

**Zoltayné Paprika Zita – Szántó Richárd**

**Menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok  
longitudinális elemzése a versenyképesség kutatások alapján**

TM 5. sz. műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

<sup>1</sup> A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Jelen műhelytanulmány az *Üzleti szféra és a versenyképesség* c. műhely  
*Vezetési és döntési rendszerek* c. kutatócsoportban készült.

Műhelyvezető: Városiné Demeter Krisztina  
Kutatócsoport-vezető: Zoltayné Paprika Zita

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával  
felhasználható és hivatkozható.

## Tartalomjegyzék

<b>TARTALOMJEGYZÉK</b> .....	<b>3</b>
<b>ABSZTRAKT</b> .....	<b>4</b>
<b>BEVEZETÉS</b> .....	<b>5</b>
<b>A MENEDZSMENT KÉPESSÉGEK LONGITUDINÁLIS ELEMZÉSE</b> .....	<b>7</b>
<b>A MENEDZSMENT KÉPESSÉGEK VÁLLALATI KATEGÓRIÁK SZERINTI ELEMZÉSE</b> .....	<b>11</b>
A vállalatméret hatása.....	11
Tulajdonosok típusa .....	12
A fő tevékenység befolyásoló hatása.....	12
A változásokhoz való viszonyulás és a menedzsment képességek összefüggése.....	13
A vállalati teljesítmény és a menedzsment képességek összefüggése .....	14
<b>A DÖNTÉSHOZATALI KÖZELÍTÉSMÓDOK LONGITUDINÁLIS ELEMZÉSE</b> .....	<b>16</b>
<b>A DÖNTÉSHOZATALI KÖZELÍTÉSMÓDOK VÁLLALATI KATEGÓRIÁK SZERINTI ELEMZÉSE</b> .....	<b>19</b>
A vállalatméret hatása.....	19
Tulajdonosok típusa .....	20
A fő tevékenység befolyásoló hatása.....	21
A változásokhoz való viszonyulás és a döntéshozatali közelítésmódok összefüggése .....	22
A változásokhoz való viszonyulás és a racionalitás összefüggése .....	23
A vállalati teljesítmény és a döntéshozatali közelítésmódok összefüggése .....	24
<b>ÖSSZEGZÉS</b> .....	<b>24</b>
<b>KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS</b> .....	<b>25</b>
Függelelék: A túlzott önbizalomról és a menedzsment képességekről .....	26
Felhasznált irodalom .....	27

## Absztrakt

Tanulmányunkban a menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok szerepét a versenyképesség alakításában immáron negyedik alkalommal elemezzük. Hogy megértsük, milyen tulajdonságokkal, egyéni képességekkel kell a menedzsmentnek rendelkeznie ahhoz, hogy őnmaga is versenyképes legyen, és feltárjuk, melyek a mintában szereplő menedzserek erősségei, illetve gyenge pontjai – a korábbi kutatások hagyományait követve – azt vizsgáltuk, hogy a mintában szereplő menedzserek hogyan értékelik önmagukat bizonyos készségek, képességek szerint, valamint azt is áttekintettük, hogy a menedzserek milyen döntéshozatali közelítésmódokat alkalmaznak. A megkérdezett menedzserekre – akárcsak a korábbi válaszadókra – a gyakorlatorientáltság, a magas szintű szakmai ismeretek birtoklása és a fejlett problémamegoldó képesség jellemző leginkább, illetve a nemzetközi trendekkel némiképp szemben a racionális döntéshozatali megközelítést preferálják.

**Kulcsszavak:** menedzsment képességek, döntéshozatali közelítésmódok, intuitív döntéshozatal, racionalitás

## Longitudinal analysis of management skills and decision making approaches in Competitiveness Research

### Abstract

We have been analyzing the role of management skills and decision making approaches in firm level competitiveness for the fourth time already. In order to understand what characteristics and individual capabilities a manager must have to be competitive him/herself, and what the main strengths and weaknesses of the Hungarian managers are, following the methodologies of our earlier studies, self assessment of the skills and capabilities of the managers in our sample were examined. The managers – similarly to the earlier results – are practice oriented, they possess up-to-date professional knowledge, and they have good problem solving skills. Our findings demonstrate that they prefer rational decision making approaches, which contradicts to the international tendencies.

**Keywords:** management skills, decision making approaches, intuitive decision making, rationality

## Bevezetés

A menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok szerepét a versenyképesség alakításában immáron negyedik alkalommal elemezzük. Először 1996-ban vizsgáltuk meg a magyar menedzserek versenyképességét egy nemzetközi kutatás módszertanát fölhasználva (Hickson et al., 1986), melynek során 1300 vállalati vezető kérdőíves és 50 további vezető mélyinterjú keretében történő megkérdezésére került sor. A kutatást a „Versenyben a világgal – A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői” című kutatási program keretében végeztük. Ez a kutatási program, melyet a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete mellett működő Versenyképesség Kutató Központ gondozott, 1999-ben folytatódott, s ekkor került sor az empirikus vizsgálatok első megismétlésére. Így lehetőségünk nyílt ellenőrizni, vajon történt-e változás a menedzserek felkészültsége, képességeik színvonala és az általuk alkalmazott döntéshozatali közelítésmódok terén a két vizsgálat között eltelt 4 éves időszakban.

Az összevetésnek külön érdekességet adott, hogy míg az első felvétel mintájában a nagyobb méretű, exportorientált vállalatok domináltak, addig az 1999-es minta eltolódott a közepes méretű, hazai tulajdonú vállalatok felé. Ily módon nem csak az időbeni változást, de a gazdálkodási méret szerinti esetleges eltéréseket is elemezni lehetett. Mindkét mintában 300-nál több vállalat szerepelt, melyek mindegyikétől négy-négy választ kaptunk, lévén, hogy az első számú vezető mellett a kereskedelmi és marketing, a termelési és a pénzügyi vezető is válaszolt kérdéseinkre. Gyakorlatilag tehát második alkalommal is egy 1200-asnál nagyobb minta állt rendelkezésünkre (Chikán-Czakó-Zoltayné, 2002a).

2004-ben a célminta összeállításánál a létszám szerinti méret és a területi reprezentativitás volt a két legfontosabb szempont és lényegében az adott vállalati körön belül rétegzett minta kialakítására történt kísérlet. A felmérés végére kialakult minta reprezentativitása természetesen némileg torzult, hiszen – mint minden önkéntes vállalati felmérés esetén – a válaszadási hajlandóság miatt módosult az adatbázisba bekerülő vállalatok köre. Végül 301 vállalattól sikerült információt gyűjteni, és így egy közel 3600 változót tartalmazó adatbázis állt össze. A mintára vonatkozó legfőbb jellemzőket Lesi Mária elemzése foglalta össze (Lesi, 2005)

A 2003-ban Magyarországon működő jogi személyiségű gazdasági társaságok döntő többsége (85,1%) mikrovállalat volt. A mi adatbázisunkban azonban szándékosan nem szerepeltek mikrovállalatok, mivel csak olyan vállalatokat kerestünk meg, amelyekről feltételezhető volt, hogy az általunk vizsgált vállalati funkciók (termelés, pénzügy, kereskedelem) esetükben szervezetenként elkülönülten működnek. Kisvállalatok így csupán „véletlenül” kerülhettek a felmért cégek közé,

következésképpen a 10 fő feletti sokasági megoszláshoz képest a minta erősen torzult volt. A kisvállalatok alul, a közepes- és nagyvállalatok pedig jelentősen felül voltak reprezentálva benne. A méret szerinti megoszláshoz képest a pénzügyi ismérvek alkalmazásával azonban a vállalatok egy része áthelyeződött az alacsonyabb méretkategóriákba. Az eszközérték alapján a kisvállalati körbe volt sorolható a felmért cégek 31,5 százaléka, az árbevétel alapján pedig szintén közel 30 százaléka, miközben lecsökkent a középvállalatok aránya.

A 2004-es adatbázis nagyobb arányban tartalmazott vállalatokat a feldolgozóiparból, az energiaszolgáltatás és a közösségi szolgáltatások területéről, míg a kereskedelem, építőipar és a nem közösségi szolgáltatás szektorok kissé alulreprezentáltak voltak. Az adatbázisban jelentősen nagyobb arányban szerepeltek közösségi tulajdonú vállalatok, mint a teljes magyar vállalati populációban, és a külföldi cégek is felülreprezentáltak voltak, míg a belföldi magáncégek aránya jóval alacsonyabb volt sokaságbeli részesedésüknél. A területi reprezentativitást tekintve a minta jóval kisebb arányban tartalmazott budapesti és Pest megyei vállalatokat (Közép-Magyarország) mint a teljes vállalati sokaság, a többi régió viszont kivétel nélkül felülreprezentált volt, főként az alföldi cégek részesedése bizonyult viszonylag magasnak.

2004-ben 23 százalékos válaszadási arányt sikerült elérni, vagyis a közvetlenül az EU csatlakozás előtt lefolytatott kérdőíves felmérés egyedülálló lehetőséget kínált számunkra a korábbi menedzsment képességekkel és döntéshozatali közelítésmódokkal kapcsolatos kérdéseink újbóli lekérdezésére 1-2 hónappal az EU csatlakozás előtt. Az eredmények egy gyorsfényképet adtak arról, hogy a megkérdezett menedzserek milyen képességekkel, készségekkel vágtak neki az EU-ban való megmérettetésnek (Zoltayné-Szántó, 2005).

