

# A menedzserek mennyire vezetik tudatosan a munkatársaikat?

A 2012. évi Tudatos vezetés  
kutatás eredményei

[kpmgakademia.hu](http://kpmgakademia.hu)



## Tartalom:

Bevezetés	3
A kutatás koncepciója	4
A felmérésben alkalmazott módszerek	4
A vezetők főbb jellemzői	5
A vállalatok jellemzői	6
A hazai vezetőfejlesztési gyakorlat	6
A vezetői fejlődést elősegítő vállalati klíma	8
Tudatos vezetés: a széles körben elfogadott vezetési gyakorlatok alkalmazása	9
A sikeres vezetői munka szempontjából legfontosabbnak tartott gyakorlatok	10
A közvetlen felettes által alkalmazott vezetési gyakorlatok	11
Az alkalmazott vezetési gyakorlatok forrásai	12
Különbségek a leginkább tudatos és a legkevésbé tudatos vezetők között	13
Az egyéni és vállalati demográfiai tényezők hatása	14
A vállalati vezetőfejlesztés hatása	15
A vezetői fejlődést segítő vállalati klíma hatása	16
A sikeres vezetői munka szempontjából legfontosabbnak tartott gyakorlatok hatása	16
A közvetlen felettes által alkalmazott vezetési gyakorlatok hatása	16
Konklúzió	17

# Bevezetés

A „jó” vezetőnek, vagy a vezetéshez szükséges képességeknek sem a gyakorlatban, sem a nemzetközi szakirodalomban nincs általánosan elfogadott, egységes leírása. Míg egyes szerzők három fő viselkedésformát tartanak szükségesnek, mások akár több mint ötven készséget sorolnak fel, mellyel egy sikeres vezetőnek rendelkeznie kell. Bár általános konszenzusról nem beszélhetünk, mégis vannak olyan vezetői gyakorlatok és viselkedésformák, melyeket mind a vezetésstudományi szakirodalom, mind a nemzetközi vállalatok és szervezetek kívánatosnak, követendőnek tartanak.

Ezekre a vezetői ismeretekre és készségekre számos forrásból szert tehetnek a hazai vezetők. Évtizedek óta hozzáférhető vezetői tréningek, megvásárolhatják ugyanazokat a szakkönyveket és folyóiratokat, mint a szilícium-völgyi vagy londoni menedzserek, és a nemzetközi vállalatok honos és elvárt vezetői gyakorlata is inspirálhatja őket a vezetéssel kapcsolatban felhalmozódott szakismereteik gyakorlatban történő alkalmazására. Mindemellett láthatnak követendő és kerülendő példákat is akár feletteseik, akár vezető kollégáik részéről.

Jelen kutatásunkat az a fő kérdés motiválta, hogy vajon a magyar menedzserek mennyire vezetnek tudatosan munkatársaikat? Alkalmazzák-e azokat a vezetési ismereteket, melyekkel kapcsolatban széles körű egyetértés mutatkozik az elméleti és a gyakorlati szakemberek körében? Eredményesek voltak-e az elmúlt évtizedek vezetőfejlesztési programjai? Van-e érezhető hatása az egyre bővülő vezetési szakkönyveknek, folyóiratoknak? Egyáltalán, minek a hatására kezdenek a vezetők bevált gyakorlatokat alkalmazni? Mitől függ, hogy valaki alkalmazza-e tudatosan ezen ismereteket? Személyes vagy vállalati tényezők befolyásolják? Ezek a részkérdések is inspirálták kutatásunkat, melynek keretében magyar vezetőket kérdeztünk meg tapasztalataikról, véleményükről.

Köszönjük mindazok segítségét, akik hozzájárultak a felmérés sikerességéhez. Külön szeretnénk kiemelni és megköszönni Dr. Nemes Ferenc professzor emeritus támogató közreműködését. Reméljük, hogy a kutatás eredményeit jól tudják majd hasznosítani önmaguk és munkatársaik fejlesztésében.

## **Cservenyák Tamás**

**coach/tréner**

Tudatos Vezetés

**E.:** [cservenyak@tudatosvezetes.hu](mailto:cservenyak@tudatosvezetes.hu)

**[tudatosvezetes.blogspot.com](http://tudatosvezetes.blogspot.com)**

## **Pusztai Csaba, PhD**

**posztdoktori kutató**

United Nations University – Institute of Advanced Studies

**E.:** [csaba@csabapusztai.com](mailto:csaba@csabapusztai.com)

**[csabapusztai.com](http://csabapusztai.com)**

## **Dr. Tomka János**

**ügyvezető igazgató**

**főiskolai tanár**

KPMG Akadémia

1139 Budapest, Váci út 99.

**E.:** [academy@kpmg.hu](mailto:academy@kpmg.hu)

**[kpmgakademia.hu](http://kpmgakademia.hu)**

## A kutatás koncepciója

Henry Mintzberg *Managers Not MBA's* (2004) című könyvében négy fő kategóriába rendezi a vezetői kompetenciáit: személyes, interperszonális, cselekvési és információs. Jelen kutatásunk az emberek vezetéséhez kapcsolódó kompetenciákkal, azaz az első három területtel foglalkozik. A három kategóriát keretként használva összesen 16 olyan vezetői viselkedést, magatartást vagy gyakorlatot gyűjtöttünk össze, amelyekkel kapcsolatban nagy mértékű egyetértés tapasztalható mind a nemzetközi vállalatvezetési gyakorlatban, mind a szakirodalomban. A tudatos vezető tehát:

*a személyes kompetenciák területén*

- fejleszti önismeretét
- tisztában van személyes értékeivel, szerepeivel, céljaival
- eredményesen és hatékonyan gazdálkodik idejével
- tanul, fejlődik

*az interperszonális kompetenciák területén*

- kultúrát épít, értékeket közvetít, példát mutat
- bizalmi légkört teremt
- motiváló munkakörnyezetet biztosít
- kreativitást, innovációt serkent
- célokat tűz ki (segít célokat kitűzni) mások számára, elvárásokat tisztáz
- támogató, fejlesztő visszajelzést ad
- fejleszti beosztottait
- konfliktusokat old meg
- csapatot épít
- kapcsolatokat épít

*a cselekvési kompetenciák területén*

- jövőképet alkot a szervezet/terület számára
- megvalósít, eredményeket ér el

Elsősorban arra voltunk kíváncsiak, hogy gyakorolják-e a vezetők ezeket a tevékenységeket, viselkedésformákat. Ha igen, minek a hatására alkalmazzák ezeket a vezetési módszereket? Mely gyakorlatokat érzik legfontosabbnak a sikeres vezetésben? Alkalmazzák-e a fontosnak tartott vezetői gyakorlatokat? Vajon a közvetlen felettesük vezetési gyakorlatában érzékelik, érzékelték-e ezeket a viselkedésmódokat? Ha igen, a felettesek tudatosabb vezetői működése hogyan hat a válaszadók saját vezetői tudatosságára? A főnök potenciális hatásán túl a vezetői fejlődést segítő vállalati klímajegyekre is kitértünk, hogy feltárhassuk, van-e összefüggés a fejlődést támogató környezet és a fent említett gyakorlatok alkalmazása között. Azt is tudni szeretnénk volna, hogy a szervezet által működtetett, vezetőknek szóló visszajelző és fejlesztő rendszerek megléte pozitívan hat-e a tudatosabb vezetői működésre.

Természetesen néhány, általunk fontosnak ítélt egyéni demográfiai és vállalati jellemzőt is bevontunk a vizsgálatba, hogy megtudjuk, melyek mutatnak esetleg összefüggést a tudatos vezetői gyakorlattal. Számít-e az életkor, a nem, a nyelvtudás, a közelmúltbeli részvétel formális oktatásban, az években mért vezetési gyakorlat, a munkahelyen vagy a pozícióban eltöltött idő, a beosztottak száma, esetleg az, hogy vezetők vezetője-e a válaszadó? Befolyásolja-e a bevált vezetői gyakorlatok alkalmazásának valószínűségét a külföldi vagy magyar tulajdonosi háttér a szervezetnél, vagy esetleg a vállalat létszáma?

## A felmérésben alkalmazott módszerek

Adatainkat internetes felületen, egy online kérdőív segítségével gyűjtöttük 2012. májusában és júniusában. Potenciális válaszadóink körét részben a KPMG Akadémia vezetői adatbázisában szereplő személyek, részben saját társadalmi hálónk jelentette. Az adatbázisban szereplő vezetőket körlevélben kerestük meg felkérésünkkel és mellékeljük a kérdőív internetes elérhetőségét. Saját társadalmi hálónkat „hóglyó” módszerrel aknáztuk ki, azaz vezető beosztású ismerőseinknek küldtük el a meghívót, és egyúttal megkértük őket, hogy továbbítsák azt lehetőségeik szerint saját vezető ismerőseiknek is.

