



# **GLOBALIS VEZETŐI KOMPETENCIÁK KORSZAKAINAK FELTÁRÁSA NEMZETKÖZI SZAKIRODALMAK ALAPJÁN**

*EXPLORATION STUDY OF GLOBAL LEADERSHIP COMPETENCIES  
BASED ON INTERNATIONAL LITERATURE REVIEW*

**GULYÁS DÓRA KINGA PhD hallgató**  
Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és  
Szervezéstudományok Doktori Iskola  
**Dr. habil. PhD DAJNOKI KRISZTINA**  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet Emberi Erőforrás  
Menedzsment Tanszék

## **ABSTRACT**

The globalization, the spread of internet and telecommunication have accelerated the commerce and fundamentally changed it. Due to this, the leaders had been located in a more complex business environment which hid significantly more unexpected situation and extraordinary task. Consequently, if the leaders want to succeed in this atmosphere then they could not rely solely on their knowledge. Thus, the research, recognition and development of competencies gained an increasing role in the management science.

The aim of this article is to summarise the criteria, ability and skills of a successful leader based on international literature review and results of researches. Furthermore, it summarises the evolution of global leadership competencies which is divided into four categories created by the authors of the article: rudimentary global leadership competencies, period of lists, era of pyramid and age of guidance.

## **Bevezetés**

A gazdasági folyamatok mindig is szerves részét képezték a világ működésének, hiszen a kereskedelem és ennek velejárójaként a vezetéstudomány már az emberiség kialakulásának korai szakaszában is megjelent. A globalizáció hatására a gazdasági folyamatok egyre inkább felgyorsultak és komplexebbé váltak. A legszignifikánsabb változás a technikai eszközök és az internet fejlődésének, valamint széles körben történő elterjedésének tulajdonítható. Köszönhetően az új vívmányoknak – telekommunikáció, számítógép, légi közlekedés és egyéb szállítmányozási lehetőségek fejlődése és költséghatékonyabbá válása –, a pénzügyi



integrálódásnak, valamint annak hogy az internet felgyorsította az információ áramlást, a világkereskedelem alapjaiban megváltozott (Gangopadhyay–Chatterji, 2005). Ennek következtében a vezetők egyre több váratlan feladattal és döntés helyzettel kerültek szembe, melyek megoldására nem rendelkeztek sémával. Ez a helyzet pedig folyamatosan ráébresztette a vezetőket, hogy egy ilyen képlékeny környezetben a siker és eredményesség eléréséhez nem elégséges csak az adott szakterület ismeretanyagának tudásával bírni. Így a vezetésben egyre nagyobb jelentőséget kapott a kompetencia, vagyis hogy a vezető a képzettsége mellett milyen egyéb képességgel, készséggel és hozzáállással rendelkezik, valamint ezen tulajdonságok együttesét milyen hatékonysággal tudja alkalmazni. Ennek következtében a kutatások elkezdtek fókuszálni ezen karakterisztikák meghatározására, annak érdekében hogy egy általános útmutatást biztosítsanak a vezetőknek.

Jelen publikáció célja összegyűjteni mindazon kompetenciákat, melyeket a nemzetközi szakirodalom jelentősnek ítélt meg, valamint összefoglalni az új- és globális kompetenciákat, mivel ezek a fogalmak szorosan összefüggésben állnak egymással. Az alapvető és a belföldi kompetenciákkal egy másik tanulmányunk foglalkozik részletesen.

## 1. A vezetői kompetencia, mint fogalom

A kompetencia szót önmagában nagyon sokféleképpen definiálják, mivel jelentős számú tudományterületen jelenik meg, ennek következtében pedig mindegyik tudományág a számára legkompatibilisebb értelmezését tekinti meghatározónak. A vezetői kompetencia lényeges pozíciót tölt be a szervezet hatékony működésének szempontjából (Gulyás, 1999), mivel egy vállalat eredményes működését két tényező határozza meg: források és kompetenciák. A források alatt olyan vagyontárgyakat értünk mellyel a szervezet rendelkezik, vagy amit igénybe tud venni, míg a kompetencia azt jelenti, hogy az adott vagyontárgyakat hogyan lehet hatékonyan használni és alkalmazni (Johnson et al., 2011). A vezetői kompetencia magába foglalja a tudás, képesség, készségek és egyéb személyes karakterisztikák gyakorlati felhasználását a források hatékony működtetése érdekében, vagyis a vállalat eredményesebbé tevésének céljából (Boddy, 2008; Fenyves, 2014). Ezért a vállalatirányítók számára kulcsfontosságú, hogy ismerjék kompetenciáikat, a hatásukat és eredményességüket, valamint ez által lehetővé váljon számukra képességeik tovább fejlesztése és még tudatosabb használata.

