

A magyar vezetők önképzési szokásai: a 2010-es felmérés eredményei

kpmg-bme-akademia.hu



Tartalom:

Bevezetés	3
Az eredményekről röviden	4
A kutatás koncepciója	5
A felmérésben alkalmazott módszerek	5
A vezetők főbb jellemzői	6
A vállalatok jellemzői	7
A hazai vezetőfejlesztési gyakorlat	7
A tanulást elősegítő vállalati klíma	9
A személyes hozzáállás tényezői	10
Informális önképzési tevékenységek	11
Mi befolyásolja a médiafogyasztás rendszerességét?	14
A diskurzív tanulás tényezői	16
Az önképzés motiváló tényezői – miért képzik magukat a vezetők?	17
Az önképzés korlátjai – miért nem képzik magukat a vezetők?	17
Konklúzió	18

Bevezetés

Szinte már közhely, hogy a mai globalizált világban, a gyorsan változó piaci viszonyok közepette azok a vállalatok tudnak leginkább helytállni, amelyek képesek a számukra releváns változásokat időben észlelni és azokhoz megfelelően alkalmazkodni. Ez az adaptációs kihívás természetesen átgyűrűzik a vállalat humán erőforrásaira, így a vezetőkre is, hiszen a vállalat alkalmazkodása (nem-alkalmazkodása) mindig döntések (elmaradt döntések) sorozatának eredménye. A vállalaton kívüli és belüli változások észlelése, értelmezése, illetve a lehetséges alternatívák meghatározása mindig a vállalat számára rendelkezésre álló tudás függvénye is. Talán éppen ezért kiemelten fontos, hogy a dolgozók, illetve az ő munkájukat irányító vezetők is folyamatosan gyarapítsák tudásukat.

A vezetők tanulási tevékenysége megvalósulhat formális keretek között (iskolában, tréningeken), tapasztalatgyűjtés formájában a munkahelyen (learning-by-doing), illetve informális módon, nem közvetlenül a munkavégzés során. Ez utóbbi talán azért igazán érdekes, mert bár a vállalat számára „láthatatlanul” történik, azaz jellemzően nem kerül dokumentálásra, eredménye ugyanúgy releváns a szervezet sikere szempontjából.

Vajon a magyar menedzserek milyen formában szokták vezetéssel kapcsolatos ismereteiket, tudásukat aktualizálni, bővíteni? Milyen gyakran végeznek önképző tevékenységet? Mi motiválja őket ebben? Milyen tényezők hatnak serkentőleg önképzési tevékenységükre? Ezek a fő kérdések motiválták közös kutatásunkat, melynek keretében magyar vezetőket kérdeztünk meg tapasztalataikról.

Köszönjük mindazok segítségét, akik hozzájárultak a felmérés sikerességéhez. Reméljük, hogy a kutatás eredményeit jól tudják majd hasznosítani önmaguk és munkatársaik fejlesztésében!

Szívesen várjuk kérdéseit és véleményét a felméréssel kapcsolatban!

Cservenyák Tamás

coach/tréner

Tudatos Vezetés

E.: cservenyak@tudatosvezetes.hu

tudatosvezetes.blogspot.com

Pusztai Csaba

doktorjelölt

Környezettudományi Tanszék, CEU

E.: csaba.pusztai@ceu-budapest.edu

csabapusztai.com

KPMG-BME Akadémia

1139 Budapest, Váci út 99.

E.: academy@kpmg.hu

kpmg-bme-akademia.hu

Az eredményekről röviden

Amit a vezetők a saját fejlődésük érdekében tesznek

- Rövid tartalmakat olvasnak: folyóiratokat háromnegyedük olvas havonta vagy sűrűbben, hírportálok vezetési rovatait kétharmaduk böngészzi kéthetente vagy gyakrabban.
- Vezetési problémáikat, dilemmáikat személyesen megbeszélik a közelállókcal: vezető kollégákkal, beosztottakkal, családtagokkal, illetve némileg kisebb gyakorisággal a főnökükkel.
- Ennek ellenére leginkább a főnök véleményére adnak, utána a vezető kollégáikra hallgatnak.
- A vezetők mindössze felét tréningezik, negyedét coacholják.

Amit nem tesznek a vezetők a fejlődés érdekében

- Többségük vezetési szakkönyvet nem nagyon olvas. Minden ötödik nevezhető csak rendszeres szakkönyv olvasónak.
- Az Új Média formátumok sem népszerűek: csak harmaduk-negyedük követ fórumokat vagy blogokat, de azok társalgásaiban nem vesz részt, csak passzív szemlélődő.

Vannak-e olyanok, akikre jellemzőbb az önképzés?

- Bár a különbség nem markáns, de statisztikailag szignifikánsan többen foglalkoznak az önképzés egyes formáival (a) a kisvállalkozásoknál és (b) a magyar cégeknél dolgozó vezetők, (c) a felső szintű vezetők, (d) azok, akik rendszeresen vagy gyakran tanítanak, illetve (e) azok, akik jelenleg is, vagy az utóbbi egy évben iskolarendszerű képzésben vettek részt.
- A vezetői tapasztalat mennyisége és a pozícióban eltöltött idő is pozitívan korrelál az önképzés intenzitásával.

Mi motiválja a vezetők az önképzésre?

- Egyértelműen belső okok motiválják: bővül vezetői eszköztáruk, magabiztosabb lesznek, jobban tudják kezelni az embereket. Emellett még az új dolgok tanulása és a trendek követése számít.
- Olyan külső hajtóerők, mint a vezetői teljesítmény mérése, értékelése, elismerése nem nagyon serkenti az önképzést. A vezetői fejlődést egyáltalán nem tartják a karrierépítés és előrelépés feltételének.

Mi tartja vissza a vezetőket az önképzéstől?

- A rövid távú gondolkodásra utaló, időgazdálkodással kapcsolatos problémákat jelölik meg legfőbb gátló tényezőként: a napi teendők prioritását és az időhiányt.
- A munkáltatók közel fele nem áldoz a fejlesztésre: ez megjelenik a vezetők kifogásai között is. Olyanok is vannak, akik nem találták meg a számukra megfelelő képzési formát.
- Biztató, hogy a vezetők nem mondanak le a fejlődés lehetőségéről, mert nem hisznek abban, hogy vezetőknek szülni kell, és azt sem gondolják, hogy ne lenne tere a fejlődésüknek.

Hozzáállásbeli kérdések

- A vezetők hozzáállása általában kedvez a tanulásnak, fejlődésnek (nyitottság, kíváncsiság, visszajelzés kérése, proaktivitás, fejlődési célkitűzések, felelősségvállalás a saját karrierért).
- Az egyén tanulási nyitottsága fogékonyabbá teszi a vezetőt a Web 2.0-ás tanulási formákra.
- Aggasztó viszont, hogy csak a vezetők fele morfondírozik gyakran arról, hogy jó vezető-e vagy sem.

Tanulást elősegítő vállalati klíma

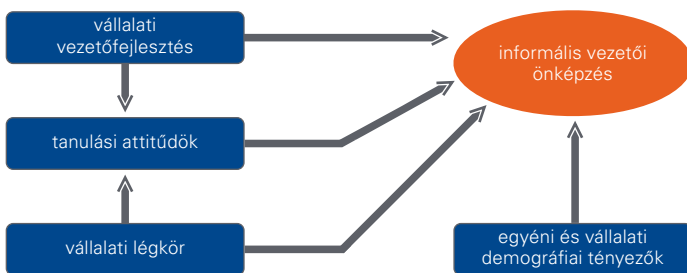
- A vezetők nagy többsége tanulást elősegítő vállalati klímajegyekről számol be (nyitott és inspiráló légkör, folyamatos párbeszéd, új ötletek támogatása, egymás sikereinek elismerése).
- A cégek 35–50%-ánál viszont hiányosságok lehetnek a közös misszióval, az együttműködéssel, az értékek és elképzelések elfogadásával, a munkakörön kívüli tapasztalatszerzés lehetőségével, valamint a kockázatvállalással kapcsolatban.
- A nyitott vállalati klíma pozitív hatással van a megszokottabb, passzív önképzési tevékenységekre, de az aktívabb, Web 2.0-ás formák tekintetében nem tapasztalható ilyen összefüggés.

A kutatás koncepciója

Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy nem arra a nagyon ambiciózus feladatra vállalkoztunk, hogy közvetlenül felmérjük, mennyit és milyen tekintetben gyarapodik a vezetők tudása az önképzés általunk vizsgált formáinak köszönhetően, hanem arra, hogy mennyire aktívan élnek ezekkel a lehetőségekkel, azaz kutatásunk azon az általunk nem ellenőrzött alapfeltevésen nyugszik, hogy az önképzési tevékenységek intenzitása pozitív kapcsolatban áll az informális tanulás eredményességével.

