

EÖTVÖS LORÁND TUDOMÁNYEGYETEM
PEDAGÓGIAI ÉS PSZICHOLÓGIAI KAR
PSZICHOLÓGIA SZAK

**Katz vezetői készség modelljének vizsgálata magyar
vezetők körében napjainkban**

Fliegh Fruzsina

Témavezető:
Szathmári Edit

2024.05.26.

Tartalomjegyzék

Előszó.....	3
1. Elméleti bevezetés.....	4
1.1 Replikációs krízis bemutatása	4
1.2 Szervezetpszichológiai vonatkozások	5
1.3 Robert L. Katz vezetői készségek modellje	6
1.3.1 Technikai készségek.....	7
1.3.2 Humán készségek.....	7
1.3.3 Konceptuális készségek.....	8
1.4 Példák a Katz modell replikációjára.....	10
1.5 Kutatási célkitűzések	12
2. Hipotézisek	13
3. Módszer	14
3.1 Kutatási elrendezés	14
3.2 Eljárás	14
3.2.1 A kódrendszer kialakítása Robert Katz modelljéhez	15
3.2.2 A kódolás folyamata.....	17
3.2.3 Kódolói egyeztetés	18
3.3 Minta	18
3.4 Statisztikai elemzési terv.....	19
4. Eredmények	20
5. Megvitatás, következtetések	22
5.1 Eredmények megvitatása.....	22
5.2 Limitációk	23
5.3 Kitekintés	24
Táblázatok, ábrák jegyzéke.....	26
Irodalomjegyzék	27

Előszó

Talán soha nem voltak olyan fontosak a vezetői készségek, mint napjainkban, ahol a kiégés, a csendes kilépés, gazdasági válság vagy éppen egy pandémia terheli munkakörnyezetünk. Vezetőként az ember nap, mint nap nehézségekkel, problémákkal és különböző feladatokkal szembesül, ezeknek a megoldása, kezelése különböző készségeket igényel. Ilyen például a rugalmasság, a problémamegoldókészség, a szakmai ismeretek vagy a kommunikációs készségek.

A OTDK dolgozatom témája a különböző vezetői szinteken szükséges készségekről szól. Mindezt egy replikációs kutatás keretében valósítom meg. Napjaink megismételhetőségi krízisében és a publikációs nyomásban, úgy gondolom különös figyelmet érdemes fektetni a már meglévő kutatási eredményekre. Ahelyett, hogy új kutatási rést kerestem volna, egy már meglévő és széleskörben használt modellre néztem rá. Vajon egy múlt században született, nem a mai kutatási standardokkal készült modell replikációja lehetséges-e és vajon, hogyan értelmezhetjük az eredményeket. Milyen megvilágításba szükséges helyezni egy régebbi, empirikusan nem bizonyított modellt?

A következőkben bemutatott kutatás saját ötleten és saját kivitelezésen alapul. Maga a téma is személyes érdeklődés, mivel nemcsak a pszichológiai tanulmányaim során, hanem a gazdasági egyetemen is találkoztam Katz modelljével. Nekem nagyon megtetszett, azonban, amikor utánanéztem rádöbbsentem, hogy ez egy nem-bizonyított modell. Csupán megfigyeléseken alapszik. Azt pedig egyik kutató sem kutatta, hogy maga a modell sikeresen megismételhető-e és igaz-e a mai munkakörnyezetben. Így ezt én tettem meg, ennek az OTDK dolgozat keretén belül.

1. Elméleti bevezetés

1.1 Replikációs krízis bemutatása

A replikációs krízis vagy más néven a reprodukálhatósági krízis napjaink egy fontos kérdése, melyben a pszichológia tudományága különösen érintett. Emellett az orvostudományban, közgazdaságtanban és politikatudományban is fontos szerepet játszik a jelenlegi krízis. A replikációs krízis kifejezés arra utal, hogy a tudományban elterjedtek olyan téves tanulmányok, amelyeket nem lehet megismételni és sok esetben ezzel a kutatók nem is próbálkoznak. (Forbes és mtsai., 2023) Emellett olyan problémákat is felvet, hogy folyóiratok azokat a tanulmányokat részesítik előnyben, amelyekben szignifikáns eredmények jönnek ki, lehetőleg úgy, hogy az belepassezjon az eddigi szakirodalomba. Ezt hívjuk publikációs elfogultságnak (angolul publication bias).

A publikációs elfogultságot vagy torzítást ma már széles körben elfogadják és aktívan próbálnak tenni ellene. Ennek ellenére a folyóiratok a pozitív kutatási eredményeket általában csak kisebb módosításokkal javasolják publikálásra, míg a negatív kutatási eredményeket az értékelők elutasítják vagy jelentős módosításokat kérnek. A vegyes eredményeket tartalmazó kutatásokat pedig többnyire egészében elutasítják. Ebből is látszik, hogy a lektorálási folyamat még mindig nem egy elfogulatlan eljárás. (Thornton, 2000) Egy 1996-ban született tanulmány szerint egy megfigyelt összefüggés 45%-a publikációs torzításnak tudható be. (Tweedie et al., 1996) A legtöbb tanulmány egy kifejezett céllal születik, így már az adatok begyűjtésekor is torzítások léphetnek fel. Illetve ezek a tanulmányok az elsődleges hipotézisekre fókuszálnak és a többi begyűjtött adatra nem kerül akkora hangsúly. (Thornton, 2000)

A publikációs elfogultságnak köszönhetően nem jelennek meg azok a kutatások eredményei, amelyek ellentmondanak vagy csupán nem támasztják alá az eddig publikált eredményeknek. Ez pedig tovább fokozza azt a nézetet, hogy az eredetileg publikált lehetségesen téves eredmények benne maradjanak a tudományos köztudatban. Az a tény, hogy az olyan kutatási eredmények nem jelennek meg, melyek egy előző kutatást replikáltak sikertelenül, vagyis nem adódott azonos eredmény, súlyosan befolyásolja a tudomány előrehaladását és pontosságát. (Forbes et al., 2023)

Tehát az elmúlt évtized replikációs válsága rávilágított arra, hogy a tudományos szakirodalom

súlyosan elfogult. Számos olyan empirikus eredmény, amely későbbi elméleteink alapjául szolgált, nem replikálható. (Dora et al., 2023) Vannak olyan nagy volumenű kutatások, melyeket csupán elfogadunk hiszen ez szolgált valami nagy felfedezésnek az alapját. Éppen ezért sokszor elfelejtjük ezeket az eredményeket megkérdőjelezni és egyáltalán a replikációba belefogni, hiszen olyan sok pozitívumot hoztak a tudomány előrehaladásában. Jelen tanulmányban is egy hasonló „alapkönek” számító kutatást, teóriát fogok bemutatni.

Fiatalként nem csak az a feladatunk, hogy új kutatási részt keressünk és új tanulmányt publikáljunk. Hanem az is, hogy reflektáljunk azokra az eredményekre melyek a múltban születtek és meghatározzák mai tudományos gondolkodásunk. Figyelembe kell vennünk, hogy a mai tudásunkkal és etikusabb hozzáállásunkkal más szemmel tudunk tekinteni a korábbi kutatások kivitelezésére és eredményeire. Ennek a tanulmánynak is pont ez a célja.