A vezetői kompetenciákat két nagy csoportba lehet osztani: az alapvető kompetenciák, melyek a vállalat típusától (multinacionális, transznacionális, mono-nacionális, stb.) és iparágától függetlenek, valamint az új kompetenciák, melyeket a globalizáció kereskedelemre gyakorolt hatása idézett elő az alapvető kompetenciák kiegészítésére az újfajta és váratlan kihívások megfelelő kezelésére (SHRM, 2008). A szakirodalom továbbá megkülönböztet belföldi és globális vezetői kompetenciákat is, mely szerint a nemzetközi környezetben működő vállalatok veze-





tóinek eltérő képesség és készség szükségleteik vannak a siker elérése érdekében, mint a kizárólag országhatáron belül működő cégek irányítóinak.

Az angol-szász irodalom külön választja az „entrepreneur, leader, manager” fogalmát, vagyis különbséget tesz vállalkozó, vezető és menedzser között, következőképpen a szükséges kompetenciáikat is differenciálja. Jelen tanulmány kizárólag a „leader”, az-az a vezető elengedhetetlen kompetenciáit összegezi. A publikációnak nem célja megvitatni azt, hogy a felsorolt kompetenciák milyen mértékig született adottságok, fejleszthető képesség és az adott képesség milyen hatással van a szervezet működésére.

## **2. A globális vezetői kompetenciák idővonala**

### **2.1. A kezdetleges kutatások korszaka (1990-1995)**

Az internet kezdetleges formája már az 1970-es évek elején megjelent, de a forradalmi áttörés 1989-re tehető, amikor a világháló megjelent és a gazdasági globalizáció fejlődésében egy jelentős lökést adott. Ez abban is megmutatkozik, hogy a vezetői kompetenciák első, globális perspektívából történő tudományos megközelítése az 1990-es évekre tehető. Lobel (1990) korai vezetői kompetencia kutatásokat vizsgált és arra jutott, hogy a flexibilitás, kíváncsiság, nyitottság és az előítéletek nélküli kulturális elfogadás a kulcsa a globális vezetéstudománynak. A szerző szekunder kutatás keretében vizsgálta, hogy a globális vezetői kompetenciákat említő cikkekben mely szavak ismétlődnek a leggyakrabban. Tichy et al. (1992) szerint a legmeghatározóbb elemek közé tartozik a globális gondolkodás, globális vezetői jártasság és magatartás, energia és talentum a globális együttműködéshez, a hatékony csoportépítési képesség és a globális változást vezénylő tehetség.

Moran és Riesenberger (1994) fókusz csoportos primer kutatást készített néhány internacionális vezetővel és az általuk elmondott kompetenciákat vélték fontosnak. A vizsgálat eredménye azt mutatta, hogy a legmeghatározóbb kompetenciák az attitűd, a kulturális megértés, az irányítási képesség és a kölcsönös együttműködés. Az eredmények megkérdőjelezhetők, mivel csak szubjektív vélemények alapján vonták le következtetéseiket. A fentiek alapján az 1990-1995-ig terjedő időszakot „kezdetleges vezetői kompetencia kutatás korszaknak” lehet nevezni, mivel Lobel, Tichy et al., Moran és Riesenberger kutatásai még nagyon fejletlenek voltak, és tudományos háttérük sem volt számottevő. Ugyanakkor ez a korszak is számottevő a vezetői kompetencia fejlődésben, mivel születtek jelentős fogalmak melyek a későbbiekben is meghatározóak maradtak. Például Tichy et al. (1992) által megalkotott globális gondolkodás fogalma, melyet a későbbiekben Moran-Riesenberger (1994) is meghatározónak vélt.

