

Debreceni Egyetem
Műszaki Kar
Műszaki Menedzsment és Vállalkozási Tanszék



A szervezeti célok megvalósításának és a jövőbeli vezetők kompetencia alapú képzésének összefüggése az NI Hungary Kft. esetében

Készítette: **Takács Tímea Műszaki Menedzser MsC hallgató, 1. évfolyam**

Belső konzulens: Dr. Matkó Andrea, adjunktus

Külső konzulens: Kovács Nóra, NI, Tanulási és fejlesztési vezető

Németh Krisztián, NI, Lean csoportvezető

Tanszékvezető: Dr. habil Szűcs Edit, főiskolai tanár

2015

Tartalomjegyzék

Bevezetés	2
1. A vezetés fogalma, céljai, szereplői.....	3
1.1 A vezetés jelentősége a 21. században	6
1.2 A vezetés szerepe a szervezeti célok megvalósításában	6
2. Vezetői kompetenciák.....	8
3. National Instruments	13
3.1 NI Hungary Kft. (NIH).....	13
4. A szervezeti célok megvalósítása és a kompetencia alapú vezetőképzés kapcsolata az NI Hungary Kft. esetében.....	14
4.1 Next Generation Leadership Program	16
Első fázis	16
Második fázis	16
Harmadik fázis.....	17
Negyedik fázis	20
5. A vezető utánpótlás és a már meglévő vezetők kompetenciáinak vizsgálata az NI Hungary Kft. Next Generation Leadership programjában	21
5.1 Vienna Test System.....	21
AHA - Munkával kapcsolatos attitűdök tesztje	21
IPS – Szituációs személyiségfeltár	22
FET – Vezetői attitűdök tesztje	22
Percentilis rank	22
5.2 A vezető utánpótlás munkával kapcsolatos attitűdökhöz kapcsolódó kompetenciáinak mérése AHA teszt segítségével	22
5.3 A vezető utánpótlás társas helyzetekben mutatott viszonyulásainak vizsgálata IPS teszt segítségével	28
5.4 A jelenlegi vezetők vezetői attitűdjeinek vizsgálata FET teszt segítségével	36
6. Konklúzió, javaslatétel.....	42
Konklúzió	42
Javaslatétel	44
7. Összegzés.....	45
Köszönetnyilvánítás	46
Felhasznált irodalom	47

Bevezetés

A vállalatok esetében a kialakult gazdasági helyzetben meghatározó szempont a versenyképesség. A folyamatosan változó piaci környezet és a növekvő igények miatt a piaci verseny egyre szorosabbá válik. A piaci pozíció megőrzéséhez nélkülözhetetlen a vezetés. Ahhoz, hogy egy szervezet gyorsan tudjon reagálni a gazdaság változásaira megfelelő vezetésre van szüksége, így a gyors és határozott intézkedések segítségével alkalmazkodik a környezeti változásokhoz. Ebből kifolyólag nagyon fontos, hogy a vezetők milyen kompetenciákkal rendelkeznek, és fontos annak a vizsgálata is, hogy mely kompetenciák azok, amelyek hozzájárulnak az eredményes vezetéshez.

Egy vállalat hosszú távú piaci stabilitásának biztosításához szüksége van olyan szervezeti célok definiálásra, amelyek megvalósulása elősegítik a profitszerzést. Mindezek végrehajtása a vállalati vezetés feladata, akik a megfelelő kompetenciák révén képesek a szervezet egészét a célok megvalósulása érdekében ösztönözni. Ahhoz viszont, hogy mindez hosszú távon is megvalósuljon szükség van a vezető utánpótlás képzésére is. A jövőbeli vezetők kinevelése azon alapszik, hogy a meglévő vezetők hogyan képesek nekik a tudásukat átadni.

A dolgozatom célja egy olyan modell megalkotása, amelyben kapcsolatot találok a szervezeti célok megvalósulása és a vezető utánpótlás képzése között az NI Hungary Kft esetében. Mindehhez megvizsgálom a kompetencia alapú vezetőképzésre megalkotott Next Generation Leadership programot, amely biztosítja a hosszú távú piaci stabilitást a jövőbeli vezetők képzésével.

Kutatásom további célja a vezető utánpótlás és a jelenlegi vezetők kompetenciáinak vizsgálata az NI által definiált hét kulcskompetenciára alapozva. A mérésben a munkával kapcsolatos attitűdökkel és a társas helyzetekben mutatott viszonyulásokkal kapcsolatos kompetenciákat vizsgálom.

Mindezekre alapozva célom, hogy kapcsolatot találjak a hét NI kompetencia, a jelenlegi vezetők és az utánpótlás vezetők kompetenciái között.

1. A vezetés fogalma, céljai, szereplői

A vezetés egyik kulcsfontosságú szerepe oly módon nyilvánul meg, hogy az erőforrások optimális összehangolásával növeli a termelékenységet, ezáltal kielégítve a társadalmi igényeket. A vezetés másik fontos szerepe a szervezet profitorientáltságának megőrzése a hatékonyság növelése és a kiadások csökkentése révén, mely biztosítja a piaci stabilitást. A vezetőjének fel kell ismernie, hogy csoportban kell dolgozni a közös célok és érdekek figyelembe vételével, amelynek kulcsfontosságú tényezője az ismert és elérhető célok megvalósítása.

A vezetés elméleti megközelítésével számos szakirodalom foglalkozik, amelyek különféleképpen definiálják a fogalom összetettségéből, komplexitásából kifolyólag. "A vezetés a vezető által tudományosan megalapozott vezetési ismeretek és módszerek tudatos alkalmazásával – a változó környezeti feltételek között – a szervezet rendszerjellegű működtetése, a formális- és informális struktúra, valamint a célkitűzés – folyamat – szervezet egyensúlyi állapotának biztosítása mellett a hatékonyság kívánt mértékű növelése." [13.]

A szervezeten belüli sikeres vezetéshez és a szervezeti célok megvalósításához szükséges, hogy a vezetők hatékonyan tudják alkalmazni a vezetés funkcióit. A szakirodalom négy vezetési funkciót különböztet meg. Mindegyik funkció ellátásához szükség van bizonyos ismeretekre, megfelelő információkon alapuló döntésekre. A vezetői rátermettséggel kapcsolatban a tehetséget nem lehet tanítani, a technikákat viszont igen. A gazdaságban a versenyt a tehetséges és a rátermett vezető dönti el. [3.] [11.]

A vezetői funkciók közül a **döntés** az, amelyet a vezetés legalapvetőbb, legsajátosabb funkciójaként értelmezünk. A döntési kockázat felvállalása egyben egy magatartás és viselkedésforma is. Ennek a vezető szerepnek a gyakorlásakor szükséges, hogy a vezető figyelemmel kísérje a gazdasági környezet változásait, illetve új lehetőségeket és alternatívákat keressen. [7.]

Az első funkció a **tervezés**, amely azt a tevékenységet jelenti, melynek eredményeképpen megszületnek a szervezet céljai és az azok eléréséhez vezető utak. A vezetőknek előre el kell határozniuk, hogy mik a szervezet céljai, hogyan biztosítsák az ehhez szükséges erőforrásokat és embereket. A tervezés időbeliségét tekintve beszélhetünk rövid (1-2 év), közép (3-4 év) és hosszú (5 vagy annál több év) távra történő tervezésről. A tervezési folyamat során a vezetőknek hat alapvető kérdést kell figyelembe venniük, melyek a következők: mik a konkrét célok, mikor kell a cél eléréséhez szükséges feladatokat végrehajtani, hol, mely

területeken kell intézkedéseket bevezetni, kik működjenek közre az egyes folyamatokban, hogyan, milyen módszerekkel támogassuk a céljaink elérését, és mennyi erőforrást igényelnek az egyes megvalósítási szakaszok.

A tervezés folyamatát több lépésre bonthatjuk:

1. A célok megválasztása és annak megállapítása, hogy a szervezet, mit akar elérni (ezen lépés nélkül a szervezet nem lenne képes az erőforrásait hatékonyan felhasználni).
2. A jelenlegi helyzet alapos leírása, a jelenlegi és az elérni kívánt helyzet közötti különbségek felvázolása.
3. A célok elérését segítő, illetve hátráltató tényezők felsorolása és a lehetséges problémaforrások előrevetítése.
4. Az eddigi szakaszok ismeretében a tevékenységsor megtervezése, amelynek megvalósításával a szervezet eléri a kitűzött célokat.
5. A tervek végrehajtása, az elképzelések megvalósítása. [3.] [11.]

A következő funkció a **szervezés**, mely olyan struktúrafejlesztő tevékenység, amely valamilyen cél hatékony és eredményes elérése, végrehajtása érdekében konkrét erőforrásokat és tevékenységet rendel egymáshoz és hangol össze. A jó vezetőnek jó szervezői készségekkel kell rendelkeznie, mert elengedhetetlen feltétele az erőforrások optimalizálásának és az ember-szervezet viszony megfelelő működéséhez. A szervezés a célelérés eszköze. A vezetőknek olyan szervezeti felépítésre és folyamatokra van szükségük, melyek segítségével a kitűzött célokat el tudják érni. [3.] [11.]

A szervezés tudományán belül több kategóriát különböztethetünk meg. A munkaszervezés a munkahely és a munkamódszer megszervezésére vonatkozik, a folyamatszervezés az összefüggő folyamatok hatékonyságának fejlesztésére irányul, míg a rendszerszervezés a teljes vállalatot érintő szervezést jelenti. A kategóriák bár el vannak különítve a szervezeten belül, mégis kölcsönhatásban vannak, egymásra épülnek és összefüggenek.

A szervezés folyamatát négy lépésre oszthatjuk:

1. A munkakörök kialakítása, feladatok elosztása és a felelősség, illetve hatáskörök átruházása a beosztottakra úgy, hogy a szervezeti teljesítmény érdekében képességeiket maximálisan kifejthessék.
2. Az erőforrások biztosítása, azaz a feladat elvégzéséhez szükséges eszközök, berendezések, anyagok, információk megfelelő időben, formában, helyen és módon történő rendelkezésre állásának biztosítása.

3. A kapcsolatok létrehozása és az emberek, illetve a munkakörök közötti együttműködéshez szükséges feltételek megteremtése.
4. A szervezeti felépítés kialakítása, az egységek és azok kapcsolatainak létrehozása annak érdekében, hogy a munkafolyamatokat minimális konfliktussal lehessen végrehajtani. [3.] [11.]

A harmadik funkció az **irányítás**, amelynek során a célirányos tevékenység érdekében a vezető eljárási szabályokkal, belső előírásokkal a koordinált munkavégzést segíti elő. E funkció gyakorlásával a vezető csökkentheti a nem ellenőrzött folyamatokat és segítheti a dolgozók munkáját azzal, hogy világossá teszi számukra, melyek azok a pontok, amelyekre figyelniük kell, melyek a különösen problémás területei az adott munkafolyamatnak. Az irányítás segítségével a vezetők elkerülhetnek és megelőzhetnek bizonyos hibákat.

Az irányítás folyamata négy lépésből áll:

1. A követelmények megfogalmazása: az egyén vagy a csoport számára előírt, elfogadható teljesítményszint meghatározása.
2. Mérés: formális és informális módszerek alkalmazása annak érdekében, hogy a folyamat milyen mértékben közelíti vagy teljesíti a kitűzött célokat.
3. Értékelés: a tervezett teljesítménytől való eltérés vizsgálata, lényeges eltérés esetén az okok és a lehetséges korrekciós lépések meghatározása.
4. Beavatkozás: egy kedvezőtlen folyamat módosítása, vagy egy váratlan, kedvező folyamat kihasználása. [3.] [11.]

Az utolsó, legösszetettebb funkció maga a **vezetés**, mely számos elemet foglal magában. A vezetőknek gondoskodniuk kell arról, hogy minden tevékenység elvégzése és minden munkakör ellátására megfelelően képzett személy kerüljön. A képzés szintén a vezetés része, amely során az egyéneket és csoportokat felkészítik arra, hogy munkájukat a változó körülmények és követelmények között fokozott eredményességgel és hatékonysággal tudja elvégezni. A vezetőknek folyamatosan utasítást, útmutatást kell adniuk a beosztottaknak, annak érdekében, hogy a követelményeknek megfelelően eleget tudjanak tenni a kötelességeiknek. A vezetés részét képezi a döntéshozatal, döntés az információk figyelembe vételével egy cselekvéssorozat megtételéről. A motiváció során a vezetők munkára ösztönzik a beosztottakat szükségleteik és igényeik figyelembe vételével, illetve ezek tükrében személyes megbeszéléseket folytatnak velük a munka magasabb színvonalú, hatékony elvégzése érdekében. [3.] [11.]

1.1 A vezetés jelentősége a 21. században

Az előzőekből látható, hogy a vezetés egy rendkívül összetett tudományág, amely sikeres alkalmazására a szervezetnek szükségük van ahhoz, hogy elérjék a kitűzött céljaikat. Éppen ezért a szervezetek vezetésének tudománya egyre nagyobb jelentőséggel bír, és egyre jobban felértékelődik korunkban. Ezt mi sem bizonyítja jobban, mint hogy a 21. század tudományos irodalmi már a társadalomtudományok egyik önálló részeként azonosítják. [1.]

Ennek a fejlődésnek több oka is van, melyek közül az egyik a gazdasághoz köthető. A vezetés kulcsfontosságú szerepe, hogy növelje a termelékenységet az erőforrások optimális összehangolásával, és ez által kielégítse a társadalom anyagi szükségleteit. A vevői igények manapság egyre szélesebbek, nagyobbak, folyamatosan változnak és növekednek. Ahhoz, hogy egy vállalat az elvárásoknak továbbra is eleget tudjon tenni a vezetési tevékenység átgondolására, megreformálására van szükség. [1.]

A másik ok társadalmi eredetű. A vezetés formálja az egy csoportban, egy közös célért dolgozó emberek társadalmi kapcsolatait, és fejleszti tudásukat, közösségi szellemüket. A világ és vele együtt a társadalmak, egyének egyre gyorsabban fejlődnek, és a változással a vezetés tudományának is lépést kell tartania ahhoz, hogy a funkcióinak továbbra is eleget tegyen. [1.]

A harmadik ok pedig a vállalatokkal kapcsolatos. A szervezetek célja napjainkban a minél nagyobb profit szerzése, a hatékonyság növelése, a piacon való stabil elhelyezkedés és természetesen a hosszú távú fennmaradás. Mindezekhez elengedhetetlen a vállalat összes funkciójának eredményes működése. A szerepekkel szervesen összekapcsolódik a vezetés, amely minden funkcióban jelentőséggel bír, és egyiktől sem választható külön. [1.]

Levonhatjuk azt a következtetést, hogy többé már nem gondolkozhatunk úgy a vezetésről, mint eddig. Nem tudunk sikerre vinni egy vállalatot a hierarchikus, merev, rugalmatlan, szűk látókörű múltbéli módszerekkel, szemlélettel. Változtatásokra van szükség.

1.2 A vezetés szerepe a szervezeti célok megvalósításában

Ternovszky szerint a vezetést tulajdonképpen úgy határozhatjuk meg, mint olyan tevékenységet, amely egyének vagy csoportok viselkedésének befolyásolására irányul. A definícióból kitűnik, hogy a vezetés középpontjában az ember áll. E szemlélet alapján a vezetés egyik legfontosabb összetevője az emberekkel való bánásmód, amelyhez szorosan hozzákapcsolódnak a vezető humán és társadalmi ismeretekben való jártassága. [9.]



1. ábra: A szervezeti légkör és a teljesítmény kapcsolata

(Forrás: [2.]

Egy vezető sikeressége az emberekkel való bánásmódban mutatkozik meg leginkább (1. ábra), ugyanis a szervezetek meghatározó részei az emberek, így a szervezeti célok megvalósítása is függ tőlük. A szervezet és az ember nem nélkülözheti egymást, szorosan összekapcsolódnak. A vezető feladata, hogy jól gazdálkodjon a beosztottak energiáival és kialakítsa a legkedvezőbb szervezet – ember viszonyt. A vezetés célja, hogy összhangba kerüljenek a szervezet körülményei és az emberi szükségletek, ezáltal mindkét fél elérje a céljait. Ez egy nagyon összetett és bonyolult feladat, amely sikeres megvalósítása attól függ, hogy a vezető milyen kompetenciákkal rendelkezik és azokat hogyan tudja felhasználni és alkalmazni. [2.]

2. Vezetői kompetenciák

A vezetői kompetenciák meghatározásához a kompetencia szó fogalmát és összetevőit kell definiálni. A kompetencia fogalmával a vezetéshez hasonlóan számos szakirodalom foglalkozik, melyek mind különféleképpen definiálják azt. A kompetencia szó latin eredetű, a *competentia* hozzáértést, alkalmasságot és illetékességet, jogosultságot jelentő szóból származik. Ezen alapulva Boyatzis meghatározása szerint a kompetencia az emberekben meglévő olyan kapacitás, amely úgy viselkedik a munkakör által megkövetelt keretek között, hogy a szükséges eredményeket elérje. A kompetencia fogalmának másik kiemelkedően fontos eleme a tanulhatóság, amely Coolahan definíciójában szerepel, mely szerint a kompetenciát úgy kell tekinteni, mint olyan általános képességet, amely a tudáson, a tapasztalaton, az értékeken és a diszpozíciókon alapszik, és amelyet egy adott személy tanulás során fejleszt ki magában. [5.]

A kompetencia nem más, mint egy személyt alapvetően meghatározó ok-okozati kapcsolatban álló jellemzők, amelyek eredményes alkalmazása segítségével kiemelkedő teljesítmény érhető el. Az alapvető szó arra utal, hogy a kompetenciák szerves részei a személyiségnek, amelyek valószínűsítik az egyes szituációkban tanúsított viselkedést. Az ok-okozati kapcsolat a viselkedés és a teljesítmény előrevetíthetőségét és kiszámíthatóságát jelenti. A kiemelkedő teljesítmény az átlagostól való eltérést jelenti, amely a kompetenciák segítségével valósítható meg. [6.]

Az egyén szintjén a kompetenciáknak öt összetevőjét különböztetjük meg:

1. Ismeretek és tudás, olyan információk, amelyekkel rendelkezik az egyén.
2. Készségek és jártasságok, amelyek az egyes feladatok elvégzésének képességét adják.
3. Önértékelés és szociális szerepek, olyan attitűdök, amelyeket meglétét vagy megtételét az egyén fontosnak értékeli.
4. Személyiségvonások, azaz az egyes helyzetekre adott válaszok.
5. Motivációk, amelyek bizonyos magatartás formákat határoznak meg, befolyásolják a viselkedést. [6.]

A fejleszthetőség szempontjából az egyes kompetencia összetevőket három csoportba sorolhatjuk.

1. táblázat: A kompetencia összetevők szintjei

A kompetencia jellemzője (észlelhetőség, tudatosság)	A kompetencia összetevői	Fejleszthetőség
Könnyen látható, tudatos szint	1. Kognitív komponensek	Könnyen fejleszthető
	2. Jártasságok	
	3. Készségek	
Látható, tudatos szint	4. Képességek	Fejleszthető
Személyiségbe integrált, szituációkban megnyilvánuló domináns szint	5. Konstruktív elemek	Nehezen fejleszthető

(Forrás: [4.])

Az első három szintet a könnyen látható és könnyen fejleszthető kompetenciák alkotják. A kognitív komponenseket az átfogó konceptuális rendszer és a szakma specifikus ismeretrendszer jelentik. A jártasságok és készségek szintjén megjelennek az úgynevezett know-how komponensek, amelyek az egyes tevékenységekben való jártasságot és gyakorlottságot jelentik. A látható és fejleszthető kompetenciák a negyedik szinten, a képességek szintjén találhatók. Itt helyezkednek el az intellektuális, kommunikációs, cselekvési és szociális képességek. Az ötödik szinten a konstruktív elemek helyezkednek el, amelyek a személyiségbe integrált, szituációkban megnyilvánuló és rendkívül nehezen fejleszthető összetevőket jelentik. Ilyen, a munkavégzés építő jellegét döntően befolyásoló összetevők például az értékek, beállítódások, önértékelés, önismeret, társismeret, énkép, empátia, érzelmek, etikai sajátosságok, esztétikai igényesség. [4.]