1.2 Szervezetpszichológiai vonatkozások

A külföldi szakirodalomban gyakran használt „skill” kifejezést magyarul leginkább készségként fordíthatjuk és jelen tanulmányban is így hivatkozok rá. A készség tanulás eredménye és gyakorlás által automatikussá válik. A készség szó mellett a képesség, kompetencia, tudás is megfeleltethető az angol „skill” szónak, azonban ez kontextustól függ.

A szervezetpszichológia egy fontos része a vezetőfejlesztés és a vezetőkkel kapcsolatos készségek, képességek feltárása. Az 1. Ábrán látható, hogy több elmélet is született, amelyek a vezetői készségekkel foglalkoznak. A Losonci (2018) szakirodalmi áttekintő (1. Ábra) alapján Robert Katz modellje a legrégebbi és a legszűkebben kategorizáló, mivel csupán 3 kategóriára bontja a vezetői készségeket. Katz jelentőségét alátámasztja, hogy az ő modellje után megjelent könyvek, tanulmányok mind hivatkoznak a munkásságára. Továbbá azok a szakirodalmak könyvek, amelyek a vezetői készségekkel foglalkoztak, mind említették a Katz által leírt készségcsoportokat és csupán kiegészítették azokat. (Peterson & Van Fleet, 2004).

1. Ábra

Képességek és Módszerek – Szakirodalmi Áttekintés

Képességek és módszerek – Versenyképesség Kutató Központ	Katz (1974)	Mumford et al. (2000)	Davis et al. (1996)	Fayol (1916) idézi Wren – Bedeian (2009)	Mintzberg (1990)	Lau et al. (1980)
Fejlett kommunikációs képesség	társas készség	társas ítéletalkotás	kommunikációs készség		Információs szerepek	külső és belső információk monitorozása és továbbítása
Magas szintű szakmai ismeretek	technikai készség	vezetői tudás				
Vezetési ismeretek	társas készség	vezetői tudás	delegálási készség		döntési szerep (erőforrás-elosztó)	erőforrások elosztása
Problémamegoldó képesség	technikai készség	kreatív problémamegoldás			döntési szerep (zavarelhárító)	
Ötletek képviselői képessége		társas ítéletalkotás			döntési szerep (vállalkozói)	külső és belső információk monitorozása és továbbítása
Szervezési készség	konceptuális készség	társas ítéletalkotás		szervezés	információs szerepek	beosztottak munkájának felügyelete, irányítása
Üzleti érzék	konceptuális készség	kreatív problémamegoldás	alkalmazkodó készség			
Számítástechnikai ismeret	technikai készség					
Elemzőkészség	technikai készség	kreatív problémamegoldás	elemzőkészség			
Gyakorlatorientáltság	technikai készség					
Kockázatvállalási hajlandóság	konceptuális készség				döntési szerep (vállalkozói)	
Utasítás				közvetlen irányítás		beosztottak munkájának felügyelete, irányítása
Konzultáció				koordináció	interperszonális szerep (kapcsolatteremtő/-ápoló)	technikai egyeztetés
Ellenőrzés				kontroll		beosztottak munkájának felügyelete, irányítása
Egyeztetés				koordináció	interperszonális szerep (kapcsolatteremtő/-ápoló)	technikai egyeztetés
Beszámoltatás				kontroll	információs szerep (információ szerző)	beosztottak munkájának felügyelete, irányítása
Tervezés				tervezés		tervezés
Meggyőzés						
Szabályozás				szervezés		
Felelősségre vonás				kontroll		
Motiválás					interperszonális szerep	
Iránymutatás				közvetlen irányítás		beosztottak munkájának felügyelete, irányítása
Döntés			döntéshozatali képesség		döntési szerepek	döntés, a stratégia befolyásolása

Megjegyzés. A kép forrása: Ügyvezetők és termelésvezetők lean termelési környezetben vezetői képességek és vezetői módszerek, Losonci et al., 2018, 14. o.

Tehát elmondhatjuk, hogy Katz modellje egy „alapkő” a tudományos szakirodalomban. A következő fejezetben részletesen bemutatásra került a modell és létrejöttének körülményei.

1.3 Robert L. Katz vezetői készségek modellje

Robert L. Katz 1955-ben írt egy tanulmányt a Harvard Business Review-ba Skills of an Effective Administrator címmel, amelyben ő hívta fel először a figyelmet azokra a készségcsoportokra, amelyek elengedhetetlenek a sikeres vezetővé váláshoz. Különböző elméletek és szerzők jönnek-mennek, azonban Katz marad. Katz a korai művek 80

százalékában megjelenik, de a legújabb tanulmányok is hivatkoznak rá. (Peterson & Van Fleet, 2004) Katz cikke tagadhatatlanul nagy hatással bírt.

Mit is mond pontosan Katz és milyen céllal fogalmazza meg ezeket a készségeket? Amerikában a 60-as években a hatékony vezetők és menedzserek kiválasztása és képzése fontos kérdés volt, azonban kevés egyetértés volt azt illetően, hogy pontosan kik ezek a vezetők. Katz cikke azzal foglalkozik, hogy mit csinál egy hatékony vezető és kevésbé azzal, hogy milyen, mivel Katz hitt abban, hogy ezek a készségek fejleszthetőek és nem velünk születettek. (Katz, 1955)

Katz a vezető alatt azt a személyt érti, aki „irányítja más személyek (beosztottak) tevékenységét, és felelősséget vállal bizonyos célok eléréséért”. (Katz, 1955, 34. o.) Katz szerint a sikeres adminisztráció három alapvető készcsoporton múlik: technikai, humán és konceptuális. Annak ellenére, hogy ezek a készcsoportok kapcsolódnak egymáshoz, mégis mindegyiket lehet külön vizsgálni és fejleszteni. (Katz, 1955)

1.3.1 Technikai készségek

A technikai készségek egy adott tevékenységtípus megértését és jártasságát jelenti, vagyis módszereket, folyamatokat, eljárásokat vagy technikákat ismereteket. A technikai készségek magában foglalják az adott szakterületen belüli elemző képességet, valamint az adott tudományág eszközeinek és technikáiban való jártasságot. Ezek azok a készségek, amelyek a legkonkrétabbak és ezek azok, amelyeket a legtöbb munkavállalótól számonkérnek egy munkahelyen. A szakmai és munkahelyi képzések nagyrészt a technikai készségek fejlesztésével foglalkoznak. (Katz, 1955)

„A technikai készségek elsősorban a „dolgozattal” (folyamatokkal vagy fizikai tárgyakkal) való munkavégzésre vonatkozik.” (Katz, 1955, 34 o.)

