási és más közszféra terület
- felsőoktatás

A felmérés módszere egy kérdőíven alapuló, személyes interjúval kiegészített megkérdezés. A megkérdezettek mindegyike személyes ismeretség útján került kiválasztásra, így a válaszadás 100%-os volt. A vezetők személyének ismeretében az adott válaszok helyességét és a válaszadó meggyőződését nem lehet kétségbe vonni. Ennek alapján a viszonylag szűk körű minta ugyan statisztikailag nehezen általánosítható, azonban egy pillanatkép felvillantásához mindenképpen hitelesnek tűnik.

A kérdőívet kitöltő vezetőknél rögzítésre kerültek az alábbi jellemzők:

- nagyvállalat, KKV
- felső, vagy középvezető
- férfi, nő
- életkor 45 év alatt vagy felett

A válaszadók fentiek szerinti megoszlását az alábbi, 1. sz. táblázat mutatja.

Jellemző	Változat	Létszám /fő/
Vállalat mérete	nagyvállalat	60
	KKV	41
Vezetői szint	felső	61
	közép	40
Nem	férfi	84
	nő	17
Életkor	44 évesig	58
	45 évestől	43

1. táblázat

A megoszlásban semmi különös – szándékos – befolyásolás nem volt, az arányok kialakítása a szereplők általános hazai részvételi arányait, illetve gazdasági súlyát igyekezett megközelíteni.

Előre bocsátható, hogy a válaszok értékelésekor az egyes csoportokra kirívóan eltérő és jellemző válaszokat nem lehetett érzékelni, ezért a következőkben az egyes válaszadó jellemzők szerinti csoportosítástól illetve értékeléstől eltekintek.

A kérdőíven néhány szokásos elvárt készség és képesség szerepelt rendezetlen sorban, hogy ne kövesse egyik szakirodalmi sémát sem, és ne befolyásolja a kitöltő értékelési logikáját. Természetesen minden válaszadónak rendelkezésre állt



szabad hely az általa fontosnak tartott elvárások rögzítésére. Mindenki az általa legfontosabbnak tartott tíz elvárást bejelölte, illetve felírta, 1-10-ig sorrendbe állította, amely az értékelés során a súlyozás alapját képezte.

Felmerült összesen 28 fontosnak tartott ismeret, készség és képesség, az alábbiak szerint:

- becsületesség
- együttműködés, csapatmunka
- empátia
- engedelmesség
- érdeklődés, nyitottság
- felelősség
- gyors gondolkodás, észjárás
- idegen nyelv ismerete
- jó fellépés
- kezdeményező készség, kreativitás
- kommunikáció, tárgyalóképesség
- kompromisszum készség
- konfliktuskezelés
- lojalitás
- motiváltság, elkötelezettség
- munkabírási (fizikai, szellemi)
- műveltség
- optimizmus
- önállóság, öntevékenység
- pontosság, precizitás, megbízhatóság
- problémamegoldó képesség
- stabilitás, önbizalom
- szaktudás, szakszerűség
- szorgalom
- tehetség, fejlődőképesség
- termelékenység, gyorsaság
- vezetékképesség
- viselkedés kultúra

Az értékelésnél az egyes képességekre leadott szavazatok számát, illetve azoknak a sorrendi súlyozással korrigált súlyozott pontszámát lehetett számítani. A nagy szórás miatt csak a súlyozott pontszámoknak van igazán jelentése. A súlyozott pontszámok alapján számított végeredményt, a legfontosabbnak tartott tulajdonságok, készségek és képességek sorrendjét a következő, 2. sz. táblázatban mutatom be, a rangsorolásban elért összes pontszám feltüntetésével.

Sor	Tulajdonság, készség, képesség	Pontszám
1.	Szaktudás, szakszerűség	796
2.	Pontosság, precizitás, megbízhatóság	741
3.	Jó problémamegoldó képesség	668
4.	Önállóság, öntevékenység	566
5.	Kezdeményező készség, kreativitás	537
6.	Tehetség, fejlődőképesség	508
7.	Szorgalom	499
8.	Termelékenység, gyorsaság	403
9.	Lojalitás	309
10.	Kommunikáció	229

2. táblázat

A válaszadók általános és különböző csoportjai véleményéről néhány pontban az alábbi megállapításokat lehet tenni.

Az elvárások között vitán felül első helyen a szaktudás, a szakszerűség áll. Ez az adott munkakör betöltésének alapfeltétele. A vezetők szeretik a pontos, precíz, megbízható munkatársakat, és nagyra értékelik a jó problémamegoldó képességet.

