

**Zoltayné Paprika Zita**

**Vezetési és döntési rendszerek a versenyképesség  
szolgálatában**

**Összefoglaló a Vezetési és döntési rendszerek kutatócsoport  
munkájáról <sup>1</sup>**

TM 78. 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.

# TARTALOM

ÖSSZEGZÉS .....	3
ABSTRACT .....	3
DÖNTÉSHOZATALI KÖZELÍTÉSMÓDOK ÉS MENEDZSMENT KÉPESSÉGEK LONGITUDINÁLIS VIZSGÁLATA .....	5
A KREATIVITÁS SZEREPE A VERSENYKÉPESSÉGBEN .....	8
DÖNTÉSEK VÉSZHELYZETBEN .....	13
ÜZLETI DÖNTÉSEK ÉS TELJESÍTMÉNY .....	16
A FELELŐS DÖNTÉSEK HATÓTÉNYEZŐI .....	21
ÖSSZEGZÉS .....	25
HIVATKOZÁSOK .....	26

## Összegzés

A „Vezetési és döntési rendszerek” alprojekt kutatói a **döntéshozatal minőségének** és a **versenyképességnek** a kapcsolatát vizsgálták. Alapkérdésünk az volt, hogy mely vállalatok a sikereesebbek, azok, amelyek a *döntéshozatali közelítésmódok* közül a szigorúan racionális, analitikus gondolkodást, felfogást favorizálják, vagy inkább a kreativitást ösztönző és középpontba állító, a kreatív döntéshozatali és vezetési stílust követő cégek. Azt tapasztaltuk, hogy a vállalatok menedzsmentjének egyre többször kell megbirkóznia *vészhelyzetekkel* és azok következményeivel. Az üzleti döntések és az üzleti teljesítmény, az üzleti siker kapcsolatának vizsgálatára külön kutatási irányt jelöltünk meg. A felelős döntéshozatal témakörében a mi kutatásunk a konkrét *döntéseket* helyezte előtérbe, amely új közelítésmódot jelent. Ugyanis nem csak specifikus CSR gyakorlatokkal foglalkoztunk, hanem konkrét vezetői döntésekben vizsgáltuk meg a CSR és a fenntarthatóság elemeit.

**Kulcsszavak:** kreativitás, döntéshozatal krízishelyzetben, teljesítménymérés, felelős döntéshozatal

## Management and decision making systems supporting competitiveness

### Abstract

Within the framework of the “Management and decision-making systems” subproject we investigated the link between the quality of decision making and competitiveness. Our basic question was the following: which companies are more successful, those who are strictly follow the rational/analytical way of decision making or the others who mainly focus on creative decision making and creative management. We found that nowadays the company managements more often face to crisis situations and their consequences. We initiated a focused research on the relationship of the business decision making, business performance and business success. When we did research in the field of the responsible decision making we focused on concrete decision cases, that was a brand new approach. We have not analyzed the CSR practice, but identified CSR and sustainability elements in concrete management decisions.

**Keywords:** creativity, decision making in crisis, performance measurement, responsible decision-making

## Vezetési és döntési rendszerek a versenyképesség szolgálatában

A „Vezetési és döntési rendszerek” alprojekt kutatói a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 számú, „A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége” című projektje keretében a **döntéshozatal minőségének** és a **versenyképességnek** a kapcsolatát vizsgálták.

Ezen belül igyekeztek megválaszolni azt a kérdést, hogy a nemzetközi tapasztalatok és a magyarországi vizsgálatok alapján mely vállalatok a sikeresebbek, azok, amelyek a *döntéshozatali közelítésmódok* közül a szigorúan racionális, analitikus gondolkodást, felfogást favorizálják, vagy inkább a kreativitást ösztönző és középpontba állító, a kreatív döntéshozatali és vezetési stílust követő cégek. Ennek feltárásához szükség volt a szervezeti kreativitás, a kreativitással kapcsolatos elvárások, valamint a *menedzsment képességek* és a *kreatív személyiségek* szerepének vizsgálatára.

A vállalatok menedzsmentjének egyre többször kell megbirkóznia *vészhelyzetekkel* és azok következményeivel. A nem megfelelő felismerés, a nem kellő felkészültség, a pánik-szerű döntések igen nagy károkat okozhatnak a szervezeteknek, negatívan befolyásolhatják azok versenyképességét. Mindezek miatt volt fontos, hogy felmérjük, kutassuk a vészhelyzeti szituációkra jellemző döntéshozatali folyamatokat, azok jellegzetességeit és csapdáit. Ehhez egy konkrét magyarországi vészhelyzet feltáró elemzését végeztük el.

Az üzleti döntések és az üzleti teljesítmény, az üzleti siker kapcsolatának vizsgálatára külön kutatási irányt jelöltünk meg. Ennek keretében az üzleti *döntéseket támogató információk*, *teljesítménymérési eszközök* és a kapcsolódó szemléletmód jellemzőit, elterjedtségét, hasznosságát, hasznosulását vizsgáltuk. A kutatás így a döntéstámogató információkról nyújtott helyzetkép mellett lehetőséget adott az elmúlt másfél évtizedben történt módszertani és szemléletbeli változások longitudinális elemzésére is.

Tapasztaljuk, hogy a *vállalati társadalmi felelősség* (Corporate Social Responsibility – CSR), valamint a *fenntarthatóság* témakörében egyre inkább központi kérdéssé válik a környezeti és társadalmi valamint a vállalati eredményességi szempontok kapcsolata: egybevágósága, illetve ütközése. A gazdasági válság kiváltképp felszínre hozta ezt a kérdést, amellyel kiemelten foglalkoztunk. A CSR és fenntarthatóság kutatása eddig elsősorban a menedzsment filozófiákra, valamint a vállalati gyakorlatokra, tevékenységekre fókuszált. A mi kutatásunk a *döntéshozatalt* helyezte előtérbe, amely új közelítésmódot jelent. Ugyanis nem csak specifikus CSR gyakorlatokkal foglalkoztunk, hanem konkrét vezetői döntésekben vizsgáltuk meg a CSR és a fenntarthatóság elemeit.

Mindezek alapján a kutatócsoport fő témakörei a következők voltak:

- Döntéshozatali közelítésmódok és menedzsment képességek (Decision-making Approaches and Management Skills)
- Kreatív döntéshozatal – kreatív képességek (Creative Decision-making – Creative Skills)
- Döntések vészhelyzetben (Crisis Decision-making)
- Üzleti döntések és teljesítmény (Business Decisions and Performance)
- A felelős döntések hatótényezői (Factors of Responsible Decision-making)

## **Döntéshozatali közelítésmódok és menedzsment képességek longitudinális vizsgálata<sup>2</sup>**

A nemzetközi szakirodalomban régóta foglalkoztatja a kutatókat az a kérdés, hogy mely vállalatok a sikeresebbek, amelyek a szigorúan racionális, analitikus, optimalizáló gondolkodást, felfogást, vagy a kreativitást ösztönző, az intuíciót elfogadó és középpontba helyező kreatív döntéshozatali és vezetési stílust favorizálják. A válságokkal, krízishelyzetekkel tarkított üzleti világban ez a téma napjainkban is fokozott érdeklődést vált ki.

A **menedzsment képességek** és **döntéshozatali közelítésmódok** szerepét a versenyképesség alakításában immáron negyedik alkalommal elemeztük. Először 1996-ban vizsgáltuk meg 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 (Chikán-Czakó-Zoltayné, 2002). Ez a kutatási program, melyet a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete mellett működő Versenyképesség Kutató Központ gondoz, azóta is – immáron 15 éve – folytatódik, s így kerülhetett sor a vizsgálatok megismétlésére 1999-ben, 2004-ben és 2009-ben (Zoltayné-Szántó, 2005).

A negyedik versenyképesség kutatás és lekérdezés tehát 2009-ben zajlott. A 2009-es mintavétel és felmérés jellemzőit Matyusz Zsolt műhelytanulmánya tárgyalja részletesen (Matyusz, 2011). A minta rövid jellemzése Csesznák Anita és Wimmer Ágnes műhelytanulmányában olvasható, amelyben azokat a vállalati jellemzőket foglalták össze, melyeket a kutatók figyelmébe ajánlottak az egyes témák részletes feldolgozásához (Csesznák – Wimmer, 2011). Mi is ezeket a jellemzőket

---

<sup>2</sup> Ez a fejezet (Zoltayné-Szántó, 2011) alapján készült.

használtuk eredményeink elemzéséhez. A 2009-es mintában 300 vállalat felsővezetőinek válaszaik jelentek meg, minden vállalattól négy felsővezető vett részt a kutatásban, így a minta valójában – a kutatás hagyományainak megfelelően – 1200 fős volt (Zoltayné – Szántó, 2011).

A kutatás negyedik alkalommal történt megismétlése, s az eredmények meggyőző stabilitása nagy biztonsággal igazolta, 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 gyengeségeként jelent meg a kockázatvállalási hajlandóság és a számítástechnikai ismeretek alacsony szintje.

