

A vezetői utánpótlás, mint minőségügyi kérdés - forráselemzés a jövő vezetőinek azonosításáról és fejlesztéséről

Leadership succession as a quality issue - a source analysis on identifying and developing the leaders of the future

BODOR BOGLÁRKA PhD-hallgató, PhD-hallgató, Neumann János Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, e-mail: bodor.boglarka@nje.hu

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.8.32>

Abstract

Models of organisational excellence treat leadership as a key enabler, yet identifying and developing the leaders of the future remains one of the least systematised areas of human resource and quality management. This paper aims to organise, through a source analysis, why the topic matters and why it is timely. Its method is a structured, thematic review of the international and Hungarian literature along three guiding questions. The results show that leadership succession is a strategic instrument of continuity, knowledge retention and competitiveness, while poor selection carries a significant, measurable cost of poor quality; the topic's timeliness is driven jointly by demographic retirement waves, the VUCA environment and the digital and AI-driven transformation of work. Hungarian research recognises the topic but remains largely descriptive and conceptually fragmented. The paper concludes that the field requires an integrative, quality-oriented framework, thereby laying the groundwork for a subsequent model-building study.

Keywords: leadership succession; talent management; leadership development; organisational excellence; quality risk; source analysis

JEL codes: M12; M53; O15; J24; I23

Absztrakt

A tanulmány a jövő vezetőinek azonosítását és fejlesztését minőségügyi kérdésként vizsgálja. A nemzetközi és a hazai szakirodalom forráselemzése három kérdésre keres választ: miért fontos, miért időszerű, és mit állítanak a kutatások. Az eredmények szerint a vezetői utánpótlás stratégiai kockázat, a hibás kiválasztásnak mérhető költsége van, a hazai fogalomhasználat pedig töredezett — ez indokol egy integratív, minőségügyi keretet.

A szervezeti kiválóság modelljei a vezetést az egyik legfontosabb adottságként (enabler) kezelik, a jövő vezetőinek azonosítása és fejlesztése mégis a legkevésbé rendszerezett emberierőforrás- és minőségügyi

területek közé tartozik. E tanulmány célja, hogy forráselemzéssel rendszerezze a téma jelentőségét és időszerűségét. Módszere a nemzetközi és a hazai szakirodalom strukturált, tematikus áttekintése három vezérkérdés mentén. Az eredmények szerint a vezetői utánpótlás a folytonosság, a tudásmegőrzés és a versenyképesség stratégiai eszköze, a hibás kiválasztásnak pedig jelentős, mérhető költsége (a rossz minőség költsége) van; a téma időszerűségét a demográfiai nyugdíjhullám, a VUCA-környezet és a digitális–mesterséges intelligencia által vezérelt átalakulás együtt adja. A hazai kutatás felismerte a téma fontosságát, de túlnyomórészt leíró és fogalmilag töredezett. A tanulmány következtetése, hogy a terület integratív, minőségügyi szemléletű keretet kíván, és így megalapoz egy későbbi modellalkotó vizsgálatot.

Kulcsszavak: vezetői utánpótlás; tehetségmenedzsment; vezetőfejlesztés; szervezeti kiválóság; minőségügyi kockázat; forráselemzés

JEL-kódok: M12; M53; O15; J24; I23

1. Bevezetés: egy alulrendszerezett minőségügyi terület

A minőségirányítás és a szervezeti kiválóság modelljei a vezetést kulcsfontosságú adottságként kezelik: a vezetés minősége határozza meg, hogy a folyamatok, az emberek és az eredmények rendszere egyáltalán működőképes-e. Ebből egy ritkán kimondott állítás következik: egy szervezet minőségirányítása csak annyira fenntartható, amennyire a vezetői utánpótlása az. Miközben vállalati környezetben a gyártási és a szolgáltatási folyamatokat aprólékos kontrollpontokkal és mérőszámokkal szabályozzuk, a jövő vezetőinek azonosítása és fejlesztése sok szervezetnél máig informális, esetleges gyakorlat marad. Ez a kettősség — a folyamatok szigorú szabályozása és a vezetői utánpótlás szabályozatlansága — adja a tanulmány kiindulópontját.

A vezetői folytonosság a szervezeti teljesítmény, a stratégiai stabilitás és a hosszú távú versenyképesség feltétele, a szervezetek mégis rendre nehézségekbe ütköznek a vezetőváltások során — jellemzően a hiányos utódlástervezés, a fejlesztési keretek elégtelensége és a szervezeti emlékezet eróziója miatt (Siambi, 2022). A probléma tehát nem elszigetelt hiba, hanem rendszerszintű: a kiválasztás, a fejlesztés és a tudásátadás összekapcsolatlansága.

A tanulmány nem új modellt javasol, hanem forráselemzést végez: a hozzáférhető nemzetközi és hazai szakirodalom alapján rendszerezi, hogy (1) miért fontos, (2) miért éppen most időszerű, és (3) mit állítanak a kutatások a jövő vezetőinek azonosításáról és fejlesztéséről. A cél kettős: a téma fogalmi és gyakorlati megalapozása, valamint egy későbbi, modellalkotó tanulmány előkészítése. A vizsgálódás vezérfonala egy minőségügyi keretezés, amely a vezetői utánpótlást auditálható folyamatként — bemenet, folyamat, kimenet és visszacsatolás láncaként — értelmezi. Ez a keret teszi lehetővé, hogy a szórványos kutatási eredményeket egyetlen, gyakorlatba átvihető logika mentén rendezzük.