1.3.2 Humán készségek

Az emberekkel kapcsolatos vagy humán készségek az emberekkel való munkára vonatkoznak, azaz a vezető azon képessége, hogy hatékonyan és együttműködve tudjon az általa vezetett csapattal dolgozni. Ennek feltétele a biztonságos légkör megteremtése, ahol a beosztottakat ösztönzi a közös munkára, ötletelésre, illetve engedi, hogy szabadon kifejezzék véleményüket, anélkül, hogy retorzióitól kéne tartaniuk. Mások érzéseinek és szükségleteinek figyelembevétele, egyfajta érzékenység tartozik a humán készségekhez. A humán készségeket

következetesen, minden szituációban használni kell ahhoz, hogy valaki hatékony vezető legyen. (Katz, 1955)

1.3.3 Konceptuális készségek

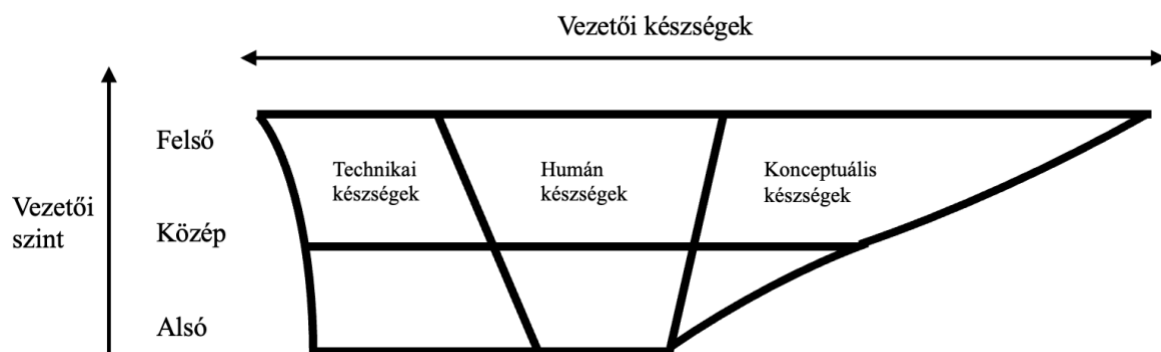
A konceptuális készségek segítik a vezetőt abban, hogy a szervezetet egészként lássa. A szervezet különböző részlegeinek egymáshoz kapcsolódásának és kölcsönhatásának ismerete, illetve annak az átlátása, hogy az egyes részlegek (üzletág, iparág is, nem csak a cégen belül) változásai hogyan érintik a többit. Felismerve ezeket a kapcsolatokat, és minden helyzetben érzékelve a lényeges elemeket, a sikeres vezető képes úgy cselekedni, hogy az a teljes szervezetet előre mozdítsa. (Katz, 1955)

A konceptuális készséghez hozzátartozik a szervezet jövőképének felállítása és ennek képviselése. Ide sorolható a szervezet hangvételének és értrendjének a meghatározása is. A felsővezető attitűdjei meghatározzák a vállalat személyiségét, a vállalat céljait és politikáit. „Mivel egy vállalat általános sikere a vezetők szakpolitikai döntések kialakításában és végrehajtásában való konceptuális készségétől függ, ez a készség az adminisztrációs folyamat egyesítő, koordináló összetevője.” (Katz, 1955, 36. o.)

1.3.4 Összegzés

2. Ábra

A Katz Modell



Megjegyzés. A kép forrása: Management of the total enterprise, Robert L. Katz, 1970, 98. o.

Katz 1970-ben a modelljét grafikusán ábrázolta is, ez látható az 2. Ábrán. Katz szerint a három fent említett készségcsoport mindhárom vezetői szinten (alsó-, közép-, és felsővezető)

jelen van, azonban ezek hangsúlya változik. „A technikai készségek ahhoz kapcsolódnak, hogy „mi” történik, a humán készségek ahhoz kapcsolódnak, hogy „hogyan” történik és a konceptuális készségek pedig ahhoz, hogy „miért”. Az alsóvezetőknél a technikai készségek a legfontosabbak, középvezetőknél a humán készségek már legalább annyira fontosok, mint a technikai készségek, felsővezetőknél pedig a konceptuális készségek a legfontosabbak.” (Katz, 1970, 98. o.)

Katz módosított eredeti (Katz, 1955) modelljén, hiszen 1955-ben még azt írta, hogy az „Alacsonyabb vezetői szinteken a fő fókusz a technikai és a humán készségeken van. Középvezetőknél a vezető hatékonyság nagymértékben függ a humán és konceptuális készségektől. A felsővezetőknél a konceptuális készségek lesznek a legfontosabb a sikeres vezetéshez” (Katz, 1955, 42. o.). Azonban a 2. Ábra alapján az alsóvezető leginkább a technikai készségeire támaszkodik, illetve a humán készségek is fontosak. A középvezetőnél már jelentősebbek a humán készségek, illetve teret nyernek a konceptuális készségek is. A felsővezetőnél bár megmarad az előbb említett két készség fontossága, előtérbe kerülnek a konceptuális készségek. (Katz, 1970)

Katz azt is megemlíti, hogy a vezetőknek időnként be kell tölteniük különböző szerepköröket, általában külső nyomás hatására. Az egyik ilyen a „gyógyító”, ez akkor jelenik meg ha a szervezet nagy bajban van. A másik a „karbantartás”, ilyenkor a szervezet meg akarja tartani jelenlegi pozícióját, végül pedig az „innovatív” szerepkör. (Katz, 1970) Szerepkör váltás esetén a három készségcsoport fontossága változhat.

1974-ben Katz úgy fogalmazott, hogy ezek a készségek, készségcsoportok egymással szoros összefüggésben állnak, azonban hasznunkra válhat őket külön-külön is nézni. „Golfozásnál is a kéz, a csukló, a csípő, a vállak, a kezek és a fej mozgása egymással szoros kapcsolatban van, mégis ahhoz, hogy valaki ütését javítsuk hasznos ezeken külön-külön dolgozni”. (Katz, 1974, 94. o.) Illetve, ismét kiemeli, hogy a készségek fontossága és hangsúlya változhat a körülmények miatt. (Katz, 1974)

Mai kutatói szemmel bizonyára feltűnhet, hogy Katz nem végzett empirikus kutatásokat. Állításait nem igazolta és teóriájának alapja, habár sokakat inspirált és ösztönözte a kutatást a vezetői készségek terén, ő maga nem végzett kutatásokat. Így a megismételhetősége is megkérdőjelezhető. Replikációs kutatásban azt tudjuk vizsgálni, hogy egyes kutatási

helyzetekben a három vezetői szint és a három készségcsoport szintje hogyan oszlik meg egymáshoz képest.

Emellett a konceptualizálás és operacionalizálás se elég pontos. Hiszen Katz nem tárgyalja például azt, hogy mit jelent a siker és azt pontosan hogyan mérjük. Illetve elég nagy mozgásteret ad a három készségcsoportba tartozó készségek besorolását illetően is (ezt majd a kutatás során látni fogjuk). Továbbá habár az ábra elég beszédes és jól értelmezhető, hogy mi volt Katz konkrét elképzelése, ezt elég nehéz statisztikailag igazolni és egy olyan statisztikai tervet készíteni, amely pontosan azt mutatja, amit Katz állított.

Ezen felül az elmúlt 70 évben két elég jelentős változás történt a munkaerőpiacon. Az egyik ilyen változás a női vezetők megjelenése, mely Katz idejében nem létezett és amelyről tudjuk, hogy különbözik a férfi vezetéstől (Schaeffer, 2023). A másik ilyen változás a cégek struktúrája, Katz korában főleg nagyipari, termelői cégek voltak, melyekben a vezetői szintek eloszlása teljesen más értelmet nyer, mint egy kisebb családi vállalkozásban (Huber, 2016).

1.4 Példák a Katz modell replikációjára

Természetesen az előbb említett akadályok ellenére több kutatói is próbálkozott a Katz modell replikálásával vagy legalábbis a modell felhasználásával. Most kizárólag olyan kutatásokat említek, amelyek konkrétan a három készségcsoportra és a három vezetői készségre építenek. Hiszen, mint fentebb is olvasható Katz tanulmányát szinte minden vezetői készségekkel foglalkozó cikk említi. Azonban fontos kiemelni, hogy nem találtam olyan tanulmányt mely konkrétan a három készségcsoport megoszlásával foglalkozna a három vezetői szint között.

