

BENEDEK Tamás

MILYENEK A MAGYAR VEZETŐK?

- A felső vezetők véleménye a vezetőképzés fontosságáról Magyarországon -

A kutatás a magyarországi vállalatok felső vezetőinek a vezetőképzéshez, a munkatársak oktatásához és az önképzéshez való hozzáállását vizsgálta. A kapott eredmények azt mutatják, hogy a vállalatok irányítóinak mai gyakorlatában a képzés és oktatás szerepének erősödnie kell.

A magyar gazdaság piaciorientáltságának növekedésével és a nemzetközi munkamegosztásba történő bekapcsolódás intenzifikálódásával egyidejűleg szinte valamennyi területen megnő a versenyképesség jelentősége. Ma már sem a belső, sem az export piacokon nem lehet megkerülni a konkurencia figyelemmel kísérését, el kell végezni azokat az összehasonlításokat, amelyeknek eredményeként megállapítható a versenyképesség ténye, mértéke, színvonala. Ezek az összehasonlítások és vizsgálódások természetesen elsődlegesen magára a termékre, annak jellemzőire, illetve ha szolgáltatásról van szó, szolgáltatások jellemzőire vonatkoznak. Bonckés alá vesznek minden olyan tényezőt, amelyek elsősorban nem a gyártás vagy tudományos-technikai eredményesség szempontjából, hanem sokkal inkább a felhasználó, a fogyasztó szempontjából lényegesek. Ezeknek az összevetésével rangsorolják a saját produktumot és helyezik el azon a skálán, amely az adott piacon kapható termékek vagy szolgáltatások közül a saját terméket minősíti.

A „szokványos” versenyképességi mutatók mellett azonban egyre gyakrabban, más tényezők hasonló vizsgálatára, összehasonlítására is sort kell keríteni. Így például a működőtőke-beáramlás régiókban életre hívta azokat a versenyképességi összehasonlításokat, amelyek az egyes országok, egyes gazdaságok működőtőke-vonzási képességét vetik össze, és azt vizsgálják, hogy a régión belül egy-egy gazdaság mennyire versenyképes a működőtőke-beáramlásának ösztönzése területén.

Hasonlóképpen erőteljes összehasonlítások történnek – éppen a tőkeáramlások és bizonyos tevékeny-

ségek kiszervezése, kihelyezés miatt – azon kérdésekben is, amelyek konkrétan a *felhasználható munkaerőre* vonatkoznak. Különösen jelentős a súlya és szerepe a munkaerő minőségének, az elérhető, igénybe vehető munkaerő felkészültségének azokban az országokban, amelyek be kívánnak kapcsolódni a működőtőke áramlásába. Magyarországon, mint azt a Gazdaságkutató egyik humánberuházásokkal foglalkozó kutatása* megállapítja, a rendszerváltást követően igen jelentős mértékben javult a munkaerő képzettsége, és e javulás valamennyi külföldön megjelent publikációban hangot is kapott. Így többek között az egyik cég rangsora szerint Magyarország nyolc évvel ezelőtt 47 ország között ebben a tekintetben a 15. helyet foglalta el, míg két évvel ezelőtt már a 4. helyre tornázta fel magát.

Bár ezek a megítélések meglehetősen szubjektívek, az utóbbi években minden külföldi és hazai, munkaerővel és a munkaerő versenyképességével foglalkozó vizsgálat számottevő előrehaladást könyvelhetett el. Az elmúlt 6–8 évben a szakmunkásképzőt végzettek száma 18, a gimnáziumot végzettek száma 14, a főiskolát, egyetemet végzettek száma pedig 27%-kal növekedett, eközben a legfeljebb csak általános iskolával rendelkezők 35%-kal csökkent az újonnan foglalkoztatottak körében. Ezek a változások kifejeződnek abban is, hogy a munkaerő-piacra belépőknek – elsősorban a pályakezdekőknek – képzettségi szintje lényegesen magasabb színvonalú, mint a nyugdíjba vonulóké, a munkaerőpiacról kilépőké.

* A humánberuházások nagysága, jellege és ösztönzési lehetőségei. GKI Rt.

