

ZOLTAYNÉ Paprika Zita – SZÁNTÓ Richárd

# MENEDZSMENTKÉPESSÉGEK ÉS DÖNTÉSHOZATALI KÖZELÍTÉSMÓDOK LONGITUDINÁLIS ELEMZÉSE A VERSENYKÉPESSÉG-KUTATÁSOK ALAPJÁN

Számos korábbi kutatás – köztük a szerzők korábbi vizsgálatai is – azt mutatja, hogy a menedzsmentképeségek és a vállalatok versenyképessége között pozitív kapcsolat áll fenn, a jobban teljesítő és a proaktívabb vállalatok rendre felkészültebb, jobb vezetői képességekkel bír, kockázatvállalóbb vezetőikkel rendelkeznek. Az is megfigyelhető, hogy az ebből a nézőponthból sikeresebben működő vállalatok döntéseiben az átlagosnál is erősebben érvényesül a racionális közelítésmód, melynek alkalmazásával a menedzserek az optimális cselekvési alternatíva kiválasztására törekednek. A cikkben a szerzők az elmúlt 15 év versenyképességi kutatásainak tapasztalatait összegzik, kiemelt hangsúlyt helyezve a legfrissebb felmérés eredményeire.\*

*Kulcsszavak:* döntéshozatali közelítésmódok, menedzsmentképeségek, versenyképesség

A menedzsmentképeségek és a döntéshozatali közelítésmódok szerepét a versenyképesség alakításában immáron negyedik alkalommal elemezzük. Először 1996-ban vizsgáltuk meg a magyar menedzserek versenyképességét egy nemzetközi kutatás módszertanát felhasználva (Hickson et al., 1986), melynek során 1300 vállalati vezető kérdőíves és 50 további vezető mélyinterjú keretében történő megkérdezésre került sor (Zoltayné, 1997). A kutatást a „Versenyben a világgal – A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői” című kutatási program keretében végeztük (Berács – Chikán, 1999; Czako – Zoltayné, 2002a, 2002b). Ez a kutatási program, melyet a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete (akkoriban a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszéke) mellett működő Versenyképesség Kutató Központ gondozott, 1999-ben folytatódott, s ekkor került sor az empirikus vizsgálatok első megismétlésére. Így lehetőségünk nyílt ellenőrizni, vajon történt-e változás a menedzserek felkészültsége, képességeik színvonala és az általuk alkalmazott döntéshozatali közelítésmódok terén a két vizsgálat között eltelt 4 éves időszakban (Zoltayné, 2001, 2002a, 2002b).

Az összevetésnek külön érdekességet adott, hogy míg az első felvétel mintáját a nagyobb méretű, exportorientált vállalatok dominálták, addig az 1999-es minta eltolódott a

közepes méretű, hazai tulajdonú vállalatok felé. Ily módon nemcsak az időbeni változást, de a gazdálkodási méret szerinti esetleges eltéréseket is elemezni lehetett. Mindkét mintában 300-nál több vállalat szerepelt, melyek mindegyikétől négy-négy választ kaptunk, lévén, hogy az első számú vezető mellett a kereskedelmi és marketing, a termelési és a pénzügyi vezető is válaszolt a kérdéseinkre. Gyakorlatilag tehát második alkalommal is egy 1200-asnál nagyobb minta állt rendelkezésünkre (Chikán – Czako – Zoltayné, 2002a, 2002b; Czako et al., 2000).

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

A 2003-ban Magyarországon működő jogi személyiségű gazdasági társaságok döntő többsége (85,1%) mikrovállalat volt. A mi adatbázisunkban azonban szándékosan nem sze-

\* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

repeltek mikrovállalatok, mivel csak olyan cégeket kerestünk meg, amelyekről feltételezhető volt, hogy az általunk vizsgált vállalati funkciók (termelés, pénzügy, kereskedelem) esetükben szervezetenként elkülönülten működnek. Kisvállalatok így csupán „véletlenül” kerülhettek a felmért cégek közé, következésképpen a tíz fő feletti sokasági megoszláshoz képest a minta erősen torzult volt. A kisvállalatok alul, a közepes és nagyvállalatok pedig jelentősen felül voltak reprezentálva benne. A méret szerinti megoszláshoz képest a pénzügyi ismervek alkalmazásával azonban a vállalatok egy része áthelyeződött az alacsonyabb méretkategóriákba. Az eszközérték alapján a kisvállalati körbe volt sorolható a felmért cégek 31,5 százaléka, az árbevétel alapján pedig szintén közel 30 százaléka, miközben csökkent a középvállalatok aránya.

A 2004-es adatbázis nagyobb arányban tartalmazott vállalatokat a feldolgozóiparból, az energiaszolgáltatás és a közösségi szolgáltatások területéről, míg a kereskedelem, az építőipar és a nem közösségi szolgáltatás szektorok kissé alulreprezentáltak voltak. Az adatbázisban jelentősen nagyobb arányban szerepeltek közösségi tulajdonú vállalatok, mint a teljes magyar vállalati populációban, és a külföldi cégek is felülreprezentáltak voltak, míg a belföldi magáncégek aránya jóval alacsonyabb volt sokaságbeli részesedésüknél. A területi reprezentativitást tekintve a minta jóval kisebb arányban tartalmazott budapesti és Pest megyei vállalatokat (Közép-Magyarország), mint a teljes vállalati sokaság, a többi régió viszont kivétel nélkül felülreprezentált volt, főként az alföldi cégek részesedése bizonyult viszonylag magasnak. 2004-ben 23 százalékos válaszadási arányt sikerült elérni, vagyis a közvetlenül az EU-csatlakozás előtt lefolytatott kérdőíves felmérés egyedülálló lehetőséget kínált számunkra a korábbi menedzsmentképessegekkel és döntéshozatali közelítésmódokkal kapcsolatos kérdéseink újbóli lekérdezésére 1-2 hónappal a csatlakozás előtt. Az eredmények egy gyorsfényképet adtak arról, hogy a megkérdezett menedzserek milyen képességekkel, készségekkel vágtak neki az EU-ban való megmérettetésnek (Zoltayné – Szántó, 2005; Szántó et al., 2005; Zoltay et al., 2008).