Razagh (2015) kutatásában összefoglalta, hogy milyen tanulmányok jelentek meg eddig Katz készségcsoportjairól managementtel kapcsolatban sport szervezetekben. A 1. Táblázat ábrázolja a megjelent tanulmányok összefoglalását.

1. Táblázat

Összefoglaló táblázat kutatási eredményekről sport szervezetekben

Kutató	Cél	Eredmény
(Afshari és mtsai. 2012b)	A vezetői készségek szerepének elemzése a szervezeti tanulás fejlesztésében a testnevelési szervezetekben	Az eredmények azt mutatták, hogy a konceptuális készségek, a humán készségek és a technikai készségek jelentősen kapcsolódnak a szervezeti tanuláshoz. Katz vezetői készségcsoportjai magas varianciájúak voltak a szervezeti tanulásban.
(Afshari és mtsai. 2012a)	Vezetői készségek rangsorolása Katz elmélete alapján az iráni egyetemek testnevelési karain	A legfontosabbnak az humán készségek bizonyultak, majd a konceptuális készségek, végül a technikai készségek
(Goodarzi, 2002)	A vezetői készségek rendszere a testnevelési szervezetek irányításában Iránban	A különböző szervezeti szinteken Katzt készségcsoportjainak jelentősége van

Megjegyzés. A kép forrása: Razagh, M. E. (2015). Prioritizing Managerial Skills based on Katz's Theory. 38.o.

A 1. Táblázat alapján elmondható, hogy Katz készségcsoportjai elkülönülnek és megjelennek, mint a szervezeti tanulás eszköze vagy fontos vezetői készségek.

Egy másik kutatás (Reza Sayed Javadin et al., 2010) azt vizsgálta, hogy a három készségcsoport milyen összefüggésben van a szervezeti hatékonysággal. A tanulmányban egy-egy fióközlet operatív vezetőjét vizsgálták (alsó szintű vezetők) és azokban a fióközletekben, ahol magas volt a hatékonysági szint ott a vezetők készségei követték Katz modelljét. Vagyis a technikai készségek nagyon magasak, ezt követik a humán készségek végül pedig a konceptuális készségek.

Egy 2024-es cikkben (Panwar & Sati, 2024) pedig egy magániskola vezetőségének hatékonyságát vizsgálták. Az itt publikált adatok szerint az humán készségek a leginkább döntőek az iskola vezetőségének hatékonyságát tekintve. Majd pedig a technikai és a konceptuális készségek. Azonban ez a cikk nem foglalkozott a vezetői szintekkel.

1.5 Kutatási célkitűzések

Jelen tanulmány az 1955-ben megjelent Katz által leírt vezetői készségmodellt replikálja. A kutatás célja, hogy megvizsgáljuk a Katz modellt ebben a kutatási elrendezésben és elemezzük az eredményeket. Vajon lassan 70 év elteltével és megannyi változással a munkaerőpiacon ugyanazokra a készségekre van szüksége egy vezetőnek? Amennyiben nem, akkor ennek mik lehetnek a lehetséges magyarázatai és vajon mit jelent egy „nem sikerült”, vagyis nem ugyanazt az eredményt hozó replikációs kutatás a tudomány szempontjából.

2. Hipotézisek

1. Az alsóvezetőknél hangsúlyosabbak a technikai készségek, mint a humán vagy a konceptuális készségek.

2. A középvezetőknél hangsúlyosabbak a humán készségek, mint a technikai vagy a konceptuális készségeket.

3. A felsővezetőknél hangsúlyosabbak a konceptuális készségeket, mint a technikai vagy a humán készségeket.

4. A nagyvállalatnál dolgozó (több, mint 250 embert foglalkoztató cég) férfiak körében a készségcsoportok eloszlása megegyezik azzal, amit Katz (1955) leírt. Tehát az alsó szintű vezetőknél a technikai, a középvezetőknél a humán, a felsővezetőknél pedig a konceptuális készségek a hangsúlyosak.

3. Módszer

3.1 Kutatási elrendezés

A kutatásomhoz egy már meglévő kutatás adatbázisát használtam fel. Így ezek az adatok, amelyekkel dolgoztam már a rendelkezésemre álltak. A kérdőívet Dr. Kiss Orhidea, kutatásvezető és Szathmári Edit, doktorjelölt fejlesztette és adott be rá etikai engedélyt. A kutatás címe: Szervezeti bizalom és vezetők a COVID-járványhelyzet negyedik hullámának idején. Etikai engedély száma 2021/409. A kérdőív 25 kérdésből áll, ebben a dolgozatban azonban csak a 20-as kérdést vizsgálom. Mely így szól: „Vezetőként mik a legnagyobb erősségei (pl. tudás, tapasztalat, képesség), amikre a járványhelyzetben támaszkodni tud/tudott? Nevezze meg a három legfontosabbat.”

A kérdőívet az ELTE Qualtrics felületén töltötték ki a résztvevők, ennek a linkjét közösségi felületeken találhatták meg. A kitöltés körülbelül 15 percet vett igénybe. A kérdőív nyitó oldalán a résztvevők tájékoztatást kaptak a kutatásról és az adatkezelésről, illetve nyilatkozhattak az informált beleegyezéséről a részvételébe, ezután tudták kitölteni a kérdőívet. (lásd: 1. Számú melléklet). Az adatfelvétel 2021. október 20 – 2022. május 31. között zajlott. Ami, a koronavírus 4.hulláma, így a krízis hatása nem jelent meg a szervezetekben, sokkal inkább az „új normális” fáziséban voltak. A szakirodalom alátámasztja (Jamaludin et al., 2020; Khan et al., 2020), hogy az első hullámok sokkja után már a hosszútávú alkalmazkodás került előtérbe.

3.2 Eljárás

A kutatásba való becsatlakozásomkor már megszületett egy kódolási táblázat, mely az 2. Táblázatban látható.

2. Táblázat

Eredeti Kódok

Kód	Kategória neve
1	Tudás/szakmai tudás, munkatapasztalat
2	Empátia/türelem
3	Kommunikáció
4	Kapcsolattartás/kapcsolatépítés
5	Szervezőkészség, szervezettség
6	Problémamegoldókészség
7	Rugalmasság
8	Türelem
9	Kitartás
10	Motiváció
11	Egyedi besorolhatatlan válaszok/kisszámú válaszok

A fenti kódrendszert (2. Táblázat) előzetes induktív kódolás alapján készítették hallgatók. A kódrendszer kialakításakor a fő cél az volt, hogy a válaszok 80%-nak legyen kódja.

Ezen tanulmány keretén belül a 20-as kérdésre adott válaszokat Robert Katz modellje (1955) alapján vizsgálom, így egyértelmű volt, hogy vissza kell nyúlni az eredeti szöveghez (Katz, 1955). Mivel az 1. Táblázat kódrendszere nem a Katz modell (Katz, 1955) kategóriái szerint rendezi a válaszokat, így készítettem egy újat. (3. Táblázat). Visszanyúltam Katz fogalomhasználatához és ez alapján módosítottam a kódrendszert.

3.2.1 A kódrendszer kialakítása Robert Katz modelljéhez

A 3. Táblázatban látható a végleges kódrendszer, ahol kategória neve mellé már a Katz modell készségcsoportjaiba való besorolás is megjelenik.

