

VASZARI Tamás

A VEZETŐKÉPZÉSEK SZEREPE A GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGBEN

Magyarországon a rendszerváltás után a vezetők részére kidolgozott továbbképzések, tanfolyamok és tréningek szinte önálló képzési ágazattá nőttek ki magukat, amelyben a szolgáltatói oldalon a graduális programokat is kínáló felsőoktatási intézmények, a nyugatról érkező nemzetközi cégek leányvállalatai vagy képviselői, illetve a hazai tréningcégek és magániskolák egyaránt megjelentek. A sokszereplős, de gyengén szabályozott piacon a tanulni vágyók számára egyre nehezebbé vált a minőségi, valós szakmai és néha személyiségfejlődést is biztosító képzések beazonosítása. Az alábbiakban a szerző kísérletet tesz rá, hogy a teljesség igénye nélkül összegyűjtsön néhány olyan szempontot és kritériumot, amely támpontot adhat a képzési programok értékeléséhez. A cikkben az előbbieket mellett szó esik a keresleti oldal differenciált mivoltáról is, ami meghatározza, hogy az azon belül elkülöníthető két főcsoport számára mely programok lesznek megfelelőek.¹

Kulcsszavak: vezetőképzés, felnőttképzés, vezetői kompetenciák, lokális tudás

A Világ gazdasági Fórum (VGF) 1979 óta évről évre összeállítja a Föld országainak versenyképességi rangsorát. Az alapítványi formában működő szervezet a Globális Versenyképességi Index (GCI) elkészítése során összesen 120 szempont alapján vizsgálja az egyes országokat, amelyeket 12 főcsoportba tömörít. A vizsgálat 5. főcsoportja (pillére) kizárólag az országokban elérhető képzésekről szól, a „B” rész pedig ezen belül annak színvonaláról, s ebbe az alcsoportba tartozik a vezetőképző intézmények minősége is. A lista első helyén Svájc, a másodikon Belgium, a harmadikon Spanyolország található. Az Egyesült Királyság az ötödik, az Egyesült Államok a tizenegyedik, Németország a huszonkilencedik, Magyarország pedig a hatvanhatodik helyen áll, két hellyel megelőzve Csehországot és hat hellyel Japánt (VGF, 2014)!

A versenyképességi rangsor 7. főcsoportjának „B” része a munkahelyi körülményeket vizsgálja, amelybe beletartozik a termelékenység, a vezetői előmenetel lehetőségei, a tehetség kibontakoztatása, illetve megtartása a munkáltatók részéről és a nők esélyegyenlősége is (VGF, 2014). A lista első helyén ezúttal is a teljes rangsor élén álló Svájcot találjuk, a második az Egyesült Államok, a harmadik pedig Szingapúr. Az Egyesült Királyság a hatodik, Németország a tizenharmadik, Ausztria a huszonötödik, Magyarország pedig a nyolcvanötödik helyen áll, tizenöt hellyel Ukrajna, tíz hellyel Lengyelország és négy hellyel Bulgária mögött...

A jelen cikk hipotézise, hogy ha csak csekély súly-

lyal is, de a vezetői képzések hozzájárulhatnak egy ország versenyképességének fokozásához. A képzési programok, tematikák összeállítása során ugyanakkor ajánlatos figyelembe venni bizonyos kulturális sajátosságokat, amelyek előre meghatározzák a munkavállalók attitűdjét, s azt, hogy a képzések résztvevői milyen tudást fogadnak szívesen és hasznosítanak eredményesen. Ha a tananyagfejlesztés során figyelembe veszik a fent említett körülményeket, akkor a képzőintézmények hatékonyabb munkát végezhetnek, s az ország versenyképesebbé válhat.

Vezetők egy ország szolgálatában

Evidencia, hogy jó vezetőkre szükség van, hiszen az adót befizető cégeket és az állami szervezeteket egyaránt ők működtetik. E tény miatt elengedhetetlen, hogy egy ország figyelmet fordítson a vezetői képzésekre, s igyekezzék azt minden vezető beosztásba kerülő munkatárs számára elérhetővé tenni. A graduális rendszerben működő intézmények a rendszerváltás után néhány éven belül hazánkban is felismerték a vezetői képzések iránt mutatkozó, egyre bővülő igényt, de sajnos nem minden esetben voltak abban a helyzetben, hogy erre kielégítő választ, megoldást tudjanak adni. Ennek oka, hogy az egyetemek és főiskolák padsoraiban főleg nappali tagozatos hallgatók foglalnak helyet, akik a középiskolából érkezvén folytatják tanulmányaikat, s a diploma megszerzése után pályakezdeként lépnek

a munkaerő-piacra. A frissdiplomásoktól azonban a vállalatok csak a legritkább esetben várják el a vezetői ismereteket, hiszen a legtöbb alkalommal mindössze végrehajtói, beosztotti pozíciókat ajánlanak fel nekik. Ha pedig a fentiek ellenére az egyetemi évek alatt az említett hallgatók mégis szereztek vezetői, szervezői vagy akárcsak projektmenedzsment-ismereteket, azokat csak a legritkább esetben tudják hasznosítani vagy egyáltalán kötni bármilyen gyakorlati tapasztalathoz, élményhez is, ami rövid úton a feledés homályába számúzi a megszerzett tudást.

Más a helyzet azokkal a munkavállalókkal és vállalkozókkal, akik életkoruk, szakmai tapasztalatuk és személyiségfejlődésük során eljutnak oda, hogy a munkahelyükön közép- vagy felsővezetői feladatokkal bízzák meg őket, de azokkal is, akik saját céget alapítanak, ahol szintén menedzsmentfeladatokkal kell szembesülniük. Az ő részükről sokszor már hiába van igény a tudásra és a tanulásra, ha ez a legtöbb esetben fordítottan arányos az erre fordítható időmennyiséggel. E kettősség, tehát az igény és az időhiány együttese aztán különféle szükségmegoldásokat eredményez, amelyek skálája rendkívül széles.² A listán a tudáshiányos vezetéstől kezdve az önszorgalomból elolvasott szakönyveken át, az elvégzett tanfolyamokon keresztül a tanulmányi szabadsággal megtámogatott MBA-képzésekig, levelező tagozaton megszerzett másoddiplomáig és önkéntes tanszabadsággal, ha úgy tetszik, munka nélkül töltött években megszerzett nappali tagozatos menedzsmentdiplomáig minden megtalálható.

Az, hogy a fent felsorolt forogatókönyvek közül melyik valósul meg, elsősorban a vizsgált személyt körülvevő környezettől függ. Ha egy ország jó vezetőket szeretne, akkor elkerülhetetlen, hogy olyan környezetet biztosítson polgárainak, amelyben azok kinőhetik magukat.

Jellemző vezetői feladattípusok a centrumban és a periférián

A vezetői ismereteket nyújtó képzések Magyarországon már a rendszerváltás előtt megjelentek, hiszen a '80-as évektől kezdve a tréningjellegű képzések egy szűk réteg számára elérhetőek voltak (Kuti, 2005). A szocialista tervgazdálkodás szintén igényelte a jó szervezőket és irányítókat, akik számára a kor oktatási rendszere ideológiai és szervezési képzéseket biztosított, a 70-es évektől pedig már kb. tíz folyóirat közölt vezetési és szervezési tárgyú cikkeket (Bierer, 2006). A rendszerváltás mennyiségi és minőségi változást hozott ezen a területen is, hiszen nemcsak az új, nyugaton már évtizedek óta oktatott tananyagok, képzési programok váltak hazánkban is elérhetővé, de megkezdődött egy, a piaczgazdasági körülmények között eredményesen dolgozni tudó menedzsmentképzés kinevelése is (Hermann, 2002).