### A legutóbbi felmérés vállalati mintája

Az immáron negyedik versenyképesség-kutatásra és lekérdezésre 2009-ben került sor. A 2009-es mintavétel és felmérés jellemzőit Matyusz Zsolt műhelytanulmánya tárgyalja részletesen (Matyusz, 2011). A minta rövid jellemzését Csesznák Anita és Wimmer Ágnes műhelytanulmánya alapján ismerhetjük, melyben azokat a vállalati jellemzőket foglalták össze, melyeket a kutatók figyelmébe ajánlottak az egyes témák részletes feldolgozásához (Csesznák – Wimmer, 2011). Mi is ezeket a jellemzőket fogjuk használni eredményeink elemzéséhez. A 2009-es mintában 300 vállalat felső vezetőinek

válaszai jelennek meg, a hagyományoknak megfelelően minden vállalattól négy felső vezető vett részt a kutatásban, így a minta valójában 1200 fős.

A közreműködő vállalatok méret szerinti megoszlása ismét jelentősen átalakult. A létszám, az eszközérték és az árbevétel alapján három kategória került kialakításra, melyekben a következő elemszámokat találjuk: 210 kisvállalat, 69 középvállalat és 21 nagyvállalat. Ez azt jelenti, hogy a mintánkban szereplő vállalatok 70%-a a kisvállalati kategóriába került, 23% középvállalatként szerepel és a nagyvállalatok aránya mindössze 7%. A 70%-ot kitevő kisvállalati körre jellemzően igaz, hogy a foglalkoztatottak száma ötven fő alatt van, valamint az eszközérték és az árbevétel is kevesebb, mint 2,5 Mrd Ft. Tulajdonlás szempontjából a minta érdekessége, hogy a válaszadók több mint kétharmadának van 50% feletti részesedéssel rendelkező domináns tulajdonosa. A tulajdonlás szerint is három kategóriát alakítottunk ki: 27 többségi állami tulajdonú, 199 többségi belföldi magán tulajdonban levő és 46 többségi külföldi tulajdonú vállalatot azonosítottunk. Jól látható, hogy itt is 70% fölötti (pontosan 73,2%-os) a domináns belföldi magántulajdon jelenléte, ami azt jelzi, hogy a mintában a többségi belföldi (nem állami) tulajdonban lévő cégek a meghatározóak. A fő tevékenység alapján 10% fölötti reprezentációt a következő ágazatok értek el: szolgáltatás és közösségi szolgáltatás (23%), kereskedelem (19%), gépipar (14,7%), egyéb feldolgozóipar (12%). Az összes feldolgozóipar a teljes minta 42,3%-át tette ki, s ezen belül a két legfontosabb ágazat súlya a következő volt: gépipar 34,6%, kohászat 21,3%.

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

### A menedzsmentképessegek longitudinális elemzése

A szakirodalomban komoly viták folynak arról, hogy miként lehet értékelni a menedzserek teljesítményét, felkészültségét (lásd pl. Boyatzis, 1982; Sloma, 1999). Kézenfekvő megoldásnak tűnik az általuk vezetett cég gazdasági teljesítmé-

nyének, értékének alakulását megvizsgálni. Privatizációs és felvásárlási döntések elemzéséből kiderült, hogy a menedzsment felkészültsége, tudása, kapcsolatrendszere jelentősen befolyásolhatja a cég értékét. Az elmúlt két évtizedben Magyarországon is tapasztaltuk, hogy a tudásalapú gazdaság korában az emberi tényező fölértékelődik.

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

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

Ebben a listában egyaránt helyet kaptak a hagyományos vezetői erényeket megtestesítő képességek, készségek, valamint a piacgazdaságban elengedhetetlen dinamikus, tipikusan a vállalkozáshoz kapcsolható jellemzők. A vállalati menedzsment képességeivel, fölőkészültségével kapcsolatos 2009-es eredmények teljes mértékben megerősítették korábbi kutatási eredményeinket. A válaszadók most is egy ötfokozatú Likert-skálán értékelték ugyanazon menedzsmentképes-ségek és készségek meglétét, illetve erősségét, mint az előző három kutatás során. Az eredmények hasonlósága azért is érdekes, mert a minták összetétele, – amint azt az előbbieken bemutattuk – a négy felmérésben jelentősen eltért egymástól. A '96-os felvételnél inkább a nagyobb exportorientált

vállalatok válaszai domináltak, míg a '99-es mintában a kis és közepes méretű, elsősorban hazai piacra termelő vállalkozások voltak túlsúlyban. 2004-ben a közepes méretű hazai tulajdonú vállalatok voltak többségben a mintában, ami eltolódott a kisvállalatok irányába a 2009-es felvételnél. A minden egyes képességnél megmutatkozó folyamatos javulás valószínűsíthetően a természetes fejlődésnek (is) tulajdonítható. Ezzel együtt elgondolkodtató az eredmények ilyen nagyfokú stabilitása. Ebből arra következtethetünk, hogy a minta összetétele nem befolyásolja jelentősen a képességek, készségek színvonalát. Ezt a hipotézisünket későbbi részletesebb vizsgálataink is alátámasztották.

