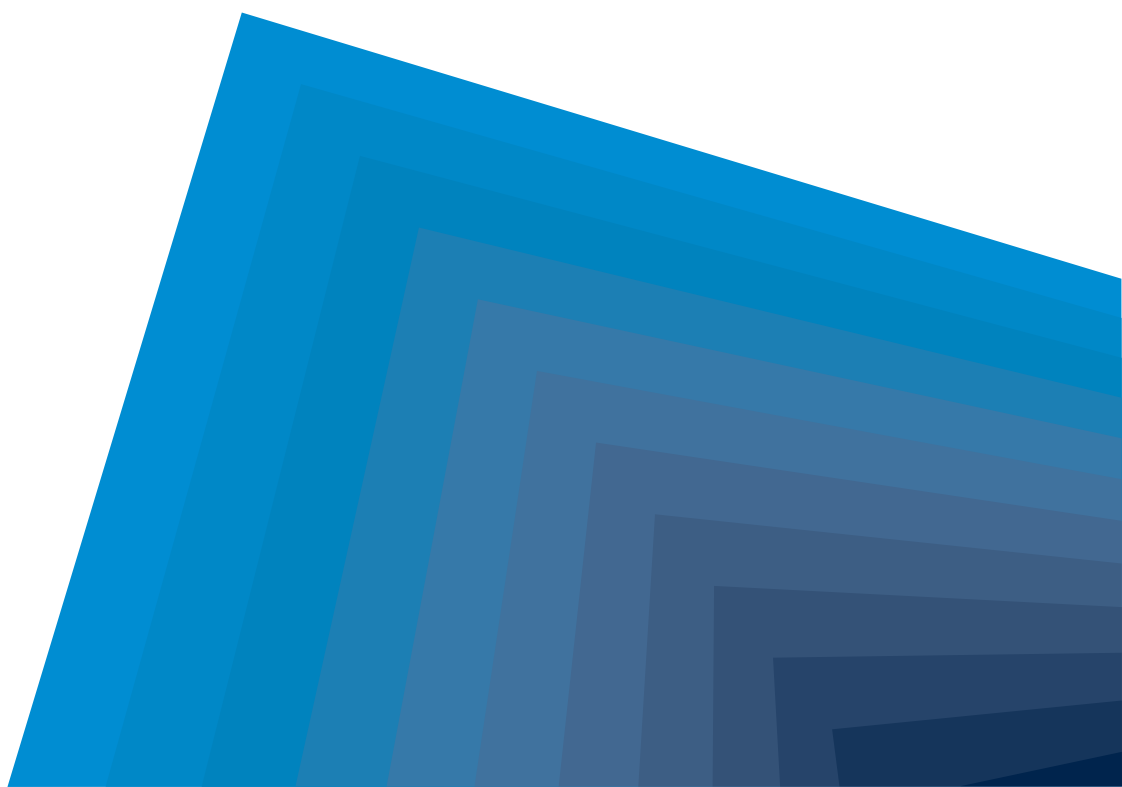




**FARKAS FERENC
NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS
KONFERENCIA
2018**

PÉCS, 2018



Farkas Ferenc

Nemzetközi Tudományos Konferencia 2018

Szerkesztők, Editors

Dobrai, Katalin – László, Gyula – Sipos, Norbert

Technikai szerkesztő, Technical editors

Sipos, Norbert – Pótó, Judit

Felelős kiadó, Publisher

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Kapcsolattartó:

Sipos, Norbert

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Tel: +36 72 501 599/23132

E-mail: ffisc@tkk.pte.hu

Tudományos Bizottság, Scientific Committee

Ásványi, Zsófia (University of Pécs)

Bakacsi, Gyula (Budapest Business School)

Balogh, Gábor (University of Pécs)

Bányai Edit (University of Pécs)

Barakonyi, Eszter (University of Pécs)

Bencsik, Andrea (Széchenyi István University)

Benke, Mariann (University of Pécs)

Borgulya, Istvánné (University of Pécs)

Dajnoki, Krisztina (University of Debrecen)

Dévényi, Márta (University of Pécs)

Dobrai, Katalin (University of Pécs)

Farkas, Ferencné (University of Pécs)

Fodor, Péter (University of Pécs)

Ilosvai, Péter (University of Pécs)

Jakubik, Maria (Haaga-Helia University of Applied Sciences)

Jarjabka, Ákos (University of Pécs)

Karoliny, Mártonné (University of Pécs)

Kispál, Zoltánné (University of Pécs)

Kühnel, Stephan (Hochschule Fresenius)

László, Gyula (University of Pécs)

Lipinski, John (Indiana University of Pennsylvania)

Márkus, Gábor (University of Pécs)
Márta, Anette (University of Pécs)
Nemeskéri, Zsolt (University of Pécs)
Németh, Julianna (University of Pécs)
Noszkay, Erzsébet (Budapest Metropolitan University)
Obermayer, Nóra (University of Pannonia)
Schmuck, Roland (University of Pécs)
Sipos, Norbert (University of Pécs)
Szabó-Bálint, Brigitta (University of Pécs)
Szretykó, György (Széchenyi István University)
Szűcs, Pál (University of Pécs)
Vajkai, András (University of Pécs)
Zsankó, Brigitta (University of Pécs)

Főszervezők, Chief Organizing Committee

Jarjabka Ákos, Balogh Gábor, Németh Julianna, Sipos Norbert, Venczel-Szakó Tímea

Szervező Bizottsági tagok, Organizing Committee members

Benke Mariann, Dobrai Katalin, László Gyula, Pótó Judit

Szervezeti védnökök és támogatók, Patron of Conference and Sponsors



PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
Közgazdaságtudományi Kar



Magyar Rektori Konferencia



**Cultura
Oeconomica
Alapítvány**



Honlap, Homepage:

<http://ktk.pte.hu/ffkonf2018>

A jelen kiadvány tartalmának részbeni, nem kereskedelmi célú sokszorosítása engedélyezett, feltéve, ha az idézett szövegeket teljes körűen hivatkozzák.

A dokumentum egészének sokszorosítása iránti kérelmeket a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Dékáni Hivatalához kell eljuttatni.

© Dobrai Katalin – László Gyula – Sipos Norbert
© Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
© Szerzők, Authors

Lektorált tanulmánykötet
Blind reviewed Book of Proceedings
ISBN: 978-963-429-238-8

Pécs, 2018

Tartalomjegyzék – Table of Contents

Dobrai, Katalin IN MEMORIAM OF PROFESSOR DR. FERENC FARKAS (1949-2016)	10
ELŐSZÓ – PREFACE	11
Hofstede, Geert GREETING WORDS BY EMERITUS PROFESSOR GEERT HOFSTEDE, THE NETHERLANDS, ON SKYPE	12
Jarjabka, Ákos INTÉZETIGAZGATÓI KÖSZÖNTŐ	14
GREETINGS FROM DEPARTMENT LEADER	15
PLENÁRIS ELŐADÁSOK – PLENARY SESSION	16
Bakacsi, Gyula KARIZMATIKUS ÉS NEO-KARIZMATIKUS LEADERSHIP	17
Heidrich, Balázs – Chandler, Nick – Szászvári, Karina THE LANDSCAPE IS CHANGING A MIXED METHOD STUDY OF THE SMALL WORLDS IN HIGHER EDUCATION	35
I. SZEKCIÓ – SESSION I	47
Jakubik, Maria ELABORATING THE JOB DEMANDS AND RESOURCES MODEL OF EMPLOYEE ENGAGEMENT	48
Ruzsa, Csaba Roland DIGITAL WORKPLACES, DIGITAL EMPLOYEES	65
Schmidt, Chris R. MODELS OF FACTORS AFFECTING INDIVIDUALS EXPERIENCES WITH WRONGDOING WITHIN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION	79
Bolbol, Islam THE ROLE OF IMPLEMENTING TQM PRINCIPLES ON DEVELOPING ORGANIZATIONS' FINANCIAL PERFORMANCE UNDER THE LIGHT OF EXISTING CAPABILITIES AND STRATEGIES	95
Dedaj, Zef CONNECTING STRATEGY WITH INNOVATION	113
Sacramento, Kelly Crstiny Chinelato COGNITIVE AND STRUCTURAL FACTORS: WHAT MAKES STRATEGY IMPLEMENTATION SO HARD?	123
II. SZEKCIÓ – SESSION II	138
Nagy, Csaba METHODS AND TECHNIQUES FOR ASSESSING THE INDIVIDUAL PERFORMANCE OF THE TEACHERS FROM THE ROMANIAN UNIVERSITIES	139

Feldmann, Paulo Roberto	
THE INFLUENCE OF CULTURE IN THE LOW-LEVEL MANAGEMENT QUALITY IN LATIN AMERICA	148
Kühnel, Stephan – Müller, Marina	
USE OF ONLINE LEARNING FOR CONTINUING PROFESSIONAL EDUCATION AND DEVELOPMENT BY GERMAN AUDIT COMPANIES	162
Bedoya, Ever De Jesús	
CONTRIBUTIONS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE TO CHANGE MANAGEMENT	163
Gonzalez Flores, Oscar – Gonzalez Flores, Karen Miriam – Canibe Cruz, Francisco	
CRITICAL SUCCESS FACTORS ON INTERNATIONALIZED SMEs. EXPLORATION IN COAHUILA, MEXICO	174
III. SZEKCIÓ – SESSION III.....	187
Németh, Gergely – Torma, Kálmán	
A LEWINI MODELL TOVÁBBGONDOLÁSA ÉS A VÁLLALKOZÓI FOLYAMAT KAPCSOLATA	188
Karácsony, Péter	
A MUNKAHELYI STRESSZ ÉS A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG KÖZÖTTI KAPCSOLAT VIZSGÁLATA SZLOVÁKIAI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKNÁL	201
Juhász, Csilla	
MUNKAHELYEL SZEMBENI ELVÁRÁSOK VIZSGÁLATA A Z GENERÁCIÓNÁL	214
Repisky, Máté	
VÁLLALKOZÓI KUDARC KÉSLELTETÉSE – MI VAN A DÖNTÉS MÖGÖTT?	227
Németh, Julianna – Vitaj, Zsuzsanna	
SZILÁNKOK AZ ÜVEGPLAFONBÓL - ELMÉLETALKOTÁSI KÍSÉRLET	243
Rekettye, Gábor	
GONDOLATOK A DIGITALIZÁCIÓ FEJLŐDÉSÉRŐL ÉS AZ ÁRAKRA GYAKOROLT HATÁSÁRÓL	245
IV. SZEKCIÓ – SESSION IV.....	262
Poór, József – Kerekes, Kinga – Szlávicz, Ágnes – Berber, Nemanja – Stor, Marzena – Karoliny, Mártonné – Zaharie, Monica – Engle, Allen	
VÁLTOZÁSOK A NEMZETKÖZI HRM-BEN KÖZÉP-KELET EURÓPÁBAN A CEEIRT KUTATÁSOK TÜKRÉBEN	263
Poór, József – Juhász, Tímea – Tóth, Katalin – Csapó, Ildikó	
MUNKAERŐHIÁNY – MUNKAERŐ MEGTARTÁS MAGYARORSZÁGON 2016-2017-BEN ELVÉGZETT EMPIRIKUS KUTATÁSAINK TÜKRÉBEN	277
Zsankó, Brigitta	
TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK AZ ATIPIKUS FOGLALKOZTATÁS PIACÁN	290
Ásványi, Zsófia – Nemeskéri, Zsolt	
MEGVÁLTOZOTT MUNKAKEPESÉGŰ SZEMÉLYEK ATIPIKUS FOGLALKOZTATÁSA A DÉL-DUNÁNTÚLON: EGY EMPIRIKUS FELMÉRÉS TAPASZTALATAI	305

Szászvári, Karina – Csillag, Sára – Csizmadia, Péter – Hidegh, Anna Laura CSALÁDI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK HR GYAKORLATÁNAK SAJÁTOS SÁGAI	323
Titkos, Csaba AZ A BAJ... SZINKRONICITÁS, AVAGY A SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS A MŰVÉSZET TALÁLKOZÁSA: EGY MODELLE – EGY ZENESZÁM	343
Topár, József FOLYAMATMENEDZSMENT SEZMLÉLET SZEREPE A FELŐŐOKTATÁS MINŐSÉGFEJLESZTÉSÉBEN	362
V. SEKCIÓ – SESSION V.....	364
Kovács, Éva MŰVÉSZ VAGY MENEDZSER? A KULTURÁLIS KREATÍV IPARI VÁLLALKOZÁSOK MENEDZSMENTJÉNEK SAJÁTOS SÁGAI	365
Tóth, Janka FESZŰLTSEGEK A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSÉBEN	367
Faragó, Beatrix – Konczosné Szombathelyi, Márta A SPORTOLÓI KOMPETENCIÁK HATÁSA A HUMÁN TŐKÉRE	379
Noszkay, Erzsébet CSALÁDI CÉGEK „ALUNÉZETBEN” (A HAZAI CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSI STABILITÁSA ÉS ÁTÖRÖKÍTÉSI GONDJAI)	392
László, Gyula – Sipos, Norbert KELL-E NEKÜNK ÉRDEKEGYEZTETÉS?	408
Bányai, Edit – Sipos, Norbert AKTUALITÁSOK A FELŐVEZETŐI KIVÁLÓSÁG TERÜLETÉN	410
VI. SEKCIÓ – SESSION VI.....	412
Dukai, Edit MAGYARORSZÁGON TOVÁBBTANULÓ HATÁRON TŰLI MAGYAR AJKŰ FIATALOK KARRIERŰTJA A DIPLOMÁS PÁLYAKÖVETŐ RENDEZER ADATAI ALAPJÁN	413
Palotai, Jenő – Wetzl, Viktor – Jarjabka, Ákos MAGYAR NYELVOKTATÁS FONTOS SÁGA A DIASZPÓRÁBAN ÉLŐ MAGYAROK IDENTITÁSMEGŐRZÉSÉBEN	415
Márta, Anette A TUDOMÁNYOS KOMMUNIKÁCIÓ INTERKULTURÁLIS KIHÍVÁSAI A 21. SZÁZADBAN	440
Zsonda, Márk ALKALMAZOTT TÁRSADALOMTUDOMÁNY A GYAKORLATI KÖZÖSSÉGSZERVEZÉSBN DÉL-AMERIKAI TELEPTAPASZTALATOK ALAPJÁN	442
Kajdi, László HAZAUTALÁSOK JELENTŐSÉGE A NEMZETKÖZI VÁNDORLÁSBAN	444

VII. SEKCIÓ – SESSION VII.462

Barakonyi, Eszter
A RÉSZMUNKAI DŐS FOGLALKOZTATÁS A FLEXICURITÁS SZOLGÁLATÁBAN 463

Borgulya, Ágnes – Balogh, Gábor
IPARI KLASZTEREK KOMMUNIKÁCIÓJA 476

Pierog, Anita – Gergely, Éva – Dajnoki, Krisztina
VEZETŐKKEL SZEMBENI KOMPETENCIA ELVÁRÁSOK 478

Szabó-Bálint, Brigitta
A MUNKAVÁLLALÓI SIKER ÉS AZ ELÉRÉSÉT TÁMOGATÓ SZERVEZETI KARRIERMENEDZSMENT ESZKÖZÖK 493

Balogh, Gábor – Karoliny, Mártonné
A KOROSODÓ NÉPESSÉG HR FÓKUSZOKAT MÓDOSÍTÓ HATÁSAI NEMZETKÖZI ÖSSZEHOSONLÍTÁSBAN 495

Bencsik, Andrea – Machová, Renáta – Juhász, Tímea – Csókás, Lilla
VEZETŐ/LEADER VERSUS ETIKA AVAGY AZ ETIKUS LEADERI MAGATARTÁS JELLEMZŐI 497

Balázsiné Farkas, Katalin – Kardos, Barbara
TARTALMI ÉS MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSI IRÁNYOKRA VONATKOZÓ JAVASLATOK A DIPLOMÁS SZÁMVITELKÉPZÉS KÉT SZINTJÉRE VONATKOZÓAN A PÁLYAKEZDŐ DIPLOMÁSOK KOMPETENCIÁINAK TÜKRÉBEN 499

VIII. SEKCIÓ – SESSION VIII.520

Obermayer, Nóra
TUDÁSALAPÚ NETWORKING ESZKÖZÖK JELENTŐSÉGE A MAGYAR TULAJDONÚ CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN 521

Tomka, János – Bögel, György
SZAKÉRTŐI MUNKA: KAPU A TUDÁSHOZ 537

Hetesi, Erzsébet – Tarjányi, Margit – Vilmányi, Márton
EGÉSZSÉGÜGYI INTÉZMÉNYEK HÁLÓZATI VISELKEDÉSE 553

Fűrész, Diána Ivett
A SPORTOLÓK MUNKAERŐPIACI MOZGÁSAINAK ELEMZÉSE 569

Duczon, Árpád
A VEZETÉSFEJLESZTÉS, MINT A CIVIL SZERVEZETEK SZERVEZETFEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEINEK VIZSGÁLATA – EGY VERSENYKÉPESSÉGI KUTATÁSON BELÜL 582

IX. SEKCIÓ – SESSION IX.597

Bonau, Sarah
FASHION BRAND ZARA AS AN EXAMPLE OF EXCELLENCE IN STRATEGIC MANAGEMENT 598

Kremer, Kristian		
HR ANALYTICS AND ITS MODERATING FACTORS		614
Mirsad, Simnica		
REWARD AND MOTIVATION SYSTEM AS A FUNCTION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, AND ITS LINKS TO IMPROVED PERFORMANCE IN PRIVATE ORGANIZATIONS: CASE OF GOOGLE INC.		615
Schmuck, Roland		
ONLINE STRATEGIES OF COMPANIES		630
Polster, Csilla – Konczos Szombathelyi, Márta		
THE IMPACT OF SOCIOEMOTIONAL WEALTH ON THE SUCCESSION (STUDIES AMONG THREE HUNGARIAN FAMILY BUSINESSES)		646
X. SZEKCIÓ – SESSION X.....		661
Benke, Mariann		
COMPARE MOTIVATION THEORIES AND TESTING SELF-DETERMINATION THEORY		662
Pobee, Frederick		
E-COMMERCE ADOPTION IN DEVELOPING COUNTRIES: A LITERATURE REVIEW		683
Bolortsogoo, Ninjin		
FINANCIAL REPORTING QUALITY: REVIEW ON INFLUENTIAL FACTORS AND MEASUREMENTS		696
Yetkin, Ahmet Murat		
MEASURING THE SERVICE QUALITY OF FOUNDATION UNIVERSITIES: AN APPLICATION ON TURKEY		719
Yetkin, Ahmet Murat		
OPENING THE BANKING SECTOR IN TURKEY		735
Szeiner, Zsuzsanna		
PERSONNEL MANAGEMENT DEVELOPMENT IN THE US PUBLIC SECTOR		745
Gazsó Dániel		
A DIASPÓRAKUTATÁS ELMÉLETI ÉS MÓDSZERTANI KÉRDÉSEI		758

IN MEMORIAM OF PROFESSOR DR. FERENC FARKAS (1949-2016)

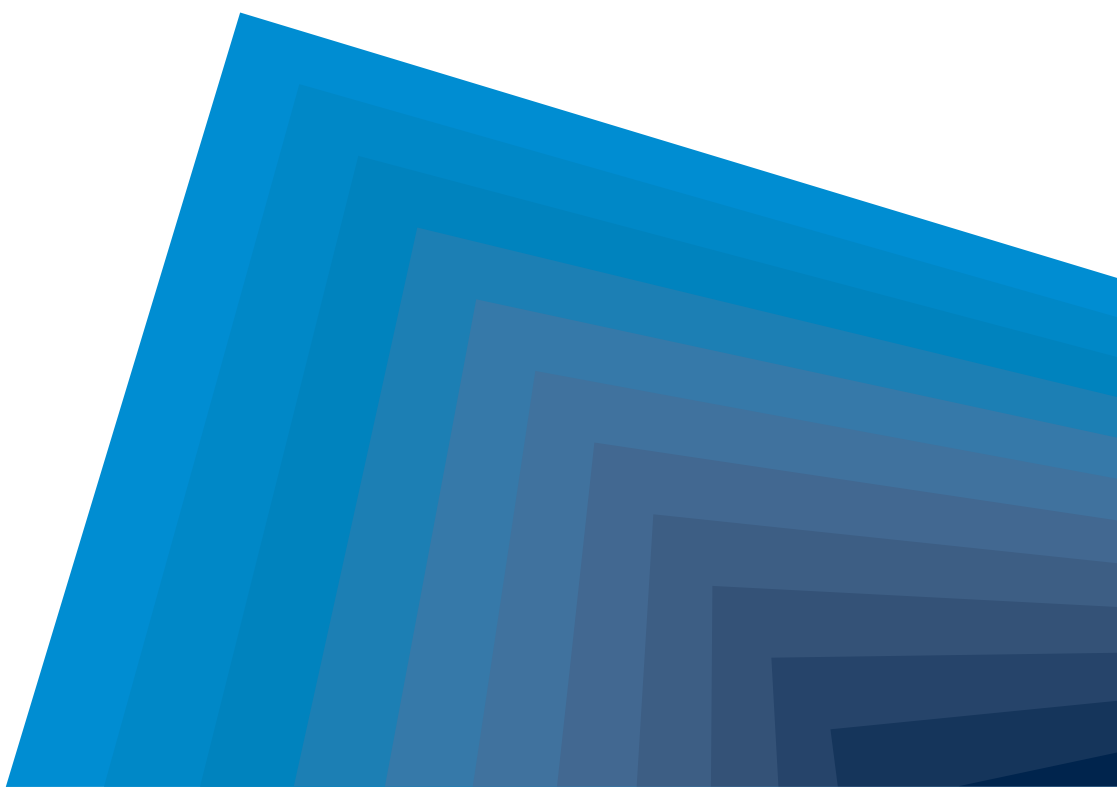
Dr. Ferenc Farkas was a Member of the Faculty of Business and Economics of the University of Pecs where he worked for 44 years.

His teaching areas included leadership, organizational behavior, change management, and human resource management. He participated in the development of study materials of these disciplines, and also of business majors and minors that were using these materials. He was a supervisor of many Hungarian and foreign PhD candidates. He was able to align his academic career and his everyday experiences in the business and nonbusiness sector organizations. The research interest of Professor Farkas included nonprofit management and leadership, human resource management, knowledge management, and change management. He was the team leader of several Hungarian and international projects, and also a member of numerous (both Hungarian and international) journals of management. Both nationally and internationally, as an author and/or editor, he published over 250 papers and 15 books and numerous book chapters, frequently participated in international conferences and published conference papers and journal articles in Hungarian and in different foreign languages.

Professor Farkas held different positions at Faculty and University level; and for his outstanding performance and excellence in teaching, research and university management he received high ranked awards from the local government and the President of Hungary, and also from the Rector of the University. He held positions of Board of Directors and Board of Trustees in for-profit and nonprofit organizations.

This conference honors his achievements as a scientist, as an excellent professor, and as an outstanding expert in management.

Előszó – Preface



GREETING WORDS BY EMERITUS PROFESSOR GEERT HOFSTEDE, THE NETHERLANDS, ON SKYPE

Dear audience,

Nearly ten years ago, on 15th October 2009, I attended a conference at this University on “Culture of Business – Capital of Culture”. Simultaneously three colleagues, one from Hungary, one from Italy and one from the U.S.A., and I received an Honorary Doctorate in Economics. On a picture I still preserve we all four stand in our new Pécs robes on either side of Rector Ferenc Farkas.

The next day I gave my talk on “Business Goals for a New World Order”. I had retired from Maastricht University in the Netherlands in 1993, and among other adventures, I had been a Visiting Professor at Hong Kong University in China. My talk in 2009 in Pécs referred to a questionnaire I had developed in 1998 with and for my Hong Kong Business Administration students, evening students with day jobs in business, about the relative importance to their own Business Leaders of 15 goals. I presumed that MBA students were better informers about the real goals of their leaders than the leaders themselves, who if asked were likely to produce more “wishful thinking”.

I presented the outcome of this experiment at an international conference in Korea, and to my happy surprise, a number of colleagues from different countries asked for a copy of our questionnaire, to use it with their own students. Within six months I got their results from 17 countries, and I had the material for an article on “Business Goals for a New World Order”, which showed the variety of goals perceived by evening MBA students with day jobs in business among these 17 countries, around 1999.

Across countries, dominant goals were growth, continuity, short-term profits and personal wealth. Goal profiles differed among countries, however. When the business world went through the crisis of 2008, the most affected countries were the U.S.A. and others most stressing short-term profits and personal wealth. Least affected were China and Germany, stressing respecting ethical norms and responsibility towards society. One of the countries participating was Hungary, with a middle position, and besides the Hungarian results in 1999,

I had recent data from a study in Pécs in 2009. So my talk about “Business Goals for a New World Order” had a solid local research base.

You are now entering a conference on “Management and Leadership in the 21st Century” and the subject “Business Goals” is still as current as in 2009. I wish you an inspiring conference!

INTÉZETIGAZGATÓI KÖSZÖNTŐ

JARJABKA ÁKOS

Tisztelt Rektor Úr, Dékán Úr, Elnök Úr, Védnök urak, kedves Meghívottak, Hölgyeim és Uraim!

A Nemzetközi Tudományos Konferencia ötlete szinte akkor fogalmazódott meg a PTE KTK VSZI oktatói közösségében, amikor 2016. októberében elvesztettük az Intézetünk vezető professzorát, Farkas Ferencet. Tudtuk, hogy egy ilyen formátumú vezető, oktató, mentor és menedzser neve és vele mentalitása nem maradhat nyom nélkül, ezért már 2017 –ben megszerveztünk a hazai társegyetemek oktatói részvételével egy emlékkonferenciát Farkas professzor tiszteletére, majd létrehoztuk a Farkas Ferenc díjat és ösztöndíjat azon fiatal oktatók és hallgatók számára, akik továbbviszik Professzor Úr szellemiségét.

Ám a legfontosabb elem ekkor még hiányzott: Egy olyan tudományos összejövetel, mely hosszútávon fenntartható módon hagyományt teremt, ahol a világból érkezett tudósok és fiatal kutatók találkozhatnak, eszmét cserélhetnek oly módon, ahogyan Farkas Professzor célja is volt.

Örülök, hogy most itt állhatok Önök előtt és bejelenthetem, hogy erőfeszítéseinket siker koronázta és életre tudtuk hívni ezt a nemzetközi tudományos fórumot olyan prominens képviselőkkal és érdeklődés mellett, ahogyan azt eleinte remélni sem mertük, hiszen most a megjelent meghívottak száma több mint 80 fő, akik 14 országból érkeztek hozzánk. Azt hiszem, ezek a számok igen impresszívek!

Engedjék meg, hogy köszönetet mondjak Schepp Dékán Úrnak, hogy az első pillanattól kezdve az elképzelés mellé állt, továbbá a Magyar Rektori Konferenciának és a Magyar Tudományos Akadémia vezető tagjainak, és a Vezetéstudomány folyóirat szerkesztőségének, hogy védnökségükkel befogadták az elképzelésünket, és külön köszönöm Hofstede Professzornak, hogy védnöki jelenlétével emeli a konferencia jelentőségét.

Legyenek ezek a napok a tudomány ünnepnapjai minden évben, érezzék jól magukat Pécsen. A konferenciát ezúton megnyitom!

GREETINGS FROM DEPARTMENT LEADER

ÁKOS JARJABKA

Honored Rector Bódis, Dean Schepp, Presidents, Patrons, Dear Guests, Ladies and Gentlemen!

The idea of our International Scientific Conference was conceived by the Community of *the Department of Leadership and Organisational Sciences of the Faculty of Business and Economics of the University of Pécs* when we lost our leading professor Ferenc Farkas in October 2016.

We knew, that a leader, lecturer, mentor and manager of this greatness can not be left unnoticed, so we have organized a memorial conference with professors of Hungarian universities in 2017 in honor of Professor Farkas, and then we created the Ferenc Farkas Award and scholarship for young lecturers and for students who follow the spirit of Professor Farkas.

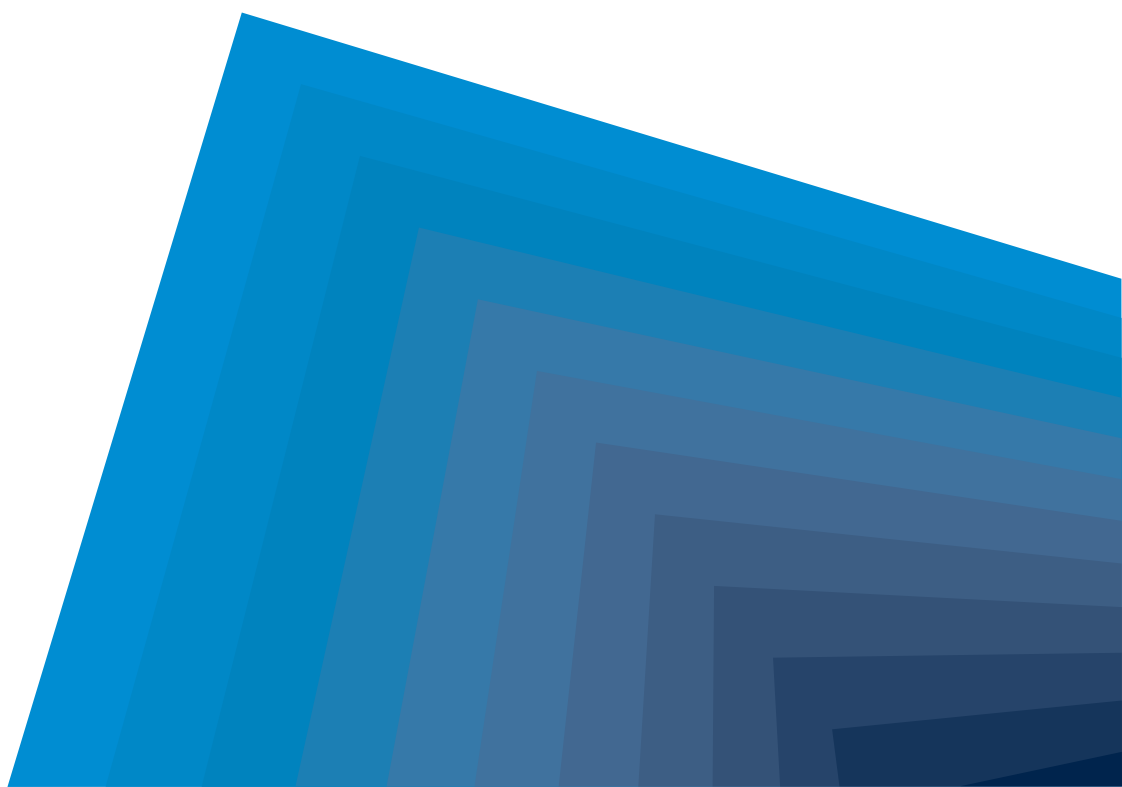
But the most important element was still missing : Organizing a scientific event that creates a long-term sustainable tradition where scholars and young researchers from all over the world can meet and exchange ideas the way Professor Farkas aimed to.

I am so glad to be here, and I am so proud of announcing that our efforts have been successful and brought this international scientific forum to life with prominent representatives and such an interest, we did not hope for at first. Now, the number of guests at this first time event is more than 80, from 14 countries. I suppose that's impressive!

Let me express my sincere thanks to Dean Schepp, and the Hungarian Rectors' Conference and the Hungarian Academy of Science as well, and additionally the editorial staff of the *Journal of Vezetéstudomány (Budapest Management Review)*, that they accepted our vision with their patronage and special thanks to Professor Hofstede for his presence as a patron in the conference.

Let these days be the festivities of science every year, thank you so much!

Plenáris előadások – Plenary session



KARIZMATIKUS ÉS NEO-KARIZMATIKUS LEADERSHIP

CHARISMATIC AND NEO-CHARISMATIC LEADERSHIP

BAKACSI GYULA

Kandidátus, egyetemi tanár (kutató professzor)
Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar
Vállalkozás és Emberi Erőforrások Intézeti Tanszék
bakacsi.gyula@uni-bge.hu

„A Lélek megnyilvánulásait mindenki azért kapja, hogy használjon vele.”

(1Kor 12:8)

„A leadership nem a hatalom-gyakorlás, hanem azon képesség alapján határozható meg, miként növelhető a vezetettek hatalom-érzete. A leader legalapvetőbb munkája az, hogy további leadereket teremtsen.”

(Mary Parker Follett, 1924)

Absztrakt

A *karizmatikus leadership* a vonatkozó szakirodalom egyik legnehezebben definiálható fogalma. Középpontjában a *követő* vezető iránti odaadása, elköteleződése áll, amely kiváltja a követést. A követés természeténél fogva értékracionális (nem tranzakciós jellegű) és belső meggyőződésű azonosulás (nem behódolás). A Max Weber-i karizmatikus és napjaink neo-karizmatikus leadership-je között az *odaadás tárgya* alapján tehetünk különbséget: a karizmatikus leader esetében az odaadás a *vezető személye* iránt nyilvánul meg, a neo-karizmatikus leader esetében az általa képviselt és a szervezet jövőképeinek részét képező *értékek és célok* iránt. A definíciós szétválasztás kapcsán rámutatok arra, hogy a két karizmatikus leadership értelmezés visszavezethető a követő érettségére (motivációjára és problémamegoldó képességeire, készségeire). A tanulmány a szakirodalom áttekintésére alapozott karizmatikus/neo-karizmatikus fogalmi különbségtétel mellett a GLOBE kutatás eredményeire támaszkodva bemutatja a magyar és a nemzetközi minta hasonlóságait illetve különbségeit a három karizmatikus leadership változó (inspiráló, jövőképpel bíró, önfeláldozó), illetve a Karizmatikus másodlagos főfaktor tekintetében.

Kulcsszavak: karizmatikus/neo-karizmatikus leadership, motiváció, érettség

Abstract

Charismatic leadership is one of the most nondescript notions of the relating literature. It is focused on devotedness and commitment of the follower toward the leader, triggering followership. Followership is, by nature, value-rational (non-transactional) and based on internal identification (not subservient). Max Weber's charismatic and the contemporary neo-charismatic leadership can be differentiated by the subject of devotion: follower is devoted to the person of the leader in the case of charismatic, and to the vision (values and goals) represented by the leader in the case of neo-charismatic leadership. By the definition-shifting, I point out that the charismatic leadership originates in the maturity (will and skill) of the follower. Besides the literature-based conceptual differentiation paper present the GLOBE-based resemblances and variances of the Hungarian and the international samples on the second-order Charismatic variable and its first-order components.

Keywords: Charismatic/neo-charismatic leadership, Motivation, Maturity

A Korintusiaknak írt 1. levélből vett idézet a karizma fogalom bibliai eredetére utal. Nyelvünkbe a görög „Kharidzesztaí” szóból került át, jelentése: kedvesnek lenni (kegyelmi ajándék). A Magyar Katolikus Lexikon a következő meghatározást adja a szó hétköznapi értelmezésére: „a személynek az a nagy belső, lelki ereje és hatása, mellyel képes másokat irányítani, befolyásolni, függetlenül attól, hogy a befolyásolás jó vagy rossz irányba történik-e” (Diósi – Viczián, 2001).

A karizma, karizmatikus vezetés a menedzsment irodalom egyik legnehezebben definiálható fogalma. A nehézséget nemcsak az értelmezés, meghatározás pontos fogalmi megragadhatósága jelenti, hanem a definíciók szerteágazósága, az azok mögött álló elméletek sokszínűsége és a kialakult szakmai konszenzus ebből fakadó hiánya is.

1. MI A KARIZMATIKUS ÉS A NEO-KARIZMATIKUS LEADERSHIP KÖZÖTTI KÜLÖNBSÉG? – SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉS

A karizma jelentését Weber értelmezte újra és helyezte át a teológiából a szociológiába (Bass, 1999, 541). Weber a *karizmatikus uralmat* azon az alapon különíti el a gazdasági szükségletek

kielégítésére alkalmas uralomformáktól, hogy az a magasabb rendű szükségletekre adott vezetői válasz: „A mindennapok gazdasági igényein *túlmenő* szükségleteket viszont elvileg mindig egészen másképpen fedezték, és pedig minél régebbi történeti korokat vizsgálunk, annál inkább azt látjuk, hogy az ilyen szükségletek fedezése *karizmatikus* alapokra épül. Ez azt jelenti, hogy pszichikai, fizikai, gazdasági, etikai, vallási vagy politikai szükség esetén nem alkalmazásban álló hivatalos személyek és nem is a szó mai értelmében vett – vagyis szaktudásként megtanult és fizetség ellenében gyakorolt – „foglalkozás” birtokosai voltak a „természetes” vezetők, hanem természetfelettinek (abban az értelemben, hogy nem mindenki számára elérhetőek) gondolt testi és szellemi tulajdonságok birtokában lévő személyek” (Weber, 1996, 205 – kiemelések az eredetiben, BGy).

Ez a Weber-i értelmezés egyértelművé teszi, hogy – szemben a tradicionális illetve racionális uralomformákkal, ahol az engedelmisség az elfoglalt pozíció autoritásából eredeztethető – a karizmatikus vezető autoritása személyéből fakad (Nye, 2010). Ez azonban felvet egy mind elméleti, mind gyakorlati szempontból izgalmas kérdést: a karizma vajon a *hatalom*, vagy a *leadership* fogalomkörébe tartozik-e? A logikai szétválasztás elvben egyszerű: a vezetői befolyásnak megfelelő viselkedés a *hatalom*-gyakorlás esetén az *engedelmisség*, a *leadership* esetén a *követés* formáját ölti (nincs hatalom engedelmisség és leadership követés nélkül).

Jóllehet Weber a karizmát az uralomformák között tárgyalja, „természetfeletti tulajdonságokkal” bíró személy befolyásának engedni inkább tűnik követésnek, mint engedelmisségnek. Egy újabb idézettel szeretnék rámutatni arra, hogy ez a kettő Weber-nél keveredik: „A karizma birtokosa nekilát a rá mért feladatnak, engedelmisséget követel, és a küldetésből adódóan azt is megköveteli, hogy kövessék. Az dönti el *sikerét*, hogy követőkre talál-e. Ha nem ismerik el a küldetését azok, akiket a küldetés címzettjeinek érez, akkor semmivé foszlik a küldetésre formált igénye, és nem tarthat igényt engedelmisségre és követőkre sem. Ha viszont elismerik az igényét, akkor ő az uruk mindaddig, amíg meg tudja őrizni ezt az elismerést azzal, hogy küldetése beigazolódik. De ezt a „jogát”, hogy ő az uruk, ekkor sem a többiek akaratából vezeti le – mintha mondjuk, megválasztották volna –, hanem pont fordítva: a karizmatikus képességekkel rendelkező személyt *kötelesek* elismerni azok, akik a küldetés címzettjei” (Weber, 1996, 206 – kiemelések az eredetiben, BGy).

A szövegben mind az engedelmisség, mind a követés szavak szerepelnek – lényegében azonos súllyal körül írva azt, hogy a vezetői befolyás gyakorlása miként vált át cselekvésbe.

Weber már itt „birkózik” *Barnard (1938)* későbbi felismerésével, vagyis az autoritás (tekintély) és a legitimáció közötti kapcsolat megfordulásával: az autoritás azoktól eredeztethető, *akiket* vezetnek, és nem azoktól, *akik* vezetnek (*Bakacsi, 2011*). Idézzük ezúttal *Barnard indifferencia zóna* értelmezését:

„Minden egyénben létezik egy „indifferencia-zóna”, amelyen belül az autoritás tudatos megkérdőjelezése nélkül elfogadja az utasításokat. ... Az „indifferencia-zóna” kifejezés a következőképpen magyarázható: Ha az ésszerűen megvalósítható valamennyi utasítást sorba rendezzük aszerint, hogy az utasítás által érintett személy számára azok mennyire elfogadhatóak, akkor belátható, hogy van néhány, amelyek egyértelműen elfogadhatatlanok, azaz ezeknek bizonyosan nem fog engedelmessé válni, van egy másik csoport, amelyek többé-kevésbé közömbösek, azaz vagy elfogadhatóak, vagy éppen csak hogy elfogadhatatlanok, és a harmadik csoport minden kétséget kizáróan elfogadható. Ez utóbbi csoport az, amely az „indifferencia-zónán” belül található. Az érintett személy – legalábbis ami az autoritás kérdését illeti – elfogadja azokat az utasításokat, amelyek ebben a zónában vannak, és számára nagyjából közömbös, hogy mi ez az utasítás. Ez az utasítás belül van azon a tartományon, amelyet általában előre látott akkor, amikor a szervezettel kapcsolatba lépett” (*Barnard, 1938, 167–169*). Az autoritás tehát *Barnard* nézetei szerint akkor tekinthető elfogadottnak, ha az egyén (szervezeti tag) mérlegelés nélkül a direktívák szerint cselekszik.

Követés ez, vagy engedelmesség? Az *utasítások* szerinti cselekvés *engedelmességet*, az *elfogadás követést* sejtet. A hatalom (uralom) mögött mindig *függés* áll, amelyet valami olyan *jószág* szükségessége, nehezen helyettesíthetősége és vagy/bizonytalansága alapoz meg, amely jószágra az engedelmeskedő vágyik, és amit a hatalom-gyakorló a kontrollja alatt tart (*Bakacsi, 2015, 153*). Az engedelmeskedő az engedelmességgel (az arra való hajlandósággal) viszonyozza a vágyott jószág megszerzését. A leadership *követése* ezzel szemben inkább *csere-aktusnak* tekinthető (lásd *Burns, 1978, 257–258*): a beosztott vezetői elvárások szerinti cselekvésének *jutalma* a – jellemzően intrinsic – motiváció mögötti szükségletek kielégítése. A kettő közötti lényeges különbség, hogy a hatalmi függéssel szemben a leader-follower viszonyban a *függés* jóval inkább *kölcsönös*.

Miből adódik ez az ambivalens (engedelmeskedő-követő) értelmezés? A karizma sajátos természetű fogalom, mivel – jóllehet személyiségre jellemző vonásnak tűnik – ténylegesen inkább egy olyan személyes hajlamra utal, amely másokat bizonyos válaszokra készítet:

ahelyett, hogy a vezetők tényleges tulajdonságaira mutatna rá, inkább a követőkre gyakorolt hatásra helyezi a hangsúlyt (Sy et al., 2018, 58). Ha a Weber-i és a Barnard-i karizma-értelmezést ezen a szemüvegen keresztül nézzük, akkor

- egyfelől kitűnik az, hogy az engedelmesség-követés valójában *észlelés* kérdése: a beosztott inkább követésként vagy inkább engedelmességgént éli-e meg azt?
- a kiindulópont az elfogadás, a küldetés elismerése és az *elfogadott zónán, illetve küldetésen* belül az *utasításnak* megfelelő magatartás inkább tűnik követésnek, mint engedelmességnek;
- a hangsúly a kiváltott magatartáson és az annak eredményeként előálló kimeneti teljesítményen (beteljesedett küldetésen) van.

House (1977) mutat rá arra, hogy a kivételes önbizalom, a befolyás megszerzésére és megkövetelésére irányuló erőteljes motiváció és a saját hiedelmek erkölcsi kifogástalanságában való erős meggyőződés azok a vezetői személyiség-vonások, amelyek a karizmatikus leader-ship előzményeinek tekinthetők. McClelland – Burnham (1976) hatalmi motiváció elmélete bontja ki azt a befolyásra törekvő motivációt, amelynek hangsúlya nem a személy, hanem az általa vezetett intézmény sikerén van – a hatalmi motiváció ezen „társas” értelmezésének lényege a jó teljesítményre ösztönző mikro-klíma megteremtése, ami éppenséggel a személyes hatalmi ambíciók visszafogottságával jár.

House et al. (1991) a McClelland-féle elméletet és annak kiterjesztését (LMP = Leader Motive Profile) integrálták saját modelljükbe: ahhoz, hogy a vezető a követők változáshoz elégséges kritikus tömegét mozgósítani tudja a követők és a közösség vízióit megjelenítő vezetői jövőkép megvalósítására, a (társas) hatalmi motiváció magas szintjével kell rendelkeznie. Minthogy azonban ez a követők egy részének ellenállását – és kritikáját – váltja ki, a vezető viszonya ezekhez közömbös, ami az affiliációs motiváció relatíve alacsony mértékével jár együtt.

Trice – Beyer (1986) a következő öt tényezőben foglalja össze a Weber-i (szociologikus) karizma értelmezést: (1) egy rendkívüli tehetségű személy, (2) egy társadalmi értelemben válságos, de legalább is nehéz helyzet, (3) a válság gyökeres megoldására alkalmas elképzelések halmaza, (4) olyan követők halmaza, akik a kivételes személyiséget vonzónak találják és meg vannak győződve arról, hogy az közvetlenül kötődik transzcendens hatalmakhoz, végül (5) ismétlődő sikerek hitelesítik a kiemelkedő tehetséget és

transzcendenciát. Nézetük szerint mind ezek együtt állása nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a karizma, mint szociológiai jelenség felszínre kerüljön (*House, 1999, 563*).

A neo-karizmatikus paradigma a karizmatikusságot *társadalmi-szociológiai* helyett inkább *szervezeti* tényezőként értelmezi, és a vezető személyes *tulajdonságai* (a kiválóság, a „nagy ember” hangsúlyozása) helyett inkább a követést kiváltó *magatartást* helyezi középpontba.

A neo-karizmatikus leadership értelmezés első „fanfárjait” House illetve Burns „fújják meg”: előbbi a változás-vezetést, utóbbi a magasrendű szükségletek kielégítésének vezetői szándékát kapcsolja a fogalomhoz.

Weber *küldetés értelmezését tovább fejlesztve* ugyancsak House (1977) mutat rá arra, hogy a karizmatikus vezetők lényegében változás-vezetők, a társadalmi változásokhoz nélkülözhetetlen kockázat-vállalási hajlandósággal, állhatatossággal, elszántsággal és kitartással. A változás-vezetői *szerep* ugyanakkor jól értelmezhetővé teszi a karizma *észlelt* természetét is: a változtatási szándék ellenállást vált ki a status quo kedvezményezettjeiből, akik ennek folytán nem fogják karizmatikusnak észlelni őt, inkább negatív színben látják.

Burns (1978) korszakos jelentőségű könyvében két vezető-típust különböztet meg: az üzletkötő (transactional) és az átalakító (transformational) leadert. A kettőben közös az, hogy a leadership lényegének a cserét tekinti, a megkülönböztetés azon alapul, hogy vezető és követő mit is cserélnek ki? Burns értelmezésében:

- a leadership a közös-kollektív célhoz kötődik, és hatékonysága az emberi szükségletek és várokozások kielégítésére irányuló szándékban és változásban mérhető meg; ezen belül
- az üzletkötő leadership konkrét, vezető és követő számára hasznos dolgok kölcsönös cseréjét jelenti, míg
- az átalakító leader magasrendű motivációk kielégítésére törekszik, és figyelmét a követő teljes személyiségére koncentrálja. Az átalakító vezető – követő viszony kölcsönösen serkentő és emelkedett, és gyakran változtatja a követőt vezetővé, a vezetőt pedig az erkölcs képviselőjévé (moral agent) (*Burns, 1978, 4*).

Burns az átalakító vezető fogalmat összekapcsolja a hősiességgel, karizmatikussággal. A morális leadership szerinte értékalapú és egyértelműen olyan társadalmi változásokhoz vezet,

amelyért a vezető felelősséget érez és vállal. Burns leader-e erkölcsileg felemelő, és tudatosan törekszik követőit leader-ekké fejleszteni (átalakító) (Avolio, 2000, 741).

Bennis – Nanus (1985), majd Nanus (1992) küldetés és közös(ségi) cél gondolatát elmélyítve vezetnek be a vezetői jövőkép (vízió) fogalmat: „nincs annál erősebb hajtóerő a szervezeti kiválóság és a hosszútávú sikeresség elérésére, mint a jövőnek egy széleskörben osztott vonzó, érdemi és elérhető víziója” (Nanus, 1992, 3).

1. táblázat: A karizmatikus vezető tulajdonságai és magatartásmintái Conger–Kanungo Szakasz-modellje alapján

	1. szakasz: a környezeti kontextus és a jelenlegi helyzet kritikai értékelése	2. szakasz: szervezeti célok megfogalmazása és artikulációja	3. szakasz: a megvalósítás módjának és eszközeinek szemléltetése
Az adott szakaszra jellemző karizmatikus vezetői tulajdonságok illetve magatartások	A status quo hiányosságai felismerésének képessége	A jelenlegitől lényegesen eltérő, eszményített jövőkép megfogalmazása	Eredeti, szokatlan, újszerű, társadalmi szabályoktól eltérő
	Erős készletés a status quo megváltoztatására	Szerethető, azonosulásra és követésre érdemes, közösen értelmezett távlatok megfogalmazása	Szavahihető hitelesség, személyes kockázatokat és áldozatot is vállaló szenvedélyes képviselő
	A követők hajlamainak, képességeinek, szükségleteinek és elégedettségének pontos felmérése	A jövőbeli célok erőteljes és inspiráló artikulációja	Szakértelem a fennálló rend meghaladására alkalmas, nem szokványos eszközök alkalmazásában

Forrás: saját szerkesztés Conger – Kanungo, 1998, 48–57 alapján

Az üzletkötő és az átalakító vezető-típusokat Kotter (1990) operacionalizálja vezetői szerepekké, előbbi a manager-ként, utóbbit a leader-ként címkézve. Kotter a leader-szerepet egyben összekapcsolja a változás vezetéssel (change-agent) is.

Conger és Kanungo (1998) szakasz-modelljükben finomítják és kibontják a karizmatikus vezetők változás-vezetésre képesítő tulajdonságait és magatartásait, egyben tovább fejlesztve Kotter leader szerep értelmezését is (lásd 1. táblázat).

A GLOBE kutatás a karizmatikus/érték-alapú leadershipet a vezető olyan képességeként határozza meg, amelynek révén szilárd meggyőződéssel vallott értékei révén inspirálja, motiválja követőit, és kiemelkedő kimenő teljesítményt vár el tőlük (House et al. 2004, 14).

2. KARIZMATIKUS ÉS A NEO-KARIZMATIKUS LEADERSHIP – A KÖVETŐK NÉZŐPONTJÁBÓL

Tegyük fel a kérdést: miért következik be a neo-karizmatikus paradigmaváltás a leadership irodalomban? Nézetem szerint ennek magyarázatát a követők felől érthetjük meg!

Argyris (1957, 1973) érettség koncepciója mutat rá arra, hogy a követők a gyermek-felnőtt (éretlenség-érettség) kontinuumon egyre inkább az érettség felé elmozdulva, egyre magasabb szintű problémamegoldó képességgel és hajlandósággal lépnek be a munka világába. *Hackman – Lawler (1971)* rámutat ennek a motivációs hátterére: erőteljes az elmozdulás a magasabb rendű (intrinsic) szükségletek kielégítése felé (változatosság, autonómia, munkával való azonosulás, a teljesítményről való visszajelzés). Az érettségre mint független változóra *Hersey et al. (1996)* építenek (szituatív) leadership elméletet, rámutatva, hogy az érett (kész és képes) személyiségek vezetésében a feladatorientált vezetési elemek eltűnnek a pozícióból fakadó hatalmi eszközökkel együtt, a vezető csak személyes hatalmi forrásaira – szakértelemre és a *French-Raven-i (1959)* értelemben vett referens hatalomra (azaz a karizmára) – támaszkodhat.

A karizmatikus illetve neo-karizmatikus leadership paradigmát két szempont mentén vetjük össze:

- szélesebb értelemben a két leadership paradigma eltérő vezetési-szervezeti paradigmák keretei közé illeszthetők – a vezetési-szervezeti paradigmákról bővebben lásd: (*Bakacsi, 2015*);
- szűkebb értelemben az érettség elmélet izgalmas lehetőséget teremt a karizmatikus és a neo-karizmatikus leadership szétválasztására – mindezt a követő perspektívájából (vegyük észre: a beosztotti érettség a vezetési-szervezeti paradigma egyik független változója).

A Weber-i (klasszikus) karizmatikus vezető követője inkább az Argyris-i kontinuum éretlen, míg a neo-karizmatikus vezetőé inkább az érett végpontjához van közelebb.

A klasszikus karizmatikus vezető követője még nem önálló problémamegoldó (komplexebb problémák tekintetében legalábbis biztosan nem), a neo-karizmatikusé viszont már az.

A klasszikus karizmatikus vezető dominánsan magatartás (bürokratikus) kontrollt, míg a neo-karizmatikus teljesítmény (piaci) vagy klán kontrollt gyakorol. Előbbi egyenes következménye

az önálló problémamegoldó képesség hiányának. Utóbbi esetében a követői problémamegoldó képesség már jelen van, így:

- elismertség motivációs szint esetén a kimenő teljesítmény fölötti alku és a ténylegesen teljesítmény alapján történő visszacsatolás,
- önmegvalósítás motiváció esetén a döntések alapvető kognitív (hiedelem természetű), illetve preferenciális (érték) premisszáiban való előzetes megállapodás

a kontroll gyakorlás módja.

A klán kontroll alkalmazását *Schein (1992, 229)* a következőképpen írja le: „A legegyszerűbb magyarázat arra, hogy a vezetők hogyan értetik meg üzeneteiket, nem más, mint a karizmájukon keresztül – ezen rejtélyes tulajdonságon belül az egyik legfontosabb elem a leader azon képessége, hogy elevenen, ugyanakkor tiszta egyértelműséggel képes a lényeges előfeltevéseket és értékeket kommunikálni. A karizmatikus jövőképnek, mint az ezeket beágyazó mechanizmusnak a legfőbb problémája az, hogy kevés vezető képes erre, és hatását ezzel együtt nehéz előre jelezni”.

Mi az, ami a kétféle karizmatikus leadershipet mégis közös nevezőre hozza? *Podolny et al. (2000)* mutatnak rá a karizmatikus leadership egy lényeges aspektusára: a jelentés-adásra. „A karizmatikus leadership, mint jelenség, majdhogynem definíció szerűen foglalja magába azt, hogy a követők cselekedeteiket összekapcsolva szeretnék látni életük nagyra értékelt szempontjaival” (*ibid: 70*). A követő szervezeti valósága egy társas konstrukció folyamatában jön létre, az általa kialakított értelmezés a szervezet tagjai által közösen kialakított jelentés-adástól nem függetleníthető: azt egymástól tanulják, nem (feltétlenül) maguk konstruálják – ebben a vezetőnek kitüntetett szerepe van (*Gioia, 1986; Isabella, 1990*).

Másnak ítélem azonban a karizmatikus, illetve a neo-karizmatikus leader által közvetített jelentésadást, a követői értelmezéshez való vezetői hozzájárulást.

A karizmatikus vezető követője – aki még nem önálló problémamegoldó – a saját probléma-észlelését meghaladó, annál jóval komplexebb probléma-értelmezést várja a vezetőtől és egyben ezt is értékeli benne! A sajátjánál jóval összetettebb, az önértelmezéséhez és önbecsüléséhez igen fontos hozzájárulást jelentő vezetői értelmezés folyamánya ugyanakkor az, hogy a követő:

- a vezetőjét önmaga fölé emeli, és *személye iránt* elköteleződik,

- a követő odaadónan felnéz vezetőjére; probléma-észlelést és -megoldó képességét (IQ-ját) magáét messze meghaladónak tekinti,
- kész követni, amely mind a karizmatikus vezető céljai, mind a célok megvalósítási módjának az elfogadásában nyilvánul meg,
- a fölé-rendeltség nem a vezető pozíciójából fakad (ennek folytán nem felülről kikényszerített), hanem a személyének tulajdonított (azaz Barnard értelmezésével összhangban alulról tételezett);
- vegyük észre, hogy így nyer értelmet a fentebb tárgyalt követés-engedelmesség dilemma: a vezető személyével és ezáltal céljaival való azonosulás követésként értelmezhető, az önmaga fölé való emelésből következő önként vállalt alárendeltség mégis egyfajta hierarchikus viszonyt eredményez, ami – tekintettel arra, hogy a vezető személye iránti *odaadás feltétlen – kvázi-hatalmi* reláció.

Más a helyzet a neo-karizmatikus vezető követőjével. Ő már – lévén *kész és képes* önálló problémamegoldó – nem a probléma értelmezését és megoldását, mint jelentésadást várja vezetőjétől, hanem

1. olyan önmagán túlmutató, kihívó és vonzó célok megfogalmazását, amelyek a kompetenciák teljeskörű mozgósítását igénylik, mi több azok továbbfejlesztésére is lehetőséget kínálnak – vegyük észre, hogy ezek az önmegvalósító motiváció szerves részei;
2. olyan kognitív (hiedelem természetű) és preferenciális (érték jellegű) keretek megteremtését, amelyeknek – mint döntési premisszáknak – a követő általi elfogadása kijelöli az autonóm cselekvés mozgásterét.

Ennek a jelentésadásnak ugyanakkor más a folyamánya:

- a vezető-követő viszony sokkal inkább mellérendelt – lévén kettejük függése kölcsönös;
- a követést nem a jobb probléma-észlelés és -megoldás képessége, hanem éppenséggel a beosztotti problémamegoldásnak teret engedő vezetés-felfogás és az inter-perszonális viszonyokat kezelni képes kompetenciák (EQ) megléte váltja ki;
- jóllehet a vezetői befolyás személyes-személyhez kötött, a követő mégsem a vezető személye, hanem az általa képviselt célok, illetve értékek és hiedelmek iránt köteleződik el;

- ha a vezető által képviselt célok és kultúra *hiteles* a követő számára, a leader-követő viszony kölcsönösen előnyös, és a követőben kialakulhat a nyer-nyer játékhoz való *feltétlen ragaszkodás, elköteleződés*, amelyért személyes áldozatot is vállal,
- ezt tekinthetjük az indifferencia zóna egy teljesen más szintű újra-értelmezésének is: a számára elfogadhatónak tekintett *direktívákat* kész követni. A direktívák értelmezéséhez két kiegészítő megjegyzés kívánkozik – mindkettő érdemi különbség a klasszikus karizmatikus leadershiphez képest:
 - a neo-klasszikus karizmatikus vezető követője számára a direktívák a célról és a célelérést terelő döntési premisszákról szólnak, és nem a célelés módjáról (magatartásról),
 - a célok és a döntési premisszák kibernetikai értelemben *vezérlés* jellegűek: nincs korrekciós jellegű (szabályozó) visszacsatolás. Ha van visszacsatolás, az *két-hurkos* jellegű: nem a következményeket kompenzálják, hanem magát a célt, illetve a döntési premisszákat (értékeket, hiedelmeket) változtatják meg!

A karizmatikus és a neo-karizmatikus leadership értelmezések összehasonlításának legfontosabb szempontjait és jellemzőit a 2. táblázatban foglalom össze.

2. táblázat: A karizmatikus és neo-karizmatikus leadership összehasonlítása – szempontok és jellemzők

	Összehasonlítási szempontok	Karizmatikus	Neo-karizmatikus
Konceptio-nális fókusz	társadalmi szint	társadalmi-szociológiai jelenség	szervezeti tényező
	elméleti hangsúly	vezetői tulajdonságok, kiválóság	a követést kiváltó magatartás
Vezetői szerep-értelmezés	hatalom-leadership	inkább hatalom (engedelmesség)	inkább leadership (követés)
	Burns-i üzletkötő-átalakító	érintettek számára fontos jószágok kölcsönös cseréje (üzletkötő, zéró-összegű játszma)	kölcsönös és emelkedett serkentés (átalakító, moral agent, nyer/nyer játszma)
	Kotter-i manager-leader szerepek	inkább manager	inkább leader (változás-vezető)
	vezetőtől elvárt intelligencia	problémamegoldó intelligencia (IQ)	érzelmi intelligencia (EQ)
	elköteleződés, odaadás	vezető személye iránt	vezető által képviselt értékek és célok iránt

	Összehasonlítási szempontok	Karizmatikus	Neo-karizmatikus
Vezető-követő viszony	függés	egyoldalú	kölcsönös
	vezetői kontroll	magatartás	teljesítmény vagy klán
	kibernetikai visszacsatolás	szabályozás	vezérlés
	leaderi jelentésadás	komplexebb probléma észlelés és értelmezés	vonzó és önkiteljesítésre alkalmas cél és az autonóm cselekvés mozgásterét kijelölő hiedelem- és érték-keretek
A követő jellemzői	követői érettség (Argyris)	inkább éretlen (feladat végrehajtó)	inkább érett (önálló problémamegoldó)
	kielégített követői szükséglet szint (motiváció)	extrinsic motivációk	intrinsic motivációk

Forrás: saját szerkesztés

3. NEO-KARIZMATIKUS LEADERSHIP – TÉNYEK A GLOBE KUTATÁS ALAPJÁN

A GLOBE kutatás vezetési stílust vizsgáló része azokat az elvárt tulajdonságokat, elvárt magatartási mintákat tárja fel, amelyek egy sikeres vezetővel szemben megfogalmazódnak. A kutatás tehát nem az észlelt (leíró), hanem a kívánatos, elvárt (normatív) vezetőképre világít rá.

A GLOBE kutatás karizmatikus/érték-alapú leadership változójának definícióját olvasva kétségtelen, hogy az a neo-karizmatikus értelmezési keretbe illeszthető: „Ez a széles értelemben vett leadership változó a vezető szilárd érték-meggyőződésen alapuló, inspiráló, motiváló, másoktól magas teljesítményszintet elváró képességét tükrözi.” (House et al., 2004, 14)

A karizmatikus/érték-alapú változó egyike annak a hat másodlagos faktornak, amely a következő elsődleges (itemekből ugyancsak faktor-analízissel képzett) változókból állt össze:

1. Jövőképpel bíró karizmatikus
2. Inspiráló karizmatikus
3. Önfeláldozó karizmatikus
4. Integritás
5. Döntésképeség

6. Teljesítmény orientáció

A GLOBE izgalmas kutatási kérdése volt az, hogy vajon vannak-e a kiváló vezetőktől *univerzálisan* elvárt, kultúrától független leadership változók? Univerzálisnak a kutatók azokat a változókat tekintik, amelyek az alábbi kritériumoknak megfelelnek (House et al., 2004, 676):

- a) az adott változó egyes társadalmak 1-7-es skálán mért átlagainak 95%-a (egyszerűbben: három kivétellel) 5 fölötti értéket mutat,
- b) a 62 vizsgált társadalom fő-átlaga (világ-átlag) 6 fölötti érték.

A 3. táblázat mutatja be a GLOBE kutatás karizmatikus leadership adatait:

- a karizmatikus/érték alapú fő-faktort,
- annak mind a hat komponens-változóját;
- kulturális klaszterenkénti (Gupta et al., 2002) csoportosításban, feltüntetve a klaszter-átlagokat is.

A táblázat első szembeötlő ténye az, hogy a kompozit karizmatikus/érték-alapú főfaktor éppen csak nem felel meg az univerzális követelménynek: jóllehet csak 3 ország (Franciaország, Katar és Marokkó) átlag-értéke 5 alatti, a világátlag „csak” 5,91 (6-nál kevesebb). A hatból négy elsődleges karizmatikus komponens-változó azonban *univerzális*:

- nemcsak igazolható Yukl (2002) tétele, amely az *jövőképpel bírót* és az *inspirálót* a karizmatikus leadership kritikus tényezőinek tekinti, de ezek egyben univerzálisan elvártak is (rendre: 6,02 és 6,07 világ-átlag értékek, és minden ország-érték 5 fölött van!);
- a hitelesség főátlaga is 6,08, az országok közül csak Katar 5 alatti (4,83);
- a teljesítmény orientáció főátlaga 6,19, ugyancsak Katar 5 alatti értékével (4,51).

3. táblázat: A GLOBE Karizmatikus /érték-alapú változójának országonkénti értékei

Ország	Jövőképpel bíró karizmatikus	Inspiráló karizmatikus	Önfeláldozó karizmatikus	Hitelesség	Döntésképeség	Teljesítmény orientáció	Karizmatikus / érték-alapú
Anglia	6,21	6,39	4,90	6,12	6,00	6,38	6,01
Ausztrália	6,24	6,40	5,14	6,36	6,02	6,35	6,09
Dél-Afrika (fehér)	6,15	6,33	5,01	6,35	6,07	6,01	5,99
Írország	6,33	6,33	5,11	6,19	6,14	6,38	6,08
Kanada (angol)	6,36	6,47	5,11	6,51	6,03	6,43	6,15
Új-Zéland	6,23	6,50	4,88	5,49	5,69	6,31	5,87
USA	6,28	6,35	5,16	6,51	5,96	6,46	6,12

Ország	Jövőképpel bíró karizmatikus	Inspiráló karizmatikus	Önfeláldozó karizmatikus	Hiteleség	Döntésképeség	Teljesítményorientáció	Karizmatikus / érték-alapú
Angol klaszter	6,26	6,40	5,04	6,22	5,99	6,33	6,04
Ausztria	6,13	6,34	5,03	6,46	5,96	6,23	6,02
Svájc (németajkú)	6,12	6,25	4,88	6,36	5,86	6,08	5,93
Hollandia	6,30	6,38	4,79	6,52	5,87	5,95	5,98
Németország (K)	5,86	6,10	5,08	6,11	5,81	6,33	5,87
Németország (Ny)	5,99	6,15	4,87	6,12	5,78	6,11	5,84
Germán	6,08	6,25	4,93	6,31	5,85	6,14	5,93
Finnország	6,29	6,42	4,22	6,52	5,97	6,04	5,94
Svédország	6,05	6,31	4,81	6,29	5,59	5,96	5,84
Dánia	6,20	6,26	5,05	6,38	6,08	6,05	6,00
Észak Európa	6,18	6,33	4,69	6,40	5,88	6,02	5,93
Franciaország	5,06	5,22	3,98	5,14	5,06	5,10	4,93
Izrael	6,45	6,40	5,52	6,47	6,24	6,34	6,23
Olaszország	6,24	6,14	5,20	6,06	6,09	6,18	5,98
Portugália	6,11	6,27	4,33	6,21	5,31	6,18	5,75
Spanyolország	5,91	6,34	4,80	6,11	5,95	6,25	5,90
Svájc (franciaajkú)	6,10	6,31	5,27	6,11	5,79	5,82	5,90
Latin Európa	5,98	6,11	4,85	6,02	5,74	5,98	5,78
Albánia	5,97	5,84	5,12	5,94	6,20	5,74	5,79
Görögország	6,19	6,25	5,42	6,27	6,18	5,82	6,01
Grúzia	5,82	5,48	4,91	5,79	6,00	5,94	5,65
Kazahsztán	5,88	5,46	4,50	5,65	5,76	5,97	5,54
Lengyelország	6,03	5,87	4,61	5,58	6,00	5,87	5,67
Magyarország	6,27	5,93	4,83	6,22	6,05	6,15	5,91
Oroszország	6,07	5,93	4,28	5,72	5,95	5,92	5,66
Szlovénia	6,00	5,74	4,77	6,08	5,79	5,76	5,69
Kelet-Európa	6,03	5,81	4,81	5,91	5,99	5,90	5,74
Argentína	6,15	6,32	4,87	6,15	6,13	6,20	5,98
Bolívia	6,20	6,28	4,94	6,29	6,27	6,04	6,01
Brazília	6,15	6,35	4,84	6,62	5,70	6,36	6,00
Costa Rica	6,06	6,10	5,67	6,18	5,66	6,15	5,95
Ecuador	6,50	6,63	5,99	6,79	6,29	6,64	6,46
El Salvador	6,21	6,25	5,81	6,29	5,78	6,22	6,08
Guatemala	6,06	6,25	5,71	6,24	5,77	6,09	6,00
Kolumbia	6,36	6,34	5,21	6,43	5,52	6,39	6,04
Mexico	5,78	5,91	4,80	5,77	5,54	6,14	5,66
Venezuela	5,74	5,81	5,56	5,89	5,40	6,05	5,72
Latin Amerika	6,12	6,22	5,34	6,26	5,81	6,23	5,99
Dél-Korea	5,76	5,74	5,30	5,62	5,63	5,18	5,53
Hong Kong	5,76	5,85	5,13	5,73	5,76	5,82	5,66
Japán	5,63	5,74	4,57	5,55	5,70	5,73	5,49
Kína	5,85	5,92	4,70	5,98	5,29	5,64	5,56
Szingapúr	6,17	6,09	5,39	6,15	5,85	6,11	5,95
Tajvan	5,66	5,74	4,98	5,89	5,60	5,67	5,58
Konfuciánus Ázsia	5,80	5,84	5,01	5,82	5,64	5,69	5,63
India	6,02	5,93	5,45	5,99	5,83	5,96	5,85
Indonézia	6,23	6,29	5,54	6,34	6,19	6,36	6,15
Fülöp-szigetek	6,46	6,51	5,55	6,58	6,37	6,56	6,33
Malejzia	6,01	6,10	5,18	6,03	5,93	6,11	5,89

Ország	Jövőkép- bíró karizma- tikus	Inspiráló karizma- tikus	Önfeláldozó karizmatikus	Hite- les- ség	Döntés- képes- ség	Teljesít- mény orientáció	Karizmati- kus / érték- alapú
Thaiföld	6,09	5,77	4,96	6,03	5,87	5,98	5,78
Irán	6,35	6,02	5,04	5,83	5,34	6,21	5,81
Dél-Ázsia	6,20	6,10	5,29	6,13	5,92	6,20	5,97
Katar	4,62	5,04	4,52	4,83	3,62	4,51	4,51
Marokkó	4,84	5,09	4,10	5,03	4,70	5,10	4,81
Törökország	6,25	6,08	5,03	6,16	6,29	5,91	5,95
Egyiptom	5,52	5,50	5,11	6,05	5,60	5,79	5,57
Kuwait	6,22	6,16	5,16	6,19	5,58	6,08	5,90
Arab klaszter	5,49	5,57	4,78	5,65	5,16	5,48	5,35
Namíbia	6,16	6,26	4,79	6,35	6,16	6,16	5,99
Zambia	6,10	6,25	4,91	6,10	6,02	6,10	5,92
Zimbabwe	6,27	6,46	5,31	6,14	6,29	6,16	6,11
Nigéria	5,89	5,98	4,92	6,07	5,75	6,00	5,76
Dél-Afrika (fekete)	5,39	5,56	4,33	5,36	4,83	5,47	5,16
Fekete-Afrika	5,96	6,10	4,85	6,00	5,81	5,98	5,79
Cseh Köztársaság	5,91	6,03	5,72	6,41	5,37	6,19	5,91
Világ-átlag	6,02	6,07	5,00	6,08	5,79	6,19	5,91

Forrás: saját szerkesztés House et al., 2004, 680, 713–714 és a GLOBE kutatócsoport belső munkatáblái alapján

Az önfeláldozó karizmatikus és a döntésképes komponens-változók ugyanakkor nem teljesítik az univerzalitás követelményét.

Tanulságos a kulturális klaszterek közötti összehasonlítás is. A kutatási eredmények arra utalnak, hogy Hummel (1973) érvelése, tudniillik hogy a Konfuciánus társadalmakra a karizmatikus leadership nem értelmezhető, bizonyos árnyalással alátámasztható – talán abban az óvatosabb újra-fogalmazásban, hogy ez az elvárás ebben a kultúrában mérsékeltebb. Amivel a GLOBE eredmények alapján kiegészíthetjük: a latin-európai, a kelet-európai és a fekete-afrikai klaszterekben is mérsékeltebb az elvárt karizmatikusság, az arab kultúrában pedig ennél is (szignifikánsan) alacsonyabb (House et al., 2004, 682).

A kelet-európai klaszteren belül izgalmas végig elemezni a magyar adatsort. A főfaktor 5,91-es értéke egyértelműen a klaszter átlag fölött van, és a világ-átlaggal azonos értékű!

Ami a komponens-változókat (elsődleges faktorokat) illeti:

- a vonzó jövőképet kínáló vezető elvárása mind a klaszter-, mind a világátlagot meghaladó (6,27);
- az inspiráló a világátlag és a klaszterátlag közötti átlag-értéket mutat (5,93);

- a vezetőtől várt önfeláldozás belesimul a klaszter-átlagba, ám alatta marad a világtátlagnak (4,83);
- a hitelesség mind a világ, mind a klaszter elvárásait meghaladóan fontos a magyar kultúrában (6,22);
- hasonlóan mindkét referencia-átlagnál fontosabb a döntésképeség (6,05); végül
- a teljesítményorientáltság a világtátlaghoz közeli, a klaszter megfelelő értékét messze meghaladó elvárás (6,15).

A magyar adatsorról azt érdemes kiemelni, hogy a Kelet-Európa kultúráját jellemző elvárásokhoz képest a magyar vezetők a karizmatikus leadershipet minden elemében fontosabb elvárásként fogalmazzák meg saját vezetőik felé, és ezzel – az egyes változó értékek kismértékű szóródásával együtt – belesimulnak a világtátlagba. Tekintettel arra, hogy a régió (és a klaszterbéli országok) társadalmi-gazdasági fejlettségét a magyar érdeemben nem haladja meg, a magyarázatot a szervezeti tagok érettségében (képességeik és motivációik relatíve magasabb szintjében) kereshetjük – ennek a hipotézisnek az igazolása azonban további kutatásokat igényel.

4. ÖSSZEGZÉS

Ahogy az Argyris-i éretlen-érett skálán egyének és társadalmak elmozdulnak az kész és képes (érett) pólus felé, a szervezeti univerzumban a munkavállalók vezetőikkel szembeni elvárásaiban úgy váltja fel a klasszikust a neo-karizmatikus leadership. Ahogy a szervezeti tagok maguk válnak „önjáró” problémamegoldókká, a tevékenységüknek értelmet adó várakozásaik hangsúlya úgy tevődik át a vonzó jövőképre, az önmegvalósítás lehetőségét felkínáló inspiráló és hiteles vezetői viselkedésre, a magas szintű teljesítményre, a képességek mozgósítását, egyben fejlesztését igénylő alkotás lehetőségére. Minél érettebbek vagyunk, illetve minél fejlettebb társadalomban élünk, annál inkább érvényes ez az összefüggés. A magyar kultúrában a neo-karizmatikus leadership elvárás relatíve erős, ami inkább az egyéni érettségnek, semmint a társadalmi fejlettségnek köszönhető.

IRODALOMJEGYZÉK

- Argyris, C. (1957): *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual*. New York: Harper.
- Argyris, C. (1973): *Personality and Organization theory revisited*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No. 2, pp. 141–167.
- Avolio, B. J. (2000): *Pursuing authentic leadership development*. In: Nohria, N. – Khurana, R. (eds.): *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press, pp. 739–768.
- Bakacsi Gy. (2011): *Egy újra felfedezett óriás: Chester Barnard (1886-1961)*. In: Dobák M. – Bakacsi Gy. – Kiss Cs. (szerk.): *Stratégia és menedzsment. Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére*. Budapest: Aula – Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet.
- Bakacsi Gy. (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Semmelweis Kiadó, 367 p.
- Bakacsi Gy. (2015): *Változó vezetési paradigma – változó megbízó-ügynök probléma?* In: Bakacsi Gy. – Balaton K. (szerk.): *Vezetés és szervezet társadalmi kontextusban: Tanulmányok Dobák Miklós 60. születésnapja tiszteletére*. Budapest: Akadémiai Kiadó, pp. 29–54.
- Barnard, Ch. I. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press, 334 p.
- Bass, B. M. (1999): *On the taming of charisma: A reply to Janice Beyer*. *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 4, pp. 541–553.
- Bennis, W. – Nanus, B. (1985): *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: HarperCollins, 235 p.
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*. New York: Harper & Row, 530 p.
- Diós I. – Viczián J. (szerk.) (2001): *Magyar Katolikus Lexikon VI. Kaán-kiz*. Budapest: Szent István Társulat, 970 p.
- Follett, M. P. (1924): *Creative experience*. Oxford: Longmans, Green & Co., 303 p.
- French, J. R. P – Raven, B. (1959): *The basis of social power*. In: Cartwright, D. (ed.): *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan Institute for Social Research, pp. 150–167.
- Gioia, D. A. (1986): *Symbols, scripts, and sensemaking. Creating meaning in the organizational experience*. In: Sims, H. P. Jr. – Gioia, D. A. (eds.): *The thinking organization: dynamics of organizational social cognition*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 49–74.
- Hackman, R. – Lawler, E. E. (1971): *Employee reactions to job characteristics*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55, No. 3, pp. 259–286.
- Hersey, P. – Blanchard, K. H. – Johnson, D. E. (1996): *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources (7th ed.)*, Upper Saddle River: Prentice Hall, 627 p.
- House, R. J. (1977): *A 1976 theory of charismatic leadership*. In: Hunt, J. G. – Larson, L. *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press, pp. 189–207.
- House, R. J. – Spangler, D. – Woycke, J. (1991): *Personality and charisma in the U.S. Presidency: A psychological theory of leadership effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2, pp. 364–396.

- House, R. J. (1999): Weber and the Neo-charismatic leadership paradigm: A response to Beyer. *Leadership Quarterly*, Vol 10, No. 4, pp. 563–574.
- House, R. J. – Hanges, P. J. – Javidan, M. – Dorfman, P. W. – Gupta, V. (eds.) (2004): *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage, 818 p.
- Gupta, V. – Hanges, P. J. – Dorfman, P. W.: Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business*, Vol. 37, No. 1, pp. 11–15.
- Hummel, R. P. (1973): *Charisma in politics: Psychosocial causes of revolution as preconditions of charismatic outbreaks within the framework of Weber's epistemology*. PhD thesis (Manuscript), New York: New York University.
- Isabella, L. A. (1990): Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 1, pp. 7–41.
- Kotter, J. (1990): What leaders really do? *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 103–111.
- McClelland, D. C. – Burnham, D. H. (1976): Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, Vol. 54, No. 2, pp. 100–110.
- Nanus, B. (1992): *Visionary leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 237 p.
- Nohria, N. – Khurana, R. (eds.) (2000): *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press, 822 p.
- Nye, J. S. (2010): Power and Leadership. In: Nohria, N. – Khurana, R. (eds.): *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press, pp. 305–334.
- Podolny, J. M. – Khumara, R. – Besharov, M. L. (2000): Revisiting the meaning of leadership. In: Nohria, N. – Khurana, R. (eds.): *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press, pp. 65–106.
- Schein, E. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 418 p.
- Sy, Th. – Horton, C. – Riggio, R. (2018): Charismatic leadership: Eliciting and channeling follower emotions. *Leadership Quarterly*, Vol. 29, No. 1, pp. 58–69.
- Weber, M. (1996): *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 2/3*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 281 p.
- Yukl, G. A. (2002): *Leadership in organization (5th ed.)*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 508 p.

THE LANDSCAPE IS CHANGING A MIXED METHOD STUDY OF THE SMALL WORLDS IN HIGHER EDUCATION

BALÁZS HEIDRICH

Professor

Institute of Management
Budapest Business School
heidrich.balazs@uni-bge.hu

NICK CHANDLER

Associate Professor

Institute of Management
Budapest Business School
chandler.nicholas@uni-bge.hu

KARINA SZÁSZVÁRI

Associate Professor

Institute of Management
Budapest Business School
szaszvari.karina@uni-bge.hu

Abstract

The objective of this study was to uncover the nature of subcultures in a higher education institution in Hungary with a mixed-method approach. Following a quantitative repeated cross-section study in 2011 and 2016, it was found that in spite of significant change drivers both externally and internally, there was little change in culture on the organisational level. However, on a subcultural level, subcultures had moved and changed over time, culminating in the emergence of a new subculture in 2016 – the adhocracy type.

Based on the subcultures identified during the studies, we have undertaken a qualitative analysis of three subcultures: the strong clan, the (standard) clan, and the market subcultures. It is found that strong subcultures are distinguished by a strong sense of fair play, a standard clan by its preference for flexibility and the market culture by its need to overcome in times of difficulty. From the findings of our repeated cross-section and mixed-method studies, it seems that market subcultures have a tendency to revert to the clan type in times of difficulty and change.

Keywords: Subcultures, Higher education, Vignettes, Values, Mixed-method

1. SUBCULTURES IN HIGHER EDUCATION

The theory behind organisational cultures in general and, more specifically, subcultures generally considers an organisational culture to involve some central elements, such as external adaptation and internal integration, values being taught to new members and these values were shared. This can be seen in Schein's definition of organisational culture: "A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems" (Schein, 2004). On a subcultural level, the aspects of sharing and problem solving are also emphasized as seen in the following definition by Van Maanen and Barley (1985) of a subculture as "... a subset of an organization's members who regularly interact with one another, identify themselves as a distinct group within the organization, share a set of problems commonly defined to be the problems of all, and routinely take action on the basis of collective understandings unique to the group" (p. 38).

Starting from this theoretical framework, we examine the nature of subcultures in a higher education institution. In this explorative study, we consider how subcultures interact, what perceptions and values are shared or not shared within subcultures.

The context of higher education in Hungary is vital as Hungary has undergone significant upheaval in the past few years. Government funding for the higher education institutions (HEIs) has decreased, state funding for students of subjects such as business and human studies was withdrawn (and then, to a very limited extent, reintroduced) in 2012, all HEIs have a chancellor to take on many of the roles of the rector as of 2014 and changes to the pension system result in higher staff turnover as well in 2012.

As organisations, higher education institutions are often rather large and complex. This view is confirmed by Kuh and Whitt (1988, 27): "the 'small homogenous society' analogue ... is surely strained when applied to many contemporary institutions of higher education". Moreover, subcultures are more likely to develop in bureaucratic, larger, or more complex organizations since these organizations are more likely to encompass a variety of functions and technologies (Trice – Beyer, 1993).

If we accept that there are likely to be subcultures in a higher education institution, then we need to find a suitable instrument, and the following section is concerned with the methodology of our study.

2. METHODOLOGY

This research study has two phases. The first involves the identification of subcultures using a quantitative instrument. The second involves using this data to select focus groups made up of the subcultures and, with the use of a qualitative method, uncover in greater depth the nature of these subcultures.

The most suitable instrument would be one with considerable usage in an educational context. The Competing Values Framework has a market-culture type and the organisational culture assessment instrument (OCAI), based upon this framework, was originally developed for an educational context.

The Competing Values Framework was developed by *Quinn and Rohrbaugh (1983)* makes use of two bipolar axes as a means of indicating four orientations of culture (*Cameron and Quinn, 1999, 32*) as follows: the 'Clan' culture is characterized by internal cohesiveness with shared values, participation, and collectivism with a focus on internal problems and concerns of individuals; the 'Adhocracy' culture uses ad hoc approaches to solve problems incurred from the surrounding environment and indicates a willingness to take risks, creativity and innovation and independence and freedom are highly respected; the 'Hierarchy' has centralized decision-making, much-formalized structures and rigidity with policies, instructions, and procedures aimed at reducing uncertainty and enforcing stability; and the 'Market' culture is based on orientation to the market and maintaining or expanding current market share with a focus on profit and ambitious, quantifiable goals coupled with a competitive nature. The OCAI has also been used in Hungary as a means of assessing culture types in Hungarian and enterprises (*Gaál et al., 2010*).

To identify the subcultures, a hierarchical cluster analysis using Ward's method was undertaken. The methodology of using a quantitative instrument for cultural assessment for identifying subcultures was first introduced by *Hofstede (1998)* for a study of the organisational culture of a large Danish insurance company of 3,400 employees. This produced a dendrogram

through which significant clusters can be detected. This method has also been used by *Tan and Vathanophas (2003)* to identify the subcultures of 230 knowledge workers in Singapore.

For the second phase of our study, vignettes have been chosen as a qualitative approach to the study of subcultures. Vignettes are described as short scenarios in written or pictorial form, intended to elicit responses to typical scenarios (*Hill, 1997, 177*). They involve concrete examples of people and their behaviours and serve as the means for participants to offer comment or opinion (*Hazel, 1995, 2*). In this way, they can aid in the study of perceptions, beliefs, and attitudes (*Hughes, 1998, 381*). *Wade (1999)* and *Neale's (1999)* examined moral codes and their contingent status within different contexts.

The use of vignettes as a complementary technique alongside other data collection methods (*see Hazel, 1995; Hughes, 1998*) can help to develop existing findings and explore data that cannot be uncovered through, for example, interviews or observation (*MacAuley, 1996; Wade 1999*). They can also be used to deal with sensitive topics (*Neale, 1999*).

For the purposes of contrasting differing perceptions and attitudes, *Barter and Renold (1999)* used vignettes to compare young people's, residential care workers' and managers' evaluations and perceptions. In the context of a focus group, in particular, *Maclean (1999)*, found that vignettes encouraged even the quietest group member to voice an opinion.

There are some challenges to the vignette approach. Firstly, *Finch (1987, 113)* points out: "asking about what a third party 'ought' to do in a given situation is not the same thing as asking respondents what they themselves think they ought to do". The biggest caveat in using this technique emerges when it is used in isolation (*West, 1982, cited in Finch, 1987; Faia, 1979*).

With samples of respondents taken from each of three subcultures and formed into focus groups, these groups were presented with vignettes involving the role of the teacher, the relationship between students and teachers, the future of high education, and the role of the University as an organisation. The comments from the interviews were recorded by the frequency of mention and whether the group agreed, disagreed or were indifferent to the comments made. In this way, we could detect the most commonly held values / perceptions within the focus groups.

3. FINDINGS

The research has been carried out in the largest Hungarian business school. For the first phase of our study in 2011 from a total possible 959 employees from all levels of the organisation, 369 completed questionnaires were received, In 2016 using the fully identical survey, 346 responses were received from a total sample of 979 employees in the organisation. We first assessed the reliability of our sample, and the results are in the following table:

Table 1: OCAI Reliability Statistics using Cronbach's alpha

Culture type	2011 Perception Cronbach's Alpha α	2011 Value Cronbach's Alpha α	2016 Perception Cronbach's Alpha α	2016 Value Cronbach's Alpha α	Comparison Reliability Coefficients*
Clan	0.818	0.792	0.825	0.716	0.82
Adhocracy	0.756	0.771	0.740	0.679	0.83
Market	0.733	0.651	0.718	0.688	0.67
Hierarchy	0.777	0.680	0.741	0.608	0.78

* Reliability coefficients reported by Cameron & Quinn (1999).

Source: own construction

As can be seen in the table, the scores for Cronbach's alpha range from 0.65 (questionable) to 0.825 (acceptable). The relatively low alpha of 0.608 suggests that market and hierarchy have a little lower intercorrelation with other variables for values due to higher variances, and these lower correlations reduce alphas. *Hair et al. (2017)* highlight that Cronbach's alpha tends to be underestimated in some models based on averaging (like OCAI). According to *Nunnally (1978)*, a satisfactory level of reliability depends on how a measure is being used. *Loewenthal (2004)* claimed the alpha coefficient of 0.6 could be acceptable and these coefficients exceed the 0.6 thresholds in all cases. This evidence of reliability indicates that the 6 dimensions are related to a common construct, namely, the four culture types.

After conducting a hierarchical analysis using Wards method (*Hofstede, 1998*), the subcultures were identified. Subcultures were classified as strong subcultures when the figure for dominant culture type was significantly higher than any of the other three values, hence subculture 3 is a standard hierarchy as the market culture type was only slightly lower, whereas subculture four is classed as a strong hierarchy as it's figure is much higher than the other three culture types

(see example in *figure 1* of the two clan types for further details). The subculture of dominant types and membership can be seen in the following table:

Table 2: Subcultures identified in 2016 and 2011

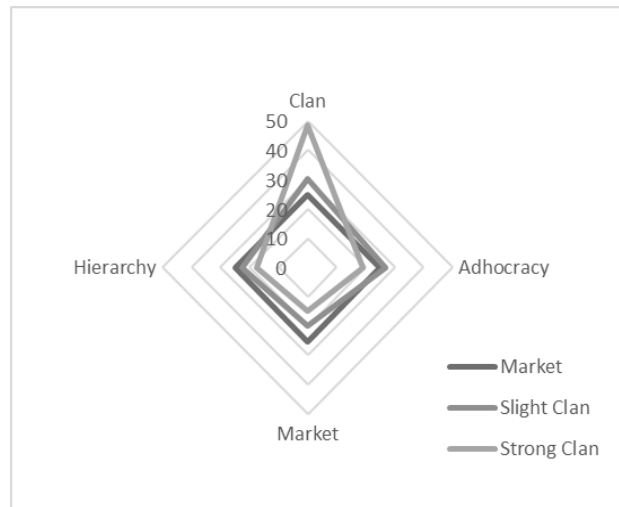
2011	Subculture					
	1	2	3	4	5	
Dominant culture type	Market	Clan	Hierarchy	Strong Hierarchy	Strong Clan	
Scores (average per member)	27.25	34.64	37.35	35.50	55.34	
No. of members	140	84	34	30	44	
2016	Subculture					
	1	2	3	4	5	6
Dominant culture type	Clan	Clan	Hierarchy	Strong Clan	Hierarchy	Adhocracy
Scores (average per member)	26.5	38.4	31.8	49.7	32.3	33.7
No. of members	142	62	61	24	21	36

Source: own construction

For the second phase of our study, the same questionnaire was sent out in 2017 to select respondents according to subculture. Respondents were also asked to indicate if they would be willing to take part in focus groups. As clan and market subcultures were the largest over the period and our findings of this additional study indicated the re-emergence of a market dominant subculture, focus groups were taken from the market, clan, and strong clan groupings. Sufficient respondents were found to constitute 4-6 respondents per focus group. The differences between the three subcultures used in the sample can be seen in the following figure using the OCAI for comparison.

As can be seen in the figure, the subcultures are essentially along the axis of the clan and market dimensions. These are opposing dimensions as the market is externally focussed with stability and control, whereas the clan types are internally focussed and have a preference for flexibility and discretion.

Figure 1: Three subcultures in the focus groups



Source: own construction from existing data on subcultures in the organisation

With samples of respondents taken from each of these three subcultures and formed into focus groups, these groups were presented with vignettes involving the role of the teacher, the relationship between students and teachers, the future of high education, and the role of the organisation. The comments from the interviews were recorded by the frequency of mention and whether the group agreed, disagreed or were indifferent to the comments made. In this way, we could detect the most commonly held values / perceptions within the focus group:

Table 3: Summary of values of the three subcultures

Strong Clan	Clan (slight)	Market
Fair to other students as well-formal solutions. Would be good to Mentor students. Teachers' evaluation by students is not REALITY. Finding acceptable solutions but keeping the rules To be fair.	Customer orientation first with moderate rules. Help students. Share and retain knowledge. Flexibility vs. customer orientation (OK on the part-time programme). Individual flexibility of the teachers regarding rules (discretion). No teacher performance evaluation wanted by teachers. Different, simultaneously valuable individual career paths	Support and development for increased burdens – peer mentoring, teamwork, organization development, facilitation, measurability, control.

Source: own construction

Table 4: Summary of perceptions of the three subcultures

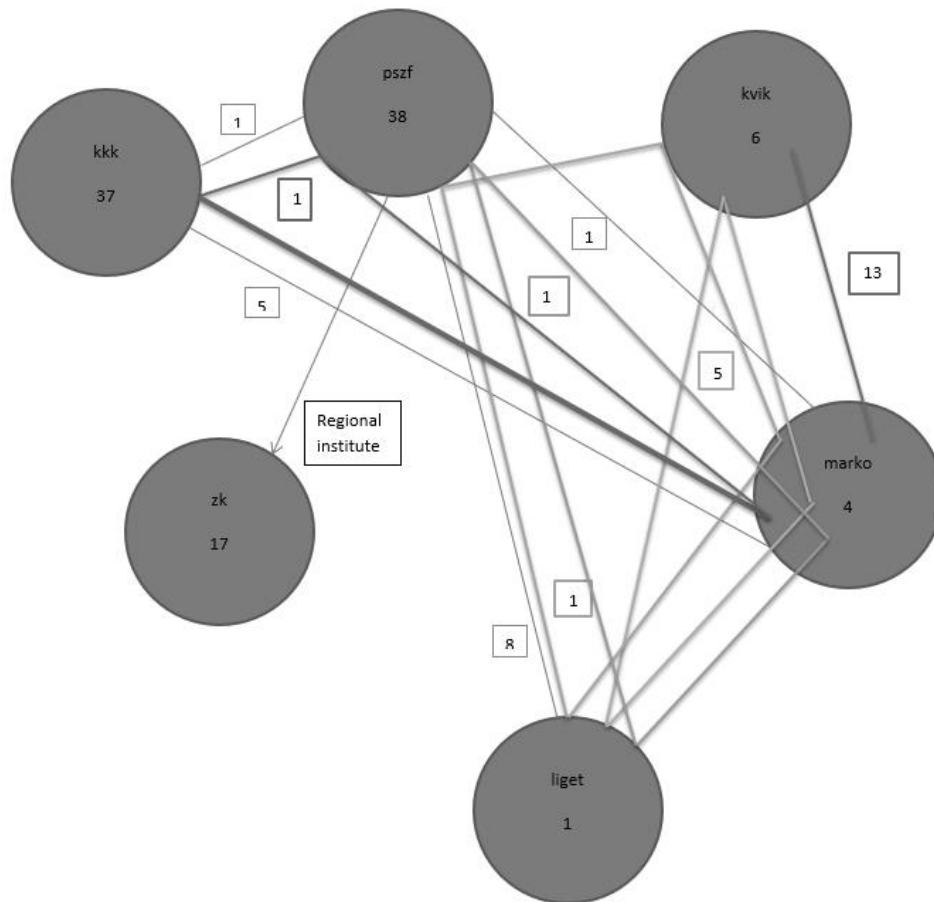
Strong Clan	Clan (slight)	Market
<p>Quantity over quality.</p> <p>Being evaluated by students is not everything.</p> <p>Beside education, many other roles (talent management, publishing, professional progress, public activity) are required.</p> <p>The university's role is uncertain in the society. Expectations are unclear by state.</p> <p>Rigid operation – expectation of society, students, politics</p>	<p>Lack of supporting system for students.</p> <p>Lack of support for teachers (both education and research).</p> <p>Existing demands – rather academic than education centered.</p> <p>Mass production – missing conditions.</p> <p>Existing evaluation – based on unclear expectations and values.</p> <p>Lack of autonomy of the institution.</p> <p>Lack of career paths for teachers.</p> <p>Requirements are moving to more academic orientation</p> <p>Mixed, confused identities of academic staff (teaching vs. research).</p>	<p>Lack of teacher support.</p> <p>Following tradition vs. new research results in education.</p>

Source: own construction

4. DISCUSSION

Referring back to Schein's definition of subcultures in our literature review, subcultures may exist when there is a degree of sharing and interaction. Our subcultures came from different departments, disciplines, and – in some cases – different locations. This presents a concern that our subcultures do not meet the original criteria to constitute subcultures. In order to assess the level of interaction, two additional questions were included in our instrument in which the respondents had to specify which locations they worked at and their frequency of interaction. This addition was due to findings in the pilot study that some staff was classed as full-time but only went to the office once a week, whereas an employee classed as part-time was found to be working 25-30 hours of lessons a week. To allay concerns that these groups were not subcultures but merely a collection of common values, 'interaction maps' were drawn up for the members of each subculture. An example of the 'interaction map' can be seen in the following figure:

Figure 2: Interaction levels of a subculture with other university locations



Source: Own construction

Figure 2 shows the sample from one of the 2011 subcultures as a means to illustrate the interaction of participants across a range of locations. The blue circles indicate different locations and the number of participants based in that one location. The lines and associated numbers indicate the number of participants is moving from one location to another for work. Thus, more than 25% of the staff work at one or more locations in the organisation. Thus, we maintain the assumption that the members that do not work in a range of locations, may be affected by the 'cross-pollination' of values and perceptions (Bird – Stevens, 2003).

For a comparison of the values of our subcultures, there are commonly held beliefs across all three for the lack of support and dissatisfaction with the evaluation of teachers. However, there are some defining characteristics which allow us to differentiate between these three subcultures. The strong clan is very much focussed on helping others (finding solutions and helping students), but only within the framework of their 'sense of fair play) (following rules

and being fair). Whilst the standard clan also refers to rules, the context is to follow the rules 'in moderation' and the values have shifted towards flexibility. Success and ambition are also seen in the high frequency and agreement of a preferred type of career path. The third subculture, the market subculture, has a preference for support and development in the face of uncertainty.

From the perspective of our original theoretical framework (Competing Values Framework), there are some aspects that are reinforced, but also some discrepancies. Firstly, the clan subcultures had far more agreed values and the market subculture very much less so and the standard clan values flexibility, which fits well the CVF, as well as the tight-knit social context of clan cultures (internal focus) – as contrasted with the market cultures inherent external focus. There is a discrepancy in relation to the CVF, as clan cultures are supposed to have a focus on the people aspect and working as a group. However, the value of teamwork and peer-mentoring was raised by the market subculture. In the context of the focus group discussion, these two aspects were seen as a means to solve the 'increased burdens'.

For perceptions, the strong clan is characterised by ambiguity and uncertainty, despite a recognition of the rigidity of the system. The subculture also equates the organisation with expectations and demands above most other aspects. The standard clan also perceives a certain degree of ambiguity and uncertainty, coupled with a certain degree of dissatisfaction – as seen in table 4 the most common perceptions relate to a 'lack of' some item or other. In contrast to these subcultures, the market subculture highlights the current change between the old / traditional ways and the new. This might indicate the preference for a new way forward or potential for resistance to change. If we consider this perception in light of the values and attitudes of the market subculture to change, then this further highlights the market subcultures discomfort with change and tendency to revert to another type when in crisis.

5. CONCLUSION

Our study raises some interesting questions with relation to the mentality behind our market culture type: In 2011 the largest subculture was a market subculture (more than double the size of the second largest). In 2016, the largest subculture had transformed into a clan culture type. Between 2011 and 2016 Hungarian Higher Education underwent significant change and

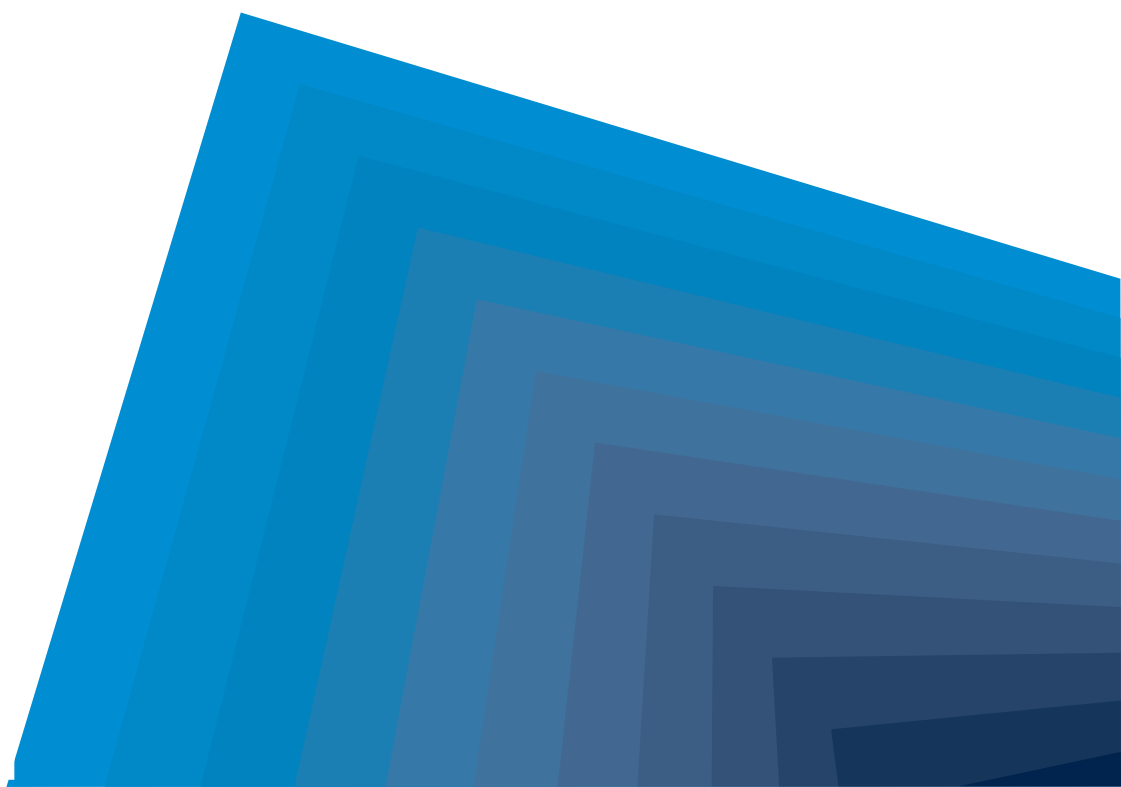
the organisation in this study thus also experienced both internal and external changes in terms of higher than usual staff turnover, changes in governance systems, and changes to funding for both students and the institution. This change of the largest subculture from market to clan during a time of crisis and transformation may also be seen in the outcome from the focus groups that a greater clan approach is needed in these times. Answering the question of whether the clan culture is preferred as a means of 'joining together in crisis' or a reversion back to the 'good old days' would require further research. Although this finding may not be generalizable at this stage of the research, it highlights an important consideration for practitioners that have market cultures and are considering transformation within the organisation.