„Nyugati elemzők még most is sokszor azt hiszik, hogy a piaci viselkedésminták az első külföldi befektetőkkel érkeztek hozzánk. Valójában a kis, nyitott gazdaságban számos vállalat az exporttevékenység révén már korábban is intenzív érintkezésben volt a nyugati partnerekkel, és a külpiacokon kénytelen volt piaci szereplőként fellépni” (Szabó, 2003, p. 9.). Mindez azt jelenti, hogy a magyar gazdaság közel sem volt annyira elszigetelve a kapitalista országoktól, mint azt gondolnánk. A rendszerváltás idején azok, akik a Magyarországon is meghonosodó, új körülményekkel korábban máshol már találkoztak, felbecsülhetetlen előnybe kerültek, amikor saját cégeket alapítottak vagy vezető beosztásba kerültek. Fontos kiemelni, hogy az újabb és újabb tudásanyagot is azok tudták a legkönnyebben befogadni, akik már rendelkeztek egy korábban megszerzett tudásbázissal, s volt mihez kötniük a hallottakat (Szabó, 2003).

Magyarországon az elmúlt két és fél évtized gyökeres átrendeződést hozott: elfogadottá vált a multinacionális cégek szervezeti kultúrája és mellette megerősödött a kisvállalkozói szektor is. Az Ernst & Young felmérése szerint 2012-re Magyarország a világ tízedik legglobalizáltabb gazdasága lett. Az elemzés alapján hazánk gazdasága szervesen integrálódik a nemzetközi vérkeringésbe, azon belül is elsősorban az Európai Unió centrumországaihoz. Ugyanakkor, a kulturális integráció mértéke elmarad a régiós átlagtól, ahol a legjobb eredményeket a régióban Szlovákia éri el.

A magas fokú integráció bizonyos sajátosságokkal is jár, hiszen a nyugaton székelő transznacionális és multinacionális vállalatok csak a legritkább esetben hozzák ide a magas hozzáadott értéket teremtő K+F részlegeiket, illetve marketingosztályaikat, mivel azok – természetükből kifolyólag – csak az elérhető legfejlettebb piacon működtethetők (például: Németországban, Svájcban, Észak-Olaszországban, illetve Párizs vagy London környékén). Ehelyett mi – a viszonylag alacsony bérszínvonalú, de szakképzett munkaerőt kínáló országok táborát erősítve – főként az olyan tevékenységek idecsábításában reménykedhetünk, mint a könyvelés, az IT, vagy az összeszerelés, gyártás (Wallerstein, 2013). A fenti rendszerből egyedül az ország szerencsés földrajzi elhelyezkedése kínálhat kiutat, hiszen ez lehetővé teszi, hogy a Kelet és Nyugat között félúton logisztikai központ is legyen.

A fent leírt körülmények jelölik ki azt a működési környezetet, amelyben a menedzsereknek eredményes munkát kell végezniük, és amelyre a képzőintézményeknek használható tudást kell kidolgozniuk. Egy munkaerő-intenzív tevékenységek által dominált gazdaságban a vezetők feladatai között kiemelt helyre kerül a munkaszervezés, a folyamatok fejlesztése és betartatása, a munkatársak motiválása, illetve a minőségbiztosítás. A

vállalatirányítási folyamatokat és a cégek belső eljárásrendjét viszont szintén a centrumokban alakítják ki, s e munka során az adott terület kulturális sajátosságait veszik alapul. A periférián található leányvállalatoktól elvárják e standardok követését, ami az ott dolgozó vezetőktől újabb ismereteket és alkalmazkodást követel meg. A külföldi tulajdonú cégeknél tehát felmerül egy újabb feladat: az interkulturális különbségek áthidalása, amely szintén a leányvállalatok vezetőire hárul. A cél nem egyéb, minthogy a periféria dolgozóinak munkateljesítménye és kommunikációja megfeleljen a centrumban megfogalmazott elvárásoknak.

Bár a képzések egy részének a fenti helyzetre kell reflektálni, a kínálat egysíkúvá válásához vezetne, ha kizárólag ilyen típusú tudás lenne elérhető. A hazai gazdaságban ugyanis – ha csak kisebb súllyal, de egyértelműen – megtalálható a KKV-szektor, s benne a lelkes fiatal vállalkozók egyre szélesebb táborra is, akik a periférián szerzett ötleteiket elegyítik a Nyugaton megszerzett szaktudással és tapasztalattal, s ezekre támaszkodva igyekeznek élet-, majd exportképes, jól működő cégeket felépíteni. Esetükben a szervezés helyett jóval fontosabb a nyelvismeret, a külpiaaci marketing és értékesítés, valamint a külkereskedelmi ismeretek eszenciája.

A menedzsmenttudás, mint a versenyképesség kítőrészi pontja

A cikk további részében a nagyvállalatokat és a KKV-szektor külön kezeljük, mivel megítélésünk szerint a két szektor annyira különböző módon működik, és olyan eltérő vezetői ismereteket igényel az ott dolgozó menedzserektől, hogy azokat lehetetlen és súlyosan félrevezető lenne együtt tárgyalni.

A külföldi tulajdonban álló, multinacionális nagyvállalatok esetében általában a gyártási tevékenység kerül Magyarországra, amely az előállított értékhez képest viszonylag nagyszámú munkatárs számára jelent munkahelyet és megélhetést. A Wallerstein-féle centrum-periféria világrendszer-elmélet lényege, hogy míg a fejlett világnak megfelelő centrumban, a gazdasági és társadalmi fejlődés magas szintjén álló központ államaiban koncentrálódik a tőke, a technológia, az információ és a tudás, addig a külterület gazdaságilag elmaradott államainak jellemzője az agrártermelés, az alacsony technikai színvonal, a kitermelő ipar, nyersanyag biztosítása a centrum számára (Miszlivetz, 2010). Mivel a tudás- és tőkeintenzív tevékenységek a multinacionális vállalatoknál általában az anyavállalat központjában folynak, messze hazánktól, ezért a magyar vezetőktől nem várják el, hogy ezekhez a területekhez is értsenek, hanem inkább a jó idegennyelv-ismeret és a szervezőkészségek jelentenek prioritást.

A graduális rendszerben működő vezetőképző intézmények és a posztgraduális képzéseket kínáló szolgáltató cégek számára a fenti információ azért fontos, mert a képzési anyagot a piaci igényeknek megfelelően kell összeállítaniuk. Tehát, a nagyvállalatok esetében a következőkre van igény: projektmenedzsment, munkatársak motiválása, HR-ismeretek, IT-ismeretek, minőségbiztosítás, csoportszervezés, folyamatmenedzsment. Egy szervezet ugyanis annál hatékonyabb, minél kisebb az erőforrás-vesztés a folytatott tevékenység végzése során. A szerző feltételezése szerint a hatékony működésbe beletartozhat:

- a folyamatok állandó tökéletesítése,
- a munkaerő eredményes felhasználása,
- a jó csapatlétkör,
- konfliktus- és baleset-megelőzés,
- az energiatakarékos működés,
- az alacsony selejtarány is.