1. táblázat

**A menedzsmentképes-ségek totális rangsora  
1996-ban, 1999-ben, 2004-ben és 2009-ben**

Menedzsment képességek	1996 N=325	1999 (N=321)	2004 (N=301)	2009 (N=300)
gyakorlatorientáltság	4,15	4,16	4,10	4,17
szakmai ismeretek	3,99	4,06	4,09	4,22
problémamegoldás	3,78	3,91	3,97	4,15
üzleti érzék	3,71	3,83	3,87	4,01
kommunikációs képesség	3,61	3,73	3,74	3,98
szervezési készség	3,61	3,76	3,78	4,02
ötletek képviselőte	3,60	3,69	3,69	3,93
vezetési ismeretek	3,54	3,74	3,78	4,10
kockázatvállalás	3,47	3,53	3,46	3,76
elemző készség	3,46	3,57	3,64	3,84
számítástechnikai ismeretek	2,93	3,04	3,17	3,66

Feltűnő a hasonlóság a négy rangsor között, ami az eredmények megbízhatósága szempontjából rendkívül fontos körülmény. Az 1. táblázatból kiolvasható, hogy mind a négy listát ugyanazon képességek vezetnek: a *gyakorlatorientáltság*, a *magas szintű szakmai ismeretek* és a *problémamegoldó képesség*. Ezek az erősségek egy fölőkészült, pragmatikus, a piacgazdaság viszonyaihoz sikeresen adaptálódott menedzsment körvonalait rajzolják meg, akiknek továbbra is gyengesége az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság hiánya. A számítástechnikai ismeretek látványos fejlődést mutatnak, de még mindig a sor végén kullognak a legalacsonyabb értékkel (3,66 2009-ben), s ezzel egyértelműen a vizsgált menedzserek gyengeségeként

jelennek meg. A 2009-es rangsorban nem szerepel 3,5 alatti eredmény, amit úgy kell értelmeznünk, hogy a menedzserek önértékelésük alapján, az ötfokú skálán az átlagosnál jobb teljesítményt tulajdonítanak maguknak mindegyik képesség szerint. Jellemző a 4 körüli átlag, melyet hat képesség esetében meg is haladnak: *magas szintű szakmai ismeretek (4,22)*, *gyakorlatorientáltság (4,17)*, *problémamegoldó képesség (4,15)*, *vezetési ismeretek (4,10)*, *szervezési készség (4,02)* és *üzleti érzék (4,01)*. Érdemes megjegyezni, hogy a hagyományos menedzseri szerephez köthető vezetési és szervezési képességhez tartozó eredmények első alkalommal kúsztak a 4-es érték fölé. Két további képesség is csak hajszállal maradt el a 4-es átlagtól: a kommunikációs képesség (3,98), az ötletek képviselése (3,93). Az eredményekben látványos előrelépés tapasztalható a korábbi mintákhoz viszonyítva. A sok 4 fölötti érték azt mutatja, hogy a megkérdezett menedzserek alapvetően „jónak” ítélik meg a képességeiket.

Az 1. táblázatba a teljes válaszadói kör (vezérgazdagtatók, termelési vezetők, pénzügyi vezetők, kereskedelmi vezetők) átlageredményei kerültek. Hogy teljesebb képet nyerjünk, azt is megnéztük, hogy a négy válaszadói csoport önértékelései milyen képet mutatnak egymáshoz képest. Kimutatható, hogy mindegyik válaszadói csoportban ugyanazok a trendek figyelhetők meg, ami azt sejteti, hogy a különböző vezetői posztokat betöltő válaszadók erősségei és gyengeségei posztjuktól függetlenül alakulnak ki. Megfigyelhető ugyanakkor, hogy a pénzügyi vezetők képességei általában egy hajszállal jobbabbak, ami különösen a szakmai ismeretek, a vezetési ismeretek, a problémamegoldó képesség és az üzleti érzék területén mutatkozik meg, de az is lehet, hogy ők csak elfoglaltabbak magukkal szemben az önértékeléskor. Mindezek alapján levonhatjuk azt a következtetést, hogy a felsővezetői posztokon egységesen magas teljesítményelvárásokkal szembesülnek a különböző feladatkörben tevékenykedő felsővezetők. Mind a négy válaszadói csoportnak egységesen a legnagyobb képesség deficitje a kockázatvállalás és a számítástechnikai ismeretek terén van.

### A menedzsmentképeségek vállalati kategóriák szerinti elemzése

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

- vállalatméret,
- a domináns tulajdonos típusa,
- a vállalat fő tevékenysége (ágazat),
- exportorientáltság,

- a piaci/környezeti változásokhoz való viszony (reagáló képesség),
- a vállalati teljesítmény jellemzői,
- a piac koncentrálttsága.

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

#### A vállalatméret hatása

A vállalatok méret szerinti besorolása a felső vezetők által megadott létszám, eszközérték és árbevétel adatok alapján történt, az általánosan elfogadott kategóriahatárok (2004. évi XXXIV. törvény, a 2008. évi 265 Ft/euro árfolyam) figyelembe vételével. Mindezek alapján három kategóriát határoztunk meg: a kisvállalatok, a középvállalatok és a nagyvállalatok körét. Jellemzően a kisvállalati körbe kerültek az 50 főnél kevesebbet foglalkoztató, tízmillió euró alatti eszközértéket, és tízmillió euró alatti árbevételt felmutató vállalkozások. Középvállalatnak minősültek az 50-től 250 főig foglalkoztatók, amennyiben eszközértékük és árbevételük meghaladta a kisvállalati értéket, de alacsonyabb volt, mint 43 millió euró, illetve ötvenmillió euró. 250 főnél több alkalmazott, 43 millió eurónál nagyobb eszközérték és ötvenmillió euró árbevétel fölött nagyvállalati minősítést lehetett szerezni. Amint azt a bevezetőben láttuk, a kisvállalati kategóriába 210, a középvállalatiba 69, a nagyvállalatiba 21 vállalat került (Csesznák – Wimmer, 2011).

Nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a vállalatméret és a menedzsmentképeségek között. Ez a felismerés némiképp meglepőnek hathat, hiszen joggal várhatnánk, hogy a nagyobb vállalatok vezetői mélyrehatóbb vezetési ismeretekkel rendelkeznek, egy nagyobb céget irányítani ugyanis

valószínűleg kifinomultabb vezetési és szervezési képességeket igényel, mint egy kisebb vállalatot. Eredményeink viszont azt sugallják, hogy a vállalati méret nem befolyásolja jelentős mértékben a menedzsmentképessegek színvonalát. Természetesen ugyanakkor meg is fordíthatjuk a felvetést, amennyiben úgy értelmezzük ezt az eredményt, hogy manapság már méret szerint minden vállalat a menedzsmentképessegek egyöntetűen magas színvonalát követeli meg.

#### **Tulajdonosok típusa**

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

Nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a tulajdonlás jellege és a menedzsmentképessegek között sem, ami szintén érdekes eredmény, és azt jelzi, hogy a tulajdonosnak való különböző típusú megfelelés sem befolyásolja a menedzsmentképessegeit közvetlenül. Ez az eredmény elsősorban a kockázatvállalási hajlandóság kérdését tekintve meglepő. Az állami cégek vezetői elméletileg stabilabb, kiszámíthatóbb környezetben dolgoznak, így azt várhatnánk, az ő esetükben kevésbé megfigyelhető a magas fokú kockázatvállalási hajlandóság. Az adatok ugyanakkor arra engedtetnek következtetni, hogy az állami tulajdonú cégek menedzserei ebből a szempontból (sem) lógnak ki a mintából. Ez egyrészt arra utalhat, hogy a közzsférában is egyre inkább jelen van az ésszerű kockázatokat vállaló menedzserek iránti igény, másrészt azt is el kell ismernünk, hogy a kockázatvállalási hajlandóság mértéke a teljes mintában viszonylag alacsony, azaz inkább azt furcsállhatjuk, hogy a magántulajdonban levő vállalatok menedzserei miért viszonyulnak relatíve passzívan a kockázatokhoz. Ennek egyik lehetséges magyarázata az lehet, hogy számos mintabeli cég tulajdonosi vagy bedolgozói-beszállítói kapcsolat révén közvetlenül köthető valamely külföldi vállalathoz. A nagyobb horderejű stratégiai döntéseket ezeknél a vállalatoknál általában nem Magyarországon, hanem az anyacégnél vagy a vevőnél/felvásárlónál hozzák meg, így nincsen szükség magas kockázatvállalási hajlandóságra a hazai menedzserek részéről (ezt a hipotézist azonban még további kutatásoknak kell igazolniuk).

#### **A főtevékenység befolyásoló hatása**

A főtevékenység szerinti besorolás a főtevékenységi kör TEÁOR-számának első két számjegye és a három legnagyobb üzletág megnevezése alapján történt (Csesznák – Wimmer, 2011). Talán már nem is meglepő, hogy a tevékenység jellege és a menedzsmentképessegek között sem találtunk szignifi-

káns kapcsolatot. Összegezve, abból a körülményből, hogy nem tudtunk szignifikáns kapcsolatot detektálni a menedzsmentképessegek és a vállalat mérete, tulajdonosi jellemzője és ágazati hovatartozása között, azt a következtetést kell levonnunk a jelen mintánkra vonatkoztatva, hogy a vizsgált menedzsmentképessegek olyan univerzális leírást adnak a felső vezetőkkel szemben támasztott elvárásokról, amelyek a legtöbb vállalati kategóriában érvényesek.

#### **A változásokhoz való viszonyulás és a menedzsmentképessegek összefüggése**

A változásokhoz való viszonyulás kapcsán azt firtattuk, hogy a vállalat hogyan reagált a környezeti változásokra 2005 és 2008 között, az EU-csatlakozás utáni években. Ez azt jelenti, hogy egy korábbi magatartást jellemzünk ezzel a változóval és nem a jövőbeni szándékokat. A változásokat nehezen követő vállalatok száma 29 volt, a késve reagálóké 117. Az offenzív vállalatok közül 99 felkészült a változásokra és 44 egyenesen befolyásolta is azokat. Itt azzal a hipotézissel éltünk, hogy minél offenzívabb magatartást tanúsít egy vállalat, valószínűleg annál felkészültebbek a menedzserei. Szignifikáns kapcsolatot találtunk ( $p < 0,05$ ) jó néhány képesség változó és a változásokra való reagálás között. Ezek közül kiemeljük a *kommunikációs képességet, a magas szintű szakmai ismereteket, a vezetési ismereteket, a problémamegoldó képességet, az üzleti érzéket, a számítástechnikai ismereteket, az elemzőkészséget és a gyakorlatorientáltságot*. Ez az az eset, amikor inkább az érdekes, hogy mi maradt ki a listából. Ez a három elem az *ötletek képviselőinek képessége*, egy olyan klasszikus vezetői ismeret, mint a *szervezési ismeretek*, valamint a *kockázatvállalási hajlandóság*.

A változásokra nehezen reagálók nagyon kilógnak a teljes mintából, miközben a másik három kategóriába sorolt vállalatok képviselői relatíve egységes képet mutatnak az egyes képességek szerint, azaz a nehezen reagáló vállalatok szinte minden menedzsmentképesseget tekintve szignifikánsan gyengébben teljesítenek, mint az aktív vagy proaktív cégek. Ez alól kivétel a szakmai ismeret és az elemzőkészség valamint a kockázatvállalási hajlandóság. E képességek szerint a változásokat befolyásolók sokkal jobbak a többieknél. Az adatok azt sejtetik, hogy a változásokhoz való sikeres viszonyulást leginkább a magas szintű szakmai ismeretek és a gyakorlatorientáltság támogatta. A változásokat befolyásolók erősségeként jelent még meg a problémamegoldó képesség és a többiekhez képest magasabb szintű üzleti érzék.