Így a felhasznált vagy felhasználható munkaerő egyre nagyobb jelentőséggel szerepel azokban a nemzetközi összehasonlításokban, amelyek az adott gazdaság versenyképességét kívánják meghatározni. Különösen sűrűsödnek ezek a vizsgálatok azért, mert a globalizáció előrehaladásával és az EU-hoz történő csatlakozás közeledtével egyre inkább felerősödnek azok a kutatási irányzatok, amelyek egy-egy gazdaság potenciális versenyelőnyeit kívánják meghatározni. Egyre több erőfeszítés történik annak érdekében, hogy az adott ország – és így Magyarország – gazdaságstratégiájának meghatározásakor számba lehessen venni azokat a meglévő vagy kiépíthető versenyelőnyöket, amelyek e stratégiának alapjait képezhetik. Mivel Magyarország nem rendelkezik olyan megkülönböztető jellemzőkkel, amelyek akár a természeti erőforrások, akár a piaci méretek miatt a nemzetközi versenyben bizonyos szempontból előnyöket élvezhetnek, az a felismerés, hogy Magyarország legfőbb ereje a képzett munkaerő, már elég régóta meghatározza a gazdaság stratégiájának kiépítésével foglalkozó emberek gondolkodását. Különösen érvényes ez akkor, amikor hangot kapnak azok a tervek, elképzelések, amelyek az „okos Magyarország” vagy a tudásalapú társadalom és egyéb szlogenekben öltönek testet.

A számos nemzetközi összehasonlítás ezideig egy területet viszonylag mostohán kezelt, bár meggyőződésünk, hogy a munkaerő nemzetközi összehasonlítása során ennek a tényezőnek meghatározó a szerepe. Ez pedig a *gyakorló vezetők felkészültségének, mentalitásának nemzetközi összehasonlítása* és a magyarországi vezetők nemzetközi versenyben történő helytállásának kérdése. Ebben a tekintetben természetesen szintén számos információ, híranyag és nyilatkozat látott már napvilágot. Ezek közül nem kevés emelte ki, hogy több olyan magyar vezető kapott már a nemzetközi nagyvállalatoknál külföldi megbízást, aki itthon bizonyította be először képességeit és versenyképességét. Ugyanakkor kevés vizsgálat, felmérés és híranyag jelent meg arról, hogy nemzetközi összehasonlításban milyen a tényleges minősége annak a vezetői stábnak, akik Magyarországon dolgoznak és a nemzetközi versenyben helytállni kívánó magyar cégek tevékenységét irányítják.

A következőkben részletesen szeretnénk ismertetni egy olyan felmérés eredményeit, amelynek során kétszáz magyar vezető megkérdezésével igyekeztünk választ keresni azokra a kérdésekre, hogy a jelenlegi magyar vezetők mennyire képesek helytállni a nemzetközi környezetben, mennyire képesek az általuk irányított vállalatokat bevezetni az EU-ba, illetve a nemzetközi piacokra úgy, hogy ezek a cégek a későbbiekben sikeresek legyenek.

Természetesen mindenekelőtt szeretnénk kihangsúlyozni azt a tényt, hogy egy kétszáz vezető megkérdezésével lebonyolított vizsgálat *semmi esetre sem általánosítható*, és a megállapításai elsődlegesen csak *tendenciákat tükröznek*. Ha nagyobb lett volna a megkérdezettek száma, akkor sem lehet minden kérdésben minden vezetőre általános következtetést levonni vagy kimondani. Ugyanakkor szeretnénk kihangsúlyozni, hogy a kétszáz vezető válaszaiból leszűrt konzekvenciák bizonyos *gazdasági kényszerhelyzetekre és képzettségbeli, készségbeli hiányosságokra utalnak*. Ezek természetesen fakadnak azokból a hátrányokból, lemaradásokból, amelyek nagyobb időtávra nyúlnak vissza. Nem fogadjuk el azokat a megállapításokat, gondolatokat, amelyek azt sugallják, hogy az alábbiakban közölt – magyarországi vezetőkre vonatkozó – megállapítások kivétel nélkül minden magyar vezetőre jellemzőek, de erősíteni és hangsúlyozni szeretnénk azokat a megállapításokat, amelyek arra utalnak, hogy Magyarországon bizonyos problémákat fel kell számolni annak érdekében, hogy azok a negatív tendenciák megszűnhessenek, amelyek e kétszáz vezető megkérdezése kapcsán arra utalnak, hogy a magyar vezetésben vannak bizonyos lemaradások.

A vizsgálatot a *Yanagida Marketing Consulting Tanácsadó Kft.*, illetve az *ISMR London Tanácsadó cég* közösen készítette el.