Egy (fél)periférián³ lévő ország érdeke egyértelműen az, hogy minél több tevékenységet magához vonzzon a centrumból. Ehhez a kedvező és biztonságos törvényi háttér, valamint az adókedvezmények mellett olyan szakembergárdára is szükség van, amely alkalmazkodóképességének köszönhetően képes rá, hogy fogadni tudja a betelepülő szervezet munkakultúráját.

A KKV-szektor a nagyvállalatokkal ellentétben sokkal inkább hazai tulajdonú cégekből áll, ami azt jelenti, hogy ezek esetében a tulajdonos, a felsővezetés és a cég központja is Magyarországon található. A vezetői feladatok skálája itt szélesebb, mint a multinacionális cégek leányvállalatainál, hiszen a stratégiai, K+F, pénzügyi és marketingdöntések a központban, tehát ebben az esetben, hazánkban születnek meg.

A KKV-szektor kiszolgálására létrejött képzési szolgáltatók felelőssége, hogy kiszolgálják az efféle, komplex igényeket. A feladat itt sokkal összetettebb, mint a multinacionális megrendelők esetében, hiszen nem a nyugati szervezeti és munkakultúra meghonosításához való, Nyugatról átvett tananyag oktatására van szükség. Ehelyett képessé kell tenni a hazai cégtulajdonosokat és vezetőket arra, hogy a saját erejükből hozzanak létre, illetve fejlesszenek életképes cégeket, amelyek akár a külpiacokon is sikeresen szerepelhetnek. E cél eléréséhez nemcsak a Nyugaton már bevált mesterfogások kellene, hanem olyan ismeretek is, amelyek a hazai viszonyok között is alkalmazhatók, és a regionális sajátosságokra alapozva teremtik meg a fejlődés kereteit, immár egy határok nélküli Európában. Egy magyar cég vezetője akkor lehet sikeres, ha képes úgy megszervezni a rendelkezésére álló erőforrásokat és összehangolni a munkatársak – regionális sajátosságokkal kiegészülő – explicit és implicit tudását, hogy abból egy nem-

zetközileg is versenyképes cég jöjjön létre. A fentiek eléréséhez már nemcsak projektmenedzsment-tudásra, nyelvismeretre és munkajogi ismeretekre van szükség, de többek között innovációs menedzsmentre, a célpiac sajátosságait figyelembe vevő exportmarketingre, értékesítési kompetenciákra és kereskedői vénára is. A külkereskedelmi és a nyelvismeret természetesen csak a traded szektorban működő vezetők számára fontos, a non-traded szektorban elegendő, ha az ott tevékenykedő menedzserek csak a helyi értékesítési módszereket, folyamatokat ismerik.⁴

Nemzetgazdasági szinten a jó minőségű vezetői tudástömeg úgy válhat kitörési ponttá, hogy a cégek nagy számát segíti hozzá a gazdaság átlagát meghaladó növekedéshez, s ezzel hozzájárul az átlagos eredményesség javításához is. Egy innovatív ötlet megvalósítása vagy egy akadály leküzdésére, megszüntetésére alkalmas megoldás kifejlesztése tipikusan olyan, tudásintenzív cégprofil, amely nagy tömegben hozzájárulhat egy kis, nyitott gazdaság sikeréhez.

Minőség a vezetőképítésben

Számos lista létezik, amely az egyetemi rangsorokhoz⁵ hasonlóan nemzetközi sorrendet⁶ állít fel a különböző, graduális és posztgraduális vezetőképző intézmények között. A vizsgált tényezők⁷ közül csak néhányat szeretnék megemlíteni:

- intézményi és programakkreditációk (szintje, típusa, tanúsító intézmények rangja),
- az oktatók státusa, publikációi, díjai és szakmai érdemei,
- infrastrukturális feltételek a tantermek számától kezdve a könyvtár méretén át a sportlétesítmények kapacitásáig,
- hallgatók: száma, végzettsége, előképzettsége, külföldiek vagy posztgraduális képzésben résztvevők aránya, elhelyezkedési esélyei és karrierlehetőségei.

A listák élén többnyire ugyanazokat a patinás intézményeket találjuk, s a tanulni vágyó vezető a rangsorok és a marketingüzenetek erdejében szinte már garantáltan érzi, hogy kellő körültekintéssel optimális döntést hozhat, s kiválaszthatja a számára legmegfelelőbb képzési programot. Probléma csak akkor szokott felmerülni, amikor az illető friss diplomájával a zsebében visszatérne a munkaerő-piacra. Ilyenkor ugyanis előfordulhat, hogy a munkáltatók egyáltalán nem méltányolják a befektetett energiát, mert nem ismerik el azt, vagy nem erre van szükségük. A másik eset, hogy felveszik ugyan az illetőt, de a kapott feladatok valamiért mégis nehéznek, konfliktusokkal terheltnek bizonyulnak számára, hiszen a tudása nem az adott helyzetekre ad megoldásokat.

E cikk szerzője szerint a globális listák regionális szinten értelmüket veszítik, hiszen az interkulturális különbségek miatt más típusú tudásra, felkészültségre van szükség az Egyesült Államokban, Közép-Európában, a Kaukázusban, Kínában vagy Afrikában. Mindez persze nem jelenti azt, hogy a tudásnak ne lenne közös magja, de ezek ma már szinte bárki számára hozzáférhetők, másrészt a minőség mindig a részleteken múlik, amelyek regionális szinten már igencsak jelentős különbséget mutatnak.

Az AACSB nemzetközi szervezet felmérése alapján a vezetői továbbképzések hagyományosan az alábbi képességek, készségek fejlesztésére fókuszálnak (Zaheer, 2014):

- személyes készségek (kommunikációs képesség, tárgyalástechnika, prezentációs ismeretek, vezetői készségek, csapatépítés, motiváció, konfliktuskezelés, válságmenedzsment),
- foglalkozáshoz kötődő ismeretek (stratégiai tervezés, tudásmenedzsment, szakmai ismeretek, amelyeknek köszönhetően a személy szakmailag is megalapozott, jó döntéseket hozhat),
- a működési környezet fejlesztése (pl.: folyamatmenedzsment, innováció),
- önismeret, szociális intelligencia és személyiségfejlődés, amelynek köszönhetően az illető lelki békében, harmóniában élhet, s példát mutathat környezetének,
- jótékonyág, társadalmi szerepvállalás, amelynek háttére a vezető által sikeresen működtetett szervezet.

A fenti felsorolásból már egyértelműen látszik, hogy az egyes régiókban, országokban a megszerzett tudás más és más kell, hogy legyen, ha sikeres vezetőket szeretnénk. Különösen igaz ez az állítás azokra az ismeretekre, amelyek az emberi kapcsolatokhoz és az emberek irányításához kötődnek, hiszen a kulturális különbségek eltérő módszereket igényelnek.