REFERENCES

- Barter, C. – Renold, E. (1999): Physical and sexual violence amongst children in residential settings. Source: <http://www.brunel.ac.uk/dept/law/vrp>
- Bird, A. – Stevens, M. (2003): Toward an Emergent Global Culture and the Effects of Globalization on Obsolescing National Cultures. *Journal of International Management*, Vol. 9, No. 4, pp. 395–407.
- Cameron, K. – Quinn, R. (1999): *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Faia, M. A. (1979): The Vagaries of the Vignette World: A Document on Alves and Rossi. *American Journal of Sociology*, 85, pp. 951–954
- Finch, J. (1987): The Vignette Technique in Survey Research. *Sociology*, No. 21, pp. 105–114
- Gaál, Z. – Szabó, L. – Obermayer-Kovács, N. – Kovács, Z. – Csepregi, A. (2010): Clan, adhocracy, market or hierarchy? Which is the best for knowledge sharing in Hungary? ECIC, Source: <http://www.academic-conferences.org/ecic/ecic2010/ecic10-proceedings.htm>
- Hair Jr., J. F. – Hult, G. – Ringle, C. M. – Sarstedt, M. (2017): *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Hazel, N. (1995): Elicitation Techniques with Young People. *Social Research Update*, Issue 12, Department of Sociology, University of Surrey, Source: <http://www.soc.surrey.ac.uk/sru/SRU12.html>
- Hill, M. (1997): Research Review: Participatory Research with Children. *Child and Family Social Work*, NO. 2, pp. 171–183.
- Hofstede, G. (1998): Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, Vol. 35, pp. 1–12
- Hughes, R. (1998): Considering the Vignette Technique and its Application to a Study of Drug Injecting and HIV Risk and Safer behaviour. *Sociology of Health and Illness*, Vol. 20, No. 3, pp. 381–400

- Kuh, G. – Whitt, E. (1988): The invisible tapestry. Culture in American Colleges and Universities. ASHE-ERIC Higher Education, Report No.1.
- Loewenthal, K. M. (2004): An introduction to psychological tests and scales. (2 ed.) Hove, UK: Psychology Press.
- Maanen, J. V. – Barley, S. R. (1985): Cultural Organization: Fragments of a Theory. In: Frost, P. J. – Moore, L. F. – Louis, M. R. – Lundberg, C. C. – Martin J. (eds.): Organizational Culture. Beverly Hills, Sage, pp. 31–53.
- MacAuley, C. (1996): Children in Long term Foster Care: Emotional and Social Development, Hampshire: Avebury.
- Maclean, C. (1999): Children, Family, Community and Work: An Ethnography of the Oil and Gas Industry in Scotland. Source: <http://www.abdn.ac.uk> (Department of Management Studies).
- Neale, B. (1999): Post Divorce Childhoods. Source: <http://www.leeds.ac.uk/family>
- Nunnally, J. C. (1978): Psychometric theory. (2nd ed.) New York: McGraw-Hill.
- Quinn, R. E. – Rohrbaugh, J. (1983): A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science, No. 29, pp. 363–377.
- Schein, E. H. (2004): Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, 3rd edition.
- Tan, C. Y. – Vathanophas, V. (2003): Identifying Subcultures and their Perceptions towards Knowledge Management Systems. 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia, Source: <http://www.pacis-net.org/file/2003/papers/is-strategy/133.pdf>
- Trice, H. – Beyer, J. (1993): The culture of work organizations. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Wade, A. (1999): New Childhoods? Children and Co-Parenting After Divorce. Source: <http://www.leeds.ac.uk/family>

I. Szekció – Session I.



ELABORATING THE JOB DEMANDS AND RESOURCES MODEL OF EMPLOYEE ENGAGEMENT

MARIA JAKUBIK

DrSc (Econ); Dr (Econ); Head of the Master's Degree Programme
Haaga-Helia University of Applied Sciences Helsinki Finland
maria.jakubik@haaga-helia.fi

Abstract

In my theoretical paper, I seek to elaborate the existing job demands and resources (JD-R) model of employee engagement (EE) by extending it through the work-life balance (WLB) concept. This elaboration of the central model of EE is necessary due to the rapid developments in ICT technology, which have dramatically changed working conditions. Employees can work remotely, and independently from the physical and social work environment of an office. It is possible to accomplish most of one's work at any place and at any time. This flexibility in working conditions has both positive and negative impacts on the work-life balance, engagement, and aspects such as family, health, well-being, and motivation of employees. My approach has four phases. First, I highlight the need for contributions and discuss the benefits and drawbacks of work flexibility. Then I present the main concepts and subsequently propose and describe the elaborated model of JD-R that is the main contribution of this paper. Finally, I discuss the novelty, value contribution, limitations, and theoretical implications of this paper, as well as proposing future research directions.

Keywords: Employee engagement (EE), Work-engagement (WE), Work-life balance (WLB), Job demands and resources (JD-R) model

1. INTRODUCTION AND NEED FOR CONTRIBUTION

In this conceptual paper, my goal is to elaborate the central model, job demands and resources (JD-R) model of employee engagement (EE) or work engagement (WE), by extending it through the work-life balance (WLB) concept. *Albrecht (2010, 14-17)* indicates several key areas for further research in the field of EE. He argues that 'the JD-R model (*Bakker – Demerouti, 2007, 2008*) provides a useful unifying platform to examine the nomological net around engagement'

and further he adds that 'future research and theorizing might usefully be focused on elaborating the JD-R model to accommodate additional variables and additional complexity' (*Albrecht, 2010, 14*). This will be my main contribution to the existing knowledge about EE.

There have been already several extensions of the JD-R model and the EE construct, which include different contextual factors. *Rothmann and Baumann (2014)* for example examined the psychological conditions of work-home/home-work interactions on EE. They focus on the three psychological conditions of personal engagement at work identified by Kahn (1990) namely on meaningfulness, availability, and safety. Their study shows 'that psychological meaningfulness and availability, as well as work-life balance, accounted for a large proportion of the variance in employee engagement', and they 'are important psychological conditions to consider in promoting the engagement of employees' (*Rothmann et al., 2014, 525 and 527*). As future research needs, they suggest the need 'to better understand the pathways to work-life balance and employee engagement' and the relations of these concepts (*ibid: 527*). Consequently, there is a need for such a contribution.

However, to my knowledge, the WLB concept has not yet been related to JD-R. Concurring with *Albrecht (2010)*, the JD-R model needs to be extended and more broadly conceptualized 'to more explicitly acknowledge contextual factors such as organizational leadership, organizational strategy, organizational vision and values, organizational culture, organizational structure and human resources (HR) systems' (*ibid.: 14*). I argue that the elaboration of the central model of EE is also necessary because, due to rapid developments in ICT technology, working conditions have changed dramatically (*Primecz et al., 2016*). *Is it possible to be engaged at work and disengaged off the job in the current changing context of work?* Employees can work remotely, independently from the physical and social work environment. It is possible to accomplish most of one's work at any place and at any time. This flexibility in working conditions has positive and negative impacts on the work-life balance, engagement, and aspects such as family, health, well-being, and motivation of employees.

Benefits of flexible working on WLB can be viewed from the individual, organizational and societal points of view. I will focus on what flexible working means for individual employees and for the employer. For the individual working flexibly and remotely it means savings on commuting time and costs, comfort, autonomy on deciding when to engage in work activities, scheduling work tasks flexibly, and deciding about being available for work independently.

Benefits for the organization are savings on the costs of physical office facilities (renting, electricity, heating, cleaning, etc.), saving time and costs on business trips through online meetings. *Dizaho et al. (2017)* studied how to achieve WLB through flexible work schedules and arrangements. They determined that 'Flexi-time, working from home, part-time, job sharing and teleworking have been depicted as effective strategic approaches to achieving work-life balance' (*ibid.*: 455). They conclude that organizations can benefit from WLB achieved through flexible work scheduling by 'increased productivity, loyalty, satisfaction, increase in morale, and attitude and behaviours of employees'. They emphasize the WLB benefits for employees, as well as 'increasing flexibility, increase in family and leisure time, childcare privileges, less work-life conflict, reduced burnout, and improved emotional, physical and psychological well-being' (2017, 462).

Drawbacks of the work flexibility on WLB for the individual could be weakening family relations (children, spouse, and parents), feelings of being a '*bad mother or father*', suffering social relations, less time for friends and hobbies, and a decrease in motivation. Furthermore, constantly being connected to work could lead to health problems, stress, burnout, ambiguity, addiction, and workaholism. Thinking constantly about work-related issues, inability to turn off the engagement, inability to relax, and feeling constant pressure could lead to the '*absent presence*' syndrome for employees (*Middleton, 2008*). Similarly, *Primecz et al. (2016, 79)* conclude that while ICT provides an opportunity for flexible work, it creates new problems for individuals such as 'overwork, obsession with work (and technology itself), mental and physical exhaustion and burnout'. On the other hand, the drawbacks of flexible working for organizations are potential crises in the role of management, loss of control of working hours, and difficulties in scheduling work that requires physical presence (healthcare, service providers, etc.). In addition, the negative impacts could be leadership crises, difficulties in leading, trying to inspire workers you do not actually meet, communication difficulties (IT, ICT problems), machine-human interactions, machine-machine interactions (the human touch is missing), difficulties in creating a unified vision of the organization, involvement, commitment, motivation difficulties, and feelings of not belonging.

Based on the above arguments about the changing context of work conditions and the needs for future research indicated in the EE literature, I argue that the JD-R model of EE needs to be extended through the WLB construct. Broadening existing knowledge and providing a better

understanding of the emerging EE concept are the contributions of my paper. Next, I will present the concepts of EE, JD-R, and WLB. Then, I will describe the elaborated model of JD-R, followed by conclusions and a discussion.

2. APPROACH AND CONSTRUCTS

My approach is theoretical. As I have indicated in the introduction, the changing work conditions, flexibility in the workplace, space, and time influence the work-life balance and employee engagement, both positively and negatively. Nowadays it is possible to accomplish most of one's work at any place and time. The JD-R model argues that high job demands and low job resources or low job demands and high job resources cause health, motivational, engagement, and well-being problems for employees. On the contrary, when job demands and resources are in balance, it results in a positive impact on employees, work engagement, and organizational performance. Therefore, my argument is that if the JD-R model would integrate the work-life balance (WLB) concept, the imbalance or balance between job demands and resources would show more explicitly, which would lead to well-being, motivation, work engagement, and increased organizational performance. This elaboration of the existing JD-R model is my objective in this paper. Next, I present the building concepts of my proposed model, namely EE or WE, the JD-R model, and WLB.

2.1. Employee engagement or work engagement

Employee engagement (EE) is a relatively recent concept. *Dagher et al. (2015)* provide a comprehensive overview of the historical evolution of the EE construct. They discuss the historical roots and evolution of EE and its three dimensions, i.e., vigor, dedication, and absorption. In their literature review, they present the most common fourteen definitions of EE (*ibid.*: 240) from 1990 to 2009. However, they argue that 'the definition and meaning of employee engagement is unclear and vague and has been interchangeably misused with many different terms' (*ibid.*: 237).

Employee engagement has been defined in multiple ways, but there are similar characteristics in these definitions. The definitions of EE emphasize the physical, emotional, and cognitive dimensions of engagement (*Kahn, 1990, 700*). The drivers of EE are positive intrinsic

motivation, enthusiasm, passion, commitment, satisfaction with work, and individual involvement. Employee engagement is ‘a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption’ (*Schaufeli et al., 2002, 74*). The definition of *Bakker and Demerouti (2008)* is the most relevant to the objective of this paper. They write that ‘Engaged employees have a sense of energetic and effective connection with their work activities, and they see themselves as able to deal with the demands of their jobs.’ In my proposed model, in addition to the physiological (i.e., behavioral), cognitive, and affective dimensions of EE, I emphasize its psychological and social dimensions.

Like *Dagher et al. (2015)*, *Jakubik and Vakkuri (2015, 8-9)* explore the theories, definitions, models, and drivers of EE. They argue that because the EE construct is relatively new, there are several theories related to this concept. They mention the following four:

1. The *job demands and resources model* of Bakker and Damerouti in *Bakker (2010, 240)* examines how job resources (such as autonomy, support, and feedback) and personal resources (such as self-efficacy, optimism, and reliance) directly influence work engagement, something that influences outcomes (e.g., in-role performance, extra-role performance, creativity, financial results).
2. Hobfoll’s (2002) *theory of conservation of resources* seeks to answer how employees strive to gain and protect resources, and why employees perform more effectively when they have access to a range of resources.
3. The *self-determination theory of motivation* by Deci and Ryan in *Meyer et al. (2010, 68)* focuses on explaining why the experience of employee engagement requires the satisfaction of basic psychological needs (competence, autonomy, relatedness).
4. *Blau’s social exchange theory (1964)* shows how the provision of valued resources results in employees developing a felt obligation to reciprocate with pro-social attitudes and engagement-related behaviors.

In addition to the above four main theories, there are several other theories that are relevant to EE. For example: the social identity theory of *Tajfel (1974)*; the broaden-and-build theory of positive emotions by *Fredrickson (2001)*; the job characteristics theory of *Hackman and Oldham (1980)*; work psychology and positive organizational studies (*Cameron et al., 2003; Dutton – Ragins, 2007*); the theory of flow (*Csikszentmihalyi, 1991*); motivational theories; social

intelligence (Goleman, 2006); the 'becoming to know' framework that is based on the practice view of knowledge creation (Jakubik, 2011); action research (Reason and Bradbury, 2007); and appreciative inquiry (Preskill – Catsambas, 2006; Reed, 2007). In this paper, however, I focus only on the first main theory, namely on the JD-R model, because it is considered as the most general one and it is what would specifically need further elaboration.

According to Jakubik and Vakkuri (2015) employee engagement has several drivers: affective organizational commitment, job satisfaction, job involvement, and job attitude (Newman et al., 2010); organizational resources, job resources (e.g., autonomy, feedback, support), and personal resources (e.g., self-efficacy, optimism, resilience) (Bakker, 2010, 46, 48, 54); energy, enthusiasm, vigor (*ibid.*). These factors are important for individual employees vis-à-vis their feeling of engagement.

Several authors argue that a high level of EE enhances business performance. Bakker (2010) and others (e.g., Fleck – Inceoglu, 2010, 33) explore EE's impact on organizational performance. Employee engagement has several dimensions. Schneider, Macey, Barbera, and Young (2010) propose that engagement has both psychological (trust, safety, feelings) and behavioral components. 'While other situational job resources, such as autonomy, supervisory coaching, performance feedback, and personal resources, like optimism, self-efficacy, and self-esteem can predict engagement (Bakker et al., 2008), they fail to capture the psychological experiences employees have that most significantly impact their engagement in workplaces' (Schneider et al., 2010, 159 quoting Bakker et al. 2008) (Jakubik – Vakkuri, 2015). I argue that in addition to the psychological and physiological dimensions of EE it is necessary to include the cognitive, effective, and social dimensions as well.

2.2. The job demands and resources model

The job demands and resources (JD-R) model (Demerouti et al., 2001; Bakker – Demerouti, 2007) is one of the key models of EE (or WE). The three main assumptions of the model according to Mauno et al. (2010, 112–113) are as follows:

Assumption 1: Psycho-social characteristics of any work can be characterized by two main factors: job demands and job resources. "Job demands" refer to those aspects of a job that require sustained physical and/or psychological effort'. "Job resources" refer to those aspects

of a job that are functional in achieving work goals, may reduce job demands and the associated physiological and psychological costs, and stimulate personal growth, learning, and development' (*Mauno et al., 2010, 112*). In the proposed elaborated model of this paper, I extend and explain these two factors, both from individual employees' and organizations' perspectives.

Assumption 2: The JD-R model is characterized by two basic processes, i.e., health and motivational (*Bakker – Demerouti, 2007*). The health process is related to employees' physical, cognitive, emotional, and social resources to meet job demands. The other process is the motivational process of employees. This is characterized by extrinsic and intrinsic motivational factors. The model proposed in this paper opens up both the organizational and individual health and motivational processes.

Assumption 3: The JD-R model assumes the negative impacts of the lack of resources. I argue that this imbalance between job demands and resources could lead to both positive and negative work outcomes, and could thus influence EE both positively and negatively. In my proposed JD-R model, I clearly show the need for balance between job demands and resources by extending the existing model through the work-life balance concept that I will present next.

2.3. Work-life balance

The concept of work-life balance (WLB) is defined in different ways. In their review paper, *Dizaho et al. (2017, 457)* refer to WLB definitions by *Dundas (2008)*, *Greenhaus et al. (2003)*, and *Hudson (2005)*. *Dundas* focuses on 'efficiently managing the pressures between paid employment and all additional activities'. *Greenhaus et al.* associate WLB of individuals with 'even dedication to work and other non-work' activities. For *Hudson (2005, 3)* WLB of individuals is a 'satisfactory level of participation or "fit" between numerous roles'.

Similarly, *Helmlé et al. (2014, 114)* argue that 'work-life balance has been defined in multiple ways'. They refer to definitions of WLB given by *Clark (2000)*, *Grzywacz and Carlson (2007)*, and *Greenhaus and Allen (2010)*. *Clark's (2000)* definition is related to the satisfaction of individuals so they can function with minimum conflicts at home and work. *Grzywacz and Carlson (2007)* define work-life balance as 'the accomplishment of role-related expectations ... in the work and family domains'. Work-life balance defined by *Greenhaus and Allen (2010)* is 'the extent to

which an individual's effectiveness and satisfaction in work and family roles are compatible with the individual's life role priorities'.

Concurring with *Greenhaus et al. (2003)*, *Parkes and Langford (2008, 267)* define WLB 'as an individual's ability to meet both their work and family commitments, as well as other non-work responsibilities and activities'. In their quantitative study of 16,000 employees, *Parkes et al. (2008, 275–276)* focus on the connection of WLB and EE. However, their quantitative research resulted in a weak correlation (0.21) between WLB and EE. They conclude that 'work-life balance was more important for engaging full-time and contract employees than part-time and casual employees, and for parents ... than non-parents ... work-life balance was more strongly predictive of engagement for couples than singles ... and work-life balance was less important for engaging employees under 30 than for older age groups' (*Parkes et al., 2008, 276*). These are important and relevant points for this paper because WLB traditionally has been examined only as a concept related to individual employees' resources and organizations' demands.

In their interesting research, *Robak et al. (2016)* examine how the size of organizations influences WLB. By referring to *Kirchmeyer's (2000)* definition of WLB, they assume that 'WLB can be understood as an equal distribution of time, energy, and engagement in all the areas of life' (*Robak et al., 2016, 88*). Their goal is to identify the main factors that influence the WLB in small- and medium-sized enterprises (SMEs). The main WLB influencing factors are open internal relations of personnel, a professional environment, flexible forms and systems of work, informal support from colleagues, superiors' readiness to provide support to employees in difficult life situations, and ability to present personal and professional needs to the employer. Regarding this paper, in addition to identified relevant factors, the style of management and leadership as an influencing factor of WLB is important.

In brief, the concept of WLB, like EE, has multiple definitions. These are, however, quite similar and they are related to life satisfaction, job satisfaction, family satisfaction, commitment, dedication, and engagement. Factors that influence WLB include job involvement, flexibility at work, spousal support, work-home/home-work conflict, and communication processes (*Helmle et al., 2014*). However, *Rothmann and Baumann (2014, 527)* recommend that 'managers and employees should become aware of the concepts of engagement and work-life balance, and the relation of the concepts'. As future research, they suggest 'to explore the work-life balance and employee engagement between different gender roles, cultures, and hierarchies within a

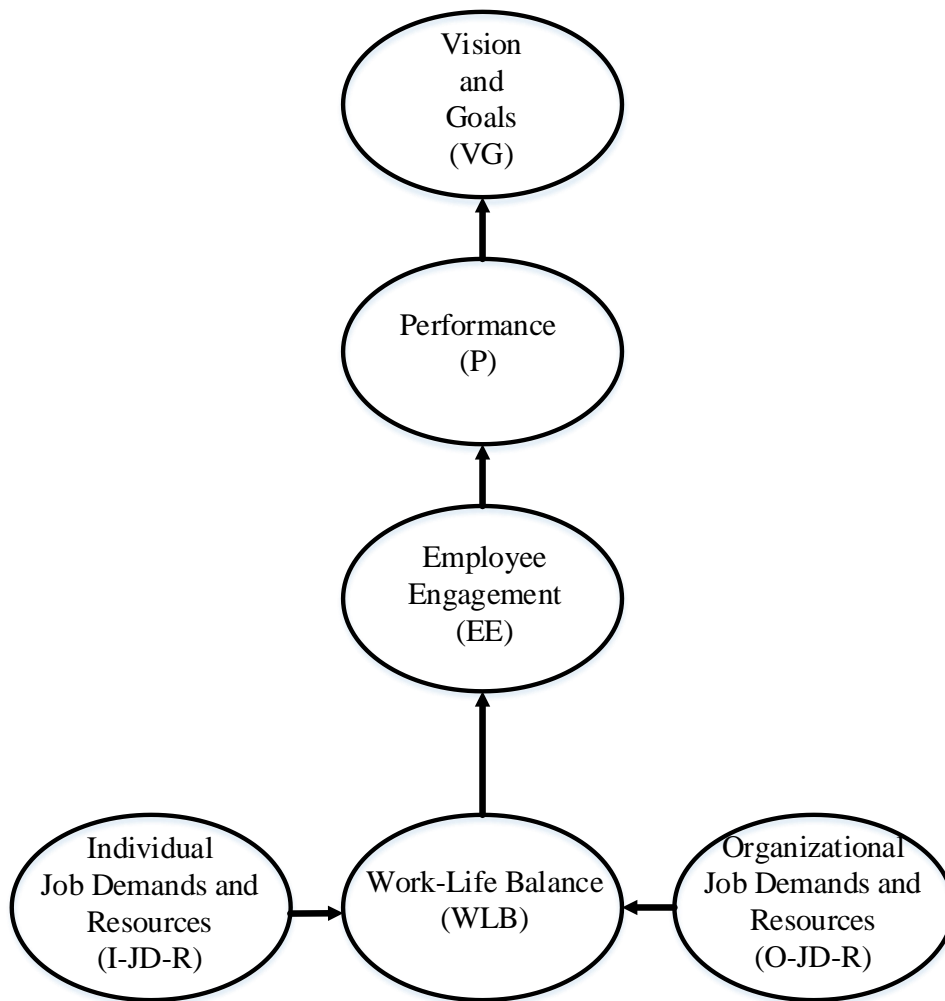
company. ... further research is warranted at both the individual and the organisational level to better understand the pathways to work-life balance and employee engagement' (ibid). My objective is to answer their call for future research and propose an elaborated model of JD-R in the next section.

3. PROPOSED AND ELABORATED JD-R MODEL

The main contribution of my conceptual paper is the elaborated job demands and resources model (*figure 2*) of employee engagement. I decided to present the model building in two phases first, the core (*figure 1*) and then the more detailed, elaborated model.

In *figure 1*, I illustrate the core of the model, which consists of individual and organizational job resources and job demands (i.e., I-JD-R and O-JD-R) that lead to employee engagement (EE) through work-life balance (WLB). Placing WLB between the I-JD-R and O-JD-R is an important step in the model's extension because it makes explicit the need for balancing job resources and demands. When employees are engaged at work (EE), it leads to performance (P) and to the achievement of both employees' and organizations' visions and goals (VG).

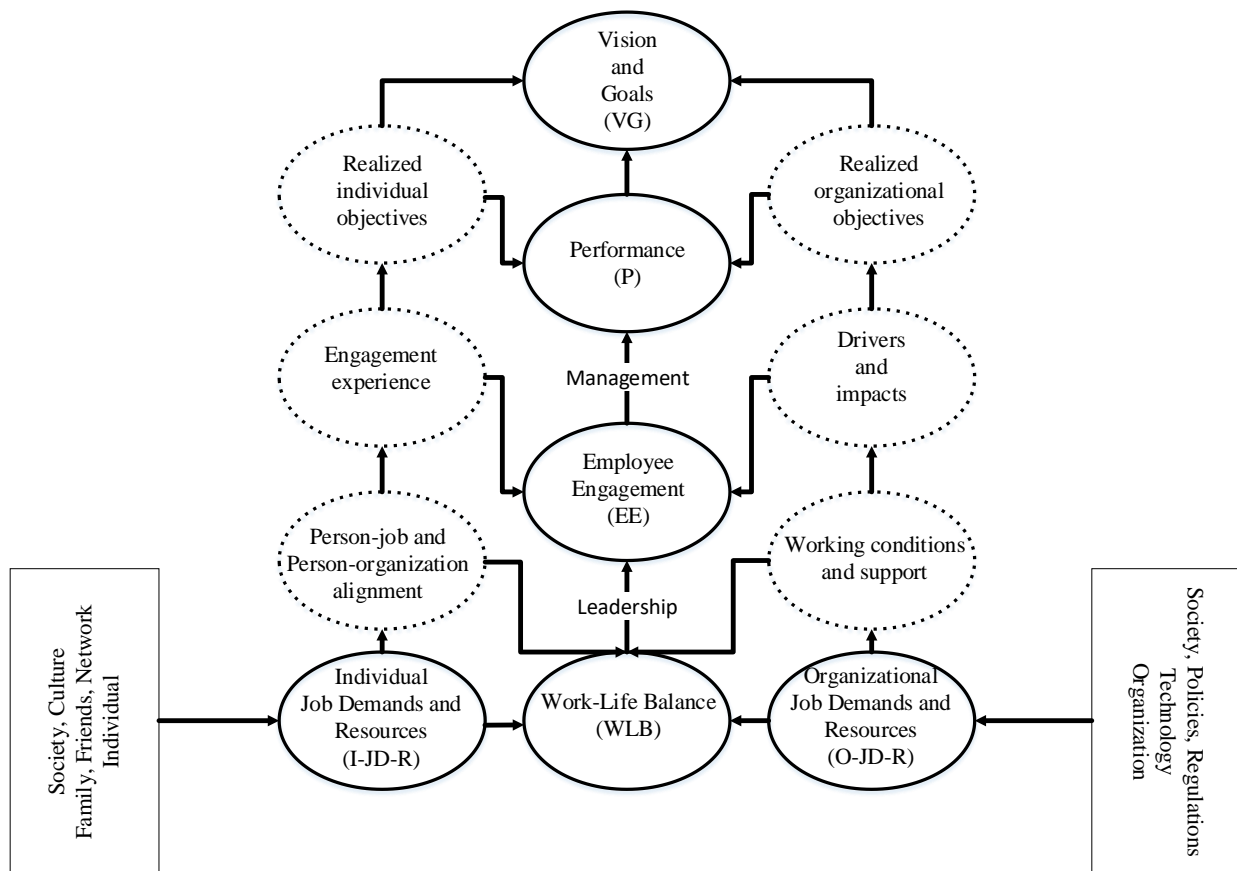
Figure 1: Extended Job Demands and Job Resources (JD-R) Model



Source: created by the author

The second step in my model building is the further elaboration of *figure 1* that I present in *figure 2*. It is important to understand what helps both individuals and organizations to achieve their vision and goals (VG). Therefore, the foundation of this process is job demands and resources. First, I describe the I-JD-R and then, the O-JD-R is shown in *figure 2*.

Figure 2: Elaborated JD-R Model of Employee Engagement



Source: created by the author

3.1. Individual job demands and resources

Obviously, one needs to understand that individuals do not exist without their social networks, family, and friends and that they are all part of the society and culture. With this, I want to underline the importance of the social context for an individual employee's job demands and resources. Individual job demands and resources have a social, cognitive, emotional, behavioral and psychological character.

Purpose, motivation, personality, resilience, optimism, self-efficacy, and self-esteem of the individual employee lead to person-job and person-organization alignment. Selecting the right organization and job is a demand and resource for the individual, and it has an impact on WLB.

When this alignment is achieved, the employee becomes proactive, takes extra-role activities, shares his or her knowledge, and is willing to help other colleagues. It means that with these extra physical and cognitive efforts, and with the support of family and leaders, the employee

reaches a high level of engagement. This experience is an emotional state when the employee feels energetic and ready to make an extra effort in his or her job. Alignment, absorption, identification, vigor, dedication, excitement, feeling of belonging and making a difference are characteristics of this experience.

Individual goals and objectives include a meaningful contribution, job satisfaction, belonging, learning, and career development. Moving toward realizing these individual objectives is achieved when employees have feelings of safety, recognition, meaningfulness, and an opportunity to develop their skills.

3.2. Organizational job demands and resources

Job demands and resources of organizations influenced by their micro and macro environment, as well as by society. Values, culture, ethical principles, policies, and regulations, as well as educational and technological infrastructure, all have an impact on vision and goals (VG), working conditions, and the support that organizations can provide for employees. If the organization can create a safe and trustworthy work climate, provide autonomy, flexibility, remote work opportunities, coaching, and well-being, it can be considered an employee-friendly organization. All these working conditions and support reinforce WLB.

To engage employees at work (EE) is also a challenge for leadership. A leader's role in this is to inspire, motivate, and encourage employees by providing them autonomy and involvement in decision-making. *Jakubik (2016)* argues that 'The task of managers and leaders is to engage knowledge workers at work by providing them meaningful work in which they are able to thrive' (*ibid.*: 103). Further, she adds that 'the role of people management and leadership becomes pivotal in the knowledge economy' (*ibid.*). It is a challenging task, however, when leaders and managers need to motivate employees whom they do not meet face to face due to flexible and remote working opportunities.

Employee engagement (EE), when achieved, has mainly positive drivers and a positive impact on organizational performance (P). When employees are engaged, it results in low staff turnover, employee retention, low absenteeism, corporate responsibility, open communication, a feeling of belonging, meaningfulness of job contributions, fewer faulty

products, customer satisfaction, and loyalty. All these lead to performance (P) and realized organizational objectives.

Realized organizational objectives, i.e., goals and vision (GV) include financial goals, productivity, market share, good product and service quality, good reputation, image, and relationship capital.

After presenting the proposed, elaborated JD-R model of EE (*figure 2*), I now turn to the conclusions and discussion.

4. CONCLUSIONS AND DISCUSSION

The goal of my conceptual paper was to answer the calls for future elaboration of the JD-R model of EE (*cf. Albrecht, 2010; Baumann – Rothmann, 2014*). The novelty of my elaborated model is that I demonstrate how both the individual JD-R *and* the organizational JD-R relate to employee engagement through the work-life balance construct. Furthermore, my proposed model (*cf. figure 2*) shows how EE leads to higher performance and the achievement of goals and vision. In addition, as I argued in the introduction, my contribution is needed because of the intensely positive and negative changes in the working context and in work conditions due to the development of technology. I believe that in the future when many work activities are performed by robots, my contribution to better understanding the key role of WLB in achieving individual and organizational goals and vision will become even more crucial.

This paper has several theoretical contributions. Firstly, the main contribution of my conceptual paper is the elaborated job demands and resources model (*figure 2*) of employee engagement. It contributes to a better understanding of the JD-R model by extending it through the WLB concept and showing the connection between WLB and EE (*cf. Rothmann and Baumann 2014; Parkes and Langford 2008*). The model demonstrates how and why WLB connects I-JD-R and O-JD-R with EE. Secondly, broadening existing knowledge and providing a better understanding of the emerging EE concept are the contributions of my paper. Thirdly, I have contributed to the three main assumptions (*cf. Mauno et al., 2010*) of the JD-R model as follows:

1. Work-life balance traditionally has been examined only as a concept related to individual employees' resources and organizations' demands. In the proposed

elaborated model of this paper, I have extended and explained job demands and resources, both from individual employee's and the organization's perspectives.

2. The model proposed in this paper opens up both the organizational and individual health and motivational processes.
3. In my elaborated JD-R model, I have shown clearly the need for a balance between job demands and resources by extending the existing model through the work-life balance concept.

As is the case with every paper, this one has its limitations. The elaboration of the JD-R model is based only on the need for future contributions and future research, as expressed in the EE and WLB literature. Its contribution is only theoretical. Therefore, the proposed model would need empirical validation. In addition, I look forward to receiving the comments, constructive feedback, and suggestions of research scholars interested in the EE, JD-R, and WLB topics involved in my proposed model.

REFERENCES

- Albrecht, S. L. (ed.) (2010): *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Bakker, A. B. – Demerouti, E. (2007): The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, pp. 309–328.
- Bakker, A. B. – Demerouti, E. (2008): Towards a model of work engagement. *Career Development International*, Vol. 13, No. 3, pp. 209–223.
- Bakker, A. B. (2010): Engagement and “job crafting”: engaged employees create their own great place to work. In: Albrecht, S. L. (ed.): *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice. New Horizons in Management*. Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. 229–244.
- Blau, P. M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*. New York, John Wiley.
- Butler, A. B. – Bass, B. L. – Grzywacz, J. (2009): Job demand, spousal support, and work-family balance: A daily analysis of the work-family interface. In: Crane, D. R. – Hill, E. J. (eds.): *Handbook of families and work: interdisciplinary perspectives*. Lanham, Md, University Press of America, pp. 9–30.
- Cameron, K. S. – Dutton, J. E. – Quinn, R. E. (eds.) (2003): *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Clark, S. C. (2000): Work/family border theory: a new theory of work/family balance. *Human Relations*, Vol. 53. No. 6, pp. 747–770.

- Crane, D. R. – Hill, E. J. (eds.) (2009): *Handbook of families – work: interdisciplinary perspectives*. Lanham, Md, University Press of America.
- Csikszentmihalyi, M. (1991): *Flow. The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper Perennial.
- Dagher, G. K. – Chapa, O. – Junaid, N. (2015): The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs. An empirical examination in a non-western country. *Journal of Management History*, Vol. 21, No. 2, pp. 232–256.
- Demerouti, E. – Bakker, A. B. – Nachreiner, F. – Schaufeli, W. B. (2001): The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, No. 86, pp. 499–512.
- Dizaho, E. K. – Salleh, R. – Abdullah, A. (2017): Achieving Work Life Balance Through Flexible Work Schedules and Arrangements. *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 9, No. 1 (Special Issues), pp. 455–465.
- Dundas, K. (2008): Work-Life Balance: There is no ‘one-size-fits-all’ solution. In: O’Rourke, K. (ed.): *Managing Matters*. Graduate College of Management, Southern Cross University, New South Wales, Vol. 3, pp. 7–8.
- Dutton, J. E. – Ragins, B. R. (eds.) (2007): *Exploring Positive Relationships at Work. Building a Theoretical – Research Foundation*. London: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- Fleck, S. – Inceoglu, I. (2010): A comprehensive framework for understanding and predicting engagement. In: Albrecht, S. L. (ed.): *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice*. New Horizons in Management. Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. 31–42.
- Fredrickson, B. L. (2001): The role of positive emotions in positive psychology. The broaden and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, Vol. 56, No. 3, pp. 218–226.
- Goleman, D. (2006): *Social Intelligence. The New Science of Human Relationships*. New York: Bantam Books.
- Greenhaus and Allen (2009): Referred to in Butler et al. (2009), pp. 10.
- Greenhaus, J. H. – Allen, T. D. (2010): Work-family balance: a review and extension of the literature. In: Tetrick, L. – Quick, J. C. (eds), *Handbook of Occupational Health Psychology*, 2nd ed., American Psychological Association, Washington, DC, pp. 165–183.
- Greenhaus, J. H. – Collins, K. M. – Shaw, J. D. (2003): The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, pp. 510–531.
- Grzywacz, J. – Carlson, D. S. (2007): Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 9, No. 4, pp. 455–471.
- Hackman, J. R. – Oldham, G. R. (1980): *Work Re-design*. Reading, RA: Addison–Wesley.
- Helmle, J. R. – Botero, I. C. – Seibold, D. R. (2014): Factors that influence perceptions of work-life balance in owners of copreneurial firms. *Journal of Family Business*, Vol. 4, No. 2, pp. 110–132.
- Hobfoll, S. E. (2002): Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, No. 6, pp. 307–324.
- Hudson, A. (2005): The Case for Work/Life Balance: Closing the Gap between Policy – Practice, 20: 20 Series. Hudson Global Resources. p. 3. Source: http://au.hudson.com/Portals/AU/documents/Hudson2020_Work-Life.pdf 3.1.2018.

- Jakubik, M. (2011): *Becoming to Know. Shifting the Knowledge Creation Paradigm*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 3, pp. 374–402.
- Jakubik, M. (2016): *Talent Engagement Framework as a Journey to Performance. Review of Innovation and Competitiveness*, Vol. 2, No. 3, pp. 101–122.
- Jakubik, M. – Vakkuri, M. (2015): *The E-experience. Exploring Employee Engagement*. E-publication Haaga-Helia. Source: http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/hh_e-experience_higres.pdf 1.12.2017.
- Kahn, W. (1990): *Psychological conditions of personal engagement - disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 692–724.
- Kirchmeyer, C. (2000): *Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time*. In: Cooper, C. L. – Rousseau, D. M. – Chichester, D. M. (eds): *Trends in organizational behavior*. Wiley, pp. 79–93.
- Mauno, S. – Kinnunen, U. – Mäkikangas, A. – Feldt, T. (2010): *Job demands – resources as antecedents of work engagement: a qualitative review – directions for future research*. In: Albrecht, S. L. (ed.): *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice*. New Horizons in Management. Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA: Edward Elgar, Chapter 9, pp. 111–128.
- Meyer, J. P. – Gagné, M. – Parfyonova, N. M. (2010): *Toward – evidence-based model of engagement: what we can learn from motivation and commitment research*. In: Albrecht, S. L. (ed.): *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice*. New Horizons in Management. Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. 62–73.
- Middleton, C. A. (2008): *Do Mobile Technologies Enable Work-Life Balance? Dual Perspectives on BlackBerry Usage for Supplemental Work*. In: Hislop, D. (ed.): *Mobility and Technology in the Workplace*. London: Routledge.
- Newman, D. A. – Joseph, D. L. – Hulin, C. L. (2010): *Job attitudes and employee engagement: considering the attitude "A-Factor"*. In: Albrecht, S. L. (ed.): *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice*. New Horizons in Management. Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. 43–61.
- Parkes, L. P. – Langford, P. H. (2008): *Work-life balance or work-life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement – intention to stay in organisations*. *Journal of Management & Organization*, Vol. 14, No. 3, July 2008, pp. 267–284.
- Preskill, H. – Catsambas, T. T. (2006): *Reframing Evaluation Through Appreciative Inquiry*. London: SAGE Publications.
- Primecz, H. – Toarniczky, A. – Kiss, Cs. – Csillag, S. – Szilas, R. – Milassin, A. – Bacsi, K. (2016): *Information and Communication Technology's Impact on Work-life Interference: Cases of 'Employee-friendly Organizations'*. *Intersections: East European Journal of Society – Politics*, Vol. 2, No. 3, pp. 61–84.
- Reason, P. – Bradbury, H. (eds.) (2007): *Handbook of Action Research*. London: SAGE Publications.
- Reed, J. (2007): *Appreciative Inquiry. Research for Change*. London: SAGE Publications.
- Robak, E. – Slocinska, A. – Depta, A. (2016): *Work-Life Balance Factors in the Small and Medium-sized Enterprises*. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, Vol. 24, No. 2, pp. 88–95.

- Rothmann, S. – Baumann, C. (2014): Employee Engagement: The Effects of Work-home/Home-work Interaction and Psychological Conditions. *South African Journal of Economic & Management Sciences*, Vol. 17, No. 4, pp. 515–530.
- Schaufeli, W. B. – Salanova, M. – González-Romá, V. – Bakker, A. B. (2002): The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 71–92.
- Schneider, B. Macey, W. H. – Barbera, K. M. – Young, S. A. (2010): The role of employee trust in understanding employee engagement. In: Albrecht, S. L. (ed.): *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice. New Horizons in Management*. Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. 159–173.
- Tajfel, H. (1974): Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, Vol. 14, pp. 101–118.

DIGITAL WORKPLACES, DIGITAL EMPLOYEES

CSABA ROLAND RUZSA

PhD Student

University of Pécs Faculty of Business Administration

Regional Policy and Economics Doctoral School

ruzsa.csaba@pte.hu

Abstract

Digital transformation has become the key process in the last decades and has had a major impact on the way how companies operate, how customers change their behaviours and at the end, how employees will have to change. To review the main changes, I have already done several researches into the area of expected and forecasted changes in the daily life of companies and on how customers will change their behaviour.

The current study aims to do a research on how these technological changes will influence the labour market conditions. I also focus on to determine the scope of necessary skills for employees that will be expected. In addition, the object is to analyse future labour market trends, to identify new types of workplaces to be established due to digital transformation as well as to artificial intelligence and robotization.

Besides the above, we also have to analyse the possible impacts that the entering of a new generation into the labour market will trigger.

The paper is based on literature survey as a research method. The main conclusions rely on international studies and forecasts. The expected changes will be described and analysed in the labour market, and as a result, the new types of workplaces will also be shown and listed.

Keywords: Labour market, Generation Z, Artificial intelligence, Robotization

1. INTRODUCTION

As a new phenomenon in our age, digital solutions appear in many fields of our life. Digital transformation will lead to major changes at workplaces after already triggering significant changes to companies and customers' behaviours in the digital environment. The change of pace depends on the industry the companies are involved in. Most of the companies have

already made digital strategies, introduced and applied new digital solutions. Their aim is to provide new digital services in order to render new, digitally marketable services and to sell digitally available products. In the first place, this process reached international companies. The changes in the value chain will also force small- and medium-size companies to introduce digital solutions in order to stay profitable.

Digital changes do not only appear in our customer behaviour and in the daily management of companies, but it will also have a significant impact on our workplaces. Looking at changes in companies' structure, we can summarize that services will mainly be restructured, and the production processes will be digitally restructured in order to meet digital challenges. Customers' behaviour changed to a significant part as well. Customers can react promptly to companies' marketing actions, can make up a digital hotline using social media. The decisions of customers can sharply influence companies' decisions. On the other hand, companies also gain information promptly on how customers react to a new product or service or any kind of news relating to the company. These changes have opened up new and cheaper ways for companies to reach customers as well. (*Accenture, 2017*).

The changes will definitely lead to new types of jobs and working structures within the companies. I analysed the main factors such as technological changes, robotization, and artificial intelligence that have led to these challenges. I also made a research on the expected impacts resulting from the fact that the first digital generation will enter the labour market. Based on these results, I put up a scheme that companies can follow to cope with these challenges. Based on this workflow, companies can manage to create conditions for these new employees in the form of a new type of workplaces that will support companies to be successful in this new digital environment.

2. DIGITAL TECHNOLOGIES WILL BE INTRODUCED IN THE WORKPLACES

The most complex area impacted by these digital changes will be the working conditions at the workplace of future. Looking at the main factors, we can summarize below:

- New technologies such as artificial intelligence and robotization will be introduced.
- New, digitally comfortable generations enter the labour market, and due to these changes.

- New types of jobs will be introduced, while recurring and superfluous jobs will be taken over by robots at the same time.

Based on surveys carried out at European level, it may be concluded that the European labour force wishes to apply innovative technologies and digital solutions in the workplaces in order to increase productivity (*Deloitte, 2016*). Most of the employees have a positive tendency towards new digital technologies. They hope that they can work "smarter" with these new technologies. In their mind, this process can lead to faster access to databases, to a higher number of working days in home office and a lower number of persistent and recurring tasks. Some of them always complain about red tape and add that they need to complete superfluous tasks (*Richter – Brühl, 2017*).

Main Influence Factors Regarding Future Workplaces

Based on previous presumptions, we may conclude that in future value creation may be the main field of work for employees. This shift in workplaces will create significant challenges for our education systems. Based on the survey mentioned above, most of the working time is spent daily with repetitive tasks that can easily be automated or simplified. Hopefully, the application of technological solutions can lead to more effectiveness in the workplaces which can result in more value creation at the end (*Richter – Brühl, 2017*).

The work in the future will be influenced by four major factors:

- Impact of digital technological solutions, mainly influenced by Artificial Intelligence and robotic solutions
- Interpretation of artificial intelligence systems generated data and
- introducing Artificial intelligence into new territories. (*Wisskirchen, 2017*)

Based on the above, we need to analyse our working processes and establish new ones based on digital solutions supported by artificial intelligence (AI) tools. Furthermore, an enormous amount of data will be compiled by introducing these new AI tools. As a result, these sets of data need to be analysed in order to develop new services and products that customers desire. Meanwhile, companies have to look at constantly "the bottom line" meaning profits. Therefore, cost-effectiveness is also the main aim to reach (*Rendall, 2017*). This aim can be fulfilled by introducing robotization in the manufacturing industry. The robotization will also be

“supported” by new, young generations of employees that mainly want to add to value creation in their workplaces instead of making recurring and superfluous tasks. (*Deloitte, 2016*).

3. CHALLENGES DUE TO CHANGE OF FORM OF CONNECTION BETWEEN MAN AND TECHNOLOGY

Looking at the possible ways of interpretation, we can emphasize that the form of connection between man and technology will be essential in the future. Digital services will also be developed by the way how people co-operate on these new platforms or through social media platforms. The outsourcing platforms will also have a major role in the future as well. As a result, we will also see a lot of freelancers in the labour market in the coming decades. Furthermore, this new type of workplaces may, however, endanger the current legally protected working conditions (*Google, 2017*). Nevertheless, we also assume that the employees expect new challenges, flexibility, and interactivity in the labour market. This expectation is closely linked to the challenges that the new generations entering the market such as Generation Z is bringing to the market (*Gallup, 2016*). This new type of connection can fulfill these expectations. The upcoming generations will change their jobs more frequently and may change to jobs that are not even invented today. Therefore, the ability to change, to learn, to grow and to adapt to new challenges will be critical factors for an employee in the future (*Tulgan, 2013*).

4. LABOUR MARKET CHALLENGES FROM TECHNOLOGICAL FIELD: ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ROBOTIZATION

In the above, we summarized how this new generation might lead to significant changes in the labour market. Nevertheless, we also need to review how the technological solutions are developed in parallel. We can assume that the main challenge coming from the world of technology is the spreading of Artificial Intelligence in the industry (*Accenture, 2017*).

Artificial Intelligence is mainly entering each main industry from advertising to healthcare, banking, education, and transportation. Nowadays, we see that artificial intelligence is entering our workplaces. We may have already contacted a chatbot (defined as an automated, yet personalized, conversation between software and human users) or the Facebook Messenger

to book a hotel room. According to Facebook Vice President, David Marcus, there are now more than 100,000 chatbots on the Facebook Messenger platform, up from 33,000 in 2016 (*Rodriguez, 2016*).

Following the growing number of chatbots in our personal lives, we may also use them in our work to help us find new jobs, answering frequently asked questions in HR filed. The chatbots can also digitize HR processes and make employees able to reach HR solutions from anywhere (*Taherdoost et al., 2013*).

The user interface is the main area today for artificial intelligence (AI) in the companies. One of the main examples regarding AI practice is Alexa made by Amazon.com. Alexa is a conversation based assistant that is used by nearly three million people today (*Hutson, 2017*). Alexa's success story is just one example of AI that plays more and more important role across user interfaces (*Shah, 2017*). According to a global survey on artificial intelligence adoption among companies made in 2017, it was stated that nearly 80% of IT and business executives think that AI will help accelerate technology adoption throughout their organizations (*Wisskirchen, 2017*). In a nutshell, artificial intelligence is meant to help companies to improve the experience and outcome for each and every customer interaction (*Wisskirchen – Schiller, 2015*).

4.1. Artificial Intelligence will redefine the employee experience

Artificial intelligence is also applied to the companies for HR purposes. One of the main examples is the use of so-called chatbots. A chatbot is a software that conducts a conversation via auditory or textual methods (*Vincent, 2017*). This software is usually designed to simulate how a human would behave as a conversational partner. Chatbots are mainly used in dialog systems mainly in the field of customer service or information acquisition. Chatbots are used also for recruiting, employee service, and employee development and even for coaching (*Meister, 2017*).

Tracking further steps in the life of companies relating to digital transformations supported by artificial intelligence, we can see that most of the companies cannot develop AI expertise in a short period of time. As a result, we have to advise them to make long-term plans for these changes. Presumably, companies need to prepare and set up structures that support this process within the company. As mentioned above, most of these tools are introduced in the

field of customer interaction. Therefore, these teams may be used to prepare this AI transitional process. From a human resource management perspective, most of the companies could rely their first digital transformation groups on the members of customer interaction units that are involved in the use of digital tools in this regard (*Wisskirchen – Schiller, 2015*).

Based on current forecasts based on the global survey mentioned above, we may expect that AI turns enterprise architecture on its head (*Accenture, 2017*). Enormous sets of data are needed from every channel in order to continuously learn how those interactions should evolve over a lifetime. This amount of data need to be analysed, and the decisions at corporate level need to be based on the results of these data analysis processes. Therefore, the company structure needs to change in order to comply with these challenges (*Obel, 2017*).

4.2. Artificial Intelligence will lead to new types and forms of jobs

Since data analysis will be a key point in the daily life of a company in the future to plan new products or to answer customers' needs, we can assume that these types of working phases do not necessarily need to be in the same one place and at the same time. As a result, we may foresee that two converging technology developments will drive the digital transformation of labour in the future (*Accenture, 2017*):

- online management of work and
- on-demand labour force.

The commonly introduced platform solutions mainly enable planning, management, and remote execution of work. The so-called remote and mobile workers will become a significant part of the workforce. Companies will also adopt digital communication tools as well. Traditional tools like e-mail will presumably be abandoned soon, and next-generation digital tools like Slack and Google Hangouts may be spread instead of them. For example, *Slack* is a cloud-based set of team collaboration tools and services. *This is usually called the "Facebook of workplaces"*. The software enables a flexible, even out-of-office interactive working connection. Google Hangouts is similar in this regard to Slack. Dropbox is also a typical form of storing documents that need to be in reach for workers within one company. We can also see today that documents through Dropbox may also be available for contractual suppliers such as bookkeepers or lawyers (*Deloitte, 2016*).

The digital management of work is only half of the story. We can also expect that platform technologies will also deliver capabilities that businesses need in order to connect their labour requirements with an on-demand supply of skilled workers. Future trends show that digital technologies in this field may eliminate the difference in terms of time, cost, and location in matching workers and employers.

As mentioned earlier above, the members of Generation Z have a tendency to become freelancing workers, since they want more flexibility and space in their work. Freelancing can already be seen as a major type of employing a workforce in the most developed economies. According to the 2016 Upwork/Freelancers Union study, approximately 35% of the US workforce of 159 million are freelancers. The example of this 55 million people shows that freelance earnings in the US economy are estimated at \$1 trillion, or 6% of the \$18+ trillion US economy (*Ren, 2017*).

4.3. Artificial intelligence and robotization will have a significant impact on the future number of workplaces

Artificial intelligence can lead to new jobs in analysing sets of data and in creating new services or products. A good example of creating new types of workplaces is the shared service centre phenomenon. These centres were mainly set up by international companies working in different countries. To establish these centres, the working procedures had to be restructured, and new working processes had to be introduced. The centre concept did not only mean that if ten people do the same work in ten countries, then only one man can do the same work for ten countries in one centre (*Chandok, 2016*). All the information channels regarding the markets and the companies had to be analysed. In many cases, new services were introduced by unbundling or bundling previous working procedures within such as centre. As a result, new types of services and new types of jobs were created (*Campbell, 2011*). The changing process of a company's procedures in such a way is a typical way for companies how they can become digital companies. They need to rebuild and restructure their procedures to identify the actual needs and to develop new forms of services/ products to meet these needs in the digitized market (*Earley, 2014*).

In the last decades, we could see companies moving to new markets and to set up new factories in cheap labour countries. Most of the relation processes were tied to the availability of sufficient amount of cheap labour. Recently, we can see a turnaround in a sense that the companies simplify and restructure their manufacturing procedures and introduce robots to carry out the recurring tasks in the production chain (*Taherdoost et al., 2013*).

In the first step, the big ticket item industries such as car manufacturing managed to introduce robots to fasten their processes. Due to lack of labour and rising wages in the developed countries, these robots may provide for a long-run and cost-effective solution in these industries (*Accenture, 2017*).

Furthermore, looking at US industrial data, a very interesting process can be demonstrated relating to changes in a number of workplaces in this economic sector and the increase of US industrial GDP data. Over the last 20 years, inflation-adjusted U.S. manufacturing output has increased by nearly 40 percent (*Deloitte, 2016*). However, looking at the number of jobs for the same period of time, we can see that there are fewer jobs. It is due to the fact that employees in the manufacturing industry are better educated, better paid and producing more valuable products. This is the result of the technological developments that enable these employees to be so much more productive. Today, there are nearly two million jobs available in the manufacturing sector (*Accenture, 2017*).

These numbers lead to a different conclusion than the usual one about robots demolishing our workplaces in these industries. This conclusion is that robots are not demolishing or stealing our jobs, but they are improving them. We can also add that robots are safer and more reliable than people. From an ethical point of view, the exploitation of labour does not come into consideration at all. Looking at ROI numbers in these industries, cost-effectiveness is also underpinned since these robots deliver a return on investments within 12 months (*Meister, 2017*).

This process can lead to new workplaces that the new generations want in the long run. The unwished working tasks can be carried out by robots in the future. Companies are also in favour of this change since cost-effectiveness, and reliable manufacturing procedures are also within reach. (*Wisskirchen et al., 2017*).

5. FIRST DIGITAL GENERATION WILL ENTER THE LABOUR MARKET AND THEIR CHANGE WORKPLACES

Before looking at technological framework changes in the workplaces and artificial intelligence solutions, we have to face up to the fact that not the only technology itself will change our workplaces in the future. The expectations of new generations entering the labour market will radically change the workplaces as well (*Google, 2017*).

5.1. New Generations Coming to the Labour Market

Based on recent surveys, we can state that the main role players of the labour market today are the so-called baby boomers, the members of X and Y generations. The main features of this generation differ from each other significantly. The main reason for these differences is that they work in a different working environment (*Gallup, 2016*).

The baby boomers are 50-60 years old today and started their career in a so-called decent and stressful working and economic environment. The main features of their environment were that they worked in one place in a fixed amount of working time. Their main form of connection was based on personal connection. They also knew their managers in person (*Richter – Brühl, 2017*).

Looking at the generations coming to the labour market after the baby boomers, we can summarize that significant changes were introduced in the working environment of the new generations. Several features in the working environment loosened significantly. The fixed need of working hours started to fade away. In practice, indefinite working hours were introduced. We also need to face up to the fact that these changes led to stressful situations in the working places as new phenomena.

The members of next generation, which is called Y generation, were born 20-30 years ago. This kind of indefinite working time and availability for work in the entire week is seen as a drawback, and they want to avoid these situations at all. Looking at their behaviour in the labour market, we can see fast and often job changes. The labour market may be described as a saturated market. Nevertheless, they do not intend to adapt to the indefinite working hours (*Schulz – Brenner, 2010*).

Looking at the current structure of labour market, we can see that the workers of age over sixty will be still active for the next decade. The baby boomers' generation, the X, and Y generations will also be key players in the global labour market trends in the next decades (*Schulz – Brenner, 2010*).

However, we would like draw light to the fact that a brand new generation is entering the market soon. We assume that their behaviour and expectations towards the current labour market conditions may bring significant challenges to the labour market (*Google, 2017*).

The members of Z generation still go to schools today, but tomorrow, they are already in the market and start their integration process. Based on recent labour market trends, we assume that the members of this Z generation will not only join the group of employees, but soon their members will also join the group of managers as well (*Ernst and Young LLP, 2016*).

5.2. Challenges in the Labour Market due to Lack of Necessary Knowledge for Daily Life

Main challenges relating to the Z generation entering the labour market may also come from the fact, that our education system is not ready to fit them up with necessary skills and knowledge for the daily life. There is a striking difference between their knowledge gained from the education system and the knowledge that is essential for the daily life routines. Unfortunately, most members of this generation will only realize this difference after entering the labour market. They need to face up to the fact that even a good performance in our so-called Prussian education system does not necessarily provide us with the necessary skills for our daily life. Based on labour market studies, we may conclude that they learn a significant amount of superfluous knowledge in this system (*Earley, 2014*).

5.3. First Digital Generation Coming to the Market

Besides the failures in our education system, the members of Generation Z will undoubtedly have a significant impact on our labour market. We assume that this change will also reach the daily life of our companies and the behaviour of our customers. This generation is seen as the first digital generation. The main features of this generation are (*Google, 2017*):

- Their field of communication is the internet and mainly the apps that are available for smartphones such as Instagram and Messengers.
- They are “mobile”: their main digital device is the smartphone.
- Their customer behaviour is also based on smartphones: they shop online and pay online.

Based on recent surveys, the members of Generation Z prefer so-called sudden customization and wish to gain adventures. They feel that everything actually is within reach for them based on the internet. On the one hand, they use the virtual world as their normal environment. Therefore, they feel that they can easily reach anything with a few clicks. On the other hand, if they cannot reach anything right away, they just move on by clicking further (*Ernst & Young, 2016*). This kind of digitalized environment will not only have a significant impact on the labour market but also on the daily life of our companies and on our customers’ behaviour as well.

6. SUMMARY

The digital transformation process brought new technologies that changed the companies’ daily management. The change reached the customer interactions first. As a second step, the company’s internal structures were changed in order to provide new digitally sellable services and products. Following these steps, the working conditions will also be modified. The new technologies allow companies to introduce working conditions that are not carried out in the same place and at the same time. New platforms are already introduced to reach these purposes.

This process will be accelerated by the fact that a new generation will enter the labour market and this new generation prefers flexibility and freelancing regarding working conditions. They differ from the previous generations represented in the labour market in this regard. This new generation will change the main conditions of the labour market since they want to make their professional dreams come true and will not be connected to companies so close than their predecessors. They want flexible working hours and more flexible working conditions than any generation before them.

The restructuring process will also lead to new forms of workplaces such as shared service centres. New types of jobs will also be introduced since artificial intelligence solutions will lead

to a significant number of new types of jobs relating to data analysis and digital product development.

Companies will also be forced to prepare a roadmap to become digital in the aspects mentioned above. As the main example show, the best way is to set up internal teams in companies to introduce digital transformation process step by step. In this process, companies will also focus on becoming more cost-effective. As a result of the digitally restructuring process in manufacturing, robotization will also be spread to reduce manufacturing costs. In the short run, this process will lead to a reduction of workplaces in the manufacturing industry.

Nevertheless, there also researches relating to new digital industries that show that if companies are well-prepared for digital transformation and follow their roadmap, even new jobs may be created. Regarding the need to introduce new digital products and services, we assume that these new types of jobs will probably be established in the field of value creation.

In order to prepare the students today, the education system will also have to cooperate closely with these companies to provide the necessary digital skills for the employees of the future. Generation Z will force not only the education system but also the labour markets and companies to introduce new ways to meet their digitally developed needs and the challenges this new digital environment triggers.

The new types of jobs will be created in the field of It development, big data analysis, and digital marketing. The introduction of these new jobs will also require companies to manage a significant number of freelancing employees. The new types of working conditions and internal communication channels such as chatting application and social media platforms may lead to more flexible company culture. Customers will also be able to influence the planning phase of the product even before launching it on the market. In this new phases of work, the creativity and effectiveness of employees may be more important than ever before to set up successful interactions with the customers. It is important to note that these new changes in the working structure of a company will also support the company to reach its main economic goals such as profitability and digital customer experience.

REFERENCES

- Accenture (2017): Technology Vision 2017 – AMPLIFYOU. Source: https://www.accenture.com/t20170530T164033Z_w_/be-en/acnmedia/Accenture/next-gen-4/tech-vision-2017/pdf/Accenture-TV17-Full.pdf?la=en 2018.01.22.
- Campbell, A. – Kunisch, S. – Müller-Stewens, G. (2011): To centralize or not to centralize? McKinsey Quarterly, June 2011. Source: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-centralize-or-not-to-centralize> 2018.01.22.
- Chandok, P. – Chheda, H. – Edlich, A. (2016): How shared-services organizations can prepare for a digital future. pp. 4–11. Source: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/how-shared-services-organizations-can-prepare-for-a-digital-future> 2018.01.23.
- Deloitte Consulting LLP (2016): The robots are here – meet your digital workforce - Robotic Process Automation. pp. 2–10. Source: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/innovation/articles/robots-are-here-digital-workforce.html>. 2018.02.21.
- Deloitte Consulting LLP (2016): The changing role of people management in the digital age. pp. 10–15. Source: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xs/Documents/human-capital/dme_hc_changing_role_of_people_management_in_the_digital_era.pdf 2018.01.21.
- Earley, S. (2014): The Digital Transformation: Staying Competitive. IT Professional, Vol. 16, No. 2, pp. 58–60.
- Ernst & Young LLP (2016): Next-gen workforce: secret or weapon or biggest challenge? EY Publication, pp. 2–10. Source: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge/\\$FILE/ey-pdf-next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge/$FILE/ey-pdf-next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge.pdf) 2018.01.23.
- Freeman, R. B. (2016): Who owns the Robots Rules the World – The deeper threat of robotization. pp. 4–8. Source: <https://harvardmagazine.com/2016/05/who-owns-the-robots-rules-the-world>, 2018.01.22.
- Gallup (2016): How Millennials Want to Work and Live, Report from Gallup, pp. 2–11.
- Google Inc. (2017): Think with Google, Generation Z, New insights into the mobile-first mindset of teens. pp. 2–12. Source: <https://www.thinkwithgoogle.com/interactive-report/gen-z-a-look-inside-its-mobile-first-mindset/> 2018.01.11.
- Hutson, M. (2017): When will Alexa, Google Assistant, and other ‘chatbots’ finally talk to us like real people? pp. 2–4. Source: <http://www.sciencemag.org/news/2017/06/when-will-alexa-google-assistant-and-other-chatbots-finally-talk-us-real-people> 2018.01.22.
- Meijerink, J. G. – Bondarouk, T. (2013): Exploring the central characteristics of HR shared services: evidence from a critical case study in the Netherlands. International Journal of Human Resource Management, Vol. 24, No. 3, pp. 487–513.
- Meister, J. (2017): The Future Of Work: How Artificial Intelligence Will Transform The Employee Experience. pp. 2–6. Source: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2017/11/09/the-future-of-work-how-artificial-intelligence-will-transform-the-employee-experience/#2fe7e6e623c9> 2018.01.15.

- Rendall, M. (2017): Industrial robots will replace manufacturing jobs — and that’s a good thing. pp. 2–5. Source: <https://techcrunch.com/2016/10/09/industrial-robots-will-replace-manufacturing-jobs-and-thats-a-good-thing/> 2018.01.07.
- Obel, B. (2017): Digital transformation: Will your next boss be a robot? pp. 1–3., Source: <http://bss.au.dk/en/about-aarhus-bss/news/show/artikel/digital-transformation-will-your-next-boss-be-a-robot/> 2018.01.21.
- Ren, O. (2017): Upwork/Freelancers Union Survey 2016, pp. 2–12., Source: <https://www.upwork.com/i/freelancing-in-america/2017/> 2018.01.22.
- Richter, P. C. – Brühl, R. (2017): Shared service center research: A review of the past, present, and future. ESCP Europe, Heubnerweg 8 e 10, 14059, Berlin, Germany, European Management Journal, Vol. 35.
- Rodriguez, J. (2016): Alexa is Coming to the Enterprise. pp. 2–4. Source: <https://chatbotsmagazine.com/alex-is-coming-to-the-enterprise-c453d4a8a0e> 2018.02.20.
- Schulz, V. – Brenner, W. (2010): Characteristics of shared service centers. Transforming Government: People, Process and Policy, Vol. 4, No. 3, pp. 210–219.
- Shah, S. (2017): Amazon’s back office secret for digital transformation, pp. 2-3. Source: <https://www.redwood.com/article/amazon-s-back-office-secret-for-digital-transformation/> 2018.01.20.
- Taherdoost, H. – Sahibuddin, S. – Jalaliyoon, N. (2013): E-Services Usage Evaluation; Applications’ Level of Co-Creation and Digitalization. International Journal of Academic Research in Management (IJARM), Vol. 2, No. 1.
- Tulgan, B. (2013): Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort. Rainmaker Thinking, Inc., pp. 22–35.
- Vincent, J. (2017): Amazon’s Alexa voice tech is now available to build chatbots. Source: <https://www.theverge.com/2017/4/20/15368568/amazon-lex-alexa-chatbot-tools-ai-platform> 2018.01.16.
- Wisskirchen, G. – Biacabe, B. T. – Bormann, U. – Muntz, A. – Niehaus, G. –Soler, G. J. – Brauchitsch, B. (2017): Artificial Intelligence and Robotics and Their Impact on the Workplace. IBA Global Employment Institute, pp. 14–60., Source: <https://www.ibanet.org/Document/Default.aspx?DocumentUid=c06aa1a3-d355-4866-beda-9a3a8779ba6e> 2018.02.12.
- Wisskirchen, G. – Schiller, A. (2015): Aktuelle Problemstellungen im Zusammenhang mit “Bring Your Own Device”. Der Betrieb, pp. 11–63.

MODELS OF FACTORS AFFECTING INDIVIDUALS EXPERIENCES WITH WRONGDOING WITHIN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

CHRIS R. SCHMIDT

University of Pécs

Faculty of Business and Economics

schmidt.christopher@yahoo.com

Abstract

Wrongdoing is pervasive with cases of persistent misconduct and personal or societal harm being unveiled on a seemingly weekly basis. This paper presents the findings of an exploratory survey of individuals and explores their exposure to both wrongdoing and also institutional training and formal structures to empower them to be better positioned to protect themselves and to disclose wrongdoing when encountered. Models are evaluated that best predict the outcomes of an individual's likelihood of having experienced wrongdoing and also the individual's perception that the institutional environment is improving its overall ability to protect people. The findings of the models are incorporated into a proposed governance framework to empower leadership to take a proactive approach to organizational improvement with regards to monitoring, preventing, and addressing wrongdoings.

Keywords: Whistleblowing, Higher education, Wrongdoings, Likelihood of experiencing wrongdoing, Perceptions of organizational learning, Organizational improvement model

1. INTRODUCTION

Wrongdoings are a class of all actions consisting of misconduct, unethical behaviours, illegal actions, fraud, theft, or worse. How often do people experience wrongdoings on campus? Does this vary by region or role? For example, do students experience this more often than faculty? How do they react and address the wrongdoing once encountered? Wrongdoings are often revealed and resolved through whistleblower claims. Whistleblowing is the moral and ethical challenge of revealing wrongdoings and is a phenomenon that is as old as human civilization. Going back to Greek Mythology, the story of Sisyphus who was condemned by the gods to a perpetual punishment after revealing that Zeus had abducted and raped Aegina. Did the Greek

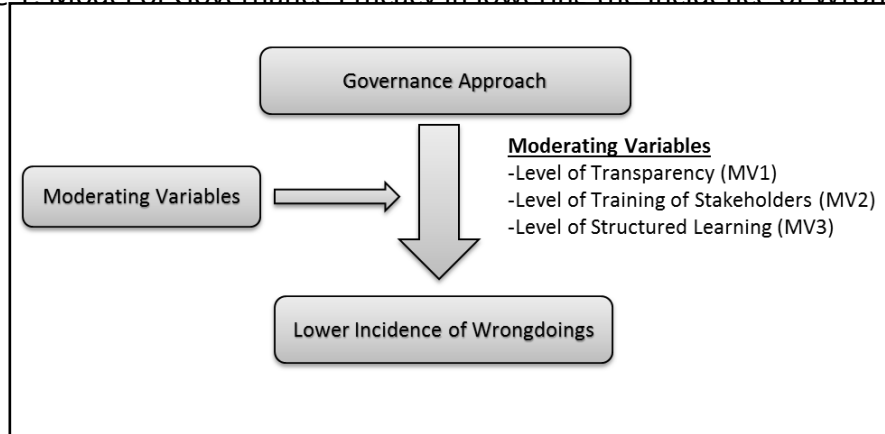
gods take the time and effort to protect Sisyphus? Did they attempt to design a system to prevent them from making similar mistakes? Rarely does a day go by without another headline of an individual or institution being impacted by the claim of wrongdoing. This has included major scandals such as the Michigan State University athletics department, the global “post-Weinstein” uprising against sexual harassment, Volkswagen’s active deceit of regulators over diesel engine emissions, FIFA bribery and misconduct, the Transparency International disclosure of offshore banking habits of elected officials, and even the US Federal government under President Donald Trump and James Comey, Director of the FBI, blowing the whistle on the President himself. Over the centuries, has humanity learned to protect itself from wrongdoings? Are we getting better at protecting people, ourselves? If so, what is the evidence? If someone is effectively learning from wrongdoings, what are some approaches that they are using? Are some of those approaches more effective than others? In which situations or under which circumstances?

This paper seeks to answer some of these questions through the findings a survey of individual stakeholder experiences and perceptions that was conducted to explore personal exposure and experiences with wrongdoings on and around campus.

1.1. Problem Statement

That different approaches to institutional governance have varying effectiveness in lowering the incidence of wrongdoings in institutions is depicted in figure 1. Moderating Variables (MV) in this relationship of governance approach to successful mitigation of wrongdoings are believed to be Transparency, Training, and Structured Approach to Learning. Transparency as a factor is controversial, and no consensus exists on if it is truly better to be more open and communicate more detail, and the inevitable increases on time demand in order to ensure stakeholders are informed of risks and hazards and what to do when encountering wrongdoings. The impact of formalized training of procedures, processes, and policies that defines the approaches to the handling and treatment of wrongdoings within an institution should clearly affect the organizations administrative and governance effectiveness. This research looks for evidence of these disciplines as well as evidence of a structured, proactive, preventative organizational approach to learning and growth.

Figure 1: Model of Governance Efficacy in lowering the Incidence of Wrongdoing



Source: own work

The aim of this paper is to document the findings of the survey of individual experiences and the development of a quantitative model of the factors that contribute to the effectivity of governance approach via the three moderating variables: Transparency, Stakeholder Trainings, and Structured Organizational Learning. This data and models should provide the basis for improved management disciplines, a method for continuously monitoring such disciplines, and provides a basis for further research.

1.2. Current Literature

All institutions of higher education are knowledge-intensive institutions consisting of large pools of intellectuals and are ever striving for stronger client focus on knowledge processes, as found in *Dobrai and Farkas (2008)*. *Ken McMillen (2014)*, focused on assessing the level of self-adoption of the NACUBO recommended guidelines for Universities and Colleges to adopt Sarbanes-Oxley whistleblowing best practices. *Messemer-Magnus and Visvesvaran (2005)* look at internal correlates of wrongdoing from a quantitative approach and support the general research that internal climate and culture can influence the likelihood of reporting. *Tsahuridu (2014)* summarizes the research and legislation that focuses on documenting and preventing the types of retaliation that whistleblowers experience. *Bosua (2014)* expands the research by looking at the impact of new media on the likelihood of reporting. *Vandekerckhove, Brown, and Tsahuridu (2014)* explore the internal mechanisms and what they identify as a propensity for individuals to attempt first to report and escalate internally, as a natural phenomenon. *Curtis*

(2006) in her research paper sponsored by the Institute of Internal Auditors, an organization that serves as a global thought and practice leader in the area of Internal Control. *Christopher (2014)* looked specifically at compliance and controls in higher education in Australia and in a survey of 37 universities chief audit executives. *Schmidt (2015, 2016, 2017)* and *Schmidt and Farkas (2015)* and *Schmidt and Kiraly (2015)* have looked at whistleblower claims in higher education and how each institution, and governing bodies, use unique and inconsistent approaches to soliciting, managing, administering, and learning from whistleblower claims.

Thomas, Schermerhorn, and Dienhart advocate for the urgency of proactive corporate ethical leadership (*Thomas et al., 2004*). *Bonau (2017a)* identifies integrity, and authentic behaviours as a key factor in inspirational leadership, and separately argues for the strengths of behavioural decision theory to better predict agent's behaviours (*Bonau, 2017b*). *Farkas and Dobrai (2012)* state that the role, structure, and task of the administration of higher education institutions has become dramatically more complex in the past decades. *Vandekerckhove et al. (2014)* look at the "Whistle While They Work, 2007" study from Australia and the frequency of training and reporting incidents that supervisors receive. *Vandekerckhove, Brown, and Tsahuridu (2014)* introduced the concept of the "hearer" and the "protector" roles inside an organization. *Bonau (2018)* shows that ethical behavior is a key factor in the employee's perception of organisational commitment, a prerequisite for high-performing organisations. The link between transparency and better government is made by *Gould and Amaro-Reyes (1983)*. Transparency is enabled by internet communication technologies, the impact of which is studied in a number of research papers: *Bhatnagar (2003)*, *Bushman (2004)*, *Ciborra (2005)*, *Schmidt (2005)*, *Hermalin and Weisbach (2007)*, *Shim and Eom (2009)*, *Relly and Sabharwal (2009)*, and *Bertot (2010)*.

2. METHODOLOGY

2.1. Survey and Interview Design Approach

The survey establishes a framework for the completion of a primary data survey of individuals regarding their experiences and perceptions of learning from fraud and whistleblower claims inside of institutions of higher education. The framework is developed in these components: an interview guideline, the development of scaling questions with anchoring vignettes.

Churchill (1995) in his *6th Edition Marketing Research* textbook defines the 9-step process that was used in creating the survey to document and facilitate the development of the survey of individual experiences and perceptions. In this case, to reveal personal experiences and exposure to whistleblower claims and establish if individuals and institutions are actively communicating with their stakeholders regarding claims that are received, actively training individuals to be aware of the causes of whistleblower claims and help them prevent and avoid such circumstances from arising. Additionally, it is of interest to understand some classification data related to each of the respondents' backgrounds, country of origin/geographic location, type of institution they are responding for, and their role within the institution. Google Forms was used as the mechanism for publishing and disseminating the survey. This link (<http://goo.gl/forms/zGRz66hgBL>) contains the fully operational survey and is contained in the Appendix A. The start date of the survey was offered with no end date anticipated and was opened from February 2015 through October 2017.

2.2. Modeling of Survey Responses

Nine of the survey questions were of critical interest and were used to create two models for analysis and dissection to understand moderating effects and differences between country, institution type, and role inside of an institution. One model, regarding the outcome of "Experienced Wrongdoing" is a Binary (yes/no) two-state outcome requiring a binomial model. The second model, "Getting Smarter" is a scale type outcome (1-5) requiring an ordinal regression. Both models were developed using the following 5 step methodology:

1. Key questions selected for model input
2. Data cleaning and verification
3. Automated Model Selection in R
4. Verification of R Model and Diagnostics
5. Potential follow-up or iterations and enhanced processes

Each of these steps is documented in the data results and analysis for each question.

2.3. Model Input Development

The survey dataset consisted of 36 questions. In order to dissect the responses and condense down key factors, eliminating free text responses, resulted in the following list of responses used as the dataset shown below. The data, shown in *Table 1*, was categorized by breaking up categorical responses into binary yes or no factors. These simplify the analysis of the model.

Table 1: Question Selection and Coding for Statistical Analysis

Question	Simulation Label	Categories
1.1 Type of Institution	University	1=University,0=2year college
1.2 Country	US	1= US, 0= Hungary
1.5 Code of Ethics?	EthicsCode	
2.1 Role at Institution?	Pres SeniorLeader Faculty Student	1 = President; 0= Other 1 = Senior Leader; 0=Other 1 = Faculty; 0=Other 1 = Student;0=Other
2.2 Received Training?	HadTraining	1 = Yes; 0 = No, Don't Know
2.6 Was Incident Reported?	MadeReport	1 = Reported Incident; 0 = Didn't
2.8 Is the process Important?	HowImportantProcess	1 - 5
2.4 Experienced Wrongdoing	ExperienceWrong	1 = Experienced; 0 = Didn't
2.9 Is the institution getting smarter?	Getting. Smarter	1 - 5

Source: own work

2.4. Automated Model Selection

The survey responses were recoded to facilitate statistical analysis. In no cases were data elements were missing. The recoded data was verified as matching the source records by using checksum validation of the total coded data vs. the original response data. The simulation tool chosen for this analysis was the open source and freely distributed statistical and computational software called *R*. *Calcagno, and de Mazancourt (2010)* created the “glmulti” R library for automated model selection for small sample populations. This tool allowed for an automated iterative creation of all possible combinations of input independent variables and also the second order combination of effects “mixed effects” within all variables. The library employs a genetic algorithm to optimize the combination search and thereby eliminates the unnecessary calculation of outlier and non-functional models. This model and approach have been used widely, with over 300 citations and as *Viechtbauer (2010)* asserts, has been used in thousands of scientific research projects since 2010. This rigorous and verified approach to

model selection facilitates the exploratory discovery of the significance of different computationally derived theoretical models. The actual regression is performed by the module general linear model “glm” in R (*R Development Core Team, 2009*). The corrected Aike Information Criteria (AICc) is used to score models and rank and sort the model results. Importantly the AICc criteria applies for mixed-effects models. *Viechtbauer (2010)* created a number of functions in the R library “metaphor” for the analysis of linear models generated in R, and these tools were used to provide a best-fit, optimized model of the drivers of the two relationships of interest.

3. FINDINGS

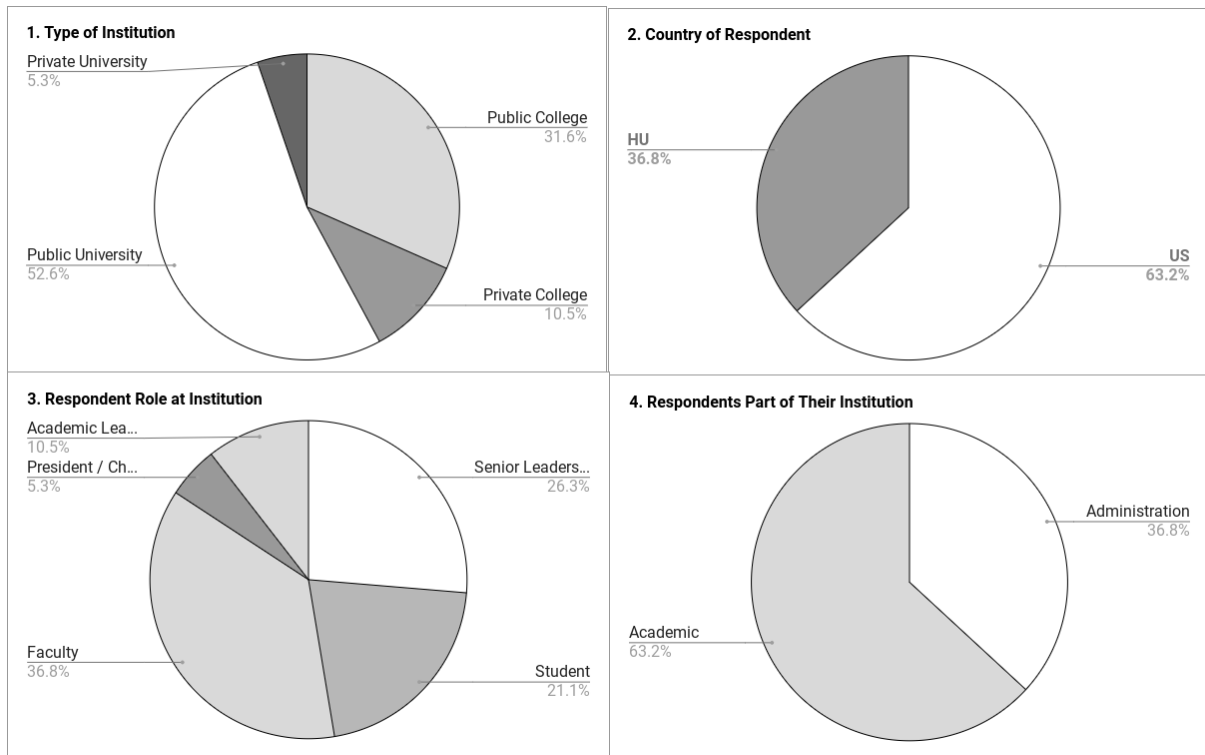
It should be noted that the following portion of the research covers a small sample, 19 individuals responded, and none of the governing bodies or large organizations mentioned in the literature review sponsored or supported the distribution of the survey to their membership. The survey results’ aggregate data findings are discussed first and followed by the development of statistical analysis to describe the variation and aid in the interpretation of the survey results.

3.1. Presentation of Findings

Responses (N=19) were received from a diverse population of individuals, institutions, and countries. 37% of the responses were from Hungarian respondents, and 63% were from the United States. The respondent participation rate was approximately 0.13% of all invitations sent. The type of institutions attended by the respondents, the respondents’ role in the institution, and the component or part of the institution for which the respondents were replying are presented and show a diverse character of the respondents, as shown in Figure 2.

The most frequent type of institution was the public or state university, which made up 53% of all responses, together with 32% of responses from public colleges, making 84% of responses specific to publicly funded institutions, while 16% were private institutions. The most frequent role was faculty, followed by a senior administrator, while 11% of the respondents were academic leadership and the remaining 21% were students. Academic areas (students & faculty) were the most prevalent components of the institution covered by the respondents.

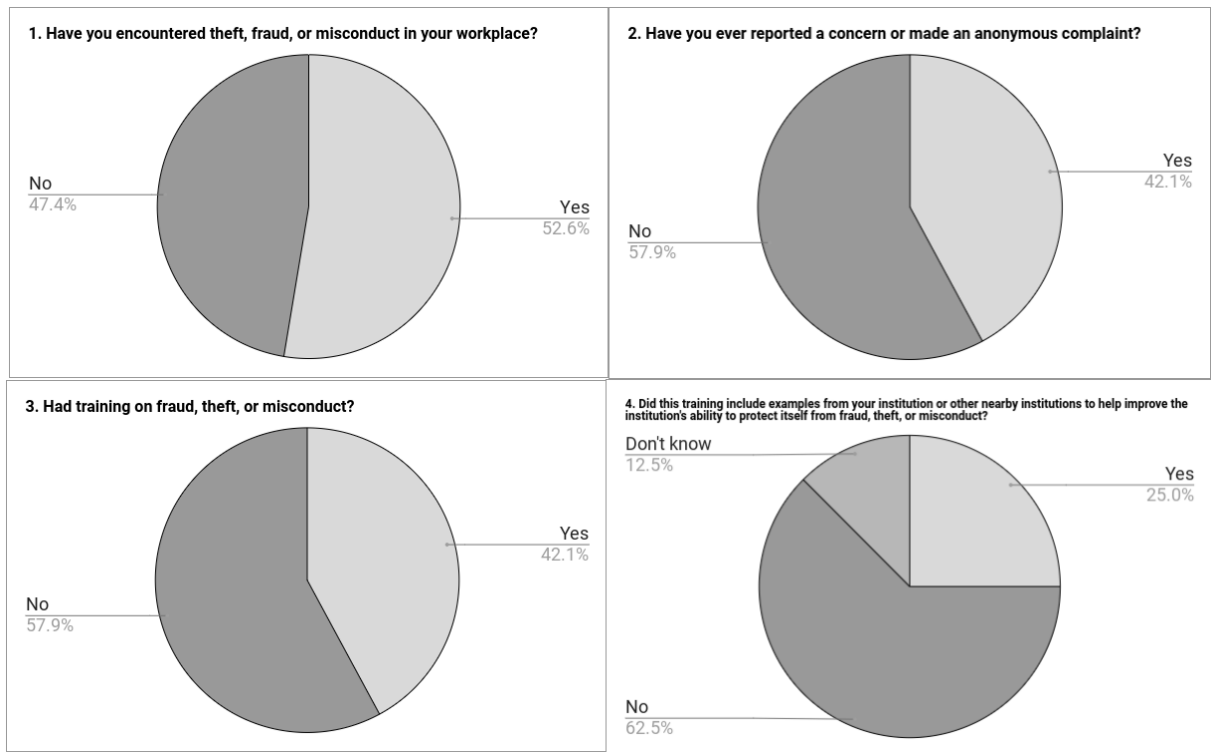
Figure 2: Overview of respondent characteristics



Source: own work

The respondents' exposure to fraud and fraud prevention training is described in the next section. A total of 53% of the respondents had experienced some type of wrongdoing in their workplace, and 42% had made some kind of formal report or complaint about such wrongdoing. A similar proportion of respondents, about 42%, had received any kind of ethics or preventative training, and only 25% of those fractional respondents actually were aware of practical, local-based examples, as illustrated in Figure 3. The next set of responses in the survey was specific to the institution, and in four parts, it explored how claims were received by the institution, by which function, and form, and the respondent's perception of claims being tracked to completion or summarized in an annual report. The most frequent response for who in the institution received such claims was "responsibility not assigned" at 37%, with "Don't Know" at 16% and "legal" at 11% the next most frequent. With regards to reporting about claims to the public, 58% of the responses stated that the status of a claim was not reported to the public, and over 79% said their institution did not produce a summary of claims, nor did they track the claims to completion.

Figure 3: Respondents' experiences with fraud and fraud prevention training



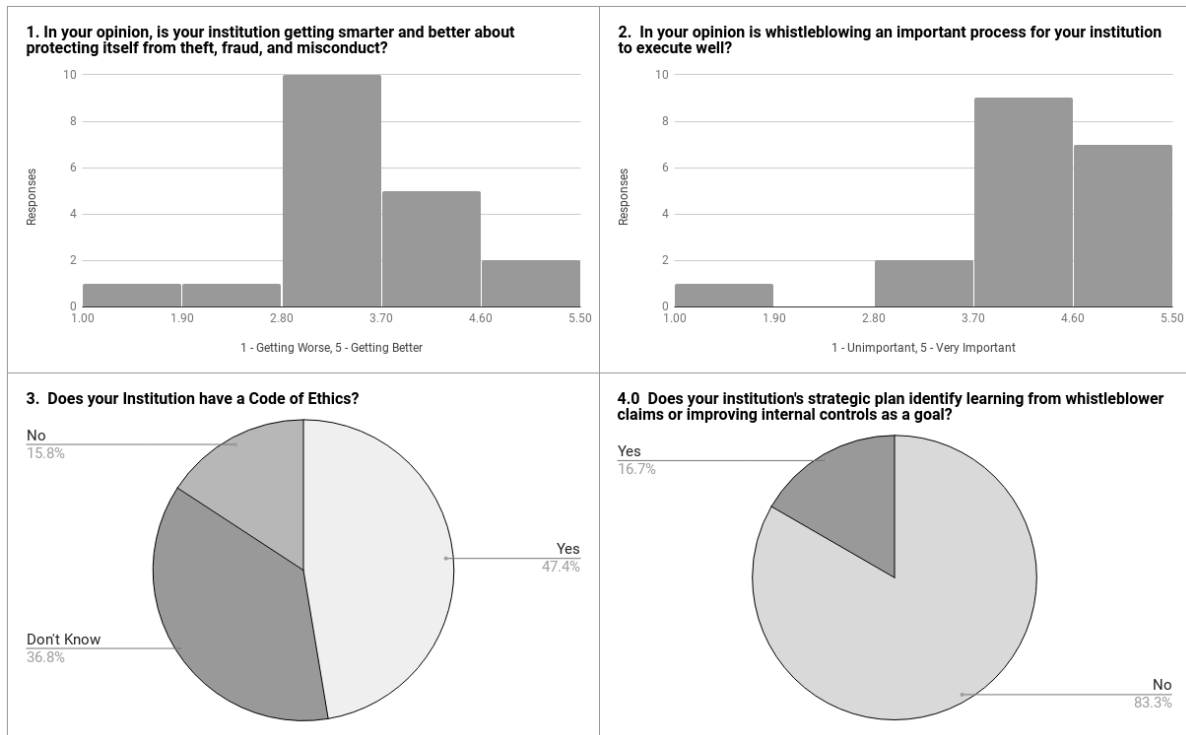
Source: own work

The next set of charts, presented together in Figure 4, present and visualize the responses to the two Likert scale questions received regarding perceptions of the importance of whistleblowing to their institution (strong tendency towards important) and their impression of the trend of improving or not improving progress at their institution (slightly skewed towards improving). Additionally, respondents were asked the question of whether a code of ethics was available, with less than half of the respondents able to confirm the existence of a code of ethics, and 83% of respondents stating that learning from whistleblowing was not an element or component of their institution's strategic plan.

3.2. Statistical Analysis of Survey Findings

The statistical approach to modeling the two outcomes described in the methodology section: "Experienced Wrongdoing" and "Getting Smarter" was performed and is summarized below. The best statistical formula and regression model was identified for each model is listed below, and the simulation results are presented and clarified.

Figure 4: Perceptions of importance and progress towards learning



Source: own work

3.3. Experience Wrongdoing Model

First, the simulation and model for the likelihood of an individual experiencing wrongdoing on campus is modeled and optimized the value of the AICc selection criteria. Evaluating the p-value for the factors identified, where the p-value is much less than 0.05, one must reject the null hypothesis that $\beta = 0$, and conclude that there is a significant relationship between the variable and the model. Reviewing the relative importance of all factors explored in the permutations of simulations, it is apparent that one additional factor had a low t-value, high p-value, and corresponding low level of confidence (0.1) – which could be removed from the model, giving a further simplification, leaving us with the final model presented in *Table 2*.

Table 2: Best Fit Model Formula for Experienced Wrongdoing

ExperienceWrong ~ 1 + Faculty + EthicsCode:University + Faculty:EthicsCode				
	Constant	Faculty	EthicsCode:University	Faculty:EthicsCode
Estimate	0.641	-0.641	-0.6154	0.010769
Std. Error	0.1542	0.2117	0.1972	0.2577
t value	4.158	-3.028	-3.121	4.178
Pr(> t)	0.000966	0.009041	0.007516	0.000929
Dispersion parameter for gaussian family taken to be 0.08424908				
Null Deviance: 4.7368 on 18 degrees of freedom				
Residual Deviance: 1.195 on 14 degrees of freedom				
AIC: 13.112				
Number of Fisher Scoring Iterations: 2				

Source: own work

The interpretation of these factors and weights follows, that the likelihood of experiencing a wrongdoing is 0.64 (Intercept/Constant Term) which is offset/lowered for faculty members, regardless of origin, and also reduced for Universities which have a Code of Ethics (EthicsCode: University) but increases significantly by the mixed effect of Faculty which have an Code of Ethics (Faculty: EthicsCode)

Institution Getting Smarter Model

In an identical process to the simulation and model for the perception that the institution is getting smarter about handling whistleblower claims and wrongdoing is modeled and optimized for the value of the AICc selection criteria. The top 5 models had little or no difference in the absolute scoring, and also that all of the top 12 models consisted of a constant term and combinations of several mixed effects factors. The information criteria plot for the top 100 models calculated showed little the stepwise improvement in model accuracy. The relative lack of variation brings to question the relevance of the model and all possible permutations of the factors included in the dataset. Additional simulations were run without the genetic algorithmic search application to identify possible other outcomes, which resulted in 1.2Million permutations and various model approaches being systematically generated, none of which approached the low level of AICc achieved by the best models calculated by the genetic algorithm approach. Looking at the weighting of the best model revealed that the weights of one of the mixed effect factors were not estimable and therefore offer another simplification of the model.

Again, evaluating the p-value for the factors identified, where the p-value is much less than 0.05, one must reject the null hypothesis that $\beta = 0$, and conclude that there is a significant relationship between the variable and the model. The relative importance of all factors explored in the permutations of simulations was the basis for removing factors that had a low t-value, high p-value, and corresponding low level of confidence (0.1) from the model, giving a further simplification, leaving us with the final model shown in *Table 3*:

Table 3: Best Fit Model Formula for Getting Smarter

Getting.Smarter ~ 1 + SeniorLeader:University + SeniorLeader:EthicsCode + ExperienceWrong:US + ExperienceWrong:HadTraining + ExperienceWrong:Student						
	Constant	Senior Leader: University	Senior Leader: EthicsCode	Experience Wrong: US	Experience Wrong: Had Training	Experience Wrong: Student
Estimate	3	2.64706	-0.64706	1.82353	-0.76471	-1.5
Std. Error	0.09644	0.37716	0.2219	0.25193	0.24308	0.22618
t value	31.107	7.018	-2.916	7.238	-3.146	-6.632
Pr(> t)	1.36E-13	9.09E-06	1.20E-02	6.57E-06	7.73E-03	1.63E-05
Null Deviance: 16.1053 on 18 degrees of freedom						
Residual Deviance: 1.0882 on 13 degrees of freedom						
Residual Deviance: 1.0882 on 13 degrees of freedom						
AIC: 13.582						
Number of Fisher Scoring Iterations: 2						

Source: own work

The interpretation of these factors and weights as the best model of Getting Smarter score consists of the mean score of 3 (Intercept/Constant Term) and five mixed effects combinations. The first, an improvement factor, increased the score for senior leaders at universities (SeniorLeader: University). The second mixed effects term was an additional improvement for individuals who experienced wrongdoings in the US (ExperienceWrong: US). The third mixed effects term substantially lowered the score for any of the combined factors of SeniorLeader with a Code of Ethics. The fourth factor was the combination of if someone had training and experienced wrongdoing. The fifth term was the combination of students who had experienced wrongdoing, which had a negative impact on the overall score. The absence of the significance of any direct non-mixed effect variables in this model could be interpreted as a sign that institutions are not communicating enough to drive this awareness and perception.

4. CONCLUSIONS

Setting out to explore and better understand how wrongdoings are experienced on campus, by which groups, the survey and subsequent model for the likelihood of experiencing wrongdoing shows that there is a 64% likelihood of experiencing wrongdoing, that this is lower for faculty, and where a code of ethics exists and is communicated. This implies that stakeholders are more likely than not to experience wrongdoings. This contrasts with the findings that only 33% of respondents had experienced any training in how to deal with wrongdoings. Improving the exposure to training and awareness of what to do when wrongdoings are encountered is an initiative for leadership to undertake.

The model of the respondent sentiment of “We are Getting Smarter” shows that most people feel neutral to this sentiment, but that Senior Leaders feel that they are improving – which could be a result of group think or be a result of actions seen to be taken, but then not perceived by other stakeholders. Notably, individuals who had experienced wrongdoing generally did not think things were getting better, which may be an indicator that the institutional support and response is inadequate and insufficient to reassure them of the quality and effectiveness of the governance environment. This negative sentiment was even stronger for students who experienced wrongdoings.

These findings outline clear opportunities for the improvement of management practice, and the survey itself is the foundation of a framework for monitoring and improvement within an institution. Expanding the survey to larger populations and sustaining its application over time will build up the evidence required to determine the effectiveness of governance practices in making our organisations safer for all stakeholders.

REFERENCES

- Bertot, J. C. – Jaeger, P. T. – Grimes, J. M. (2010): Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, Vol. 27, No. 3, pp. 264–271.
- Bhatnagar, S. (2003): E-government and access to information. *Global Corruption Report 2003*. Washington, DC: Transparency International.

- Bonau, S. (2017a): How to become an inspirational leader, and what to avoid. *Journal of Management Development*, Vol. 36, No. 5, pp. 614–625. ISSN: 0262–1711. Source: <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2015-0047>. 2017.06.02.
- Bonau, S. (2017b): A Case for Behavioural Game Theory. *Journal of Game Theory*, Vol. 6, No. 1, pp. 7–14. ISSN: 2325–0046, e-ISSN: 2325–0054. DOI: 10.5923/j.jgt.
- Bonau, S. (2018): Drivers of Employee Commitment: Evidence from the 2011 Workplace Employment Relations Survey of Employees. *International Journal of Employment Studies*, Vol. 26, No. 1 ISSN: 1039–6993.
- Bosua, R. – Milton, S. – Dreyfus, S. – Lederman, R. (2014): Going Public: Researching external whistleblowing in a new media age. In: Brown et al. (eds.) *International Handbook on Whistleblowing Research*, Northampton, MA: Edward Elgar, pp. 381–404.
- Brown, A. J. – Lewis, D. – Moberly, R. – Vandekerckhove, W. (eds.). (2014): *International Handbook on Whistleblowing Research*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Bushman, R. M. – Piotrowski, J. D. – Smith, A. J. (2004): What determines corporate transparency? *Journal of Accounting Research*, Vol. 42, No. 2, pp. 207–252.
- Calcagno, V. – de Mazancourt, C. (2010): glmulti: an R package for easy automated model selection with (generalized) linear models. *Journal of statistical software*, Vol. 34, No.12, pp. 1–29.
- Christopher, J. (2014): Internal audit: Does it enhance governance in the Australian public university sector? *Educational Management Administration and Leadership*, Vol. 43, No. 6, pp. 1–18.
- Christopher, J. (2014): Internal audit: Does it enhance governance in the Australian public university sector? *Educational Management Administration & Leadership*, October, pp. 1–18.
- Ciborra, C. (2005): Interpreting e-government and development: Efficiency, transparency or governance at a distance? *Information Technology and People*, Vol. 18, No. 3, pp. 260–279.
- Curtis, M. B. (2006): *Whistleblower mechanisms: A study of the perceptions of users and responders*. The Institute of Internal Auditors. Dallas, TX: The IIA Research Foundation.
- Dobrai, K. – Farkas, F. (2008): Knowledge-based services: Examining knowledge processes in public-serving nonprofit organizations. *International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 9–21.
- Farkas, F. – Dobrai, K. (2012): Knowledge profile of higher education institutions: An international overview of mainstream research. *International Journal of Management in Education*, Vol. 6, No. 1–2, pp. 120–136.
- Gould, D. J. – Amaro-Reyes, J. A. (1983): The effects of corruption on administrative performance. *World Bank Staff Working Paper*, 580, 2514.
- Hermalin, B. E. – Weisbach, M. S. (2007): *Transparency and corporate governance* (No. w12875). National Bureau of Economic Research Working Paper.
- McMillen, K. N. (2014): Ivory tower whistleblowers and hotlines: Higher education institutions' (HEI) voluntary implementation of NACUBO recommended Sarbanes–Oxley (SOX) Act of 2002 whistleblowing best practices provisions: A web-based survey instrument and exploratory

- research to determine HEI level of implementation, expectations, effects and barriers (Unpublished doctoral dissertation). Auburn University, Auburn, AL.
- Piotrowski, S. J. (2007): Governmental transparency in the path of administrative reform. New York: SUNY Press.
- R Development Core Team (2009): R: A Language and Environment for Statistical Computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. ISBN 3–900051–07–0, URL <http://www.R-project.org/>
- Relly, J. E. – Sabharwal, M. (2009): Perceptions of transparency of government policymaking: A cross-national study. *Government Information Quarterly*, Vol. 26, No. 1, pp. 148–157.
- Schmidt, C. R. – Farkas, F. (2015): Anonymous reporting “whistleblowing” as a mechanism to improve institutions of higher education: The case of Ohio. *Almaty Conference Proceedings*. Paper presented at International Conference on Multidisciplinary Innovation in Academic Research (MIAR), Hotel Kazakhstan, Almaty, 29–30 July (7–12).
- Schmidt, C. R. – Kiraly, A. (2015): Commonalities between US and Hungarian universities with regards to organizational development and controls against the moral hazards of administration. *Hungarian Journal of Marketing and Management*, No. 4, pp. 79–89.
- Schmidt, C. R. (2005): The driver’s view. *Internal Auditor*, No. 6, pp. 29–32.
- Schmidt, C. R. (2015): Learning points from whistleblower claims against institutions of higher education: The case of Ohio. *Problems of Management in the 21st Century*, Vol. 10, No. 2, pp. 110–120.
- Schmidt, C. R. (2016): State-level mechanisms for learning from whistleblowing cases involving institutions of higher education in the United States. *Problems of Management in the 21st Century*, Vol. 11, No. 1, pp. 43–56.
- Schmidt, C. R. (2017): Exploration of Mechanisms used for Organizational Learning related to Whistleblowing Claims in Institutions of Higher Education at the State and the Institution. In Ramazanov, A (Ed) *The market of intellectual products of Kazakhstan: theory and practice*. Almaty, Kazakhstan. pp. 7–36. ISBN 978–601–323–091–7. UDC 330–063.
- Shim, D. C. – Eom, T. H. (2009): Anticorruption effects of information communication and technology (ICT) and social capital. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 75, No. 1, pp. 99–116.
- Skivenes, M. – Trygdstad, S., (2014): Wrongdoing: Definitions, identification and categorizations in Brown et al. (eds.) *International Handbook on Whistleblowing Research*, Northampton, MA: Edward Elgar, pp. 95–114.
- Thomas, T. – Schermerhorn, J. R. – Dienhart, J. W. (2004): Strategic leadership of ethical behavior in business. *The Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 2, pp. 56–66.
- Vandekerckhove, W. – Brown, A. J. – Tsahuridu, E. (2014): Managerial responsiveness to whistleblowing: Expanding the research horizon in Brown et al. (eds.) *International Handbook on Whistleblowing Research*, Northampton, MA: Edward Elgar, pp. 298–328.

Viechtbauer, W. (2010): Conducting meta-analyses in R with the metafor package. *Journal of Statistical Software*, Vol. 36, No. 3, pp. 1–48.

ACKNOWLEDGEMENTS

The author would like to remember Dr. Ferenc Farkas for his inspiration and support of this research and thank Dr. Katalin Dobrai for her ongoing support and guidance.

THE ROLE OF IMPLEMENTING TQM PRINCIPLES ON DEVELOPING ORGANIZATIONS' FINANCIAL PERFORMANCE UNDER THE LIGHT OF EXISTING CAPABILITIES AND STRATEGIES

ISLAM BOLBOL

International PhD Student in International Business
University of Pécs Hungary
Doctoral School of Business Administration
islam.bolbol@gmail.com bolbol.islam@pte.hu

Abstract

This paper tries to solve the common organizational problem of why do organizations fail in implementing management practices such as Total Quality Management (TQM) in which managers tend to implement a specific management practice to correct certain drawbacks in their firms' performances with ignoring their existing capabilities and strategies. A qualitative research methodology is utilized for having a consensus on the main failure reasons where comprehensive literature reviews emphasize on the major principles of TQM such as customers' satisfaction, employees' involvement, and continuous improvements of financial and operational performances. Finally, this study illustrates several empirical findings about organizations who implemented successful TQM practices and improved their financial performance wherein some of them increased their stock price, operational income, total assets, and sales by 114%, 107%, 79%, 69%, respectively, compared to the control companies who do not apply any TQM procedures during a particular period.

Keywords: TQM, Organization's Financial Performance, Customers' Satisfaction, Employees Involvement, Cost Minimizing, Continuous Improvements

1. INTRODUCTION

Total quality management (TQM) has received considerable attention by both academics and practitioners in which both argue whether implementation of these TQM programs would increase total customer satisfaction, organizational innovations, and flexibility, employees' involvements, improving the financial efficiency or not. Several studies have been done in

which the researchers are divided into two groups where the first argued that these TQM programs are wasting billions of dollars without any effective results. Furthermore, the opponents of TQM programs also mentioned public examples in which some of Baldrige Awards winners that have been granted by the American Society for Quality, had been latter suffered from financial relapses, dangerous faltering economic situations and even bankruptcies (*The American Society for Quality, 2016*).

To the contrary, the proponents said that these TQM programs would develop not only the organizations' financial performance, but also they enhance their operational characteristics which these TQM programs must be judged by rigid empirical evidence and consequences not with anecdotes, hype, and publicity. Thus, this paper addresses and tries refute the opponents' arguments through supporting proponents' one by presenting rational evidence that occurred at a massive majority of organizations.

The next section emphasizes the main paper problem and its origin of why organizations usually fail in implementing management practices such as TQM under the light of existing strategies. Then, literature reviews would focus on the main principles of TQM. Giving illustrations, a special section would be specialized to present empirical researches wherein organizations implemented such successful and effective TQM programs, and as a consequence, they achieved terrific financial performances. Finally, the last part of this paper summarizes the main contribution of this paper; while future studies would be carried out depending on the mentioned limitations.

2. WHY DO ORGANIZATIONS USUALLY FAIL IN IMPLEMENTING MANAGEMENT PRACTICES UNDER THE LIGHT OF EXISTING CAPABILITIES AND STRATEGIES?

2.1. The Main Problem

Before answering this question, the meaning of strategy should be revisited; *Porter (1996, 75)* defines strategy as "it is creating a fit between firm's activities wherein doing many things in a perfect method together with a complete integration among them would result to a strategy successfulness. Nevertheless, in case there is no existing fit among these activities, low strategy sustainability would occur where that would push the management resorting to simplifying

missions and supervising discrete functions for leveraging the organizational performance where the last is usually determined by the company's operational and financial efficiency."

Thus, the main problem is not with concurrent engineering, lean manufacturing, Just-In-Time (JIT), or even with TQM; the problem is with the company's way of fulfilling these management practices to their problems. In other words, companies usually apply a specific management practice to treat particular operational or financial fragilities where managers ideally determine problems in a static term of starting and ending points. Going further, managers would say that the company aim is to decrease defect level to 100 parts per half million; or they would say that the enterprise's target is minimizing the variable cost by \$2 per unit (*Hayes – Pisano, 1994*).

Accordingly, these managers use a narrow thinking that these management practices end in themselves and the easy solution is by adopting a particular management practice where they apply JIT for increasing the firm responsiveness, or they would implement TQM to improve quality; without taking into consideration that these management practices must be implemented according to companies' capabilities in which if they do so, they would definitely think in a deferent way to solve their problems.

This is the optimum perception that the managers should have for distinguishing whether the problem is required a static or a dynamic solution; under the static framework, the resolution of problems rely on one-shot treating; while in a dynamic context such as most of world's companies environments, solving the problems are represented as a piece of long-term process developments.

So, *Harrington and Keating (2006)* investigate the tourism and hospitality sector in Ireland which their study focused on hotels, they find that applying TQM does not always improve the sustainability of the firms due to the isolated implementation of whether TQM, JIT, or even charts techniques without taking into considerations the organizations' capabilities.