A kutatás során a kutatást végzők egy négyszázötven fős listából indultak ki, és ennek megfelelően kétszáz vezetőt sikerült megkeresniük. A kiválasztott vezetők cégei adott iparágak reprezentánsai voltak, általában olyan cégek, amelyek mind a hazai, mind a nemzetközi piacon sikeresnek mondhatóak. A megkeresett kétszáz cég közül 42 %-ot képviseltek a száz főnél kevesebbet foglalkoztató ún. kisvállalatok. Valamennyi esetben 50–60 perces interjúk készültek. Nem kérdőíves felmérésről volt szó. A kiválasztott vezetők, válaszadók általában az adott vállalkozás felsőszintű vezetéséből kerültek ki. Ezek közül nem kevés cégtulajdonos volt, tehát egyszemélyben képviselte a menedzsmentet és a tulajdonost. Ez különösen a kisvállalatoknál volt jellemző. Ezek mellett természetesen több esetben a válaszadó a vezérigazgató vagy ügyvezető igazgató helyettese, valamint egyéb gazdasági vagy humán erőforrás vezető volt. Maguk az interjúk 2001 novemberében kezdődtek meg.

Összességében hét iparág, illetve szakma megkeresésére került sor. Legnagyobb arányban a kereskedelmi cégek szerepeltek, majd ezeket követően a szolgáltató jellegű tevékenységet végző cégeket látogatták. A számítástechnikai gyártással, illetve számítástech-

nikai eszközök kereskedelmével foglalkozó cégek közül 38-at, azaz 19%-ot sikerült elérni. 8%-ban szerepelt a gépkocsiipar és a kereskedelem, 6%-ban a híradástechnika és távközlés. 4,5%-ban a bank és pénzügyi szektor, végül 1,5%-ban a vegyi és gyógyszeripari cégek.

1. számú témakör: a jólképzett vezetők tulajdonságai és fontosságuk a cég számára.

A beszélgetés első témakörében azt kívánták a kutatók felmérni, hogy a jelenlegi magyarországi felsőszintű vezetés véleménye szerint milyen a jólképzett vezető, és mennyire fontosak az adott cég számára a képzettségében meglévő előnyök. A válaszokat a következőkben összegezhetjük:

- Egy cég életében a jólképzett vezető minden válaszadó szerint rendkívül fontos. Elsősorban a híradástechnikai, a távközlési iparág képviselői számára volt fontos a jólképzett vezető, míg a kereskedelmi cégek úgy ítélték meg, hogy számukra az hogy egy vezető mennyire képzett, nem különösen érdekes.
- A jó vezető legfontosabb tulajdonsága a kifejtések, válaszok alapján, az ún. „megfelelő szakmai képzettség”, míg a jólképzett vezetők második helyre sorolt jó tulajdonsága a „megfelelő vezetői felkészültség” címszó alatt fogalmazható meg.
- Az „emberismeret és bánásmód” mindössze kilenc fő szerint (a kétszázból) kiemelten fontos vezetői tulajdonság. Az összes válaszadó 1/3-a (35%) csak egyetlen tulajdonságot tudott említeni arra vonatkozólag, hogy mi jelenti, melyik tulajdonság jellemzi az ún. jólképzett vezetőt. A kérdést egyébként úgy tették fel: „Megítélése szerint mi a három legfontosabb tulajdonsága egy jólképzett vezetőnek?”

Külön érdekességként kell megjegyeznünk, hogy a jólképzett vezetők cégnél való fontosságára adott válaszok aszerint is meglehetősen eltérőek voltak, hogy a megkérdezett az adott cégnél milyen pozíciót töltött be. Így pl. megdöbbentő volt, hogy az elsőszámú vezető (vezérigazgató, igazgató, ügyvezető igazgató) véleménye szerint a legkevésbé fontos a jólképzett vezető szereplése az adott cégnél. Ezzel szemben a gazdasági vezetők véleménye szerint ez a legelső helyre került. Ők a megkérdezettek közül a legfontosabbnak ítélték meg, hogy a cégnél jólképzett vezetők legyenek. A képzésért felelős szakemberek, elsősorban a humán terület vezetői is az átlagnál nagyobb súlyt adtak a jólképzett vezetők céghez való csábításának, ott történő foglalkoztatásának. Mindenképpen megállapítható, hogy a felsőszintű vezetés – és ezt ismételjük – nem

tulajdonított különösebb jelentőséget annak, hogy – természetesen az ő kivételével – a cégnél dolgozó többi vezető képzettsége milyen színvonalon áll.

Szintén érdekesnek tartottuk, hogy az ún. jó vezetőnek milyen tulajdonságokat tulajdonítottak a megkérdezettek. Érdekes módon messze az első helyen (kétszázból 71%) a „megfelelő szakmai képzettség, illetve felkészültség szerepel”. Ezt követte a megfelelő vezetői felkészültség (59%), az elkötelezettség/hűség a cég iránt (41%), a határozott céltudatos irányítás (38%), a megfelelő kommunikációs képesség és kapcsolatépítés (28%), a jó probléma felismerő és megoldó képesség (15%), végül az emberismeret és bánásmód (9%).