A mintavétel módszeréből adódóan nem ismert azok száma, akikhez elért a meghívó, így természetesen a pontos válaszadási arány sem ismert. A technikai adatok alapján annyi azonban tudható, hogy 428 vezető foglalkozott a kérdőívünkkel, azaz ennyien legalább odáig eljutottak, hogy rákattintottak a linkre és megnézték a nyitó oldalt. Közülük 235-en töltötték ki végig a közel 100 kérdést tartalmazó kérdőívet. A hiányosan kitöltött kérdőíveket nem vettük figyelembe.

A felmérés kiegészítésére vezetői interjúkat is készítettünk, de a beszélgetések alkalmával szerzett tapasztalatok alapján végül úgy döntöttünk, hogy a beszámoló elkészítés során nem használjuk fel az interjújegyzeteket. Ennek oka az volt, hogy nem éreztük az összegyűjtött információkban a várt mértékű hozzáadott értéket: az előzetes elképzeléseinkkel ellentétben nem gazdagították a kérdőívől nyert adatokat.

## A vezetők főbb jellemzői

Tekintve, hogy a mintánkba a vezetők és azt általuk képviselt cégek nem valószínűsíthető, hanem kényelmi alapon kerültek, érdemes részletesebben áttekinteni a mintánkban szereplők demográfiai jellemzőit.

A válaszadók 40%-a nő, 60%-a férfi, nagyrészt tapasztalt menedzserek. Átlagéletkoruk 42 év (standard szórás 8 év), vezetői tapasztalatuk 12 év (standard szórás 8 év), 8 éve dolgoznak a munkahelyükön (standard szórás 6 év), és közel 5 éve vannak jelenlegi pozíciójukban (standard szórás 4 év). A résztvevők 56%-a felső vezető, azaz közvetlen beosztottaik is vezetői munkakörben tevékenykednek. Beosztottaik számát tekintve, a mintában szereplő vezetők több mint fele (55%) 1-10 munkatársat irányít, több mint negyedük (28%) 11-50 főt, míg minden hatodik (17%) 50 főnél is több dolgozóért felel (1. ábra).

### „A vezetők fele gyakran oktat.”

A válaszadók legnagyobb része ügyvezetőként (általános menedzsmentben) dolgozik (25%), 19% humán-erőforrás területen, 15% értékesítés/marketing/kommunikáció

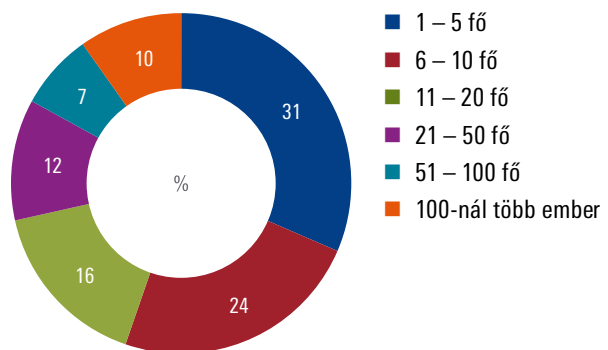
területen érintett. 14% tanácsadóként vagy specialistaként tevékenykedik, 11% pénzügyes, 7% informatikával vagy kutatás/fejlesztéssel foglalkozik, 6% érkezett termelési/műszaki vonalról, 3% pedig adminisztrációs/háttérterületi munkát irányít (2. ábra).

Meglepően magas szintű nyelvtudás jellemzi válaszadóinkat: 71% saját bevallása szerint tárgyalóképes szinten beszél legalább egy idegen nyelvet, és mindössze 2% jelezte, hogy egy idegen nyelven sem tud. A többiek társalgási (17%) és kezdő (10%) szintű nyelvtudásról számoltak be.

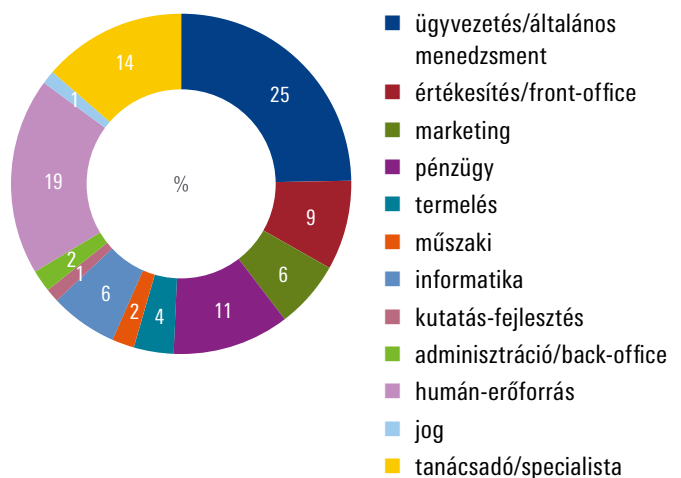
Kitöltőink 56%-a egy éven belül, vagy jelenleg is részt vesz formális oktatásban. További 34% egy évnél régebben, de 5 éven belül volt részese ilyen oktatási formának. 2010-es, a magyar vezetők önképzési szokásairól készült felmérésünkben csak a válaszadók negyede számolt be arról, hogy egy éven belül, vagy jelenleg formális oktatóprogramok hallgatói voltak, tehát két év alatt egy hasonló vezetői mintában kétszeresére nőtt a számuk. Érdekes összecsengés, hogy az üzleti iskolák (pl. IESE Business School) tapasztalatai alapján az MBA képzések is hasonlóan kontrakciklikusak, tehát a gazdasági lejtmenet időszakában nő meg irántuk az érdeklődés.

A vezetők között sokan vannak (50%), akik maguk is gyakran kerülnek olyan munkahelyi szituációba, ahol másokat kell tanítaniuk valamilyen formában.

1. ábra – A felmérésben résztvevő vezetők megoszlása a beosztottak száma szerint



2. ábra – A válaszadók megoszlása funkcionális terület szerint





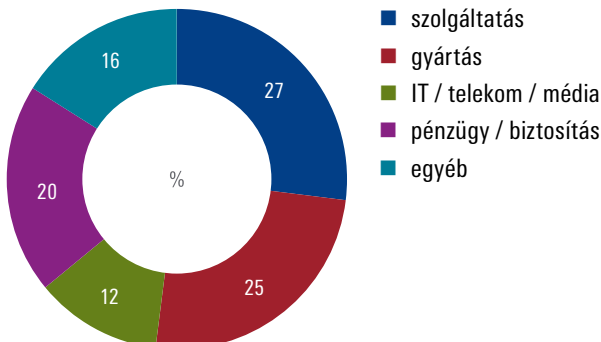


## A vállalatok jellemzői

Vezetőink nagyjából fele-fele arányban külföldi (54%) és magyar (46%) tulajdonú cégek vagy szervezetek alkalmazásában állnak. Több mint egynegyedük (27%) mikro- vagy kisvállalkozás, másik negyedük (26%) középvállalat, a munkáltatók közel fele pedig a nagyvállalati kategóriába tartozik (47%). A magyarországi gazdálkodó szervezetek körében ettől eltérőek az arányok: a bejegyzett cégek több mint 90%-a mikro- és kisvállalkozás, és a külföldi tulajdonú társaságok mértéke is 10% alatti. Válaszadóink 27%-a a szolgáltató szférából, 25%-a a gyártóipar különféle ágazataiból, 20%-a a pénzügyi szektorból, 12%-a az IT/telecom/média területéről került ki (3. ábra).

A mintánk tehát nem reprezentatív a teljes magyar gazdaságban működő vezetők tekintetében. Idei felmérésünk is leginkább a magyar üzleti életben dolgozó vezetőkről ad képet, legyenek akár közép- vagy nagyvállalatok, akár a jellemzően nekik szolgáltató mikro- és kisvállalkozások irányítói.

**3. ábra** – A felmérésben résztvevő vezetők megoszlása iparág szerint



## A hazai vezetőfejlesztési gyakorlat

Azért tartottuk fontosnak felmérni, hogy a vezetőknek milyen vállalati kezdeményezésű vezetőfejlesztési programokkal volt dolguk, mert feltételezhető, hogy ezek erősítően hatnak a széles körben elfogadott vezetői gyakorlatok alkalmazására. Válaszadóinkat arra kértük, hogy jelöljék meg azokat a visszajelzéssel és fejlesztéssel kapcsolatos tevékenységeket, amelyekben részük volt az utóbbi 12 hónapban. Két évvel ezelőtti felmérésünk hasonló vezetői köre számára is feltettük ugyanezt a kérdést. Azóta majdnem minden tevékenység tekintetében emelkedés érzékelhető, ami megegyezik az utóbbi évek piaci tapasztalataival, mely szerint a gazdasági válság hatására visszavágott fejlesztési büdzséket ha lassan is, de kezdik ismét visszaadni.