### **2.2. A listák korszaka (1995-2000)**

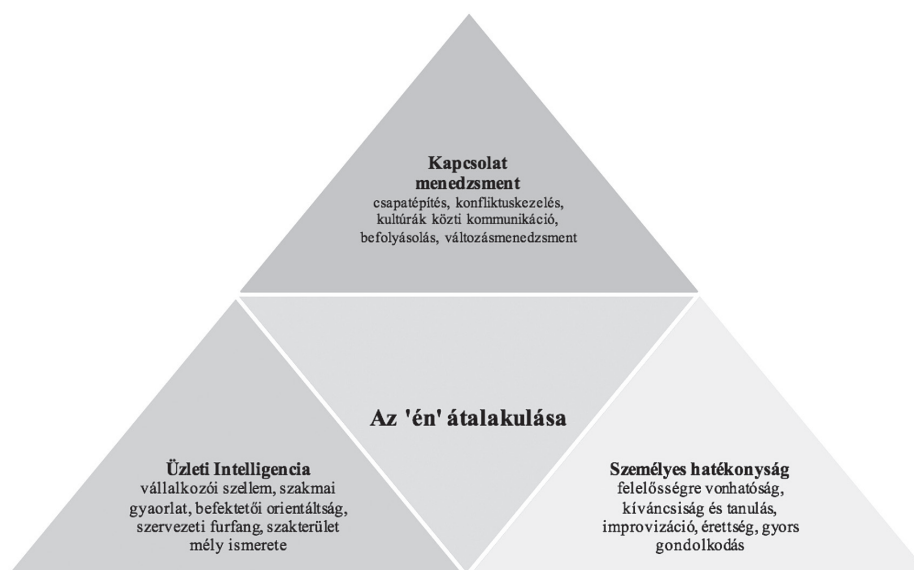
Yeung és Ready (1995) tíz multinacionális cég 1200 vezetőjével készített felmérése alapján a megfogalmazott jövőképet, értékeket, tudatos stratégiát, stratég-





giai és kulturális változás katalizálását, mások támogatását, eredmény és vásárló orientáltságot találtak a leglényegesebb elemeknek. Vizsgálatuk alapjai már reprezentatívabbak voltak, de az első átfogó tartalommal rendelkező könyv Rhinesmith (1996) műve volt, aki eredményeit multinacionális vállalatoknál történő kutatására alapozta. A kezdetleges, néhány elemet felsoroló listákkal szemben, ő már huszonnégy kompetenciát azonosított, melyeket három fő csoportba sorolt: stratégia és struktúra, vállalati kultúra, emberek. Brake (1997) még tovább lépett és ő már nem csak felsorolásokat és listákat készített, de az elemeket már modellbe is rendezte. Megállapításait a már meglévő szakirodalomra alapozta, valamint interjúkat készített cégvezetőkkel és ezen információk alapján alkotta meg a globális vezetői triászt (1. ábra), mely négy részből áll: az üzleti intelligenciából, kapcsolat menedzsmentből, személyes hatékonyságból, és az én átalakulásából.

**1. ábra: Globális vezetői triász**  
**Figure 1: The Global Leadership Trias**



*Forrás:* (Brake (1997) alapján saját szerkesztés)

Az üzleti intelligencia alatt azt értette, hogy a vezetőnek képesnek kell lennie szaktudását megfelelően alkalmazni az eredmények elérése érdekében. A kapcsolat menedzsment olyan képességnek tekintette, melynek lényege a kollaboratív kapcsolat építése és befolyásolása egy komplex és sokszínű nemzetközi környezetben az üzleti stratégia megvalósításának érdekében. A személyes hatékonyságot elengedhetetlennek tekintette, mivel úgy vélte egy vezetőnek szükséges megerősítő körülmények között is csúcsteljesítményt nyújtani. A kategóriához személyes tulajdonságokat is meghatározott úgy, mint a humorérzék, magabiztosság, rugal-





masság, krízis és kudarc kezelés, valamint a hibák gyors megoldása. A szerző újszerű megközelítése volt, hogy nem csak kompetenciákat határoz meg, hanem hét kritikus faktort is. Például a kulcsfontosságú szervezeti folyamatok ismerete és támogatása, jó időzíteni képesség, a legfőbb globális trendek analizálása és a szervezetre kifejtett lehetséges hatásuk előrejelzése.