Hazai sajátosságok

Magyarországon a vezetőknek szóló képzési programok összeállítása előtt érdemes számba venni azokat a nemzeti sajátosságokat, amelyek meghatározzák a munkahelyek légkörét, illetve a dolgozók függelmi és személyközi kapcsolatait. A legfontosabb sajátosságok összegyűjtéséhez Kopp Mária és Bakacsi Gyula kutatási eredményeit vettük alapul. A GLOBE-kutatás⁸ Hofstede 1980-ban publikált öt kultúraváltozójára⁹ építve, illetve azt kilenc szempontra bővítve vizsgálta meg, hogy az adott országban az állampolgárok és a szervezetek az egyes dimenziókban milyen szinten álltak. A vizsgált kultúraváltozókat az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat
**A GLOBE-projekt keretében elvégzett kutatás
 magyarországi eredményei**

Nr.	Kultúrávaltozó	7 fokozatú skálán	
		mért érték	kívánatos érték
1	Hatalmi távolság	5,56	2,49
2	Bizonytalanságtűrés	3,12	4,66
3	Intézményi kollektívizmus	3,53	4,50
4	Csoportkollektívizmus	5,25	5,54
5	Nemi egyenlőség	4,08	4,63
6	Asszertivitás	3,23	4,49
7	Teljesítményorientáció	3,43	5,96
8	Jövőorientáció	3,21	5,70
9	Humánorientáció	3,35	5,48

Forrás: saját szerkesztés

Bakacsi Gy. – Takács S. – Karácsonyi A. – Imrek V. (2002, p. 76.) alapján

Mielőtt az eredményeket áttekintենék, ki kell jelentenünk, hogy azokat nem minősíthetjük „jónak” vagy „rossznak”, csak jellegzetesen másnak, különbözőnek (Bakacsi, 2012).

A hatalmi távolság Magyarországon kifejezetten magas, különösen a közzférában, amelyet merev hierarchia jellemez. A magánszektorban a hatalmi távolság mértéke alacsonyabb, ami megkönnyíti a kommunikációt, illetve kedvez a személyközi kapcsolatok alakulásának is. Ugyanakkor, fontos megjegyezni, hogy nemzetközi összehasonlításban Magyarország a magas hatalmi távolsággal rendelkező országok csoportjába tartozik, ami egyértelműen negatív jelenségnek tekinthető a menedzsmentirodalomban kívánatosnak vélt alacsony szinthez viszonyítva, mivel azon könnyebben és gyorsabban áramolhat az információ.

A különböző társadalmi változások, amelyekből Magyarországon a XX. században többet is megtapasztalhatott a lakosság (I. világháború és Trianon, Tanácsköztársaság, Horthy-korszak, II. világháború, rövid életű demokrácia, kommunista diktatúra, kádári konszolidáció, rendszerváltás és megszilárduló piacgazdaság), amelyek az ember adaptációs képességét újabb és újabb kihívások elé állítják. Az alkalmazkodási folyamathoz minden esetben stressz és egy idő után frusztráció, szorongás is társul, hiszen az egyén a többedik változás után már tisztában van vele, sőt, számít rá, hogy bármikor jöhet egy újabb. A fentiek miatt aztán előregondolkodik, s igyekszik bebiztosítani magát a nem várt események hatásai ellen. A bizonytalanságkerülésbe beletartozik az új eljárások, innovációk, kockázatos döntések iránti szkepszis, ami egyes esetekben még az új információk befogadását is nehezíti, mivel az illető egy idő után már magától a tanulástól is fél, hátha

kiderül, hogy valamit másképp kell majd csinálnia. A sikeres üzleti magatartáshoz nélkülözhetetlen alacsony kockázatkerülési szinthez képes nálunk a fentiek alapján épp’ az ellenkezőjével találkozhatunk.

A magyar társadalom tagjai erősen individualisták. Mindez azt jelenti, hogy a munkavállalók leginkább a saját boldogulásukra, biztonságukra vagy fejlődésükre koncentrálnak, a közösség érdeke csak ezután következik. Ha kedvezőbb lehetőség adódik, akkor a hazai munkavállalók nem haboznak kihasználni azt anélkül, hogy a korábbi munkahelyen kapott támogatásért hálát éreznének. A fentiek mellett az individualista attitűdöt igazolja az is, hogy a vezetők és a munkavállalók is igyekeznek láttatni a nekik köszönhető eredményeket, változásokat, s igyekeznek is ilyeneket elérni, létrehozni. A néhány éve munkába állt Y generáció tagjai még individualistábbak, mint a náluk idősebbek. A bizalmi kapcsolatok hazánkban leginkább az olyan mikro-közösségekben alakulnak ki, mint a család és a szűk, baráti társaságok, s az egyének baj esetén is innen számítanak segítségre, illetve hajlandóak maguk is erőfeszítéseket tenni.

A nemi egyenlőség azt mutatja meg, hogy egy társadalomban mekkora átjárhatóság van a hagyományosan férfinek vagy nőinek tartott szerepek között. A magyar társadalom inkább maskulin vonásokkal rendelkezik (bár az eltolódás mértéke nem tekinthető magasnak), amelyben a szerepek világosan elkülönültek, s az átjárhatóság kicsi. Alacsony a női vezetők aránya, különbség van a férfi és női munkavállalók bérszínvonalára és karrierlehetőségei között, s kifejezetten ritka, hogy egy férfi annyira átvegyen női szerepeket, hogy maga menjen GYES-re. A fentiek mellett azonban jelen van az a szegénység okozta körülmény is, hogy az egykeresős családmóddal hazánkban csak ritkán működőképes. Mindez arra kényszeríti a nőket, hogy a gyermeknevelés miatt dolgozzanak, s elviseljék a számukra hátrányos körülményeket.

Az asszertivitás (érdekérvényesítő képesség) szintje a hazai munkahelyeken kifejezetten alacsony. Ritka, hogy konfliktushelyzetben egy munkavállaló maradéktalanul érvényesítse jogait, főleg egy alá-fölérendeltségi viszony esetében. Ennek két fő oka a szorongás és a kommunikációs nehézségek. A fentiek miatt gyakoribb, hogy a munkavállalók elfogadják, amit vezetőik kérnek tőlük, s helyette inkább sérelmeik mélyülnek, passzív ellenállásuk erősödik meg. Problémát jelent, hogy egy asszertív munkavállalóra vagy középvezetőre néha még a munka- vagy vezetőtársai sincsenek felkészülve, s magatartását gyakran félreértik, s kekeckedőnek, akaratosnak, konfrontatívnak bélyegzik.

A teljesítményorientáció szintje – leginkább külső nyomásra – jelenleg igencsak változóban van a hazai munkavállalóknál. Ez a változó arról szól, hogy a

csoport mennyire bátorítja az egyént az eredményes munkavégzésre, s mennyire ismeri el az így keletkező érdemeket. A rendszerváltás előtt a munkahelyeken kifejezetten ritka volt a teljesítménymérés, s még inkább az értékelés, visszajelzés. Utána, főleg a külföldi tulajdonú cégeknél a munkavállalók és a vezetők is jelentős teljesítménykényszerbe kerültek, ahol egyszeriben fontossá vált minőségi munkavégzés. A dolgozók számára az új elvárás eleinte stresszforrásként jelent meg, de napjainkra elfogadottsága jelentősen javult. Fontos megjegyezni, hogy a hatalmi távolság és a teljesítményorientáció foka sok esetben fordítottan arányos: ahol elfogadják a hierarchikus berendezkedést és a merev függelmi viszonyokat, ott az egyének kevésbé tartják fontosnak a személyes teljesítményt, és fordítva (Bakacsi, 2012).