3. Táblázat

Kódrendszer Módosítása a Katz-modellhez

Kód	Kategória neve	Katz Modell
1	Tudás/szakmai tudás/munkatapasztalat	Technikai készségek
2	Empátia/emberségesség/humánusság/együttérzés	Humán készségek
3	Kommunikáció/asszertivitás	Humán készségek
4	Kapcsolattartás/kapcsolatépítés/emberismeret	Humán készségek
5	Szervezőkészség/ szervezettség	Konceptuális készségek
6	Problémamegoldókészség/döntéshozatal/helyzetkezelés/agilitás	Konceptuális készségek
7	Rugalmasság/alkalmazkodó készség/nyitottság/flexibilitás	
8	Türelem nyugalom/nyugalom/stresszkezelés	
9	Kitartás teherbírás/reziliencia/állóképesség/munkabírás	
10	Motiváció/inspiráció/karizma/kiállás	Humán készségek
11	Egyedi besorolhatatlan válaszok/kisszámú válaszok	

A technikai készségekhez egyértelműen csak az 1-es kódot tudtam sorolni, hiszen ez szól szakmai tudásról, jártasságról.

A 2-es kód végül empátia/emberségesség/humánusság/együttérzés szavakat foglalja magába és a 3-as, 4-es kóddal együtt az humán készségekhez tartoznak. Ehhez a készséghez kapcsolódik még a 10-es kód, motiváció/inspiráció, amely kiegészült a karizma/kiállással. Ennek a döntésnek az az alapja, hogy Katz azt írja a humán készséghez az is hozzátartozik, hogy valaki tisztába van a saját attitűdjeivel és érzéseivel. Illetve azzal, hogy hogyan tud másokra hatni ezáltal. A vezető önmagának a percepciójával, és a mások szemében kialakított képpel való bánásmód, játék is a humán készség. (Katz, 1955) Ezért egészült ki a 10-es kód a karizmával és a kiállással.

A konceptuális készséghez tartozik az 5-ös kód, illetve a 6-os kód, amely kiegészült a döntéshozatallal és a helyzetkezeléssel. Hisz itt említi Katz a döntések fontosságát és a cég egyben látását. Illetve a 6-os kódhoz hozzákerült még az agilitás, mely egy viszonylag modern fogalom, így Katz ezt még nem használta, viszont jól beilleszthető a 6-os kódba. A Forbes (Gupta, 2020) úgy fogalmaz, hogy az agilis vezető elősegíti az egyéni és csapattól származó döntéshozatalt, magabiztosan és hatékonyan irányít. Illetve segíti az innovációt és az új ötletek behozatalát, amely összefüggések ismeretét igényli, így szerintem teljesen beleillik Katz konceptuális készségek fogalmába. Ráadásul a szó mindennapos használatában tette készséget értünk, amely összefüggésben áll a problémamegoldással, helyzetkezeléssel.

Három kód maradt, amelyet nem tudtam besorolni Katz modelljébe. Ezek a 7-es kód, mely kiegészült a flexibilitással, a 8-as kód, mely a türelem/nyugodtság/nyugalom/stresszkezelés szavakat foglalja magába. A 9-es kód pedig kiegészült a munkabírással és állóképességgel.

3.2.2 A kódolás folyamata

Ahol a kategória nevével megegyező szinonimát használt a kitöltő azt is a kategória számával kódoltam. Illetve rengeteg olyan készséget említettek a kitöltők, amely körülírta vagy kapcsolódik valamely kódhoz. Itt döntenem kellett, hogy beillesztem egy kategóriába vagy 11-es kódot adok neki (egyedi besorolhatatlan válaszok). Fő célom a kategóriába illesztés volt, így a legtöbb szót besoroltam valamely kategóriába. A következőkben látható, hogy mely kódokhoz milyen egyéb szavak kerültek besorolásra.

Az 1-es kódhoz kerültek még a következő válaszok: IT, tapasztalati tőke

Az 2-es kódhoz kerültek még a következő válaszok: tolerancia, figyelembe vettem a magánhelyzetüket is, szociális érzékenység, humanizmus, odafigyelés a munkatársak problémáira, megértő készség, EQ.

Az 3-as kódhoz kerültek még a következő válaszok: értő hallgatás, őszinteség, kedvesség.

A 4-es kódhoz kerültek még a következő válaszok: emberközpontúság, odafigyelés az emberekre, munkatárs, bizalom megtartás, csapatjáték, jobban tudni támogatni az embereket, csapatkohézió javítása, családias szemléletű vezetés, kellő figyelem nyújtása, segítőkészség.

Az 5-ös kódhoz kerültek még a következő válaszok: rendszerben történő gondolkodás, strukturáltság, egyértelmű/hatékony delegálás, összeszedettség, koordinációs képesség, kontroll, munka-család egyensúly megtartása, számonkérés, tervezőkészség, logisztika, időmenedzsment, egyszerűsítésre való törekvés, következetesség, tudatosság, precizitás, transzparencia, hatékonyság, multitasking, szabálykövetési hajlandóság, rendszerszerű szemlélet, fegyelem, feladatorientáltság, átgondoltság.

Az 6-os kódhoz kerültek még a következő válaszok: gyors reakció, konfliktuskezelés, rendszerszemlélet, tárgyaló készség, helyzetfüggő vezetés, felhatalmazó vezetői stílus, talpraesettség, improvizációs készségek, segítőkészség, talpraesettség.

A 7-es kódhoz kerültek még a következő válaszok: adaptivitás.

Az 8-as kódhoz kerültek még a következő válaszok: stressztűrés, higgadság, bizonytalanságtűrés.

A 9-es kódhoz kerültek még a következő válaszok: napi terhelhetőség, makacsság, szorgalom.

A 10-es kódhoz kerültek még a következő válaszok: bátorítás, példamutatás, tekintély, elfogadottság, tekintély, bizalom irányomba, elfogadottság, megbízható vagyok, ösztönzés, magabiztosság, hitelesség, meggyőzőkészség, rátermettségem, szórakoztató stílus a megbeszéléseken, szorgalmas munka/jó példa mutatása, tekintély, humor/közvetlenség, erős személyiség, szavahihetőség, személyiség.

4.2.3 Kódolói egyeztetés

A kódrendszer kialakítása induktív kódolás alapján született több hallgató részvételével. Annak érdekében, hogy a kódolás megbízhatóságát ellenőrizni tudjam két független kódolóval lekódoltattam a minta 10%-t vagyis 231-231 szót. A két kódoló önállóan dolgozott. Összesen három kódoló eredményét hasonlítottam össze.

A Krippendorff-alpha (KAPLHA) mutatót használtam a kódolók közötti egyeztetés mérésére. A mérőszám kidolgozói a 0,66-os minimális kritériumértéket, illetve a 0,8-as „jó egyeztetés” értéket adták meg. Tehát a mérőszám megmutatja, hogy a következő vizsgálatokban milyen mértékben támaszkodhatunk az adatokra (Krippendorff, 2004; Hayes és Krippendorff, 2007).

0.771 érték jött ki a Krippendorff-alpha-ra, amely egy elég magas kódolói egyezést mutat.

3.3 Minta

A kutatásban résztvevők 18 éven felüliek voltak. Olyan vezetők töltötték ki a kérdőívet, akik folyamatosan egy munkakörben dolgoznak 2020. márciusától a kérdőív kitöltésének időpontjáig. A kérdőívre összesen 1008 kitöltés érkezett. Amiből végül 770 kitöltő válaszát elemeztem. Az elemzésből kizártam azokat a kitöltőket, akik többször töltötték ki a kérdőívet vagy hiányosan tették azt, esetleg értelmezhetetlen választ adtak.