2. A forráselemzés módszere

A tanulmány módszertana narratív, tematikus forráselemzés (strukturált szakirodalmi áttekintés), nem pedig elsődleges adatgyűjtésen alapuló empirikus vizsgálat. A forrásokat két nagy körből gyűjtöttem: egyrészt a vezetői potenciál, a tehetségmenedzsment, az utódlástervezés és a vezetőfejlesztés nemzetközi szakirodalmából, másrészt a témához kapcsolódó hazai — versenyszférai, közszolgálati és felsőoktatási — közleményekből. A keresés kulcsfogalmai a vezetői utánpótlás, a magas potenciál (HIPO), a tanulási agilitás, a fejlődési készenlét, a vezetői kisiklás és az AI-korszak vezetői kompetenciái voltak.

A rendezés elve a három vezérkérdés (fontosság, időszerűség, kutatási állapot). Az elemzés minden forrásnál arra összpontosít, hogy milyen állítást fogalmaz meg, milyen bizonyítéokra támaszkodik (fogalmi, empirikus vagy áttekintő), és hogy az állítás hogyan illeszthető egy minőségügyi értelmezési keretbe. A minőségügyi olvasat vezérelve a folyamatszemplélet: a vezetői utánpótlást bemenet–folyamat–kimenet–visszacsatolás láncként kezeljük, és minden forrást aszerint helyezünk el, hogy a lánc melyik szakaszához (kiválasztás, mérés, fejlesztés, kinevezés, eredmény, visszacsatolás) szól hozzá.

A megközelítés két korlátját érdemes előre jelezni. Egyrészt a téma jelentős része fizetős folyóiratokban jelenik meg, ezért az elemzés a teljes szövegében elért forrásokat a kivonatok szintjén hozzáférhető közleményekkel egészíti ki; ez befolyásolhatja a merítést. Másrészt a narratív áttekintés nem törekszik a szisztematikus irodalmi áttekintés teljességére és megismételhetőségére — célja a fogalmi tájékozódás és a kutatási rés kijelölése, nem a bizonyítékok kimerítő, protokoll szerinti szintézise.

3. Eredmények

3.1. Miért fontos: folytonosság, tudásmegőrzés és a hibás kiválasztás minőségköltsége

A szakirodalom a vezetői utánpótlást következetesen stratégiai kérdésként kezeli. Az utódlástervezés a folytonosság, a fenntartható növekedés és a versenyelőny megőrzésének eszköze, amely a jövő vezetőinek azonosításán és fejlesztésén keresztül csökkenti a vezetői szerepek megüresedéséből fakadó fennakadásokat (Musale, 2025). Az integratív áttekintések szerint az utódlástervezés, a vezetőfejlesztés és a szervezeti emlékezet egymást feltételező rendszert alkot: az utódlástervezés proaktívan azonosítja és készíti fel a jövő vezetőit, a fejlesztés szisztematikusan építi a szükséges kompetenciákat, a szervezeti emlékezet pedig a stratégiai tudást és a vezetői tapasztalatot őrzi meg a váltások során (Siambi, 2022). Az emberi erőforrás stratégiai jelentősége tágabb fenntarthatósági összefüggésben is megjelenik: Kálmán, Vasa és Malatynszki (2025) a humán tőkét az erőforrás-termelékenységet és a fenntartható gazdasági teljesítményt befolyásoló tényezők között vizsgálják. Ez a makroszintű eredmény nem közvetlenül a vezetői utánpótlást méri, de megerősíti az emberi erőforrás hosszú távú stratégiai jelentőségét.

A fokozódó szerepváltozékonyság és a 21. századi komplexitás — a vezetők távozása, kiesése, nyugdíjazása — miatt a hatékony szervezetek folyamatos vezetőfejlesztésbe és proaktív utánpótlás-tervezésbe fektetnek; ahol ez elmarad, ott a vezetőváltás a szervezeti teljesítmény megingásával jár (Siambi, 2022; Musale, 2025).

A téma azért válik igazán minőségügyi kérdéssé, mert nemcsak a jó utánpótlásnak van haszna, hanem a rossz kiválasztásnak és a vezetői kisiklásnak (derailment) is van mérhető költsége. Conger (2024) szerint a derailmentek nem ritka kivételek, hanem gyakori jelenségek, amelyek jelentős költségekkel járnak: pénzügyi veszteséggel, romló mentális egészséggel és morállal, munkavállalói fluktuációval és elmaradt lehetőségekkel. A jelenség tartósságát és kultúrákon átívelő jellegét Van Velsor és Leslie (1995) több évtizedes kutatássorozata (Center for Creative Leadership) is dokumentálja: a kisiklás okai időben és kultúrákon át meglepően stabilak, ami arra utal, hogy nem esetleges egyéni kudarcokról, hanem rendszerszintű, előre jelezhető kockázatról van szó.