A jövőorientáció a szervezetek esetében azt jelzi, hogy mennyire fontosak a szervezetben a hosszú távú célok, a K+F beruházások, illetve a munkavállalók szakmai fejlődésébe fektetett erőforrások (Málovics, 2000). A munkavállalók és a vezetők jövőorientációja a tudatos karriertervezést, a szakmai fejlődést, illetve a tanulást foglalja magába. Sajnos, ezen a területen hazánk kifejezetten gyengén teljesít: jellemzőbb, hogy a bizonytalan jövő helyett inkább a mának éljünk. Ezt történelmi okokkal is magyarázhatjuk, hiszen a rengeteg változás (lásd: bizonytalanságkerülés) miatt az emberek jogosan érzik, hogy az az övék, amit ma megszerznek maguknak. Erre a táplálkozási szokásoktól (túl nagy adagok, szinte „lakomák”) kezdve a torz fogyasztói döntéseken át (felelőtlen hitelfelvétel, erőn felüli költsékezés) a rövid távú célokat előtérbe helyező vezetői döntésekig (például: rövid távú haszonmaximalizálás, prémiumkifizetések) rengeteg példát láthatunk.

A humánorientált kultúrákban fontos a méltányosság, a társadalmi átjárhatóság, a konfrontációk kerülése, sőt, még az asszertivitás szintje is alacsonyabb. Magyarországon a humánorientáció mértéke kifejezetten alacsony, ami azt jelenti, hogy egy átlagos honpolgár az idegenekkel szemben bizalmatlan, a kisebbségekkel szemben elutasító, s magatartásában megfigyelhető az önzés. A kevésbé humánorientált személy bizalma és törődése mikrokörnyezetére korlátozódik (Herneckzi, 2005).

Könnyen megfigyelhetjük, hogy a vizsgált kultúráváltozók eredménye több helyen is ugyanazokból a közös tapasztalatokból, történelmi eseményekből ered: a rengeteg változás és a kiszolgáltatottság érzése bizalmatlanságot szül, fokozza az individualizmust, s csökkent a jövő-, valamint a humánorientáció szintjét. A fentiekhez érdemes még hozzátenni a munkavállalók elégedettségét is. Mára több kutatás¹⁰ is bebizonyította, hogy az anyagi biztonság és a magas jövedelem hatással van a munkavállalók elégedettségére. Mindez azt jelen-

ti, hogy egy olyan vezetőnek, aki alacsony bérszínvonalon dolgozó munkavállalókat irányít, fel kell készülnie rá, hogy munkatársai elégedetlenségét, frusztrációját is kezelni tudja, amelynek elsődleges megnyilvánulási területei a demotivált munkavégzés, az ellenállás és a precizitás hiánya. Ugyan „nem mondhatjuk azt, hogy a magyarok általában depressziósabbak, mint más országok népei, viszont a leszakadó rétegekben, az állandó krónikus stressz, a bizonytalanság állapotában élők között rendkívül magas a negatív hangulati állapot, és az ezzel együtt járó negatív életminőség” (Kopp – Martos, 2011, p. 17.).

Következtetések

„A huszadik század társadalmi-gazdasági folyamatainak jellemző vonása volt a folytonos változás. Az új század kezdetén azonban már nem önmagában a változás, hanem ennek gyorsulása a meghatározó. Ez jellemzi a társadalmi és a gazdasági folyamatokat egyaránt” (Szekeres, 2007). A fent leírt társadalmi környezet adott (Magyarország.hu, 2009), s a vezetőn múlik, hogy benne milyen sikereket képes elérni. Ha az illető jó oktatást kapott vagy elegendő tapasztalatot szerzett, akkor valószínűleg jobb eredményeket ér el azoknál, akik nem rendelkeznek hasonló tudásanyaggal. Mivel az off the job¹¹ vezetőképzési programok természetükből fakadóan leginkább az explicit tudás¹² átadására fókuszálnak, ezért itt most csak az átadott lexikális ismeretekkel, leírt tapasztalatokkal, esettanulmányokkal és módszerekkel foglalkozunk. Amint azt Szabó Katalin és Kocsis Éva felmérései (2003, p. 46-49.) is alátámasztják, a külföldről átvett vezetői ismereteket oktató tananyagokat ki kell egészíteni olyan esetpéldákkal is, amelyek a hallgatókat felkészítik a hazai szervezetek működési sajátosságaira. A hatékony és eredményes képzéshez a fenti okok miatt a tananyagok adaptációjára, kibővítésére van szükség, ha azt szeretnénk, hogy az átadott tudás könnyen és nagy arányban hasznosuljon. A szerző a GLOBE-kutatás eredményeire támaszkodva az egyes kultúráváltozók esetében a mért és a kívánatos érték csökkentésére a 2. táblázatban felsorolt graduális vagy posztgraduális képzési módszereket tartja lehetséges eszköznek.

„Báthory Zoltán szerint az eredményes tanulást elsősorban az jellemzi, hogy minden pszichikus folyamat aktivitásának összhatásaként jön létre: nem csupán vagy nem főként a figyelem és az emlékezet szerepe jelentős. (...) Az érzékelés, az észlelés, a képzelet, a gondolkodás, az érzelem, az akarat és a cselekvés sokszínű, ám koherens halmazáról van szó” (Báthory, 2000, p. 26-27. in: Vass, 2010, p. 14-15.). Kortól és képzési típustól függetlenül azok a programok lesznek tanulási és tanulóközpontúak, amelyek fejlesztik a hallgatók

kreativitását, bátorítják az innovatív megoldásokat, a kritikus gondolkodást, fejlesztik a problémamegoldó szemléletet és a kommunikációs képességet is (Jacobs, 2010 in: Vass, 2010). Az érzelmi töltés és az ismeretek átadása szükséges ugyan, de nem elegendő. Fontos, hogy az tananyagot a hallgatók olyan formában kapják meg, hogy azokat a munkahelyükre visszatérve alkal-

2. táblázat

Az egyes kultúráváltók esetében Magyarországon mért és kívánatos értékek közötti különbségek csökkentésére alkalmas graduális és posztgraduális képzések felsorolása

mazni tudják.