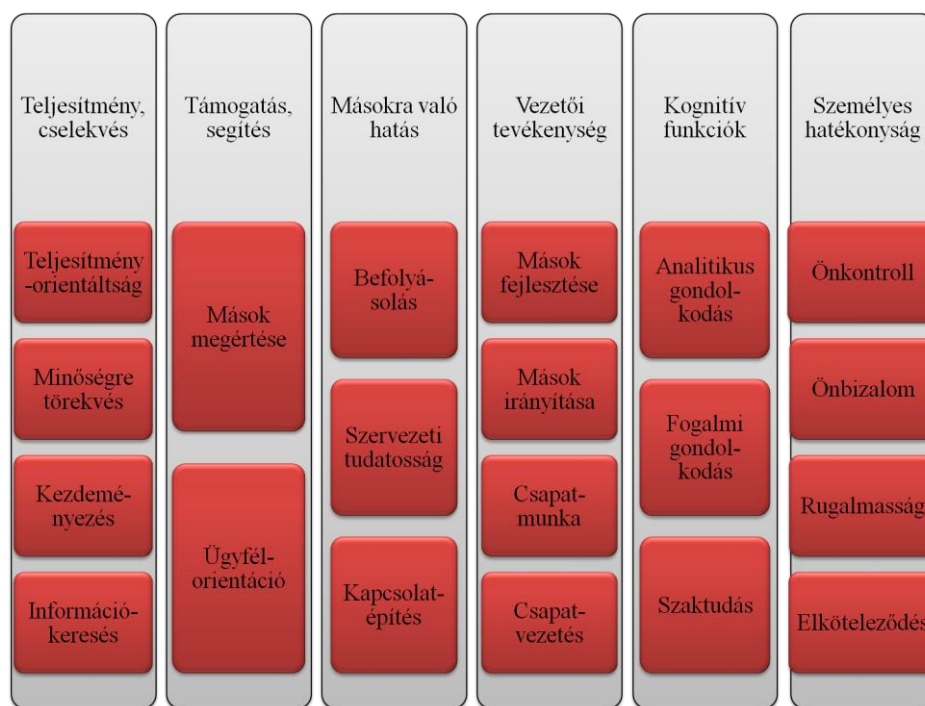
Az alapkompenciákkal egy vállalatban belül minden ember rendelkezik, így a vezetők is. Bizonyos képességek viszont csak a vezetőkre jellemzőek, amelyeket vezetői kompetenciáknak hívunk. A **vezetői kompetencia** a vezetői feladatok ellátáshoz szükséges ismeretek birtoklását és alkalmazásképes tudását – azaz gyakorlatba ültetését – és a vezető számára nélkülözhetetlen funkcionáló személyiségjegyeket, valamint a megfelelő beállítódást (attitűdöt) jelenti. [8.]

A vezetői kompetenciák sikeres alkalmazásának segítségével a vezető az elérhető legmagasabb teljesítményre ösztönzi a beosztottakat, annak érdekében, hogy a szervezeti célok megvalósuljanak. Ahhoz viszont, hogy egy vezető ezeket a kompetenciákat sikeresen

elsajátítsa és alkalmazza szüksége van olyan általános vezetői tulajdonságokra, amelyek hitelessé teszik őket a beosztottaik és kollégáik előtt. Ezek a tulajdonságok elengedhetetlenek, de nem elegendők ahhoz, hogy valakiből jó vezető váljon. A vezetői kompetenciák sikeres alkalmazását elősegítő általános tulajdonságok a következők:

1. Lelkesedés: Az ambíció egy olyan alapvető tulajdonság, amely minden sikeres vezetőre jellemző, amely leginkább a szervezeti célok eléréséért való törekvésben nyilvánul meg.
2. Integritás: Az integritás azt jelenti, hogy a vállalati kultúrában definiált elvárt értékekkel a vezető viselkedése is összhangban van. Ez egyfajta példamutatást jelent a dolgozók felé, amellyel kiérdemelheti a vezető a bizalmukat.
3. Igazságosság: Egy jó vezető minden embert különböző módon, de egyenlőként kezel mind a dicséret, mind pedig a büntetés terén.
4. Belső tűz: A vezetéshez szükséges a lelkesedés azért, amit csinálunk és szeretni kell azt, amiért dolgozunk.
5. Alázat: Egy jó vezető alázattal van a munkája, szervezete, dolgozói iránt, tiszteli őket és nem jellemzi arrogancia.
6. Önbizalom: A magabiztosság kulcsfontosságú tényezője az emberek vezetésének. [6.]

A vezetői kompetenciákat a szakirodalom többféle képen csoportosítja. Alapvetően két meghatározó irányzat létezik a kompetenciák megállapításának kutatásában, az input és az outcome megközelítések, melyek közül az előbbi a személyiségjegyekre, míg az utóbbi a munkaköri teljesítményre helyezi a hangsúlyt. Az input irányzatokon belül a Spencer-Spencer-féle munkaköri kompetencia értékelés során a sikeres vezetőt megkülönböztető sajátosságokat foglalták össze a motivációs elemek, a készségek és a szociális viselkedés terén. Az egyes tulajdonságok csak akkor kerülhettek bele a kompetenciamodellbe, ha ki tudták mutatni a teljesítménnyel való ok-okozati összefüggését, azaz befolyásolták a szervezeti célok megvalósulását. [10.]



2. ábra: Vezető kompetenciák csoportosítása (Spence-Spencer-modell)

(Forrás: [10])

A vezető kompetenciák alkalmazásánál a teljesítményt az alábbiak szerint határozhatjuk meg:

$$\text{Teljesítmény (siker)} = \text{Lehetőségek} - \text{akadályok}.$$

Ezt figyelembe véve a kompetenciamodell hat fő csoportot és azon belül további mellékcsoportokat definiál, melyeket a 2. ábra szemléltet. [7.]

A **teljesítmény, cselekvés** főcsoportba olyan kompetenciák tartoznak, mint a teljesítményorientáltság, az eredményességre való törekvés, a perfekcionizmus és a célvezéreltség. A bizonytalanság csökkentésére, a minőség növelésére és a szabályszerűségekre való törekvésre vonatkozó kompetenciák is ide sorolhatóak, mint például a szabályok betartása és a monitoring. Szintén a csoportot alkotják a kezdeményezéshez kapcsolódó kompetenciák is, mint a kitartás, a másoknál hatékonyabb problémamegoldás, a határozottság, az előre gondolkodás és a lehetőségek kihasználása. Az információkereséshez kapcsolódó képességek, mint a kíváncsiság, az alaposság, a lényegre törés és a tanulás szintén ide sorolhatóak. [10.]

A **támogatás, segítség** csoport egyik fő eleme a mások megértését lehetővé tevő kompetenciák, mint az empátia, a meghallgatásra való képesség, az érzelmeink átélése, a hangulataink és a mások érzéseit, attitűdjeit elfogadás. Az ügyfél orientáció, azaz a mások igényeinek feltárása és a segítségnyújtás kompetenciák is ide sorozhatóak. [10.]

A harmadik fő csoport a **befolyásolás, másokra való hatás, hatalom igénye**. A befolyásoláshoz kapcsolódó kompetenciák az eredményekre alapozás, a csoportvezetés a tagok sajátosságainak figyelembe vételével és a hatások előre vetítése. A szervezeti tudatossághoz kapcsolódó kompetenciák a döntéshozatal és a döntéshozók lehetőségeinek felmérése és a szervezet formális és informális struktúrájának megértése. A kapcsolatépítés szintén ebbe a kategóriába sorolható, mely olyan kompetenciákat foglal magában, mint a barátságosság, a könnyű kapcsolatépítés képessége és a fontos információk megfelelő úton történő megszerzésének képessége. [10.]

A negyedik csoport a **vezetői tevékenység**hez kapcsolódó kompetenciákat foglalja magában, melyek a mások fejlesztését, tanítását, a határozottságot, a kontrollra való törekvést, az önérvényesítő képességet jelentik. Ezek mellett a csapatmunkához szükséges kompetenciák is ide tartoznak, melyek a kooperáció, a motiválás, az információk megosztása másokkal, a konfliktusok kezelése, a szabályok meghatározása, a szervezés, az előrelátás és a felelősségvállalás. [10.]

A **kognitív funkciókat** tartalmazó csoport első alcsoportja az analitikus gondolkodás. Az ehhez kapcsolódó kompetenciák az adott szituáció megértése és elemzése, az ok-okozati viszonyok felismerése, a szisztematikus gondolkodás és az előrelátás. Szintén a kognitív funkciókhoz sorolhatjuk a fogalmi gondolkodást segítő kompetenciák, mint az információk közötti kapcsolatok felismerése, a lényeglátás, az intuitívság. A szaktudás alcsoport olyan kompetenciákat foglal magában, mint mások segítése a problémák megoldásában, a tapasztalatok hasznosítása és a saját képességek szinten tartása. [10.]

Az utolsó csoport a **személyes hatékonyságot** segítő kompetenciák, melynek első alcsoportja az önkontroll, azon belül is az indulatok, érzelmek kontrollja, a következmények felismerése, az ingerlékenység leküzdése és a jó stressz tűrő képesség. Az önbizalommal olyan kompetenciák kapcsolhatóak össze, mint a felelősségvállalás a tettekért, a meggyőződés kifejezése, az autonóm döntéshozatal és a hibákból való tanulás. A rugalmassághoz kapcsolódó kompetenciák a következők: a különböző szempontok felismerése és megértése, a szabályok rugalmas alkalmazása, a változásokhoz való alkalmazkodás. A szervezet iránti elkötelezettség olyan kompetenciákban mutatkozik meg, mint a szervezet előbbre helyezése a saját személyes érdekeknél, a feladatok megoldásában való kollegiális segítségnyújtás és a saját viselkedés hozzáigazítása a szervezeti kultúra által elvárt viselkedéshez. [10.]

3. National Instruments

A National Instruments Corporation-t 1976-ban Dr. James Truchard, Bill Nowlin és Jeff Kodosky alapították Texas fővárosában Austinban (USA), akik most is a vállalat tulajdonosai. A három mérnök célja azt volt, hogy a mérés- és irányítás automatizálás területén áttörő sikereket érjenek el a mikroelektronika eredményeinek felhasználásával. A vállalat a több mint 30 éves fennállása óta teljes mértékben átformálta a mérnökök, kutatók és fejlesztők látásmódját a számítógép műszerezésű hardver és szoftver termékekről. A vállalat csúcstechnológiájú termékeit ma is sikerrel alkalmazzák az ipari mérés és automatizálás területén. A mérnökök a virtuális műszerezésnek köszönhetően saját igényeiknek megfelelő alkalmazás specifikus megoldásokat hozhatnak létre a grafikus fejlesztői rendszerekkel. Ezeknek a segítségével a mérnökök rövid idő alatt illesztő felületeket hozhatnak létre a mérési és vezérlő hardverekhez, amellyel tesztelhetik a rendszereket, a mért értékeket elemezhetik, majd az eredményeket megoszthatják.

A vállalatnak napjainkra már több mint 40 országban található értékesítési irodája. Kutatás – fejlesztés központok is több országban találhatók: Dánia, India, Kína, Németország, Egyesült Államok és Magyarország. A hardvergyártás viszont csak három országban, az Egyesült Államokban (Texas), Malajziában (Penang) és Magyarországon történik. [12.]

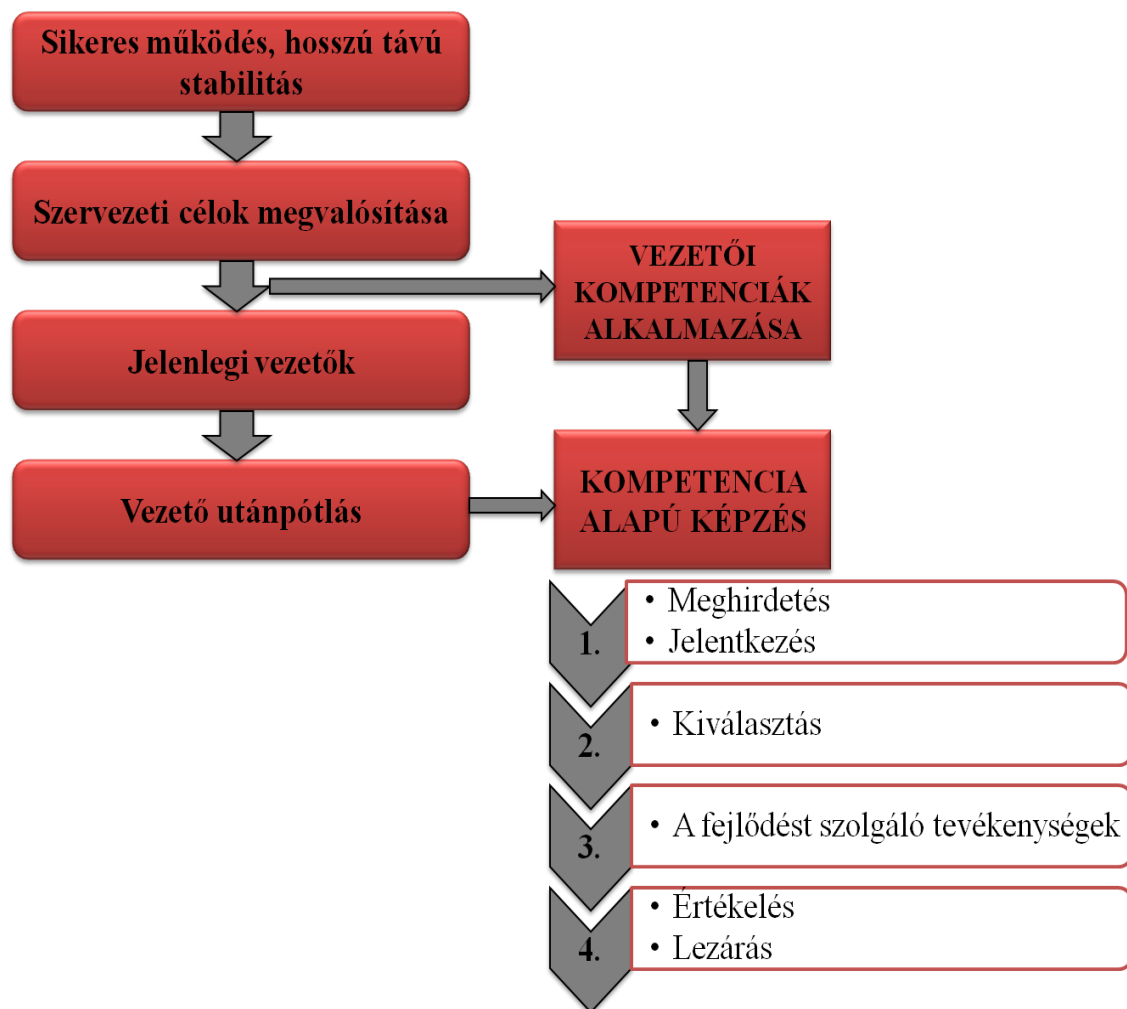
3.1 NI Hungary Kft. (NIH)

A 2001-ben működését megkezdő National Instruments debreceni gyárát azzal a céllal építették meg, hogy az amerikai gyár hardvertermékeinek előállítását és exportálását szolgálja. A Magyarországra eső választás megfelelőségét igazolja az eredmények évenkénti minimum 10 %-os növekedése. Elsőként kialakították a gyártócsarnokot, amelyben kezdetben egyetlen, SMT (Surface Mount Technology) technológiát alkalmazó gyártósor működött. Mára már nyolc gyártósoron folyik a termelés. A folyamatos és gyors fejlődés eredményeképp 2004-re a termelési volumen elérte a National Instruments teljes termelésének 70%-át, napjainkra pedig az NI hardver termékeinek 90%-át itt gyártják.

A cég főleg számítógép-alapú termékeket gyárt. Debrecenben elsősorban nyomtatott-áramköri kártyákat készítenek. Kezdetben 18 különféle terméket gyártottak, ami napjainkra 1332-re nőtt. A vállalat nagy figyelmet fordít a beruházásokra és felújításokra, így a fejlődésben sosem áll meg. Ennek köszönhetően mára az ország 64. legnagyobb cégévé nőtte ki magát. [12.]

4. A szervezeti célok megvalósítása és a kompetencia alapú vezetőképzés kapcsolata az NI Hungary Kft. esetében

Napjainkban a vállalatok külső környezete folyamatosan változik, mind a piac, mind a vevői igények terén. Egy vállalaton belül a vezetés feladata, hogy biztosítsa a kitűzött szervezeti célok elérését és ezáltal a hosszú távú piaci stabilitást. Mindezek megvalósításához kellően felkészített vezetői csoportra van szüksége a vállalatoknak. Egy vállalat hosszú távú eredményes működéséhez a megfelelő kompetenciákkal rendelkező vezetők mellett a vezető utánpótlás biztosítása is kulcsfontosságú tényező.



3. ábra: A kompetencia alapú vezetőképzés és a szervezeti célok megvalósításának összefüggése az NI Hungary Kft. esetében

(Forrás: Saját szerkesztés)

A vezetői utánpótlás képzése esetén kulcsfontosságú tényező a vezetői kompetenciák ismerete és sikeres alkalmazása. Az NI Hungary Kft. felismerve megalkotott egy kompetencia alapú vezető utánpótlás képzést. A program a meglévő vezetők kompetenciáján alapszik.

Kutatásom első felének célja egy modell megalkotása, amelyben megvizsgálom a szervezeti célok megvalósítását és a kompetencia alapú vezetőképzés kapcsolatát az NI Hungary Kft esetében (3. ábra). A modell alapját a sikeres működés és a hosszú távú piaci stabilitás elérése képi, amelyet a szervezeti célok megvalósításával érhet el egy vállalat. A végrehajtáshoz szükség van arra, hogy a vállalat egy egységként működjön együtt. Ezen egység kialakítása, és irányítása a jelenlegi vállalati vezetés feladata. Annak érdekében, hogy a vezetők a vállalat egészét össze fogják és ösztönözzék a munkavállalókat a hatékony munkára a célok elérése érdekében, szükségük van a vezetői kompetenciák alkalmazására.

A vállalatnak emellett gondoskodnia kell a vezető utánpótlásról a folyamatos és hosszú távú fejlődés érdekében. A vezető utánpótlás képzését az NI Hungary Kft a Next Generation Leadership program keretében valósítja meg. A program számos elemet és végrehajtandó tevékenységet foglal magában, amely a vezetői kompetenciák megvalósítását jelenti. Az NI hét kulcskompetenciát definiált a már meglévő vezetők kompetenciáira építkezve, melyek a következők:

- ❖ Ügyfélfókusz
- ❖ Vízió- és értékvezérelt vezetés
- ❖ Partnerkapcsolatok építése
- ❖ Önállóság és eredményorientáltság
- ❖ Mások fejlesztése
- ❖ Elkötelezettség nyerése
- ❖ Döntéshozatal

Kutatásom következő részében a Next Generation Leadership program felépítését és működését elemzem, majd pedig az NI által definiált hét kulcskompetenciával összefüggésben megvizsgálom a programban résztvevő vezető utánpótlás és a már meglévő vezetők kompetenciáit.

4.1 Next Generation Leadership Program

A vezetői utánpótlás képzése esetén kulcsfontosságú tényező a vezetői kompetenciák ismerete és sikeres alkalmazása. Az NI Hungary Kft. felismerve megalkotott egy kompetencia alapú vezető utánpótlás képzést, ami a cég által meghatározott vezetői kompetenciákon alapszik. Amint azt a modell (3. ábra) is szemlélteti a program négy szakaszban valósul meg.

Első fázis

A program első fázisának része az előkészületek, melynek során elsőként a probléma megfogalmazása történik meg, amelyre a projekttel kínál megoldást a vállalat. A kidolgozói elsőként a vezetőkkel történő egyeztetések során pontosították a vállalat által elvárt igényeket vezető képzéssel kapcsolatban. Ezek alapján definiálták az alapelvek időtartamát és a résztvevők körét. A programban olyan személyek vehetnek részt, akik munkaviszonya nem kevesebb, mint egy év, nincsenek vezető beosztásban és közvetlen vezetőjük támogatja a részvételüket. A képzésbe a vezetőség jóváhagyásával az összes vállalaton belüli részleget be tudták vonni a megvalósítók.