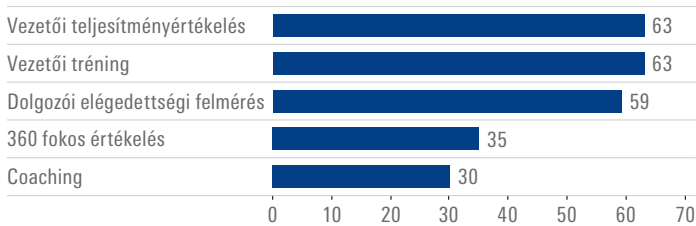
Sajnos, a vállalatok több mint harmadában továbbra sem értékelik a vezetői teljesítményt. A 2010-es adattal megegyezően a válaszadók 63%-ának volt teljesítményértékelése. Míg két éve csak 56% kapott vezetőképzést munkájának támogatására, most az arány 63%. Dolgozói elégedettség felmérést a válaszadók szervezeteinek 59%-ában végeztek, mely a két évvel ezelőtti adatokhoz képest 9%-os emelkedést mutat. A 360 fokos értékelés és a vezetői coaching tekintetében még mindig bőven van tere a növekedésnek. Míg az előbbi kis mértékben, 32%-ról 35%-ra nőtt, coachingban 23% helyett arányaiban jelentősen több, a vezetők 30%-a részesült (4. ábra).

**„A külföldi vállalatok mindegyik vizsgált vezetőfejlesztési eszközt gyakrabban használják.”**



**„Majdnem minden vizsgált vezetőfejlesztési tevékenységnél emelkedés érzékelhető.”**

**4. ábra** – Vezetőfejlesztési tevékenységek elterjedtsége a válaszadók százalékában

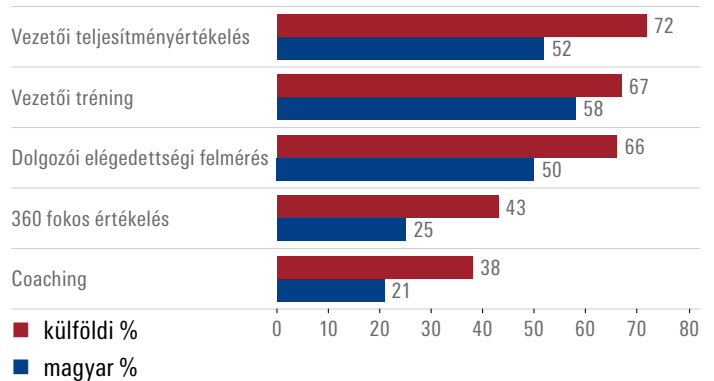


A válaszok alapján egyértelmű, hogy a külföldi tulajdonban lévő vállalatok mind az öt általunk vizsgált eszközt nagyobb arányban alkalmazzák a magyar tulajdonú cégekhez képest (5. ábra). Az eltérés a vezetői tréning kivételével mindegyik esetben statisztikailag is szignifikáns. Számottevően nőtt a coaching alkalmazása a külföldi tulajdonú vállalatoknál (25%-ról 38%-ra), illetve a dolgozói elégedettség mérése a magyar vállalatoknál (37%-ról 51%-ra).

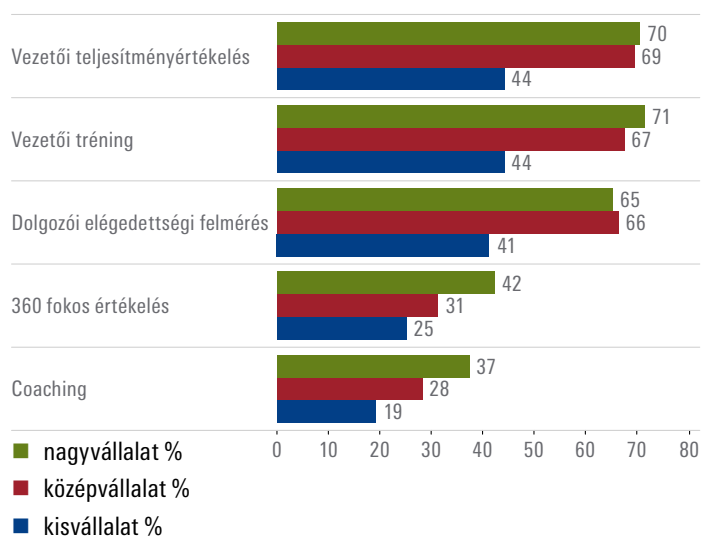
Cégméret tekintetében nézve általánosságban elmondható, hogy a kisvállalatok továbbra is mind az öt eszköz alkalmazásában a közepes és nagyvállalatok mögött járnak. A közép- és nagyvállalatok gyakorlata viszont közel áll egymáshoz, illetve 2010-es adatainkhoz viszonyítva elmondható, hogy gyakorlatuk közeledett egymáshoz. Mindössze a coaching és a 360 fokos értékelés viszonyában jelentkezik markánsabb különbség a nagyvállalatok előnyére, ahol mindkét eszköz alkalmazása elterjedtebb (6. ábra).

A mintánkban szereplő felső szintű vezetőket (maguk is vezetőket irányítanak) és nem felső szintű vezetőket érintő vezetőfejlesztési gyakorlat között jelentkező különbség nem szignifikáns statisztikailag. Ami talán mégis kiemelhető az az, hogy a nem felső szintű vezetők közül többen részesülnek coachingban (34%), mint a felső vezetők közül (27%).

**5. ábra** – A magyar és külföldi tulajdonú vállalatok vezetőfejlesztési gyakorlatának eltérései



**6. ábra** – A vezetőfejlesztési gyakorlat eltérései vállalatméret szerinti bontásban (az adott csoportba tartozó válaszadók százalékában)



## A vezetői fejlődést elősegítő vállalati klíma

A vállalati klímához kapcsolódóan 14 állításról kellett a válaszadó vezetőknek eldönteni, hogy azok mennyire jellemzik munkahelyüket. A válaszadók többségének percepciója szerint (az állításokat jellemzőnek tartják) szervezetüknél "nyílt légkör uralkodik" (83%), "a szervezet hasznosítani tudja a vezető képességeit" (86%), "mernek ismeretlen vizekre evezni" (73%), "egymás sikereit elismerik" (73%), "a kollégák inspirálnak a magas teljesítményre" (72%), és a "hibákat, kudarcokat meg lehet beszélni" (72%).

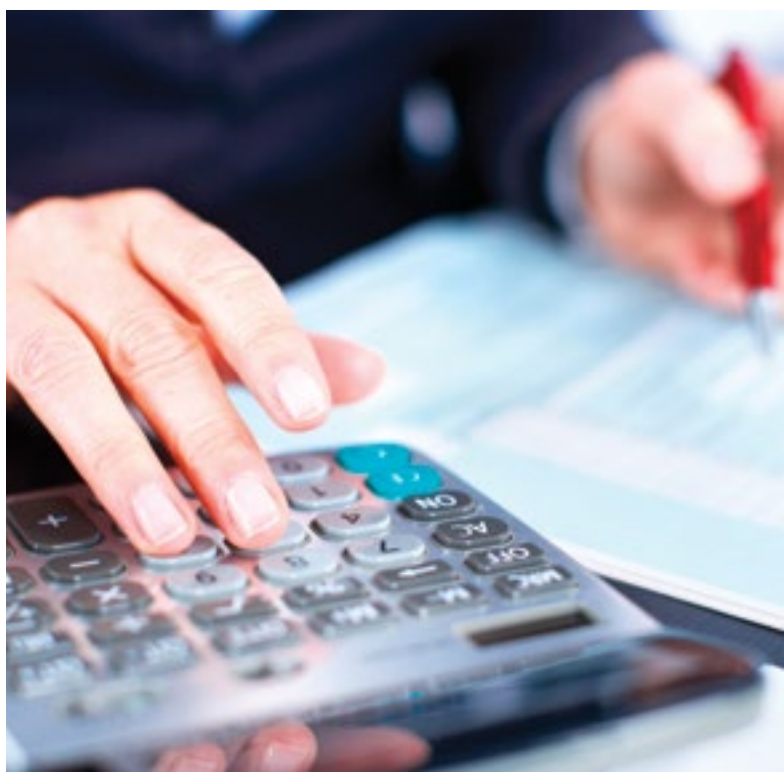
Eddig biztató a kép, de a továbbiakban kevésbé. A cégek kétharmadánál (67%) "támogatják az új ötleteket", és ugyanennyinél "mernek kockázatot vállalni". 66%-nál "folyamatos a párbeszéd a kihívásokról" és 63% esetében merik az "adottnak vélt értékeket és elképzeléseket megkérdőjelezni".