Nr.	Kultúráváltó	Javasolt képzési programok
1	Hatalmi távolság	vezetési módszertan, vezetői azonosulás, vezetői szerepvállalás, ellenállás-kezelés, egyenrangú emberi kapcsolatok kialakítási képességének fejlesztése
2	Bizonytalanságtűrés	egyéni és csoportos problémamegoldó készségek fejlesztése, változásmenedzsment, krízishelyzet-kezelés, kockázatelemzés, önismeret (félelmek és szorongások beazonosítására és feloldására), kreativitás fejlesztése, empátiás készségek fejlesztése, stresszkezelés
3	Intézményi kollektívizmus	csapatépítő módszerek, motivációs ismeretek vezetők részére, jövőképtervezés, karriertervezés
4	Csoportkollektívizmus	csapatépítő módszerek, önismeret (individualizmus csökkentésére), érzelmi intelligencia fejlesztése
5	Nemi egyenlőség	önismeret, szociológiai tréningek, előítéletek kezelése, többszemponú látásmód fejlesztése
6	Asszertivitás	önismeret, asszertív kommunikáció, emberi jogok, konfliktuskezelés, önérvényesítés, vitakészség-fejlesztés, érvelési technikák
7	Teljesítményorientáció	célközpontú szemlélet és magatartás fejlesztése, vezetői motivációs technikák, teljesítménynövelő értékelési módszerek, vezetői coachingtechnikák, versenyszemlélet formálása, csoportdinamika
8	Jövőorientáció	stratégiai és üzleti tervezés oktatása, személyes és vállalati hírnévmenedzsment, marketing, célkitűzés, fókuszképzés, trendkutatás
9	Humánorientáció	ön- és emberismeret, interkulturális ismeretek fejlesztése, csoportnorma és csoportkultúra fejlesztése (módszertani ismeretek átadása)

Forrás: saját szerkesztés¹³

Az alkalmazhatóság biztosítása egyértelműen a képzőintézmények feladata, ezért „új oktatási módszerek jelentek meg és jelennek meg az alkalmazás problémájának megoldására” (Molnár, 2004, p. 22.). Az „atipikus tanulási módszerek népszerűsödését az utóbbi évtizedek hoztak magukkal – elsősorban az élethosszig tartó tanulás elvárásainak jegyében, valamint a felnőttek tanulási hatékonyságának növelése céljából” (Kadocska, 2007, p. 140.). Előtérbe került az önállóság és a kommunikáció fejlesztése, valamint felértékelődött a saját élmények szerepe, amelyet a hallgatók önálló kutatás vagy tapasztalatszerzés útján szerezhetnek meg. A tanárok részéről az ismertető jellegű, egyoldalú előadások mellett egyre nagyobb teret nyerne az olyan, interaktív képzési formák, mint a tréning, a coaching vagy az esettanulmányok segítségével történő oktatás. Az ismertetés helyett a (meg)tanítás lett a kulcsszó.

Összegzés

A Világ gazdasági Fórum összesen 120 szempontot vizsgál az országok versenyképességi rangsorának összeállításakor, amelyek között a vezetői képzések minősége is szerepel (5.05, 7 fokozatú skálán). Dolgozzák akár a köz-, akár a magánszférában, egy vezető csak abban az esetben lesz képes rá, hogy jó munkát végezzen és a rendelkezésére álló erőforrások felhasználásával, illetve szervezésével elérje a kitűzött célokat, ha ehhez megfelelő támogatást, valamint releváns, jól használható tudást szerezhet.

A vezetői teljesítmény akkor járulhat hozzá egy ország versenyképesebbé válásához, ha a vezetők a rájuk bízott területeket, cégeket, hivatalokat és intézményeket képesek folyamatosan átlag feletti szinten működtetni, s ezzel egy idő után hozzájárulnak az országos átlag emeléséhez is. Egy gazdaság versenyképessége ugyan több tényező együttes hatásától függ (a Versenyképességi index 120 területet vizsgál), de vitathatatlan tény, hogy a magánszektor gazdasági teljesítménye a legfontosabb pillérek közé tartozik. Evidencia, hogy egy hatékony, innovatív eljárásokkal működő gazdaság nagyobb értéket állít elő, magasabb bérszínvonalat garantálhat, és több adót fizethet be az államkasszába, mint egy ehhez képest elmaradottabb.

Ahhoz, hogy a vezetői képzések hozzájáruljanak egy ország versenyképességéhez, graduális és posztgraduális rendszerű és releváns képzési programokra van szükség, amelyek során a hallgatók felesleges ismeretanyag helyett jól használható, a gyakorlati feladataikhoz kapcsolódó tudást kapnak. Megfelelő ismeretanyagnak – a saját tapasztalataink alapján – azt az új tudást tekintjük, amelynek alkalmazása nem ütközik kulturális vagy egyéb akadályokba, s az ezt használó vezető a rá bízott feladatokat a korábbihoz képest más minőség-

ben, hatékonyabban, gyorsabban vagy kevesebb erőforrás (emberi, pénzügyi, tárgyi) felhasználásával tudja elvégezni. Szintén megfelelő az a tudásanyag is, amely korábban megoldhatatlan feladatok ellátására teszi képessé a vállalkozókat, cégtulajdonosokat, s a cégüknél ezúton hoz fejlődést.

A versenyképességet meghatározó tényezők közé sorolhatjuk a képzésbe bevont hallgatók létszámát, a képzések gyakoriságát, intenzitását, de leginkább minőségét. A minőség szempontjából a legfontosabb kérdés az alkalmazhatóság. Mivel a vezetők legfontosabb feladata, hogy más embereket irányítsanak, nem mindegy, hogy ennek ellátására mennyire vannak felkészülve. A magyar társadalom az elmúlt száz évben annyi változáson ment keresztül, hogy ez már jelentős hatással volt a kultúrájára, mentalitására. A szaktudáshoz kapcsolódó ismeretanyagon kívül a vezetői képzések esetében erre a tényre mindenképp tekintettel kell lenni. A tananyagok adaptációjához számos publikáció és kutatás áll rendelkezésre, amelyek közül a szerző az alábbiakat emeli ki: a GLOBE-projekt 9 kultúráváltó alapján határozza meg, hogy a hazai szervezetek és magánszemélyek milyen attitűddel rendelkeznek, s miként viselkednek a munkahelyi társas kapcsolataik során. Kopp Mária kutatásai rámutatnak azokra a tényezőkre, amelyek a magyar munkavállalók lelki nehézségeinek kiváltó okai. Ezek megértésére és a kialakult helyzet kezelésének képességére minden vezetőnek szüksége van, ha a munkahelyén szeretne eredményeket elérni. Szabó Katalin és Kocsis Éva a Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban című könyvében (2013, p. 46-49.) részletesen ismerteti, hogy a külföldi és a hazai tudás miként ötvözhető, illetve hogyan alkalmazkodhat a lokális jelenségekhez. Lengyel Balázs doktori értekezéséből (2010, p. 33.) kiderül, hogy a globális termelési rendszer milyen regionális következményeket eredményez, illetve a lokális tudásteremtésről szóló folyóiratcikkében (2004, p. 51-71.) arról is szó esik, hogy a lokális tudás átadása miként járul hozzá a globális versenyképesség javításához.

A versenyképesség esetében a szerző szerint sokkal fontosabb a meglévő rendszerek továbbfejlesztése, mint azok átalakítása vagy komponenseik arányainak megváltoztatása. Egy ország gazdaságán belül ugyanis beszélhetünk versenyképes agráriumról, versenyképes ipari termelésről, versenyképes start-up szektorról, és még sorolhatnánk... Átalakításra és leépítésre csak akkor kell sort keríteni, ha a körülmények fejlesztésekkel, képzésekkel nem változtathatók meg érdemben. Amíg azonban lehetőség van a cégek üzleti, termelési, és szolgáltatási folyamatainak fejlesztésére, illetve a munkatársak szaktudásának, kompetenciáinak bővítésére vagy megújítására, addig a graduális és a posztgraduális képzések fontossága és létjogosultsága megkérdőjelezhetetlen. E tény a képzőintézményekre, a fenntartókra, a törvényalkotóra és a résztvevőkre egyaránt felelősséget és feladatokat ró, amelyek végrehajtása közös érdekük.