Az immáron negyedik versenyképesség kutatásra és lekérdezésre 2009-ben került sor. A 2009-es mintavétel és felmérés jellemzőit Matyusz Zsolt műhelytanulmánya tárgyalja részletesen (Matyusz, 2011). A minta rövid jellemzését Csesznák Anita és Wimmer Ágnes műhelytanulmánya alapján ismertetjük, melyben azokat a vállalati jellemzőket foglalták össze, melyeket a kutatók figyelmébe ajánlottak az egyes témák részletes feldolgozásához (Csesznák – Wimmer, 2011). Mi is ezeket a jellemzőket fogjuk használni eredményeink elemzéséhez. A 2009-es mintában 300 vállalat felsővezetőinek válaszai jelennek meg, a hagyományoknak megfelelően minden vállalattól négy felsővezető vett részt a kutatásban, így a minta valójában 1200 fős.

A közreműködő vállalatok méret szerinti megoszlása ismét jelentősen átalakult. A létszám, az eszközérték és az árbevétel alapján három kategória került kialakításra, melyekben a következő elemszámokat találjuk: kisvállalat – 210, középvállalat – 69, nagyvállalat – 21. Ez azt jelenti, hogy a mintánkban szereplő vállalatok 70%-a a kisvállalati kategóriába került, 23% középvállalatként szerepel

és a nagyvállalatok aránya mindössze 7%. A 70%-ot kitevő kisvállalati körre jellemzően igaz, hogy a foglalkoztatottak száma 50 fő alatt van, az eszközérték és az árbevétel durván 2,5 Mrd Ft körül alakul.

Tulajdonlás szempontjából a minta érdekessége, hogy a válaszadók több mint kétharmadának van 50% feletti részesedéssel rendelkező domináns tulajdonosa. Tulajdonlás szerint is három kategóriát alakítottunk ki: többségi állami tulajdon – 27, többségi belföldi magán tulajdon – 199, többségi külföldi tulajdon – 46. Jól látható, hogy itt is 70% fölötti (pontosan 73,2%-os) a domináns belföldi magán tulajdon jelenléte, ami azt jelzi, hogy a mintában a többségi belföldi (nem állami) tulajdonban lévő cégek a meghatározóak.

A fő tevékenység alapján 10% fölötti reprezentációt a következő ágazatok értek el: szolgáltatás és közösségi szolgáltatás (23%), kereskedelem (19%), gépipar (14,7%), egyéb feldolgozóipar (12%). Az összes feldolgozóipar a teljes minta 42,3%-át tette ki, s ezen belül a két legfontosabb ágazat súlya a következő volt: gépipar 34,6%, kohászat 21,3%.

A hagyományosan terjedelmes kérdőívben mi két témakörre koncentráltunk. A menedzsment képességek alakulását és a különböző döntéshozatali közelítésmódok elfogadottságát, népszerűségét mértük fel negyedik alkalommal. A témák jellegéből adódóan természetesen a válaszok többsége önértékelés volt, ami nyilvánvalóan torzító hatású. Ugyanakkor azt gondoljuk, hogy annak megismerése, hogy a menedzserek *hogyan vélekednek saját képességeikről és döntéshozatali fölfogásukról* legalább olyan értékes információ, mint az, ha pontosan meg tudnánk mérni ezeket a képességeket, illetve a közelítésmódok alkalmazásának intenzitását, valamint ki tudnánk mutatni a kapcsolatot köztük és a vállalat versenyképessége között, különösen, hogy jelenleg a pontos méréshez még nincsenek eszközeink. (Az önértékelés problémáiról lásd a Függeléket.)

## **A menedzsment képességek longitudinális elemzése**

A szakirodalomban komoly viták folynak arról, hogy miként lehet értékelni a menedzserek teljesítményét, felkészültségét. Kézenfekvő megoldásnak tűnik az általuk vezetett cég gazdasági teljesítményének, értékének alakulását megvizsgálni. Privatizációs és felvásárlási döntések elemzéséből kiderült, hogy a menedzsment fölkészültsége, tudása, kapcsolatrendszere jelentősen befolyásolhatja a cég értékét. Az elmúlt két évtizedben Magyarországon is tapasztaltuk, hogy a tudásalapú gazdaság korában az emberi tényező fölértékelődik.

Vajon milyen tulajdonságokkal, egyéni képességekkel kell a menedzsmentnek rendelkeznie ahhoz, hogy önmaga is versenyképes legyen? Melyek a mintában szereplő menedzserek erősségei,

illetve gyenge pontjai? A különböző vezetői posztokat betöltő menedzserek vajon egyformán ítélik-e meg a képességeiket? Van-e összefüggés a követett stratégia, a változásokra való reagálás képessége, az üzleti teljesítmény és a menedzserek képességei között? E kérdések megválaszolásához – a korábbi kutatások hagyományait követve – ugyanazon nemzetközi kutatás módszertanára támaszkodva (Hickson et al., 1986) 2009-ben is azt vizsgáltuk, hogy a mintában szereplő menedzserek hogyan értékelik önmagukat bizonyos készségek, képességek szerint:

- fejlett kommunikációs képesség
- magas szintű szakmai ismeretek birtoklása
- vezetési ismeretek birtoklása
- problémamegoldó képesség
- az ötletek képviselésének képessége
- szervezési készség
- üzleti érzék
- számítástechnikai ismeretek
- elemző készség
- gyakorlatorientáltság
- kockázatvállalási hajlandóság

Ebben a listában egyaránt helyet kaptak a hagyományos vezetői erényeket megtestesítő képességek, készségek, valamint a piacgazdaságban elengedhetetlen dinamikus, tipikusan a vállalkozáshoz kapcsolható jellemzők. A vállalati menedzsment képességeivel, fölkészültségével kapcsolatos 2009-es eredmények teljes mértékben megerősítették korábbi kutatási eredményeinket. A válaszadók most is egy ötfokozatú skálán értékelték ugyanazon menedzsment képességek és készségek meglétét, illetve erősségét, mint az előző három kutatás során. Az eredmények hasonlósága azért is érdekes, mert a minták összetétele, – amint azt a Bevezetőben bemutattuk – a négy felmérésben jelentősen eltért egymástól. A '96-os felvételnél inkább a nagyobb export-orientált vállalatok válaszai domináltak, míg a '99-es mintában a kis és közepes méretű, elsősorban hazai piacra termelő vállalkozások voltak túlsúlyban. 2004-ben a közepes méretű hazai tulajdonú vállalatok voltak többségben a mintában, ami eltolódott a kisvállalatok irányába a 2009-es felvételnél. A minden egyes képességnél megmutatkozó folyamatos javulás valószínűsíthetően a természetes fejlődésnek (is) tulajdonítható. Ezzel együtt elgondolkodtató az eredmények ilyen nagyfokú stabilitása. Ebből arra következtethetünk, hogy a minta összetétele nem befolyásolja jelentősen a képességek, készségek színvonalát. Ezt a hipotézisünket későbbi részletesebb vizsgálataink is alátámasztották.



1. táblázat. A menedzsment képességek rangsora 1996-ban, 1999-ben, 2004-ben és 2009-ben

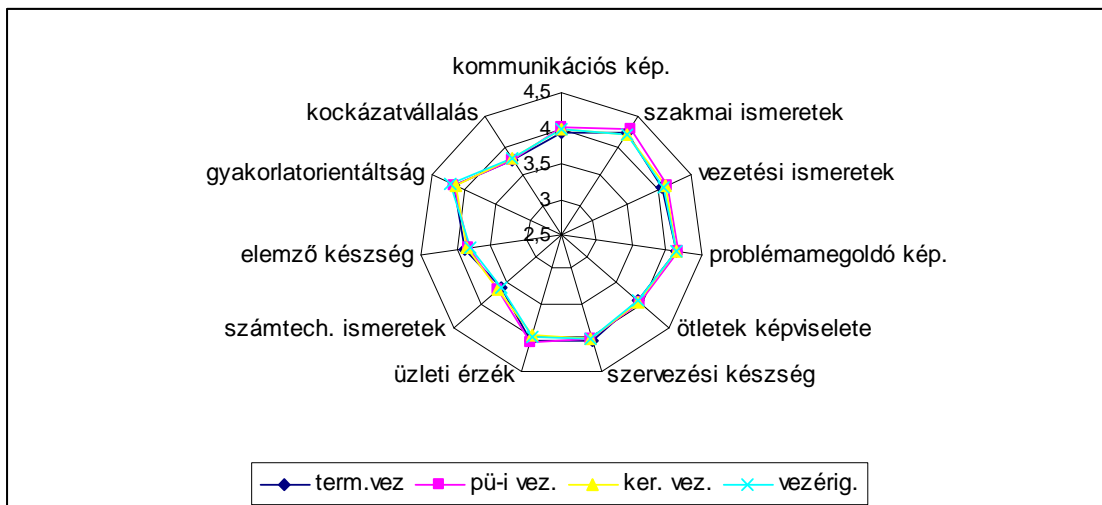
Menedzsment képességek	1996, N=325	1999, N=321	2004, N=301	2009, N=300
gyakorlatorientáltság	4.15	4.16	4.10	4.17
szakmai ismeretek	3.99	4.06	4.09	4.22
problémamegoldás	3.78	3.91	3.97	4.15
üzleti érzék	3.71	3.83	3.87	4.01
kommunikációs kép.	3.61	3.73	3.74	3.98
szervezési készség	3.61	3.76	3.78	4.02
ötletek képviselése	3.60	3.69	3.69	3.93
vezetési ismeretek	3.54	3.74	3.78	4.10
kockázatvállalás	3.47	3.53	3.46	3.76
elemző készség	3.46	3.57	3.64	3.84
számítástechnikai ismeretek	2.93	3.04	3.17	3.66