A sorrend a kitöltők egyetértését is mutatja, amennyiben a leadott szavazatok összesen 28 készségre, képességre irányultak, és ebből a felsorolt 10 legfontosabb a súlyozott pontszámoknak kereken a 95%-át érte el. Kiemelhető még az első három tulajdonság, amely az összes pontszám kereken 40%-át kapta. Megemlíthető ezzel kapcsolatban, hogy a vizsgálat eredménye a Pareto elv eloszlási logikáját szépen követte.

A személyes értékekre, a viselkedés és gondolkodás egyéni vonásaira, amelyek a dolgozó hozzáállását és magatartását befolyásolják a munkakörnyezetben, kevéssé kíváncsiak a vezetők. Érdekes, hogy az értékelésben jóval hátrébb sorolták a becsületességet, felelősséget, konfliktuskezelést, mint például a lojalitást.

Az elvárásokból az derül ki, hogy a megkérdezett vezetők szemlélete „munkaközpontú”, elsősorban a várható szervezeti sikerre irányul és kevéssé érzékeny a munkaerő komplex személyiségére. Ebből következően a csoportmunkában inkább megjelenik az egyéni verseny és a konfliktus lehetősége.

Az együttműködési készségre utaló jegyek, mint követelmények háttérbe szorulása azt sugallja, hogy jobban kell foglalkozni a munkaerő személyiségével, az egyének, személyek humán struktúrájával. A személyiség közelebbi

tanulmányozása elvezethet oda, hogy a munkaerőtől, - akár beosztott, akár vezető – elvárt ismeretek, készségek és képességek mellett nagyobb hangsúlyt kapjon az egyén belső felépítését meghatározó értékrend, a magatartás és viselkedés kultúra, valamint az együttműködési készségek.

## 5 A személyiség felépítése

Minden ember egyedi, sajátos tulajdonságokkal rendelkező egyéniség. Az emberi tulajdonságok szinte végtelen – egyes számítások szerint közel húszezer – száma ad lehetőséget arra, hogy ezek kombinációjából kialakuljanak az egymáshoz hasonló és eltérő jellegű tulajdonsággal rendelkező személyiségek, emberek.

Az **elsődleges személyes vonásokat** a kutatások során az alábbi 16 jellemző köré csoportosították (Bakacsi, 2001):

- nyitottság,
- intelligencia,
- érzelmesség,
- dominancia,
- vidámság,
- lelkiismeretesség,
- bátorság,
- érzékenység,
- gyanakvás,
- fantázia,
- számítás,
- büntudat,
- kísérletezés,
- önállóság,
- fegyelmezettség,
- feszültség.

Hippokratész négy **temperamentumot (vérmérsékletet)** különböztetett meg és vizsgálta ezek jellemzőit:

- szangvinikus,
- kolerikus,
- melankolikus,
- flegmatikus.

Az egyes temperamentumok tipikus jellemzőit a vizsgálatok a következők szerint mutatták be.