Thus, applying a chosen management practice must emphasize on building new proficiencies together with unlocking new opportunities rather than solving the immediate or present problem. As a consequence, not only the operational or financial performance must be aligned with the current firm's competing priorities but also its selected, current, and invented capabilities to implement and deploy these management practices optimally.

2.2. An Empirical Study Determines the Problem's Origin

Furthermore, *Sadun et al. (2017)* surveyed and interviewed around 20,000 managers in 12,000 companies in various four sectors: manufacturing, healthcare, retail, and higher education; in 34 countries. The primary purpose of that study is to ask how far these companies are applying their related management practices using 1-5 scale for 18 particular practices in four different areas: operations management, performance controlling, target setting, and talent management where these would rate organizations according to their fulfillments extent which the higher scale indicates a higher fulfillment rate of the firm.

The outcomes present two significant findings: Firstly, an enormous permanent gap found in applying fundamentals of these management practices where that lead to inconsistent variations in companies performances which the well-managed ones are less likely to die, growing faster, and more profitable than the others in which if any firm would like to move itself from the worst 10% to the best 10% in term of applying specific management practices, it requires an extra increase of \$15 million in its profits together with a faster annual growth of 25% and having a higher productivity by 75%; especially that across countries and industries, these well-managed firms spend ten times more on R&D as well as increasing up their patenting factor to 10 for achieving innovation and efficiency sustainability together with hiring more talented workers and employees.

The second finding indicates that getting superior operational and financial performances are still considered as a significant challenge among well-informed and well-structured companies where the variations reach around 30% between these firms across many countries and industries in which to mention but not limited to, the U.S. as a wealthy country, its variation reached 60%. Furthermore, 11% of these firms had an average score of 2 or less which indicates to no existing targets for employees, low efforts are spent to determine and solve problems within the firm, general weak controls, and the process of giving incentives and rewards depend on tenures or family relations rather than professionalism.

In contrary, only 6% of these enterprises had a mean score of 4 or more which their rewarding systems rely on performances of employees where these systems appreciate the policy of encouraging the underperformers either to mover on or turn around. These firms do continuous enhancement practices that would support not only the short-term aims but also

the long-term ones, rigid performance monitoring rules, and they exploit the maximum benefit from information flow across and within the firm's functions.

Sadun et al. (2017) have justified the reasons behind all of these deficiencies to which they are attributed to different three impediments that prevent any organization from applying these management practices. Firstly, *False perceptions*: The managers are incapable in judging how bad or well their firms objectively are run wherein a scale of 10, the managers majority had a very optimistic evaluation of their companies' practices qualities where the mean answer was 7/10, while in reality, this result has a zero correlation between the perceived and the actual management qualities.

Identically, this study also illustrates that 90% of universities' teachers, 80% of drivers, and 70% of students rate themselves as above average. Another, additional, and the common ground problem that the employees usually do not elevate problems to their managers due to their fear of being reprimanded or blamed which as a consequence this process would hinder the information flow of substantial and critical knowledge that could allow managers to identify and solve these problems.

Secondly, *Governance structure*: Unfortunately that sometime a full knowledge would be held by managers regarding the needed developments of certain management practices, but they would sacrifice that opportunity due to concerns of this organizational change may endanger their private goals. In other words, the most famous problem in family-linked or family-owned firms within industries, countries, and companies' sizes is that these firms are reluctant to apply rigorous management practices which it could consequence to a severe personal price of other family members. Thus, these firms had the lowest average score of management practices scale.

Lastly, *Skill deficits*: According to the positive relationship between firm's operational and financial performances in one hand and well-educated employees and managers on the other hand; the last would extremely pillar fostering and applying a specific management practice through their high abilities, skills, and motivations to do the required changes wherein the absence of these capabilities, the skills deficit would be represented as a significant failure factor.

3. LITERATURE REVIEWS

According to *Krajewski et al. (2013)* mentioned in their book that the TQM is a philosophy that conveys three main principles for the purpose of achieving high levels of quality, operational, and financial performances where these three principles are represented by (3.1) Customer satisfaction, (3.2) Employees involvement, and (3.3) Continuous improvement of organizations' operational and financial performances.

3.1. Customer Satisfaction

Establishment of the strategic quality management cannot be dated back to either a single article or even a specific book. Thus, *Garvin (1987)* mentioned in his paper that after the Second World War, the U.S. firms expanded themselves significantly where Richard Anderson (the general manager of Hewlett-Packard's Data Systems Division at 1980) tested around 300,000 16K RAM chips from three Japanese and U.S. manufacturers, and he found quality differences between these two manufacturers.

The results show that the Japanese failure rate was close to zero while the U.S. failure rate was reeling from 11 to 19 failures per thousand of chips. Furthermore, after a thousand hours of testing these chips, the Japanese failure rate was faltering between 1 and 2 while the U.S. failure rate reached 27 per thousand of chips.

So, the U.S. manufacturers got the message which it was that quality could be a sharp strategic weapon where this high quality means pleasing consumers, not just protecting them from disturbance in which managers must stop thinking of their narrow definition of production quality process, and begin thinking more about consumers' preferences, satisfaction, and needs; especially that quality is not a matter of an easy problem would be solved merely; quality is considered as a competitive opportunity for all firms.

Additionally, *Schonberger (1990)* wrote in his book that the notion of total customer satisfaction is considered as a crucial factor of TQM efficiency in which the prizes' providers are interesting extremely in increasing this satisfaction due to the enormous added weights to their prizes, increasing customer retention rate, raising market share which all of these would lead to increase firms' profitability as well.

Indeed, *Fisher et al. (1994)* mentioned that the invention of point-of-sale scanners have given dozens of data on customers' purchasing patterns in which it minimizes enormous costs through producing smaller products' quantities and flexible manufacturing where these finally allowed the firms to produce a wide variety of products and lead to increase total customers' satisfaction by selling them what they exactly want.

Furthermore, *Fisher et al. (1994)* illustrate the customers' acts to Black and Decker's (one of the largest retailer in the U.S.) where the customers started to push the firm to deliver smaller orders on a JIT basis in a more frequent manner. Furthermore, those customers created the cancellation policy of any order that could not be shipped on the specified time or in a non-complete manner as well. Thus, the Black and Decker top managers' turned to have flexible and fast plants manufacturing for not only responding to market preferences rapid changes and flexibility but also to increase and empower the total customers' satisfaction.

Moreover, *Fisher et al. (1994)* provoked another vital example extracted from Dillard Department Stores' where the last adopted a new policy to improve total customers' satisfaction together with solving the phenomena of one-quarter of its clients used to leave its stores empty-handed due to the needed product is out of stock. Therefore, Dillard applied the strategy of whenever any store is out of a particular product that requested by a certain customer; the firm will send the needed product by mail to the customer's home without any extra charge from another Dillard store. As a result of this act, the firm has a great sales increase, enhance its true demands understandings and forecasting of each store, and raises its total customers' satisfaction.

From another angle, *Fisher et al. (2017)* wrote in their article that in the year of 2010, Kroger Corporation utilized a new analytical instrument diffusing infrared technology that tracks customers whenever they would enter the store and then forecasts the needed time that they would have for reaching any checkout lane in which that allow Kroger's stores determining how many necessary lanes should be operating at a particular time to meet and to minimize the customers' waiting time standards. As a consequence, the waiting time depressed from four minutes to 26 seconds which in turn it increases the total customers' satisfaction as well as improved sales significantly.

3.2. Employee Involvement and Minimizing Costs

Applying the TQM philosophy in a modern process layout system require the employees involvement in several quality problems such as spotting a problem in a particular workstation (cell) by employees that they would pull out the electricity plug (Andon) cord in the assembly line which it results to shut down this line for giving enough time to fix that problem up within an anticipated period.

Thus, *Mishina and Takeda (1992)* mentioned in their paper that in Georgetown, Kentucky, at Toyota final assembly line, a one team member (over 70 existed members) get used to pulling out the Andon cord several times per shift on an average basis in which this results to an actual line stoppage. In other words, this final assembly line would be shut down around 70 times per shift under the name of employees involvement as well as immediate process quality improvement.

Adding more weights, specialists in organizational innovation show the TQM as a modern organizational technology which allows the firm to use its physical and human properties in more productive manner where *Wruck and Jensen (1994)* mentioned in their study that involving the organization's employees would enhance the organization's efficiency due to their motivations in term of utilizing new scientific methodologies in operational levels regarding everyday decision-making process. Also, the company would activate punishment and prizes system for encouraging employees through either getting incentives and rewards or losing their jobs at the company.

From another angle, Toyota company gives a great example of employees' involvements and minimizing costs in which Toyota's president *Mr. Watanabe (2007)* mentioned that the two Toyota Way pillars are spiritually as well as apparently applying the TQM practices where the first pillar consists of two main branches, namely: "Kaizen" is attributed to the persist developments by utilizing a human like intellegence technology, employees inovations, and their evolutions; while the other branche is deploying "Genchi Genbutsu" principle for motivating employees to go and see the problems by themselves to find the source of problem, then having the required consensus on corrective decisions to solve these problems and attaining the intended goals.

While, the other Toyota Way pillar is also focusing on two branches: "Respect for People" where this respectful to its employees, suppliers, and customers through taking into company's consideration all their exerted efforts, taking the needed responsibility, making an excellent coordination, getting reciprocal confidence, and finally increasing their satisfaction. Furthermore, the other branch relies on heartening the spirit of teamwork by raising up its performance utilizing prizes incentive for those employees who outperformed the others as well as making they share the growth opportunities professionally.

As a consequence of these two pillars implementation, Toyota advertises its famous slogan "Producing Better Cars For More People" where it produces cars that identical with customers' preferences without any flaw in their qualities, with a perfect delivering time, and with affordable prices to the audience.

Another study did by *Porter and Heppelmann (2015)* to examine the influence of employees involvement on their customers in which Sysmex firm installed a smart and modern connectivity tool to its products for the purpose of tracking them by the mother company after selling them to customers where this tool allows the employees to upgrade the product's system, maximize its abilities, prevent system's problems, and conclude customers' preferences.

Going deeply, Sysmex's equipment analyzes urine and blood samples in universal laboratories where this installed connectivity tool allow service technicians to remote access, control, and monitor this equipment whether they are off-site or on-site to solve software problems and upgrading it as well as guiding practitioners of the usage methods. As a result of this employees' involvement, the costs and downtime periods of services decreased as well as customers' satisfaction increased.

3.3. Continuous Improvement

Mishina and Takeda (1992) go further in defining the meaning of Toyota's Kaizen where it literally means "changing for the better" and seeking continues improvemnts which this change encompasses typically the standardized equipment, work, documents, ideas, and other procedures for the purpose of executing and improving the daily production through

eliminating waste or muda in seven categories namely: correction necessitated by defects, motion that does not add contribution to work, inventory that excess of immediate needs, processing that does not add value, handling the unnecessary workflow smoothly, decreasing the waiting time that imposed by an inefficient work sequence, and overproduction.

Vörös (1999) construct a particular model that depends on the principle of Kaizen to improve quality in a continues manner and reducing setup cost where the setup time may reach zero as well as decreasing investment cost to a limited boundary. The dominant feature of his model that it relies on Economic Order Quantity (EOQ) model that the production rate and setup time are finite while the production cost is near to zero where the process design makes it easy discovering and fixing problems at their appearance places. After regression, the result shows that the response time decreased while the process reliability increased in which both of them enhanced the process pertained quality.

From another angle, *Vörös (2002)* explores the continuous improvement of Toyota Company where the same quality resource could be utilized in different market segments such as borrowing the airbag safety system from Toyota Celica and use it in the new Toyota Corolla that commenced in 1997 in which this occurred due to that the firm learnt from its effective practices and it hedged itself from competition spurs through creativity and continues improvements and gain benefits from their available quality resources.

Adding more weights, Omega implements the Kaizen principle in which it improves itself in term of producing a high-tech touchpad system in which it could record a victory of the US swimmer Michael Phelps and won the gold medal in the 100-meter butterfly at Beijing Olympics 2008 with a difference of a one-hundredth of a second on the Serbia's swimmer Milorad Cavic where the race spectators inside the arena, the people at home, and even the slow-motion replay could not tell who won that race. Thus, the reason behind this that Omega utilized chronographs and timepieces with both timekeeping and stopwatch capabilities to record the start and finish times of athletes in multiple disciplines (*Krajewski et al., 2013*).

Nevertheless, *Vörös (2013)* conducts research to identify all the elements that would shape the development operations and dynamic price nature through giving a full analysis of when these development operations dynamics would be either decreased or increased by determining a particular crucial expression. Taking into considerations that in all mentioned models, time is a

continuous variable where the optimum control theory instruments are involved in which the models at several points of time tend to have parameters of time independence and continuous differentiability which all of these paves the way for creating multi-period models.

The result detects that the relationship between development operations dynamics and business strategy to be either less successful or prosperous; where the most popular driving factors that determine either the quasi-concave or convex nature of development operations directly are: capital costs, future anticipations, and marginal total costs dynamics; which the last is exclusively shaped by the business strategy success.

Interestingly, in the case of efficient utilization of internal resources, the cost would be saved in a significant manner because of the productivity-raising; while if the product is positioned in the market successfully, the demand would increase too. Thus, these two factors make the development operations dynamics' rates quasi-concave; while the last would be quasi-convex in the case of either demand rates decreased or productivity increased over the time in significant manners.

Additionally, *Hauck and Vörös (2015)* did a research for solving the conventional lot-sizing problem, discovering whether incremental investments would improve and speed up the quality screening process continuously or not; in which all products subject to usual screening and quality control check-ups where the defective items' percentage is varying, while the screening rate might be increased through making certain investments and processing the backlogging cases.

Since the defective items percentage is considered as a random variable, the authors create two-model types to find the optimal screening rate level. Furthermore, the first model type has a sequential cycle which usually inherits the state of the ex-period; while the other model has a new independent cycle state which is not inherited from the previous one.

At the screening process of the inventory system, any defective item would be rejected and accumulated to be sent back to the supplier in a lot, reworked, or even sold where the good ones get used to satisfying market's demand. Nevertheless, the result presents that with having high backlogging defective items, if the screening rate raised up, the setup costs would be increased too; while the inventory pertained costs would be minimized.

Additionally, the optimum screening rate is significantly impacted by the defective items' distribution kind together with the relationship between unit holding and backlogging costs where the last costs spurs the system for investing more for enhancing and speeding up the screening process by increasing its capacity such as involving new company's capabilities, technologies, or even or professional employees which all of these would minimize the probability of shortage occurrence, increase supply system response, decrease backlogging cost, as well as improve system's production flexibility.

4. EMPIRICAL STUDIES ON THE INFLUENCE OF IMPLEMENTING SUCCESSFUL TQM PRACTICES ON ORGANIZATIONS' FINANCIAL PERFORMANCE

Hendricks and Singhal (1996) explore the influence of gaining quality prizes on firms' market values due to applying TQM principles in which the average abnormal change in companies' stock prices occurred due to public announcements of awarding these quality prizes. The results show positive and significant relationships between the announcements of winning these quality prizes and firms' stocks markets returns where these abnormal returns were swinging from an average of 0.59% to 0.67% relying on the model type that used to forecasting these abnormal returns.

Furthermore, this evidence was solid enough for smaller companies with median abnormal returns of 1.16% to 1.26%; while other small firms who got prizes from independent organizations such as Philip Crosby, Malcolm Baldrige and so forth; their abnormal returns were ranged from 1.31% to 1.65%. Moreover, the assets' and equities' betas for all sample firms were declined significantly due to decreasing their systematic risks after announcements of winning these quality awards.

Going deeply, *Hendricks and Singhal (1997)* examine the impact of practical TQM implementation on enhancing companies' financial and operational efficiencies in which the quality awards that had been given to these firms are used as a proxy to measure the effectiveness of these TQM implementations. This study analyzed around 400 publicly traded firms during 1983-1993 (10 years) which three years of them were after awarding that first quality award, while the other six years were before winning that quality award. Also, this study

compares these main samples tested firms who implemented and got quality prizes with other control firms who do not do so.

The results present that during that 10-year the sample firms who implemented and won these quality awards show outstanding financial performance compared to control firms in several financial indicators in which these sample companies had median operational income and sales growth increase by 107% and 64% respectively, compared to only 49% and 24% increase for control firms, respectively.

Furthermore, these sample firms also show a considerable increasing in their total assets, employment growth rate, and better cost control compared to control firms. In contrary, before winning the first quality award, precisely during the six-year period, the control companies present a lower growth rate in their capital expenditures compared to the sample ones.

Interestingly, *Easton and Jarrell (1998)* examine the effect of implementing TQM principles on both long and short terms financial performances of 108 enterprises during 1981-1991 through doing in-depth interviews with senior managers of these firms who won the Baldrige Awards. The results illustrate that the companies financial performances represented by stock returns and other accounting variables were improved significantly in the sample firms who implement these TQM principles compared to the control firms who do not do so in which this relationship would be more vigorous for companies that have sophisticated TQM systems.

Adding more weights, *Hendricks and Singhal (2000)* did a comprehensive study that includes 600 firms approximately where they implemented TQM principles during a five-year period and won quality prizes from various organizations to investigate whether these awards would enhance the financial performance of these companies or not.

The outcomes show that the stocks' prices of the quality winners raised by a mean of 114% compared with S&P 500 benchmark portfolio of only 80% where these 34% difference would be translated to a median market value creation of \$699 million. Also, NASDAQ, American, and New York stock exchanges got an increase of only 76% compared to 114% of prizes' winners in term of stocks' returns. Additionally, stocks' returns for firms of similar size and same industry got growth of only 34% and 26% respectively, compared to 114% of award winners firms.

Similarly, total assets, sales, employees number, return on assets, and return on sales for quality prizes' winners outperformed with 79%, 69%, 23%, 9%, and 8% respectively, compared with benchmarks' firms with only 37%, 32%, 7%, 6%, 0% respectively, where all of these are considered as a fantastic index of improved financial profitability, efficiency, as well as growth of these companies who implemented TQM principles.

Going further, *Hendricks – Singhal (2001)* test the influence of implementing TQM programs on several organizations' capabilities such as capital intensity, firm size, operating performance, firm diversification, and time and maturity of applying these TQM programs in which these organizations won various quality prizes.

The results present that smaller organizations who have more mature TQM programs and received independent prizes do significantly better than larger organizations who have less mature TQM programs and just received awards from suppliers. The reason behind that, these low capital-intensive, as well as less diversified companies, have more labor intensity, sharing the same organizational cultures and environments, and easy to implement and disseminate TQM programs to different firms' departments and units compared with high capital-intensive and more diversified firms.

Exploring a different region of the world, *Hansson and Eriksson (2002)* investigate the enterprises that have implemented TQM principles and won Swedish quality prizes for measuring their financial performance after receiving these quality awards. Thus, the outcomes illustrate that the sample firms who successfully implemented TQM programs and received these quality prizes outperformed in several financial indicators compared to their branch indices as well as their competitors.

Moving to China, *Bu et al. (2012)* test the impact of implementing TQM factors on firms' financial performance that publicly listed in Chinese stock exchange markets such as Shanghai and Shenzhen stock markets in which receiving quality prizes namely: China Quality Award (CQA) is utilized as proxy for successful TQM implementation during the years of 2001 to 2009.

The findings present that quality awards' winners gained cumulative abnormal returns significantly with 5.77% in the short run in which winners are represented by larger firms with higher debt ratios which this result contradict with *Handricks and Singhal (1996, 2001)* findings. Nevertheless, winning the CQA as a prestigious prize would significantly affect the

organizations' returns in stock markets which these, in turn, attract the investors to hold firms' stocks that won this quality awards due to firm's high short-term profitability

successful. *Lin and Su (2013)* examine the companies' market values of Taiwan firms where they have received Taiwan National Quality (TNQ) awards due to the successful and effective implementation of TQM procedures in which any change in their stocks' prices and returns would be considered as a reaction of winning these TNQ prizes.

The result shows, one to two days after the announcement day, there is a positive and significant relationship between announcements of getting the TNQ prizes and firms' stocks' prices as well as their returns which in turn that increased their market values; this result is a little bit different from *Handricks and Singhal (1996)* finding, where their firms' stocks reacted at the same day of announcement of receiving those quality awards.

A study from Jordan has been done by *Al-basheer et al. (2015)* for the purpose of investigating the impact of adopting TQM philosophy on the financial performance of Jordan Islamic Bank in Irbid province. The findings were marvelous in which they improve not only the financial performance but also the operational one where a significant correlation exists among the whole quality dimensions of Jordan Islamic Bank and its financial performance factors such as profitability, liquidity ratios, and some other financial indicators.

Going to Vitnam, *Nguyen et al. (2016)* examine the construction sector firms of Hanoi to see whether the TQM implementations would affect their financial performance or not utilizing a high-reliability tool of Cronbach's alpha where that study coefficient exceeds 0.70. Furthermore, that paper focused on six selected elements namely: process effectiveness, process efficiency, employee satisfaction, order time, customer satisfaction, market and firms profitabilities. After doing six regression models, the results present that there is a significant and positive relationship between applying TQM dimensions and enhancing organizations' financial performance.

Last but not least, *Fisher et al. (2017)* have mentioned that after adopting and implementing TQM dimensions at McDonald's stores by the the new CEO (Jim Cantalupo) in which he has been appointed in the year of 2003 To be a successor of the previous CEO where the last was adopting a destructive policy of expanding and acquisitions of new McDonald's stores during the years of 1998 to 2002 which this failed policy eroded the restaurants' earnings and

decreased McDonald's stock price. As a consequence of adopting these TQM procedures, the previous acquisition and expansion strategy have been dismantled, the current stores' sales have been increased, the profit margin has been doubled, and the share price has been quadrupled.

5. CONCLUSION AND FUTURE RESEARCHES

Over the last few decades, statistical and empirical studies present a greater adoption of TQM programs in a significant manner to reach the highest customer satisfaction, employees involvement, and continues improvements as well as proving that the successful and effective TQM implementation would improve the firm's financial performance. This paper determines the major failure organizations' reasons in case of implementing TQM programs in which senior managers make a massive mistake once they handle the problems in a static term instead of focusing into how to solve this problem according to organizations' capabilities such as actual managers' perceptions of current firm's performance, governance structures, operational and financial sources of the company, and their employees' skills.

Furthermore, the empirical studies explore implementing effective and successful TQM practices by several organizations would increase the firm's stock price, operational income, total assets, and sales by 114%, 107%, 79%, 69%, respectively, compared to the control companies who do not apply any TQM procedures during a particular period in which these ratios already surpassed not only the national or industry indices but also the international market indices such as S&P, NASDAQ, American, and New York stock exchanges in which they added and created enormous and astonished market value of more than \$699 million, regardless of higher employment growth rate and cost control advantages.

Thus, this paper would be considered as a great response to opponents who said that these TQM programs would damage the company's financial performance due to their high costs as well as their inefficient procedures in which both of them are wasting millions of dollar.

Future research may intensely focus on the influence of these TQM practices on organizations' operational performance under the light of amending or creating their strategies and visions where correlating the long-term objectives with the spontaneous impediments and problems could be utilized for the purpose of improving the entire enterprise progress. Another limitation

that the future studies would be done by doing new statistical surveys, interviews, and regression on the financial sector such as banks where there are limited papers who utilized that sector for bringing a new contribution in the related field instead of critically reviewing of previously published articles.

REFERENCES

- Al-Basheer, A. – Shawaqfeh, G. N. – Mathani, B. A. – Al-Jabari, M. (2015): The Impact of Total Quality Management on Financial Performance "A field study in the Jordan Islamic Bank, Irbid Province – Jordan." *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 6, No. 11, pp. 65–82.
- Bu, X. – Tang, J. – Tian, R. G. (2012): Quality award and market performance: An empirical investigation about Chinese stock market. *The Journal of Applied Business and Economics*, Vol. 13, No. 3, pp. 25–35.
- Dawar, N. (2013): When marketing is strategy. *Harvard business review*, Vol. 91, No. 12, pp. 100–108.
- Easton, G. S. – Jarrell, S. L. (1998): The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation. *The Journal of Business*, Vol. 71, No. 2, pp. 253–307.
- Fisher, M. L. – Hammond, J. H. – Obermeyer, W. R. – Raman, A. (1994): Making supply meet demand in an uncertain world. *Harvard business review*, Vol. 72, pp. 83–93.
- Fisher, M. – Gaur, V. – Kleinberger, H. (2017): Curing the addiction to growth. *Harvard Business Review*, Vol. 95, No. 1, pp. 66–74.
- Hansson, J. – Eriksson, H. (2002): The impact of TQM on financial performance. *Measuring Business Excellence*, Vol. 6, No. 4, pp. 44–54.
- Harrington, D. – Keating, M. (2006): Quality management initiatives in Irish hotels — Emerging agendas in a changing environment. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 6, No. 4, pp. 267–283.
- Hauck, Z. – Vörös, J. (2015): Lot sizing in case of defective items with investments to increase the speed of quality control. *Omega*, Vol. 52, pp. 180–189.
- Hayes, R. H. – Pisano, G. P. (1994): Beyond World-Class The New Manufacturing Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 1, pp. 77–86.
- Hendricks, K. B. – Singhal, V. R. (1996): Quality awards and the market value of the firm: An empirical investigation. *Management Science*, Vol. 42, No. 3, pp. 415–436.
- Hendricks, K. B. – Singhal, V. R. (1997): Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management Science*, Vol. 43, No. 9, pp. 1 258–1 274.
- Hendricks, K. B. – Singhal, V. R. (2000): The impact of Total Quality Management (TQM) on financial performance: Evidence from quality award winners. *Quality Progress*, Vol. 33, No. 4, pp. 1–14.
- Hendricks, K. B. – Singhal, V. R. (2001): Firm characteristics, total quality management, and financial performance. *Journal of operations management*, Vol. 19, No. 3, pp. 269–285.

- Heskett, J. L. – Jones, T. O. – Loveman, G. W. – Sasser, E. W. – Schlesinger, L. A. (1994): Putting The Service–Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, pp. 164–174.
- Krajewski, L. J. – Ritzman, L. P. – Malhotra, M. K. (2013): Total Quality Management: In *Operations Management: Processes and Supply chains*. Boston: Prentice Hall, pp. 180–184.
- Lin, C. S. – Su, C. T. (2013): The Taiwan national quality award and market value of the firms: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, Vol. 144, No. 1, pp. 57–67.
- Mishina, K. – Takeda, K. (1992): *Toyota motor manufacturing, USA, Inc.* Georgetown, Kentucky: Harvard Business School, pp. 1–25.
- Nguyen, A. D. – Pham, C. H. – Pham, L. (2016): Total Quality Management and Financial Performance of Construction Companies in Ha Noi. *International Journal of Financial Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 41–53.
- Porter, M. E. (1996): What is strategy?: In *Strategy For Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review, pp. 61–78.
- Porter, M. E. – Heppelmann, J. E. (2015): How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, Vol. 93, No. 10, pp. 96–114.
- Sadun, R. – Bloom, N. – Reenen, V. J. (2017): Why do we undervalue competent management? *Harvard Business Review*, Vol. 95, No. 5, pp. 121–127.
- Sawhney, M. (2016): Putting products into services. *Harvard Business Review*, pp. 82–89.
- Schonberger, R. (1990): Total Quality: Toward Delighting the Customer: In *Building a chain of customers: Linking business functions to create the world-class company*. London: Collier Macmillan Publishers, pp. 65.
- Simons, R. – Davila, A. (2002): *Siebel Systems: Organizing for the Customer*. Harvard Business School, pp. 1–25.
- Stalk, G. – Evans, P. – Shulman, L. E. (1992): *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*. *Harvard Business Review*, pp. 57–69.
- The American Society for Quality (2016): Learn About Quality, Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Source: <http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html> 2018.02.19.
- Vörös, J. (1999): Lot sizing with quality improvement and setup time reduction. *European Journal of Operational Research*, Vol. 113, No. 3, pp. 568–574.
- Vörös, J. (2002): Product balancing under conditions of quality inflation cost pressures and growth strategies. *European Journal of Operational Research*, Vol. 141, No. 1, pp. 153–166.
- Vörös, J. (2013): Multi-period models for analyzing the dynamics of process improvement activities. *European Journal of Operational Research*, Vol. 230, No. 3, pp. 615–623.
- Watanabe, K. (2007): Lessons from Toyota’s Long Drive. *Harvard Business Review*, pp. 74–83.
- Wruck, K. H. – Jensen, M. C. (1994): Science, specific knowledge, and total quality management. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 18, No. 3, pp. 247–287.

CONNECTING STRATEGY WITH INNOVATION

ZEF DEDAJ

PhD Student

University of Pécs

Faculty of Business and Economics

dedajz@gmail.com

Abstract

The role of the strategy is crucial for the organization as it creates high value and enables the company to differentiate from its main competitors for both goods and services. Moreover, the paper has shown that the strategy becomes increasingly important, mainly when connecting it with innovation. Therefore, combining these two is essential for the company's performance improvement. However, firms very rarely align their innovation efforts with their company's strategies. Hence, this paper aims at providing some new insights not only of the role of the strategy in the organization but also its importance when connecting it with innovation. The structure of the article has been organized as follows: First part of the paper will discuss the overall purpose of the strategy within the organization, while the second part will mainly pay attention of the role of innovation along with the importance of connecting strategy with innovation. The third part will offer some insights on the role of management when implementing the strategy. The last piece of the paper will provide a conclusion.

Keywords: Strategy, Organization, Innovation, Management

1. THE ROLE OF STRATEGY WITHIN ORGANIZATION

During the 1980s the markets were moving fast, and the role of the strategy started to become an issue. Huge companies such as IBM, Digital General Motors were struggling to justify even their existence due to the lack of having their proper strategies. As a conceived of the strategy was given by (*Kenneth – Andrews, 1971*), who defined strategy as a match for what a company can do and what it might do. Whereas, the first significant breakthrough came in Michael E. Porter's book on *Competitive Strategy (1980)*. In fact, the essence of the model is that the structure of an industry determines the state of competition in that industry, also sets the

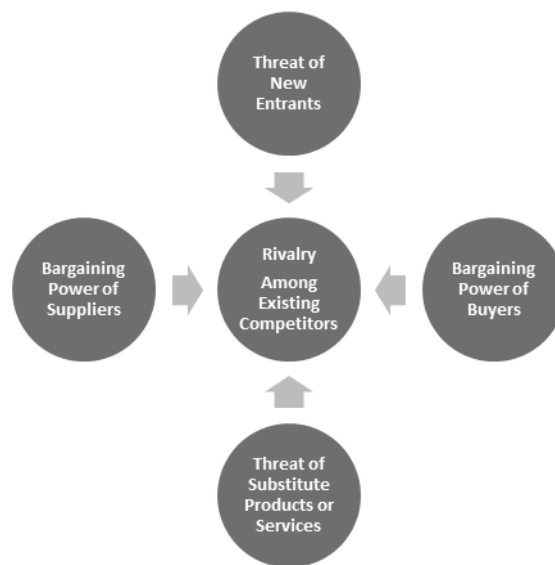
context for companies' conduct that is the strategy (*Collis – Montgomery, 1995*). However, the problem was the failure to distinguish between operational effectiveness and strategy. While the role of operational effectiveness is to perform or develop the same activities and products better than its rivals, the strategy, in this case, has a different meaning completely. In fact, the core of a good competitive strategy is about being utterly different from competitors, in terms of doing both different activities and products which create a great and a unique value for the organization. More specifically, the role of strategy is mainly in the activities, for instance, to perform activities differently or to do different activities than rivals do.

Last but not least, without involving trade-offs there will be no need for companies to have a strategy. Therefore, the operational effectiveness is not sufficient compared with the role of strategy since rivals can easily copy or imitate the technology and products as well. Thus, to stay ahead of rivals the company should be able to offer a high value to its customers and establish a comparable value that results in the lower cost than its competitors (Porter, 1996). For example, in the stable environment, competitive strategy is about staking out a position, and manufacturing strategy is more focused on getting better to defend the position, compared with the case of the turbulent environment when the goal of strategy becomes strategic flexibility. In such situation, it means that being only world class is not enough; because the companies need to have the capabilities to develop their products at the lower cost, more quickly, and with the minimum resources as well. However, the adoption of these practices can lead to the following problem; equating an improvement regarding the manufacturing capabilities of a manufacturing strategy and also failing to recognize that new practices can build new skills. Therefore, before adopting such programs, managers must take into account to identify what specific capabilities could potentially create and whether those will be valuable in competitive terms (*Hayes – Pisano, 1994*).

In this regard, the fundamental element of a new strategy lies in the capabilities-based competition. In the complex environment the strategy also becomes more dynamic, as rivals move in and out of products, and in such situations, the meaning of strategy is to develop those products which can hardly be imitated by competitors. For instance, in the case of Wal-Mart, one of the main secrets of the success lies in the strategic business decisions that transformed the company into a capability-based competitor. The company aimed to focus on satisfying customer's needs and providing the customers access to the quality goods and services and

making products available for clients when and where they want, with the very competitive prices (Stalk et al., 1992). In this context, it is crucial for a company to understand not only the structure of the industry but also the competitive forces, as both are essential for shaping the industry and developing the strategy as well. As there is a connection between them, in this case, the power of suppliers, customers, substitutes, buyers, and potential entrants, enable the industry to identify the best developments and foreseeing the potential effect on industry (Porter, 2008).

1. ábra: The Five Forces That Shape Industry Competition



Sources: Porter, 2008

As mentioned above, making sustainable competitive advantages by differentiating the firms from its main rivals, is a value, hence, when formulating strategy, it is essential to link it to operations, otherwise, if firms are not able to perform well is due to the breakdowns between strategy and operations. Once the strategy has been formulated, it is a matter of translating it into specific objectives, and concrete actions as those have to be communicated to all employees when implementing the strategy in the organization (Kaplan – Norton, 2008).

Based on the international quality study the total quality management (TQM) has not shown to improve performance, it might even hurt it, and firms might waste money in the TQM strategies; however, others suggest that TQM might improve operating performance. In essence, implementing TQM can raise revenues, and the profitability of the firm, which leads to higher customer satisfaction and improves the operating performance of companies, while,

other studies suggest that TQM has a positive impact on improving performance (*Hendricks – Singhal, 1997*). Although to improve the quality of products and pleasing consumers, or to keep costumers satisfied, the first step that has to be undertaken by managers is to develop a strategy; thus, they can gain the market and be competitive with the high quality. For instance, the eight dimensions of quality such as performance, features, reliability, conformance durability, serviceability, aesthetics, and perceived quality serve as a useful framework for developing a strategy; however, the importance of the application of these dimensions depends on the type of firm's production (*Garvin, 1987*).

2. CONNECTING STRATEGY WITH INNOVATION

The first part of the paper described the meaning of the strategy in the organization. However, the role of strategy becomes increasingly important, particularly when connecting it with innovation. In the 20th century, Schumpeter and a few other economists had considered innovation as an important tool to create sustainable economic development. Whereas, later on, during 1950 innovation started to become a fascinating topic for economists that lead them to some new models of innovation regarding economics paradigms (*Havas, 2016*). Innovation can be understood as the ability that transforms innovation inputs into outputs, and thus to turn innovation capability into market implementation (*Zizlavsky, 2016*).

Considering the Schumpeterian approach that refers to adding something new to the market which has not existed before and where the demand and supply curve does not exist. Also, the markets are not well established and not defined, and the production function is not known, and not all factors of production are marketed. However, in this situation, the gap filling is the input completing capacities which are meant to be as the unique features or additional characteristics of the entrepreneur (*Plummer et al., 2014*).

Being customers oriented can very much improve products, and services and innovation are vital to this process, as well as differentiation or low costs is an effective and competitive strategy (*Kim – Mauborgne, 2015*). It is clear, however, that all of these could be somehow related to strategy. Hence, focusing on connecting these two is crucial for the company's performance improvement, and it also creates a great added value for customers. An excellent example of how a good connection between business strategy and innovation leadership is

found in Corning, a leading manufacturer of electronic displays, telecommunications systems, which was transformed and grown in new markets through its strategy and breakthrough innovation. Moreover, in the case of Apple, its main innovation objective is to produce more user-friendly products than its competitors. However, on the one hand, there is a critical issue that firms very rarely align their innovation efforts with their company's strategies. Hence, the issue of non-innovation improvement comes as a result of the lack of an innovation strategy (Pisano, 2015).

On the other hand, due to the excellent product strategy, manufacturing companies are creating durable and safe products for sale to real customers as the companies adopt the new technology thus, new developments are changing the way of goods are designed, made, and delivered to customers (D'Aveni, 2015). In the theoretical aspect, the term disruptive innovation was introduced in 1995. However, the problem with conflicting a disruptive innovation might change an industry's competitive patterns. For instance, the process that small firms with considerable resources which can easily challenge the existing companies or incumbent in the market either through low-end footholds or new-market footholds and in particular, if consumers welcome the new entrants, the innovation disruption has taken place. To better illustrate this, Xerox had targeted large corporations and provided good qualities, but at the same time, the company charged high prices. What happened later? New firms introduced personal copiers and provided those to individuals and small businesses with the lower prices than Xerox did. Thus, the new market was created, and they gradually built an excellent market position in the mainstream customers market that Xerox valued them before (Christensen et al., 2015).

It is clear that today one of the main challenges for businesses is how to maximize the customer satisfaction for both goods and services (Krajewski et al., 2013). Despite the fact that some improvements in supply chain performance have happened as a result of the application of the new technology and brainpower, there is still place for further improvement. Managers should pay attention to the demand and make efforts to connect it with products. In this way, the companies then could provide and meet customers demand at the low cost, in particular, if their products are innovative. Thus, companies can formulate the proper supply chain strategy that results in higher profit margins (Fisher, 1997). Innovative companies like Adobe and Google are increasing based on their growth, while they are also providing customers a better service

with lower prices than their rivals which can't match it (*Sawhney, 2016*). Companies that have built three elements like agile, adaptable and aligned supply chains have proved to perform better than their rivals, because, being supply chains efficiency is essential, but it is not also enough to show their best performance. A good example to describe it, is Seven-Eleven Japan, a company that has become one of the world's most profitable retailers because of building a real triple-A supply chain. However, it depends on how firms use it, as HP and Canon have failed to keep costs down and having an adaptable and aligned supply chain did not help especially HP overcome its lack of agility.

It is vital if companies invest in the new adequate technologies, but, it has to be considered that if it proves to be inadequate one, it can create additional cost for the company, to hire then top-notch talent and boost supply chain performance and so on (*Lee, 2004*). For instance, it is good if the company's capacity for production is linked to the accurate forecasts, as it enables the firm to make supply meet demand. Usually, the real problem, in this case, is that some companies do a poor job when incorporating the demand into their production planning processes (*Fisher et al., 1994*).

Based on the company's strategy, products can be fine-tuned to meet new customer requirements, especially, smart, connected products which reshape not only competition, but also create value and transform the nature of the manufacturing product, its work, and the way it is organized. The effort of achieving this, it pushes the companies to apply very new technology and be innovative as well (*Porter – Heppelmann, 2015*). However, the nature of the product is not the same as for the services, as they have different approaches, but, the value created in a product is shared between both firms and customers. The advantage of the services companies, in this case, is that they almost know what they are marketing; thus, they convert a service into a service with an embedded product, but it is quite essential also if the company can capture the value. So, to achieve this goal, firms have to define the value that should be part of their strategies (*Sawhney, 2016*).

Manufacturing company's efforts in the United States are oriented to boost the productivity further, and the quality through the application of the new technology and product innovation as this will enable companies to increase the benefit in the future products and be competitive in the market (*Wheelwright – Hayes, 1985*). Besides, there are several techniques for measuring the performance of services there is also a necessity to have the strategy which makes sense if

it creates a value of a loyal customer and increases the revenue stream as well (*Heskett et al., 2008*).

The role of Management in Implementing Strategy

This section shed light on the role of management when implementing strategy within the organization. In such cases, management should be highly committed to monitoring the development arising from the implementation of the strategy as well as be prepared for new challenges that might potentially appear. Especially, here we highlight the role of transformational leadership which is an involved process that binds both leaders and followers together in the transformation of organizations. Moreover, it involves leaders interacting with followers with respect to their “emotions, values, ethics, standards, and long-term goals, and includes assessing followers’ motives, satisfying their needs, and treating them as full human beings” (*Northouse, 2010*).

When implementing the strategy, the transformational leader is seen to provide a new strategy in tamers of vision and to structure the way to tackle a problem, endowing the subordinate's sovereignty in problem-solving (*Dedaj, 2017*). On the other hand, employees in such cases have their crucial role as they are reassured concerning management's commitment to being open, and have honest communications, and they see how their jobs can make an impact and improve overall results (*Gardner – Schermerhorn, 2004*). The critical element to managing people in ways that lead to profit, productivity, innovation, and the real organizational learning ultimately lies in how you think about your organization and its people. In so doing, when implementing the strategy, it is crucial to conduct the employer's performance (*Schermerhorn, 2006*).

$$\text{Performance} = \text{Ability} \times \text{Support} \times \text{Effort}$$

In addition to this, in such situations managers should motivate employees in order to exceed performance expectations with the focus on articulating a compelling vision of the future, by offering a model and fostering the group goals and communicating high-performance expectations to workers (*Huang et al., 2015*). Bearing in mind that to achieve the core value is crucial for a company, such as; customers satisfaction, shareholders, and employees. But in this case, it depends on the management how these are prioritized and oriented, however, these should be very much considered from a decision maker side (*Simons, 2010*).

3. CONCLUSION

As it has been elaborated above, this paper has provided some new insights into the overall role of the strategy in the organization as well as it has highlighted with the particular focus the importance of connecting strategy with innovation. In conclusion, based on the analysis it can be said that strategy remains the critical factor for the companies, as it makes them different from main competitors and enables them to create high value. Moreover, it is important to mention that the strategy has proved to be a necessity not only for the manufacturing companies but also for services as well. Most important of what the paper points out is that connecting strategy with innovation is crucial for the companies, in particular, if they align their innovation efforts with their strategy.

The article showed some successful cases of companies connected their strategy with innovation. However, there are also cases shown in the paper that the problem with innovation improvement is due to the lack of innovation strategy, as not all the firms connect their strategy with innovation. Last but not least, I emphasized the role of management when implementing the strategy within the organization and we found out that its purpose is crucial. In particular, management should be highly committed to monitoring the development and be prepared for new challenges that might potentially arise during the implementation of the strategy. Additionally, measuring the employer's performance during the implementation process is vital for the organization as it enables the firm to make further improvement.

REFERENCES

Anon., n.d.

Christensen, C. M. – Raynor, M. E. – McDonald, R. (2015): What Is Disruptive Innovation? Harvard Business Review, December, pp. 1–16.

Collis, D. J. – Montgomery, C. A. (1995): Competing on Resources: Strategy in the 1990s. Harvard Business Review, July–August, pp. 118–128.

Dedaj, Z. (2017): The effect of transformational leadership approach in organizations. Journal of International Scientific Publications, Vol. 11, pp. 191–199.

D'Aveni, R. (2015): The 3-D Printing Revolution. Harvard Business Review, May, pp. 40–48.

Fisher, M. – Hammond, J. – Obermeyer, W. – Raman, A. (1994): Making Supply Meet Demand in an Uncertain World. Harvard Business Review, May – June, pp. 83–93.

- Fisher, M. L. (1997): What is the Right Supply Chain for Your Product? *Harvard Business Review*, March–April, pp. 105–116.
- Gardner, W. L. – Schermerhorn, J. R. (2004): Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. Elsevier Inc, Vol. 33, pp. 270–281.
- Garvin, D. (1987): Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, November – December, pp. 101–109.
- Havas A. (2016) Social and Business Innovations: Are Common Measurement Approaches Possible? *Foresight and STI Governance*, Vol. 10, No. 2, pp. 58–80. DOI: 10.17323/1995-459X.2016.2.58.80
- Hayes, R. – Pisano, G. (1994): Beyond World – Class: The New Manufacturing Strategy. *Harvard Business Review*, January – February, pp. 77–86.
- Hendricks, K. B. – Singhal, V. R. (1997): Does Implementing an Effective TQM Program Improve Operating Performance? *Management Science*, September, Vol. 43, pp. 1 258–1 275.
- Heskett, J. – O. Jones, T. – Loveman, G. W. – Sasser, Jr. W. E. – Schlesinger, L. A. (2008): Putting the Service – Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, July – August, pp. 118 – 129.
- Huang, X. – Xu, E. – Chiu, W. – Lam, C. – Farh, J-L. (2015): When authoritarian leaders outperform transformational leaders: firm performance in a harsh economic environment. *Academy of Management Discoveries*, Vol. 1, pp. 180–200.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2008): Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, January, pp. 1–17.
- Kim, C. W. – Mauborgne, R. (2015): Red Ocean Traps. *Harvard Business Review*, pp. 68–73.
- Krajewski, J. – Ritzman, B. – Malhotra, M. (2013): *Operations Management*. 10 ed., London: Pearson.
- Lee, H. L. (2004): The Triple-A Supply Chain. *Harvard Business Review*, October, pp. 103–112.
- Lowe, K. B. – Kroeck, G. K. (1996): Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership. *Leadership Quarterly*, Vol. 7, No. 3, pp. 385–425.
- Northouse, P. G. (2010): *Leadership: Theory and practice*. 5th ed. Thousand Oaks: Sage.
- Pisano, G. P. (2015): You Need an Innovation Strategy. *Harvard Business Review*, June, p. 44–54.
- Plummer, L. – Acs, L. – Sutter, R. (2014): Localized competition in the knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, Vol. 29, No. 1, p. 121–136.
- Porter, M. (1996): What is Strategy? *Harvard Business Review*, November – December, pp. 61–78.
- Porter, M. E. (2008): The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, pp. 78–93.
- Porter, M. E. – Heppelmann, J. E. (2015): How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*, October, No. 114, pp. 96–112.
- Sawhney, M. (2016): Putting Products into Services. *Harvard Business Review*, September, pp. 82–89.
- Schermerhorn, J. R. (2006): Valuing human capital through positive leadership. *Humancapitalonline*, pp. 37–32.

- Simons, R. (2010): Stress-Test Your Strategy The 7 Questions to Ask. Harvard Business Review, November, pp. 92–100.
- Stalk, G. Evans, P. – Shulman, L. (1992): Competing on Capabilities: The new rules of Corporate Strategy. Harvard Business Review, March – April, pp. 57–69.
- Wheelwright, S. C. – Hayes, R. H. (1985): Competing in manufacturing. Harvard Business Review, pp. 99–109.
- Zizlavsky, O. (2016): Innovation performance measurement: research into Czech. Economic Research–Ekonomiska Istraživanja, Vol. 29, pp. 816–838.

COGNITIVE AND STRUCTURAL FACTORS: WHAT MAKES STRATEGY IMPLEMENTATION SO HARD?

KELLY CRISTINY CHINELATO SACRAMENTO

PhD Candidate

University of Sao Paulo

School of Economics Business and Accounting

kellysacramento@usp.br

ADALBERTO AMERICO FISCHMANN

Full Professor

University of Sao Paulo

School of Economics

Business and Accounting

aafischmann@usp.br

Abstract

Good strategies do not guarantee business success unless they are successfully implemented. It is possible to identify some recurring influential factors in the strategy implementation literature: some structural factors ("hard factors") that can be associated with routines, resources and decisions taken at institutional level that affect the behavior of individuals; and cognitive factors ("soft factors"), which refer to the interpersonal processes, that have to be dealt with positive and negative processes and sanctions. The main objective of this research is to map and identify key barriers and facilitators encountered by administrators at each influential factor in the implementation phase of planned business strategies. Quantitative research was designed, with managers of different hierarchical levels in large private companies headquartered in Brazil. Data was collected through a survey with an online questionnaire, and data analysis includes the use of factor frequency analysis. The results show new empirical evidence and identify potential gaps in the theory of strategic management, as well as managerial contributions.

Keywords: Strategic implementation, Key factors, Cognitive factors, Structural factors, Barriers

1. INTRODUCTION: STRATEGIC IMPLEMENTATION HEURISTICS

Good strategies do not guarantee business success unless they are successfully implemented (Ho et al., 2014). However, the contemporary business literature suggests that there is a gap

between the formulation and implementation of strategies (Greer et al., 2017). After devoting themselves to the planning part of strategy, executives maintain only reasonable understanding of the actions necessary to achieve it (Leonardi, 2015), the most relevant influential factors, as well as the main barriers encountered by companies and how to overcome them (Greer et al., 2017; Li et al., 2008), resulting in a 50-90% rate of plans implemented inefficiently (Cândido - Santos, 2015).

It is the implementation that enables the value creation reflecting the use of internal and external resources, processes, activities, and capabilities that determine how the value is generated in the organization (Teece, 2010). If the objective of the strategy is to generate competitive advantage, its implementation needs to be considered for a complete theory of strategy. However, implementation presupposes both structural and cognitive factors, requiring both a macro and an individual perspective that is not always addressed in classical strategy theories.

The literature that deals with the execution of strategies are a fragmented and eclectic process, favoring multidisciplinary approaches (Greer et al., 2017). Strategic implementation can be understood as "a dynamic, interactive and complex process composed of a series of decisions and activities by managers and employees - impacted by a number of interrelated internal and external factors - to transform strategic plans into reality in order to achieve strategic objectives " (Li et al., 2008, p.6). The dynamism and complexity inherent to the process are intensified in globalized markets, whose constancy, abundance and speed of transformation in the competitive environment result in a strong pressure for frequent changes or adjustments in the strategy (Pors, 2016), requiring companies to adapt with increasingly agile and efficient responses.

Strategies may fail or succeed for different reasons (Raps, 2005), many of these internal to the organization and not external to it (Nutt, 1987). However, it is possible to identify some recurring influential factors in the strategy implementation literature: some structural factors ("hard factors") such as organizational structure and administrative systems; and cognitive factors ("soft factors"), with emphasis on leadership, the relationship between different business units and communication (Li et al., 2008). Understanding key influencing factors in strategic implementation can contribute to RBV by indicating heuristics and routines essential to ensure value creation and, consequently, sustainable competitive advantage. In a

complementary way, the implementation literature discusses relevant individual and interpersonal cognitive factors and how they impact the achievement of institutional results, which may contribute to the discussion about the interrelation between the micro and macro levels of the theory (Coleman, 1988).

So, the main objective of this research is to map and identify key barriers and facilitators encountered by administrators at each influential factor in the implementation phase of planned business strategies. To achieve the proposed goal, quantitative research was designed, with managers of different hierarchical levels in large private companies headquartered in Brazil. To collect the data, it was proposed the use of a survey, through the application of an online questionnaire. Data analysis includes the use of factor frequency analysis.

The results show theoretical and managerial implications, contributing with new empirical evidences and identifies potential gaps in the theory of strategic management, as well as managerial inputs when suggesting essential cognitive heuristics to implementing strategies and finding facilitators little used, such as the existence of a system of early warnings about changes in the competitive environment and an open and encouraging atmosphere for communication multidirectional, indicating a path for development and improvement of the strategic implementation process of Brazilian organizations. Limitations and suggestions for future studies are also discussed.

2. STRUCTURAL AND COGNITIVE FACTORS

Multiple factors impact the success or failure of implementing a pre-determined strategy, and many of these attributes are internal to the organization and not external to it (Nutt, 1987). The main influential factors found in the strategy literature can be classified from a structural perspective, also known as "hard factors" and a perspective of interpersonal processes also called "soft factors" (Noble, 1999). and a combination of both perspectives may occur (Li et al., 2008).

The structural perspective includes issues related to organizational restructuring (Govindarajan, 1988) and to control mechanisms (Drazin – Howard, 1984). The perspective of interpersonal processes involves a range of behavioral and cognitive issues (Noble, 1999),

covering the quality of communication (*Forman – Argenti, 2005*), the existence of consensus (*Noble, 1999*), among others.

This classification of perspectives reflects the dichotomy intrinsic to strategic thinking, which seeks the balance between logical rationality ("hard factors") and creativity derived from human motivations ("soft factors"). In this sense, the structural perspective is concerned with efficiency in the administrative processes and its strategic management occurs through indicators and improvement projects. In parallel, the interpersonal perspective aims at the effectiveness in meeting the needs of the stakeholders that make up the organizational environment and its management occurs through projects of change using qualitative measures. It is worth noting that the perspectives are complementary since both efficiency and effectiveness are essential for the adequate strategic implementation.

The hard factors can be associated with routines, resources, and decisions taken at the institutional level (macro level) that affect the behavior of individuals (micro level) and, consequently, the execution of the strategy, as proposed in the Coleman bathtub (*Coleman, 1988*). On the other hand, soft factors indicate inactive and interpersonal cognitive heuristics (micro level), which should be evidenced and encouraged by directly influencing the strategic implementation and the result (macro level).

Two influential factors are classified as "hard factors", that is, they are associated with the *structural perspective* of the implementation (*Skivington - Daft, 1991*). The organizational structure must be aligned with the strategy and must be adjusted so that the corporate environment is conducive to implementation. *Control systems* and corporate policies favor implementation, as they allow for monitoring their development, highlighting divergences with agility (*Li et al., 2008*). Because they are institutional decisions, implementations of changes regarding organizational structure and control systems tend to be faster than those encouraged by individuals (*Thornton et al., 2013*). The absence of such capabilities can generate inefficiency in the use of the company's other resources and, therefore, compromise its competitive advantage.

Leadership is a soft key factor both in strategy development and execution. Ultimately, the formal business model reflects the view of leadership on the critical factors for value creation

and capture (Martins et al., 2015), so the effectiveness of the strategy depends on quality (skills, attitudes, skills, and experiences) of the people involved in the process (Li et al., 2008).

In particular, high-level management is attributed to the ability to directly impact the strategy implementation and innovation outcome (Hossain – Hossain, 2017), and it is possible to predict the characteristics of firms by the characteristics of their key leaders (Hambrick - Mason, 1984). Leadership cohesion is singled out as one of the core capabilities of an agile organization, coupled with strategic sensitivity and fluidity of resources (Doz – Kosonen, 2010). In order to achieve such unity, organizations should encourage routines such as dialogue, sharing and integration (Hossain – Hossain, 2017) among managers, leading leaders to focus on informal relationship dynamics within the company (Zott et al., 2011). After all, it is soft factors, which refer to the cognitive processes of strategic implementation, that positive and negative processes and sanctions would be useful to reinforce the desired behavior, anchored in the normative rationality of individuals (Lindenberg – Foss, 2011). In addition, empirical results confirm that both human capital (entrepreneurial and managerial skills) and social capital (relationship networks) of leadership positively impact implementation (Guo et al., 2013).

The *relationship between different business units* is closely related to the strategic implementation since the functional and interpersonal relationship between the different business areas and their degree of autonomy interfere in the implementation of the strategy. The degree of autonomy of the units, formal programs of sharing and the synergy obtained have a positive impact on implementation, while conflicts and misalignments can jeopardize it (Li et al., 2008).

Multidisciplinary teams influence the implementation and innovation of models through collective learning (Hossain – Hossain, 2017) and shape institutions and decisions by the power struggle between the agents involved (Thornton et al., 2013). In this sense, the creation of an integrated vision and information sharing between the business units is pointed out as one of the necessary routines for the generation of value during the implementation (Gupta, 1987). Policies and incentives to share information to address possible internal conflicts of interest (Chimhanzi, 2004) also tend to leverage corporate results.

In the implementation literature, the soft factor *communication* is defined as the proper alignment and correct understanding of the motivations, outcomes and expected results of the strategy with all stakeholders, which avoids rework and accelerates implementation (Li et al.,

2008). Thornton et al. (2013) highlight the role of collective understanding in organizational change. Communication gains are based on collective models and beliefs of organizational members (Kaplan, 2011), which is more easily shared when it combines the cognitive schema (what others see and perceive) with the linguistic dimension (communication within the organization) (Massa et al., 2016).

By simplifying current cognition, the narrative proposed in the communication allows us to achieve a number of concomitant goals such as persuading external audiences, creating a sense of legitimacy around a new intent, or even guiding the attention of decision makers (Perkmann - Spicer, 2010). By such nature, communication heuristics can alleviate difficulties reported in the implementation literature such as lack of clarity in the definition and dissemination of critical tasks and activities (Rapert et al., 2002) or the ineffective dissemination of global strategic decision goals at all levels of the company (Kaplan, 2011).

A well-structured internal communication routine can also contribute to the formation of a consensus in the organization (Ring - Rands, 1989), by explicitly articulating and communicating the strategic objectives in order to generate a certain value. The consensus can then be understood as the agreement between top management, middle management and employees at operational levels as to what business priorities should be achieved for successful implementation (Li et al., 2008).

In addition, internal communication is responsible for the dissemination of knowledge and learning throughout the implementation process. Thus, the absence of consistent communication routines could induce faulty decision heuristics (Perkmann - Spicer, 2010), since they would not incorporate an essential element in the success of the strategy. The implementation literature ratifies the difficulties experienced by organizations about this myopia. For example, the difficulty of access and communication by employees and lower administrative levels with top management (Forman - Argenti, 2005), causes the necessary adjustments to occur slowly, wasting potential value.

Assertive and continuously communication can also boost the involvement and *commitment* of all employees, another soft factor influencing the implementation process (Li et al., 2008). Clarifying the logical articulation of the strategy (Teece, 2010) and its key components contribute to limiting the harmful effects of a potential negative perception of the managers in

relation to the probable results of the strategy and its capacity to implement it (*Heracleous, 2000*).

The influential factor called *strategic formulation* proposes that strategy targeting must be consistent, accurate and appropriate to the company's capabilities (*Li et al., 2008*) and is a combination of rational and cognitive elements (*Allaire – Firsirotu, 1985*) or the difficulty of early identification of problems in the external environment (*Alexander, 1985*) generate barriers to implementation that result in loss of potential value creation. However, limiting the cognitive capacity of the agents responsible for the formulation (*Barney, 1991*) may hinder the perception of the reality of the firm.

Although there is some consensus in the literature regarding the main influential factors on strategic implementation (*Noble, 1999*), the methods to achieve them are still little explored (*Li et al., 2008*). Some authors focus on the detailing of a single aspect (*Gupta, 1987; Chimhanzi, 2004*) while others dedicate themselves to the articulation and interdependence between them, proposing models to the process of execution (*Alexander, 1985; Hrebiniak, 2006*). The main constraints found in the literature are supported by empirical evidence researched with market executives (*Hrebiniak, 2006, Viseras et al., 2005*). A systematized summary of the key 21 constraints and 19 facilitators associated with each of the 7 influential factors on strategic implementation found in the management literature is *presented in Figure 1* and used as the conceptual basis for the research.

3. RESEARCH DESIGN AND DATA COLLECTION

The sample of this quantitative study (*Cervo et al., 2007*) was composed by managers of large private Brazilian companies, chosen for convenience. A pre-tested survey was then conducted through an online questionnaire from April to June 2016, obtaining a total of 230 responses. Of this total 96 answers were excluded because they were incomplete, in addition to 6 responses from public companies. 50 other answers were discarded because they were not large companies, besides 9 respondents who do not hold a management position. The final database was composed of all valid responses received, totaling 69 responses.

In order to identify the main obstacles to the implementation of strategies in the managers' perception, we used a comparative factor frequency analysis (*Anderson et al., 2013*) in which

21 barriers pointed out by the literature are found in the companies, as indicated by the respondents. Respondents assessed the 21 barriers to strategic implementation, following a Likert scale. The main barriers emerged as a result of the analysis of the percentage of respondents who agreed to each statement (summed by "Entirely Agree" and "Strongly Agree"). Both barriers and results are *synthesized in Figure 1*.

In addition, to identify the facilitators adopted by managers in order to minimize or circumvent eventualities in the implementation of strategies two complementary analyzes were developed: the comparative frequency analysis in which 19 facilitators pointed out in the literature are adopted by the companies (yes or no question) and a comparative analysis with the perceived criticality of the factors and related barriers, according to the managers' perception. The assessed facilitators and the found results are *synthesized in Figure 1*.

Figure 1: Influential factors, barriers and facilitators in strategic implementation

Influential factor	Main barriers	Facilitators
Strategic formulation	<ul style="list-style-type: none"> • Conflict with cultural values and power structure (20%) • Unidentified external environment problems (43%) • Reduced time available for implementation (29%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation of strategy management coalition (17%) • Early warning system on environment changes (13%) • Weekly time to revision of the strategy (12%)
Business units (BU) relationship	<ul style="list-style-type: none"> • Excessive bureaucracy for decision making (43%) • BU did not share information with each other (42%) • Conflict of interests and activities between BU (41%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomy of BU to adjust strategy if necessary (28%) • Incentive programs and rewards between BU (28%)
Leadership quality	<ul style="list-style-type: none"> • High leadership has modified priorities (48%) • Managers unable to promote change (33%) • Insufficient staff abilities (23%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Designated area for strategy implementation (28%) • Training offered to the professionals involved (33%) • Sense of gravity and urgency of change stimulated (29%)
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Tasks and responsibilities without proper definition (51%) • Global goals not well communicated and understood (51%) • Collaborators without access to top management (30%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Meetings to communicate goals (62%) • Internal communication tools (67%) • Open climate for multi-directional communication (19%)

Commitment	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of "owner" feeling (42%) • Managers did not believe in the strategy (23%) • Strategy misaligned with managers' individual interests (32%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Multi-hierarchical levels involved in the formulation (33%) • Incentive programs and rewards linked to the results of implementing the strategy (28%)
Organizational structure	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of financial, physical and / or technical resources (35%) • Changes in organizational structure not performed (33%) • Insufficient human resources availability (30%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget associated with the defined strategy (41%) • Organizational structure adapted to the strategy (35%) • Recruitment of temporary consultancy or workforce (41%)
Administrative systems	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of models or information and control systems (29%) • Incentive policy not linked to strategy (35%) • Lack of performance indicators (39%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Information systems to monitor the strategy (29%) • Financial indicators and goals linked to strategy (54%) • Process indicators and goals linked to strategy (55%)

Source: own construction, based on Li et al., 2008, Hrebiniak, 2006; Viseras et al., 2005

4. DATA ANALYSIS

According to *Figure 1*, there are eight most critical barriers in the perception of the respondents, with more than 40% agreement in the sample:

- 1st. Critical implementation tasks and activities, as well as those responsible, have not been defined and disseminated in sufficient detail;
- 2nd. Global strategic decision goals have not been widely disseminated and understood at all levels of the company;
- 3rd. Top leadership has either modified strategic priorities or failed to provide the necessary support during implementation;
- 4th. The emergence of major problems in the external environment that were not identified in advance had an adverse impact on the results;
- 5th. Excessive bureaucracy for decision-making on possible adjustments to the strategy hindered implementation by making it slow;
- 6th. The business units did not share information with one another and lacked an integrated view of the strategy;
- 7th. Even the collaborators who criticized the successful implementation of the strategy did not feel themselves to be the "owners" of the process; and

8th. Conflicts of interest and activities between the different business units have generated internal competition and hindered mutual coordination.

It is worth mentioning that among the 8 barriers with the highest degree of agreement, 6 of them are interpersonal (“soft factors”) and only 2 are structural (“hard factors”). Thus, although it is not possible to state that on average interpersonal factors are more critical than structural ones, it can be said that, among the most critical obstacles evaluated, most are from an interpersonal perspective.

Communication emerges as the most critical influencing factor to implementation, supported by the respondents' perception of the barriers associated with it. The two main problems pointed out are related to this factor. It is worth mentioning that the higher the hierarchical level of the respondent, the greater the criticality attributed to strategic communication.

Analyzing the most used facilitators, it is identified that the two with greater penetration is associated with the communication. The most present facilitating measures in the companies, according to executives' perceptions, were:

- 1st. Internal communication tools (e.g., intranet, endomarketing, etc.);
- 2nd. Meetings of dissemination of objectives and goals;
- 3rd. Control of process indicators and goals, directly associated with the company's strategy;
- 4th. Control of financial indicators and targets, directly associated with the company's strategy.

Although companies appear to be making extensive use of facilitative measures to this end, communication still represents a major barrier to the implementation of strategies. These results could indicate that: either the measures are being used inefficiently or they are ineffective to improve the communication of the strategy. For example, 62% of respondents say their companies hold goal-sharing meetings, although 51% of managers agree that overall strategic decision goals have not been well-publicized and understood at all levels of the company, indicating that holding meetings is not sufficient to ensure understanding of the objectives.

However, one of the facilitators mentioned in the literature on communication is still among the measures with less penetration in companies, according to the respondents. The lack of an

open and encouraging climate for communication (perceived by only 19% of managers) may be indicative of why the internal communication tools and the meeting of disclosure of goals are not being effective since seem to be used unidirectionally.

Regarding the relationship between the different business units, this influential factor in the implementation of strategies concentrates the most relevant barriers, in the perception of the respondents, along with the communication. However, it is surprising that its perception of criticality is not so consolidated and homogeneous. Diametrically opposed to the results referring to communication, the lower the hierarchical level, the greater the relevance of the relationship between the business units seems to be. A possible explanation for the result addresses the nature of the assignments of each hierarchical function. Information sharing and conflict of interest (constraints on the relationship between business units) tend to have a direct influence on tactical and / or operational decisions and actions, which are the responsibility of the middle management and the first levels, respectively. High leadership, in turn, shrouded in strategic decisions can distance itself from the operation and no longer identify these difficulties. This asymmetric perception can indicate a risk of myopia in the formulation of the strategy, traditionally focused on high leadership. It is possible that because the planners do not consider it a relevant obstacle, the strategic plan does not incorporate initiatives to facilitate information sharing and relationship between BU.

Finally, the low relevance attributed to administrative systems by the respondents may indicate that this influential factor, although important, is already more developed in companies. The analysis of the main facilitators corroborates this idea. Two of the measures with greater penetration in the companies concern administrative systems. The comprehensive presence of control indicators may signal the reason why systems are no longer such a critical influencing factor in implementation, indicating that the adopted facilitators seem to address the issue satisfactorily. It should be noted that technological development and the speed of changes in the competitive environment may require adjustments and improvement of the administrative system issues. Among the additional obstacles reported by managers, for example, a latent concern with the complexity of control systems has already emerged.

5. CONCLUSION

The results show that the main obstacles are related to the soft factors, indicating cognitive barriers, such as communication, strategy formulation and the relationship between business units. In parallel, the difficulties related to hard factors such as administrative systems seem to be overcome. A joint analysis of the data indicates that there is evidence that a broad understanding of the needs of all stakeholders involved in the organizational environment is necessary for the planned strategy to be implemented efficiently and effectively.

It's comprehensible why the hard factors seem to be the first barriers surpassed. The organizational structure must be aligned with the strategy and must be adjusted so that the corporate environment is conducive to implementation. On the other hand, control systems and corporate policies favor implementation, as they allow for monitoring their development, highlighting divergences with agility (*Li et al., 2008*). Because they are institutional decisions, implementations of changes regarding organizational structure and control systems tend to be faster than those encouraged by individuals (*Thornton et al., 2013*). The absence of such capabilities can generate inefficiency in the use of the company's other resources and, therefore, compromise its competitive advantage.

Instead, the soft factors, which refer to the cognitive processes of strategic implementation, have to be dealt with positive and negative processes and sanctions. If aligned to the strategic purpose, those would be useful to reinforce the desired behavior, anchored in the normative rationality of individuals (*Lindenberg – Foss, 2011*).

In addition, it was found that there are still some facilitators with low penetration in companies, such as the existence of an early warning system for changes in the competitive environment and an open and supportive climate for multidirectional communication, indicating a path to development and improvement of the strategic implementation process in Brazilian organizations. The absence of such resources and capabilities associated with the influential factors in strategic implementation can generate inefficiency in the use of company resources and thus compromise their competitive advantage.

It is worth mentioning that the research has limitations as the development of the analyses on a non-probabilistic sample, not allowing generalizations. Moreover, because they are based on the perception of the respondents, the results imply that they correctly interpreted the

questions and that their opinions are capable of reflecting the reality of the companies in which they work. The results of this study can contribute to the development of new research on the subject, such as a new application of the questionnaire already tested with probabilistic sampling for generalization of the results; research with CEO's only or the investigation of barriers segmented by economic sectors.

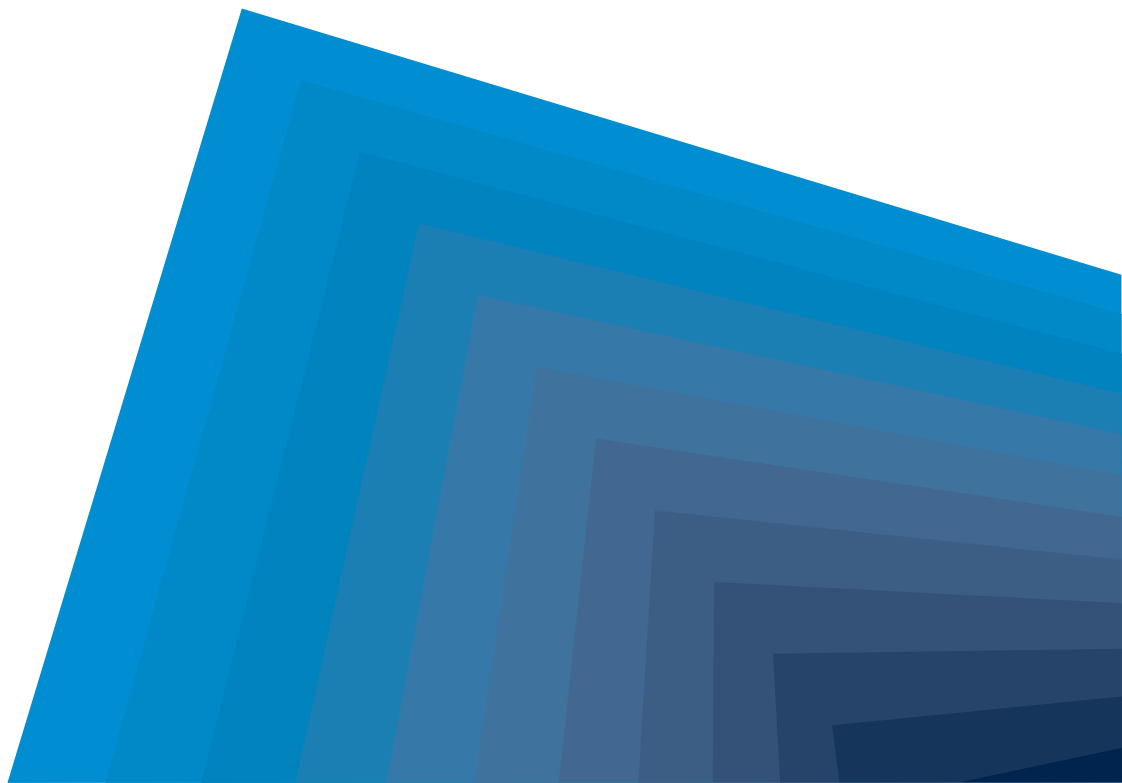
REFERENCES

- Alexander, L. D. (1985): Successfully Implementing Strategic Decisions. *Long Range Planning*, 18, pp. 91–97.
- Allaire, Y. – Firsirotu, M. (1985): How to implement radical strategies in large organizations. *Sloan Management Review*, Vol. 26, pp. 19–34.
- Anderson, D. R. – Sweeney, J. D. – Williams, T. A. (2013): *Estatística aplicada à administração e economia*. 3ª Ed. Cengage Learning.
- Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120.
- Cândido, C. – Santos, S. P. D. (2015): Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management & Organization*, Vol. 21, No. 2, pp. 237–262.
- Cervo, A. L. – Bervian, P. A. – da Silva, R. (2007): *Metodologia científica*. 6ª ed. Editora Pearson Prentice Hall.
- Chimhanzi, J. (2004): The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*, Vol. 38, pp. 73–98.
- Coleman, J. S. (1988): Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. 95–120.
- Doz, Y. L. – Kosonen, M. (2010): Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2, pp. 370–382.
- Drazin, R. – Howard, P. (1984): Strategy implementation: A technique for organizational design. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 19, pp. 40–46.
- Forman, J. – Argenti, P. A. (2005): How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, pp. 245–264.
- Govindarajan, V. (1988): A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 828–853.
- Greer, C. R. – Lusch, R. F. – Hitt, M. A. (2017): A Service Perspective for Human Capital Resources: A Critical Base for Strategy Implementation. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 31, No. 2, pp. 137–158.

- Guo, H. – Zhao, J. – Tang, J. (2013): The role of top managers' human and social capital in business model innovation. *Chinese Management Studies*, Vol. 7, No. 3, pp. 447–469.
- Gupta, A. K. (1987): SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation. *Academy of Management Journal*, Vol. 30, pp. 477–500.
- Hambrick, D. C. – Mason, P. A. (1984): Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 193–206.
- Heracleous, L. (2000): The role of strategy implementation in organization development. *Organization Development Journal*, Vol. 18, pp. 75–86.
- Ho, J. L. Y. – Wu, A. – Wu, S. Y. C. (2014): Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: evidence from the operational-level of organizations. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 39, pp. 38–58.
- Hossain, M. – Hossain, M. (2017): Business model innovation: past research, current debates, and future directions. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 342–359.
- Hrebiniak, L. G. (2006): *Fazendo a estratégia funcionar*. Editora Bookman.
- Kaplan, S. (2011): Research in cognition and strategy: Reflections on two decades of progress and a look to the future. *Journal of Management Studies*, Vol. 48, No. 3, pp. 665–695.
- Leonardi, P. M. (2015): Materializing strategy: The blurry line between strategy formulation and strategy implementation. *British Journal of Management*, Vol. 26, pp. 17–21.
- Li, Y. – Guohui, S. – Eppler, M. J. (2008): Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. *Università della Svizzera Italiana*.
- Lindenberg, S. – Foss, N. J. (2011): Managing joint production motivation: The role of goal framing and governance mechanisms. *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 3, pp. 500–525.
- Martins, L. L. – Rindova, V. P. – Greenbaum, B. E. (2015): Unlocking the hidden value of concepts: a cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 99–117.
- Massa, L. – Tucci, C. – Afuah, A. (2016): A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 2014.
- Noble, C. H. (1999): Building the strategy implementation network. *Business Horizons*, Vol. 42, No. 6, pp. 19–28.
- Nutt, P. C. (1987): Identifying and appraising how managers install strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 1–14.
- Perkmann, M. – Spicer, A. (2010): What are business models? Developing a theory of performative representations. In *Technology and organization: Essays in honour of Joan Woodward*. Emerald Group Publishing Limited. pp. 265–275.
- Pors, J. G. (2016): 'It sends a cold shiver down my spine': Ghostly interruptions to strategy implementation. *Organization Studies*, Vol. 37, No. 11, pp. 1641–1659.

- Rapert, M. I. – Velliquette, A. – Garretson, J. A. (2002): The strategic implementation process: evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 4, pp. 301–310.
- Raps, A. (2005): Strategy implementation – An insurmountable obstacle? *Handbook of business strategy*, Vol. 6, No. 1, pp. 141–146.
- Ring, P. S. – Rands, G. P. (1989): Sensemaking, understanding, and committing: Emergent interpersonal transaction processes in the evolution of 3M's microgravity research program. *Research on the management of innovation: The Minnesota Studies*, pp. 337–366.
- Skivington, J. E. – Daft, R. L. (1991): A study of organizational framework and process modalities for the implementation of business-level strategic decisions. *Journal of Management Studies*, Vol. 28, No. 1, pp. 45–68.
- Teece, D. J. (2010): Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2, pp. 172–194.
- Thornton, P. H – Ocasio, W. – Lounsbury, M. (2013): Stability and Change in the Interinstitutional System, In: Thornton, P. H – Ocasio, W. – Lounsbury, M.: *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Published to Oxford Scholarship Online.
- Viseras, E. M. – Baines, T. – Sweeney, M. (2005): Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, pp. 151–179.
- Zott, C. – Amit, R. – Massa, L. (2011): The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 1 019–1 042.

II. Szekció – Session II.



METHODS AND TECHNIQUES FOR ASSESSING THE INDIVIDUAL PERFORMANCE OF THE TEACHERS FROM THE ROMANIAN UNIVERSITIES

CSABA NAGY

Doctor PhD, Lecturer

Eftimie Murgu University of Resita, Romania

Faculty of Economics

dr.nagy.tm.ro@gmail.com c.nagy@uem.ro

Abstract

Performance is the level of the results, in quantitative and qualitative terms, reached by the teaching staff as a result of fulfilling the tasks set out in the Job Sheet. Performance appraisal is the process of measuring and assessing the degree of performance achieved in relation to the functional obligations and established evaluation criteria. Assessment of individual performance is based on the evaluation criteria such as professional activity; development of teaching materials; scientific, academic research; activity and participation in the academic community; activities with students; national and international recognition. The professional performance indicators, corresponding to the evaluation criteria, score on average the performance indicators are attached to each evaluation criterion. The evaluation is made from different points of view in order to get a more accurate picture and using various methods and techniques. The research part is a brief analysis on Romanian universities, with a case study at Eftimie Murgu University of Resita.

Keywords: Performance, Assessment, Scientific academic research, Professional activity, Methods

1. INTRODUCTION

Performance is the degree of accomplishment of the tasks that define the position occupied by an employee. Professional performance appraisal is defined as the process of determining the way and the extent to which the employee fulfills the duties and responsibilities of the occupied post compared to established standards. The performance appraisal process is the set of standardized procedures aimed at obtaining information on the professional behavior of

employees. Performance refers to the contribution employees make to the organization's goals. The assessment of individual performance is based on the systematic and objective appreciation of the performance, quality of work, behavior, initiative, efficiency, and effectiveness.

Individual professional performance assessment should be done with probity, professional deontology, realism and objectivity by the hierarchically superior leader of the evaluated person. Performance appraisal is done for:

- correct expression and sizing of objectives;
- determination of the directions and modalities of professional improvement and increase of their performances;
- establishing deviations from the adopted objectives and making corrections;
- diminishing the risks of maintaining or promoting incompetent persons;

Performance appraisal means comparing achievements, behaviors, attitudes, specific training levels, etc., with performance criteria. Performance standards - the criteria compare to standards, which represent the desired level of performance. They determine what a person should do and how well (the indicators used are the amount of work, the quality, the cost, the time allocated to it, the efficiency of using the material and financial resources and the way of achieving the products and services. Performance evaluation methods - a variety of methods are used to evaluate performance, such as category grading methods, comparative methods, personality tests, descriptive methods, or behavioral methods. The need to evaluate performance in work has led to the development of numerous techniques and methods of staff appreciation. Methods of assessment, performance appraisal are very diverse and the quality of evaluators, as a result of their use, is increasing. "Faculty members have the right and obligation to develop and maintain their scholarly competence and effectiveness as teachers within their area of expertise; conscientiously to prepare and organize their subject matter, and to revise the subject matter on a regular basis as is appropriate for the courses that they teach." *(Rubenstein, 2002, 8)*

The professional performance of the teacher is a complex phenomenon. The effectiveness of the teacher is defined as his ability to facilitate student access to the highest level of their independent thinking. This requires more than just the presentation of information in a structured, organized, interesting manner. Measuring is usually indispensable in scientific

research, measuring and comparing performance is also indispensable not only in the economy but also in the field of science - both for practical purposes and for the recognition and prestige. "Performance evaluation is a continuous and systematic process that helps the organization assesses its candidates through comparison to the accepted standards. For the evaluation to take place correctly, there is a need for precise measuring techniques. The evaluation criteria need to be correctly formulated with the accepted standards, clearly defined and easy to observe." (*Arnăutu – Panc, 2015, 391*)

2. PARTICULARITIES OF ASSESSING INDIVIDUAL PERFORMANCE IN ACADEME

In general, the quality of university education was given by the fame of the teaching staff, the results obtained by the graduates as well as the recognition of the authority that approved the functioning of the university. When choosing the system of academic staff evaluation, it is necessary to consider the increase of the competitiveness spirit and the need to recognize the scientific-scientific excellence, the increase of the quality of the education, the new requirements in the field of scientific research and the acknowledgment of the scientific merit and the development of new points of view on learning mechanisms. "Academic jobs require simultaneous performance of a variety of duties, including teaching, research, and administration captured in a large number of alternative performance measures available on each one of them." (*García-Gallego et al., 17*) The evaluation of professional performance for faculty members creates the framework for matching the requirements of the occupied post and the professional qualities of the occupant, providing a motivational system that will increase the individual professional performance. "As an academic department improves its level of performance, the members of the department are able to produce more effective student learning, more effective research, and more effective culture." (*Elger, 2009, 11*)

Assessment of individual performance is based on the evaluation criteria on professional form; development of teaching materials; scientific, academic research; activity and participation in the academic community; activities with students; national and international recognition. "Success as a university faculty member is dependent on having a clear understanding of how to combine the elements of teaching, research and original creative work, and service in a way that makes the best use of the time and resources available." (*Sampson et al., 1*)

Individual performance appraisal determines the level at which the individual fulfills the organization's expectations. Part of these expectations is included in the job description. The job description is the breakdown of organizational goals to the level of the individual's activities. Performance appraisal is designed to improve performance and utilize the capabilities of employees to achieve organizational goals. Individual performance appraisal includes three evaluation areas: ability, knowledge, and attitude.

"Performance in teaching is examined in relation to the effectiveness of course delivery, quality of course content, effectiveness in developing and managing instruction, effectiveness in mentoring students, the effectiveness of academic advising, and using research and original creative work and service to enhance teaching." (*Sampson et al., 3*)

Measuring the performance of researchers causes many controversies and often results in controversial procedures. One of the manifestations of scientific work is the publication of new results. The best-known science metric measurement methods try to quantify the volume, quality, and echo of publications. "The activities that have the greatest effect on evaluations (i.e., merit rankings) should be closely aligned with the unit's mission and role within the university. By aligning evaluation priorities with the unit's mission, the annual evaluation process will help promote the activities that are important. Evaluations are most likely to achieve this goal when standards are fairly applied, expectations are clear, and the metrics used to evaluate performance are well validated and appropriate." (*University of Nevada, 2007, 4*)

Regarding the methods of the evaluation process and the results obtained with them there are many reserved or even hostile opinions. The most strongly contested part concerns the evaluation of the academic activity of the academic staff. "Higher education is a particularly difficult sector to enforce the assessment process. Its specific characteristics, multiplicity of staff positions and status, the various history of the academic institutions, also its traditions of independence and free spirit, make higher education a real challenge for implementing a personnel assessment process. However, contrary to what some people claim, these specific characteristics do not make the assessment approach impossible, only specific." (*Kerczer, 2013, 246*)

With all the challenges of evaluating the professional performance of university environment, the phenomenon of evaluation is practiced on a global scale, and there is a very serious concern

in all universities in the world to improve and enrich this process more and more. "Performance evaluation is a continuous and systematic process that helps the organization assesses its candidates through comparison to the accepted standards. For the evaluation to take place correctly there is a need for precise measuring techniques. The evaluation criteria need to be correctly formulated with the accepted standards, clearly defined and easy to observe. Behaviorally anchored rating scales respect the constraints of an efficient evaluation tool. The 360-degree feedback evaluation ensures objectivity in evaluation, by offering the assessed the possibility of adjusting their image of their own performance through others' perspective." (Arnăutu – Panc, 2015, 246)

3. INDIVIDUAL PERFORMANCE ASSESSING MODELS IN THE ROMANIAN ACADEME

In Romania, the evaluation of the university staff is imposed by the legislation and the verification of methods, legality, efficiency, correctness and transparency, done by the Romanian Agency for Quality Assurance in Higher Education - ARACIS. The procedure for measuring and evaluating professional performances takes into account the National Education Law no. 1/2011; Order M.E.C.T.S. no. 4072 / 21.04.2011 for the approval of the collection of data and information for the evaluation of universities and study programs for the purpose of classifying universities and the hierarchy of study programs; M.E.C.T.S. no.4478 / 23 June 2011, 4691/26 July 2011, 4692/29 July 2011 on the approval of compulsory and compulsory standards for the award of higher education didactic titles.

"Instruction and learning are increasingly based on competencies, causing a call for assessment methods to adequately determine competency acquisition. Because competency assessment is such a complex endeavor, one single assessment method seems not to be sufficient. This necessitates Competency Assessment Programs (CAPs) that combine different methods, ranging from classical tests to recently developed assessment methods. However, many of the quality criteria used for classical tests cannot be applied to CAPs, since they use a combination of different methods rather than just one." (Bartman et al., 2006, 2)

Professional performance evaluation is done for all teaching staff, from the position of university assistant to university professor. Assessment of individual performance is based on the evaluation criteria such as: professional form; development of teaching materials; scientific

academic research; activity and participation in the academic community; activities with students; national and international recognition. The professional performance indicators, corresponding to the evaluation criteria, score on average the performance indicators attached to each evaluation criterion. The internal evaluation of individual professional performances is intended to substantiate the policy of professional promotion of teaching staff and to ensure incentive pay. The assessment, based on quantifiable criteria and performance indicators, taking into account the quantitative and qualitative elements of the academic life, ensures the proper substantiation of the academic qualification. Although, there are differences in the approach of the Romanian universities, they all evaluate mainly aspects related to:

- Didactic activity;
- Scientific research;
- National and international recognition;
- Work with students;
- Activity in the academic community.

The evaluation of the teaching staff is the responsibility of the department manager who develops an evaluation report (summary) containing information and assessments from the following sources: self-evaluation, peer review, assessment by students.

4. INDIVIDUAL PERFORMANCE ASSESSMENT METHODS OF ACADEME FROM EFTIMIE MURGU UNIVERSITY OF RESITA

The evaluation of teaching and research staff at the Eftimie Murgu University in Resita is done automatically at the level of university departments, helped by dedicated electronic platform. This e-platform generates an annual score, as the result of the evaluation, based on the following components:

1. Self-evaluation forms completed by the teaching and research staff of the department and validated by the Commission appointed by the Rector;
2. Quality assessment of teaching and research staff is a component of the quality assurance system of the university, based on benchmarks and performance indicators adopted by the University Senate. Teacher evaluations by the department manager;

3. Collegial evaluation by departmental staff;
4. Teachers' ratings by students.

The total annual score of teachers as a result of the annual evaluation is comprised of the scores accrued on the four evaluation criteria as follows:

	Maximum score
1. Annual self-evaluation	40
2. Appraisal by department manager	40
3. Appreciation by colleagues	10
4. Appreciation by students	10
TOTAL	100

Score attributed to the activity reported in the Annual Self-Evaluation Form results from:

1 - Didactic and scientific activity

2 - Professional Prestige and Activities within the Academic Community

The score for the assessment made by the Departmental Director:

	Score maximum
1. C1. Teaching (teaching and examination)	10
2. C2. Coordination of licensing and mastering	5
3. C3. Involvement in the activities of the chair and in the research activity	10
4. C4. Activities in committees, guiding students in circles students, organization of scientific / artistic / sporting events, and so on	5

A very important part of teacher evaluation is self-evaluation, which has two parts: one part is about research activity that includes publications and other aspects of scientific activity and the other part related to professional recognition and didactic activity. Both aspects must be documented, otherwise, they are not validated.

The quality of teaching staff reflects both the specialized knowledge and didactic ability to pass on this knowledge to students, as well as in professional ethics and local, national and international recognition.

5. CONCLUSION

Evaluating academic staff individual performance is an indisputable requirement for increasing level of society and academic activity development. This assessment should be as complex as possible, achieved through the most effective methods that can synthesize all aspects of this specific field. The evaluation should include aspects related to didactic activity, scientific research and the involvement of teaching staff with the function basic and associated, researchers and doctoral students in extracurricular actions, carried out in the interest of the university and the community.

Also, the assessment must include annual self-evaluation, departmental assessments, collegial evaluation and assessment by students, for the 360-degree feedback evaluation, that reflects results in a comprehensive way from all points of view.

About the evaluation system of teacher individual performances from Romanian universities can be said that exist and function as they are imposed by the legislation in force. Of course, there are many opinions that call into question the efficiency, effectiveness, criteria, form, method, etc. Most often all these work, other times some standards are very difficult to achieve for many teachers, especially from smaller, younger universities without a long tradition. Many of these Romanian universities are facing both a material and a hostile situation from the academic evaluation agency.

Eftimie Murgu University of Resita, although a young university with a disadvantageous geographic location, currently has an online assessment platform that provides much greater transparency and efficiency than the model of printed questionnaires. The evaluated teachers also have the opportunity to evaluate the organizational culture of the university and the efficiency and professionalism of the management team of the institution.

It should also be noted that, regarding the publishing activity, a young Romanian teacher, from a younger university located in areas where are very few possibilities in high-level academic publications, it should address outside the country at a very high publication cost. Most universities cannot support that kind of financial costs. Under these conditions, these teachers have no chance in front of those from the United Kingdom, Canada, Australia, and Europe as well, which work in old and reputable universities with much greater tradition and power. Of course, they can emigrate to them, but I do not think that is the solution.

REFERENCES

- Arnăutu, E. – Panc, I. (2015): Evaluation Criteria for Performance Appraisal of Faculty Members. International Conference EDUCATION AND PSYCHOLOGY CHALLENGES – TEACHERS FOR THE KNOWLEDGE SOCIETY - 3RD EDITION, EPC-TKS 2015, Elena Arnăutu and Ioana Panc / Procedia - Social and Behavioral Sciences 203, 391 p. Source: https://www.researchgate.net/publication/282831988_Evaluation_Criteria_for_Performance_Appraisal_of_Faculty_Members/fulltext/56410ccc08aeacfd89361f8c/282831988_Evaluation_Criteria_for_Performance_Appraisal_of_Faculty_Members.pdf 2017.10.29.
- Baartman, L. K. J. – Bastiaens, T. J. – Kirschner, P. A. – Van der Vleuten, C. P. M. (2006): The wheel of competency assessment: Presenting quality criteria for Competency Assessment Programmes. Studies in Educational Evaluation, Vol. 32, pp. 153–170. Copyright Elsevier. Source: http://www.elsevier.com/wps/find/journaldescription.cws_home/497/description#description 2017.10.29.
- Elger, D. (2009): Theory of Performance. Source: https://www.webpages.uidaho.edu/ele/scholars/Results/Workshops/Facilitators_Institute/Theory%20of%20Performance.pdf 2017. 10.29
- García-Gallego A. – Georgantzís N. – Martín-Montaner J. – Pérez-Amaral T. (2015): (How) Do research and administrative duties affect university professors' teaching? Source: <http://eprints.ucm.es/16615/1/1222.pdf> 2018. 01.11
- Keczer G. (2013): Assessing faculty's performance: war of the worlds? Source: www.eco.u-szeged.hu/download.php?docID=40490 2017.10.27
- Rubenstein, H. (2002): Rewarding University Professors: A Performance-Based Approach. Department of Anthropology, University of Manitoba, Source: <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/RewardingUniversityProfessors.pdf> 2017.11.30
- Sampson J. P. – Jr., Driscoll, M. P. – Foulk, D. F. – Carroll, P. S. (2010): Successful Faculty Performance in Teaching, Research and Original Creative Work, and Service, Florida State University, pp. 1 Source: <http://fda.fsu.edu/sites/g/files/imported/storage/original/application/c031a61b34e2d87ef142b20b3225c024.pdf> 2017. 11.30.
- University of Nevada (2007): Academic Faculty Evaluation "Tool Kit", Reno Academic and Administrative Performance Evaluation & Development Process Objective. Source: <https://www.unr.edu/Documents/administration-finance/hr/hr-faculty-eval/AcademicFacultyEvaluationTOOLKIT.pdf> 2018. 01.27

THE INFLUENCE OF CULTURE IN THE LOW-LEVEL MANAGEMENT QUALITY IN LATIN AMERICA

PAULO ROBERTO FELDMANN

Associate Professor

USP– University of São Paulo – Brazil

Business and Economics Faculty

feldmann@usp.br

Abstract

Studies that have been developed in recent years and dedicated to measuring the quality of business management in many countries have proven something that was already believed: The quality of business management in Latin America is weak and extremely distant from the level of management found in many developed countries. This report aims to demonstrate that this fact is due to cultural factors that have a huge influence on Latin American companies and on the way they are managed. There a number of very typical characteristics that pervade practically every country in the region, such as the extreme dedication to their families and friends, the enormous distrust of competitors, aversion to risk, and an intensive use of government and politicians for their own benefit that influenced the way companies are run and often making it difficult to practice professional business management. Latin Americans need not only to be aware that cultural factors exercise a strong influence on how companies are managed but also need to learn how to take advantage of these influences. The Method and Data used in this report are based on a review of the literature.

Keywords: Latin America, Management, Culture, Productivity

1. INTRODUCTION

Today it is clear that not everything that has to do with the economic development of nations can be explained by traditional economic theory. There are numerous factors that do not constitute the habitual tools of economists and which have a decisive influence on a country's economic delay or advance. For example, the history of a nation defines values which perpetuate for generations and end up defining the behavior of its citizens. In other words, it

is because of these values, that the individuals will be willing to assume greater or lesser risks, will be more or less patriotic, will be willing to share profits and so forth. The geographic location also impacts people's habits and customs and consequently the level of economic progress. Important to emphasize here that geographic location doesn't mean only a nation but could also be a state, a province or a city. Jeffrey Sachs (*Sachs, 2000, 31-32*) currently one of the most cited economists, says that Geography is so important that social scientists should dedicate more time to looking at maps to better understand the roots of economic development.

The quality of business management in Latin America is weak and very far from the level of management found in many developed countries. This report aims to demonstrate that this is due to cultural factors that have a huge influence on Latin American companies and on the way they are managed.

In fact, it is an old supposition that Latin American companies could never be considered as good examples of well-run companies. Fairbanks and Lindsay, two North American professors who lived for almost 15 years in various countries of the continent researching the reasons for the region's economic backwardness and came to the conclusion that one of the main reasons for the delay was precisely the mismanagement of their local businesses. In 1998 they published a book called "Plowing the Sea" where they described this experience. So, either subjective or empirical evidence has existed since the last century.

Only more recently, in 2010 were the results published of the first rigorously scientific research conducted in the world to measure the quality of management in seventeen countries. Two professors Nicolas Bloom of Stanford and John Van Reenan of the London School of Economics decided to interview about 6,000 companies located in USA and England, respectively. They designed a standard questionnaire with 18 questions and hired MBA students in all these countries to conduct interviews with the C.E.O.s of the 6,000 companies. In this way, they evaluated the grade of each company, grouped them by the country of their headquarters and thus calculated the average for each one. Brazil was the only country in Latin America contemplated into this research, and 559 Brazilian companies were interviewed. The Brazilian average grade was very low – 2.75 and Brazil was ranked 14th. Only Greece, China and India presented lower grades than Brazil. Four categories were created to evaluate each company:

Overall Management, Monitoring, Targets and Incentives and Brazilian companies were very poorly evaluated in all of them.

In 2012 two World Bank researchers – W. Maloney and M. Sarrias – decided to do very similar research but this time with 21 countries, four of them from Latin America – Argentina, Brazil, Chile, and Mexico. In this new survey, the Brazilian companies did even worse because now the placement of Brazil was the 20th and the average grade dropped to 2.6. Argentina and Chile were also poorly placed in 16th and 17th, with only Mexico obtaining a reasonable placement – 10th – with their companies averaging grade of 3.0. Different than the study by Bloom & Van Reenan here they had analyzed the companies in five categories which were: Overall management, Practices, Operations, Targets, and Talents. The results of this research are published in a book edited by the World Bank in 2015, called "Latin American Entrepreneurs: Many firms but little innovation" and whose authors are *D. Lederman, J. Messina, S. Pienknagura and J. Rigolini*.

We could show other studies that have been done in the region, but the fact is that we can conclude that there is a management problem in companies in Latin America and especially in South America. Our hypothesis that we want to demonstrate here is that this poor management is due to cultural aspects. In other words, the culture of the Latin American peoples leads to the fact that their companies end up being poorly managed. This is what we intend to demonstrate in this study.

Economists have spoken and written about the reasons for the delay in the economic and social development of Latin American countries. Lately, this subject has been much more present, even in the newspapers, due to the comparisons that have been made with the Asian countries especially China, India, South Korea and others, which during the last 20 years, in the 70's and 80's, have known how to exit a situation of stagnation, even worse than the average Latin American country, to occupy an outstanding place as active actors in the globalization process.

Latin America houses almost 8.5% of the global population and answered for 8.2% of the world GDP in 2017. But amongst the 2,000 biggest companies in the world, according to the principal international yearbooks, only 40 of them are Latin American, in other words, 2.0%. What are the reasons to explain why there are so few companies getting international projection? Is it a structural economic problem? Much has been analyzed about the Latin American economy,

and all its countries from a structural point of view, principally a macroeconomic, but rarely has there been an attempt to explain the delay of our continent from the vision of its companies and how they are administered. Our proposed hypothesis is that in order to be among the top 2,000 a company should be very well managed and the reason why only 2% of these are Latin American is totally related to the two studies mentioned above (*VanReenan –Bloom & Maloney –Sarrias*). In other words, this continent has an issue related to bad management.

Why cannot Latin America stand out in these areas or in other words why aren't there any companies originating in the region that stand out globally in areas with more advanced technology? This is an old discussion, but a very important one. In the end, why is it that some countries have a greater propensity for innovation? *David Landes (1998)* asked why the Industrial Revolution happened in Europe and more specifically, in Great Britain, and not in other countries. Landes himself answered with reasons of a cultural, historical and geographic order but he emphasizes that Great Britain, in the middle of the XIX century, had a growing autonomy of intellectual investigation combined with enormous interest about what at the time was called “the invention of the invention”, and which Landes called the “routinization” of invention. This aspect ended up being the motor that unleashed the appearance of many scientific discoveries and technological innovations on the part of Great Britain and which resulted in British domain over the world economy at the end of the XIX century.

Despite that, all during the XX century, numerous economists dedicated themselves to explain economic growth as something very linked to the location of the cities and countries, highlighting *Marshall (1920)*, as one of the pioneers of this theme. More recently, in the last twenty-five years, some other economists began to give importance to geographic conditions in economic development like *Paul Krugman (1995)* *Peter Dicken (1998)* or *Michael Porter (1993)*.

2. IMPORTANCE OF CULTURE TO DEFINE MANAGEMENT

Since *Max Weber (1930)* we have heard that culture weighs, determines, inclines and ends by deciding which nations will prosper and which are condemned to live in poverty, as long as their people do not change their habits, beliefs, and values. Weber said that the protestant ethic was

responsible for the fact that Germany and Switzerland were more successful economically in the XX century than the Catholic countries of Spain and Portugal.

More recently *Lawrence Harrison (2000)* placed the values and people attitudes as the main reasons to explain the persistent instability and inequality of Latin America.

The theme “cultural diversity” has attracted considerable attention throughout recent years. This is because the global market covers many hundreds of countries and many different cultures. And the large international companies perceive that to operate efficiently in different countries it is necessary to recognize that it could be necessary to operate in a different manner in each of them.

David Landes (1998, 13), as we have already mentioned before, said that if there is something for us to learn about the economic development of the nations, it is that culture makes a difference. It is undeniable that History and Geography have an enormous role in the culture of a people. In turn, culture and consequently the uses and customs have an effect on the economy, however, cannot be modified by decree or governmental policies, therefore they need to be studied more deeply.

Myrdal (1968, 104) had already said, more than 40 years ago, when he studied the Asian economies and concluded that cultural factors profoundly influenced by religion were the main obstacles against modernization in that part of the world.

This paper intends to focus on these aspects which we call cultural. We will focus on the capacity for companies to be well-managed. *Fairbanks e Lindsay (2000, 112)* emphasized that culture is a vital component to define the capacity of a nation to prosper because it formats that which the individuals think about taking risks, rewards, opportunities and, consequently, about progress. In this chapter, our objective is to evaluate how the capacity to manage institutions and companies, public or private, is affected by cultural factors and why this ends up having an enormous impact on the degree of economic development of the respective countries.

An interesting model was developed by *Gert Hofstede (1980)* who did a scale study with the employees of IBM. Hofstede identified in his study that there are cultural dimensions in work-related values and that these same vary significantly from one country to another.

3. MANAGEMENT IN LATIN AMERICA: WHERE ARE THE PROBLEMS?

Evidently, the entrepreneurial structure in Latin America is very heterogeneous. Our biggest concern here is the private companies with local capital, as these today lack important corrections in their management models. Obviously, there exist honorable exceptions, and it is very difficult and reckless to generalize. Nonetheless, some problems and deficiencies are repeated in such a way that is concerning, as we will see below.

One of the most characteristic and also most problematic traits is that, according to *Bethlem (1989)*, almost all of the large Latin American companies are in the hands of one stockholder, an individual or, when many, in the hands of one or two families. This leads to a loosening of the controls over the results and the absence of professional management, in other words, many times the stockholders do not cover results because they themselves are the executives. It is very common that the owners of the companies don't clearly separate the limits of the company with the limits of the family. Contrary to what occurs in the United States, where the capital of a large company is greatly pulverized, and the minority stockholders pressure even greater for more consistent results. In the Latin American companies, it is difficult to find a separation between the Administrative Council and the Executive Directorate. And even in the large companies where this separation exists, the question of governance and the attribution of responsibilities are rarely well-defined. It is important to emphasize that there are many exceptions and we can find large family companies that became successful but, generally speaking, they were able to separate ownership and executive, professional management. While in a good part of the North American companies it is very difficult to discover who is the owner is, such is the extent of stock pulverization, in Latin American companies there is always practically one owner and everybody knows who he is. The mentality of "the owner of the company" makes it such that these same owners, instead of taking out their earnings of distributed dividends they prefer to take them through indirect earnings, as for example, setting up personnel firms that are suppliers of the main group. For this reason, the process of transference services between companies of the same group is determined by the group of individuals that control (majority shareholder) the holding of the group which, at the very least, distorts the profitability of the business. These facts have a negative effect as well for stock market development being that the minority stockholder, generally, receives very little protection. To survive and be efficient in the international market the Latin American

companies need to be administered in the most professional way possible and globalization tends to affect family-run companies more negatively than those that are not managed by the family.

This is not the only big difference that exists between the Latin American way and the North American way of managing companies. The other difference is of a philosophical order and is linked to the historical role that the companies had in the economic development of the 2 regions. In the United States companies and executives assumed a preponderant role, even in the process of conquering and integrating territory during the XVIII and XIX centuries, as the large railways indicate, almost all of them private. While in Latin America all colonization, conquering, and integration of territory in the main countries occurred under the protection of the State, with the private initiative totally absent. In other words, we can say that if the United States had been colonized by Spain or Portugal, this process would have totally been conducted, implanted and operated by the government. This posture had begun in the XVIII century, through the initiative of the Portuguese and Spanish Crowns and had continued after the political independence of the various nations and is described by *Feldmann (2014)*.

This entire characteristic of colonization generated a cultural aspect which has remained until today, which is that the Latin American private investor acts if the government acts first. But it is not only this aspect that characterizes a type of paternalism, as defined by *Lindsay and Fairbanks (2000)*: “The Latin American businessmen frequently opt to deliver to the government highly complex decisions which refer to their own businesses”. It is common for there to be lobbies and pressures of associations on the government to obtain tariff protection to impede the entrance of imported products, including even monetary devaluations. Lindsay & Fairbanks emphasize that the relationship between government and businessmen is a fact of enormous importance in the region and that it is very common that the government is manipulated so that certain companies or sectors obtain competitive advantages which, generally, end up being ephemeral.