Mindössze 59%-nál kapnak "megfelelő visszajelzést a sikerekről és a kudarcokról" és csak a vállalatok 54%-ának "van olyan közös missziója, ami összekovacsolja a csapatot". Csak a szervezetek felében támogatják a "munkakörön kívüli tapasztalatszerzést", és ugyanúgy 50%-nál "keresik a kollégák a közös munka lehetőségét" (7. ábra).

2010-hez képest elég hasonló a helyzet a vállalati klíma tekintetében, de összességében 4-6%-kal kedvezőtlenebb a kép. Kivéve két egymást alátámasztó tényezőt: manapság jelentősen több kockázatvállalásról (+25%) és idegen vizekre evezésről adnak számot a válaszadók (+25%). Sajnos a csapatmunka keresése tovább csökkent (-10%), a közös misszió még kevésbé jellemző (-11%), és még ritkább a párbeszéd a kihívásokról (-11%). Úgy tűnik tehát, legalábbis az átlagot tekintve, hogy a szervezetek nyitottabbá váltak a kockázatvállalásra a nehéz gazdasági környezetben, de az emberek vezetése tekintetében rossz irányba mozdultak el. Épp az lehetne számukra lehetőség, ha a csapattagokat bevonva, a kihívásokat átbeszélve olyan jövőképet tudnának felvázolni, ami összekovacsolja a közösséget.

Ami a magyar és külföldi tulajdonú cégek közötti különbséget illeti, statisztikailag is szignifikáns a különbség a közös misszió percepciójában (3,71 kontra 3,23 pontátlag), a status quo megkérdőjelezhetőségében (3,92 kontra 3,55), egymás sikereinek elismerésében (4,48 kontra 3,99) és az ismeretlen vizekre evezésben (2,10 kontra 2,74 – fordított kódolás). Adataink alapján, a vállalatméret a munkahelyi klíma két aspektusára van statisztikailag is szignifikáns, bár csekély hatással. Minél nagyobb a szervezet, annál kevésbé érzik úgy a válaszadók, hogy a cégük valóban hasznosítani tudja a bennük rejlő tudást és képességeket. Hasonlóképpen a nagyobb cégeknél dolgozó vezetők úgy látják, hogy a munkatársak kevésbé ismerik el egymás sikereit.

**7. ábra** – A vezetők vállalati klímára vonatkozó átlagos értékelése, 0-tól 6-ig terjedő skálán





## Tudatos vezetés: a széles körben elfogadott vezetési gyakorlatok alkalmazása

Kérdőívünkben 16 állítást fogalmaztunk meg, melyek kapcsolódnak a tudatos vezető általunk kiválasztott 16 tevékenységéhez, viselkedésformájához (lásd részletesebben a kutatás koncepciójának leírásánál). Természetesen egy-egy állítás nem ad átfogó képet az adott tevékenységről, annak csak egy-egy aspektusát fogja meg.

Kompetencia	Állítás
Fejlesztési önismeretét	Rendszeresen kért visszajelzést a munkatársaktól
Tisztában van személyes értékeivel, szerepeivel, céljaival	Prioritásokat, célokat fogalmazott meg saját maga számára
Eredményesen és hatékonyan gazdálkodik idejével	A céljaival összhangban lévő időbeosztásban dolgozott
Tanul, fejlődik	Rendszeresen fordított időt vezetői képességei fejlesztésére
Kultúrát épít, értékeket közvetít, példát mutat	A vállalat értékeivel összhangban tudta végezni munkáját
Bizalmi légkört teremt	Őszintén megosztotta a beosztottakkal a rendelkezésre álló információkat
Motiváló munkakörnyezetet biztosít	Megpróbálta megismerni, hogy mi motiválja a közvetlen beosztottait a munkában
Kreativitást, innovációt serkent	Támogatott valami újító kezdeményezést, aminek a kimenetele bizonytalan volt
Célokat tűz ki (segít célokat kitűzni) mások számára, elvárásokat tisztáz	Konkrét, mérhető célokat tűzött ki valamely közvetlen beosztottja számára
Támogató, fejlesztő visszajelzést ad	Őszinte visszajelzést adott beosztottainak
Fejlesztési beosztottait	Egyéni fejlesztési tervet segített kidolgozni valamelyik beosztottja számára
Konfliktusokat old meg	Kezelt egy konfliktust, mielőtt komolyabbá válhatott volna
Csapatot épít	Elősegítette a munkatársak egymás közötti kapcsolatainak erősödését
Kapcsolatokat épít	Kapcsolatot épített olyan kollégával, akivel nem dolgozik közvetlenül együtt
Jövőképet alkot a szervezet/terület számára	Elmondta a munkatársaknak, miként képzei a jövőt
Megvalósít, eredményeket ér el	Az elmúlt félévben elérte a kitűzött céljai többségét

Összességében elmondható, hogy a mintánkban szereplő hazai vezetők mérsékelten alkalmazzák a bevált vezetési gyakorlatokat, így nem mondható általánosnak a vezetési ismeretek tudatos alkalmazása. Egetlen olyan tétel van a 16 állítás közül, amit a válaszadók kétharmada végez, és ennél elterjedtebb gyakorlat nincs is a tételek sorában. Az állítások, azaz a kívánatos vezetési gyakorlatok háromnegyedére igaz, hogy a vezetők legfeljebb fele alkalmazza őket, a tételek egynegyedét pedig még a vezetők harmada sem végezte az elmúlt egy évben (8. ábra):

**„Nem mondható általánosnak a vezetési ismeretek tudatos alkalmazása.”**

**8. ábra** – A széles körben elfogadott vezetési gyakorlatok alkalmazása



**„A komolyabb odafigyelést és aktivitást igénylő vezetői tevékenységeket a válaszadók legfeljebb fele, harmada vagy negyede végzi.”**

A leggyakrabban végzett tételekről elmondható, hogy azokhoz túl sok tudatosság nem szükséges. Az ösztönös vezetőkre is jellemző, hogy elmondják a véleményüket, vannak saját prioritásaik, és hacsak nem kifejezetten titkolózók vagy paranoiások, megosztják a munkatársakkal a rendelkezésre álló információkat. Látjuk tehát, hogy a komolyabb vezetői odafigyelést és aktivitást igénylő, tudatos vezetői tevékenységeket a vezetők legfeljebb fele, harmada vagy negyede végzi. Rendkívül érdekes továbbá, hogy míg a válaszadók 63%-a megfogalmazza saját prioritásait és céljait, mindössze 26% dolgozik a célokkal összhangban lévő időbeosztásban, és ezzel összefüggésben csak 37% érte el az elmúlt félévben kitűzött céljai többségét. Izgalmas ellentmondásnak tűnik az is, hogy míg a cégek kétharmadánál a válaszadók percepciója szerint támogatják az új ötleteket, vezetőknek csak egyharmada állította magáról, hogy támogatott valami újító kezdeményezést. A leginkább elhanyagolt területek közé tartozik még a beosztottak tudatos fejlesztése, a kapcsolatépítés, az önfejlesztés és a visszajelzés kérése.

A válaszadók átlagosan 6,7 állítással értettek egyet, tehát a 16 gyakorlatból közel 7-et alkalmaznak. Az oktatásban való részvétel a "katedra" bármelyik oldalán megkülönböztető

**„A leginkább elhanyagolt területek: a beosztottak fejlesztése, a kapcsolatépítés, az önfejlesztés és a visszajelzés kérése.”**

tényezőnek bizonyul. Aki rendszeresen oktat, átlagosan 8,5 gyakorlatot végez a felsoroltak közül. Aki jelenleg formális oktatásban részesül, az az átlaghoz képest eggyel több, számszerint 7,7 gyakorlatot alkalmaz.

## A sikeres vezetői munka szempontjából legfontosabbnak tartott gyakorlatok

Megkértük válaszadóinkat, hogy válasszák ki a 16 tételből azt az 5-öt, amit legfontosabbnak tartanak a sikeres vezetői működés szempontjából.