1. táblázat. A menedzsment képességek longitudinális vizsgálata

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

Forrás: (Zoltayné – Szántó, 2011)

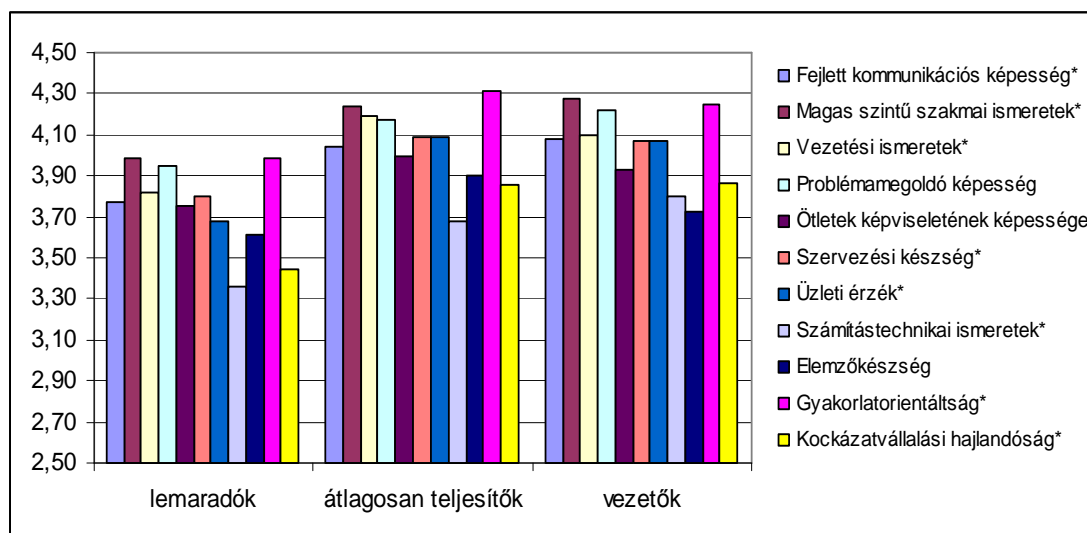
Az 1. táblázatban listavezetőként megjelenő erősségek egy fölkészült, pragmatikus, a piaccgazdaság viszonyaihoz sikeresen adaptálódott menedzsment körvonalait rajzolták meg. A 2009-es rangsorban nem szerepelt 3,5 alatti eredmény, amit úgy kell értelmeznünk, hogy a menedzserek önértékelésük alapján, az ötfokú skálán az átlagnál jobb teljesítményt tulajdonítottak maguknak mindegyik képesség szerint. Jellemző volt a 4 körüli átlag, melyet hat képesség esetében meg is haladtak: 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 menedzszeri 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 volt tapasztalható a korábbi mintákhoz viszonyítva. A sok 4 fölötti

érték azt mutatta, hogy a megkérdezett menedzserek alapvetően „jó”-nak ítélték meg a saját képességeiket.

A négy válaszadói csoport (vezérigazgató, pénzügyi, termelési és kereskedelmi vezető) válaszai alapján azt a következtetést vontuk le, hogy a felsővezetői posztokon egységesen magas teljesítményelvárásokkal szembesülnek a különböző feladatkörökben tevékenykedő vezetők. Mind a négy válaszadói csoport legnagyobb képesség deficitje a kockázatvállalás és a számítástechnikai ismeretek terén mutatkozott meg.

Szignifikáns kapcsolatot találtunk jó néhány menedzsment 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. Azt is meg tudtuk állapítani, hogy a menedzsment képességek közvetlenül befolyásolják a vállalat teljesítményét. Az 1. ábrán látható, hogy ebben 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.

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



Forrás: (Zoltayné – Szántó, 2011)

Négy döntéshozatali közelítésmód (optimalizáló, politikai, kielégítő, intuitív) elterjedtségét, népszerűségét tártuk fel szintén negyedik alkalommal 2009-ben. Az eredmények ezen a téren sem szolgáltattak semmiféle meglepetést. A különböző vezetői pozícióban lévő menedzserek átlagosan nem ítélték meg szignifikánsan eltérően a különböző döntéshozatali közelítésmódokat. A válaszadó

csoportok mindegyike legjobban az **optimalizáló (racionális) döntési modell**hez érezte hasonlóknak saját döntéshozatali gyakorlatát. Ez világos kifejeződése volt annak, hogy a magyar üzleti világban a racionalitás komoly értéknek számít. Ugyanakkor az is megállapítható volt, 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 tartották a legjellemzőbbnek. A politikai közelítésmódnál, amely a hatékony konfliktuskezelésnek is eszköze lehetne, érdekes módon pont fordított volt a helyzet, ezt a pénzügyi vezetők favorizálták a legkevésbé. A kreativitás szempontjából is fontos **intuitív közelítésmód** népszerűsége nagyon hasonló volt mind a négy válaszadói csoportban, mivel jellemzően a legalacsonyabb pontszámot kapta a közelítésmódok összehasonlításakor.

A 2009-es minta az 1996-os, 1999-es és a 2004-es mintához hasonlóan és a nemzetközi trendekkel szemben a racionalitásra való törekvést mutatta. 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 az 1. táblázatban – a racionalitásra 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.

### **A kreativitás szerepe a versenyképességben<sup>3</sup>**

Magyarországon a kreativitás kutatás első húsz évét a pszichológusok dominanciája jellemezte és viszonylag kevés üzleti fókuszú vizsgálatra került sor. Ezért tartottuk fontosnak, hogy feltárjuk a kreativitás üzleti sikerre, versenyképességre gyakorolt hatását, s mindezt Magyarország példáján keresztül tegyük meg.

Kutatásunk alapötletét és kiindulópontját az adta, hogy az Európai Unió a 2009-es évet a kreativitás és innováció évének nyilvánította. Ennek keretében számos tanulmányt publikáltak, melyek közül egyben középiskolai tanárok véleményét kérdezték meg 13 kreativitásról szóló állításról. Mi is átvettük ezeket az állításokat és lekérdeztük őket HR-es és hallgatói mintán egyaránt. A HR-eseket még

---

<sup>3</sup> Ez a fejezet (Derecskei-Nagy-Zoltayné, 2011a) és (Derecskei-Nagy-Zoltayné, 2011b) alapján készült.



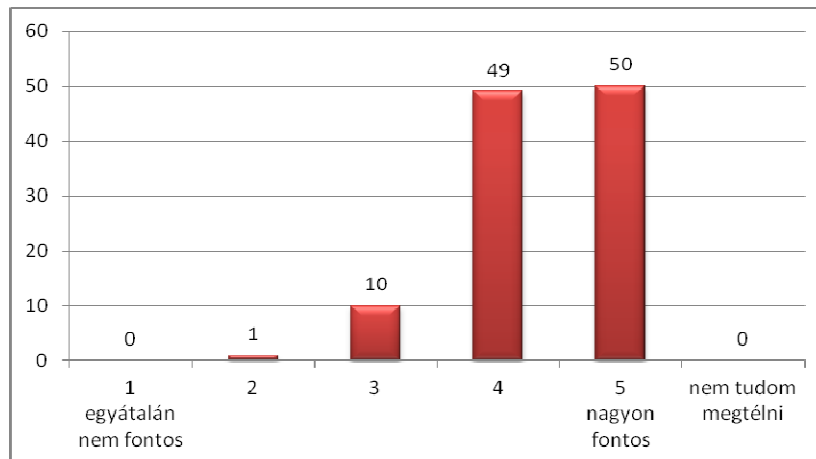
számos más kreativitással összefüggő témában is megkérdeztük, mivel kutatásunk egyik kiemelt célja a **frissen végzett egyetemi hallgatókkal szemben támasztott kreativitással kapcsolatos elvárások feltérképezése volt**. A kutatás menete kronologikusan a következőképpen alakult: Első körben megszereztük az EU kreativitáskutatás magyar középiskolai tanároktól (**337 fő**) begyűjtött válaszait. Ezt követően online formában és személyes lekérdezéssel, egy kérdőív segítségével **111** HR-es véleményét tártuk fel a kreativitás fontosságával, mérhetőségével és az EU projekt állításaival kapcsolatban. A kutatásba bevontunk hallgatókat is (**292 fő**), megkérdeztük az ő véleményüket is a kreativitásról.

A HR-esekre fókuszáló empirikus kutatásunk egy kérdőíves felmérésre épült, melyet 5 nagyobb fejezetre bontottunk. Az 1. részben a megkérdezettekre és a cégükre vonatkozó háttér információkat gyűjtöttük be. A 2. részben a kreativitás fogalmára és annak fontosságára kérdeztünk rá a pályakezdők esetében. A 3. részben azokra a vállalati funkcionális területekre voltunk kíváncsiak, ahol a válaszadók leginkább fontosnak tartják a kreativitást. A 4. részben térképeztük fel azokat a HR módszereket, amelyeket a kreativitás mérésére használnak egy új munkatárs kiválasztása során. Az utolsó, 5. rész az EU kutatás folytatásaként 13 állítást tartalmazott a kreativitásról, ezekkel kapcsolatban az egyetértés mértékét mértük.

Elsőként azt foglaljuk össze, hogy a HR-esek hogyan vélekednek a kreativitásról. Az NVivo 9.1 tartalomelemző szoftver segítségével végzett elemzésünk alapján a mintánkban szereplő HR-es szakemberek a következő definíciót adták a kreativitásra: ***A kreativitás egy olyan képesség, amely a gondolkodáshoz kapcsolódik, általában új, önálló ötlet formájában jelenik meg, amely a problémamegoldást szolgálja*** (Derecskei-Nagy-Zoltayné, 2011a).