Ez a minőségmenedzsmentben jól ismert „a rossz minőség költsége” (cost of poor quality), más néven nemmegfelelőségi költség fogalmának vezetői megfelelője: a hibás bemenet — a rossz kiválasztás —

drágán és késleltetve jelentkező hibaként csapódik le a szervezeti eredményben. Ebben az értelemben használjuk a továbbiakban a „minőségköltség” kifejezést: a nem megfelelő vezetői kiválasztásból és fejlesztésből eredő, utólag jelentkező veszteséget. A minőségmenedzsment logikája szerint az ilyen hibát olcsóbb megelőzni, mint utólag javítani; ezért érdemes a vezetőfejlesztést a kisiklások megelőzésének (preventív) logikájával felfogni, nem pedig a már kisikló vezetők utólagos korrekciójaként (Conger, 2024).

3.2. Miért időszerű: demográfia, VUCA és a digitális–AI átalakulás

A téma sürgősségét három, egymást erősítő tényező adja.

Demográfiai nyomás. Több ágazatban a vezetői állomány előregedése és a „baby boom” nemzedék nyugdíjba vonulása a tehetségállomány kiapadásával fenyeget, ami az utánpótlás-tervezést azonnali stratégiai kérdéssé teszi. A kockázatot súlyosbítja, hogy sok szervezetben a jelöltek azonosítása informális, formális utánpótlási terv nélkül zajlik, ami Taylor és Youngs (2018) szerint küszöbön álló vezetői válsághoz vezethet.

VUCA és változó piac. Az utódlástervezésnek a mai, gyorsan változó munkaerőpiaci környezethez és az iparági eltolódásokhoz kell alkalmazkodnia (Musale, 2025). A turbulens, bizonytalan környezetre kalibrált vezetői potenciál mérése önálló kutatási irányvá vált (Groves, 2020), éppen azért, mert a hagyományos, kontextusfüggetlen eszközök nem ragadják meg a rezilienciát és a rendkívüli tapasztalatokból való tanulást igénylő közeg elvárásait. A válsághelyzetek emberierőforrás-hatásainak hazai vizsgálata korábban is rámutatott arra, hogy a bizonytalan környezetben a munkáltatói és munkavállalói alkalmazkodás, valamint a felkészülés különös jelentőségű (Malatyinszki, 2009a).

Digitális és mesterséges intelligencia által vezérelt átalakulás. A munka átalakulása magukat a sikeres vezetéshez szükséges kompetenciákat rajzolja át. A pénzügyi és számviteli munkakörök vizsgálata alapján az AI térnyerése különösen felértékeli az alapvető adatkészségeket, az automatizálási képességet és az adatintegritás biztosítását, miközben az emberi elemző és tanácsadói szakértelem továbbra is nélkülözhetetlen marad (Arulanandam et al., 2025). Bock és von der Oelsnitz (2025) strukturált áttekintése szerint az AI érdemben átalakítja a vezetők készség- és személyiségprofilját, új képességeket állítva előtérbe. Emberierőforrás-nézőpontból a kritikus kompetenciák közé az agilitás, a technológiai felkészültség, az etikus szervezeti kultúra és a befogadó (receptive) vezetés kerül (Friedman et al., 2026). A szervezeteknek ezért robusztus vezetői utánpótlási csatornát kell építeniük a digitális korszak kihívásaira (Sampson & Asonye, 2025). Mindez azt jelenti, hogy nemcsak a jelölteket kell újra felmérni, hanem magát a sikerkritériumot is folyamatosan újra kell gondolni — minőségügyi nyelven: a mérőrendszer referenciaértéke maga is mozgásban van. A digitális átállás emberi oldalának fontosságát hazai tapasztalatok is jelzik: Malatyinszki (2020) a digitális oktatás vizsgálatában a felkészültséget, a technikai háttérrel, a módszertani tudást és az érintettek attitűdjeit egyaránt meghatározó tényezőként kezelte. Bár az oktatási kontextus eltér a vezetői utánpótlástól, a tanulás közös: a technológiai változás eredményessége nem választható el az emberi alkalmazkodási képességektől.

3.3. A nemzetközi szakirodalom: érett terület, éles fogalmi viták

A vezetőfejlesztés ma egyszerre formálódó kutatási terület és tekintélyes iparág: Vogel és munkatársai (2020) átfogó bibliometriai elemzése 2 390 elsődleges és több mint 78 000 másodlagos dokumentum alapján térképezte fel a terület fejlődését és jelenlegi irányait. A mennyiségi bőség azonban nem jelent fogalmi rendezettséget — a források több ponton is éles vitát mutatnak.

A potenciál nem azonos a teljesítménnyel. Dries és Pepermans (2012) vezetői potenciál konszenzusmodellje kifejezetten azért készült, hogy elkerülje a jelenlegi teljesítmény és a jövőbeli potenciál összemosását, amelyet a magas potenciálú (HIPO) programok érvényességi hibáinak fő forrásaként azonosít. Ezt empirikusan is alátámasztja Church és munkatársai (2021) közel tízezer fős szervezeti vizsgálata: a strukturáltan mért potenciál a teljesítményértékelésen felül is egyedi, előrejelző információt hordoz. A gyakorlatban azonban a HIPO-azonosítás gyakran informális és hierarchikus: Pepermans és munkatársai (2003) 86 belga vállalatra kiterjedő vizsgálata szerint a jól definiált kompetenciák használata nem elterjedt, és a jelölést többnyire a felső vezetés végzi, nem strukturált mérés.