Feltűnő a hasonlóság a négy rangsor között, ami az eredmények megbízhatósága szempontjából rendkívül fontos körülmény. Mind a négy listát ugyanazon képességek vezetik: a **gyakorlatorientáltság, a magas szintű szakmai ismeretek és a problémamegoldó képesség**. Ezek az erősségek egy fölkészült, pragmatikus, a piaccgazdaság viszonyaihoz sikeresen adaptálódott menedzsment körvonalait rajzolják meg, akiknek továbbra is gyengesége az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság hiánya. A számítástechnikai ismeretek látványos fejlődést mutatnak, de még mindig a sor végén kullognak a legalacsonyabb értékkel (3.66), s ezzel egyértelműen a vizsgált menedzserek gyengeségeként jelennek meg. A 2009-es rangsorban nem szerepel 3,5 alatti eredmény, amit úgy kell értelmeznünk, hogy a menedzserek önértékelésük alapján, az ötfokú skálán az átlagnál jobb teljesítményt tulajdonítanak maguknak mindegyik képesség szerint. Jellemző a 4 körüli átlag, melyet hat képesség esetében meg is haladnak: **magas szintű szakmai ismeretek- 4.22, gyakorlatorientáltság – 4.17, problémamegoldó képesség – 4.15, vezetési ismeretek – 4.10, szervezési készség – 4.02, üzleti érzék – 4.01**. Érdemes megjegyezni, hogy a hagyományos menedzserei szerephez köthető vezetési és szervezési képességhez tartozó eredmények első

alkalommal kúsztak a 4-es érték fölé. Két további képesség is csak hajszállal maradt el a 4-es átlagtól: a kommunikációs képesség – 3.98, az ötletek képviselése – 3.93. Az eredményekben látványos előrelépés tapasztalható a korábbi mintákhoz viszonyítva. A sok 4 fölötti érték azt mutatja, hogy a megkérdezett menedzserek alapvetően „jó”-nak ítélik meg a képességeiket.

Az 1. ábrán az átlageredmények finomítása érdekében feltüntettük, hogy a négy válaszadói csoport (vezérigazgatók, termelési vezetők, pénzügyi vezetők, kereskedelmi vezetők) önértékelései milyen képet mutatnak egymáshoz képest. Jól látható, hogy mindegyik válaszadói csoportban ugyanazok a trendek figyelhetők meg, ami azt sejteti, hogy a különböző vezetői posztokat betöltő válaszadók erősségei és gyengeségei posztjuktól függetlenül alakulnak ki. Megfigyelhető ugyanakkor, hogy a pénzügyi vezetők képességei általában egy hajszálnyival jobbak, ami különösen a szakmai ismeretek, a vezetési ismeretek, a problémamegoldó képesség és az üzleti érzék területén mutatkozik meg, de az is lehet, hogy ők csak elfogultabbak magukkal szemben az önértékeléskor.

1. ábra. Menedzsment képességek a négy válaszadói csoportban 2009-ben (N=300)



Az ábra alapján levonhatjuk azt a következtetést, hogy a felsővezetői posztokon egységesen magas teljesítményelvárásokkal szembesülnek a különböző feladatkörben tevékenykedő felsővezetők. Mind a négy válaszadói csoportnak egységesen a legnagyobb képesség deficitje a kockázatvállalás és a számítástechnikai ismeretek terén van.

## A menedzsment képességek vállalati kategóriák szerinti elemzése

A versenyképesség kutatás keretében készülő elemzések összevethetősége érdekében ún. közös vállalati kategóriák kialakítására került sor. A 2009-es felmérésben résztvevő vállalatok csoportba sorolása hét szempont alapján történt meg (Csesznák - Wimmer, 2011):

- a vállalatméret,
- a domináns tulajdonos típusa,
- a vállalat fő tevékenysége (ágazat),
- az exportorientáltság,
- a piaci/környezeti változásokhoz való viszony (reagáló képesség),
- a vállalati teljesítmény jellemzői,
- a piac koncentrálttsága.

A vállalati kategóriák kialakításának, s a mintában szereplő vállalatok besorolásának az volt az elsődleges célja, hogy bizonyos kiválasztott jellemzők alapján egységes, minden kutató által azonosan értelmezett, egyformán használható taxonómia alakuljon ki. Így az elemzések során egységes fogalomrendszerrel dolgozhattunk és jobban összehasonlítható, egymással kompatibilis elemzéseket készíthettünk. A fő cél az volt, hogy a kutatásban egységesen értelmezzük és használjuk azokat a központi jellemzőket, melyek alkalmasak a vállalatok legfontosabb tulajdonságainak leírására, s az így kialakított vállalatcsoportokat lehetőség szerint minél több szempontból jellemezzük. Mi ebben a tanulmányban a **menedzsment képességek** és a **döntéshozatali közelítésmódok** alakulását vizsgáljuk meg a központi besorolásokat adó változók alapján kialakított vállalatcsoportok sajátosságait, s a csoportok közötti eltéréseket figyelembe véve. Elemzésünkben elsősorban azokra a változókra koncentrálnak, melyek esetében szakmailag indokoltnak tartottuk az összekapcsolást valamint szignifikáns kapcsolatot fedeztünk fel az egyes vállalati kategóriák és a menedzsment képességek szintje között.

### A vállalatméret hatása

A vállalatok méret szerinti besorolása a felsővezetők által megadott létszám, eszközérték és árbevétel adatok alapján történt, az általánosan elfogadott kategória-határok (2004. évi XXXIV. törvény, a 2008. évi 265 Ft/euro árfolyam) figyelembe vételével. Mindezek alapján három kategóriát határoztunk meg: a kisvállalatok, a középvállalatok és a nagyvállalatok körét. Jellemzően a kisvállalati körbe kerültek az 50 főnél kevesebbet foglalkoztató, 10 millió euro alatti eszközértékű, és 10 millió euro alatti árbevételű felmutató vállalkozások. Középvállalatnak minősültek az 50-től 250 főig foglalkoztatók,

amennyiben eszközértékük és árbevételük meghaladta a kisvállalati értéket, de alacsonyabb volt, mint 43 millió euró, illetve 50 millió euro. 250 főnél több alkalmazott, 43 millió eurónál nagyobb eszközérték és 50 millió euro árbevétel fölött nagyvállalati minősítést lehetett szerezni. Amint azt a Bevezetőben láttuk, a kisvállalati kategóriába 210, a középvállalatiba 69, a nagyvállalatiba 21 vállalat került (Csesznák - Wimmer, 2011).

Nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a vállalatméret és a menedzsment képességek között. Ez azt sugallja, hogy a vállalati méret nem befolyásolja jelentős mértékben a menedzsment képességek színvonalát, de meg is fordíthatjuk a felvetést, amennyiben úgy értelmezzük ezt az eredményt, hogy manapság már méret szerint minden vállalat a menedzsment képességek egyöntetűen magas színvonalát követeli meg.

## **Tulajdonosok típusa**

A tulajdonosokra vonatkozó változó azt jelzi, hogy többségében (több mint 50%-ban) milyen típusú tulajdonban van a vállalat: állami, belföldi nem állami vagy külföldi tulajdonban. 27 vállalat többségi állami tulajdonban volt a mintában, 199 többségi belföldi (nem állami) tulajdonossal rendelkezett és 46 cégnél többségi külföldi tulajdonost találtunk. 28 vállalatot a megadott adatok alapján nem sikerült besorolni.

Nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a tulajdonlás jellege és a menedzsment képességek között sem, ami szintén érdekes eredmény és azt jelzi, hogy a tulajdonosnak való különböző típusú megfelelés sem befolyásolja a menedzserek képességeit közvetlenül.

## **A fő tevékenység befolyásoló hatása**

A fő tevékenység szerinti besorolás a fő tevékenységi kör TEÁOR számának első két számjegye és a három legnagyobb üzletág megnevezése alapján történt (Csesznák – Wimmer, 2011). Az alábbiakban az egyes tevékenységi körbe eső vállalatok számát adjuk meg a mintából:

- Mezőgazdaság: 13
- Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás: 6
- Élelmiszeripar: 20

- Könnyűipar: 13
- Vegyipar: 14
- Gépipar: 44
- Egyéb feldolgozóipar: 36
- Építőipar: 28
- Kereskedelem: 57
- Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás: 69.

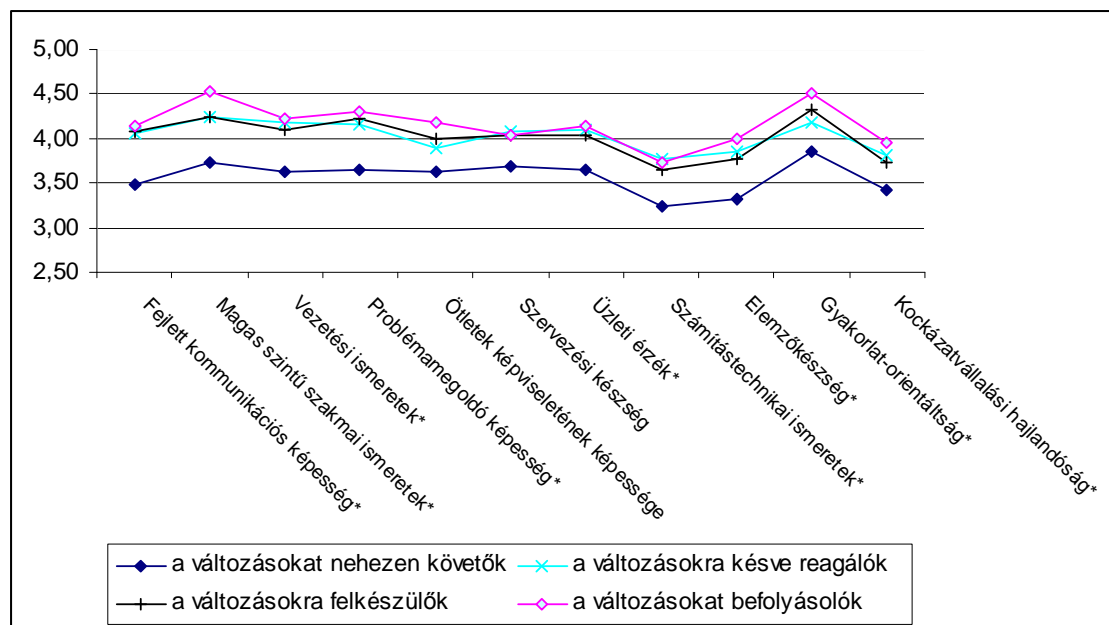
Talán már nem is meglepő, hogy a tevékenység jellege és a menedzsment képességek között sem találtunk szignifikáns kapcsolatot. Összegezve, abból a körülményből, hogy nem tudtunk szignifikáns kapcsolatot detektálni a menedzsment képességek és a vállalat mérete, tulajdonosi jellemzője és ágazati hovatartozása között, azt a következtetést kell levonnunk a jelen mintánkra vonatkoztatva, hogy a vizsgált menedzsment képességek olyan univerzális leírást adnak a felsővezetőkkel szemben támasztott elvárásokról, amelyek a legtöbb vállalati kategóriában érvényesek.