Az alapelvek definiálása után a HR csoport a vezetőkön keresztül hirdette meg a programot, annak érdekében, hogy munkavállalók részéről elkerüljék az esetleges félreértéseket a.

A meghirdetést követően a jelentkezés az alábbi dokumentumok beadásával volt lehetséges a munkavállalók részéről: közvetlen- és felsővezetői ajánlás, vezetői és önértékelés, a HR által meghatározott kulcs kompetenciák értékelése a jelentkezők és a vezetők által, illetve motivációs levél.

Második fázis

A program második fázisában a résztvevők kiválasztása történt meg a jelentkezők közül, mely két körben folyt le. A jelöltek értékelésében nemcsak a HR munkatársai, hanem az összes felsővezető és jelentős számú középvezető is részt vett.

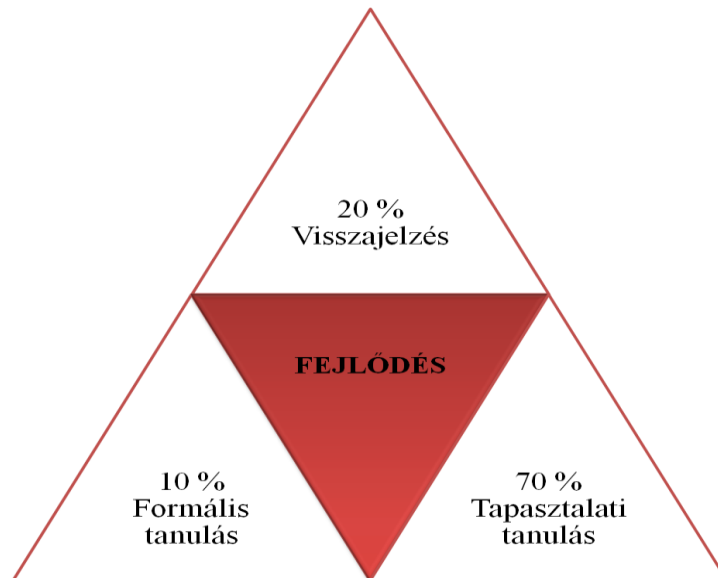
A kiválasztás első körében kompetencia alapú interjúval, szituációs játékokkal és tesztekkel vizsgálták a jelentkezők értékelni kívánt kompetenciáit. A vezetők és a HR munkatársak által adott értékelések alapján összesítették az eredményeket, majd három csoportba sorolták a jelölteket, melyek a megfelel, a nem felel meg és a talán kategóriák.

A második körben a jelöltek által tartott prezentáció és szituációs játékok segítségével történt az értékelés. Ezt követően az első és a második forduló eredményeit összesítve történt meg az

52 jelentkezőből 19 résztvevő kiválasztása. A döntést és a hozzá tartozó indoklásokat a vezetőség maradéktalanul elfogadta és egyet értett vele.

Harmadik fázis

A harmadik fázisban valósul meg a jelentkezők kompetencia alapú vezetőképzése. Első lépésként a programban résztvevők fejlesztési tevékenységének meghatározása történt meg, melyet a felnőtt tanulás modelljéből kiindulva állapítottak meg.



4. ábra: A felnőtt tanulás modellje

(Forrás: NI belső forrás)

A felnőtt tanulás modelljének értelmében (4. ábra) a tanulási folyamat során a személyes fejlődés 10 %-a származik formális tanulásból, 20 %-a visszajelzésekből és 70 %-a tapasztalati tanulásból. Ezek alapján a programban meghatározott fejlesztési tervben a tapasztalati úton szerzett tanulás kapta a legnagyobb hangsúlyt. A felelősség megállapításában szintén ez az arány érvényesül. A résztvevők fejlődésének sikeressége 10 %-ban a coach, 20 %-ban a vezetőjük és 70 %-ban saját maguk felelőssége. A képzés szervezői összesen kilenc fejlesztési programot határoztak meg a résztvevők számára.



5. ábra: A Next Generation Leadership program fejlesztési programjai

(Forrás: NI belső)

Az első fejlesztési program egy *személyre szabott fejlesztési terv* elkészítése a HR és a vezetők javaslatai alapján. A képzésben résztvevőknek egy személyre szabott fejlesztési lehetőséget kellett kiválasztaniuk. A kiválasztás segítéséhez a HR a következő lehetőségeket definiálta:

- ❖ állásbörzén való részvétel
- ❖ mentortevékenység végzése a cégen belül
- ❖ kutatások és azok eredményeinek prezentálása
- ❖ önkéntesként való részvétel a cég rendezvényein
- ❖ társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenységekben való részvétel
- ❖ új belépő mentorálása.

Amennyiben a résztvevőknek a megadott alternatívák közül egyik sem felel meg, lehetőségük van más cél kiválasztására a vezetőjükkel együtt. A tevékenység definiálása után szükséges egy vezető mentor megjelölése is, aki visszajelzésekkel segíti a résztvevőt a cél megvalósításában és az általa kitűzött határidő betartásában.

A fejlesztési program második eleme a *vezetőképzési kurzusokon* való részvétel. A kurzusok személyre szabottak a program résztvevői számára és olyan témákat foglalnak magukban, mint a visszajelzés, az elismerés, a teljesítményértékelés, a vezető feladatok, a kompenzáció, a toborzás és a munkavállalók fejlesztése.

A program következő eleme a **projektmunka**. Minden résztvevőnek kötelező valós, üzletileg fontos projektek megvalósítása felsővezetői támogatással. A résztvevőknek elsőként az általuk kiválasztott téma célját kell definiálniuk. Ezt követően 4 főből álló csapatot kell szervezniük a projekt megvalósításához. A résztvevők felelőssége, hogy olyan csapatot állítsanak össze, akik érintettek az adott problémakörben, ezáltal megfelelően motiváltak és képesek egy csapatként együtt dolgozni. A csoport összetételének definiálása után a résztvevők feladata az egyes csapattagok szerepeinek, feladatainak és felelősségi köreik meghatározása. A projekt levezetése során bizonyos időközönként mérhető eredményeket kell felmutatnia a résztvevőknek a projekt állapotáról. Minden projekt megvalósítását egy mentor segíti a vállalat menedzserei közül. A program résztvevői nem csak a saját, de a többi résztvevő projektjét is ismerik, így lehetőségük van visszajelzésekkel segíteni társaikat.

A következő fejlesztési program a belső **workshopok tartása**. A résztvevőknek meghatározott témákat felölelő workshopokat kell tartaniuk. A kérdéskört a HR jelöli ki, amelyek a következők:

- ❖ ügyfélközpontúság
- ❖ eredményközpontúság
- ❖ döntéshozatal, elkötelezettség növelése
- ❖ partneri kapcsolatok építése, globális együttműködés
- ❖ 100 éves terv, tisztelet, őszinteség, bizalom
- ❖ asszertív kommunikáció, befolyásolás
- ❖ jövőkép, értékek és célok
- ❖ saját fejlődés.

A workshopok időtartama átlagosan 2-4 óra. A workshopok levezetői az alábbiakért felelnek: a workshop témájának kijelölése, konkrét időpont és helyszín meghatározása, a szükséges eszközök előkészítése, nyomon követhetőség a zavartalan lebonyolítás érdekében, felmérések alapján a csapat és a meghívott vendégek visszajelzéseinek értékelése.

A jövőbeli vezetőknek a vállalatnál zajló **folyamatos fejlesztés**ben is részt kell vállalniuk. A résztvevőknek kötelező a cég keretein belül zajló kaizen moderátori képzésen részt venniük, majd egy sikeres kaizent levezetniük kevesebb, mint nyolc hónap alatt. A kaizen egy olyan módszer, amelynek segítségével az emberek munkája könnyebbé tehető a folyamatok tanulmányozásával, illetve fokozatos lépésekben történő javításával. A fejlesztés csoportban történik, amely csoport jellemzője, hogy van vezetője (moderátora), akik jelen esetben a

programban résztvevők, de minden csapattag véleménye, ötlete egyenértékű. A fejlesztés lezárását követően a résztvevőknek be kell mutatniuk az általuk kapott eredményeket a vezetőség felé.

A fejlesztési tevékenységek részét képezi a résztvevők **önképzése könyvek segítségével**. A program teljes hossza alatt két könyvet kell kötelezően elolvasniuk, amelyek közül az egyik a program vezetői által meghatározásra került (Először is, szegd meg az összes szabályt!), a másik pedig olyan szabadon választott könyv, amely témája illik a résztvevők által vezetett fejlesztésekhez.

A program fejlesztési tevékenységei közé soroljuk a **tanulópárok** kialakítását a program résztvevői körében, melynek célja az egymásnak adott folyamatos támogatás és visszajelzések rendszeres találkozók során. A tanulópárok kölcsönösen ellenőrzik a társuk fejlesztési tevékenységeit és előrehaladásukat a programban, melyek során tanácsokkal segítik egymást.

A **menedzserek megfigyelése** is a fejlesztési programok részét képezi. A programban résztvevői egy napig megfigyelnek egy felső vezetőt, így tanulmányozzák a munkájukat és vezetési stílusukat. A nap végén lehetőségük van kérdéseik feltevésére is.

A fejlesztési tevékenységek utolsó eleme a **fejlesztendő vezetői kompetenciák** kiválasztása. Ezeket a kompetenciákat minden résztvevő esetében a program vezetői a vállalati felső vezetéssel együtt határozzák meg. A kompetenciafejlesztés során intézkedéseket kell meghatározniuk a résztvevőknek és mérhető célokat kell kitűzniük a fejlődésre vonatkozóan.

Negyedik fázis

A program utolsó fázisában az egyes résztvevők által elért eredmények értékelése, majd pedig a program lezárása történik. A program során a résztvevők vezetőikkel együtt havi rendszerességgel értékelik teljesítményüket és a programban való előrehaladásukat. Az értékelés alapját a vezetői kompetenciák, illetve az ezekben elért fejlődés értékelése adja.

5. A vezető utánpótlás és a már meglévő vezetők kompetenciáinak vizsgálata az NI Hungary Kft. Next Generation Leadership programjában

Kutatásom következő részének célja a vezetői kompetenciák vizsgálata. A mérésben összesen 43 személy vett részt, közülük 29 jelenlegi vezető és 14 jövőbeli vezető. A vezető utánpótlás esetében az összes programban résztvevő munkával kapcsolatos attitűdjeit és társas helyzetekben mutatott viszonyulásait megvizsgáltam. A jelenlegi vezetők közül azokat vontam be a vizsgálatomba, akik szerepet játszottak a Next Generation Leadership program kialakításában, a kulcskompetenciák definiálásában és a program résztvevőinek kiválasztásában.

A kutatásom eszközeként egy számítógépes szoftvert használtam, amely a vezető kompetenciák mérése alkalmas.

5.1 Vienna Test System

A vezetői kompetenciák méréséhez a Vienna Test System szoftvert alkalmaztam, mint a kutatás eszközét, mely világszinten piacvezető tesztrendszer. A szoftver tesztek széles skáláját tartalmazza, amelyek a pszichológiai vizsgálatok minden területét lefedik. A mérés egy számítógépes program segítségével történik, amelynek számos előnye van a többi kutatási eszközzel szemben. A program által azonnal generált eredmények pontosak és könnyen áttekinthetőek. A tesztrendszer kiszűri a kitöltő személy befolyásoló hatását, ugyanis a tesztek adaptívak és modulárisak, ezáltal igazodnak a kitöltő válaszainak szintjéhez, így megbízhatóbb eredményeket kaphatunk a személy kompetenciával kapcsolatban. A programban résztvevő utánpótlás vezetőket két teszt segítségével vizsgáltam meg.

AHA - Munkával kapcsolatos attitűdök tesztje

A Munkával Kapcsolatos Attitűdök Tesztje az objektív tesztelés módszerét alkalmazza: a mérés a tesztkitöltő strukturált mérési helyzetekben mutatott viselkedésén keresztül történik és nem önjellemzésen alapul. A teszt az egyén motiváltságához kapcsolható viszonyulásokat, illetve a munkastílussal kapcsolatos stílusokat vizsgálja. A munkastílushoz kapcsolódóan a teszt méri az egyén önálló döntéshozatali helyzetben mutatott viselkedését, illetve döntéshozatali stílusát. Emellett a teszt megmutatja, hogy a tesztkitöltő mennyire precízen, pontosan végzi a feladatait, illetve hogy milyen viselkedést mutat a nehézségekkel és

akadályokkal terhelt helyzetekben. Mindebből következtethetünk arra, hogy a kitöltő mennyire kitartóan és pontosan végzi a munkája során kapott feladatokat.

A teszt skálái három faktorba sorolhatóak. Az első faktorba tartozik a döntésképeség, az impulzivitás, illetve a teljesítményszint. A második faktorba az aspirációs szint tartozik, azaz egy feladat elvégzése előtti célkitűzés. E két skála eredménye azt mutatja meg, hogy a teszt kitöltő mennyire ítéli meg reálisan a teljesítőképességét.

A harmadik faktor a frusztrációs toleranciát, a teljesítménymotivációt és a precizitást méri.

IPS – Szituációs személyiségleltár

Az IPS teszt olyan feltételezhető viselkedéseket értékelt, amelyek tipikusan előfordulnak a mindennapi életben. Három átfogó területet vizsgál: a teljesítménnyel, a társas- és kommunikációs viselkedéssel és a regenerálódással kapcsolatos viselkedést.

A már meglévő vezetők kompetenciáit a FET nevezetű teszt segítségével vizsgáltam meg.

FET – Vezetői attitűdök tesztje

A FET teszt a kitöltő vezetéshez kapcsolódó viszonyulásait és kompetenciáit vizsgálja. A teszt a vezetők személyiségét attitűdök rendszerén keresztül közelíti meg. Az attitűdök olyan komplex struktúrák, amelyek az egyén belső szabályrendszerére és a szerzett tapasztalataira vonatkozó érzelmi és kognitív ismereteket foglalják magukban. Az attitűdök a személy számos viszonyulásában megmutatkozhatnak.

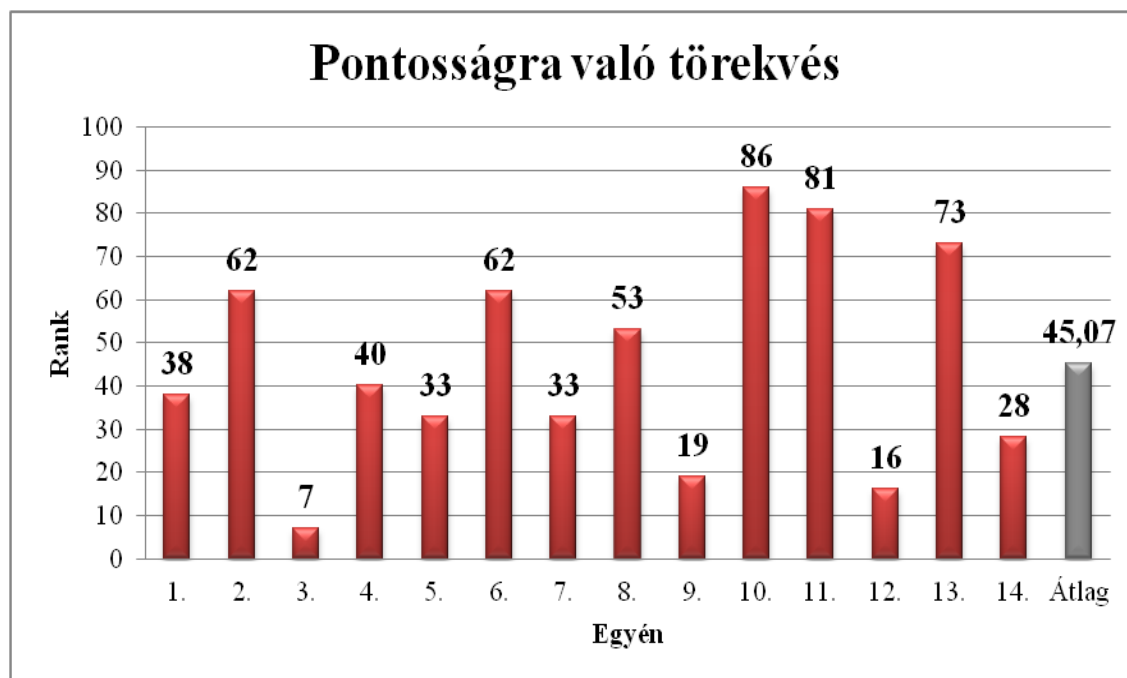
Percentilis rank

A Vienna Test System által kitöltött tesztek eredményként percentilis rank értékekben adja meg a program. A percentilis rank a változó eloszlásának jellemzésére szolgáló mutató, idegen szóval százalékot jelent. Esetében a rendezett mintában minden elem értékét a rendezésben elfoglalt sorszámaival helyettesítjük. A percentilis rank értéke 0-100-ig terjedhet, egy érték jelentése, hogy az adatok n %-a kisebb, mint az adott érték. A percentilisek összessége tapasztalati eloszlásnak felel meg.

5.2 A vezető utánpótlás munkával kapcsolatos attitűdökhöz kapcsolódó kompetenciáinak mérése AHA teszt segítségével

A jövőbeli vezetők kompetenciavizsgálatának első részét a munkával kapcsolatos attitűdök elemzése alkotja. Ezen belül a pontosságra való törekvést, a döntésképeséget, a

döntéshozatali stílust, az aspirációs szintet, a cél-különbséget és a frusztrációs toleranciát elemeztem.