Erős jelenség, bizonytalan mérés. A tanulási agilitás — a tapasztalatból való tanulás és annak új helyzetekre való alkalmazásának képessége — a gyorsan avuló vezetői készségek világában az egyik legfontosabb sikertényezővé vált. De Meuse (2019) húsz vizsgálatot felölelő metaelemzése szerint robusztusan kapcsolódik a vezetői sikerhez. A konstruktum mérési megalapozottsága azonban sokáig gyenge volt, és a mérőeszközök konvergens validitása is ingatag, ami óvatosságra int a gyakorlati alkalmazásban (De Meuse, 2017; De Meuse, Dai & Hallenbeck, 2010) — vagyis „erős jelenség, bizonytalan mérés” helyzetről van szó.

A készenlét más fajta változó. A fejlődési készenlét (developmental readiness) nem a jó vezető ígérete, hanem a fejlődni tudás konstruktuma: azt írja le, kin „fog” a fejlesztés. Avolio és Hannah (2008) eredeti modellje öt összetevőt azonosít — tanulási célorientáció, fejlődési énhatékonyság, énkép-tisztaság, énkomplexitás és metakognitív képesség —, és azt javasolja, hogy a fejlesztés előtt előbb a készenlétet mérjük fel és építsük. Minőségügyi nyelven ez azt jelenti, hogy a fejlesztés hozama nem egyenletesen oszlik el: a beavatkozás oda irányítandó, ahol a legnagyobb megtérülés várható.

A fejlesztés hozama tervezhető. Day és munkatársai (2021) bizonyítékalapú áttekintése elkülöníti a rövidebb tréninget és a hosszabb távú, identitásszintű fejlesztést, és a hozamot leginkább a tervezési jellemzők — a visszajelzés intenzitása, az elosztott gyakorlás és a transzfer támogatása — határozzák meg. Ez a „minőséget bele kell tervezni” elv közvetlen megfelelője, és megalapozza a kisiklás megelőzésére épülő, fejlesztésalapú megközelítést.

3.4. A hazai kép: növekvő figyelem, töredezett fogalmak

A magyar szakirodalom növekvő figyelmet fordít a témára, de a források egybehangzóan fogalmi töredezettséget jeleznek. Daruka és Pádár (2022) átfogó hazai tehetségmenedzsment-felmérésének legszembetűnőbb eredménye, hogy a gyakorlati értelmezések nem fedik le a szakirodalmi dimenziókat — vagyis hiányzik a következetes, teljes fogalomalkotás. Éppen ez az a rés, amelyet minőségügyi szemlélettel — egységes definíciókkal és mérőrendszerrel — lehetne kezelni.

A kompetenciák oldalán a hazai empiria is a változást tükrözi: Kuráth és munkatársai (2024) 500 fős, országos reprezentatív felmérése a vezetői kompetenciák fontosságának átrendeződését vizsgálta a pandémia hatására, azt keresve, mely kompetenciákra kell a jövőben nagyobb hangsúlyt helyezni a vezetőfejlesztésben. Hasonló irányba mutat Kurucz és Dernóczi-Polyák (2024) magyar vezetőkön mért agilis vezetői kompetenciákat vizsgáló kutatása, amely a digitalizáció munkakörnyezetre gyakorolt hatásából indul ki, és az agilitás, az empátia és a digitális műveltség mentén különböző vállalati csoportokat azonosít. A hazai vállalkozásfejlesztési szakirodalom regionális nézőpontot is kínál: Malatinszki és Ráfi (2018) Békés megye vállalkozásainak fejlesztési lehetőségeit vizsgálták. E

megközelítés a vezetői utánpótlás szempontjából arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezeti tehetség- és vezetői utánpótlási rendszer nem függetleníthető teljesen a vállalkozásokat körülvevő térségi munkaerőpiaci és gazdasági környezettől.

3.4.1. Közzolgálat

A közzolgálati szegmensben a téma kifejezetten sürgető. Hollósy-Vadász és Szabó (2016) a közzolgálati tehetségmenedzsment hazai kérdését a globális tehetséghiány magyar közigazgatásra gyakorolt hatásából vezeti le, és konkrét alternatívákat keres arra, hogyan tehető a közzolgálat vonzóbbá a fiatal tehetségek számára. A demográfiai kockázatot Paksi-Petró (2024) elemzése élesen fogalmazza meg: a köztisztviselői kar elöregedése a legnagyobb kockázat, a legfőbb kihívás az idősebb generáció pótlása, a tudás átadása és az Y/Z nemzedék megnyerése — miközben a közigazgatás működési elvei jelentősen eltérnek a versenyszféráétól.