2. számú témakör: a vezetők kiválasztása, a kiválasztás szempontjai és a kiválasztás legfontosabb tényezői

A vizsgálat során a kutatók arra is választ kívántak kapni, hogy a jelenleg működő vezető munkatársait milyen megfontolások alapján választja ki, alkalmazza. Az erre vonatkozó válaszok általánosságban a következők voltak:

- A vezetők kiválasztásánál a legfontosabb szempont a jelölt megfelelő személyes referenciája.
- A kiválasztásnál általában a tudás, a gyakorlati rátermettség és ennek bizonyítása a legfontosabb a „papírok”, az iskolai végzettségek csak ezután következnek.
- A nagyon divatos MBA iskolai végzettség csak a vezetők 4%-a számára fontos kiválasztási tényező.
- A vegyiparban, gyógyszeriparban szinte kizárólag az iskolai végzettséget és a külföldi iskolákat részesítik előnyben, fogadják el. A híradástechnikai és távközlési vezetők döntően az emberi hozzáállást és a vezetési tudást tartják fontosnak az új vezetők kiválasztásánál.

3. számú témakör: a vezetők és a cég kulcsembereinek képzése, továbbképzése, a továbbképzés fontossága és a folyamatos képzés

Erre a kérdésre a következő összefoglalt válaszokat sikerült kapnia a kutatóknak:

- A felső vezetők csaknem háromnegyed része, azaz 72%-a csak aktuális témák esetén – tehát döntően a szakmai változásokhoz kapcsolódóan – tartja indokoltnak a folyamatos vezetői képzést. Különösen igaz ez az állítás a gyógyszer- és vegyipart reprezentáló vezetők válaszadásában.

- A megkérdezettek tíz százaléka szerint a képesítés „örök időre szól”, és ezért feleslegessé teszi a további folyamatos vezetői képzést.
- A megkérdezett vezetőknek csupán négy százaléka gondolja úgy, hogy mindenképpen szükséges képezni a vezetőket.
- A vizsgált területek közül a híradástechnikai és távközlési iparágban tartják legfontosabbnak a folyamatos képzést, míg a gépkocsiiparban a legkevésbé fontosnak.
- A kutatásban résztvevők között a felső vezetők (elnök, vezérigazgató, ügyvezető igazgató) szerint a legkevésbé fontos a folyamatos vezetőképzés.

Érdekességként kell megjegyeznünk azt is, hogy a vezetők és kulcsemberek képzésének fontossága az elsőszámú vezetők véleménye szerint a legkevésbé érdekes kérdés. Ennek legnagyobb jelentőséget természetesen a képzésért felelős szakemberek tulajdonítanak. Őket követik a gazdasági vezetők, akik szintén az átlagnál magasabb jelentőségűnek ítélik e kérdést.

Ezek után nézzük meg, hogy a folyamatos képzés fontosságáról milyen válaszok születtek. A megkérdezettek 37%-a ugyanis úgy nyilatkozott, hogy a folyamatos képzés csak akkor fontos, ha az mindig az aktuális problémákról szól. 35%-uk állította, hogy a folyamatos képzés esetenként hasznos lehet. A válaszadók 13%-a azt nyilatkozta, hogy ha megfelelő képzés van az illető vezetőnek, akkor nem szükséges folyamatos képzésben részesíteni. 12% azt mondta, hogy ez egyáltalán nem fontos és a válaszadóknak mindössze 4%-a, tehát nyolc vezető nyilatkozott úgy, hogy a folyamatos képzés mindenképpen szükséges az adott vállalatnál.

4. számú témakör: a nem-vezető munkatársak rendszeres képzésének fontossága

A magyarországi felsőszintű vezetők véleménye e kérdéskörben az alábbiakban összegezhető:

- A megkérdezett vezetők többsége szerint a vezetőknél kívül az eladás területén dolgozók képzése a legfontosabb.
- Az ügyfélszolgálati- és szervizmunkatársak képzését csupán a vezetők egy tizede tartja fontosnak.
- A tapasztalatok szerint a cégek többsége még mindig az eladásra és nem a vevők megtartására és elégedettségére koncentrálnak. Különösen igaz ez a bank és pénzügyi, a gépkocsi és vegyipari-gyógyszeripari szektorban.
- A nagymértékű piaci versenyben lévő híradástechnikai és a versenyben most induló távközlési

iparág vezetői az ügyfélszolgálati és szerviz munkatársak képzését meg sem említették.