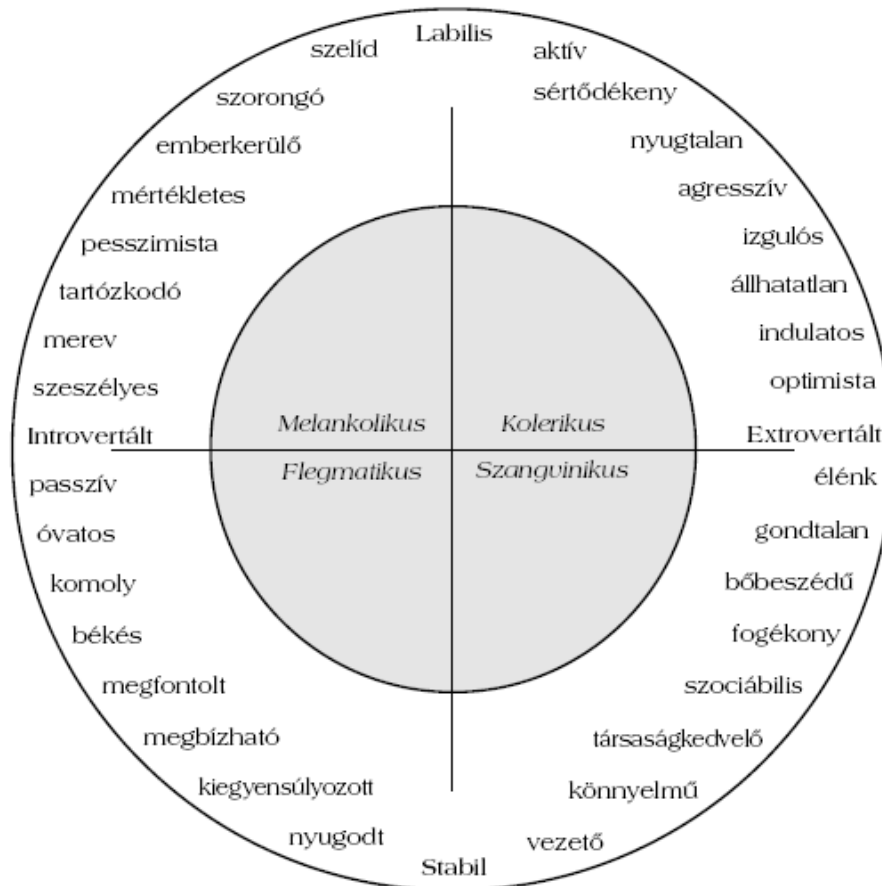
A szangvinikus ember nyitott, minden iránt érdeklődik. Ítélete ritkán támaszkodik elvekre, általában nem haragtartó és rendkívül barátkozó. Tevékeny, könnyen túlpörgeti magát, a pillanatnyi benyomások vezérlik. Jelenléte szórakoztató, kellemesen szókimondó, mindig eszébe jut valami vidám dolog. Akkor válik veszélyessé, ha jókedve, szívélyessége felszínes viselkedésbe csap át és mindenbe beleszól, beavatkozik.

A kolerikus ember jellemzői a kezdeményezőkézség, az idealista szemlélet, a kitartóképesség, intenzitás minden szempontból. Könnyen lelkesedik és könnyen dühbe gurul, de igazságszerető és pontos. Udvarias, gyakran modoros, szertartásos, hízelgő, önmagától eltelt, saját elvei szerint cselekszik. Makacs, becsvágyó, céljai elérése érdekében köpönyegforgató, az erkölcs, az erény és a szép iránt nincs érzéke.

A melankolikus ember gyakran érzi úgy, hogy nem értik meg és nem ismerik el. Érzéseit elveinek rendeli alá, amelyek szilárdak, mások véleménye nemigen befolyásolja. Mélyreható gondolkodás, komolyság, együttérző-képesség jellemzi. Nagyra tartja és tiszteli az embert, a barátság magasztos számára. Állhatatossága néha makacssággá fajul és előtérbe kerülhet az akadémikuskodó, kritizáló hajlama.

A flegmatikus ember nehéz helyzetben is megőrzi nyugalalmát, kiegyensúlyozott, türelmes és kitartó. Mindig egyensúlyra törekszik, megbízható, ragaszkodik a szokásaihoz, ugyanakkor jellemzője az irónia és a cinizmus. Akkor válik negatívvá a környezete számára, ha a nyugalom unalomná, a szokások tisztelete pedantériává fajul.

További kutatások az egyéniség nyitottságára, illetve stabilitására irányultak, és ennek függvényében vizsgálták a többi jellemzőt, amint ezt az 5. ábra szemlélteti. Ez az ábrázolás mintegy összefoglalja a legfontosabb személyiségjegyeket.