## A változásokhoz való viszonyulás és a menedzsment képességek összefüggése

A változásokhoz való viszonyulás kapcsán azt firtattuk, hogy a vállalat hogyan reagált a környezeti változásokra 2005 és 2008 között, az EU csatlakozás utáni években. Ez azt jelenti, hogy egy korábbi magatartást jellemezünk ezzel a változóval és nem a jövőbeni szándékokat. A változásokat nehezen követő vállalatok száma 29 volt, a késve reagálóké 117. Az offenzív vállalatok közül 99 felkészült a változásokra és 44 egyenesen befolyásolta is azokat. Itt azzal a hipotézissel élünk, hogy minél offenzívabb magatartást tanúsít egy vállalat, valószínűleg annál felkészültebbek a menedzserei. *Szignifikáns* kapcsolatot találtunk jó néhány képesség változó és a változásokra való reagálás között. Ezek közül kiemeljük a **kommunikációs képességet, a magas szintű szakmai ismereteket, a vezetési ismereteket, a problémamegoldó képességet, az üzleti érzéket, a számítástechnikai ismereteket, az elemző készséget és a gyakorlatorientáltságot**. Ez az az eset, amikor inkább az érdekes, hogy mi maradt ki a listából. Valójában az *ötletek képviselőinek képessége*, egy olyan klasszikus vezetői ismeret, mint a *szervezési ismeretek*, valamint a *kockázatvállalási hajlandóság*. A 2. ábrán érdemes megfigyelni, hogy a változásokra nehezen reagálók nagyon kilógnak a sorból, miközben a másik három kategóriába sorolt vállalatok képviselői relatíve egységes képet mutatnak az egyes képességek szerint. Ez alól kivétel a szakmai ismeret és az elemzőkészség valamint a kockázatvállalási hajlandóság. Ezek szerint a képességek szerint a változásokat befolyásolók sokkal jobbak. Az adatok

azt sejtetik, hogy a változásokhoz való sikeres viszonyulást leginkább a magas szintű szakmai ismeretek és a gyakorlatorientáltság támogatta. A változásokat befolyásolók erősségeként jelent még meg a problémamegoldó képesség és a többiekhez képest magasabb szintű üzleti érzék. \*-gal jelöltük azokat a menedzsment képességeket, amelyek esetében szignifikáns különbség mutatkozott a vállalati csoportok között.

2.. ábra. A változásokra való reagáláshoz szükséges menedzsment képességek (N=251)



## A vállalati teljesítmény és a menedzsment képességek összefüggése

A mintában a vállalatok az iparági átlaghoz viszonyított teljesítményük saját értékelése alapján három csoportba sorolódtak (Csesznák - Wimmer, 2011).

*Lemaradók:* A belföldi iparági átlagnál jobbnak tartott termékminőség és menedzsment mellett az átlagosnál valamivel gyengébbnek tartott technológiai színvonal és átlag alattinak értékelt piaci részesedés és pénzügyi teljesítmény jellemzi ezt a csoportot. 65 vállalat került ide.

*Átlagosan teljesítők:* Az átlagot meghaladó termékminőség, menedzsment és technológiai színvonal jellemzi ezt a csoportot, átlag körüli piaci részesedéssel, s valamivel jobb jövedelmezőséggel. 114 vállalat tartozik ebbe a csoportba.

**Vezetők:** Valamennyi vizsgált teljesítményjellemzőben az iparági átlagot meghaladó teljesítmény jellemzi az ide sorolt vállalatokat. Leginkább a termékminőség, a menedzsment és a technológiai színvonal emelkedik ki az iparági átlagból a vállalatvezetők véleménye szerint. A piaci részesedést tekintve ennél kevésbé, s a jövedelmezőségi mutatók esetében még kisebb mértékben érzékelik az előnyt. 96 vállalat került besorolásra ebbe a csoportba.

A besorolások önértékelések alapján történtek és a 2009-es felmérésben is folytatódott az a tendencia, hogy a válaszadók a könnyebben mérhető (és ellenőrizhető) pénzügyi tényezők esetében „szigorúbban” értékelték, mint a szubjektívebben megítélhető minőséget vagy az erőforrások színvonalát jellemző tényezőknél. A mi szempontunkból különösen érdekes, hogy hogyan vélekedtek az egyes csoportokba sorolt vállalatok felsővezetői a menedzsmentről, vagyis saját magukról. Ezt mutatja be a 2. táblázat. A lemaradók és a vezetők közötti átlagok különbsége meghaladja az egyet, ami egyértelműen alátámasztja a vezető vállalatok menedzsereinek magabiztosságát és valószínűleg jobb felkészültségét is.

2. táblázat. A menedzsment megítélése az egyes teljesítményklasszterekben (N=300)

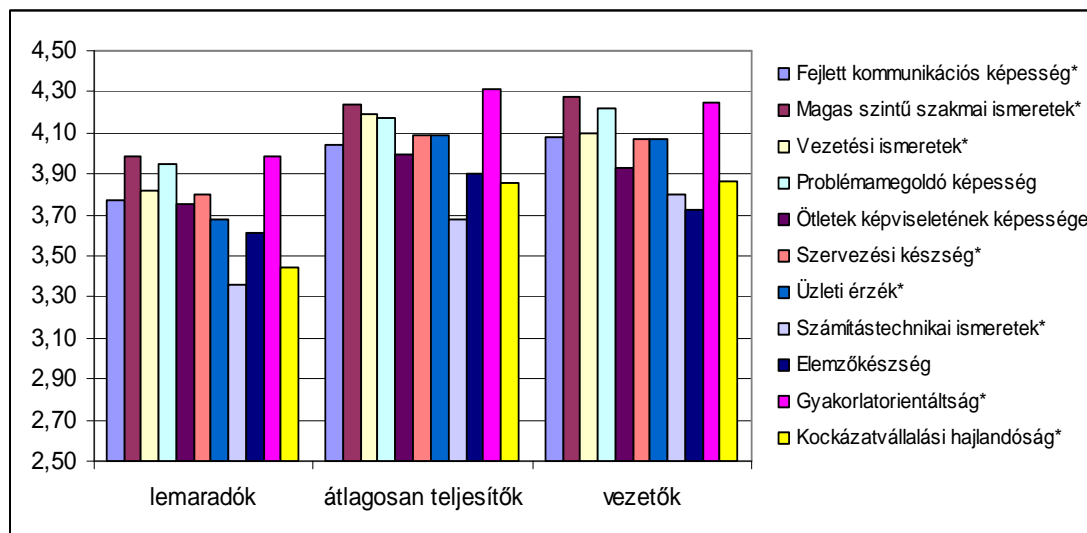
<b>Klaszter</b>	<b>Lemaradók</b>	<b>Átlagosan teljesítők</b>	<b>Vezetők</b>	<b>Összes besorolt vállalat</b>
Menedzsment	3,17	3,31	4,24	3,6

Az átlag feletti teljesítményt nyújtó vállalatok menedzsmentjétől átlag feletti képességeket, készségeket vártunk a 2. táblázatban megjelent vélemények alapján. Ezen várakozásunk nyolc képességváltozó esetében vissza is igazolódott, melyeket \*-gal jelöltünk a 3. ábrán. *Szignifikáns* kapcsolatot találtunk ugyanis ezen képességek és a vállalati teljesítmény színvonala között.

Nagyon jól látszik a 3. ábrán, hogy a vezető és az átlagosan teljesítő vállalatok elszakadnak a lemaradóktól a menedzsment képességek szerint, köztük azonban nem olyan drámai a különbség. Képesítő kritériumokként tekinthetünk tehát azokra a jellemzőkre, melyek szerint az átlagosan teljesítők és a vezetők egyaránt magas értékeket adtak maguknak. Ez azt jelenti, hogy ezen erősségek megléte szükséges, de nem elégséges feltétele a vállalati sikernek, mint ahogy ezt az átlagosan teljesítők példája is mutatja, akik nem sokkal maradnak le a vezetők mögött a kritériumok többségénél. Sőt, érdekes megfigyelni, hogy néhány képesség szerint - ha csak hajszállal is, de - megelőzik a vezetőket: pl. a vezetési ismeretek, a szervezési készség és a gyakorlatorientáltság terén, melyek inkább a klasszikus vezetői erények sorába tartozó képességek. Az átlagosan teljesítők és a vezetők valamint a

lemaradók közötti „gap” különösen látványos a kockázatvállalási hajlandóság és az üzleti érzék terén, melyek viszont a vállalkozó típusú menedzserek erényeinek tekinthetők.

3. ábra. A menedzsment képességek és a vállalati teljesítmény kapcsolata 2009-ben (N=261)



A fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy a menedzsment képességek közvetlenül befolyásolják a vállalat teljesítményét. Mint látható, különösen kiemelkedő a szakmai ismeretek, a problémamegoldó képesség, és a gyakorlatorientáltság szerepe. Ahogy azt az 1. táblázatban láttuk, pont ezek a képességek jelentették a mintánkban szereplő menedzserek erősségeit 2009-ben is, mint ahogy ezek a képességek uralták az eddigi összes vizsgálatban a képességgrangsorokat.