Jordan és Cartwright (1998) alapján a nemzetközi siker esszenciális része a személyiségvonások egyvelegében és a menedzseri kompetenciákban fekszik. A lényeges személyiségvonások között négy tulajdonságot emelnek ki: az intellektuális kapacitást, magabiztosság, nyitottság új tapasztalatokra és érzelmi stabilitás. Míg a menedzseri kompetenciák kategóriájába a kapcsolati képességet, kulturális érzékenységet, nyelvi képességeket és a stressz kezelést sorolják. Black et al. (1999) ötven vállalat százharminc vezetővel készítettek interjút, melynek eredményeként már nem csak a hatékony vezetéshez szükséges képességeket gyűjtötték össze, de azt is megfogalmazták, hogy az adott képességeket hogyan lehet fejleszteni. Kets de Vries és Florent-Treacy (1999) a bevált gyakorlatokat foglalta össze esett tanulmányok alapján. Mumford et al. (2000) öt kategóriát határoztak meg a folyamatosan változó világ vezetői képesség által történő kezelésére: szaktudás az adott feladathoz, üzleti tudás, szervezeti- és emberek ismerete; valamint az ötödik elem a hajlandóság ezen képességeinek gyakorlása.

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

### 2.3. A piramis éra (2000-2013)

Chin, Gu és Tubbs (2001) kutatási eredményei alapján létrehoztak egy globális vezetői kompetencia modellt, mely az angol név rövidítéséből GLC modellnek nevezték el.

A GLC piramisban az alapszint a tudatlanság, mely szinten a vezetők nem törődnek a kulturális különbségekkel és úgy gondolják, hogy az az út a korrekt és tökéletes, amit ők követnek. A következő lépcső a tudatosság, amikor már elkezdik érzékelni, hogy a nemzetközi környezetben más mentalitásra van szükség. A megértési fázis, amikor az egyedek elkezdnek tudatos erőfeszítést tenni annak érdekében, hogy a más kultúrából származó emberek mit-miért cselekednek. A következő szakasz a méltányolás, amikor képes az egyed előnybe részesíteni egy új kultúra bizonyos elemeit. Az elfogadás és az internalizációs szintek szinte összemosódnak,





mivel lényegük, hogy az adott személy ekkor már realizálja, hogy a globalizáció, eltérések és a verseny tényleg létezik. A piramis teteje, pedig amikor tényként kezeli a vezető, hogy a globalizációban él és ennek megfelelően kell cselekednie. Összegezve, Chin et al. (2001) szerint a piramis legalsó szintjén az egyed a globális vezetői kompetenciák teljes hiányában van, ezért számára nagyon nehéz hogy fentebbi jusson a piramison. Ugyanakkor azt is kiemeli, hogy attól hogy valaki eléri a piramis fentebbi emeleteit, nem jelenti azt, hogy nem fog vissza csúszni alsóbb szintre.

Rosen et al. (2002) vezetői univerzálékat ismertek fel, mely eredményeket 28 országban, hetvenöt vezérigazgatóval készített személyes interjúra, valamint további 1058 kérdőívre alapozták. A következő mérőföldkő vezetői kompetencia kutatásban McCall és Hollenbeck (2002) nevéhez kötődik, akik azt vizsgálták hogy milyen módon lehet kiválasztani a sikeres vezetőket, valamint tovább fejleszteni képességeik. Goldsmith és kollégái (2003) már nem csak a múlt és jelen tanulmányozásában gondolkodtak, hanem olyan globális vezetői dimenziókat határoztak meg melyek a jövőben jelentőségteljesek lesznek.

A következő piramis modellt Bird és Osland (2004) alkotta meg, melyből később készítettek egy olyan változatot, ami csak a globális vezetői kompetenciákra fókuszál (2. ábra). Ez a modell is azt reprezentálja, hogy vannak olyan képességek, amelyek elengedhetetlen alapul szolgálnak a vezetők számára a felsőbb szintű kompetenciák kialakításában.

**2. ábra: A Bird és Osland féle globális vezetői kompetencia piramis**  
**Figure 2.: Bird and Osland's Global Leadership Competency Pyramid**



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

Jokinen (2005) célja a korábbiakhoz képest egy integráltabb keret létrehozása volt, mely három rétegből áll: alapvető mag, mentális karakterisztikák és a magatartási képességek. A kategóriákhoz részletes kompetencia listát rendelt és mindegyik elvárt kompetencia esetében részletes ismertetést is adott arról, hogy pontosan mit ért alatta (1. táblázat).