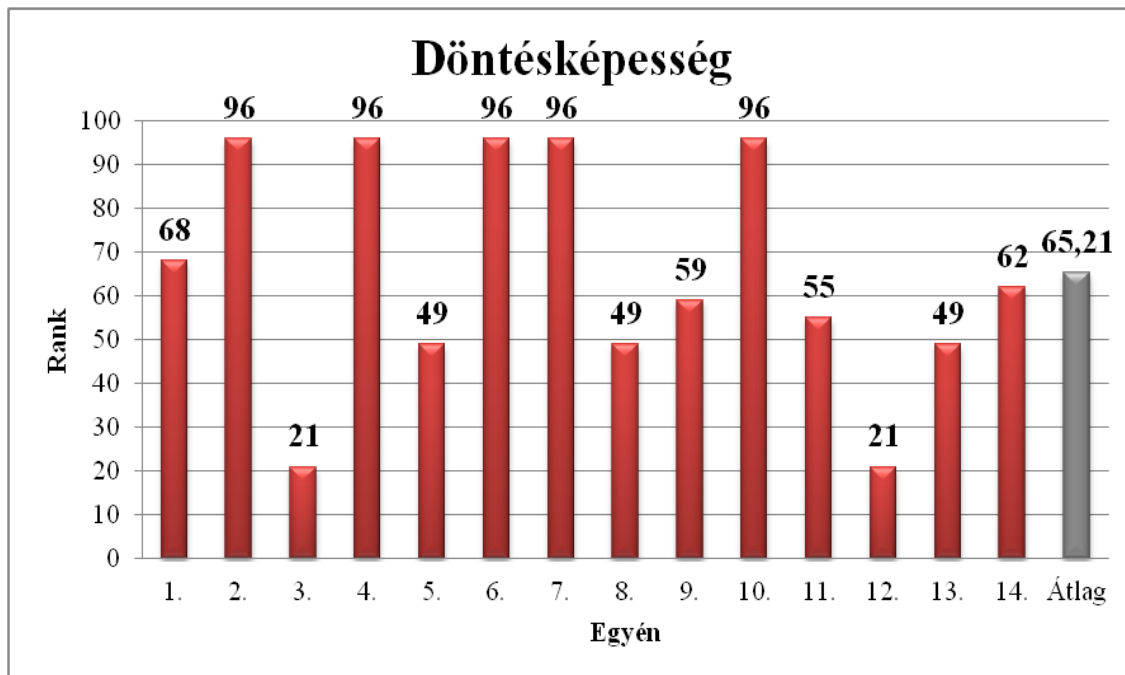


6. ábra: A vezető utánpótlás pontosságra való törekvésének megoszlása

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

A 6. ábra a programban résztvevő vezető utánpótlás pontosságra való törekvésének megoszlását szemlélteti. A teszt ezen része azt vizsgálja meg, hogy az egyes jövőbeli vezetők milyen mértékben törekszenek a precíz munkavégzésre és mennyire ügyelnek munkájuk során a részletekre. A kapott eredmények azt mutatják, hogy a kitöltők átlagos pontosságra való törekvése 45,07 percentilis rank. Ez azt jelenti, hogy a programban résztvevő utánpótlás vezetők átlagos precizitással végzik a munkájuk során kapott feladataikat és az adatok kezelésében, a dokumentumok összeállításában pontosak. A tesztet kitöltők közül a 7 és 40 percentilis rank értékeket kapott személyek az átlagnál alacsonyabb mértékű precizitással végzik munkájukat, a nagy pontosságot igénylő feladatokat ritkán preferálják, a részletek kidolgozását szívesen hagyják másokra, nem szeretnek a részletekkel foglalkozni. Az átlaghoz közeli értékeket kapott személyek (53 és 62 percentilis rank) pontosságra való törekvése átlagos. A 73 és 86 percentilis rank közötti értékeket kapott személyek az átlaghoz viszonyítva kiemelkedően magas precizitással rendelkeznek. Kedvelik a nagy pontosságot igénylő feladatokat, ügyelnek az apró részletekre. A munkához kapcsolódó dokumentumok összeállításában és az adatok kezelésében egyáltalán nem vagy csak nagyon ritkán ejtenek

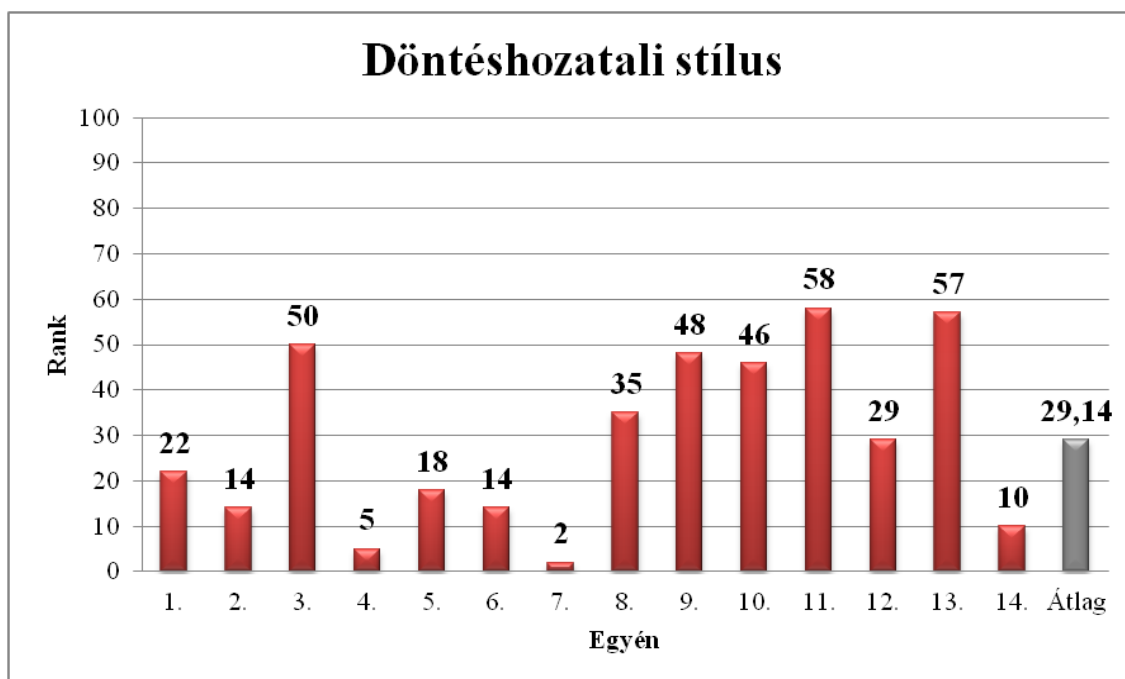
hibákat. Esetenként túlzott figyelmet fordítanak az egyes részletekre, így nem látják a megoldandó feladatot egészében.



7. ábra: A vezető utánpótlás döntésképeségének megoszlása

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

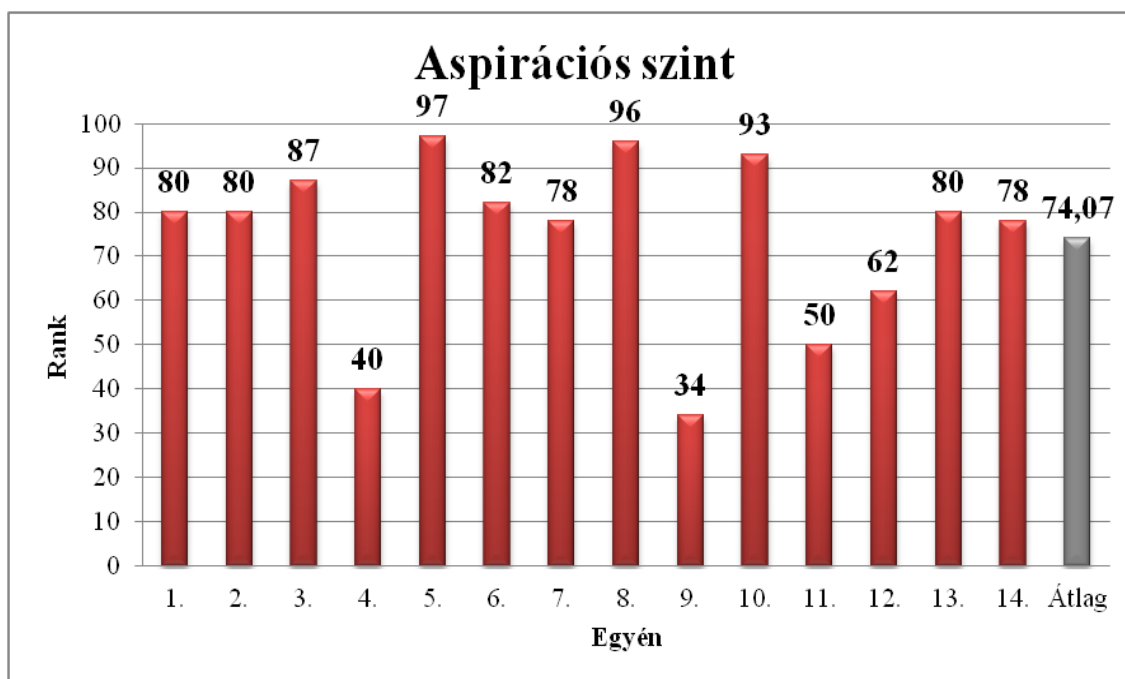
A 7. ábra a programban résztvevő jövőbeli vezetők döntésképeségét mutatja be. A teszt ezen faktora a kitöltők váratlan helyzetekben mutatott döntéshozatali képességét vizsgálja meg. Egy vezető esetében kulcsfontosságú kompetencia, hogy a napi rutintól eltérő helyzetekben mennyire tudnak nyugodtak maradni és a szervezeti céloknak megfelelő optimális döntést hozni. Amint az ábrából kitűnik a jövőbeli vezetők által kapott átlageredmény 65,21 percentilis rank. Ez az érték azt mutatja meg, hogy az ismeretlen, bizonytalan helyzetekben körültekintően és határozottan hozzák meg. A 21 percentilis rank értéket kapott személyek kevésbé preferálják a váratlan döntési helyzeteket. Ahhoz, hogy ilyen helyzetekben képesek legyenek döntést hozni több információra van szükségük. A 96 percentilis rank értéket elért jövőbeli vezetők kimagasló határozottságot mutatnak váratlan helyzetekben. Az információhiányos, számukra nem ismert helyzetekben is az átlagnál magabiztosabban képesek döntést hozni. A döntéseik meghozatalakor ügyelnek arra, hogy a kevés információ és a szoros határidő se befolyásolja azok helyességét. Emellett kellőképpen körültekintőek annak érdekében, hogy a szervezeti céloknak megfelelő döntéseket hozzanak ezekben a helyzetekben is.



8. ábra: A vezető utánpótlás döntéshozatali stílusának megoszlása

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

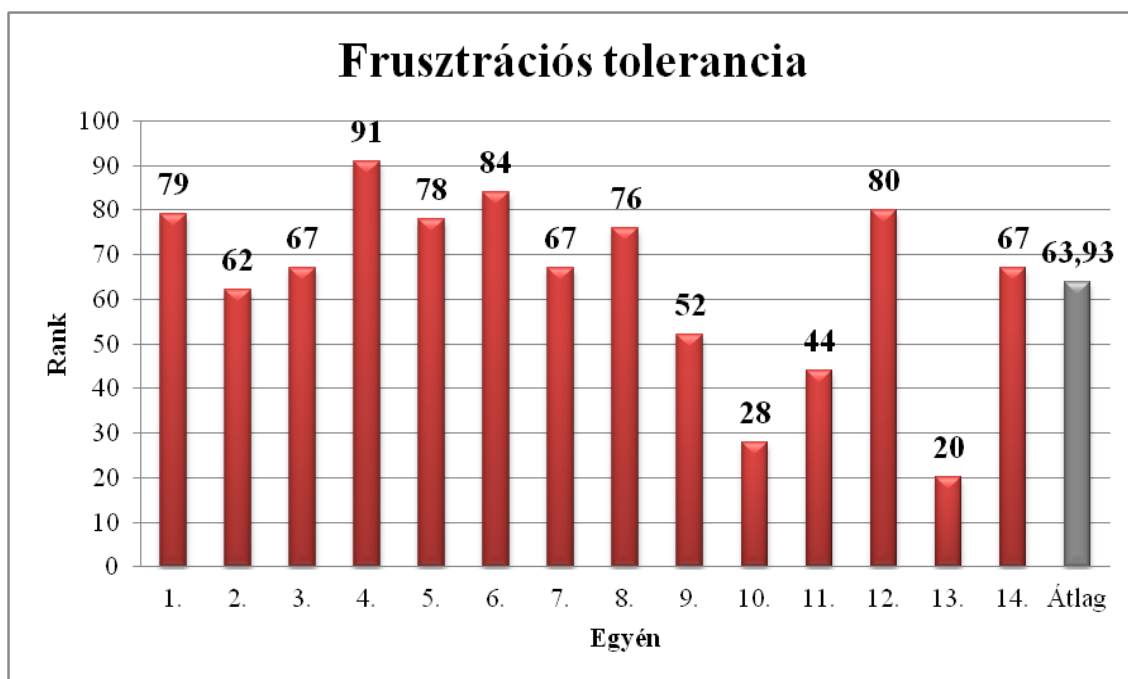
A 8. ábra a programban résztvevők döntéshozatali stílusát szemlélteti. A teszt ezen faktora azt mutatja meg, hogy az adott személy a gyors vagy az analitikus döntéshozatali módot preferálja. Az átlagosan kapott érték 29,14 percentilis rank. Az eredmény arra utal, hogy a kitöltőket az átlagosnál gyorsabb döntéshozatal jellemzi, de többnyire mérlegelnek a döntés meghozatala előtt. A jövőbeli vezetők többsége inkább gyorsabban, mint analitikus módon hozzák meg döntéseiket. A 2, 5 és 10 percentilis rankot kapott személyek apró részletekre alapozva, kevés információra támaszkodva és nagyon hirtelen döntenek. Azon személyek esetében, akik 35 és 50 percentilis rank közötti értékeket kaptak az adott döntési szituációtól elvárásai és lehetőségei döntenek el, hogy gyors vagy analitikus vezetési stílust alkalmaznak. Két személy ért el kiemelkedően magas értékeket (58 és 57 percentilis rank), ami arra utal, hogy döntéseik meghozatala előtt alaposan elemzik az adott problémát, mérlegelik a lehetőségeket az érintett területek, emberek és csoportok bevonásával. Döntéshozatalkor törekszenek arra, hogy semmilyen részlet ne kerülje el a figyelmüket. Analizálják az adott problémát és a szervezetnek legmegfelelőbb döntést hozzák meg, még ha ez több időt is vesz igénybe.



9. ábra: A vezető utánpótlás aspirációs szintjének megoszlása

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

A 9. ábra az utánpótlás vezetők aspirációs szintjét mutatja be. Az aspirációs szint a kapott feladatok előtti célkitűzést jelenti. A kitöltők által kapott átlageredmény ezen faktort tekintve 74,07 percentilis rank, amely arra utal, hogy a kitöltők az átlagosnál magasabb teljesítménycélokat tűznek ki maguk elé az egyes feladatokkal kapcsolatban, amelyeket általában teljesítenek is. A megfelelő teljesítménykitűzés szerepe egy vezető esetében kulcsfontosságú, ugyanis ha túl alacsony teljesítményszintet határoznak meg önmagukkal szemben, akkor alulmotiváltakká válnak, míg a túl magas teljesítményszint esetén kudarcélmény éri őket. A kitöltők fele 78 és 87 percentilis rank közötti értékeket kapott, melyek az átlag közelében helyezkednek el, azaz teljesíthető célokat tűznek ki maguk elé. A 4., 9. 11. és 12. személy az átlagnál alacsonyabb aspirációs szinttel rendelkezik (34 és 62 percentilis rank között). Reális teljesítménycélokat tűznek ki maguk elé, de ezekben a célokban az átlagnál kevesebb kihívás jelentkezik. Három kitöltő rendelkezik kimagasló eredmények az aspirációs szint tekintetében (93 és 97 percentilis rank között). Ezen személyek rendkívül törekvőek, energikusak, folyamatosan magas teljesítményszintet várnak el maguktól. Ennek veszélye, hogy esetenként túlvállalják magukat és túlbecsülik önmaguk teherbírását.



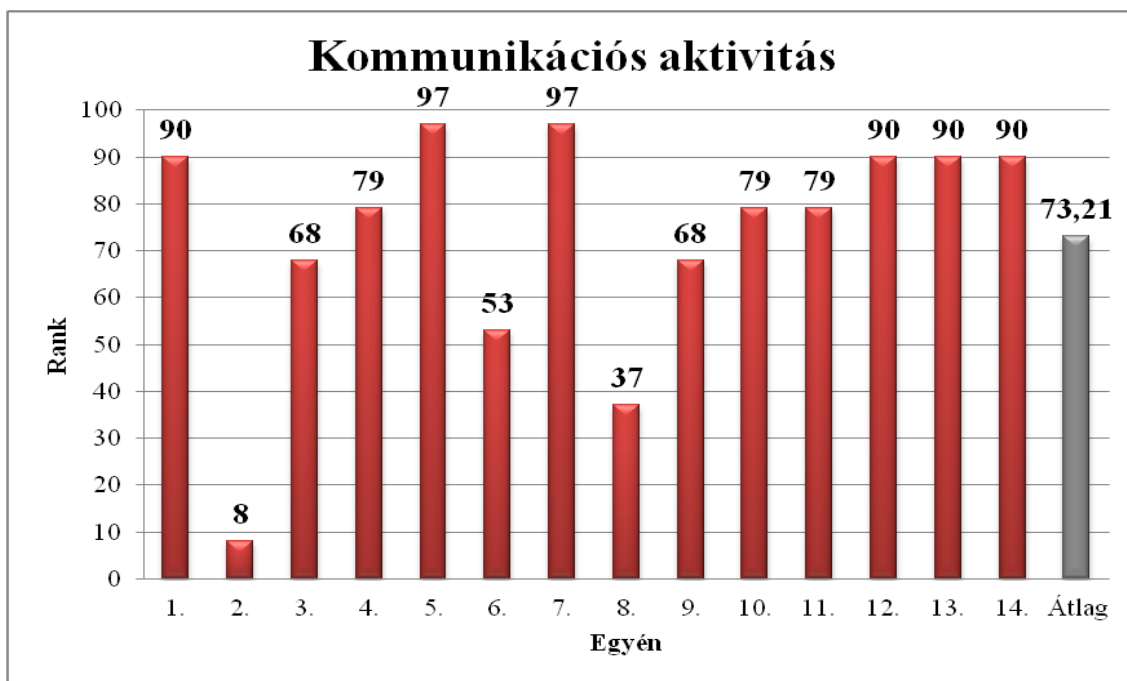
10. ábra: A vezető utánpótlás frusztrációs toleranciájának megoszlása

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

A 10. ábra a tesztet kitöltők frusztrációs toleranciájának megoszlását szemlélteti. A teszt ezen faktora azt vizsgálja meg, hogy a kitöltő célkitűzéseire, motiváltságára és teljesítésére hogyan hatnak a felmerülő akadályok és esetleges kudarcélmények. A jövőbeli vezetők által kapott eredmények alapján a frusztrációs toleranciájuk átlagosan 63,93 percentilis rank. A programban résztvevők az átlagnál kicsivel jobban tudnak a frusztráló, zavaró helyzetekhez alkalmazkodni, de nem preferálják, ha sűrűn kerülnek ilyen szituációkba. A kitöltők közül két személy rendelkezik az átlagnál jóval alacsonyabb frusztrációs toleranciával (20 és 28 percentilis rank). Ez az eredmény azt jelenti, hogy nem szeretik és kerülik az olyan helyzeteket, amelyek kizökkentik őket a komfortzónájukból és zavarólag hatnak mind a munkavégzésükre, mind a nyugalmaikra. A 80 percentilis rank feletti értékeket kapott személyek az átlagosnál jobban kezelik a negatív visszajelzéseket és kudarcokat, nehéz őket megzavarni a napi rutinjukban és a célkitűzéseikben. Törekednek arra, hogy teljesítményüket ne befolyásolják a zavaró helyzetek. Ezeket a helyzeteket úgy kezelik, hogy a munkatársaik és az általuk vezetett dolgozók ne érezzék meg a frusztrációt.

5.3 A vezető utánpótlás társas helyzetekben mutatott viszonyulásainak vizsgálata IPS teszt segítségével

A munkával kapcsolatos magatartásformák vizsgálata után a vezető utánpótlás társas helyzetekben mutatott viszonyulását elemeztem. Ebbe a csoportba tartozó kompetenciák a kommunikációs aktivitás, az asszertivitás, a konfrontálódás, az irányítói hatékonyság, a támogató kommunikáció, az érzékenység, a stabilitás és az önbizalom.