Kutatásunk központi kérdése volt, hogy a kreativitás mennyire játszik fontos szerepet a frissen végzettek kiválasztásakor, milyen szintű kreativitást várnak el a vállalatok a pályakezdőktől: A 2. ábra azt mutatja, hogy a válaszadók közel 90 %-a fontosnak vagy nagyon fontosnak tartotta a kreativitást, és senki nem mondta azt, hogy a kreativitás egyáltalán nem fontos a pályakezdők esetében. Öröndetes az is, hogy senki nem bújta ki a válaszadás elől és nem mondta azt, hogy nem tudja megítélni a kreativitás fontosságát.

2. ábra: A kreativitás fontossága (N=110)



Forrás: (Derecskei-Nagy-Zoltayné, 2011b)

2. táblázat: A kreativitás fontossága az egyes vállalati funkciók szempontjából (N=110)

Egyáltalán nem	Közepesen	Teljes mértékben
8 Adminisztráció	38 Pénzügy, számvitel, kontrolling	80 Marketing
6 Pénzügy, számvitel, kontrolling	35 Adminisztráció	55 Vezetés, menedzsment
6 Termelésirányítás	25 Jog, jogi tanácsadás	50 Kutatás, fejlesztés
		50 Design, tervezés

Forrás: (Derecskei-Nagy-Zoltayné, 2011b)

Érdeemes kiemelni, hogy az egyes **vállalati funkciókat** tekintve a HR-esek szerint legnagyobb mértékben kreativitásra a *marketing* területen van szükség. Nagyon közeli volt az említésszám a *vezetés és menedzsment*, valamint a *K+F és tervezés, design* esetében, mely utóbbiak nem számítanak meglepetésnek. Az értékelések másik (kevésbé kreativitás igényes) pólusán találtuk az *adminisztrációt*, a *penzügyet és számvitelt*, valamint a *kontrollingot* a *termelésirányítás* társaságában. A HR-es válaszadók szerint ezekhez a területekhez kell a legkisebb fokú kreativitás. A *jog és a jogi tanácsadás* is a közepes mértékű kreativitást igénylő tevékenységek közé került a válaszadók véleménye alapján.

A **kreativitás mérésére alkalmas módszerek** értékelése során azt találtuk, hogy a *végzettség* 29 HR-es válaszadó szerint semmilyen információt nem hordoz a friss diplomás kreativitásával kapcsolatban. A HR-esek szeretnek a saját szemükkel meggyőződni a jelentkezők kreativitásáról, ezért preferálták igen nagy számban, konkrétan 52-en - ami a HR-es minta közel felét jelenti - a *próbaídot*. Igen népszerű még a *feladat megoldás* és az *interjú* alkalmazása. A széles körben használt *önéletrajz, referenciák és motivációs levél* csak közepes mértékben árulkodnak a jelentkezők kreativitásáról – legalább is a HR-es minta válaszadóinak véleménye szerint, mégis ezek jelenleg Magyarországon a legelterjedtebb módszerek új munkatársak felvételénél.

3. táblázat: Az egyes módszerek alkalmassága a kreativitás mérésére (N=110)

Egyáltalán nem	Közepesen	Teljes mértékben
43 jelentkezési lap	41 önéletrajz	52 próbaidő
29 végzettség	38 referencia	39 feladat
17 béralku	37 motivációs levél	29 interjú

Forrás: (Derecskei-Nagy-Zoltayné, 2011b)

Négy szempont (nem, iskolai végzettség, a vállalat tulajdonosa és a vállalat mérete) szerint a részletesen is megvizsgáltuk a kreativitással kapcsolatos előzőekben ismertetett véleményeket (Derecskei-Nagy-Zoltayné, 2011b).

A **nők** valamivel nagyobb fontosságot tulajdonítottak a kreativitásnak, mint a férfiak. További érdekes eredmény, hogy *a nők nem csak általában tartják fontosabbnak a kreativitás szerepét, hanem az egyes vállalati funkciókra levetítve is.*

Kérdésként merült fel, hogy vajon a válaszadók iskolai végzettsége befolyásolja-e, hogy milyen kreativitást mérő módszereket preferálnak. Néhány módszer esetében meg kellett állapítanunk, hogy határozott tendencia rajzolódott ki a végzettség szerinti csoportok mentén. Látható volt, hogy egyes módszerek (pl. az AC értékelőközpont) leginkább csak a közgazdasági végzettséggel rendelkezők körében ismertek.

A tulajdonosi háttér szerinti vizsgálatoknál kiderült, hogy a **külföldi tulajdonú cégek** képviselői inkább fontosnak, mint kiemelkedően fontosnak tartották a kreativitás szerepét a pályakezdők szempontjából. Elég nagy volt a megítélésbeli eltérés a *magyar* és a *vegyes* tulajdonú cégek között. Ez a vélemény egybeesik azzal az általános vélekedéssel, hogy a külföldi, elsősorban multinacionális cégek jobban szeretik a saját képükre formálni a frissen belépő kollégákat és ebben a folyamatban a túlzott kreativitás akár még hátrány is lehet. A kapott eredmények alapján egyfajta szakadékot lehetett felfedezni a magyar tulajdonú és a külföldi tulajdonú cégek HR gyakorlata között, legalább is, ami a kreativitás mérését jelenti. A magyar és vegyes tulajdonú cégek töretlenül bíznak az önéletrajzban, motivációs levélben, interjúban, miközben a külföldi tulajdonú vállalatok már sokkal korszerűbb módszereket használnak.

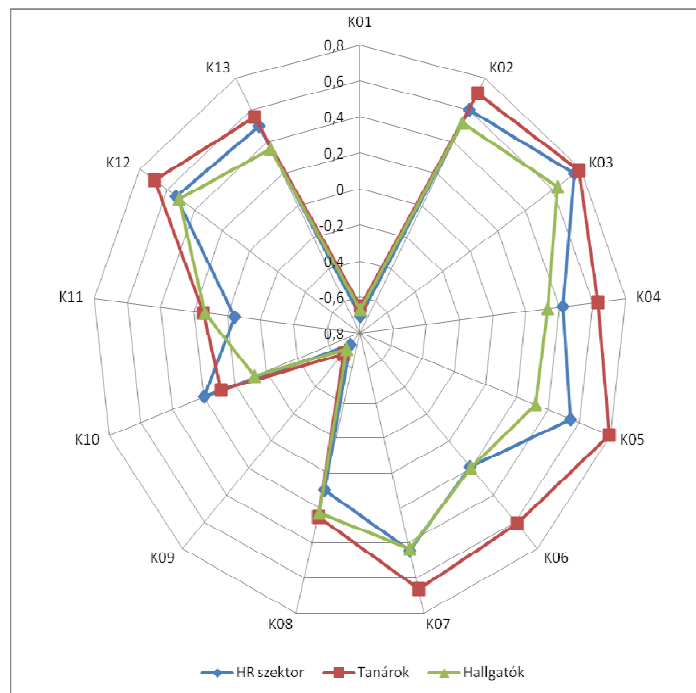
Mivel összevontuk a **méret** szerinti kategóriákat, a mintánk két csoportra vált szét, a *nagyvállalati körre* és a *kis és közepes méretű vállalatokra* (KKV). Ami érdekes volt, hogy jelentős különbséget nem tapasztaltunk a két vállalatcsoport képviselőinek véleményében a kreativitás fontosságának megítélésében. A kreativitást mérő módszerek használata szerint azonban már elváltak a válaszok, és jól kiolvasható volt a KKV-k oldalán tetten érhető ismerethiány.

Végül azt ismertetjük, hogy a három minta válaszadói (magyar középiskolai tanárok, a kutatásban közreműködő HR-esek és a megkérdezett hallgatók hogyan vélekedtek az EU kutatás kreativitással kapcsolatos 13 állításáról, melyek a következők voltak:

4. táblázat: A kreativitással kapcsolatos állítások listája

K01	A kreativitás csak a képzőművészetben, a zenében, a színművészetben és az előadó művészetben tölt be fontos szerepet.
K02	A kreativitás az a képesség, ami lehetővé teszi, hogy valami egyedit hozzunk létre.
K03	A kreativitás képessége a tudás és az ismeretek minden területén szerepet kaphat.
K04	A kreativitás az a képesség, ami lehetővé teszi, hogy valami értékeset hozzunk létre.
K05	A kreativitás minden munkakörben szerepet kaphat.
K06	Mindenkiben van kreativitás.
K07	A kreativitás serkenthető az „ötletelést” segítő vázlatokkal, gondolattérképekkel vagy kollázsokkal.
K08	A kreativitás velünk született tehetség.
K09	A kreativitás csupán a különleges emberekre (pl. Einsteinre vagy Michelangelóra) jellemző.
K10	A kreativitás mérhető.
K11	A kreativitás különböző mértékben jellemző az egyes korcsoportokra.
K12	A kreativitás fejleszthető.
K13	A kreativitás az a képesség, ami lehetővé teszi, hogy kapcsolatot találjunk olyan dolgok között, amelyek között más még nem talált összefüggést.