Fukuyama (1996) upon discussing the 3 societies with the greatest influence on the State, and excluding all the socialist countries, mention France, Mexico and Brazil and makes it a point to emphasize that even in Japan, where there is a strong presence of the State, the actuation of this was always limited when compared with those 3 other countries, two of which are leaders in Latin America.

Other important authors have already decided to analyze the relationship between the State and the entrepreneurs. One of the most important analyses of the Latin American “spirit” was done by Carlos Alberto Montaner in the chapter which he wrote in the book “Culture Matters”, organized by *Lawrence Harrison and Samuel Huntington (2000)*. Montaner describes how the elites of Latin America behave and they especially hold the role and the shape of the action of the businessmen. According to him an important trace of the businessmen of the region is his preference for exercising political influence instead of competing in the market. Seeking the support of the government is another typical characteristic which permeates the Latin American entrepreneurial. Entrepreneurs and executives in important industrial sectors lose valuable time in meetings with Ministers and authorities which could be better-employed if they were dedicated to searching for the effective increase of productivity of their companies.

A good part of the time this political influence is arranged through non-ethical means, and according to Montaner, it is common for businessmen to corrupt civil servants to obtain customs exemptions or loans at subsidized interest rates or even market reserves. All these advantages are always ephemeral and end up not proportioning the effective competitive and perennial advantages to their businesses. Montaner highlights that corruption is not exclusive to Latin America, but emphasizes that the frequency with which it happens in this region, is mainly, due to the impunity which is highly concerning as the respective societies seem to not perceive how much these facts end up encumbering the goods and services that they themselves acquire and consume.

On the other hand, when there are problems or failures in their companies, the first to blame is the government. This, in fact, is in agreement with that which *Lindsay & Fairbanks (2000)* defined as one of the important characteristics of the Latin American businessman: They are always on the defensive, never admitting their own mistakes or their company’s mistakes. If there are problems, losses or failures, the first to blame is the government. But if not this, then the blame for failure goes to the supplier or to the labor unions or the distributors or even the client, if not nature; never the very company the stockholders or executives. In this way, a good part of the Latin American companies loses a big chance of examining the competitiveness of their companies. They don’t perceive the big problem that puts the lives of their businesses at risk, and their own incapacity of generating quality products at accessible prices, fit for the needs and the desires of their consumers.

The answer is to always put the blame on others for your own shortcomings, it is truly a very important Latin American cultural trait that it was even mentioned by *Landes (1998)*, when he commented, ironically, that the most successful export of the region in terms of economic doctrine was the famous “Dependence Theory” the theoretic exponent of which the then, sociologist *Fernando Henrique (1979)* made use of. This theory attributes to the most advanced countries of North American and Europe the roots of the Latin American problems. According to *Landes: Instigating a morbid propensity to attribute to everybody the blame except for where the blame lies, these doctrines promoting economic impotence; even if it were true, it would be better to file them.*

Besides the already-mentioned aspects, the book by *Lindsay and Fairbanks (2000)* broaches other important deficiencies in the way that Latin American companies are managed. They are (1st) the deficient cooperation among companies and (2nd) the fact that executives love to mix business with friendship :

1. *Deficient cooperation among the companies.* There is no culture of cooperation of the companies in the region. To the contrary of countries like Italy, where there are clusters or industrial groupings, to promote cooperation and encourage that the companies join forces to, for example, seek foreign markets together, launch a new brand, or invest jointly in R&D – Research & Development, in Latin America, usually, invariably, the businessmen only know to see in their competitors an enemy that needs to be destroyed. Due to the protectionist spirit that always prevailed in Latin America the companies always saw their local competitors as a dangerous enemy contributing to creating a spirit of mistrust within each sector that always annihilated any possibility of cooperation. Honorable exceptions exist in the automobile assembly plants and their relations with auto parts suppliers in Argentina, as well as Brazil and Mexico. But the exception is probably due to the fact that these are sectors where there is predominantly foreign capital.

2. *Mixing business with friends is common in Latin America.* The contract, sometimes, is not as important as the given word. While in the United States there is the lawyer cult with everything laid out in contracts, in Latin America there is the cult of the “personality”, in other words, everything depends on whom you are negotiating with. Therefore, in Latin America, the contract does not have the same significance as in the United States. In fact, generally, for the Latin American personal relationships are of extreme importance. *Hickson and Pugh (1995)*

emphasize that the principal characteristic of behavior of Latin Americans, which affect the way the businesses of the region are managed, are the extensive networks of personal relationships. Family and personal friendships are among the greatest values of all the Latin American people. Knowing the people or having family relationships with the people involved in a transaction make the hierarchical division in a company easier to deal with. Contrary to North Americans, the Latin American have a negative opinion about individual competition but gives enormous importance to the social groups of which they are apart. There is a phrase around that says first Americans do business and then later, if possible, they become friends; while Latin Americans first they check if they are friends and then later they do business.

Still, according to Hickson & Pugh, the Latin Americans present the following 4 characteristics in their way of managing companies:

1. Very rapid management performance directed at short-term results with emphasis on crisis solving. This, by the way, is the ever-present conclusion in analyses done in Brazil with respect to predominant characteristics in Brazilian management, such as for example, the book “The Brazilian Way To Manage” by Betania Tanure and *Marco Spyer Prates (1998)*.
2. Decisions are centralized on superior hierarchy levels with terrible communication among the different levels and a clear incompatibility between responsibility and authority, but the system is extremely authoritarian, and there is a large and firm tendency of the lower levels to delegate-decisions.
3. Great difficulty for conflicts to be discussed and solved.
4. The organizational structure is extremely hierarchical, and the subsystems are extremely segmented and not very integrated.

Relative to this last aspect, we emphasize that it is very common to find companies in the region that are strongly inflated with employees and hierarchy levels that, many times, are unnecessary. Evidently, this multiplicity of decision-making levels has a price. Besides propitiating the superposition of functions – numerous people doing the work that could be done by only one – it hurts the agility of the business, encourages bureaucratization and creates an unnecessary separation between the head office and the business base. This, many times, is owed to the fact that in the past the low cost of labor always worked to discourage the

introduction of automated processes or more modern ones. Today with the brutal cheapening of automated equipment in the entire world they are running to automate their processes before the competitors, and the Latin American companies can no longer count on the age-old advantage of the low price of labor. Many have still not awoken to this new reality.

If there is one notable Latin American cultural trait, it is the ever-present need to have a superior leader to make the important decisions. Maybe because of this, almost all of the countries of the region have presidential regimes and not parliaments. The search for an answer for everything through a type of great leader is something that has been passed through history in practically all of the countries of the continent. Probably for this reason management decisions are made by only one person in a central and decisive manner.

Continuing to compare with the United States, it is important to emphasize that in that country there is the culture of the winner. In the United States, they all seek to win. More than in other societies, and in clear contrast with the Latin American societies, personal and professional success is valued as the big objective in the life of any individual. The reverse is true: the worst name that you can accuse a North American of is being a loser. This culture doesn't exist in Latin America, to the contrary success, frequently, gives the opportunity to suspicions and mistrust.

4. DISCUSSION

Little has been discussed in Latin America with respect to the low efficiency of the local companies. The challenge for them is enormous as all these difficulties that involve the very redefinition of their role and strategies have to be overcome within quite a peculiar cultural context. The entrepreneurial world is based greatly on the United States, and it is from there that the new paradigms and recommendations for structural changes come. However, we cannot forget, as seen earlier, the importance of the cultural question making Latin America a very different and peculiar continent in the way their companies are administered.

5. CONCLUSIONS

What really characterizes all of the countries that constitute Latin America, and what makes them different from North America is the historical formation, in other words, the type of

colonization to which they were submitted beginning in the XVI century, by the European powers of the Day. While in Canada and the United States what we call settlements predominated, in Latin America predominated the colonies of exploitation. In these, the objective was to serve the economic interests of the emperors, in the case of Spain and Portugal. The wealth and well-being of the colonized people mattered little. The most imperative was that the emperor should become even richer. While in the settlements the objectives were others; the colonizers came to the new land in search of a new country and not to get rich. That is why in Canada as well as in a good part of the United States the colonization was not done with slave labor and not with the objective of producing primary genres at a low cost. It happened, by enormous masses of Europeans that had left their continent due to the religious conflicts at the time, and came to North America without any commercial interests.

These historical questions have a fundamental role in the way companies of the region are managed: As the Latin American societies are characterized by aristocratic formation and therefore oligarchic, and having a patriarchic family, we can't expect the companies to be run any differently. Therefore, what distinctly makes the Latin American businessman stand out is his enormous attachment to the command and control of all of his companies. This explains, for example, the reluctance in opening the capital very much the opposite of what happens in the United States.

Furthermore, the typical Latin American company, inevitably, suffered unnecessary hierarchized structures, too many workers in innocuous tasks and great communication problems, a good part of them caused by poor information management systems which many times did not even exist. The fact of having lived for a long time without needing to compete with foreign products reinforced this culture.

Our conclusion is that all of these strong cultural aspects have an enormous influence on the way Latin American companies are managed, and they explain the bad grades that they had received in both important studies that we have mentioned in this paper – Bloom & Van Reenan and Maloney and Sarrias.

But is it possible to change standards of cultural behavior of the Latin American businessmen? Probably so, but this can only be done in the long-term, and the problems of the continent are chronic and need a short-term solution. Latin Americans need to look at other nations that

were able to transform that which apparently was deficient into levers of success. The important thing is that Latin Americans be aware that cultural factors exercise a strong influence about how the companies are managed and consequently about the economic development of the nation and being of no use to go against these influences. Latin Americans need to learn to take advantage of these influences.

REFERENCES

- Bethlem, A. S. (1989): *Gerencia á Brasileira*. São Paulo: McGraw-Hill, pp. 85–87.
- Bloom, N. – Van Reenen, J. (2010): *Why do Management Practices Differ across Firms and Countries?* *Journal of Economics Perspectives*. Vol. 24, No. 1, pp. 11–12.
- Cardoso, F. H. – Faletto, E. (1979): *Dependency and Development in Latin America*. Berkeley: University of California Press, pp 114–115.
- Dicken, P. (2013): *Global Shift*. New York: The Guilford Press, pp. 178–179.
- Fairbanks, M. – Lindsay, S. (1997): *Plowing the Sea Nurturing the hidden sources of growth in the developing world*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 4–7.
- Feldmann, P. (2014): *Management in Latin America – Threats and Opportunities in the Globalized World*. New York: Springer, pp. 34–37.
- Fukuyama, F. (1996): *Trust*. New York: Free Press Paperbacks, pp. 45. and 52.
- Harrison, L. – Huntigton, S. (2000): *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*. New York: Basic Books, pp. 28–29.
- Hickson, D. – Pugh, D. (1995): *Management Worldwide: The impact of Societal Culture on Organizations around the Globe*. Londres: Penguin Books, pp. 75–85.
- Hofstede, G. (1980): *Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values*. New York: Sage, 283 p.
- Krugman, P. (1995): *Development, Geography and Economic Theory*. Cambridge: MIT Press, pp. 31.
- Landes, D. (1998): *Riqueza e a Pobreza das Nações: Por que algumas são tão ricas e outras são tão pobres*. Rio de Janeiro: Campus, pp. 348–349.
- Lederman, D. – Messina, J. – Pienknagura, S. – Rigolini, J. (2014): *Latin America entrepreneurs: Many firms, but little innovation*. Washington. World Bank, pp. 70–71.
- Maloney, W. F. – Sarrias, M. (2012): *What makes Latin America Managers so bad?* World Bank, Washington, D. C., pp. 28.
- Montaner, C. A. (2000): *Culture and the behavior of Elites in Latin America*. In: Harrison, L. E. (ed.): *Culture Matters*. New York: Basic Books, pp. 56–58.
- Myrdal, G. (1968): *Asian Drama – An Inquiry into the poverty of the Nations*. EUA: Pantheon. 2 284 p.

Porter, M. (1993): *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 897 p.

Sachs, J. (2000): *Notes on a Sociology of Economic Development*. In Harrison, L. – Huntigton, S. (eds.): *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*. New York: Basic Books, pp. 31–33.

Tanure de Barros, B. – Spyer Prates, M. (1998): *O Estilo brasileiro de Administrar*. São Paulo: Atlas, pp. 52.

Weber, M. (1930): *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Londres: Allen & Unwin, 314 p.

USE OF ONLINE LEARNING FOR CONTINUING PROFESSIONAL EDUCATION AND DEVELOPMENT BY GERMAN AUDIT COMPANIES

STEPHAN KÜHNEL

Professor of Accountancy
Hochschule Fresenius in Munich
Department of Business & Media
E-Mail: Stephan.Kuehnel@hs-fresenius.de

MARINA MÜLLER

Lecturer in Management
Hochschule Fresenius online plus
E-Mail: Marina.Mueller@onlineplus.de

Abstract

This paper¹ presents results of an empirical research project on the status of Online Learning from the Perspective of German Audit Companies (Big4 and others). The theoretical basis links elements of knowledge management and professional service firms (*cf. Kühnel, 2002; Farkas/Kühnel, 2016*). Results are based on interviews performed by the authors and representatives of the firms. Conclusions on the future structure of Continuing Professional Education or Development initiatives may be drawn from the study.

Keywords: Professional service firms, Auditing, Knowledge management, Continuing professional education, Continuing professional development

¹ A tanulmány Best Paper díjas lett, a teljes anyag a Vezetéstudomány c. folyóiratban fog megjelenni. The paper has won a Best Paper Award, the full article will be published in the Budapest Management Review journal.

CONTRIBUTIONS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE TO CHANGE MANAGEMENT

EVER DE JESÚS BEDOYA

PhD Student of Business Administration

University of Pécs

bedoyaevery@gmail.com

ever.bedoya@pte.hu

Abstract

The current theoretical paper demonstrates the hypothesis that transformational leadership has a positive impact on change management in organizations. The paper has been developed following the next order: Firstly, it is exposed the importance of adapting to change via the application of change management by considering three change management models (Prosci ADKAR Model, The Kurt Lewin Change Management Model, and Kotter's 8-Step Process); secondly, after comparing transformational and transactional leadership styles, it remarks on the relevance of a transformational leader to help manage the change; thirdly, literature review of several studies, conducted in different countries and industrial sectors, is used to prove the hypothesis; some criticisms to the theory have been considered, regarding the theoretical weaknesses observed by researchers. Finally, previous literature review of several studies showed how transformational leadership has effectively contributed to change management, together with the adaptation of organizations to the change.

Keywords: Transformational leadership, Change, Change management

1. INTRODUCTION

The world is in constant change; markets move towards new trends to meet the latest demands, so do the companies. It is a job of the leaders to manage the change, understanding that change management is "the process, tools, and techniques to manage the people side of change to achieve the required business results" (Prosci.com, 2017).

Important organizations understand the relevance of finding inspiring leaders to manage their changes and keep up with the new demanding market scenario. As an example, these issues

are clearly identified in the National Geographic Society case (*Garvin – Knoop, 2015, 13*). NGS is one of the world's largest scientific and educational nonprofit organizations, set up in 1888, which made the decision to adapt to the new global state by moving from the print to the digital area, integrating all the editorial groups of the magazine, TV production, channel, books, and other units across multiple media platforms, and improving staff motivation, based on an e-commerce strategy. What makes this event remarkable is that in addition to requesting demanding requirements of experience, knowledge, and responsibilities in the charge, the job description for the position of senior vice president, e-commerce, highlighted the importance of being a good leader with a strong character and great communication skills, capable of working effectively at a large organization.

Purpose

The purpose of the paper is to do a literature review exercise to show how researchers have demonstrated that transformational leaders have helped organizations to manage change.

Hypothesis

Transformational leadership positively impacts change management in organizations.

2. LITERATURE REVIEW

In this section, as an attempt to obtain a close and reliable approach to the models, the sources selected are taken from journals, books, and the model's original websites as the Prosci ADKAR Model for Change Management and Kotter's 8-Step Process which are broadly explained by their developers on the official websites.

2.1. Change and change management connection

Change, at its most basic level, is defined as a movement outside an existing phase (how things are nowadays), through a phase of transition, and then, a future phase (how things will be done). Changes, which can be motivated exogenously or endogenously, happen in all environments of human beings, work, social or family. In the same way, these can be planned or happen suddenly. In conclusion, the changes have a starting point, a transition to reach a future phase. In the same way, change management consists of managing an individual support

for each of the employees that has been affected, during the three phases, by the change during the projects or the institutional initiatives, in order to increase the adoption and the use of the solutions introduced during the projects and initiatives (Prosci.com, 2014). It is important to highlight that change management is related to human side of the process (Richards, 2013, 36).

Changes make the organization move to future states in which employees have to do their jobs differently to get their own future states and achievements; In other words: “the results and outcomes of a project or initiative are defined by and depend on employees adopting the change. So, in times of change, change management is an essential tool for delivering results and outcomes, not an optional add-on” (Prosci.com, 2014).

2.2. Models of change management

Change can be improvised; it is necessary to adopt models to plan and to supervise the process. Three models of change management will be considered: Adkar Model for Change Management, the Lewin’s Change Management Model and The Kurt Lewin Change Management Model.

2.2.1. The Prosci ADKAR Model for Change Management

ADKAR stands for awareness, desire, knowledge, ability, and reinforcement, which symbolize the five results that must be achieved to achieve a successful change. For the ADKAR model, initially developed by Jeff Hiatt, a successful change is the consequence of the simultaneously maturing of the business or project side of change and the people side of change dimensions (Prosci, 2017, 4).

Table 1: Standard steps

THE BUSINESS DIMENSION OF CHANGE	THE PEOPLE DIMENSION OF CHANGE
Identify a business need or opportunity	Awareness of the need for change
Define the project	Desire to participate and support the change
Design the business solution	Knowledge of how to change
Develop the new processes and systems	Ability to implement the change daily
Implement the solution into the organization	Reinforcement to keep the change in place

Source: own construction based on Prosci, 2017, 7

2.2.2. *The Kurt Lewin Change Management Model*

The model was first presented in (Lewin, 1947a, 1947b), and basically, his scope of research is aimed to describe the factors that encourage people to change, which are related to three stages: Unfreezing, Change, Freezing.

Stage 1: Unfreezing

This stage opens the door to the understanding of a compulsory need for a change, strong enough to push the individual to leave the comfort zone. Unfreezing is a stage to prepare for the change, and it is a time to balance the Pro's and Con's before any action is taken. This is called the Force Field Analysis which refers to all those factors surrounding the change making a decision. These factors consist of for and against forces that must be analyzed. It is necessary to measure these forces if forces against the change are higher than the forces for the change, then, a demotivation will make the individual to feel uncomfortable for changing. On the contrary, when the against change forces are lower, then the change must be made. This first stage is a movement to the motivation for change.

Stage 2: Change – or Transition

Understanding that change is a transition, it is the first movement to be done, and consequently, it is the impulse to go to the second stage. This stage occurs together with all the necessary decisions taken to get a complete and successful change.

It is a very hard stage, so a correct communication and leading must be applied to motivate people to find new ways, to adopt new values and competencies to identify problems, and find ways to solve them; thus, that a correct accompaniment and support in the form of training and coaching will be very helpful.

Stage 3: Freezing (or Refreezing)

The last stage takes part in the last part of the process, and it is a change of providing stability once the changes have occurred. This stable period considers change as a new rule, and new routines and relationships, now, embrace the individual.

2.2.3. *Kotter's 8-Step Process (Kotterinc.com, 2015)*

It was first presented in 1994 and later enhanced in 2014 to adapt to the quickly changing environment. It consists of 8 steps, as follows:

- Step 1: Create a Sense of Urgency. In this step, leaders must think of an opportunity, attractive enough, to touch the hearts of the followers, and use it to attract a group of urgent volunteers.
- Step 2: Build a Guiding Coalition. The second step is creating a coalition of effective individuals to accompany the group of volunteers. The task of the coalition will be to explain, manage to communicate the actions to pursue.
- Step 3: Form a Strategic Vision and Initiatives. The fast achievement of the vision is related to the success of the formulation of the actions to follow, which demands a superior design and a correct execution of the tasks.
- Step 4: Enlist a Volunteer Army. It states that a huge change will be just possible when a large group of volunteers pursue a common objective and, push all in the same direction.
- Step 5: Enable Action by Removing Barriers. In this step, it is suggested that creating a real impact requires the employees to feel free and act beyond the barriers; that is, leaders must eliminate unnecessary obstacles that may limit employees' capacities.
- Step 6: Generate Short-Term Wins. For Dr. Kotter, wins are “wins are the molecules of results. They must be collected, categorized, and communicated - early and often - to track progress and energize your volunteers to drive change.”
- Step 7: Sustain Acceleration. It means that acceleration needs to keep going at the same fast speed, then it is a leader's job, to get the adequate human talent and provide them with fluent processes and give daily directions to keep the group aligned with the aims.
- Step 8: Institute Change. This last step aims at keeping the good practices updated so that they can be retaken and repeated to ensure a longer success in the long run. Hence, it is a need to register and find relations between the good practices and the organization's success.

Table 2: Change management models

Lewin, 3 Stages of Change	Prosci, ADKAR Steps for Individual Change	Kotter, 8 Steps for Change Management
Unfreeze	Awareness of the need for change	Increase urgency for change Build a team for the change Construct the vision Communicate
Transition	Desire to make the change Knowledge on how to change	Empower

	Ability to implement new skills and behaviors	
Refreeze	Reinforcement to retain the change once it has been made	Create short-term goals Be persistent Make the change permanent

Source: Varkey – Antonio, 2010, 269

2.3. The role of the leader in the change management

As new and constant changes are required the organization to adapt to new trends of the market, leaders need to prove how capable they are to face the challenge and provide organizations with modern and innovative solutions that produce effective results in the overall process of the business. A leader must not only know about motivating and encouraging followers, but also about managing personnel, dealing with business strategies, and having a strong personality to make crucial decisions.

In addition, because there may be a natural negative perception about change, in terms of tension and anxiety among staff, which may interfere with the accomplishment of the organization (*Boga – Ensari, 2009, 236*), the leader needs to bring confidence and harmony to connect with employees and eliminate the resistance.

An incorrect selection of a leader may affect negatively all the processes and put investments at risks. Great efforts, a huge investment and grants, and starting aims may be thrown away due to the incorrect nomination of a leader with a notorious lack of management and leadership knowledge to control, to plan, and to communicate to run the project.

As it is agreed that “the attainment of the organizational future state depends on the success of individuals reaching their own personal future states. Change management is the structured and intentional approach to enable individual employees to successfully adopt the changes required by projects and initiatives” (*Prosci.com, 2014*); it is now important to find the correct leaders to connect the personal individual goals with that of the organization in a world that demands innovative strategies to find different and better results.

2.4. From transactional to transformational leadership

Transactional leadership has to do with exchanges between the leader and employees; it means that results depend on the different 'prizes' leaders promise to their followers, which is comprehensively documented and supported on the bulk of leadership models (*Northouse, 2016, 162.*). The role of this type of leaders focuses on giving their followers directions to fulfill their objectives (*Robbins – Judge, 2013, 188.*).

On the other hand, *transformational leadership* responds to engagement processes in which a mutual level motivation and morality raises due to the connection between both the leader and the followers, which conducts the followers to attain their uppermost potential levels to achieve their goals (*Northouse, 2016, 162.*). The transformational leadership style is more related to the sharing of beliefs, needs, and values (*Luthans et al., 2015, 430.*). They act as agents of change who motivate and lead followers to a new stage of values and behaviors (*McShane – Von Glinow, 2010, 414.*). To the definition, (*Díaz-Sáenz, 2011, 299.*) adds that the achievement of goals mixes a strong emotional link with collective commitment of a moral cause.

Under these positive considerations, there are 4 ideas to help develop motivation which is called transformational leadership factors or transformational 4 I's, and they are:

- Idealized influence or charisma has to do with those leaders who want to be emulated by the followers, based on the moral and ethical conducts they inspire (*Northouse, 2016, 167.*).
- Inspirational motivation or inspiration: it is the way leaders encourage and motivate their followers to focus efforts in search of a collective aim (*Northouse, 2016, 168.*).
- Intellectual stimulation: the third factor consists of the support the leader gives his followers to be creative and innovative to solve their problems. It is an impulse for followers face their challenges by creating new ideas, even beyond their own beliefs (*Northouse, 2016, 168.*).
- Individualized consideration: this factor involves leaders as coaches, leaders are invited to create a confident climate that permits employees to share individuals concerns and needs (*Northouse, 2016, 168.*).

It is important to highlight that there are other transformational perspectives, but this one is singularly valuable because it contains the basis to confront results with the transactional leadership.

Some studies presented by *Rowold – Heinitz (2007)*, *Nemanich – Keller (2007)* and *Tims et al., (2011 cited in Northouse, 2016, 170–171)* showed important and positive responses of the transformational leadership in the organisations in terms of employee's motivation, work engagement, job satisfaction and employee's performance.

2.5. Although useful, not the perfect approach

Despite the positive results in the application of the transformational leadership, a series of concerns have shown up which determine a lack of consistencies that attempt against the strength of the theory. Among the several criticisms faced by the theory, conceptual definition, instrument, and leadership-focused style are considered below:

There is a vague definition in the limits of the concepts which makes a constant overlap among the 4 I's factors. This ambiguity of the conceptual framework also involves that charisma and transformational leadership are not well defined (*Northouse, 2016, 178*).

For *Tejada, Scandura – Pillai, (2001 cited in Northouse, 2016, 178)*, some versions of the 4 I's QLM questionnaire presents a high correlation among them what makes differentiation among the factors an issue not easy to establish.

Studies suggest that one weakness of the transformational leadership is that the theory gives too much credit to the leader rather than the elements related to the followers; therefore, "the effects of the followers' contribution to the interaction with their leader and situational or process factors underlying foundations or transformational effects" (*Bryman et al., 2011, 308*), may represent a clear sample of how the approach disregards variables of individuals, group and organizational development.

For *Bryman, (1999 cited in Northouse, 2016, 178)*, third weakness of the transformational leadership theory is related to the conceptual basis of the term, since it looks more trait focus oriented than behavioral focus oriented, what may end up in a complex job for leaders to motivate employees to change their traits rather than their behaviors.

Antonakis, (2012 cited in Northouse, 2016, 179), argues that one more weakness of the theory has to do with the lack of evidence by researchers that prove the transformational leaders have really transformed individuals or organizations. The research evidence is limited to show merely positive outcomes in terms of organizational effectiveness.

Finally, the lack of attention given to the relation leadership-followers has shown a transformation in a single way opens a gap to understand the theory actually behaves. There is little literature about the manifested influence followers have on leaders, what may be seen as a reciprocal influence among the agents (*Northouse, 2016, 178*).

2.6. How Transformational leadership contributes to change management

Change is a wide and hard issue to deal with for organizations. Leaders need to examine several aspects to achieve a correct implementation of change, and carefully observe how transformational leadership can provide successful help to attain the aims. Under this consideration, several studies have examined different approaches to topics related to change and have proved that, firstly, the transformational leadership plays an important role on the change of the organizations, and secondly, it is a crucial tool to support the change management.

A studied applied on 219 managers from 63 companies in the top 100 Iranian companies, presented by (*Mokhber et al., 2015, 234–235*), demonstrated that charisma, inspirational motivation, and intellectual stimulation have a highly positive relationship with organizational innovation, considering innovation as a strong variable to construct a deep change.

A research done by (*Shanker – Sayeed, 2012, 470*) considered that one important factor that leaders must deal with is the understanding of the powerful influence the climate has on change. Results of the research “revealed the unequivocal influence of transformational leadership styles over organizational climate dimensions”.

Additionally, successful achievements in change are at risk when employees have a negative perception of change, a research conducted in part-time and full-time employees from small to mid-size businesses demonstrated that “an organization undergoing many organizational changes is perceived as more successful when managed by a transformational leader” (*Boga – Ensari, 2009, 246*).

One more study conducted in South Africa, in which the Multifactor Leadership Questionnaire was applied on 190 leaders of the higher education sector, demonstrated that when leaders exhibit a high level of transformational behaviors they were able to manage change successfully (Vinger – Cilliers, 2006, 7).

3. CONCLUSIONS

Organizations have understood that if they want to subsist they need adaptation to new contingencies naturally imposed by the market, and change is the answer; nevertheless, the change requires planning and supervision which may be better adopted if a change management model is implemented.

Changes may present some resistance by employees; that is why, organizations may adapt a suitable leadership style to guide the followers to attain the personal goals, and consequently, the goals of the organization.

Several studies on transformational leadership style and change have demonstrated how transformational leadership has contributed to organizations by giving positive support to several decisive factors related to change, as climate, innovation, and perception of change.

Although transformational leadership has offered a lot of contributions for a broader understanding of leadership in organizations, there is a need of more research that helps solve, consolidate, and clarify the theoretical view to obtain a deeper accuracy and reliability of the approach.

REFERENCES

- Boga, I. – Ensari, N. (2009): The Role of Transformational Leadership and Organizational Change on Perceived Organizational Success. *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 12, pp. 235–251.
- Bryman, A – Collinson, D. – Grint, K. – Jackson, B. – Uhl-Bien, M. (2011): *The Sage handbook of Leadership*. London: Sage, 593 p.
- Diaz-Saenz, H. R. (2011): Transformational Leadership. In Bryman, A. – Collinson, D. – Grint, K. – Jackson, B. – Uhl-Bien, M. (eds.): *The SAGE Handbook of Leadership*. Sage, pp. 299–310.
- Garvin, D. A. – Knoop, C. I. (2015): *The National Geographic Society (A)*. Case #: 9-311-002. Boston: Harvard Business School Publishing.

- kotterinc.com (2015): The 8-Step Process for Leading Change. Source: <http://www.kotterinternational.com/resources/landing-page/8-steps-to-accelerate-change-in-2015/> 2017.02.01.
- Lewin, K. (1947a): Frontiers in group dynamics. Human Relations, Vol. 1, No. 1, pp. 5–41.
- Lewin, K. (1947b): Frontiers in group dynamics II. Human Relations, Vol. 1, No. 2, pp. 143–153.
- Luthans, B. C. – Luthans, F. – Luthans, K. W. (2015): Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. Greenwich: Information Age Publishing, 536 p.
- McShane, S. L. – Von Glinow, M. A. (2010): Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill/Irwin, 640 p.
- Mokhber, M. – Vakilbashi, A. – Khairuzzaman, W. (2015): Effect of Transformational Leadership and its Components on Organizational Innovation. Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol. 8, No. 2, pp. 221–241.
- Northouse, P. G. (2016): Leadership Theory & Practice. Los Angeles: Sage Publications Inc., 520 p.
- Prosci.com (2014): Change vs Change Management What is the difference and why does it matter? Source: <http://www.change-management.com/tutorial-change-vs-change-management-mod2.htm> 2017.12.14.
- Prosci (2017): Prosci Arkad Model. A goal oriented change management model to guide individual and organizational change, 19 p. Source: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/367443/Trademark-new-rule-examples/ADKAR-ebook-TM.pdf> 2017.01.12.
- Prosci.com (2017): The harder side of change: the what, why and how of change management. Source: <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/the-what-why-and-how-of-change-management> 2017.01.10.
- Richards, K. C. (2013): The Importance of Change Management in Managing IT Projects in the Public Service of Trinidad and Tobago. The West Indian Journal of Engineering, Vol. 36, No. 1, pp. 35–46.
- Robbins, S. P. – Judge, T. A. (2013): Essentials of organizational behavior. Upper Saddle River: Pearson Education Inc., 384 p.
- Shanker, M. – Sayeed, O. (2012): Role of Transformational Leaders as Change Agents: Leveraging Effects on Organizational Climate. The Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 47, No. 3, pp. 470–484.
- Varkey, P. – Antonio, K. (2010): Change Management for Effective Quality Improvement: A Primer. American Journal of Medical Quality, Vol. 25, No. 4, pp. 268–273.
- Vinger, G. – Cilliers, F. (2006): Effective transformational leadership behaviours. SA Journal of Human Resource Management, Vol. 4, No. 2, pp. 1–9.

CRITICAL SUCCESS FACTORS ON INTERNATIONALIZED SMES. EXPLORATION IN COAHUILA, MEXICO

OSCAR GONZALEZ FLORES

PhD Student in Business Administration University of Pécs, Hungary FBE
Professor of International Trade and Management University of Coahuila Faculty of
Accounting and Business Administration Torreon Coahuila Mexico
oscar_iap@hotmail.com

KAREN MIRIAM GONZALEZ FLORES

PhD Student in Business and Management Science University of Debrecen Faculty of
Economic Sciences Institute of Business and Management Sciences
kamiglez@econ.unideb.hu

FRANCISCO CANIBE CRUZ

Doctor of Business Administration Universidad Autonoma de Coahuila, Mexico
Professor of Management and Accounting University of Coahuila Faculty of Accounting and
Business Administration
fcanibe@msn.com

Abstract

The study of internationalization of small and medium enterprises (SMEs) has increased in the past few years due to several factors. Mexico has many bilateral free trade agreements; its exports rate grows every year. However, Mexican SMEs struggle to find their place in such competitive environment. This is an empirical analysis of the relationship between the export capacity and critical success factors including strategic planning, strategic alliances, innovation and information and communication technologies of industrial SMEs in the state of Coahuila, Mexico. The sample size includes 138 owners of SMEs in the manufacturing sector in Coahuila, Mexico. The questionnaire includes 26 queries, and its reliability was assessed on studies of FAEDPYME (Foundation for the Strategic Analysis and Development of the Small and Medium Enterprise). Data were analyzed with SPSS 25 using Crosstables for hypothesis testing, and final interpretations are proposed in two methods; odds values (*Osborne, 2006*) and β values (*Pallant, 2010*) through Logistic Regression. Evidence of statistic associations was found in 10 variables specifically in strategic planning, innovation, alliances and ICTs, size and age.

Keywords: Internationalization, SMEs, CSF, Export, Odds ratio

1. LITERATURE REVIEW

1.1. Introduction

The study of internationalization of small and medium enterprises (SMEs) has increased in the past few years due to several factors; the economic globalization has emerged as a significant movement increasing the number of free markets and non-tariff agreements in several countries around the world (*Martínez et al., 2015*).

Mexico has numerous bilateral free trade agreements; its exports rate grows every year; however, Mexican SMEs struggle to find their place in such as the competitive environment. Some researchers believe that internationalization focuses on two significant avenues: international business and entrepreneurship (*Etemad – Wright, 2003; B. Oviatt – McDougall, 1995*). Several theories are explaining this international phenomenon, but most researchers agree with the Uppsala model as an initial stage in the process. (*Johanson – Vahlne, 1977*). In this stage, companies grow gradually until they are ready to move onto the next step.

SMEs in Mexico are essential since 99.8% of these firms produce approximately 52% of Mexican GDP. In Coahuila, the micro sector (1-10 employees) takes over most of the sectors, but unfortunately, its exports have little impact. Small and medium firms export more but are not significant since they only account for 3.92% of Mexican exports. (*SIEM, 2015*)

Objective: This is an empirical analysis of the relationship between the export capacity and some critical success factors including strategic planning, strategic alliances, innovation and information and communication technologies of industrial SMEs in the state of Coahuila, Mexico.

1.2. Internationalized firms

Several theories are explaining the internationalization of firms, starting with *Aragón Sanchez and Monreal Perez (2008)* elaborated a synthesis of the leading theories. They are explained from two different perspectives: In the economic perspective, the eclectic paradigm integrates contributions of theorists of the industrial organization. The paradigm of transaction costs and the theories of international trade and locational advantages (*Dunning, 1988*) while in the

process perspective, the Uppsala model (*Johanson – Vahlne, 1977*) of gradual internationalization, in which a firm starts by doing small activities. These activities, eventually, will allow them to control a market and then reach foreign markets. This perspective of the accelerated model or international new ventures (*B. M. Oviatt – McDougall, 2005*) which is quite distant from Uppsala model, explains how firms due to the owner skillfulness start an internationalization process by focusing on more effort and resources. This model has two variants; the cycle of life model (*Vernon, 1966*) and the innovation model (*Bilkey – Tesar, 1977*). Models like the network theory (*Johanson – Mattsson, 1988*), the model of organizational capabilities (*Madhok, 1997*) and the born-global theory (*Madsen – Servais, 1997*) became prominent in the 90's. Recently, the theory of international joint ventures (*Lu – Beamish, 2006*) has become important since explains how SMEs in Europe internationalize their activities by merging with others companies to take advantage of the geographic position. The main barriers that affect SMEs ability to enter in other markets are natural, such as; financial imperfections of markets, legal inaccuracies and differences in culture and language (*Acs et al., 1997; Love – Ganotakis, 2013*). Based on the literature research, internationalization might be measured by the export orientation (*Cassiman – Golovko, 2011; Love – Ganotakis, 2013; Lu – Beamish, 2006*). Exporting represent the first step to get into the process, followed by the creation of representative offices abroad for sales and marketing and finally the establishment of transnational firms.

1.3. Critical success factors

The scope of this research is limited to analyze critical success factors of the firm like strategic planning, strategic alliances and cooperation agreements, innovation, information, and communication technologies. According to *Garrido (2011)*, strategic thinking is a continuous process or linking of the actual and the future value, "*It is like the DNA of the strategy, where the essential part is how do you conceive it.*" The system approach emphasizes the importance of setting cooperation networks inside and outside of the firm (*Echeverria Esponda – Merino Malillos, 2011*). This approach is based on collaborative learning (*Merino, 2004*) and innovation (*Etxezarreta Etxarri, 2005*). Also, cooperation between firms affects the internationalization of the SMEs, especially in the early stages (*Aragón Sanchez – Monreal Perez, 2008*). Regarding innovation, is known as a strategic variable to boost competitiveness and regional development,

while within the firm, innovation emerges from the best organizational practices and others essential functions. *Keskin (2006)* states that innovation requires mechanisms like learning orientation and innovation capability, in this research, innovation is considered from the vision of the firm's owner, and it emphasizes organizational innovation for production, trade, and technology. According to *Glavas and Mathews (2014)* the success of SMEs, especially in the manufacturing sector, depends strongly on their use of technology. The technological capacities, like the internet technologies, improve access to new markets, knowledge transference, international transactions, and networking. The technology integration speed is a process that affects firms, for *Del Aguila-Obra and Padilla-Melendez (2006)* this process is made in four stages. Initiation, when the company has their first contact with the net, like when they create an e-mail account, adoption, where the firm acquires an internet supplier or get better access, acceptance, where intranet services and virtual presence are executed and diffusion when firms have their departments for technology management.

2. METHODS

Fundamentally, this is an empirical study that gathers research methodologies of a quantitative approach. The data was collected through direct surveys of 138 owners/managers of small and medium companies (SMEs) in the manufacturing, commerce and service sectors in Coahuila, Mexico. The questionnaire used in the study was "MSMEs strategic development" in 2011, and its reliability was tested on studies of FAEDPYME, (Foundation for the Strategic Analysis and Development of the Small and Medium Enterprise) an international network of studies of SMEs in Spanish-speaking countries. (*García et al., 2011*)

2.1. Sample Definition

Classification and general design of the sample are based on in the principles of a stratified sample of finite populations based on INEGI's (official institution in Mexico of statistical control). Classification of firms is related to the number of employees (*INEGI, 2009*). The sample distribution and selected data are shown in *Table 1*.

Table 1: Sample distribution

SME'S POPULATION (Number of Employees)		Manufacturing
Small	11-50	96
Medium	51-250	42
TOTAL		138

138 small and medium firms from the industrial sector were selected including both exporters and not exporters, during 2010-2011.

2.2. Variables

2.2.1. Dependent Variables.

Exports, through sales to foreign markets. The answers of SME's owner/manager were a dichotomous response, for this reason for the question; Does the company sale to foreign markets? The answer was as a Yes or No reply.

2.2.2. Independent Variables.

23 variables of critical success factors including strategic planning, strategic alliances, innovation and information and communication technologies of industrial SMEs, all independent responses also were dichotomous.

2.2.3. Data Processing and Statistical Analysis.

The field work was developed during June and July 2012. The questionnaire includes both quantitative and qualitative questions, for this reason, the size of the sample implies as quality criteria, generally accepted, the control above the maximum error on the estimation of the proportion of response of a dichotomous question (relative frequency of response for an item with two possible replies). For data processing, SPSS 25 was used. The hypothesis was tested to find associations between export orientation and critical success factors.

H_{null1} There is no association between export orientation and strategic planning.

H_{null2} There is no association between export orientation and strategic alliances and cooperation agreements.

H_{null3} There is no association between export orientation and innovation of process and product.

H_{null4} There is no association between export orientation and information and communication technologies (ICTs)

H_{null5} There is no association between export orientation and control variables of age, size, and location.

Finally, Logistic Regression test (LR) allowed testing models to predict categorical outcomes with two or more categories. Results are interpreted through odds ratio (OR) and β values.

3. RESULTS

3.1. Characterization of SMEs

The firms targeted belong to the manufacturing sector since the majority of companies in this sector, benefit from larger companies or through joint ventures to establish value-added chains. It is also important to emphasize the industrial metal-mechanic SMEs, especially in the southeast and north regions. Therefore, 138 SMEs in the manufacturing sector were selected to establish statistically significant relations between export capacities and strategic factors for superior improvement. Results show that only 55.3% of the total export companies are small and the rest are medium. However, the percentage of the total of SMEs is just 34% which is a competitively small value.

3.2. Strategic Planning

To analyze the means of variables, we performed crosstabs, and associations between export capacity and the factors for strategic development were the following:

A percentage of 78.7 export firms confirmed they have a strategic plan. *Figure 1* shows substantial evidence of a relationship between export orientation and strategic planning (Chi-square $^*(\mu=0.031, p<0.001)$, which agrees with *Aragón Sanchez – Monreal Perez (2008)* and *Lu – Beamish (2001)* who found that the lack of a strategy leads to poor results.

H_{null1} is rejected because of the significance $*\mu \leq 0.05$. Furthermore, it is necessary to point out that in previous research, strategic planning was an area to be improved for the SMEs, since most of these companies only have short-term plans.

Figure 1: Association between export capacity and Critical Success Factors in Coahuila’s SMEs



Source: own construction. Sig. of χ^2 : $*\mu \leq 0,05$; $**\mu \leq 0,01$.

3.3. Alliances and Cooperative Agreements

Figure 1 shows the results of the crosstabs and percentages of the existence of strategic alliances and collaboration agreements of export SMEs. The hypothesis null two is accepted since only 20% of the variables resulted in evidence of a relationship between association/cooperation factors with export capacity. It stands out association with logistics firms, a key factor in operations management to export products and cooperation with the government but not with universities, which explains the lack of collaboration between them, producing negative effects for the technological development of the region.

3.4. Innovation of Process and Product

H_{null3} is rejected since 67% of variables showed evidence of statistical associations. Improvements or innovation in products/services (** $\mu=0.019$), trading new products (* $\mu=0.044$), production processes (** $\mu=0.001$) and acquisitions of new equipment or machinery (** $\mu=0.001$) exhibited relation. There was no association in management procedures, buy/supply department and sales/commercial department. Figure 2 shows the results of the Crosstab and chi-square.

3.5. Information and Communication Technologies (ICTs) For Management

H_{null4} is accepted since only the variable availability of web page (* $\mu=0.037$). Figure 1 shows evidence of statistical association. Negligible association with paying taxes online, e-commerce and electronic banking services. There was no association in an e-mail, e-marketing, social media and corporate intranet.

3.6. Size, Age, and Geographic Location

H_{null5} is rejected since it was found evidence of association in age (* $\mu=0.031$) and size (** $\mu=0.009$). There was no association between location and export capacity.

3.7. Logistic Regression. A test for better understanding

Chi-square of the logistic regression was calculated, the statistics for the Step, Model and Block are the same because we have not used stepwise logistic regression or blocking. The μ -value, which is compared to $\mu=0.05$ (Pallant, 2010). In this study, the model is statistically significant because the μ -value is less than 0.000. Multicollinearity was evaluated between the independent variables. There is no evidence of a higher degree of inter-correlations between IV's since the Variance Inflation Factor (VIF) among the variables is less than 5. We verified that each statement about the relationship between an independent variable and the dependent variable was correct in both directions of the relationship and the change in likelihood associated with a one-unit change of the independent variable. The Goodness of fit model or Hosmer and Lemeshow Test showed a significance of $\mu=0.239$. A poor fit is indicated by a

significance value less than $\mu=0.05$, so to support our model we want a value greater than $\mu=0.05$. The chi-square value for the Hosmer-Lemeshow Test is 10.387 with a significance level of $\mu=.239$. This value is larger than $\mu=0.05$, therefore indicating support for the model.

Shown in *Table 3* are the main findings. The data obtained through logistic regression, which determines the explanatory probability of the critical success factors concerning the export capacity of SMEs. The model is statistically significant because of the value of $p \leq 0.000$

It was found a statistically significant relationship in five predictors' independent's variables and the dependent variable. Therefore, results of four variables accepted by their statistical significance ($*\mu \leq 0,1$; $**\mu \leq 0,05$; $***\mu \leq 0,01$) were interpreted, for better understanding through odds ratio ($\text{Exp}\beta$) (Osborne, 2006).

Q17.3 The odds of a firm answering YES, they have export activity, is 5.28 times higher for a firm who responds having an association for logistics compared to a firm who does not.

Q18.2 The odds of a firm answering YES, they have export activity, is 7.41 times higher for a firm who responds having a cooperation agreement with the government compared to a firm who does not.

Q18.3 The odds of a firm answering YES, they have export activity, is lesser by a factor of 0.152 for a firm who responds having a cooperation agreement with NGOs compared to a firm who does not.

Q22.3 The odds of a firm answering YES, they have export activity, is 8.09 times higher for a firm who responds having innovations or improvements in the production processes compared to a firm who does not.

Q22.4 The odds of a firm answering YES, they have export activity, is 12.11 times higher for a firm who responds having innovations or improvements in the acquisition of new equipment or machinery compared to a firm who does not.

4. DISCUSSION AND CONCLUSION

This is an empirical analysis of the relationship between the export capacity and critical success factors (CSF) including strategic planning, strategic alliances, innovation and information and communication technologies of industrial SMEs in the state of Coahuila, Mexico. Compared

with large companies, SMEs have limited experience and resources, (*Hilmersson, 2014*). Also, the study of how to make them self-sufficient must contain the analysis of CSF in which SMEs are immersed in.

H_{null1} confirms a statistical association between exportation and the presence of strategic planning which agrees with *Aragón Sanchez – Monreal Perez (2008)*. He found that an organizational strategy leads to a better process of internationalization, this means, a higher percentage of sales to foreign markets, more representatives offices overseas and more production facilities abroad. While in some countries like China strategic planning on SMEs is a primary tool (*Ma – Luo, 2012*) whereas in Mexico such planning is not taken seriously.

H_{null2} confirms there is a statistically significant association between export and alliances with logistics and agreements with governments. These activities are strongly linked with the degree of internationalization in large companies and are also part of Porter's forces. Furthermore, *Aragón Sanchez – Monreal Perez (2008)* and *Lu – Beamish (2006)*, state that cooperation networks can make companies grow faster. Strategic alliances are collaborative organizations that use resources and governance structures from more than one existing organization (*Lee – Park, 2006*), which defines how these relationships are made. The relationship found between Export and Alliances for Logistics corroborates how the management of operations is vital for globalized firms while Cooperation with Governments lightens the importance of the involvement of the public sector to generate public policies that promote the expansion of firms.

H_{null3} shows statistical relationships between export capacity and innovation of production processes and acquisition of new equipment because *Ma – Luo (2012)* found in studies of exporting SMEs in Shanghai that high percentages of firms who had strong innovation in processes and products.

H_{null4} is accepted due to not finding a statistical significance between export capacity and ICTs in most areas. The use of E-mails varied amongst many of the companies irrespective of their export status which agrees with *Glavas – Mathews (2014)* and *Del Aguila-Obra – Padilla-Melendez (2006)* who studied how firms adopt technologies, starting with the essential tools, such as e-mail and then using more complicated such as social media and e-commerce.

However, literature research affirms the importance of technology and innovation on the growth. The results must not be taken as definite.

H_{null5} explains the statistical relationship of export capacity with size and age. *Carr et al. (2010)* state that older firms tend to be more established and more likely to have more developed routines and better accesses to resources in comparison to newer firms. This is generally consistent, although there are some firms where the profile of the owner makes them more venturous even if they are new.

The results from the test of the empirical database carried out in the state of Coahuila during 2010, and 2012 reflect statistically significant differences in 38% of the variables. This research in this stage is focused on the empirical analysis of the relationship between the export capacity and critical success factors of industrial SMEs that impact their internationalization. From the academic point of view, this research allows us to find differences and similarities from other contexts. The practical approach gives us information about the importance of sound public policies can boost firms to export. Related to the correct explanation of statistical results in logistic regression can help the reader to use the results correctly.

Limitations. The questionnaire for this study was constructed as a tool to evaluate a broad number of factors where internationalization was a secondary output. Follow up studies should consider factors such as time to export, the scope of countries, the access to grants and training should be addressed in the future. A new instrument should include scale variables and comparison between different periods of time. Further quantitative and qualitative studies should be performed so this data can go from the academic scope to the practice, improving public policies for internationalization and increasing the growth of regional SMEs.

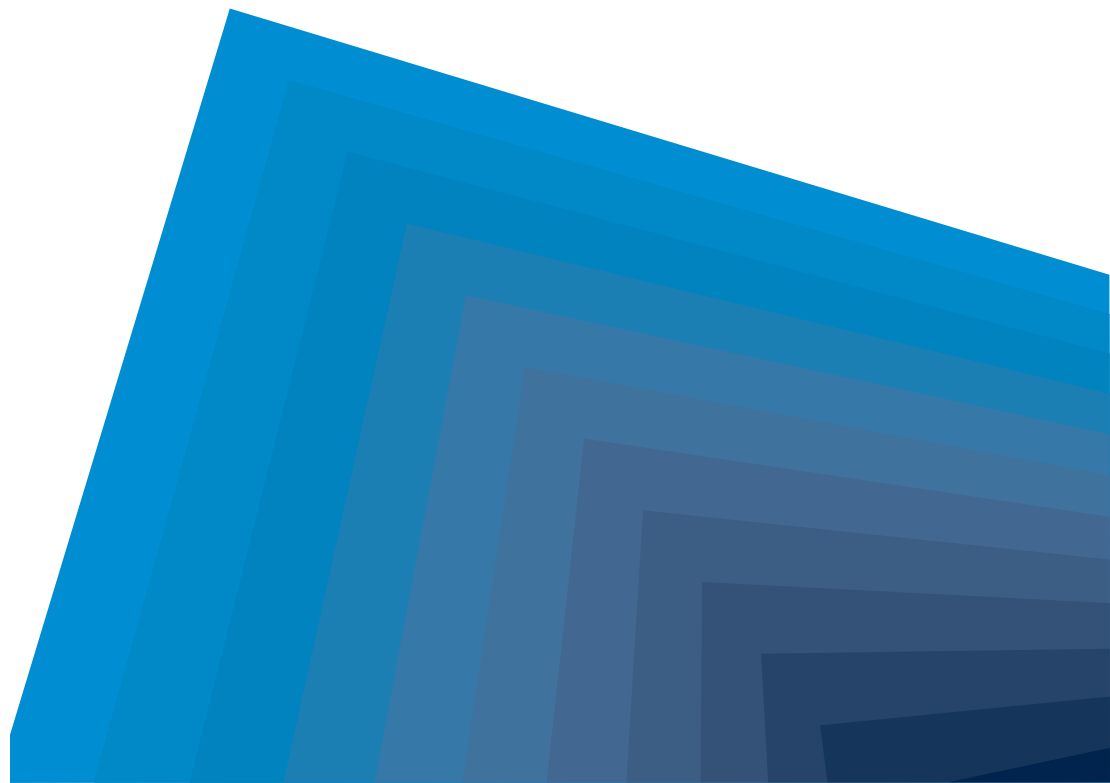
REFERENCES

- Acs, Z. J. – Morck, R. – Shaver, J. M. – Yeung, B. (1997): The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective. *Small Business Economics*, Vol. 9, No. 1, pp. 7–20. doi:10.1023/a:1007991428526
- Aragón Sanchez, A. – Monreal Perez, J. (2008): La estrategia como factor de internacionalización de la pyme española. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*.
- Bilkey, W. J. – Tesar, G. (1977): Export behavior of smaller-sized wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, pp. 93–98. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490783

- Carr, J. C. – Haggard, K. S. – Hmieleski, K. M. – Zahra, S. A. (2010): A study of the moderating effects of firm age at internationalization on firm survival and short-term growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 4, No. 2, pp. 183–192. doi:10.1002/sej.90
- Cassiman, B. – Golovko, E. (2011): Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, No. 1, pp. 56–75. doi:10.1057/jibs.2010.36
- Del Aguila-Obra, A. R. – Padilla-Melendez, A. (2006): Organizational factors affecting Internet technology adoption. *Internet Research*, Vo. 16, No. 1, pp. 94–110. doi:10.1108/10662240610642569
- Dunning, J. H. (1988): The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, No. 19, pp. 1–32.
- Echeverría Ezponda, J. – Merino Malillos, L. (2011): Cambio de paradigma en los estudios de innovación: el giro social de las políticas europeas de innovación. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura.*, Vol. 187, No. 752.
- Etemad, H. – Wright, R. W. (2003): Internationalization of SMEs: Toward a new paradigm. *Small Business Economics*, Vol. 20, No. 1, pp. 1–4. doi:10.1023/a:1020274419262
- Etxezarreta Etxarri, E. (2005): *Sistemas regionales de innovación y cooperativismo: Universidad del País Vasco: Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social de la Universidad del País Vasco-GEZKI.*
- García, D. – Martínez, F. – Aragón, A. (2011): Informe MPYME Iberoamérica. In *FAEDPYME: Universidad Politécnica de Cartagena.*
- Garrido, F. G. (2011): *Estrategia. Enseñanzas de todos los tiempos para los directivos del siglo XXI.* Barcelona: Furtwangen.
- Glavas, C. – Mathews, S. (2014): How international entrepreneurship characteristics influence Internet capabilities for the international business processes of the firm. *International Business Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 228–245. doi:10.1016/j.ibusrev.2013.04.001
- Hilmersson, M. (2014): Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence. *International Small Business Journal*, Vol. 32, No. 4, 386–400. doi:10.1177/0266242613497744
- INEGI (2009): *Micro, pequeña y mediana empresa. Estratificación de las empresas. Censo económico 2009.* Retrieved from http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf
- Johanson, J. – Mattsson, L. G. (1988): Internationalisation in industrial systems: a network approach.
- Johanson, J. – Vahlne, J. E. (1977): The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, pp. 23–32.
- Keskin, H. (2006): Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 4, pp. 396–417.
- Lee, H.-U. – Park, J.-H. (2006): Top team diversity, internationalization and the mediating effect of international alliances. *British Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, pp.195–213. doi:10.1111/J.1467-8551.2006.00501.x

- Love, J. H. – Ganotakis, P. (2013): Learning by exporting: Lessons from high-technology SMEs. *International Business Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 1–17. doi:10.1016/j.ibusrev.2012.01.006
- Lu, J. W. – Beamish, P. W. (2001): The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6–7, pp. 565–586. doi:10.1002/smj.184
- Lu, J. W. – Beamish, P. W. (2006): Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, No. 4, pp. 461–486. doi:10.1016/j.jbusvent.2005.02.002
- Ma, Y. – Luo, S. (2012): Management Innovation Capabilities Evaluation of Small and Medium-sized High-tech Enterprises in Shanghai.
- Madhok, A. (1997): Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 1, pp. 39–61. doi:10.1002/(sici)1097-0266(199701)18:1<39::aid-smj841>3.3.co;2-a
- Madsen, T. K. – Servais, P. (1997): The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, Vol. 6, No. 6, pp. 561–583.
- Martínez, F. – Quintana, L. – Valencia, R. (2015): Análisis macroeconómico de los efectos de la liberalización financiera y comercial sobre el crecimiento económico de México, 1988-2011. *Perfiles Latinoamericanos*, Vol. 23, No. 45, pp. 79–104.
- Merino, F. (2004): Firms' productivity and internationalization: a statistical dominance test. *Applied Economics Letters*, Vol. 11, No. 13, pp. 851–854. doi:10.1080/1350485042000254890
- Osborne, J. W. (2006): Bringing balance and technical accuracy to reporting odds ratios and the results of logistic regression analyses. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, Vol. 11, No. 7, pp. 1–6.
- Oviatt, B. – McDougall, P. (1995): Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 2, pp. 30–43.
- Oviatt, B. M. – McDougall, P. P. (2005): Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 5, pp. 537–553. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x
- Pallant, J. (2010): *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS*: Maidenhead ; New York : Open University Press/McGraw-Hill, 4th ed.
- SIEM (2015): Sistema de Información Empresarial Mexicano. Estadísticas de empresas que importan por estado. Retrieved from http://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/Est_Explmp_xEdo.asp
- Vernon, R. (1966): Comprehensive model-building in planning process - case of less-developed economies. *Economic Journal*, Vol. 76, No. 301, pp. 57–69. doi:10.2307/2229037

III. Szekció – Session III.



A LEWINI MODELL TOVÁBBGONDOLÁSA ÉS A VÁLLALKOZÓI FOLYAMAT KAPCSOLATA

TO ADVANCE LEWIN'S BEHAVIOURAL EQUATION AND TO CONNECT IT WITH THE PROCESS OF ENTREPRENERUSHIP

NÉMETH GERGELY

PhD jelölt, senior szervezetfejlesztési tanácsadó

Corporate Values Kft.

Nemeth.Gergely@cova.hu

TORMA KÁLMÁN

szervezetfejlesztési tanácsadó

TMT Consulting Bt.

tormak@tmtconsulting.hu

Absztrakt

Jelen tanulmányban egy új vállalkozói modellt mutatunk be. Vázlatosan ismertetjük a vállalkozói életciklus általunk definiált különböző szakaszait: intrapszichés szakasz, interperszonális szakasz, szerveződés és építkezés szakasza, érettség szakasza. A fenti szakaszokon belül különböző vállalkozói folyamatok zajlanak le, amelyek modellezése során kísérletet teszünk a Lewini viselkedés funkció modell „ $B=f(P,E)$ ” továbbfejlesztésére, felhasználva a pszichológia és a viselkedési közgazdaságtan eredményeit.

Kulcsszavak: viselkedés közgazdaságtudomány, gazdaságpszichológia, Lewini képlet, vállalkozói viselkedés, vállalkozástudomány

Abstract

We introduce a new model of entrepreneurship in this study. We present a new definition of the lifecycle of entrepreneurship: intra-psyche phase; inter-personal phase; creation and organising phase; mature phase. We strive to advance Lewin's behavioural equation „ $B=f(P,E)$ ”, using the findings of psychology and behavioural economics.

Keywords: Behavioral economic, Economic psychology, Lewin's formula, Entrepreneurial behavior, Entrepreneurship science

1. A VÁLLALKOZÓI FOLYAMAT – BEVEZETŐ

A viselkedés formálódása interakciókon keresztül jön létre, jelentős a környezeti behatások szerepe (Terborg 1981). A pszichológia tudománya azt tűzte ki, hogy egyrészt megismerje az ember mentális folyamatait, amelyekből a viselkedés következik (Zimbardo et al., 2017). Amennyiben a megismerés sikeres és pontos, akkor ez alapján akár be is tudja jósolni, hogy hogyan fog viselkedni az egyén, vagy csoport, vagy akár a szervezet (Nadler 2006; Burke – Litwin, 1992; Gregoire et al., 2011). Ezen tanulmányban azt a célt tűztük ki, hogy kifejezetten a vállalkozókra koncentrálva megvizsgáljuk Kurt Lewin (1972, 414) formuláját ($B=f(P,E)$), amely igen leegyszerűsített megközelítése az interakciónak, amelyből a viselkedés létrejön. Alapvető kiindulás az, hogy a viselkedés egy funkcionális jelenség. Ez a funkcionalitás nem az aktor szándékairól szól első sorban, sokkal inkább arról, hogy a 'nézők' mindenféle sajátos észlelési mintázattal, de értelmezik az észlelt viselkedéseket. Linton (1945) azt hangsúlyozta, hogy az interperszonális viselkedés önmagában nem értelmezhető, ugyanis az meghatározott társadalmi és kulturális erőterben történik, amely rögzíti a funkcióját és normáit. Az egyének ebben a társas struktúrában különböző pozíciókat foglalnak el, és feladatokat töltenek be. Egy adott pozíció a "státus". Minden státus meghatározott lehetőségek és kötelezettségek rendszere, azaz determinált, hogy tipikus szituációkban hogyan viselkedjen. Linton szerint az egy státushoz tartozó viselkedésmód a szerep. Erre való tekintettel hivatkozunk meg a Társas Szituatív Kognitív Megközelítést (Smith – Semin 2004, 2007), amely keretet ad a szerep értelmezésnek. Megközelítésünk alapfeltételezési környezete, hogy a vállalkozót adott társadalomba beágyazott szerepnek tekintjük, folyamat szemléletben. Azaz vállalkozói cselekményének van előzménye, története, amely hatással van az aktor jelen és jövő döntéseire. A folyamat során változik a helyzet, de maga az aktor is, hiszen tanul, frusztrálódik, fárad, jobban beágyazódik, vagy sodródik kifelé egy adott társas közeg hálózat rendszeréből.

Modellkísérletünk célja, hogy a vállalkozói folyamat döntési szakaszát vizsgálhatóvá tegyük elvi modellek kialakításával.

2. A VÁLLALKOZÓI FOLYAMAT

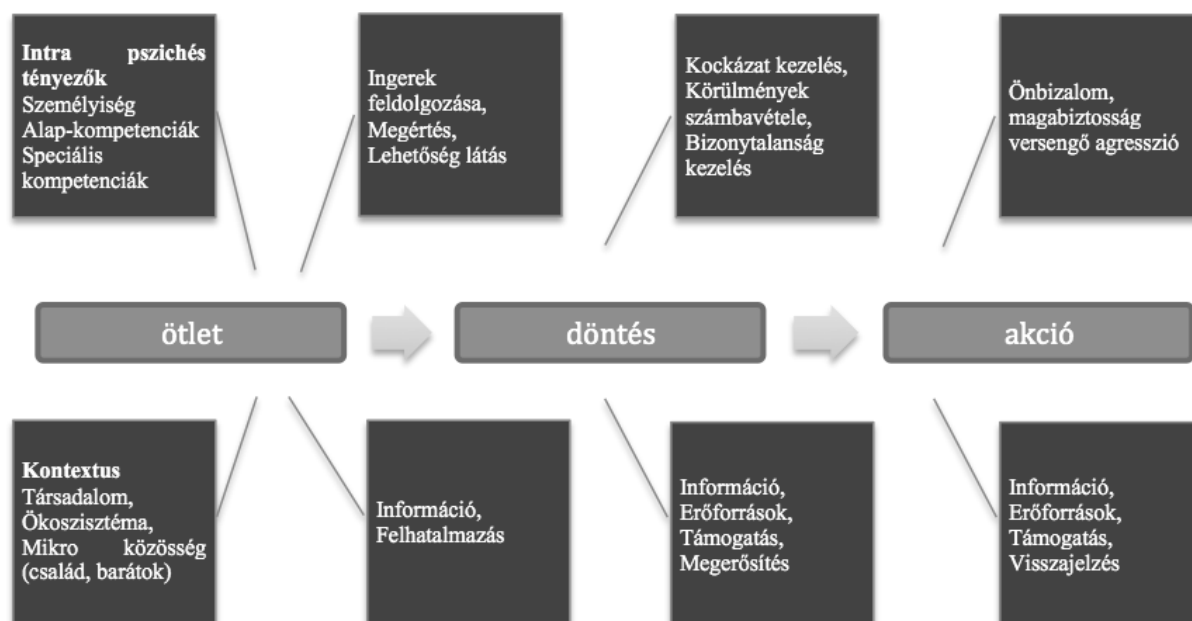
Elsőként tekintsük át a vállalkozói folyamatot. Shaver és Scott (1991) Person, Process, Choice (Egyén, Folyamat, Választás) cikkükben leírt modelljükben azt írják le, hogyan megy az egyén

végig egy döntési, értékelési lépéssorozaton, amelynek a végén választ, dönt, amelynek viselkedési megnyilvánulásai, következményei vannak. A vállalkozásokról nem tudunk értekezni ezen döntési folyamatok értelmezésének hiányában. *Németh (2018)* doktori disszertációjában újszerű megközelítést javasol a vállalkozói folyamat megértésére.

A 'vállalkozói folyamat' első pillanata a jó alapanyagból, azaz az ötletből keletkezik. Az ötlet létrejöttéhez szükséges az információs környezet és bizonyos szakterület készség szintű ismerete, azaz néhány ezer szakértői séma (*Mérő 2001*). Ez alapján az ötlet, az Ötletadó/Inventor/Innovátor fejéből pattan ki, ami leginkább intuitív, spontán folyamat. Erről az ötletről dönt az egyén, hogy mit kezd vele. Ha döntése a vállalkozás felépítése, akkor elkezdődik a második vállalkozói folyamatszakasz.

Az alábbi ábrát (*1. ábra*) *Moore (1986, 67)* és *Chell (2013, 14)* hasonló ábrája nyomán építette fel *Németh (2018)* disszertációjában.

1. ábra: Ötlet – döntés - akció megszületésének pszichodinamikai és környezeti előfeltételei.

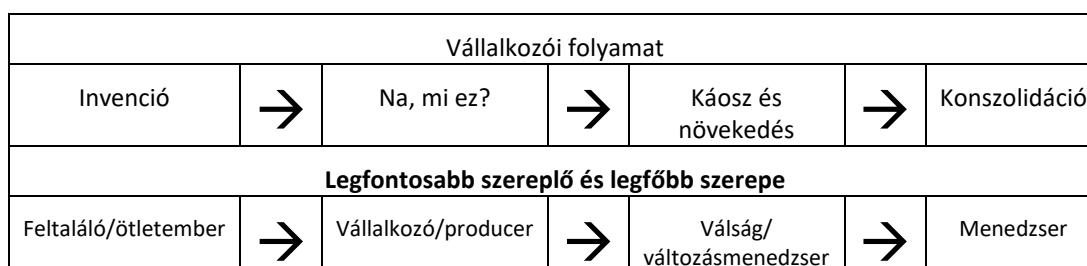


Forrás: Németh, 2018

Az ötlet elkezd életre kelni, önállósodni, elkezd köréje a test épülni, ami vállalkozásformát fog ölteni. Innentől viszont már nem a klasszikus vállalkozói kompetencia a legszükségesebb – egy építő menedzser és egy változásmenedzser tudására van szükség.

A formálódó csapat rögtön hármass problémával néz szembe. A jövőt kell terveznie (1), de közben a mindennapos feladatokat is el kell látni. Ki kell tehát alakítani nagyon gyorsan a szervezet „kétkezűségének”, azaz a jelenben való hatékony működés és az adaptív jövőkezelés kompetenciáját (Organizational Ambidexterity – Duncan 1976 nyomán Raisch – Birkinshaw 2008; Gibson – Birkinshaw 2004). A másik helyzet (2), amit meg kell oldania a csapatnak, az a saját csoportfejlődésének közben tartása, amely vélhetően a viharzás (Tuckman – Jensen, 1977) szakaszában tart ilyenkor.

2. ábra: Vállalkozási folyamat magas szintű modell főszereplője



Forrás: Németh, 2018

A harmadik (3) helyzet pedig, hogy folyamatosan és gyorsan változó környezeti feltételekre kell reagálnia az ekkor még amúgy is gyenge szervezeti kezdeménynek és tagjainak. Ez azt jelenti, hogy ki kell fejlődnie a ‘dinamikus kapacitás’ kompetenciának (Teece et al., 1997, 516). A vezető részéről legfontosabb tudás a menedzsment ismeretek (változásmenedzsment, szervezetépítés, stratégiai és erőforrás tervezés) és a marketing szakismeretek területéről kerül ki. El kell készülnie az MVP-nek, azaz a „termék működő első verziójának”. Párhuzamosan marketing- és termékfejlesztési tudásunkkal fel kell térképezni a piacot (piaci niche, értékpropozíció, vevőszegmensek, versenytársak, hasonló/kiegészítő termékek, termék piaci validációja). A megszerzett piaci információk alapján meg kell tervezni a termék piacra vezetési stratégiáját, amely rögtön felveti az erőforrások kérdését is. Az erőforrások tekintetében a kérdés, hogy mennyi és milyen kompetenciájú erőforrásokra van szükség. Ez további igényeket szül: a pénzügyi erőforrások szükségletét. A piacra lépés, az erőforrások és szervezetépítés igénye meghatározza a pénzügyi igényeit a vállalkozásnak. Az üzleti tervezés kompetenciáit kell előtérbe hozni. Ez idáig egy kötelező házfeladat. Ezt el kell végezni kellő szakértelemmel és elérve a szükséges részletezettséget, hogy valóban jó alapjai legyenek a tervezésnek. Amint láthattuk a kutatás eredményeiből, ezen fázis az egyik legfontosabb és legmeghatározóbb szakasz a vállalkozás korai életében. Ha készen van a terv és a terv szerint érdemes továbblépni,

akkor egy újabb kompetenciát kell kifejleszteni – a *pitchelés*, azaz prezentációs, vagy hívhatjuk sales kompetenciának is. Be kell vonni tőket, és el kell tudni adni az ötletet és a csapatot, abban az értelemben, hogy képes lesz a csapat megvalósítani a tervet, és nyereséges üzlet születik belőle a jövőben. Ebben a szakaszban annyiféle új kompetenciára van szükség, hogy nyilvánvaló, ez nem egy ember feladata, így nagy szerepe van a csapat iránti bizalom felkeltésének.

A következő fázis már nyugodtabb időszakot ígér, ahol egy konszolidáltabb szervezetben klasszikus menedzsment funkciót kell ellátni, ha nem történt hiba a korábbi szakaszokban.

Tanulmányunk most nem arról szól, hogy ezen szakaszok esetében akár vissza is lehet esni egy már túlhaladott életszakaszba, ez egy másik írás tárgya lehet.

3. A LEWINI MODELL ÉS MÁS KIINDULÓ PONTOK

A vállalkozói folyamatban minőségi változás áll be, amikor a vállalkozó dönt, hogy kilép a külvilág elé vállalkozási szándékával. Ekkor fejeződik be az intrapszichés szakasz és kezdődik az interperszonális szakasz. Ez egyfajta inkubációs folyamat vége, és az addigi inkább intrapszichés folyamatok után ez egy fordulópont, amikor explicit döntés után a nyilvánosság elé lép a vállalkozó. A továbbiakban független megfigyelők által megítélt lesz a vállalkozó tevékenysége, megállapítható az eredményessége. Ettől kezdve a siker, kudarc, nyereség, veszteség kalkulatív világába lép a vállalkozó, pszichés önértékelését, valamint egzisztenciáját teszi kockára.

A nyilvánosság elé való kilépés pillanatát közvetlenül megelőző, ill. követő időszakot egymásnak ellentmondó késztetések, impulzusok és szélsőséges emóciók jellemzik. *Lewin (1969)* ezt a folyamatot erőtérelmezésében az előrehajtó erők és a visszatartó erők dinamikája alapján írja le, amely a veszteségek, nyereségek állandó mérlegelését is jelenti.

Kézenfekvőnek tűnt, hogy az interperszonális folyamat szakaszban érdemes valamilyen modellt találni, amely megközelítően leírja az itt megjelenő összetett dinamikát. A szakirodalomban két modell jelentette a kiindulást, az egyik *Lewin* nevéhez (1972b, 414) fűződik (1 képlet), amely a viselkedésalakulásnak igen általános formuláját írja le. A másik (2 képlet) szintén viselkedésalakulásról szóló formulát *D. Gleicher* és *A. D. Little (in Beckhard 1969)* fogalmazta meg, amikor a változással szembeni ellenállás dinamikáját próbálták megragadni.

A kiinduló lewini formula a viselkedés alakulásra a következő:

(1) $B = f(P, E)$ egyes publikációkban az E helyett S-t használnak

ahol (B) a viselkedés, amely a személy (P) pszichés folyamatai és a környezeti hatások (E) függvénye.

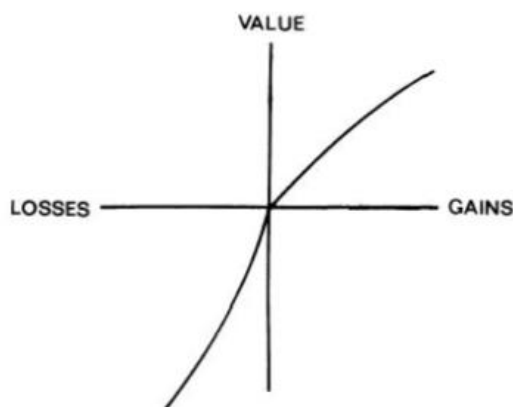
Gleicher és Little formulája a változásra pedig következő:

(2) $C = (a \times b \times d) > X$

ahol (C) a változás, (a) a jelenlegi helyzettel való elégedetlenség foka, (b) a célállapot világos és átgondolt megfogalmazása, (d) a kívánatos állapothoz vezető első gyakorlati lépés, (x) a változás költsége, amelyet érzelmileg veszteségként is megélünk. Amennyiben a változás költségét meghaladja a változás várható nyeresége, akkor elindulunk a változás irányába, ha nem, akkor a status quo fenntartására fogunk koncentrálni, vagy lemondunk a változásról. A képletben $a, b, d \geq 0$ -nál. Az 1-nél kisebb érték az adott elem gyengeségét jelzi, míg a 0 annak teljes hiányát. Mivel a képlet nem additívnek tekinti az elemeket, ezért a változás létre sem jön valamelyik elem 0 értéke mellett. A Lewini képletben ennél kevesebbet tudunk az egyes elemek egymásra hatásáról. Az ideális persze az lenne, ha képesek lennénk konkrét függvényekkel jellemezni az elemek viszonyát, de egyelőre mindössze annyi a célunk, hogy részletesebben térképezzünk fel az elemeket, és néhány hipotetikus kapcsolatot írjunk le közöttük.

Kiindulásként még *Kahnemann* és *Tversky* kutatásai (1979) fontosak (3. ábra), mert az intrapszichés és interperszonális szakasz átlépéséhez egy döntés szükséges. Márpedig a döntés során elemeznie kell a vállalkozónak a veszteségeket és nyereségeket. A kilátáselméletből tudjuk, hogy a veszteség elkerülésére kétszer akkor erővel vagyunk motiváltak, mint a nyereségek elérésére. Így a vállalkozói folyamatban (és még később számtalanszor a vállalkozás menedzselése folyamán) ez a taszító, vonzó hatás meghatározó lehet. A fentiek miatt kerül be a modellbe a kilátáselmélet is.

3. ábra: A Kilátáselméletből következő feltételezett érték alakulás



Forrás: Kahneman és Tversky 1979, 279

Fordítás: Losses: veszteségek; Value: értékek; Gains: vágyott célok

4. A LEWINI FORMULA ÁTALAKÍTÁSA

A Lewini modell átalakítása több lépcsőben történt. Először a külső környezet változó (E) kibontására volt szükség.

4.1. A környezet, mint változó formulázása

Feltételezésünk szerint a környezeti hatások összességét a következő kifejezéssel lehetne modellezni:

$$(3) \quad E = (S, A, I)^b \quad S, A, I, \geq 0$$

A környezet három elemére koncentrál a formula: az (S) ingerre, a kultúrának a vállalkozásokat megengedő, pártoló voltára (A), valamint az (I) információra. Itt az ingertulajdonképpen bármilyen, az aktorra ható külső, belső hatás lehet, amelyet tudatosan, vagy tudattalanul befogad és hatással van rá. Az Információ olyan tudatosan feldolgozható adatcsomag, amely jelentéssel bír az aktor számára. Ezt *Bond (2013)* cikkében úgy fogalmazta meg, hogy az eredeti képletbe beépítette az általános szituáció egyéni leképeződésének hatását (a cikkben S-t használnak, amire mi E-t használunk).

$$(4) \quad B = f(P, E, P(E))$$

Ezek a hatások az egyén értékelő, kalkulatív rendszerén keresztül kerülnek feldolgozásra a lehetséges nyereségek és veszteségek mérlegelésével, továbbá egyéb az észlelést befolyásoló

pszichés szűrési folyamatokon esnek át. Ezért az észlelést befolyásoló szűrési folyamat módosító hatásának jelzésére bevezettünk egy operátort, (b)-t, amely a kitevőben szerepel. Így egy exponenciális függvényt kapunk, amelynek tulajdonsága, hogy ha $b > 1$ akkor az E értéke gyorsulón nő b növekedésével, ha b értéke =1, akkor (S,A,I) értékét nem befolyásolja, míg ha $b < 1$, akkor az érték csökken, azaz az adott környezeti hatások éppen létező mértéke a valóságosnál kisebb lesz.

Az exponenciális függvény jó lehetőséget ad a kilátáselmélet alkalmazására. Ugyanis ha a vállalkozó környezetet értékelő szűrési folyamatát a realitás dominálja (akkor ezt jelezheti a $b=1$ érték), azaz a környezet torzításmentesen, a realitás szintjén kerül feldolgozásra, akkor az előnyök-hátrányok, nyereségek-veszteségek a maguk realitásában szerepelnek. Ha a vállalkozó a környezet hatásait, lehetőségeit túlértékeli (a $b > 1$ esetben jelzi ezt), és minél nagyobb b értéke, annál erősebb a túlértékelés, akkor ez az irrealitás útját jelzi. Ha a környezet lehetőségeit alulértékeli (azaz $b < 1$), akkor a vélt veszteségek okozta erős félelem miatt gátlás alá kerülhet a vállalkozói folyamat elindítása.

A fentiek alapján megközelítőleg lehetséges bizonyos állításokat mondani arról, hogy a vállalkozáshoz milyen (b) értékek kelljenek. Ahhoz, hogy vállalkozás valóban elinduljon, szükséges, hogy a környezetet *legalább* reálisan értékeljük, azaz legyen $b=1$, de célszerű az is, hogy bizonyos mértékű, de nem túlzott *túlértékelés* is szerepeljen, azaz $b > 1$ legyen, amivel le tudjuk győzni a veszteségek keletkezésétől való félelmeket, ez mintegy energiát ad. Hasonló ehhez a *változási* folyamatot leíró modell formulájának (2. képlet) viselkedése is, ahol ugyanúgy érvényesnek tekinthető a kilátáselmélet alkalmazása, azaz ott is akkor következik be változás (X), amikor a lehetséges veszteségeket *lényegesen* meghaladja a lehetséges nyereségek mértéke.

A tényleges értékekre külön kutatásokat kellene folytatni. Azt a döntési, vagy objektivizálási folyamatot, amely a környezet hatásának és a betöltött szerepértelmezésnek köszönhetően létrejött, Bond (2013, 8) az eredeti képletbe $O(S)$ –ként illesztette be (ami nálunk $O(E)$ –ként jelenik meg).

$$(5) \quad B = f(P, P(E), O(E))$$

4.2. A pszichés folyamat, mint változó

Második lépésként a Lewini formula következő változóját, a (P) pszichés folyamatokat bontjuk ki. Ezt a következő formulában adjuk meg:

$$(6) \quad P = D_e = i\{(K \times e \times V)^b\} \text{ ahol } K, e, V \geq 0$$

A formula elemei: (D_e) = az intrapszichés folyamatok eredménye, döntés a vállalkozás megindítása mellett. (I) = a vállalkozás megindítására vonatkozó szándék, (K) = a döntéshozó kompetenciái, (e) = energiaszint, amely az elkezdést segíti, (V) = jövőkép, amely eléggé vonzó és a szűrő faktor. Ha adekvát kompetenciákkal rendelkezik a vállalkozó, akkor $K=1$, $0 \leq K < 1$ ha kompetenciái erősen hiányosak, és ha több és erősebb, akkor $K > 1$. A teljes passzivitás esetében $(e) = 0$. A vízió (V) értéke csak akkor mozgósít cselekvésre, ha $(V) > 1$. Az egyes elemek közötti viszonyt szorzat fejezi ki, mert ezek egyidejűleg és kölcsönösen erősítik vagy gyengítik egymást. Nem tudjuk, valójában milyen jellegű függvénykapcsolat írja le ezek egymásra hatását, de hasonlóan értelmezhetőek kapcsolataikban, mint *Gleicher* és *Little* formulájánál (*Beckhard, 1969*). A pszichés folyamat eredménye egy felvállalt szándék, akarat a vállalkozás elindítására, amely egy döntésben fog megjelenni, és ezt a döntést befolyásolni fogja majd a (b) operátor (nevezhetjük ezt *realitás index*-nek is) hatása is, amely a túlértékelést vagy alulértékelést jelzi.

4.3. További elemek, kompetenciák és energia

A fenti formulában további bontásra ad lehetőséget a K kompetencia elem, melyet a következő képen lehetne formulázni:

$$(7) \quad K \{ek, s, ab, exp, a, pers\}$$

(K) = kompetenciák, amely a következő elemekből áll: (ek) = explicit tudás, (s) = készségek, (ab) = képességek, (exp) = tapasztalati implicit tudás, (a) = attitűd, $(pers)$ = személyiség profil. Az s , ab , exp esetében gyakorlással, azaz a helyzetek sorozatos megoldásával, vagy legalább a próbálkozással jó esetben növekszik a problémamegoldási kompetencia színvonala.

A formula további részét, az (e) döntési energiát is célszerű további elemekre bontani:

$$(8) \quad e\{fr, pro, coa\}$$

(fr) = frusztráció mértéke, amely a vágyak és jelen helyzet feszültségéből, akadályoztatásokból ered, de ehhez még bátran hozzáadhatjuk az ismétlésekből adódó frusztrációs állapotot is,

amely sejtésünk szerint exponenciális görbe mentén növekvő; (pro) = proaktivitás iránti igény mértéke, (coa) = versengő agresszivitás eleyéből áll. A fenti formulák elemei közötti kapcsolatokat nem feltétlen a szorzat jelleg írja le, mert több esetben is valamelyik hiánya (azaz 0 értéke) nem teszi értelmezhetetlenné a formulát.

A fentiek alapján formulánk most a következő módon néz ki:

$$(9) \quad P = D_e = i\{(K\{ek, s, ab, exp, a, pers\} \times e\{fr, pro, coa\} \times V)^b\}$$

Bond cikkében (2013, 8) javasol még egy elemet a lewin-i képlethez, amely a társas közeg általi konszenzus mértékéről szól – ezt CO(S)-nek nevezte, azaz a mi jelöléseinkkel ez CO(E). Itt utalnánk vissza az adott szerep és annak adott kultúrában való értelmezési jelenségére, amely természetesen társul az adott kultúrába való illeszkedési szándékkal is.

A lewini képlet átalakításához még egy lépés szükséges. Az intrapszichés döntési folyamat és a környezeti elemek értékelése után a megvalósítás (exe) formulába illesztése szükséges még ahhoz, hogy a vállalkozói viselkedést modellezzük.

Így az új formula:

$$(10) \quad B = f\{(D_e, E) \times exe\},$$

ahol az (exe) jelenti a megvalósítás minőségét, amely meg is sokszorozhatja az eredményeket, vagy teljesen meg is hiúsíthatja a vállalkozást.

5. ÖSSZEGZÉS

A vállalkozói folyamat modellezésénél egy kulcsfontosságú mozzanatot kívántunk kiemelni, azaz a döntést, amely elindítja a vállalkozás útján a személyt. A folyamat sokszor rejtélyesnek tűnik, számtalan döntéshozatali pszichológiai jelenség befolyásolja (szelektív percepció, motiváció, kognitív disszonancia stb.), korántsem lehetséges normatív módon meghatározni a döntési folyamatot, csak leírást tudunk adni. Persze itt rögtön előkerülhetnek a már leírt gondolkodási és viselkedési torzítások, amelyekből csak néhányat említünk illusztrációként: az egyén a múltbeli kockázatos döntéseinek eredményeit elhessegeti (*Thaler – Johnson 1990*); a túlzott optimizmus és a magabiztosság jelensége is megjelenik (*Koriat et al., 1980; Busenitz – Barney 1997; Zacharakis – Shepherd 2001*); elhessegeti a lehetőségét annak, hogy bármi rossz történhet vele (*Slovic et al., 1984*), lehorgonyoz bizonyos adatoknál és jelenségeknél (anchoring - *Tversky – Kahneman 1974*), valamint csak olyan elemeket hív elő memóriájából

(elérhetőség/aviability *Tversky – Kahneman 1973, 1992*), amelyek támogatják a kialakított képet, amit látni szeretne, azaz a jövőbeli sikerességet.

A fenti formulák segítségével megfogalmazhatunk olyan vizsgálati modelleket (vagy akár kísérleteket), amelyek alapján tisztábban láthatjuk, milyen személyes tényezők és milyen környezeti tényezők mekkora hatással vannak a vállalkozási döntésekre. A fenti modellkísérlet újdonságként beemeli a viselkedési közgazdaságtanból a kilátásmélet eredményét, de még későbbi kiegészítések kellene a mentális nyilvántartás elméletének beillesztéséhez (*Thaler, 2016*). Utóbbi különösen fontosnak tűnik, hiszen a vállalkozási döntéseknél igen hosszú időtávra vonatkoznak a döntések.

IRODALOMJEGYZÉK

- Beckhard, R. (1969): *Organization Development: Strategies and Models*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Bond, M. H. (2013): Refining Lewin's formula: A general model for explaining situational influence on individual social behavior. *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 16, No. 1, pp. 1–15.
- Burke, W. W. – Litwin, G. H. (1992): A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, Vol. 18, No. 3, pp. 523–545.
- Busenitz, L. W. – Barney, J. (1997): Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and Heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, No. 1, pp. 9–30.
- Chell, E. (2013): Review of skill and the entrepreneurial process, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 19, No. 1, pp. 6–31.
- Duncan, R. B. (1976): The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: Kilmann, R. H. – Pondy, L. R. – Slevin, D. (eds.): *The management of organization*, 1. pp. 167–188.
- Gibson, C. B. – Birkinshaw, J. (2004): The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, pp. 209–226.
- Grégoire, D. A. – Corbett, A. C. – McMullen, J. S. (2011): The cognitive perspective in entrepreneurship: An agenda for future research. *Journal of Management Studies*, Vol. 48, No. 6, pp. 1 443-1 477.
- Kahneman, D. – Tversky, A (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, pp. 263–291.
- Koriat, A. – Lichtenstein, S. – Fischhoff, B. (1980): Reasons for confidence. *Journal of Experimental Psychology: Human learning and memory*, Vol. 6, No. 2, pp. 107–118.
- Lewin, K. (1972b): A viselkedés és a fejlődés, mint az össz-szituáció függvénye. In: Lewin, K.: *A mezőelmélet a társadalomtudományban*. Gondolat, pp. 413–498.

- Lewin, K. (1969): Quasi-stationary Social Equilibria and the Problem of Permanent Change. In: Bennis, W. G. – Benne, K. D. – Chin, R. (eds.): *The Planning of Change*. New York: Holt, Rinehard, Winston, pp. 235–238.
- Linton, R. (1945): *The cultural background of personality*.
- Mérő, L. (2001): *Új észjárások*. Budapest: Tericum Kiadó.
- Moore, C. F. (1986): Understanding Entrepreneurial Behavior: A Definition and Model. *Academy of Management Proceedings*, No. 1, pp. 66–70.
- Nadler, D. A. (2006): The congruence model of change. In: Gallos, J. V. (ed) (2006): *Organization Development. A Jossey–Bass Reader (Jossey–Bass business & management series)*: Jossey Bass Incorporated, pp. 252–262.
- Németh, G (2018): *Vállalkozók bizonyos magatartásainak kognitív megközelítése (doktori disszertáció)* SZIE.
- Rabin, M. (2008): *Pszichológia és Közgazdaságtan*. Budapest: Alinea Kiadó
- Raisch, S. – Birkinshaw, J. (2008): Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, Vol. 34, No. 3, pp. 375–409.
- Smith, E. R., – Semin, G. R. (2004): Socially situated cognition: Cognition in its social context. *Advances in experimental social psychology*, Vol. 36, pp. 53–117.
- Smith, E. R., – Semin, G. R. (2007): Situated social cognition. *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 16, No. 3, pp. 132–135.
- Shaver, K. G. – Scott, L. R. (1991): Person, process, choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship theory and practice*, Vol. 16, No. 2, pp. 23–45.
- Slovic, P. – Fischhoff, B. – Lichtenstein, S. (1984): Behavioral decision theory perspectives on risk and safety. *Actapsychologica*, Vol. 56, No. 1, pp. 183–203.
- Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509–533.
- Terborg, J. R. (1981): Interactional psychology and research on human behavior in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 4, pp. 569–576.
- Thaler, R. H. (2016): *Rendbontók*. Budapest: HVG Kiadó.
- Thaler, R. H. – Johnson, E. J. (1990): Gambling with the house money and trying to break even: The effects of prior outcomes on risky choice. *Management Science*, Vol. 36, No. 6, pp. 643–660.
- Tuckman, B. W. – Jensen, M. A. C. (1977): Stages of small–group development revisited. *Group & Organization Studies*, Vol. 2, No. 4, pp. 419–427.
- Tversky, A. – Kahneman, D. (1974): Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, No. 185, pp. 1 124–1 131.
- Tversky, A. – Kahneman, D. (1973): Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, Vol. 5, No.2, pp. 207–232.

- Tversky, A. – Kahneman, D. (1992): Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, Vol. 5, No. 4, pp. 297–323.
- Zacharakis, A. L. – Shepherd, D. A. (2001): The nature of information and overconfidence on venture capitalists' decision making. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No. 4, pp. 311–332.
- Zimbardo, P. – Johnson, R. – McCann, V. (2017): *Pszichológia mindenkinek*. Budapest: Libri.
- Zoltayné Paprika Zita (szerk.) (2002): *Döntéelmélet*. Budapest: Alinea Kiadó.

A MUNKAHELYI STRESSZ ÉS A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG KÖZÖTTI KAPCSOLAT VIZSGÁLATA SZLOVÁKIAI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKNÁL

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB STRESS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG SLOVAKIAN SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES

KARÁCSONY PÉTER

PhD egyetemi docens

Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar Közgazdaságtani Tanszék

karacsonyp@ujs.sk

Absztrakt

A vezetőknek számos munkahelyi kihívással kell megküzdeniük, ilyen például a munkahelyi stressz is. A napjainkban egyre inkább előforduló munkahelyi stressz számos aggodalomra adhat okot, mivel az jelentős gazdasági hatással lehet a szervezetekre nézve. A tanulmány célja, hogy szlovákiai kis- és középvállalkozások példáján keresztül felmérje, hogy van-e összefüggés a munkahelyi stressz és a munkavállalói elkötelezettség között. Kutatási módszerként a kérdőíves felmérést választottam, melyben nyitott és zárt típusú kérdések egyaránt szerepeltek. A kérdések feldolgozása során bebizonyosodott, hogy szoros összefüggés van a munkahelyi stressz és a munkavállalói elkötelezettség között. Így a vizsgált szervezetek számára megkérdőjelezhetetlen fontosságú a munkahelyi stressz megfelelő időben történő szakszerű kezelése. A vizsgálatok során beigazolódott, hogy a felmérésbe vont szervezetek vezetői nagyrészt tisztában vannak a szervezetüknél jelentkező munkahelyi stressz tényével és azok súlyosságával, továbbá az is kiderült, hogy a vezetők rendelkeznek az adott problémák kezeléséhez szükséges szakmai ismeretekkel.

Kulcsszavak: elégedettség, munkaerőhiány, stressz, szervezeti elkötelezettség, vezetés

Abstract

Nowadays the labor markets cope with labor shortages, so there is a growing challenge for employers to retain their staff. Leaders have to face many job challenges, such as workplace stress. More and more occurring workplace stress can be a subject of concern, as it may have

a significant economic impact on the organizations. Long-term work stress can cause losing workers' commitment to their organization. The purpose of the study is to assess the relationship between workplace stress and employee commitment through the example of small and medium-sized enterprises in Slovakia. As a research method, I chose a questionnaire survey, in which both open and closed-type questions were. Research results reveal a strong correlation between workplace stress and employee commitment. In the research, I concluded that the managers of the examined organizations steadily aware of the workplace stress, and the managers have the professional knowledge to handle the problems.

Keywords: Satisfaction, Lack of workforce, Stress, Organizational commitment, Leadership

1. BEVEZETÉS

A stressz a mai világban szinte mindenütt jelen van, nincs ez másképp a munkahelyeken sem. A munkahelyi stresszoroknak több csoportja létezik, melyek lehetnek a mennyiségi- és minőségi elvárások, a nem megfelelő munkafeltételek, a munkával kapcsolatos szervezeti változások, vagy akár a technológia gyors ütemű fejlődése is.

„A stressz az élet sava-borsa”, így jellemezte a stresszt Selye János a „Stressz distressz nélkül” című könyvében. Selye szerint a stressz a szervezet nem specifikus reakciója minden olyan ingerre, amely kibillentí eredeti egyensúlyi állapotából, és azt alkalmazkodásra kényszeríti (Selye, 1976). Robbins (1998) szerint a stressz dinamikus folyamat, melyben az egyén lehetőséggel, korláttal és követelménnyel szembesül.

A stressz előtt a szervezeti tagokat különböző ingerek érik, melyek alkalmazkodásra készítetik, ezeket az ingereket nevezzük stresszoroknak. Jelenségek, események, személyes kölcsönhatások, vagy akár a saját gondolataink is funkcionálhatnak stresszorként (Khalatbari et al., 2013). A stresszorokat két fő csoportra oszthatjuk fel az általuk kifejtett hatás szerint, mégpedig Eustressz (pozitív) és Distressz (negatív) (Kahn – Byosiere, 1992).

Minden esemény valamilyen mértékben az egyén szemszögéből stresszesnek számít, az életeseményekben bekövetkező változások különböző stressz-mértéket jelentenek az egyén számára (Noone, 2017).

A modern társadalmakban a munkahely adja az egyik legfontosabb pszicho-szociális környezetet számunkra, melyből eredő ingerek nagymértékben befolyásolhatják mind

egészségünket, mind a pszichológiai jóllétünket. A szervezetekben jelenlévő stresszt általában szorongásnak és elégedetlenségnek tekintik (*Perrewe – Ganster, 1989*). A szervezeti stresszt úgy lehet meghatározni, mint egy érzelmi, viselkedési és fiziológiai válasz a munkahelyi környezet káros hatásaira. *Jamal (1990)* szerint a munkahelyi stressz úgy határozható meg, mint az egyén reakciója a munkakörnyezet ingereire, amelyek érzelmileg és fizikailag fenyegetik. *Nikolajevaite – Sabaityte (2016)* szerint, ha a munkavállaló nem tudja teljesíteni a munkaköréhez hozzárendelt feladatokat, akkor munkahelyi stresszt érez. *Cox (1991)* szerint a munkahelyi stressz akkor fordul elő gyakorta, amikor az egyén méltánytalannak érzi a vele szemben tanúsított vezetői hozzáállást.

A munkahelyen fellépő stresszorokat *Cooper (1998)* felosztotta feladattal, munkakörnyezettel, szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos és szervezeten kívüli stressz hatásokra. A feladattal kapcsolatos stressz hatások az alul- vagy túlterhelést, a munkafeltételek rendszerét és a szervezeti változásokat foglalják magukba. A munkakörnyezettel kapcsolatos stressz hatásokon a munkahely fizikai környezetét értjük. A szervezetben betöltött szerep pedig tovább bontható egyéni, csoport és szervezeti szintekre. Az egyéni szinten jelentkező stresszorok közül kiemelendő a szervezeti szerep kétértelműsége, a felelősségvállalás és a karrierlehetőségek. A csoportszintű stresszorok közé tartoznak a munkatársi és a felettesi kapcsolatok, valamint a csoporton belüli konfliktushelyzetek. A szervezeti szinthez soroljuk a nem megfelelő javadalmazási rendszert, a munka bizonytalanságát, a rossz vezetési stílust és a kedvezőtlen szervezeti légkört (*Juhász, 2002*).

Murphy (1995) felosztása a munkahelyi stresszoroknak öt csoportját különbözteti meg:

1. szervezeti rutinok (motivációs rendszer, ellenőrzési mechanizmusok),
2. feladatok milyensége (munka mennyisége, munkafolyamatok, önállóság),
3. szervezeti kultúra (munkavállalói értékek, attitűdök, személyes fejlődési lehetőségek),
4. interperszonális kapcsolatok (felettesi és munkatársi kapcsolatok, ügyfelek), és
5. az alkalmazottak személyes jellemzői (személyiségjegyek, családi kapcsolatok).

Stressz mindig jelen van az alkalmazottak között, azonban a munkakörülmények és a minőség javításával annak mértéke jelentősen csökkenthető. A stresszt valamilyen úton-módon oldani

kell, ugyanis a stressz jelentős hatással lehet a szervezet teljesítményére (*Rose et al., 1998*). *Ragel (2017)* a kutatásában szintén negatív korrelációt talált a stressz és a munka teljesítménye között, vagyis a stressz csökkenti a teljesítményt.

Napjaink gazdálkodó szervezeteinek egyik legfontosabb kérdése az, hogy mennyire sikerül az alkalmazottakban kialakítani a szervezeti elkötelezettséget. A szervezeti elkötelezettség olyan pszichológiai állapot, amely a munkavállalót érzelmileg a szervezethez köti.

Buchanan (1974) alapján a szervezet iránti elkötelezettség egy egyén és egy adott szervezet közötti érzelmi kapcsolat, amelyet a következő három fő paraméter jellemez az egyén részéről:

1. azonosulás a szervezet céljaival és értékeivel,
2. aktív részvétel a munkahelyi feladatokban a szervezet érdekében, valamint
3. a szervezethez való tartozás érzete.

A szervezeti elkötelezettség az egyéni többletterhelés vállalásán felül a szervezeti lojalitást is magába foglalja, vagyis olyan pszichológiai kapcsolat, amely a munkavállalót a szervezethez köti (*O'Reilly – Chatman, 1986*).

A stressz és a szervezeti elkötelezettség között szoros kapcsolat fedezhető fel (*Glazer – Kruse, 2008*). A stressz nemkívánatos hatást gyakorolhat a munkavállalókra, akiknél ez később alacsony szervezeti elkötelezettséget és munkahatékonyt eredményez (*Leather et al., 2003*). *Antoniou et al. (2003)* szerint ha a munkakörnyezetből eredő stressz megnő, akkor a munkahelyi elégedettség csökken, ezáltal a munkavállalók teljesítménye is visszaesik. *Mathieu és Zajac (1990)* szerint az erősen elkötelezett alkalmazottak kevésbé érzik a stressz hatásait, mint a kevésbé elkötelezett munkavállalók.

Az előzőekben bemutatott elméleti megközelítésekől kiindulva a kutatásom a munkahelyi stressz és a szervezeti elkötelezettség közötti kapcsolat feltárására irányult.

2. KUTATÁS MÓDSZERTANA

A kutatás fő célja volt a szlovákiai kis- és középvállalkozásoknál, azon belül is elsősorban a dél-szlovákiai, magyarok lakta régiókban tevékenykedő szervezeteknél jelenlevő munkahelyi stressz felmérése, valamint hogy rávilágítson annak szervezeti elkötelezettségre gyakorolt

hatásaira. A kutatás kiinduló hipotézise, hogy a munkahelyi stressz negatív módon társul a szervezeti elkötelezettséghez.

A felméréshez kérdőíves kutatási módszert választottam. A kérdőíveket hólabda módszerrel kiválasztott válaszadók töltötték ki 2014-2017. között. A hólabda módszer lényege, hogy az első körben megkérdezett válaszadót a megkérdezést követően megkérjük, hogy javasoljon további személyeket a kutatáshoz.

A visszaérkezett kérdőívekből szelektálás (elsősorban a pontatlan válaszok kiszűrése, illetve a nem megfelelően kitöltött kérdőívek kizárása) után 417 db kérdőívet dolgoztam fel, összesen 21 dél-szlovákiai kis- és középvállalkozásból. A kérdőívben összesen 32 kérdés szerepelt, melyek között feleletválasztós, Likert-skálás és nyitott kérdések is voltak. A kérdőívet két nyelven készítettem el, mivel a kitöltők között voltak magyar, illetve szlovák munkanyelvvel dolgozó szervezetek is. A válaszok kiértékelése SPSS.21 program segítségével történt.

A kérdőív több részre osztható. Az első részben a demográfiai adatokra kérdeztem rá: a kitöltők neme, kora, végzettsége, beosztása, lakhelye stb. A második rész a munkahelyi jellemzőkre irányul: munkatapasztalat, munkakörülmények, munkafeltételek, feladatok összetettsége, monotonitása, szervezeti konfliktusok jelenléte, munkatársi kapcsolatok minősége stb. A harmadik rész a stressz személyhez kapcsolódó jellemzőit tartalmazta: alváshiány, szabadidős lehetőségek, káros szenvedélyek stb. Az utolsó részben pedig a szervezeti elkötelezettséget vizsgáltam: mennyire fontos az egyénnek a szervezethez való tartozás, mennyire tud a saját szervezetével és annak céljaival azonosulni, milyen jövőbeni tervei vannak a munkahelyét illetően stb.

Az utolsó – nyitott – kérdésként pedig lehetőséget adtam a válaszadóknak arra, hogy szabadon kifejtsek, számukra mit jelent a stressz, mennyire érzik magukat stresszesnek a munkahelyükön.

3. KUTATÁS FŐBB EREDMÉNYEI

Jelen fejezetben terjedelmi korlátok miatt csak a téma szemszögéből legrelevánsabb eredmények kerülnek bemutatásra. A gyakoriság elemzés *(1. táblázat)* a válaszadók főbb demográfiai adatainak bemutatására szolgál. A következő táblázat részletes tájékoztatást nyújt a válaszadók koráról, neméről, iskolai végzettségéről, valamint munkatapasztalatáról.