Lábjegyzet

¹ Köszönetnyilvánítás: A szerző ezúton kíván köszönetet mondani Fülöp Mártának, amiért gondolataival, hasznos tanácsaival és kritikai észrevételeivel segítette e cikk elkészítését.

² „...Az atipikus tanulásban a tanulmányokat folytató egyén dönt szándéka, céljai szerint tanulmányi környezetének kialakításáról. Az egész életen át tartó tanulás egyik formája az atipikus tanulás. A felnőttek munka melletti tanulása és családi elfoglaltságai nem feltétlenül teszik lehetővé az iskolaszerű oktatásban (formális oktatás) történő részvételüket. A formális oktatáson (iskolarendszeren) kívül zajló tanulási formákon, informális tanuláson túl az atipikus tanulás mindazon módszereket (távoktatás, nyitott tanulás) magában foglalja, melyek a kognitív megismerés által az egyén intellektuális és fizikai fejlődésére hatást fejtenek ki” (Magyar Virtuális Enciklopédia in: Kadocsa, 2007, p. 144.).

³ Magyarország periférikus és félperiférikus országgént egyaránt megjelenik a szakirodalomban. Kozma Ferenc Magyarországot a világhierarchiában egy félperiférikus országgént írja le (Kozma, 1998), amely ugyan nem hordozza magán a centrumok ismertetőjegyeit, de azért folyamatos kapcsolatban van azokkal, mintákat vesz át tőlük, s ezzel kiemelkedik a periférikus országok sorából. Az Európai Unió belüli hierarchiában azonban Magyarország – a déli és keleti országokhoz hasonlóan a perifériában tartozik, s csak kiszolgálója, beszállítója a gazdasági teljesítmény országrészét megtermelő centrumországoknak (Sztrétykó, 2013).

⁴ Lengyel Imre (2010) a cégeket az általuk kiszolgált vevők elhelyezkedése alapján két részre osztja. A traded szektor vállalatai közé sorolja azokat a cégeket, amelyek exportra vagy legalábbis a működési környezetükön kívüli területekre értékesítenek. A non-traded szektorban működő cégek ezzel szemben főleg a helyi közösség ellátására fókuszálnak, s a fejlődési lehetőségeiket is ez limitálja. Az előbbi különbségből fakadóan viszont a traded szektorban a növekedés lehetősége korlátlan, a non-traded szektorban viszont limitált, s kereteit a kiszolgált helyi felvevőpiac mérete szabja meg.

⁵ Például: Center for World University Rankings, <http://cwur.org/2015/>

⁶ Például: Financial Times évente összesen hét különböző listát tesz közzé, amelyek az üzleti képzések, egyes területein sorolják fel a legjobb képzéseket: <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/>

⁷ A Financial Times „full-time MBA” rangsor összeállításához használt metodológia itt olvasható: <http://www.ft.com/cms/s/2/75fc5c24-9b1d-11e4-b651-00144feabdc0.html#axzz3pgprJTdR>

⁸ GLOBE: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

⁹ Hatalmi távolság, individualizmus–kollektívizmus, férfiaság–nőieség, bizonytalanságkerülés, jövőorientáció

¹⁰ „Ha azokról a tényezőkről szólnunk, melyek befolyással vannak a munkahelyi elégedettségre, akkor elengedhetetlen, hogy a fizetésről és az előrehaladási lehetőségekről is szót ejtsünk. Mindkét tényező erős pozitív kapcsolatot mutat az elégedettséggel” (Mfor.hu, 2010).

¹¹ „Munkahelyen kívüli képzési forma. A programban résztvevőket a munkahelyi környezetükből kiemelik, és a munkahelytől távol, nyugodt körülmények között történik a magatartásfejlesztés. Előnye a nagyobb ráhangoltság, az erősebb motiváció, az oldott és nyitott légkör” (HR Portal, 2015).

¹² Polányi Mihály az 1960-as években a tudás két fajtáját különítette el: az explicit és az implicit tudást. Az implicit tudás nincs leírva, mert az csak az emberek fejében létezik, mégis ez alkotja a nagyobb részt, mintegy 80%-ot. Az explicit tudást leírják, elmondják, továbbadják. Ezt tanítják az iskolák és a különböző képzőintézmények is.

¹³ A táblázat elkészítéséhez a szerző Kovács Tündével, a Tréningek a humán erőforrás-fejlesztésben című könyv szerzőjével készített interjút (Stratégiai Kommunikációs Tanácsadó Iroda, Budapest, 1998).