#### **A vállalati teljesítmény és a menedzsmentképessegek összefüggése**

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

- **Lemaradók:** A belföldi iparági átlagnál jobbnak tartott termékminőség és menedzsment mellett az átlagosnál valamivel gyengébbnek tartott technológiai színvonal és átlag alattinak értékelt piaci részesedés és pénzügyi teljesítmény jellemzi ezt a csoportot. 65 vállalat került ide.
- **Átlagosan teljesítők:** Az átlagot meghaladó termékminőség, menedzsment és technológiai színvonal jellemzi ezt a csoportot, átlag körüli piaci részesedéssel, s valamivel jobb jövedelmezőséggel. 114 vállalat tartozik ebbe a csoportba.
- **Vezetők:** Valamennyi vizsgált teljesítmény-jelmezőben az iparági átlagot meghaladó teljesítmény jellemzi az ide sorolt vállalatokat. Leginkább a termékminőség, a menedzsment és a technológiai színvonal emelkedik ki az iparági átlagból a vállalatvezetők véleménye szerint. A piaci részesedést tekintve ennél kevésbé, s a jövedelmezőségi mutatók esetében még kisebb mértékben érzékelik az előnyt. 96 vállalat került besorolásra ebbe a csoportba.

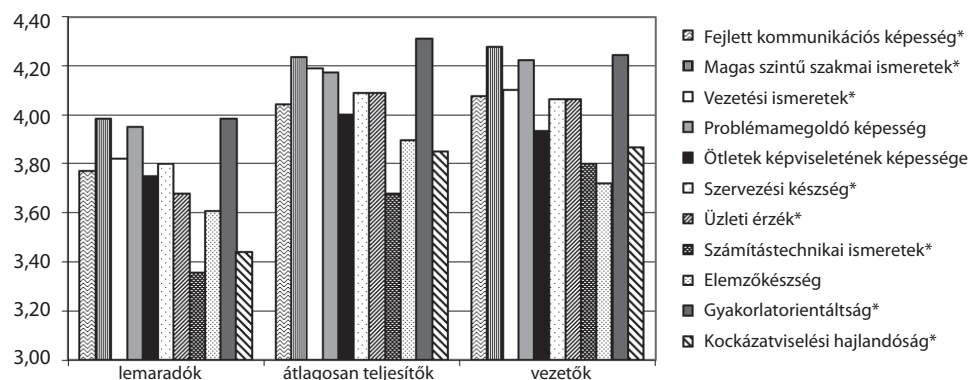
szignifikáns kapcsolatot találtunk ( $p < 0,05$ ). Az 1. ábrán nagyon jól látszik, hogy a vezető és az átlagosan teljesítő vállalatok a menedzsmentképeségeket tekintve elszakadnak a lemaradóktól, köztük azonban nem olyan drámai a különbség. Képesítő kritériumokként tekinthetünk tehát azokra a jellemzőkre, melyek szerint az átlagosan teljesítők és a vezetők egyaránt magas értékeket adtak maguknak. Ez azt jelenti, hogy ezen erősségek megléte szükséges, de nem elégséges feltétele a vállalati sikernek, mint ahogy ezt az átlagosan teljesítők példája is mutatja, akik nem sokkal maradnak le a vezetők mögött a kritériumok többségénél. Sőt, érdekes megfigyelni, hogy néhány képesség szerint – ha csak hajszállal is, de – megelőzik a vezetőket: pl. a vezetési ismeretek, a szervezési készség és a gyakorlatorientáltság terén, melyek inkább a klasszikus vezetői erények sorába tartozó képességek. Az átlagosan teljesítők és a vezetők valamint a lemaradók közötti rés különösen látványos a kockázatvállalási hajlandóság és az üzleti érzék terén, melyek viszont a vállalkozó típusú menedzserek erényeinek tekinthetők.

A besorolások önértékelések alapján történtek, és a 2009-es felmérésben is folytatódott az a tendencia, hogy a válaszadók a könnyebben mérhető (és ellenőrizhető) pénzügyi tényezők esetében „szigorúbban” értékelték, mint a szubjektívebben megítélhető minőséget vagy az erőforrások színvonalát jellemző tényezőknél. A mi szempontunkból különösen érdekes, hogy hogyan véle-

kedtek az egyes csoportokba sorolt vállalatok felsővezetői a menedzsmentről, vagyis saját magukról. A menedzsmentképeségek átlagos mértékéről úgy kaptunk képet, hogy összegeztük a vizsgált tizenegy képesség pontszámait (így a mutatókban az egyes képességek ugyanolyan súllyal szerepeltek). A lemaradók és a vezetők között szignifikáns különbséget mutattunk ki, ami egyértelműen alátámasztja a vezető vállalatok menedzsereinek magabiztosságát és valószínűleg jobb felkészültségét is.

Az előbbiekből alapján az átlag feletti teljesítményt nyújtó vállalatok menedzsmentjétől átlag feletti képességeket, készségeket vártunk az egyes képességek szintjén is. Várakozásaink nyolc képességváltozó esetében vissza is igazolódtak, ezeket \*-gal jelöltük az 1. ábrán, e képességek és a vállalati teljesítmény színvonala között ugyanis

**A menedzsmentképeségek és a vállalati teljesítmény kapcsolata 2009-ben (N=261)**



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

### A döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése

A menedzsmentirodalomban a szervezeti döntéshozatalnak több modellje különböztethető meg (March, 1988). Ezek abban térnek el egymástól, hogy más-más előfeltevésekkel élnek

1. ábra

a döntéshozókra, valamint a döntéshozók közötti szervezeti kapcsolatokra vonatkozóan (Zoltayné, 2005). A versenyképesség-kutatás vizsgálatainál négy különböző modell, illetve döntéshozatali mechanizmus elterjedtségét, népszerűségét vizsgáltuk meg, melyek lényegében különböző döntésméleti közelítésmódokat képviseltek.