A megtartás kérdését hazai empiria is vizsgálja: Csutorás (2020) több mint 1300 fős, magyar közzolgálati válaszadóra épülő kérdőíves kutatása az Y generációs köztisztviselők identitásprofilját rajzolja meg, és generációs szemléletű megtartási stratégiát javasol a téves feltételezésekre épülő gyakorlat helyett. Az oktatási szektorban végzett kutatás hasonlóan arra jutott, hogy a ténylegesen hozzáférhető szakmai fejlődés, technikai felszereltség, humánus vezetés és szakmai elismerés érdemben befolyásolja a teljesítményt, a lojalitást és a pályán maradást (Módosné Szalai et al., 2025). Erre az irányra épül Csutorás (2022) magyar központi és területi kormányzati szervekre kiterjedő, kérdőíves kutatásra alapozott, stratégiai alapú, generációtudatos munkaerő-megtartási modellje is. A hierarchikus felépítésű (belügyi) szervezetekben végzett empirikus vizsgálat pedig kimondja, hogy a tehetséggel való foglalkozás nemcsak a tehetségnek, hanem a foglalkoztató munkáltatónak is elemi érdeke (Belügyi Szemle, 2025).

3.4.2. Felsőoktatás

A felsőoktatási vezetés hazai irodalma azt dokumentálja, hogy az intézményekbe fokozatosan beszivárogtak az üzleti szervezetek irányítási technikái — a kontrolling, az emberierőforrás-gazdálkodás, a stratégiai tervezés, a minőségmenedzsment és a teljesítményértékelés —, miközben a differenciált intézményi menedzsment, kiváltképp a középvezetők (dékánok, tanszékvezetők) szerepe alulkutatott, holott ők az átalakulás kulcsszereplői (Kováts, 2013).

A vezetőképzés maga is hiányos: Vereckei és Benedek (2022) hazai oktatási vezetőképzést áttekintő tanulmánya szerint a fejlesztési célú képzésekből kevés van, és a szerzők egy olyan komplex modellt sürgetnek, amely a felkészítést, a fejlesztést és a képzést összekapcsolja. A gyakorlati feszültségre Jármay (2018) kvalitatív kutatása világít rá: az oktatóból lett vezetők számára az akadémiai feladatok minden korábbinál összetettebbé és változékonyabbá váltak. Külön szál a felsőoktatás üzleti szféra felé nyitása, ahol a vállalatszerű működésből eredő sikerességi tényezők feltárása maga is kutatási tárgy (Nagy, András & Konczosné Szombathelyi, 2022) — ez közvetlenül kapcsolódik a felsőoktatás és a versenyszféra átjárhatóságának kérdéséhez.

A hazai kutatás tehát mindkét kontextusban felismerte a téma fontosságát, de túlnyomórészt leíró és fogalmilag széttartó — hiányzik az integrált, prediktív, minőségügyi keret.

A forráselemzés fő megállapításait a három vezérkérdés mentén az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: A forráselemzés összegzése a három vezérkérdés mentén

Vezérkérdés	Fő megállapítás	Kulcsforrások
Miért fontos?	A vezetői utánpótlás a folytonosság, a tudásmegőrzés és a versenyképesség stratégiai eszköze; a hibás kiválasztásnak és a vezetői kisiklásnak mérhető minőségköltsége (a rossz minőség költsége) van.	Musale (2025); Siambi (2022); Conger (2024); Van Velsor & Leslie (1995)
Miért időszerű?	A demográfiai nyugdíjhullám, a VUCA-környezet és a digitális-AI átalakulás együtt teszi megkerülhetlenné a témát, és magát a sikerkritériumot is átrajzolja.	Taylor & Youngs (2018); Groves (2020); Bock & von der Oelsnitz (2025); Friedman et al. (2026); Sampson & Asonye (2025)
Mit mond a nemzetközi kutatás?	Érett, de fogalmilag vitatott terület: a potenciál elkülönül a teljesítménytől, a HIPO-azonosítás gyakran informális, a tanulási agilitás erős, de bizonytalanul mért prediktor, a fejlődési készenlét moderátor, a fejlesztés hozama tervezhető.	Vogel et al. (2020); Dries & Pepermans (2012); Church et al. (2021); Pepermans et al. (2003); De Meuse (2017, 2019); Avolio & Hannah (2008); Day et al. (2021)
Mit mond a hazai kutatás?	Növekvő figyelem, de túlnyomórészt leíró és fogalmilag töredezett — a közszolgálatban és a felsőoktatásban egyaránt hiányzik az integrált, minőségügyi keret.	Daruka & Pádár (2022); Kuráth et al. (2024); Paksi-Petró (2024); Csutorás (2020, 2022); Kovács (2013); Vereckei & Benedek (2022)

Megjegyzés: saját összeállítás a hivatkozott források alapján.

4. Jövőkép: a vezetői utánpótlás mint auditálható folyamat

A forráselemzés három, egymásra épülő megállapításhoz vezet. Először: a jövő vezetőinek azonosítása és fejlesztése egyszerre stratégiai és minőségügyi kockázat, mert a szervezeti folytonosság ezen múlik, a hibás kiválasztásnak pedig valódi, késleltetve jelentkező költsége van. Másodszor: a téma a demográfiai, a VUCA- és az AI-átalakulási nyomás együtthatása miatt most különösen időszerű, és a siker kritériuma maga is mozgásban van. Harmadszor: bár a nemzetközi kutatás érett, a fogalmak — kiváltképp itthon — töredezetek, ami rendszerező, minőségügyi szemléletű keretet kíván.