**„Mindössze a vezetők 22%-a tette a top 5 prioritás közé a feladatok megfelelő minőségű teljesítését határidőre.”**

1. Egyértelmű jövőkép meghatározása az irányított szervezeti egység számára.  
*Ennek ellenére csak 45% mondta el a munkatársaknak, miként képzei a jövőt.*
2. A munkatársak tudatos motiválása.  
*Ennek ellenére csak 47% próbálta meg megismerni, hogy mi motiválja a közvetlen beosztottait a munkában.*
3. A feladatok kiadásakor az elvárások egyértelmű tisztázása.  
*Ennek ellenére csak 51% tűzött ki konkrét, mérhető célokat valamely közvetlen beosztottja számára.*
4. A vállalat értékeinek képviselete, példamutatás a többiek számára.  
*Ennek ellenére csak 43% tudta végezni munkáját a vállalat értékeivel összhangban.*
5. Üzleti célkitűzések mellett egyéni fejlesztési célok kitűzése a beosztottak számára.  
*Ennek ellenére csak 23% segített egyéni fejlesztési tervet kidolgozni valamelyik beosztottja számára.*

Érdekes továbbá, hogy mindössze a vezetők 22%-a tette a top 5 prioritás közé a feladatok megfelelő minőségű teljesítését határidőre.

Megvizsgáltuk, vannak-e statisztikailag szignifikáns különbségek a válaszadóink között abban a tekintetben, hogy mely gyakorlatokat választották az öt legfontosabb közé. Kollégák problémáinak figyelmes meghallgatását meglepetésünkre a hölgyek kisebb arányban tartották elsődlegesnek: a nők 6%-a, a férfiak 17%-a választotta az öt közé. Az eredmények megünneplését a nők 14%-a, a férfiaknak viszont csak 5%-a választotta. A külföldi cégeknél dolgozók közül ugyanezt 13% jelölte meg, míg a magyar cégnél dolgozók közül csupán 3%. A munkahelyi és magánéleti célok megfogalmazását minél kisebb a cég, annál többen választották be: kis cégeknél 19%, közepes cégeknél 13%, míg a nagyvállalatoknál 6%. Jelentős különbség tehát a kis és a nagyvállalatok között, hogy az előbbinél minden ötödik válaszadó, az utóbbinál viszont csupán minden huszadik tartotta ezt fontosnak. A vállalati értékek képviseletét, példamutatást a többiek számára a vezetők vezetőinek 54%-a választotta a legfontosabbak közé, míg a többi vezetőnek csak 40%-a.

Az életkor, a vezetői tapasztalat, a vállalatnál és a pozícióban eltöltött idő nem eredményezett jelentős eltérést.



**„Csak 23% segített egyéni fejlesztési tervet kidolgozni valamely beosztottja számára.”**

## A közvetlen felettes által alkalmazott vezetési gyakorlatok

Arra is kíváncsiak voltunk, hogy miként látják saját jelenlegi vagy volt főnöküket a vezetők a bevált gyakorlatok alkalmazása tekintetében. Elsődleges motivációnk az volt, hogy tartottunk a kérdőív önbevallásos jellege miatt a kép önkéntelen szépítésétől a válaszadók részéről. Azt gondoltuk, legalább lesz egy kontrollmintánk, ahol láthatjuk, mennyire torzulnak az adatok pozitív irányba az önértékelés hatására.

Meglepetésünkre egyáltalán nem ez volt a helyzet. A válaszadók saját vezetőikre gondolva nem festettek rosszabb képet: vannak hasonló arányok, és mindkét irányban tapasztalhatóak említésre méltó eltérések.

A vezetők saját főnökeik működésében magukhoz képest nagyobb arányban tapasztalják a vállalati értékek képviselését, a jövőkép kommunikálását, a konkrét célkitűzéseket, az eredmények elérését, az újítások támogatását, a kapcsolatépítést és a célokkal összhangban lévő időbeosztást.

Főnökeiknél saját magukhoz képest valamivel kisebb arányban tapasztalják az őszinte információmegosztást és visszajelzést, a visszajelzés kérését, a csapatépítést, konfliktuskezelés felvállalását, az egyéni motivációk megismerésére törekvést, valamint az önfejlesztést.

Úgy tűnik tehát, hogy Edgar Schein *What to Observe in a Group* (1976) című írásában megjelent szerepfelosztás tekintetében erősebbnek látják őket a feladatra irányuló csoportszerepekben és kevésbé erősnek a csoportfenntartó szerepekben.

Csak minden ötödik vezető vagy főnöke veszi a fáradságot, hogy segítsen egyéni fejlesztési tervet kidolgozni beosztottai számára, annak ellenére, hogy az ötödik legfontosabb tényezőnek tekintik.

Megnéztük, vannak-e különbségek a válaszadók egyéni és vállalati demográfiai tényezőinek tükrében. Hat olyan állítást találtunk, ahol statisztikailag szignifikáns különbségeket tapasztaltunk. Ahol van eltérés, ott a legtöbb esetben az figyelhető meg, hogy a külföldi tulajdonú cégeknél dolgozó felettesekre jellemzőbb a felsorolt vezetői gyakorlatok alkalmazása, mint a magyar cégeknél dolgozóakra.

1. A vállalat értékeivel összhangban végezte munkáját.  
*A külföldi cégnél 80%, a magyar vállalatoknál 66%.*
2. Őszintén megosztotta a rendelkezésre álló információkat.  
*Az egyik megkülönböztető tényező ismét a tulajdonosi kör: külföldi cégnél 56%, magyar cégnél 40% (amikor magukról nyilatkoztak a válaszadók, akkor is hasonló a különbség, 16% eltérés mutatkozott). A másik a cégméret, minél nagyobb a vállalat, annál őszintébbnek látták az információmegosztást: kis cégnél 32%, közepesnél 46%, nagyvállalatnál 60%.*

9. ábra – A főnök és a saját gyakorlat hasonlóságai/különbségei



**„Főnökeik működésében nagyobb arányban tapasztalják a vállalati értékek képviselését, a jövőkép kommunikálását és a konkrét célkitűzéseket.”**

3. Támogatta az újító kezdeményezéseket, még ha a kimenetelük bizonytalan is volt.  
*A külföldi cégek főnökeire ismét jellemzőbb ez a gyakorlat, mint a magyarokra: 59% és 45%.*
4. Konkrét, mérhető célokat tűzött ki az Ön számára.  
*A külföldi tulajdonú vállalatoknál 68% a magyaroknál 49% (a saját magukról kitöltött kérdéseknél is hasonló a helyzet a külföldi cégek javára: 57% és 44%).*
5. Egyéni fejlesztési tervet segített kidolgozni az Ön számára.  
*A külföldi vállalatoknál közel háromszor gyakoribb: 31%, szemben a magyar cégek 11%-ával (a saját magukról kitöltött kérdéseknél is hasonlóak a tapasztalatok: 30% és 14%).*
6. Elősegítette a munkatársak egymás közötti kapcsolatainak erősítését.  
*A nagyobb szervezetek főnökeire jellemzőbb a csapatépítő tevékenység: kis céges válaszadóink 30%-a, a közepesek 23%-a, míg a nagyvállalati vezetőink 42%-a tapasztalta főnökeinél a dolgozók egymás közti kapcsolatainak erősítését.*
7. Elmondta a munkatársaknak, miként képzei a jövőt.  
*A kis céges főnökökre jellemző legkevésbé ez a gyakorlat (49%). A közepes cégeknél ez az arány 69%, a nagyoknál 66%.*

Az életkor, a vezetői tapasztalat mértéke, valamint a vállalatnál és a pozícióban eltöltött idő nem bizonyult megkülönböztetőnek.

**„Olyan felfedezésekre és tapasztalatok szerzésére kell segíteni a vezetőket, ami az értékrendjüket befolyásolja.”**



## Az alkalmazott vezetési gyakorlatok forrásai

A kérdőívben válaszadóinktól azt kértük, hogy tegyék sorrendbe, minek a hatására gyakorolják azokat a vezetői tevékenységeket, amiket alkalmaznak. Úgy tűnik, hogy a vezetők első sorban saját fejük után mennek. Befolyásolják vezetői gyakorlatukat a tréningek, a főnökük és a vállalati gyakorlat, esetleg kis mértékben a szakirodalom. A profi és a baráti tanácsadókra, valamint az iskolában tanultakra nem nagyon építenek.

A vezetői gyakorlatok forrása saját bevallás alapján

- |                                       |                                |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Saját értékrend                    | 6. Szakirodalomban olvasottak  |
| 2. Saját tapasztalat/felfedezés       | 7. Tanácsadók javaslatai       |
| 3. Tréningen/továbbképzésen tanultak  | 8. Iskolában tanultak          |
| 4. Főnök tanácsai                     | 9. Barátok véleménye/javaslati |
| 5. Vállalatnál honos/elvárt gyakorlat |                                |

### „A vezetők első sorban a saját fejük után mennek.”

A fentiekből arra következtethetünk, hogy a tréningek/továbbképzések, illetve képzésekből és gyakorlati kipróbálásból felépített tanulási folyamatok lehetnek a vezetői viselkedés befolyásolásának leghatékonyabb eszközei. Egyrészt mert ez a tétel a harmadik a sorban, másrészt a képzéseken lehetséges az első két tényezőre is hatni: olyan tapasztalatok szerzésére, felfedezésekre segíteni a vezetőket, ami az értékrendjüket is befolyásolja.