**1. táblázat: Jokinen kompetencia rétegei**  
**Table 1: Jokinen's Comtency Layers**

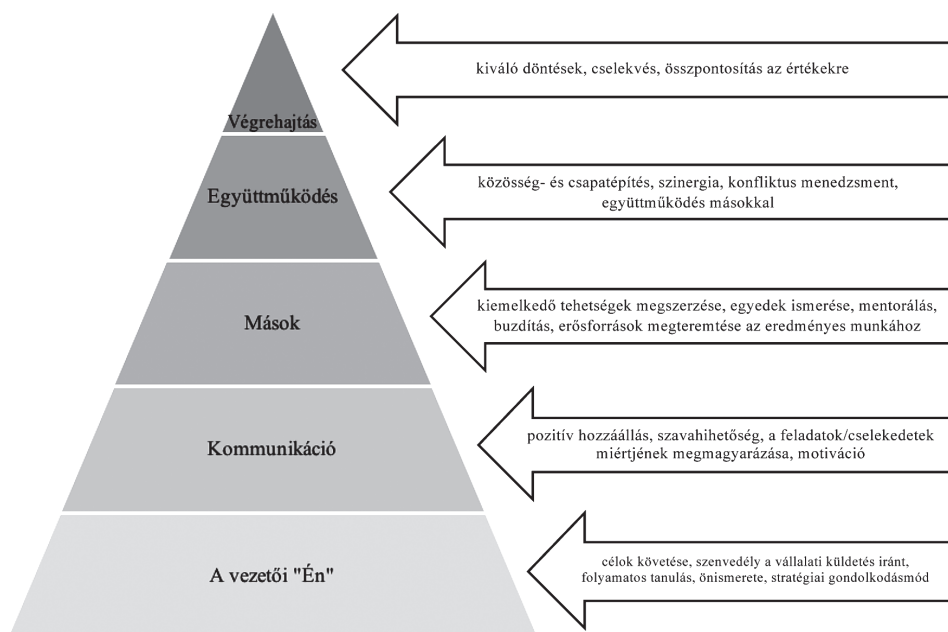
<i><b>Rétegek</b></i>	<i><b>Kompetenciák</b></i>
<i><b>Alapvető mag</b></i>	önismeret személyes átalakulás tudásvágy/ érdeklődés
<i><b>Mentális karakterisztikák</b></i>	optimizmus önkontroll társadalmi megítélés képessége empátia motiváció a nemzetközi környezetben történő munkára kognitív képesség komplexitás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

*Forrás:* Jokinen (2005) alapján saját szerkesztés

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



**3. ábra: A vezetői SCOPE piramis szintjei és példák a szintek kompetenciáira**  
**Figure 3.: The Levels of Leaders' SCOPE Pyramid and Examples for Each Level**



*Forrás: Hawkins (2013) alapján saját szerkesztés*

Hawkins könyvének megjelenésének évében Mendenhall et al. (2013) könyve is megjelent, mely egy átfogó áttekintést ad az 1993 és 2012 között keletkezett szakirodalomról. A tizenkilenc évet átölelő anyag 160 eltérő globális vezetői kompetenciát különböztet meg. Mendenhall et al. (2013) ezt az tekintélyes mennyiséget végül tizenöt kompetenciára csökkentette le, főként olyanokra melyek véleményük szerint komplexek és sokrétűek. Ez adja a nevét is az általuk készített összefoglalásnak, melynek a leközelebbi fordítása az „egymásba ágyazott nemzetközi vezetői kompetenciák szerkezete” (2. táblázat). Ezzel a névvel azt szándékoztak kifejezni, hogy az általuk felsorolt kompetenciák szerintük készségek és képességek összetétele melyek egymásba fonódnak, ezért csak az összefoglaló neveket kategorizálták. Például az érdeklődő alatt érti a kíváncsiságot, nyitottságot a tapasztalatokra és az alázatosságot is.