## A döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése

A menedzsment irodalomban a szervezeti döntéshozatalnak több modellje különböztethető meg. Ezek abban térnek el egymástól, hogy más-más előfeltevésekkel élnek a döntéshozókra, valamint a döntéshozók közötti szervezeti kapcsolatokra vonatkozóan. A versenyképesség kutatás vizsgálatainál négy különböző modell, illetve döntéshozatali mechanizmus elterjedtségét, népszerűségét vizsgáltuk meg, melyek lényegében különböző döntéshozatali közelítésmódokat képviseltek.

A döntéshozatali közelítésmódok leírására Allison közismert tipológiáját használtuk (Allison, 1971). Eszerint az alábbi modellek különböztetők meg:

A *racióális egységes cselekvő megközelítés* egyszemélyes döntéshozatalt feltételez, ahol a döntéshozó a klasszikus közgazdasági megközelítés szerint jár el, az optimális megoldás elérésére



törekszik. Ez egy normatív modell, az elemzést állítja a középpontba. Azt feltételezi, hogy minden szükséges információ rendelkezésre áll vagy beszerezhető. Minden elképzelhető alternatívát ésszerű költséggel fel lehet táni, ezek következményei pontosan bemérhetők. A megfelelő kvantitatív módszerek alkalmazásával általában optimális, a vállalkozás profitját maximalizáló döntést lehet hozni, ezért ezt a fölfogást, szokták még *optimalizáló* közelítésmódnak is nevezni.

A *szervezeti modellben* több döntéshozó is szerepet játszik a stratégiai döntéshozatalban, akik ugyan egy közös szuperordinált célért tevékenykednek, de azért vannak saját céljaik is és főként olyan kognitív korlátokkal rendelkeznek, amelyek miatt *korlátozottan racionális döntéshozóként* nyilvánulnak meg. E modell azt feltételezi, hogy a döntések előkészítése során nem lehet minden szükséges információt beszerezni, éppen ezért az optimális döntések meghozatalához szükséges kvantitatív módszerek alkalmazásától el kell tekinteni. A problémák általában túl komplexek, magas a bizonytalansági szintjük. A döntéshozók nem is törekednek optimális megoldásra, mert a szervezet céljainak a *kielégítő* megoldások is megfelelnek. A *kielégítő* közelítésmóddal ésszerű ráfordítás mellett általában jó eredményt lehet elérni.

A *politikai modell* abban tér el a szervezeti modelltől, hogy nem ismeri el egy szuperordinált cél létezését a szervezetben, hanem feltételezi, hogy a döntéshozatali folyamatban mindenki a saját céljait, érdekeit követi. A hatalmi szó ilyen körülmények között meghatározó, a konfliktuskezelés leghatékonyabb módszere. A szervezet fontos alapegységeinek vezetői teljes tekintélyükkel az általuk irányított egység helyzetének javítására törekuszenek. Ezért ezt a modellt szokás *tekintélyelvű* modellnek is nevezni. A stratégiai döntéshozatalra a menedzsment tagjainak érdekérvényesítési küzdelme nyomja rá a bélyegét.

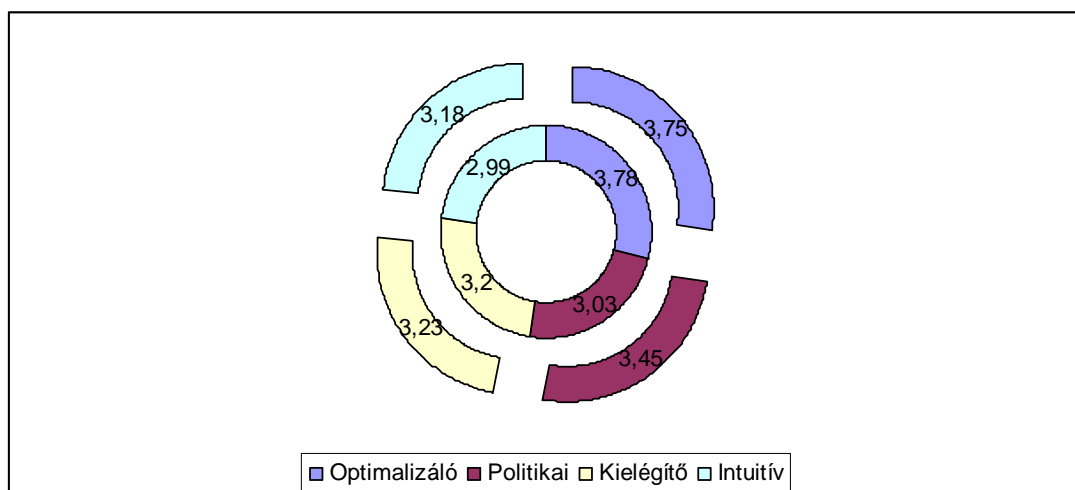
A *viselkedéstudományi döntésemélet modellje* olyan döntéshozókat vizsgál, akik nem rendelkeznek a racionalitás képességével, s olyan döntéseket hoznak, amelyekkel időt nyerhetnek, s valahogy átevíckélhetnek egyik helyzetből a másikba. Ez a közelítésmód komoly felkészültséget igényel a probléma azonosítás fázisában. A szervezet stratégiai döntéseire általában a változékony, nagyfokú bizonytalansággal jellemezhető környezet nyomja rá a bélyegét. A döntéshozóknak kevés az idejük és az erőforrásuk a problémák átfogó elemzéséhez. A megoldások többnyire a korábban felhalmozódott vezetői tapasztalatokon alapulnak, a részletekbe menő elemzést gyakran *intuitív* megoldásokkal hidalják át.

Az egyes közelítésmódok érvényességére vonatkozó kérdéseinknél a közelítésmódok szakirodalmi megnevezését nem adtuk meg a válaszadóknak, azért, hogy a hozzájuk tapadó esetleges negatív konnotációk ne befolyásolják a válaszokat. A megkérdezettek itt is 1-5 skálán adták meg a

válaszukat, ahol 1 azt jelentette, hogy a leírt közelítésmód egyáltalán nem jellemző a gondolkodásukra, 5 pedig azt, hogy teljes mértékben a vázolt elvek szerint járnak el.

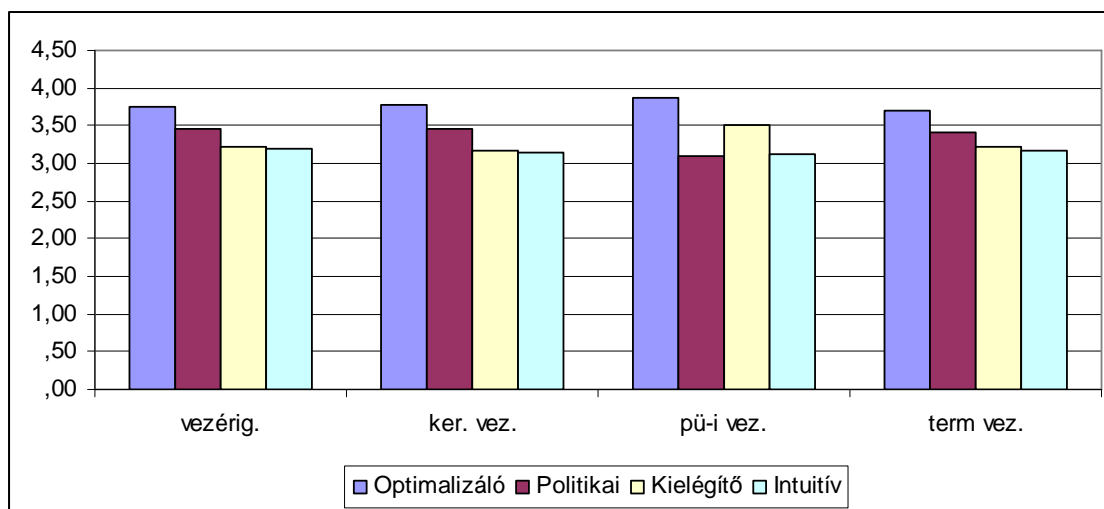
A 4. ábrában a külső héjon ábrázoljuk a 2009-es adatokat. A belső kör a 2004-es adatokat mutatja. Nem felejtethetjük el, hogy a 2009-es minta a kisvállalatok irányába tolódott el a közepes méretű vállalatok felől, melyek jelenléte inkább a 2004-es mintára volt jellemző. Ennek tükrében különösen érdekes, hogy a „politikai” döntéshozatal ilyen mértékben teret nyert a mintában, miközben a korlátozottan racionális és a racionális közelítésmódok népszerűsége alig változott. Valamelyest megerősödött (2,99-ről 3,18-ra) az inkrementalista, viselkedési alapú, az intuíciónak jobban hagyatkozó megközelítés elfogadottsága. Ez a tendencia nem meglepő, hiszen a kisebb méretű cégekben olyan szervezeti viszonyok vannak, amelyek mellett a politikai közelítésmódra jellemző „meccseket” gyakran csak látványosan lehet lejátszani. A kisvállalatoknál a konfliktusok és a mögöttük meghúzódó érdekek is sokkal transzparenssebbek. Az érdekérvényesítésnek a „politikai” módszere tehát valószínűleg kedveltebb – és ezzel együtt érzékelhetőbb – a kisvállalatoknál, mint a közepes méretűeknél. Ha összehasonlítjuk a kutatás legutóbbi két időpontjában kapott eredményeket, továbbra is egyértelmű az optimalizáló, a racionalitást középpontba állító fölfogás dominanciája a 2009-es mintában is. Ebből arra következtethetünk, hogy a mintában szereplő vállalatoknál a döntéshozatalt az átgondolt, racionalitást feltételező fölfogás határozza meg alapvetően, s ezt egészítik ki, színesítik az érdekérvényesítést célzó politikai csatározások.