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

- A *racionális egységes cselekvő megközelítés* egyszemélyes döntéshozatalt feltételez, ahol a döntéshozó a klasszikus közgazdasági megközelítés szerint jár el, az optimális megoldás elérésére törekszik. Ez egy normatív modell, az elemzést állítja a középpontba. Azt feltételezi, hogy minden szükséges információ rendelkezésre áll vagy beszerezhető. Minden elképzelhető alternatívát ésszerű költséggel fel lehet tárni, ezek következményei pontosan bemérhetők. A megfelelő kvantitatív módszerek alkalmazásával általában optimális, a vállalkozás profitját maximalizáló döntést lehet hozni, ezért ezt a fölfogást, szokták még *optimalizáló* közelítésmódnak is nevezni.
- A *szervezeti modellben* több döntéshozó is szerepet játszik a stratégiai döntéshozatalban, akik ugyan egy közös superordinált célért tevékenykednek, de azért vannak saját céljaik is, és főként olyan kognitív korlátokkal rendelkeznek, amelyek miatt *korlátozottan racionális döntéshozóként* nyilvánulnak meg (Simon, 1992). E modell azt feltételezi, hogy a döntések előkészítése során nem lehet minden szükséges információt beszerezni, éppen ezért az optimális döntések meghozatalához szükséges kvantitatív módszerek alkalmazásától el kell tekinteni. A problémák általában túl komplexek, magas a bizonytalansági szintjük. A döntéshozók nem is törekednek optimális megoldásra, mert a szervezet céljainak a *kielégítő* megoldások is megfelelnek. A *kielégítő* közelítésmóddal ésszerű ráfordítás mellett általában jó eredményt lehet elérni.
- A *politikai modell* abban tér el a szervezeti modelltől, hogy nem ismeri el egy superordinált cél létezését a szervezetben, hanem feltételezi, hogy a döntéshozatali folyamatban mindenki a saját céljait, érdekeit követi. A hatalmi szó ilyen körülmények között meghatározó, a konfliktuskezelés leghatékonyabb módszere. A szervezet fontos alapegységeinek vezetői teljes tekintélyükkel az általuk irányított egység helyzetének javítására törekuszenek. Ezért ezt a modellt szokás *tekintélyelvű* modellnek is nevezni. A stratégiai döntéshozatalra a menedzsment tagjainak érdekérvényesítési küzdelme nyomja rá a bélyegét.

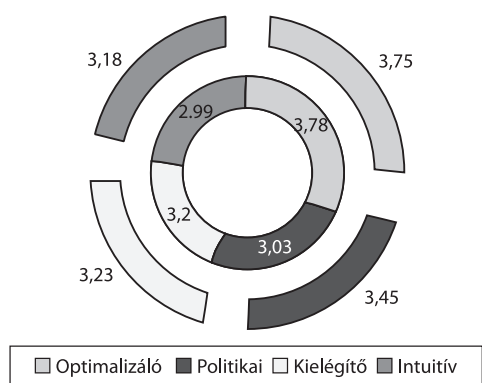
- A *viselkedéstudományi döntésmélet modellje* olyan döntéshozókat vizsgál, akik nem rendelkeznek a racionalitás képességével, s olyan döntéseket hoznak, amelyekkel időt nyerhetnek, s valahogy átéveckélhetnek egyik helyzetből a másikba (Lindblom, 1959). Ez a közelítésmód komoly felkészültséget igényel a probléma azonosítás fázisában. A szervezet stratégiai döntéseire általában a változékony, nagyfokú bizonytalansággal jellemezhető környezet nyomja rá a bélyegét. A döntéshozóknak kevés az idejük és az erőforrásuk a problémák átfogó elemzéséhez. A megoldások többnyire a korábban felhalmozódott vezetői tapasztalatokon alapulnak, a részletekbe menő elemzést gyakran *intuitív* megoldásokkal hidalják át.

Az egyes közelítésmódok érvényességére vonatkozó kérdéseinknél a közelítésmódok szakirodalmi megnevezését nem adtuk meg a válaszadóknak, azért, hogy a hozzájuk tapadó esetleges negatív konnotációk ne befolyásolják a válaszokat. A megkérdezettek itt is ötfokozatú Likert-skálán adták meg a válaszukat, ahol az 1 azt jelentette, hogy a leírt közelítésmód egyáltalán nem jellemző a gondolkodásukra, az 5 pedig azt, hogy teljes mértékben a vázolt elvek szerint járnak el.

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

2. ábra

**A döntéshozatali közelítésmódok népszerűsége 2004-ben és 2009-ben (N=260)**



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

**A döntéshozatali közelítésmódok vállalati kategóriák szerinti elemzése**

**A vállalatméret hatása**

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

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

**Tulajdonosok típusa**

A preferált döntéshozatali közelítésmód, vizsgálódásaink szerint, nincs szignifikáns kapcsolatban a tulajdonlás jellegével sem. Ez úgy interpretálható, hogy a megkérdezett válaszadók véleménye szerint a tulajdonos jellege (többségi állami tulajdon, többségi belföldi (nem állami) tulajdon, többségi külföldi tulajdon) nincs közvetlen befolyással a választott döntéshozatali közelítésmódjukra. A többségi állami tulajdonban lévő vállalatok vezetői még a többiekénél is jobban kedvelik az optimalizáló, racionális felfogást, s leginkább tartózkodnak az intuitívalapú döntéshozataltól (e tendenciaszerű kapcsolat azonban nem szignifikáns). Vélelmezésünk szerint e mögött a preferencia mögött az a jól ismert körülmény húzódik meg, hogy racionális érvekkel és bizonyítékokkal a legkönnyebb egy döntést igazolni, megvédeni, amelyre a közsférában turbulens gazdasági környezetben talán még nagyobb szükség lehet, mint a magánszektorban.