3. ábra: Az egyes kreativitással kapcsolatos állításokra adott átlagos válaszok



Forrás: (Derecskei-Nagy-Zoltayné, 2011b)

## Döntések vész helyzetben<sup>4</sup>

A gazdasági, pénzügyi válság, valamint az elmúlt időszak természeti katasztrófái (árvíz, özönvízszerű esőzés, aszály, vörösiszap) jelentős károkat okoztak mind a közszférában, mind a versenyszektorban. A vállalatok menedzsmentjének egyre többször kell megbirkóznia vész helyzetekkel és azok következményeivel. A nem megfelelő felismerés, a nem kellő felkészültség, a pánik-szerű döntések igen nagy károkat okozhatnak a szervezeteknek, negatívan befolyásolva azok versenyképességét. Mindezek miatt fontos, hogy feltárjuk és kutassuk a vész helyzeteti szituációkra jellemző döntéshozatali folyamatokat, azok jellegzetességeit és csapdáit.

A vész helyzeteti döntéshozatal alapvetően eltér a klasszikus döntéshozataltól: sok esetben nagyon rövid idő áll rendelkezésre, nagyobb a döntési kényszer, nagyobb a felelősség a döntéshozón. A kutatás egyik célja az volt, hogy azonosítsa a vész helyzeteti döntéshozatal sajátosságait, annak folyamatát, elméleti, módszertani, pszichológiai aspektusait hazai és nemzetközi környezetben egyaránt.

A vész helyzeteti döntéshozatal jellegzetességeinek feltárásán túl a kutatás további célja egy olyan „best practice” meghatározása volt, amely a versenyszféra szereplői számára is segítséget nyújthat a vész helyzetek kezelésében, a megfelelő döntési folyamat kiválasztásában és alkalmazásában. A **2010-ik évi észak-magyarországi árvizek** a korábban soha nem látott pusztítás mellett rengeteg szakmai tanulsággal, tapasztalattal szolgált mind a kárt szenvedettek, mind a beavatkozók, a döntéshozók számára (Restás, 2011). Figyelembe véve azt, hogy az árvizeket a szakirodalom a lassan kialakuló katasztrófák közé sorolja, a kialakult kaotikus helyzet tapasztalatainak levonása különösen tanulságos lehet. Kutatási módszerünk az esetleírás volt, amelynek összegzéseként elmondhatjuk, hogy végül nem egy „best practice”-t határoztunk meg, hanem inkább egy „worst practice”-t sikerült detektálnunk. Az alábbiakban összefoglaljuk a vész helyzeteti döntéshozatal legkritikusabb tényezőit az esetként feldolgozott árvízi példa alapján (Restás, 2011).

### **A vezetők „hozzáértése” – a döntéshozó személye, és akik körülötte vannak**

Általában jellemző, hogy vész helyzetben sokan kifogásolják a (helyi) politikai vezető hozzá nem értését. A valóságban azonban, amikor az árvízi tetőzések rendre megközelítik, vagy meg is haladják a korábbi maximális szinteket, a szakfeladat maradéktalan ellátását - tapasztalatok hiányában - nem is lehet a helyi vezetőtől elvárni; azt azonban igen, hogy *időben felismerje* a szokásos szervezeti keretek közötti működés lehetetlenségét és a kialakult helyzetre azonnali intézkedésekkel válaszoljon. Ehhez

---

<sup>4</sup> Ez a fejezet (Restás, 2011) alapján készült.

nyújthat segítséget a felismerés alapú döntéshozatal (Klein, 2004). A továbbiakban a feladat ellátásának minőségét a körülötte lévő szakemberek hozzáértése fogja meghatározni.

### **Ha nem tudunk felnőni a feladathoz**

Vész helyzetben a vezetők a szokatlan helyzet követele feladathoz sokszor nem tudnak felnőni. Jellemző példa erre, amikor vezető beosztású, vagy irányítói feladatokra jogosult személyek szervezés, irányítás helyett, lényegében az elől „elbújva” végrehajtható feladatokat látnak el. A döntésre jogosultak látványos fizikai tevékenysége, a tömegben való elvegyülése olyan látszattervékenység, amellyel az adott személy a *döntésképtelenségét*, irányításra való alkalmatlanságát palástolja.

### **Az elfoglalt döntéshozó problematikája**

Vész helyzetben a kulcsszerepet játszó személyek általában folyamatosan kommunikálnak. Figyelembe véve az *információ befogadást* korlátozó ún. Miller féle bűvös számot, az egy személynél folyamatosan életben tartható információ mennyisége legfeljebb  $7 \pm 2$  egység lehet (Miller, 1956). A folyamatos kapcsolattartás így azt eredményezheti, hogy a döntéshozó úgy elmerül a problémákban, hogy valós döntések nem is születnek, jóváhagyásos tudomásulvétel történik csupán.

Az elfoglalt döntéshozó előtt sokszor sorban állnak a döntésre várók. Ilyenkor egyszerű igenekkel és röviden kifejtett nemekkel lehet csak előre jutni, bármilyen hosszabb konzultáció csak tovább ront a helyzeten. A nagyon rövid konzultációk eredményességének megítélését a partner sokszor annak viszonylagos hosszától is függővé teszi. Amennyiben a válasz a döntéshozó részéről a pozitív várakozás ellenére negatív, úgy annak egyetlen szóval való közlése „tüskét” hagy az érintettben, míg rövid kifejtéssel, akár a generált negatív hatásokat is csökkenteni lehet. A fentiek alapján az „igen” döntés lehet egyszavas, a „nem” döntés azonban - még vész helyzetben is - rövid indoklást igényel.

### **Az alkalmi jogrend kialakulása és spontán visszarendeződése**

Egy rendkívüli helyzetben a jogszabályok és erkölcsi értékek határai elmozdulhatnak, s ennek mértéke csupán az érintettek elfogadásán múlik. Erre kiváló példa az egyébként elképzelhetetlen közlekedési szabálysértések tömeges megjelenése. Az ilyenkor fellépő *anomáliák* úgy válnak természetes részévé a védekezésnek, hogy a biztonság kritériumait az érintettek saját maguk szabják meg, illetve jelölik ki. Ennek a jelenségnek a vész helyzetű körülmények között inkább előnyei vannak, nélküle a kialakult helyzetben az életrend működésképtelenné válna. Tapasztalatok szerint az anomáliák a kiváltó eseményhez való „hozzászokással”, vagy annak megszűnésével ugyan úgy spontán megszűnnek, mint ahogyan a körülmények kialakulásával korábban természetessé váltak.

### **A média hatása**

A média által történő befolyásolás, a segítségnyújtók politikai hovatartozás szerinti megkülönböztetése az árvízi védekezés ideje alatt is fennmaradt. Valószínű, hogy ez a jelenség nem tartható fenn mindig, sejtésünk alapján kell lennie egy olyan határnak, ahol ezek a megkülönböztetések eltűnnek. A kérdés az, hogy milyen *küszöbeseménynek* (katasztrófának) kell ahhoz bekövetkeznie, hogy a megkülönböztetés bizonyosan eltűnjék. Erre vélhetően a hirtelen bekövetkező eseményeknél (pl. repülőgép-katasztrófáknál) nagyobb esély van, hiszen ekkor a tudatos befolyásolásra rövidebb idő áll rendelkezésre, s a sugárzott riportok is spontánabbak.

### **Eső után köpönyeg**

Tanulságos, hogy viszonylag egyszerű és kézenfekvő megoldások helyett miért alkalmaznak a döntéshozók sokszor *látszattevékenységeket*. Az egyik helyen a hiányzó gátszakasz feltöltése helyett teljesen fölöslegesen inkább a szivattyúkat működtették. Ennek tarthatatlanságát a több hullámban érkező árvizek utáni tevékenység is bizonyította: az előrelátó gondolkodás hiányában legalább az első árvíz tapasztalataira lehetett volna alapozni, de sem a második, sem a harmadik közeledő árhullám előtt nem töltötték föl a hiányzó gátszakaszt, de a harmadik hullám tetőzését követően már igen! Ez egyértelműen arra utal, hogy a döntéshozók tudatában voltak mind a problémának, mind a megoldásnak, azonban mégsem tettek valóban hatékony intézkedéseket, a szivattyúk alkalmazásával csupán látszattevékenységet (védekezést) folytattak! A harmadik tetőzés után lényegében már teljesen mindegy volt, hogy megtörténik-e a feltöltés vagy sem, a házakat a víz addigra teljesen elöntötte.

### **Spontán kialakuló megoldások**

Érdekes jelenség, hogy a lakosság az egymástól elzárt településrészek közötti összeköttetést nagyon rövid idő alatt, addig elfelejtett, vagy nem is létező, de gyorsan kialakított utakon *spontán* kialakítja. A spontán szerveződő konvojok egymással szemben alapvetően udvariasak, előzékenyek és segítőkészek voltak, az útszakasz bizonyos részei természetes módon egyirányúvá váltak, lehetővé téve a folyamatos közlekedést. A spontán megoldások tehát kiállták a valóság próbáját.

### **A „kisujj” effektus**

Amikor az alapvető ellátás (kenyér, tej, gyógyszer, stb.) biztosítására szervezett csónakos „járatok” az elöntött házak között megszokottá váltak, a kiszolgáltak egy része már *igényként* fogalmazta meg az ellátással kapcsolatos elvárásait, annak minőségét. Az alapvető élelmiszerek és gyógyszerek szükségletén túllépve a gyógyszerértékből a különböző vitaminféleségek, a boltból a „táv-választás” igénye (milyen fajta legyen a kolbász), valamint a cigaretta és alkohol (!) is megjelentek. Ráadásul az alapvető ellátástól eltérő igények pontosan azoknál jelentkeztek, akik a legkevésbé igyekeztek a helyzetükön az árvízhez kapcsolódóan javítani.