Ha ezt a három megállapítást minőségügyi nyelvre fordítjuk, a vezetői utánpótlás egy bemenet–folyamat–kimenet–visszacsatolás láncként írható le. A bemenet a jelöltállomány és annak kiválasztása; itt a fő kockázat a mérési hiba, amikor a múltbeli teljesítményt a jövőbeli potenciál helyett használjuk — noha a kettő elkülönülő konstruktum (Dries & Pepermans, 2012). A folyamat a potenciál mérése és a célzott fejlesztés; itt a kockázat a készenlét figyelmen kívül hagyása és a fejlesztés vak, differenciálatlan kiosztása. A kimenet a vezetői kinevezés és az általa elért szervezeti eredmény; a hurkot pedig a visszacsatolás zárja, amely a kiválasztási és fejlesztési döntések utólagos érvényességét méri. A 2. táblázat a lánc szakaszaihoz rendel egy-egy jellemző minőségi kockázatot, kontrollpontot és mérőszámot — ez adja a téma minőségügyi kezelhetőségének vázát. A humán erőforrás mérésének hazai módszertani előzményei területi szinten is megjelentek: Malatyinszki (2009b) a települések emberi erőforrásának mérését vizsgálta. Bár az elemzési szint eltér, az operacionalizálás logikája közös: a humán tényező csak akkor válhat következetesen irányíthatóvá és fejleszthetővé, ha megfelelő indikátorokkal mérhető.

2. táblázat: A vezetői utánpótlás folyamata minőségügyi nézőpontból

Folyamatszakasz	Jellemző minőségi kockázat	Kontrollpont	Lehetséges mérőszám
Bemenet (kiválasztás)	A múltbeli teljesítmény használata a jövőbeli potenciál helyett (mérési hiba).	Validált, teljesítménytől elkülönített potenciálmérés.	A potenciál- és a teljesítménymérés együttjárása.
Folyamat (mérés)	Kontextusfüggetlen, nem kalibrált mérőeszköz.	A turbulens/VUCA-kontextusra kalibrált eszköz validálása.	Reliabilitás, konvergencia és inkrementális validitás.
Folyamat (fejlesztés)	A fejlődési készenlét figyelmen kívül hagyása, differenciálatlan fejlesztés.	A készenlét felmérése a fejlesztés előtt.	A fejlesztésbe fektetett erőforrás megtérülése (előléptetés, teljesítmény).
Kimenet (kinevezés)	Kisiklás, a szerep és a személy illeszkedésének hibája.	Strukturált kinevezési döntés, próbaidős értékelés.	Beválási arány, kisiklási arány, korai kilépés.
Kimenet (eredmény)	Az egységteljesítmény romlása rossz kinevezés után.	A kinevezés és az egységteljesítmény összekötése.	Egységszintű teljesítmény- és elégedettségi mutatók.
Visszacsatolás	A tanulási hurok hiánya; a hibák ismétlődése.	A kiválasztási/fejlesztési döntések utólagos auditja.	A T0-potenciál és a későbbi beválás közötti kapcsolat erőssége.

Megjegyzés: saját összeállítás; a mérőszámok illusztratív jellegűek.

A táblázat nem előírás, hanem értelmezési keret: azt mutatja meg, hogy a szórványos kutatási eredmények hogyan rendezhetők egyetlen, auditálható folyamatlogikába. A bemeneti oldalon a potenciál és a teljesítmény szétválasztása a legfontosabb kontroll. A mérési oldalon a kontextusra kalibrált, pszichometriailag megalapozott eszköz a tét. A fejlesztési oldalon a készenlét és a tervezési jellemzők döntik el a hozamot. A digitális átalakulás pedig a teljes láncot moderálja, mert a referenciaértéket — azt, hogy mit jelent a „jó vezető” — folyamatosan újraírja.

5. Gyakorlati reflexió: a forrásoktól a mindennapi HR-gyakorlatig

A forráselemzés megállapításai a saját, több mint két évtizedes, két szektort — a versenyszférát és a felsőoktatást — átfogó vezetői és emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlatom tapasztalataival is egybeesnek. Az alábbi rövid reflexió nem empirikus bizonyíték, hanem gyakorlati nézőpont, amely azt világítja meg, miért tartom a vezetői utánpótlást minőségügyi kérdésnek.

Az első, gyakran ismétlődő tapasztalatom, hogy a szervezetek a vezetői kiválasztásban hajlamosak a múltbeli szakmai teljesítményt a jövőbeli vezetői potenciál biztos jeleként kezelni. A kiváló szakemberből azonban nem feltétlenül lesz kiváló vezető: a szerepváltás új, sokszor korábban nem mért kompetenciákat kíván. A szakirodalom potenciál–teljesítmény megkülönböztetése (Dries & Pepermans, 2012) így a mindennapi HR-döntésekben is a legfontosabb kontrollpont — pontosan ott, ahol a legkönnyebb hibázni.

A második tapasztalatom a fejlesztés eloszlásáról szól. Egy vezetői kiválasztás során mindig mértük a motivációt, de egyéb – gyakran szakmai – kompetenciák ezt könnyen háttérbe szoríthatták. Ott, ahol a

vezetőfejlesztést differenciálatlanul, a fejlődési készenlét felmérése nélkül, vagy annak alacsony szinten mért eredményei ellenére osztottuk ki, a ráfordítás megtérülése esetlegesen maradt; ahol viszont a fejlesztés a valóban fogékony, tanulásra és önreflexióra kész munkatársakra irányult, ott érzékelhetően nagyobb volt a hozam. Ez a gyakorlati kép illeszkedik a fejlődési készenlét szakirodalmához (Avolio & Hannah, 2008), és megerősíti, hogy a fejlesztést nem elég elindítani — meg is kell célozni.