5. ábra

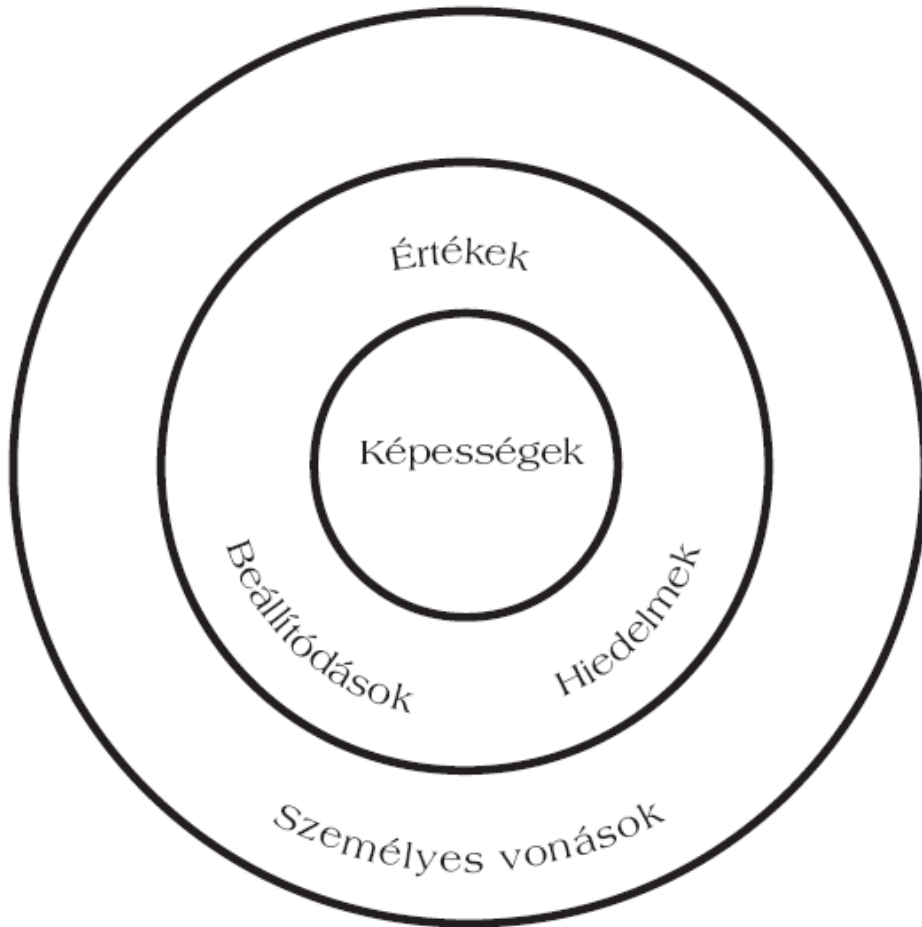
Személyiségjegyek összefoglalása Eysenck szerint

(Forrás: Bakacsi: 2001.)

Az Eysenck féle személyiségjegyek mögött rejtőzik az egyéniség, a belső felépítés, amely kifelé mutatja a személyiségjegyeket, belül azonban részben öröklött, részben a felneveltetés és tanulás útján a környezetből belénk rögződött sajátosságokból tevődik össze.

Az ember alkalmasságát a munkavégzésre és a többi emberrel való együttműködésre képességei, készségei, felhalmozott tudása és tapasztalata egyaránt meghatározza.

Ahhoz, hogy az egyének várható együttműködési készségét és munkavégző képességét, valamint a különböző helyzetekben való viselkedését fel tudjuk mérni, célszerű az egyén belső felépítését közelebbről tanulmányozni. Ehhez nyújt segítséget a 6. ábra, amely az egyéniség felépítését szimbolizálja.



6. ábra  
Az egyéniség felépítése  
(Forrás: Kadocsa, 2005.)

**Képességeink** azok az öröklött lelki, szellemi és fizikai tulajdonságaink, amelyeket adottságként kezelünk, és amelyek kifejlesztése az életünk során lehetővé teszi számunkra bizonyos területeken – olykor kiemelkedő – teljesítmények elérését.

Ilyen szellemi képesség például a jó kifejezőképesség, zenei érzék, térlátás, emlékezőképesség, logikai, következtetési képesség, gyors észjárás. Fizikai képességeink közül kiemelhető például az erős testi felépítés, rugalmasság, állóképesség, a kezűgyesség.

Az emberek különböző mértékben rendelkeznek különböző képességekkel, más-más területen mutatnak tehetséget, az átlagosnál jobb, vagy kevésbé jó képességeket.

A képességek fejlesztése, tanulás, gyakorlás útján történő kibontakoztatása olyan készségeket alakít ki bennünk, amelyek speciális feladatok ellátására, egyedi teljesítmény elérésére tesz alkalmassá.

A munkavégzés során, a munkamegosztásban és az együttműködésben különböző képességekre, készségekre és különböző mértékben van szükség. A menedzsment feladata, hogy a munkaerő kiválasztása alkalmával felmérje ezeket, és a szervezet szükségleteinek megfelelően állítsa össze a munkacsoportot.

Az emberek reagálása a környezeti hatásokra sok mindentől függ. Van bennünk azonban hajlam arra, hogy bizonyos eseményekre, jelenségekre előre meghatározott módon, mintegy algoritmus szerint válaszoljunk. Ez annak tudható be, hogy minden emberben élnek képek arról, hogy mi a helyes és helytelen, mi a jó és mi a rossz. Van értékrendünk, vannak beállítódásaink és hiedelmeink.