Felmérésünkben az önkéntes önképzési tevékenységnek két alapvető aspektusára koncentráltunk. Egyrészt kíváncsiak voltunk a kifejezetten vezetési ismeretek bővítésére irányuló médiafogyasztási szokásokra (az elektronikus és nem elektronikus tartalmakat is beleértve, a szakkönyvektől kezdve a blogokig). Másrészt vizsgálatunk kiterjedt a vezetők informális beszélgetési szokásaira is. Értelmezésünkben a beszélgetések is az önképzés egy formáját jelentik, hiszen ezek során olyan új tapasztalatok, információk, gondolatok, meglátások válnak hozzáférhetővé a vezető számára, amelyek hatással vannak gondolkodására és vezetői tevékenységére is. A vezetői munka során felmerülő problémákkal kapcsolatban a beszélgetőpartner—legyen az cégen belüli (pl. főnök, beosztott), vagy cégen kívüli (pl. barát, családtag, máshol dolgozó vezető ismerős —segíthet konkrét megoldási javaslataival, útbaigazíthat a megoldás keresése során, illetve akár teljesen új megvilágításba is helyezhet egy-egy problémát, ezzel mélyebb tanulást előidézve.

1. ábra. A kutatás koncepciójának vázlata



Az önképzési tevékenységekre potenciálisan ható számos tényező közül néhány szervezeti és személyes faktort vizsgáltunk, hiszen mind a munkahelyi körülmények, mind az egyéni jellemzők befolyásolhatják az önképzési hajlandóságot (1. ábra). A szervezeti tényezők közül a tanulásra ösztönző munkahelyi kultúrát vizsgáltuk.

Kérdéseink a vezetők percepcióit próbálták felmérni arra vonatkozóan, hogy mennyire tartják nyitottnak munkahelyük légkörét, folyik-e párbeszéd a sikerekről és kudarcokról, továbbá, hogy mennyire jellemzi a kollektívát a kockázatvállalás, az ismeretlen helyzetek vállalása. A személyes tényezők kapcsán alanyaink tanuláshoz, az új ismeretek megszerzéséhez fűződő attitűdjeit, illetve saját karrierjük építéséhez kapcsolódó hiedelmeit mértük fel. Előzetes várakozásaink szerint mindkettő hajtóerőként működhet az önképzési tevékenységek tekintetében.

A fentiekben túl természetesen demográfiai tényezőket is felmértünk. Vajon a vezetők életkora vagy években mért vezetői tapasztalata közül számít valamelyik az önképzési aktivitás szempontjából? Esetleg többet tanulnak azok, akik jó idegennyelv-tudással rendelkeznek, és így nem csak másodkézből (fordításokból) tájékozódhatnak? Számít-e, hogy mekkora csapatot irányítanak, vagy hogy közvetlen beosztottjaik is vezetők? Különböznek-e az ügyvezetők a többiektől ebben a tekintetben? Releváns-e a cégméret, a külföldi vagy magyar tulajdonlás, esetleg az iparág?

A felmérésben alkalmazott módszerek

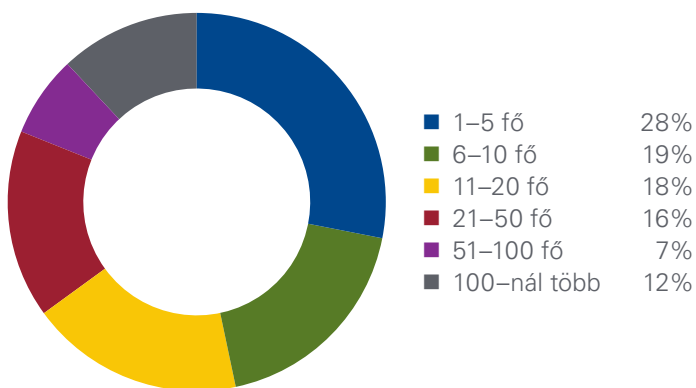
Adatainkat egy online kérdőív segítségével gyűjtöttük 2010. júniusában. Potenciális válaszadóink körét részben a KPMG-BME Akadémia vezetői adatbázisában szereplő személyek, részben saját társadalmi hálónk jelentette. Az adatbázisban szereplő személyeket körlevélben kerestük meg felkérésünkkel és mellékeljük 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 annyit azonban tudható, hogy majd 400 vezető foglalkozott a kérdőívünkkel, azaz ennyien legalább odáig eljutottak, hogy rákattintottak a linkre és megnézték a nyitó oldalt. Közülük 317-en töltötték ki végig az öt blokkba rendezett, 75 kérdést tartalmazó kérdőívet.

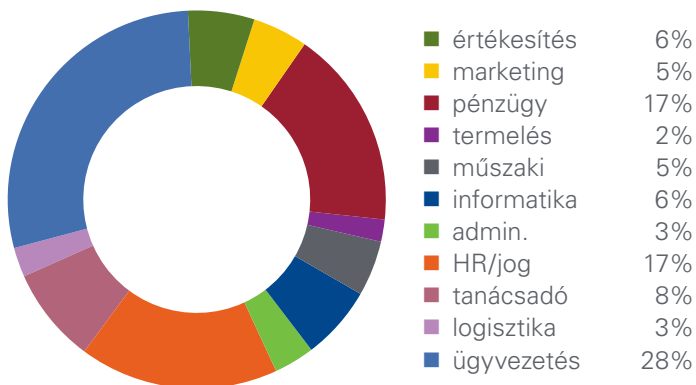
**„75 kérdés,
317 válaszadó
a magyar üzleti
életből.”**

**„Az átlagos válaszadó 44 éves,
14 év vezetői tapasztalattal.”**

2. ábra. A felmérésben résztvevő vezetők megoszlása a beosztottak száma szerint



3. ábra. A válaszadók megoszlása funkcionális terület szerint



A vezetők főbb jellemzői

Tekintve, hogy a mintánkba a vezetők (és az általuk képviselt cégek) kényelmi és nem valószínűségi alapon kerültek, érdemes részletesebben áttekinteni a mintánkban szereplők demográfiai jellemzőit.

A válaszadók 39%-a nő, 61%-a férfi, nagyrészt tapasztalt menedzserek. Átlagéletkoruk 44 év (standard szórás 8 év), vezetői tapasztalatuk 14 év (standard szórás 8 év), 10 éve dolgoznak munkahelyükön (standard szórás 7 év) és közel 6 éve vannak jelenlegi pozíciójukban (standard szórás 5 év). A résztvevők 62%-a felső vezető, azaz közvetlen beosztottait is vezetői munkakörben tevékenykednek. Beosztottaik számát tekintve, a mintában szereplő vezetők közel fele (47%) 1–10 munkatársat irányít, harmaduk (34%) 11–50 főt, míg majdnem minden ötödik (19%) 50 főnél is több dolgozóért felel (részletesebben lásd a 2. ábrán).

A válaszadók legnagyobb része ügyvezetőként (általános menedzsmentben) dolgozik (28%), 17–17%-uk pénzügyi és humán-erőforrás területen érintett. Egyenként 4–6% az értékesítési, marketing, műszaki és informatikai munkakörökben tevékenykedők aránya. A logisztika/beszerzés, az adminisztráció és a termelés területéről a válaszadók 2–4%-a érkezett (3. ábra).

Meglepően magas szintű nyelvtudás jellemzi válaszadóinkat: a vezetők kétharmada saját bevallása szerint tárgyalóképes szinten beszél legalább egy idegen nyelvet és mindössze 2%-uk jelezte, hogy nem beszél idegen nyelvet. A többiek társalgási (22%) és kezdő (11%) szintű nyelvtudásról számoltak be.

„A coachingban részesültek gyakrabban oktatnak.”

A kitöltők több mint fele az utóbbi 5 évben iskolarendszerű képzésben is részt vett. Mi több, egynegyedük jelenleg, vagy az utóbbi egy évben kaptatta az iskolapadot. Közülük 50% részben vagy egészében saját maga finanszírozta képzési költségeit. A vezetők között sokan vannak, akik maguk is rendszeresen kerülnek olyan munkahelyi szituációba, ahol másokat kell tanítaniuk valamilyen formában (43%). Kifejezetten a felső vezetők (vezetők vezetői) körében figyelhető meg, hogy azok tanítanak gyakran, akik cégénél van vezetői teljesítményértékelés. Ugyanilyen kapcsolat a többi vezetónél nem tapasztaltunk. Érdekes módon szignifikáns összefüggés látható a tanítási gyakoriság és a coachingban való részvétel között is, minden vezetői szinten: a coachingban részesültek jellemzően gyakrabban oktatnak.