4. ábra. A döntéshozatali közelítésmódok népszerűsége 2004-ben és 2009-ben (N=260)



Megvizsgáltuk azt is, hogy a különböző vezetői posztokat betöltő menedzserek miként vélekednek az egyes döntéshozatali közelítésmódok érvényességéről a saját gyakorlatukban.

5. ábra. A különböző vezetői posztokat betöltők véleménye a döntéshozatali közelítésmódokról



( $N_v=260$ ,  $N_k=223$ ,  $N_p=239$ ,  $N_t=234$ )

A 5. ábrából az derül ki, hogy a különböző vezetői pozícióban lévő menedzserek átlagosan nem ítélik meg szignifikánsan eltérően a tipikus döntéshozatali közelítésmódokat. A válaszadó csoportok mindegyike legjobban az *optimalizáló (racionális) döntési modellhez* érzi hasonlóknak saját döntéshozatali gyakorlatát. Ez világos kifejeződése annak, hogy a magyar üzleti világban a racionalitás komoly értéknek számít. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy a válaszadók az optimalizáló modell mellett a másik három, a kielégítő (korlátozottan racionális), a politikai és az intuitív modellt is szívesen használják. A korlátozott racionalitást a pénzügyi vezetők tartják a legjellemzőbbnek, miközben a másik három csoport véleménye nagyon hasonló képet mutat erről a közelítésmódról. A politikai közelítésmódnál, amely a hatékony konfliktuskezelésnek is eszköze lehet, érdekes módon pont fordított a helyzet, ezt a pénzügyi vezetők favorizálják a legkevésbé. Az intuitív közelítésmód népszerűsége nagyon egyforma mind a négy válaszadói csoportban, s jellemzően a legalacsonyabb pontszámot kapja a közelítésmódok összehasonlításakor.

## A döntéshozatali közelítésmódok vállalati kategóriák szerinti elemzése

### A vállalatméret hatása

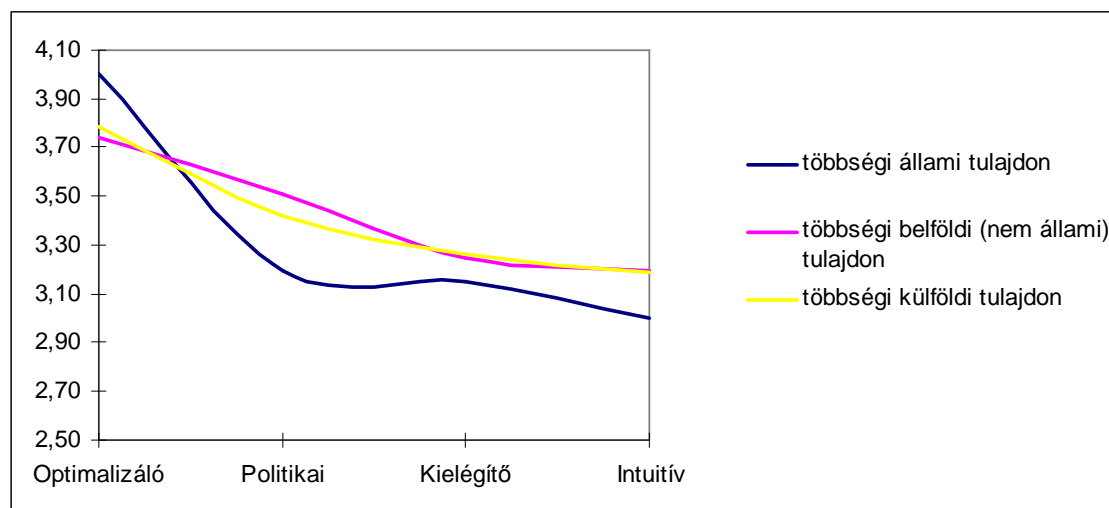
A 2004-es mintában – ahol még a közepes méretű vállalatok voltak túlsúlyban – a méret szerinti három vállalati kategóriában (kisvállalat, középvállalat, nagyvállalat) szignifikáns kapcsolatot találtunk a vállalatméret és a korlátozottan racionális (kielégítő) valamint az intuitív döntéshozatal között. Ez a két közelítésmód – melyek kétségtelenül a legtávolabb esnek a racionális felfogástól – legkevésbé a nagyvállalati kategóriákra volt jellemző. Érdekes módon a középvállalatok körében viszont ezek a közelítésmódok sokkal népszerűbbek voltak.

A 2009-ben megkérdezett vállalatok – melyek többsége a kisvállalati kategóriába került besorolásra – vezetőinek válaszaik nem mutattak szignifikáns kapcsolatot a vállalati méret változóval. Ebből arra következtethetünk, hogy a vállalati méret az aktuálisan vizsgált mintában nem határozta meg közvetlenül a felsővezetők preferált döntéshozatali felfogásmódját.

## Tulajdonosok típusa

A preferált döntéshozatali közelítésmód vizsgálódásaink szerint nincs szignifikáns kapcsolatban a tulajdonlás jellegével sem. Ez úgy interpretálható, hogy a megkérdezett válaszadók véleménye szerint a tulajdonos jellege (többségi állami tulajdon, többségi belföldi (nem állami) tulajdon, többségi külföldi tulajdonú) nincs közvetlen befolyással a választott döntéshozatali közelítésmódjukra.

6. ábra. A döntéshozatali közelítésmódok népszerűsége tulajdonlás szerint (N=260)



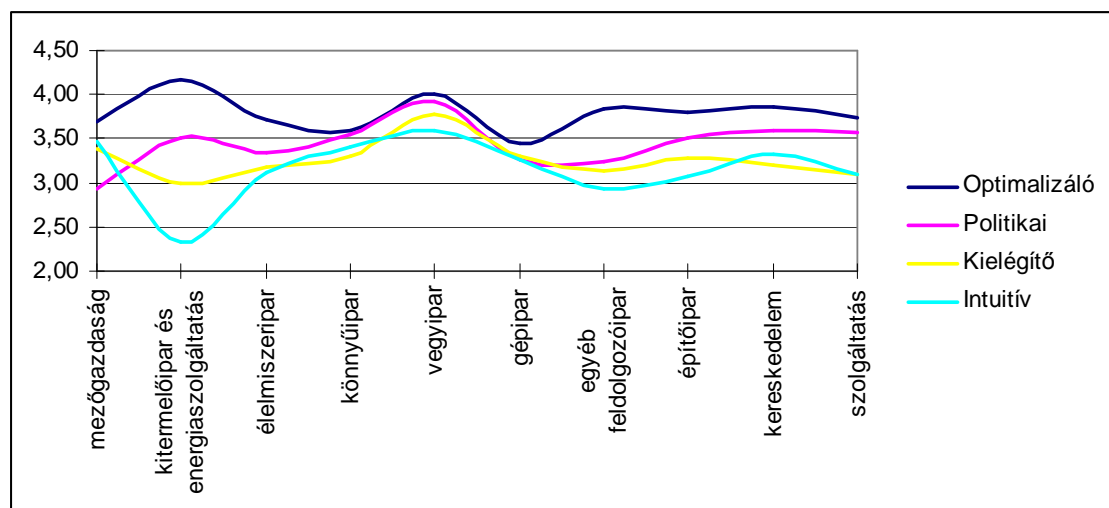
A 6. ábrán ezzel együtt nem lehet nem észrevenni, hogy a többségi állami tulajdonban lévő vállalatok vezetői még a többieknél is jobban kedvelik az optimalizáló, racionális felfogást, s leginkább tartózkodnak az intuitív alapú döntéshozataltól. Vélelmezésünk szerint e mögött a preferencia mögött az

a jól ismert körülmény húzódik meg, hogy racionális érvekkel és bizonyítékokkal a legkönnyebb egy döntést igazolni, megvédeni.

## A fő tevékenység befolyásoló hatása

A fő tevékenység közvetlen befolyásoló hatását nem sikerült kimutatnunk a döntéshozatali közelítésmódokra, mivel nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a két változó között. Az volt a hipotézisünk, hogy a tevékenység jellege meghatározza, hogy milyen határok között lehetséges a döntéseket a megérzésekre (intuícóra) építeni. Eredményeink ugyanakkor azt mutatják, hogy a kitermelőiparban és az energiaszektorban tevékenykedő válaszadók a leglelkesebb hívei a racionális (optimalizáló) közelítésmódnak, s egyúttal ők kerülnek leginkább, hogy a megérzéseikre hagyatkozzanak. Nyilvánvaló, hogy a költséges beruházások nem egyeztethetőek össze pl. a próba-szerencse alapú gondolkodással. Érdekes, hogy a vegyiparban születnek a legracionálisabb döntések (az energiaszektor után), de itt támaszkodnak leginkább az intuícóra is.