Az ember számára az életben vannak **értékek**: bizonyos célokat, elveket elfogad és követ, van meggyőződése számára alapvető kérdésekben és kritikus választási helyzetekben vannak preferenciái, értékítélete szerint választ „jó” és „rossz” között. Ilyen célok és elvek például az élet végső célja, az önmegvalósítás, a szabadság, az egyenlőség, vagy a becsületesség, barátság, erkölcsösség. Az ezekben a kérdésekben és helyzetekben képviselt állásfoglalás, következetes magatartás jelenti az ember értékrendjét. Másként fogalmazva az érték általános tendencia bizonyos dolgok és állapotok preferálására más dolgokkal és állapotokkal szemben.

Az értékek egymással kölcsönhatásban, összefüggésben állnak, értékrendet alkotnak. Az ember értékrendje önmaga számára racionálisnak tűnik, de ez nem jelenti azt, hogy egyidejűleg egymásnak ellentmondó értékek ne szerepeljenek egyazon ember értékrendjében.

Az értékek befolyásolják mindennapi életünket, mert háttérrel adnak a bennünket körülvevő világ értékeléséhez. Például befolyásolják az ember hivatásának, foglalkozásának megválasztását, az esetleges önkéntes, önzetlen munkavégzést, segítségnyújtást, megmagyarázzák csoportok alakítását és azok viselkedését együtt vagy egymással szemben.

Az értékrend alapján, azzal összefüggésben jönnek létre a **beállítódások**, attitűdök.

A beállítódások olyan személyiség jellemzők, amelyek meghatározzák azt, hogyan reagálunk a környezet különféle hatásaira, érzelmileg elfogadjuk, vagy elutasítjuk, szeretjük, vagy nem. Az attitűdök egyénenként különböznek, ezért nem célszerű azokat általánosítva helyesnek vagy helytelennek megítélni. Ezért minden ilyen szituációt azzal a tudattal szabad megközelíteni, hogy a saját nézőpontból való minősítés egyéni, és más oldalról nézve más reakció tűnhet helyesnek.

A beállítódás egyik legfontosabb mozzanata az érzelmi vonatkozása. Az attitűd kialakulása mélyebb vagy kevésbé mély érzelmi hatásokkal jár együtt. Az érzések intenzitásától függ elsősorban, hogy milyen valószínűséggel következik be az a reakció, amelyre az adott beállítódás vonatkozik.

A beállítódások szándékokat takarnak és különböző viselkedési megnyilvánulásokhoz vezetnek. Ha például negatív attitűd alakul ki az egyébként igazságos és jó szándékú főnökkel szemben, mert kommunikációja, stílusa számunkra elviselhetetlen, akkor ez oda vezethet, hogy vagy megváltoztatásra bírjuk a kommunikációs stílusát, vagy új munkahelyet keresünk. Erre irányuló határozott szándékunkat tettek követik, például egy bizalmas beszélgetés, figyelmeztető jelek, illetve kudarc esetén felmondás.

A beállítódások azon része, amely nem vezet viselkedési megnyilvánulásra, rejtve marad a személyiségben. Egy új, vagy kevésbé megismert munkatárs esetében ez azt jelenti, hogy adott esetben sok váratlan megnyilvánulásra lehet számítani a vele együtt dolgozó munkatársaknak, vezetőknél. Erre mondják gyakran, hogy ez az ember mennyire kiszámíthatatlan. Éppen ezért a beállítódások megnyilvánulásai nagyon fontosak, mert ezekből lehet következtetni az értékrendre, hiedelmekre, szándékokra.

A **hiedelmek** valamilyen jellemző tulajdonságokat kapcsolnak dolgokhoz, feltételeznek és elfogadnak dolgokkal összefüggő állításokat, következtetéseket. Háttérükben alapvetően valamilyen információ áll, nincs érzelmi összetevőjük.

A hiedelmek forrása alapvetően a környezetünk, mások – számunkra mértékadó személyek – véleménye, tanulmányaink során szerzett – téves, vagy valós – összefüggések, képek a világról és az emberekről. Ilyen hiedelmek például az alábbi közmondásokban rejlő népi bölcsességek:

- aki korán kel, aranyat lel,
- a hazug embert hamarabb utoléri, mint a sánta kutyát,
- aki másnak vermet ás, maga esik bele,
- a jó elnyeri méltó jutalmát.

A hiedelmek általában hosszabb időn keresztül formálják egyéniségünket, hozzájárulnak beállítódásaink kialakulásához, formálásához.