## **A katasztrófák „gomba” jelenségei**

A katasztrófákkal párhuzamosan, vagy azok után közvetlenül számos olyan jelenség üti fel a fejét, amelyek noha *ott rejtőztek* a társadalom mindennapjaiban eddig is, életre kelésüket a tragikus esemény úgy aktiválta, mint nyári eső a gombákat. A katasztrófák felszínre hozzák a korábban meg nem oldott problémákat, ezzel súlyosbítják a kialakult helyzetet.

## **Üzleti döntések és teljesítmény<sup>5</sup>**

A megalapozott üzleti döntésekhez a döntéshozóknak releváns információkra van szükségük. Az üzleti célok eléréséhez, az üzleti teljesítmény fejlesztéséhez fontos (bár önmagában nem elégséges) feltétel, hogy a döntéshozóknak, érintetteknek legyen képe a vállalati teljesítmény eddigi alakulásáról, a teljesítményt befolyásoló tényezőkről. A megfelelően megválasztott teljesítménymutatók, teljesítménymérési és –menedzsment eszközök, a döntéshozatal és a teljesítmény menedzselését, fejlesztését támogató információs háttér fontos értékteremtő tényező lehet, de ennek fordítottja is érvényes: mivel az elérhető információk befolyásolják a döntéseket, a nem megfelelően válogatott, hiányos, torz információk félrevezető képet adhatnak, rossz döntésekhez vezethetnek (Wimmer-Csesznák, 2011b).

A kutatásban az üzleti döntéseket támogató információk, teljesítménymérési eszközök és a kapcsolódó szemléletmód jellemzőit, elterjedtségét, hasznosságát, hasznosulását vizsgáltuk, építve az eddigi Versenyképesség kutatások (1996, 1999, 2004) során végzett korábbi elemzéseink eredményeire. A kutatás így a döntéstámogató információkról nyújtott helyzetkép mellett lehetőséget adott az elmúlt másfél évtizedben történt módszertani és szemléletbeli változások vizsgálatára is.

**A teljesítménymérés és döntéstámogatás** témakörében a kutatás célja a különböző információk döntéstámogató szerepének vizsgálata volt, ehhez kapcsolódóan a vállalatok teljesítménymérési gyakorlatának jellemzése, konzisztenciájának, s döntéstámogató szerepének értékelése, az előző három Versenyképesség kutatás során megfigyelt tendenciák további alakulását is vizsgálva. A – vállalatvezetők által – fontosnak/hasznosnak tartott, illetve rendszeresen használt információforrások, teljesítménymutatók, elemzési eszközök értékelése a korábban kialakított elemzési keret (orientáció, egyensúly, konzisztencia, támogató szerep) felhasználásával történik. A konzisztencia, illetve a támogató szerep értékelésének az alapja a deklarált célokkal, fejlesztési fókuszokkal, fontosnak

---

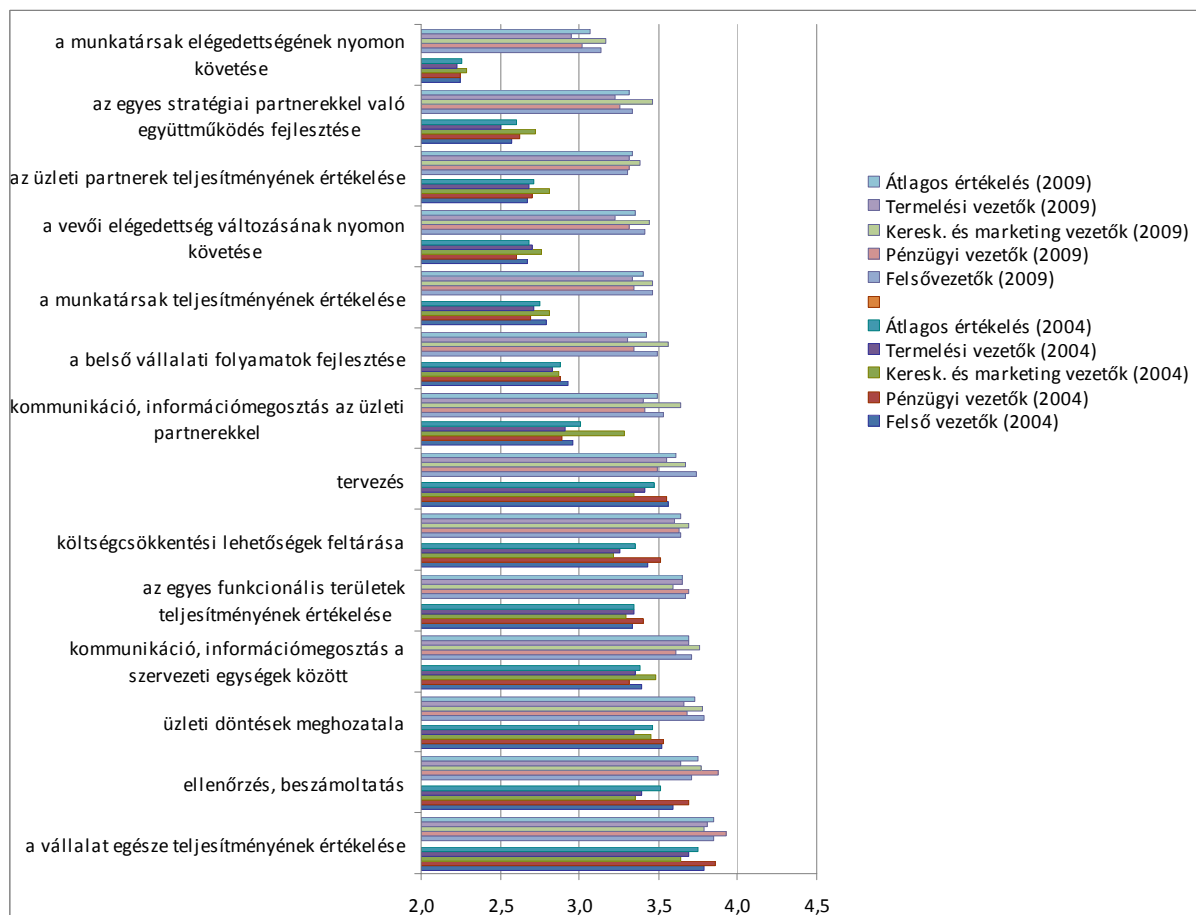
<sup>5</sup> Ez a fejezet (Wimmer-Csesznák, 2011) alapján készült.



tartott területekkel való összevetés – ezek megjelennek-e teljesítménymérési gyakorlatban, ezekre vonatkozóan van-e rendszeres információgyűjtés, felhasználás.

A döntéstámogató információk vizsgálata során kiemelt figyelmet szenteltünk az érintettek elvárásainak becsatornázásának, illetve az érintettekkel szembeni elvárások megfogalmazásának. Vizsgáltuk, hogy hogyan észleli, s fogalmazza meg az érintettek elvárásait, igényeit a vállalat, s ez hogyan jelenik meg céljaiban, stratégiájában, hogyan kommunikálja a vállalaton belül? Milyen elvárásokat támaszt érintettjeivel szemben, hogyan kommunikálja ezeket az elvárásokat, s hogyan értékeli az érintettek hozzájárulását a vállalat tevékenységéhez. (Az értékelés elméleti háttérét a Cranfieldi Teljesítménymérési Kutatóközpont teljesítményprizma modellje adta.) Az alkalmazott menedzsment eszközök, a vállalati információs rendszer, teljesítménymérési gyakorlat mennyiben támogatják az érintettekkel való kapcsolat kezelését, fejlesztését?

4. ábra: A vállalati információs rendszer támogató szerepe a különböző vezetők véleménye szerint a 2004. és 2009. évi felmérések alapján



Forrás: (Wimmer-Csesznák, 2011)

A 2009-es eredmények a korábbi (az 1996., az 1999. és a 2004. évi) kutatások tapasztalataival összevetve jelentős szemléletbeli és módszertani fejlődést jeleztek a hazai vállalati gyakorlatban. Ugyanakkor azt találtuk, hogy a vállalati információs rendszerek továbbra is az ellenőrzést és a beszámoltatást támogatják leginkább a vállalatvezetők véleménye szerint, míg az üzleti döntések támogatása, s a különböző tevékenységek értékelése változatlanul háttérbe szorul.

A korábbi hasonló, más mintán végzett felmérések eredményeihez képest egyértelműnek látszik az információs rendszer döntéstámogató szerepének a növekedése szinte minden területen, különösen a piaci, működési információk terén. Egyetlen tevékenység, a tervezés támogatottsága csökkent némileg 1999 óta. A lehetséges magyarázatokat keresve a tervezéssel kapcsolatos attitűd változása éppúgy szerepet játszhat, mint (a 2009-es felmérésnél) a válság kapcsán megjelenő bizonytalanság, ami csökkentheti a tervezhetőséget, illetve lehetőségeinek értékelését.

A kontrolling jelentések továbbra is a számviteli kimutatások adataira összpontosítanak, s főként belső forrásból származó információkat tartalmaznak. Előrelépés érzékelhető a külső információk becsatornázásában, például a vevőkkel és a beszállítókkal kapcsolatos információk használatáról jelentősen nagyobb arányban számoltak be a válaszadók, mint korábban. Noha a külső információforrások, illetve a (szubjektív) vélemények becsatornázása e jelentésekbe visszafogottabb, három érintettcsoport (vevők, beszállítók, munkatársak) esetében a válaszadók fele-kétharmada nyilatkozott úgy, hogy használ ilyen információforrásokat a jelentésekhez.