**A főtevékenység befolyásoló hatása**

A főtevékenység közvetlen befolyásoló hatását nem sikerült kimutatnunk a döntéshozatali közelítésmódokra, mivel nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a két változó között. Eredetileg az volt a hipotézisünk, hogy a tevékenység jellege meghatározza, hogy milyen határok között lehetséges a döntéseket a megérzésekre (intuíciora) építeni. Eredményeink azt mutatják, hogy a kitermelőiparban és az energiaszektorban tevékenykedő válaszadók a leglelkesebb hívei a racionális (optimalizáló) közelítésmódnak, s egyúttal ők kerülnek leginkább, hogy a megérzéseikre hagyatkozzanak. Nyilvánvaló, hogy a költséges beruházások nem egyeztethetőek össze pl. a próba-szerencse alapú gondolkodással, valamint a relatíve nagymértékű kockázatok szakszerű menedzselése is elsősorban technokrata döntéshozatali stílust követel meg. Érdekes azonban, hogy noha a vegyiparban születnek a leg-racionálisabb döntések (az energiaszektor után), itt támaszkodnak leginkább az intuíciora is.

**A változásokhoz való viszonyulás és a döntéshozatali közelítésmódok összefüggése**

Stratégiai szempontból rendkívül fontos, hogy egy vállalkozás hogyan viszonyul a változásokhoz. Mint azt korábban említettük a változásokhoz való viszonyt a 2005 és 2008 közötti magatartással jellemeztük, ami pontosan az EU-csatlakozás utáni első négy évet ölelte át. Megkülönböztettünk a változásokhoz való viszonyulást a döntéshozatali közelítésmódokhoz.



sokat nehezen követőket, a késve reagálókat, a változásokra felkészülőket és a változásokat befolyásolókat.

Szignifikáns kapcsolatot találtunk ( $p < 0,05$ ) a racionális és az intuitív közelítésmódok valamint a változásokhoz való viszonyulás tekintetében. A változásokat leginkább befolyásolókat vallották magukat a legracionálisabbnak, miközben a változásokat nehezen követők bizonyultak a legkevésbé racionálisnak. Milyen következtetés vonható le ezekből a választásokból? A racionalitás biztos háttérrel a döntéshozók felkészültebbnek érzik magukat akár a változások befolyásolására is. Az intuitív döntéshozatal szintén a változásokat befolyásolóakra a legjellemzőbb, miközben a késve reagálókat, de a változásokra felkészülők eléggé tartózkodóan nyilatkoztak róla. A vélemények szórása viszonylag kicsi volt a politikai és a kielégítő (korlátozottan racionális) döntéshozatal megítélésakor, ami azt jelenti, hogy ezeknek a közelítésmódoknak a megítélése nem tér el jelentős mértékben az egyes – a változásokhoz való viszonyulás alapján megállapított – kategóriákban.

A korábbi felmérések (1996, 1999, 2004), valamint a felső vezetőkkel készített interjúink mind azt igazolták, hogy a magyar menedzserek számára a racionalitás komoly értéket képvisel (Zoltané et al., 2000; Zoltayné, 2004, 2005). A racionális gondolkodás képességét a többség azonosítja a kiválóság, a versenyképesség, a gyors reagálás fogalmával; úgy tűnik a racionalitás felsőbbrendűsége egyfajta szervezeti ideológiává (Guillén, 1994) vált a magyar cégek körében. Az az általános vélekedés, hogy a sikernek elengedhetetlen feltétele a racionális gondolkodás, amit vizsgálati eredményeink 2009-ben is visszaigazolni látszanak. Szignifikáns kapcsolatot találtunk ugyanis a változásokhoz való viszonyulás és a racionális gondolkodás, valamint az intuitív gondolkodás között. Mintánk azt mutatja, hogy a változásokra való reagálás sikeressége és a racionális felfogás favorizálása szinte együtt mozog egymással. Az optimalizáló közelítésmód ilyen nyilvánvaló favorizálása azért is érdekes, mert gyökeresen ellentmond Ronald Schultz megfigyeléseinek, aki amerikai topmenedzserek döntéshozatali magatartását vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy az első számú vezetőket az intuitív döntéshozatali közelítésmód gyakorlása jellemzi tipikusan, miközben helyetteseik a racionális közelítésmódot gyakorolják (Schultz, 1996). Igaz, hogy a mi mintánkban 3:1 arányban szerepelnek helyettesek (kereskedelmi, pénzügyi, termelési) a vezérigazgatókhoz képest, de eredményeink azt mutatják, hogy a top vezetők is a racionális közelítésmódot favorizálják inkább.

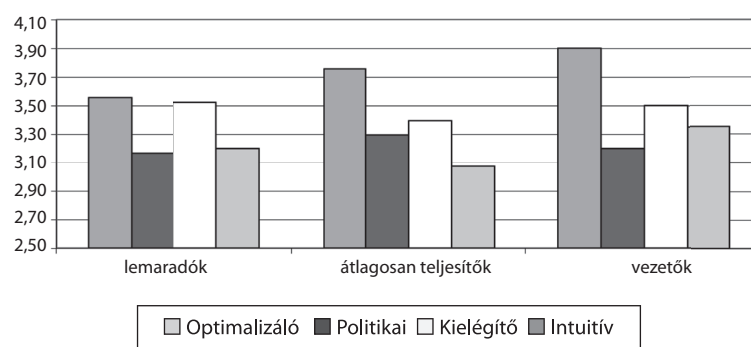
#### ***A vállalati teljesítmény és a döntéshozatali közelítésmódok összefüggése***

Ebben a kérdéskörben a vállalati teljesítmény és az optima-

lizáló, racionális közelítésmód között találtunk kvázi-szignifikáns kapcsolatot. A 3. ábra jól mutatja, hogy a vezető vállalatok felsővezetői körében a racionális a legnépszerűbb felfogásmód, de ők figyelnek oda legjobban a megérzéseikre is. Ami viszont nem jellemző rájuk a másik két vállalatcsoport vezetőihez képest, az a politikai döntéshozatal, ami általában rengeteg időt és energiát vesz el a konstruktív munkától. A 3. ábra újból alátámasztja azt a vélekedést, hogy a siker (teljesítmény) egyik titka a racionális gondolkodás – legalább is az általunk megkérdezettek szerint.