**2. táblázat: Egymásba ágyazott nemzetközi kompetenciák**  
**Table 2: Framework of Nested Global Leadership Competencies**

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

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

Ez a nyolc évet felölelő időtartam legkiemelkedőbb ismertetőjegye, hogy túlnyomó részt már nem listákba rendezik a kompetenciákat, hanem modellekbe, melyek közül leggyakoribb a piramis forma. A piramis formával a szakértők nagyrészt azt kívánják reprezentálni, hogy vannak olyan képességek, amelyek elengedhetetlenek ahhoz, hogy a vezető a magasabb szinten lévő kompetenciákat elsajátítsa és alkalmazni tudja. Ebben az időben tovább folytatódnak a kategorizálások is, melyeket van aki táblázatba foglal. Mivel ennek a ciklusnak az egyik legjellegzetesebb vonás a piramis modellek gyakori használata, ezért ezt az időszakot „piramis érának” lehet nevezni. (Meg kell jegyezni, hogy Brake (1997) modellje is tartozhatna ide, mivel piramis formába rendezte elképzeléseit, ugyanakkor azért nem ebbe a fázisba kerül besorolásra, mert esetében nem volt lényeges, hogy a piramison belül szintes elrendezést hozzon létre.)

### 2.4 Útmutatók kora (2013-)

A 2013-as évek utáni időre az a jellemző, hogy már kis mértékben jelennek meg modellek. A világ és folyamatai annyira komplexek lettek, hogy már a modellek nem elegek és nem is pontosak a kompetenciák pontos bemutatására (DDI, 2014). Ellenben a tendenciák azt mutatják, hogy az innovativitás, emocionális intelligencia, folyamatos tanulás és a mentorok általi tovább fejlődés kerül előtérbe (Goleman, 2014; Petrie, 2014; Zenger–Folkman, 2014; 2015;). Mivel erre az időszakra már az a jellemző, hogy a publikációk már csak általános ajánlásokat tartalmaznak, úgynevezett útmutatásokat, ezért kapta ez a szakasz ezt az elnevezést. Valamint mivel ez az időszak még csak egy rövid időszakot tartalmaz, ezért hosszútávú következtetések nem is vonhatók le belőle.

## 3. Összefoglalás

A szakirodalom alapján négy szubjektív kategória alkotása történt meg, melyek a vizsgált időintervallum legjelentősebb karakterisztikái szerint kerültek tagolásra (4. ábra). Az ismertett 25 év azt prezentálja, hogy a globális vezetői kompetenciák vizsgálata folyamatos fejlődést mutat. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a tendencia az, hogy a kutatások szinte teljes mértékben, csak lekövetik és

összefoglalják az adott időszak kompetenciáit, viszont nem tesznek ajánlást és nem készítenek scenáriókat, hogy a jövőben milyen kompetenciákra lehet szükség.

#### 4. ábra: A globális vezetői kompetenciák evolúciója Figure 4.: The Evolution of Global Leadership Competencies



*Forrás:* (saját szerkesztés)

Tehát mire egy vezető elsajátítja az eredmények alapján ajánlott kompetenciákat, már nem biztos, hogy versenyképes lesz velük, mivel addigra lehet, hogy teljesen megváltozik a gazdasági környezet. A jövőre nézve érdekes kutatási terület lehet, hogy különböző gazdasági atmoszférára nézve eltérő scenáriók készüljenek, annak érdekében, hogy a vezetők előre tudjanak készülni.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bird, Allan; Osland, Joyce S. (2004) Global Competencies: An Introduction. In: Lane, Henry; Maznevski, Martha; Mendenhall, Mark E.; McNett, Jeanne (szerk.) Handbook of Global Management. Blackwell: Oxford.
- Black, J. Stewart; Gregersen, Hal B. (1999) The right way to manage expatriates. Harvard Business Review. Vol. 77 No. 2. pp. 52-54, 56, 58, 60-62.
- Boddy, David (2008) Management: An introduction. (4. kiadás) FT Prentice Hall
- Brake, Terrence (1997) The Global Leader: Critical Factors for Creating The World Class Organization. Irwin Professional Publishing, Chicago.
- Chin, Chen Oi; Gu, John; Tubbs, Stewart L. (2001) Developing Global Leadership Competencies. Journal of Leadership Studies. Vol. 7. No. 4. pp. 20-35.
- DDI (2014) Ready-Now Leaders: 25 Findings to Meet Tomorrow's Business Challenges <http://www.ddiworld.com/glf2014> Adatok letöltve: 2015. október 5.
- Fenyves Veronika (2014) Vállalati teljesítményértékelés pénzügyi mutatók és a DEA felhasználásával. ACTA SCIENTIARUM SOCIALIUM (ISSN: 1418-7191) 40: pp. 133-146.
- Gangopadhyay, Partha; Chatterji, Manas (2005) Economics of Globalisation. Ashgate Publishing Limited, England. pp. 191-203.
- Goldsmith, Marshall, Greenberg, Cathy L., Robertson, Alastair, Hu-Chan, Maya (2003) Global Leadership: The Next Generation, Financial Times Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Goleman, Daniel. (2014) Eight Must-Have Competencies for Future Leaders. <http://www.danielgoleman.info/daniel-goleman-eight-must-have-competencies-for-future-leaders/> Adatok letöltve: 2015. október 5.
- Gulyás László (1999) Vezetéstudomány. Főiskolai jegyzet. József Attila Tudományegyetem, Szegedi Élelmiszeripari Főiskola Kar. Szeged pp. 1-179.