7. ábra. A döntéshozatali közelítésmódok népszerűsége a profil szerint (N=260)

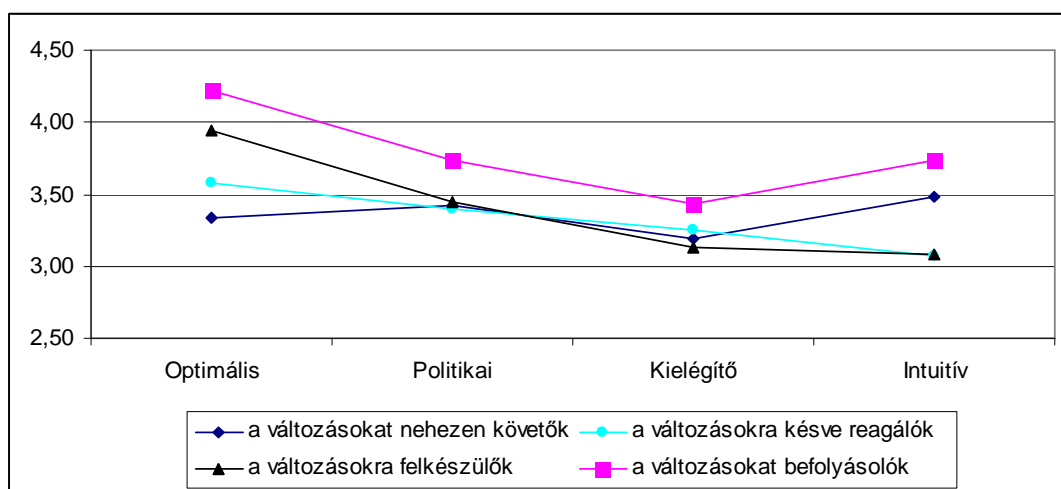


## A változásokhoz való viszonyulás és a döntéshozatali közelítésmódok összefüggése

Stratégiai szempontból rendkívül fontos, hogy egy vállalkozás hogyan viszonyul a változásokhoz. Mint azt korábban említettük a változásokhoz való viszonyt a 2005 és 2008 közötti magatartással jellemeztük, ami pontosan az EU csatlakozás utáni első négy évet ölelte át. Megkülönböztettük a változásokat nehezen követőket, a késve reagálókat, a változásokra felkészülőket és a változásokat befolyásolókat.

*Szignifikáns* kapcsolatot találtunk a racionális és az intuitív közelítésmódok valamint a változásokhoz való viszonyulás tekintetében. A változásokat leginkább befolyásolók vallották magukat a legracionálisabbnak, miközben a változásokat nehezen követők bizonyultak a legkevésbé racionálisak. Milyen következtetés vonható le ezekből a válaszokból? A racionalitás biztos háttérével a döntéshozók felkészültebbnek érzik magukat akár a változások befolyásolására is. Az intuitív döntéshozatal a szintén a változásokat befolyásolókra a legjellemzőbb, miközben a késve reagálók, de a változásokra felkészülők eléggé tartózkodóan nyilatkoztak róla. A vélemények szórása viszonylag kicsi volt a politikai és a kielégítő (korlátozottan racionális) döntéshozatal megítélésekor, ami azt jelenti, hogy nem tér el ezeknek a közelítésmódoknak a megítélése jelentős mértékben az egyes – a változásokhoz való viszonyulás alapján megállapított – kategóriákban.

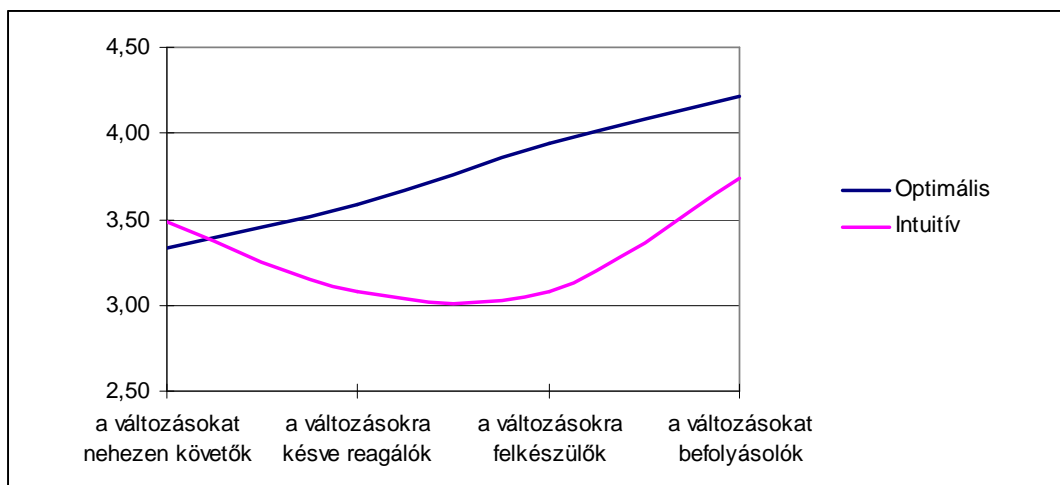
9. ábra. A döntéshozatali közelítésmódok népszerűsége a változásokhoz való viszony alapján (N=260)



## A változásokhoz való viszonyulás és a racionalitás összefüggése

A korábbi felmérések (1996, 1999, 2004), valamint a felsővezetőkkel készített interjúink mind azt igazolták, hogy a magyar menedzserek számára a racionalitás komoly értéket képvisel. A racionális gondolkodás képességét a többség azonosítja a kiválóság, a versenyképesség, a gyors reagálás fogalmával. Az az általános vélekedés, hogy a sikernek elengedhetetlen feltétele a racionális gondolkodás, amit vizsgálati eredményeink 2009-ben is visszaigazolni látszanak. *Szignifikáns* kapcsolatot találtunk ugyanis a változásokhoz való viszonyulás és a racionális gondolkodás, valamint az intuitív gondolkodás között, s ezt a kapcsolatot a 10. ábrán külön is bemutatjuk.

10. ábra. Az optimális és az intuitív közelítésmódok népszerűsége a változásokhoz való viszony alapján (N=260)

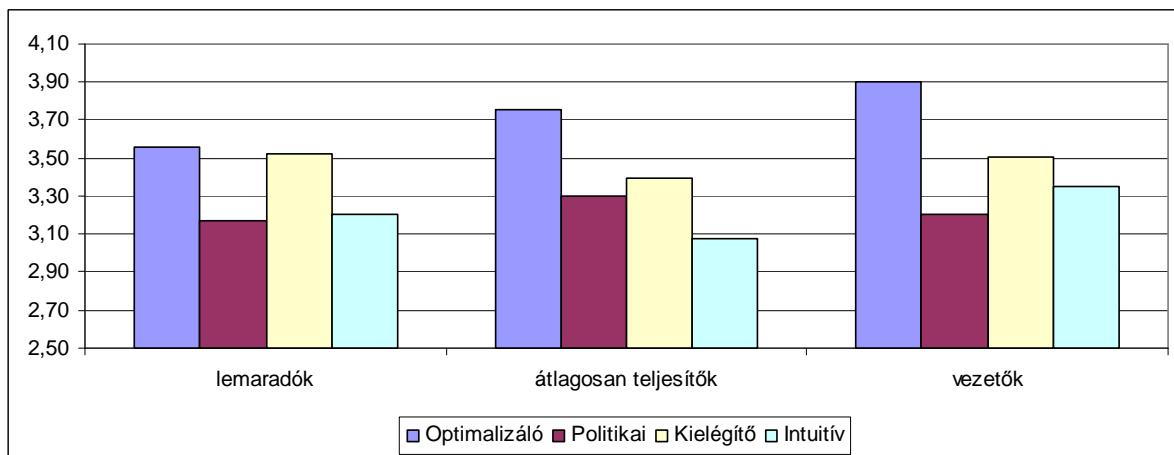


Mintánk azt mutatja, hogy a változásokra való reagálás sikeressége és a racionális felfogás favorizálása szinte egyenes arányosságban áll egymással. Az optimalizáló közelítésmód ilyen nyilvánvaló favorizálása azért is érdekes, mert gyökeresen ellentmond Ronald Schultz megfigyeléseinek, aki amerikai topmenedzserek döntéshozatali magatartását vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy az első számú vezetőket az intuitív döntéshozatali közelítésmód gyakorlása jellemzi tipikusan, miközben helyetteseik a racionális közelítésmódot gyakorolják (Schultz, 1996). Igaz, hogy a mi mintánkban 3:1 arányban szerepelnek helyettesek (kereskedelmi, pénzügyi, termelési) a vezérigazgatókhoz képest, de – amint azt korábban az 5. ábrán láthattuk – a vezérigazgatók is a racionális közelítésmódot favorizálják inkább. .

## A vállalati teljesítmény és a döntéshozatali közelítésmódok összefüggése

Ebben a kérdéskörben a vállalati teljesítmény és az optimalizáló, racionális közelítésmód között találtunk (majdnem) szignifikáns kapcsolatot. A 11. ábra jól mutatja, hogy a vezető vállalatok felsővezetői körében a racionalizálás a legnépszerűbb felfogásmód, de ők figyelnek oda legjobban a megérzéseikre is. Ami viszont nem jellemző rájuk a másik két vállalatcsoport vezetőihez képest, az a politikai döntéshozatal, ami általában rengeteg időt és energiát vesz el a konstruktív munkától. A 11. ábra újból alátámasztja azt a vélekedést, hogy a siker (teljesítmény) egyik titka a racionális gondolkodás – legalább is az általunk megkérdezettek szerint.

11. ábra. A döntéshozatali közelítésmódok népszerűsége a teljesítményklasszterekben (N=260)



## Összegzés

A kutatás negyedik alkalommal történt megisméltése, s az eredmények meggyőző stabilitása nagy biztonsággal igazolja, hogy a megkérdezett menedzserekre – akárcsak a korábbi válaszadókra – a gyakorlatorientáltság, a magas szintű szakmai ismeretek birtoklása és a fejlett problémamegoldó képesség jellemző leginkább. Ezen erősségek mellett továbbra is gyengeségként jelenik meg a kockázatvállalási hajlandóság és a számítástechnikai ismeretek alacsony szintje.



A 2009-es minta az 1996-os, 1999-es és a 2004-es mintához hasonlóan és a nemzetközi trendekkel szemben a racionalításra való törekvést mutatja. Ez egy gyorsan változó, kihívásokkal terhelt környezetben nem mindig a legcélravezetőbb döntéshozatali felfogásmód. Különösen problematikus, hogy – amint azt a menedzsment képességek elemzésénél több metszetben is láthattuk – a racionalításra törekvés a 2009-es mintában sem párosult fejlett elemző készséggel és az elemzések elkészítéséhez és felhasználásához szükséges számítástechnikai ismeretekkel.