3. ábra

**A döntéshozatali közelítésmódok népszerűsége a teljesítményklasszerekben (N=260)**



#### **Összegzés**

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

A 2009-es minta az 1996-os, 1999-es és a 2004-es mintához hasonlóan és a nemzetközi trendekkel szemben a racionalitásra való törekvést mutatja. Ez egy gyorsan változó, kihívásokkal terhelt környezetben nem mindig a legcélravezetőbb döntéshozatali felfogásmód. Különösen problematikus, hogy – amint azt a menedzsmentképeségek elemzésénél több metszetben is láthattuk – 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 proaktív módon 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.

## Felhasznált irodalom

- Allison, G. T. (1971): *Essence of Decision*. Little Brown, Boston
- Berács J. – Chikán A. (1999, szerk.): *Managing Business in Hungary*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Boyatzis, R. E. (1982): *The competent manager*. John Wiley & Sons, New York
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (2002a): *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltay-Paprika Z. (2000b, szerk.): *National competitiveness in global economy*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Csesznák A. – Wimmer Á. (2011): *Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében részt vevő vállalatok jellemzése*. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, műhelytanulmány
- Czakó E. – Wimmer Á. – Zoltayné Paprika Z. (2000): *Változóban a vállalati stratégiák*. *Cégvezetés*, 8. évf. 3. sz. 162 – 166. o.
- Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (2002a): *Az 1996. és 1999. évi versenyképességi kérdőíves felmérések és az adatházis jellemzői*. in: Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z.: *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Czakó E. – Zoltay Paprika Z. (2002b): *The 1996 and 1999 competitiveness surveys in Hungary and the characteristics of the database*. in: Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.): *National competitiveness in global economy*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Guillén, M.F. (1994): *Models of Management: Work, authority, and organization in a comparative perspective*. The University of Chicago Press, Chicago
- Hickson, D. – Butler, R. – Cray, D. – Mallory, G. – Wilson, D. (1986): *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*. Basil Blackwell, Oxford
- Lesi M. (2005): *A Versenyképesség Kutatás 2004-es vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása*, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, kézirat
- Lindblom, C.E. (1959): *The Science of Muddling Through*. *Public Administration Review*, Vol. 19, No. 2, 79-88. o.
- March, J. G. (1988): *Decisions and Organisations*, Basil Blackwell, Oxford
- Matyusz Zs. (2011): *A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása*. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, műhelytanulmány
- Simon, H. (1992): *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution*. Edward Elgar Publishing, Brookfield
- Sloma, R. S. (1999): *How to measure managerial performance*. Beard Books, Washington, DC
- Schultz, R. (1996): *Megérzés és döntés*. Network Twenty One, Budapest
- Szántó, R. – Wimmer, Á. – Zoltay-Paprika, Z. (2005): *Information and Human Factors in Decision Support – Explanation for Business Performance and Responsiveness*, Paper for the 4th A2ID International Conference, Decision: Measures and Evaluations, May 17th-18th 2005 Bordeaux
- Zoltayné Paprika Z. (1997): *The competitiveness of the Hungarian managers*. In: Humphreys, P. – Ayestaran, S. - McCosh, A. – Mayon-White, W. (szerk.): *Decision Support in Organizational Transformation*. Chapman & Hall – IFIP, London
- Zoltayné Paprika Z. (2001): *A magyar menedzserek versenyképessége*, *Cégvezetés*, 1. szám
- Zoltayné Paprika Z. (2002a): *A magyar menedzserek versenyképessége*. in: Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z.: *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Zoltayné Paprika Z. (2002b): *The competitiveness of the Hungarian managers*, in: Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.): *National competitiveness in global economy*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Zoltayné Paprika Z. (2004): *Vezetői képességek és döntéshozatali megfontolások az EU-csatlakozás idején*. VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia, Pécs, 2004. október 21–22. in: *Gazdasági szerkezet és versenyképesség az EU csatlakozás után – A VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia előadásai*, 233–240. o.
- Zoltayné Paprika Z. (2005): *Overview of a Competitiveness Study about Managerial Decision Making*. 3rd Workshop of IFIP 8.3 DSS Case Study Fask Force. Thursday 31<sup>st</sup> of March to Friday 1<sup>st</sup> of April 2005, Budapest, Budapest University of Technology and Economics, Corvinus University of Budapest
- Zoltayné Paprika Z. (2005): *Döntésmélet*. Alinea Kiadó, Budapest
- Zoltayné Paprika Z. – Fehér I. – Szántó R. (2000): *Menedzsmentképességek és döntéshozatali közelítésmódok a magyar vállalatoknál az ezredfordulón*. *Vezetéstudomány*, XXXI. évf., 6. szám, 17–25. o.
- Zoltayné Paprika Z. – Szántó R. (2005): *Pillanatfelvétel a menedzsmentképességekről és a döntéshozatali közelítésmódokról az EU-csatlakozáskor*. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, műhelytanulmány
- Zoltayné Paprika Z. – Wimmer Á. – Szántó R. (2008): *Managerial Decision Making and Competitiveness – The Case of Hungary*. *Competitiveness Review*, Vol. 18, No. 1-2, 154-167. o.