- Hawkins, Mike (2013) *Leadership: Competencies That Enable Results*. Brown Books Publishing Group, United States.
- Johnson, Gerry, Scholes, Kevan, Whittington, Richard (2011) *Exploring Strategy: Text and Cases* (9. Kiadás) FT Prentice Hall
- Jokinen, Tiina (2005) Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training* Vol. 29. No. 3. 2005/10 pp. 199-216
- Jordan, Joe; Cartwright, Sue (1998) Selecting expatriate managers: key traits and competencies. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19. No. 2, pp. 89-96.
- Kets de Vries, Manfred F. R.; Florent-Treacy, Elizabeth (1999) *The New Global Leaders*. Jossey-Bass: San-Francisco.
- Lobel, Sharon A. (1990) Global leadership competencies: Managing to a different drumbeat. *Human Resource Management*, Vol. 29 No. 1 pp. 39–47.
- McCall, Morgan W. Jr; Hollenbeck, George P. (2002) *Developing Global Executives: The Lessons of International Experience*. Harvard Business School Press: Boston.
- Mendenhall, Mark E.; Osland, Joyce S.; Bird, Alan; Oddou, Gary R.; Maznevski, Martha L.; Stevens, Michael J.; Stahl, Günter K. (2013) *Global Leadership: Research, Practise, and Development*. Routledge, Abingdon.
- Moran, Robert T.; Riesenberger, John R. (1994) *The Global Challenge: Building the New Worldwide Enterprise*. McGraw-Hill Book Company, London.
- Mumford, Michael .D.; Zaccaro, Stephen J.; Harding, Francis D.; Jacobs, T. Owen; Fleishman, Edwin A. (2000) Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *Leadership Quarterly*. Vol. 11. No. 1. pp. 11-35.
- Petrie, Nick (2014) *Future Trends in Leadership Development*. Centre for Creative Leadership
- Rhinesmith, Stephen H. (1996) *A Manager's Guide to Globalization: Six Skills for Success in a Changing World*. (2. kiadás) The McGraw-Hill Companies, New York.
- Rosen, Robert H.; Digh, Patricia; Singer, Marshall; Phillips, Carl (2000) *Global Literacies: Lessons on Business Leadership and National Cultures*. Simon Schuster: New York.
- SHRM (2008) Leadership competencies <http://www.shrm.org/research/articles/articles/pages/leadershipcompetencies.aspx> Society for Human Resource Management Adatok letöltve: 2015. október 05.
- Tichy, Noel; Brim, Jack; Charan, Ram; Takeuchi, Hirotaka (1992) Leadership development as a lever for global transformation. In: V. Pucik, N. Tichy, C.K. Barnett (szerk.) *Globalizing Management, Creating and Leading the Competitive Organization*. John Wiley and Sons: New York. pp. 47-60.
- Yeung, Arthur K., Ready, Douglas A. (1995) Developing leadership capabilities of global corporations: A comparative study in eight nations. *Human Resource Management*. Vol. 34 No. 4. pp. 529-547.
- Zenger, Jack; Folkman, Joe (2014) The Skills Leaders Need at Every Level. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/07/the-skills-leaders-need-at-every-level> Adatok letöltve: 2015. Október 5.
- Zenger, Jack; Folkman, Joe (2015) You Have to Be Fast to Be Seen as a Great Leader. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/02/you-have-to-be-fast-to-be-seen-as-a-great-leader/> Adatok letöltve: 2015. október 5.