A vállalatok jellemzői

Vezetőink nagyjából fele-fele arányban külföldi (53%) és magyar (47%) tulajdonú cégek alkalmazásában állnak. Egynegyedük (24%) mikro- vagy kisvállalkozás, másik negyedük (23%) középvállalat, a munkáltatók fele pedig nagyvállalati kategóriába tartozik (53%). Összehasonlításképpen, a kb. 340 ezer működő magyarországi társas vállalkozás 96%-a mikro- és kisvállalkozás, és csak 1,5–2,5% a közép- illetve a nagyvállalatok aránya. A legalább felerészben külföldi tulajdonú gazdasági társaságok mértéke 7% (Forrás: APEH, 2008-as adóbevallások). Válaszadóink 30%-a az iparból, 26%-a a pénzügyi szolgáltatóktól, 24%-a az egyéb szolgáltatások szerteágazó területeiről, 15%-a az informatika/telekom/média szektorból és 5%-a a kereskedelemről jött (4. ábra).

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

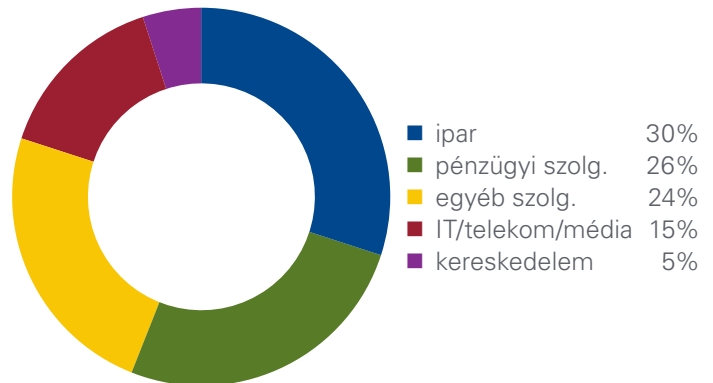
A hazai vezetőfejlesztési gyakorlat

A vállalati tényezők között azért tartottuk fontosnak felmérni, hogy a vezetőknek milyen vállalati kezdeményezésű vezetőfejlesztési programokkal volt dolguk, mert feltételezhető, hogy ezek akár erősítőleg is hathatnak az önképzési hajlandóságra. Válaszadóinkat arra kértük, hogy jelöljék meg azokat a visszajelzéssel, képzéssel és külső tapasztalatszerzéssel kapcsolatos tevékenységeket, amelyekben részük volt az utóbbi 12 hónapban.

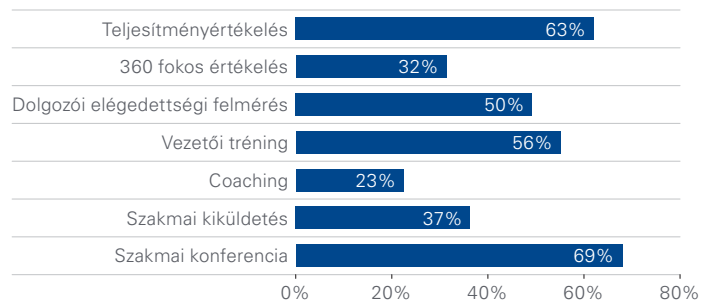
Az 5. ábrából kiolvasható, hogy sajnos a vállalatok több mint harmadában még mindig nem értékelik a vezetői teljesítményt, és közel felénél nem kapnak a vezetők képzést a munkájuk támogatására. Az is látható, hogy az utóbbi 15 év nemzetközi szinten népszerű módszerei még meglehetősen kevésbé terjedtek el hazánkban (360 fokos értékelés, coaching).

Ami a külföldi és a magyar tulajdonú cégek képzési-fejlesztési gyakorlatának különbségeit illeti, több tekintetben meglepő eredményre bukkantunk (6. ábra). Arra számítottunk, hogy a külföldi vállalatoknál elterjedtebbek ezek a módszerek, de statisztikailag jelentősnek mondható különbséget nem minden esetben találtunk. A differencia leginkább az értékelések kapcsán ütközik ki. Teljesítményértékelés (76% vs. 49%) még mindig jóval elterjedtebb a külföldi cégeknél, és így van ez a dolgozói elégedettségi felmérésekkel is (60% vs. 37%). Elképzeléseinkkel szemben a vezetői tréningek, a coaching és a 360 fokos értékelés alkalmazása viszont független a tulajdonosi háttértől, bár az utóbbinál viszonylag

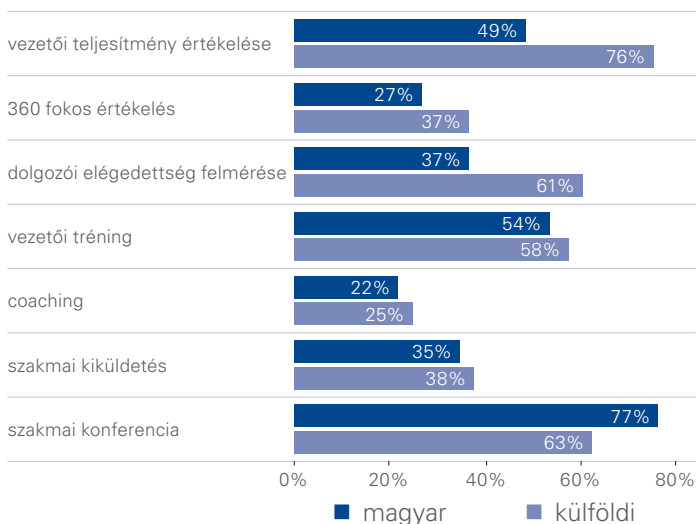
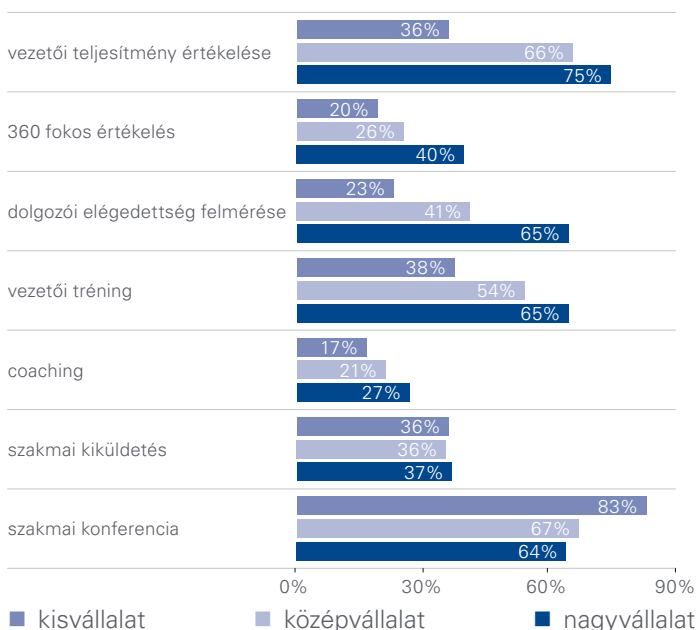
4. ábra. A felmérésben résztvevő vezetők megoszlása iparág szerint



5. ábra. Vezetőfejlesztési tevékenységek elterjedtsége a válaszadók százalékában



„44% nem vett részt vezetői tréningen az elmúlt évben.”

6. ábra. A magyar és külföldi tulajdonú vállalatok vezetőfejlesztési vonatkozású kezdeményezéseinek eltérései**7. ábra.** A vezetőfejlesztési vonatkozású kezdeményezések különbségei vállalatméret szerinti lebontásban (az adott csoportba tartozó válaszadók százalékában)

nagynak mondható a különbség a külföldi tulajdonú cégek javára. Elképzelhető magyarázat, hogy egyrészt a külföldi cégek az utóbbi évek gazdasági eseményei hatására jelentősen visszavágták képzési büdzséjüket, másrészt pedig a magyar cégek körében is fokozatosan terjednek ezen humán-erőforrás menedzsment gyakorlatok.

„A teljesítményértékelés a külföldi és a nagyobb cégeknél elterjedtebb.”

A cégméret viszont meghatározó a vezetőfejlesztési gyakorlat tekintetében, mint azt a 7. ábra is mutatja. Minél nagyobb egy szervezet, annál több vezető számol be a fent részletezett értékelési és fejlesztési eszközök alkalmazásáról. A kisvállalkozásokkal összehasonlítva arányaiban átlagosan kétszer több nagyvállalati vezetőnek volt része bennük az utóbbi egy évben.

A felső szintű vezetők, akik maguk is vezetőket irányítanak, a többiekénél nagyobb arányban vesznek igénybe coaching szolgáltatást (28% vs. 16%), és szakmai kiküldetésre is többen utaznak (44% vs. 25%).