5. számú témakör: a vezetők folyamatos képzésének jelenlegi magyarországi gyakorlata és a ráfordítások

A válaszok szerint:

- A megkérdezett cégek csaknem felében, azaz 44%-ában jelenleg semmilyen folyamatos vagy rendszeres vezetőképzés nincs. Ezek kizárólag ezer főnél kevesebbet foglalkoztató vállalkozások.
- A vezetők többsége évi nyolc-tíz órás, azaz kb. évi egynapos rendszeres képzést tart ideálisnak (a világ élvonalbeli cégeinek átlagos, egy dolgozóra vetített képzési aránya 85–90 óra évente!)
- A megkérdezett vezetők fele nem tudja, hogy mennyit költ cége évente a vezetők képzésére.
- Átlagosan egy kétnapos vezetőképző, fejlesztő tréning díja 150–300 000 Ft/fő. A kutatásban résztvevők közül mindössze 3% mondta azt, hogy személyenként 100 000 Ft-nál többet költ vezetők éves képzésére.
- A válaszadók egytizede úgy határozta meg a képzési költségeket, hogy a cég „nagyon keveset” fordít erre a célra.

Érdekes azt is összevetni, hogy a megkérdezettek szerint pillanatnyilag a cége mennyi időt fordít évente a kulcsemberek, vezetők képzésére és az ő véleménye szerint mennyi lenne a kívánatos ráfordítás időben és évente. Az összes megkérdezett 35%-a nyilatkozott úgy, hogy a jelenlegi gyakorlat szerint évente a cég nyolc-tíz órát fordít vezetőinek képzésére emberenként. 12%-uk szerint a cég évente 30–40 órát fordít egy-egy vezető továbbképzésére. Végül 8%-uk nyilatkozott úgy, hogy 40–60 órát is elér az egy-egy vezető képzésére fordított idő. A maradék 44% pedig, ahogy azt jeleztük, úgy nyilatkozott, hogy cége esetében semminemű folyamatos vezetőképzés nincs. Ami a kívánatos mértéket illeti, a megkérdezetteknek csaknem fele, összesen 45%-a úgy nyilatkozott, hogy cégénél évente egy-egy vezető képzésére nyolc-tíz órát kellene fordítani. 38%-uk vélte úgy, hogy az évi 30–40 óra képzés lenne megfelelő, míg mindössze 15% vélekedése volt az, hogy évente egy-egy vezető továbbképzésére 40–60 órát kellene fordítani.

Ugyancsak jellemzőnek mondható, hogy a megkérdezett felsőszintű vezetők 49%-a nem tudott arra vonatkozóan nyilatkozni, hogy cége vezetőképzésre, folyamatos továbbképzésre az árbevétel hány százalékát fordítja. Mindössze a megkérdezettek háromszá-

zaléka nyilatkozott úgy, hogy az adott cégnél személynként százezer forintnál többet fordítanak vezető továbbképzésére, a megkérdezetteknek 15%-a pedig úgy nyilatkozott, hogy a teljes árbevételük maximum egyszázaléka vagy az alatti az az összeg, amelyet vezető-továbbképzésre fordítanak.

6. számú témakör: milyen módszerű képzésre van szüksége a hazai vállalatoknak a mai magyar felsőszintű vezetés véleménye szerint?

Az erre adott válaszok az alábbi három pontban foglalhatók össze:

- A képzési módszerek közül a vezetők döntő többségben és kizárólag a hagyományos előadást részesítik előnyben. Ez különösen a nagyobb, ötszáz főnél többet foglalkoztató vállalatoknál jellemző.
- A megkérdezett vezetők csaknem azonos arányban tartják jónak a házon belüli, illetve a neves külső szakember meghívásával történő képzést.
- A gyakorlatokkal kiegészített tréning módszerű képzést a vezetők alig egytizede tartja hatásosnak, miközben a világ élvonalbeli cégeinél elsősorban ezeket a tréningeket preferálják.

Nézzük meg ezek után a válaszok összesítése szerint százalékosan, hogy a jelenlegi magyar felsőszintű vezetés véleménye szerint melyek az igazán hatékony képzési módszerek.