A kitöltők 53,9%-a férfi (415 fő) és 46,1%-a nő (355 fő). Átlagéletkoruk 44,22 év, a legfiatalabb kitöltő 22 éves a legidősebb pedig 82. Munkakörüket tekintve 29,7% alsóvezető (229 fő), 38,6% középvezető (297 fő) és 31,7% felsővezető (244 fő). A vezetők közvetlen beosztottjainak száma átlagosan 14,89 fő. A jelenlegi munkahelyükön foglalkoztatottak száma eltérő. 18,4% (142 fő) olyan cégnél dolgozik, ahol a foglalkoztatottak száma kevesebb, mint 10 fő. 23,6% (182 fő) olyan cégnél dolgozik, ahol a foglalkoztatottak száma 10-49. 24,3% (187 fő) olyan cégnél dolgozik, ahol a foglalkoztatottak száma 50-249 fő. 14,7% (113) olyan cégnél dolgozik, ahol a foglalkoztatottak száma 250-999 fő, 19% (146 fő) olyan cégnél dolgozik, ahol a foglalkoztatottak száma több, mint 1000 fő.

A 770 kitöltő összesen 2310 válasz adott az erősségeikhez kapcsolódóan, így ennyi szót elemeztem és soroltam be a kódrendszerbe.

3.4 Statisztikai elemzési terv

A szóráshomogenitás teljesülése (Levene-próba) miatt egyszempontos varianciaanalízis került alkalmazásra a vezetői készségek tesztelésére. IBM SPSS Statistics 29.0.00. statisztikai programmal végeztem el az elemzést.

4. Eredmények

A technikai, humán, konceptuális és a Katz modellbe nem-besorolható-készségek gyakorisági eloszlását mutatja a 4. Táblázat.

4. Táblázat

Készségek Eloszlása Vezetői Szintenként

Kódok	Vezetői szintek			Összesen
	Alsóvezető	Közép szintű vezető	Felsővezető	
Technikai készségek	163	217	181	561
Humán készségek	166	225	162	553
Konceptuális készségek	147	212	155	514
Összesen	476	654	498	1628
7-es kód	72	64	66	202
8-as kód	30	42	29	101
9-es kód	27	28	39	94
11-es kód	82	103	100	285
Összesen	687	891	732	2310

A 4. Táblázatból jól látszik, hogy a három készségcsoportot körülbelül ugyanannyiszor (561, 553, 514) említették a vezetők. Továbbá, hogy azok a készségek, amelyek nem voltak besorolhatóak a Katz modellbe 27,2% a mintának (628 szó).

Az első hipotézis nem igazolódott be. Nincs szignifikáns összefüggés a technikai készségek és a három vezetői szint között, akkor amikor a vezetőket erősségeikről (Levene-próba: $F(2, 766) = 2.158$, $p = 0.116$, ANOVA: $F(2, 766) = 0.101$, $p = 0.904$) kérdeztük.

A második hipotézis sem igazolódott be. Nincs szignifikáns összefüggés a humán készségek és a három vezetői szint között, akkor amikor a vezetőket erősségeikről (Levene-próba: $F(2, 766) = 0.389$, $p = 0.678$, ANOVA: $F(2, 766) = 2.445$, $p = 0.087$) kérdeztük.

A harmadik hipotézis sem igazolódott be. Nincs szignifikáns összefüggés a konceptuális készségek és a három vezetői szint között, akkor amikor a vezetőket erősségeikről (Levene-próba: $F(2, 766) = 0.269$, $p = 0.764$, ANOVA: $F(2, 766) = 0.209$, $p = 0.812$) kérdeztük.

A negyedik hipotézis sem igazolódott be. A nagyvállalatnál dolgozó férfiak körében a készségcsoportok eloszlása nem egyezik meg azzal, amit Katz (1955) leírt. Nincs szignifikáns összefüggés az alsó szintű vezetőknél a technikai, a középvezetőknél a humán, a felsővezetőknél pedig a konceptuális készségek között. (Technikai készségek: Levene-próba: $F(2, 134) = 1.372$, $p=0.257$, ANOVA: $F(2, 134) = 0.127$, $p= 0.880$, Humán készségek: Levene-próba: $F(2, 134) = 0.097$, $p=0.908$, ANOVA: $F(2, 134) = 0.197$, $p= 0.821$, Konceptuális készségek: Levene-próba: $F(2, 134) = 2.806$, $p=0.064$, ANOVA: $F(2, 134) = 0.584$, $p= 0.559$)

5. Megvitatás, következtetések

5.1 Eredmények megvitatása

Az eredmények alapján nem sikerült alátámasztani Katz modelljét ebben a kutatásban. Nem adódott szignifikáns eredmény a vezetői szintek és a három készségcsoport között. Még akkor sem, amikor férfi és nagyvállalatnál dolgozó munkavállalókat vizsgáltunk. Azonban egy replikáció kutatásnak nem is feltétlen ez a célja. A szakirodalmi bevezetőben is több kutatást vagy részben vagy egyáltalán nem támasztották alá Katz eredeti elképzelését.

Fontosnak tartom azonban kiemelni, hogy 4. Táblázatban láthatjuk, hogy a három készségcsoport lefedi az összes válasz több, mint 70%-át, ami arra enged következtetni, hogy a Katz által leírt készségcsoportok még mindig relevánsak és fontosak a vezetők számára. Csupán az eloszlásuk és hangsúlyuk különböző. Ez egyezik azzal, amit Goodarzi (2002) talált, vagyis, hogy a készségcsoportoknak a különböző szervezeti szinten jelentőségük van.

Továbbá, habár a vezetők szerint a koronavírusnak már nem volt akkora hatása a szervezetre, mégis egy olyan közegben lett félévvé az interjú, ahol előtte történt egy krízis. Ez megmagyarázza a 7-es kód vagyis a Rugalmasság/alkalmazkodó készség/nyitottság/flexibilitás erős jelenlétét. A Katz modellbe nem-besorolható kódok közül ebbe dupla (202 szó) annyi választ került, mint a másik kettőbe (101 és 94 szó). Ez megegyezik a pandémia után készült kutatások eredményeivel (Cheng et al., 2021; Hahang et al., 2022) vagyis azzal, hogy a rugalmasság különösen fontossá vált a koronavírus utáni világban. Ahogy Katz (1970) is írta a készségek hangsúlya és eloszlása változhat külső körülmények miatt. Azt azonban nem fejt ki, hogy ezek pontosan milyen változások és milyen irányba. Czifra és Csukonyi (2022) is említi, hogy a klasszikus vezetéselméleti modelleket a pandémia teljesen felrúgta, így érthető, hogy a hipotézisek ebben a formában nem teljesültek.

Az eredmények helyes értelmezéséhez azt is figyelembe kell vennünk, hogy Katz a megfigyeléseit amerikai cégekről és amerikai vezetőkről írta le. Ebben a kutatásban pedig egy magyar mintáról beszélünk, magyar munkavállalókkal és magyar cégekről. A kulturális különbségek miatt eltérés lehet az eredményekben.