Felhasznált irodalom

- Bakacsi, Gy. – Takács, S. – Karácsonyi, A. – Imrek, V.* (2002): Eastern European cluster: tradition and transition. *Journal of World Business*, Vol.37./1., 69-80. o., letöltve 2015.10.06-án az alábbi weboldallról: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S109095160100075X>
- Bakacsi, Gy.* (2012): A GLOBE-kutatás kultúráváltózinak vizsgálata faktoranalízis segítségével. *Vezetéstudomány*, Vol.18./4., 12-22. o., Letöltve 2015.10.05-én az alábbi weboldallról: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/603/1/vt_2012n4p12.pdf
- Bierer, A.* (2006): A hatékony vezetési stílus. Budapest: BGF-KKFK, 9. o., Letöltve 2015.10.27-én az alábbi weboldallról: http://elib.kkf.hu/edip/D_12866.pdf
- Botos, J.* (2000): Versenyképesség elemzés: fogalmi körüljárás, hazai esélyek. in: Farkas B. – Lengyel I. (szerk.) (2000): Versenyképesség – regionális versenyképesség. Szeged: SZTE Gazdaságtudomány Kar Közleményei, JATEPress, 218-234. o.
- Hermann, I.* (2002): A multinacionális cégek kultúra: Karriervonalasok. *Magyar Narancs*, 32., letöltve 2015.10.27-én az alábbi weboldallról: http://magyarnarancs.hu/szex/a_multinacionalis_cegek_kultura_karriervonalasok-60628
- Herneckzi K.* (2005): Nemzeti szervezeti kultúrák I.; *Consultation Magazin*, 3., Letöltve 2015.10.06-án az alábbi weboldallról: <http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=421>
- Kadocsa, L.* (2007): Az atipikus tanulási formák elterjedésének lehetőségei és korlátai. in: Nagy L. – Zachár L. (2007): Tanár-továbbképzési konferenciák. Budapest, Siófok, Hajdúszoboszló: Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, 140-166. o.
- Kopp, M. – Balog, P. – Konkoly Thege, B. – Salavecz, Gy. – Stauder, A. – Csóka, Sz. – Bódi Zs. R.* (2009): A lelki egészség epidemiológiai, pszichofiziológiai vizsgálata és a lelki egészségmegőrzés lehetőségei. *Népegészségügy*, Vol.87./2. Semmelweis Egyetem, Magatartástudományi Intézet, MTA-SE Mentális Egészségtudományok Társult Kutatócsoport, 52-58. o., letöltve 2015.10.05-én az alábbi honlapcímről: <http://lib.semmelweis.hu/sepud/pdf/2009/a490>
- Kopp Mária feltárta, miért a magyar a legpresszímistább nép.* *HVG.hu*, 2012.04.04., letöltve 2015.10.05-én az alábbi weboldallról: http://hvg.hu/plazs/20120404_kopp_maria_kutatasai
- Kopp, M. – Martos, T.* (2011): A magyarországi gazdasági növekedés és a társadalmi jóllét, életminőség viszonya; *Magyar Pszichofiziológiai és Egészségletktani Társaság*, letöltve 2015.10.06-án az alábbi weboldallról: http://beszamolo2010.jno.hu/cd/fug-gelekek/2_kutatasok_eredmenyei/kopp_gazdasagi_novekedes.pdf
- Kozma, F.* (1998): Magyarország helye és mozgásterre a világhierarchiában. *Statisztikai Szemle*, 12, 981-992. o., letöltve 2015.10.26-án az alábbi weboldallról: http://www.ksh.hu/statszemle_archive/1998/1998_12/1998_12_981.pdf
- Kuti, Gy.* (2005): A „The Caravan Game®” ausztrál menedzsment szimulációs tréning magyarországi piaci bevezetése a hazai indoor és outdoor tréningpiac lehetőségeinek, sajátosságainak, valamint az aktuális kereslet függvényében. Budapest: BGF-KKFK, 11. o., letöltve 2015.10.27-én az alábbi weboldallról: http://elib.kkf.hu/edip/D_11556.pdf
- Lengyel, B.* (2004): A tudásteremtés lokalitása: hallgatólagos tudás és helyi tudástranzfer. *Tér és Társadalom*, 2., 51-71. o., letöltve 2015.10.27-én az alábbi weboldallról: <http://tet.rkk.hu/index.php/TeT/article/viewFile/945/1887>
- Lengyel, B.* (2010): A tudás-alapú gazdaság területi vizsgálatai Magyarországon – regionális innovációs rendszerek és tudásbázis. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, letöltve 2015.10.27-én az alábbi weboldallról: http://www.kornygazd.bme.hu/doktori/phds/DSZ-10/Lengyel-Balazs/A%20tudas-alapu_gazdasag_teruleti_vizsgalatai.pdf
- Lengyel, I.* (2010): Regionális Gazdaságfejlesztés. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Málovics, É.* (2000): A szervezeti kultúra empirikus kutatása Dél-Magyarországon. in: Farkas B. – Lengyel I. (szerk.) (2000): Versenyképesség – regionális versenyképesség. Szeged: SZTE Gazdaságtudomány Kar Közleményei, JATEPress, 157-168. o.
- Milyen tényezők befolyásolják a munkahelyi elégedettséget?* *Mfor.hu*, 2010.06.09., Letöltve 2015.10.26-án az alábbi weboldallról: http://www.mfor.hu/cikkek/vallalatok/Milyen_tenyezok_befolyasoljak_a_munkahelyi_elegedettsaget_.html
- Miszlivetz, F.* (2010): A viszonylagos szabad akarat pillanatában vagyunk? interjú Immanuel Wallersteinnel. *Magyar Tudomány*, 2010.02.20., letöltve 2015.10.26-án az alábbi weboldallról: <http://www.matud.iif.hu/2010/07/17.htm>
- Molnár, Gy.* (2004): Az iskolai és az alkalmazható tudás kettőssége. *Iskolakultúra*, 8., letöltve 2015.10.28-án az alábbi weboldallról: http://www.staff.u-szeged.hu/~gymolnar/MGy2004_8.pdf
- Napjaink Magyarországnak társadalmi jellemzői.* *Magyarország.hu*, 2009.04.01., Letöltve 2015.10.28-án az alábbi weboldallról: <https://orszaginfo.magyarorszag.hu/informaciok/tarsadalom/tarsadalmijellemzok.html>

- Off-the-job-tréning*. HR Portal, Letöltve 2016.04.17-én az alábbi weboldalról: <http://www.hrportal.hu/jelentes/off-the-job-trening-20101118.html>
- Polányi M. (1999): A hallgatólagos következtetés logikája. in: Forrai G. – Szegedi P. (szerk.) (1999): Tudományfilozófia szöveggyűjtemény. Budapest: Áron Kiadó
- Szabó, K. (2003): Tanulás és fejlesztés a Magyarországon működő külföldi tulajdonú vállalatokban: Információ, tudás, versenyképesség. Budapest: Általános Vállalkozási Főiskola, 7-13. o., letöltve 2015.10.27-én az alábbi weboldalról: http://epa.oszk.hu/02000/02051/00022/pdf/EPA02051_Tudomanyos_Kozlemenyek_07_2003_apr_005-014.pdf
- Szabó, K. – Kocsis, É. (2003): Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban. Budapest: Oktatási Minisztérium
- Szekeres, T. (2007): Gazdaság is felnőttképzés. in: Nagy L. – Zachár L. (2007): Tanár-továbbképzési konferenciák. Budapest, Siófok, Hajdúszoboszló: Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, 9-16. o.
- Sztretykó, Gy. (2013): Az Európai Unió válsága és a keleti nyitás lehetőségei. letöltve 2013.10.26-án az alábbi weboldalról: <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2013/makropenzugy/szretyko.pdf>
- A tizedik legglobalizáltabb Magyarország. [portfolio.hu](http://www.portfolio.hu), 2012.04.12., letöltve 2015.10.04-én az alábbi weboldalról: http://www.portfolio.hu/gazdasag/a_tizedik_legglobalizaltabb_magyarorszag.165672.html
- Vass V. (2010): Kompetenciaalapú felsőoktatás: ment-svár vagy börtön. Dobó, I. – Perjés, I. – Temesi, J. (szerk.) (2010): Korszerű felsőoktatási pedagógiai módszerek, törekvések, NFKK Füzetek, 5., 9-21. o., letöltve 2015.10.28-án az alábbi weboldalról: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1231/1/NFKK_5_vegleges.pdf
- Wallerstein, I. (2013.): A modern világgazdasági rendszer kialakulása. Budapest: Gondolat Kiadó
- What about Hungary?*: The Hofstede Centre, letöltve 2015.09.09-én a Hofstede Központ weboldaláról: <http://geert-hofstede.com/hungary.html>
- World Economic Forum* (2014): Efficient use of talent. 2014-2015-ös kiadás, közzétéve 2014.09.03-án, letöltve 2015.10.26-án az alábbi weboldalról: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/rankings/#indicatorId=GCI.B.07.02>
- World Economic Forum*: Quality of Management Schools. letöltve 2015.08.31-én az alábbi weboldalról: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/rankings/#indicatorId=E-OSQ131>
- World Economic Forum*: Reliance on professional management. letöltve 2015.08.31-én az alábbi weboldalról: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/rankings/#indicatorId=EOSQ126>
- Zaheer, A. (2014): Ethics and Values Towards Management Education Quality: A Global Scenario. TOJQIH – The Online Journal of Quality in Higher Education, 2014./1., letöltve 2015.09.12-én az alábbi weboldalról: <http://www.tojqih.net/pdf/v01i01/v01-i01-03.pdf>

A cikk beküldve: 2015. december
Lektorálás után elfogadva: 2016. április