A megkérdezettek 25%-a úgy nyilatkozott, hogy neves külső szakemberrel tartott előadás megtartása a hatékony módszer. 24%-uk (csaknem ugyanennyi) úgy nyilatkozott, hogy házon belüli szakember által történő előadások tartása a hatékony módszer. 25% véleménye szerint konzultációkkal „tarkított”, kisebb csoportok előtt lebonyolított előadások a hatékonyak. 18% nyilatkozott úgy, hogy vegyesen, többféle oktatási forma – előadások, konzultációk, konkrét esetek ismertetése – a hatékony. Mindössze kilencszázalékuk szerint a tréning típusú képzés és a gyakorlatok a fontosak a képzésben. Négyszázalék jelölt meg egyéb, más, konkrétan nem ismertetett módszert.

7. számú témakör: a vezetői továbbképzés legfontosabb témakörei

A megkérdezett vezetők véleménye az alábbiakban összegezhető:

- A vezetők képzésének elsődleges témakörei közül kiemelkedő a szakmai ismeretek preferenciája. Ezt követi az új szakmai irányzatok megismertetésének fontossága.

– Igen érdekes és talán jellemzőnek mondható, hogy a megkérdezett vezetők számára a legkevésbé fontos tényező a világ vezető cégeinek és a világ legjobbainak módszereit megismerni. „Nem kívánunk tanulni a legjobbaktól.”

– Feltűnő volt, hogy a konkurens megismerését csak a vezetők alig egyötöde tartotta szükségesnek és hasznosnak, és alig több a vevők szokásainak, elvárásainak, igényeinek megismerését kívánók aránya.

– A vezetési ismeretek témaköre csak a kutatásban résztvevő vezetők negyedének fontos a képzésekben.

– A vezetési ismereteken belül a témakörök rangsorolásában a kommunikáció, ezt követően a csapatépítés került az élre.

Mindez konkrétan és százalékosan a következő képet mutatja:

A megkérdezettek 54%-a szerint a szakmai ismeretek erősítése, míg 39%-a szerint a szakma új irányzatainak a megismerése a legfontosabb. 26% vélte úgy, hogy a vezetési ismereteket kell bővíteni és szinte azonos súllyal – 15–20% körüli értékkel – tulajdonítottak jelentőséget a vevők, partnerek szokásainak, elvárásainak megismerése, az új értékesítési, kapcsolatteremtési technikák megismerése, a konkurencia tevékenységének megismerése és az általános gazdasági, politikai ismeretek, változások megismertetése kérdésének. Végül elenyésző súllyal, néhány százalékkal szerepelt a „kitekintés a világba”, a „hogyan csinálják a legjobbak”, illetve az adott szakmán belüli, jövőre vonatkozó várható tendenciák, trendek megismerése.

8. számú témakör: a továbbképzésre vonatkozó döntések meghozatala a vállalatoknál

– A felkeresett vállalatoknak, vállalkozásoknak csupán harmadánál kapnak a vezetők teljesen szabad kezdet a képzésekkel és továbbképzésekkel kapcsolatos döntések meghozatalában.

– Ez főként a híradástechnikai és távközlési, illetve a banki és pénzügyi szektorban a jellemző.

– A cégek tizede a nemzetközi vállalati képzési programot köteles betartani Magyarországon is.

– A vállalatok további harmadánál minden esetben a tulajdonosok döntenek a képzésekről és továbbképzésekről, nem pedig a megbízott – és a munkatársakat, egyéb feltételeket jól ismerő – vezetők. A nagyvállalatoknál szinte kizárólag ez a megoldás jelenti a napi gyakorlatot.

Konkrétan és százalékosan összesítve ez az alábbi képet mutatja: a megkérdezett vezetőknek csak 34%-a nyilatkozott úgy, hogy „teljes mértékben én és vezető

társaim döntünk a képzésekkel, továbbképzésekkel kapcsolatos kérdésekben.” További 33% nyilatkozott úgy, hogy minden esetben a tulajdonosok és/vagy külföldi vezetők határozzák meg a képzések feltételeit, a továbbképzés jellemzőit. 21%-a a megkérdezetteknek úgy nyilatkozott, hogy „vagy mi választjuk ki a szükséges képzéseket, tréningeket és trénereket, vagy erről a külföldi vezetők döntenek.” Végül a megkérdezettek 11%-a azt nyilatkozta, hogy „cégünk nemzetközi vállalkozás, egységes rendszer van nálunk érvényben, és kötelesek vagyunk ezt betartani”.