1. táblázat: A válaszadók főbb demográfiai adatai

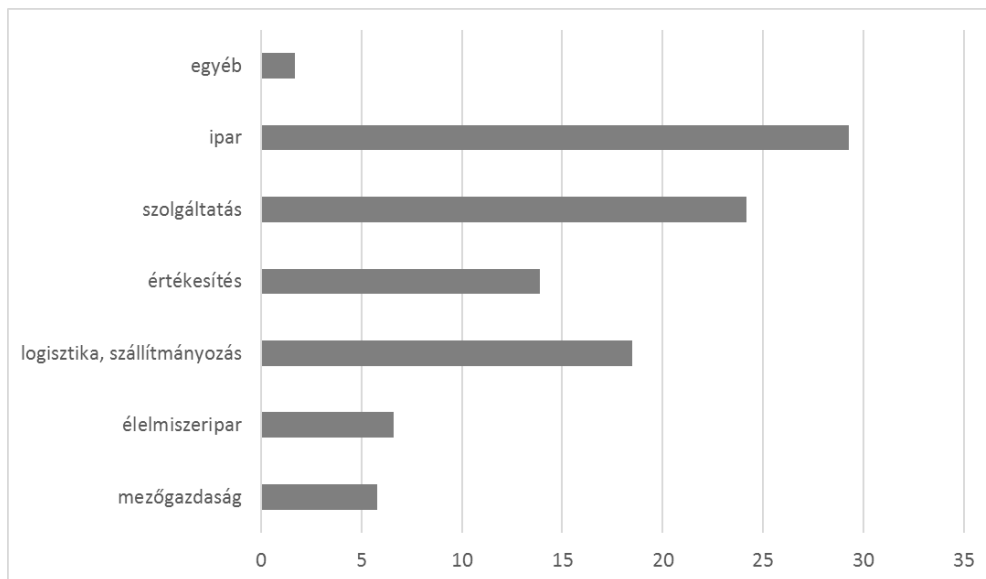
Kor	Gyakoriság (fő)	Százalék
18-24	12	2,7
25-34	53	12,8
35-44	44	10,6
45+	308	73,9
Nem	Gyakoriság	Százalék
Férfi	235	56,4
Nő	182	43,6
Legmagasabb iskolai végzettség	Gyakoriság	Százalék
Alap	28	6,7
Közép	324	77,7
Felső	65	15,6
Munkatapasztalat	Gyakoriság	Százalék
Kevesebb, mint 1	7	1,7
1-5 év	100	24
6-10 év	214	51,3
Több, mint 10 év	96	23

Forrás: saját szerkesztés, 2018

Az 1. táblázat tanúsága szerint a válaszadók 73,9%-a 45 év feletti korosztályba tartozott. Ugyanezen táblázat azt mutatja, hogy a megkérdezettek többsége (56,4%) férfi volt. A legmagasabb iskolai végzettséget tekintve a táblázat adatai szerint a válaszadók többsége (77,7%) középfokú végzettséggel rendelkezett. Munkatapasztalat alapján a felmérésben részt vevők 51,3%-a 6-10 év közötti tapasztalattal rendelkezett.

Az 1. ábra adatai szerint a megkérdezett vállalkozások 29,3%-a ipari tevékenységet folytatott, szolgáltatási szférában 24,2%-a, logisztikai, szállítmányozási területen 18,5%-a tevékenykedett. A többiek pedig értékesítéssel (13,9%), mezőgazdasági (5,8%), élelmiszeripari (6,6%) tevékenységi körrel foglalkoztak, valamint 1,7%-uk egyéb tevékenységi körbe volt sorolható.

1. ábra: A vizsgált szlovákiai kis- és középvállalkozások tevékenységi köre, százalékban



Forrás: saját szerkesztés, 2018

A kérdőíves felmérés során vizsgáltam, hogy milyen típusú munkahelyi stresszor éri leginkább az elemzett szervezetek alkalmazottait. *Di Martino és Musri, 2001*-ben kiadott tanulmányukban a munkahelyi stressz és erőszak foglalkoztatásra gyakorolt hatásait és kockázatait vizsgálták. A vállalkozások számára ezek a problémák olyan közvetlen költségeket eredményeznek, mint például a munkahelyi távollétek meggyarapodása, az alkalmazottak növekvő fluktuációja, vagy a termelékenység csökkenése. Továbbá közvetett költségeket is okozhatnak, mint például az elégedettség visszaesése vagy a munkahelyi ellentétek kialakulása. *Di Martino és Musri* a tanulmányuk gyakorlati részében ajánlásokat fogalmaznak meg azzal kapcsolatban, hogyan lehet a munkahelyi stresszt interjúkérdések segítségével hatékonyan felmérni. A kutatásomban az általuk alkalmazott felosztást vettem alapul, amikor a munkahellyel kapcsolatos stresszorokat vizsgáltam. A *2. táblázat* adataiból kitűnik, hogy a Likert-skálás kérdésre kapott válaszok alapján a munkahelyi stresszt kiváltó tényezők rangsora a következőképpen alakult:

1. a munkaterhelésből eredő ingerek (határidők, feszített tempó, alul- vagy túlterhelés),
2. a munkarend (rugalmatlan munkaidő, éjszakai munka, túlóra),
3. a szervezeti kultúra/klíma (vezetési stílus, gyenge kommunikáció, rossz csapatmunka),

4. a karrier és státusz lehetőségek (bizonytalan előmenetel, alacsony fizetés, bizonytalan munka),
5. a munka tartalma (változatosság hiánya, munka monotonitása),
6. a kedvezőtlen személyközi kapcsolatok (vezetői támogatás hiánya, rossz munkahelyi kapcsolatok, konfliktusok),
7. a szervezetben betöltött szerepek (szerepkonfliktusok, túlzott felelősség),
8. a felkészültség, képzetlenség (tudás és tapasztalat miatti aggodalom),
9. az egyéb problémák (rossz munkakörnyezet és munkakörülmények),
10. a szervezeti problémák otthoni közegben való megjelenése (otthoni támogatás hiánya),
11. a részvétel hiánya a döntéshozatalban (döntésekből történő kihagyás).

2. táblázat: Munkahelyi stresszorok rangsora a szlovákiai kis- és középvállalatok esetében

Munkahelyi stresszor megnevezése	Középátlag	Sorrend
Munkaterhelés	4,3	1
Munkaidő	4,1	2
Szervezeti kultúra	3,9	3
Karrier és státusz	3,8	4
Munka tartalma	3,7	5
Személyközi kapcsolatok	3,5	6
Szervezetben betöltött szerep	3,4	7
Felkészültség, képzetlenség	3,3	8
Egyéb problémák	3,1	9
Szervezeti problémák otthoni közegben	3,1	10
Részvétel a döntéshozatalban	2,7	11

Forrás: saját szerkesztés, 2018

A kutatásom során feltételeztem, hogy a szervezeti elkötelezettség és a munkahelyi stressz között szoros kapcsolat áll fenn, e feltételezés alátámasztására keresztábra elemzéseket végeztem. Ennek érdekében a következő 3. táblázatban vizsgáltam, hogy van-e összefüggés a munkahelyi légkör és a szervezeti elkötelezettség között.

3. táblázat: Munkahelyi légkör és a szervezeti elkötelezettség közötti kapcsolat vizsgálata a szlovákiai kis- és középvállalatok esetében

		Munkahelyi légkör	Elkötelezettség
Munkahelyi légkör	Pearson Correlation	1	,816**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	417	417
Elkötelezettség	Pearson Correlation	,816**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	417	417

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Forrás: saját szerkesztés

A 3. táblázat adatai alapján kijelenthető, hogy szoros a korreláció (0,816) a jó munkahelyi légkör és a szervezeti elkötelezettség között, vagyis azoknál a szervezeteknél, ahol a dolgozók jól érzik magukat, sokkal erősebb a szervezeti elkötelezettség.

A munkahelyi légkörön kívül a munkahelyváltás iránti igény is jól jelzi, hogy a vizsgált szervezetek alkalmazottai mennyire lojálisak a saját szervezeteik iránt, ebben az esetben is szoros kapcsolat tételezhető fel a munkahelyi stressz és a munkakeresés között. A 4. táblázat szerint azoknál a szervezeteknél, ahol gyakorta fordulnak elő munkahelyi stresszes helyzetek, a dolgozók könnyebben váltanak munkahelyet. A két tényező között szignifikáns kapcsolat van, a kapcsolat erősségét mutatja a 0,675-ös korrelációs érték is.

4. táblázat: Munkahelyi stressz és a munkahelyváltás gondolata közötti kapcsolat vizsgálata a szlovákiai kis- és középvállalatok esetében

		Munkahelyi stressz	Munkahelyváltás gondolata
Munkahelyi stressz	Pearson Correlation	1	,675**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	417	417
Munkahelyváltás gondolata	Pearson Correlation	,675**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	417	417

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Forrás: saját szerkesztés

A munkahelyi stressznek nemcsak a szervezeti elkötelezettségre, hanem a szervezeti teljesítményre is hatása van. A két tényező közötti kapcsolatot szemlélteti az 5. táblázat, mely

szerint a két tényező szorosan összefügg, a korrelációs tényező értéke 0,510, és a kapcsolatuk szignifikáns.

5. táblázat: Munkahelyi stressz és a teljesítmény közötti kapcsolat vizsgálata a szlovákiai kis- és középvállalatok esetében

		Munkahelyi stressz	Teljesítmény
Munkahelyi stressz	Pearson Correlation	1	,510**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	417	417
Teljesítmény	Pearson Correlation	,510**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	417	417

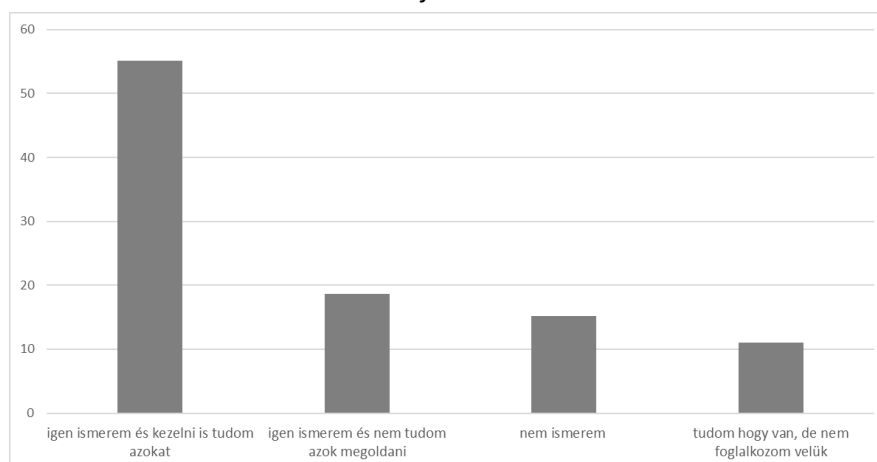
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Forrás: saját szerkesztés

A munkahelyi stressz időben történő felismerése és kezelése létfontosságú a vizsgált szlovákiai kis- és középvállalkozások számára, ugyanis a fent leírtak alapján nemcsak a szervezeti elkötelezettségre, hanem hosszabb távon a szervezeti teljesítményre is kihatással lehet a munkahelyi stressz.

2. ábra: A vizsgált szervezetek vezetőinek hozzáállása a szervezetüknél jelentkező munkahelyi stressz kezeléséhez, százalékban

Forrás: saját szerkesztés



A 2. ábra szerint a vizsgált szervezetek vezetői nagyrészt tudatában vannak a szervezetüknél jelentkező munkahelyi stressz tényének, és annak kezelési módjait is ismerik. A megkérdezett vezetők 55,1%-a ismeri a szervezeténél előforduló főbb munkahelyi stresszorokat, és azt is tudja, hogy milyen módon lehet azokat megfelelően kezelni, azok káros hatásait csökkenteni.

Ugyanakkor a vizsgált szervezetek vezetőinek mintegy 18,7%-a annak ellenére, hogy ismeri a stressz ingereket, mégsem tudja megfelelően kezelni azokat. A vezetők 15,2%-a azonban nem ismeri a munkahelyi stresszt kiváltó ingereket, és ami még ennél is rosszabb, hogy van a vezetőknek közel 11%-a, aki bár tudja, hogy előfordul a szervezeténél munkahelyi stressz, mégsem kíván annak megoldásával érdemben foglalkozni.

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A szervezetek humán erőforrás gazdálkodása alapvetően fontos szerepet játszik a szervezeti célok elérésében és az eredményesség növelésében.

Napjainkban a munkahelyi stressz a modern szervezetek fő jelenségévé vált, melynek negatív hatásai érződnek mind egyéni és mind szervezeti szinten. Azon szervezetek esetében, ahol hosszabb távon jelentkeznek munkahelyi stresszorok, valamint a vezetők nem ismerik a megoldást a felmerülő problémákra (vagy – ha ismerik – nem akarják alkalmazni azokat), ott ez megmutatkozik az alkalmazottak szervezeti elkötelezettségében is.

A vizsgált szlovákiai kis- és középvállalkozások esetében statisztikailag kimutatható volt, hogy a munkahelyi stressz, a szervezeti elkötelezettség és a munkahelykeresés között szignifikáns, korrelációs kapcsolat áll fenn. Amikor a munkahelyi stressz nagyon magas, az alkalmazottak nagyobb arányban gondolkodtak el a munkahelyváltáson. A saját kutatásom ezen megállapítása összhangban áll *Glazer – Kruse (2008)* és *Leather et al. (2003)* kutatási eredményeivel.

A szervezeteknek alapvető fontosságú a munkavállalók elkötelezettségének a javítása, ugyanis a munkahelyi teljesítmény növelése érdekében a nagyon stresszes körülményeket célszerű a munkahelyi stresszorok csökkentésével javítani. Ezen kijelentésemet támasztja alá *Antoniou et al. (2003)* kutatásának eredménye is, mely igazolta, hogy a munkakörnyezetből származó stressz hatására a munkavállalói teljesítmény csökken.

A fent leírtakból kiindulva javaslatként fogalmazhatjuk meg azon vállalatok vezetőinek, akik nem kívánnak foglalkozni a munkahelyi stressz kérdésével, hogy igenis van jelentősége e téma helyén való kezelésének. Ugyanis, ha valaki elhagyja a szervezetet, akkor azt a személyt szervezeten kívülről vagy belülről kell pótolni, ami egyrészt többletköltséget, másrészt idővesztést okozhat a gazdálkodó szervezeteknek. Ezenfelül a szervezet kötelékében

maradó alkalmazottak teljesítménye a folyamatosan stresszes munkahelyi környezet hatására csökkeni fog, ami a szervezet versenyképességének tartós visszaesését eredményezheti.

IRODALOMJEGYZÉK

- Antoniou, A. – Davidson, M. J. – Cooper, C. L. (2003): Occupational stress, job satisfaction and health state in male and female junior hospital doctors in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 6, pp. 592–621.
- Buchanan, B. (1974): Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, pp. 533–546.
- Cooper, C. L. (1998): *Theories of Organizational Stress*. Oxford: Oxford University Press, 260 p.
- Cox, T. (1991): Organizational culture, stress, and stress management. *Work and Stress*, Vol. 5, No. 1, pp. 1–4.
- Di Martino, V. – Musri, M. (2001): *Guidance for the Prevention of Stress and Violence at the Workplace*. Kuala Lumpur: Department of Occupational Safety and Health Malaysia, pp. 1–27.
- Glazer, S. – Kruse, B. (2008): The Role of Organizational Commitment in Occupational Stress Models. *International Journal of Stress Management*, Vol. 15, pp. 329–344.
- Jamal, M (1990): Relationship of job stress and employees' job satisfaction organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Journal Human Relations*, Vol. 43, No. 8, pp. 727–738.
- Juhász Á. (2002): *Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés. Oktatási segédanyag*. Budapest: Munka- és szervezetpszichológiai szakképzés, 101 p.
- Kahn, R. – Byosiere, P. (1992): *Stress in organizations*. California, Consulting Psychologists Press, 650 p.
- Khalatbari, J. – Ghorbanshiroudi, S. – Firouzbakhsh, M. (2013): Correlation of Job Stress, Job Satisfaction, Job Motivation and Burnout and Feeling Stress. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 84, pp. 860–863.
- Leather, P. – Beale, D. – Sullivan, L. (2003): Noise, psychosocial stress and their interaction in the workplace. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 23, pp. 213–222.
- Mathieu, J. E. – Zajac, D. M. (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, pp. 171–194.
- Murphy, L. R. (1995): Managing job stress – An employee assistance / human resource management partnership. *Personnel Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 41–50.
- Nikolajevaite, M. – Sabaityte, E. (2016): Relationship Between Employees' Competencies and Job Satisfaction: British and Lithuanian Employees. *Journal of Psychology Research*, Vol. 6, No. 11, pp. 24–38.
- Noone, P. A. (2017): The Holmes–Rahe Stress Inventory. *Occupational Medicine*, Vol. 67, No. 7, pp. 581–582.

- O'Reilly, C. A. – Chatman, J. (1986): Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, pp. 492–499.
- Perrewe, P. – Ganster, D. (1989): The impact of job demands and behavioral control on experienced job stress. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, No. 3, pp. 213–229.
- Ragel, S. (2017): The Effects of Job Rotation, Role Stress and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior of Bank Employees. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, Vol. 4, No. 3, pp. 1–10.
- Robbins, S. P. (1998): *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*. London: Prentice Hall International, pp. 28.
- Rose, J. – Jones, F. – Fletcher, B. C. (1998): The impact of a stress management programme on staff well-being and performance at work. *Work and Stress*, Vol. 12, No. 2, pp. 112–124.
- Selye J. (1976): *Stressz distressz nélkül*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 150 p.

MUNKAHELYEL SZEMBENI ELVÁRÁSOK VIZSGÁLATA A Z GENERÁCIÓNÁL

EXPECTANCIES OF WORK SURVEY AT Z GENERATION

JUHÁSZ CSILLA

PhD, habilitált egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

Vezetés és Szervezéstudományi Intézet Szervezés és Kommunikáció Tanszék

juhasz.csilla@econ.unideb.hu

Absztrakt

Jelen dolgozatom célja az volt, hogy bemutassam a legújabban a felsőoktatásba került generáció felsőoktatási elvárásait. A Z generáció különbözik az előző generációktól már abban is, hogy informatikai eszközökkel zsúfolt világba születtek, az internetet készsége szinten kezelik. Felvetődött az a kérdés, hogy vajon ennek a generációnak miben különböznek az elvárásai az előző, X és Y generációkétól. A kutatásomhoz Münnich 2002-es kérdőívét használtam.

A vizsgálat alanyai a Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar 2017-ben elsőéves alapszakos és felsőoktatási szakképzésű hallgatói. Arra is kíváncsi voltam, hogy az elvárásokról kialakított véleményekben van-e különbség attól függően, hogy milyen a megkérdezettek neme és milyen messze élnek Debrecentől. Az alábbi elvárásokat, mint itemeket értékelték a megkérdezettek: Rendszeres visszajelzés az elvégzett munkáról, Azonosulás a szervezeti értékrenddel, Biztonságos, modern munkakörnyezet, A munka és a magánélet közti egyensúly, Azonosulás a vállalat célkitűzéseivel, Tekintélyt keltő, tisztelhető munka, Stressz mentes, jó hangulatú légkör, Biztos megélhetést nyújtó munka, A törekvések szervezetbeli támogatása.

Kulcsszavak: z generáció, elvárások

Abstract

The aim of this article is to analyse and clarify expectancy of the newest generation in the higher education. The generation Z is different from previous generations even in the fact that they were born into a crowded world with IT tools, they are handling the Internet at a skill level. First of all, the main question was that is there any difference in form and measure of expectation between previous generations?

I used for my analyses Münnich questionnaire from 2002. The subject of the examination was given by first-year BSc students of the University of Debrecen, Faculty of Economics and Business. My hypothesis was that there is some difference between generations, and the expectations depend on the sex and the residence of the students. The evaluated items were the follows regular feedback of the job done, identification with an organizational value system, safe and modern work conditions, the balance between work and private life, identification with goals of the organization, the prestige and respect of work, sure livelihood job, supporting the pursuit of the organization.

Keywords: Z generation, Expectancy

1. A GENERÁCIÓK ÉS AZ ELVÁRÁSOK

Strauss és Howe (1991) már a múlt században meghatározta az amerikai társadalomra a generációk besorolási szempontjait. Születési dátumuk alapján (egyelőre) hat generációt különböztettek meg, amelyek az alábbiak: a Csendes generáció (1925–1942 között születettek), a Baby Boomerek (1943–1960), az X generáció (1961–1981), az Y generáció (1982–1994), a Z generáció (1995–2010), és a 2010 utáni években született Alfa generáció. Ezen csoportosítás viszonylag éles határokhoz kötődik, mások besorolása között plusz-mínusz három-öt éves eltérést találhatunk. Könnyen belátható, hogy nem lehet ennyire egyértelműen elhatárolható a születési idő alapján történt csoportosítás, hiszen ilyen éles különbség nincs és nem is lehet azok között, akik 2-3 hét vagy hónap különbséggel születtek, de már más évben.

Kövesdi (2006) szerint a Z generációhoz az 1995 és 2012 között születetteket soroljuk. Nekik helytől függetlenül rendelkezésükre állnak a legmodernebb digitális eszközök, zsebükben hurcolják a netet, szinte állandóan „online üzemmódban” léteznek. A szüleik, tanáraik leginkább az X vagy a baby boomer generációhoz tartoznak, digitális tudásuk jóval az utódok alatti szintű. Ezért persze a Z generáció digitális nevelése, kontrollálása is jóval bonyolultabb, nehezebb, hiszen a szülő nem minden esetben képes a kezében tartani a gyeplőt. Az internetnek épp az a lényege, hogy nincs gát, nincs szabály, nincs korlát, nincs tilalom – nincs semmi. Ha nincs szabályozás, akkor bármi megtörténhet (*Tari, 2011*).

Todd (2008) úgy gondolja, hogy az Y generáció olyan korban született, ahol tagjai megélték a digitális forradalmat és ennek köszönhetően új oktatási módszerek, oktatási formák, technológiák létrejöttét tapasztalhatták meg.

Kozma (2005) hallgatók körében végzett kutatásai is igazolták, hogy az intézmény- és a munkahelyválasztásban a hallgatókat a tudás motiválja. A hallgatók tudatosan választanak felsőoktatási intézményt, figyelembe veszik a saját érdeklődésüket és egyéniségüket, valamint az egyetem képzési színvonalát. Az intézményválasztásuknál kiemelt jelentőségűek az elektronikus információforrások (pl. egyetemi web, más internetes források).

Czeglédi és Juhász (2013) vizsgálatai rámutatnak arra, hogy az egyetemi és a főiskolai tanulmányok egy jó alapot és motivációs igényt nyújtanak ahhoz, hogy a fiatalok a későbbi munkájuk során törekedjenek a folyamatos ismeret- és tudásfejlesztésre. *Kucsma és Kőmíves (2015)* számításai alátámasztják a felsőfokú tanulmányok megtérülését.

Az Y-generációra jellemző az ambíció, a kreativitás és a folyamatos tanulás. Új motivációs rendszert igényelnek, illetve olyan munkakörnyezetet, ami motiválja őket. Az egyéniség elismerése, de amellett a csoportmunka, csoporthoz való tartozás érzése, a fejlődési lehetőségek és az immateriális értékek fontosak számukra. (*Szretykó, 2012*)

Mindezek alapján látható, hogy olyan csoport vesz részt a kutatásban, melynek nagy szüksége és igénye van arra, hogy megismerje saját képességeit, kompetenciáit. *Vaskovics (2000)* elmélete alapján azt mondhatjuk, hogy a mintába került hallgatók a posztadoleszcens életszakaszban vannak. A posztadoleszcens életszakaszban lévő fiatal felnőttek még nem függetlenek teljes mértékben a szülői háztól. Ebben a szakaszban „a szexuális érettség, valamint az anyagi-szociális függetlenség közötti időtartam kitágult. A felnőttektől magatartásuk, értékeik eltérnek, viszont szociális, politikai és gazdasági státusuk mentén már felnőttek tekinthetők. Ezt a 30 éves kor alatti életszakasz-átstrukturálást, amikor egy önálló életszakasz keletkezik, posztadoleszcenciának nevezik”. (*Máder, 2009*)

Kazainé Ónodi (2015) egy kutatása szerint a jelen hallgatói által a jövőbeli sikerességük szempontjából a három legfontosabbnak tartott képességek: a problémamegoldó képesség, a gondolkodási képesség és a jó kommunikációs készség. A hallgatók tisztában vannak a jó kommunikációs készség fontosságával az élet számos területén, természetesen ehhez megfelelő fejlesztő programokra lehet szükség. *Kozák (2011)* megerősítette, hogy a különböző

korosztályok eltérő kommunikációs szokásokkal, hagyományokkal rendelkeznek, amelyekhez a többieknek alkalmazkodniuk célszerű. Ezek a különbségek kultúráktól függetlenül adódtak, csak minden kultúra más és más módszerrel, toleranciával kezeli ezeket az eltéréseket. Móré egy munkahelyi generációs vizsgálatának eredménye kapcsán arról ír, hogy a kapcsolatok kiépítésétől, fenntartásától a középkorúak (az X generáció) csoportja tartja leginkább távol magát, törekszik az egyensúlyra, szkeptikus. Az idősebb generáció (baby boomerek) tagjai között megfigyelhető egyfajta megújulásra való törekvés. Optimisták, nyitottak a kommunikációra, s még képesek új lendületre a munkában. Úgy tűnik, ez a generáció könnyebben talál utat a fiatalokhoz, mint a középkorosztály. Ezek a különbségek, az eltérő attitűdök generációs konfliktushoz vezetnek, amely csökkentheti a vállalat teljesítményét. Kieleződik a feszültség az átszervezések és leépítések idején, mert a generációk versengenek egymással az egyre kevesebb munkahelyért.

A végzett fiatalokból lesznek azok „a managerek napjainkban, akik egyre inkább a piacról, a termékekről, a versenytársakról és a folyamatokról szóló információs igényeknek vannak kitéve, amelyekre egy innovatív vezetőnek reagálni kell.” (Bencsik et al., 2014)

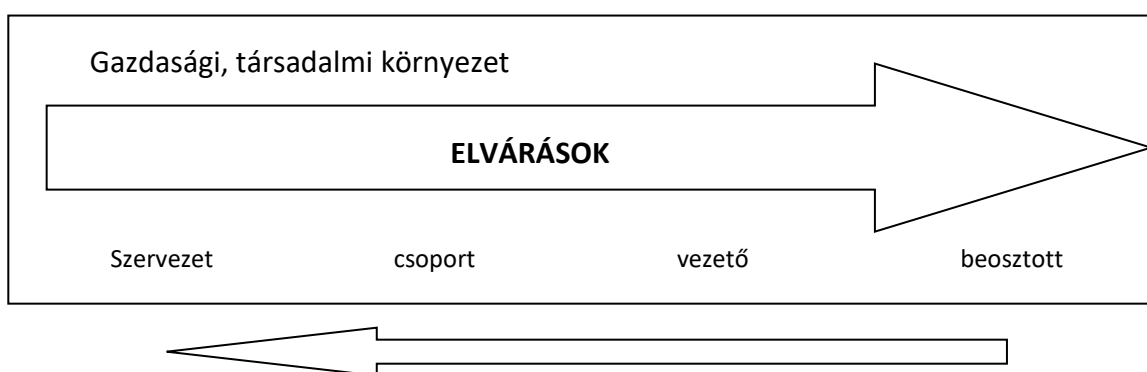
Armstrong és Murlis (2005) az elvárásokkal kapcsolatos vizsgálataikban a vezető és beosztott között kialakult kapcsolatot – az elvárásokat illetően – valamilyen íratlan „pszichológiai szerződésnek” írják le, és így ismertetik az elvárásokkal kapcsolatos jellemzőket. Az elvárások öntudatlanul is automatikusan beintegrálódnak a vezető-beosztott, vagy az oktató-hallgató munkakapcsolatába, ami egy bizonyos fokú megegyezésen alapuló bizalmi rendszerre, kompenzációra épül.

Az oktató-hallgató viszonyt természetes módon nehezítik a generációs problémák, melyek megjelenési formái az életstílus, munkastílus eltérése; az eltérő értékek, elérendő életcélok különbségei; az elektronikus média használatából adódó nézeteltérések; illetve az ízlésben, öltözködésben, viseletben való eltérések (Prensky, 2001; Tari, 2011). A digitális nemzedék tagjai már megjelentek a felsőoktatási intézmények alsóbb évfolyamaiban, ők erőteljesebben igénylik a fejlett informatikai eszközök, az internet, a multimédiás számítógép, a digitális tartalom előállító eszközök használatát a képzésben, hiszen a digitális eszközhasználat, ahogy a mindennapi életüknek, úgy a tanulási folyamataiknak is természetes részévé vált. Árváné et al. (2017), Szabados et al. (2012) vizsgálataiból az a következtetés vonható le, hogy akár for-profit, akár nonprofit szervezetről beszélünk, az elégedett beosztott, munkatárs - bármely

generációhoz tartozik is - jól motiválható, egyetért a szervezet céljaival, valamint elfogadja azokat, felveszi a csoportnormákat.

Az elvárási nyomás modellt (1. ábra) ugyan a gazdasági életre modelleztem (Juhász, 2011), de értelmezésem szerint ugyanúgy érvényes a felsőoktatásra is. Gondoljuk át! A gazdasági, társadalmi környezetnek mind a felsőoktatással, mind a hallgatókkal kapcsolatban vannak kimondott és kimondatlan elvárásai. Olyan elvárásokkal is találkozunk, amelyek teljesülnek, és olyanokkal is, amelyek nem.

1. ábra: Elvárási nyomás modell



Forrás: saját szerkesztés, 2011

A gazdaság olyan fiatal diplomásokat szeretne, akik hajlandók és képesek a rájuk bízott feladatokat megoldani, innovatívak, nyelveket beszélnek. Minimális elvárás velük kapcsolatban, hogy legyenek készek a tudáshiányuk pótlására. Ennek érdekében a munkaadók fejlesztik eszköztárukat, módszereiket (pl. a gamification). A felsőoktatás elvárja, hogy a hallgató képes és kész legyen a tanulási-tanítási folyamat végrehajtására, elérje az oktatási folyamatban az oktatói által minimálisan elvárt szintet, olykor-olykor gondolkodjon is, esetleg vegyen részt aktívan a tudományos diákköri életben, a tehetség-fejlesztésben. Elvárásként megfogalmazzuk, hogy egyelőre végzőskor, de nemsokára bemenetkor is rendelkezzen egy nyelv használható ismeretét igazoló nyelvvizsgálóval.

A hallgató ezzel szemben elvárja, hogy korszerű, használható ismeretet szerezhessen, olyan oktatóktól, akikre felnézhet, az általa megszerzett okleveleket a gazdasági élet elfogadja.

Árváné et al. (2017) kutatásaik alapján megállapították, hogy a továbbtanulni szándékozó fiatalok határozott elképzelésekkel, motivációkkal és elvárásokkal érkeznek a felsőoktatásba. Az elvárások tekintetében egyértelműen kiemelkedik egy jövőbeli komplex oktatói szereppel

kapcsolatos igény. „Ettől az oktatótól már nem csak a tudás átadását várják el, hanem tehetséggondozást, mentoringot, „törődést”, partnerségen alapuló együttműködést.” *Árváné et al. (2017, 13)*

Gergely és Nagy (2015) vizsgálataik alapján megfogalmazták, hogy ahhoz, hogy valakiből sikeres diplomás munkavállaló legyen, szükséges, de nem elégséges a felsőoktatásban megszerzett tudás, nagyon fontosak azok a személyes kompetenciák (pl. motiváltság, kitartás), melyek a céljaik megvalósulásához hozzájárulnak.

2. A VIZSGÁLAT TÁRGYA ÉS MÓDSZERE

A vizsgálatok lefolytatásához alapul szolgált *Münnich (2002)* kérdőíve, amely felsőoktatási intézmények hallgatói számára készült, a munkahely-, egyetem-választással kapcsolatos prioritásokat, személyes kompetenciákat méri, illetve a képzéssel kapcsolatos tapasztalatokat összegzi. Az interjúalany személyes adatain felül öt témában tartalmaz állításokat, amelyeket a megkérdezetteknek egy 1-től 7-ig terjedő skálán kellett értékelniük. Az 1-es jelentette, hogy nem értenek egyet az állítással, vagy a tényező számukra nem fontos. A 7-es jelentette a maximális egyetértést, vagy a számukra fontos tényezőt. A teljes kérdőív segítségével a munkahelyválasztás során fontosnak tartott tényezőket, a kitöltők személyes kompetenciáit, az eddigi tanulmányaikkal kapcsolatos tapasztalataikat, a továbbtanulásban szerepet játszó tényezőket mérhetjük fel. A tanulási motiváció feltárása során vizsgáltuk a családot, illetve a baráti kör általi befolyásoltságot, a céltudatosságot, a későbbi anyagi függetlenség megteremtését, az egyetemi élmények átélését, a morális egzisztencia növelését.

Tanulmányomban csak a felsőoktatási motivációval kapcsolatos kérdésekre adott válaszokat elemzem. Vizsgálatom alanyait a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar I. éves sportszervező; kereskedelem és marketing; turizmus és vendéglátás; pénzügy-számvitel; gazdálkodás-menedzsment; nemzetközi gazdálkodás alapszakos, illetve az elsőéves gazdálkodás-menedzsment; nemzetközi gazdálkodás felsőoktatási szakképzés hallgatói adták.

A minta nagysága: A nappalis hallgatókból álló minta nagysága a felsőoktatási szakképzésben részt vevő hallgatókból 46 fő, amelyből 21 férfi és 25 nő, 11 hallgató debreceni vagy 10 kilométeren belüli vonzáskörzetben él, 18-an 10-50 kilométeren belülről, 17-en pedig 50 kilométeren túlról járnak tanulni.

Az alapszakos hallgatókból a kérdőívet 214 fő töltötte ki, ebből 151 nő, 56 férfi volt; 79 hallgató debreceni vagy 10 kilométeren belüli, 59 hallgató 10-50 kilométeren belülről, míg 69 fő pedig 50 kilométeren kívülről érkezett.

Összességében tehát a vizsgálatom mintáját 260 fő adja.

3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

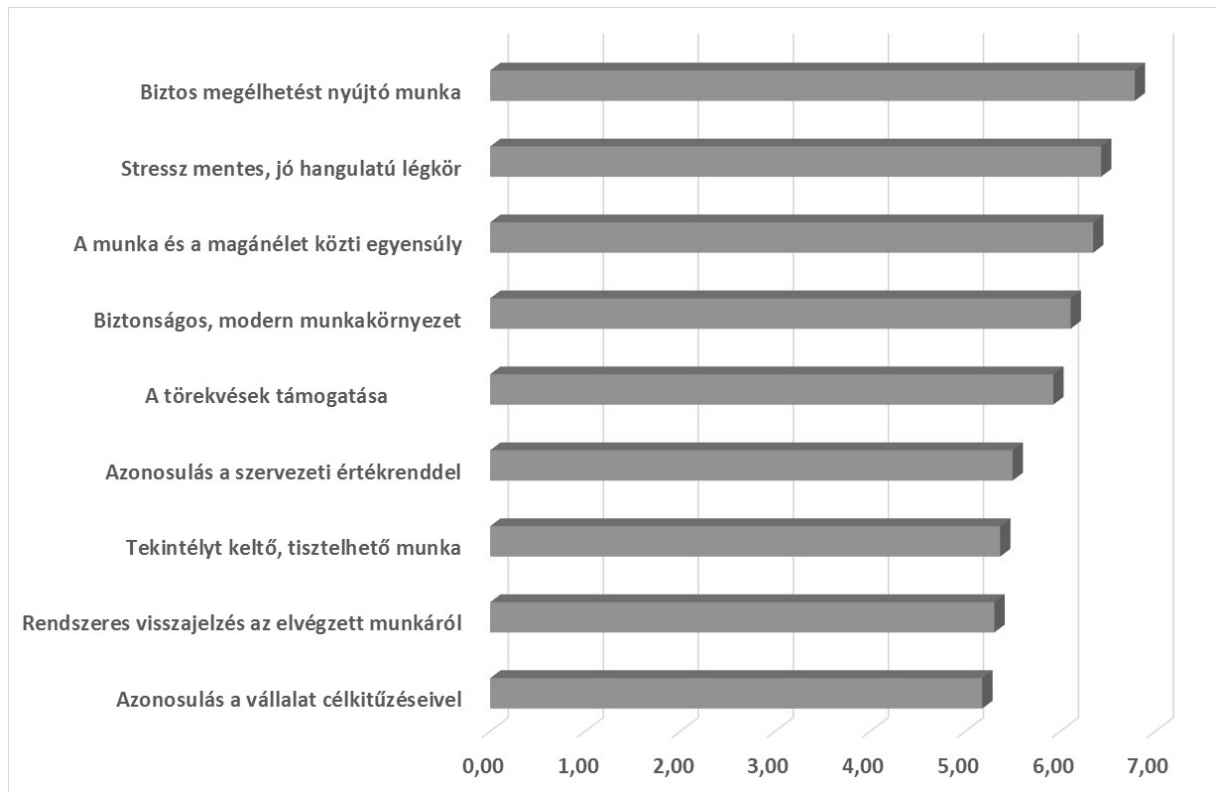
Jelen tanulmánnyal az volt a célom, hogy megvizsgáljam a generációk munkahellyel kapcsolatos elvárásait. Kíváncsi voltam, hogy az alábbi vizsgált tényezőket hogyan értékelik a megkérdezettek. A kérdőívben szereplő tényezők: rendszeres visszajelzés az elvégzett munkáról; azonosulás a szervezeti értékrenddel; biztonságos, modern munkakörnyezet; a munka és a magánélet közti egyensúly fenntartása; azonosulás a vállalat célkitűzéseivel; tekintélyt keltő, tisztelhető munka; stressz mentes, jó hangulatú légkör; biztos megélhetést nyújtó munka; a törekvések munkatársi és vezetői támogatása.

Első vizsgálati eredményemet a tényezők összesített mintán végzett elemzése alapján levonható következtetésekkel mutatom be.

Általánosságban elmondható, hogy a megkérdezettek 5,18 és 6,78 közötti értékekkel ítélték meg az itemek fontosságát. (2. ábra) A hét fokozatú skála közepes értéke a 3,5, amelyet a minimális és a maximális érték jóval meghalad, így kijelenthetem, hogy a közepes szintet meghaladja az összes item értékelése. Mégis a vállalati célkitűzésekkel való azonosulásról (5,19) és a munkáról való rendszeres visszajelzésről (5,31) vélekedtek úgy a megkérdezettek, hogy az a legkevésbé fontos a megadottak közül, bár a legnagyobb szórást is ezekben az esetekben figyelhetjük meg.

A tekintélyt keltő és tisztelhető munka szintén közepes erősségűre értékelt elvárás (5,35). Ugyancsak közepes a szervezeti értékrenddel való azonosulás megítélése (5,5). Itt az értékelésben tapasztalható egy „nagyobb” lépés a törekvések támogatásánál (5,91), amelyet fontosabbnak ítélnék a megkérdezett hallgatók. Ez a rangsornak éppen a közepén helyezkedik el. A biztonságos munkakörnyezet (6,08) a hatodik helyre sorolható a rangsorban.

2. ábra: A munkahellyel kapcsolatos elvárások megítélése a Z generációhoz tartozó hallgatóknál



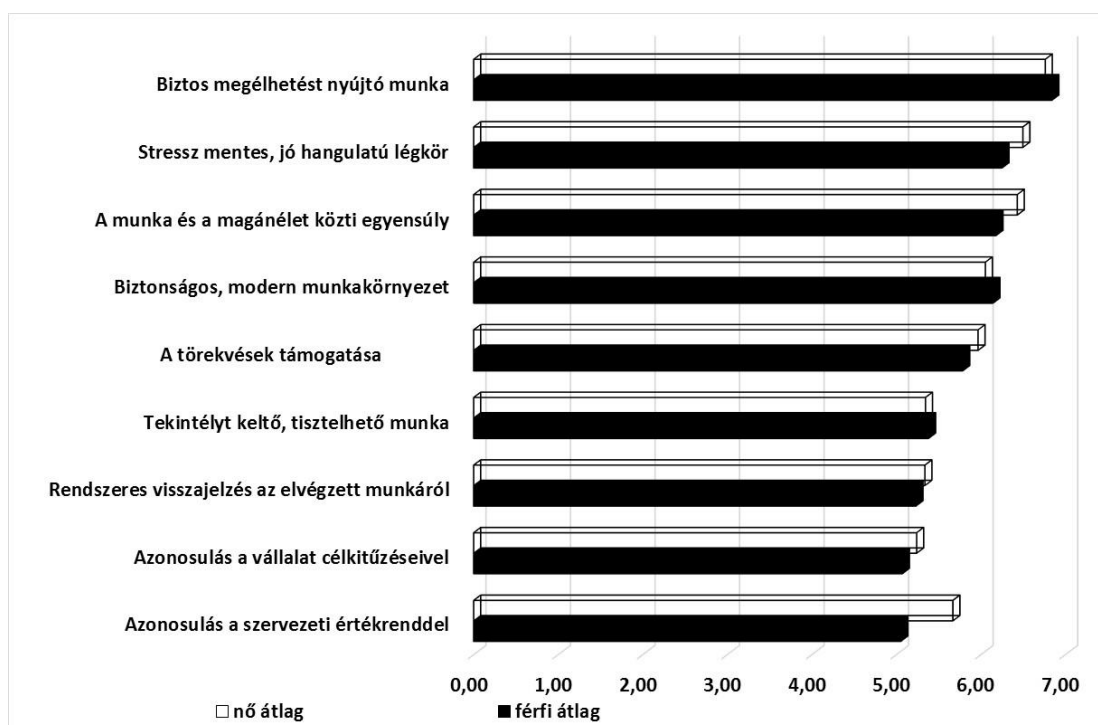
Forrás: saját szerkesztés (2017) (n=260)

A rangsor másik végén találjuk a biztos megélhetést nyújtó munka (6,78); a stressz-mentes, jó hangulatú légkör (6,43); valamint a munka és magánélet közti egyensúly (6,36) tényezőket. Ahogy átgondoljuk, milyen jellemzőkkel illették a pszichológusok a Z generációt, azt találjuk, hogy lényegében éppen ezekkel szokták a generációt leírni: biztos megélhetést nyújtó, változatos munka, stressz mentes munkahely, egyensúly a magánélet és a munka között. Igaz a biztos megélhetést nyújtó munkahely már Maslow szükséglet piramisában is meghatározó tényezőként szerepel.

Kíváncsi voltam arra, a mintám nemek szerinti vizsgálatakor van-e eltérés abban, ahogy a munkahellyel kapcsolatos elvárásaikat megítélik a megkérdezettek. A 3. ábrán jól látszik, hogy a két nem vélekedése 5,00 és 6,76-os érték közé esik. (A nők értékeit mutatja a felső, világosabb hasáb, a férfiaké a sötétebb.) A nemek a tényezőkről majdnem minden esetben egymáshoz nagyon közeli értékkel jellemzett válaszokat adtak. Egyetlen esetben figyelhetünk meg több tizedes eltérést, ez pedig a szervezeti értékrenddel való azonosulásnál található.

A korosztályok kutatói (Tari, 2011, Árváné et al., 2017) jellemzéseikben általában arról számolnak be, hogy az Y és Z generáció tagjai nem tekinthetők nagyon lojálisnak. Vizsgálataim részben egybeesnek ezzel, ha elfogadjuk azt, hogy a lojalitás egyik alapvetése, hogy azonosulni tudunk a szervezeti értékrenddel. A női hallgatók ezt a tényezőt fontosabbnak vélték férfi társaiktól.

3. ábra: A munkahellyel kapcsolatos elvárások megítélése Z generációs hallgatóknál nemek szerinti csoportosításban (n=260)

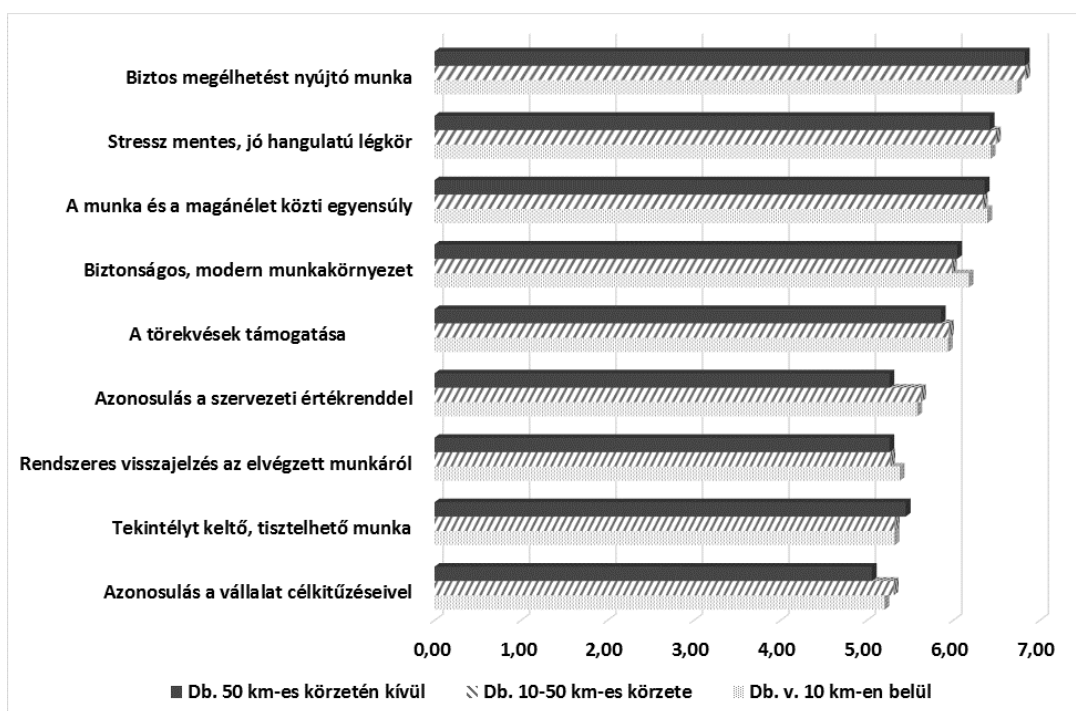


Forrás: saját szerkesztés (2017)

Ennek a két nem közötti eltérés is lehet az oka (Pease – Pease, 2014, 2016), nevezetesen az, hogy a női nemből fakadóan azok alkalmazkodásra való hajlama kifejezettebb. Ráadásul a vizsgált tényezők rangsorában ez az elvárás a rangsor végén található, tehát a megkérdezettek alapvetően nem tartják az azonosulást meghatározó jelentőségűnek. A biztonságos környezettel és modern eszközökkel kapcsolatos elvárás a nőknek fontosabb, mint a férfiaknak. Hasonlóan a stressz-mentes, jó hangulatú légkörrel. Amiben a leginkább egyetértettek a nemek, az a biztos megélhetést nyújtó munka, amelynek a szórása mindkét nem esetében a legkisebb. A férfiaknál még hangsúlyosabb volt az egyöntetű véleményalkotás (szórás=0,458). Amiben viszont mind a két nem esetében a legjobban szór a megkérdezettek véleménye, az a

tekintélyt keltő, tisztelhető munka. A nők szórás értéke kisebb. A vállalati célkitűzéssel való azonosulás az előzőhöz hasonlít, a szórás a második legnagyobb értékű, viszont a nőké nagyobb (1,19). A 3. ábrán még jobban látszik, hogy három item különül el a felső harmadban a többiektől, ezek pedig a biztos megélhetést nyújtó munka; a stressz-mentes, jó hangulatú légkör, valamint a munka és a magánélet közti egyensúly.

4. ábra: A munkahellyel kapcsolatos elvárások megítélése Z generációs hallgatóknál a lakóhely távolsága szerinti csoportosításban (n=260)



Forrás: saját vizsgálatok (2017)

A 4. ábra szemlélteti vizsgálataim azon részét, hogy a lakóhely Debrecenhez viszonyított távolságának milyen hatása van a munkahellyel szembeni elvárások értékelésében.

Azt feltételeztem, hogy a távolabbi lakóhellyel rendelkező hallgatók mást preferálnak, mint a debreceniek. Ebben az esetben az értékek 6,83 és 5,06 között mozognak.

Ebben a bontásban is a biztos megélhetést nyújtó munka; a stressz-mentes, jó hangulatú légkör, valamint a munka és a magánélet közti egyensúly az, ami a legfontosabb a megkérdezetteknek, függetlenül a lakóhely Debrecen-től való távolságától. Ehhez a három tényezőhöz a debreceni vagy Debrecenhez legközelebről járó hallgatók értékelésében a modern, biztonságos munkakörnyezet csatlakozhatott (6,18).

Rendszeres visszajelzést az elvégzett munkáról a debreceni vagy Debrecen közeli hallgatók várnak el leginkább, a munka és a magánélet közti egyensúlyhoz hasonlóan.

Függetlenül a lakóhelytől, mindhárom csoport a tekintélyt keltő, tisztelhető munka megítélésében nem voltak egy véleményen, mert ennél az elvárásnál szórtak leginkább az ítéletek. Viszont a legkisebb szórású elvárásban is megegyeztek a csoporthoz sorolható megkérddezettek, ez pedig a biztos megélhetést nyújtó munka.

4. ÖSSZEGZÉS

A frissen a felsőoktatásba érkezett Z generáció munkahellyel szemben támasztott elvárásait vizsgáltam ebben a tanulmányban. A vizsgált tényezők az alábbiak voltak: a rendszeres visszajelzés az elvégzett munkáról; az azonosulás a szervezeti értékrenddel; a biztonságos, modern munkakörnyezet; a munka és a magánélet közti egyensúly fenntartása; az azonosulás a vállalat célkitűzéseivel; a tekintélyt keltő, tisztelhető munka; a stressz mentes, jó hangulatú légkör; a biztos megélhetést nyújtó munka; a törekvések munkatársi és vezetői támogatása.

Úgy tűnik, hogy Maslow szükséglet elmélete az elvárások között is működik, hiszen bármilyen csoportosítást nézünk, mindenhol első, legfontosabb helyen a biztos megélhetést nyújtó munka szerepel. Leginkább ezek közül is a Debrecen 50 km-es körzetén kívül lakó férfiak szerint a legfontosabb ez az elvárás.

A legkevésbé értékelt elvárás az a szervezeti értékrenddel való azonosulás volt, ebben az esetben a legtávolabb lakó hallgató nők értékelik eme elvárást a legkevesebbre. A debreceni vagy 10 km-es vonzáskörzetén belüli férfiak pedig a vállalati célkitűzésekkel nem azonosulnak szívesen.

IRODALOMJEGYZÉK

- Armstrong, M. – Murlis, H. (2005): Javadalmazás – menedzsment, Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó, 183 p.
- Árváné Ványi G. – Katonáné Kovács J. – Popovics P. – Gál T. (2017): A Z generáció felsőoktatással kapcsolatos motivációinak és elvárásainak vizsgálata. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 2, No. 4, pp.1–13.
- Bencsik, A. – Juhász, T. – Machova, R. (2014): Mentoring Practice on Behalf of Knowledge Sharing in the light of Education, *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 11, No. 9, pp. 95–114.

- Czeplédi Cs. – Juhász T. (2013): Role of Tertiary Education in Career and Life-long Learning Among Day-time Students (Based on Empirical Findings). *The Journal of Education Culture and Society* ISSN 2081-1640 2013/01., pp. 190–198.
- Gergely É. – Nagy R. (2015): Gazdasági szakos hallgatók tanulási motivációjának és személyes kompetenciáinak vizsgálata. *VIKEK Közlemények*, No. 31, pp. 197–205.
- Howe, N. – Strauss, W. (1991): *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company, pp. 28–45.
- Juhász Cs. (2011): Az elvárások hatásirányai. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* 5-6, pp. 109–116.
- Kazainé Ónodi A. (2015): Az egyetemi hallgatók véleménye a kommunikációs készség fejlesztésének fontosságáról. *Műhelytanulmány (working paper)*. Budapest: Vállalatgazdaságtan Intézet, 105 p.
- Kozák A. (2011): A generációk közötti munkahelyi kommunikáció vizsgálata amerikai és magyar munkavállalók egy-egy csoportján. In: Láczy M. – Bocsi V. (szerk.): *71 Multikulturális Műhely Tanulmányok I.* Debreceni Egyetem Gyermekevelési és Felnőttképzési Kar, Hajdúböszörmény, pp. 42–53.
- Kozma, T. (2005): Inquiry of motivation in institution selection and its methodological problems. *Efficiency and Responsibility in Education*, Kostelec nad Cernymi lesy, Czech Republic. pp. 141–148.
- Kövesdi É. (2006): Munka és optimizmus fiatal felnőttek optimizmus-pesszimizmus szintjének vizsgálata az általuk választott pálya függvényében. *Diplomadolgozat*, Debrecen: Debreceni Egyetem Bölcsészettudományi Kar, Pszichológiai Intézet. 54 p.
- Kucsma D. – Kórmíves P. M. (2015): A felsőoktatás és az élethosszig tartó tanulás kapcsolata a munkaerőpiac elvárások tükrében. *Acta Scientiarum Socialium*, Vol. 44, pp. 141–149.
- Máder M. P. (2009): A szülőktől való elszakadási dimenziók mentén létrejött alcsoportok. *Új Ifjúsági Szemle, Ifjúság és Környezet*, tél, pp. 109–114.
- Móré M. (2015): A menedzsmenttudomány válasza az öregedő társadalom kihívásaira. *Magyar Gerontológia*, Vol. 7, No. 25, pp. 60–72.
- Münnich Á. (2002): *A jövő vezetőinek jelene*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó, 270 p.
- Pais, E. R. (2013): *Alapvetések a Z generáció tudománykommunikációjához*. Pécs: PTE.
- Pease, A – Pease, B. (2014): *Miért hazudik a férfi? Miért sír a nő? - A nemek harca*. Budapest: Park Kiadó, 356 p.
- Pease, A – Pease, B. (2016): *Miért nem képesek többfelé figyelni a férfiak? Miért nem tudnak eligazodni a térképen a nők?* Budapest: Park Kiadó, 339 p.
- Prensky (2001) In: Árváné Ványi G. – Katonáné Kovács J. – Popovics P. – Gál T. (2017): A Z generáció felsőoktatással kapcsolatos motivációinak és elvárásainak vizsgálata. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 2, No. 4, pp. 1–13.
- Strauss és Howe (1991) In: Árváné Ványi G. – Katonáné Kovács J. – Popovics P. – Gál T. (2017): A Z generáció felsőoktatással kapcsolatos motivációinak és elvárásainak vizsgálata. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 2, No. 4, pp.1–13.

- Szabados Gy. N. – Wiwczaroski, T. – Pierog A. (2012): Civil szervezetek menedzselési viszonyai és problémái Hajdú-Biharban, A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 12, pp. 114–119.
- Szretykó Gy. (2012): Az Y generáció, a munkáltató vonzóvá tétele a munkaerőpiacon és a HR stratégia, Humánpolitikai Szemle, július-augusztus, pp 3–12.
- Tari A. (2011): Z generáció. Budapest: Tericum Kiadó, 392 p.
- Todd, R. J. (2008): The digital Revolution and Web 2.0 – Impacts and challenges on school libraries and the learning environment In: Kolnhofer-Derecskei A. – Reicher R. Zs. (2016): GenYus – Y generáció az Y generáció szemével. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században Budapest, pp. 229–241.
- Vaskovics L. (2000): A posztadoleszcencia szociológiai elmélete. Szociológiai Szemle, Vol. 10, pp. 25–32.

VÁLLALKOZÓI KUDARC KÉSLELTETÉSE – MI VAN A DÖNTÉS MÖGÖTT?

DELAYING ENTREPRENEURIAL FAILURE – WHAT IS BEHIND THE DECISION?

REPISKY MÁTÉ

PhD hallgató

Szegedi Tudományegyetem Üzleti Tudományok Intézete

Gazdaságpszichológia szakcsoport

rep.mate@eco.u-szeged.hu

Absztrakt

A kutatás célja a vállalkozói kudarc késleltetése mögött meghúzódó okok elméleti felderítése és összegzése volt. A kudarc azon vállalkozás bezárása, amely elmaradt a céljaitól, vagy nem tudta a tulajdonosai elvárásait kielégíteni. A feltárt források alapján a késleltetés okai négy nagy csoportra voltak oszthatóak: 1) az időbeliségre (idő-inkonzisztens preferenciák, időperspektívák), 2) az érzelmekre, 3) a befektetett erőforrásokra, valamint 4) a helytelen hiedelmekre és heurisztikákra (túlzott magabiztosság, kivetítési torzítás, reprezentativitási heurisztika, hozzáférhetőségi heurisztika, megerősítési torzítás). A felsorolt tényezők között vannak, amelyek a kudarc lehetséges bekövetkezésének észlelését befolyásolhatják, egyesek a késleltetés valószínűségét növelik, míg mások hatása egy időben változó függvénnyel írható le. A kudarc késleltetésének lehetséges pozitív következménye az előzetes gyász, mely az optimális felépülés érdekében segíthet kiegyensúlyozni a kudarc pénzügyi és érzelmi következményeit. Végül néhány javaslat került megfogalmazásra jövőbeli kutatásokhoz.

Kulcsszavak: vállalkozói kudarc, késleltetés, idő-inkonzisztens preferenciák, elsüllyedt költség, torzítások, heurisztikák

Abstract

The aim of the study was to explore the theoretical reasons behind the delaying of entrepreneurial failure. Failure means the closure of that enterprise, which failed to meet its aims and the owners' expectations. According to the revealed sources, the reasons of delaying can be divided into four groups: 1) temporality (time-inconsistent preferences, time perspectives), 2) emotions, 3) invested resources, 4) incorrect beliefs and biases

(overconfidence, projection bias, representativeness bias, availability bias, confirmation bias). From the listed factors, some of them may affect the perception of the possible occurrence of a failure, some of them increase the possibility of delaying failure, while others' effect can be described with a time-varying function. The positive consequence of the failure can be the anticipatory grief, which can help to balance the financial and emotional consequences of failure. At the end of the study, some advice were summarized for future researches.

Keywords: Entrepreneurial failure, Delaying, Time-inconsistent preferences, Sunk cost, Biases, Heuristics

1. BEVEZETÉS

A vállalkozástani kutatások általában a sikeresség témakörével foglalkoznak, és kisebb figyelmet szentelnek a kudarcoknak, holott a vállalkozói lét alapvető elemei a bizonytalanság és a kockázat, melyek könnyen a kudarc előszobájává válhatnak (McGrath, 1999; Shepherd – Patzelt, 2017). Dean és kutatótársai (1997) szerint az új vállalkozások között a bukás inkább általános, mintsem kivétel. Shepherd és Patzelt (2017) szerint a vállalkozásban jelenleg több olyan terület van, melyek új irányokat és eredményeket hozhatnak, azaz alkalmasak lehetnek úttörő kutatásokra. Többek között ilyen témakörként jelölték meg a vállalkozói kudarcokat. A kudarc a vállalkozók számára általában rendkívül megterhelő lehet, mind érzelmileg, mind anyagilag (Cope, 2011; Shepherd, 2003; Singh et al., 2015; Ucbasaran et al., 2013), és a kudarc késleltetése csak tovább növeli a pénzügyi költségeket (Arkes – Blumer, 1985; Shepherd et al., 2009).

Egy elfogadott definíció szerint a *kudarc* nem más, mint azon vállalkozás bezárása, amely elmaradt a céljaitól, vagy nem tudta a tulajdonosai elvárásait kielégíteni (Cope, 2011; McGrath, 1999; Ucbasaran et al., 2010). Ebből a leírásból is látszik, hogy a vállalkozás bezárása nem minden esetben azonos az üzleti kudarcral (Cope, 2011; Simmons et al., 2014; Ucbasaran et al., 2010). Objektív módon a vállalkozás megszüntetése, csődje jelentheti a kudarcot, míg szubjektív módon az eredmény és a cél eltérése (McKenzie – Sub, 2008), azaz míg a kudarc objektív része független a vállalkozó saját véleményétől, hozzáállásától, addig a szubjektív része erősen függ a vállalkozó elvárásaitól.

A vállalkozók által megélt üzleti kudarcok vizsgálatokor azonban fontos lehet figyelembe venni, hogy volt-e korábbi üzleti, vállalkozói tapasztalatuk (Cope, 2011; Simmons et al., 2014; Ucbasaran et al., 2010). Véleményem szerint ez az elkülönítés a kudarc késleltetésekor hatványozottan érvényes, hiszen egyrészt a vállalkozók egyedi tapasztalatokat szerezhettek, tanulhatnak a kudarcaikból (Cope, 2011; Cotterill, 2012; McGrath, 1999; Shepherd – Patzelt, 2017; Sitkin, 1992; Ucbasaran et al., 2013), másrészt a korábbi kudarcok révén könnyebben észrevehetik annak előjeleit. Ezek alapján megkülönböztethetünk kezdő vállalkozókat, akiknek nincs korábbi vállalkozói tapasztalatuk; sorozatvállalkozókat, akiknek van korábbi tapasztalatuk, de egyszerre csak egy vállalkozást irányítanak; valamint portfólió vállalkozókat, akik egyszerre több vállalkozásban is részt vesznek (Ucbasaran, 2008).

Van Eerde (2000) szerint a késleltetés egy olyan viselkedés időbeli későbbre tolása, amely várhatóan érzelmileg kellemetlen, viszont kognitív szempontból fontos, mert a jövőben pozitív eredményekhez vezethet. Van Eerde (2000) továbbá kiemeli, hogy a halogatáshoz leggyakrabban társított motiváció a kudarcból való félelem. A vállalkozói kudarc késleltetése elsősorban nem tűnhet racionális cselekedetnek, mivel általában pénzügyileg rendkívül költséges. Azonban erre a cselekedetre több lehetséges magyarázat lehet, melyek racionálissá tehetik ezt a gyakran nem tudatos döntést (Shepherd et al. 2009). A késleltetéshez először is az szükséges, hogy a vállalkozó egyáltalán észlelje és beismerje a kudarc jövőbeni lehetséges bekövetkezését. Ennek előrejelzése többnyire pénzügyi mutatók alapján történik, és gyakran jól előrelátható (Shepherd et al., 2009), amennyiben azt nem egy váratlan esemény okozta.

A halogatás fogalmát általában Akerlofhoz (1991) szokták kötni, és ugyan ő kicsit más helyzetekre használta a fogalmat, néhány releváns gondolat ugyanakkor átvehető tőle. Ugyanis, amikor egy tevékenységet időben későbbre tolunk, akkor azt mérlegeljük, hogy a várt költségek vagy a várt hasznok, esetleg a jelenbeli várt költségek vagy a jövőbeli várt költségek a magasabbak? Azonban míg a jelenbeli költségekről pontos ismereteink vannak, addig a jövőbeliekről nincsenek, és gyakran megfedelkezünk arról, hogy a halogatásnak is vannak költségei. Ezen túlmenően, a kudarc késleltetésekor több tényező is befolyásolhatja a vállalkozót, melyeket mérlegel, még ha nem is feltétlenül tudatosan, és dönt, hogy miként fog reagálni.

A fentiek alapján jelen feltáró kutatásban arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a vállalkozói kudarc késleltetése mögött milyen okok húzódnak meg. Ezt továbbgondolva, jelen

szekunder kutatás célja az elméleti magyarázatok alapján felállított modellel a jövőbeli primer adatgyűjtések támogatása.

2. LEHETSÉGES MAGYARÁZATOK A KUDARC KÉSLELTETÉSÉRE

Az elköteleződés fokozódását egy célunkhoz, mint például vállalkozásunk további működtetéséhez, több tényezővel magyarázhatjuk. *Shepherd és Patzelt (2018)* kiemelik, sokszor azért folytatunk egy tevékenységet, hogy bebizonyítsuk magunknak és másoknak, racionálisak és kompetensek vagyunk. *Brockner (1992)* két nagy csoportba osztotta a fokozódó elköteleződésre adott magyarázatokat: 1) a kilátásmélethez kapcsolódóak és 2) önigazoló, racionalizáló viselkedések. Szakirodalmi, szekunder kutatásom eredményeként négy kategóriát különítettem el, melyek figyelembevételre hasznos lehet a kudarc késleltetésének vizsgálatakor. A kategóriáim néhol kis mértékben átfedésben vagy szoros kapcsolatban vannak, de úgy gondolom, így is vizsgálhatóak különálló szempontokként is.

1. Helytelen hiedelmek és heurisztikák
2. Időbeliség
3. Érzelmek
4. Befektetett erőforrások.

2.1. Helytelen hiedelmek és heurisztikák szerepe

Selei (2012) tanulmányában összeszedett több úgynevezett helytelen hiedelmet (incorrect belief) és heurisztikát, melyek hathatnak az egyén döntési folyamatára. Elsőként két helytelen hiedelmet ismertetek röviden, melyek azt okozhatják, hogy nem megfelelően érzékeljük egyes események bekövetkezésének valószínűségét, azaz vélhetően a kudarc észlelését, beismerését befolyásolhatják;, majd három releváns heurisztikát mutatok be.

1. *Túlzott magabiztosság (overconfidence)*: Egyfajta kognitív hiba, mely nem feltétlenül racionális várakozásokat eredményezhet. Arra utal, amikor az általunk megismert információk pontosságát és saját véleményünk helyességét túlbecsüljük (*Selei, 2012*). Esetünkben a vállalkozó önhittségéből fakadóan megtagadhatja a kudarc tényét, így növelve az elkötelezettséget a korábbi döntései és tettei

helyessége mellett (*Shepherd et al., 2009*), vagy a vállalkozó úgy véli, hogy a kudarc elkerülhető, és túl sokáig kitarthat ezen vélekedése mellett, így késleltetve a kudarcot vagy akár annak beismerését.

2. *Kivetítési torzítás* (projection bias): Nem megfelelő döntéseket eredményezhet, amikor jelenlegi preferenciáinkat túlzottan figyelembe vesszük a jövőre vonatkozó döntéseink meghozatalakor (*Bölcsei, 2009; Selei, 2012*). A kudarc előtt álló vállalkozóknak az a vágyuk, céljuk, hogy a vállalkozás tovább éljen. Ennek következtében előfordulhat, hogy a jövőre vonatkozóan is ezt a scenáriót reálisabbnak ítélik meg, mint azt a helyzet indokolná. Ez okozhatja azt, hogy a vállalkozó halogatja a tényekkel való szembenézést, vagy akár teljes mértékben elvetheti a kudarc bekövetkezésének lehetőségét, így akár a tudatos késleltetést is.

A döntéseink meghozatalának egyszerűsítésére úgynevezett heurisztikákat (hüvelykujj-szabályokat) alkalmazunk, melyek – még ha sokszor téves döntést is eredményeznek, de – gyorsabbá és egyszerűbbé tehetik a döntési folyamatot (*Tversky – Kahneman, 1974*). Így második csoportként ezen úgynevezett heurisztikák közül mutatok be három relevánsat:

1. *Reprezentativitási heurisztika* (representativeness bias): Általában érzéketlenek vagyunk a statisztikai minta nagyságára, így ez nem befolyásol véleményünk kialakításában, vagy abban, hogy milyen valószínűséget tulajdonítunk egy esemény bekövetkezésének (*Selei, 2012; Tversky – Kahneman, 1974*). Döntésünket sokkal inkább befolyásolja az, hogy mennyire érezzük az egyedi esetet reprezentatívnak a kategóriára nézve (*Selei, 2012*). Esetünkben a vállalkozó ritkán találkozik a kudarcral, így a korábbi tapasztalatai alapján könnyen hiheti, hogy ez is csak egy rövid hullámvölgy, és nem a vég. Ezáltal, akár tudat alatt, a közeledő kudarc előjeleit is ignorálhatja, így nem beszélhetünk tudatos késleltetésről, és a vállalkozó a kudarcra történő felkészülést se kezdheti meg.
2. *Hozzáférhetőségi heurisztika* (availability bias): Döntéseinkre nagyobb hatást gyakorolhatnak az intenzív, kiemelkedő vagy épp érzelmileg felkavaró emlékek, mert ezeket könnyebben hívjuk elő memóriánkból, azaz jobb a hozzáférhetőségük, mint az átlagos, hétköznapi eseményeké (*Lippai, 2010; Selei, 2012*). Továbbá a saját emlékképeink vagy a szemléletes példák is könnyebben előhívhatóak, elérhetőek,

mint a másokkal történt események, vagy csupán statisztikák (Kahneman, 2013). A vállalkozókat karrierútjuk során gyakran nem egy kudarc éri, melyek véleményem szerint kellően kiugró emlékek, és hatást gyakorolhatnak a döntéseikre akkor is, amikor felismerik annak jeleit, hogy a vállalkozás lehet, megint a kudarc felé halad. Vagyis ez a heurisztika segítheti a közeledő kudarc észlelését. Azonban, amennyiben a vállalkozónak még nem volt része kudarcban, úgy ez a heurisztika is nehezítheti a lehetséges kudarc észlelését, hiszen nincs saját emlékképe, amihez visszanyúlhatna.

3. McGrath (1999) is leírt egy nem tudatos okot, ami magyarázatot adhat a kudarc késleltetésére, az úgynevezett *megerősítési torzítást* (confirmation bias), amikor is az emberek hajlamosak azon információkat figyelmen kívül hagyni, melyek azt igazolnák, hogy a feltételezéseik helytelenek. Így a kevésbé kellemes információkra nem fektetnek hangsúlyt, csak a pozitív kicsengésűekre. Ez a magyarázat jól összecseng Brockner (1992) leírásával az önigazolás elköteleződést fokozó hatásáról. Ennek lényege, hogy a vállalkozó nem vesz tudomást a csőd előjeleiről, mert azok megdöntenék azon hiedelmét, miszerint a vállalkozása sikeres és rendben működik, azaz késlelteti a kudarc beismerését.

Ebben az alfejezetben láthattuk, hogy a helytelen hiedelmekre és heurisztikákra nem igazán adható meg egy általános szabály, hiszen egyes esetekben már a lehetséges kudarc észlelését, beismerését is megakadályozhatják (túlzott magabiztosság, kivetítési torzítás, reprezentativitási heurisztika, megerősítési torzítás), vagy épp segíthetik (hozzáférhetőségi heurisztika), esetleg magát a késleltetést erősíthetik (túlzott magabiztosság).

2.2. Befektetett erőforrások szerepe

A vállalkozás szintjén a befektetett erőforrások kilépésre gyakorolt hatását már többen vizsgálták (többek között Dean et al., 1997; Rosenbaum – Lamort, 1992). Annak ellenére, hogy a döntéseket a múltban felhasznált erőforrásoknak (pénz, erőfeszítés, idő) nem kellene befolyásolniuk, csak a jövőbeli várt kimeneteknek, mégis gyakran figyelembe vesszük döntéseinknél (Karlsson et al., 2005; Shepherd – Patzelt, 2018).

A befektetett erőforrások mértékét az iparág erősen befolyásolhatja, azaz, hogy mekkora befektetés szükséges a belépéshez. Ahol pedig nagy a belépési korlát, ott általában a kilépési

korlát is magas lesz, mely utóbbi erősen összefügg az elsüllyedt költségekkel (*Rosenbaum – Lamort, 1992*). Elsüllyedt költségeknek olyan fix költségeket tekinthetünk, melyek visszafordíthatatlan beruházásokból származnak (*Dean et al., 1997*), vagy általánosabban megfogalmazva, olyan múltban felmerült költségek, melyeket semmilyen jövőbeli cselekedet nem tud megváltoztatni (*Shepherd – Patzelt, 2018*). *Karlsson és kutatótársai (2005)* arra az eredményre jutottak, hogy az elsüllyedt költségeknek még akkor is lehet hatása egy befektetési döntésre, ha a jövőbeli kimenetek és alternatívák ismertek, transzparenssek. Ráadásul, ha ezek alapján se érné meg a befektetésbe (esetünkbe vállalkozásba) további pénzt investálni, más nem anyagi szempontok mégis ezt indokolhatják.

Végső soron azonban a fentebb említett rengeteg pénzt, időt és energiát maguk a vállalkozók áldozzák a vállalkozásuk elindítására és működtetésére, így a vállalkozás halálának beismerésével elveszítve éreznék az eddig befektetett erőforrásokat (*Arkes – Blumer, 1985; Shepherd et al., 2009*). Ezen befektetések miatt hajlamosak lehetnek a kudarc késleltetésére (*Shepherd et al., 2009*). Ráadásul *Arkes és Blumer (1985)* szerint ez az időszak, amikor az elsüllyedt költségek miatt nem akarunk befejezni egy tevékenységet, akár hónapokig is eltarthat. *Arkes és Blumer (1985)* tanulmányukban részletesen kifejtették a befektetett erőforrások hatását a késleltetésre. Főbb megállapításaikat az alábbiakban összegeztem a kutatási témámra vonatkoztatva:

- A saját erőforrások befektetése jobban növeli a késleltetés valószínűségét, mint ha más pénzt fektettük volna be.
- A személyes felelősség is valószínűbbé teheti a tevékenység további folytatását.
- Az elsüllyedt költségek hatása ugyanúgy érvényesül közgazdasági végzettséggel rendelkezők és nem rendelkezők esetében is.
- A biztos kimenet egyaránt felerősíti a veszteségek és a nyereségek hatását az egyénre, tehát ha egy biztos veszteség (a vállalkozás azonnali bezárása) és egy hosszabb távú bizonytalan nyereség (újra működőképes lesz a vállalkozás) között kell dönteni, akkor a bizonyosság hatása az utóbbi felé fog minket terelni.
- A csapdahelyzet (entrapment) vizsgálata is előnyös lehet az elsüllyedt költségek kapcsán, amennyiben a további kis befektetések után van remény a pozitív kimenetre és a befektetett erőforrások megmentésére. Véleményem szerint ez a vélt vállalkozói kudarc esetén bizonyos helyzetekben teljesülhet.

Shepherd és Patzelt (2018) szerint az elsüllyedt költségek egyenesen akadályt állítanak a vállalkozásból való kilépés elé, hiszen ezek is növelik az érzelmi kötődést a vállalkozáshoz, így először ezt a gátat kell leküzdeni a kilépéshez. A fentiek alapján úgy gondolom, hogy a befektetett erőforrások valamilyen mértékben mindig növelik a kudarc késleltetésének a valószínűségét. Továbbá az a meglátásom, hogy a befektetett erőforrások kapcsán érdekes lehet a későbbiekben elkülöníteni a különböző erőforrásfajták hatásait is, hiszen könnyen elképzelhető, hogy valaki a befektetett és elvesztett pénzt tudja nehezebben elengedni, míg másvalaki mondjuk az életéből ráfordított éveket.

2.3. Az érzelmek szerepe

Már *Van Eerde (2000)* korábban ismertetett halogatás definíciójában is fontos szerepet kapnak a felmerülő nem kívánatos, negatív érzelmek, hiszen amikor kilépünk egy ilyen kellemetlen helyzetből, akkor a szorongás is megszűnik. *Anderson (2003)* szerint minél nagyobbak a várt negatív érzelmek, annál valószínűbb a tevékenység halogatása is, ráadásul a negatív érzelmek erejét a visszafordíthatatlan döntések erőteljesen növelik, mint például egy vállalkozás végleges megszüntetése. Tehát kijelenthetjük, hogy az emberek olyan döntéseket igyekeznek hozni, amelyek csökkentik a negatív érzelmek szintjét (*Anderson, 2003*), melyből következik, hogy a negatív érzelmek várt magas szintje növeli a kudarc késleltetésének a valószínűségét.

A következő alfejezetben bemutatásra kerülő időben inkonzisztens preferenciák létét is erősítheti az, hogy az eseményekhez kapcsolódó alkalmazkodási képességünket alábecsüljük, és így érzelmeink, legyenek azok pozitívak vagy negatívak, nagyobb mértékben torzítják a jövőbeli hasznosság becslését, mint azt ezen hatás nélkül várnánk (*Lippai, 2010*).

2.4. Az időbeliség szerepe

Selei (2012, 141) kiemelte, hogy „sok esetben önkontroll-problémával küzdünk: szeretjük előre hozni a nyereségeket, és elhalasztani a veszteségeket”. *Shepherd és kutatótársai (2009)*, a veszteségekre jobban fókuszáló kutatásukban összegzik, hogy az emberek hajlamosak a későbbi bizonytalan veszteséget választani (a kudarc eltolása), még akkor is, ha az költségesebb lehet, mint a jelenbeli biztos veszteség (a vállalkozás beszüntetése). A kilátáselmélet szerint ha

nyereség van kilátásban, akkor kockázatkerülők vagyunk, míg veszteség esetén kockázatvállalók (*Kahneman, 2013*), hasonlóan, mint a kudarc lehetséges bekövetkezésénél.

Az időbeliséghez kapcsolódóan érdemes bemutatni az úgynevezett *idő-inkonzisztens preferenciákat*, melyeket egyszerűen úgy fogalmazhatunk meg, hogy az egyén preferenciája időben változik (*Selei, 2012*). Általában könnyebben számszerűsíthető gazdasági döntések esetében szokták vizsgálni az idő-inkonzisztens preferenciákat, mint például időben változó fogyasztói döntések hatása a vállalat stratégiájára (*DellaVigna – Malmendier, 2004*), vagy vállalkozói befektetési és üzletrész eladási döntések (*Liu – Yang, 2015*). Az idő-inkonzisztens preferenciák kialakulásának több oka lehet (*Lippai, 2010*), melyekre részben már kitértem a helytelen hiedelmekről és heurisztikákról szóló alfejezetben:

1. Alábecsüljük, hogy mennyire vagyunk képesek alkalmazkodni egyes eseményekhez.
2. Emlékeink hozzáférhetősége.
3. Döntéseinket racionalizáljuk, logikusnak tűnő magyarázatot kreálunk mögé.

A *DellaVigna – Malmendier szerzőpáros (2004)* tanulmányában kétféle terméket különített el: beruházásit és szabadidőst. A beruházási javaknak azonnali költségeik vannak és jövőbeli, késleltetett hasznai, míg a szabadidős javaknak azonnali előnyei vannak és késleltetett, jövőbeli költségei. Véleményem szerint a vállalkozók a kudarc késleltetésekor azért áldoznak további erőforrásokat a vállalkozásra, mert szerintük ezzel életben tarthatják azt, és elkerülhetik a kudarcot, azaz jelenben erőforrásokat fektetnek be a vélt jövőbeli hasznok reményében. Egy másik kutatópáros (*Brocas – Carrillo, 2000*) szerint a rövidtávú jutalmakat sokkal erőteljesebben diszkontálja az egyén, mint a hosszú távúakat, azaz az egyén preferenciái a jelen felé torzítottá válnak, és így idő-inkonzisztens döntéseket hoz (*Bölcsei, 2009*). Az azonnali költséget igénylő tevékenység esetében az egyént arra terelik az előzőekben leírt preferenciái, hogy késleltesse, később végezze el a tevékenységet. Ráadásul időben előrehaladva, ahogy közeledik az adott esemény, úgy változik az egyén preferenciája is, olyannyira, hogy akár egymással ellentétes is lehet egy korábbi és későbbi döntés (*Brocas – Carrillo, 2000*).

Esetünkben az előbbiek azt jelenthetik, hogy miután a vállalkozó észlelte, hogy ugyan lehet, a vállalkozása a kudarc felé tart, azt eleinte olyan messzinek érezheti, hogy nem igazán akarja késleltetni a kudarcot, míg a kudarchoz közeledve késleltetésre vonatkozó igénye egyre inkább nőhet. Feltételezésem szerint azonban egy maximum pontot elérve, amikor is a vállalkozó

belátja, hogy a kudarc elkerülhetetlen, csökkenni kezd a késleltetés igénye, míg végül a kudarc bekövetkezésével a késleltetés értelmét veszti. Ezek alapján az időbeliség hatása a kudarc késleltetésére egy függvénnyel írható le, így a késleltetés preferenciáját mindig adott időpillanatban lehetne meghatározni, a kudarc lehetséges bekövetkezésének észlelése és a tényleges kudarc esemény közötti időintervallumban.

Lippai (2010, 62) Elster alapján bemutatja az úgynevezett *rövidlátást*, mely tömören azt a jelenséget takarja, hogy „a jelenbeli viselkedésünk jövőbeni következményeivel kapcsolatos vélekedéseink hiányosak vagy torzak, emiatt – anélkül, hogy ennek tudatában lennénk – irracionálisan viselkedünk”. Másként megfogalmazva, annyira a jelenbeli döntéseinkre fókuszálunk, hogy a lehetséges jövőbeli következményekkel nem foglalkozunk, azokat elhanyagoljuk. Ez a megközelítés számomra rendkívül összecseng *Zimbardo és Boyd (1999) időperspektívák* elméletével. A *Zimbardo – Boyd (2012, 82)* szerzőpáros szerint “az időperspektíva az a gyakran nem tudatos attitűd, ahogyan mindnyájan az időhöz viszonyulunk, illetve az a folyamat, amelynek révén létünket állandóan időkategóriákba illesztjük, hogy ezáltal is rendet, koherenciát és értelmet vigyünk az életünkbe”. A kutatópáros elméletében eredetileg öt időperspektíva volt (múltpozitív, múltnegatív, jelenhedonista, jelenfatalista és jövőorientált), majd később további kettővel (transzcendentális jövővel és holisztikus jelennel) bővült az elmélet (*Zimbardo – Boyd, 2012*), de jelen kutatás szempontjából a következő két időperspektíva figyelembevételre lehet kifejezetten hasznos, mely a rövidlátás problémaköréhez kapcsolódhat:

1. A jelenhedonisták keresik az azonnali örömforrásokat, izgalmas helyzeteket és embereket, közben nem igazán törődve tetteik jövőbeli következményeivel.
2. Ellenben a jövőorientált személyek gyakran lemondanak vágyaik azonnali kiéléséről, a jelentősebbnek vélt jövőbeli hasznok reményében. Életüket rendszerezetten élik, mindig számolva jelenbeli döntéseik jövőbeli költségeivel, azaz „ha-akkor” világban élnek. (*Zimbardo – Boyd, 1999*)

Úgy gondolom, a fenti két időperspektíva segíthet megítélni a kudarc késleltetésének a tudatosságát, az előtte bevezetett rövidlátás gondolatköre pedig időbeli alapot adhat a korábbi alfejezetben tárgyalt egyes helytelen hiedelmeknek vagy heurisztikáknak.

3. ELŐZETES GYÁSZ, MINT POZITÍV KÖVETKEZMÉNY

Ahhoz, hogy a kudarc késleltetésének témakörét teljeskörűen leírjuk, fontosnak tartom szót ejteni annak lehetséges pozitív hatásáról is. Több kutató szerint a gyász a vállalkozók kudarcra adott gyakori válasza (*Cope, 2011; Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009*). *Shepherd és kutatótársai (2009)* azonban ezt azzal tették még érdekesebbé, hogy elméletükben a gyász nemcsak a kudarcsemény után jelentkezik, hanem már azt megelőzően is. Megközelítésükben a gyász egy olyan érzelmi reakció, ami valami fontosnak az elvesztésekor keletkezik, míg az *előzetes gyász* már a veszteség előtt jelentkezik. *Shepherd és kutatótársai (2009)* szerint az előzetes gyász azért fontos, mert

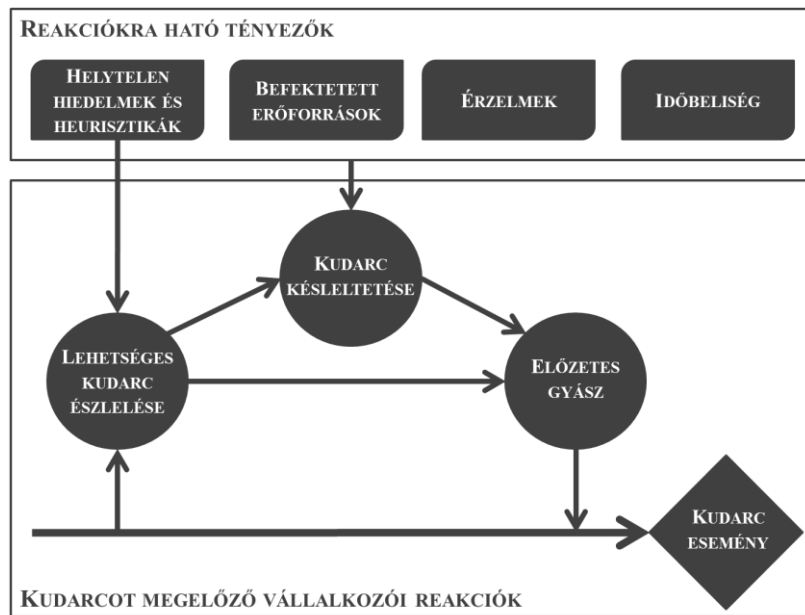
- felkészíti az egyént a bekövetkező veszteségre,
- érzelmileg megkezdheti az eltávolodást (esetünkben a vállalkozástól),
- csökkenti a később jelentkező, hagyományos értelemben vett gyászt és
- segít feldolgozni a veszteséget, mert így az az előre jelzett folyamat részét fogja képezni.

Azonban az előzetes gyász se egyszerű időszak, hiszen ezalatt lekötöttnek érezheti magát a gyászoló, és az egyszerre több irányba húzó erőket se könnyű elviselni, mivel még igazából nem veszített el semmit, de fejben már valahol megkezdte az eltávolodást. Korábbi kutatásokat összegezve *Shepherd és kutatótársai (2009)* arra a megállapításra jutottak, hogy létezik egy optimális, mérsékelt időtartam az előzetes gyászra. Összegzésként hangsúlyozzák, hogy a kudarc késleltetése segíthet kiegyensúlyozni a kudarc pénzügyi és érzelmi következményeit az optimális felépülés érdekében (*Shepherd et al., 2009*), azáltal, hogy hosszabbra nyújthatja a kudarcot megelőző időszakot. Így véleményem szerint, még ha a vállalkozók nem is ezért a pozitív hatásért hozzák meg a döntést, hogy késleltetni próbálják a kudarcot, azért részesülhetnek ezen előnyből.

4. ÖSSZEGZÉS ÉS JÖVŐBELI IRÁNYOK

A kutatás célja a vállalkozói kudarc késleltetésére ható tényezők feltárása és ezeknek egy modellben való összegzése volt. Ennek megfelelően a kudarc előtti időszak folyamatát az 1. ábrán vizualizáltam, melyben a kapcsolatokat jelentősen egyszerűsítettem a szemléletesebb megjelenítés érdekében.

1. ábra: A kudarcot megelőző időszak egyszerűsített ábrája



Forrás: saját szerkesztés

Az ábrán elkülönülten látható az „egyenes”, rövidebb út a kudarchoz, azaz, amikor nincs kitérő a kudarc korai észlelése miatt. Kiemelendő még, hogy csak a lehetséges kudarc észlelése, beismerése a szükséges előfeltétele az előzetes gyásznak, maga a kudarc késleltetése nem. Azaz a kudarc késleltetése csak az előzetes gyászidőszak hosszát nyújthatja meg. A kudarc észlelésére csupán némely helytelen hiedelem és heurisztika hatását sikerült felderítenem (ezért is van ez külön nyíllal kiemelve), viszont mind a négy tényezőcsoport hat magára a kudarc késleltetésére, még ha eltérő módon is.

Áttérve a modellben feltételezett összefüggésekre, elmondhatjuk, hogy a vállalkozói kudarc észlelését és a kudarc késleltetését számos tényezőcsoport befolyásolhatja, melyekből jelen elméleti tanulmány kereteiben többet bemutattam. A vizsgált szempontoknak eltérő szerepe lehet, sőt több esetben az egyes kategóriákon belül is több vizsgálható tényező van, melyek hatásának iránya akár ellentétes, vagy helyzetfüggő is lehet (1. táblázat).

1. táblázat: A vizsgált tényezők és hatásai a kudarc késleltetésére

Kategória neve	Tényező neve	Lehetséges hatása a kudarc észlelésére és késleltetésére
Előfeltétel	Lehetséges kudarc észlelése és beismerése	A késleltetés előfeltétele, így ha a vállalkozó nem észleli a kudarc lehetséges bekövetkezését, akkor nem beszélhetünk tudatos késleltetésről.

Kategória neve	Tényező neve	Lehetséges hatása a kudarc észlelésére és késleltetésére
Helytelen hiedelmek és heurisztikák	Túlzott magabiztosság	Növelheti a késleltetés valószínűségét.
	Túlzott magabiztosság, kivetítési torzítás, reprezentativitási heurisztika és megerősítési torzítás	A kudarc lehetséges bekövetkezésének észlelését vagy ennek a tudatosítását nehezíthetik.
	Hozzáférhetőségi heurisztika	Amennyiben a vállalkozó korábban már átélt kudarcot, úgy a kudarc lehetséges bekövetkezésének észlelését segítheti. Más esetben viszont nehezítheti azt.
Befektetett erőforrások	Elsüllyedt költségek	Valamilyen mértékben mindig növelik a késleltetés valószínűségét. Különböző típusú erőforrásoknak eltérő mértékű hatása lehet.
Érzelmek	Várt negatív érzelmek szintje	A várt negatív érzelmek mértékének növekedése növeli a kudarc késleltetésének valószínűségét.
	Érzelmi reakciók mértéke	Minőségüktől függetlenül torzíthatják az ítélőképességünket és így a várt hasznosság becslését is, mely mindkét irányba hathat a késleltetési döntésre.
Időbeliség	Idő-inkonzisztens preferencia	A kudarc bekövetkezésének észlelése és a kudarc bekövetkezése közötti időszakban egy időben változó függvényként hat a késleltetésre.
	Rövidlátás	Egyes helytelen hiedelmeknek és heurisztikáknak ad időbeli alapot, valamint a késleltetés tudatosságával lehet kapcsolatban.
	Jelenhedonizmus	Csökkenheti a késleltetés tudatosságát.
	Jövőorientáltság	Növelheti a késleltetés tudatosságát.

Forrás: saját szerkesztés

Úgy gondolom, a jelen szekunder kutatás alapján létrehozott elméleti modell alkalmas arra, hogy keretet adjon egy primer kutatásnak, mely a vállalkozói kudarc késleltetésének kérdéskörét szeretné minél több nézőpontból megvizsgálni, egyúttal tesztelni a feltételezett hatások helyességét. Azonban a szekunder kutatás során két jelentősebb akadály jutott eszembe, melyek valószínűleg felmerülnek egy ilyen primer kutatás során. Egyrészt a kudarcot vallott vállalkozók elérése nem egyszerű, és mivel nekik is csak egy részük késlelteti a kudarcot, így a késleltetés témaköre még nagyobb kihívás elé állíthatja a primer felmérést végző kutatókat. Másrészt a késleltetés és az erre ható tényezők sokszor nem tudatosak, így ezek vizsgálata, mérése igen nehézkes. Ezért gondolom, hogy megkérdezés helyett inkább a késleltetés közbeni megfigyelés lehetne a megoldás, melyet úgy lehetne kivitelezni, hogy a nem megfelelően teljesítő vállalkozásokat és vezetőiket megfigyeljük. Azonban még ekkor se garantált, hogy egy kudarcnak, nem hogy késleltetésnek leszünk tanúi.

Véleményem szerint a jövőben még több irányba bővíthető a vállalkozói kudarcok késleltetésének kutatása. Többek között érdekes lehet megvizsgálni az eltérő erőforrások (pénz, rászánt idő és energia) hatását a késleltetésre, vagy *Selei (2012)* javaslata alapján a társadalmi nyomást is, mint az egyén döntéshozatalára ható tényezőt. Egy másik érdekes irány lehet, ha a kutatásba beemelnénk a releváns vállalkozói vonásokat, mint például a kontrollhely elméletet (*Rotter, 1966; Levenson, 1974*), az énhatékonyságot (*Bandura, 1977*), vagy a McClelland féle teljesítménymotiváció kéttendenciás megközelítését, ahol megjelenik a sikerorientáció és a kudarckerülés fogalma (*Maehr – Sjogren, 1971*).

Már jelen tanulmány alapján is kijelenthetjük, hogy az elsősre egyszerűnek látszó folyamatra számos tényező fejthet ki igen változatos, akár ellentétes hatást is. Összegzésképpen pedig elmondhatjuk, hogy még ha elsősre irracionálisnak is tűnhet a kudarc késleltetése, ez a kijelentés csak a folyamatra ható tényezők túl szűk, esetleg kizárólag pénzügyi szempontok figyelembevételéből fakadhat.

IRODALOMJEGYZÉK

- Akerlof, G. A. (1991): Procrastination and obedience. *The American Economic Review*, Vol. 81, No. 2, pp. 1–19.
- Anderson, M. C. (2003): Rethinking interference theory: executive control and the mechanisms of forgetting. *Journal of Memory and Language*, Vol. 49, pp. 415–445.
- Arkes, H. R. – Blumer, C. (1985): The psychology of sunk cost. *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 35, No. 1, pp. 124–140.
- Bandura, A. (1977): Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, Vol. 84, No. 2, pp. 191–215.
- Bölcsei V. (2009): Az intertemporális döntések viselkedési közgazdaságtani modelljeinek áttekintése. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 56, No. 9., pp. 1 025–1 040.
- Brocas, I. – Carrillo, J. D. (2000): The value of information when preferences are dynamically inconsistent. *European Economic Review*, Vol. 44, No. 4–6, pp. 1 104–1 115.
- Brockner, J. (1992). The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress. *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 39–61.
- Cope, J. (2011): Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, No. 6, pp. 604–623.
- Cotterill, K. (2012): A Comparative Study of Entrepreneurs' Attitudes to Failure in Technology Ventures. *International Journal of Innovation Science*, Vol. 4, No. 2, pp. 101–116.

- Dean, T. J. – Turner, C. A. – Bamford, C. E. (1997): Impediments to imitation and rates of new firm failure. In *Academy of Management Proceedings*. Academy of Management, No. 1, pp. 103–107.
- DellaVigna, S. – Malmendier, U. (2004): Contract design and self-control: Theory and evidence. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 119, No. 2, pp. 353–402.
- Kahneman, D. (2013): Gyors és lassú gondolkodás. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 603 p.
- Karlsson, N. – Gärling, T. – Bonini, N. (2005): Escalation of commitment with transparent future outcomes. *Experimental Psychology*, Vol. 52, No. 1, pp. 67–73.
- Levenson, H. (1974): Activism and powerful others: distinctions within the concept of internal-external control. *Journal of Personality Assessment*, Vol. 38, pp. 377–383.
- Lippai L. L. (2010): Az önkontroll jelensége magatartás-gazdaságtani és pszichológiai perspektívából. *Pszichológia*, Vol. 30., No. 1, pp. 59–75.
- Liu, Y. – Yang, J.Q. (2015): Entrepreneurship Dynamics under Time Inconsistent Preferences. *Journal of Mathematical Finance*, Vol. 5, pp. 40–48.
- Maehr, M. L. – Sjogren, D. D. (1971): Atkinson's Theory of Achievement Motivation: First Step Toward a Theory of Academic Motivation? *Review of Educational Research*, Vol. 41, No. 2, pp. 143–161.
- McGrath, R. (1999): Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, Vol. 24, pp. 13–30.
- McKenzie, B. M. – Sud, M. (2008): A Hermeneutical Approach to Understanding Entrepreneurial Failure. *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 14, No. 2, pp. 123–148.
- Rosenbaum, D. I., – Lamort, F. (1992): Entry, barriers, exit, and sunk costs: an analysis. *Applied Economics*, Vol. 24, No. 3, pp. 297–304.
- Rotter, J. B. (1966): Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs, Medline*, Vol. 80, No. 1, pp. 1–28.
- Selei A. (2012): Pszichológiai torzítások a fogyasztói döntésekben és hatásuk a vállalatok viselkedésére. *Iustum Aequum Salutare*, Vol 8, No. 3–4, pp. 139–152.
- Shepherd, D.A. (2003): Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 318–328.
- Shepherd, D. A. – Patzelt, H. (2017): Trailblazing in entrepreneurship: Creating new paths for understanding the field. Springer, 294 p.
- Shepherd, D. A. – Patzelt, H. (2018): *Entrepreneurial Cognition: Exploring the Mindset of Entrepreneurs*. Springer, 281 p.
- Shepherd, D. A. – Wiklund, J. – Haynie, J. M. (2009): Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No. 2, pp. 134–148.
- Simmons, S. – Wiklund, J. – Levie, J. (2014): Stigma and business failure: implications for entrepreneurs' career choices. *Small Business Economics*, Vol. 42, No. 3, pp. 485–505.
- Singh, S. – Corner, P. D. – Pavlovich, K. (2015): Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, Vol. 30, No. 1, pp. 150–166.

- Sitkin, S.B. (1992): Learning through failure: the strategy of small losses. In: Shaw, B.M. – Cummings, L.L. (eds.), *Research in Organisational Behaviour*, Vol. 14, pp. 231–266.
- Tversky, A. – Kahneman, D. (1974): Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science, New Series*, Vol. 185, No. 4157, pp. 1 124–1 131.
- Ucbasaran, D. – Alsos, G. A. – Westhead, P. – Wright, M. (2008): Habitual entrepreneurs. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, Vol. 4, No. 4., pp. 309–450.
- Ucbasaran, D. – Shepherd, D. – Lockett, A. – Lyon, S. J. (2013): Life after business failure: the process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, Vol. 39, No. 1, pp. 163–202.
- Ucbasaran, D. – Westhead, P. – Wright, M. – Flores, M. (2010): The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, No. 6, pp. 541–555.
- Van Eerde, W. (2000): Procrastination: Self-regulation in initiating aversive goals. *Applied Psychology*, Vol. 49, No. 3, pp. 372–389.
- Zimbardo, P. G. – Boyd, J. N. (1999): Putting time in perspective: a valid, reliable individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 77, No. 6, pp. 1 271–1 288.
- Zimbardo, P. G. – Boyd, J. N. (2012): *Időparadoxon – Hasznosítsd újra a tegnapot, élvezd a mát, és légy úrrá a holnapon*. Budapest: HVG Kiadó Zrt., 476 p.

SZILÁNKOK AZ ÜVEGPLAFONBÓL - ELMÉLETALKOTÁSI KÍSÉRLET

SHARDS FROM THE GLASS CEILING – AN ATTEMPT OF THEORY CREATION

NÉMETH JULIANNA

Tanárségéd

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

nemethj@ktk.pte.hu

VITAI ZSUZSANNA

Habilitált egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

vitai@ktk.pte.hu

Absztrakt²

A társadalomtudományokban ma már szinte közhelynek számít a nők helyzetének kutatása a munkahelyen. Kimerítően vizsgálták a nemek közötti bérkülönbségeket, az előmenetel lehetőségeit, a munkahelyi bánásmód módjait. A nyomasztó mennyiségben rendelkezésre álló adatokat igen sokféle szempontból elemezték, de az általunk olvasott szakirodalomban ezek az elemzések nélkülözték a struktúrát és a stabil elméleti keretrendszert. Cikkünk célja, hogy az eddig rendelkezésre álló modelleket megvizsgáljuk, és ezek tanulságai, valamint a saját másodlagos kutatásunk alapján egy új keretrendszert javasoljunk. A hangsúlyt a társadalmi elvárásokra és a munkapszichológia újabb eredményeire helyezzük. Néhány ellentmondásos jelenséget részletesebben is megvizsgálunk, mint például az „üvegszikla” jelenséget, a krízishelyzetekben női vezetők alkalmazását, és a gazdasági válságokban a női munkaerő alkalmazásának módjait.

Kulcsszavak: üvegplafon, üvegszikla, humántőke értékelés, viselkedési közgazdaságtan

Abstract

It is almost a cliché in social sciences today to do gender research. Researchers did exhaustive investigations about the gender wage gap, career, and developmental prospects. The data

² A tanulmány Best Paper díjas lett, a teljes anyag a *Vezetéstudomány* c. folyóiratban fog megjelenni. The paper has won a Best Paper Award, the full article will be published in the *Budapest Management Review* journal.

about workplace chances of females that are available is overwhelming but without showing a logical structure and a clear theoretical framework. Our article aims to create a new framework utilizing existing data, and our wage determination model is based on the Current Population Survey, CPS. Our focus is on psychology, on the expectations of society, and decision-making theory. We emphasize decision-making under uncertainty and its effects on gender-related decisions. The center of our final model is prototype heuristics which may be an aid to address the “glass phenomena”.

Keywords: Discrimination, Psychological factors in people’s judgment, Decision theory

GONDOLATOK A DIGITALIZÁCIÓ FEJLŐDÉSÉRŐL ÉS AZ ÁRAKRA GYAKOROLT HATÁSÁRÓL

THOUGHTS ON THE DEVELOPMENT OF DIGITALIZATION AND ITS EFFECT ON PRICES

REKETTYE GÁBOR

MTA doktora, Professor Emeritus
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Marketing és Turizmus Intézet
rekettye@ktk.pte.hu

Absztrakt

A negyedik ipari forradalom digitális fejlődése egyre drasztikusabb változásokat eredményez a jövőben a termelésben és az alkalmazott üzleti modellekben. A koncepcionális tanulmány megkísérli definiálni a változásokat, illetve azok intenzitását a különböző ágazatokban.

A tanulmány fő része azzal foglalkozik, hogy ezek a változások miképpen fogják a jövőben érinteni azon vállalatok termelési költségeit, amelyek az ún. digitális örvénybe kerülnek, és amelyek a disruptive (romboló-leváltó) innovációk körülményei között működnek. Ezek a költségváltozások azon ágazatokban ténykedő szervezetek menedzselését is érinteni fogják, amelyek nincsenek a digitalizáció közvetlen hatásainak kitéve.

A tanulmány arra a megállapításra jut, hogy az árképzés felső és alsó határa – a vevőérték, a vevő ár-elfogadási hajlandósága, mint felső korlát, és a költségek, mint alsó korlát – ellentétes irányban fognak mozogni, nagyobb mozgásteret adva ezáltal az árak alakítására. Ezek a változások a társadalom más területein működő szervezetekre is hatással lesznek.

Kulcsszavak: negyedik ipari forradalom, digitális örvény, disruptive innovációk, költségek, árak

Abstract

The rapid digital development of the fourth industrial revolution will result in drastic changes both in manufacturing and in business models. The conceptual study intends to define the expected changes and investigate the intensity of changes of the different industries, some of them already in the middle of the digital vortex. The main part of the paper wants to describe

the expected future effects of these changes on the costs of production, within the industries touched directly by the disruptive innovations arising from the digital revolution. The study also intends to investigate the cost effects on those fields of the social sphere which are not directly touched by the digitalization. The study comes to the conclusion that the two limits of price setting, i.e., the costs as the bottom and the customer value as ceiling limit will move in opposite directions in technologically intensive industries providing with a growing elbowroom for pricing. This development will have a determining effect on the whole social life.

Keywords: The fourth industrial revolution, Digital vortex, Disruptive innovations, Costs, Prices

1. BEVEZETÉS

A 21. század első két évtizedét a világgazdaságban végbemenő turbulens változások jellemzik; és minden jel arra mutat, hogy a turbulencia a jövőben is megmarad. Kutatók és tudományos kutató intézetek sokasága törekszik arra, hogy azonosítsa azokat a legfontosabb globális trendeket (nevezhetjük őket megatrendeknek is), amelyek a világgazdaság, és ezzel szoros összefüggésben az emberiség jövőjét meghatározzák (*Larsen, 2006; National Intelligence Council, 2012; Gregosz, 2012; Vielmetter – Sell, 2014; Hajkowicz, 2015; Bradley et al., 2015b; Dobbs et al., 2015 stb.*). Magyarországon a globális témákkal való foglalkozás kevésbé elterjedt, tanulmányokat inkább csak egy-egy ágazat várható jövőjéről lehet olvasni, és a globális témák inkább csak a publicisztika szintjén jelennek meg. A gazdasággal – és ezen belül az üzleti élettel – foglalkozó szakemberek és gondolkodók egyetértenek abban, hogy nagy hibát követnek el azok, akik elméleteik érvényességét egy-egy országra – legyen az bármilyen nagy vagy kicsi – szűkítik le. Már az előző évezred végén olyan változások indultak be az egyre inkább „globális faluvá” (global village) alakuló világunkban, amelyek az új évezred első két évtizedében felerősödtek, és az ezekre adott mindennemű beszűkült, elkülönült válasz súlyosan rövidlátónak és mélyen provinciálisnak minősül. Akik ma nem ismerik fel a piacok és a nemzetgazdaságok fokozódó egymásrataltságát, nem foglalkoznak a nemzetközi folyamatok hatásával, azok egyértelműen zsákutcában járnak.