Szakmai kiküldetésen az elmúlt egy évben csak a válaszadók alig több, mint harmada járt, de szakmai konferenciát majdnem 70%-uk látogatott. Úgy tűnik tehát, hogy a szakmai naprakésztséget fontosabbnak tartják, mint a vezetői készségek fejlesztését. Érdekes viszont, hogy a magyar tulajdonú cégeknél a konferencialátogatás jóval gyakoribb, mint a multiknál (77% szemben 64%-kal). A külföldi cégeknél meglepő, hogy nincs több szakmai kiküldetés, mint a magyaroknál. Sőt, a vállalat mérete sem számít kiküldetések tekintetében. A konferencialátogatási szokásoknál viszont az a tendencia rajzolódik ki, hogy minél kisebb egy szervezet, vezetői annál nagyobb valószínűséggel vesznek részt konferenciákon (kisvállalkozások vezetőinek 83%-a, míg a nagyvállalatoknál jóval kevesebb, 64%)

„Az általunk vizsgált értékelési formákban a vezetők 20%-a nem vett részt az elmúlt egy évben.”

A vezetőfejlesztési eszközök vonatkozásában próbáltunk jellegzetes mintázatokat keresni vezetőink körében. A hét változó alapján mintánk két statisztikailag viszonylag homogén csoportra bontható: egy, a válaszadók

70%-át tömörítő nagy csoportra és egy másik kisebbre, ami a megkérdezettek 30%-át foglalja magában. A két csoport közötti markáns különbséget a 360 fokos értékelés jelenti. Míg a nagyobbik csoportban szinte senki nem értékelt ezzel a módszerrel (96%), addig a kisebbik csoport túlnyomó többségét igen (97%). Bár ennyire nem éles az eltérés, de hasonlóan lényeges különbség a két csoport között, hogy a nagyobbik csoportban majdnem a vezetők felének nem volt vezetői teljesítményértékelése (50%), míg a kisebbik csoportban

„A kisebb cégeknél többen járnak konferenciákra.”

majdnem mindenki átesett ilyenén (94%). Hasonló a kontraszt a dolgozói elégedettségi felmérés tekintetében is. A nagyobbik csoportban a válaszadók 38%-nak, a kisebbben 77%-nak volt része ilyesemben. A coachingban való részvétel a nagyobb csoportban 14%-os, a kisebbben 45%. A maradék három tényező (vezetői tréning, szakmai kiküldetés, szakmai konferencián való részvétel) tekintetében a két csoport között nincs alapvető különbség. Általánosságban tehát elmondható, hogy a válaszadók között a vezetésfejlesztést tekintve leginkább az jelent különbséget, hogy átestek-e különböző teljesítményértékelési eljárásokon.

A tanulást elősegítő vállalati klíma

A vállalati klímához kapcsolódóan 14 állításról kellett a válaszadók vezetőknél eldönteni, hogy azok mennyire jellemzik munkahelyüket (8. ábra). A válaszadók többségének percepciója szerint (az állításokat jellemzőnek tartják) szervezetükben „nyílt légkör uralkodik”

(87%), ahol a „hibákat, kudarckokat meg lehet beszélni” (78%), „a kollégák inspirálnak a magas teljesítményre” (78%), „folyamatos a párbeszéd a kihívásokról” (77%), „egymás sikerét elismerik” (77%), „az új ötleteket támogatják” (72%), és „a szervezet hasznosítani tudja a vezető tudását és képességeit” (86%).

Mindez eddig nagyon biztató. A továbbiakban már némileg fakóbb a kép. A cégek 65%-ának „van olyan közös missziója, ami összekovácsolja a csapatot”, 62%-nál „merik az emberek megkérdőjelezni az adottnak vélt értékeket és elképzeléseket”, 60%-nál „keresik a kollégák a közös munka lehetőségét”, és ugyanennyinél „kapnak megfelelő visszajelzést a sikerekről és a kudarcokról”. A „munkakörön kívüli tapasztalatszerzést a szervezetek felében támogatják” (53%), míg a „kockázatvállalásra”, „idegen vizekre evezésre” csak 42 és 48% nyitott.

A vállalati klímát hasonlóan látják a magyar és a nem magyar (multinacionális) vállalatoknál dolgozók. Markáns különbséget csak a kockázatvállalással kapcsolatban érzékelnek: a magyar vállalatok esetében a válaszadók úgy látják, hogy az ismeretlen helyzetek jobban hozzátartoznak a mindennapjaikhoz. Méret tekintetében vizsgálva az érzékelt vállalati klímát, összességében nincs eltérés a kis-, közép- és nagyvállalatok között. Egyedül az újdonságokra való nyitottság („Az új ötletek támogatásra találnak”) kapcsán mutatkozik eltérés: a kisvállalatoknál dolgozók nagyobb fokú elfogadással nyilatkoztak, mint a közép- és nagyvállalati környezetben dolgozók.

„A vezetők többsége kedvezőnek találja a munkahelyi légkört.”

„Hasonló a magyar és külföldi tulajdonú vállalatok légkörének megítélése.”

8. ábra. A vezetők vállalati klímára vonatkozó átlagos értékelése kérdésenként, 0-tól 6-ig terjedő skálán.



Az adatokból az látszik, hogy a kockázatvállalást leszámítva, ha tényezőnként különböző mértékben is, de a válaszadók bevallása szerint a vállalatok 60–80%-a nem áll rosszul a tanulást elősegítő vállalati klíma megteremtése tekintetében. Az önképzésnek tehát valószínűleg nem a szervezetek lesznek a kerékkötői.

A személyes hozzáállás tényezői

A demográfiai tényezők mellett az is érdekelt bennünket, hogy az egyéni attitűdök hogyan befolyásolják a vezetők önképzési szokásait. A felmérésben résztvevők válaszai nagyon kedvező képet festenek az új dolgok és a tanulás iránt való nyitottságuk tekintetében. Megjegyezzük, hogy az összesített eredményeket fenntartásokkal érdemes kezelni, mert azok saját bevalláson alapulnak, azaz torzíthatja a képet az is, hogy egyes válaszadók inkább társadalmi elvárásoknak megfelelő válaszokat adtak kérdéseinkre, mintsem objektíven értékelték volna saját személyiségüket.

„A vezetői fejlődést nem tartják szükségesnek a karrierbeli előrelépéshez.”

A válaszadók 94%-a állítása szerint kedveli azokat a helyzeteket, ahol új dolgokat próbálhat ki. Ugyanilyen százalékban zavarja őket, ha valamit nem értenek, vagy nem tudnak. Háromnegyedük (76%) elébe megy a dolgoknak (proaktív) és 58%-uk nem elégszik meg az éppen rendelkezésre álló információkkal, hanem ha szükséges utánanéző a dolgoknak.

„Mindössze a válaszadók felét foglalkoztatja, hogy jó vezető-e.”

A visszajelzést többségük keresi, 72% kikéri mások véleményét a tevékenységéről, és 80% számára fontos mások vélekedése. 71% szereti összemérni teljesítményét másokéval, tehát kompetitív beállítottságú. Meglepő módon 89%-ban inkább egyetértenek azzal az állítással, hogy szoktak maguk számára fejlődési célokat kitűzni. Mindezeknek ellentmondóan mindössze a vezetők 49%-ának a fejében merül fel gyakran az a kérdés, hogy valóban jó vezető-e, vagy sem.

A karrierrel kapcsolatos felelősséget firtató 5 kérdésünkre egyértelmű válaszokat kaptunk. Az egyes kérdésekre adott válaszok alapján a válaszadók 78–92%-a saját magát látja felelősnek karrier-sikeréért vagy esetleges kudarcáért, tehát erős belső kontrollosság figyelhető meg e tekintetben. Azt gondolhatnánk tehát, hogy ez a vélekedés nagyban erősíti az önképzési motivációt. A válaszadók által említett legfontosabb motivációs tényezőket áttekintve viszont az derül ki, hogy a vezetői fejlődést nem tartják a karrierbeli előrelépés szükséges hozzávalójának.



Informális önképzési tevékenységek

Médiafogyasztás

Lehetőleg rövid legyen, könnyen hozzáférhető és ismerős formátumú, de ne igényeljen elmélyülést és aktivitást a vezető részéről. Így foglalhatjuk össze az önképzési tevékenységekkel kapcsolatos válaszok alapján a vezetők preferenciáját (9. ábra).

A vezetők valószínűleg annyi könyvet olvastak tanulmányaik során, hogy teljesen elment tőle a kedvük. A válaszadók kétharmada évente néhányszor vagy soha nem olvas vezetéssel kapcsolatos szakkönyvet. Mindössze 19% a rendszeres olvasók aránya, akik legalább 2 hetente, vagy annál sűrűbben veszik le polcra ezeket az írásokat. Pedig tartalmi és mélységi szempontból nyilván a könyvek ígérnek a legtöbb hozadékot.

„Rövid legyen, könnyen hozzáférhető, de ne igényeljen elmélyülést és aktivitást a vezető részéről.”

A folyóiratoknál jobb a helyzet, de itt is érezhető némileg az általános elfordulás a nyomtatott sajtótól. A résztvevők 31%-a havonta, 45%-a kéthetente vagy sűrűbben vesz a kezébe vezetési tárgyú cikket. Ahelyett tehát, hogy eredeti forrásból merítenének, inkább az újságírók szűrőjén keresztül szerzik az információkat.