A vállalati teljesítménymérés eszköztárát vizsgálva továbbra is a pénzügyi kimutatásokhoz kapcsolódó módszerek a leginkább elterjedtek: a 2009. évi adatok szerint a válaszadók közelítőleg négyötöde elemez pénzügyi mutatószámokat, s készít cash-flow kimutatást. A piaci és működési jellemzők közül a vevői reklamációk számának mérése a leginkább elterjedt, a válaszadók több mint 70%-a figyeli ezt. A leginkább fontosnak tartott mutatók, a vevői elégedettség és a termékek/szolgáltatások minőségének mérésének használata terjed, de fontosságának megítélését is figyelembe véve, még mindig relatíve alulméréssel jellemezhetők.

Összességében az elterjedtebb módszereket általában hasznosabbnak tartják a vállalatvezetők, mint a kevésbé elterjedteket (másként fogalmazva: a hasznosabbnak ítéleteket többen használják), viszonylagos konzisztencia uralkodik tehát. A teljesítménymutatók (észlelt) hasznosságának és használatának vizsgálata alapján relatív túlmérés jellemzi a cash-flow kimutatás és a készletforgási mutatók használatát. Viszonylagos alulmérés észlelhető a (már említett) vásárlói elégedettség és a termék/szolgáltatás minősége mellett a vásárlói lojalitás és a rendelésteljesítés időtartamának mérése terén. A legszélesebb körben használt tíz eszköz (60-83% között a felhasználók aránya) közül a

készletforgási mutatók elemzése, a cash-flow kimutatás és vevők forgási idejének elemzése elterjedtségéhez képest viszonylag hátrébb került a hasznossági rangsorban.

A 15 éve folytatott felmérésorozatunk eredményeit vizsgálva (hangsúlyozva, hogy a felmért vállalati kör nem azonos, azonban a hasonló módszertan és a mintanagyság lehetőséget ad a tendenciák vizsgálatára) növekvő összhang és következetesség, a döntéstámogató szerep erősödése érzékelhető a válaszok alapján. Az 1996. évi első felmérés idején a legnagyobb ellentmondás a használat és az értékelés között a vásárlói elégedettség, a késztermékminőség és a termelékenység esetében volt megfigyelhető: bár a vállalatok közel fele (a vásárlói elégedettség esetében kétharmada) nem alkalmazta ezeket a teljesítménymutatókat, a nem használók is igen fontosnak tartották ezeket, s 85–90 százalékuk 4 vagy 5 pontra értékelte fontosságukat. A minőség esetében már 1999-re megszűnt ez a rés, s jelentősen nőtt a késztermék minőségét rendszeresen figyelők aránya, továbbra sem volt jellemző azonban a vevői elégedettség mérése. Az 1999. évi felmérésben az alulmérés főként a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó mutatókat jellemezte, a legnagyobb rés a vásárlói elégedettség esetében volt tapasztalható. A 2004. évi felmérésben válaszadók már jóval nagyobb része nyilatkozott úgy, hogy rendszeresen figyeli a vevői elégedettséget, ami jelentős előrelépést jelent, bár az észlelt fontossághoz képest ez továbbra sem tekinthető túlzottan magas aránynak. 2009-ben hasonló tendenciákat észlelhettünk. Az újabb „rések” a teljesítménymérési gyakorlatban, az alulmérés az eddig kevésbé figyelemmel kísért versenytényezőhöz, az időhöz kapcsolódtak. A rendelésteljesítés pontosságát, illetve időtartamát fontosnak tartották a válaszadók, de mérésük nem általános. További viszonylag elhanyagolt, de fontosnak értékelt tényezőcsoport a különböző érintettek (vevők, alkalmazottak, beszállítók) elégedettségének illetve teljesítményének követése.

A különböző mutatók és eszközök észlelt hasznossága és használata között előforduló inkonzisztencia több okkal is magyarázható: A túlmérés, a szélesebb körű elterjedtség következhet a hagyományokból, a megszokásból, illetve az információk viszonylag egyszerű elérhetőségéből, a mérés alacsony költségéből is a vállalati vezetők számára viszonylag kevésbé fontos módszerek esetében. (Ezt láthattuk a vevői elégedettség mérése és a reklamációk számának a rögzítése esetében például.) A kevésbé értékelt fontosság/hasznosság azt is jelezheti, hogy a válaszadók nem tudják megfelelően hasznosítani az adott eszközöket, nem használják ki az információs rendszerben lévő lehetőségeket, nem értik és értékelik az egyes módszerek hasznosságát. Mind az előző, mind a legfrissebb felmérés szerint viszonylagos túlmérés jellemzi a cash-flow kimutatás illetve a készletforgási mutatók (korábban a készletszintek) vizsgálatát, melyek viszonylag széles körben elterjedtek, ugyanakkor a vezetők egy része viszonylag kevésbé tartja hasznosnak ezeket. Mindez vélhetően nem ezen eszközök

alkalmatlanságát jelzi, hanem sokkal inkább a felhasználás, a döntéstámogató hasznosítás nehézségeit, mely tartalmi és formai problémákra, értelmezési és kommunikációs nehézségekre egyaránt utalhat.

Az *alulmérés*, illetve *túlmérés* értékelésénél azt is vizsgáltuk, hogy az egyes eszközöket használó és nem használó vállalatok értékelése az adott eszköz hasznosságáról mennyiben különbözik. A működési és piaci teljesítménymutatók / eszközök esetében jóval kisebb a használó és nem használó vállalatvezetők értékelése közötti különbség, mint a pénzügyi vezetők által értékelt, jellemzően pénzügyi/számvitel/költségelemzési eszközöknél, vagyis az előbbieket a nem használók is inkább fontosnak tartanák.

A stratégiai kapcsolódásokat vizsgálva több esetben kimutattunk szignifikáns különbséget: egy adott célt fontosnak tartók körében elterjedtebb a kapcsolódó teljesítménymutatók használata, s nagyobb hasznosságuk észlelése. Összességében az eredmények növekvő konzisztenciát jeleznek a teljesítménymérési eszközök használatában, mind a hasznosság megítélése, mind a célokhoz való kapcsolódás tekintetében.

Elemzéseinkben néhány kiválasztott vállalati jellemző alapján azt is megvizsgáltuk, hogy van-e szignifikáns különbség az információs rendszer által nyújtott támogatásban a vezetők véleménye szerint, illetve eltér-e a vállalatok szemléletmódja a teljesítménymenedzsment tekintetében a vizsgált vállalatcsoportok között. Néhány esetben volt kimutatható statisztikailag szignifikáns különbség, például a pénzügyi vezetők szerint az ellenőrzést, beszámoltatást a nagyvállalatoknál támogatja leginkább az információs rendszer. A többségi állami tulajdonban lévő vállalatoknál több esetben szignifikánsan gyengébb különböző piaci, üzleti kapcsolatokhoz kötődő tevékenységek információs támogatottsága. A tervezést és a beruházási döntéseket viszont jobban támogatja az információs rendszerük. A vállalati teljesítmény önértékelése alapján kialakított csoportokat vizsgálva a legjobb teljesítményt nyújtók vállalatoknál az információs rendszer szignifikánsan jobban támogatja a tervezést és a szervezeten belüli kommunikációt és információáramlást.

Az értékteremtés, a hatékony döntéshozatal támogatásához tartalmi szempontból kiegyensúlyozott információkra van szükség, melyek figyelembe veszik a különböző versenytényezőket, figyelemmel kísérik a folyamatokat, s többoldalú, többféle forrásból származó, egymást kiegészítő információkat képesek nyújtani. Ebben láthatóan fejlődött a hazai vállalati gyakorlat, s a mindig is fontos pénzügyi információk mellett egyre nagyobb hangsúlyt kap a *minőség*, s a működéshez, a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó teljesítményelemek. A támogatottság, a kiegyensúlyozottság nem teljes: a legnagyobb elmaradás a partnerekkel, az érintettekkel való kommunikáció támogatásában figyelhető meg továbbra is. Mind az érintettek véleményének becsatornázását, mind a feléjük való kommunikációt egyre inkább fontosnak tartják a vállalatvezetők, ugyanakkor információs rendszereik –

a fejlődés ellenére ezeket nem támogatják megfelelően. Összességében és tendenciájában azonban a döntéstámogató képesség, az értékteremtő szerep erősödése figyelhető meg a Versenyképesség kutatás kapcsolódó felméréseiben, mind a szemléletmódot, mind az alkalmazott eszközöket tekintve, a használt eszközök több szempontúsága, s a hasznosság és a stratégiai kapcsolódása alapján értékelt konzisztenciát figyelembe véve egyaránt.

## **A felelős döntések hatótényezői<sup>6</sup>**

Kutatásunk során azt vizsgáltuk, hogy milyen vállalati jellemzők, szervezeti és egyéni tényezők segítik a felelős döntéshozatalt a vállalati gyakorlatban.