Statisztikailag szignifikáns eltéréseket a következő csoportoknál találtunk:

- Minél régebben vett részt valaki formális oktatásban, talán nem meglepő, hogy annál hátrébb sorolja az iskolát, mint forrást.
- A barátokat némileg előresorolják a kisvállalatoknál dolgozók. Feltételezhető, hogy ez a kör inkább támaszkodik közvetlen informális környezetének véleményére, hiszen nem állnak rendelkezésére a nagyvállalati rendszerek, hagyományok.
- A külföldi tulajdonú cégeknél dolgozók jellemzően hátrébb sorolják az iskolát. A szakirodalmat, a felettesüket és a vállalati gyakorlatot viszont előbbre.
- Minél kevésbé beszél valaki idegen nyelvet, annál előbbre rangsorolja a tréninget/továbbképzést. Ennek lehet oka, hogy kevésbé fér hozzá nemzetközi szakirodalomhoz.
- Minél idősebb valaki, annál kevésbé tartja fontosnak a barátok hatását.
- Minél régebb óta van valaki az aktuális pozíciójában, annál kevésbé tartja fontosnak a főnököt mint forrást. Úgy tűnik tehát, hogy a frissebben kinevezett vezetők érzékelik erősebben a felettes hatásukat vezetői gyakorlatukra.



## Különbségek a leginkább tudatos és a legkevésbé tudatos vezetők között

A statisztikák elemzése során két csoportot képeztünk. Az egyikbe soroltuk azokat a válaszadókat, akik a 16 gyakorlat közül legalább 10-et alkalmaznak, a másikba azokat, akik legfeljebb 4-et. Így kiemeltük a felső és az alsó kb. 20%-ot és megvizsgáltuk, miben hasonlít és miben tér el a két csoport.

A felső 20%-os csoportban leginkább elterjedt gyakorlatok:

1. Prioritásokat, célokat fogalmazott meg saját maga számára (92%)
2. Összinte visszajelzést adott beosztottainak (92%)
3. Elmondta a munkatársaknak, miként képzei a jövőt (88%)
4. Összintén megosztotta a beosztottakkal a rendelkezésre álló információkat (88%)
5. Konkrét, mérhető célokat tűzött ki valamely közvetlen beosztottja számára (82%)

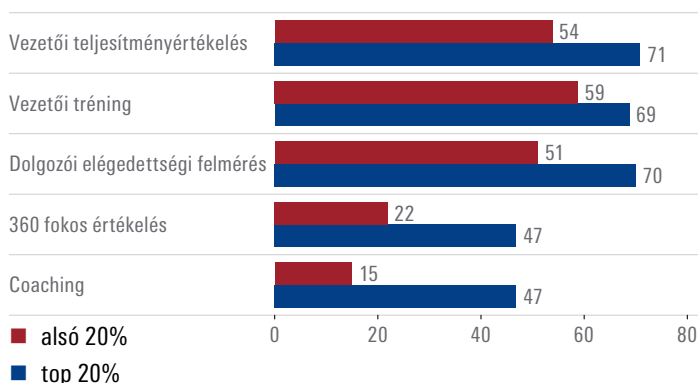
Az alsó 20%-os csoportban leginkább elterjedt gyakorlatok:

1. Összinte visszajelzést adott beosztottainak (36%)
2. Összintén megosztotta a beosztottakkal a rendelkezésre álló információkat (34%)
3. Prioritásokat, célokat fogalmazott meg saját maga számára (32%)
4. Konkrét, mérhető célokat tűzött ki valamely közvetlen beosztottja számára (25%)
5. Megpróbálta megismerni, hogy mi motiválja a közvetlen beosztottait a munkában (25%)

Figyelemre méltó, hogy a két toplista tételei majdnem teljes átfedésben vannak, a mértékek viszont természetesen jelentősen eltérnek.

Kutatásunk fontos megállapítása hogy a vállalati vezetőfejlesztési gyakorlatnak jelentős megkülönböztető hatása van a felső és az alsó csoport között (10. ábra).

**10. ábra** – A vezetőfejlesztés gyakorlatának különbségei a felső és alsó 20%-ba tartozó vezetők vállalatánál (az adott csoport százalékában)



Az ábra adataiból látszik, hogy a vezetőfejlesztési aktivitás tudatosabb vezetőket eredményez. Lényeges megállapítás továbbá, hogy ha ilyen vezetőket szeretnénk látni a szervezetben, a tréningek alkalmazása önmagában még kevés a sikerhez. A különféle visszajelző rendszerek használata, valamint a coaching eszközeinek igénybevétele már sokkal erőteljesebb hatással bír.

Az életkor, a pozícióban eltöltött idő, a vezetői tapasztalat mértéke nem volt megkülönböztető tényező. Nem találtunk szignifikáns különbséget vállalatméret, magyar/külföldi tulajdon, beosztottak száma, szenioritás és formális oktatásban való részvétel tekintetében.

A top 20%-os csoportba tartozók valamivel rövidebb ideje dolgoznak jelenlegi munkahelyükön (6 év), mint az alsó csoportban lévők. A felső kategóriában a tárgyalóképes nyelvtudás jelentősen gyakoribb (86% vs. 61%), és sokkal több közülük az, aki rendszeresen vagy gyakran oktat (61% vs 41%).

A munkahelyi klíma általunk vizsgált tényezői közül csak egynél találtunk statisztikailag szignifikáns különbséget: a top 20-as válaszadók cégénél az új ötletek inkább támogatásra találnak (4,35 kontra 3,81).

A két csoport értékrendje (mit tart fontosnak) nagyrészt egybevág. Három tételnél van statisztikailag jelentős eltérés. Érdekes, hogy „a feladatok megfelelő teljesítését határidőre” a felső csoportnak mindössze 12%-a, az alsónak viszont 29%-a tartotta kiemelten fontosnak. Hasonló a helyzet „az elvárások egyértelmű tisztázása” témájában: a felső csoport 51%-a, míg az alsó 70%-a sorolta előre. Az „egyértelmű jövőkép megfogalmazását” viszont a felső csoport 77%-a, az alsó 56%-a választotta az első 5 közé. Először meglepőnek tűnnek ezek az arányok. Elgondolkodva egy lehetséges magyarázaton, úgy tűnik, mintha a top 20%-ban lévő vezetőknel a jövőkép tisztázása fontosabb lenne, miközben kevésbé erőteljes kontrollt tartanának szükségesnek az elvárások közlésénél és a határidőre történő teljesítésnél.

Fontos megfigyelésünk továbbá, hogy a felső 20% minden gyakorlatot rendszeresebben alkalmaz, mint az alsó.

A felső és az alsó csoport nem különbözik abban a tekintetben, hogy a vezetői gyakorlatuk elsődleges forrásainak miket tartanak.

**„A tréningek alkalmazása önmagában még kevés a sikerhez. Visszajelző rendszerekkel és coachinggal erőteljesebb hatást érhetünk el.”**

## Az egyéni és vállalati demográfiai tényezők hatása

Nem volt olyan egyéni vagy vállalati demográfiai tényező, ami a vezetői gyakorlatok többségére hatott volna. A tizenhatból csak hét olyan állítást találtunk, ahol statisztikailag szignifikáns különbség mutatkozott a válaszadók egyéni és vállalati demográfiai tényezői mentén, és ezek a tényezők is különbözők voltak:

1. Prioritásokat, célokat fogalmaztam meg saját magam számára.

*Akik rendszeresen oktatnak, azok 78%-a végzi ezt a gyakorlatot. Akik gyakran, de legalább ritkán oktatnak, azok közül is több mint 60%. Ezzel szemben még a 45%-ot sem éri el az arány azok körében, akik nem szoktak oktatni.*

2. Rendszeresen fordítottam időt vezetői képességeim fejlesztésére.

*Az állítással kapcsolatos pozitív állásfoglalás egyértelműen összefügg a formális oktatásban való részvétellel: jelenleg tanulók közül 71%, 1 éven belül tanulók közül 33%, 1-10 éve tanulók körülbelül negyede, míg a 10 évnél régebben formális oktatásban résztvevőknek csak tizede válaszolt igennel.*

*Aki rendszeresen oktat, annak 51%-a fordít rendszeresen időt vezetői képességei fejlesztésére, míg az összes válaszadó 36%-a.*

*A nagyobb beosztotti létszámot irányító válaszadók inkább képzik magukat vezetőként. 1-5 főig 28%, 6-10 főig 37%, 11-20 főig 42%, 21-50 főig 48%, (van egy kivétel csoport: 51-100 fő 12%), 100 fő fölött 52%. Tehát úgy tűnik, minél több embert kell vezetni, annál inkább érzik szükségét a vezetőfejlesztésnek.*

**„A külföldi cégeknél jellemzőbb a konkrét célkitűzés, az információmegosztás és az egyéni fejlesztési tervek kidolgozása.”**

3. Őszintén megosztottam a beosztottakkal a rendelkezésre álló információkat.