A hírportálok menedzsment rovatai a nyertesei ennek a versenynek, mivel ők

képesek a legtöbb érdeklődőt magukhoz vonzani. A vezetők kétharmada kéthetente, vagy annál gyakrabban (hetente, naponta) böngészi az itt megtalálható cikkeket. Tudjuk viszont, hogy terjedelmi és szerkesztési okokból ezek az írások a legfelületesebbek, mondhatni bulvár jellegűek.

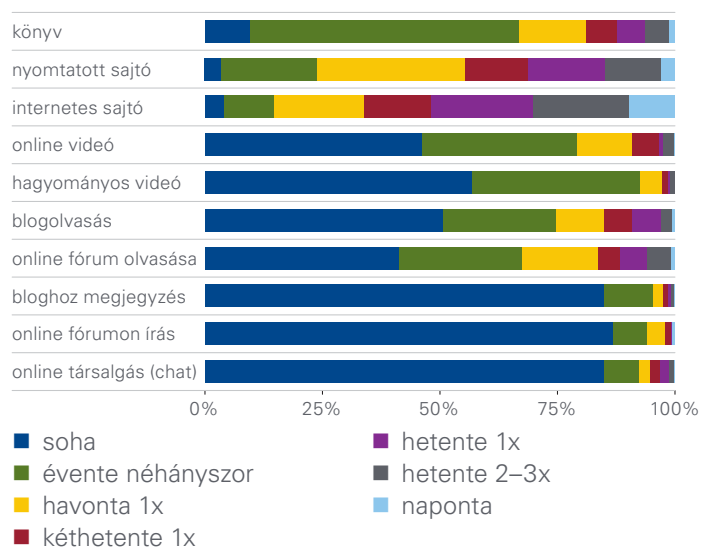
A vezetéssel kapcsolatos fórumok olvasása a következő legnépszerűbb online forma, bár csak a válaszadók egyharmada látogat ilyen oldalakat havonta vagy annál sűrűbben. Blogokra nagyjából ugyanez vonatkozik, a résztvevők negyede olvas ilyeneket legalább havi gyakorisággal. Beszédese az az adat, hogy a fórumokat és a blogokat soha vagy esetleg évente néhányszor felkeresők aránya 67 illetve 75%.

A diskurzív tanulásra lehetőséget adó, aktívabb tanulási formák nem népszerűek vagy nem ismertek a vezetők között. 95%-uk soha vagy legfeljebb évente néhányszor ír megjegyzést blogbejegyzéshez, és 94%-ra igaz ugyanez fórumra írással kapcsolatban. Az online társalgás (chat) sem népszerű, 92% soha, vagy évente párszor él ezzel a lehetőséggel ha vezetői vonatkozású kérdésekről akar diskurálni.

Oktatóvideókból sem igyekeznek tanulni a vezetők, legyenek azok internetes vagy DVD formában elérhetőek: csak 10–20% tekint meg ilyet értékelhető gyakorisággal.

„Minden ötödik vezető olvas rendszeresen vezetéssel kapcsolatos szakkönyvet.”

9. ábra. Informális önképzési tevékenységek gyakoriságának megoszlása a válaszadó vezetők százalékában.



„A diskurzív tanulásra lehetőséget adó tevékenységek nem népszerűek vagy nem ismertek.”

„75%-uk leggyakrabban vezető kollégáival, beosztottaival vagy családtagjaival beszél vezetési kérdésekről.”

A problémák, dilemmák megbeszélése, mint tanulási forma

Az előzőekben láthattuk, hogy a blogok és online fórumok által kínált megbeszélési lehetőségek egyáltalán nem elterjedtek a vezetők körében. Ez talán részben annak tulajdonítható, hogy a vezetői vonatkozású problémák gyakran eléggé kényesek ahhoz, hogy azt személytelenül, online vitassák meg akár ismerőssel vagy anonim közösség tagjaként. Kíváncsiak voltunk, hogy válaszadó vezetőink milyen rendszerességgel kapacitálják saját kapcsolati hálójukat különböző vezetéssel kapcsolatos kérdések szemtől szembeni megbeszélésére.

A visszajelzésekből kiderült (10. ábra), hogy háromnegyedük vezető kollégáival, beosztottaival vagy családtagjaival vitatja meg havonta vagy annál sűrűbben a felmerülő kérdéseket.

„Legtöbben a főnökük véleményére adnak.”

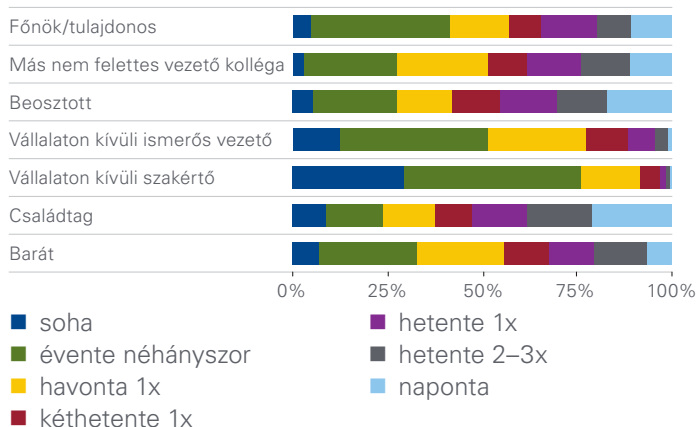
Ezután következik a baráttal való megbeszélés, melyet a válaszadók kétharmada alkalmaz legalább havi szinten. Mindezek után következik csak a főnök, akivel 58%-uk konzultál vezetési kérdésekben ilyen gyakorisággal. Ismerős vezetőkkel 48%,

külső szakértőkkel 24% osztja meg problémáit rendszeresen. Érdekes, hogy bár a főnökkel is majdnem 60% diskurál dilemmáiról értékelhető frekvenciával, ezt négy másfajta kapcsolat is megelőzi.

Azonban amikor azt kértük a résztvevőktől, hogy gondoljanak három olyan konkrét személyre, akinek a véleményére adnak, jellemzően elsőként a főnökük jutott eszükbe (38%), bár a válaszadók 40%-a nem említi főnökét egyáltalán mint fontos véleményforrást a három személy között. Az adatok arról tanúskodnak, hogy ők átlagosan havonta egy alkalommal vitatnak meg vezetési kérdéseket főnökükkel, míg azok, akik adnak a főnök véleményére havonta átlagosan két alkalommal.

Első helyen a válaszadók 16%-ának kollégája jutott eszébe és csak 11–12% jelölt meg ismerős vezetőt, szakértőt vagy családtagot. A második fontos véleményformálóként a legtöbb válaszadó valamely vezető kollégáját adta meg (26%), a többi kapcsolat 10–15% között fordult elő. A harmadik felsorolt személynél nagyjából egyformán, 12 és 17% között alakultak az előfordulások. Érdekes, hogy miközben vezetési dilemmáikat a vezetők jelentős része átbeszéli a családtagjaival, sőt beosztottaival, mégis sokkal inkább főnökének véleményére ad. A vezető kollégáknál nagyobbak tűnik az átfedés.

10. ábra. Vezetői kérdések megvitatásának rendszeressége különböző beszélgetőpartnerekkel (Gyakoriságok a teljes minta arányában)



Csoportok közötti különbségek az önképzésben

Bár összességében nem túlzottan aktívak a magyar vezetők az önképzés terén, kíváncsiak voltunk arra, hogy találunk-e olyan csoportokat, akik a többiekhez képest valamivel intenzívebben végeznek önképző tevékenységeket. Vannak ilyenek: a kisebb cégek vezetői, a felső vezetők és azok, akik tanulnak vagy tanítanak. Ezek tekintetében több helyen statisztikailag szignifikáns, bár nem drasztikus különbségeket tükröznek az adatok (11. ábra).

A kisvállalatok vezetői arányaiban többet olvasnak vezetési témában: könyvet, folyóiratot, internetes portálok cikkeit, blogot és fórumot egyaránt. Sőt, online csevegésben is aktívabbak, mint közép-és nagyvállalatoknál dolgozó társaik. Érdekes viszont, hogy az aktivitást igénylő blogmegjegyzések és a fórumokon való eszmecsere tekintetében már nem lelkesebbek a nagyobb vállalatoknál dolgozó kollégáikhoz képest. Összességében nagyobb aktivitásukra magyarázat lehet az, hogy ha nem is nagy intenzitással, de próbálják pótolni a cég nyújtotta formális képzések hiányát. Külsős vezető ismerősökkel és szakértőkkel is gyakrabban konzultálnak, talán hasonló okból kifolyólag (12. ábra).