A Versenyben a világgal kutatás kérdőívei elsősorban a klasszikus környezetvédelmi eszköztár és a vállalati etikai intézmények meglétét, valamint bizonyos érintettek várakozásainak értékelését firtatják. Nem vizsgálják a CSR (Corporate Social Responsibility – a vállalatok társadalmi felelősségvállalása) terjedésével kapcsolatba hozható további vállalati tevékenységek alakulását, mint amilyen a fenntarthatósági, társadalmi felelősségvállalási jelentések kiadása, a vállalati belső CSR kommunikáció, a vállalati CSR felelős léte, és csupán közvetve érintik a CSR és fenntarthatóság vállalati stratégiai és operatív döntéshozatalba való ágyazottságát. Rövid összefoglalónkban az utóbbiak elemzése érdekében készített vállalati és tanácsadói interjúinkat, valamint „A vállalati társadalmi felelősségvállalás magyarországi tendenciái” című OTKA (K 68769) kutatásunk idevonatkozó elemeit is felhasználjuk.

A Versenyben a világgal kutatás az alábbi három területen mérte fel a felelősségvállalás és a környezetvédelem vállalati szempontjait: milyen etikai és környezeti eszközöket, intézményeket rendszeresítenek működésükben a vállalatok; tevékenységük során milyen környezeti fejlesztéseket, beruházásokat tesznek és milyen okból, valamint, hogy a társadalom, a helyi közösség vonatkozásában milyen anyagi segítséget nyújtanak?

### **Környezeti és etikai intézményesültség**

Az eredmények alapján megállapítható, hogy az etika vállalati intézményesülése szerény mértéket öltött. Etikai kódexszel a megkérdezett társaságoknak kevesebb, mint az egyötöde rendelkezett, s ennek jövőbeni bevezetését is mindössze 1 százalékuk fontolgatta. Etikai bizottság ennél is jóval kevesebb helyen volt, a vállalatoknak csupán 6 százalékánál működött, s ugyanennyi volt azon cégek aránya, ahol az utóbbi három évben etikai képzést tartottak. Mindezek jóval alacsonyabb

---

<sup>6</sup> Ez a fejezet (Matolay-Pataki-Szántó, 2011) alapján készült.

arányt mutattak, mint a természeti környezettel kapcsolatos vállalati eszközök megléte. Írott környezeti politika ugyanis a megkérdezett társaságok egynegyedénél volt, és az alkalmazottak környezetvédelmi képzéséről a cégek egyötöde számolt be. A vállalatok 20-25 százaléka nyilatkozott további környezeti eszközökről, így pl. arról, hogy méri a környezeti teljesítményüket, ezen eredményükről külön nyilvános jelentésben számolnak be, s környezetvédelmi tevékenységüket időnként auditáltatják. Az etikai intézmények jellemzően csak a közepes és nagyvállalatoknál jelentek meg. Az alkalmazottak elégedettségének mérése, valamint a fogyasztói és alkalmazotti panaszokra való reagálás ugyanakkor mérettől függetlenül valamennyi vállalati körben fontos jellemző volt.

Amikor az etika és a környezetvédelem vállalati helyét, azaz azt vizsgáltuk, hogy a szervezetben hol helyezkednek el e témák, ügyek felelősei, döntéshozói, akkor azt tapasztaltuk, hogy a vállalatok többségénél nincs ilyen ügyekkel foglalkozó személy, és nincs kijelölt vállalati helye e kérdéseknek. Ahol mégis, és a környezetvédelmet illetően ilyen a vállalatok közel egyharmada, ott ugyanakkora valószínűséggel fordulhat elő a következő két vállalati helyszín: a termelés/operatív működés területe vagy a szakosított környezetvédelmi osztály. Meglepően magas volt azon válaszadók aránya – közel 20 százalék –, ahol a környezeti felelős a felső vezetéshez tartozott. Az etikai problémák kezelését is java részét a felső vezetés végzi: azon vállalatok körében ahol erre a kérdésre egyáltalán választ adtak, minden második cégnél ez a felső vezetés felelőssége volt.

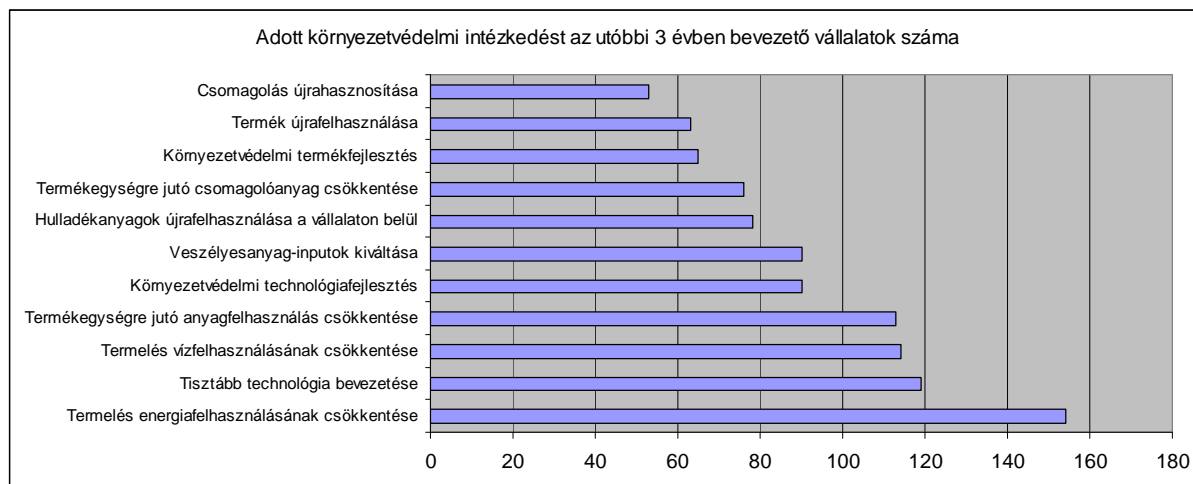
### **Környezeti beruházások**

A lekérdezést megelőző három esztendőben elsődlegesen környezetvédelmi célú beruházást közel annyi válaszadó hajtott végre, mint amennyi nem vállalkozott ilyen investícióra. Ez a korábbi évek adatait alapul véve pozitív tendenciát jelent. Elsősorban az inputok felhasználásának csökkentése, kiváltása volt gyakori cél, míg a termékfejlesztéssel és a termékek csomagolásával kapcsolatos környezetvédelmi fejlesztések terén szerényebb volt a cégek vállalkozó kedve.

A környezeti beruházások motiváció sorában a válaszok alapján három faktor különíthető el, miszerint a vállalatok szabályozási elvárás (helyi, EU-s), a láthatóságuk hordozta kérdések (kockázat, arculat), valamint a külső érintettek nyomása (versenytársak, társadalom) miatt szánták el magukat környezeti beruházásokra. Ennek alapján a válaszadók négy csoportját különítettük el: a) a fenti hatótényezők mindegyikét egyaránt erősen érzékelő vállalatok, b) azok, amelyek ebbéli döntéseit elsősorban a szabályozás vezérli, c) a láthatóságuk, arculatuk miatt lépők, d) valamint azok, amelyek egyik faktor mentén sem érzékelték motiváló erőt. E csoportok további jellemzésére leginkább az ágazati besorolás adott lehetőséget, egyéb szempontból nem rajzolódtak ki szignifikáns különbségek. A vegyipar tevékenységeit pl. elsősorban a külső nyomás motiválta, csak úgy, mint a szolgáltatóipar

vállalataiét, az élelmiszeriparét ellenben a szabályozás ösztönözte, míg például az energia kitermelő vállalatok esetében a láthatóság volt az elsődleges szempont.

5. ábra: Környezetvédelmi intézkedések (N=300)



Forrás: (Matolay-Pataki-Szántó, 2011)

### Jótekonyság

Árbevételüknek átlagosan 1,37 százalékát fordították jótekonny célokra a megkérdezett vállalatok. A válaszadók kétharmada végzett adományozói tevékenységet. Több közép- és a nagyvállalatot találtunk az adományozók körében, mint kisvállalatot, ám – bár nem volt szignifikáns a különbség –, a jótekonyság árbevételhez viszonyított arányát tekintve viszont a nagyvállalatok a kis- és középvállalatok mögé kerültek.

Amennyiben a teljesítménykategóriák szerint vizsgáltuk a vállalatokat, a vezetők csoportjában találtuk az adományozás legmagasabb arányát nemcsak az árbevételhez viszonyítva, hanem az adományozó cégek számát tekintve is, míg a tulajdonosi helyzet szerint a külföldi tulajdonú társaságok tartoztak e körbe. Jellemző ugyanakkor, hogy a reagáló-képesség és az adományozás összefüggése oly módon rajzolódott ki, hogy a változásra felkészülők csoportja az előzetes várakozásokat meghaladó arányban költött erre a célra.

Amikor az etika vállalati intézményesültségét és az adományozás összefüggéseit vizsgáltuk, arra jutottunk, hogy bár szoros korrelációt nem mutat e két jellemző, ám nem is függetlenek egymástól. Az a vállalat, amelyik nem honosított meg etikai intézményt, nem fordít jótekonyságra. Ahol azonban magas az etikai intézményesültség foka, ott alig találni az adományozásból magát kivonó vállalatot.

## **A vállalati felelősségvállalás eszköztára**

Jelen összefoglalóban a vállalati felelősségvállalás eszköztárából két formális elemet emelünk ki, ezek a vállalati jelentések és honlapok elemzése.