A cikk megjelenése óta eltelt idő alatt sok változás ment végbe a managementben és a cégek struktúráját illetően (Huber, 2016). Például megjelentek női vezetők, fejlett országokban törekednek a fele-fele arányra női és férfi vezetőket illetően. Amikor Katz írta a cikket nem így

volt, így az ő fejében férfi vezetők szerepeltek. Az, hogy a mintában körülbelül fele-fele arányban voltak női és férfi vezetők befolyásolhatják az eredményeket, hiszen vannak különbségek női és férfi vezetők között. A női vezetők fontosabbnak tartják a kognitív és interperszonális készségeket, míg a férfi vezetők nagyobbra értékelik az üzleti és stratégiai készségeket. Tehát míg a férfiak a feladatorientált vezetői készségekre fókuszálnak addig a nők inkább a kapcsolatfejlesztési vezetői készségekre. (Kairys, 2018) Annak ellenére, hogy a 4. hipotézis nem támasztotta alá nem különbségekről gondoltakat, úgy gondolom, hogy maga a tény, hogy a nők megjelentek a munkaerőpiacon olyan mértékben megváltoztatta azt, hogy ez egy lehetséges magyarázat az eredményekre.

Ugyanígy van ez a vállalati struktúra változásokkal. Megjelentek a startupok, a projektalapú csoportok, a kevésbé hierarchiára épülő nagyvállalatok. (Gonda, 2018) Mivel a legtöbb vezetőnek nem ezt az első munkahelye és megtapasztalt más szervezeti struktúrákat, így elképzelhető, hogy ez így befolyásolta a nem szignifikáns eredményeket.

5.2 Limitációk

A kérdőív, amivel dolgoztam eredetileg nem a Katz modell vizsgálatára lett tervezve, így maga a kérdésfeltevés nem konkrétan a Katz modellre kérdez rá. A 20-as kérdésnél arra kérdeztünk rá, hogy milyen erősségei voltak a válaszadónak. A válaszadó erősségei nem biztos, hogy megegyeznek azzal, hogy milyen készségek kellenek, ahhoz, hogy sikeres vezető legyen. Érdeemes lenne a kérdést újra megfogalmazni és így megkérdezni a vezetőket. Például: Mely készségeket használja legtöbbször vezetői szerepében? Illetve lehet, hogy célszerűbb lenne előre megadott készségeket felkínálni a válaszadóknak és megkérni őket, hogy abból válasszanak. Ezzel az eljárással kiküszöbölhető lenne a rengeteg szinonima, hasonló jelentés. Ráadásul az itt elemzett adatok alapján össze lehetne állítani egy listát azokról a készségekről, amit a vezetők sokszor említettek. Így hiába megadott készségek közül választhatnának, valószínűleg ezek között lenne az, amit egyébként maguktól is mondanának.

Nincs információnk arról, hogy a megkérdezett vezetők sikeresek, hatékonyak-e. Más replikációs kutatásokban regresszióelemzéssel nézték, hogy milyen összefüggés van a szervezeti hatékonyság és a vezetői készségek között. Bár ezekben az említett kutatásokban (1. Táblázat) vezetői szintek közötti különbségeket nem vizsgálták. Jelen kutatás erőssége, hogy itt figyelembe vettem a különböző szintű vezetőket. Viszont a vezetői hatékonyságról nincs adatunk. Így, hogy nem tudjuk, hogy valóban hatékonyak-e a megkérdezett vezetők.

Továbbá a vezetők készségfogalmai is befolyásolhatják az eredményeket. Mivel az asszociációkat teljesen szabadon írták és nem fejtették ki, hogy mit értenek egy-egy szó alatt, ezért ebben lehetnek egyéni eltérések.

Végül pedig kitérnék a kódolói egyezésre. Habár a 0,771-es Krippendorff-alpha egy magas érték, mégsem éri el a 0,8-as „jó egyetértés” -t, amelyet a mutató megalkotói megadtak (Hayes & Krippendorff, 2007; Krippendorff, 2004). Ahhoz, hogy magasabb kódolói egyezést érjünk el érdemes megnézni, hogy mely itemekben volt eltérés és ennek mik lehetnek az okai, illetve több kódolót bevonni a kódolási folyamatba.

5.3 Kitekintés

Ennek a replikációs kutatásnak az volt a célja, hogy megnézzük, hogy ebben a kutatási elrendezésben, ezekkel az adatokkal hogyan működik a Katz modell. Nem adódott szignifikáns eredmény, amelynek lehetséges okait fentebb tárgyaltam. Fontosnak tartom kiemelni, hogy ez nem azt jelenti, hogy a Katz modellt el kéne vetni vagy azt, hogy nem igaz. Jelen a tanulmány csupán egy indító kockája a remélhetőleg megannyi replikációs kutatásoknak, amelyek régebbi teóriákat, modelleket, kutatásokat vizsgálnak felül. Egy kutatás nem elég ahhoz, hogy bármit felülbíráljunk viszont ahhoz igen, hogy megkérdőjelezzük. Erre bátorítanék minden lelkes fiatal kutatót, hogy legyenek kritikusak minden kutatásieredménnyel. Hiszen azt is tudjuk, hogy a publikációs elfogultságnak köszönhetően sok olyan tanulmányt is publikálnak, amelyeket nem ellenőriznek kellő mértékben. (Thornton, 2000)

További kutatási javaslatként mindenképpen érdemes lenne foglalkozni a Katz modellbe nem-besorolható-készségekkel, hiszen azokat is elég nagy számban említették a vezetők. Ki lehetne egészíteni a Katz által említett három készségcsoportot egy negyedikkel vagy akár ötödikkel. Például az alkalmazkodóképességgel, rugalmassággal, amelyeket Hahang és munkatársai (2022) is mondtak, illetve a válaszadók is 202-szer (8%) említették. Az ellenállóképesség, reziliencia megjelenik Landry (2018) tanulmányában is. Kérdés, hogy vajon ez a négy fogalom besorolható-e egy kód alá vagy fontos differenciálni őket. Továbbá a 11-es kód, vagyis a nem besorolt tételek között is érdemes lenne kutakodni. Esetleg fellelhető-e egy új kód, amire eddig nem gondolt senki, viszont a vezetők említik.

Végül pedig kitérnék a Katz modelljének az értelmezéseire. Ugyan ő maga is változtatott az eredeti (Katz, 1955) elképzelésén és 1970-ben már máshogy írja le a készségcsoportok eloszlását a vezetői szintek között. Hiszen itt már ő is úgy fogalmaz, hogy

az alsóvezetőknek inkább a technikai, mint a humán, de mindkettő fontos. Középvezetőknel inkább a humán, de a másik kettő is jelentős. A konceptuális készségek pedig egyértelműen a felsővezetőknel a legdominánsabbak (Katz, 1970). Az elmúlt hetven évben pedig sok változatát láthattuk a híres modellnek. Egyesek a humán készséget minden szinten ugyanolyan fontosnak találják és csupán a technikai és konceptuális készség eloszlása változik vezetői szintenként (Managerial Skills According to Katz - ManagementMania.Com, 2015). Máshol az alsóvezetőnek a konceptuális készségek nem jelentősök a másik kettő igen. Középvezetőnél csak a humán készségek kiemelkedőek, míg a felsővezetőnek a technikai készségekre van legkevésbé szükségük (Abolrous, 2012). És még biztos sok más értelmezés létezik, melyekről nem feltétlen született írásos anyag, gondolok itt a vezetőképzésekre, tréningekre. Összeségében láthatjuk, hogy a modell nem kőbe vésott és nem szilárd alapokon áll, így könnyen elképzelhető, hogy egy modern értelmezéssel könnyen meg tudjuk találni a 21.századi formáját.