9. számú témakör: a trénerek és oktatók kérdése

A trénerek megítélésénél, illetve kiválasztásánál a megkérdezett vezetők nyilatkozatai a következőkben összegezhetők:

- Az előadók, tréner kiválasztásánál a legfontosabb szempont a személyes megismerés és a vezető ennek alapján születő értékelése.
- A hazai tréner a hazai vezetők közül sokkal többen tartják jónak – és a rangsorban ez a szempont a második helyre került – mint a külföldi tréner.
- Az eredmény szempontjából a képzéseknél rendkívül fontos a tréner, illetve az oktató személye, személyisége. A vezetők döntő többségben éppen ezért szívesen dolgoznak a már megismert és jónak tartott előadókkal.
- A megkérdezett vezetők 81%-a a tréneret a cég szempontjából szakmai tanácsadói feladat elvégzésére is alkalmasnak tartja.
- A válaszadók többsége elismerte a tréner képzési tapasztalatát és felkészültségét. Csak néhányuknak voltak rossz tapasztalataik (unalmasak, nekik csak a pénz a fontos stb.).
- A vezetők fontosnak és szükségesnek tartják az előadások kiegészítését valamilyen írásos anyaggal, könyvvel vagy jegyzettel.

Meglehetősen érdekes ezek után, amikor azt a kérdést tették fel a megkérdezetteknek, hogy kik legyenek az előadók az adott cégnél folyó saját képzésnél, a válaszadók többsége azzal értett egyet, hogy „teljesen mindegy, ha megismerem, jónak tartom”. Ezt követték azok a válaszok, amelyek kivétel nélkül előnyben részesítették a hazai tréneret. Végül szinte azonos mértékben nyilatkoztak úgy, hogy mindegy milyen tréner jön, csak jó referenciái legyenek, illetve „olyan tréner jöjjön, aki hazai, de rendelkezik külföldi gyakorlattal”. Nem kevesen nyilatkoztak úgy, hogy nagyon nehéz jó oktatókat, tréneret találni ma Magyarországon.

10. számú témakör: a szakmai irodalom, a szakmai anyagok olvasása

- A vezetők szerint cégüknél a többi vezető és a kulcsemberek többsége rendszeresen olvas szakkönyveket, szakmai folyóiratokat, saját továbbképzése érdekében.
- A vezetők ötöde szerint cégüknél nem mindenki olvas, és van aki egyáltalán nem olvas szakkönyvet.
- A felső vezetők több szakmai könyv olvasását feltételezik, mint a képzésért felelős vezetők és szakemberek.
- A vezetési és kapcsolatépítési könyvek olvasását már ritkábbnak gondolják a vezetők, de még ebben is optimisták. Csupán egyhatedük véli úgy, hogy munkatársaik egyáltalán nem olvasnak ilyen könyveket. E kérdésben azonban a felső vezetők többsége önmagából indul ki, és feltételezi, hogy kollégái hasonló érdeklődésűek és hasonlóan fontosnak tartják saját szakmai és egyéb fejlődésüket.

11. számú témakör: a belső képzések, továbbképzések, tréningek eredményességének mérése az adott cégeknél

A megkérdezett vezetők a tréningek eredményességének mérését a következőképpen véleményezték:

- A vállalatok túlnyomó részénél semmilyen módon nem mérik a vezető- és továbbképzések eredményességét.
- A megkérdezett vezetőknek csaknem fele feleslegesnek tartja a képzés és továbbképzés eredményességének mérését. Szerintük csak az ezen való részvétel a fontos.
- A megkérdezett vezetőknek hatszázaléka elismerte, hogy fogalma sincs arról, hogyan is lehetne mérni egy-egy képzés vagy továbbképzés eredményességét.
- A válaszadók harmada hasznosnak érzi a képzések hatásosságának, eredményességének ellenőrzését, további egyötöd részük kifejezetten szükségesnek ítéli meg mindennek mérését.

A kutatás legáltalánosabban a következő problémákra hívja fel a figyelmet:

1. A megkérdezett vezetők – általánosíthatóan elmondható, hogy a magyarországi vezetők többsége – a vezetői tulajdonságok közül legfontosabbnak megszemenően a szakmai felkészültséget tartja. Többségük nem is nagyon ismer más vezetői tulajdonságot, mint a szakmai alkalmasságot. E tekintetben a hazai vezetők többsége, illetve e többség véleménye

nye messzemenően eltér a külföldi vezetők véleményétől, ahol a szakmai felkészültség csak mint szükséges feltétel szerepel a vezetői pozíció ellátásában. Ennél sokkal nagyobb szerepet játszanak más vezetői tulajdonságok.