Jelen tanulmány szerzője – a hozzá társult néhány önkéntes kutatóval – már évek óta foglalkozik ezekkel a globális témákkal. A nemzetközi szakirodalom széleskörű kutatása alapján hat olyan globális megatrendet azonosítottunk, amelyek a jövő üzleti környezetének

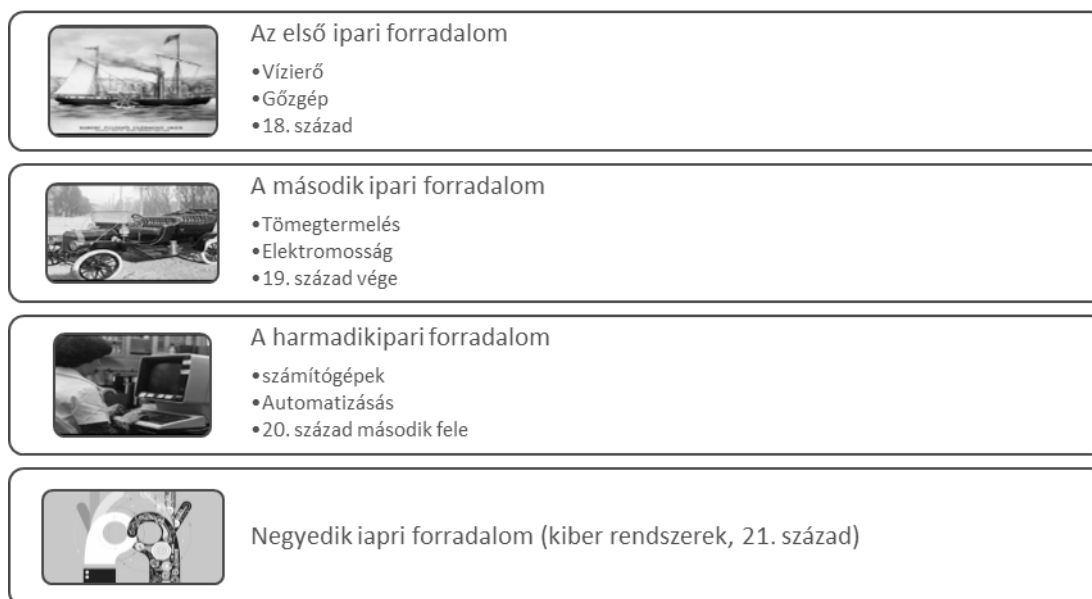
alakulására meghatározó hatással lesznek. Ezek a következők (*Rekettye – Rekettye Jr., 2013*): a *globális klímaváltozás, a világban megindult hatalmi átalakulás, a demográfiai változások, a termékek és kommunikációs eszközök proliferációja, a gazdasági válságot követő vásárlói magatartás-változás és a technológiai fejlődés radikális gyorsulása.*

A hatalmi átalakulás következményeit az MTA Marketingtudományi Albizottságának felkérésére már részletesen elemeztük (*Rekettye, 2016*), most a technikai fejlődés radikális gyorsulásának mozgatórugójával, a digitalizációval, illetve annak az üzleti életre gyakorolt hatásával fogunk foglalkozni. Azért tartjuk ezt fontosnak, mert a szakirodalom tanulmányozása is, és egy több országban végrehajtott szakértői megkérdezés (*Rekettye Jr., 2017*) is igazolta, hogy – jóllehet az itt vázolt trendek szorosan összekapcsolódnak – mégis fontosságban kiemelkedik közülük a *technikai fejlődés*. Olyannyira, hogy ma már többen a *negyedik ipari forradalomról* beszélnek. Jelen tanulmányban ennek az ipari forradalomnak a lényegével (Industry 4.0) foglalkozunk, bemutatva a digitalizáció hatására immár örvényszerűen mozgó, megsokszorozódó, ún. disruptive (leváltó) innovációk jellegzetességeit, és mindezek hatását a költségekre és az árakra.

2. IPARI FORRADALOM 4.0

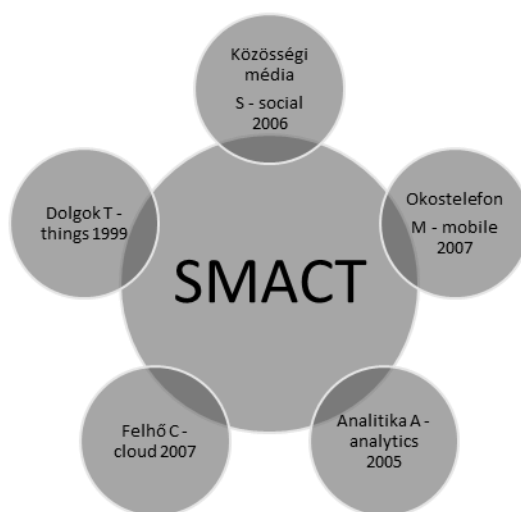
A negyedik ipari forradalom szóösszetétel nem más, mint Klaus Schwab, a Világgazdasági Fórum alapítója és jelenlegi vezetője 2017-ben megjelent könyvének a címe (*Schwab, 2017*). Szerinte a világ a technikai fejlődés olyan szakaszába lépett, amelyet nyugodtan lehet forradalomnak is nevezni, és ez olyan változás (fejlődés), amely akár átírhatja a korábbi trendeket és meghatározhatja egész életünket; s mint ilyen, alapvető hatással lehet a vevőérték teremtésére, annak motiváló tényezőire, megvalósítási módszereire, eredményeire és hatásaira. Az *1. ábra* azt mutatja be, hogy milyen fejlődésen ment keresztül a termelés az elmúlt két-három évszázad alatt.

1. ábra: Az ipari forradalmak



Forrás: saját szerkesztés

2. ábra: A SMACT összetevői



Forrás: <https://www.sogeti.com/why-us/leading-innovation/>

Megjegyzés: A Gartner kutatóintézet a SMAC rövidítést használta az Nexus of Forces (az erők összefogása) című kutatásban, ezt egészítette ki a VINTlabs a T-vel, azaz a dolgok internetjével.

A negyedik ipari forradalom következményei ma még beláthatatlanok. Tekintsük át először azt, hogy milyen változásokról beszélünk! A Sogeti kutatóintézet VINTlabs (Vision – Inspiration – Navigation – Trends) kutatócsoportja már 2013-ban leírta, hogy az „okosabb világ” építőkövei

– a közösségi média, az okos telefonok, az elemzési képességek, a felhőalkalmazások a dolgok internetjével kiegészülve -, ma már olyan összefüggő és együttműködő rendszert alkotnak, amely lehetővé teszi azt, hogy dolgainkat okosabbá tegyük, illetve okosabb dolgokat alkossunk (SMACT – 2. ábra).

A negyedik ipari forradalom a 2016-os Davosi Világgazdasági fórum vezértémája volt Mastering the Fourth Industrial Revolutions címmel. Itt a negyedik ipari forradalom különböző pozitív és negatív aspektusai kerültek napirendre. Mert – ahogy Schwab fogalmazott – „There has never been a time of greater promise, or peril”. (Sosem volt még olyan kor, amely nagyobb lehetőségeket és veszélyeket jelentett volna.)

A lehetőségek éppen abban vannak, amit a SMACT elmélet is megfogalmaz, hogy mára az ideálisabb élet építőkövei egységes rendszert alkotnak.

Ennek egy másik vetületét vette górcső alá John Moavenzadeh a 2015-ös amszterdami csúcstalálkozón tartott előadásában (2015). Megállapította, hogy a negyedik ipari forradalom teljesen átalakítja a *globális termelési rendszert*. A kialakuló kiber-fizikai rendszer kombinálja a kommunikációt, az információs technológiát, az adatokat, a fizikai elemeket és egy sor alapvető technológiát, mint az érzékelő hálózatot (receptorokat), az internet kommunikáció infrastruktúráját, az intelligens azonos idejű feldolgozást, a mechanikai tevékenységek résztvevőit, a „big data”-t és annak beszerzését, az automatizált operációs és menedzsment rendszereket, a fejlett robotikát, a 3D és 4D nyomtatást.

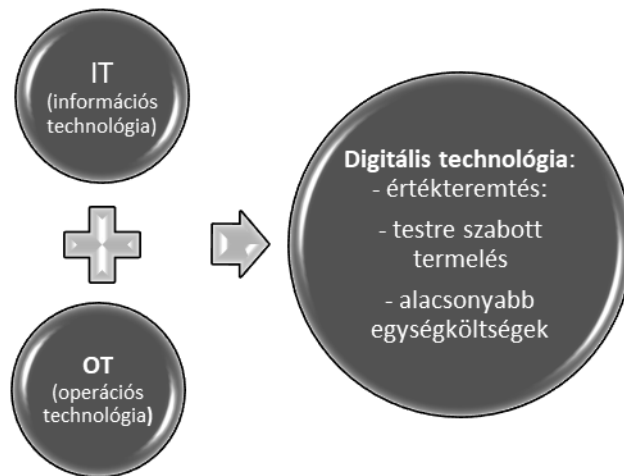
Mindennek alapján az ipar üzleti modellje alapjaiban fog megváltozni. Egy, a vállalati stratégiai vezetők körében végrehajtott 2015-ös felmérés szerint pl.

- az autóiipari szakemberek 88%-a azt gondolja, hogy 2030-ra legalább egy nagy autógyár nagyobb árbevételt fog elérni adatok és szolgáltatások értékesítéséből, mint gépkocsi és alkatrész eladásból;
- a bankszakemberek 92%-a egyetért abban, hogy az ún. „distributed ledger” (magyarul: az elosztott főkönyvi rendszer) technológia 2030-ra egész pénzügyi rendszerünket alámossa;
- az intézményi befektetők és a pénzügyi vezetők többsége egyetért abban, hogy 2025-re a pénzügyi tranzakciók többsége, sőt a céges dokumentumok nagy része is a blockchain

(magyarul: blokklánc, amely egy folyamatosan növekvő, elosztott adatblokkokból álló adatlista) rendszerben fog lebonyolódni (Peplow, 2016).

Összességben úgy lehet fogalmazni, hogy az IT (információs technológia) integrálódik az termelési technológiával (OT – Operation's Technology) (3. ábra), amely az M2M (Machine to Mashine) gép a géppel kommunikáció révén termelési paradigmaváltást okoz. Az így kialakuló internet alapú kiber–fizikai rendszerek kedvező változásokat hoznak létre a vevőérték teremtésben, vagy ahogy François Barbier a FLEX cég egyik vezetője fogalmaz (Barbier, 2017): The Fourth Industrial Revolution will change the way we produce and consume (a 4. ipari forradalom megváltoztatja a termelést és a fogyasztást is).

3. ábra: Az IT és az OT összekapcsolódása



Forrás: Bloem et al., 2014 alapján

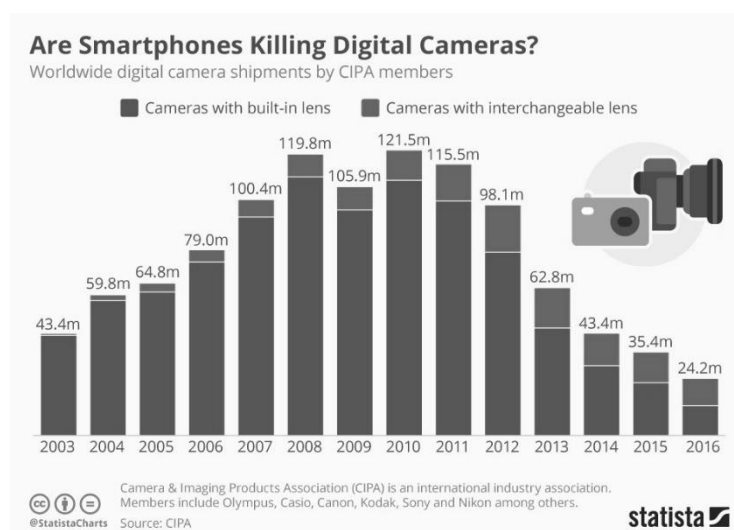
3. A DISRUPTIVE (LEVÁLTÓ) INNOVÁCIÓK SOKASODÁSA, A DIGITÁLIS ÖRVÉNY

A digitális technológia gyorsütemű fejlődése paradigmaváltást fog eredményezni a termelésben, és hatással lesz nemcsak a cégek, hanem az egyes országok versenyképességére is (Baur et al., 2015; Rüßman et al., 2015; Geissbauer et al., 2016; Dujin et al., 2016). Ami már most is látható az az, hogy a digitális technológia hatalmas teret ad az ún. disruptive innovációk elterjedésének. A disruptive innováció magyarosításakor Bógel György (2008) a „teremtő rombolás” kifejezést használja és telekommunikációs példákon keresztül mutatja be ennek az innovációnak a lényegét, azt, hogy a megjelenő új lerombolja a régit és újat teremt. Mi itt –

egyetértve Vörös József (Vörös, 2018) szóhasználatával – a „leváltó” kifejezést használjuk, amin azt értjük, hogy az „új” leváltja a „régit”.

Példák sokaságát lehetne felhozni. Az egyik leglátványosabb ezek közül a fényképezésre épülő ipar. A több mint 100 évig virágzó celluloid filmmel való fényképezést gyors ütemben váltotta le a 21. században a digitális kamera. A dolog fintora, hogy a Kodak cég – amely a digitális kamera feltalálója volt – túl hosszú ideig ragaszkodott a régihez, aminek eredményeképpen tönkrement. De a digitális kamerák gyártói sem ülhetek nyugodtan babérjaikon, mert a 2007-ben megjelent okostelefon alig egy évtized alatt csaknem teljesen leváltotta a digitális kamerát (4. ábra).

4. ábra: Az okostelefon „leváltja” a digitális kamerát (a kamerák értékesítése, millió db)



Forrás: statista.com, a CIPA (Camera & Imaging Products Association) adataira építve

A digitális leváltó változások egy-egy iparág számára azt jelentik, hogy – akár az ágazatban dolgozó vállalatok, akár külsők (pl. start-up-ok) részéről – olyan új fejlesztések, a vevők szükségleteinek olyan újszerű kielégítési módjai jelennek meg, amelyek veszélyeztetik az ágazat egészének jelenlegi helyzetét.

Ha ez a folyamat elkezdődik, akkor egyre gyorsul, és örvény-szerűen magával rántja a vállalatokat. Egyes írások a 2012-15-től kezdődő időszakot már a digitális örvény (digital vortex) érájának nevezik. Hivatkozhatunk itt a Loucks és társai által írt „A digitális örvény” című könyvre, amely 2017-ben megkapta az Axiom Business Book Award díjat.

A digitális örvény egyesek számára komoly veszélyt, mások számára pedig nagy lehetőséget jelent. Ahogy Bradly és társai írják: „A közgazdászok vitatkozhatnak azon, hogy milyen termelékenységi előnye van a digitális technológiának, de ezt a vitát elhomályosítja az a tény, hogy a vevők (mind az egyéni fogyasztók, mind a szervezetek) tagadhatatlanul hatalmas értékelőnyhöz jutnak — alacsonyabb költségek, jobb teljesítmény, új kapcsolatok” (Bradly et al., 2015a, 10).

Nem minden iparág van azonban egyenlő mértékben kitéve a digitális örvény hatásainak. Az IMD és a Cisco által működtetett Global Business Center for Digital Business Transformation kutatócentrum szerint 2015-ben a következő ábrában látható sorrend volt kialakítható az ágazatok között (5. ábra).

5. ábra: A digitális örvénynek való kitettség sorrendje (1=legjobban, 12=legkevésbé)

12. Gyógyszergyártás
11. Olaj és gázipar
10. Közszolgáltatások
9. Egészségügy
8. Csomagolt fogyasztási cikkek gyártása
7. Vendéglátás és turizmus
6. Oktatás
5. Telekommunikáció
4. Pénzügyi szolgáltatások
3. Kiskereskedelem
2. Média és szórakoztatás
1. Technológiai termékek és szolgáltatások



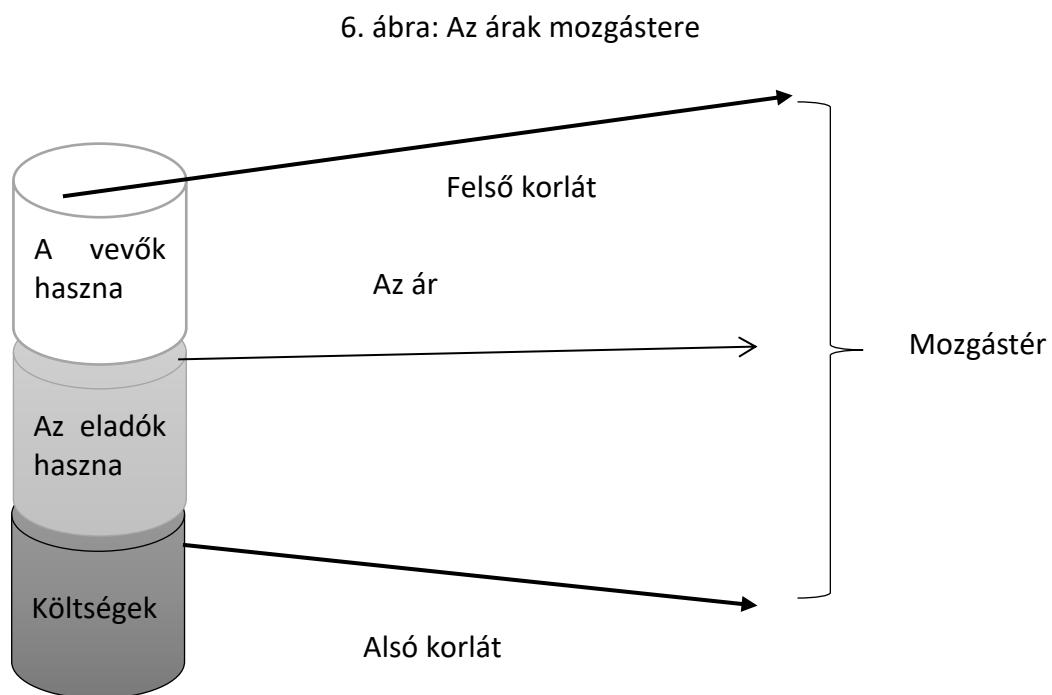
Forrás: Bradly et al., 2015a, 21 alapján

Megjegyzés: A kutatócentrum ezt a sorrendet egy 13 országban végrehajtott szakértői megkérdezés alapján határozta meg. A megkérdezésben részt vett 941 vállalati vezető a digitalizációban megvalósuló beruházások nagyságát, a digitalizáció hatásának várható idejét és eszközeit, valamint annak a piacon lévő vállalatokra gyakorolt veszélyeit próbálta az elkövetkező öt évre megbecsülni.

Persze ez a sorrend pillanatok alatt változhat; amíg valamely cég ma még az örvény szélén van, hirtelen belepottyanhat annak közepébe, és a mozgás fordítva is igaz.

4. AZ IPARI FORRADALOM 4.0 HATÁSA AZ ÁRAKRA

Minden termék vagy szolgáltatás árának megállapításakor az előállítók két korlátot kell, hogy szem előtt tartsanak: az alsó korlátot a költségek (rövidtávon az egységnyi változó költség, hosszabb távon az egységnyi összköltség) alkotják, míg a felső korlátot a mindenkori vevők árelfogadási-, vásárlási hajlandósága képezi. Ez utóbbit persze nagymértékben befolyásolja az, hogy a termék vagy szolgáltatás mekkora észlelt értéket jelent a célpiac vevőinek. Ha az ár nem e két korlát között van, akkor vagy nem lehet eladni a terméket, vagy ha igen, akkor veszteséget fog termelni. Már évtizedekkel ezelőtt írt tanulmányaimban megállapítottam (*Reketye, 1997, 1999*), hogy a technológiai javaknál ez a két korlát folyamatosan távolodik egymástól (*6. ábra*), nagyobb mozgásteret adva az árpolitikának.



Forrás: saját szerkesztés

4.1. A negyedik ipari forradalom hatása az árképzés alsó korlátjára

Az árak alakításának alsó korlátját a költségek jelentik. Hosszabb távon a vállalat nyereségességének feltétele az, hogy az árban az egységre eső teljes költség megtérüljön, miközben rövid távú üzletpolitikai ár-akciók esetében az is elég, ha legalább az egységnyi változó költségek térülnek meg. Ha egy termék előállítása kisebb költségekkel történik, mint korábban, akkor *termelékenység-javulásról* beszélünk. Ha végig tekintünk az ipari forradalmak történetén, akkor megállapíthatjuk, hogy mindegyik hatalmas mértékű termelékenység-javulást eredményezett. Elég, ha csak a tömegtermelés kialakulása, vagy az automatizálás következményeire gondolunk.

Most, a negyedik ipari forradalom elején minden prognózis azt vetíti előre, hogy az elkövetkező 10-20 évben a termelékenységnek – a korábbiakat meghaladó – radikális javulása várható, ami azt jelenti, hogy az egységköltségek – ágazonként természetesen eltérő mértékben – jelentősen csökkenni fognak. Tekintsük át, hogy mely költségelemek milyen mértékben érintettek ezekben a folyamatokban! Rübmann és társai a német alkatrészgyártásra vonatkozóan végeztek számításokat, és megállapították, hogy

- Az elkövetkező 5-10 éven belül a közvetlen *munkabéreköltségek* a mai szinthez képest átlagosan 30%-kal fognak csökkenni.
- Ugyanilyen mértékű csökkenés várható az *üzemi általános költségek* (működtetési költségek) területén.
- Az *anyagköltségek* változatlanok maradnak, de az anyag- és árumozgatási, logisztikai költségek 50%-os csökkenése prognosztizálható.
- A *vállalati általános költségek* (overhead costs) területén 30%-os csökkenés prognosztizálható.
- Az „okos gyár” megteremtése azonban komoly beruházásokat kíván meg. Ezek pedig megnövelik az *amortizáció* mértékét – mintegy 40%-kal. Ez a költségelem az egyetlen, amelynél növekedése várható.
- Végül megállapítják, hogy a termelékenység növekedése miatt az összes költség 5-7%-os, és a konverziós (anyagok nélküli) költségek 27-30%-os csökkenése várható. (Rübmann et al., 2015, 11)

4.1.1. *Első kitérő: a költségcsökkenés hatása a munkaerőpiacra*

Érdemes itt egy kis kitérőt tennünk a munkabérek csökkenése kapcsán. A munkabérek azért fognak csökkenni, mert az „okos” gyárban sokkal kevesebb emberre lesz szükség; munkájukat a gépek veszik át. Jó példa erre a japán Okuma gépgyártó vállalat, amely heti hét napon, napi 24 órában dolgozik mindennemű emberi beavatkozás nélkül. A magasan kvalifikált munkát végző operátorok csak felügyelik a rendszert (Dujin – Geiisler, 2016, 7). Sikerült nekik a japánok által nagyok kedvelt *kaizen* módszert is automatizálni, aminek eredményeképpen a gyár termelékenysége többszörösére nőtt. Ez a negyedik ipari forradalom azon oldala, amelyet Schwab lehetséges nagy veszélyként aposztrofált. Egyes kutatók szerint pl. az USA-ban az iparban foglalkoztatottak közel fele van olyan veszélyben, hogy munkájukat gépek veszik át. Ez az arány még magasabb a fejlődő országokban, amelyek alacsony hozzáadott értékű, szerződéses termelésre szakosodottak.

Az optimistább előrejelzések a kiszolgált szolgáltatások, illetve az általános szolgáltatások területén új munkahelyekre számítanak. Ehhez azonban a rendelkezésre álló munkaerő képzettségének és hozzáállásának jelentős változására van szükség. Ezzel kapcsolatban Erik Brynjolfsson, az MIT (Massachusetts Institute of Technology) professzora a BBC egyik adásában így nyilatkozott: “The concern is that we are not updating our education, training and political institutions to keep up,” (A probléma az, hogy nem korszerűsítjük az oktatást, a továbbképzést és a politikai szervezeteket, hogy lépést tudjunk tartani.) És szerinte ez azzal végződhet, hogy sok embert fogunk elveszíteni (Gray, 2017).

4.1.2. *Második kitérő: Költség alakulás a negyedik ipari forradalom által nem érintett területeken*

A negyedik ipari forradalom a társadalom csaknem minden területére érezhető hatást fog gyakorolni. Vannak azonban olyan területei is a társadalomnak, amelyeknél ez a hatás csak kevésbé érződik majd. Ilyen például a kultúra sok területe, az oktatás egyes részei, az orvoslás egyes területei stb. Ezek a területek azok, amelyeknél az emberi közreműködés meghatározó marad a jövőben is. A kérdés az, hogy a költségcsökkenés itt is érződik-e, vagy sem. Nos, a választ erre a közelmúltban elhunyt William Baumol „*költségbetegség*” néven elhíresült elmélete adja meg. Az elmélet szerint a termelésben megvalósuló termelékenység-növekedés lehetővé tette és – érthető módon – együtt járt az ott dolgozók béremelkedésével. Nos, Baumol

példáját használva, egy vonósnégyestől termelékenység-emelkedés egyáltalán nem várható, de ha az ő bérüket nem emelték volna, akkor pályájukat elhagyva az iparban vállaltak volna munkát (Lee, 2017).

A gyáriparban megvalósuló termelékenység-növekedés lehetővé teszi ebben a szektorban az árak csökkentését és egyidejűleg a bérek emelését. Ez azonban szükségszerűvé teszi a magas emberi munkára épülő szolgáltatásokban a bérek emelését, és ezt fedezendő, az árak egyidejű növelését is.

4.2. A negyedik ipari forradalom hatása az árképzés felső korlátjára

Az árak kialakításának felső korlátját a vevők árelfogadási hajlandósága képezi. Az árelfogadási hajlandóságot pedig az észlelt vevőérték befolyásolja; azaz a vevők többsége a vásárlásra vonatkozó döntését a termék által nyújtott hasznosság és az annak megszerzéséért tett ráfordítások (köztük kiemelten az ár) mérlegelése alapján hozza meg. A múlt elemzése azt igazolja, hogy az ipari forradalmak, az ipar fejlődése, a sokasodó innovációk folyamatosan növelték a kibocsátott termékek hasznosságát.

A negyedik ipari forradalomban ez a folyamat radikálisan felerősödik. A tanulmány első részében felsorolt eszközök (SMACT) összekapcsolt alkalmazása lehetővé teszi, hogy

- A vevőket már a termékfejlesztés korai fázisába bevonva sokkal vevőbarát termékeket fejlesszenek.
- A termékfejlesztés idejét a szimulációs tesztek és a 3D nyomtatás sokkal gyorsabbá teszi, ezért a piacra kerülés ideje radikálisan csökkenjen.
- A gyártott termékek minősége a robotok használatával és az emberi munka kiküszöbölésével sokkal jobb lesz.
- A digitalizáció – főleg az IoT (Internet of Things) olyan új funkciókat tud a termékekhez társítani, amelyek megkönnyítik annak használatát, biztonságosabbá, sőt élvezetesebbé teszik azokat.
- Az új technológia alacsonyabb költséggel lesz képes a termékek individualizálására, személyre szabottá tételére.

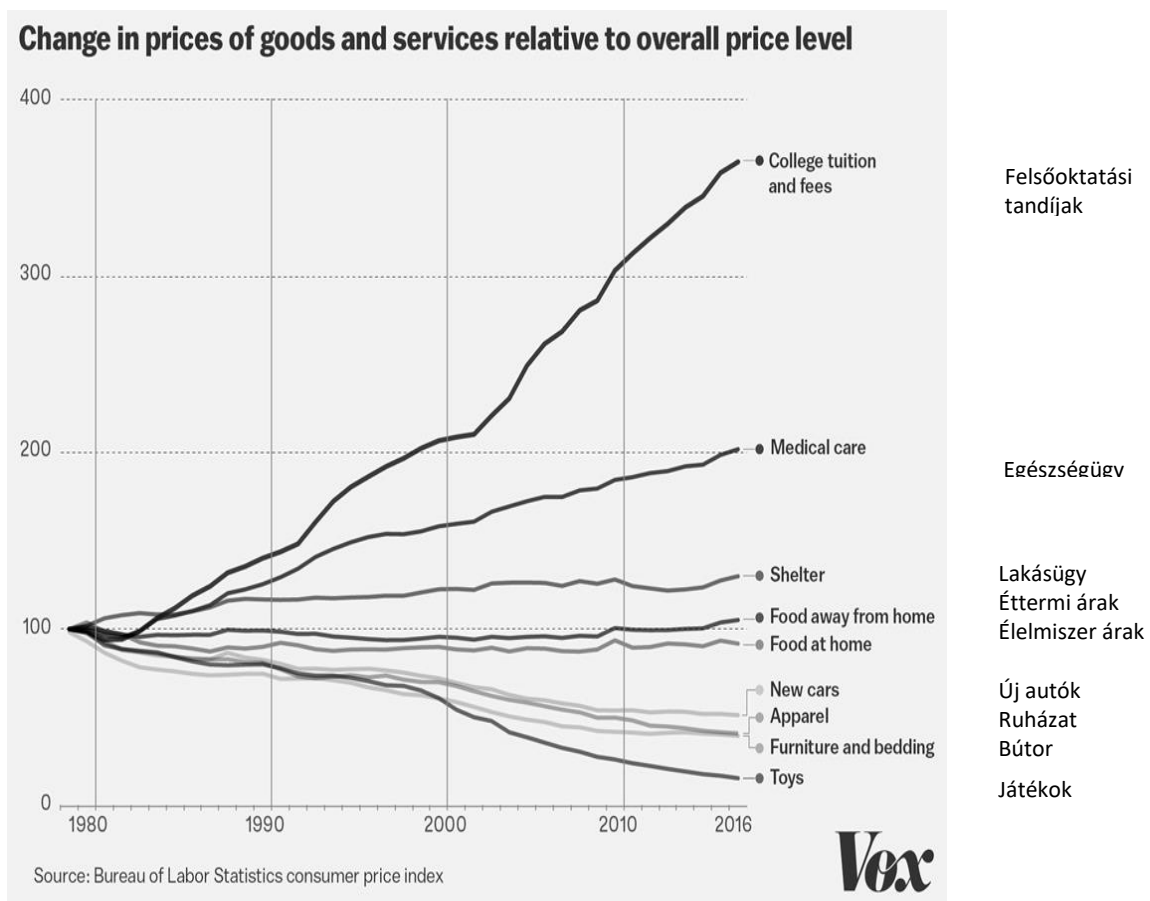
Összefoglalva megállapítható, hogy a technológia által érintett területeken az árképzést meghatározó vevőérték rohamos növekedése várható, amely az árképzés felső korlátjának

meghatározója. Látható tehát, hogy míg az alsó korlát lefelé, addig a felső korlát felfelé mozog; mindez azt eredményezi, hogy az árki alakítás mozgásteret rohamosan növekedni fog.

4.3. Az árak várható alakulása

A nagy kérdés az, hogy ebben a – technológia által érintett – szférában az árak miképpen fognak mozogni. Vajon követik-e a költségcsökkenést és lefelé mozognak, vagy a vevőérték növekedése miatt éppen felfelé. Nézzük meg, mi történt a múltban. A 7. ábra néhány termékcsoporthoz elmúlt 36 évi áralakulást mutatja be az Egyesült Államokban.

7. ábra. Egyes termékek áralakulása az USA-ban (1980-2016)



Forrás: Vox, Bureau of Labor Statistics

Nos, az amerikai példa nagyrészt igazolja a Baumol féle „költségbetegség” elméletet. De nagyon hasonló eredményre jutunk, ha például az árak magyarországi alakulását vizsgáljuk. Korábbi könyvünkben (Reketye, 2011) mi is vizsgáltuk ezt, és arra a magállapításra jutottunk, hogy míg a technikai termékek ára a rendszerváltást követően reálértékben jelentősen csökkent, addig

az emberi munkán alapuló szolgáltatások ára növekedett. Nálunk a felsőoktatást és az egészségügyet – értelemszerűen – nem lehetett vizsgálni, de a legmagasabb növekedést a járművezetői engedélyek megszerzésének ára mutatta.

Témánk szempontjából azonban az az érdekes, hogy mi történik a negyedik ipari forradalom leváltó innovációs körülményei között. Meggyőződésem, hogy ugyanezen tendenciák folytatódnak, de gyorsuló ütemben. Az, hogy az árak milyen mértékben fogják a csökkenő költségeket követni, több tényező függvénye lesz:

- Milyen hatalmi viszonyok uralkodnak majd az adott ágazat piacán, kik lesznek a piac domináns szereplői?
- Miképpen alakul az általunk árbújócskának nevezett játszma a kínálók és a vevők között (*Rekettye – Liu, 2018*)?
- Milyen üzletpolitika lesz a meghatározó az adott ágazatban?

5. LEHETSÉGES ÜZLETPOLITIKÁK A DIGITÁLIS ÖRVÉNY KORSZAKÁBAN

A digitális örvényben lévő cégek két nagy részre, a leváltók és a leváltottak (disruptors, disrupteds) csoportjára oszthatók. A leváltók – és valójában a védekező leváltandók is – alapvetően kétféle üzletpolitikát folytathatnak. Ez a kétféle üzletpolitika szervesen következik abból a gondolatmenetből, amelyiket az árpolitika alsó és felső korlátjáról írtunk:

- *Ár-centrikus üzleti modell.* Ez az üzletpolitika kíván a vevőknek értéket teremteni, hogy a költségek csökkentését középpontba helyezve, minél alacsonyabb árakkal kínálja termékeit, és a versenytársaknál alacsonyabb árakkal kíván versenyelőnyre szert tenni.
- *Vevőérték-centrikus üzleti modell.* A másik irány pedig az, amelyik a versenytársaknál magasabb vevőértéket nyújtó termékeivel kíván kedvező pozíciókra szert tenni a versenyben.

5.1. Ár-centrikus üzleti modell

A leváltók kedvenc üzleti modellje. Sokszor olyan újszerű, nem konvencionális menedzsment módszereket alkalmaznak például az ellátási láncban, a munkaerővel való gazdálkodásban, és

főleg a termelésben, amelyek révén költségelőnyre tehetnek szert. Többféle módszer figyelhető meg már ma is:

- *Ingyenes kínálat.* Főleg a telekommunikációban alkalmazott módszer, hogy olyan dolgokat adnak ingyen, amelyekért korábban fizetni kellett. Ezt főleg ott lehet megtenni, ahol a változó költségek alacsonyak, a marginális változó költség pedig szinte nulla. A Skype (hang és videóhívás), a Spotify (zene), a Dropbox (online tárolás) említhető példaként. A magasabb, prémium szolgáltatásért persze már fizetni kell.
- *A költségek megosztása* az igénybe vevők között. Példa Groupon.
- *Kemény alku segítése.* A Trivago (utazás, szállás) példája hozható fel.
- *Fordított aukció.* Ennél a vevő adja meg az árat.
- *A használat szerinti fizetés.* A korábbi fix ár helyett a vevő csak annyit fizet, amennyit igénybe veszi a szolgáltatást, vagy használja a terméket.

5.2. A vevőérték-centrikus üzleti modell

Ez az üzleti modell – az alacsonyabb árak mellett – magasabb vevőértéket (korszerűbb termékeket, nagyobb kényelmet stb.) kíván nyújtani a vevőknek. A digitális örvényben lévők alapelve, hogy minden digitalizálendő, ami lehetséges. Így sokszor, ami korábban fizikai jellegű volt, ma már szolgáltatásként kapcsolható a termékhez. Néhány az alkalmazott módszerek közül:

- Ingyenes kipróbálhatóság.
- A közvetítők kikapcsolása, a vevők bevonása az eladásba (Do it Yourself).
- Teljes mértékű testre szabás.
- Új digitális funkciók kialakítása a termékeken.
- A termék nagyon gyors és kényelmes rendelkezésre bocsátása.
- A vásárlás megkönnyítése stb.

A két üzleti modell a valóságban nem különül el ennyire egymástól. A cégek többsége e két modell alapelveit egyidejűleg alkalmazza: alacsonyabb egységköltségek mellett növelik a termék vevőértékét. Ez a menedzsment-módszer azonban nem egyszerű.

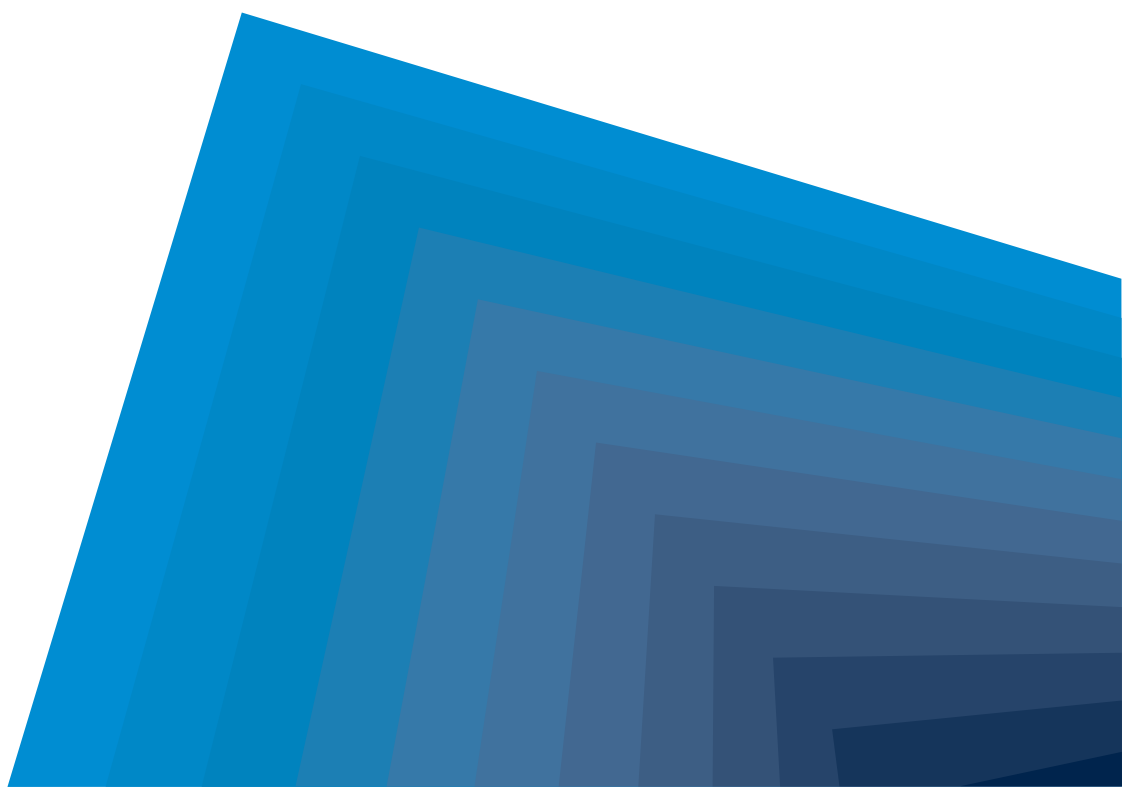
Ahhoz, hogy a vállalatok a negyedik ipari forradalom és a digitális örvény körülményei között is sikeresek legyenek, egy sor új dolgot kell megismerniük, tudomásul venniük és végrehajtaniuk. Egy dolog bizonyos: a korábbi, megszokott módszerekhez való ragaszkodás – amelyek a környezet lassú és fokozatos változására épültek – egyenlő a halálos ítéletükkel (*Hansgaard - Mikkelsen, 2013*). Mert ez egy új valóság. Mindez érinti a vállalatok szervezeti felépítésének, menedzsment-gyakorlatának és a vállalati kultúrájának az átalakítását is.

IRODALOMJEGYZÉK

- Barbier, F. (2017): 5 trends for the future of manufacturing, World Economic Forum. Source: <https://www.weforum.org/agenda/2017/06/what-s-going-on-with-manufacturing-b013f435-1746-4bce-ac75-05c642652d42/> 2017.08.15.
- Baur, C. – Wee, D. (2015): Manufacturing's next act, McKinsey&Company, June.
- Bloem, J. – van Doorn, M. – Duivestijn, S. – Wxcoffier, D. – Maas, R. – van Ommeren, E. (2014): The Fourth Industrial Revolution. Groningen: Sogeti VINT.
- Bögel Gy. (2008): A schumpeteri „teremtő rombolás” módjai az infokommunikációs iparban. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 55, április, pp. 344–360.
- Bradley, J. – Loucks, J. – Macaulay J. – Noronha, A. – Wade, M. (2015a): Digital Vortex – How Digital Disruption is Redefining Industries. Global Center for Digital Business Transformation. IMD.
- Bradley, J. - Loucks, J. – Macaulay J. – Noronha, A. – Wade, M. (2015b): New Path to Customer Value. Global Center for Digital Business Transformation. IMD.
- Dobbs, R. – Manyika, J. – Woetzel, J. (2015): No ordinary disruption. New York: Public Affairs.
- Dujin, A. – Geissler, C. (eds) (2016): The Industrie 4.0 transition quantified, THINK ACT, Roland Berger GmbH, Germany, Source: <https://www.weforum.org/agenda/2017/06/what-s-going-on-with-manufacturing-b013f435-1746-4bce-ac75-05c642652d42> 2017.08.15.
- Geissbauer, R. – Vedsø, J. – Schrauf, S. (2016): A Strategist's Guide to Industry 4.0. STRATEGY + BUSINESS, Published: May 9, No. 83.
- Gray, R. (2017): The Future Now. BBC, May 23, 2017.
- Gregosz, D. (2012): Economic Megatrends up to 2020, Konrad Adenauer Stiftung, Berlin Source: http://www.kas.de/wf/doc/kas_31798-544-2-30.pdf?131022152617 2017.08.15.
- Hajkowicz, S. (2015): Global Megatrends – Seven patterns of change shaping our future. Australia CSIRO: Publishing.
- Hansgaard, J., V. – Mikkelsen, K. (2013): A series of tsunamis are underway: leaders must learn how to surf the waves. *Strategic Decision*, Vol. 29, No. 8, pp. 3–5.
- Larsen, G. (2006): Why megatrends matter. Copenhagen Institute for Future Studies, Source: <http://www.cifs.dk/scripts/artikel.asp?id=1469> 2017.08.15.

- Lee, T., B. (2017): William Baumol, whose famous economic theory explains the modern world, has died. Source: <https://www.vox.com/new-money/2017/5/4/15547364/baumol-cost-disease-explained> 2017.08.16.
- Loucks, J. – Macaulay, J. – Noronha, A. – Wade, M. (2016): Digital Vortex. Switzerland: IMD, Lausanne,
- Moavenzadeh, J., (2015): The 4th Industrial Revolution: Reshaping the Future of Production In: The sustainability imperative —New insights in consumer expectations. October, Nielsen.
- NIC (National Intelligence Council) (2008): Global Trends 2025: A Transformed World. Washington, DC.
- Peplow, M. (ed.) (2016): Distributed Ledger Technology: beyond block chain. A report by the UK Government Chief Scientific Adviser. London: Government Office for Science.
- Rekettye G. (1997): Az árak és a fogyasztói magatartás. Marketing & Menedzsment, Vol. 31, No. 4, pp. 25–32.
- Rekettye G. (1999): Az ár a marketingben. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Rekettye G. (2011): Multidimenzionális árazás. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Rekettye G. (2016): A hatalmi átalakulás globális megatrendje és a nemzetközi marketing. Vezetéstudomány, Vol. 47, No. 4, pp. 3–10.
- Rekettye G. – Rekettye G. Jr. (2013): Global trends and their influence on future business performance. International Journal of Business Performance Management, Vol. 14, No. 1, pp. 95–110.
- Rekettye G. Jr. (2017): The future performance of marketing communication – a comparative study. International Journal of Business Performance Management, Vol. 18, No. 3, pp. 293–306.
- Rekettye, G. – Liu, J. (2018) The present state of the game ‘hide and seek’ in pricing. International Journal of Business Performance Management, Vol. 19, No 2, pp. 158–168.
- Rüßman, M. – Lonrenz, M. – Gerbert P. – Waldner, M. – Justus, J. – Engel, P. – Harnisch, M. (2015): Industry 4.0. Boston Consulting Group, April.
- Schwab, K. (2017): The Fourth Industrial Revolution. New York: Penguin Random House LLC.
- Vielmetter, G. – Sell, Y. (2014): Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead your Company into the Future. New York: Hay Group Holding Inc.
- Vörös J. (2018) Termelés- és szolgáltatásmenedzsment. átdolgozott kiadás, Budapest: Akadémiai Kiadó.

IV. Szekció – Session IV.



**VÁLTOZÁSOK A NEMZETKÖZI HRM-BEN KÖZÉP-KELET EURÓPÁBAN A CEEIRT
KUTATÁSOK TÜKRÉBEN**

**CHANGES IN INTERNATIONAL HRM IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE IN THE
LIGHT OF THE CEEIRT RESEARCH**

POÓR JÓZSEF

PhD, DSc, egyetemi tanár
Szent István Egyetem GTK
poorjf@t-online.hu

KEREKES KINGA

PhD, egyetemi docens
Babeş-Bolyai Tudományegyetem
kinga.kerekes@econ.ubbcluj.ro

SZLÁVICZ ÁGNES

PhD, rendkívüli egyetemi tanár
Újvidéki Egyetem Közgazdasági Kar
Szabadka
slavica@ef.uns.ac.rs

NEMANJA BERBER

PhD, egyetemi docens
Újvidéki Egyetem Közgazdasági Kar
Szabadka
berber@ef.uns.ac.rs

MARZENA STOR

PhD, egyetemi tanár
Wroclawi Közgazdaságtudományi
Egyetem
marzena.stor@wp.pl

KAROLINY MÁRTONNÉ

PhD, Habilitált egyetemi docens
Pécsi Tudományegyetem
karoliny@ktk.pte.hu

MONICA ZAHARIE

PhD, egyetemi docens
Babeş-Bolyai Tudományegyetem
monica.zaharie@econ.ubbcluj.ro

ALLEN ENGLE

PhD, egyetemi tanár
Eastern Kentucky Egyetem
allen.engle@eku.edu

Absztrakt

A nemzetközi HRM nagyon fiatal diszciplína, létezése csak az 1980-as évek végén vált valósággá (Poole, 1990; Evans et al., 2002). A 80-as évek végén és a 90-es évek elején Közép-Kelet Európában is megjelentek a multinacionális vállalatok (Lewis, 2005). 2007-ben a néhai Farkas Ferenc és Poór József kezdeményezésére létrehozták a Közép- és Kelet-Európai Nemzetközi Kutatócsoportot (CEEIRT), amely közép-kelet-európai egyetemek kutatóit fogja össze. A kutatási projekt keretében a multinacionális vállalatok régióinkban működő leányvállalatainak HR tevékenységét vizsgáljuk. Eddig három felmérést végeztünk: 2009-re, 2011-re és 2015-re vonatkozóan. Jelen tanulmányban kiemeljük a jelzett kutatásból leszűrhető általános tapasztalatokat, illetve rámutatunk a vizsgálati időszakban bekövetkezett változásokra.

Kulcsszavak: nemzetközi emberi erőforrás menedzsment, Közép-és Kelet Európa, CEEIRT, multinacionális vállalatok

Abstract

International HRM is a very young discipline; it came into existence only at the end of the 1980s (Poole, 1990; Evans et al., 2002). Multinational companies started to settle in the CEE region in the late 1980s and early 1990s (Lewis, 2005). In 2007, at the initiative of the late Ferenc Farkas and of József Poór, the Central and Eastern European International Research Team (CEEIRT) was established, bringing together researchers from the region's universities. In the framework of this research project, we investigate the HR activities at subsidiaries of multinational companies established in our region. So far, we have conducted three surveys, for reference years 2009, 2011 and 2015. In our paper, we highlight the conclusions that can be traced from this research.

Keywords: International Human Resources Management, Central and Eastern Europe, CEEIRT, Multinational enterprises

1. BEVEZETŐ

A közép-kelet-európai államok piacgazdaságra való áttérésében és privatizációs folyamataiban élenkítő szerepet töltöttek be a közvetlen külföldi tőkebefektetések (FDI), amelyek állománya évről évre növekedett. A külföldi befektetők a tőke és a technológia mellett modern menedzsment módszereket is magukkal hoztak, és idővel a külföldi cégek leányvállalatainak újfajta gyakorlatát a helyi cégek is átvették (Szlávicz et al., 2015).

A stabil, fenntartható gazdasági fejlődés előmozdítása érdekében fontos megismerni a multinacionális vállalatok (MNV-k) fő döntéshozóinak „üzleti logikáját” (Brewster et al., 2016; Dowling et al., 2013). Ezek között az emberi erőforrás gazdálkodás (HRM) és a különböző HRM technikák külön jelentőséggel bírnak, hiszen – ahogyan azt Kim és Gray (2005) is kiemelik – a versenytársak által nehezen másolható HRM módszerek gyakran jelentősen hozzájárulnak a cégek versenyképességének javulásához az egyre globalizálódó versenyben. A nemzetközi HRM tevékenység (IHRM) ezáltal a multinacionális vállalatok egyik sikertényezőjévé válik.

Az MNV-k leányvállalatai egyre nagyobb szerepet kapnak, s így az ott dolgozó munkavállalók teljesítménye is egyre inkább meghatározza a teljes MNV sikerességét (Kim – Gray, 2005). A HRM tevékenységek nem követhetik az „egy méret mindenre” elvet (Harten et al., 2017). A globális HRM sikere két fő tényezőtől függ: attól, hogy az MNV hogyan alakítja ki globálisan a rá jellemző munkaerőbiztosítási, képzési és javadalmazási tevékenységet, illetve attól, hogy hogyan igazítja mindezt a helyi igényekhez, a helyi ügyvitel gördülékenysége érdekében (Sparow et al., 1995).

A HRM tevékenységek standardizálása a multinacionális vállalatban belüli sajátos globális kompetenciák átadását gyorsíthatja meg, ugyanakkor a helyi igényekhez való alkalmazkodás is elengedhetetlenül fontos a sajátos helyi törvényi szabályozás, szokások, kulturális értékek miatt (Wöcke et al., 2005). Ezért a leányvállalatok menedzserei sajátos nyomásnak vannak kitéve, hiszen a kulcsfontosságú dolgozók, a tehetségek biztosításának komplex feladata során egyensúlyozniuk kell a helyi érdekek és az MNV globális stratégiai érdekei között (Belizon et al., 2013; Schmid et al., 2014).

Közép-Kelet Európában az MNV-k szerepe különösen fontos, több szempontból is. Hozzájárulnak a közvetlen külföldi tőkebefektetésekhez (FDI), az MNV anyacégtől vagy más leányvállalatából érkező expatrióta menedzserek megjelenéséhez, és az MNV más leányvállalataiban működő menedzsment technikák lemásolását ösztönző nyomás növekedéséhez is (Morley et al., 2018).

Az elmúlt évek során jelentős elméleti és gyakorlati kutatás zajlott a következő témakörökben: érték hasonlóság vagy különbözőség az MNV anyacég és a leányvállalatok között (Reiche et al., 2015), a lokális és a helyi perspektíva összehangolásának jelentősége (Smale et al., 2015), tudásátadás az MNV-k esetében (Morris et al., 2014), az MNV-k leányvállalatai közötti verseny a forrásokért, mandátumokért és szerepekért (Belizon et al., 2013; Schmid et al., 2014).

Cikkünkben a közép-kelet-európai MNV-k leányvállalatainak HRM tevékenységében 2009 és 2015 között bekövetkezett változásokat igyekszünk bemutatni, mégpedig a válaszadók szerinti kritikus HR területeket és kihívásokat, a HR részleg átalakulási folyamatait, a központi HR osztály szerepvállalását, a HR szakemberektől elvárt kompetenciákat, valamint a tudásáramlás irányát.

2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

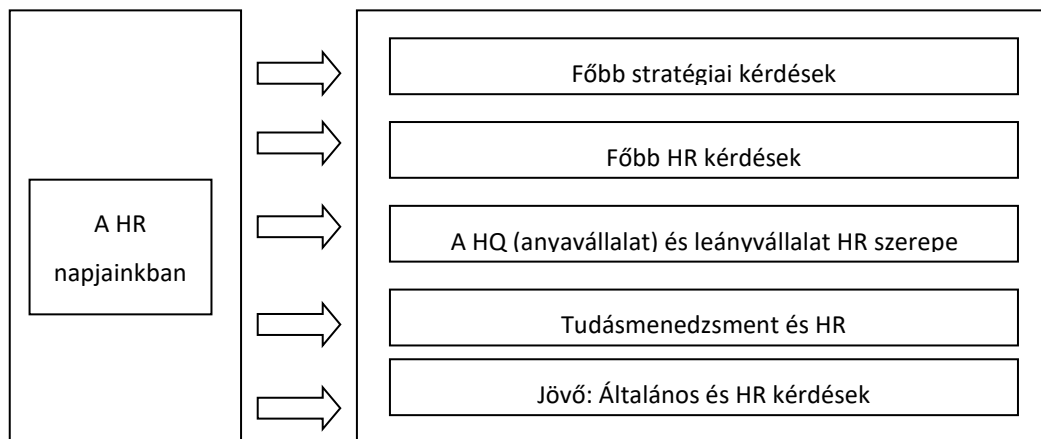
2.1. A kutatás kerete

A kutatási projekt keretében a Közép- és Kelet-Európában megtelepedett multinacionális vállalatok leányvállalatainak HR funkcióit és gyakorlati alkalmazásait vizsgáltuk. A jelen kutatás egy olyan hosszútávú kutatási együttműködés – a Central and Eastern European International Research Team (a továbbiakban CEEIRT) – része, amely Közép- és Kelet-Európa (KKE) egyetemeiről származó kutatókat tömörít, és amelynek célja az átalakuló HR-gyakorlatok és -szerepek vizsgálata a multinacionális vállalatok leányvállalatainál.

2.2. A kutatási modell

A HRM a következő funkciókat foglalja magába: emberi erőforrás tervezés, toborzás és kiválasztás, teljesítményértékelés, képzés-fejlesztés, tehetségmenedzsment, javadalmazás, munkaügyi kapcsolatok, szervezeti kommunikáció és HRMS/IT (Poór – Farkas, 2012).

2. ábra: A CEEIRT kutatási modell



Forrás: Poór – Farkas, 2012

A CEEIRT kutatás során az 1. ábrán látható kutatási modell alapján összeállított kérdőívet használtuk. Jelen cikkünkben az alábbi területek vizsgálatára szorítkozunk:

- *Kritikus HR területek:* a főbb emberi erőforrás gazdálkodási tevékenységek közül mely területeket tekintenek kritikusnak a vizsgálat vállalatok.

- *HR kihívások:* a szakirodalomban említett kihívások, amelyekkel a HR szakemberek gyakran szembesülnek (a megfelelő munkaerő megszerzése, megtartása, versenyképes jövedelem biztosítása, munkavállalói érdekképviselet).
- *A HR területén bevezetett változások:* a HR részleg stratégiai szerepének és feladatainak változása, a HR funkciók és felelősségek leosztása a leányvállalaton belül.
- *A központ és a helyi HR közötti szerepmegosztás:* a helyi HR szerepe a különböző emberi erőforrás menedzsment alrendszerek kialakításában és működtetésében.
- *Tudásmenedzselés a HR területén:* a HR szakemberek elvárt kulcskompetenciái és a tudásáramok fő irányai.
- *A válaszadók adatai:* a jelenlegi HR részleggel és munkatársaival kapcsolatos adatok.

2.3. Az adatfelvétel és adatfeldolgozás módja

A CEEIRT kutatás keretében eddig három felmérést végeztünk (a 2009, 2011 és 2015-es évekre vonatkozóan), ezek során – az összehasonlíthatóság biztosítása érdekében – tartalmában és felépítésében legalább 90 százalékban megegyező kérdőívet használtunk. A válaszok többségét a www.ceeirt-hrm.eu web-survey-en keresztül kaptuk meg, esetenként a válaszadók papír alapon vagy Word dokumentum formátumban töltötték ki a kérdőívet. Az összegyűjtött válaszokat kódoltuk, SPSS adatbázist hoztunk létre, és az adatokat Excel és SPSS programok segítségével elemeztük.

2.4. A válaszadó cégek országok szerinti megoszlása

A kutatás során több közép- és kelet európai országban végeztünk felmérést, ezek közül öt országban (Lengyelország, Magyarország, Románia, Szerbia és Szlovákia) mindhárom alkalommal adatfelvételre került sor, és összesen 705 választ sikerült begyűjteni (1. táblázat). Jelen cikkünkben ezeket az adatokat elemezzük.

1. táblázat: A kutatási minta összetétele

Referencia év		Lengyel-ország	Magyar-ország	Románia	Szerbia	Szlovákia	Összesen
2009	Válaszadók száma	87	74	16	20	22	219

	Válaszadók aránya	39,7%	33,8%	7,3%	9,1%	10,1%	100%
2011	Válaszadók száma	53	118	34	19	30	254
	Válaszadók aránya	20,9%	46,5%	13,4%	7,5%	11,8%	100%
2015	Válaszadók száma	57	90	37	31	17	232
	Válaszadók aránya	24,6%	38,8%	15,9%	13,4%	7,3%	100%
Összesen	Válaszadók száma	197	282	87	70	69	705
	Válaszadók aránya	27,9%	40,0%	12,3%	9,9%	9,8%	100%

Forrás: CEEIRT kutatás

Mindhárom kutatási időszakot figyelembe véve elmondható, hogy a legtöbb válasz Magyarországról és Lengyelországból érkezett, míg a legkevesebb Szerbiából és Szlovákiából.

A kérdőíveket az MNV-leányvállalatok humán erőforrás részlegeinek vezetői, munkatársai, vagy – HR-részleg hiányában– az operatív vezetők töltötték ki.

A válaszadó személyek döntő többsége (68–70%) egyetemi (MSc), 21–25 százaléka pedig főiskolai (BA) végzettséggel rendelkezik, 4–5 százalékuk alacsonyabban képzett. A doktori fokozattal rendelkező válaszadók aránya 2009-ben és 2011-ben 5% körül volt, de ez az arány 2015-ben 1,3 százalékra csökkent. Kevesebb, mint három éve dolgozott a válaszadáskor betöltött pozícióban a válaszadók kb. 40 százaléka. A tíz évnél hosszabb szolgálati idővel rendelkező válaszadók aránya az évek során ingadozott, a legalacsonyabb (9,6%) a 2009-re, a legmagasabb (17,1%) pedig a 2011-re vonatkozó felmérés során volt, 2015-ben pedig a kettő közötti értéket (12,9%) mértünk.

3. ADATOK, EREDMÉNYEK

3.1. A multinacionális vállalatok közép-kelet-európai leányvállalatai által a HR területén érzékelt kihívások

Legelőször az vizsgáljuk, hogy a vizsgált években a HR mely területeit tekintették kritikusnak az MNV-k leányvállalatai. A válaszadók az egyes emberi erőforrás gazdálkodási tevékenységeket egy 1-től 5-ig terjedő skálán osztályozhatták, ahol az 1 a kritikus, míg az 5-ös érték az egyáltalán nem kritikus tevékenységet jelöli (2. táblázat).

2. táblázat: Kritikus HR területek

HR terület	Kritikusság (1 – kritikus ... 5 – egyáltalán nem kritikus)		
	2009	2011	2015
Toborzás	2,98	3,03	3,19
Kiválasztás			3,03
Emberi erőforrás tervezés	2,74	3,07	2,81
Tehetséggondozás	2,97	3,06	2,71
Ösztönzés-juttatások	2,81	3,15	2,74
Személyzet-fejlesztés	3,05	3,01	2,79
Teljesítmény-értékelés	3,01	2,93	2,56
Dolgozói (belső) kommunikáció	2,71	2,96	2,51
Munkaügyi kapcsolatok	3,47	2,67	2,27
HRMS/IT (humán informatika)	3,49	n.a.	2,33

Forrás: CEEIRT kutatás

A vizsgált hat év alatt a kritikus HR területek tekintetében jelentős változások zajlottak le a Közép-Kelet Európában működő MNV leányvállalatainál. Míg 2009-ben a kritikus szakmai területek a belső kommunikáció, az emberi erőforrás tervezés és az ösztönzés-juttatások voltak, addig 2015-ben a munkaerő megszerzése és megtartása, illetve a HR információs rendszerek képezték a kritikus HR szakterületeket.

A 3. táblázat adatai azt mutatják be, hogy mi jelentett kihívást a HR területen dolgozóknak 2011-ben és 2015-ben (2009-re vonatkozóan nincsenek adataink).

3. táblázat: HR kihívások

HR kihívások	Jellemzőség (1 – nem jellemző... 4– igen nagy mértékben jellemző)	
	2011	2015
Könnyen találunk a munkaerőpiacon fizikai dolgozókat	2,48	2,14
Könnyen találunk a munkaerőpiacon jól képzett műszakiakat	2,20	2,01
Legtöbb munkakörben nem jelent gondot az idegen nyelvtudás	2,47	2,66
Könnyen meg tudjuk tartani a tehetségeket	2,64	2,48
Minden munkakörben versenyképes jövedelmet tudunk biztosítani dolgozóinknak	2,69	2,67
A szakszervezetek befolyása jelentős	1,72	1,62

Forrás: CEEIRT kutatás

A régióban működő MNV leányvállalatok HR szakemberei hasonló kihívásokkal kerültek szembe 2011-ben, mint 2015-ben. A legnagyobb kihívást mindkét évben az jelentette, hogy a dolgozóknak versenyképes jövedelmet biztosítsanak, valamint az, hogy megtartsák a tehetségeket. A legkevésbé jelentős kihívásnak 2011-ben és 2015-ben is a szakszervezetek befolyását tartották.

3.2. A multinacionális vállalatok közép-kelet-európai leányvállalatainál a HR területén végbement változások

A HR menedzserek válaszai alapján elmondható, hogy 2011 és 2015 között a közép-kelet-európai régióban működő MNV leányvállalatok HR részlegei jelentős átalakulásokon mentek keresztül (4. táblázat).

4. táblázat: A HR-részleg átalakulása

Változások	A változást bevezetők aránya	
	2011	2015
A HR üzleti partneri szerep / funkció erősödése	35,0%	40,9%
A HR üzleti partneri szerep / funkció bevezetése	23,6%	30,0%
Önkiszolgáló HR bevezetése az alkalmazottak számára	15,0%	21,9%
Önkiszolgáló HR bevezetése vezetők számára	16,7%	23,7%

Változások	A változást bevezetők aránya	
	2011	2015
A HR feladatok / funkciók visszakerülése a vezetéshez	18,3%	20,6%
A HR feladatok / funkciók kiszervezése	17,5%	20,5%
HR SSC létrehozása vállalati szinten	10,2%	13,8%
HR SSC létrehozása regionális szinten	12,2%	19,2%

Forrás: CEEIRT kutatás

A vizsgált ötéves időszakban egyre többen vezettek be fontos változásokat a HR területén, valamint megnőtt a HR stratégiai szerepe is. Így 2015-ben a vizsgált leányvállalatok több mint 40 százalékában erősödött a HR üzleti partneri szerepe (2011-ben ez az arány csak 35% volt), a megkérdezettek további 30%-a pedig ebben az évben vezette be ezt a szerepet (míg 2011-ben csak 23,6%-a). A kutatásban részt vevő cégek csaknem egynegyedében a vezetők önállóan intézhetnek bizonyos HR tevékenységeket. A válaszadók egyötödénél megfigyelhető a HR feladatok visszakerülése a vezetőhöz (ami a HR részleg fontosságának csökkenését jelzi), s ugyanennyi vállalat élt a HR kiszervezésének a lehetőségével.

A leányvállalatok HR tevékenységeinek elemzésénél fontos vizsgálni azt is, hogy az MNV központi HR részlege mekkora önállóságot biztosít az egyes leányvállalatok HR részlegeinek. Erre vonatkozó adatokat ismertet az 5. táblázat.

5. táblázat: A vállalati központ HR-részlegének a leányvállalati HR irányításában betöltött szerepe

Szerepkör	A szerepkört betöltők aránya		
	2009	2011	2015
Nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad (decentralizáció)	23,0%	19,8%	27,8%
Általános irányelveket és keretrendszert biztosít a leányvállalati HR részlegeknek	43,4%	44,1%	38,7%
Részletes HR modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	23,0%	32,6%	26,4%
Minden kevésbé jelentős HR döntés forrása és beleszólás (centralizáció)	10,6%	7,4%	7,1%
Összesen	100%	100%	100%

Forrás: CEEIRT kutatás

A vállalati központ HR-részlegének a leányvállalati szintű emberi erőforrás gazdálkodás irányításában betöltött szerepére vonatkozó eredmények viszonylag stabilak, de megfigyelhető, hogy 2009–2015 között kismértékben csökkent a szoroson ellenőrzött vállalatok aránya (10,6%-ról 7,1%-ra), és nőtt a decentralizált vállalatok aránya (23,0%-ról 27,8%-ra). A vállalatok kétharmadában a központi HR részleg szabja meg a leányvállalat számára az emberi erőforrás gazdálkodás területén követendő (általános vagy részletes) irányelveket és keretrendszert.

3.3. HR kompetenciák és tudásáramlás a multinacionális vállalatok közép-kelet-európai leányvállalatainál

Ahhoz, hogy a HR szakemberek meg tudjanak felelni az MNV leányvállalatok által érzékelt kihívásoknak és a HR részlegek átalakulási folyamatának élére tudjanak állni, sokféle tudással, készséggel és képességgel kell rendelkezniük.

6. táblázat: A HR szakemberektől elvárt főbb kompetenciák

Kompetencia	Fontosság (1 – nem fontos... 4 – nagyon fontos)		
	2009	2011	2015
Személyes hitelesség (eredményesség, hatékony kapcsolatok, kommunikációs képességek)	3,68	3,30	3,47
Idegen nyelvű kommunikáció	2,92	3,13	3,26
HR szolgáltatások (toborzás-kiválasztás, képzés, TÉR, HR mérés stb.)	3,24	3,06	3,27
Stratégiai hozzájárulás (kultúramenedzselés, gyors változtatás, stratégiai döntéshozás)	3,25	2,91	3,01
Üzleti ismeretek (értéklánc, értékteremtés)	3,21	2,88	3,00
HR információs technológia használata	3,07	2,67	2,76

Forrás: CEEIRT kutatás

Mindhárom kutatási évben a személyes hitelesség (ami eredményességet, hatékony kapcsolatrendszert és eredményes kommunikációs készséget feltételez) volt a legfontosabb elvárás a HR szakemberekkel szemben. Emellett az idegen nyelvismeret és a HR szolgáltatások alapos ismerete is fontos elvárásnéként jelenik meg (6. táblázat).

A 7. táblázat azt szemlélteti, hogy miként történik a tudásáramlás a közép-kelet-európai MNV leányvállalatokban: az anyavállalattól a leányvállalat irányába induló, vagy a fordított irányú, illetve a leányvállalatok közötti tudásáramlás a fontosabb.

7. táblázat: A tudásáramok iránya

A tudásáramok iránya	Fontosság (1 – nem fontos... 5 – nagyon fontos)		
	2009	2011	2015
Anyavállalattól a leányvállalat irányába	3,35	3,28	3,43
Leányvállalattól az anyavállalat irányába	2,88	2,62	2,69
Leányvállalatok között	2,67	2,64	2,79
A leányvállalatok HR részlegén belül	3,09	3,34	3,39
A leányvállalatok HR részlege és más szervezeti egységei között		3,06	3,13

Forrás: CEEIRT kutatás

A vizsgált időszakban többször is megváltozott a fő HR tudásáramok iránya. Míg 2011-ben a legfontosabb az anyavállalattól a leányvállalat irányába haladó tudásáramlás volt, addig 2011-ben a leányvállalatok HR részlegén belül történő tudásáramlást tartották a legfontosabbnak. 2015-ben ismét az anyavállalattól a leányvállalat irányába haladó tudásáramlás volt a legfontosabb, azonban a HR részlegen belüli tudásáramlás szinte ugyanakkora szerepet kapott.

4. ÖSSZEGRÉS

Ahhoz, hogy hasznos tanácsokat adhassunk a közép-kelet-európai vállalatok HR tevékenységeinek alakításához, elengedhetetlen megismernünk az MNV-k régióban betöltött szerepét és HR tevékenységeik sajátosságait.

Tanulmányunkban a Közép-Kelet Európában működő MNV leányvállalatok HR tevékenységét érintő fontosabb változásokat próbáltuk meg összefoglalni. A jelen cikkben – terjedelmi okok miatt – csak nyomokban tudtuk felvillantani azt a sokféle adatot és információt, amit a CEEIRT kutatásban az elmúlt hat év során összegyűjtöttünk, feldolgoztunk és publikáltunk.

A fontosabb következtetések között megemlíjtjük, hogy a vizsgált időszakban (2009–2015 között) megnőtt a HR részlegek stratégiai szerepe az MNV leányvállalatok szintjén, egyre több

vezető tekinti üzleti partnernek a HR szakembereket, akikkel szemben igen magas kompetencia-elvárásokat fogalmaznak meg. Az elmúlt évek során a leányvállalati HR részlegek professzionalizálódásának a jelei mutatkoztak, amelynek egyik észlelhető következménye, hogy csökken az MNV központi HR-től való függőségük, és nő a decentralizáció foka. Az információtechnológia vívmányai a HR területén is fontos változásokat hoztak az MNV leányvállalatok életébe, ami a folyamatokat éppúgy érinti, mint az ezekben résztvevő szakembereket. A legfontosabb elvárás a HR szakemberek irányába azonban továbbra is a személyes hitelesség marad.

A kutatás korlátai: A CEEIRT kutatás legfontosabb korlátai közé tartozik, hogy az összegyűjtött vállalati minta nem reprezentatív, ugyanis az alacsony válaszadási hajlandóság nehezen leküzdhető akadályt jelent a kutatócsoport tagjai számára.

IRODALOMJEGYZÉK

- Belizón, M. J. – Gunnigle, P. – Morley, M. (2013): Determinants of central control and subsidiary autonomy in HRM: The case of foreign owned multinational companies in Spain. *Human Resource Management Journal*, Vol. 23, No. 3, pp. 262–278.
- Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Smale, A. (2016): Crossing the streams: HRM in multinational enterprises and comparative HRM. *Human Resource Management Review*, Vol. 26, No. 4, pp. 285–297.
- Dowling, P.J. – Festing, M. – Engle, A. D. (2013): *International Human Resource Management*. London: South-Western CENGAGE Learning, 368 p.
- Evans, P. – Pucik, V. – Barsoux, J. (2002): *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. Homewood: McGraw-Hill/Irwin, 554 p.
- Harten, J. van – Cuyper, N. – Guest, D. – Gugate, M., – Knies, E. – Forrier, A. (2017): Special issue of *International Journal of Human Resource Management and employability: an international perspective*. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28, No. 19, pp. 2 831–2 835.
- Kim, Y. – Gray, S. J. (2005): Strategic factors influencing the human resource management practice: an empirical study of Australian multinational corporations. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 5, pp. 809–830.
- Lewis, P.C. (2005): *How the East was won*. New-York: Palgrave Macmillan, 222 p.
- Morley, M. J. – Minbaeva, D. – Michailova, S. (2018): HRM in the Transition states of Central and Eastern Europe and the Former Soviet Union. In: Brewster, C. – Mayrhofer, W. (eds.): *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management 2nd edition*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 496–486.

- Morris, S. – Hammond, R. – Snell, S. (2014): A micro foundations approach to transnational capabilities: The role of knowledges earch in an ever-changing world. *Journal of International Business Studies*, Vol. 45, No. 4, pp. 405–427.
- Poole, M. (1990): Editorial: Human Resource Management in an International Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 1–16.
- Poór J. – Engle, A. – Gross, A. (2010): Human Resource Management Practices of Large Multinational Firms in Hungary 1988-2005. *Acta Oeconomica*, Vol. 60, No. 4, pp. 427–460.
- Poór, J. – Farkas, F. (szerk.) (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment a multinacionális cégek helyi leányvállalatainál Közép- és Kelet-Európában. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, 253 p.
- Poór, J. – Karoliny, Zs. – Dobrai, K.– Slavic, Á. – Kerekes, K. – Farkas, F. – Engle, A. D. (2014): Factors Influencing Human Resource Management Solutions at Subsidiaries of Multinational Companies in Central and Eastern Europe. *Journal of East-West Business*, Vol. 20, No. 1, pp. 1–27.
- Poór, J. – Engle, A. D. – Brewster, C. (eds.) (2017): HRM in Transition–Practices of MNC-Subsidiaries in Central and Eastern Europe, Russia and Kazakhstan (2015-2016). Komárno: J. Selye University, 290 p.
- Reiche, S. – HarzingA. - W. – Pudelko, M. (2015): Why and how does shared language affect subsidiary knowledge flows? A social identity perspective. *Journal of International Business Studies*, Vol. 46, No. 5, pp. 528–551.
- Schmid, S. – Dzedek, L. – Lehrer, M. (2014): From rocking and boat to wagging the dog: A literature review of subsidiary initiative research and integrative framework. *Journal of International Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 201–213.
- Smale, A. – Bjorkman, I. – Ehrnrooth, M. – John, S. – Makela, K. – Sumelius, J. (2015): Dual values-based organizational identification in MNC subsidiaries: A multilevel study. *Journal of International Business Studies*, Vol. 46, No. 7, pp. 761–783.
- Sparow, P. – Schuler, R. S. – Jackson, S. E. (1994): Convergence or divergence: human resource practices for competitive advantages worldwide. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 287–299.
- Szlávicz, Á. – Stor, M. – Alas, R. – Kerekes, K. – Šeben, Z. – Kontra Csapó, Gy. (2015): Az FDI kelet-európai alakulása és sajátosságai. In: Blahó, A. – Czakó, E. – Poór, J. (szerk.): Nemzetközi menedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó, 431 p.
- Wöcke, A. – Bendixen, M. – Rijamampianina, R. (2007): Building flexibility into multi-national human resource strategy: a study of four South African multi-national enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, No. 5, pp. 829–844.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A szerzők külön köszönetet mondanak a Central and Eastern European International Research Team (CEEIRT-www.ceeirt-hrm.eu) tagjainak, akik adatgyűjtéssel és értékes meglátásokkal járultak hozzá tanulmányunk létrejöttéhez.

**MUNKAERŐHIÁNY – MUNKAERŐ MEGTARTÁS MAGYARORSZÁGON 2016-
2017-BEN ELVÉGZETT EMPIRIKUS KUTATÁSAINK TÜKRÉBEN**

**LABOR SHORTAGE – LABOR RETENTION IN HUNGARY IN LIGHT OF AN
EMPIRICAL RESEARCH IN 2017**

POÓR JÓZSEF

PhD, DSc, egyetemi tanár
Szent István Egyetem GTK
poorjf@t-online.hu

JUHÁSZ TÍMEA

SAP-consultant,
Hostlogic Co.
juhasz.timi@hotmail.com

TÓTH KATALIN

Tanszéki mérnök
Szent István Egyetem
Toth.Kata@gtk.szie.hu

CSAPÓ ILDIKÓ

PhD hallgató
Szent István Egyetem
csapo.ildiko40@gmail.com

Absztrakt

A munkaerőhiány napjaink egyik kulcskérdése a vállalatok életében, amelyet erősen befolyásol az elvándorlás, a kedvezőtlen demográfiai tényezők alakulása és az Európai Unió belüli bérkülönbségek. Ezek hatására fokozott munkaerőhiány alakul ki a szakembereket igénylő területeken és pozíciókban. Az elmúlt két év során két alkalommal (2016 és 2017) is vizsgáltuk a munkaerőhiány és munkaerőmegtartás kérdését Magyarországon. A mostani második felmérésünkben 703 szervezet válaszából 401-et dolgoztunk fel. Előadásunkban fel kívánjuk vázolni a jelzett empirikus vizsgálataink eredményeit és az ezen a területen tapasztalt legújabb magyarországi trendeket. Összevetjük a hazai tapasztalatokat a nemzetközi tapasztalatokkal.

Kulcsszavak: munkaerőhiány, munkaerő megtartás, robotizáció, munkaerőpiac

Abstract

Labor shortages have become as one of the key issues in the life of the companies, which is heavily influenced by migration, unfavorable demographic factors and wage differentials among countries of the European Union. As a result, there is a shortage of workforce in areas and positions requiring special knowledge and competencies. Over the past two years we have examined the issue of labor shortages and retention in Hungary two times (2016 and 2017). In our second survey, we used 401 from the response of 703 organizations to our present article. In our contribution, we want to outline the results of our empirical studies and the latest trends in Hungary that we have experienced in this area. Comparing our domestic experience with international research results, we highlight similarities and differences in this field.

Keywords: Labor shortage, Job retention, Migration and robotization, Labor market

1. VÁLTOZÁSOK AZ ELMÚLT 25 ÉVBEN

Az 1990-es évek elején a poszt szocialista országokban végbemenő politikai változások hatást gyakoroltak a nemzetgazdaságra, a keleti piacok összeomlása és a gazdasági szerkezet változásának hatására a gazdaság teljesítménye visszaesett, átalakítva a foglalkoztatás struktúráját. A közép-európai országokban végbemenő gazdasági átalakulás gyorsan és politikai-gazdasági összeomlásoktól mentesen történt meg, megszűnt a teljes foglalkoztatás, a bérszabályozás, a rejtett munkanélküliség, megjelent egy új fogalom: a munkanélküliség (*Orgovány, 1997*). A gazdasági fejlődés ütemében, irányvonalában és a változások dinamikájában fontos szerepet játszott az Európai Unió és társulási szerződésének aláírása és az Unióhoz való csatlakozás lehetőségének kinyilvánítása (*Roland, 2000*). Magyarország Unió ügyek koordinálásába történő bevonása meghatározta a makrogazdaság rövid- és hosszútávú stratégiáját, hatást gyakorolt a foglalkoztatáspolitikára, a munkaerőpiaci- és munkanélküliséggel kapcsolatos szabályozások kialakítására és az adórendszer változására. A luxemburgi folyamat elindította az európai foglalkoztatási stratégiát, amely elősegítette a nemzeti foglalkoztatáspolitikák koordinálását és a foglalkoztatás magas szintjét a növekedés, stabilizáció makrogazdasági célkitűzéseivel tette egyenrangúvá. 2000-ben a lisszaboni stratégia célkitűzései között megfogalmazásra kerültek a Foglalkoztatási Irányvonalak,

amelyek a teljes foglalkoztatás elérésére és az EU, mint a világ legversenyképesebb és tudásalapú gazdaságává válására fókuszáltak. (Mindennek része Magyarország is.) Négy alappillér körvonalazódott a foglalkoztatási irányvonalak keretén belül, amelynek fókuszában a foglalkoztathatóság, a vállalkozóbarát környezet, az alkalmazkodó képesség és a nemek közötti egyenlőség volt meghatározva (Gács, 2005). Fontossá vált az Unió globalizációs és tudásalapú termelékenység-növelési célkitűzése, melynek elérése a foglalkoztatás paradigmaváltásán keresztül történt, azaz a munkanélküliség csökkentése helyett a gazdasági növekedés aktivitása került fókuszba a műszaki fejlődés és a humántőke bővülésén keresztül.

1.1. HR Menedzsment – Ösztönzés – Fluktuáció

A múlt század második felében a közép- és kelet európai régió országainak politikai rendszere erősen meghatározta a humánerőforrás menedzsment területeit. A humánerőforrás menedzsmentre a tradicionális „Taylora vonal” volt jellemző, a személyzeti kérdések a párt és állami vezetés felügyelete alá tartoztak. Ennek okán, a régió területén a HR menedzsment eltérő módon fejlődött (Kornai, 2008).

A szervezetek sikeres működését a cég értékét meghatározó főbb elemek biztosítják, egyik legfontosabb elem a szervezetek szellemi- és tudástőkéje, amelyet a munkavállalók biztosítanak (Poór – Karoliny, 2013).

A HR szakemberek egyik legfontosabb feladata a megfelelő humánerőforrás biztosítása a vállalat számára, amelynek szerepe és jelentősége napjainkban egyre nagyobb. A jól képzett, motivált és megfelelő teljesítményt nyújtó, megújulásra képes munkaerő szűkösen áll rendelkezésre, ezért a szakképzett munkaerőért hatalmas verseny alakul ki a munkaerőpiacon. A szakképzett munkaerő megszerzése, megtartása mellett az elköteleződés biztosítása is fontos szerepet kap (Poór et al., 2005). A munkavállalók bérezése szükségszerűen magával vonja a jogi és a piaci elvárásoknak is megfelelő bérezési, juttatási rendszerek kidolgozását (Karoliny, 2017). A hatékony ösztönzési rendszer az egyéni érdekekre épít, melyhez tudatosan kialakított feltételeket kapcsol (Dajnoki – Fegyverneki, 2014). A szervezetek részéről számos eszköz áll rendelkezésre a munkaerő megtartására vonatkozólag, amely lehet anyagi- és nem anyagi jellegű ösztönző (1. ábra).

1. ábra: Ösztönzők típusai

Pénzbeli juttatások és ösztönzők	Nem pénzbeli ösztönzők
<ul style="list-style-type: none">• Alapbér• Feltételhez kötött bér - Teljesítménybér• Változó bér• Részvénytulajdonlás• Juttatások	<ul style="list-style-type: none">• Elismerés, felelősség• Tréning lehetőség• Vállalati struktúra• Menedzsment stílusa• Értelmes munka, önállóság• Lehetőség a készségek hasznosításra és fejlesztésére• Karrier lehetőség• A munkahelyi élet minősége• Kommunikáció• Munka/magánélet egyensúly

Forrás: saját szerkesztés (Armstrong– Murlis, 2005)

Pfeffer (1998) véleménye szerint a nem anyagi jellegű ösztönzők ugyan olyan hatást tudnak kifejezni, mint az anyagi jellegű ösztönzők, amennyiben a munkatársak motiváltságát és teljesítményük fokozását tudjuk hosszútávon biztosítani a megfelelő munkakörnyezet biztosításán keresztül. Az ösztönzési rendszerekkel kapcsolatban mind a munkáltatói, mind a munkavállalói oldalról megfogalmazódott elvárás, melynek célja a stratégiai célok elérése és a munkavállalók elégedettségének és érdekérvényesítésének biztosítása.

A fluktuáció számos szervezet életében problémát és komoly költséget jelent (*Boudreau, 2010*). *Hom és szerzőtársai (2017)* a munkaerő fluktuáció globális problematikájára hívják fel a figyelmet, véleményük szerint a fluktuáció visszaszorítására kormányzati beavatkozás szükséges az elvándorlásból eredő gazdasági károk megelőzése érdekében. *Ambrus és Lengyel szerint (2006)* a fluktuáció komoly terhet jelent a vállalat számára, hiszen a fluktuációs költségek közé kell sorolni a munkavégzés alóli felmentés költségeit, a hozzá kapcsolódó járulékokat, a kilépés költségeit, a végkielégítést, a munkaerő kiválasztás, felvétel és betanítás költségeit. Tehát beszélhetünk: pénzügyi költségekről, helyettesítési költségekről, valamint képzési-tréning költségekről, az egyéb költségek mellett. Igaz, a fluktuáció alacsony szinten tartható, amennyiben a szervezet a célegyezőség elve alapján olyan tevékenységek elvégzésére törekszik, amely arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy a közös érdekek meghatározására kerüljenek (*Govindarajan et al., 2009*).

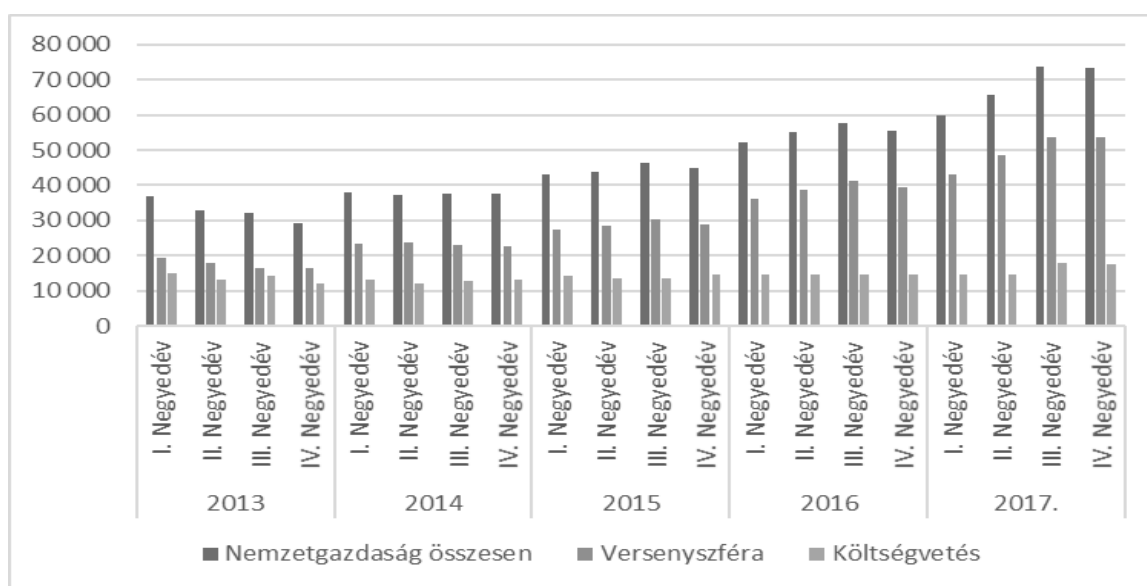
1.2. Munkaerőhiány

Magyarországon az elmúlt néhány évben megváltozott a munkaerőpiac struktúrája, a kereslet és a kínálat eltérő metszéspontokban találkozott, melynek hatására munkaerőhiány alakult ki egyes ágazatokban. A munkaerőhiányt többféle módon tudjuk értelmezni. *Blandy és Richardson (1982)* szerint akkor beszélünk hiányszakmáról, ha a szabad munkaerő adott bérszínvonal mellett nem képes betölteni a szabad állásokat. A munkaerő piaci egyensúly felborulásánál szintén szakemberhiányról beszélünk abban az esetben, amikor a keresett munkavállaló mennyisége meghaladja azt a kínálatot, akik adott bérek mellett hajlandóak és képesek is dolgozni adott munkakörülmények között, adott helyen és időben, megfelelő tapasztalattal és végzettséggel (*Barnow et al., 1998*).

A szakemberhiány egy nemkívánatos gazdasági állapot, amelyek megoldására a szervezetek eltérő intézkedéseket alkalmaznak (*Borghans, 1997*). Ezek az intézkedések azonban minden esetben plusz költségként jelentkeznek a szervezet működésében, valamint emelik a hiányszakmák területén a munkaerőpiaci versenyt.

Magyarország hosszú távú versenyképességének megőrzése érdekében stratégiai szinten kell kezelni a szakember-hiány által generált, foglalkoztatáspolitikával összefüggő kérdéseket. A KSH adatai rámutatnak a be nem töltött munkahelyek számának nagyságára, amely nemcsak a versenyszférát, hanem a közszférát is érinti (2. ábra).

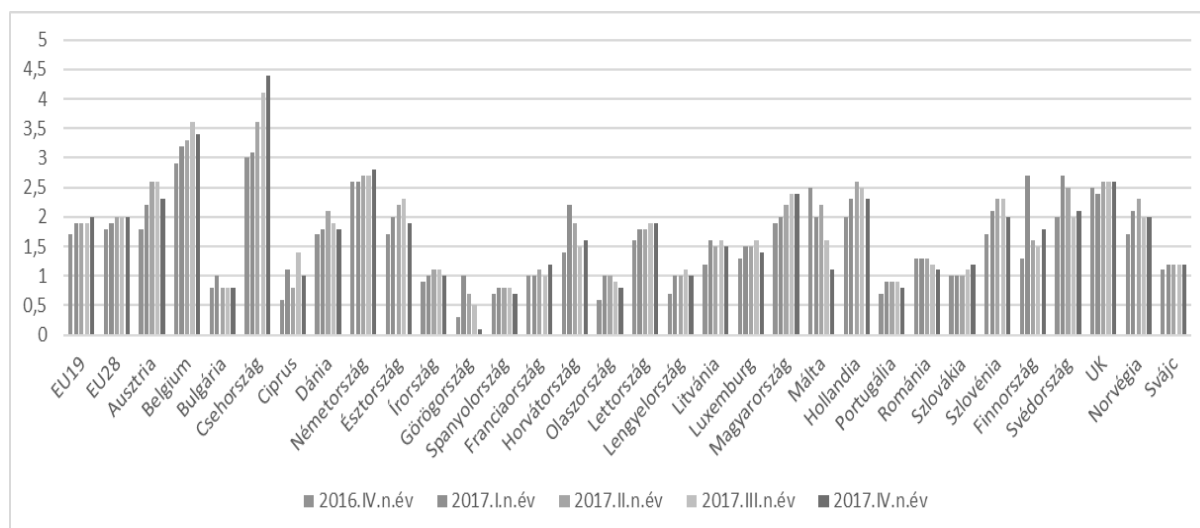
2. ábra: Üres álláshelyek száma



1.3. Nemzetközi kitekintés

A munkaerőhiány globális jelenség, amely eredhet a kiegyenlítetlen munkaerő-keresletből, valamint az eltérő munkaerő-kínálatból. Az Európai Bizottság szakpolitikai intézkedései a munkaerőpiac javítására irányulnak, a kereslet és kínálat szorosabb összehangolására, a munkaerő-piaci intézmények modernizálásával és megerősítésével, a munkavállalói mobilitás akadályainak felszámolásával, a munkaerő-piaci hiány jobb előrejelzésével, a gazdasági migráció hatékonyabb kezelésével, a munkavállalók és a vállalatok alkalmazkodó képességének javításával. A 3. ábra szemlélteti az Európai Unióban betöltetlen álláshelyek arányának változását az elmúlt egy évben. A diagram rámutat arra, hogy az Unió tagállamaiban az üres álláshelyek aránya emelkedett az elmúlt időszakban. A legnagyobb mértékű hiány Belgiumban, Csehországban és Máltán jelentkezett 2017. IV. negyedévében.

3. ábra: Betöltetlen álláshelyek az EU-ban



Forrás: saját szerkesztés EUROSTAT adatok alapján Forrás: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Job_vacancy_rates_\(%25\)_and_change_compared_with_the_same_quarter_of_the_previous_year_\(p_p\).png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Job_vacancy_rates_(%25)_and_change_compared_with_the_same_quarter_of_the_previous_year_(p_p).png)

2. KUTATÁS MÓDSZERTANA

A kérdőíves vizsgálatra 2017-ben került sor, a kutatás folyamán 401 közsférában működő vállalat választ összegeztük. Jelen tanulmány a magyarországi minta elemzését mutatja be. A kérdőíveket a résztvevők papír alapon töltötték ki: a mintagyűjtési eljárás a hólabda módszer volt, azaz sem a mintaszám, sem a mintagyűjtés módszere alapján az adott sokaság nem tekinthető reprezentatívnak. A kérdőív többféle változóra épült. Alapvetően zárt kérdésekből állt, és jellemzően nominális és metrikus (5 fokozatú Likert-skála) változókkal dolgozik. A kérdőív kérdései a következőképpen kerültek felosztásra. A kérdőív első része a minta specifikálásából állt, azaz a szervezetek elhelyezkedését, az ágazati besorolásukat, az éves árbevételüket, a létszámukat tárgyalta. A kérdőív következő része a fluktuáció mértékére és a legnehezebben betölthető pozíciókra, azok jellemzőire kérdezett rá, illetve azokra az intézkedésekre, amelyek a munkaerőhiány leküzdését célzó vállalati tevékenységek voltak. Az utolsó részében a munkaerőhiány kezelésére és megoldására született állami és szervezeti intézkedéseket kellett a kutatásban résztvevő cégeknek a hatékonyságuk és a gyakoriságuk alapján értékelni.

A kutatás a következő hipotézis bizonyítására is fókuszált:

A kutatásban részt vevő, a közsférában működő magyar cégek és szervezetek esetében is aktuális probléma a munkaerőhiány, és aktív megoldásokkal küzdenek annak enyhítésére.

Az adatok elemzése SPSS 23-as programcsomag segítségével, egy és többváltozós statisztikai módszerekkel történt, így gyakoriság, átlag, szórás vizsgálatok, Khi-négyzet próba, ANOVA elemzés került felhasználásra.

3. KUTATÁS EREDMÉNYEI

A vizsgálatban 401 db, a közsférában működő, magyarországi szervezet vett részt. Létszám szerint a legnagyobb arányban 36,4%-ban az 1 000 fő feletti foglalkoztatotti állománnyal rendelkező cégek voltak, majd 28,4%-a a résztvevőknek 10-50 fő közötti létszámmal működött, de például az 51-100 fő közötti munkavállalókat foglalkoztató szervezetek aránya is 14,5% volt. Az éves árbevételt vizsgálva legnagyobb gyakorisággal az 100 millió-1 Mrd Ft közötti (21,8%) és a 10-100 millió Ft közötti (20,1%) szervezetek voltak.

A kérdőív rákérdezett arra, hogy milyen mértékű volt az adott szervezetnél 2016-ban összesen a fluktuáció. A vizsgált szervezetek mintegy harmadában 0-nál nagyobb, de 5%-nál kisebb volt a mértéke. 5%-nál nagyobb, de 10%-nál kisebb mértékű volt a vizsgált vállalatok 27,1%-ánál. Ugyanakkor elgondolkodtató az az adat, hogy 4%-ánál a szervezeteknek 40% feletti volt a fluktuáció mértéke. Így például az 501 és 1 000 főt foglalkoztató szervezetek között minden tizedik ilyen magas fluktuációt élt meg. A legalacsonyabb arányú, azaz 0% fluktuációval számolt minden nyolcadik 10-50 főt foglalkoztató szervezet.

Munkakörönként és pozíciók szerint is megvizsgálásra került, hogy milyen fluktuáció nagysággal kerültek szembe a szervezetek. A pozíciók alapján a vizsgált szervezetek mintegy 72%-ában maximum 5%-os volt a fluktuáció a felső- és középvezetők tekintetében. Ez az arány a leggyakoribb volt a 10-50 főt foglalkoztató cégek esetében, amelyeknél minden második cég elmondhatta magáról, hogy ilyen alacsony volt a vezetőik körében a fluktuáció.

A munkakörök alapján a vizsgált cégek közel 80%-ánál az értékesítők fluktuációs mértéke kevesebb volt, mint 5%. Az adminisztratív dolgozók fluktuációját elemezve ez az arány már 52% volt, míg a fizikai foglalkoztatottakat vizsgálva 71%.

A vizsgálat fókuszált arra is, hogy mely okok vezethetnek a munkaerőhiány kialakulásához az adott szervezeteknél, bizonyos pozícióknál. Két munkakörben, az adminisztrátoroknál és a fizikai dolgozóknál elemezte ennek okát. E két pozícióban tehát további kutatásokat végeztek a szerzők. Így a kutatók indokokat soroltak fel, amelyekről a válaszadóknak egy ötfokozatú skálán kellett eldönteniük, hogy az mennyire jellemző náluk. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. Az 1. táblázat az adott problémaforrásokra vonatkozó átlagokat és szórásokat foglalja össze a két munkakör esetében:

1. táblázat: A probléma forrásai (munkakörönként, átlag, szórás)

A probléma forrásai	Adminisztratív dolgozó		Fizikai dolgozó	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
A versenytársak konkurenciája	2,80	1,298	2,52	1,416
A túl alacsony bérek	3,59	1,242	3,41	1,490
A külföldi elvándorlás	2,12	1,222	2,59	1,494
Az oktatási rendszer problémái	2,39	1,191	2,54	1,346
A rossz munkakörülmények	2,27	1,251	2,58	1,418
A közlekedési infrastruktúra hiányosságai	1,94	1,152	2,10	1,238

A munka és magánélet összehangolásának nehézségei	2,30	1,266	2,40	1,372
---	------	-------	------	-------

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények azt igazolták, hogy legfőbb indok a munkaerőhiányra a bérezés, azaz a túl alacsony jövedelemszintek. A versenytársak hatása is igen fontos befolyásoló tényező, habár itt a kutatás konkrétan nem kérdezett rá arra, hogy ez a versenytárs az üzleti szférát jelenti, avagy a közszféra egyéb szervezeteit. Az adatok azt is mutatják, hogy különösen a fizikai dolgozók körében jelent problémát a külföldi elvándorlás. Ugyanakkor a munka és magánélet összehangolása még nem jelent kardinális problémát. A szórások igen magas értéke ugyanakkor azt mutatja, hogy a vizsgált minta nem volt egyöntetű a válaszokat illetően.

ANOVA vizsgálattal a szerzők elemezték, hogy a különböző méretű, közszférában dolgozó szervezetek eltérő véleményen vannak a fenti probléma-források megítélésében az adott két munkakört vizsgálva. Egyetlen változó tekintetében sem lehetett kimutatni a szignifikáns véleménykülönbséget, így elmondható, hogy a szervezeti méret e tekintetben nem igazán befolyásoló tényező. Kérdésként merült fel továbbá a vizsgálat során, hogy milyen programokat alkalmaznak az adott szervezetek a munkatársak megtartása érdekében. Tesznek-e azért, hogy a fluktuáció minél alacsonyabb szintű legyen, és ha igen, akkor milyen megoldásokat tudtak kidolgozni a cél elérése érdekében. A 2. táblázat az alkalmazott eszközök gyakoriságát mutatja a vizsgált minta tükrében.

2. táblázat: Az alkalmazott eszközök gyakorisága (%)

Eszközök	Megkérdezettek hány %-a használja
Versenyképes bérezési, fizetési rendszer	48,5
Részvénnyuttatás, cash plan	9,1
Egészségbiztosítási program	15,2
Életbiztosítás	15,2
Nyugdíjbiztosítási program	15,2
Teljesítményértékelési és prémiumrendszer	39,4
Cégautó juttatás	21,2
Több elemet kombináló hűségprogram	9,1
Munkavállalói elégedettség és elkötelezettség növelő programok működtetése	33,3
Rugalmas munkaidő alkalmazása	39,4
Atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, osztott munkakör, távmunka)	33,3
Extra szabadság napok biztosítása	18,2

Eszközök	Megkérdezettek hány %-a használja
Munkavégzési körülmények javítása	39,4
Karrier és utánpótlás menedzsment program	18,2
Kulcsembert megtartási program	6,1
Általános kompetencia-értékelési és fejlesztési program	18,2
Speciális képzési program, egyéni fejlesztési terv	39,4
Gyakornoki program	33,3
Ösztöndíj program	15,2
Duális képzés alkalmazása	15,2
Oktatási intézményekkel való együttműködés (egyetem, szakképző)	39,4
Toborzási módszerek fejlesztése (adatbázis-építés, célcsoport specifikus eszközök, csatornák)	33,3
A toborzás kiterjesztése a határokon túlra	3,0
Munkáltatói brand tudatos építése	18,2

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A táblázat adataiból megállapítható, hogy a leggyakrabban a következő megoldásokat használják a kutatásban szereplő közszférában dolgozó szervezetek. Versenyképes fizetés nyújtása, az oktatási intézményekkel való együttműködés, a speciális képzési programok biztosítása, a rugalmas munkaidők adása, a teljesítményértékelési és prémiumrendszer működtetése. A fent felsorolt lehetőségek közül hatékonyság szempontjából a bérezési rendszert tartják az egyik legjobb lehetőségnek. Hatékonyságát értékelve még jónak minősítették a válaszadók a speciális képzési programokat, a kulcsembert megtartási projekteket, a munkavállalói elégedettséget és elköteleződést segítő programokat is.

Végezetül a vizsgálatok azt is kimutatták, hogy a szervezetek miképpen értékelik a kormányzati megoldásokat, amelyek a munkaerőhiány enyhítését célozzák meg. A 3. táblázat a legfontosabb intézkedéseket mutatja be a fontossági rangsor alapján. Az első a legcélravezetőbb volt, és így tovább csökkenő hatékonyságban tízig.

3. táblázat: Kormányzati eszközök hatékonyságának rangsora

Rangsor	Kormányzati eszközök
1.	Bértámogatási rendszer kiterjesztése
2.	Adózási/járulékrendszer átalakítása
3.	Lakhatási támogatások (építés, munkásszállás, albérlet) alkalmazása
4.	Képzési programok ösztönzése, támogatása (duális képzés, speciális szakképzési programok)
5.	Közlekedés fejlesztése, munkába járási hozzájárulás (pl. vállalati buszok támogatása)
6.	Atipikus munkavállalási formák támogatása (pl. távmunka, részmunkaidő, osztott munkakör stb.)
7.	Speciális munkaerő-piaci szolgáltatások bevezetése

Rangsor	Kormányzati eszközök
7.	Vállalati bölcsődék és óvodák támogatása
7.	Diákmunka szerepének növelése (közép és felsőfokú hallgatók bevonása a munkaerőpiacra)
8.	Áttelepedési támogatás (külön bel- és külföldi áttelepedés esetén)
9.	Közmunkában dolgozók nem közigazgatásban működő szervezetek általi alkalmazhatósága, "kölcsonözhetősége"
10.	Külföldi munkavállalók betelepülésének ösztönzése, támogatása Európából
10.	Külföldi munkavállalók betelepülésének ösztönzése, támogatása a világ bármely tájáról

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A rangsor alapján megállapítható, hogy a bér és az arra vonatkozó adózási struktúra változtatását célzó intézkedéseknek látják a megkérdezettek a legnagyobb hasznosságát. Ez összecseng azzal az eredménnyel, hogy a válaszadók szerint a fluktuáció legerősebb indoka a közsférában dolgozók körében a bérkérdés, azaz az alacsony fizetések a többi szférához képest.

4. ÖSSZEFOGLALÓ

A munkaerőhiány globális problémaként jelentkezik egyes ágazatokban, amely kihívás elé állítja a szervezeteket. A HR stratégia fontos részét képezi a munkaerő megtartás, amelyet különböző stratégiai programokon keresztül valósítanak meg a szervezetek, igaz a jelenleg kialakult helyzetre már nem ad teljes körű megoldást, ezért kormányzati intézkedések is szükségesek mind a képzés, mind az adórendszer területén.

- A kutatás eredményei alapján elmondható, hogy a cikkben megfogalmazott hipotézis a vizsgálati minta tükrében elfogadható. A kutatásban szereplő közsférában működő szervezetek látják, hogy a munkaerőhiány, a fluktuáció problémát jelent ennek a szférának is, habár messze enyhébb hatású, mint a versenyszférában. E kérdés enyhítését csak jól átgondolt, komplex megoldási programokkal lehet megoldani. A szervezetek probléma-megoldási megközelítései sokban hasonlítanak a kormányzati intézkedésekhez. E kormányzati és a céges, saját akciótervek additív hatásait kihasználva lehet hatékonyan megoldani az ebben a szférában felmerülő munkaerőpiaci problémákat.
- Közös akció tervek és reformok kidolgozása és megvalósítása biztosítja hosszútávon a szakképzett munkaerőt a vállalkozások részére és a nemzetgazdaság fejlődését.
- A robotizáció és a technológiai fejlődés átalakítja a foglalkoztatás struktúráját.