Összefoglalásként szeretném kiemelni ezen tanulmány hozzáadott értékét a kutató közösségnek és a társadalomnak is. Előbbi szempontjából nem mindennapi egy „alapkőnek” számító kutatás replikációja, ráadásul abban a formában, amelyben még nem született kutatás. Utóbbi szempontjából pedig szeretnék kitérni az oktatásban való hasznosításra. A Katz modellje (Katz, 1955) tananyagként szerepel több egyetem vagy kurzus kínálatában (Managing and Managing People: 6 Your Management Skills | OpenLearn - Open University, n.d.), illetve rengeteg tájékoztató jellegű irodalom található az interneten (Managerial Skills, 2023). Azonban általában nincs feltüntetve a modell megszületésének körülményei, illetve az sem, hogy abban a formában, ahogy Katz leírta nem létezik empirikus bizonyíték a teóriára. Jelen kutatás eredményeit is figyelembe véve javaslom a modell bemutatása után kitérni ezekre a faktorokra és felhívni a leendő vezetők figyelmét, hogy amikor készségfejlesztésükről döntenek ne csupán ezt a modellt vegyék alapul.

Táblázatok, ábrák jegyzéke

1. Ábra <i>Képességek és Módszerek – Szakirodalmi Áttekintés</i>	6
2. Ábra <i>A Katz Modell</i>	8
1. Táblázat <i>Összefoglaló táblázat kutatási eredményekről sport szervezetekben</i>	11
2. Táblázat <i>Eredeti Kódok</i>	15
3. Táblázat <i>Kódrendszer Módosítása a Katz-modellhez</i>	16
4. Táblázat <i>Készségek Eloszlása Vezetői Szintenként</i>	20

Kijelentem, hogy semmilyen MI-technológiával előállított tartalom nem került bemutatásra saját munkaként.

Irodalomjegyzék

- Abolrous, H. (2012). *Leadership Theories* .
<https://www.scribd.com/document/65031783/Leadership-Theories#>
- Cheng, C., Wang, H., & Ebrahimi, O. V. (2021). Adjustment to a “New Normal:” Coping Flexibility and Mental Health Issues During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychiatry*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyt.2021.626197>
- Czifra, J., & Csukonyi, C. (2022). A vezetés paradigmaváltása a COVID-19 pandémia alatt. 3(3), 15-24. *ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE*, 3(3), 15–24.
- Dora, J., Piccirillo, M., Foster, K. T., & King, K. M. (2023). Accelerating addiction research via Open Science and Team Science. *Psychology of Learning and Motivation - Advances in Research and Theory*, 79, 109–146. <https://doi.org/10.1016/BS.PLM.2023.06.004>
- Forbes, H. J., Travers, J. C., & Johnson, J. V. (2023). Supporting the replication of your research. *Research Ethics in Behavior Analysis*, 237–262. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-90969-3.00003-7>
- Gonda, Dr. G. (2018, November 14). Az átalakulás kényszere - Új vállalati szervezeti formák - AzÜzlet. <https://azuzlet.hu/az-atalakulas-kenyszere-uj-vallalati-szervezeti-formak/>
- Gupta, S. (2020, June 14). *A változó világ agilis vezetőt követel. De milyen a jó agilis vezető?* . Forbes. <https://forbes.hu/legyel-jobb/a-valtozo-vilag-agilis-vezetot-kovetel-de-milyen-a-jo-agilis-vezeto/>
- Hahang, E., Bayraktar, S., & Jiménez, A. (2022). Early evidence of leadership skills and strategies in managing the impact of COVID-19 pandemic in the hospitality industry. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(3), 493–515. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2021-0041>
- Hayes, A. F., & Krippendorff, K. (2007). Answering the Call for a Standard Reliability Measure for Coding Data. *Communication Methods and Measures*, 1(1), 77–89. <https://doi.org/10.1080/19312450709336664>
- Huber, G. P. (2016). Changes in the structures of U.S. companies: action implications for executives and researchers. *Journal of Organization Design*, 5(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/S41469-016-0010-X/METRICS>
- Jamaludin, S., Azmir, N. A., Mohamad Ayob, A. F., & Zainal, N. (2020). COVID-19 exit strategy: Transitioning towards a new normal. *Annals of Medicine and Surgery*, 59, 165–170. <https://doi.org/10.1016/j.amsu.2020.09.046>
- Kairys, M. R. (2018). The influence of gender on leadership in education management. *International Journal of Educational Management*, 32(5), 931–941. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2017-0094>
- Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33, 33–42.
- Katz, R. L. (1970). *Management of the total enterprise*. Prentice-Hall.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review* , 53(5), 90–102.
- Khan, N., Jones, D., Grice, A., Alderson, S., Bradley, S., Carder, P., Drinkwater, J., Edwards, H., Essang, B., Richards, S., & Neal, R. (2020). A brave new world: the new normal for general practice after the COVID-19 pandemic. *BJGP Open*, 4(3), bjgpopen20X101103. <https://doi.org/10.3399/bjgpopen20X101103>
- Krippendorff, K. (2004). Reliability in Content Analysis. *Human Communication Research*, 30(3), 411–433. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2004.tb00738.x>
- Landry, L. (2018). 6 CHARACTERISTICS OF AN EFFECTIVE LEADER. *Harvard Business School Online*.

- Losonci, D., Szántó, R., Kása, R., & Zoltayné Paprika, Z. (2018). Ügyvezetők és termelésvezetők lean termelési környezetben vezetői képességek és vezetői módszerek. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 49(2), 12–26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.02>
- Managerial Skills . (2023). IvyPanda. <https://ivypanda.com/essays/managerial-skills/>
- Managerial skills according to Katz - ManagementMania.com. (2015, October 29). <https://managementmania.com/en/managerial-skills-according-to-katz>
- Managing and managing people: 6 Your management skills | OpenLearn - Open University. (n.d.). Retrieved May 25, 2024, from <https://www.open.edu/openlearn/money-business/leadership-management/managing-and-managing-people/content-section-6>
- Panwar, D., & Sati, M. C. (2024). Migration Letters Impact of Katz's Skills of Managers in School Management: A Study of Pauri District in Uttarakhand, India. *Migration Letters*. <https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/5201/3592>
- Peterson, T. O., & Van Fleet, D. D. (2004). The ongoing legacy of R.L. Katz. *Management Decision*, 42(10), 1297–1308. <https://doi.org/10.1108/00251740410568980>
- Razagh, M. E. (2015). *Prioritizing Managerial Skills based on Katz's Theory*.
- Reza Sayed Javadin, S., Amin Maryam Tehrani, F., & Ramezani, A. (2010). Studying the Relationship Between Managerial Skills and Efficiency of Bank Branches. *World Applied Sciences Journal*, 11(2), 170–177.
- Schaeffer, K. (2023, September 27). *Data on Women Leaders in the U.S.* Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/social-trends/fact-sheet/the-data-on-women-leaders/>
- Thornton, A. (2000). Publication bias in meta-analysis its causes and consequences. *Journal of Clinical Epidemiology*, 53(2), 207–216. [https://doi.org/10.1016/S0895-4356\(99\)00161-4](https://doi.org/10.1016/S0895-4356(99)00161-4)
- Tweedie, R. L., Scott, D. J., Biggerstaff, B. J., & Mengersen, K. L. (1996). Bayesian meta-analysis, with application to studies of ETS and lung cancer. *Lung Cancer*, 14, S171–S194. [https://doi.org/10.1016/S0169-5002\(96\)90222-6](https://doi.org/10.1016/S0169-5002(96)90222-6)