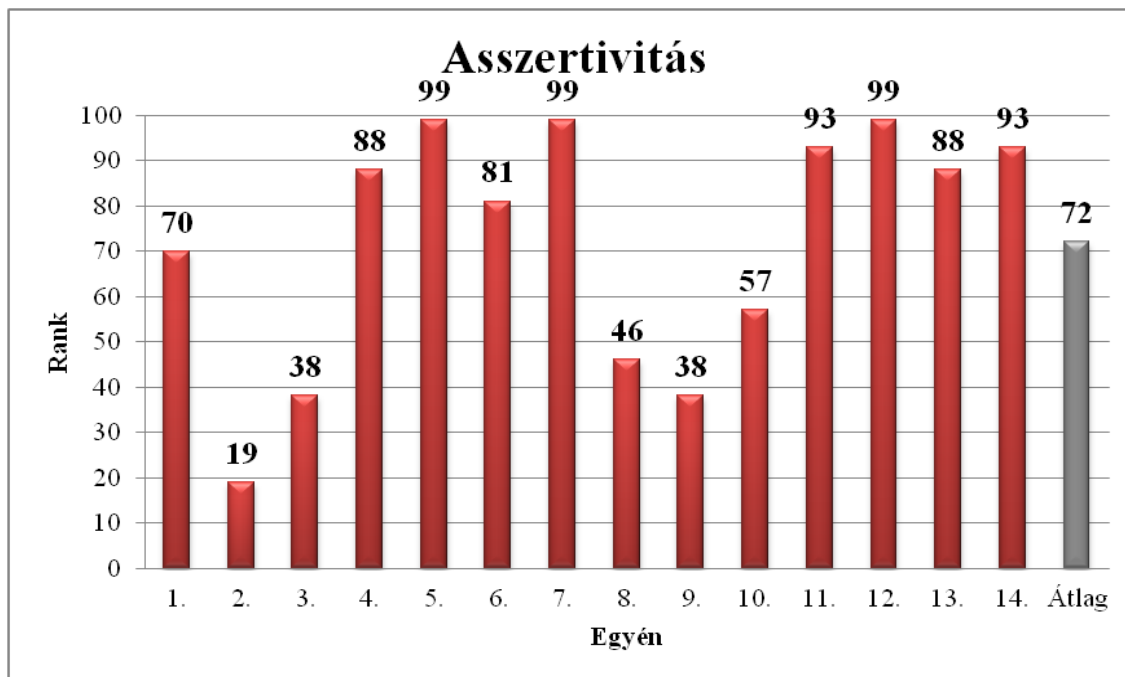


11. ábra: A vezető utánpótlás kommunikációs aktivitásának megoszlása

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

A 11. ábra az utánpótlás vezetők kommunikációs aktivitását szemlélteti. Egy vezető számára a kommunikáció kiemelkedő fontossággal bír. A vezető felelőssége, hogy a rendelkezésére álló információkat minél hamarabb eljuttassa a megfelelő szervezeti egységeknek, személyeknek és/vagy csoportoknak a szervezeti célok megvalósulása érdekében. Emellett fontos az is, hogy egy vezető megtalálja azt a kommunikációs formát minden általa vezetett személy esetében, amellyel hatékonyan ösztönözheti őt. A jövőbeli vezetők kommunikációs szintjét vizsgálva az átlagos eredmény 73,21 percentilis rank. Az átlag értéke azt jelenti, hogy ezek a személyek a társas, informális helyzetekben az átlagosnál aktívabban és közvetlenebbül kommunikálnak, a szóbeli kommunikációt előnyben részesítik az írásbelivel szemben. A kitöltők közül egy ember kapott a többiekhez képest jóval alacsonyabb értéket (8 percentilis rank). Az átlagnál kevésbé érzi jól magát a társas helyzetekben, zárkózottság,

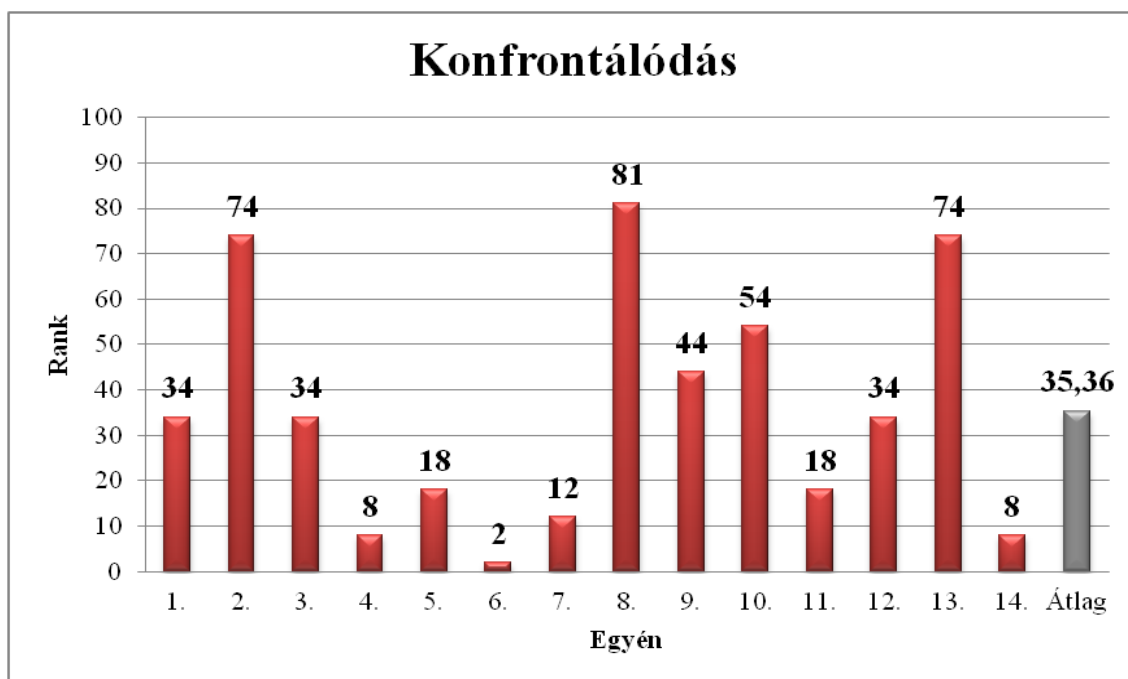
visszafogottság és óvatosság jellemzi, inkább az írásbeli kommunikációt preferálja a szóbelivel szemben. Két személy kapott kiemelkedően magas értéket (97 percentilis rank). A többiekhez viszonyítva nagyon könnyen teremt kapcsolatot, társas helyzetekben kimondottan aktív és beszédes.



12. ábra: A vezető utánpótlás asszertivitásának megoszlása

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

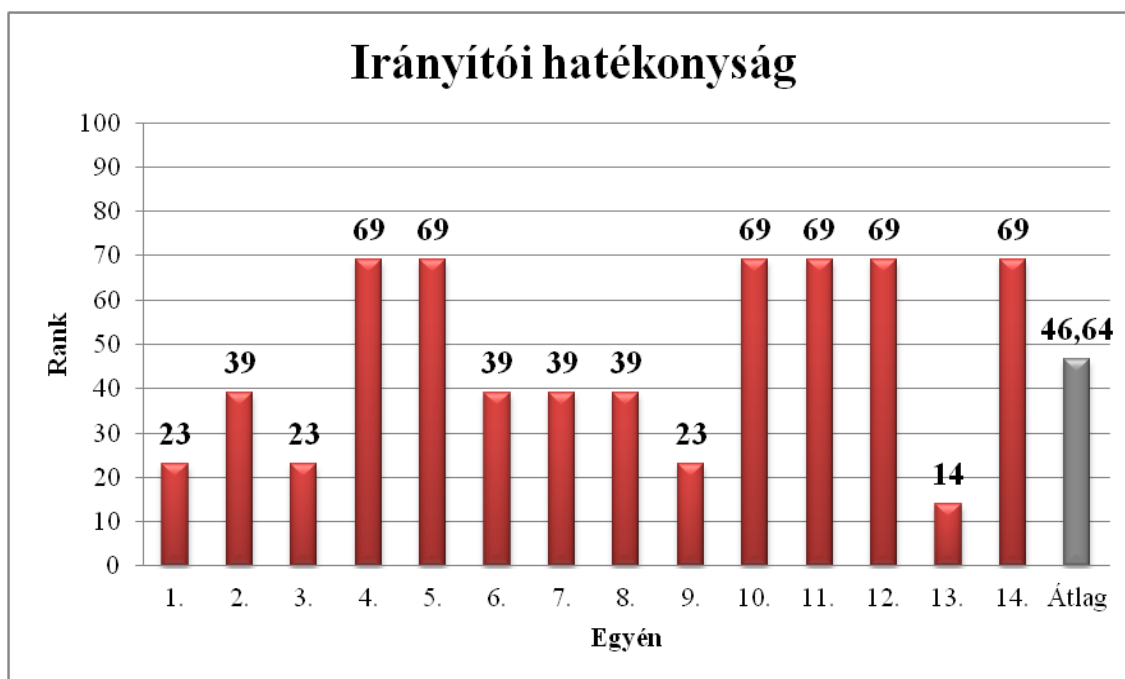
A 12. ábra a tesztet kitöltők asszertivitását, azaz önérvényesítő képességét szemlélteti. Egy vezető esetében meghatározó kompetencia, hogy a vállalati célok megvalósulását elősegítő döntéseiket hogyan tudják érvényesíteni az általuk vezetett emberek között. A jövőbeli vezetők által kapott átlageredmény 72 percentilis rank. Az eredmény arra utal, hogy könnyen teremtenek kapcsolatot, kollégáikkal közvetlenek, az átlagnál jobb kommunikációs készséggel rendelkeznek és átlagos aktivitást mutatnak az önérvényesítés terén. A kitöltők közül öt ember ért el az átlagnál alacsonyabb eredményt (19 és 57 percentilis rank között). Ezen személyek az olyan helyzetekben, ahol el kell tudniuk fogadtatni a saját döntéseiket más emberekkel az átlagnál visszahúzóbbak és félénkebbek. Az átlagosnál nehezebben teremtenek kapcsolatot ismeretlen emberekkel. Az 4., 6., 11., 13. és 14. személy az átlagosnál magasabb eredménnyel rendelkezik (81 és 93 percentilis rank között), három személy pedig kiemelkedően magas értéket kapott (99 percentilis rank), azaz rendkívül jó kommunikációs készségekkel rendelkeznek, könnyen teremtenek kapcsolatokat és közvetlenül, aktívan és oldottan képesek kommunikálni bármilyen helyzetben.



13. ábra: A vezető utánpótlás konfrontálódásának megoszlása

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

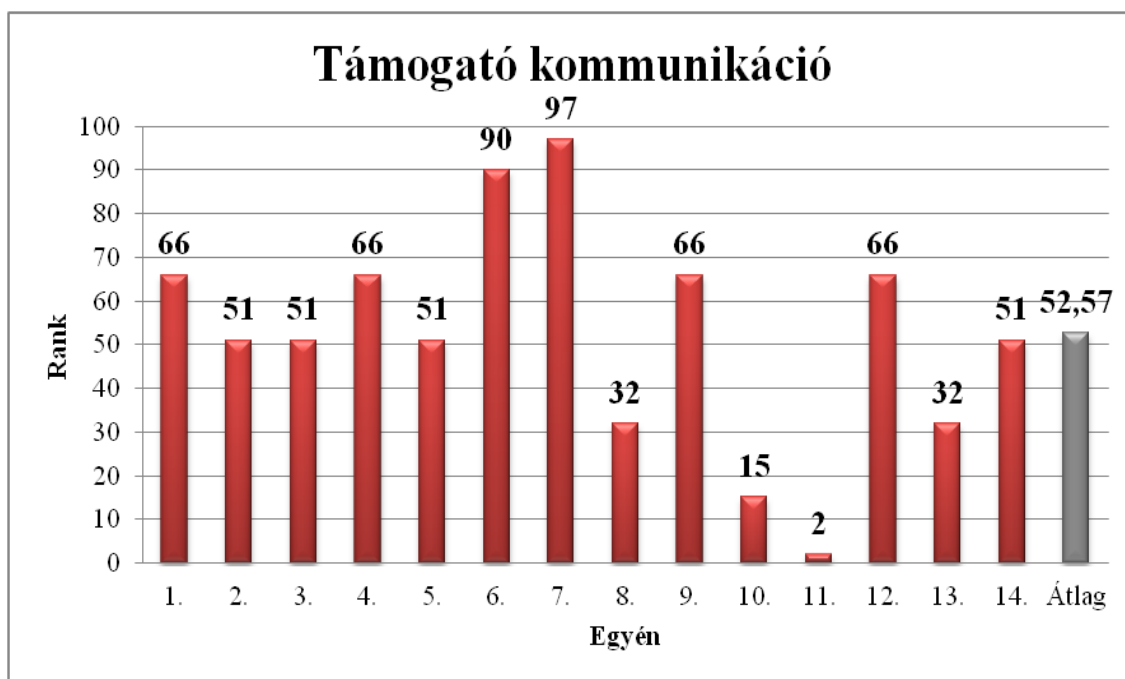
A 13. ábra a programban résztvevő vezető utánpótlás konfrontálódásának megoszlását szemlélteti. A teszt ezen faktora a jövőbeli vezetők viselkedését méri olyan szituációkban, ahol véleménykülönbségek lépnek fel. A kapott értékek megmutatják, hogy kitöltők vitás helyzetekben inkább konfrontálnak vagy pedig visszahúzódnak és elfogadják a másik fél véleményét. A tesztek kitöltők által kapott átlageredmény 35,36 percentilis rank. Ez az érték arra utal, hogy ezen személyek kompromisszumra törekednek az olyan helyzetekben, ahol eltérő véleményekkel találkoznak. A 4., 6. és 14. személyek az átlaghoz képest jóval alacsonyabb értéket kaptak (2 és 8 percentilis rank). Ez azt mutatja meg, hogy munkájuk során törekednek arra, hogy amelyik esetben csak lehet elkerüljék a konfrontációt. Vitahelyzetekben mutatott viselkedésük békés, kifejezetten visszafogott emberek, akik rendkívül rugalmasak a megoldandó helyzetek kezelésében. A 2., 8. és 13. személy értéke az átlagostól kiemelkedően magas (74 és 81 percentilis rank). Ezen személyeket ritkán jellemzi kompromisszumkészség, az átlagosnál gyakrabban konfrontálnak és az eltérő véleményekkel és szempontokkal szemben nem elfogadóak. Ilyen esetekben előfordulhat, hogy elvesztik a türelmüket, az önuralmukat és hajlamosak feszültebben reagálni, mint az átlag.



14. ábra: A vezető utánpótlás irányítói hatékonyságának megoszlása

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

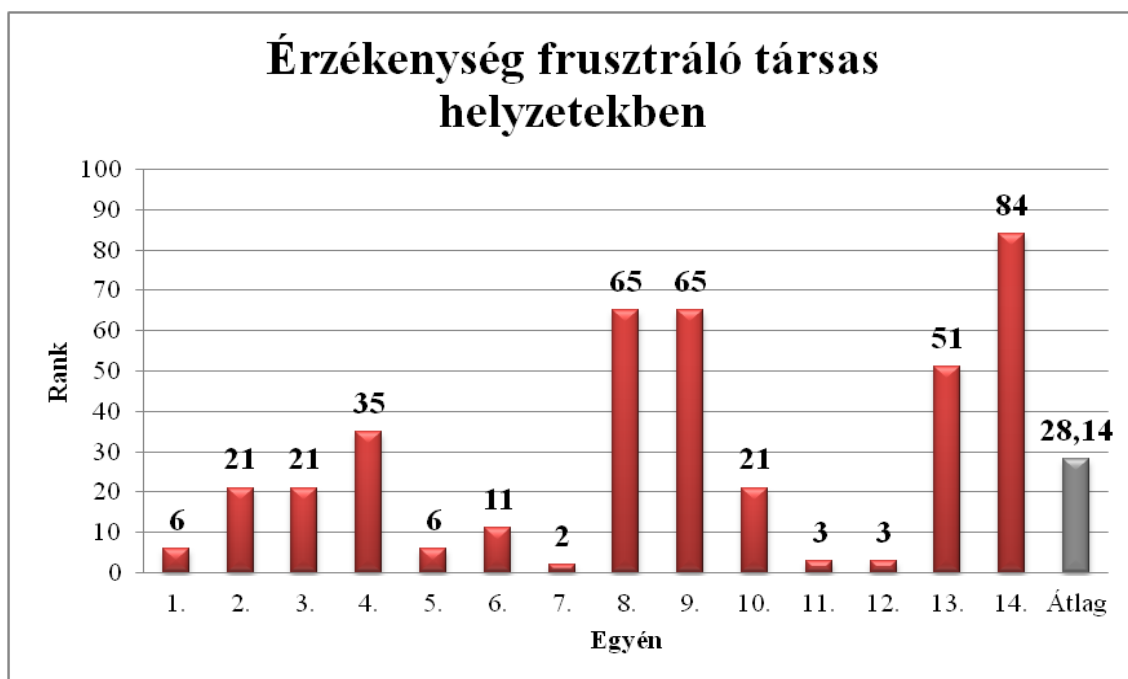
A 14. ábra a tesztet kitöltők irányítói hatékonyságát mutatja be. Egy vezető számára elengedhetetlen kompetencia a folyamatok megtervezése, megszervezése és az elvégzendő tevékenységek irányítása. Ennek a szerepe, hogy minden folyamat a tervezett ütemben haladjon, illetve ha eltérést tapasztal tudja azokat korrigálni. A teszt értékei alapján a jövőbeli vezetők által kapott átlageredmény 46,64 percentilis rank. Az átlaghoz közeli értékeket kapott személyek átlagos mértékű határozottsággal, döntésképeséssel és célirányossággal rendelkeznek, azaz átlagos mértékben tudják a folyamatokat és tevékenységeket irányítani. Ezek a személyek irányítói szerepben átlagos hatékonysággal érvényesítik a szempontjaikat. A jóval átlag alatti értékeket kapott személyek esetében (14 és 23 percentilis rank) az irányítói szerepbe való kerülés hezitálást, bizonytalanságot, határozatlanságot és ingadozó teljesítményszintet okozhat. Ők az átlagosnál sokkal kevésbé határozottak, döntésképesek és az érdekérvényesítési képességük is alacsony a határozott fellépést megkövetelő helyzetekben. Hat személy kapott kiemelkedően magas eredményt (69 percentilis rank). Ezen személyek az átlagosnál céltudatosabbak és irányítói helyzetekben határozottsággal és ez által magas hatékonysággal érvényesítik akaratukat.



15. ábra: A vezető utánpótlás támogató kommunikációjának megoszlása

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

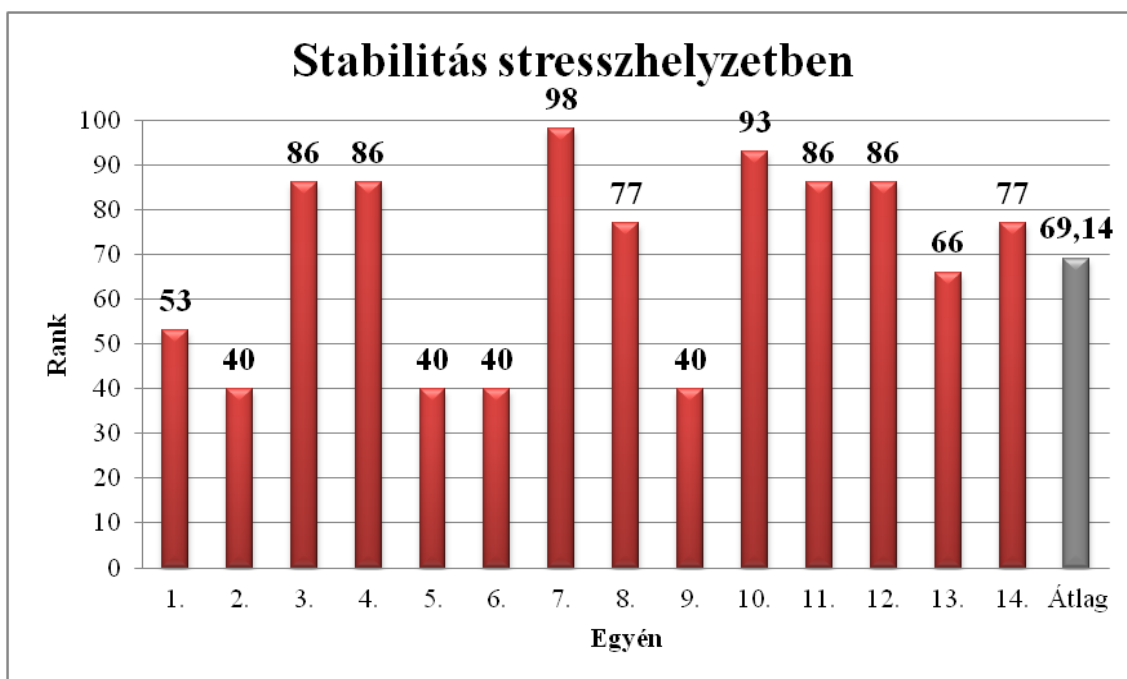
A 15. ábra a programban résztvevő jövőbeli vezetők támogatói kommunikációjának megoszlását mutatja be. A munkatársakkal való kommunikáció fontos vezetői kompetencia. Egy vezető felelőssége az általa vezetett emberek és csoportok támogatása és a velük való együttműködés megvalósítása. A vezető utánpótlás által kapott átlageredmény 52,57 percentilis rank. Az eredmény azt mutatja meg, hogy az átlaghoz közeli értéket kapott személyek teljesítési helyzetekben, illetve átlagos mértékben figyelmesek és toleránsak a másik féllel szemben, átlagos mértékben jellemzi őket a támogatás és a másik fél megértése. A kitöltők közül egy ember kapott nagyon alacsony értéket (2 percentilis rank), azaz teljesítési helyzetekben egyáltalán nem vagy csak nagyon kis mértékben jellemzi támogatás, erősítés, kevésbé figyelmes és kooperatív. A 15 és 32 percentilis rankot kapott személyek esetében megjelenik a támogatás, az együttműködés és tolerancia, de alacsonyabb mértékben, mint az átlag. A 90 és 97 percentilis rank eredményeket kapott jövőbeli vezetők az átlagosnál jóval megértőbbek, türelmesebbek és figyelmesebbek a munkatársaikkal szemben. Kommunikációjuk erősen támogató, mindig kompromisszumra törekkenek és együttműködnek a munkatársaikkal a mindennapi feladatok során fellépő nehézségek megoldásában.