A harmadik tapasztalatom a visszacsatolás hiánya. A kiválasztási és kinevezési döntések utólagos érvényességét — vagyis hogy a kiválasztottak valóban beváltak-e — a szervezetek ritkán mérik vissza rendszeresen, így a hibák észrevétlenül ismétlődhetnek. Minőségügyi nyelven ez a hiányzó tanulási hurok: kontroll és visszacsatolás nélkül a folyamat nem javítható. Éppen ezért látom úgy, hogy a vezetői utánpótlás nem pusztán HR-feladat, hanem a szervezeti minőségirányítás szerves része — ez a felismerés vezet a tanulmány zárásához és a következő, modellalkotó vizsgálat megkezdéséhez.

6. Következtetés és a következő lépés

A forráselemzés megerősíti, hogy a jövő vezetőinek azonosítása és fejlesztése nem hagyható a véletlenre: stratégiai és minőségügyi kockázat, amelyet a nemzetközi kutatás fogalmilag gazdagon, a hazai kutatás viszont töredezetten kezel. A gyakorlat számára ez azt jelenti, hogy a vezetői utánpótlást auditálható folyamatként érdemes kezelni, amelyben a bemenet (kiválasztás), a folyamat (mérés és fejlesztés), a kimenet (kinevezés és szervezeti eredmény) és a visszacsatolás egyaránt kontrollpontokkal és mérőszámokkal írható le.

A tanulmány legfontosabb üzenete módszertani: a terület nem újabb kompetencialistát, hanem rendezőelvet igényel. A minőségügyi folyamatszemplélet ilyen rendezőelv, mert egyszerre teszi mérhetővé a bemenetet (a kiválasztás validitását), a folyamatot (a fejlesztés hozamát) és a kimenetet (a beválást), és mert a hibát a megelőzés — nem az utólagos javítás — logikájával kezeli.

A jelen tanulmány ezzel megalapozza a téma következő, modellalkotó tárgyalását: ha a vezetői utánpótlást minőségügyi folyamatként fogjuk fel, akkor a vezetői potenciál, a tanulási agilitás és a fejlődési készenlét egy integratív, többszintű és minőségügyi szemléletű modellben rendezhető — ez a szerző következő tanulmányának tárgya.

Irodalomjegyzék

- Arulanandam, B. V., Kárpáti, J., Phesa, M., Jalil, M. I. B. A., & Dávid, L. D. (2025). Impact of artificial intelligence in the future work in accounting: An emerging market perspective. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(3), 3383–3398. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i3.4898>
- Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 331–347. DOI: 10.1037/1065-9293.60.4.331.
- Balogh, M. (2025). Talentmenedzsment jelenléte a hierarchikus struktúrájú szervezetek mindennapjaiban egy empirikus vizsgálat eredményei alapján. *Belügyi Szemle*, 73(1), 143–157. DOI: 10.38146/bsz-ajia.2025.v73.i1.pp143-157.
- Bock, T., & von der Oelsnitz, D. (2025). Leadership competences in the era of artificial intelligence – A structured review. *Strategy & Leadership*, 53(3), 235–255. DOI: 10.1108/SL-09-2024-0100.
- Church, A. H., Guidry, B. W., Dickey, J. A., & Scrivani, J. A. (2021). Is there potential in assessing for high-potential? *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101516. DOI: 10.1016/j.leaqua.2021.101516.