*A külföldi cégnél dolgozók 64%-a értett egyet az állítással, magyar tulajdonú vállalatoknál jóval kevesebben feleltek igennel (48%).*

4. Konkrét, mérhető célokat tűztem ki valamely közvetlen beosztottam számára.

*Ennél az állításnál is a cégtulajdon volt a vízvonal. A külföldi cégnél dolgozó menedzserek nagyobb arányban gyakorolják a mérhető célkitűzéseket: 57%, szemben a magyar vállalatok vezetőinek 44%-ával.*

5. Egyéni fejlesztési tervet dolgoztam ki valamelyik beosztottam számára.

*Itt ismét kiemelkedtek a rendszeresen oktató vezetők, 38%-uk tette ezt az elmúlt évben. Akik ritkábban oktatnak, azok 17-22% között feleltek igennel. Akik soha nem oktatnak, azok a válaszadók egyáltalán nem foglalkoztak egyéni fejlesztési tervek kidolgozásával.*

*A külföldi cégeknél is kétszer olyan arányban jellemző az egyéni fejlesztési terv készítése, bár ott sem túlzottan elterjedt gyakorlat: 30%, szemben a magyar cégeknél mért 14%-kal.*

6. Kezeltem egy konfliktust, mielőtt komolyabbá válhatott volna.

*Ennél az állításnál a cégméret mentén különböztek a válaszadók: kis és közepes cégeknél a vezetők kb. fele vállalt fel konfliktuskezelést az elmúlt évben (49% és 54%), míg a nagyvállalatoknál konfliktuskerülőbbnek tűnnek a vezetők (31%).*

7. Elmondtam a munkatársaknak, miként képzelem a jövőt.

*A rendszeresen oktatók itt is kiemelkednek (60%), a ritkán és gyakran oktatóknak már a felére sem jellemző az állítás (44% és 45%), az oktatást nem végzők közt még kisebb az arány.*

*A vezetők vezetői 52%-ban, a többi vezető csak 36%-ban válaszolt igennel, tehát a magasabb szinten dolgozó menedzserekre közel másfélszer jellemzőbb, hogy jövőképüket megosztják kollégáikkal.*

### Három csoport emelkedik ki tehát a fenti statisztikák alapján:

Külföldi cégeknél többen osztják meg a rendelkezésre álló információkat, jellemzőbb a konkrét célkitűzés alkalmazása, és kétszer gyakoribb az egyéni fejlesztési tervek kidolgozása a munkatársak számára.

A nagy cégeknél kevésbé vállalják fel a konfliktuskezelést a vezetők.

Akik rendszeresen oktatnak, azokra jellemzőbb, hogy célokat, prioritásokat fogalmaznak meg maguk számára, nagyobb arányban fejlesztik vezetői képességeiket, jellemzőbb rájuk, hogy egyéni fejlesztési terveket dolgoznak ki beosztottaikkal, és a jövőképükről is nagyobb arányban beszélnek, mint a többi vezető.

Az életkor, a vezetői tapasztalat mértéke, valamint a vállalatnál és a pozícióban eltöltött idő nem bizonyult megkülönböztetőnek.

**„A rendszeresen oktató vezetők több területen is tudatosabbak: jövőkép kommunikációja, saját célkitűzés, önmaguk és beosztottaik fejlesztése.”**

## A vállalati vezetőfejlesztés hatása

Bár a 16 gyakorlatot leginkább és legkevésbé alkalmazó vezetők között a legmarkánsabb különbség az általunk vizsgált vállalati vezetőfejlesztési kezdeményezésekben való részvétel volt, a teljes mintát tekintve nem találtunk ilyen általános és szoros összefüggést.

A vezetői teljesítményértékelés egyik gyakorlatra se hatott szignifikánsan, a 360 fokos értékelés és a dolgozói elégedettség négy ill. egy állításnál mutatott kismértékű korrelációt.

A vezetőképzés két gyakorlatra volt hatással, de ebből is az egyik magával a vezetői képességek fejlesztésére fordított idővel kapcsolatos gyakorlat volt, ami csak egy visszaigazolásként értelmezhető.

Egyetlen olyan vezetőfejlesztési módszer volt, ami a teljes válaszadói kört vizsgálva értékelhető befolyásoló tényezőnek tűnik, és ez a coaching. Az alábbi hét gyakorlatra hatott pozitívan a coachingban való részvétel statisztikailag szignifikáns mértékben:

- Prioritásokat, célokat fogalmaztam meg saját magam számára.
- A céljaimmal összhangban lévő időbeosztásban dolgoztam.
- Az elmúlt félévben elértük a kitűzött céljaink többségét.
- Összintén megosztottam a beosztottakkal a rendelkezésemre álló információkat.
- Rendszeresen kértem visszajelzést a munkatársaktól.
- Egyéni fejlesztési tervet segítettem kidolgozni valamelyik beosztottam számára.
- Rendszeresen fordítottam időt vezetői képességeim fejlesztésére.

Úgy tűnik tehát, hogy a coachingban részesülő vezetők valamivel céltudatosabbak, eredményesebbek, jellemzőbb rájuk a rendszeres kétirányú kommunikáció, és inkább hajlandóak a beosztottak fejlődésének tervezésére időt szánni.

*„A coachingban részesülő vezetők céltudatosabbak, eredményesebbek, és jellemzőbb rájuk a kétirányú kommunikáció.”*

*„A coachingban való részvétel hét vezetői gyakorlatra hatott pozitívan.”*



## A vezetői fejlődést segítő vállalati klíma hatása

Megvizsgáltuk azt is, hogy vajon a fejlődést segítő, támogató vállalati kultúrajegyek gyakorolnak-e pozitív hatást az általunk kiválasztott vezetői tevékenységekre. Összefoglalva: az előzetes elképzeléseinkkel ellentétben kevés helyen találtunk korrelációt, és ezek mértéke gyengének mondható.

## A sikeres vezetői munka szempontjából legfontosabbnak tartott gyakorlatok hatása

Érdekelt bennünket, hogy vajon a válaszadó vezetők alkalmazzák-e azokat a vezetési gyakorlatokat, melyeket fontosnak tartanak. A legfontosabbnak tartott öt vezetési gyakorlatról már beszámoltunk, és ott megfogalmaztuk, hogy az összes válaszadó körében 23 és 51% között alakult azok száma, akik az adott vezetői tevékenységet az elmúlt egy évben végezték. Megvizsgáltuk, hogy egyéni szinten van-e korreláció az adott gyakorlat alkalmazása és aközött, hogy a válaszadó fontosnak tartja-e. Tizenegy állításnál ilyen összefüggést nem találtunk. Volt azonban öt olyan tétel, ahol statisztikailag szignifikáns mértékű összefüggés volt, tehát ha valaki fontosnak tartotta a kérdéses gyakorlatot, nagyobb valószínűséggel alkalmazta is. Ezek a következők:

- Rendszeresen fordítottam időt vezetői képességeim fejlesztésére.
- A vállalat értékeivel összhangban tudtam végezni a munkámat.
- Megpróbáltam megismerni, hogy mi motiválja a közvetlen beosztottaimat a munkában.
- Kezeltem egy konfliktust, mielőtt komolyabbá válhatott volna.
- Elmondtam a munkatársaknak, hogy miként képelem a jövőt.

Említésre méltó megfigyelés, hogy a fenti öt gyakorlatból három átfedésben van a teljes mintánkban a legfontosabbnak tartott öt gyakorlattal (jövőkép kommunikálása, vállalati értékek képviselése, munkatársak tudatos motiválása).

Ha tehát összességben kell értékelnünk az adatokat, arra következtethetünk, hogy egyáltalán nem nevezhető általánosnak, hogy a vezetők a saját maguk által fontosnak tartott gyakorlatokat alkalmazzák. Mindössze az állítások egyharmadánál találtunk ilyen összefüggést, és ott sem mondható erősnek a korreláció.

## A közvetlen felettes által alkalmazott vezetési gyakorlatok hatása

Kutatásunk kezdetén azt gondoltuk, hogy a közvetlen felettes által alkalmazott vezetési gyakorlatok jelentősen befolyásolhatják a válaszadók saját vezetői működését.