16. ábra: A vezető utánpótlás érzékenységének megoszlása frusztráló társas helyzetekben

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

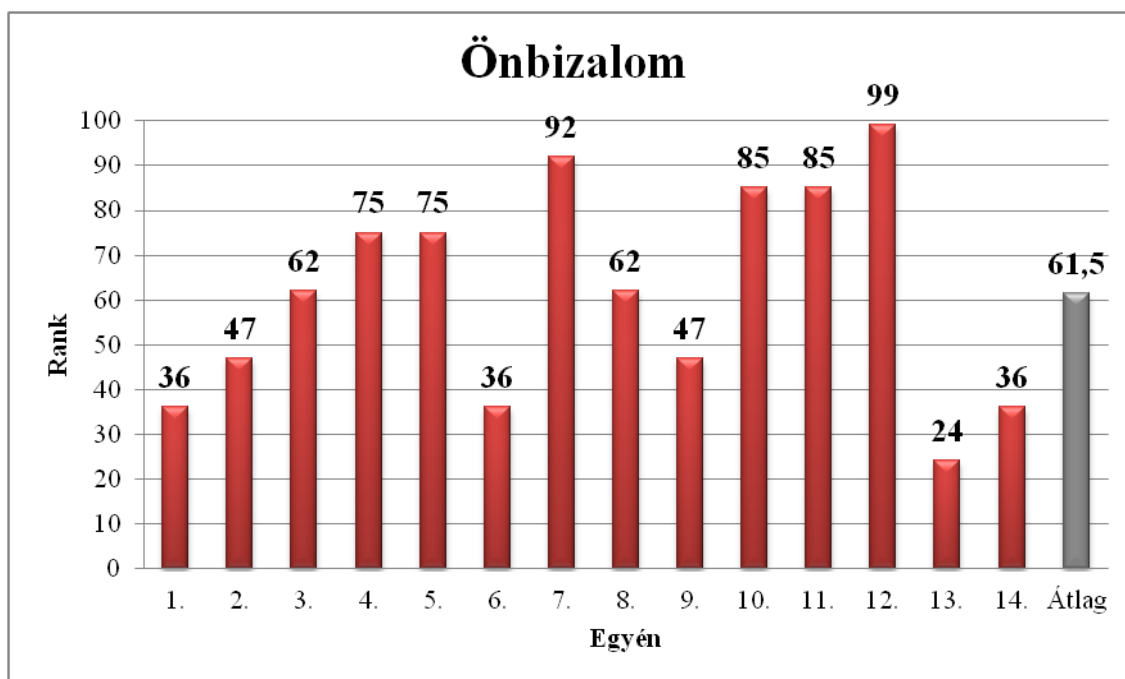
A 16. ábra a programban résztvevő jövőbeli vezetők frusztráló társas helyzetekben való érzékenységének megoszlását mutatja meg. A teszt ezen faktora azt mutatja meg, hogy a zavaró helyzetekben mennyire vonódnak be érzelmileg a tesztet kitöltők. Egy vezető számára fontos kompetencia az, hogy az egyes szituációkat objektívan tudja értékelni és minél kevésbé vonódjon be érzelmileg a döntéseibe. A tesztet kitöltők átlag eredménye 28,14 percentilis rank. A jövőbeli vezetők átlagos mértékben törekednek arra, hogy ne az érzelmeik vezessék őket a döntések meghozatalakor és az értékeléskor frusztráló társas helyzetekben. Az ilyen szituációk átlagos mértékben okoznak bennük feszültséget és gondterheltséget. A vezető utánpótlás többsége átlag alatti eredményekkel rendelkezik (2 és 21 percentilis rank között). A problémák felmerülésekor és bonyolult helyzetekben csak a megoldásra fókuszálnak, objektívan és higgadtan képesek döntést hozni. Érzelmileg egyáltalán nem vagy csak nagyon kis mértékben vonódnak be a zavaró társas helyzetekben, illetve kiegyensúlyozottságukat, elfogulatlanságukat és nyugodtságukat képesek megőrizni. Három személy kapott a kitöltők közül magas értéket (65 és 84 percentilis rank), amely arra utal, hogy a frusztráló helyzetekben az átlagosnál nagyobb mértékben vonódnak be lelkiileg, ami gyakran lehangoltságot és nyugtalanságot okozhat náluk.



17. ábra: A vezető utánpótlás stabilitásának megoszlása stresszhelyzetben

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

A 17. ábra a vezető utánpótlás stresszhelyzetben mutatott stabilitását szemlélteti. Egy vezető számára a feszült helyzetekben való higgadság és nyugodtság elengedhetetlenül fontos kompetencia. Egyrészt amiatt, hogy az objektív döntések meghozatalához összeszedettség szükséges, másrészt pedig a kollégáknak való példamutatás miatt is. A tesztek kitöltők átlagban magas stabilitással rendelkeznek stresszhelyzetekben (69,14 percentilis rank), azaz cselekvőképességüket nagyon kis mértékben befolyásolhatja a feszültség, rugalmasan képesek alkalmazkodni a nehéz feladathelyzetekhez. Jól kezelik, ha a körülöttük lévő emberek stresszhelyzetben vannak, ilyenkor is képesek higgadtak maradni és nem elveszteni a türelmüket. A 2., 5., 6. és 9. személy kapott alacsonyabb értéket (40 percentilis rank), miszerint a stresszes helyzetek az átlagosnál nagyobb hatással van a cselekvőképességükre, kevésbé tudnak alkalmazkodni a feszült helyzetekhez. A 90 percentilis rank feletti értéket kapott személyek rendkívül könnyen megőrzik stabilitásukat stresszhelyzetekben. Az átlagosnál kiegyensúlyozottabbak és stabilak, képesek feszült helyzetekben is rugalmasak maradni. A cselekvőképességük és teljesítményszintjük állandó, könnyen megküzdnek a stresszel is.



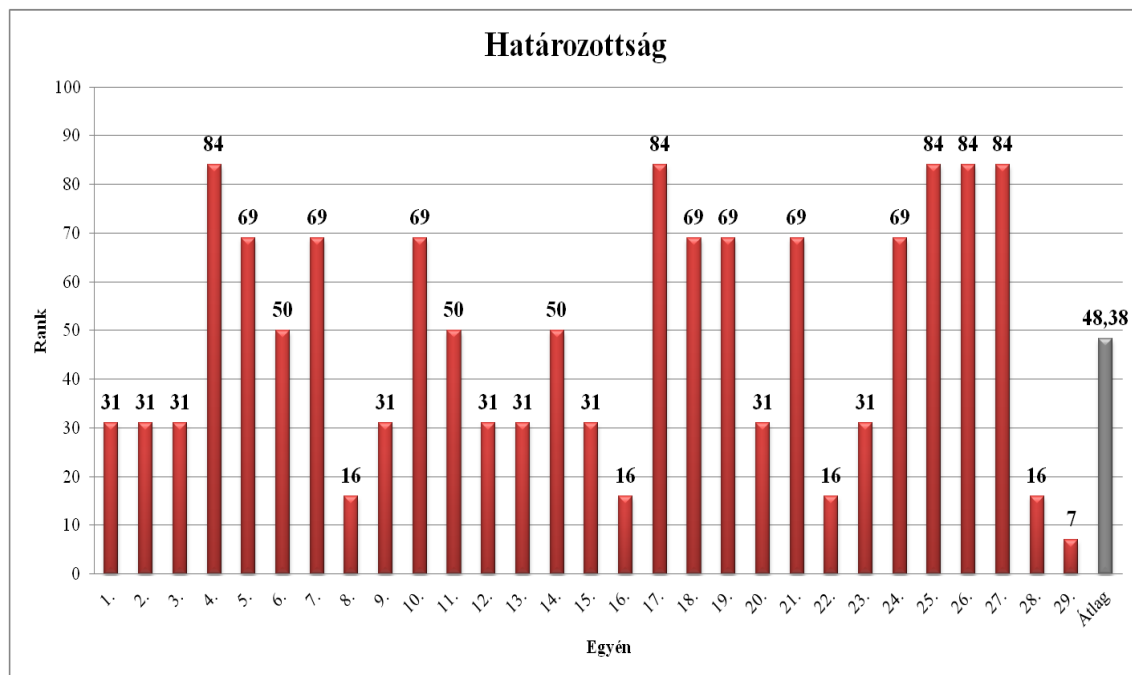
18. ábra: A vezető utánpótlás önbizalmának megoszlása

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

A 18. ábra a tesztet kitöltő jövőbeli vezetők önbizalmának megoszlását mutatja be. A teszt ezen faktora azt méri, hogy az egyes tesztet kitöltő személyek mennyire magabiztosak és milyen az önbecsülésük. Egy vezető számára ezek kulcsfontosságú kompetenciák, ugyanis a döntések meghozatalkor szükségük van arra, hogy biztosak legyenek magukban. A vezető utánpótlás által kapott átlageredmény 61,5 percentilis rank, amely azt jelenti, hogy a nagy kihívást jelentő helyzetekben nyugodtak és magabiztosak, hisznek abban, hogy jó döntéseket hoztak meg és ezeket képesek másokkal is elfogadtatni. Hat személy kapott az átlagnál alacsonyabb értékeket (24 és 47 percentilis rank között). A nagy kihívást jelentő helyzetekben könnyen válnak zaklatottá és feszültté, az ilyen szituációkat gyakran stresszként élik meg. Ilyen esetekben magabiztosságuk és önbecsülésük lecsökken és csak nehezen tudják visszaállítani azt. A 75 és 85 percentilis rank értékeket kapott személyek a nagy kihívásokat jelentő helyzetekben az átlagosnál magabiztosabban és stabilabban teljesítenek. A kiemelkedően magas értéket kapott személyek (92 és 99 percentilis rank) a feszült, nagy kihívást jelentő helyzetekben minden esetben magabiztosan teljesítenek, a nagy elvárás és nyomás egyáltalán nincs negatív hatással a stabilitásukra és nyugalmukra.

5.4 A jelenlegi vezetők vezetői attitűdjeinek vizsgálata FET teszt segítségével

A jelenlegi vezetők esetében a vezető utánpótlás vizsgálatához illeszkedő kompetenciákat vizsgáltam meg. Esetükben elemeztem az erélyességet, az asszertivitást, az önbizalmat, a vezetői dominanciát, a konfrontálódásra való hajlamot és a higgadtságot.

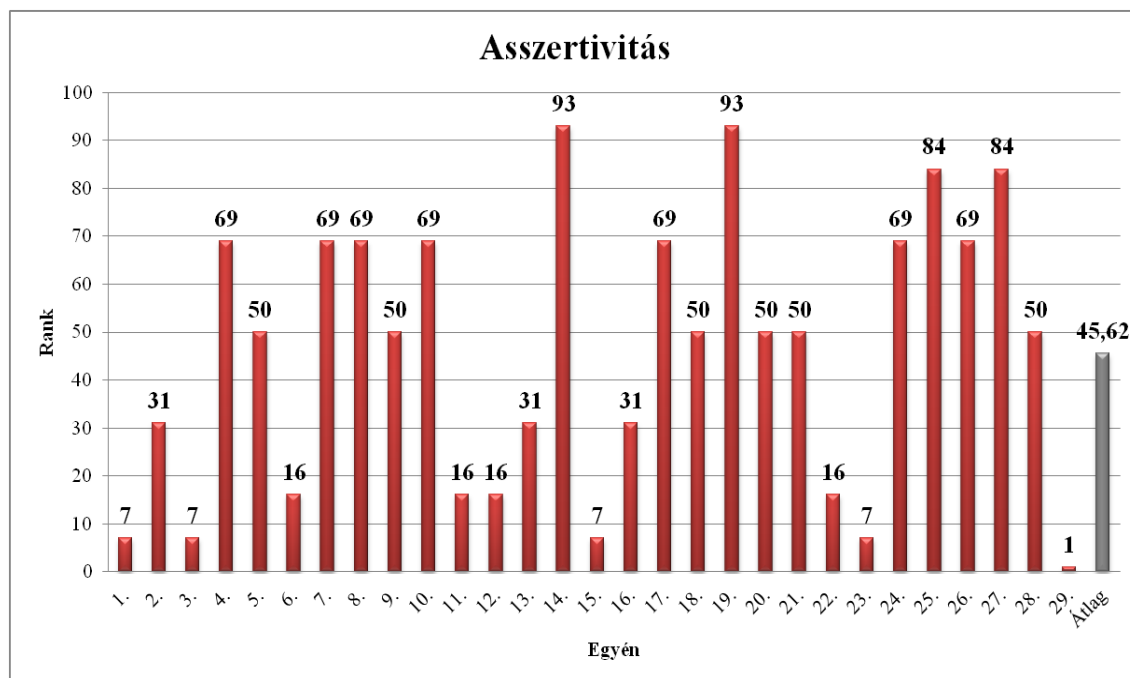


19. ábra: A jelenlegi vezetők határozottságának megoszlása

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

A 19. ábra a jelenlegi vezetők határozottságának megoszlását mutatja be. A teszt ezen skálája azt vizsgálja, hogy a kitöltő olyan esetekben, amikor nehézségekbe ütközik mennyire kitartóan törekszik a céljai megvalósítására. A tesztet kitöltők által kapott átlageredmény 48,38 percentilis rank, azaz átlagos mértékben törekednek az elképzeléseik megvalósítását, átlagos önbizalom és önérvényesítési képesség jellemzi őket. A kockázatokat és a konfliktusokat nem keresik, de nem is kerülik el. Az alacsony értékeket kapott személyek (7 és 31 percentilis rank) alacsony intenzitással törekednek a céljaik elérésére és akarataik érvényesítésére, kerülnek a kockázatos helyzeteket és a konfliktusokat és a körülményekhez való alkalmazkodó képességük magas. Emiatt gyakran túlterheltek és feszültnek érzik magukat. Az átlagosnál magasabb értéket kapott személyek esetében (69 és 84 percentilis rank) erős önbizalom és önérvényesítési képesség jellemző. A kockázatot hordozó

helyzetektől egyáltalán nem tartanak, nem teszi őket feszültté az esetleges konfrontáció és energikusságuk miatt a terhelést is jól bírják.

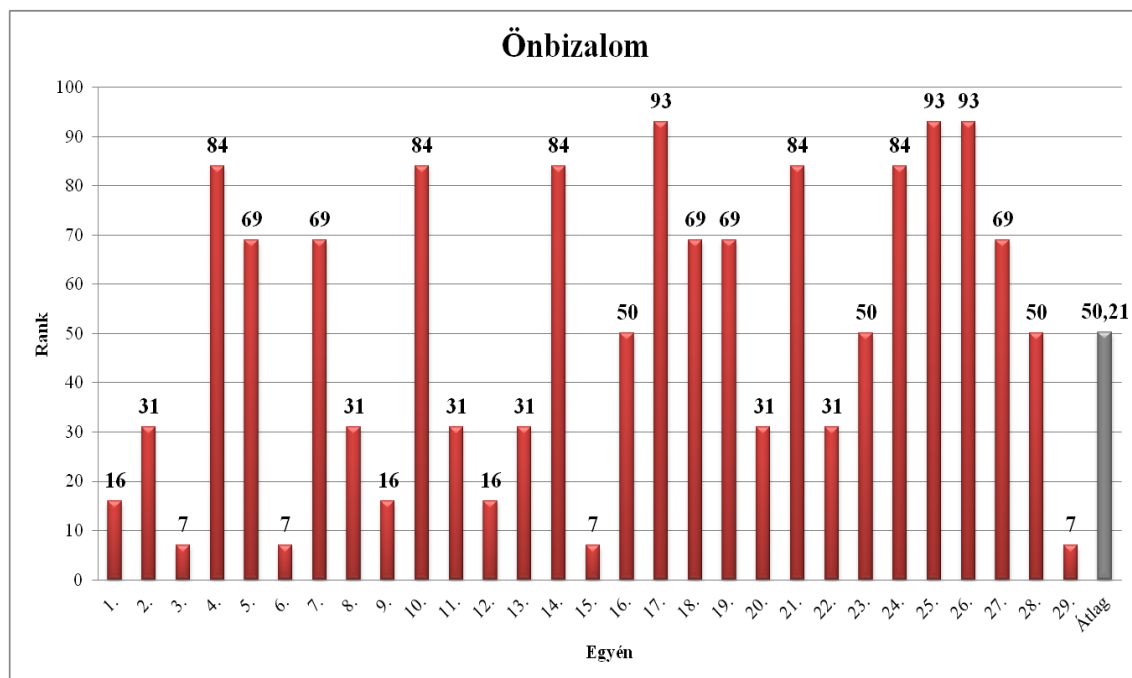


20. ábra: A jelenlegi vezetők asszertivitásának megoszlása

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

A 20. ábra a tesztet kitöltő jelenlegi vezetők asszertivitásának megoszlását szemlélteti. Az asszertivitás érdekérvényesítési képességet jelent. Megmutatja, hogy a vezetők hogyan viselkednek olyan helyzetekben, amelyek magas önérvényesítési képességet kívánnak meg. A tesztkitöltők által kapott átlageredmény 45,62 percentilis rank. Ezen értékhez közeli eredményeket kapott vezetők (50 percentilis rank) az átlagnak megfelelő mértékben törekednek arra, hogy álláspontjukat hatékonyan és határozottan érvényesítsék és átlagos mértékben törekednek az optimalizálásra. Az átlagostól alacsonyabb értéket kapott vezetők esetében (7 és 31 percentilis rank között) kisebb mértékű asszertivitás jellemző. Az érdekérvényesítést megkívánó helyzetekben csak részben képesek arra, hogy hatékonyan megértessék elvárásaikat és döntéseiket, az átlagostól kevésbé határozottan tudják képviselni saját álláspontjukat. Egy személy kapott rendkívül alacsony értéket (1 percentilis rank), aki az önérvényesítést megkívánó helyzetekben rendkívül engedékeny, véleményét nem tudja elfogadtatni, nincs meg hozzá a megfelelő eszköze. A 14., 19., 25. és 27. személyek az átlaghoz képest sokkal magasabb eredményt kaptak (84 és 93 percentilis rank), miszerint hatékonyabban bánnak az erőforrásokkal és a lehető legnagyobb haszonra törekednek. Ennek

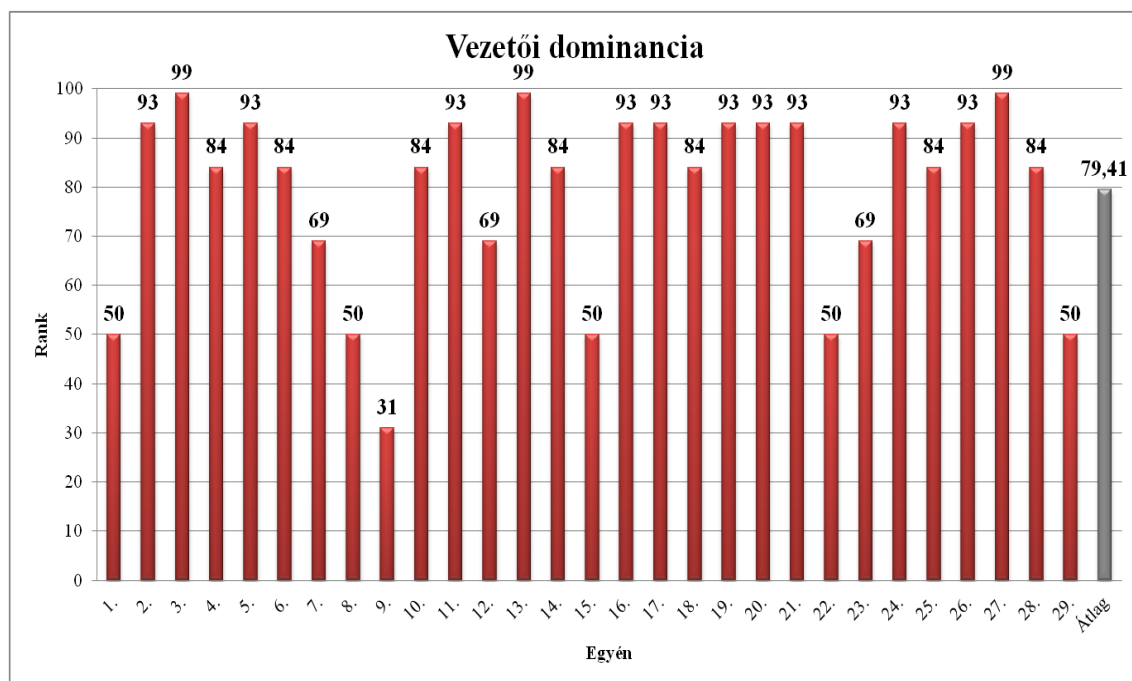
érdekeiben a véleményük érvényesítésére erősen törekednek, de ügyelnek arra, hogy az álláspontjuk mindenki számára kedvező legyen.