- Conger, J. A. (2024). Leveraging leadership development to pre-empt leader derailments. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1122. DOI: 10.3390/bs14121122.
- Csutorás, G. Á. (2020). Retention of Generation Y in Hungarian public service. *Verejná správa a spoločnosť*, 21(1), 33–52. DOI: 10.33542/VSS2020-1-03.
- Csutorás, G. Á. (2022). Komplex, generációtudatos, igényvezérelt munkaerő-megtartási modell a magyar közigazgatásban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 10(1), 118–139. DOI: 10.32575/ppb.2022.1.7.
- Daruka, E., & Pádár, K. (2022). A tehetségmenedzsment értelmezése Magyarországon empirikus eredmények alapján. *Gradus*, 9(2), 1–6. DOI: 10.47833/2022.2.ECO.012.
- Day, D. V., Bastardo, N., Bisbey, T. M., Reyes, D. L., & Salas, E. (2021). Unlocking human potential through leadership training and development initiatives. *Behavioral Science & Policy*, 7(1), 41–54. DOI: 10.1177/2379461521100700105.
- De Meuse, K. P. (2017). Learning agility: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(4), 267–295. DOI: 10.1037/cpb0000100.
- De Meuse, K. P. (2019). A meta-analysis of the relationship between learning agility and leader success. *Journal of Organizational Psychology*, 19(1), 25–34. DOI: 10.33423/jop.v19i1.1088.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119–130. DOI: 10.1037/a0019988.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2012). How to identify leadership potential: Development and testing of a consensus model. *Human Resource Management*, 51(3), 361–385. DOI: 10.1002/hrm.21473.
- Friedman, H. H., Hirakubo, N., & Lewis, B. J. (2026). The receptive and resilient leader: Thriving in an era of AI and digital disruption. *The Journal of Values-Based Leadership*, 19(1), Article 12. DOI: 10.22543/1948-0733.1608.
- Groves, K. S. (2020). Developing and validating an executive potential assessment tool for succession planning. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 21262. DOI: 10.5465/AMBPP.2020.21262abstract.
- Hollósy-Vadász, G., & Szabó, Sz. (2016). Tehetségmenedzsment a közszolgálatban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, (2), 138–151.
- Jármai, E. M. (2018). Menedzserszerep-kihívások a felsőoktatásban – Az oktatói munka (de)motiváló tényezői. *TAYLOR*, 10(1), 115–129.
- Kálmán, B. G., Vasa, L., & Malatyinszki, S. (2025). Sustainable economic goals based on determinants of resource productivity in the Netherlands and Hungary. *Environmental Economics*, 16(1), 114–128. DOI: 10.21511/ee.16(1).2025.09.
- Kováts, G. (2013). *A dékán pozíciója és szerepe az átalakuló felsőoktatásban* [Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola]. DOI: 10.14267/phd.2013010.
- Kuráth, G., Kovács, B., Szabó-Bálint, B., & Poór, J. (2024). A vezetői kompetenciák fontosságának változása a pandémia hatására: Egy magyar felmérés eredményei. *Marketing & Menedzsment*, 58(2), 29–40. DOI: 10.15170/MM.2024.58.02.03.
- Kurucz, A., & Dernóczi-Polyák, A. (2024). Agile leadership competencies: Trends and development among Hungarian managers. In J. Belak & Z. Nedelko (Eds.), *8th FEB International Scientific Conference: Challenges in the Turbulent Economic Environment and Organizations' Sustainable Development* (pp. 417–426). University of Maribor Press. DOI: 10.18690/um.epf.5.2024.40.
- Malatyinszki, S. (2009a). A válság hatása az emberi erőforrásokra. *Körös Tanulmányok*, 12, 65–72.

- Malatyinszki, S. (2009b). Masurarea resurselor umane ale localitatilor [A települések emberi erőforrásának mérése]. *Studia Universitatis Vasile Goldis Arad – Seria Stiinte Economice*, 1–12.
- Malatyinszki, S. (2020). *A digitális oktatás megélése* (EFOP-3.4.4-16-2017-00001, pp. 1–8). ResearchGate. DOI: 10.13140/RG.2.2.36400.38408.
- Malatyinszki, S., & Ráfi, I. (2018). Békés megye fejlesztési lehetőségei a vállalkozások szempontjából. *Körös Tanulmányok*, 37–43.
- Módosné Szalai, S., Poyda-Nosyk, N., Nagy, R., Molnár, J., Dávid, L. D., & Kárpáti, J. (2025). Working conditions and professional well-being: Teacher retention and performance in secondary education. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(4), 2496–2507. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i4.3284>
- Musale, M. (2025). The importance of succession planning in talent retention: Developing future leaders within the organization. *International Journal on Research and Development – A Management Review*, 14(1), 146–148. DOI: 10.65521/ijrdmr.v14i1.311.
- Nagy, G., András, I., & Konczosné Szombathelyi, M. (2022). Az üzleti szféra felé nyitás tényezőinek vizsgálata egy hazai felsőoktatási intézmény példáján. *Marketing & Menedzsment*, 56(3), 33–42. DOI: 10.15170/MM.2022.56.03.03.
- Paksi-Petró, Cs. (2024). Attractions and repulsions: How competitive is the Hungarian civil service today? *Central European Public Administration Review*, 22(2), 35–53. DOI: 10.17573/cepar.2024.2.02.
- Pepermans, R., Vloeberghs, D., & Perkisas, B. (2003). High potential identification policies: An empirical study among Belgian companies. *Journal of Management Development*, 22(8), 660–678. DOI: 10.1108/02621710310487846.
- Sampson, J. S., & Asonye, B. (2025). Future-proof leadership: Evolving leadership competencies for the modern workplace – A human resources perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 15(2), 44–69. DOI: 10.5296/ijhrs.v15i2.22893.
- Siambi, J. K. (2022). Leadership succession planning and organization transition: A review of literature. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 10(3), 16–30. DOI: 10.20431/2349-0349.1003003.
- Taylor, S., & Youngs, H. (2018). Leadership succession: Future-proofing pipelines. *Journal of Deaf Studies and Deaf Education*, 23(1), 71–81. DOI: 10.1093/deafed/enx037.
- Van Velsor, E., & Leslie, J. B. (1995). Why executives derail: Perspectives across time and cultures. *Academy of Management Executive*, 9(4), 62–72. DOI: 10.5465/ame.1995.9512032194.
- Vereckei, J., & Benedek, A. (2022). Development of institutional leadership in the Hungarian education system. *Opus et Educatio*, 9(2), 167–177. DOI: 10.3311/ope.515.
- Vogel, B., Reichard, R. J., Batistič, S., & Černe, M. (2021). A bibliometric review of the leadership development field: How we got here, where we are, and where we are headed. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101381. DOI: 10.1016/j.leaqua.2020.101381.