2. A magyarországi vezetők többsége úgy vélekedik, hogy a vezetők kiválasztásánál a személyes referenciák a legfontosabbak, és tulajdonképpen a különböző „papíroknak” így pl. a MBA vagy más képzettségnek különösebb jelentősége nincs. Ezek a diplomák egyáltalán nem biztosítják azt, hogy a kiválasztott vezető megfelelő színvonalon lesz képes munkáját elvégezni.
3. A magyarországi vezetők ugyancsak többségének az a véleménye, hogy vállalatnál a vezetők folyamatos képzése és továbbképzése nem fontos tényező, ennek nincs különösebb jelentősége, e nélkül is versenyképesen lehet működtetni az adott céget.
4. A vezetők úgy ítélik meg, hogy a nem vezető, de kulcspozícióban levő munkatársaik esetében legfeljebb az értékesítés területén dolgozó munkatársak továbbképzésére van szükség. Az ügyfélszolgálat vagy szerviz esetében a továbbképzés elhanyagolható.
5. A vezetők többsége Magyarországon nem ismeri, hogy az egy főre jutó továbbképzési költség saját vállalatánál mekkora mértéket ér el. Ennek több oka van, de a magyar vállalatok többségénél az erre vonatkozó döntéseket nem is ők hozzák. Mindenesetre megállapítható, hogy lényeges elmaradás van az egy vezető képzésére fordított összeg magyarországi és külföldi színvonala, mértéke között.
6. A vizsgálat azt is felszínre hozta, hogy a magyarországi vezetők a vezető-továbbképzés módszerei közül a hagyományos eljárásokat tartják hatékonyak. Ezen belül a számukra az a fontos, hogy szakmai és nem vezetési kérdésekre kapjanak egy-egy hagyományos módszerrel, előadás formában megtartott továbbképzés során választ. Ezért az előadók és továbbképzésben felkért oktatók kiválasztásánál is a hazai és már bevált vagy nagyon jó névvel rendelkező oktatókat tartják a legalkalmasabbnak.
7. A magyarországi felsőszintű vezetőknek csak kevés ismerete van arról, hogy vezetőtársaik, munkatársaik milyen mértékben és milyen szakirodalmat olvasnak, tanulmányoznak. Ebben a kérdésben op-

timisták és feltételezéseik önmagukból kiindulva meghaladják a tényleges szakirodalom ismeretét. A megfelelő szakirodalmi tájékozottsághoz és különösen a vezetési kérdésekre vonatkozó szakirodalom naprakész ismeréséhez legalább egy idegen nyelv magas szintű ismeretére van szükség (angol).

8. Végül, de nem utolsó sorban kell megjegyeznünk azt is, hogy a magyarországi vezetők többsége vagy legalábbis a megkérdezettek többsége semmiféle jelentőséget nem tulajdonít az egyes vezető-továbbképző akciók, tanfolyamok eredményességének mérésének.

A vizsgálat alapján tehát megállapítható, hogy van néhány olyan problémakör, amelyben a magyarországi vezetők mentalitása, véleménye lényegesen eltér a világ fejlett országaiban működő vezetők véleményétől. Úgy ítéljük meg, hogy ennek elsődleges oka az, hogy a magyarországi vezetők többsége nem azonos feladatokkal, feladatkörrel működik, mint egy-egy külföldi vezetőtársa. Ennek több oka közül elsődlegesen a menedzsment és a tulajdonosok közötti kapcsolatra kell felhívni a figyelmet. Az itt megkérdezett vezetők többsége olyan cégnél dolgozik, amely cég valamilyen külföldi nagyvállalat magyarországi leányvállalata, és ahol a tulajdonos külföldről irányítja az itt működő leányvállalatot. Az ilyen esetekben tehát az itt működő vezetőnek elsődlegesen a végrehajtás a feladata, a kapott utasítások maradéktalan betartásán keresztül. Mindez úgy is megfogalmazható – ahogy egy teljesen más felmérés során az egyik ilyen vezető nyilatkozott –, hogy aki a tervutasításos rendszerben is dolgozott és az akkori vezetési feladatait a jelenlegi vezetési feladatokkal hasonlítja össze, az megállapíthatja, hogy a jelenlegi rendszerben sokkal szigorúbban érvényesül a végrehajtási funkció, mint az húsz-harminc évvel ezelőtt érvényesülhetett. A jelenlegi külföldi tőkével működő és külföldi tulajdonos által irányított magyarországi vállalatoknál az utasítások betartása, végrehajtása a legfontosabb feladat.

Mindez természetesen abból is fakad, hogy a mai magyarországi vállalatok vezetői közül csak kevésnek feladata a

- cég stratégiájának meghatározása,
- a termékek fejlesztése,
- a marketingstratégia kialakítása, és
- a nyereség-felhasználás kérdéseinek eldöntése.