21. ábra: A jelenlegi vezetők önbizalmának megoszlása

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

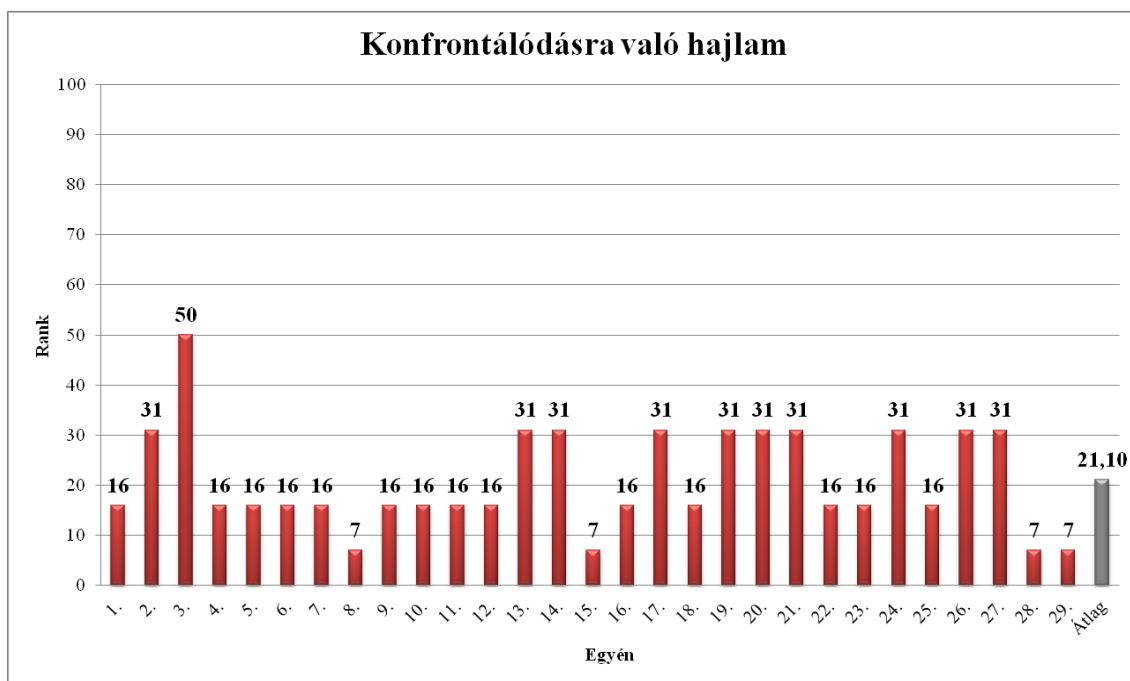
A 21. ábra a jelenlegi vezetők önbizalmának megoszlását szemlélteti. A teszt ezen skálája a kihívásokkal való megküzdés képességének szubjektív megítélését vizsgálja. A kitöltők által kapott átlageredmény 50,21 percentilis rank, melyet a 16., 23. és 28. személy értek el, akik átlagos magabiztossággal, optimizmussal és stabilitással kezelik a stresszel járó helyzeteket. Emellett az önbizalmuk és önértékelésük a környezetük véleményétől átlagos mértékben függ. A 7 percentilis rankot elért személyek önbizalma az átlagosnál jóval alacsonyabb, a kihívásokat jelentő helyzetekben kevés erőt éreznek magukban. Mindez gyakran magával vonja az erélyesség és az önérvényesítési képesség alacsony szintjét. Ennek veszélye, hogy munkájuk során aggódóvá és pesszimistává válhatnak, illetve önértékelésük erősen függ a munkatársaik véleményétől. A 84 és 93 percentilis rank közötti eredményeket kapott vezetők az átlagosnál magabiztosabban és rugalmasabban kezelik a kihívásokat és a frusztráló helyzeteket. Ezeket a szituációkat minden esetben optimistán közelítik meg. A magas önbizalom magas asszertivitást, nyitottságot és stabil értékelést von magával.



22. ábra: A jelenlegi vezetők vezetői dominanciájának megoszlása

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

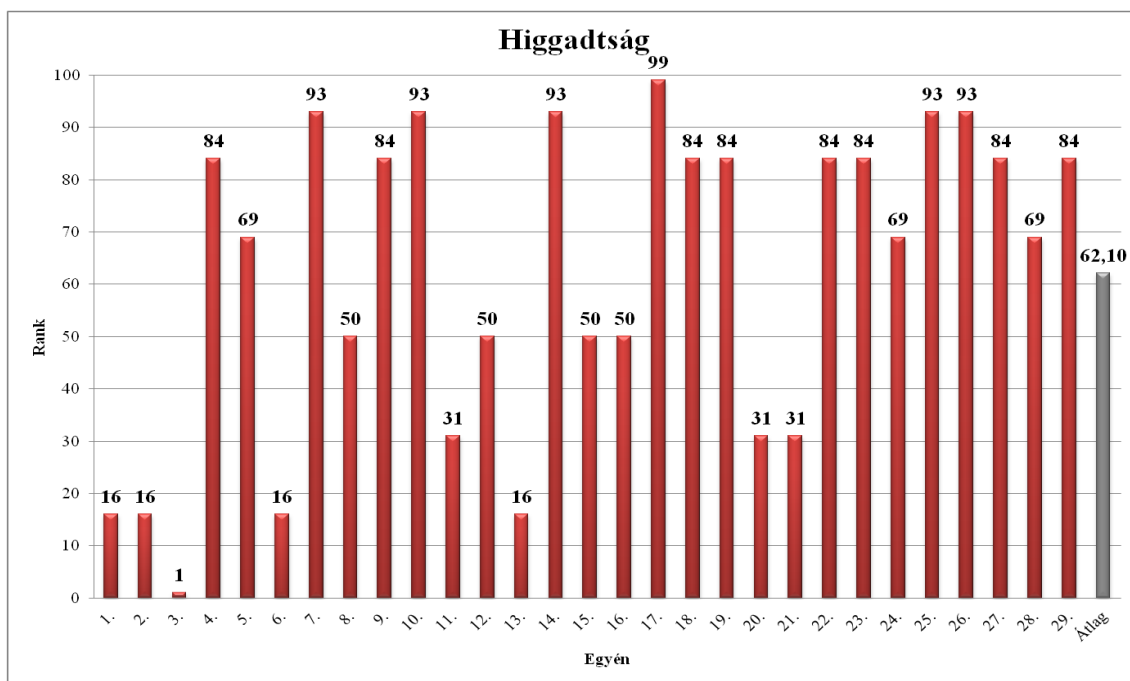
A 22. ábra a jelenlegi vezetők vezetői dominanciáját mutatja be. A teszt ezen faktora a vezetői stílus mérése alkalmas, azon belül is a delegálás, részvétel, irányítás és utasítás kompetenciákat vizsgálja meg. A jelenlegi vezetők eredményeinek átlaga 79,41 percentilis rank, amely arra utal, hogy erősebben törekednek arra, hogy a kontroll náluk legyen. A dominancia különösen akkor jelentkezik esetükben, ha az elvárásaikkal ellentétes folyamatokat tapasztalnak. Ilyen esetekben az átlagosnál gyakrabban alkalmazzák a tekintély elvét, inkább utasítások segítségével irányítanak, mint delegálnak. Az 1., 8., 9., 15., 22. és 29. számmal jelölt vezetők 31 és 50 percentilis rank közötti értékeket kaptak, amely értelmében átlagos mértékben törekednek arra, hogy az irányítás az ő kezükben összpontosuljon. Emellett könnyen felismerik az olyan helyzeteket, ahol a delegálás jól alkalmazható. Ezek alapján a demokratikus vezetési stílus jellemző rájuk. A 3., 13. és 27. személy kapta a legmagasabb értéket, 99 percentilis rankot. Az ilyen eredményt kapott vezetőkre nem jellemző a delegálás, kifejezetten erősen törekednek arra, hogy a kontroll náluk legyen. Ezt különösen az elvárásaikkal ellentétes folyamatok esetén alkalmazzák. Ennek veszélye lehet, hogy nehezen lépnek túl a konfliktusokon.



23. ábra: A jelenlegi vezetők konfrontálódásra való hajlamának megoszlása

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

A 23. ábra a jelenlegi vezetők konfrontálódásra való hajlamát szemlélteti. A skála a konfliktusokkal kapcsolatos viszonyulást vizsgálja, illetve megmutatja, hogy a problémák megoldásakor milyen gyakran hajlamosak vitába keveredni a kitöltők. A vezetők által elért átlageredmény 21,10 percentilis rank, amely alacsony értéknek tekinthető. Ez arra utal, hogy ha a kitöltők eltérő véleményekkel találkoznak, akkor kevésbé vállalják fel a konfliktusokat, nem vitával oldják meg az ilyen helyzeteket. A 7 percentilis rankot elért személyek esetében nem jellemző a vitahelyzetek felvállalása, egyáltalán nem vagy csak nagyon kevésbé konfrontálódnak, ugyanis az ilyen helyzeteket elkerülik. A 31 percentilis rankot elért személyek saját érdekeik érvényesítése érdekében felvállalják az esetleges nézeteltéréseket, de az ilyen helyzetekben is higgadtak és nyugodtak tudnak maradni. A 3. számú személy ért el a többiekhez jóval magasabb eredményt, 50 percentilis rankot. Az eredmény arra utal, hogy az átlagosnál gyakrabban keveredik vitás helyzetekbe, a véleménykülönbségeket kevésbé tudja kiegyensúlyozottan kezelni. Emellett a konfliktust, mint problémamegoldó eszközt gyakran alkalmazza munkája során.



24. ábra: A jelenlegi vezetők higgadtságának megoszlása

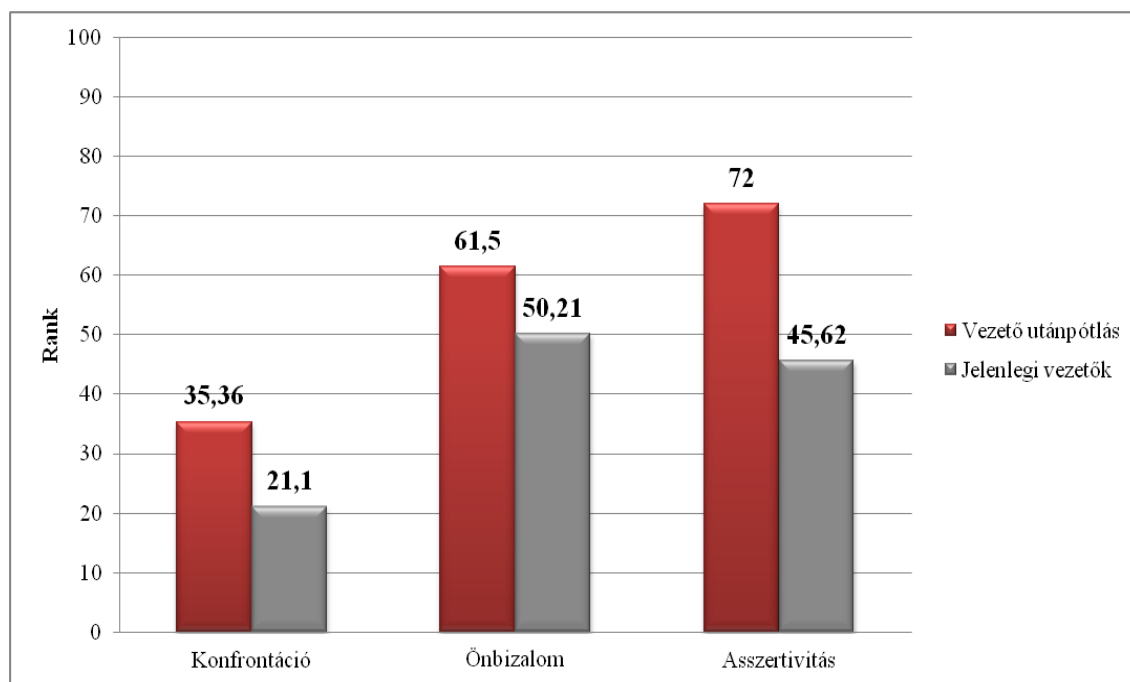
(Forrás: Saját adatbázis alapján)

A 24. ábra a jelenlegi vezetők higgadtságának megoszlását mutatja meg. A skála a kitöltők általános kedélyállapotát, kiegyensúlyozottságát és higgadtságát vizsgálja meg. A vezetők által kapott átlageredmény 62,10 percentilis rank, amely eredmény magas nyugalmat jelent. Azaz a vezetőket az átlagosnál magasabb mértékben jellemzi stresszmentesség, optimizmus. Ennek eredményeképpen magabiztosan közelítik meg a problémás helyzeteket, a konfliktusos helyzetekbe is nyitottak és megértők maradnak. Ennek előnye, hogy ritkán produkálnak hirtelen és indulatos reakciókat. A 3. számmal jelölt személy által kapott eredmény 1 percentilis rank, amely szélsőséges kiegyensúlyozatlanságra utal. Ez a személy lélekjelenlétét könnyen elveszíti és az egyensúlyából kibillen. Ennek oka, hogy gyakran feszült és pesszimista, illetve meggondolatlan érzelmi reakciók jellemzik. A 84 és 93 percentilis rank közötti eredményt elért vezetőket az átlagosnál jóval magasabb higgadtság és nyugalom jellemzi. Ennek eredményeképpen a helyzetek többségében optimista és a problémás esetekben magabiztos, illetve konfliktusok esetében megértő és nyitott tud maradni. A 17. személy 99 percentilis rank eredménnyel rendelkező személy szélsőségesen kiegyensúlyozott, minden esetben optimista és magabiztos. Mindezek miatt a környezete jellemzően pozitívan viszonyul hozzá.

6. Konklúzió, javaslatétel

Konklúzió

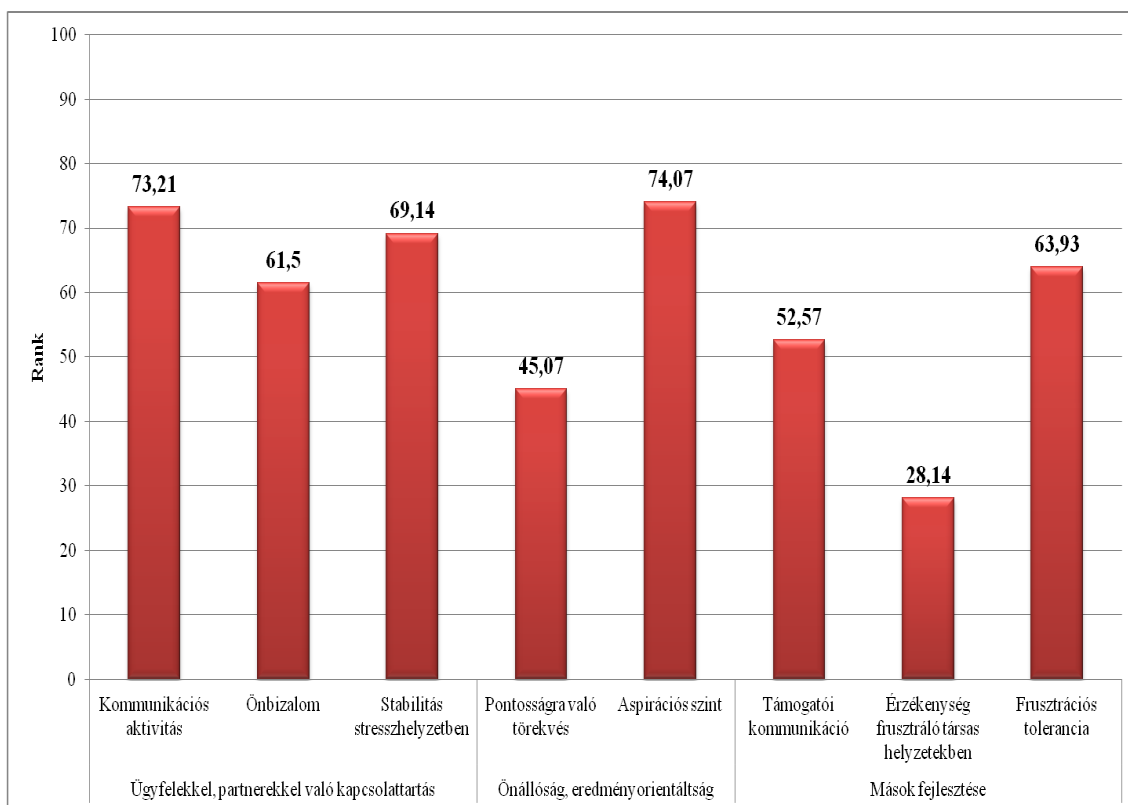
A kutatásom célja a vezető utánpótlás képzésére megalkotott Next Generation Leadership program vizsgálata. Ezen belül is a programban résztvevők vezetői kompetenciájának vizsgálata az NI által definiált hét kulcskompetenciára és a jelenlegi vezetők kompetenciáira építkezve.



25. ábra: A vezető utánpótlás és a jelenlegi vezetők kompetenciáinak összehasonlítása

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

A jelenlegi vezetők kompetenciáinak vizsgálata azért volt fontos, mert ők adják át a tudásukat a vezető utánpótlásnak a szervezeti célok megvalósulása érdekében (25. ábra). A konfrontáció tekintetében a kapott eredmények azt mutatják, a jelenlegi vezetők konfliktuskezelési módja eltér a vezető utánpótláséról. A jövőbeli vezetők sokkal nagyobb mértékben vonódnak be érzelmileg az ilyen szituációkba, ezáltal kevésbé objektív döntéseket képesek hozni (35,36 percentilis rank). Az önbizalmat tekintve mind a jövőbeli, mind pedig a jelenlegi vezetők magas értéket kaptak (61,5 és 50,21 percentilis rank). Emellett megállapítható, hogy a programban résztvevők önértékelése általában a környezetük véleményétől függ, míg a vezetők esetében már stabil önértékelést tapasztalhatunk. Az asszertivitást vizsgálva megállapítható, hogy mind a jövőbeli (72 percentilis rank), mind pedig a jelenlegi vezetők (45,62 percentilis rank) nyitottak, kollégáikkal közvetlenek.



26. ábra: A vezető utánpótlás kompetenciáinak és a hét kulskompetencia összehasonlítása

(Forrás: Saját adatbázis alapján)

Az NI által definiált hét kulskompetenciát összevetve az általam kapott eredményekkel a következők állapíthatók meg (26. ábra). A programban résztvevők ügyfelekkel, partnerekkel való kapcsolattartáshoz szükséges kompetenciákkal rendelkeznek. Ugyanis magas kommunikációs aktivitás (73,21 percentilis rank), önbizalom (61,5 percentilis rank) és feszült helyzetekben való stabilitás (69,14 percentilis rank) jellemzi őket. Az önállóság és eredményorientáltságot vizsgálva a jövőbeli vezetők az átlagosnál alacsonyabb mértékben törekednek a pontosságra (45,07 percentilis rank), az aspirációs szintjük viszont magas (74,07 percentilis rank). Mások fejlesztését tekintve közepes támogatói kommunikáció jellemzi őket (52,57 percentilis rank), alacsony az érzékenységük a frusztráló társas helyzetekben (28,14 percentilis rank) és magas a frusztrációs toleranciájuk (63,93 percentilis rank).