- A vállalatok részére jól felkészült, széleskörű szakmai ismeretekkel és tudással rendelkező szakemberek alkalmazása szükséges. Ezért a vállalatok együttműködnek a különböző oktatási intézményekkel és segítik a fiatalok elhelyezkedését. Az elmúlt évtized technológiai fejlődésének hatására a gazdaság minden területe rendelkezik olyan munkakörrel, amely megszüntethető és robotok által betölthető, ez a típusú munkaerő fejlesztés a működési költségek csökkentését eredményezi. Ennek elérését olyan oktatási stratégia kidolgozásával lehet elérni, mely illeszkedik a munkaerőpiaci igényekhez.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ambrus T. – Lengyel L. (2006): Humán controlling számítások. Budapest: CompLex Kiadó, pp. 234–236.
- Amstrong, M – Murlis, H. (2005): Javadalmazásmenedzsment. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó.
- Barnow, B. –Trutko, J. – Lerman, R (1998): Skill mismatches and worker shortages: The problem and appropriate responses, Urban Institute Policy Memorandum. (Prepared for the Washington, (DC), Department of Labor, Washington (DC).
- Blandy, R. – Richardson, S (eds.) (1982): How labour markets work. Longman Cheshire, Melbourne.
- Borghans, L. – Grip, A., – Smoorenburg, M. (1997): The definition of skills shortages. Research Centre for Education and the Labour Market, Maastricht: Maastricht University.
- Boudreau, J. W. (2010): Retooling HR. Boston: Harvard Business Press.
- Dajnoki, K. – Fenyves, V. (2014): Fluktuációs sajátosságok feltárása egy multinacionális szervezet példáján keresztül. HumánInnovációs Szemle, Vol. 201, No. 1–2, pp. 6–17.
- EUROSTAT: Source: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Job_vacancy_rates \(%25\) and change compared with the same quarter of the previous year \(p_p \).png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Job_vacancy_rates (%25) and change compared with the same quarter of the previous year (p_p).png) 2018.03.25
- Govindarajan, V. – Immelt, J. R. – Trimble, C. (2009): How GE is disputing itself Harvard Business Review, Vol. 87, No. 10, pp. 50–56.
- Green, F. – Machin, S. – Wilkinson, D. (1998): The meaning and determinants of skills shortages. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Vol. 60, No. 2, pp. 165–187.
- Hom, P. W. – Lee, T. W. – Shaw, J. D. – Hausknecht, J. P. (2017): One hundred years of employee turnover theory and research. Journal of Applied Psychology, Vol. 102, pp. 530–545.
- Karoliny M-né (2017): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: Karoliny M-né – Poór J.: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest: Wolters Kluwer.
- Kornai J. (2008): System specific features of capitalism. Közgazdasági Szemle, Vol. 55, pp. 377–394.

- KSH: Forrás: https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_gli027c.html?down=86
2018.03.20.
- Orgovány E. (1997): Foglalkoztatás és munkanélküliség Magyarországon. KSH Statisztikai szemle, No. 12, Forrás: www.ksh.hu/statszemle_archive/1997/1997_12/1997_12_1022.pdf 2017.12.07.
- Pfeffer, J. (1998): The Human Equation: Building profits by putting people first. Boston: Harvard Business School Press.
- Poór J. – Karoliny M (2013): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest: Complex Kiadó.
- Poór J. et al. (2005): Rugalmas ösztönzés, rugalmas juttatások. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó.
- Richardson, S. (2007): What is a skill shortage? National Institute of Labour Studies, Australia.
- Scharle Á. (2016): A munkapiaci szakpolitika eszközei (2015. május – 2016. március). Megjelent: Fazekas K. – Blaskó Zs. (szerk.): Munkaerőpiaci Tükör, 2015. Budapest: MTA KRTK KTI.
- Torrington, D. – Hall, L. – Taylor, S. (2014): Human Resource Management. Pearson Education Limited, Harlow.

TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK AZ ATÍPIKUS FOGLALKOZTATÁS PIACÁN

SOCIAL ENTERPRISES FOR THE ATIPIC EMPLOYMENT MARKET

ZSANKÓ BRIGITTA

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástani Doktori Iskola

zsankob@tkk.pte.hu

Absztrakt

A tanulmány célja, hogy megvizsgálja a szociális szövetkezetek megjelenését, piaci helyzetét a mai magyar munkaerőpiacon. Célom, hogy a kutatás során az olvasóval is megismertessem a társadalmi vállalkozásokat, azok jelentőségét a vállalkozások területén. Ezen belül a szociális szövetkezetek céljait és létrejöttének körülményeit ismertetem. Górcső alá veszem a munkaerőpiacon megjelentő atipikus foglalkoztatási formákat; a munkaerő kölcsönző cégeket, a szociális szövetkezeteket, a társadalmi vállalkozásokat, majd azok jelentőségét és a munkaerőpiacra gyakorolt hatását kívánom bemutatni. A tanulmány során kitérek az atipikus foglalkoztatás egyik jelentős szegmensére, a munkaerő kölcsönző cégek életében is jelentős változást hozó; a ma egyre inkább erőteljesen megjelenő megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására.

Kulcsszavak: társadalmi vállalkozás, szociális szövetkezet, atipikus foglalkoztatás, munkaerő kölcsönzés, megváltozott munkaképességűek

Abstract

The purpose of the study is to examine the appearance of social cooperatives in Hungary and their market situation in today's Hungarian labor market. My aim is to make the reader familiar with social enterprises and their importance in the field of business. Within this, I present the aims and the circumstances of social cooperatives. I take into consideration the atypical forms of employment that emerge on the labor market; I would like to present the employment agencies, social cooperatives, social enterprises, their importance and the impact on the labor market. During the study, I look at a significant segment of atypical

employment in the life of labor-leasing companies, too; to employ more and more demanding people with reduced working abilities today.

Keywords: Social entrepreneurship, Social cooperative, Atypical employment, Workforce rental, Disabled people

1. BEVEZETÉS

Az absztraktban említett téma felvetés pontos megismerése és meghatározása, és annak logikai ívének megértésére a társadalmi vállalkozások és megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának hálójából indulok ki.

A társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos szakirodalom és kutatások megismerése és áttekintése kapcsán az olvasó rendkívül zavarosnak érezheti a fogalmakat és meghatározásokat, de legfőképpen a szervezeti felépítés és tevékenységi területek között.

A fogalmak megismerése során találkozunk szociális gazdasággal, szociális vállalkozással, közösségi gazdasággal, valamint ezek angol megfelelőjével, a „*sharing economy*”-val. A szakirodalom megismerése során a *Tóth Laura és Varga Éva (2011)* által megfogalmazott elvet követve az alábbi megfogalmazásban haladok tovább a társadalmi vállalkozások tisztázása érdekében.

2. A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOKRÓL

A tisztázás során leginkább három elfogadott fogalmi meghatározásról beszélhetünk, említi az OFA Nonprofit Kft. által kiadott „Hogyan működhet együtt a közsféra a társadalmi vállalkozásokkal?” című tanulmány is.

Hazánkban leginkább elterjedt és széles körben elfogadott definíció, a *NESsT (2018)* vezette be, immár két évtizede. A NESsT azon tevékenykedik, hogy minden országban elfogadott vállalkozási forma legyen a társadalmi vállalkozás, így nem tesz másként Magyarországon sem. Meghatározásuk szerint a társadalmi vállalkozás olyan tudatosan tervezett vállalkozói tevékenység, mely a társadalmi problémák innovatív kezelésére és megoldására jött létre. Az ilyen szervezeteket kettős cél vezérli: a szervezet pénzügyi fenntarthatóságának javítása mellett azon dolgozik, hogy a társadalomban jelentős hatást érjen el tevékenységével. Ehhez

azonban magas színvonalú termékek és szolgáltatások mellett felelősségteljes módon értékesíti „termékét”. Megállapodásuk szerint ezek a társadalmi vállalkozások lehetnek nonprofit szervezetek, melyek üzleti modelleket alkalmazva érik el az alapvető küldetésüket, és lehetnek üzleti vállalkozások is, melyek üzleti céljaik mellett jelentős társadalmi hatást elérve törekszenek céljaik megvalósítására.

A társadalmi vállalkozások alapelveként tekinthető egy kettős optimalizálás, mely a gazdasági és a társadalmi céljaik összehangolására, egyensúlyban tartására való törekvést jelent. Ezen vállalkozások alapvető ismérve a valódi érték teremtése, továbbá a fenntarthatóság. Ezek érdekében fontos, hogy a társadalmi cél (*megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása*) mellett valós piaci igények kiszolgálása is érdekük legyen, azonban minőségi és versenyképes terméket vagy szolgáltatást kínáljanak. Ezek azonban csak akkor valósíthatóak meg, ha egy előre, megfelelően átgondolt, megvalósítható üzleti tervet készítenek, és egy átgondolt, letesztelt piaci koncepcióra tudnak építeni.

Az Európai Bizottság a társadalmi vállalkozások meghatározására kritériumrendszert dolgozott ki, mely során a közös jellemzők között feltűnik:

- „bevételeket üzleti tevékenységből szerzik,
- gazdasági tevékenységük valamilyen közérdekű szociális vagy társadalmi célra épül, melyhez gyakran magas szintű szociális innováció társul,
- a profitot főként e szociális cél elérését szem előtt tartva forgatják vissza a vállalkozásba,
- szervezési módszerük vagy felelősségvállalási rendszerük tükrözi a küldetésüket, és a demokratikus kormányzás vagy a részvétel elvéből indul ki, illetve a társadalmi igazságosságot helyezi előtérbe.” (*OFA Nonprofit Kft, Hogyan működhet együtt a közsféra a társadalmi vállalkozásokkal?*, 7)

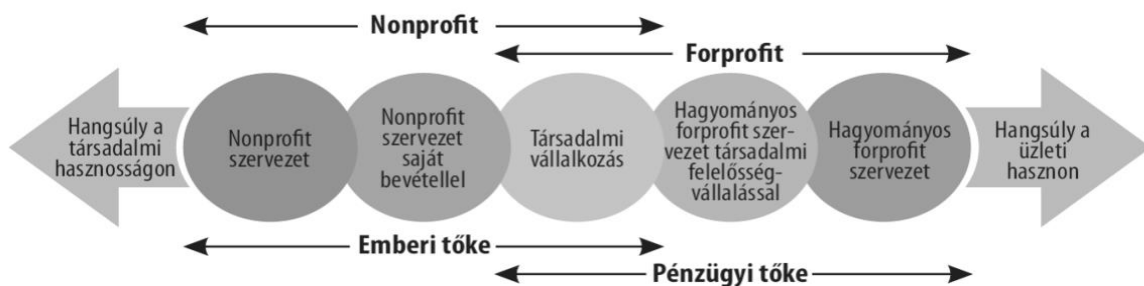
Hazai megfogalmazásban a következő jellemzőkkel kell, hogy bírjon egy társadalmi vállalkozás:

- „vevői körrel rendelkeznek,
- a szervezet tevékenységét saját közösségi környezetükbe beágyazódva végzik, mely tevékenység szociális, gazdasági, társadalmi és/vagy környezeti funkciót és fenntarthatóságot egyaránt szolgál,

- méltányos megélhetést biztosít a munkában résztvevők számára.” (OFA Nonprofit Kft, *Hogyan működhet együtt a közsféra a társadalmi vállalkozásokkal*, 7)

A társadalmi vállalkozások hovatartozását és definíció szerinti elhelyezését az 1. ábra mutatja be.

1. ábra: A társadalmi és a pénzügyi célokhoz való viszonyulás a társadalmi vállalkozások tekintetében



Forrás: Chertok et al., 2008

Az ábra szemlélteti az pénzügyekhez és a társadalmi célokhoz való viszonyt a társadalmi vállalkozások valós céljainak és létrejöttének kapcsolatában. Az ábra alapján elmondható, ahogyan a fogalmi meghatározások során is törekedtek erre a szakértők, a fő szempont a társadalmi vállalkozások esetén kettős, a társadalom és az üzlet is egyenlő mértékben jelenik meg.

A következőkben a definíciókat, fogalmi meghatározásokat és sajátosságokat jellemzem és vizsgálom meg, illetve a gyakran használatos szinonimákat ismertetem.

3. MI MICSODA A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK ESETÉBEN?

3.1. Nonprofit vagy forprofit?

Ma már közzismert tény, hogy egy szervezet nem attól válik nonprofitná, hogy nem pénzért, anyagi javakért termel vagy nyújt szolgáltatást, hanem, hogy a tevékenysége során nem tesz szert profitra. Attól nonprofit, hogy a vállalkozás során megszerzett javakat teljes egészében visszaforgatja a szervezet társadalmi céljaira, vagy a megtermelt profitot nem a tulajdonosok

között osztja szét. Tehát egy nonprofit szervezet létrejöhet társadalmi vállalkozásként vagy működtethet társadalmi vállalkozást, akár a közhasznú szolgáltatásaitól elkülönülve is.

Azonban mi a helyzet a forprofit, azaz a hagyományosnak vélt gazdasági társaságokkal?

Vajon társadalmi vállalkozásnak számít-e az a kis és középvállalkozás (továbbiakban kkv), aki teljesen egészében visszaforgatja nyereségét a tevékenységére. Egyértelműen nem. A társadalmi vállalkozás esetén ez a döntés nem eseti jellegű, hanem a működésének alapja.

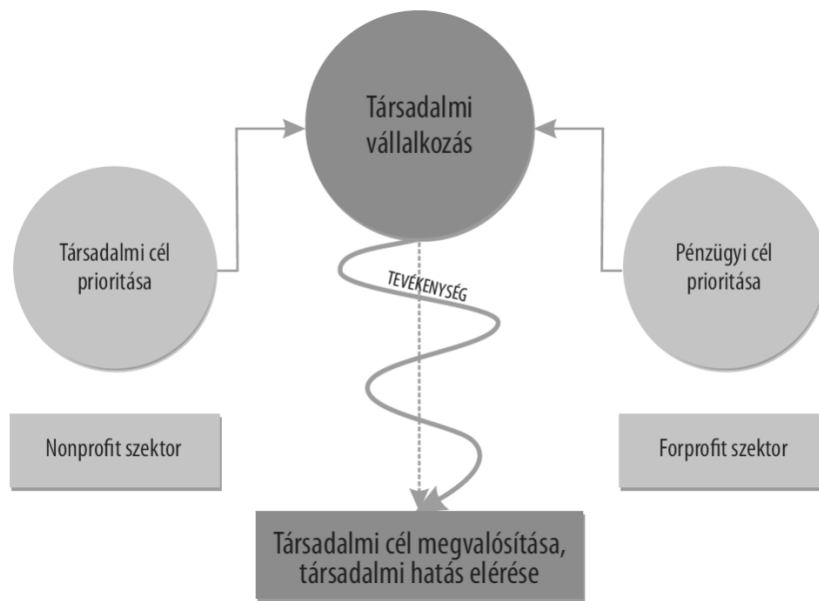
Vajon a társadalmi felelősségvállalás (CSR) is elfogadott? Amikor egy cég önzetlenül a társadalmi, környezeti problémákra fordítja bevételeinek egy részét, az nem tekinthető társadalmi vállalkozásnak, hiszen a nyereség visszaforgatásával „csak” kompenzálja a környezeti károkozást, vagy a társadalmi problémák mérsékléséhez járul hozzá. Ebben az esetben egy olyan cégről beszélhetünk, aki profitorientált, de társadalmi felelősségvállalása erős, és jelen van a társadalmi, gazdasági helyzet javításában résztvevők csoportjában.

Mit mondhatunk azokról a nonprofit szervezetekről, akik betéti társaságként, korlátolt felelősségű társaságként vagy részvénytársaságként működnek? Ezekről a szervezetekről elmondható, hogy az alapításuk pillanatában nyilatkoztak arról, hogy nyereségüket kizárólagosan az alapító okiratukban meghatározott és rögzített céljaik elérése érdekében használják fel. Tehát egy közérdekű célt valósítanak meg, mely a helyi közösség vagy a társadalom egészének számára fontos, így az előzőek értelmében lehetnek társadalmi vállalkozások.

Az olvasottak alapján azt gondoljuk, hogy a gazdasági tényező, a megtermelt profit felhasználásnak módja határozza meg a társadalmi vállalkozás létjogosultságát, vagy annak minősítését. A nyereség minősége és annak felhasználásának kérdésköre esetén szükséges megemlíteni a szociális szövetkezeteket és azok meghatározását.

A következő ábrán (2. ábra) látható, hogy a társadalmi vállalkozások alapvető ismérve a valódi értékteremtés, azonban ehhez a sikerhez elengedhetetlen a pénzügyi célok megvalósítása, az üzleti szempontok figyelembe vétele. (Varga, 2012)

2. ábra: A társadalmi vállalkozások egyensúlyának bemutatása



Forrás: OFA Nonprofit módszertani kézikönyv, 2017, 9

A 2. ábrán látható, hogy kifejezetten társadalmi cél megvalósítására, a társadalmi és pénzügyi cél egyensúlyára törekszenek ezen szervezetek, bár a magyar hagyomány és szemlélet élesen elkülöníti a határokat, azonban a társadalmi vállalkozások pontosan ezeken az éleken kívánnak halványítani.

A *szociális szövetkezetekkel* a cikk további részében mélyrehatóbban is foglalkozom, azonban ebben a fogalmi meghatározási körben, megemlítése és rövid összefoglalása szükséges.

A szociális szövetkezetek tagjai részesülhetnek a gazdasági tevékenység eredményéből, azaz szétoszthatják azt, függetlenül attól, hogy hátrányos helyzetűek vagy sem. Ezen tényezőt figyelembe véve a szociális szövetkezetek a társadalmi vállalkozások egyik legismertebb, legkedveltebb szervezeti formái. A szociális szövetkezet egyértelműen társadalmi vállalkozás, azonban ha a fenti minősítési rendszert vesszük figyelembe, csak akkor lehet társadalmi vállalkozás, ha a nyereség-céljai mellett társadalmi célokat is kitűz maga elé.

Szemelvény

Egy diplomás pályakezdő fiatalok által létrehozott és alapított szociális szövetkezet működhet társadalmi vállalkozásként, ha az elvándorlásukat megelőzve segíti elhelyezkedésüket a hazai munkaerőpiacon. Azonban, ha egy tapasztalattal rendelkező, egykor pályakezdő diplomás tanácsadást nyújt üzleti alapon szociális szövetkezet formájában, az már nem tekinthető társadalmi vállalkozásnak.

Tehát elmondható, hogy a társadalmi vállalkozások esetén a nyereség felosztásának tilalma fontos, de nem kizárólagos ismerév.

3.2. Szociális gazdaság meghatározása és jelentősége a társadalmi vállalkozások területén

A szakirodalom szerint a szociális gazdaság, mint kifejezés már az 1830-as években megjelent a közgazdaságtanban. A szociális gazdaság megfogalmazásának körvonalai a XIX. század végére alakultak ki, a szövetkezeti együttműködés, a kölcsönösség és a demokratikus szerveződés érdekeit tartották figyelembe. A Szociális Gazdaság Chartája olyan szervezetek összességében határozza meg a szociális gazdaságot, melyek nem tartoznak az állami szektorhoz, demokratikusan működnek, egyenlő jogokkal és kötelességekkel rendelkező tagokkal, nyereségüket pedig a szervezet bővítésére és a tagoknak, illetve a társadalomnak nyújtott szolgáltatások fejlesztésére és bővítésére használják.¹

A szakirodalom feltárása a szociális gazdaság és a társadalmi vállalkozás esetén nem ad egységes fogalmi meghatározást. Ezeket egymás szinonimájaként is használjuk, azonban jelentős különbség van a két fogalom között. A meghatározás történelmi múltra tekint vissza. A szociális gazdaság (économie social; social economy) eredeti értelmezése alatt olyan fogalmat értünk, mint a szövetkezetek, szociális szövetkezetek, de az önkéntes és kölcsönös segélypénztárakat, biztosítótársaságokat és a takarékpénztárakat is ebbe a kategóriába sorolják. Mára ez kibővült a nonprofit szervezetekkel is, de nem sorolhatóak ebbe a hagyományos társadalmi célokat kitűző gazdasági társaságok.

¹ A CNLAMCA (Francia Önszegélyező, Szövetkezeti és Szövetségi Tevékenységek Nemzeti Összekötő Bizottsága) által 1980-ban kiadott charta

Az OFA Nonprofit Kft által 2017-ben kiadott tanulmány szerint „a társadalmi vállalkozásokat összehasonlítva a korábban is elterjedt civil szervezeti tevékenységekkel azt mondhatjuk, a legfőbb különbség abban mutatkozik meg, hogy a társadalmi vállalkozások jóval inkább az egész – főként helyi - közösség igényei felé fordulnak. Annak ellenére tehát, hogy egy társadalmi vállalkozás lehet egyesület, szociális szövetkezet, alapítvány és nonprofit gazdasági társaság is, a hagyományos értelemben vett civil szervezetekkel összevetve a lényegi különbség a működés módjában és a célokban van.” (OFA, 2017, 15)

Összességében elmondható a társadalmi vállalkozások fogalmi definícióját és gazdasági meghatározását tekintve, hogy a besorolás során nem a jogi forma a meghatározó, hanem a társadalmi és üzleti célok egyidejű jelenléte, annak megfelelő módon való képviselete és az „image” fenntartása. Ha ezek közül bármelyik hiányzik, nem beszélhetünk társadalmi vállalkozásról, függetlenül attól, hogy tipikus formában működik vagy sem.

A társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalmak összességében egyhangúan kifejtik, hogy egységes és mérvadó fontosságúvá vált az Európai Unió által 2011-ben meghatározott „Social Business Initiative” (BSI) csomag keretében elfogadott definíció: „A társadalmi vállalkozások a közösség érdekeit (társadalmi, szociális, környezeti) szolgálják, és nem a profit-maximalizálásra törekszenek. Termékeik vagy szolgáltatásaik révén, illetve az általuk alkalmazott termelési vagy szervezési módszereknek köszönhetően a társadalmi vállalkozások gyakran innovatív természetűek. Rendszerint a társadalom leginkább kirekesztett tagjainak adnak munkalehetőséget, így hozzá járulnak a társadalmi kohézióhoz, a foglalkoztatottsághoz s az egyenlőtlenségek csökkentéséhez.”²

3.3. A szociális szövetkezetekről...

Az előzőekben röviden megismertük a szociális szövetkezeteket, mint társadalmi vállalkozásokat.

A szövetkezet olyan jogi személy, melyet az alapszabályzatban meghatározott részjegy tőkével együtt lehet alapítani. A szövetkezet a nyitott tagság és a változó tőke elvei szerint

² <http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises/> letöltés 2018.03.02.

működik. Célja a tagjai, a gazdaság, valamint társadalmi szükségletek kielégítésének elősegítése.

A szociális szövetkezet annyiban tér el a szövetkezet elveitől, hogy további célja a munkanélküliek, illetve hozzátartozóik szociális helyzetének javítása. A szociális szövetkezet olyan szociális gazdálkodó szervezet, mely ötvözi a gazdasági társaságok és társadalmi szervezetek előnyeit, a hátrányos helyzetűeknek biztosít munkalehetőséget, és olyan szükségletek kielégítésére törekszik, melyet a piacgazdaság nem tud felvállalni.

A törvény³ alapján a szociális szövetkezet:

- célja a hátrányos helyzetben lévő tagjai számára munkafeltételek teremtése, valamint szociális helyzetük javításának egyéb módon történő elősegítése;
- lehet közhasznú;
- gazdálkodó szervezet, de nem gazdasági társaság;
- nevében utalni kell a végzett tevékenységre és a szövetkezeti formára;
- természetes személyek mellett – kötelező jelleggel – tagja legalább egy helyi/nemzetiségi önkormányzat (vagy ezek jogi személyiségű társulása) vagy egy karitatív szervezet (2017. január 1-jétől hatályos változás);
- esetében a személyes közreműködés sajátos formája a közös termelésben való részvétel (tagi munkavégzésre vonatkozó jogviszony), amelynek ellentételezése történhet az elő- állított javak egy részének átadásával;
- alapításához 7 tag szükséges;
- minden tagja személyes közreműködést vállal (kivéve az önkormányzatot és a karitatív szervezetet);
- tagjai között a nem természetes személyek aránya nem haladhatja meg a 25 százalékot.

Horváth szerint: „Egy szociális szövetkezet egyszerre gazdasági társaság, szociális intézmény és civil szervezet. A jól működő szociális vállalkozásoknak (pl.: szociális szövetkezet) az a jellemzője: hogy ugyanúgy kell terveznie, gazdálkodnia, szerveznie a feladatokat, mint egy profitorientált cégnek, azzal a különbséggel, hogy a bevételei, a szolgáltatásai piaca és a

³ 2006. évi X. törvény a szövetkezetekről

támogatások nehezen tervezhetők, illetve nemcsak a piac állapotától függenek, hanem speciális piacoktól: a támogatások, és a nem fizetőképes vevők piacától. Tehát a piac egészen más, de a működés elveinek, a humánerőforrás gazdálkodásnak, az üzleti tervezésnek, a szakai felkészültségnek ugyanolyannak kell lennie, mint egy forprofit cégnél. (Horváth, 2005, 83).

Horváth megfogalmazásában olvasható, hogy mint minden szervezetnek, megvannak a maga sajátosságai, azonban a módszertantól nem lehet eltérni egy szervezet életében sem. A szociális szövetkezeteket is érinti az üzleti terv készítése, a marketing tevékenység, a pénzügyi és egyéb adózási szabályok, ugyanúgy a humánerőforrás gazdálkodás is. A munkaerőpiacot tekintve a következőképpen lehet egy szociális szövetkezetben a foglalkoztatási formákat tekinteni:

A társadalmi vállalkozások tekintetében egyedül ezen szövetkezetek tekintetében írja elő a törvény a kötelező személyes közreműködést a magánszemély tagokra vonatkozóan.

A tagok személyes közreműködési kötelezettsége megvalósulhat:

- munkajogviszony,
- vállalkozási jogviszony,
- megbízási jogviszony,
- tagi munkavégzési jogviszony keretében.

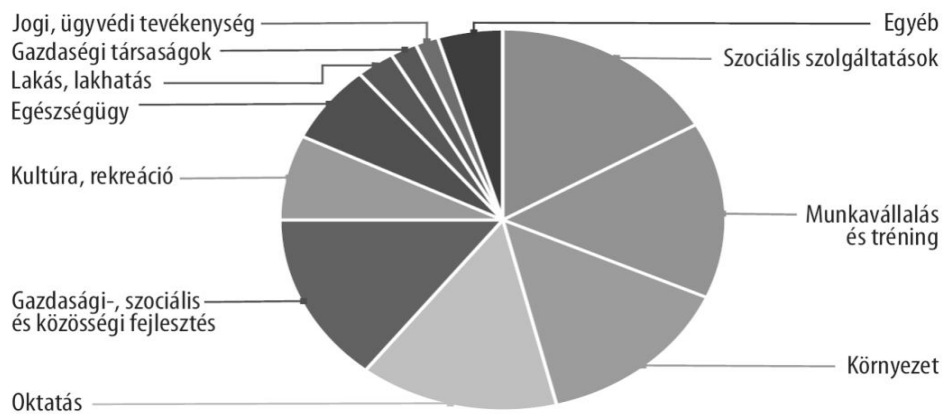
A szociális szövetkezetnek nincs a tagjai után járulékfizetési kötelezettsége, csak ha munkaviszony, vállalkozási vagy megbízási jogviszony áll fent. A munkaviszony létesítéséről a Munka Törvénykönyve határozza meg a lehetőségeket.

A cikk célját és kutatási területét tekintve eljutottunk egy kritikus pontra. Hogyan viszonyul az atipikus foglalkoztatás és a társadalmi vállalkozás egymáshoz? Milyen összefüggések vannak a multinacionális cégekkel, miként jelennek meg a személyzeti szolgáltatók piacán a szociális szövetkezetek?

Az ezekre a kérdésekre és logikai kapcsolatokra adható válaszokat kívánom feltárni. Kezdetben ismét célszerű visszakanyarodni a társadalmi vállalkozásokhoz. Az előzőekben már említésre került a szociális gazdaság fogalma, történelmi mivoltja és fontossága, azonban fontos megemlíteni a tevékenységi területeit is. A 3. ábrán látható – egy 2015-ben készült

európai felmérés szerint, melyben 9 ország vett részt –, hogy mely területeket „vették” birtokukba a társadalmi vállalkozások.

3.ábra: Az európai társadalmi vállalkozások tevékenységi területei (n=581)



F

Forrás: SELUSI projekt⁴

A 3. ábrán is látható, hogy a munkavállalás és tréning, valamint a gazdasági-, szociális és közösségi fejlesztés nagy hangsúlyt kap a felmérés adatai szerint. A foglalkoztatáspolitikában és a szociális hatású tevékenységekben jelentős részben veszik ki szerepüket a piacon működő szolgáltató cégek is. Ezért úgy gondolom, azon nézetem, mely szerint a foglalkoztatók, mint multinacionális cégek jelen vannak a magyarországi társadalmi vállalkozások megjelenésében, atipikus foglalkoztatóként kellőképpen mérvadó lehet további kutatások tekintetében is.

3.4. Röviden az atipikus foglalkoztatásról

Elsőként röviden az atipikus foglalkoztatás jogi oldalát ismertetem.

A szakirodalomban megtalálható számos fogalom, melyek a munkajogviszony hagyományos felfogásához képest eltérő formákat öltenek. Fontos megjegyezni, hogy ezen fogalmakat első sorban nem a jogi természetük felől közelítik meg, hanem magát a munkavégzést írják körül.

⁴ Cross-country Report; A first cross-country analysis and profiling of social enterprises prepared by the SEFORIS research consortium; 2016;Seforis

Számos kutató foglalkozik e népszerű témával, azonban nem csak a munkajogtudomány, hanem a szociológia és a közgazdaság-tudomány körében is. Ebből kifolyólag is eltérők a megközelítések, minden szerző az általuk vizsgált foglalkoztatási formák csoportosítására törekszik. *(Bankó, 2008, 37-38)*

Az atipikus munkajogviszonyok a jogalkotó által tipikusként szabályozott, önállóan foglalkoztatási formától, a „tipikus munkajogviszonytól” egy vagy több elemében eltérő tartalmú jogviszonyok összessége. *(Bankó, 2010, 9-13)*

Az atipikus foglalkoztatási formákat három fő csoportba lehet rendszerezni. Az elsőbe tartoznak a háromalanyú kapcsolatok. A másodikba a tipikustól a munkaidő és a munkajogviszony időtartama tekintetében történő eltérések, és a harmadikba a „bizonytalan munkák” több alcsoportra osztva, mint például fekete foglalkoztatás, külföldiek engedély nélküli munkavégzése, családon belüli munkavégzés. *(Bankó, 2008, 39-44)*

Más rendszerezés hat fő csoportba osztja a vizsgált jelenségeket és néhány csoporton belül szintén alcsoportokat képez: Ebből kifolyólag hét fő csoportja van az atipikus munkavégzésnek:

1. Határozott időre szóló munkaviszony
2. Részmunkaidőre szóló munkaviszony
3. Munkaerő-kölcsönzés
4. Szezonális munka
5. Bedolgozás
6. Önfoglalkoztatás
7. Alkalmi munka

Az atipikus munkaerő foglalkoztatás egyik formája a munkaerő kölcsönzés, mely a társadalmi vállalkozások, szociális szövetkezetek esetén egy kedvelt foglalkoztatási formává vált a mai munkaerőpiacon, a megváltozott munkaképességűek alkalmazása terén is. Kifejezetten azonban nem lehet megállapítani, hogy a cégek, melyek igénybe veszik a szolgáltató cégek tudását, adatbázisát és legfőképpen szakértelmét, megfelelő információkkal rendelkeznek-e

a piacot és annak versenyhelyzetét tekintve. Leginkább ismereteik ködösek, pontos információval nem rendelkeznek.

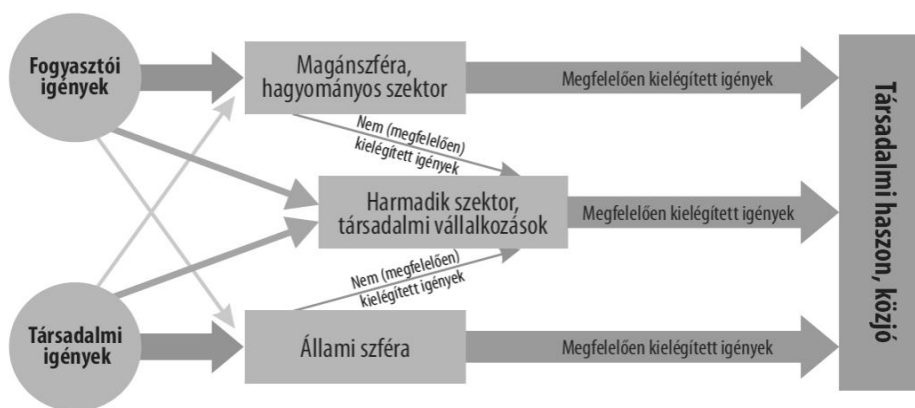
„Magának a munkaerő-kölcsönzésnek a szerepe elsődlegesen akkor kiemelkedő, amikor egy gazdálkodó szervnek rövid, meghatározott időre, egy adott munka ellátására szüksége van bizonyos szakképesítésű, képzettségű munkaerőre, azonban mégsem érdemes ezeket a munkavállalókat alkalmazni, hiszen csupán egy alkalmi feladat ellátásáról van szó.” (Mihály, 2006, 6) „Tehát egyértelműen állítható, hogy számos előnnyel jár mind a munkavállalók, mind pedig a munkáltatók szemszögéből tekintve ez a megoldás. A munkaerő-kölcsönzés előnyeit vizsgálva tagadhatatlan, hogy egy lazább jogviszony alakul ki. Azzal, hogy nem ő alkalmazza őket, hanem csak szerződheti, számos kötelezettségtől, „nyűgtől” szabadul meg (pl. a munkaegészségügyi és munkavédelmi előírásokért, követelményekért való felelősség, a szociális juttatások, a megfelelő munkafeltételek biztosítása, továbbképzés stb.), ugyanakkor rengeteg előnyhöz jut. Kényelmes pozíciót nyújt számára, mivel a szükséges időpontra és időszakra meghatározott képzettségű és képesítésű munkavállaló rendelkezésre állását biztosítja, mentesíti azoktól a feladatoktól, amelyek esetlegesen az új munkaerő felvételéhez, felesleges munkaerő elbocsátásához kapcsolódnak, valamint a nyilvántartási kötelezettségektől. Mentessül továbbá a bér- és a munkaügyi nyilvántartás költségeitől is.” (Gere, 1999, 8)

3.5. Miként is kapcsolódik az atipikus foglalkoztatás fogalma össze a társadalmi vállalkozásokkal?

Ma hazánkban a szociális szövetkezetek száma és képességei még gyermekcipőben járnak. Azonban az állam szerepét nem lehet figyelmen kívül hagyni, így a szervezetek, vállalatok elindultak a társadalmi célok felé, így működésüket társadalmi célokkal összefogva kamatoztatják tudásukat és megszerzett kapcsolati hálójukat. Ezen a területen úgy vélem, néhány szervezet, szolgáltató megtalálta számításait, mind társadalmi, mind pénzügyi területen. Ezek a szolgáltatók többnyire atipikus foglalkoztatók, melyek lehetőséget és segítséget nyújtanak a társadalom résztvevői számára. Mind a munkáltatók, mind a munkavállalók, akik szociális helyzetüket egyaránt kihasználva termelnek profitot, így előnyre tehetnek szert.

A következő ábrán látható, hogy a társadalmi vállalkozások miként viszonyulnak a társadalmi igényekhez, melyben nem kifejezetten profitorientált célú a szolgáltatás vagy a termék előállítása.

4. ábra: A társadalmi vállalkozások viszonyulása a társadalmi igényekhez



Forrás: OFA Nonprofit Kft módszertani kézikönyv, 27. oldal

Amint az ábrán is látszik, a társadalmi és a fogyasztói igények is egy irányba haladnak, a társadalmi haszon és közjó kialakítása felé.

4. ÖSSZEGZÉS

Befejezésként megállapítható, hogy a társadalmi vállalkozások, ezen belül is a szociális szervezetek gyakran fordulnak elő az aktív munkaerőpiacon. A vállalkozások egy részének valóban összhangban kell lennie az aktív munkaerőpiac eszközeivel és módszereivel, azonban köztudott, hogy az állam által működtetett munkaerő piaci eszközök időszakosak, folyamatosan változnak, azonban a társadalmi vállalkozások céljai hosszú távúak és legfőképpen fennhathatósági szempontrendszer szerint alakultak.

Összességében elmondható, hogy a társadalmi vállalkozásoknak fontos szerepet tulajdoníthatunk a foglalkoztatás területén. Egyre nagyobb arányban jelennek meg a munkaerőpiacon, társadalmi céljaik során programokat valósítanak meg hátrányos helyzetű csoportokat is belevonva, közösséget építenek nemcsak helyi szinteken; és talán a legfontosabb, hogy kiegészítő, összekötő szerepet töltenek be az állami munkaügyi célok és a profitorientált szervezetek között. Fontos, hogy olyan hátrányos helyzetű, gyakran

alulkvalifikált csoportokra, közösségekre összpontosítanak, melyeket az állami munkaügyi rendszer nem képes elérni.

További kutatási célom, hogy megvizsgáljam a megváltozott munkaképességűek alkalmazásában rejlő sajátosságokat. Vajon miként jelennek meg a foglalkoztatók életében a megváltozott munkaképességűek alkalmazását érintő kérdések? Miként és milyen irányba fog változni a szervezetek összetétele, kultúrája és a társadalomban betöltött szerepe?

IRODALOMJEGYZÉK

Bankó Z. (2010): Az atipikus munkajogviszonyok. Dialog Campus Kiadó.

Bankó Z. (2008): Az atipikus munkajogviszony fogalmáról. Emlékkönyv Román László születésének 80. évfordulójára. Pécsi Tudományegyetem Állam-és Jogtudományi Kara, pp. 37-38.

Európai Bizottság (2011) Leaflet: The Social Business Initiative of the European Commission.

Európai Bizottság (2013): Social Economy and social entrepreneurship. Social Europe Guide, Vol. 4.

Gere I. (1999): A munkaerő-kölcsönző cégek szerepe az atipikus foglalkoztatásban. Munkaügyi Szemle, Vol. 43, No. 5, pp. 6–9.

Monzón, J. L. – Chaves, R. (2012): A szociális gazdaság az Európai Unióban. A CIRIEC által az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság részére készített jelentés összefoglalása, Európai Gazdasági és Szociális Bizottság.

Mihály I. (2006): A munkaerő-kölcsönzés elsősorban a cégeknek jelent előnyt. Munkaügyi Szemle, No. 4, pp. 6–9.

Számadó R. (szerk.) (2014): Módszertani kézikönyv - Szociális szövetkezetek alakulásától a fenntartható működésig. OFA Nonprofit Kft., Forrás: <http://www.szocialisgazdasag.hu/uploads/pdf/mkezikonyv.pdf> 2017.10.13.

NESST- Nonprofit Enterprise and Self- sustainability Team. Forrás: <https://www.nesst.org/magyarország> 2018.01.22.

OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság (2017): Módszertani kézikönyv társadalmi vállalkozások részére. ISBN 978-615-80260-7-9, Forrás: <https://en.calameo.com/read/0046569662c8a75401ee2> 2018.02.26

Horváth Cz. J. (szerk.) (2005): A szociális gazdaság jelen és jövője Magyarországon. Kutatási záró tanulmány.

Tóth Laura- Varga Éva (2011): Társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon, Budapest, NESST

**MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ SZEMÉLYEK ATIPIKUS
FOGLALKOZTATÁSA A DÉL-DUNÁNTÚLON: EGY EMPIRIKUS FELMÉRÉS
TAPASZTALATAI**

**ATYPICAL EMPLOYMENT OF EMPLOYEES WITH A CHANGED ABILITY TO WORK
IN THE SOUTHERN-TRANSDANUBIAN REGION: RESULTS OF AN EMPIRICAL
SURVEY**

ÁSVÁNYI ZSÓFIA

PhD, adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

asvanyi.zsofia@ktk.pte.hu

NEMESKÉRI ZSOLT

PhD, habilitált egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

nemeskeri.zsolt@ktk.pte.hu

Absztrakt

Az atipikus foglalkoztatási formák kialakulásának fontos gazdasági megalapozottsága van: a globalizáció, a piac változásai új munkaadói elvárásokat, valamint hatékonysági és racionalitási szempontokat hívtak és hívnak életre. A módosuló viszonyok között változik a munkaerő-szükséglet, amelynek nem képes mindenki megfelelő időben megfelelni (a megváltozott munkaképességűek mellett a nők, hátrányos helyzetűek, munkaerőpiacról kiszoruló), ez pedig társadalmi hatásokat (is) von maga után. A közgazdaságtani és szociológiai kutatások eredményei egyértelműen azt mutatják, hogy az atipikus munkaviszonyban foglalkoztatott munkavállalók száma Európában növekedik. Az atipikus foglalkoztatási lehetőségek közül leginkább a részmunkaidős foglalkoztatás, az önfoglalkoztatás, a távmunka (otthoni munkavégzés), az alkalmi vagy szezonális foglalkoztatás, a szerződésben rögzített határidőre történő foglalkoztatás, a munkakörmegosztás, a munkaerő kölcsönzés vált/válik egyre elterjedtebbé.

A foglalkozási rehabilitáció legfontosabb kimenete a munkavégzés realizálása. Magyarországon a fogyatékossgal élő és megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatási rátája a KSH 2015. évi adatai szerint 20,8%-ot tett ki, amely jelentősen elmarad az Európai Unió közel 50%-os átlagától. A foglalkoztatás bővítésének, e célcsoport társadalmi, gazdasági, munkaerő-piaci esélyegyenlőségének, hasznosságának, önbecsülésének egyik lehetősége az atipikus foglalkoztatás, különösen akkor, ha az a munkaerőpiac főáramában történik.

A bemutatott kutatás – amelyet az Emberi Erőforrások Minisztériuma és a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. támogatott – általános célja az volt, hogy a régióban működő gazdasági szervezetek társadalmi felelősségvállalásának, befogadó szemléletének erősítésével hozzájáruljon a fogyatékkal élő és megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásának elősegítéséhez, közvetve szociális biztonságához.

Kulcsszavak: megváltozott munkaképességű munkavállaló, foglalkoztatás, atipikus munkaviszony, foglalkoztatási rehabilitáció

Abstract

The existence of atypical employment has serious economic reasons: globalization and the ever-changing market evoke new expectations and effective employment conditions from employers. The shift created new employee demand, too, to which not everybody (e.g., disabled people, women, employees with serious drawbacks) is able to adjust. Economic researches expressively show that the ratio of atypical workers grows in Europe. Among these, especially part-time work, telework (home office), seasonal work, fixed duration employment, job sharing and temporary agency work became/become more and more popular.

The most crucial outcome of employment rehabilitation is work itself. Due to Hungarian Statistical Bureau, the ratio of disabled workers in Hungary was 20.8% in 2015, which is significantly lower than the European average of 50%. To increase this number and to strengthen both economic and social powers of disabled people, atypical employment – especially mainstream - can be a solution.

The major aim of present research was to contribute to the employment of disabled people in the South Trans-Danubian Region of Hungary by strengthening CSR and inclusive perspective of local companies.

Keywords: Disabled workers, Employment, Atypical workers, Employment rehabilitation

ELŐSZÓ

A tanulmány mindkét szerzője még a Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karának oktatója volt, amikor Farkas Ferenc professzor úr meghívására bekapcsolódhattunk a Vezetés-szervezés mesterszakos képzésbe a PTE Közgazdaságtudományi Karán. Professzor úr a képzési tematika egyeztetése közben egy-egy dedikált példányt nyújtott át Dobrai Katalin tanárnővel közös, akkor megjelent munkájukból, amely a „*Szervezetfejlesztés és professzionalizáció. Hol tartanak a nonprofit szervezetek?*” c. OTKA kutatás összefoglalója volt (Farkas – Dobrai, 2014).

A kötet olvasásakor figyelmünket különösen megragadta a 6. esettanulmány, amelyben a Színes Gyöngyök Egyesület szakmai munkáját foglalták össze a szerzők. Egyrészt azért, mert az egyesület által üzemeltetett roma lakáséletterembe éppen akkortájt vittünk egy német vendégprofesszort, és így saját tapasztalatból is megerősíthettük a szervezet professzionális működését, másrészt azért, mert az esetleírás jól kapcsolódott egyik folyamatban lévő kutatásunkhoz, ami a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását érintette. Ezt a kutatási területet mind társadalmi, mind pedig munkaerőpiaci szempontból azóta is kiemeltnek tartjuk, nem kis részben a Farkas professzor úrral folytatott szakmai konzultációink hatására.

Fenti szubjektív előzmények okán választottuk témául a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásával kapcsolatos kutatásunk szerkesztett anyagának bemutatását a Professzor Úr szellemi örökségének továbbvitele érdekében megrendezésre kerülő I. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencián.

Az itt bemutatásra kerülő kutatás záróbeszámolóját jelen tanulmány szerzői közösen szerkesztették. Ehelyütt is meg kívánjuk köszönni a kutatásban részt vevő munkatársaink szakmai hozzájárulását. Így köszönettel tartozunk Dr. Barakonyi Eszter, Dr. Cseh Judit, Gyutai

András, Horváth Judit Bernadett, Dr. Malik Éva, Dr. Pankász Balázs, Schmieder Réka, Szellő János és Dr. Zádori Iván közreműködéséért.

1. BEVEZETÉS

Tanulmányunk két, megítélésünk szerint kiemelten fontos társadalom- és foglalkoztatás-politikai problémakör metszetét kívánja vizsgálni.

Egyik kiindulási pontunk a tartósan fennálló egészségi problémával, fogyatékossgal élők esélyegyenlőségének megteremtése. Az erre vonatkozó szándék uniós szinten az 1961-ben elfogadott, s azóta többször módosított Európai Szociális Kartával – az Európai Unión belüli szociális jogokat egyedülálló összefogottságban tartalmazó nemzetközi egyezményrel – indult útjára (*Broughton et al., 2017*). Az 1997-ben született amszterdami szerződés a Szociális Kartát beemelte az Európai Unió alkotmányos jellegű dokumentumai közé, és az unió társadalmi kirekesztés elleni stratégiájában is mérföldkövet jelentett (*Jakab, 2014*). A munkaerő-piaci esélyegyenlőség biztosítását is magában foglaló stratégia ugyanis szükségessé tette a munka világából különböző okból, mértékben és módon kirekesztettek – a munkanélküliek, a fogyatékos személyek, az etnikai kisebbségek tagjai, illetve az egyéb alacsony jövedelmű és hátrányos helyzetű csoportok – azonosítását annak érdekében, hogy a célirányos intézkedések meghozatalával munkaerő-piaci (re-)integrációjuk a lehető legszélesebb körben – lehetőleg a nyílt munkaerőpiacon – megvalósulhasson.

Ehhez a kérdéskörhöz másik vizsgálati szempontként az atipikus foglalkoztatást kapcsoljuk. Atipikusnak nevezzük azon foglalkoztatási formákat, amelyek eltérnek a határozatlan idejű, hagyományosan alkalmazott munkaviszonyban történő teljes munkaidős foglalkoztatástól (*Geskó et al., 2011*). Magyarországon a Munka Törvénykönyve a következőket sorolja az atipikus munkavégzés körébe: részmunkaidős foglalkoztatás (*Ásványi – Barakonyi, 2010*), rugalmas munkaidő, kötetlen munkaidő, bedolgozói jogviszony, távmunka és típusai, otthon végzett munka, mobil távmunka (pl. tanácsadók, területi képviselők, üzletkötők), virtuális irodában vagy távmunka-központokban (teleirodában) végzett munka (*Köllő, 2012*). Emellett a teleházakban végzett munka, kölcsönzött munkaerő, munkakör megosztás, alkalmi munkavállalás, önfoglalkoztatás, diákok foglalkoztatása, ösztöndíjas foglalkoztatás

(munkatapasztalat-szerzés biztosítására jön létre), megbízási jogviszony (a Ptk. szabályozza) tartozhat az atipikusok közé. (Gyulavári, 2014).

A fogyatékossgal élő és megváltozott munkaképességű emberek jelenléte és alkalmazása a munkaerőpiacon társadalmi és gazdasági érdek (Klein et al., 2016). A munkaerőpiacon érvényesül az aktuális kereslet és kínálat hatása, amely jelentősen befolyásolja a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását. A munkáltatók másként viszonyulnak e célcsoporthoz, ha nagy a munkanélküliség és a betöltendő munkakörre nagy a kínálat, és másként, ha adott térségben, szakmában, munkakörben hiány mutatkozik. Az atipikus foglalkoztatás is piacfüggő, és e piacot meghatározza a mindenkori gazdasági és foglalkoztatási helyzet.

Kutatásunk területileg a Dél-dunántúli régióra koncentrál. E területi egység mind hazai, mind pedig nemzetközi összehasonlításban a kevésbé fejlett régiók közé tartozik. A kilencvenes évek második felében, éppen a felgyorsult gazdasági növekedés szakaszában nem tudta felvenni a versenyt a többi régióval. Ennek oka részben a nem kedvező infrastrukturális adottságokban, részben a határ-menti területek jelentette bizonytalanságban, valamint az öröklött gyenge iparosodottságban keresendő. A Dél-Dunántúli régió ez irányú helyzetét a következőkben mutatjuk be.

2. A RÉGIÓ FOGLALKOZTATÁSI HELYZETE

A 2011-es népszámlálási adatok szerint az előző, 2001. évi népszámláláshoz viszonyítva a Dél-dunántúli régió megyéi közül Baranyában 4,8%-os, Somogyban 7,1%-os, míg Tolna megyében 7,5%-os volt a népesség csökkenése. A régió annak ellenére, hogy Magyarország területének mintegy 15%-a, lakónépességét tekintve mindössze a teljes magyar népesség 9%-át teszi ki, vagyis a területi részesedésnél alacsonyabb a népesedési arány a régióban – a népsűrűség jelentős mértékben elmarad az országos átlagtól. Ugyanakkor az ország összes településének mintegy egyötöde ebben a régióban található, ami Baranya és Somogy aprófalvas település szerkezetének tudható be. A Dél-Dunántúlon 665 település van, melyekből mindössze 41 a város és 614 pedig község.

A népesség megoszlása településtípusonként szintén eltér az országos átlagtól, mivel mindössze a lakosság 59%-a él városokban, szemben az országos átlaggal, ami 70%-os

megoszlást mutat. A népesség csökkenésének okai elsősorban, mintegy háromnegyed részben a természetes fogyásnak tudhatók be, ugyanakkor a fennmaradó fogyás háttérében az elvándorlás áll. 2012-ben a Dél-Dunántúl lakónépességének kevesebb, mint 14%-a volt 14 éves vagy annál fiatalabb, míg a 65 éves és idősebbek részaránya elérte a 17%-ot, ami azt jelenti, hogy a régióban száz gyermekkorú lakosra mintegy 125 időskorú jutott. Ez az országosnál is kedvezőtlenebb helyzetet jelez, hiszen országos átlagban az öregedési index értéke 117 volt. A Dél-Dunántúl megyei közül Tolnában volt legmagasabb (130), Baranyában pedig legalacsonyabb (122) ezen index értéke.

Az elmúlt évtizedben a Dél-dunántúli régió gazdasági foglalkoztatási lehetőségei csökkentek, munkaerőpiaca beszűkült. A válság hatása tovább rontotta az álláskeresési mutatókat, előtérbe került a közfoglalkoztatás. A megyei mutatók alapján kedvezőbb helyzetben van Tolna megye. Egyrészt pozitívabb gazdasági, másrészt foglalkoztatási helyzetéből adódóan.

A KSH által a 15-74 éves népesség körében végzett munkaerő-felmérés adatai alapján 2011-ben – hazánkban egyedüli régióként – csökkent a Dél-Dunántúlon a gazdaságilag aktív népesség száma. (1. táblázat) A régióban átlagosan 382 ezer fő dolgozott vagy keresett munkát (a munkaképes korúak 52,5%-a), számuk – a munkanélküliség emelkedéséből és a foglalkoztatottság csökkenéséből eredően – egy év alatt 1,7%-kal mérséklődött, szemben az országos munkaerő-piaci folyamatokkal, ahol minimálisan (0,6%), de nőtt a gazdaságilag aktívak száma. A Dél-Dunántúl megyei közül Baranyában és Somogyban az aktív népesség aránya az átlagot meghaladó mértékben csökkent, míg Tolnában kissé javult a mutató.

1. táblázat: A Dél-dunántúli régió legfontosabb munkaerő-piaci mutatói 2016-ban

Megnevezés	Baranya	Somogy	Tolna	Országos átlag
Gazdaságilag aktív népesség aránya/%	59,4	57,3	51,7	61,5
Foglalkoztatottak aránya/%	55,0	54,5	54,4	58,8
Álláskeresési ráta/%	7,5	4,8	4,8	4,4

Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

3. A FOGYATÉKKAL ÉLŐ ÉS MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ EMBEREK LÉTSZÁMA, JELLEMZŐI A RÉGIÓBAN

Baranyában a KSH 2011. évi népszámlálási adatai alapján a fogyatékossgal élők száma meghaladta a 20 ezer főt, ami a népesség 5,2 százalékát jelentette. A megkérdezettek a fogyatékossguk jellegéről egyszerre több (legfeljebb három) választ is megjelölhettek. Ezek alapján 54 százalékuk volt mozgássérült, 18 százalékuk látási, 16 százalékuk hallási problémákkal küzdött, de viszonylag magas, 10-10 százalék körüli volt a súlyos belszervi fogyatékkal élők, a mentálisan sérültek és az értelmi fogyatékosok hányada is. Tartós betegségben, mint például érrendszeri megbetegedésben vagy cukorbetegségben a megye népességének 18 százaléka, közel 70 ezer fő szenvedett.

A fogyatékossgal élők munkavégzését, társadalmi beilleszkedését nagyban meghatározza az iskolázottságuk színvonala. Az iskolai végzettség szerinti összetétel alapján a fogyatékossgal élők több mint fele legfeljebb 8 osztályt végzett, szakmával 19, érettségivel további 18 százalékuk rendelkezett, a diplomások aránya 8 százalék volt. A betegség súlyossága és kialakulásának ideje természetesen szoros kapcsolatban van a megszerzett legmagasabb képzettséggel.

Somogy megyében 2011-ben a fogyatékossgal élők száma meghaladta a 15 ezer főt, ami a népesség 4,8 százalékát jelentette. A megkérdezés során a válaszadók egy része egynél több fogyatékossgot jelölt meg, így 100 főre átlagosan 123 lelki vagy fizikai sérülés jutott. A fogyatékossgban szenvedők 49 százaléka volt mozgássérült, 19 százalékuknak látásával, 16 százalékuknak a hallásával voltak problémái, emellett viszonylag magas volt még az értelmi fogyatékosok, a súlyos belszervi fogyatékkal élők és a mentálisan sérültek hányada is, sorrendben 12, 10 és 9 százalék. A fogyatékossgal élők iskolázottságának színvonala a megye átlagánál alacsonyabb volt, amelyet nagyban meghatározott betegségük súlyossága és kialakulásának ideje. Az iskolai végzettség szerinti összetétel alapján a fogyatékossgal élők 62 százaléka legfeljebb 8 osztályt végzett, szakmával 17, érettségivel 16 százalékuk rendelkezett, a diplomások aránya 6 százalék volt. Tartós betegséggel közel 58 ezer fő élt Somogy megyében.

Tolna megyében a tíz évvel korábbi adatfelvételhez képest egyharmadával kevesebb fogyatékkal élő személyt írtak össze. A megye népességének 5,3 százaléka, 12 ezer fő

nyilatkozott úgy, hogy valamilyen maradandó fogyatékoságban szenved. A népszámlálási válaszadók egy része több (két vagy három) fogyatékoságot is megjelölt, így száz fogyatékkal élő személyre átlagosan 122 lelki vagy fizikai sérülés jutott. A fogyatékos népességben belül továbbra is a mozgássérülteké volt a legnépesebb csoport, az egészségkárosodottak több mint fele (56 százaléka) sorolható ide. A vakok és gyengén látók együttesen a fogyatékkal élők 19, a siketek és nagyothallók a 14 százalékát tették ki, de viszonylag magas – 7,9 és 9,8 százalék közötti – volt még az értelmi fogyatékosok, a súlyos belszervi fogyatékkal élők és a mentálisan-pszichésen sérültek részaránya is. 2011-ben a fogyatékosággal élők 62 százalékának volt általános iskolai vagy annál alacsonyabb végzettsége, szakmával 18, érettségivel további 15 százalékuk rendelkezett, diplomát 5,5 százalékuk szerzett. Nem gyógyítható, de gyógyszerekkel vagy egyéb terápiával kezelhető tartós betegségben 45 ezer személy szenvedett a megyében.

A foglalkoztatási, munkaerő-piaci mutatók az elmúlt időszakban pozitív elmozdulást mutatnak, amelyben azonban jelenősen közrejátszott a közfoglalkoztatás. A Dél-dunántúli régióban a rendelkezésre álló országos adatokból következtetett becsléseink szerint 2016-ban, havi átlagban 11 160 fogyatékosággal élő és megváltozott munkaképességű munkavállaló (az összes közfoglalkoztatott 33,4%-a) vett részt közfoglalkoztatásban. A foglalkoztatottak másik jelentős része akkreditált munkáltatónál dolgozik. Baranya megyében 28, Somogyban 8, Tolna megyében 15 akkreditált foglalkoztatót tartanak nyilván. A foglalkoztatottak 2017 első félévi létszáma eléri a 4000 főt.

A foglalkozási rehabilitációs rendszer hazai sajátosságaiból adódóan a fogyatékosággal élő és megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci státusz szerint két csoportra osztottak. Az egyik a komplex minősítéssel rendelkező rehabilitációs és rokkantsági ellátásban részesülő személyek, míg a másik a regisztrált álláskereső csoportja. A Dél-Dunántúlon rehabilitációs ellátásban részesülők száma 4204 fő volt 2017 augusztusában. A vizsgált időpontban e létszám 67,5%-a (2841 fő) dolgozott, zömében közfoglalkoztatottként. A 2012 – 2017 között megvalósult TÁMOP (Társadalmi Megújulás Operatív Program) 1.1.1 „Megváltozott munkaképességű emberek rehabilitációjának és foglalkoztatásának segítése” című kiemelt program keretében a Dél-Dunántúli régióban 1561 fő bevonására került sor, 1135 főt helyeztek el bérjellel támogatásokkal, és közülük 353-an a hat hónapos monitoring után is dolgoztak.

2. táblázat: A komplex minősítéssel rendelkező megváltozott munkaképességű emberek főbb mutatói a Dél-Dunántúli régióban, 2017 augusztusában

Megnevezés	Baranya	Somogy	Tolna
B1 – C1 kategóriával rendelkező, rehabilitációs ellátásban részesülő személyek száma/fő	1 630	1 634	940
B1 – C1 kategóriával rendelkező, rehabilitációs ellátásban részesülő munkaviszonyban álló személyek száma/fő	1 163	928	750
B1 – C1 – D – E kategóriával rendelkező, szolgáltatást kérő rehabilitációs ellátásban nem részesülő személyek száma/fő	235	225	115

Forrás: Megyei Kormányhivatalok adatai alapján saját szerkesztés

A napjainkban zajló EFOP 1.1.1 (Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program) lényegesen kibővítette a célcsoportját. A projekt közvetlen célcsoportját azon megváltozott munkaképességű emberek alkotják, akik a 7/2012. (II.14.) NEFMI rendelet alapján elvégzett komplex minősítés szerint B1, B2, C1, C2, D, E kategóriákba tartoznak. A projekt alanya lehet minden megváltozott munkaképességű személy, aki rendelkezik a megfelelő komplex minősítéssel, és a komplex minősítés során megállapításra került, hogy a kérelmező egészségi állapotának mértéke 60 százalékos vagy kisebb mértékű, emellett vállalja az együttműködést mind a rehabilitációs hatósággal, mind az EFOP projektszervezettel.

A regisztrált megváltozott munkaképességű álláskeresők száma 2016 évben átlagosan 1 435 fő volt a régióban (megyéenkénti bontását lásd a 3. táblázatban). Aktivizálásuk támogatása a foglalkoztatást elősegítő támogatásokról, valamint a Munkaerő-piaci Alapból foglalkoztatási válsághelyzetek kezelésére nyújtható támogatásról szóló 6/1996-os MüM rendelet alapján történik. Közülük a legjelentősebb a bér- és bérköltség támogatás, amelyben regionális szinten 2 457 megváltozott munkaképességű álláskereső részesült.

3. táblázat: Álláskeresőként regisztrált megváltozott munkaképességű emberek főbb mutatói a Dél-Dunántúli régióban 2016. évben

Megnevezés	Baranya	Somogy	Tolna
Regisztrált, megváltozott munkaképességű álláskeresők száma/fő	676	423	336
Munkaviszonyos képzésben résztvevő megváltozott munkaképességű álláskeresők száma/fő*	33	10	4
Vállalkozóvá válási támogatásban részesülő megváltozott munkaképességű álláskeresők száma/fő*	8	24	2
Bér- és bérköltség támogatásban részesülő megváltozott munkaképességű álláskeresők bruttó száma/fő*	340	2 027	90
GINOP programban résztvevő megváltozott munkaképességű álláskeresők száma/fő	254	1 818	77

Forrás: NGM adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

Megjegyzendő, hogy a regisztrált megváltozott munkaképességű álláskeresők támogatásának egy része az NFSZ által működtetett GINOP 5.1.1 és a 6.1.1 (Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program) keretében történt. 2016-ban e programokon belül 2149 fő kapott valamilyen támogatást.

4. A CÉLCSOPORT ATIPIKUS FOGLALKOZTATÁSA KUTATÁSUNK TÜKRÉBEN

Kutatásunk empirikus részében többek között azt vállaltuk, hogy sort kerítünk a Dél-Dunántúlon (Baranya, Somogy, Tolna megyék) egy munkáltatói lekérdezésére, amely során a konkrét munkahelyi gyakorlatok, tapasztalatok és fejlesztési igények összegyűjtésére törekszünk. A felmérés on-line történt a Google felületén valószínűségi technikát alkalmazva, a kérdőív 2017. május 10-től augusztus 18-ig volt elérhető. Összesen 239 céget, vállalkozást sikerült bevonnunk a kutatásba. Az összegyűjtött kvantitatív adatok teljes körű feldolgozását matematikai-statisztikai eljárások segítségével végeztük, az eljárásmodok közül a keresztábra-elemzést alkalmaztuk.

Kérdőívünk összesen 15 kérdést tartalmazott, amelyből az első három a munkaadó alapadataira (ágazat, székhely, foglalkoztatottak száma) kérdezett rá, a további 10 pedig a

megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatására, az atipikus foglalkoztatási formákra és ezek összefüggéseire koncentrált. Minden esetben zárt, ezen belül feleletválasztást igénylő kérdéseket alkalmaztunk, hat esetben több válasz is bejelölhető volt.

4.1. A minta jellemzői

A 239 munkaadó közül legnagyobb részben (15%) a feldolgozóipari cégek vettek részt, közel 10%-os arányban pedig az ingatlanügyletek vállalkozásai képviseltették magukat. Ezt követően a harmadik helyen közel azonos súllyal (7,5%) a humán-egészségügyi, szociális ellátás, a kereskedelem, gépjárműjavítás, illetve a művészet, szórakoztatás, szabadidő ágazat képviselői állnak. Jelentősebb mértékben (6,3%, azaz 15 munkáltató) még az információ, kommunikáció, az egyéb szolgáltatások (6%), az adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység (5,4%), valamint a gép- és fémipar (5,4%) területe vett részt a kutatásban.

Ha ezt a differenciált képet a főbb gazdasági ágak szerint rendszerezjük, azt láthatjuk, hogy a mezőgazdaság 3, az ipar 24,3, az építőipar 4,2 és a szolgáltatások 68,5%-kal képviseltették magukat a mintában. Mindezt levetítve a régió egészére és figyelembe véve, hogy a felmérésben résztvevő munkáltatók döntő súllyal a kis- és középvállalkozások közül kerültek ki, megállapítható a szolgáltatási szektor magas dominanciája mind a mintában, mind a régióban. Ugyanakkor esetünkben az ipar felül-, az építőipar pedig kissé alulreprezentált volt.

Ami a válaszadó munkáltatók székhely szerinti területi megoszlását illeti, a három dél-dunántúli megye szinte azonos súllyal volt jelen a kutatásban (Somogy 36%, Tolna 33%, Baranya 31%). A foglalkoztatotti létszám a felmérésben résztvevő 239 munkaadó esetében úgy alakult, hogy a válaszadók több mint fele (56,5%) az 50 fő alatti kategóriából került ki. Ezen belül fele-fele arányban oszlanak meg a mintába került válaszadók a 25 fő alatti és 25-50 fő közötti kategóriákban. Vagyis egyértelműen a mikro- és kisvállalkozások dominálnak a létszám alapján a felmérésben, de ez egyben igaz a régió egészére is. 23% az 51-100 fő közötti és további 20% a 101-500 főt foglalkoztatók köréből. Mindössze két munkáltató képviselte az 501-1 000 fő közötti foglalkoztatotti létszámú munkaadókat, 1000 fő felett pedig már nem került a mintába egyetlen cég, intézmény sem.

4.2. Az atipikus foglalkoztatás elterjedtsége

Kutatásunk első tartalmi kérdése arra kérdezett rá, hogy foglalkoztat-e a munkaadó atipikus formában munkavállalót, és ha igen, milyenben. A válaszadók 25% jelezte, hogy nem alkalmaz senkit atipikus formában. Azok közül, akik viszont igennel válaszoltak, a legnagyobb arányban a részmunkaidős foglalkoztatás (33%) jelent meg. Második helyen a kölcsönzött munkaerő (13%), harmadikon a rugalmas munkaidőben történő alkalmazás (8%) áll. Említésre méltó még az alkalmi foglalkoztatás (6%), és mindössze a munkáltatók 4-4%-a él a távmunka, illetve a határozott idejű munkaviszony lehetőségével.

Kíváncsiak voltunk arra is, van-e összefüggés a foglalkoztatotti létszám és az atipikus munkaformák között. Azt láthatjuk, hogy a 25-50 főt foglalkoztató kisvállalatok 52%-a nem él az atipikus foglalkoztatás lehetőségével, ez a legnagyobb arány a foglalkoztatotti létszám alapján. Ugyanakkor, ha a nem válaszokat nézzük, akkor is ez a méret emelkedik ki, hisz 47%-a azoknak, akik nem alkalmaznak atipikus munkaformát, ebből a kategóriából (25-50 fő közötti) kerül ki. Kiemelendő még, hogy a 101-500 fő közötti cégek, vállalkozások 70%-a jelezte, hogy részmunkaidőben foglalkoztat, és akkor is ez a csoport tűnik ki, amikor fordítva nézzük meg: vagyis a részmunkaidőt bejelölők legmagasabb, 38%-os aránya ebből a KKV körből adódik. Ezzel összefüggésben az atipikus formában foglalkoztatottak mértékére is rákérdeztünk az összlétszámhoz képest. Azt láthatjuk, hogy a válaszadók közel felénél ez mindössze 1-2% közötti, amely megfelel az előzetes várakozásainknak. 17%-kal jelenik meg a 3-5%, és közel hasonló súllyal (19%) jelentős a 6-8%-os arány is. Érdekesség, hogy a munkáltatók 10%-ánál magas, 10% feletti az atipikus formában alkalmazottak aránya.

4.3. Megváltozott munkaképességű munkavállalók aránya és a foglalkoztatás jellemzői

A kérdőívünkre adott válaszok alapján a megkérdezett Dél-dunántúli munkaadók 35%-a nem alkalmaz megváltozott munkaképességű személyeket, köztük felerészt (42 esetben) azok sem, akiket a kvóta rendszer erre motiválna. A jelenleg hatályos foglalkoztatási kötelezettség alapján ugyanis minden 25 főnél nagyobb dolgozói létszámú munkáltatónak a munkavállalók 5%-ában megváltozott munkaképességű személyt kell foglalkoztatnia. A munkáltatók harmada 1-5 fő közötti létszámban, további 17%-a 6 és 10 fő között alkalmaz megváltozott

munkaképességű munkavállalót, és csak a szervezetek/vállalatok 11%-ánál jelezték, hogy 11-25 fős nagyságrendben alkalmaznak ilyen embereket.

Keresztábra elemzésünkéből az is kiderül, hogy a 25 fő alatti cégek 38%-a annak ellenére foglalkoztat megváltozott munkaképességű munkavállalót, hogy erre nincs törvényi kötelezettsége. Meglepő ugyanakkor, hogy a 101-500 főt foglalkoztató munkáltatók magas aránya (43%) a kvóta ellenére nem alkalmaz ilyen személyeket, vagyis feltételezhetően inkább befizetik a rehabilitációs hozzájárulás magas összegét. Felleltünk még egy érdekes kapcsolatot: azok közül, akik 11-25 fő közötti létszámban foglalkoztatnak megváltozott munkaképességű munkavállalót, nem a nagyfoglalkoztatók tűnnek ki, hanem 70%-ban a 25-50 főt foglalkoztató cégek köréből kerülnek ki, vagyis ők jóval többet tesznek a törvényi minimumnál a foglalkoztatásban.

A kvótakötelezettség kiváltható rehabilitációs hozzájárulás megfizetésével is, erre kérdeztünk rá a továbbiakban. A munkáltatók jelentős hányada (45%) nem fizet rehabilitációs hozzájárulást, amely három esetben lehetséges: vagy 25 fő alatti a létszám és nem kötelezett, ez a kutatásunkban a nem fizetők közel fele (45%-a). Második lehetőség, hogy 25 fő feletti és teljesíti az 5%-os kvótát, vagy esetleg fegyveres, illetve büntetés-végrehajtási szervről van szó, hisz ők mentesülnek a foglalkoztatási kötelezettség alól.

A rehabilitációs hozzájárulás 2017. január 1-től 1.147.500 Ft/fő/év összegre emelkedett az előző évi 964.500 Ft-ról. Arra kérdeztünk rá a következőkben, hogy tettek-e, illetve ha igen, milyen intézkedéseket a munkáltatók ennek kiváltására, itt több válasz is bejelölhető volt. Arányában a legtöbben (27%) nem tettek semmilyen intézkedést, további 8%-ban pedig azért nem, mert eddig is kellő számban foglalkoztatottak voltak az érintettek.

A válaszadó munkáltatók 18%-a jelezte, hogy megváltozott munkaképességű munkavállaló felvétele mellett döntött (közel felük mindezt bértámogatással lépte meg), ami mindenképpen az intézkedés foglalkoztatás ösztönző hatását mutatja. Azok közül, akik még foganatosítottak valamit, legnagyobb részben (közel 8%-ban) atipikus foglalkoztatási formá(ka)t vezettek be, 7%-ban a megfelelő munkakörülményekről gondoskodtak, és említésre méltó még 'a munkakövetelmények alkalmasságának vizsgálata' válasz (6%).

A kutatás fő fókuszának megfelelően a továbbiakban az atipikus formák konkrét alkalmazási területeit vizsgáltuk, azokban az esetben, amennyiben ez került bevezetésre. Itt a válaszokat

illetően rögtön ellentmondásba ütköztünk, hisz míg korábban csak 30 munkáltató jelzett ilyen irányú intézkedést, addig erre a kérdésre 137-en válaszoltak. Ez egyrészt adódhat figyelmetlenségből, másrészt jelezheti azt is, hogy a munkáltatók sokszor nincsenek tisztában pontosan az atipikus foglalkoztatás lehetséges formáival, illetve törvényi meghatározásával.

Mindenesetre a válaszadók harmada azt jelezte, hogy nem vezetett be ilyen típusú munkaformát. Azok közül viszont, akik éltek ezzel a lehetőséggel, legtöbben a részmunkaidőt választották (34%), második helyen a kölcsönzött munkaerő (18%), harmadikon pedig a rugalmas munkaidő (9%) jelent meg. Ez a preferencia-sorrend összecseng a kérdőívünk 4. kérdésére adott válaszaival, vagyis ezek tekinthetők a legismertebb és legnépszerűbb atipikus munkaformának a kutatásban résztvevő Dél-dunántúli munkáltatók gyakorlata alapján, a többire számottevő jelölés nem érkezett.

4.4. Atipikus foglalkoztatási jellemzők a megváltozott munkaképességű célcsoportban

Kérdőívünk több kérdése összekapcsolta a megváltozott munkaképességű foglalkoztatottakat az atipikus munkaformákkal. A válaszadók döntő része – 44%-a – nem foglalkoztat atipikus formában megváltozott munkaképességű munkavállalót. Azoknál, akik igennel válaszoltak, legnagyobb részben (28%-ban) a minimális 1-5 fő közé tehető a foglalkoztatotti létszám. Közel azonos, 12% azok aránya, akik 6-10, illetve 11-25 fő között alkalmaznak ilyen személyeket ezekben a munkaformákban, az e feletti foglalkoztatás nem jellemző.

Összevetettük ezeket a válaszokat az első kérdésünkkel, mert kíváncsiak voltunk, mutat-e ágazati jellemzőket a megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatása. A legnagyobb arányban mintába kerülő feldolgozóipari cégek 56%-a nem foglalkoztató e célcsoport és munkaforma esetében, hasonlóan magas ez az arány a kereskedelmi ágazatban. Bár a mintába nem nagy számba kerültek oktatási intézmények, de kitűnik, hogy esetükben 60%-uk jelezte, hogy nem foglalkoztat, és arányaiban a szakmai, műszaki, tudományos tevékenység, a szállítás, raktározás, valamint a villamosenergia szektor a legkiemelkedőbb, hisz esetükben 75% ez a mérték. Érdekesség, hogy 1-5 fő közötti létszámban a gép- és fémipari cégek, valamint a művészet, szórakoztatás, szabadidős terület a legjelentősebb képviselők, hisz előbbi esetében 54, utóbbinál 47% jelezte a foglalkoztatást. További

összefüggés, hogy a 11-25 fő közötti létszámú alkalmazás három területen volt a legnagyobb: a humán-egészségügyi, szociális ellátás, az információ, kommunikáció és az ingatlanügyletek. Igyekeztünk rávilágítani azokra az akadályokra is, amelyek meggátolják a foglalkoztatást. Ebben az esetben is lehetőség volt több válasz megjelölésére (itt az n=359 volt). A válaszadók 7,5 százaléka azért nem tett intézkedéseket, illetve nem foglalkoztat megváltozott munkaképességű munkavállalót, mert szervezetük a jogszabály alapján nem kötelezett. A munkaadók negyed része jelezte itt, hogy valamilyen formában reagált a rehabilitációs hozzájárulás összegének megemelésére. Azok közül, akik kötelezettek, de ennek ellenére nem tettek semmilyen intézkedést (n=244), legtöbbször az adekvát munkaköröket, illetve a megfelelő képességű és képzettségű munkavállalót (16%) hiányolják. Mindkét akadályként jelzett válasz összecseng a korábban már hivatkozott öt évvel ezelőtti kutatás eredményeivel. Ezt az információk hiánya (14%) és a foglalkoztatás túl nagy adminisztrációs terhe (10%) követi. Az akadálymentesítés problémái, a foglalkoztatáshoz szükséges feltételek hiánya és a minősítési rendszer folyamatos változásai jelentek meg még a válaszok között számottevően (8% körül). Illetve 7-7% volt még azok aránya, akik a kiszámíthatatlan támogatási rendszert és/vagy a foglalkoztatás akadályaként a tapasztalat hiányát jelölték meg.

Sarkalatos pont a munkáltatók megítélése a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztathatóságáról, foglalkoztatásáról. Ennél a kérdésnél kaptuk a legtöbb választ, 558 jelölést regisztráltunk. 9-9 pozitív és negatív állítást fogalmaztunk meg és örömteli, hogy a megoszlás 61-39% volt a pozitívak javára, vagyis a megítélés döntően jó. Még biztatóbb a kép az összes válaszadót figyelembe véve, hiszen azt látjuk, hogy az első három leggyakoribb vélemény pozitív (1. a munkát kihívásnak és nagy lehetőségnek érzik (13%); 2. a cég iránt lojálisak és elkötelezettek (11%); 3. kevesebbszer váltanak munkahelyet 10%)).

Az első ötben is csak egy negatív meglátás jelenik meg; 4. többször betegeskednek (9%), míg az 5. újra pozitív megítélést tükröz: szabálykövetők, betartják az előírásokat (7%). A jó megítélések között még jelentősebb számban (5-6% körül) megjelenik a gazdasági érdek és a PR érték, az aggályok esetében pedig kb. ugyanilyen mértékben 'a külön szabályokat igényelnek', illetve a „munkát segély helyetti kényszernek gondolják” válasz.

Arra is rákérdeztünk, milyen szolgáltatás vagy aktiváló eszköz nyújtana segítséget az érintett munkavállalók nem tipikus formában történő foglalkoztatásához. A munkaadók 18%-a

jelezte, hogy nem igényel semmilyen segítséget, de ez egyben azt is jelenti, hogy 82%-ban viszont szívesen vennének igénybe valamilyen eszközt vagy szolgáltatást (n=380). A legtöbben további adókedvezményt vennének szívesen, ez az összes válaszok (n=466) 14%-a, ha viszont csak azokat vesszük figyelembe, akik igénybe vennének, ez az arány 18%-ra nő. Ezt követi a munkakipróbálás támogatása, az összes válaszok 12, az igenlő válaszok 14%-ában. Majd az akadálymentesítés támogatása jelentkezik még jelentősebb igényként (8, ill. 10% arányban). Ha összesítjük a válaszokat, azt láthatjuk, hogy a munkáltatók 72%-ban elsősorban valamilyen pénzügyi támogatást igényelnének az érintettek – nagyobb arányú – foglalkoztatásához. Ez a munkáltatói megközelítés tükrözi azt a szemléletet, amely a mai magyar gazdaságban működő cégek helyzetéből, pénztelenségéből, likviditási problémáiból fakad. A kérdéskör ún. „soft”-tényezői (tanácsadás, képzések, információs rendszerek) ennél jóval szerényebb arányban (28%) jelennek meg a válaszok között.

A jövőbeni foglalkoztatási tervekkel kapcsolatban a válaszadók több mint fele még nem tudja, hogy alkalmaz-e a későbbiekben megváltozott munkaképességű munkavállalót. A minta 8%-a azért nem tervez velük, mert úgy véli, hogy nincs számukra megfelelő munkakör, további 1%-ban pedig, mert nem váltak be. Egyértelmű igennel a minta 39%-a voksolt, közülük legnagyobb részben azért, mert pozitívak a tapasztalataik (16%), további 13% pedig mert szociálisan érzékeny. A munkáltatók mindössze 3%-a a kvóta kötelezettség mértékéig tervezi az alkalmazást.

Ha összességében nézzük a válaszokat, elmondhatjuk, hogy a munkáltatók döntő része még bizonytalan, körülbelül 40%-a különböző okokból ugyan, de tervez a jövőben is célcsoportunkkal, és mindösszesen a minta tizede jelzett elutasítást. Ha itt is megnézzük az öt évvel ezelőtti eredményeinket, azt érzékelhetjük, hogy duplájára nőtt a bizonytalan válaszok száma és ezzel együtt 58-ról 39%-ra csökkent az egyértelműen 'igen' arány, viszont felére csökkent a nemek mértéke. Persze nem szabad figyelmen kívül hagynunk azt a tényt sem, hogy a 2012-es kutatásban csak 25 fő feletti, tehát a foglalkoztatási kötelezettség terhével tervező munkaadó vett részt.

Differenciáltabb képet kaphatunk a jövőképpel kapcsolatban, ha mindezt összevetjük azzal, hogy a munkáltató egyben megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatója-e vagy sem. Az körvonalazódik, hogy a nem foglalkoztatók 71%-a bizonytalan a jövővel kapcsolatban,

ráadásul további 18%-uk egyértelműen nem tervez a foglalkoztatással. Az is jól kiolvasható, hogy azok közül, akik azért nem terveznek a megváltozott munkaképességű személyekkel, mert nincs számukra megfelelő munkahely, 78%-ban a nem foglalkoztatók közül kerülnek ki. Döntően pedig az 1-5 főt alkalmazók nyilatkoztak úgy (57%), hogy csak a kvóta kötelezettség mértékéig terveznek az érintettekkel.

5. ÖSSZEGRÉS

Főbb megállapításaink közé tartozik, hogy a legismertebb és legnépszerűbb atipikus munkaformáknak a kutatásban résztvevő Dél-dunántúli munkáltatók gyakorlata alapján a részmunkaidő (34%), a kölcsönzött munkaerő (18%) és a rugalmas munkaidő (9%) tekinthető. Míg a nagyfoglalkoztatók szívesebben alkalmaznak atipikus foglalkoztatást, addig a kisvállalkozások nem ismerik ennek rendszerét.

Másik fontos megállapításunk, hogy a munkáltatói érdekeltségben az utóbbi időben változások tapasztalhatók. Míg korábban az volt a jellemző, hogy „vegyünk fel egy megváltozott munkaképességű embert négy órában és ezzel kiváltjuk a rehabilitációs hozzájárulást”, mára a munkaerő hiányából adódóan már a termelésben való aktivitás is fontossá vált. Ez egyrészt előny a megváltozott munkaképességű emberek, mint munkaerő tartalék iránti érdeklődés megnövekedésében, másrészt hátrány, mert nincs idő munkakipróbálásra, betanulásra.

A megkérdezett dél-dunántúli munkáltatók szerint a megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatásának főbb akadályai a megfelelő munkakör hiánya, a megfelelő képzettségű, képességű munkavállaló hiánya, az alkalmazható foglalkoztatási formákkal kapcsolatos információhiány, a foglalkoztatás túl nagy adminisztrációs terhe, valamint az akadálymentesítés problémái; a foglalkoztatáshoz szükséges feltételek hiánya; a minősítési rendszer folyamatos változásai.

Örömtelien tekinthető, hogy a munkáltatók általános megítélése a megváltozott munkaképességű személyekről, foglalkoztatásukról döntően pozitív (69%). Ennek legfontosabb okai, hogy a megváltozott munkaképességű dolgozók a munkát kihívásnak, nagy lehetőségnek érzik, lojálisak és elkötelezettek a cég iránt, kevesebbszer váltanak munkahelyet (ugyan többször betegeskednek), viszont alapvetően szabálykövetők, betartják az előírásokat.

Zárásként fontosnak tartjuk hangsúlyozni: a rugalmas munkaerőpiac akkor tekinthető jól működőnek, ha bővül a foglalkoztatás, a munkavállalók jogai nem csorbulnak, és a rugalmas foglalkozási formák kényszer nélkül elérhetők a fogyatékossgal élő és megváltozott munkaképességű munkavállalók számára. A kutatás során feltárt információkkal ehhez szeretnénk volna hozzájárulni.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ásványi, Zs. – Barakonyi, E. (2010): Why part time jobs are so unpopular in Hungary? In: Benedek, Gy. – Cseh, M. – Nemeskéri, Zs. (szerk.): Human Resource Development in the Era of Global Mobility: Abstracts from the 11th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe, 152 p.
- Broughton, A. – Biletta, I. – Kullander, M. (2017): Flexible forms of work: 'very atypical' contractual arrangements. Forrás: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/flexible-forms-of-work-very-atypical-contractual-arrangements> 2018. 03. 01.
- Farkas F. – Dobrai K. (2014): Szervezetfejlesztés és professzionalizáció. Hol tartanak a nonprofit szervezetek? Budapest: Nonprofit Társadalomkutató Egyesület, 220 p.
- Geskó S. – Gyulavári T. – Kártyás G. – Kovács K. – Németh L. (2011): Az atipikus formában szervezhető munkalehetőségek feltárása és elterjesztésének lehetőségei. Budapest: Konszenzus, 374 p.
- Gyulavári T. (2014): A szürke állomány: gazdaságilag függő munkavégzés a munkaviszony és az önfoglalkoztatás határán. Budapest: Pázmány Press, 333 p.
- Jakab N. (2014): A munkavállalói jogalanyiség munkajogi és szociális kérdései, különös tekintettel a megváltozott munkaképességű és fogyatékos személyekre. Miskolc: Bíbor Kiadó, 330 p.
- Klein B. – Klein S. – Zentai A. (2016): Alkalmasságvizsgáló eszközkatalógus. Megváltozott munkaképességű személyek kompetenciavizsgálatára. Budapest: FSZK, 211 p.
- Köllő J. (2012): Részmunkaidő és más atipikus foglalkoztatási formák. In: Fazekas K. – Scharle Á. (szerk.): Nyugdíj, segély, közmunka. Budapest: OFA, pp. 194–206.

CSALÁDI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK HR GYAKORLATÁNAK SAJÁTOSÁGAI

SPECIALITIES OF HR PRACTICES IN SMALL- AND MEDIUM-SIZED FAMILY ENTERPRISES

SZÁSZVÁRI KARINA

PhD, főiskolai docens, tanszékvezető-helyettes
Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar
Menedzsment és Emberi Erőforrások Intézet
szaszvari.karina.agnes@uni-bge.hu

CSILLAG SÁRA

PhD, egyetemi docens, tudományos rektorhelyettes, tanszékvezető
Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar
Menedzsment és Emberi Erőforrások Intézet
csillag.sara@uni-bge.hu

CSIZMADIA PÉTER

PhD, tudományos munkatárs
Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar
Menedzsment és Emberi Erőforrások Intézet
csizmadia.peter@uni-bge.hu

HIDEGH ANNA LAURA

PhD, adjunktus
Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar
Menedzsment és Emberi Erőforrások Intézet
hidegh.annalaura@uni-bge.hu

Absztrakt

A kis- és középvállalkozások HR gyakorlatának vizsgálatában több nehézséggel is találkozhatunk. Egyrészt nincs egységes definíció a kis- és középvállalatok méretét tekintve, másrészt a kategórián belül is nagyon vegyes a kép. Egyre többen mutatnak rá, hogy a vállalati méret mellett az iparág és tevékenység, a vállalatok életkora, a tulajdonos személye és egyéb jellemzők is befolyásolják a KKV-k működését, ezen belül az emberi erőforrások felhasználásával és menedzselésével kapcsolatos gyakorlataikat.

Szakirodalmi összefoglaló cikkünkben a KKV szektoron belül a családi KKV-k HR gyakorlatának speciális sajátosságait foglaljuk össze négy kérdéskör, a munkaerő toborzás és kiválasztás, a képzés-fejlesztés, a teljesítményértékelés és ösztönzés, illetve a szervezeti kultúra szempontjából.

Kulcsszavak: HRM gyakorlat, kis- és középvállalat (KKV), családi vállalkozás

Abstract

In examining the HR practice of small and medium-sized companies, we encounter more difficulties. On the one hand, there is no uniform definition of the size of small and medium-sized businesses, on the other hand, the picture is very mixed within the category. More and more people point to the fact that besides the size of the company, industry, and activity, age of companies, owner, and other characteristics also affect the functioning of SMEs, including their human resources management practices.

In our literature review, we discuss the special features of the HR practice of family SMEs within the SME sector according to four questions: recruitment and selection, training and development, performance appraisal and compensation, and organizational culture.

Keywords: HRM practice, Small- and medium-sized enterprises (SME), Family business

1. BEVEZETŐ

A családi vállalkozások a gazdasági rendszerek fontos elemei. Szakértői becslések szerint az európai vállalkozások 70-80%-a családi cég (*Mandl, 2008*), ami jól jelzi gazdasági súlyukat. Funkciójuk nemcsak a gazdasági növekedéshez való hozzájárulásban, hanem a foglalkoztatás bővítésében és stabilizálásában, és a nemzedékek közötti tudástranszferben is meghatározó. Bár egyre nagyobb figyelem övezi a családi vállalkozásokat mind az akadémiai, mind a döntéshozói diskurzusban, viszonylag kevés kutatás foglalkozik a családi cégek, és közülük is a családi kis- és középvállalkozások (továbbiakban KKV-k) emberi erőforrás menedzsment (a továbbiakban EEM vagy HRM) gyakorlatával.

Szakirodalmi összefoglaló cikkünkben ennek a hiánynak a betöltéséhez szeretnénk hozzájárulni: a fogalmi meghatározás után a családi KKV-k HRM gyakorlatának speciális sajátosságait foglaljuk össze négy kérdéskör, a munkaerő toborzás és kiválasztás, a képzés-fejlesztés, a teljesítményértékelés és ösztönzés, illetve a szervezeti kultúra szempontjából.

2. A KIS-ÉS KÖZEPES CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MEGHATÁROZÁSA

A vizsgálódást nehezíti, hogy sem a KKV, sem a családi vállalkozások tekintetében nincsen általánosan érvényes meghatározás. A foglalkoztatotti létszám alapján kialakított méretkategóriák az adott térség gazdaságának jellemzői mentén eltérhetnek, például míg az USA-ban 500 fő alatt már kisvállalatokról beszélünk, addig az EU-ban 250 fő felett már nagyvállalatokról (*Harney – Nolan, 2014*). Jelen tanulmányban az EU-ban érvényes méretkategóriákat tekintjük érvényesnek a magyar gazdaságra is: mikrovállalkozásoknak tekintjük a 10 fő alatti, kisvállalkozásnak a 10-49 fős, és közép vállalatnak az 50-250 fő foglalkoztatottal rendelkező cégeket.

A családi vállalkozásoknak is sokféle meghatározása létezik, nincs közöttük egy általánosan elfogadott definíció (*Mandl, 2008*). Azt, hogy milyen ismérvek alapján tekintenek egy vállalkozást családinak, az adott kutatás céljától és az elérhető adatoktól is függ. Ezek a meghatározások jellemzően két fontos szempontot vesznek figyelembe: a családtagok tulajdonosi részesedését, illetve a családtagok bevonódottságát a vállalat irányítási és/vagy működési tevékenységébe (a családi vállalkozások definícióinak összehasonlításáról lásd *Kása et al., 2017*). Amennyiben az emberi erőforrás gyakorlatok családi vállalkozásokra vonatkozó jellegzetességei vannak a fókuszban, mindenképpen fontos kritérium, hogy a családtagok bekapcsolódjanak a vállalkozás működési tevékenységébe akár döntéshozói, akár operatív szerepkört ellátva. Egy olyan vállalkozás esetében, amely csak tulajdonosi szerkezetében családi, de irányítását, működtetését nem családtagok végzik, legfeljebb kis- és közép vállalati sajátosságokat figyelhetünk meg, de a családíságból következő specialitásokat nem. Jelen tanulmányban ezért *Kása és munkatársai (2017)* alapján azokat a vállalkozásokat tekintjük családinak, „ahol a cég legalább 51%-a egy család tulajdonában van ÉS

- a család részt vesz a vállalkozás irányításában, VAGY
- a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalkozás működtetésében, VAGY
- a vezetést és a tulajdont is részben vagy teljes mértékben a családon belül kívánják átadni” (*Kása et al., 2017, 18*).

Ha a KKV-k, illetve a családi vállalatok számosságát nézzük, akkor a KSH 2016. évi adatai alapján nagyjából 690 ezer KKV működik Magyarországon, ezek között 94,4% (közel 650 ezer cég) a 10 főnél kevesebbet foglalkoztató mikrovállalkozás – témánk szempontjából fontos

látnunk, hogy ezeknél a cégeknél a HRM tevékenység, mint olyan, kevésbé értelmezhető. A KKV-k 4.8%-a (33 ezer cég) a kisvállalkozás, és 0,8% (nagyjából 5200 cég) a középvállalkozás – Magyarországon az egy KKV-ra jutó foglalkoztatottak átlaga 3,38 fő, amellyel az EU sereghajtói közé tartozunk. *Kása és munkatársai (2017)* becslése alapján a KKV-k nagyjából 58%-a családi vállalkozás – becslésük alapján ma Magyarországon nagyjából 30 ezer ilyen, legalább 3 főt foglalkoztató cég van.

A továbbiakban a KKV, ezen belül a családi vállalkozások HRM gyakorlatainak sajátosságait mutatjuk be négy terület: a munkaerő toborzás és kiválasztás, a képzés-fejlesztés, a teljesítményértékelés és ösztönzés, illetve a szervezeti kultúra szempontjából.

3. TOBORZÁS ÉS KIVÁLASZTÁS

A legtöbb kis- és középvállalkozásra (KKV), valamint kis családi vállalkozásra jellemző, hogy HRM gyakorlatuk formalizáltsága alacsony szintű, a HRM-nek nincsen infrastruktúrája, azaz a tulajdonos/cégvezető válik érte felelőssé (*EY, 2017*).

A KKV-knál megjelenő HRM gyakorlatok formalizáltságának növelésében három belső tényezőt azonosítottak: a tulajdonos/cégvezető iskolai végzettségének szintjét, előzetes vezetési tapasztalatát és saját alkalmazottai iránti elkötelezettségét. Külső tényezők pedig az iparági szabályozások miatti kényszer, a képzett munkaerőért folytatott verseny és az ügyfelek elvárásai voltak (*Rouditser – McKeown, 2015, Cardon – Stevens, 2004, idézi: Psychogios et al., 2016*).

Psychogios és munkatársai (2016) kutatása, amelyben a KKV vezetők saját HRM gyakorlatukat értékelték, arra világított rá, hogy a stratégiai HRM gyakorlatok nincsenek formalizálva, nincs tehetségmenedzsment, nem léteznek munkavállalói továbbképzések, nincs tervezés, és a kompenzációs rendszer is többnyire hiányzik. *Harney és Nolan (2014)* véleménye szerint a KKV-k az elmúlt évtizedben relatíve kis előrelépést tettek a modern HRM-gyakorlatok átvétele és bevezetése terén. Így nem meglepő, hogy a tehetséges munkavállalók sokkal inkább olyan nagyhírű, multinacionális szervezeteknél kívánnak elhelyezkedni, ahol magas a HRM formalizáltsága (*Abraham et al., 2016*).

A KKV-k a munkavállalókra vonatkozóan specifikus elvárásokat (sokféle és kevésbé specializált feladatok, rugalmasság, több változás stb.) támasztanak, és a személy munkaköri alkalmassága mellett fokozódik a szervezeti értékekhez, meggyőződésekhez, a vezetőhöz és a környezethez való illeszkedés jelentősége (*Williamson, 2002; Vozikis, 2013*).

A KKV-k általában olcsó és kényelmes toborzási eszközöket használnak. *Hargis és Bradley (2011)* eredményei szerint ezekkel az eszközökkel nem feltétlenül a legképzettebb és legkiválóbb végzettségű jelentkezőket érik el és vonzzák a vállalathoz. *Suchman (1995; idézi: Williamson et al., 2002)* a toborzás sikere szempontjából két jellegzetes hiányosságot azonosít (1) a szervezetről elérhető ismeretek területe, amely azt jelenti, hogy a munkakeresők milyen információkkal rendelkeznek a munkáltatóról, (2) „*a szervezeti legitimáció, amely arra utal, hogy a munkakeresőknek milyen benyomásaik és feltevéseik vannak azzal kapcsolatban, hogy a szervezet valójában egy kívánatos, megfelelő és a személy számára alkalmas munkáltató-e az adott iparágban uralkodó normákra, értékrendre és meggyőződésre tekintettel.*” (*Williamson, 2002, 85*) A fentiek alapján a KKV-k kevésbé tűnnek kívánatos, megfelelő és alkalmas munkáltatóknak (*Lewis – Coetzer, 2009*).

Az információhiánnyal kapcsolatos problémát a munkáltatók erősebb márkáépítéssel oldhatnák meg. A szervezeti legitimáció kérdését pedig a toborzási gyakorlatok fejlesztésével; HRM-irányelvek létrehozásával, valamint kollégákkal, felsőoktatási intézményekkel és szakmai szervezetekkel való kapcsolatok kialakításával, jól ismert/kimagasló szervezetekkel való partnerségi kapcsolatok kialakításával és/vagy az általuk nyújtott akkreditációs elismerések nyilvánossággal történő megismertetésével lehetne kezelni (*Williamson, 2002*).

A toborzás legfőbb forrása a KKV-k esetében az „élő szó”, ezen túl az önéletrajzok, informális állásinterjúk, munkapróbák és próbamunkák a munkatársak kiválasztásának legkedveltebb módszerei. Ahogy nő a vállalkozás mérete, úgy egyre több toborzási forrást (munkaközvetítők, újsághirdetések stb.) alkalmaznak, és egyre kifinomultabb értékelési módszereket (tesztek, korábbi referenciák ellenőrzése, egyéb validált kiválasztási módszerek stb.) használnak a kiválasztásban (*Lewis – Coetzer, 2009*). *Hargis és Bradley (2011)* két könnyen alkalmazható eszközt javasol: (1) a strukturált interjúk (az informális beszélgetéssel és strukturálatlan interjúval szemben), amelyek az adott munkakör szempontjából releváns adatokra összpontosítanak, és biztosítják ugyanazon adatok begyűjtését minden egyes

jelentkező esetén, ez alapján pedig lehetővé teszik a személyek összehasonlítását, (2) az állásinterjú az adott munka realiztikus (és munkakörelemzésre épülő) ismertetése, amely az állásra jelentkezőt abban segíti, hogy elképzelhesse a munkát, valamint önállóan megbecsülhesse a munkához való illeszkedésének a mértékét.

Ha a KKV gyakorlatokat összevetjük a családi KKV-k gyakorlatával, felfedezhetünk néhány alapvető különbséget. *De Kok et al. (2006)* tanulmányukban arra a megállapításra jutottak, hogy a családi vállalkozások még kevesebb HRM gyakorlatot alkalmaznak. Ugyanakkor *Ransburg és munkatársai (2016)* szerint a toborzás és kiválasztás, valamint a beillesztés jelentősége a családi vállalkozások egyedi jellemzőinek köszönhetően még jelentősegteljesebb.

A családi vállalkozások kultúrája és értékrendszere a közös családi háttérben gyökerezik. A sikeres alkalmazás feltétele az üzleti szempontok mellett a kultúrához való illeszkedés, illetve a vele történő személyes azonosulás. Épp ezért a toborzás-kiválasztás, valamint a beillesztés folyamatainak során tapasztalható alacsony szintű (időbeli, energiabeli, pénzügyi stb.) befektetés nemcsak a teljesítmény terén jelenthet jelentős kockázatot, hanem a családi kapcsolatok és a bizalom vonatkozásában is (*Ransburg et al., 2016*).

A családi cégekben probléma származhat abból, hogy a családi értékek, a személyiségjellemzők, a családi kohézió és bizalom felülírják a szakmai kompetenciákat, az objektív teljesítményt, azaz az üzleti élet által diktált szükségleteket (*Barach et al., 1988; Sieger et al., 2013; Welsh – Klandt, 1997; idézi: Vozikis, 2013*), emiatt csökken a hatékonyság, nő az üzleti kockázat (*Lansberg, 1983*).

A családi vállalkozások esetében különösen nehéz a vezető beosztású, szenior, nem családtag munkavállalók bevonása és megtartása, mert erősen él az a nézet, hogy a vezető állásokba családtagokat kell ültetni, nem pedig megfelelő képességekkel és végzettséggel rendelkező szakembert (*EY, 2017*).

Családi vállalkozásoknál előnyös világosan meghatározni a tulajdonosi és menedzsment szempontokat (*Lansberg, 1983*). Üzletvezetési szempontból tanácsos ugyanazon kritériumrendszert használni a családtag és a nem családtag jelentkezők esetében, míg a tulajdonosi szempont vonatkozásában érthető módon fontos, hogy a családtagok bekerüljenek a cégbe, de az alkalmazásukat egy megfelelő követelményrendszer szerinti

értékelésnek (formális képzés, korábbi munkatapasztalat más cégeknél, tanfolyamok stb.) kell megelőznie annak érdekében, hogy ők is rendelkezzenek a szükséges kompetenciákkal (Bryson – White, 2016).

Ransburg és munkatársai (2016) úgy vélekednek, hogy az újonnan alkalmazott családtagok integrációs folyamatára nagyobb figyelmet kell fordítani. A családi körből érkező munkavállalóknak abban kell segítséget adni, hogy átlássák a vállalkozásban betöltött különleges helyzetüket: más családtagokkal való viszony a belépést követően, a munkahelyen történő információmegosztás sajátosságai, a vállalati/családi kultúra és értékek megjelenítésével együtt járó felelősség stb.

Az üzleti és a családi szükségletek pontos megértése, valamint a családon belülről, illetve kívülről érkező potenciális munkavállalóhoz való fair hozzáállás kulcsfontosságú, és egyaránt hatással van a vállalkozásban alkalmazott munkavállalók elégedettségére, igazságosság érzésére és a lojalitására.

4. KÉPZÉS-FEJLESZTÉS

A szakirodalmat áttekintve összefoglalóan elmondhatjuk, hogy a kutatási eredmények alapján a KKV-k kevesebb képzési programot, tréninget kínálnak, mint a nagyobb vállalatok (Whapshott – Mallett, 2016), és képzés-fejlesztési rendszereik kevésbé szofisztikáltak, fejlettek. Az OECD adatai alapján a KKV-k minimum 50%-kal kevesebb képzést ajánlanak, mint nagy társaik, bár a vállalatok, illetve a munkavállalók között nagy különbségek vannak: a fiatal, felsőfokú végzettségű szakemberek, mint például mérnökök, informatikusok, menedzserek számára sokkal több a képzési lehetőség, mint idősebb és képzetlenebb (vagy egyéb jellemzőkben hátrányosabb helyzetű) társaiknak.

Fontos hangsúlyozni, hogy a létező tanulmányok nagy része a formális rendszerekre, képzésekre fókuszál, nem, vagy kevésbé veszi számításba az informális tanulás és fejlődés eszközeit, lehetőségeit, és összességében az informális folyamatok lehetséges nagy szerepét ezeknél a vállalatoknál (Lewis – Coetzer, 2009). Ahogy Nolan és Garavan (2015) rámutat, a HR szakirodalom a formális tréningek hiányát, vagy kisebb arányát egyfajta „visszamaradottságnak” értelmezi, ellentétben a nagyvállalatok „szofisztikáltságával”.

A KKV-k sajátosságait illetően három kérdéscsoportot érdemes megvizsgálni: melyek az objektív okok, amelyek miatt kevesebb a formális képzés a kisvállalatokban, melyek azok a külső és belső tényezők, amelyek hatást gyakorolhatnak a képzési rendszerre, illetve milyen mintázatok azonosíthatók a kisvállalati szektorban.

A formális képzéseket illetően *Saru (2009)* és *De Kok et al. (2006)* összefoglalója alapján a következő okokat azonosítja a szakirodalom:

A KKV-k számára drágák a képzések, nehezen tudják pótolni a képzési időtartamra kieső munkaerőt, nem feltétlenül látják, hogy milyen haszna, előnye lehet a képzésnek. Ezen vállalatok úgy is érezhetik, hogy a piacon elérhető „dobozos” képzések nem pont arra a hiányzó kompetenciára irányulnak, amire nekik szükségük van (és nincs erőforrásuk saját, jól célzott képzést fejleszteni). Nincs megfelelő információjuk az elérhető képzésekről, így nem feltétlenül tudják, hogy van-e olyan képzés, amely pontosan nekik szól. Ha választanak is, nem feltétlenül jól választanak, és ennek megfelelően nem eredményesek a képzések. Ha a rövidtávú túlélésért küzdenek, nem fognak (esetleg a hosszútávú túlélést biztosító) képzésekkel foglalkozni. Attól tartanak, hogy minél jobban képzett a dolgozó, annál nagyobb lesz a fizetési igénye és annál kapósabb lesz a munkaerőpiacon. Az esetek egy részében a munkavállalótól várják a kezdeményezést, és ha ez nem történik meg, a képzés is elmarad.