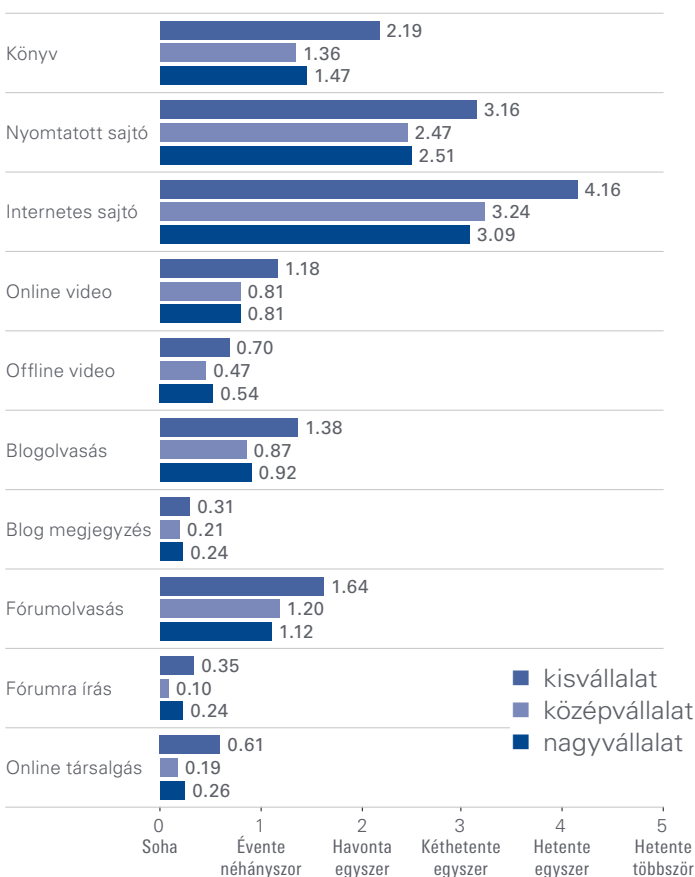
A magyar tulajdonú cégek vezetői is valamivel több könyvet és fórumot olvasnak, valamint gyakrabban konzultálnak saját főnökükkel és szervezeten kívüli vezetőkkel, szakértőkkel, mint külföldi tulajdonú vállalatoknál dolgozó kollégáik. Teszik ezt annak

ellenére, hogy amint láttuk, a munkahely által kezdeményezett vezetőképzési lehetőségek terén nem állnak rosszabbul.

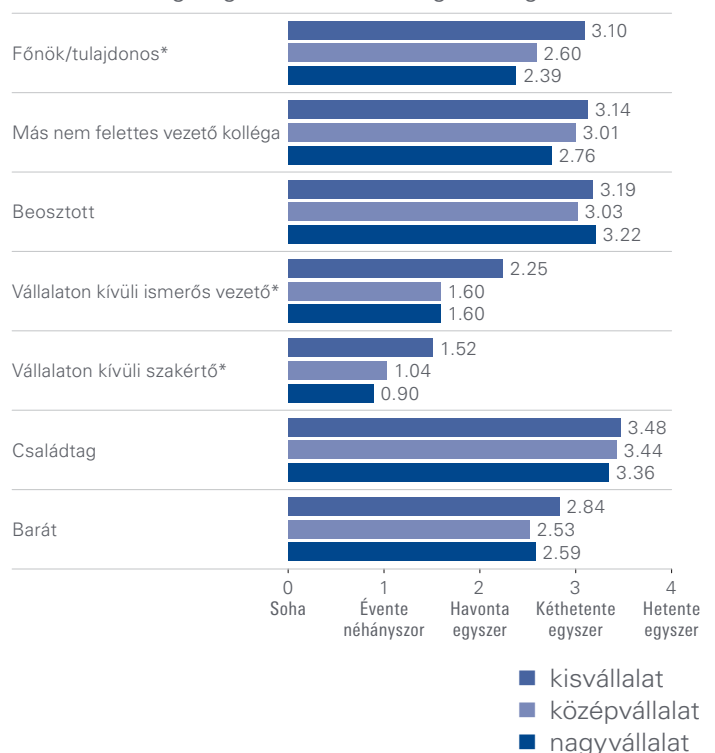
A felsőbb szintű vezetők több vezetési tárgyú könyvet és írott sajtót olvasnak, valamint ők is gyakrabban osztják meg problémáikat külsős vezetőkkel és szakértőkkel. Azok a válaszadók, akik gyakran vagy rendszeresen tanítanak, oktatnak saját maguk is, átlagosan mindenféle önképzési formában aktívabbak, mint akik nem, vagy csak ritkán tesznek ilyet. Gyakrabban olvasnak cikkeket on- és offline egyaránt, több vezetési vonatkozású videót néznek, jobban előfordul, hogy blogbejegyzésekhez kommentárt fűznek, fórumokra inkább írnak, és külsős segítségre is nyitottabbak. Nagyjából ugyanez igaz azokra, akik jelenleg is, vagy az utóbbi egy évben formális, iskolarendszerű oktatásban vesznek részt.

Érdekes, bár nem túlzottan számottevő, de statisztikailag jelentős különbség figyelhető meg a nemek között: a férfiak inkább írnak fórumra, a nők pedig gyakrabban beszélnek meg vezetési dilemmáikat barátaikkal. Emellett a rendszeres blog kommentálás és a fórumra való írás gyakorlatilag egyetlen női válaszadóra sem jellemző, míg a férfiak között, ha ritkán is, de előfordul. Talán ami érdekesebb, hogy mindezeket leszámítva a nemek között nincs különbség önképzési szokásaik tekintetében.

11. ábra. A vezetők médiafogyasztási gyakoriságának különbségei vállalatméret szerint



12. ábra. Vezetési vonatkozású kérdések megbeszélésének gyakorisága a válaszadó cégének mérete szerinti bontásban (*Statisztikailag szignifikáns különbség az átlagok között)



Mi befolyásolja a médiafogyasztás rendszerességét?

Összefüggéseket keresve talán a legizgalmasabb kérdés, hogy milyen tényezők hatnak pozitívan az önképzés általunk vizsgált formáira, azaz a hagyományos (offline) és internetes (online) szakmai tartalmak fogyasztására, illetve a vezetői munka kapcsán felmerülő problémák másokkal történő megbeszélésére, feldolgozására. A kérdőívben szereplő 10 online és offline tevékenységet három alcsoportba soroltuk a kérdőíves válaszokból kirajzolódó szokások jellegzetességeinek alapján (faktoranalízis segítségével). Az első csoportba került a könyv, a nyomtatott sajtó, az internetes sajtó, az online, és az offline video, másodikba a blog-, illetve online fórumolvasás, a harmadikba pedig a blogmegjegyzések írása, fórumokra való írás és az online chat (csevegés). Az első csoportban egyaránt található hagyományos és internetes tevékenység, azaz nem az tűnik meghatározónak, hogy valami az interneten érhető-e el vagy nem. A vezetők nem idegenkednek az online tartalomfogyasztástól sem, azaz maga a formátum (elektronikus vs. nem elektronikus) nem jelent alapvető választási szempontot számukra, amikor médiumot választanak. Ez érthető is, hiszen mára Magyarországon is általános az internethasználat.

Az első csoportba került tevékenységekről elmondható, hogy azok mind passzív formái az információgyűjtésnek. Ez lehet a magyarázata annak, hogy nagyjából hasonlóan viszonyulnak hozzájuk a megkérdezett menedzserek. Ezzel szemben, a második és harmadik csoportba kerültek a manapság Web 2.0 elnevezéssel illetett tevékenységek, minden bizonnyal azért, mert ezek még viszonylag „egzotikusnak” és ismeretlennek számítanak a hétköznapi „szörföléssel” szemben. A Web 2.0 már olyan internetes szolgáltatásokat takar, amely esetében előtérbe kerülnek az online spontán szerveződő közösségek, amelyek interakcióra, közreműködésre épülnek. Ezzel túlmutatnak a passzív, „böngésző” típusú szerepkörön és felkínálják a részvétel lehetőséget. A tartalmat maguk a felhasználók hozzák létre, osztják meg és véleményezik, azaz ezeknek a tevékenységeknek az esetében már nem csak tartalomfogyasztók, hanem potenciálisan tartalomgyártóvá is válhatnak. Az önképző tevékenységek második csoportjába ennek megfelelően a blogolvasás és fórumolvasás került, a Web 2.0-s passzív (fogyasztó) magatartást képviselve, míg a harmadik csoportban a blogmegjegyzés írása, fórumhoz való hozzászólás és online csevegés az interaktív részvételre utal.

„A hagyományos médiafogyasztásra pozitívan hat a vállalati légkör.”