Ugyanakkor bizonyítást nyert, hogy a felkészültebb vezetők által irányított cégek proaktívan képesek reagálni a változásokra és teljesítményük is jobb az átlagosnál, vagyis azt mondhatjuk, hogy a menedzsment felkészültségének, képességeinek, helyesen megválasztott döntéshozatali közelítésmódjának közvetlen befolyásoló hatása van a versenyképességre.

## **Köszönetnyilvánítás**

Ezúton is szeretnénk megköszönni a műhelytanulmány bírálójának – Gelléri Péternek – meglátásait, építő jellegű kritikáit. Megjegyzéseit, tanácsait igyekeztünk megfogadni és beépíteni a tanulmányba. Emellett köszönettel tartozunk a műhelytanulmány vitáján résztvevők hozzászólásaiért, tanácsaiért is.

## Függelelék: A túlzott önbizalomról és a menedzsment képességekről

A menedzsment képességek vizsgálata kapcsán önértékelést kértünk a válaszadóktól és ezzel lényegében kiszolgáltattuk magunkat a *túlzott önbizalom* csapdájának. A szakirodalomból ismert jelenség azt takarja, hogy pozitív képességeinket általában túl, negatív képességeinket pedig alulértékeljük. Ez alól a jelenség alól jó eséllyel a válaszadóink sem tudták kivonni magukat. A menedzsment képességek túlértékelésének vannak pozitív hatásai, mivel nagyobb teljesítmény elérése sarkallnak, abból a meggyőződésből fakadóan, hogy a magas szintű képességek birtokában az alanyok ennek elérése képesek, alkalmasak. Ez az érzés viszonylag korán kialakul, s úgy tűnik, hogy a menedzszeri szakma sajátossága. Larwood és Wittaker üzleti tanulmányokat folytató hallgatókat kérdeztek arról, hogy milyenek ítélik meg menedzszeri képességeiket, s azt találták, hogy jellemző volt az átlag feletti megítélés. A hallgatók biztosak voltak abban is, hogy döntéseiket sikerre tudnák vinni (Larwood – Wittaker, 1977).

Jáki az optimista pénzügyi tervezés okait kutatva tárgyalja (Jáki, 2011), hogy pszichológiai tanulmányok bizonyították, a legtöbb ember túlértékeli relatív teljesítményét, azt hiszi, hogy átlagon felüli szellemi és fizikai képességekkel bír. Kahneman és Lovallo sokat hivatkozott cikke (Kahneman – Lovallo, 2003) azt ismerteti, hogy amikor az emberek egy referencia csoporton belül értékelik bármelyik pozitív képességüket, akkor általában azt átlag fölöttinek gondolják, holott praktikusán csak a csoport fele lehetne átlag feletti, hogyha szisztematikus eloszlást feltételezünk.

A jelenségre a legismertebb példa, amikor egy csoport tagjaitól megkérdezzük, hogy „Milyen jó autóvezetőnek tartják magukat az átlaghoz képest?”, magasan felül lesznek reprezentálva azok, akik az átlagnál jobb sofőrnek hiszik magukat.

A menedzsment képességek vizsgálatának további problémáját jelenti, hogy a képességek definíciója nem mindig egyértelmű, vannak könnyebben és nehezebben definiálható képességek. Döntő szerepe van a meghatározhatóságban annak, hogy a képességhez kapcsolható kompetenciák és kiválóság szempontjai mennyire könnyen határozhatóak meg. Jellegzetes hiba, hogy a válaszadók a kompetencia és kiválóság szempontokat úgy határozzák meg, hogy azok pozitív, számukra kedvező önértékelésekhez vezethessenek. Ez lefordítva azt jelenti, hogy amiben tényleg jók, saját magukat kimagaslónak tartják, az lesz számukra a legfontosabb képesség. Érdekes megfigyelés, hogy a nehezen definiálható képességekkel kapcsolatban nagyobb önbizalom jellemző, mint a könnyebben definiálhatók esetében. Az önbizalom csökkenthető a nehezen definiálható képességek esetében, ha azokhoz kritériumokat rendelünk, erre azonban a jelen kutatás keretében nem volt lehetőség.

## Felhasznált irodalom

- Allison: *Essence of Decision*. Boston, Little Brown, 1971
- Attila Chikán – Erzsébet Czakó – Zita Zoltay-Paprika (eds.): *National competitiveness in global economy*, Akadémiai Kiadó, 2002b
- Ayestaran, S. – McCosh, A. – Mayon-White, W.: *Decision Support in Organizational Transformation*. Chapman & Hall - IFIP, 1997
- Berács József – Chikán Attila (eds.): *Managing Business in Hungary*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1999
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita: *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2002a
- Csesznák Anita – Wimmer Ágnes: *Vállalati jellemzők és összefüggések a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése*, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, műhelytanulmány, 2011
- Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita: *Az 1996. és 1999. évi versenyképességi kérdőíves felmérések és az adatbázis jellemzői*. In: Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita: *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2002a
- Czakó Erzsébet – Wimmer Ágnes – Zoltayné Paprika Zita: *Változóban a vállalati stratégiák*. *Cégvezetés*, 2000, 3. szám, 162 – 166 oldal
- Erzsébet Czakó – Zita Zoltay Paprika: *The 1996 and 1999 competitiveness surveys in Hungary and the characteristics of the database*, in: Attila Chikán – Erzsébet Czakó – Zita Zoltay-Paprika (eds.): *National competitiveness in global economy*, Akadémiai Kiadó, 2002
- Guillen, M. F.: *Models of Management*, The University of Chicago Press, 1994
- Heller, F.: *Decision Making and Leadership*. Cambridge University Press, 1992
- Hichson, D. – Butler, R. – Cray, D. – Mallory, G. – Wilson, D.: *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*. Basil Blackwell, 1986
- Jáki Erika: *Optimista pénzügyi tervezés viselkedéstanai okai*, PhD értekezés tervezet. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, 2011
- Kahneman, D. – Lovallo, D.: *Delusion of Success, How Optimism Undermines Executives Decisions*, *Harvard Business Review*, July 2003
- Larwood, L. – Wittaker, W.: *Managerial Myopia: Self-Serving Biases in Organizational Planning*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62. Issue 2, 1977
- Lesi Mária: *A Versenyképesség Kutatás 2004-es vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása*, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, kézirat, 2005
- Lindblom, C. E.: *The Science of Muddling Through*. *Public Administration Review*, Vol. 19. 1959
- March, J. G.: *Decisions and Organisations*, Basil Blackwell, 1988
- Matyusz Zsolt, *A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és rerezentativitása*, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, kézirat, 2011

- Simon, H.: Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution. Edward Elgar Publishing Limited, 1992
- Schultz, R.: Megérzés és döntés. Network Twenty One, 1996
- Szántó, Richárd – Wimmer, Ágnes – Zoltay-Paprika, Zita: Information and Human Factors in Decision Support – Explanation for Business Performance and Responsiveness, Paper for the 4th A2ID International Conference, Decision: Measures and Evaluations, May 17th-18th 2005 Bordeaux, pp. 1–9.
- Wimmer Ágnes – Csesznák Anita: Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU csatlakozás idején – A Versenyben a világgal kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Műhelytanulmányok 65., 2005
- Wimmer Ágnes: Teljesítménymenedzsment az érintettekkel való kapcsolatok tükrében, In: Tudásalapú társadalom, Tudásteremtés – Tudástranszfer, Értékrendváltás, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, V. nemzetközi konferencia, Miskolc–Lillafüred, 2005. május 11–12. II. kötet pp. 95–101.
- Zoltay Paprika, Zita: The competitiveness of the Hungarian managers. in: Humphreys, P. – Ayestaran, S. - McCosh, A. – Mayon-White, W.: Decision Support in Organizational Transformation. Chapman & Hall - IFIP, 1997
- Zoltayné Paprika Zita – Fehér Imre – Szántó Richárd: Menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok a magyar vállalatoknál az ezredfordulón. Vezetéstudomány, 2000. 6. szám, pp. 17–25
- Zoltayné Paprika Zita: A magyar menedzserek versenyképessége, Cégvezetés, 2001. 1. szám
- Zoltayné Paprika Zita: A magyar menedzserek versenyképessége. In: Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita: Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2002a
- Zita Zoltay Paprika: The competitiveness of the Hungarian managers, in: Attila Chikán Attila Chikán – Erzsébet Czakó – Zita Zoltay-Paprika (eds.): National competitiveness in global economy, Akadémiai Kiadó, 2002b
- Zoltayné Paprika Zita: Vezetői képességek és döntéshozatali megfontolások az EU csatlakozás idején. VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia, Pécs, 2004. október 21–22. In: Gazdasági szerkezet és versenyképesség az EU csatlakozás után – A VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia előadásai, pp. 233–240.
- Zita Zoltay Paprika: Overview of a Competitiveness Study about Managerial Decision Making. 3rd Workshop of IFIP 8.3 DSS Case Study Task Force. Thursday 31<sup>st</sup> of March to Friday 1<sup>st</sup> of April 2005, Budapest, Budapest University of Technology and Economics, Corvinus University of Budapest
- Zoltayné Paprika Zita: Döntéelmélet. Alinea Kiadó, Budapest, 2005
- Zoltayné Paprika Zita – Szántó Richárd: Pillanattfelvétel a menedzsment képességekről és a döntéshozatali közelítésmódokról az EU csatlakozáskor, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, műhelytanulmány, 2005

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT kötetét képezi.

BCE Versenyképesség Kutató Központ

Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató

ISSN 1787-6915