Folyamatosan növekvő létszámban jelennek meg a fenntarthatósági és CSR jelentések. Ezek célja – az elemzett magyar vállalatok esetében – elsősorban a tájékoztatás, mintegy kommunikációs eszközként használják a vállalatok a jelentéseiket. Az érintettek (pl. alkalmazottak, akik amúgy a leggyakrabban nevesített érintett-csoport) valódi bevonásáról, illetve a passzív érintettek (természetes környezet, jövő generációk) valódi képviselőtéről kevés szó esik. (Gáspár et al, 2009)

A kétszáz legnagyobb árbevételű elérő magyarországi vállalat honlapjának tartalomelemzése alapján megállapítottuk, hogy a cégek által alkalmazott gyakorlat rendkívül változatos, ugyanakkor csak igen kevés vállalat használja ki teljes mértékben az online médiában rejlő lehetőségeket. A cégek közel fele rendelkezett olyan közzétett vezetési filozófiával vagy értékrendszerrel, amelyben megtalálhatóak voltak a CSR-nek legalább bizonyos elemei. Ugyanakkor a honlapok tanúsága szerint a CSR a legtöbb vállalat számára szinte kizárólag szponzorációt és jótékonytságot jelent (Szántó, 2010).

## **Döntéshozatali jellemzők, ellentmondások**

Az elmúlt esztendőök egyszerre eredményeztek jelentős előre- és visszalépést a vállalati társadalmi felelősségvállalás területén. Akár egyazon iparágban belül is megfigyelhető volt, hogy egyes vállalatok – az ez irányú költségvetést és stábot lenullázva vagy töredékére csökkentve – megszüntették, illetve minimalizálták a CSR-rel (is) foglalkozó vállalati területeket (például PR-kommunikációt), miközben versenytársaiknál a CSR terület stabilizálódott, erősödött. Előfordult, hogy ez utóbbi elsősorban a vállalatban belüli legitimitás, és nem a költségvetés szempontjából történt meg, ám az is látható – ezt mutatják például a CSR Piac díjaira berkező pályázatok –, hogy egyre gondosabban kidolgozott, a vállalat alaptevékenységéhez kapcsolódó tevékenységek, integrált programok kerültek terítékre. Ez a kettős tendencia azért is érdekes, mert a CSR hazai motiváló tényezői között (a multinacionális cégek anyavállalatai és az egyéni vállalati ambíciók mellett) az iparági, versenytársi nyomás általában az első helyeken nyert említést.

A CSR sikeres továbbélésének és továbblépésének sikertényezőit korántsem teljes körűen kimerítve számos eset az egyéni hajtóerőt, a vállalatban belüli elkötelezett és aktív személy(ek) hozzájárulását mutatta. A kifejezést a környezeti menedzsment szakirodalmából kölcsönözve, olyan bajnokok közreműködéséről van szó, akik képesek aktivizálni a szervezet erőforrásait, eredményes tevékenységekben előrevinni a felelősségvállalás ügyét. Ha nem is a szembeállítás igényével, ám ugyancsak a személyi, egyéni jellemzők terén maradva, idézhető a vállalati interjúkban rendre előkerülő



egyéni felelősségvállalás és döntésképeség kérdése. Ez a téma közvetlenül és emergens módon is kirajzolódott az interjúk során, ugyanakkor megjegyezzük, hogy ez nem előzmény nélkül való: a Versenyben a világgal kutatás korábbi adatfelvétele és elemzése alkalmával, 2006-ban is az interjúk egyik, akkor valamelyest marginálisabb témája volt. Az egyéni felelősségvállalás és döntésképeség hiányként jelent meg, oly módon hogy a munkavállalók, illetve ennél is jelentősebb mértékben a közép- és felső vezetők a CSR, felelősségvállalás, fenntarthatóság tartalmú döntések, a helyi érintettek érdekeire vonatkozó kérdések esetében gyakran a döntés halogatásának és hátrításának, a passzív adaptációnak a gyakorlatát választják, a kivárási politikával igyekeznek minimalizálni az egyéni és szervezeti kockázataikat. Hasonló kockázatminimalizálási szándék a munkavállalók körében is tetten érhető volt, s jóllehet erre elsősorban a munkahely biztonsága, a pozíció megőrzése szolgálhat magyarázatul, ezzel párhuzamosan megjelenik a munkahelytől való elidegenedés, pontosabban pszichológiai lekapcsolódás, távolságtartás. Ennek folyományaként a nem döntés, és az egyéni felelősségvállalás kapcsán jelenik meg a morális racionalizálás, azaz annak morális köntösbe bújtatott magyarázata, hogy miért is nem kezdeményez, tesz a munkavállaló a vállalat felelősebb működéséért, a felelős szempontok saját munkájában történő érvényesítéséért semmit (Matolay-Pataki-Szántó, 2011).

## Összegzés

A döntéshozatal minősége és a versenyképesség kapcsolatát vizsgáló kutatásaink javarészt a Versenyképesség kutatás központi kérdőívének a feldolgozásán alapultak. Ennek során összefüggést sikerült kimutatnunk a menedzsment képességek színvonala és a vállalatok reagáló képessége, valamint teljesítménye között. Igazolást nyert, hogy a válaszadók továbbra is az optimalizáló, racionális döntéshozatali közelítésmódot favorizálják az intuitív döntéseket is feltételező kreativitással szemben. Ugyanakkor ígéretes, hogy az üzleti életbe készülő pályakezdőkkel szemben már elvárásként jelenik meg a kreativitás, bár ennek mérésére egyelőre kevésbé alkalmas eszközöket használnak.

A mérés és a mért eredmények felhasználása más aspektusból is kritikus a döntések támogatása során, ugyanis azt találtuk, hogy a vállalati információs rendszerek továbbra is az ellenőrzést és a beszámoltatást segítik leginkább, miközben az üzleti döntések támogatása, s a különböző tevékenységek értékelése -- a javuló tendencia ellenére is -- kevésbé hatékony.

Számos tanulságot vontunk le a vészhelyzeti döntéshozatal hiányosságaira, hibáira vonatkozóan a 2010-es észak-magyarországi árvíz tapasztalatinak esetfeldolgozása alapján. Ezek

közül kiemeljük a hozzá (nem) értést, a feladathoz való felnövés hiányát, a döntésképtelenséget, az elfoglalt döntéshozó problematikáját, a média torzító hatását, az alkalmi jogrend kialakulását, a látszatzmegoldásokat és a „gomba” jelenséget.

A felelős döntések hatótényezőinek vizsgálatakor azt tapasztaltuk, hogy az egyéni felelősségvállalás és döntésképeség számos esetben hiányként jelenik meg a vállalati gyakorlatban is. A munkavállalók, illetve ennél is jelentősebb mértékben a közép- és felső vezetők a CSR, felelősségvállalás, fenntarthatóság tartalmú döntések, a helyi érintettek érdekeire vonatkozó kérdések esetében gyakran a döntés halogatásának és hátrításának, a passzív adaptációnak a gyakorlatát választják, a kivárási politikával igyekeznek minimalizálni az egyéni és szervezeti kockázataikat.

## Hivatkozások

- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita: Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2002a
- Csesznák Anita – Wimmer Ágnes: Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, műhelytanulmány, 2011
- Derecskei Anita – Nagy Viktor – Zoltayné Paprika Zita: A kreativitás megítélése HR szemszögből, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, műhelytanulmány, 2011a
- Derecskei Anita – Nagy Viktor – Zoltayné Paprika Zita: A kreativitás megítélése a hallgatói versenyképesség szempontjából, Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, 2011b
- Gáspár Judit, Magyar Kinga, Schneider Júlia: Communication of CSR in Sustainability Reports in Hungarian Companies, 15th AISDRC: Taking up the Global Challenge Conference, 2009. július 5-8, Utrecht, Hollandia
- Hickson, D. – Butler, R. – Cray, D. – Mallory, G. – Wilson, D.: Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations. Basil Blackwell, 1986

- Klein, Gary: Klein,G.A. The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work Currency, 2004 [ISBN 0385502893](#)
- Matolay Réka: Assurances for CSR in Corporate Decision-making in Recession, Corporate Responsibility Research Conference, University of Leeds, 2011. szeptember 12-14, Leeds Nagy-Britannia
- Matolay Réka-Pataki-Szántó: A felelős döntések hatótényezői, Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, 2011
- Matyusz Zsolt, A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemzői és reprezentativitása, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, műhelytanulmány, 2011
- Miller, G.A.: The Magic Number 7 Plus or Minus 2; Some Limits on our Capacity for Processing Information, Psychology Review, 1956, Vol. 63
- Restás Ágoston: A 2010-ik évi észak-magyarországi árvizek tapasztalatai a többoldalú érintettség szemszögéből, Logisztikai Szemle, 2011, megjelenés alatt
- Szántó Richárd: A társadalmi felelősségvállalás online kommunikációja, Marketing & Menedzsment, 2011, 2: 52-58
- Wimmer Ágnes – Csesznák Anita: Mit mérünk és hogyan? – A vállalati teljesítménymérés szemléletmódja és eszköztára a döntéstámogatás tükrében, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, műhelytanulmány, 2011
- Zoltayné Paprika Zita – Szántó Richárd: Menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség kutatások alapján, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, műhelytanulmány, 2011
- Zoltayné Paprika Zita – Szántó Richárd: Pillanatfelvétel 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