Számít a vállalati klíma és a tanuláshoz való hozzáállás

Elemzéseink eredményei arra utalnak, hogy érdemes volt a három alcsoportot megkülönböztetni az önképzési tevékenységeken belül, mert azok gyakoriságára eltérően hatnak magyarázó tényezőink. Az első csoport, azaz a konvencionálisnak mondható önképzési tevékenységek esetében a vállalati légkör nyitottságának pozitív szerepe igazolódott: a hatás statisztikailag szignifikáns, bár nem erős. Valószínűsíthető, hogy a nagyobb mértékű nyitottság, a folyamatos párbeszéd a munkahelyi kihívásokról lehetőséget teremt az egyén által megszerzett vezetői ismeretek, illetve tudás gyakorlatban történő alkalmazására, ezáltal inspirálja is a vezetőket az önképzésre, hiszen az önképzésbe fektetett energia hozadéka látványosabb a megfelelő munkahelyi klímában. Érdekes módon azonban a munkahelyi nyitottság pozitív hatása nem jelentkezik a Web 2.0-hoz kapcsolódó passzív és aktív tevékenységek gyakorlásánál. Ami a kockázatokat toleráló munkahelyi légkört illeti, az egyedül a blogmegjegyzések és fórumhozzászólások írásának gyakoriságára van befolyásoló hatással, másik két tevékenységcsoportra nem.

„Az elkötelezett tanuló érdeklődnek a blogok és online fórumok iránt.”

Összességében tehát úgy tűnik, hogy a vállalati klímának van kimutatható hatása a vezetők informális önképzési hajlandóságára, de ez a motiváló hatás csak annyira erős, hogy a bevált, hagyományos médiumok fogyasztására veszi rá jobban a vezetőket. Az újdonságnak számító blogolás és fórumozás iránti érdeklődés inkább belső kíváncsiságból fakad mintsem a vállalati klíma inspiráló

hatására. A Web 2.0-ás tevékenységek gyakoriságát szignifikánsan befolyásolja a vezetők tanulással kapcsolatos attitűdje, azaz minél nyitottabb valaki az új ismeretekre, annál hajlamosabb élni a hazai viszonyok között még újdonságnak számító blogok és fórumok által biztosított önképzési lehetőségekkel. Fontos viszont megemlíteni azt is, hogy adataink alapján a nyitott vállalati légkör a vezetők tanulással kapcsolatos attitűdjeire pozitívan hat, azaz áttételesen érvényesülhet a nyitott légkör jótékony hatása a menedzserek új média használatára is.

Az egyéni és vállalati demográfiai tényezők hatása

A nyelvtudás felmérését azért tartottuk fontosnak, mert úgy véltük, hogy az potenciálisan pozitív hatással van az önképzési tevékenységekre, azok közül is különösen az internettel összefüggésben lévőkre. Gondolatmenetünk szerint, ha valaki nyelvtudására támaszkodva nem csak a hazai (magyar nyelvű), hanem az idegennyelvű tartalmakat is követni tudja, akkor élve a gazdagabb tárházzal, gyakrabban olvas, vagy ír. Különösen az internet biztosít könnyű és gyors hozzáférést külföldi szakmai tartalmakhoz, ezért előzetes várakozásaink szerint a nyelvtudás a blogok, illetve fórumok követésére jótékony hatással lehet.

Adataink nem erősítették meg ezt a hipotézist.

„Aktívabbak a Web 2.0-ban a frissebb iskolai élménnyel rendelkezők.”

Hasonlóképpen arra sem találtunk bizonyítékot, hogy a közelmúltban iskolarendszerű oktatásban részt vettek esetleg a frissebb iskolai „emlékekből” adódóan minden tekintetben intenzívebben képeznék önmagukat.

Két tevékenység kapcsán mutatkozik

meg mégis az iskolarendszerű képzés hatása: a blog megjegyzések írása és az online fórumokra való írás. Azok, akik jelenleg is tanulnak ilyen formában, nagyjából négyszer gyakrabban írnak blogokhoz és online fórumokra, mint azok, akik több mint 10 éve jártak iskolába. Ennek intuitív magyarázata az lehet, hogy a frissebb iskolai élményekkel rendelkezők már nagyobb eséllyel kerültek kapcsolatba az iskolán keresztül ezekkel az újabb internetes lehetőségekkel, bár meglepő, hogy a blog- és fórumolvasásnál ez a különbség nem jön elő.

A vezetők által ellátott tanítási/képzési feladatok rendszeressége szintén pozitív kapcsolatban áll az első csoportba tartozó, hagyományos médiumok fogyasztásának intenzitásával. Ez a hatás gyenge, de statisztikailag szignifikáns. A Web 2.0-ás tevékenységekre viszont nincs befolyással a tanítás.

„A tapasztaltabb vezetők több hagyományos tartalmat fogyasztanak és többet olvasnak blogot, fórumot.”

Érdekes eredmény, hogy a vezetői tapasztalat (években mérve) korrelál mind a hagyományos tartalmak fogyasztásával, mind a második csoportba tartozó passzív Web 2.0 használattal.

Szintén érdekes, hogy az aktuális pozícióban eltöltött idő is pozitív kapcsolatban van a hagyományos tartalmak fogyasztásával. Ez utóbbi talán azért meglepő, mert azt gondolhatnánk, hogy a frissebben a pozíciójukba került vezetőket az új feladatok, felelősségek inkább ösztönzik önképzésre, hogy minél jobban helytállhassanak új munkakörükben. A cégnél eltöltött idő hossza, illetve a beosztottak száma nem befolyásolja az önképzés gyakoriságát. A válaszadók korának, nemének, funkcionális szakterületének szerepe nem bizonyult befolyásoló tényezőnek a médiahasználaton keresztül történő önképzés tekintetében.



A diskurzív tanulás tényezői

„A nyitott munkahelyi légkör jótékonyan hat a vezetői eszmecserére.”

Hasonlóan a médiafogyasztási szokásokhoz, a beszélgetőpartnereket is csoportokra tudtuk bontani a gyakoriságok összefüggései alapján. Az egyik csoportba kerültek a professzionális, azaz szakmai partnerek (főnök, vezetők, beosztottak, szakértők), a másikba pedig a nem szakmai partnerek (családtagok, barátok). Az elemzések szerint mind

a vállalati klímának, mind a tanuláshoz való hozzáállásnak van szerepe a vezetési kérdésekről való beszélgetések rendszerességének alakításában.

„A tanuláshoz való pozitív hozzáállás kihat a nem szakmai beszélgetőpartnerekkel való kapcsolattartás gyakoriságára.”

Statisztikailag szignifikáns a pozitív kapcsolatot találtunk a munkahelyi nyitottság és a szakmai beszélgetések gyakorisága között. Ezt akár evidensnek is tekinthetjük, hiszen ez azt jelenti, hogy azok a vezetők, akik támogató légkörről számoltak be munkahelyükön, azok valóban ennek megfelelően is tesznek és gyakrabban fordulnak főnökeikhez, vezető kollégáikhoz és beosztottjaikhoz, illetve a vállalaton kívüli szakmai ismerőseikhez is. Ez a fajta pozitív összefüggés, talán nem meglepő módon, nem érvényesül a nem szakmai beszélgetőpartnerek tekintetében, azaz a nyitott légkör nem motiválja rendszeresebb beszélgetésekre a vezetőket a barátokkal és családtagokkal. A velük való diskurzust a tanuláshoz való hozzáállás élénkíti statisztikailag szignifikáns mértékben. Ez utóbbi tényező viszont nincs befolyással a szakmai partnerrel történő beszélgetésekre. A kockázatokat inkább vállaló munkahelyről beszámoló vezetők jellemzően gyakrabban képesek megbeszélni vezetési problémáikat szakmai beszélgetőpartnereikkel. Ez magyarázható azzal, hogy a kockázatokkal járó bizonytalanságot a vezetők megpróbálják mérsékelni az intenzívebb egyeztetéssel.

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a munkahelyi tényezők a szakmai beszélgetésekre, míg az egyéni tényezők (tanulási attitűd) a nem szakmai beszélgetőtársakkal történő eszmecserék gyakoriságára hat.

Az egyéni és vállalati demográfiai tényezők hatása

Az egyéni jellemzők közül egyedül a vezető neme bizonyult statisztikailag szignifikáns tényezőnek és az is csak a baráttal és családtaggal való megbeszélés tekintetében. A női menedzserek valamelyest gyakrabban fordulnak barátaikhoz vagy családtagjaikhoz tanácsért, mint férfi kollégáik. Ez talán azt is jelenti, hogy hajlamosabbak a vezetési problémák érzelmi és nem szakmai vonatkozásait is megbeszélni, amihez megfelelő partner lehet egy laikus is, akiben megbíznak.