Ezekre az eredményekre alapozva fogalmaztam meg fejlesztési javaslataimat.

Javaslat

A kapott eredmények tükrében számos lehetőség adódik a fejlesztésre. Ezek közül eredményesek lehetnek a kommunikációs, a konfliktuskezelő és az általános vezetői tréningek, illetve a workshopok.

A kommunikációs tréningek szükségességét mutatja, hogy bár a vezető utánpótlás aktívan kommunikál, de a támogatói kommunikációjuk alacsony. A szervezeti célok megvalósítása érdekében szükség van ennek a kompetenciának az alkalmazására, ugyanis egy vezető felelőssége az általa vezetett emberek és csoportok támogatása és a velük való együttműködés kialakítása. A kommunikációs tréningek alkalmasak olyan magatartásformák, tudásanyag és technikák elsajátítására, amelyek segítségével a résztvevők képesek lesznek minden szituációban megfelelően kommunikálni.

A konfliktuskezelő tréningek segítséget nyújtanak a legmegfelelőbb konfliktus megoldási stratégiák megismerésében. Az oktatás során a résztvevők olyan azonnal alkalmazható módszereket sajátíthatnak el, amelyek alkalmazásával a mindennapi munkájuk során hatékonyabban tudják kezelni a konfliktusos helyzeteket.

Az általános vezetői tréningek az időgazdálkodásban, a vezetői kompetenciák fejlesztésében és a vezető stílus kialakításában nyújtanak segítséget. Javasolnám az ilyen témájú oktatások megismétlését évenkénti gyakorisággal.

A workshopok alkalmasak a vezetéssel kapcsolatos új módszerek elsajátítására. A workshop fogalmát használják a kommunikációs műfajok keretében megbeszélés elnevezéssel, illetve a forma tartalmának megfelelő alkalmakra is. A workshop az adott témára létrehozott munkacsoportban zajlik és tevékenysége egy adott kérdés vagy probléma interaktív elemzésére és megoldási javaslatok kidolgozására irányul többnyire kreatív technikák segítségével.

7. Összegzés

A kialakult gazdasági helyzetben a vállalatok életében a vezetés egyre nagyobb jelentőséggel bír. Egy vezető felelőssége, hogy a vállalat jövőképehez illeszkedő célokat és irányelveket határozzon meg. A célkitűzések hozzásegítik a szervezetet a rövid és hosszú távú piaci stabilitás eléréséhez. A vezetők szerepe, hogy a megfelelő kompetenciák alkalmazásával irányítsák a szervezet egészét a célok megvalósulása érdekében.

Dolgozatom célja az volt, hogy a Next Generation Leadership program bemutatása mellett megvizsgáljam a vezető utánpótlás kompetenciáit összevetve a jelenlegi vezetőkkel, illetve az NI által definiált hét kulcskompetenciával. Törekedtem arra, hogy a vezetés és a szervezeti célok megvalósulásában olyan kapcsolatot találjak, amely egyértelműen megmutatkozik a vizsgált célcsoport kompetenciáiban.

Az első megállapításom, hogy a programban résztvevő jövőbeli vezetők az NI által definiált hét kulcskompetenciával jelenleg részben rendelkeznek. Az ügyfélfókusz, az értékvezérelt vezetés, a partnerkapcsolatok építése, az önállóság és eredményorientáltság kompetenciákkal átlagban rendelkeznek. A mások fejlesztése és a döntéshozatal kompetenciák fejlesztendő területként jelennek meg esetükben.

A második megállapításom, hogy a jelenlegi vezetők kompetenciáival részben rendelkeznek a jövőbeli vezetők. Eerre alapozva a fejlesztendő kompetenciák közé tartozik a megfelelő konfliktuskezelő mód megválasztása, az irányító hatékonyság és a támogató kommunikáció gyakorlása.

A kapott eredmények alapján megállapítható, hogy az általam megalkotott modell igazolódott. A piaci stabilitás és a szervezeti célok megvalósulása a vállalati vezetés felelőssége. Ehhez bizonyos vezetői kompetenciákkal kell rendelkezniük és a hosszú távú sikeresség érdekében tudásukat át kell adniuk a vezető utánpótlásnak.

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik munkájukkal hozzájárultak dolgozatom megírásához.

Nagyon szépen köszönöm **Dr. Matkó Andrea** Tanárnőnek, hogy tartalmas előadásaival felkeltette érdeklődésemet a vállaltirányítási rendszerek iránt, hogy a már kialakult érdeklődésemnek megfelelően segített a konkrét témaválasztásban. Köszönöm, hogy folyamatos konzultációs lehetőséget biztosítva szakmai iránymutatásával hozzájárult dolgozatom elkészítéséhez, hogy tanácsaival, ötleteivel, szakmai tudásával és odafigyelésével segítette a munkámban való előrehaladást.

Szeretném megköszönni **Kiss Szabolcsnak**, aki lehetővé tette, hogy a dolgozatom megírásához szükséges kutatómunkát a National Instruments Hungary Kft.-nél végezzem.

Nagyon szépen köszönöm **Németh Krisztiánnak és Kovács Nórának**, hogy külső konzulensemként lehetőséget biztosítottak számomra, hogy a megfelelő ismeretek biztosításával elkészíthessem dolgozatomat. Szintén meg szeretném köszönni, hogy a folyamatos konzultációk során jó meglátásaikkal, szakmai tanácsaikkal segítették munkámat.

Szeretném megköszönni a **Next Generation Leadership program résztvevőinek** a tesztek kitöltésében nyújtott segítségüket.

Végül, de nem utolsó sorban szeretném megköszönni az **NI vezetőségének**, hogy a tesztet kitöltve segítették munkámat.

Felhasznált irodalom

- [1.] Bene L. (1970): A vezetés tudományos megalapozása, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- [2.] Dara P. (2011): Teljesítménymenedzsment, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest.
- [3.] Gaál Z. (2007): Általános menedzsment, Veszprémi Egyetem K., Veszprém. ISBN 963-7332-78-2
- [4.] Henczi L., – Zöllei K., (2007): Kompetenciamenedzsment. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest.
- [5.] Hogya O. (2010): A személyes hatékonyságot, eredményességet javító kompetenciák fejlesztése, Szemere Bertalan Szakközépiskola, Szakiskola és Kollégium.
- [6.] Karcsics É. (2011): Menedzseri kompetencia-elvárások a munkaerőpiacon, Budapesti Műszaki- és Gazdaságtudományi Egyetem, PhD dolgozat, Budapest.
- [7.] Papp, P. (1986): Vezetési rendszerek. Tankönyvkiadó, Budapest.
- [8.] Poór, J. – Elbert, N. F., (2008): Munkakörelemzés- és tervezés. In: Farkas, F. – Karoliny, Mné – László, Gy. – Poór, J., (szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézi-könyv. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest.
- [9.] Roóz J. - Ternovszky F. (2006): Az emberi erőforrás-menedzsment alapjai, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság, Budapest. ISBN 978-963-394-670-1
- [10.] Spencer L. – McClelland D. – Spencer S., (1994): Competency assesment methods: History and the state of the art. Hay/McBear.
- [11.] Zeller Gy. (2001): Bevezetés a menedzsmentbe, Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs. ISSN 0866-627X
- [12.] NI Belső dokumentáció
- [13.] Gulyás – Szende (1984): A vezetésfejlesztés komplex vizsgálata. MÉM Mérnök- és Vezető továbbképző Intézet, Budapest.

TITOKTARTÁSI MEGÁLLAPODÁS



TITOKTARTÁSI MEGÁLLAPODÁS

Amely létrejött egyrészről a
DEBRECENI EGYETEM
MŰSZAKI KAR
4028 DEBRECEN, ÖTENITŐ U. 2-4.
KÉPVISELETÉBEN: DR. HADIL SZÜCS EDDI
(A TÖBBBIAKARBAN: INTÉZMÉNY)

Másrészről
NI HUNGARY KFT. (A TÖBBBIAKARBAN: NI)
4031 DEBRECEN, HATÁR UT 1/A.
DEBRECENI TÖRVÉNYSZÉK CÉGREGISZTRÁCIÓ SZÁMA: 09-09-009315
KÉPVISELETÉBEN: DR. ÁBRAHÁM LÁSZLÓ CSABA, ÜGYVEZŐ

HATÁLYBA LÉPÉS NAPJA: DECEMBER 18, 2014

között, a hatályba lépés napjától megjelölt hatállyal, az alábbi céllal:

Az Intézmény Takács Timesa nevű hallgatójának „A szervezeti célok megvalósításának és a jövőbeli vezetői kompetencia alapú képzésének összefüggése az NI Hungary Kft. esetében” című OTDK dolgozatának (a továbbiakban: „Dolgozat”) elbírálása során jelen Megállapodás 1. pontja alatt meghatározott Bizalmas Információ birtokába kerülhet. A Bizalmas Információ védelmének biztosítása érdekében a felek az alábbi Megállapodást kötik.

1. Bizalmas Információ

(a) Bizalmas Információ minden olyan az NI gazdasági tevékenységéhez kapcsolódó nem közismert vagy nem könnyen hozzáférhető információ (tény, tájékoztatás, egyéb adat és az ezekről készült összeállítás), különösen amely összefügg az NI (i) meglévő vagy a fejlesztés, illetve kutatás bármilyen fázisában lévő hardver vagy szoftver termékekkel; (ii) üzleti elveivel és gyakorlatával, így különösen az NI vezetőinek vezetői kompetenciáira vonatkozó értékelésével, valamint az ehhez kapcsolódó, a Dolgozatban bemutatott adatokkal és elemzésekkel kapcsolatos információk; (iii) üzleti tevékenységére vonatkozó információkkal; (iv) vámfolyamataival, ellátási láncával és disztribúciós folyamataival (v) harmadik személyektől szerzett olyan információkkal, amelyeket az NI titkos vagy szellemi tulajdon tárgyát képező információként köteles kezelni.

A felek megállapodnak, hogy a Bizalmas Információt a Polgári Törvénykönyv 2:47. § (1) szerinti üzleti titoknak kell tekinteni.

(b) Nem tartozik a fentiekben körülírt Bizalmas Információ körébe az az információ, amely tekintetében az Intézmény kétséget kizáróan bizonyítani tudja, hogy: (i) az anélkül vált hírként szabadon hozzáférhetővé, hogy az Intézmény az NI-jal szembeni bármely kötelezettségét megszegte volna; (ii) az azelőtt vált az Intézmény által ismertté vagy számára hozzáférhetővé, hogy az NI azt közölte volna; (iii) illetve az NI általi közlést követően az NI-től független forrásból vált az Intézmény számára ismertté vagy elérhetővé, feltéve hogy az információ ilyen megszerzése, az Intézmény által okiratokkal bizonyított módon, nem minősül a titoktartási kötelezettség bármilyen megsértésének.

(c) A Bizalmas jelzés elmaradásából eredő viták elkerülése érdekében, az NI jogosult arra, hogy az információ közlésétől vagy az ilyen anyagok átadásától számított 30 napon belül az információkat vagy az anyagokat bizalmasnak minősítse és ekként jelölje meg azaz, hogy a Bizalmas Információ az „NI Bizalmas” jelzés elmaradása esetén is üzleti titoknak minősül.

2. Az Intézmény kötelezettségei

(a) Az Intézmény Bizalmas Információt semmilyen célra nem használhat fel és azt harmadik személyekkel nem közölheti; a Dolgozatot kizárólag az annak elbírálásában közreműködő alkalmazottainak bocsátja rendelkezésre. Az Intézmény megfelelően tájékoztatja a Dolgozat elbírálásával megbízott alkalmazottait jelen Megállapodás tartalmáról és kötelezi őket annak betartására. A titkosított Dolgozat a titkosítás időtartamára (5 év) nem kerül be az Intézmény könyvtárának nyilvános archívumába ill. az Intézmény elektronikus archívumába úgy kerül feltöltésre, hogy ahhoz a titkosítás ideje alatt kizárólag a hallgató, illetve a dolgozat elbírálásával megbízott alkalmazottaknak lehet hozzáférése.

(b) Az Intézmény köteles megtenni minden olyan, a saját bizalmas információi megőrzése érdekében tett intézkedésekkel egyenértékű – de legalábbis minden esetben – biztonsági intézkedést, amely alkalmas arra, hogy az információ harmadik személyek általi megismerését megakadályozza; továbbá az Intézmény köteles biztosítani azt, hogy az NI kedvezményezettje legyen minden olyan titoktartási kikötésnek, amelyek az Intézménnyel szemben harmadik személyt kötelez.

(c) A Bizalmas Információ nem másolható, arról összegzés vagy más kivonat nem készíthető.

3. Export rendelkezések

(a) Az Intézménynek a Bizalmas Információval összefüggésben minden körülmények között figyelemmel kell lennie Magyarország export szabályaira. A jelen megállapodás tekintetében alkalmazni kell az Amerikai Egyesült Államok export jogszabályait és rendelkezéseit (ideértve az U.S. Export Administration Regulation-t, 15 CFR 730 és azt követő részeit). Az Intézmény maga felel azért, hogy ezen szabályok változásait nyomon kövesse.

(b) Az Intézmény kifejezetten vállalja, hogy a Bizalmas Információt – ideértve annak eredeti, módosított, illetve más információval bármilyen módon összekapcsolt formáját – az Amerikai Egyesült Államok Kormányának által megkövetelt engedélyk, illetve felhatalmazások hiányában semmilyen formában (szóban, vizuális hozzáférést biztosítva, email, fax, telefon útján vagy egyéb módon) nem fogja valamely tiltott országba, illetve tiltó listán szereplő jogi vagy természetes személy részére exportálni, tovább-exportálni vagy egyéb módon továbbítani, vagy ezek számára hozzáférhetővé tenni.

(c) Az Intézmény vállalja, hogy a Bizalmas Információt nem fogja az alább felsoroltak számára hozzáférhetővé tenni, exportálni, tovább-exportálni vagy egyéb módon továbbítani:

1. bármely, az Amerikai Egyesült Államok Kormányának által fenntartott bármely Tiltott Felek Listáján (Denied Party List) szereplő jogi vagy természetes személy (ide értve különösen a következő listákat: Treasury Department's List of Specially Designated Nationals, Commerce Department's Entity List, Commerce Department's Denied Persons List, valamint a Commerce Department's Unverified List), és

2. munkavállalók, megbízottak, vagy bármely más személyek, akik Kuba, Irán, Észak Korea, Szudán vagy Szíria állampolgárai vagy állandó lakosai.

Intézmény kijelenti és garantálja, hogy Intézmény nem szerepel egyetlen, az Amerikai Egyesült Államok Kormányának által fenntartott Tiltott Felek Listáján és az Intézmény jelen Megállapodás 2. (a) Pontja szerinti alkalmazottai nem állampolgárai vagy állandó lakosai Kubának, Iránnak, Észak Koreának, Szudánnak vagy Szíriának.

(d) Az Intézmény vállalja, hogy megfelelő módon ellenőrzi a Bizalmas Információ fizikai, vizuális és elektronikus hozzáféréseit, annak érdekében, hogy biztosítsa a hozzáférést az Amerikai Egyesült Államok export jogszabályai és rendelkezései, valamint jelen megállapodás 6. pontja szerinti korlátozásait.

4. Az NI jogai

(a) Az Intézmény köteles a Bizalmas Információ jogosulatlan felhasználásáról, kiszolgáltatásáról vagy kiszivárgásáról való tudomásszerzést követően haladéktalanul értesíteni az NI-t, és minden esetben az NI-jal annak elősegítése érdekében, hogy az NI a Bizalmas Információt visszaszerezze, valamint, hogy a további jogosulatlan felhasználást, kiszolgáltatást és kiszivárgást megelőzze.

(b) Az Intézmény köteles az NI felszólítására valamennyi, Bizalmas Információt tartalmazó anyagot, dokumentumot haladéktalanul visszaszolgáltatni.

(c) Az NI fenntartja valamennyi, az Egyesült Államok és annak tagállamai, valamint bármely más ország joga alapján alkalmazható szabaddalmi, szerzői jogi, üzleti titokra vonatkozó, védjegyjogi és egyéb jogszabályai alapján biztosított és érvényesíthető jogait, ide értve különösen bármilyen olyan jogszabályt, amely a titkos vagy bizalmas információk védelmét biztosítja. Az Intézmény tudomásul veszi, hogy a Bizalmas Információk jogosulatlan közlésével okozott vagyoni károk megtérítése nem biztosítható az ilyen jogszabályok okozott kár teljes jóvátevélet, így az NI jogosult – bármilyen más, jogszabály alapján fennálló jogról vagy igényérvényesítésről való lemondás nélkül – a hatáskörrel rendelkező, illetékes bíróság előtt ideiglenes intézkedés, biztosítási intézkedés, illetve előzetes bizonyítás iránti kérelmek előterjesztését, amely kérelmek ellen az Intézmény nem fog tiltakozni, továbbá szerelmdíj megfizetését és általános kártérítést is követelni. A Intézmény már most elismeri, hogy az ilyen ideiglenes intézkedés az NI különös méltánylást érdemlő jogainak védelméhez szükséges.

5. Végves rendelkezések

(a) A szerződő felek kijelentik, hogy a jelen megállapodás tárgya tekintetében a jelen megállapodásban foglalt rendelkezések alkotják a felek közötti teljes körű megállapodást, ekként a felek közötti minden korábbi, a megállapodás tárgyára vonatkozó szóbeli és írásbeli megállapodás és megegyezés hatályát veszti, ezeket a jelen szerződés értelmezésénél is figyelmen kívül kell hagyni. A felek rögzítik, hogy a jelen megállapodás kizárólag a felek által közösen, a jelen megállapodás

NI Bizalmas

kezelését követő kezezéssel, az NI és az Intézmény erre felhatalmazott képviselőjének aláírásával és kizárólag írásban módosítható. Semmilyen, az NI, megbízottjai vagy munkavállalói részéről tett, a jelen megállapodásban szabályozottakat érintő joglemondó nyilatkozat vagy magatartás nem vehető figyelembe, kivéve, ha a jogról való lemondás írásban, az NI erre feljogosított képviselőjének aláírásával történt. A jelen megállapodás valamely rendelkezésére vonatkozó joglemondás nem jelenti a megállapodás más rendelkezéseire vonatkozó vagy ugyanazon rendelkezés tekintetében más alkalomra vonatkozó jogról való lemondást.

(b) A jelen megállapodásra a magyar jogot kell alkalmazni, tekintet nélkül a kollíziós jogi szabályokra, egyben a felek a jelen jogviszonyból származó jogviták esetére a hatáskörrel rendelkező debreceni (Magyarország) székhelyű bíróságok kizárólagos illetékességét kötik ki.

(c) A jelen megállapodásból eredő jogok és kötelezettségek, a jelen megállapodásban foglalt korlátozásokkal, a feleket, valamint jogutódjaikat és engedményeseiket is jogosítják, illetve kötelezik.

(d) Amennyiben a jelen megállapodás bármely rendelkezése érvénytelennek vagy végre nem hajthatónak tekintendő, az nem eredményezi a megállapodás többi rendelkezésének vagy az egész megállapodásnak az érvénytelenségét. Ilyen esetben a megállapodás érvénytelen és/vagy végrehajthatatlan rendelkezését az alhoz tartalmilag és a rendelkezés célját tekintve legközelebb álló érvényes és végrehajtható rendelkezéssel kell pótolni. A megállapodás minden más rendelkezése érvényes és kikényszeríthető marad.

(e) A Bizalmas Információ átadásának/átvételének időtartama a hatályba lépés fent megjelölt napjától számított egy éves időtartam, a jelen megállapodásban rögzített kötelezettségek pedig időbeli korlátozás nélkül állnak fenn.

DEBRECENI EGYETEM
MŰSZAKI KAR

Aláírás:

Név és beosztás: DR. HAJBÓK LÁSZLÓ EDIT, DEKAN
Kelt:
Telefon:
Fax:



NI HUNGARY KFT.

Aláírás:

Név és beosztás: Dr. Ábrahám László Csaba, ügyvezető
Kelt:
Telefon: + 36 - 52 - 515 410
Fax: + 36 - 52 - 515 414