Az egyéniség felépítését és tartalmi jegyeit a különböző humán szerepkörökben a maguk helyén kell értékelni, de semmiképpen sem szabad figyelmen kívül hagyni,



hogy minden ember „emberből van” és amit mutat, az a kapott és magával hozott személyi struktúráján alapul. Ezt kívülről a megnyilvánulásai, azaz a külső személyiségjegyek felméréssel lehet megközelíteni és igyekszik a humán szakember megítélni, amikor valamely munkakörbe új munkaerőt javasol, vagy a meglévő személyi állományt értékeli.

## 6 Összegzés

Az ember, mint különleges erőforrás különleges feladatokat állít a menedzsment elé a munka világában. A szervezett munkavégzés, a munkamegosztás, a specializáció és a kooperáció, azaz együttműködési kötelezettség megköveteli az embertől, mint munkaerőtől nemcsak a megfelelő szakismeretek, valamint a munkában betöltött szerepnek megfelelő készségek és képességek birtoklását, hanem olyan emberi tulajdonságokat is, amelyek lehetővé teszik a csoportok, szervezetek sikeres működését a gazdaságban és a társadalom bármely szférájában. Immáron jó tíz éve az Európai Unió is megfogalmazta az európai polgártól elvárt alapvető készségeket és képességeket, amelyek között a kommunikációs, valamint a társadalmi készségek nemcsak az együttélésben, hanem a munka világában is a humánus jelenlétét és érvényesülését teszi szükségessé. A szakirodalom és a saját tapasztalatok, felmérések eredményei az egyes szerepekre vonatkozóan szerteágazó kompetencia halmazokat jelölnek meg. Mást várunk el a vállalkozótól, a menedzsertől és a beosztott szakembertől.

A dolgozat ezeket a szegmenseket vizsgálja, és felveti a kérdést: ugyanaz az ember, emberi természet, egyéniség mindhárom területen hogyan tud sikeresen együttműködni?

Az eddigi tapasztalatok és a fentiekben kifejtett gondolatok alapján a témában a következő tanulságokat lehet levonni.

Tanulságok:

1. A munkakör betöltéséhez szükséges szakmai ismereteket és idegen nyelvet tudni kell, ez nem kérdés
2. A munkavégzésben az emberek jó együttműködése a legfontosabb, ezért a személyiség jobb megismerése lehet döntő a választásban
3. A külső személyiségjegyek tanultak és moderálhatók, a lényeg az egyén belső felépítésén van
4. Az adottságok fontosak a kiválasztásban, de gyakorlatilag a reá épülő értékek, értékrend, a beállítódások és igen, a hiedelmek is szerepet játszanak az egyén és a csoport együttműködésének sikerében

Mindezekre tekintettel a humán menedzsment középpontjában az embert, mint komplex egyént kell vizsgálni és értékelni, akkor is, amikor erőforrásként tekintünk rá.

### Felhasznált irodalom

- [1] Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés KJK - Kerszöv Budapest, 2001
- [2] Davenport T. H. – Prusak, L.: Tudásmenedzsment Kossuth K. Budapest, 2001
- [3] Dobák Miklós : Szervezeti formák és vezetés KJK Budapest, 1999
- [4] Drucker, P. F.: 21. századi kihívások a vállalatirányításban HVG Kiadó Budapest, 2001
- [5] Egger, Anton: Managementinstrumente und –konzepte Schäffer-Poeschel-V. Stuttgart, 1999
- [6] Ernst & Young: A menedzser kézikönyve Park, Budapest, 1992.
- [7] Fayol, Henri: Ipari és általános vezetés KJK Budapest, 1984
- [8] Gyökér Irén: Humán erőforrás-menedzsment MK-MMT Budapest, 1999
- [9] Kadocsa, Gy.: Menedzsment mérnöki alapismeretek AMICUS K. Budapest, 2005
- [10] Kadocsa, Gy.: Vállalkozások szervezése AMICUS K. Budapest, 2008
- [11] Miller, G. J.: Menedzser dilemmák Aula Budapest, 2002
- [12] Poór J. – Farkas F.: Nemzetközi menedzsment KJK – Kerszöv Budapest, 2001
- [13] Poór József (és társai): Menedzsment tanácsadási kézikönyv KJK – Kerszöv Budapest, 2000
- [14] Sveiby, K. E.: Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás KJK – Kerszöv Budapest, 2001
- [15] Taylor, F. W.: Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai KJK Budapest, 1983
- [16] Torgersen, P. E. – Weinstock, I. T.: A vezetés integrált felfogásban KJK Budapest, 1983