A vállalati jellemzők közül két tényezőnek van szignifikáns hatása a vezetési vonatkozású beszélgetések gyakoriságára: a vállalat méretének és a tulajdonosi háttérnek. Az adatok tanúsága szerint, minél nagyobb egy vállalat, annál kevésbé hajlamosak az ott dolgozó vezetők szakmai beszélgetőpartnerekkel megosztani vezetéssel kapcsolatos kérdéseiket, problémáikat. Természetesen ez leginkább a cégen belüli potenciális beszélgetőpartnerek vonatkozásában értendő, azaz főnökeikre, vezető beosztású kollégáikra és beosztottjaikra. Nem meglepő, hiszen egy nagyobb szervezet másfajta miliőt teremt és az emberek közötti bizalmi viszonyok is máshogy alakulnak, ami kerékkötője lehet a kényesebb vezetői kérdések megvitatásának. Érdekes, hogy a nagyobb cégméret még akkor is negatívan hat a beszélgetések gyakoriságára, ha hasonlóan nyílt vállalati klíma mellett figyeljük annak hatást. Azaz nem arról van szó, hogy a nagyobb vállalatoknál szükségszerűen kevésbé lenne nyitott a vállalati légkör, ami visszafogná a vezetési vonatkozású informális eszmecseréket.

Hasonló hatása van a tulajdonosi háttérnek, azaz a külföldi tulajdonú vállalatoknál alkalmazásban lévő vezetők tendenciózusan kisebb gyakorisággal fordulnak szakmai beszélgetőpartnerekhez, bár ez a hatás meglehetősen gyenge. Az elemzések során ezen kívül nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a diskurzív önképzés és a többi demográfiai változó között.

Az önképzés motiváló tényezői – miért képzik magukat a vezetők?

Az adatok elemzése során áttekintettük, hogy a legfontosabb három motiváló tényező kiválasztása során melyek mellé tették le legtöbben a voksukat, illetve melyek érdekelték a legkevésbé a kérdőívet kitöltő vezetőket.

„Az önképzés 3 leggyakrabban megnevezett motiváló tényezője:

- 1. Bővül a vezetői eszköztár.**
- 2. Jó érzés új dolgokat megismerni.**
- 3. Magabiztosságot ad a vezetésben.”**

A legfontosabbnak egyértelműen azt ítélték, hogy az önképzés segítségével bővül vezetői eszköztáruk (242 kiválasztás az első háromban). Ezen kívül további belső motivációs faktorok következtek a rangsorban: magabiztosabb lesz a vezetésben (136) és segítséget kap az emberek kezelésében (132). A fejlődési, tanulási motiváció is markánsan megjelenik: fontos, hogy mindig újat tanulhasson (152) és naprakész lehessen a trendekkel (126).

Úgy tűnik, hogy a külső hajtóerők lényegesen kevésbé kapnak szerepet. A vezetői elismertség javulása (60), valamint a vezetői teljesítmény mérése és értékelése (52) sokkal mérsékeltebben motiválja a vezetőket a fejlődésre, mint a fent említett belső faktorok.

A vezetői fejlődést nem látják szükségesnek a karrierépítéshez és az előrelépéshez (23 és 15).

Az önképzés korlátjai – miért nem képzik magukat a vezetők?

A korlátokat a motiváló tényezőkhöz hasonló megközelítésben vizsgáltuk. Markánsan kiemelkednek az időgazdálkodással kapcsolatos, rövid távú gondolkodásra utaló gátló tényezők, miszerint a napi teendők mindig fontosabbak (228), valamint az időhiány (137). Sokan hivatkoztak arra külső tényezőként, hogy a munkáltató nem tartja fontosnak, nem áldoz a fejlesztésre (93), és belső tényezőként arra, hogy nem találták még meg a megfelelő képzési formát (94). Az adatok valóban azt mutatják, hogy azoknak, akik úgy vélik, a munkáltató nem tartja fontosnak a vezetőfejlesztést, kevésbé volt részük értékelésben, illetve tréningben.

„Az önképzés 3 leggyakrabban megnevezett gátló tényezője:

- 1. Napi teendők prioritást élveznek.**
- 2. Nincs rá ideje.**
- 3. Nem talált még megfelelő önképzési formát.”**

Lényegesen kevesebb, de még említésre méltó az a személyes percepció, hogy senki nem értékeli, ha jobban teljesít vezetőként (58), az a vélekedés, hogy szabadidejéből nem kíván erre áldozni (55), valamint a korábbi negatív vezetőképzési tapasztalat (59).

Mindezekkel szemben örömteli volt azt találni, hogy nagyon kevesen mondanak le a fejlődés lehetőségéről, hiszen „vezetőnek születni kell” (21). A válaszadókra az az egészségtelen önhittség sem jellemző, hogy „nem szorul rá, jól megy így is” (20).



Konklúzió

Felmérésünkben az derült ki, hogy a magyar vezetők alapvetően pozitívnak ítélik meg munkahelyi környezetüket, olyannak, ami segíti mind az egyéni, mind a kollektív tanulást. Továbbá nyitottnak vallják magukat a tanulásra, nem gondolják, hogy tökéletesek és hisznek vezetői képességeik fejleszthetőségében. Ennek megfelelően saját bevallásuk szerint leginkább kompetenciáik fejlesztése motiválja őket az önfejlesztésben és nem a külső tényezők. Ezt tükrözi az is, hogy karrierjük iránt saját magukat tartják leginkább felelősnek, azaz belső kontrollosak. Mindezek ellenére úgy tűnik, hogy az önképzésre érdemes lenne több időt és figyelmet fordítaniuk. Látszólag ez nem elképzelhető, hiszen leginkább időhiányról és más fontosabb prioritásokról számoltak be a válaszadók. A tanulás azonban általában növeli a hatékonyságot és az eredményességet, így az ebbe fektetett idő a későbbiekben bőven megtérülhet. Miért ne lenne ez igaz a vezetői munkára?

Kiderült az is, hogy a felső szintű, valamint a több menedzsment tapasztalattal bíró, régebben pozícióban lévő vezetők aktívabban az önképzésben. Ugyan az nem nyilvánvaló, hogy a magasabb pozíció miatt „kénytelenek-e” egyesek többet képezni magukat vagy az aktív önképzők számára simább az út felfelé a hierarchiában, a szakmai előmenetelre aspiráló középvezetők számára mindenképpen megfontolandó az intenzívebb önképzés. Továbbá minden szervezeti szinten igaz, hogy az oktatási, képzési feladatok vállalása jó lehetőséget teremt az önképzésre, hiszen a fejlődés a tanítás „mellékhatásként” jelentkezik.

Ami a médiumokat illeti, minden bizonnyal hamarosan Magyarországon is népszerűbbé válnak a közösségi alapon szerveződő, vezetők számára is releváns információkat és tanulási lehetőséget kínáló internetes szolgáltatások. Gyors és drámai fejlődésük révén beépülnek a szakmai mindennapokba és előbb-utóbb magukkal fogják vonni a tudásmegosztás és tapasztalatcsere online/aktív formáját az eddig jellemző online/passzív megközelítések helyett.

A felmérés adatai azt tükrözik, hogy a vállalatoknak van mit fejleszteniük a vezetői teljesítményekkel kapcsolatos visszajelzések terén—minél kisebb szervezetről van szó, annál inkább. Ugyanez igaz a vállalati kezdeményezésű vezetőképzési formákra, pl. tréning vagy coaching. A kisvállalatok számára mind az értékelési, mind a vezetőképzési gyakorlat meghonosítása versenyelőnyt jelenthet, mivel ebben a méretkategóriában lényegesen kevésbé elterjedtek ezek a módszerek.

Közben a nagyobb vállalatok vezetői szakmai közösségek létrehozásával facilitálhatják a diskurzív tanulást. Figyelembe véve, hogy a könnyen elérhető, apróbb egységekben fogyasztható szakmai tartalmak iránt erőteljesebb az érdeklődés, előrelépést jelenthet a vállalat számára az, ha az ezek iránti igényt részben vállalaton belül próbálja meg kiszolgálni, illetve a kiszolgálás révén visszacsatolva új érdeklődést és igényt teremteni. Az intranetes vezetői fórumok, belső blogok lehetőséget nyújtanának a rövid, célratörő tartalmak közrebocsátására, ahol szakértők és gyakorló vezetők osztják meg ismereteiket, ezzel kifejezetten releváns, a saját vállalati valósághoz szorosan kötődő párbeszédet indítva és ezen keresztül elősegítve a tudásmegosztást, a közös gondolkodást és a vállalaton belüli és kívüli történések kollektív értelmezését. Természetesen a legnagyobb kihívást nem az infrastruktúra kialakítása jelenti, hanem a vezetők meggyőzése az aktív részvételre. Ebben a munkában számíthatunk a tanulásra és az újdonságokra fogékonyabb kollégákra, mint úttörőkre.

1139 Budapest, Váci út 99.

T.: 887 6646

F.: 887 6531

E.: academy@kpmg.hu

kpmg-bme-akademia.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.

© 2010 KBA Oktatási Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság. Minden jog fenntartva.