A normakövetés, valamint a jó és a rossz példák lehetőséget adnak a tanulásra. A statisztikai elemzés viszont azt mutatta, hogy többnyire nincs korreláció a vezetőtől látott és a saját gyakorlatok között. Ahol van, ott is nagyon gyenge ez a hatás. Megvizsgáltuk azt is, hogy van-e összefüggés a vezető és a felettese által végzett gyakorlatok száma között, de itt sem volt kimutatható korreláció. Konklúziónk tehát az, hogy nem nagyon befolyásolja a felettes vezetői működése ezen gyakorlatok alkalmazását.

Voltak azonban olyan válaszadók, akik előrébb sorolták a főnökük hatását a saját vezetői gyakorlatuk formálására, mint társaik. Ezen válaszadók közvetlen felettesei rendszeresebben kértek visszajelzést, jobban összhangban tudtak dolgozni a vállalat értékeivel, támogatóbbak voltak az új ötletekkel kapcsolatban, jellemzőbb volt rájuk a csapatépítés, és saját vezetői képességeinek fejlesztésére inkább fordítottak időt, mint a többiek.

*„Nem nagyon befolyásolja a felettes vezető működése a vizsgált gyakorlatok alkalmazását.”*

*„Nem nevezhető általánosnak, hogy a vezetők a saját maguk által fontosnak tartott gyakorlatokat alkalmazzák.”*



## Konklúzió

Kutatásunk elsődleges célja az volt, hogy megtudjuk, mennyire jellemző a hazai üzleti élet vezetőire a széles körben kívánatosnak tartott vezetői ismeretek tudatos alkalmazása, és milyen tényezőknek van erősítő vagy gyengítő hatása a vezetői tudatosságra. Válaszadóink körében csak mérsékelten találtuk jellemzőnek a bevált gyakorlatok használatát. A tizenhat vizsgált vezetői gyakorlatból csak négy olyan volt, amit a válaszadók több mint fele végzett az elmúlt évben, és egy sincs, ami a vezetők több mint kétharmadára jellemző lenne. A tevékenységek 50%-át a válaszadóink legfeljebb harmada-fele végezte, a négy sereghajtó gyakorlatot pedig a vezetőknek még harmada sem. Ezek között pedig olyan fontos vezetői feladatok vannak, mint az újító kezdeményezések támogatása vagy a beosztottak tervszerű fejlesztése, valamint olyan személyes szintű hozadékokkal is bíró tevékenységek, mint a kapcsolatépítés, vagy a célokkal összhangban lévő időbeosztás.

A kutatásban résztvevő vezetők nagyon fontosnak tartják a jövőkép kommunikálását, a vállalat értékeinek képviselését, az elvárások egyértelmű tisztázását, a munkatársak tudatos motiválását és egyéni szintű fejlesztését. Ennek ellenére legfeljebb minden második vezető számolt be arról, hogy az elmúlt évben ezeket a tevékenységeket folytatta. Következésképp korántsem általános, hogy amit a vezető fontosnak tart, azt végzi is. A leginkább tudatos vezetőket az különbözteti meg a legkevésbé tudatosaktól, hogy sokkal jellemzőbb rájuk a saját prioritásaik és céljaik megfogalmazása, a jövőkép kommunikálása, a konkrét és mérhető célkitűzés, valamint az őszinte információátadás és visszajelzés.

A vezetői tudatosság független az életkortól, a nemtől, a vállalatnál és a pozícióban eltöltött időtől és a vezetői tapasztalat mértékétől. A tanulást segítő vállalati klímajegyek sem gyakorolnak pozitív hatást, és meglepetésünkre a közvetlen felettes által alkalmazott vezetési gyakorlatok sem öröklődnek át. A többi vizsgált befolyásoló tényező közül sincs olyan, ami minden gyakorlatra hatással lenne. Két területen találtunk összefüggést, de ott is csak a gyakorlatok egy részére. A külföldi cégeknél jellemzőbb az információmegosztás, a konkrét célkitűzés, valamint az egyéni fejlesztési tervek kidolgozása a beosztottak számára. A másik kiemelkedő csoport a rendszeresen oktató vezetők köre, akik másokhoz képest inkább fogalmazzák meg saját célokat és prioritásokat, fejlesztik saját magukat és beosztottaikat egyaránt, valamint beszélnek jövőképükről.

Felmérésünk legfontosabb konklúzióját a leginkább és a legkevésbé tudatos vezetők összevetése során tudtuk levonni. A gyakorlatok alkalmazása tekintetében a felső 20%-ba tartozó vezetők sokkal nagyobb mértékben voltak részesei vállalati vezetőfejlesztési kezdeményezéseknek. Háromszor annyian kaptak coachingot, kétszer annyian 360 fokos értékelést és közel másfélszer annyian vezetői teljesítményértékelést, mint a legkevésbé tudatos társaik. Vezetői tréningen is többen vettek részt, de itt a különbség mindössze 10%. A tréningek tehát önmagukban nem eredményeznek tudatosabb vezetőket, a visszajelző rendszerek és a coaching viszont igen. A teljes válaszadói mintát tekintve csak egyetlen olyan vezetőfejlesztési módszer volt, ami több, összesen hét gyakorlat alkalmazására is pozitívan hatott, és ez ismét a coaching. A pozitív irányban befolyásolt tevékenységek leginkább a célkitűzésre, az eredményességre, a kétirányú információáramlásra, valamint önmaguk és a beosztottak fejlesztésére vonatkoztak.

Vezetőink saját megítélésük szerint leginkább tapasztalataikra és értékrendjükre építenek vezetői gyakorlatuk kialakításakor, a lista harmadik helyén pedig a tréningek és továbbképzések állnak. Ha a szervezet célja az, hogy vezetőik fokozzák tudatosságukat, tapasztalataikra és értékrendjükre kell hatniuk. Erre nem csak vezetői tréningekkel, hanem többoldalú visszajelző rendszerekkel és coaching biztosításával van lehetőségük.

A KPMG Akadémia nyújtja ma Magyarországon a legszélesebb körű menedzsmentképzést. Portfóliónk a nemzetközi számviteltől kezdve a vállalati pénzügyeken, az adózási kérdéseken, a vezetési ismereteken, a döntéshozatalon, a projektmenedzsmenten és az üzleti kommunikáción keresztül egészen napjaink szervezeti kihívásaiig felöleli a korszerű szakember- és vezetőképzés témaköreit. Az utóbbi években egyre inkább koncentrálnunk a Menedzsment-mesterkurzus típusú képzésekre, a Magyarországon egyedülállóan sikeres Executive Coach és Mentor Akadémiára és Felső Vezetői Akadémiára, illetve általában a komplex hosszú távú fejlesztési programokra.

Azt tapasztaljuk, hogy sokan érdeklődéssel várják továbbfejlesztett és új programjainkat. Külön öröm számunkra, hogy ügyfeleink egy része már most is érdeklődéssel várja az egy neves egyetemmel közös vállalati MBA-programot.

## Egy padban a szakértőkkel

- Egyedülállóan széles képzési portfólió
- Komplex, szakmai és készségfejlesztő programok szakértők és vezetők részére
- MBA – együttműködésben egy neves egyetemmel
- Naprakész elméleti háttérrel, szakmai, vezetői és oktatási tapasztalattal rendelkező, speciális oktatói gárda
- Az oktatóktól és a résztvevőktől való egyidejű tanulás lehetősége
- Interaktív, gyakorlatorientált megközelítés és módszertan

## Eredményeink számokban:

11 év

90 oktató

1250 partnercég

1400 képzés

18 500 résztvevő





**1139 Budapest, Váci út 99.**

**T.:** 887 6646

**F.:** 887 6531

**E.:** [academy@kpmg.hu](mailto:academy@kpmg.hu)

**[kpmgakademia.hu](http://kpmgakademia.hu)**

Regisztrációs szám: 01-0469-04

Akkreditációs lajstromszám: 1068

Az itt megjelölt információk tájékoztató jellegűek, és nem vonatkoznak valamely meghatározott természetes vagy jogi személy, illetve jogi személyiség nélküli szervezet körülményeire. A Társaság ugyan törekszik pontos és időszerű információkat közölni, ennek ellenére nem vállal felelősséget a közölt információk jelenlegi vagy jövőbeli hatályosságáért. A Társaság nem vállal felelősséget az olyan tevékenységből eredő károkért, amelyek az itt közölt információk felhasználásából erednek, és nélkülözik a Társaságnak az adott esetre vonatkozó teljeskörű vizsgálatát és az azon alapuló megfelelő szaktanácsadást.

© 2012 KPMG Akadémia Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság. Minden jog fenntartva.