Abban a tekintetben, hogy milyen külső és belső faktorok befolyásolják a képzések gyakoriságát, *Whapshott és Mallett (2016)* hat tényezőcsoportot azonosít. (1) Üzleti szükségyszerűség: a KKV-k képzéssel próbálnak megoldást találni aktuális üzleti problémákra, piaci változásokra, válsághelyzetre. (2) Innovációs kényszer, technológiai nyomás: innovatív és gyorsan fejlődő iparágakban és szegmensekben, olyan versenyhelyzetben, ahol az újdonságnak, piacvezető szerepnek kiemelt jelentősége van, a munkavállalóknak szükségük lehet a legújabb tudásra, a folyamatos képzésekre. (3) Nagyobb vállalatokkal való kapcsolat: bizonyos helyzetekben az ellátási láncokba való bekerülés feltétele lehet, hogy bizonyos képzéseket el kell végezni. (4) Üzleti hálózatokban való részvétel: a hálózatokban való részvétel emelheti a képzési intenzitást (pl. több információhoz jut a cég, több lehetősége lesz stb.). (5) Vállalati méret, kor: nagyobb vállalatoknál jellemzőbb lehet a formális tréningek magasabb aránya. (6) Vállalaton belüli változások: a vállalaton belüli nagyobb változások felkelthetik, növelhetik a képzés iránti igényt.

Pett és és Wolff (2011) hangsúlyozza, hogy mivel méretük miatt a KKV-k kevésbé tudják alakítani a külső piacot vagy képesek nyomást gyakorolni a külső környezetre, így sokkal nagyobb jelentősége lehet a tanulási és adaptációs képességnek és a külső partnerektől, hálózatokból való tanulásnak. A képzés-fejlesztésre fordított figyelemben fontos szerepe lesz a cég tulajdonosának/vezetésének tanulási orientációja, tanuláshoz való viszonya: ebben *Frank et al. (2012)* alapján a legfontosabb tényezők az újra való nyitottság, a tanulás fontosságába vetett hit, és elkötelezettség a fejlődés mellett.

A családi vállalkozások HRM gyakorlatáról szóló egyik legelső cikkében *Lansberg (1983)* a képzés-fejlesztési terület talán legfontosabb kihívásának a család és a vállalat összefonódását látja. Családi szempontból nagyon fontos a családtagok képzése (azon a területen, ami az egyén számára legfontosabb), ám a szervezeti cél elérése szempontjából lehet, hogy nem azt a kompetenciát, és lehet, hogy nem annak a személynek kellene elsajátítania. *Lansberg (1983)* részletes karriertervezést ajánl mind a családtagok, mind pedig a nem-családtagok számára, hangsúlyozva, hogy a vállalat munkájában résztvevő családtagoknak el kell fogadniuk az üzleti célok fontosságát. *Matlay (2002)* kutatása alapján felhívja a figyelmet a „képzési paradoxonra”: míg a családi cégekben a családtagok képzése, mint közép és hosszútávú (egyéni és szervezeti) befektetés jelenik meg (és nemcsak a cég, de a család szempontjából is fontossággal bír), addig a nem családtagok képzése a rövidtávú üzleti szükségletek és lehetőségek függvénye, így valódi kettősség alakulhat ki. *Randsberg et al. (2016)* hangsúlyozzák, hogy fontos a tanulás különböző szintjeit elkülöníteni, és külön végiggondolni a családi vállalkozások esetében, hogy az egyéni és szervezeti szint között nemcsak a csoportos, hanem a családi tanulás is fontos.

Lionzo és Rossignoli (2013) összefoglalásában három belső sajátosságot azonosít, amelyek a családi cégek képzés-fejlesztési rendszerére, illetve az ezekben a cégekben jellemző tanulásra fontos hatással lehetnek. Ezek: (1) a családi értékek, célok és kapcsolatok, családi kohézió, (2) a rugalmasság, formális rendszerek hiánya, informalitás magas szintje, és (3) a családtagok vezetési és egyéb kompetenciái, száma.

(1) A családi vállalkozások értékei és célrendszere az alapító családtag(ok) családi értékeire és céljaira alapul, amelyek – ha a vállalkozás sikeres – vállalati értékekké konvertálódnak és megszilárdulnak. Ezek a tradícióvá váló értékek aztán nehezen megváltoztathatók, hiszen a

családtagok érzelmileg is kötődnek hozzájuk – pedig lehet, hogy (például) a külső környezet változásai változást kívánnának meg (Zahra et al., 2007). Ebből a szempontból a tanuláshoz való viszony, az innovációra való nyitottság, a célrendszer megváltoztatása vagy a kultúra alakítása, a szervezeti tanulás és adaptáció nehezebb lehet a családi cégekben – kivéve, ha az eredeti családi értékek között megjelenik ez a nyitottság, ez a vállalkozószellem, és nem „hal meg”, ahogy a vállalat nő (Zahra, 2010). Ezzel ellentétben, a családtagok közötti szoros kötelék, az intenzív kapcsolatok, az egymás és a család iránti elkötelezettség, a közös kódrendszer megkönnyítheti, gyorsíthatja és hatékonyabbá teheti a szervezeten belüli tudásátadást (Nahapiet – Ghoshal, 1998).

(2) A rugalmasság, a formális rendszerek hiánya és az erős informális kapcsolatok gyors reagálást tesznek lehetővé, azonban gát lehet, ha a tudásmegosztás nem működik, azaz az egyének tudása nem tud integrálódni és szervezeti tudássá konvertálódni. Fontos, hogy a családtagok és nem családtagok egyenrangú tagok legyenek az informális hálózatokban, ne jöjjenek létre „különböző, egymástól elkülönülő valóságok”, amelyekben a családtagok és nem családtagok nem osztják meg a tudást, vagy amelyekben a család minimalizálni akarja a non-familiness-t (Cunningham et al., 2016). A külső tudásmegosztó partnereknek (vevőknek, beszállítóknak, egyetemeknek, szakmai szervezeteknek és közösségeknek) nagy szerepük lehet a tanulásban és az információmegosztásban (Lionzo – Rossignoli, 2013).

(3) Mind a vezető, mind a családtagok kompetenciái, tudása, adott esetben pedig a kompetenciák hiányának felismerése és ezek pótlása, a tanulásra való nyitottság is fontos tényező. Kérdés, hogy a cég mennyire törekszik arra, hogy kizárólag, vagy nagy részben családtagokat alkalmazzon – még akár akkor is, ha a családtagok kompetenciái nem teszik alkalmassá az adott feladatra. Erről a témáról már ejtettünk szót a kiválasztásról szóló fejezetben.

5. TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS ÖSZTÖNZÉS

A családi cégek esetében két, egymásnak ellentmondó logikát követő alrendszer között kell megtalálni az egyensúlyt. A családi célok, mint például az érzelmi stabilitás, harmónia, elismertség stb. párhuzamosan jelennek meg az olyan üzleti célokkal, mint a túlélés, növekedés, profitabilitás (Sharma et al., 2013). A kettős rendszerkövetelményekből

következően az ösztönzéssel, teljesítményértékeléssel és kompenzációval kapcsolatos problémák egy része a családi cégekben strukturális jellegű, azaz független a tulajdonosok/cégvezetők személyes indítékaitól. Az első és legfontosabb probléma, hogy a források és javak cseréje teljesen eltérő logika alapján működik a családok és a gazdasági szervezetek esetében (*Miller – Le-Breton-Miller, 2014*). A cégek esetében a piaci logika a meghatározó, ilyenkor az áru, jelen esetben a munkavállaló által elvégzett munka értékét közvetlenül határozzák meg, és ez képezi a csere alapját, amelynek tárgya az elvégzett munka és az érte nyújtott közvetlen ellenszolgáltatás. A családban ezzel szemben nem az erőforrások anyagiakban kifejezhető értéke a csere alapja, hanem a családtagok érzelmi szükségleteinek kielégítése és hosszú távú jól-létének biztosítása a domináns elv. A reciprocitás elvén nyugvó családi interakciókban, szemben a piaci tranzakciókkal, az adás gesztusát nem kell azonnal vagy rövidtávon viszonzni, és a cserében részt vevő javak értéke sem könnyen határozható meg. Ez az alapvető különbség elsősorban a hozzátartozók teljesítményének megítélésében és javadalmazásában jelent kihívásokat a vállalatvezetés számára.

A munkahelyi viszonyokban a teljesítmény értékelésének alapja az a hozzájárulás, amit a szervezet gazdasági céljainak eléréséhez nyújt az egyén, vagyis a gazdasági értelemben vett produktivitás, ami nehezen egyeztethető össze a családi szerepek érzelmi alapú logikájával. A vállalatvezetés, illetve az értékelő személye azért néz szembe nehézségekkel a családi vállalkozások esetében, mert nagyon nehéz egyensúlyt találni a két eltérő elvárásrendszer (családi versus munkahelyi) között. A gyakorlatban ez kettős normarendszer (double standard) kialakulásához vezethet, ami rombolja a cég belső szociális viszonyait és a teljesítmények csökkenésének irányába hat. Azokban az esetekben például, amikor a családtagok teljesítményének értékelője nem családtag, a megfelelni vágyás vagy a konfliktuskerülés szándéka miatt az értékelő abban válhat érdekeltté, hogy az értékelt családtag teljesítményének vagy kompetenciáinak esetleges hiányosságait elleplezze (*Lansberg, 1983*).

Az ösztönzés és javadalmazás tekintetében sem könnyű a fenti ellentmondások feloldása. Az alapprobléma ezekben az esetekben a méltányosság eltérő jelentése a családokban és a vállalatokban. A családok esetében leszármazottak között a méltányosság mércéje a gyermekek *szükségleteinek* kielégítése. Oldalági rokonok (testvérek) esetében a

méltányosság elve az *egyenlőségen* keresztül valósul meg. Ezzel szemben a munkahelyeken a méltányosság elvi alapja az *érdem*, azaz sokkal inkább funkcionális szempontok határozzák meg a javak elosztását. A méltányosság családi és munkahelyi szempontjainak egyidejű érvényesítése gyakran vezet nepotizmushoz, amikor a teljesítményen alapuló méltányosság elve sérül és privilégiumok rendszere lép a helyére. A másik szélső esetben a dilemma feloldásának kimenete a családtagok alulkompenzálása a nem családtagokkal szemben annak érdekében, hogy a kettős mércének még a lehetősége se fogalmazódhasson meg. Az ilyen jellegű gyakorlat mögött sokszor az az ideologikus érv húzódik meg, hogy a családtagoknak extra felelőssége van a céggel szemben, aminek többlet teljesítményben is meg kell jelennie. Ez a megoldás gyakran vezet kontraszelekcióhoz, hiszen a kompetens és alulfizetett családtagok könnyen dönthetnek úgy, hogy kilépnek a cégből. A kompenzációval kapcsolatos bizonytalan alapelvekből fakadó nehézségek leküzdése igen nehéz feladat, és elképzelhető, hogy teljesen nem is lehet feloldani a fenti ellentmondásokat.

6. SZERVEZETI KULTÚRA

A családi vállalkozások kultúrájával foglalkozó főáramú kutatások középpontjában olyan kérdések állnak, mint hogy valóban különbözik-e a családi vállalkozások kultúrája más vállalatokétól (*Vallejo, 2008*), illetve milyen kultúratípusok fedezhetők fel a családi vállalkozásokban (*Dyer, 1988*), és mely kulturális sajátosságok tesznek hatékonyvá egy családi vállalkozást (*Denison et al., 2004*). A családi vállalkozások kutatásának palettáján megjelentek a kritikai megközelítések is, amelyek a családisággal összefüggő hatalmi aszimmetriákkal és ezek kulturális beágyazottságával foglalkoznak (*Fletcher et al., 2012*). Ebben a fejezetben rövid betekintést nyújtunk a családi vállalkozásokra vonatkozó főáramú, majd kritikai kutatásokba.

A főáramú kultúrakutatások által kidolgozott kultúratipológiák célja, hogy a különböző szervezeteket a kulturális jellemzők tükrében összehasonlíthatóvá tegyék (*Cheyne – Loan-Clarke, 2013*). Arra keresik a választ, hogy vajon hogyan kell az adott feltételrendszer mellett működő vállalat kultúráját kialakítani ahhoz, hogy a kultúra a versenyelőny forrásává válhasson és a szervezeti teljesítményt pozitívan befolyásolja. *Dyer (1988)* több mint 40 családi cég történetét vizsgálva négy kultúratípust különített el a cégekre jellemző alapvető

hiedelemrendszer alapján: paternalista, laissez-fair, participatív és professzionális. Ezek a kulturális mintázatok alapvetően a tulajdonos-menedzser által követett vezetési stílust tükrözik vissza, kitüntetett szerepet tulajdonítva ennek a kultúra formálásában. *Dyer (1988)* kutatásai alapján az első-generációs családi cégek között a paternalista kultúra volt a legelterjedtebb (kb. 80%), míg a másik három kultúratípus első generációs családi cégek esetében sokkal ritkábban jelenik meg. A paternalista kultúratípus lényege, hogy teljes egészében az alapító birtokolja a hatalmat, minden fontosabb döntést ő hoz meg (*Dyer, 1988*). Az alapításkor kialakult értékek megőrzése és a hagyományok tiszteletben tartása fontos érték (*Dyer, 1988*). A család bizalma alacsony a kívülállókkal szemben, ezért a családtagok megkülönböztetett helyzetben vannak (*Dyer, 1988*). A paternalista kulturális jegyek hatásának vizsgálata meghatározó vonulat a családi vállalkozás szervezeti kultúrájának vizsgálatában (*erről bővebben lásd Heidrich et al., 2016*).

A kultúratípusok jellemzőinek meghatározásán túl a főáramú kultúra-kutatókat erősen foglalkoztatja az a kérdés, hogy vajon milyen jellemzőkkel bír az a hatékony és pozitív vállalati kultúra, amely a profitabilitást is előre mozdítja. Ennek az ok-okozati kapcsolatnak az igazolása nem könnyű feladat (*Cheyne – Loan-Clarke, 2013*). *Denison és munkatársai (2004)* egy olyan kultúra-mérési modellt ajánlanak minden vállalat számára, amely lehetővé teszi a pozitív kultúra kialakítását. Minél magasabb értékeket mutat egy vállalat a modellben meghatározott kulturális jellemzők – alkalmazkodás, küldetés, konzisztencia, bevonás – vonatkozásában, annál valószínűbb, hogy pénzügyi mutatói javulnak, állítják a szerzők. 20 családi és 389 nem családi cég összehasonlító elemzése során azt találták, hogy a családi vállalkozások magasabb átlagot értek el minden index tekintetében, mint a nem családi vállalatok. Szignifikáns különbség mutatkozott a képesség-fejlesztés indexben, amely arra utal, hogy a családi vállalkozások többet fektetnek be a munkatársak fejlesztésébe, mint más cégek. *Denison és munkatársai (2004)* az eredményeket azért is érdekesnek találják, mert megkérdőjelezzik azt a hagyományos nézetet, miszerint a tulajdon és a kontroll elválasztása fejlettebb szervezeti forma kialakulásához vezet.

Vallejo (2008, 2011; 2011) arra vállalkozott, hogy a családi vállalkozások kulturális jellemzőinek teljesítmény-változókra gyakorolt hatását modellezi, amely alapján bizonyítást nyerhet az is, hogy a szervezeti kultúra a versenyképesség egyik kulcstényezője. Spanyol autóértékesítő szektorban végzett empirikus kutatása alapján sikerült igazolnia, hogy minél

inkább az átalakító vezetési stílus (bővebben lásd *Bakacsi, 1998; Bass, 1990*) jellemzi az első számú vezetőt, annál magasabb a szervezetben az elkötelezettség és a harmónia szintje, továbbá erősebb a csoportösszetartozás érzése is (*Vallejo-Martos, 2011*). Igazolást nyert továbbá, hogy a hosszú-távú orientáltság és az ügyfélközpontúság emelik a cég profitabilitását (*Vallejo-Martos, 2011*). A szerző azt javasolja, hogy a családi vállalkozások eltérő fejlődési fázisaiban érdemes más-más értékre helyezni a hangsúlyt a vállalati kultúra fejlesztése során. A kezdeti szakaszban („tulajdonos-ellenőr”) a hosszú távú orientáció, a „testvéri partnerség” szakaszában az elkötelezettség, míg az „unokatestvérek konzorciumában” a harmónia az a kulcsfontosságú érték, amely a vállalat fennmaradását és profitabilitását támogatja (*Vallejo, 2008*). Kutatása *Denison és munkatársai (2004)* felméréséhez hasonlóan szintén megerősítette, hogy a családi vállalkozások egy sor pozitív kulturális jellemző (bevonás, azonosulás, lojalitás, munkahelyi légkör, bizalom, részvétel, újra-befektetés, átalakító vezetési stílus, bizalom) tekintetében magasabb szintet mutattak, mint a nem családi vállalkozások (*Vallejo, 2008*).

Noha a kultúrát alakító tényezőkről már elég sokat tudunk, kevésbé értjük azt a folyamatot, ahogyan a családi kultúra a hatalmi viszonyokat alakítja, vetik fel *Fletcher és társai (2012)*. Vajon hogyan zajlik a családi cégekben a jelentésadás folyamata? Milyen ideológiák, diskurzusok és logikák tartják fenn a jellemző hatalmi aszimmetriákat egy családi üzletben (*Fletcher et al., 2012*)? A megértés-orientált, illetve kritikai kutatások ezekre a kérdésekre keresik a választ a résztvevők diverz perspektíváinak bemutatásán keresztül.

A „család” mint a szervezeti kultúra metaforája nem csak a családi vállalkozásokban releváns, hanem a nagyvállalatok is előszeretettel láttatják önmagukat „nagy családként”. A „család” metafora azt sugallja, hogy a munkahelyi közösség egységes, harmonikus, szoros és szeretetteljes kapcsolatokon nyugszik, melyben egyetértés uralkodik (*Ainsworth – Cox, 2003*). A kritikai kutatók rávilágítanak arra, hogy a család metafora bevetése egyúttal szabályozó-fegyelmező eszköz is, amely a normatív kontrollt célozza (*Casey, 1999*). Vajon mást jelent-e a családiasság a családi vállalkozásokban, ahol a család nem csak egy „diskurzív konstrukció” (*Casey, 1999*), hanem valódi rokoni kapcsolatokon alapul?

Etnográfiai kutatások (*Ainsworth – Cox, 2003; Ram – Holliday, 1993; Ram, 2001*) rámutattak, hogy a „család” mint kulturális entitás jelentése a kis családi vállalkozásokban sem egységes,

hanem komplex és ellentmondásokkal terhes fogalom, amely társadalmilag beágyazott, természetesnek vett hatalmi különbségeket termelhet újra. A kutatók által vizsgált szervezetekben a „családi kultúra” a patriarkális társadalmi berendezkedést erősítette egyrészt a szülő-gyermek hatalmi aszimmetrián, másrészt a nők társadalmi nemi (gender) szerepeinek rögzítésén keresztül. A nők a vizsgált családi vállalkozásokban háttérszerepet tölthettek be: vagy alkalmazottként (miközben fiútestvéreik vezető pozícióban voltak) (Ainsworth – Cox 2003), vagy a háztartási/családi feladatok és a vállalat belső folyamatainak felügyeletéért voltak felelősek, amelyek kevésbé látható munkát és alacsonyabb fizetést jelentettek (Ram – Holliday, 1993). A nők vállalati tevékenységbe való bevonása mögött is patriarkális ideológia sejlett fel (Ainsworth – Cox, 2003): a nők dolga, hogy a családdal legyenek, ezért jobb, ha nem vállalnak „külső” munkát, hanem a családi vállalkozásban tevékenykednek, részmunkaidőben, kisebb igénybevételt jelentő feladatokkal – és kevesebb fejlődési/előmeneteli lehetőséggel. Erre az érintettek a munka pszichológiai és érzelmi eltávolításával, valamint a hagyományos női szerepekbe való visszavonulással reagáltak, amely tovább erősítette függő helyzetüket (Ainsworth – Cox, 2003).

A „családi kultúra” ideológiai alapköve a bizalom elve, melynek jelentése szintén ellentmondásokkal terhelt, mutat rá Ram és Holliday (1993). Alapot nyújtott a foglalkoztatással kapcsolatos döntések racionalizálására: a megbízható családi munkaerő olcsó, kellően rugalmas, túlmunkára hajlandó – más szóval kizsákmányolható. Az elv gyakran üzleti szempontból irracionális helyzeteket eredményez: inkompetens, ám kulcspozícióban levő családtagok, akiket nem lehet elmozdítani. A nem-családtagok toborzása is a bizalom elvére épül: informális úton, szájhagyomány útján a munkavállalók szociális hálóján keresztül. A bizalomra épülő családi kultúra ugyanakkor a normatív kontroll kiterjesztésének eszköze is, hívja fel a figyelmet Dick és Morgan (1987 in Ram – Holliday, 1993): a munkavállalók családi/közösségi hálójának használatán keresztül a konformitást erősíti. (Ram – Holliday, 1993)

7. ÖSSZEGRÉS

A családi KKV-k HRM gyakorlatának áttekintéséhez kapcsolódva három gondolatkörre hívnánk fel a figyelmet, illetve végezetül néhány további kutatási irányt fogalmazunk meg.

Informalitás

Minden HRM területre általánosságban érvényes a folyamatok alacsony szintű formalizáltsága, különösen a stratégiai jelentőségű HRM gyakorlatok (tehetségmenedzsment, képzés-fejlesztés, kompenzáció) hiányoznak. A HRM rendszerek alacsony formalizáltságának kedvezőtlen hatásai lehetnek: a cég nem tudja megszólítani a számára értékes munkavállalókat, nem bizonyul kellően vonzó munkahelynek, nem ad áttekinthető karrier- és tehetségprogramot, illetve a kompenzáció sem átlátható. Ugyanakkor az informális működés számos előnyt is magában hordoz. Ennek tulajdonítható a cég rugalmassága, gyors reagálási képessége. A családi KKV-k szocio-emocionális légköre egy sor további pozitív hatást rejt: közvetlen munkahelyi légkör, magas bizalmi szint, részvétel, bevonás, elkötelezettség, lojalitás, erős kohézió. Ezek mindegyike összefüggésbe hozható a cég gazdasági sikerével.

Az informális működést a hagyományos diskurzusok „visszamaradottságnak” tekintik, és ennek megfelelően a HR gyakorlatok informális formái (tudásátadás, tehetségmenedzsment) méltatlanul kevés figyelmet kapnak. Azt is láthatjuk, hogy a családi KKV-k működésében a kohézió és a bizalom fontos szerepet játszik. A kohézió, mint a vállalkozás belső összetartó ereje egyrészt megkönnyítheti a tudásátadást, ugyanakkor megnehezíti az átlátható és következetes belső működést. A bizalom megítélése szintén kettős. Egyrészt szintén elősegíti a tudásátadást, de gyengíti a családtagok szakmai kompetenciák alapján történő megítélését, és a foglalkoztatással kapcsolatos döntések racionalitását.

A vezető személye

Szakirodalmi áttekintésünk másik fontos tanulsága, hogy a családi KKV tulajdonos- menedzser személye a HRM folyamatokra nézve meghatározó. A toborzás-kiválasztás esetén az iskolai végzettség, a vezetési tapasztalatok és az alkalmazottak iránti elkötelezettség, a képzés-fejlesztés területén a tanuláshoz való viszony, az újra való nyitottság és a fejlődésbe vetett hit befolyásolja a vállalkozás HRM gyakorlatát. A vezető vezetői stílusának kultúraformáló hatása tetten érhető a vállalkozások kulturális mintázataiban és belső értékrendjében is. Az átalakító vezetési stílus összefüggésbe hozható az elkötelezettséggel és a harmóniával, illetve az erős belső kohézióval.

Családtagok megkülönböztetett helyzete

A családi KKV-k legjelentősebb kihívásának a családtagok és a nem-családtagok megkülönböztetése bizonyul, sőt az is szembetűnő, hogy a családi érdekek gyakran felülírják az üzleti érdekeket. Gyakori dilemma, hogy a cégvezetők nehezen tudnak egyidejűleg megfelelni a családdal szembeni méltányosság és a gazdasági alapú teljesítményelv kettős követelményrendszerének. Ez a kettős normarendszer kedvezőtlenül hat a társas kapcsolatok mellett a szervezeti teljesítményre is.

További kutatási irányok

A nemzetközi szakirodalom mellett fontos lenne, hogy a hazai családi KKV-k gyakorlatáról is egyre több adatunk legyen. A következőkben (a teljesség igénye nélkül) néhány ígéretes kutatási területre mutatunk rá:

1. feltételezésünk szerint iparági sajátosságok is befolyással vannak a családi KKV-k sajátosságaira, ezért a tudásintenzív vs nem tudásintenzív iparágak mintázatai is érdekesek lehetnek,
2. a fentiekben is említett legfőbb kihívás és igazán izgalmas kutatói kérdés, hogy hogyan történik a családi KKV-kban a családi és az üzleti szempontok összehangolása,
3. és végül egy kevésbé kutatott területként feltárni, hogy a családi KKV-k belső működésében a kölcsönös kapcsolatok, a párbeszéd, részvétel hogyan jelenik meg és milyen hatással van a vállalkozás megtartó erejére, illetve üzleti sikerére.

IRODALOMJEGYZÉK

Abraham, M. – Kaliannan, M. – Mohan, A. V. (2015): A review of SMEs recruitment and selection dilemma: Finding a 'fit'. The Journal of Developing Areas, Special Issue on Kuala Lumpur Conference, Vol. 49, No. 5.

Ainsworth, S. – Cox, J. W. (2003): Families divided: culture and control in small family business. Organization Studies, Vol. 24, No. 9, pp. 1 463–1 485.

Bakacsi Gy. (1998): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Barach, J. A. – Gantisky, J. – Carson, J. A. – Doochin, B. A. (1988): Entry of the next generation: Strategic challenge for family business. Journal of Small Business Management, Vol. 26, No. 2, pp. 49–56.

Bass, B. M. (1990): From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational dynamics, Vol. 18, No. 3, pp. 19–31.

- Bryson, A. – White, M. (2016): When does HRM 'Work' in Small British Enterprises? Department of Quantitative Social Science, UCL Institute of Education, University College London, Working Paper No. 16-01.
- Casey, C. (1999): „Come, Join Our Family”: Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture. *Human Relations*, Vol. 52, No. 1, pp. 155–178.
- Cheyne, A. – Loan-Clarke, J. (2013): Organisational and Corporate Culture. In: Wilkinson, A. – Redman, T. (eds.): *Contemporary Human Resource Management* (4th edition), Pearson, pp. 90–329.
- Cunningham, J. – Seaman, C. – McGuire, D. (2016): Knowledge sharing in small family firms. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 7, No. 1, pp. 34-46.
- de Kok, J. M. – Uhlener, L. M. – Thurik, R. A. (2006): Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises. *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, No. 3, pp. 441–460.
- Denison, D. – Lief, C. – Ward, J. L. (2004): Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 61–70.
- Dyer, W. G. (1988): Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 37–50.
- Ernst & Young Global Limited (2017): EY Family Office Guide. Pathway to successful family and wealth management. Source: <http://familybusiness.ey.com/pdfs/1006031-family-office-guide-hr.pdf> 2017. 10. 10.
- Fletcher, D. – Melin, L. – Gimeno, A. (2012): Culture and values in family business—A review and suggestions for future research. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 3, No. 3, pp. 127–131.
- Frank, H. – Kessler, A. – Mitterer, G. – Weismeier-Sammer, D. (2012): Learning orientation of SMEs and its impact on firm performance. *Journal of marketing development and competitiveness*, Vol. 6, No. 3, pp. 29–41.
- Hargis, M. B. – Bradley, D.B. (2011): Strategic human resource management in small and growing firms: aligning valuable resources. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 2.
- Harney, B. – Nolan, C (2014): HRM in small and medium sized firms. In: Harney, B. – Monks, K. (eds): *Strategic HRM: Research and Practice in Ireland*. Blackhall/Orpen, pp. 153–169.
- Heidrich B. – Németh K. – Chandler N. (2016): Running in the Family – Paternalism and Families in the Development of Family Businesses. *Vezetéstudomány*, Vol. 47, No. 11, pp. 70–82.
- Kása R. – Radácsi L. – Bakai A. – Balogh P. (2017): „Családi vállalkozások Magyarországon” kutatási program. Műhelytanulmány. Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központ.
- Lansberg, I. (1983): *Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*. Organizational Dynamics. Summer.
- Lewis, K – Coetzer, A. (2009): Human Resource Management in Small Firms: Effective Informality. In: Fink, M. – Kraus, S. (eds.): *The Management of Small and Medium Enterprises*. Routledge, New York.

- Lionzo, A. – Rossignoli, F. (2013): Knowledge integration in family SMEs: an extension of the 4I model. *Journal of Management and Government*, No. 17, pp. 583–608.
- Mandl, I. (2008): Overview of Family Business Relevant Issues. EU FP, European Commission, DG Enterprise and Industry, Ctr.no.: 30-CE-0164021/00-50, Final Report, Vienna: Austrian Institute for SME Research in Co-operation with WVO-EHSL Brussels and Turku School of Economics, 79 p.
- Matlay, H. (2002): Training and HRM strategies in small family-owned businesses. An empirical overview. In: Fletcher D. (ed): *Understanding the small family business*. New York: Routledge, pp. 127–137.
- Miller, D. – Le Breton Miller, I. (2014): Deconstructing Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38, No. 4, pp. 713–720.
- Nahapiet, J. – Ghoshal, S. (1998): Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 242–266.
- Nolan, C.T. – Garavan, T. N. (2015): Human Resource Development in SMEs: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, pp. 1–54.
- Pett, T. L. – Wolff, J. A (2011): On learning in high performing small and medium sized businesses and the relationship to HR practices. In: Cooper, C. L. – Burke, R.J. (eds): *HRM in small business. Achieving Peak Performance*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Psychogios, A.G. – Szamosi, L. T. – Prouska, R. – Brewster, C. (2016): A Three-fold Framework for Understanding HRM Practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*, Vol. 38, No. 3, pp. 310–331.
- Ram, M. – Holliday, R. (1993): Relative merits: Family culture and kinship in small firms. *Sociology*, Vol. 27, No. 4, pp. 629–648.
- Ram, M. (2001): Family dynamics in a small consultancy firm: A case study. *Human Relations*, Vol. 54, No. 4, pp. 395–418.
- Randsberg, D. – Sage-Hayward, W. – Schuman, A. M. (2016): *Human Resources in the Family Business. Maximizing the power of your people*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ransburg, D. – Sage-Hayward, W. – Schuman, A. M. (2016): *Human Resources in the Family Business. A Family Business Publication*. New York: Palgrave Macmillan.
- Saru, E. (2009): HRM in Small and Medium enterprises. Linking embedded Human Resources Practices to performance and Employee Well-Being. In: Fink, M – Klaus, S. (eds): *Management of Small and Medium Enterprises*. Routledge, pp. 80–95.
- Sharma, P. – Blunden, R. – Labaki, R. - Michael-Tsabari, N. - Rivera Algarin, J. (2013): Analyzing Family Business Cases: Tools and Techniques. *Case Research Journal*, Vol. 33, No. 2, pp. 1–20.
- Sieger, P. – Zellweger, T. (2013): *Entrepreneurial Families: From a Family Enterprise to an Entrepreneurial Family*. Work Report. Credit Suisse AG.
- Vallejo, M. C. (2008): Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, No. 2, pp. 261–279.

- Vallejo, M. C. (2011): A model to study the organizational culture of the family firm. *Small Business Economics*, Vol. 36, No. 1, pp. 47–64.
- Vallejo-Martos, M. C. (2011): The organizational culture of family firms as a key factor of competitiveness. *Journal of business economics and management*, Vol. 12, No. 3, pp. 451–481.
- Vozikis, G.S. – Weaver, K. M. – Liguori, E. W. (2013): Do Family Cohesion and Family Member Skill Evaluation Affect Family Business Internal or External Hiring Decisions? *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 14, No. 1, pp. 75–89.
- Whapshott, R. – Mallett, O. (2016): *Managing Human Resources in Small and Medium-sized Enterprises. Entrepreneurship and the employment relationship*. New York: Routledge, Masters in Entrepreneurship.
- Williamson, I. O. – Cable, M. D. – Aldrich, H. E. (2002): Smaller but not necessarily weaker: How small business can overcome barriers to recruitment. *Managing People in Entrepreneurial Organizations*, Vol. 5, pp. 83–106.
- Zahra, S. A (2010): Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, Vol. 38, pp. 51–65.
- Zahra, S. A. – Neubaum, D. O. – Larraneta, B. (2007): Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 1 070–1 079.

AZ A BAJ...

**SZINKRONICITÁS, AVAGY A SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS A MŰVÉSZET
TALÁLKOZÁSA: EGY MODELL – EGY ZENESZÁM**

"THE PROBLEM IS THAT..."

**SYNCHRONICITY AS THE ENCOUNTER BETWEEN ORGANIZATIONAL
DEVELOPMENT AND ART – A MODEL AND A PIECE OF MUSIC**

TITKOS CSABA

PhD, habilitált egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

titkos@kttk.pte.hu

Absztrakt

Tanulmányom kreatív kísérlet két világ összekapcsolására, a tudomány és a művészet szimbiózisára. A szent és a profán találkozik. Pusztán nézőpont kérdése, hogy itt és most a tudomány a szent, amit a profán inspirál. Egyébként fordítva is lehetne. A szervezetfejlesztés szakmai gyakorlatának racionalitását szintetizálom a művészet, egy dalszöveg intuitív mondanivalójával. A szinkronicitás segítségével gazdagodik a tartalom. Azaz nyilvánvalóan nem ok-okozati összefüggésről van szó, hanem két dolog jelentéssel bíró egybeeséséről. Miközben a szinkronicitás jellegéből adódóan eddig csupán egyetlen megfigyelőt érintett, történetesen én éltem meg összefüggésként a két különálló jelenséget, addig ez a publicitás segítheti e „felfedezés” szélesebb körű megismerését.

Kulcsszavak: szervezetfejlesztés, szinkronicitás, modell, gyakorlat

Abstract

This paper is a creative attempt to link two worlds, the symbiosis of science and art. The holy and the profane meet. It is merely a matter of point of view that here and now the science is the holy one, which is inspired by the profane. Otherwise, it could be the contrary, too. I

synthesize the rationality of the professional practice of organizational development with the intuitive message of art and lyrics. Synchronicity enhances the content. It is obviously not a cause-and-effect relationship, but a coincidence of two objectives' meaning. While due to the nature of synchronicity, so far only one observer, me, had experienced the two separate phenomena in their context, this publication contributes to a wider understanding of the 'discovery'.

Keywords: Organizational development, Synchronicity, Model, Professional practice

1. BEVEZETŐ

Tanulmányom első része a Szervezetfejlesztési Varázsgömb Modellt mutatja be, ami a szervezetfejlesztés gyakorlatából született (*Nagy – Titkos, 2015*), és ott hatékonyan használható is. A „Varázsgömb” paradox módon egy mátrix, de ahogy az egy varázsgömbtől elvárható, sok minden megtalálható benne, ami egy szervezetfejlesztés során fontos lehet. A szereplők és a fázisok dimenziói adják a keretet, a dimenziók változóinak összefüggései pedig a főbb fókuszpontokat.

A második részben egy zeneszám szövegének a segítségével a szervezetfejlesztési folyamatban a Tanácsadót érintő feladatokat, csapdákat, dilemmákat és veszélyeket veszek sorra, különös tekintettel a „Szereplőkkel” való viszonyára. A két rész szokatlan együttese egymást gazdagítva ad komplex, életteli és őszinte képet e műfaj nehézségeiről.

2. A MODELL

A Varázsgömb Modell a szervezetfejlesztés ablaka, ha belenézünk, sok mindent megmutat. Paradox módon egy mátrix, amelyben az oszlopok a szervezetfejlesztés perszonális dimenzióját adva, annak lehetséges szereplői: a Megrendelő, a Résztvevő és a Tanácsadó. A sorok a szervezetfejlesztés folyamat-dimenzióját képviselik: az Igény (Driver), a Felmérés (Diagnózis), a Beavatkozás (Intervenció) és a Visszajelzés (Feedback).

Egy szervezetfejlesztési folyamatnál nehéz megmondani pontosan, mi lesz a végeredmény. Ehhez túl sok a dinamikus változó: emberek, interakciók, környezet. Így aztán a Varázsgömb,

ahogyan maga a szervezetfejlesztés is, egy valószínűségi modell, még ha az egyes szereplők vágya más is.

1. ábra: Szervezetfejlesztési Varázsgömb Modell

Szereplők Fázisok	Megrendelő	Résztevő	Tanácsadó
Igény (Driver)	Minden szereplő másként éli meg a helyzetet A többieket kell fejleszteni Agyalás vagy cselekvés A szereplők és a szervezet viszonya		
Felmérés (Diagnózis)	A szervezet életciklusa Szervezeti kultúra Változtatási képesség A konszenzus szükségessége Veszélyes attitűdök		
Beavatkozás (Intervenció)	„A”-ból „B”-be Fejlődés – fejlesztés A tanulási folyamat Projektszerűség		
Visszajelzés (Feedback)	Hatékony visszajelzés Helyzetmeghatározás Tények, adatok Érzelmek		

Forrás: Nagy – Titkos, 2015

2.1. A Szereplők

A Megrendelő

Fontosak az érdekei, érzelmei, tulajdonosi státusza, információi, tapasztalatai, hiedelmei, szocializációja. Fontos, hogy mit gondol a szervezetfejlesztésről. Milyen végzettsége, tudása, korábbi élményei vannak erről? Ráadásul ezek a tényezők dinamikusak, idővel változhatnak, így változhat ezekből fakadóan a megrendelői szándék is. A lelkes megrendelőből rezignált válhat, támogatóból semleges, majd ellenálló. Az is lehet, hogy kételkedik, nem hisz benne, vagy katonásan végighajtja az egészet. Talán fontos neki, hogy itt emberekről van szó, de lehet, hogy nem. Lényeges, hogy résztvevő-e, vagy akvarista. Más perspektívát, más megéleléseket jelent: például egy workshop kapcsán csupán annak eredményével találkozik, vagy részt is vesz a folyamatában. Számtalan forgatókönyv létezik.

A Résztvevő

Sokszor elszenvedőként éli meg a folyamatot. A megrendelőnél említett változó tényezők és azok dinamikája (az egyes tényezők tartalmának alakulása) alapján neki is változhat a szándéka, magatartása, azaz viszonya a szervezetfejlesztési folyamathoz a támogatótól az ellenállóig tartó skálán, például: „Nem szeretünk tréningre járni ... Ja, ha ez a tréning, akkor szeretünk.” Néhány résztvevőt olykor azért vonunk be, hogy ne sértődjön meg. Hozzuk őt helyzetbe! Nevezzük ki a lehetséges partizánokat! Vonjuk be őket! Így talán kisebb az esély, hogy megfújják a projektet.

A Tanácsadó

Lehet külső, vagy belső. Fontos jellemzői: szakmaiság, függetlenség, más perspektíva, benchmarkot hoz. Ezeknek a jellemzőknek értékei különböznek külső- és belső tanácsadó esetén. Facilitál, inspirál, katalizál, kérdez, és nem tuti receptet ad. Valószínűséget kínál, nyitott végű folyamatot (valószínűségi modell). Hasznos lehet, ha coach szemléletű. Szervezeti vagy szervezetfejlesztési sajátosságként előfordulhat, vagy előírt szakmai követelmény, hogy a szervezetfejlesztő-tanácsadó például informatikussal, lean szakemberrel, vagy más specialistaival párban-teamben dolgozik, hogy a változások informatikai, gyártási vagy egyéb következményeit és megoldásait is prezentálhassák.

2.2. Fázisok

Az Igény (Driver)

Bár megelőzi a tünet, a hozzá kapcsolódó fájdalommal és annak verbalizálásával („az a baj...”), magának a szervezetfejlesztési folyamatnak kezdő „drive”-ja az igény. Lehet pénzügyi, termelési, értékesítési, HR, szervezeti, kulturális „baj” következménye. Fontos az érintettek érzékenysége, hol van az a fájdalomküszöb, amit már érzékelnek. Melyek azok a definiálható „gyenge jelek” (*Hoványi Gábor*), tünetek, amelyek már jelzik előre a bajt, például: a fluktuáció, az értékesítési számok csökkenésének, vagy a kintlévőség növekedésének észlelése. Ez segítheti az időfaktort. Van időnk reagálni: pre- ill. proaktívan, nem pedig reaktívan. Lehetséges problémák: halogatás, majd tűzoltás. Nem feltétlenül lustaság, vagy szakmai inkompetencia, lehet pusztán erőforráshiány az ok. Lényeges befolyásoló tényezők: tőkeerő,

piaci viszonyok, tulajdonosi mentalitás. Az érintettek súlyos, ám tipikus tévedését jól szemlélteti a történet, amikor a süllyedő hajón játszik a zenekar és az egyikük aggódó megjegyzésére: „Süllyed a hajó!”, jön a megnyugtató válasz: „Mit izgulsz? Nem a tiéd.”

A Felmérés (Diagnózis)

A helyzet- vagy állapotfelmérés szükséges lépés, bár lehet kísértés a mellőzésére, nem érdemes e-nélkül nekifogni a folyamatnak. Fontos megállni és elkészíteni ezt a pillanatfelvételt. Legyen alapos, sok szempontú, tényeken, információkon alapuló, nem pusztán véleményeken. Érdemes kételkedni és kontrollálni, mennyire valós az információ. Nem egy szobába bezárkózva, hanem a helyszínen, saját tapasztalatot szerezve. Különösen fontos a jó kérdezéstechnika. Ennek segítségével pontosítjuk az olyan homályos fogalmakat, mint: sok, kevés, elég, mindjárt, majd, régen, messze, közel, úgy szoktuk stb. Törekszünk a komplexitásra. Keressük az összefüggéseket.

A Beavatkozás (Intervenció)

A beavatkozás legyen tervszerű, rendszerszemléletű, szakaszokra bontható. A komplex kölcsönhatások figyelembe vételével tervezett projekt, annak időigényével és összes konzekvenciájával. Fizikai analógiával élve hullám jellegű, még ha kvantumokban is történik a folyamat. Akkor is történik, ha éppen nincs beavatkozás. Tehetetlensége van. Valamit elindítottunk, meglöktük (erőhatás), halad, lendületben van (erő x tömeg = impulzus), miközben különféle egyéb hatások is érik. Feladat a hatások beazonosítása. Lejtőn, vagy emelkedőn halad? Milyen súrlódásokból keletkezik energiavesztés? Hol vannak fékek a rendszerben? Melyek azok?

A Visszajelzés (Feedback)

Ugyanúgy különüljön el, mint a Diagnózis. Legyen tükörbe nézés, önreflexió, mérés, helyzetmeghatározás! Annak tisztázása, hogy hova jutottunk, hol tartunk? Annak kontrollja, hogy merre is haladunk? A rossz hír, hogy téves irányba, a jó, hogy lassan? Itt van a korrekció lehetősége. A folyamatos és szisztematikus adatgyűjtés, mérés előfeltétele a reális visszajelzésnek. Dokumentációk, fotók: összeszerelés, árok betemetés előtt, alapvasalás, jegyzőkönyvek: kinek a döntése volt és mi volt ez a döntés pontosan. Így kisebb az esélye a kapitány és a gépház közti olyan beszélgetésnek, mint „Mennyi? –Harminc. –Mi harminc? – Miért, mi mennyi?”

2.3. Az Igény fázis fókuszai

Minden szereplő másként éli meg a helyzetet

Ez adódhat a személyiségből, de főképp a viselkedés narcisztikus jellegéből. (Titkos, 2018) Mindannyiunk viselkedésének sajátossága ez a vonás. Nevezetesen az a sajátosság, hogy a személyközi kapcsolatokban az emberek nem a másokra, annak viselkedésére vagy éppen kommunikációjára reagálnak, hanem a magukban ezekről kialakított képre. Arra a képre, amely egy sokváltozós pszichológiai erőterben születik, sőt sajátos dinamikával állandó változásban is van. Mindenkinek saját képe van, - ahogyan az NLP fogalmaz: más a táj és más a térkép –, melyhez aztán részben érzelmi érintettsége, részben egoizmusa alapján ragaszkodik is. Ez a sajátos narcisztikus hozzáállás – azaz, hogy mindenki a saját képében gyönyörködik – következményekkel terhes. Nevezetesen, mindenki magára reagál, és többnyire mást tesz érte felelőssé.

A többieket kell fejleszteni

Az egymásra mutogatás, a felelősségelhárítás tipikus esete. A védekező mechanizmusok segítségével az egyén eltorzítja vagy letagadja a valóságot, annak érdekében, hogy valamilyenfajta egyensúlyban élhessen önmagával és környezetével. Olyan védekező-érvédő reakciókról lehet szó, mint:

- *Projekció*: Az egyén másra vetíti ki saját érzéseit.
- *Bűnbakképzés*: Mást hibáztat, és nem vesz tudomást saját felelősségéről.
- *Hasítás*: A világ és a dolgok jóra és rosszra, feketére és fehérre osztása.
- *Amnézia*: Felejtés, meg nem történtté tevés, illetve
- *Szelektív amnézia*: ha csak a jóra vagy a rosszra emlékszik.
- *Fantáziálás*: menekülés a valóságtól
- *Szomatizálás*: testi betegséget produkál
- *Paranoia*: üldözési mánia.

Agyalás vagy cselekvés?

Sodródhatsz, és közben még agyalhatsz is, ami a végtelen fikciók birodalma, vagy csinálj valamit, és ha hibásan teszed, már tudod, hogyan ne tedd. Ahogyan Edison mesélte az izzó feltalálásának folyamatát: 999-szer kipróbálta, hogyan lehet nem, vagy nem jól működő izzót

készíteni. Ezredszerre pedig azt, hogyan lehet jót. Professzionális reakciói a PDCA kör, avagy Deming ciklus (*Deming, 1986*), amin a Toyota Termelési Rendszer (TPS) Kaizen elve is alapul. A Plan-Do-Check-Act kör lehet sokféleképp hiányos, vagy hibás: egy, vagy több ciklus elem is hiányozhat.

A szereplők és a szervezet viszonya

A szervezet második egészségkritériuma (*Löwey – Nadkarni, 2003, 75-91*). A szervezeti kötődés érzésének alapelemei:

- a fontosság tudat, hogy számítok,
- az autonómia, hogy megőrizzem identitásomat,
- a szervezeti kultúrával való azonosulás, hogy tartozom valahová,
- a többirányú kapcsolatok, hogy stabilitást adjanak.

A szereplő és a szervezet viszonyát alapvetően befolyásolják a szervezet tulajdon-, érdek- és érzelmi viszonyai. Feltérképezésük nélkül vakon bolyongunk a szervezetben.

2.4. A Felmérés fázis fókuszai

A szervezet életciklusa

Adizes Szervezeti Életciklus Modellje (*Adizes, 1979*) segítséget nyújt a cég adott fejlettségi szintjének meghatározásához. Beazonosíthatjuk, hogy mely funkcióiban működik felnőtt kritériumok szerint, és melyekben kellene fejlődnie:

- Képes-e elvégezni azt a feladatot, amiért létrejött?
- Hatékonyan és szabályszerűen működik-e?
- Hogyan kezeli a változásokat?
- Rendelkezik-e érvényes és értelmezett vízióval?

Az intervenciók előkészítéséhez nélkülözhetetlen. Egyrészt azért, mert analógiával élve a gyerekorvosnak és a gerontológusnak nemcsak a paciense, de az adekvát eszköztára is igen eltérő. Másrészt pedig a beavatkozás célja az összhang teremtése mind a funkciók, mind az idődimenzió terén.

Szervezeti kultúra

Ahogy a dolgokat egy szervezetben teszik, „egy szervezet tagjainak a közös mentális szoftvere” (Hofstede, 2005, 71). Az igazán fontos az, „amire a (felső) vezetés használni tudja. Négy aspektusát kell egyensúlyba hozni: stratégia, struktúra, kultúra, kontroll” (Hofstede, 2005, 377-378). Mindenre kihat a szervezetben. Lassan változik, illúzió a gyors kultúraváltás igénye. Általában erős ellenállások védik. Ráadásul a szervezet szereplői szívesen élnek értelmezési autonómiájukkal, így a kultúrát általában fogalmi, értelmezési és viselkedési sokszínűség jellemzi. Viselkedési szinten a Jövőkép segíti a kontrollt.

Változtatási képesség

A szervezet és tagjainak adaptációs képessége a merev, vagy rugalmas skálán. Minél többször történik változtatás, annál szocializáltabb rá a szervezet. További szervezeti és egyéni befolyásoló tényezők hatnak. Szervezeti: életciklus, kultúra, struktúra, környezet. Egyéni: személyiség, szocializáció, kultúra, érdekviszonyok. Súlyos, bár generációnként különböző mértékű probléma, hogy a változások sebessége, valamint a változások feldolgozásának, illetve tudatos változtatásokkal való lereagálásának sebessége között nyílik az olló. Ugyanis a folyamat csak részben intellektuális, azaz „fejben” megoldható, a változások átélése „zsigeri”, egyénileg feldolgozható probléma. Ezért fontos tudni, milyen személyes állapotai vannak (Titkos, 2003, 40–48).

A konszenzus szükségessége

A szervezetfejlesztési projektek hatékonyságát messzemenően befolyásolja a konszenzus: a vezetés egységessége. A döntéseket előkészítő belső viták, a különböző szempontok találkozása, a tisztázást célzó fókuszált megbeszélések (workshopok) keretében történhet.

Az ellentmondásos, zavaros portál (kifelé látszó, olykor elmérgesedett viták, konfliktusok) kifejezetten károsak, mert bizonytalanságot keltenek, kibúvókat teljesítmény helyett. A Toyota PS, vagy az Alcatelnél és a Mercedes-Benz AG-nál szerzett saját tapasztalataim megerősítik ezt. (Titkos, 2000, 101–131)

Veszélyes Attitűdök

Az attitűdök, mint érzelmi töltetű értékelő megállapítások rendkívül merevek, nehezen változtathatóak. Az egyén számára egy fontos attitűdje feladása az önértékelésének jelentős

leszállítását, ezáltal eddigi pozíciójának bizonytalanságát jelentené. Ezt elkerülendő, hajlamosak vagyunk – attitűdjeinket, mint torzító szemüveget használva – nem azt látni a világban, ami van, hanem azt, amit látni szeretnénk. Legveszélyesebb attitűdünk: az előítélet. Az attitűdök segítségével történő hétköznapi gondolkodásnak sajátja az ellentmondásmentességre, egyensúlyra való törekvés. Védekezünk az olyan tendenciák ellen, amelyek az egyensúly felborítását célozzák. Az attitűdök közt felmerülő ellentmondással és annak következményeivel foglalkozik a kognitív disszonancia elmélete.

2.5. A Beavatkozás fázis fókuszai

A-ból B-be

Hétköznapi idősémánk: a haladás törvénye szerint működik. A világ nem áll meg, még ha egyesek szeretnék is, mert ugye ki akarnak szállni. Mindig történnek a dolgok. Haladnak az „A” múltból, a jövő „B” felé. Néha sikerül a jelenben lennünk. Nehéz, mert a mozgás természete miatt múltra és jövőre fókuszálunk. A jövőre fókuszálás víziója, ideálképe: a Jövőkép. Ennek a tulajdonosi „terméknek” óriási a jelentősége. Az elérendő cél megfogalmazásán túl a mindennapi szervezeti viselkedés legitim kontrollja lehet. Egy szervezetfejlesztés során a jövőkép szervezeti szereplőkre – funkcionális területekre valamint személyekre való lebontása operacionalizálja, azaz mérhető viselkedésekre bontja és delegálja annak elemeit.

Fejlődés – fejlesztés

Az első tudattalan, a második tudatos. Szervezeti aránya választás, elköteleződés kérdése, az arányon több tudatossággal lehet javítani. Lehet sodródni, áramlatok játékszerévé válni és lehet az áramlatokat keresni, energiájukat használni. A sodrással szemben úszni igen fárasztó és ritkán kifizetődő mutatvány.

Tanulási folyamat

A szervezetfejlesztés kitartó tanulási folyamat eredménye. Új struktúrák, működések, és ezekhez tartozó adaptív kompetenciák elsajátításáról szól. Célja, hogy új világunk feletti kontroll révén biztonságra leljünk, és anyagi-, illetve szociális nyereségre tegyünk szert. Eközben mintákat keresünk és követünk. Lemondunk régi dolgokról újak kedvéért. Energiákat

mozgósítunk, tapasztalunk, megjárjuk poklot és mennyet. Közben pedig változik a viselkedésünk, változunk. Olykor a túlélésért, olykor a megélésért. Olyan költség ez, mely aligha megspórolható.

Projektszerűség

A beavatkozások okozati rendszerében projektszerű működés zajlik. Komplex és időigényes top-down programok. Egy szokás egyéni rögződése is idő- és gondozás-igényes, a szervezeti működés változása hosszú hónapokat igényel. Érés ideje van. Egyedi és adaptív megoldásokra van szükség. Tipikus veszélyforrást jelentenek: az illeszkedési problémák, a kommunikációs csapdák, az együttműködés nehézségei, az erőforrások rendelkezésre állása.

2.6. A Visszajelzés fázis fókuszpontjai

Hatékony visszajelzés

A visszacsatolás hatékonysága függ az adó pozitív szándékától, a fogadó nyitottságától, a kontroll lehetőségétől, a jelzés időzítésétől valamint stílusától is. Akkor hasznosabb, ha specifikus és nem általános, ha inkább leíró, mint minősítő, és ha megváltoztatható jellemzőre irányul. Egy visszacsatolás adott esetben gyengítheti az önmagunkról kialakított képet, vagy távol eshet az önmagunkkal szemben támasztott elvárástól, ezért disszonanciát okoz. E disszonancia okozta feszültség eredményezheti a viselkedés megváltozását, de keltheti a fenyegetettség érzését és konfliktust is okozhat. A veszélyérzet aktiválja az olyan védekező magatartásformákat, mint a tagadás, a racionalizálás, a projekció, a hamis igazolás, támadás, versengés stb. Rendkívül hasznos, ha egy visszajelzés 360 fokos.

Helyzetmeghatározás

Fontos tisztán látni, hol tartunk, mert ettől függ, ez határozza meg a további cselekvést. A PDCA kör és a Kaizen elv alapján működhet. Az értelmesség-érzet és a haladás-érzet megerősítésének lehetőségét adja, márpedig ezek a motiváció négy alapérzetének két érzete. Motiváció nélkül pedig aligha lesz olyan sikeres a folyamat, mint lehetne. Így aztán érdemes a másik kettővel: a kompetencia és az autonómia érzetével is foglalkozni. Minél pontosabb a helyzet meghatározása, annál sikeresebb lehet a korrekció.

Tények, adatok, érzelmek

A tények és a lelkesedés helyes aránya. Jól definiált fogalmak használata és az elért eredmények ünneplése is segíti a továbblépést. A projekt alapvetően racionális folyamat, de emberek végzik, ezért érzelmi aspektusa is van. Inkább használjuk ki, mint elkerülni próbáljuk.

Ugyanakkor maradjunk a realitás talaján: a Pygmalion effektus nem az illúziókról szól, a Galatea effektus nem homokvár, és a víziók nem irreálisak, hanem realitás többletek.

3. AZ A BAJ

Az "Az a baj" című szám a Bëlga nevű magyar hiphop / rap együttes 2004-es "Jön a Gólem!" című albumában jelent meg. Szövegére asszociálva – a társadalmi láttelepen túl – a szervezetfejlesztési folyamatban a helyzet sajátosságaiból, a résztvevők megelégséiből és működéséből adódó, a Tanácsadót érintő feladatokat, csapdákat, dilemmákat és veszélyeket fedezhetünk fel. Sorról sorra haladva értelmezhetjük őket, megcsodálva a dalszöveg és a szervezetfejlesztő gyakorlati tapasztalat összecsengését. A játékos kísérlet elgondolkodtató, átadható és beszélgetésekre ösztönző tartalmakat hordoz. Lássuk!

„Ha szemezek vele, akkor az a baj.

Ha nem szemezek vele, az a baj.”

A tanácsadó és a szervezetfejlesztési folyamat többi résztvevője közti bizalomról szól. Bizalomhiányos helyzetben a szervezetfejlesztő jóval kevesebb információval tud dolgozni egy olyan folyamatban, mely az információkon alapul. Csakhogy az intimitás hatékonysági szintje személyenként, helyzetenként és a folyamat dinamikájában is változó. Ezt a szintet kell megéreznie, elérnie és alkalmazkodni hozzá.

„Ha csak öt percig csinálom, az a baj.

Ha egész éjszaka szemezek vele, az a baj.”

A céges jelenlét intenzitásáról szól. A folyamat szükséglete, a szereplők tűrőképessége és igényei, a környezeti változók, mind befolyásolják. A tanácsadó arányérzéke, önreflexiója, empátiája és rugalmassága segíthet az optimális mérték megtalálásában.

„De ha én odamegyek hozzá, az a baj.

Ha nem megyek oda hozzá, az a baj.”

Olykor a szereplők megkeresése, szűk erőforrásaik, például idejük igénybevétele a zavaró számukra, máskor a „meg se kérdezett” sértődésével szembesülhet a tanácsadó.

„Ha elkérem a számát, az a baj.

Ha nem kérem el a számát, az a baj.”

A fejlesztő és a szereplők kapcsolatának mélységéről szól ez a dilemma. Ugyanakkor a szereplő fontosságának jelzésére is szolgál pragmatikus vagy terápiás célból. Pragmatikus, mert nemcsak tervezetten, hanem spontánul is szükség van rá a folyamatban. Terápiás, ahol a szereplő énképének erősítéséről, fontosságtudata növeléséről vagy kielégítéséről van szó.

Veszélye, hogy a szereplő bizalmaskodásnak értelmezheti.

„Ha 20-as vagyok, az a baj.

Ha 30-as vagyok, az a baj.

Ha 70-es vagyok, az is baj.

Ha 80-as vagyok - az nem lehetek -, az is baj.”

A kompatibilitás megteremtésének feladatáról szól. A tanácsadó dolga a „kaméleonitás”, illeszkedés a helyzethez, a szereplőkhöz. A sokféleség, a széles szerepskála, a gazdag módszertani repertoár lehet a garanciája az intervenciók hatékonyságalapú illesztésének.

„Ha foglak, leteperlek, az a baj.

Ha csak becézgetlek, az a baj.

Vicceset mondok, az nem baj,

sőt, általában az a legkisebb baj.”

A fejlesztő egyik dilemmájáról szól, nevezetesen arról, hogyan közelítsen meg személyeket és problémákat. Lehet direkt és lehet finomkodó. Az aktuális és hatékony mód helyzetfüggő, így a tanácsadó helyzetfelismerő képességével, tapasztalati eszköztárával, szenzitivitásával számol. A humor, az (ön)irónia felmelegítő, feloldozó és feszültségoldó szerepe a maga helyén csodákra képes.

„Hogyha belelátok a fejedbe, az a baj.

De ha nem látok bele a fejedbe, az a baj.”

A transzparenciától való félelemről szól. A lelepleződéstől való félelemről, arról, hogy a „külsősök” túl sokat fognak tudni. Elindulnak olyan elhárító mechanizmusok, mint a projekció, tagadás, amnézia, szelektív amnézia, tréfa, cinizmus.

„Ha felveszem a papucsot, az a baj.

Ha nem veszem fel, felfázok, az a baj.”

A szervezeti találkozások filterezett, „semi”- vagy „full”, azaz direkt kontaktjáról szól. A „papucs” funkcionálisan kímélheti a lábat, de a padlót is, ahogyan az óvatosság védheti a tanácsadót – beleléphet valamibe, amibe nem kellene –, de a szervezetet vagy tagjait is. A kíméletes mód – például pilot fázis – fakadhat kockázatkerülésből, aggodalomból, de abból az egyszerű tényből is, hogy egy szervezet embereket, sorsokat, életeket is jelent. A direkt üzemmódot igazolhatja krízis helyzet, lehet módszertani sajátosság, vagy érdek szempontú.

„Ha elkenem a szemfestéked, az a baj.”

A szervezet félelméről szól és a szervezetfejlesztő számára is hordoz veszélyt. Ez a „nehogy hülyén, vagy hülyének nézzünk ki” szervezeti aggodalma és a „király meztelen” felismerésének együttes élménye. Az elfogadás a realitás tisztelete, a változtatás esélyének közvetítése lehet a tanácsadó „terápiás” reakciója.

„Ha vékonyak a falak, az a baj.”

Az átláthatóságtól való félelemről szól, arról, hogy kitudódnak eddig rejtett dolgok. Sőt!

„Ott egy pók a párnán, az a baj.”

Ijesztő dolgok kerülnek elő. A szekrényből kihulló csontvázak esete és sora diffúz aggodalommal töltheti el a szervezet tagjait érintettségük okán. A tanácsadó számára ez kettős feladat: egyrészt a „pók eltüntetése”, másrészt biztonságot adni a szereplőknek, hogy ura a helyzetnek, képes kezelni és orvosolni a bajt.

„Mindjárt jön a Barátok közt, az a baj.”

A szervezet fókuszváltásáról szól, arról, hogy a szervezetfejlesztés nem olyan fontos, figyeljünk inkább másra. A folyamat nehézségei, anyagi és személyes költséggel járhatnak a könnyedebb irányokba fordulás vágyával. Konkrétan:

„Az a baj, kell valami?”

Kell valami? Iszol valamit, az a baj?

Nem, nem iszok semmit, az a baj.

Az a baj, hogy nem iszol, és az a baj, hogy nem iszok.”

A szakmai munka szüneteltetéséről szól. Inkább bulizzunk. Lehet ez háritás, de jogos szünet, a kifáradás következménye is. A vegyük könnyedén felelőtlensége, de az álljunk meg ünnepelni az eddigi sikereket szándéka is. Jobb esetben nem az elkeseredés alkoholba fojtásának népi hagyományáról szól.

„Kapod? Vágod? Érzed? Érzékeled? Táncoljál, lazulj, megteszed?

Hallod? Fogod? Megvan? Kened? Tapasztalod? Frankón? Követsz?”

A tanácsadó mantrája: Figyelj az összes érzékszerveddel! Ne agyalj! Csináld! Tapasztalj! Ha tanácsadónak hívtál, kövess!

„Ha túlfőzöm a tésztát, az a baj.

De ha kicsit nyers a közepe, az a baj.”

Az egyes területekkel való foglalkozás arányának dilemmájáról szól. Túl sokat vagy túl keveset törődik a tanácsadó valamivel. Saját szimpátiája, szakmai filterei, a megrendelő kívánságai, a résztvevők hajlandósága és a helyzet egyéb jellemzői, mind befolyásolók lehetnek.

„Ha nincs benne elég citrom a teában, az a baj.

Ha túl sok a méz, akkor meg az a baj.”

A tanácsadó visszajelzéseiről szóló dilemma. A pozitív, illetve a negatív visszajelzések arányának kérdése. A kevés kritika és a túl sok édelgés egyaránt gond lehet. Fakadhat a tanácsadó óvatosságából, megfelelni vágyásából, persze jó szándékából is. Olykor a kevés is sok, máskor a sok is kevés. A mérce az eredményesség, ezért is fontos tisztázni, mit tekintünk annak, mármint eredménynek.

„Ha elfogy a dohányom, az a baj.

Ha elfogy a papírom is, az is baj.”

A szervezetfejlesztő hiányos eszközkészletéről szól. Arról, hogy olykor kifogy az ötletekből, hogy szűknek bizonyul a módszertani repertoárja, vagy egyszerűen nem illik a helyzethez.

„Ha nem fogy el, az is baj,

mer' odajössz lejmolni, az a baj.”

A tanácsadó módszereinek megszerzéséről szól. Ellesik a működését, azt gondolják, hogy ez már tudás és a lenyúlás után jön a sufni tunning.

„Nincs kedvem akárkinek adni, az a baj.

Ha tahó módon kérsz, az is baj.”

A tisztázatlan feladatvállalás miatti elmérgesedett viszonyról szól. Nem tisztázott a tanácsadó vállalása és szerepe. Nem módszertani szervezetfejlesztést, azaz a szervezetfejlesztés tanítását vállalta, viszont a megrendelő erre is számított.

„De ha nem adok, az is baj.

Adok, azt megszokod, az a baj.”

A rögzült szereptévesztésről szól, a szervezetfejlesztő a szervezet mellett, olykor helyett, fejlesztőt fejleszt. A megrendelő pedig természetesnek veszi a rejtett feladatbővítést.

„Ha ide megyek szórakozni, az a baj.

Ha oda megyek, szórakoznak, az a baj.”

A szervezetfejlesztő hullámvasút élményéről szól. Arról, hogy vannak könnyű és vannak nehéz munkák. Olykor élvezet, olykor kín csinálni. Néha Pelikán elvtársat („az élet nem habos torta”), máskor a jó csillagállást emlegeti. A megoldást pedig többnyire Zorba, a görög útmutatása jelenti: „Táncolni kell Uram, a zene majd csak megjön magától”. Az alázatos szakmai munkát aligha lehet túlbecsülni.

„Ha jó a zene, sokan vannak, az a baj.

Ha rossz a zene, sokan vannak, az a baj.”

A jól, illetve rosszul működő cégekben a munkaerő mozgásának árnyoldalához kapcsolódó tanácsadói feladatról szól. A kiváló cégek általában vonzóak is, így itt sok a jelentkező, aminek kétségtelen előnyei mellett erőforrást veszítő lehet a kiválasztás. Ha viszont rosszul megy a cégnek, akkor az elbocsátásnak lehet jelentős a költsége.

„Nem is tudom, mit keresünk itt, az a baj.”

A szervezetfejlesztő reményt veszített, jó esetben pillanatairól, rosszabb esetben időszakairól szól. Számtalan oka lehet. A beavatkozások kudarca, a szervezeti ellenállások, a források elégtelensége, saját egyensúlyának elvesztése, a nem várt negatív környezeti hatások. A tanácsadók alighanem végtelen számú tipikus vagy éppen személyes példát tudnak sorolni.

„A barátaid meg milyenek, az a baj.

Azér' nem megyek oda, mer' az a baj

Az arca a baj, az arc a baj.”

Az emberi szimpátiákról szól. Arról a tényezőről, amely – egy munkakapcsolat esetén különösen – a hatékonyság fontos eleme. Személyközi kapcsolatokban az egyénekbe kódolt, ám dinamikusán működő vonzalmak és taszítások alapváltozóként befolyásolják a kimeneteket. Formálásuk a fejlesztői működés izgalmas, kockázatos és egyben szükséges része.

„Hogy én sodorjam meg, az a baj.

Mer' nem tudsz sodorni, az a baj.

Akkor meg minek kérsz? Ez a baj.

Tüzet is én adjak? Az a baj.”

A felkészületlen, önállótlán, esetleg alkalmatlan, de lelkes, ám szereptévesztett résztvevőkről szól. Veszélyt jelentenek a fejlesztés folyamatában. Mint gyerek a tábortűznél: melegedjen mellette, de ne ő akarja meggyújtani, vagy éleszteni a tüzet. A fejlesztés szakma. Jobb, ha nem pusztán a kíváncsiságon, hanem némi tapasztalaton is alapul.

„Azt hiszed, hogy füves, az a baj.

Mer' nem láttál még ilyet, az a baj.

Ezt mindig el kell mondanom, ez a baj.

Szerinted még nem unom? Ez is baj.”

A résztvevők tévhiteiről szól és arról az erőforrásvesztésről, amit az elosztatásuk igényel. A „Mindentudó” és a „Hírharang” destruktív szerepeket vivők sok energiát elvihetnek egy konstruktivitásra törekvő folyamatban. Ezeknek a veszélyforrásoknak az azonosítása és kezelése is tanácsadói feladat.

„Ha hungarofób vagy, az a baj.

Ha szabadkőműves vagy, az a baj.

Ha dialektikus materialista vagy, az a baj.

Ha semmilyen nem vagy, az a baj.”

A sokféleség és az ehhez kapcsolódó intolerancia kezelésének igényéről szól. A tanácsadó igyekezzen szót érteni a legkülönbözőbb résztvevőkkel. Ne legyenek illúziói abban a tekintetben, hogy bármennyire is egységes a szervezeti kultúra, a személyiség, az értékek és az érdekek prizmaí szétszórják a reakciók nyalábját. Az emberi viselkedés narcisztikus jellegű. Mindenki önmagára reagál, de többnyire a másikat teszi felelőssé érte.

„Kapod? Vágod? Érzed? Érzékeled? Táncoljál, lazulj, megteszed?

Hallod? Fogod? Megvan? Kened? Tapasztalod? Frankón? Követsz?”

A tanácsadó mantrája: Figyelj az összes érzékszerveddel! Ne agyalj! Csináld! Tapasztalj! Ha tanácsadónak hívtál, kövess!

„Ha belépünk az Unióba, az a baj.

Ha nem megyünk a tuti jóba, az a baj.

Ha otthon nevelek dísznót, az a baj.

Ha nem nyitok cukrászdát Bécsben, az a baj.

Ha aneszteziológust hívok a csirkéhez,

és aztán szívlapáttal csapom agyon, az a baj.

Libát töm a mama, az a baj.

De miért? – teszi föl a kérdést, az a baj.”

A kompatibilitás figyelembe vételének hiányából fakadó abszurditásról szól. A megoldások szituáció függőségének felismerése, elemzése és adaptálása nélkülözhetetlen. A szituáció hatalma nemcsak szociálpszichológiai bölcsesség. A menedzsment napi szintű felismeréseihez tartozik. A módszertani és eljárási konzervek környezeti, kulturális átdolgozást igényelnek.

„Ha frissen iszom a tejet, az a baj.

Ha felforralom, fertőtlenítem, az a baj.”

A spontán vagy a tervezett beavatkozás dilemmájáról szól. Krízis helyzetben a spontaneitás „életmentő” lehet. Sőt a „lean” termelési folyamatban (Womack – Jones – Roos, 1990) a tervezett spontaneitás is ott van az „andon” zsinór funkciójában. Ha nem azonnal cselekszik a dolgozó, azzal az értéktermelő folyamatból értékvesztőt csinál, amikor a hibás terméket továbbengedi. A spontaneitásban ugyanakkor ott az átgondoltság hiányának költségkockázata. A tervezés során az alul-, át- vagy túlgondolás skáláján keressük az optimumot.

„Kiveszem a spájzból, az a baj.

Ha a kiskanalat nem oda rakom vissza, az a baj.”

A szokás hatalmának veszélyéről szól. Arról, hogy a tárgyi vagy személyi kötöttségek a változtatás gátjai és így a szervezet rugalmatlanságához vezetnek.

„Azt mondd, sokat szívok, az a baj.

Az a baj, hogy semmi közöd hozzá, az a baj.

Meg idejössz, azt' dumálsz nekem, az a baj.

És nem hagyod abba, az a baj.”

A szervezetfejlesztési folyamat akadályozóiról van szó. Olyan résztvevőkről, akik szívesen leállítanák a folyamatot, pedig sem hatáskörük, sem kompetenciájuk nincs erre, sőt sokszor érintettségük se. Kitartóak és szívósak.

„És nem figyelsz, hogy nem érdekel, az a baj.”

Időt és energiát rabló résztvevőkről szól, akik önreflexió és empátia hiányában saját paradigmájukon kívül alig látnak. Azt kizárólagos érvényűnek tartva, fáradhatatlanul forgatják „imamalmaikat”.

„Az, amit mondasz: az a baj.

Meg illetlen is vagy, az a baj.

Mással beszélek – nem zavar?”

A tartalmilag is torz, indulatos kommentekről szól. Jobb esetben az adott szervezeti kultúrától idegen, rosszabb esetben abban megtűrt viselkedésekről.

„Hogy nem vársz, amíg befejezem, az is baj.

Vagy akkor kérj elnézést, abból nem lehet baj,

de hogy bunkó vagy, az nem csak neked baj,

de hogy nem tudsz róla, az a legnagyobb baj.”

A szervezeti arroganciáról szól, az agresszív ellenállásokról, mögöttük vélhetően érdeksérelmekkel telített indulatokról és azok gazdáiról.

„Én tudom magamról, ez kisebb baj.

De legalább törekszem egy kicsit, az nem baj.

Na, mindegy, ez az én problémám, ez a baj.

Csak engem izgat, az a baj.”

A tanácsadó tudatosan használt, célzott agressziójáról van szó. Eszközként használja, nem érzelmi alapú, hanem szerepből fakad, és a folyamatot teszi gyorsabbá, hatékonyabbá. Átlendít nehézségeken, lebont ellenállásokat, átvizs koncepciókat vagy dinamikát ad egy lelassult, fáradt csapatnak, folyamatnak.

„Pedig izgathatna még valakit, az nem lenne baj.

Jól felizgathatna valakit, abból nem lenne baj.

Az jót tenne nekem is. Az csak nem baj,

hogyan vágyom rá egy kicsit... Szerinted, baj?”

A szervezetfejlesztőnek arról a vágyáról, igényéről szól, hogy munkája során támogatókra és támogatásra leljen. Ezt várja a tulajdonostól, a szakmai vezetéstől és a résztvevőktől is.

„Kapod? Vágod? Érzed? Érzékeled? Táncoljál, lazulj, megteszed?

Hallod? Fogod? Megvan? Kened? Tapasztalod? Frankón? Követsz? Kapod?”

A tanácsadó mantrája: Figyelj az összes érzékszerveddel! Ne agyalj! Csináld! Tapasztalj! Ha tanácsadónak hívtál, kövess!

4. ÖSSZEGZÉS

Tanulmányom a szervezetfejlesztés iránt érdeklődő olvasóhoz szól. Az első rész saját tapasztalataink modellé fogalmazása. A második részben egy dalszöveget asszociációs – projekciós felületként kezelve listázok szervezetfejlesztési tanulságokat. Mindkét rész személyes ihletésű, nem is törekszik univerzális lenni. Így válhat beszélgetések, viták, a tudásmegosztás terepévé.

IRODALOMJEGYZÉK

- Adizes, I. (1979): Organizational passages — diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational dynamics*, 8 (1), pp.3–25.
- Bélga (2004): Az a baj. In: Jön a Gólem.
- Deming, W. E. (1986): Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Hofstede G. – Hofstede G. J. (2008): Kultúrák és szervezetek. Pécs: VHE Kft., 520 p.
- Lövey I. – Nadkarni M. S. (2003): Az örömteli szervezet. Budapest: HVG Kiadói Rt., 231 p.
- Nagy N. – Titkos Cs. (2015): A Szervezetfejlesztési Varázsgömb Modell. Kézirat.
- Titkos Cs. (2000): Csoportmunka a 90-es években. Pécs: PTE KTK, 181 p.
- Titkos Cs. (2003): A változás személyiségdinamikája. *Marketing & Menedzsment*, Vol. 37, No. 1, pp. 55–61.
- Titkos Cs. (2018): A viselkedés narcisztikus jellege. Tanulmánykötet, Papp László konferencia, PTE KTK. Megjelenés alatt.
- Womack, J. P. – Jones, D. T. – Roos, D. (1990): The Machine That Changed the World. Free Press.

FOLYAMATMENEDZSMENT SZEMLÉLET SZEREPE A FELSŐOKTATÁS MINŐSÉGFEJLESZTÉSÉBEN

THE ROLE OF PROCESS MANAGEMENT APPROACH IN THE QUALITY IMPROVEMENT OF HIGHER EDUCATION

TOPÁR JÓZSEF

c. egyetemi docens

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék
topar@mvt.bme.hu

Absztrakt

A szervezetek működési hatékonysága alapvetően a folyamatok megfelelő működésétől függ. A különböző minőségmenedzsment rendszerek és filozófiák is alapvető elemnek tekintik a megfelelő folyamatmenedzsment szemlélet kialakítását.

Ma a hazai és az európai felsőoktatási intézmények működését jellemzi a minőségbiztosítás. E rendszerek TQM alapú kialakítása és működtetése indokolt. A felsőoktatás piacán is élesedik a verseny. Az európai felsőoktatási térségben az intézmények minőségmenedzsment rendszereinek fejlesztését jelentősen támogatják az ENQA sztenderdjei és irányelvei. A MAB az intézmény akkreditációs folyamatban is e dokumentumot tekinti alapnak. Az elmúlt időszakban az ESG 2015-ben jóváhagyott dokumentumát figyelembe véve alakítottuk ki az ennek megfelelő eljárásokat, folyamatokat.

Az előadásban az első tapasztalatokat is figyelembe véve vizsgáljuk meg a sztenderdek és irányelvek, valamint a szervezetek és folyamatok érettségi modellek alkalmazási lehetőségeit a felsőoktatói intézmények minőség- és működés fejlesztésében. Megállapítjuk, hogy a piaci pozíció és a képzés minőségének erősítésében a megfelelő folyamatmenedzsment szemlélet megvalósítása alapvető.

Kulcsszavak: minőségmenedzsment, TQM, ENQA, folyamatmenedzsment

Abstract

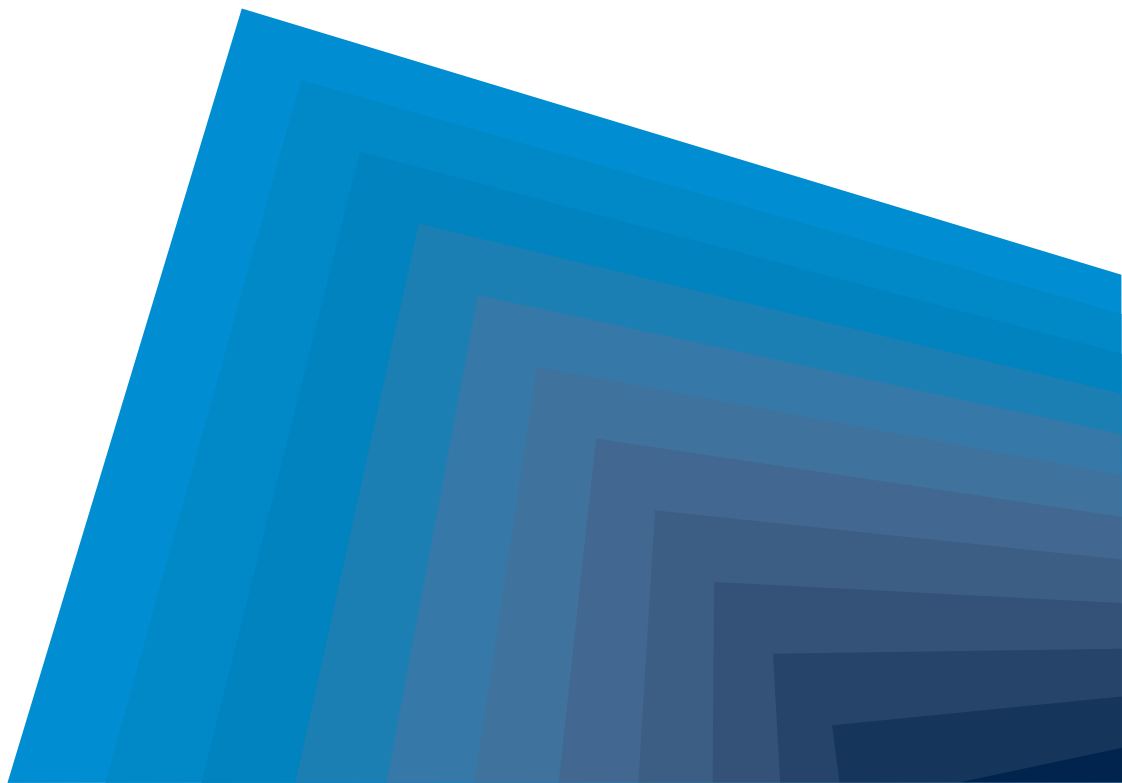
The operational efficiency of organizations depends essentially on the proper functioning of the processes. The different quality management systems and philosophies consider the development of a proper process management approach as a fundamental element.

Nowadays in Hungary and Europe, the operation of higher education institutions is characterized by quality assurance. The TQM-based design and operation of these systems are justified. Competition in the higher education market is intensifying. In the European Higher Education Area, the improvement of quality management systems of institutions is strongly supported by the standards and guidelines of ENQA. The MAB also considers this document a basis for the accreditation process. In the recent period, we have developed the corresponding procedures and processes taking into account the document approved by ESG in 2015.

In the presentation, taking into account the first experiences, we examine the standards and guidelines, as well as the possibilities of applying the maturity models of organizations and processes in the improvement of the quality and operation of higher education institutions. We conclude that in the implementation of appropriate process management approach is essential to strengthen market position and the quality of education.

Keywords: Quality management, TQM, ENQA, Process management

V. Szekció – Session V.



MŰVÉSZ VAGY MENEDZSER? A KULTURÁLIS KREATÍV IPARI VÁLLALKOZÁSOK MENEDZSMENTJÉNEK SAJÁTOSSÁGAI

ARTIST OR MANAGER? CHARACTERISTICS OF MANAGING AN ENTERPRISE IN THE CULTURAL CREATIVE INDUSTRY

KOVÁCS ÉVA

PhD, egyetemi oktató

Pécsi Tudományegyetem Műszaki és Informatikai Kar

Rendszer-és szoftvertechnológiai Tanszék

kovacs.eva@mik.pte.hu

Absztrakt⁵

Mára az Európához kapcsolt általános értékek a következők: kultúra, művészet és kreativitás. A művészeti teljesítmény, az egyéni kreativitás és az ebből kialakuló jövedelmezőség, melynek alapja a szellemi jogdíj, mindezek sajátos kombinációja határozza meg a kreatív ipart. A fogalom tartalma olyan kettősségeket rejt magában, mint a magas- és a tömegkultúra. A kulturális kreatív ipar hidat képez a művészet, a kultúra, az üzlet és a technológia között.

Az elmúlt évtizedben elkezdődött, mára állandósult egy olyan folyamat a gazdaságban, amelyben a hagyományos gyártási és értékláncok átalakulnak, kialakul a digitális gazdaság. Legértékesebb nyersanyagaink a minőségi tartalomelőállítás, az innováció és az érzelemkeltésre való képesség.

A gazdasági kreativitás egy dinamikus folyamat, amely az innováció, a technológia, az üzleti gyakorlat segítségével gazdasági versenyelőnyhöz vezet. A gazdasági versenyképesség kérdése azonban elvárja ennek a speciális területnek a megértését és a sajátos menedzsment kihívásoknak a teljesítését.

Kulcsszavak: digitális gazdaság, kultúra, művészet, kreativitás, technológia

⁵ A szerző csak absztraktot nyújtott be. The author submitted only an abstract.

Abstract

Today, the most common values associated with Europe are culture, arts, and creativity. Artistic performance, individual creativity, and the resulting profitability, which is based on intellectual royalty – the combination of which define the creative industry. The concept contains certain dualities like high and mass culture. The cultural creative industry is forming bridges across the areas of arts, culture, business, and technology.

The economical process of the transformation of traditional manufacturing and value chains, along with the emersion of the digital economy, has begun in the previous decade and became commonplace in the near past. Our most valuable resources today are quality content creation, innovation, and the ability to evoke emotion.

Economic creativity is a dynamic process, which – with the help of innovation, technology, and business practice – leads to an economic advantage. The topic of economic competitiveness does require however the understanding of the mentioned special area of business, as well as meeting particular management challenges.

Keywords: Digital economy, Culture, Arts, Creativity, Technology

FESZÜLTSEGEK A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSÉBEN

TENSIONS IN SOCIAL ENTERPRISES

TÓTH JANKA

PhD hallgató

Szegedi Tudományegyetem

Gazdaságtudományi Kar

tothjanka@gmail.com

Absztrakt

Napjaink környezeti és társadalmi problémáinak enyhítése kapcsán a lehetséges megoldások egy része a vállalatok környezeti és társadalmi szempontokra érzékeny működéséhez kapcsolódik. E működési mód reprezentánsai a társadalmi vállalkozások, amelyek társadalmi problémák pénzügyileg fenntartható megoldására jöttek létre. A társadalmi vállalkozások célrendszere tehát egyszerre gazdasági (piaci) és társadalmi-környezeti (szociális). E célok gyakran egymásnak ellentmondanak, az üzleti és társadalmi küldetések ütközése feszültségeket teremt a működés során. Tanulmányomban célom, hogy a vonatkozó hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozásán keresztül bemutassam, e vállalkozások többes elköteleződésükből fakadóan működésük során milyen feszültségekkel találják szembe magukat. Következtetésem, hogy bár elméletileg könnyen belátható, hogy a többes elköteleződésből fakadó feszültségek a társadalmi vállalkozások központi meghatározói, a vonatkozó empirikus kutatások mind hazai, mind nemzetközi viszonylatban hiányoznak, ami hátráltathatja a társadalmi vállalkozásokat támogató szakpolitikák megfelelő kialakítását.

Kulcsszavak: környezeti és társadalmi problémák, társadalmi vállalkozások, többes elköteleződés, feszültségek

Abstract

Potential solutions to present days' environmental and social problems are also related to the environmentally and socially sensible functioning of business organizations. Social enterprises, founded to provide financially sustainable solutions for social (and environmental) problems, serve as good examples for the socially and environmentally

sensitive functioning of the business. Social enterprises follow both economic (market-oriented) and social (and/or environmental) goals at the same time. These goals might contradict each other, and the clash of business and social missions leads to tensions during enterprise functioning. The present paper aims to introduce and reflect on these tensions based on a literature review. We reflect on operating tensions emerging for enterprises as a result of their multiple commitments. Our conclusion is that although from a theoretical point of view it is easy to recognize that tensions are definitive characteristics of social enterprises, still, lack of empirical research, both in a Hungarian and international context, significantly complicates implementing empirically-based policies for social enterprise development.

Keywords: Social and environmental problems, Social enterprises, Multiple commitments, Tensions

1. BEVEZETÉS

A globális kapitalista piacgazdaság egyfelől nagymértékű anyagi jólétet és ilyen értelemben nagyfokú szabadságot biztosít széles tömegeknek, másfelől azonban hozzájárul a társadalmi egyenlőtlenségek kialakulásához, a környezeti értelemben vett túltermeléshez és túlfogyasztáshoz, a természeti környezet szennyezéséhez, és széles nélkülöző tömegek számára az emberi szabadság és méltóság minimumát sem képes biztosítani (Roh, 2016). A társadalmi problémák enyhítésére létrehozott központi újraelosztási rendszerek pedig sok esetben helyi és nemzeti, de különösen globális léptékben szemmel láthatóan nem képesek megoldani a társadalmi egyenlőtlenségek (és a környezetvédelem) problémáját (Borzaga et al., 2012). A jelenlegi kapitalista piacgazdasági struktúra egyfajta átváltási dilemma (trade-off) elé állíthatja az erre érzékeny gazdasági szereplőket a szociális gondoskodás és vállalkozás gazdasági sikere között (Kornai, 2008).

Napjaink társadalmi és környezeti problémáinak megoldására nyújthatnak lehetőséget a társadalmi vállalkozások, amelyek társadalmi problémák pénzügyileg fenntartható megoldására jöttek létre (Borzaga – Solari, 2004; Csoba et al., 2007; G. Fekete – Solymári, 2004; Roh, 2016; Smith et al., 2012). A társadalmi vállalkozások a kapitalista piacgazdaság szereplőiként működnek ugyan, de – a piac megszabta feltételek mellett –, (kritikus) társadalmi problémákra kívánnak megoldásokat kidolgozni (Defourny – Nyssens, 2010a). A

társadalmi vállalkozások koncepciója ellentmond a konvencionális gazdasági elméleteknek, amelyek azt állítják, a vállalkozások kizárólag a saját növekedésüket és profitérdekeiket tartják szem előtt (*Borzaga – Solari, 2004*). A társadalmi vállalkozások elsődleges célja ugyanis nem a profitmaximalizálás, hanem az, hogy „társadalmi értéket” teremtsenek (*BIS, 2011; Blackburn, – Ram 2006; Borzaga et al., 2012; Dees, 2001; Defourny – Nyssens, 2010a, 2010b; Európai Bizottság 2013; Petheő 2009*). Ebben a megközelítésben a koncepció tehát a vállalati önzés kultúrájának alternatíváját kínálja fel (*Zahra et al., 2009*).

A társadalmi vállalkozások célrendszere egyszerre gazdasági (piaci) és társadalmi (szociális) (*Roh, 2016*). E célok azonban gyakran egymásnak ellentmondanak, az üzleti és társadalmi küldetések ütközése pedig feszültségeket teremt a működés során. Ezek a célrendszer struktúrájából fakadó feszültségek a társadalmi vállalkozások központi meghatározói (*Smith et al., 2013*).

A társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom mennyisége folyamatos növekedést mutat, a rendelkezésre álló empirikus kutatások száma azonban továbbra is alacsony (*Cukier et al., 2011, Sastre-Castillo et al., 2015*). A hazai kutatások elsősorban a koncepció megértésére, hazai jellemzőinek feltárására, illetve a társadalmi vállalkozások működését korlátozó tényezők azonosítására irányulnak (*Buchko, 2016; Mihály, 2017; Szűcsné Markovics – Sasvári, 2015; G. Fekete et al., 2017; Tóth et al. 2011*). A nemzetközi kutatások a koncepció megértése mellett (*Abu-Saifan, 2012; Borzaga – Solari, 2004; Borzaga et al., 2012; Dees – Anderson, 2003; 2006; Defourny – Nyssens, 2010a; 2010b; Van Ryzin et al., 2009*), a sikeres társadalmi vállalkozó karakterét is vizsgálják, illetve azt, hogy az miben különbözik a hagyományos vállalkozói karaktertől (*Sastre-Castillo et al., 2015; Yitshaki – Kropp, 2016*).

A többes (gazdasági-szociális, esetleg környezeti) elköteleződésből, mint társadalmi célból eredő feszültségek empirikus feltárásával kevés tanulmány foglalkozik. Mivel a társadalmi vállalkozások működésében a feszültségek jelenléte meghatározó, fontos a probléma mélyebb megértése (*Smith et al., 2013*). Jelen tanulmány erre irányul, egy, a témával kapcsolatos szakirodalmi áttekintés segítségével.

Ennek megfelelően tanulmányomat a társadalmi vállalkozások és főbb jellemzőik bemutatásával kezdem, mielőtt rátérek a társadalmi vállalkozások működése során jelentkező feszültségekre. Tanulmányomat összegzéssel zárom.

2. A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK MEGHATÁROZÁSA

A társadalmi vállalkozások kapcsán három alapfogalom azonosítható: a társadalmi vállalkozás, mint tevékenység/folyamat (social entrepreneurship); a társadalmi vállalkozó, mint személy (social entrepreneur) és a társadalmi vállalkozás, mint szervezet (social enterprise) fogalmi (G. Fekete et al., 2017). A koncepció először Európában és az Egyesült Államokban jelent meg az 1990-es években, jellemzően a harmadik szektorhoz kapcsolódóan, válaszul a közszolgáltatások, illetve for-profit vállalkozások által kielégítetlen, vagy részben kielégítetlen társadalmi szükségletekre (Defourny – Nyssens, 2010b). A terminusra a társadalmi vállalkozás kifejezés mellett a közösségi vállalkozás, szociális vállalkozás, hibrid szervezet kifejezések is használatosak a szakirodalomban (Battilana et al., 2012; Haigh – Hoffman, 2014; Mihály, 2017).

A társadalmi vállalkozások fejlesztésére irányuló programok gyarapodásával megjelent az igény a társadalmi vállalkozás fogalmának pontos definiálására (Defourny – Nyssens, 2010b), a szakirodalomban jelenleg számos, regionálisan is eltérő definíció létezik (Bacq – Janssen, 2011; Mihály, 2017; Sastre-Castillo et al., 2015) (1. táblázat). Minden megközelítés esetében igaz, hogy a társadalmi vállalkozás elsődleges célja nem a profitmaximalizálás, hanem „társadalmi értéket” teremteni, egy közösség/csoport érdekeit szolgálni, és ez a cél explicit megjelenik a vállalkozás küldetésében (BIS, 2011; Blackburn – Ram, 2006; Borzaga et al., 2012; Dees, 2001; Defourny – Nyssens, 2010a; 2010b; Európai Bizottság, 2013; Petheő, 2009). A társadalmi vállalkozás tehát nem más, mint „jót tenni pénzügyileg fenntartható módon” (Zahra et al., 2009, 521).

A társadalmi vállalkozások egyre fontosabb szerepet töltenek be az Európai Unió gazdaságában: az aktív népesség 4,5%-át, több mint 11 millió embert foglalkoztatnak, és az Unió GDP-jének 10%-át állítják elő (Szűcsné Markovics – Sasvári, 2015). Szervezeti formáikat tekintve sokfélék lehetnek, mind országok között, mind pedig országokon belül (Defourny – Nyssens, 2010b; Haigh – Hoffman, 2014). Társadalmi vállalkozás bármilyen típusú szervezet lehet, ha van társadalmi küldetése és kimutatható társadalmi hatása, valamint a piacról, értékesítésből vagy szolgáltatásnyújtásból származó bevétele. A társadalmi vállalkozás működhet for-profit szervezeti formában is, ha van kimutatható társadalmi hatása (G. Fekete et al. 2017).

1. táblázat: A társadalmi vállalkozások definícióinak főbb elemei⁶

Borzaga et al. 2012	Autonóm szervezetek, amelyek hasznait az egész közösség élvezi. Állampolgárok egy csoportjának tulajdonában és irányítása alatt áll, a profitelosztás korlátozva van. A gazdasági és társadalmi célok találkozása.
Roh 2016	Gazdasági tevékenységet folytatnak bevételeik növelése és társadalmi küldetésük továbbfejlesztése érdekében.
Európai Bizottság 2013	Kombinálják a társadalmi célokat a vállalkozói léttel. A közösség érdekeit szolgálják, és nem a profit maximalizálásra törekcszenek, gyakran innovatív természetűek.
Blackburn – Ram 2006	Nem profitorientált szervezetek, amelyek rendelkeznek gazdasági célokkal, miközben innovatív megoldást kínálnak a társadalmi kirekesztettségre és munkanélküliségre.
NESST ⁷	A társadalmi problémák pénzügyileg fenntartható, innovatív megoldására jött létre. A szervezet pénzügyi fenntarthatóságának javításán túl célja jelentős társadalmi hatás kifejtése, folyamatosan, felelős módon és magas színvonalon nyújtott termékek és szolgáltatások értékesítésén keresztül.
EMES ⁸ European Research Network	A társadalmi vállalkozások kritériumai (Defourny-Nyssens, 2010b): Gazdasági dimenziók: Folyamatos termék, vagy szolgáltatásértékesítés; magas fokú függetlenség; meghatározó szintű gazdasági kockázat; minimális fizetett munkaerő Szociális dimenziók: explicit közösséget érintő cél; állampolgárok általi kezdeményezés; a döntési mechanizmus nem a kaptalista döntési mechanizmus módszerén alapszik; részvételi jelleg; limitált profitelosztás

Forrás: saját szerkesztés Blackburn – Ram, 2006; Borzaga et al., 2012; Defourny – Nyssens, 2010b; Európai Bizottság, 2013; Roh, 2016; és Tóth et al., 2011 alapján

Defourny és Nyssens (2017) szerint a társadalmi vállalkozások négy különböző típusa különíthető el (1. ábra). A modell három alapvető érdek mentén (általános, kölcsönös, tőke) felállított triangulumban helyezi el a jellemző intézményeket (institutional trajectories) és származtatja azokból a társadalmi vállalkozásokat. A modell a szervezetekre jellemző erőforrásokat is tartalmazza. E szerint a társadalmi vállalkozások típusai a következők (Defourny-Nyssens, 2017):

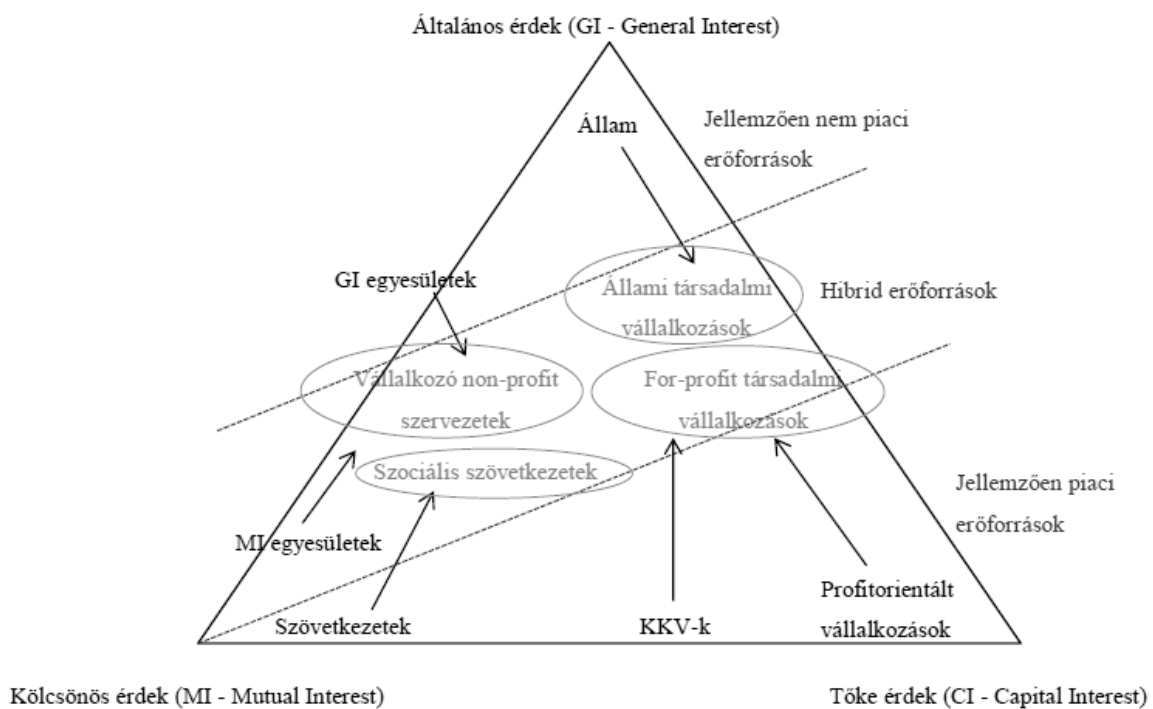
⁶ Az összegyűjtött definíciók a társadalmi problémák megoldására létrejött vállalkozásokat nevezik társadalmi vállalkozásnak. Az elsősorban környezeti céllal létrejött társadalmi vállalkozásokat csupán egy, az Európai Bizottság (2013) definíciója sorolja a társadalmi vállalkozások közé.

⁷ A NESST a Nonprofit Enterprise and Self-Sustainability Team rövidítése. A nemzetközi szervezet pénzügyi támogatást és szervezetfejlesztési tanácsadást és képzést nyújt fenntartható társadalmi vállalkozások számára (G. Fekete et al., 2017).

⁸ Az EMES az EMergence des Entreprises Sociales en Europe rövidítése (Defourny – Nyssens, 2010a). Az EMES az Európai Unió finanszírozásában, 1996 és 2000 között megvalósuló projekt volt, az akkori 15 tagállam bevonásával. A projekt célja a társadalmi vállalkozások megértése volt. A kutatás során nem határoztak meg olyan indikátorrendszert, ami egyértelműen lehatárolja, mely vállalkozások minősülnek társadalmi vállalkozásnak. Egy ideáltípust definiáltak, ami segít a kutatóknak pozicionálni magukat „a társadalmi vállalkozások galaxisában” (Defourny – Nyssens, 2010b).

- Vállalkozó non-profit szervezetek: társadalmi céljuk elérését támogatandó, a bevételek (állami források, támogatások stb.) kiegészítése céljából vállalkozói tevékenységet folytató non-profit szervezetek.
- Szociális szövetkezetek: valamilyen társadalmi célt támogató, a tagok tulajdonában álló és általuk demokratikus módon irányított szervezet.
- For-profit társadalmi vállalkozások: elsődlegesen társadalmi cél által vezérelt, for-profit formában, üzleti alapon működő szervezetek.
- Állami társadalmi vállalkozások: költségcsökkentés céljából kiszervezett, szociális jellegű, állami feladatok ellátását szolgáló vállalkozások („közösségi spin-off”) (Defourny – Nyssens, 2017, 2 486).

3. ábra: A társadalmi vállalkozások intézményekből (institutional trajectories) származtatott típusai



Forrás: saját szerkesztés Defourny – Nyssens, 2017 alapján

A fentiek alapján jelen tanulmányban társadalmi vállalkozásnak tekintjük azokat a vállalkozásokat, amely *társadalmi problémák pénzügyileg fenntartható megoldására jöttek létre, vagy alakultak át erre a célra.*

3. TÖBBES ELKÖTELEZŐDÉSŐL FAKADÓ FESZÜLTSEGEK A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSÉBEN

A társadalmi vállalkozások kapcsán az empirikus kutatások egy-két kivételtől (*Lizuka et al. 2015, Mason – Doherty 2016*) eltekintve gyakorlatilag hiányoznak, holott feltételezhetjük, hogy ezek esetében a működés során a feszültségek fokozottan jelentkeznek a vállalati nyereség termelésére és társadalmi érdekek szolgálatára (*Roh, 2016*) való párhuzamos törekvés következtében. A koncepció így egy „ellentétes értékek közötti házasságként” fogható fel (*Zahra et al., 2009, 527*), melynek következtében a társadalmi vállalkozásoknak működésük során számos feszültséggel és etikai kihívással kell szembenézniük (*Smith et al. 2013*). Más szóval: mivel a társadalmi vállalkozások célja szociális problémák leküzdése üzleti megoldásokon keresztül, az egymással ellentétes irányú törekvések ütközése, az inkonzisztens célok, normák és értékek jelenléte a működésük során potenciálisan számos feszültséget és dilemmát eredményeznek (*Zahra et al., 2009*).

Feszültség alatt azokat a dilemmákat értjük, amelyek a társadalmi vállalkozások működése során jelentkeznek, a kettős (gazdasági és társadalmi) elköteleződés, az egymással ellentétes irányú törekvések ütközése, a potenciálisan egymással össze nem egyeztethető, egyszerre meg nem valósítható célok, normák és értékek eredményeképpen (*Smith et al., 2013, Zahra et al., 2009*).

Smith és szerzőtársai (2013) a társadalmi vállalkozások működésében jelentkező, kettős elköteleződéséből származó feszültségeket négy csoportra osztották: teljesítményhez kapcsolódó feszültségek (Performing Tensions), szervezési feszültségek (Organizing Tensions), elköteleződéshez kapcsolódó feszültségek (Belonging Tensions) és időhorizontokhoz kapcsolódó feszültségek (Learning Tensions) (2. táblázat).

A nemzetközi szakirodalom az egyszerre gazdasági és társadalmi küldetés kettősségét „double bottom line” kifejezéssel jelzi (*Zahra et al., 2009; Battilana et al., 2012; Dart, 2004; Harding, 2004*). Habár a szakirodalom jellemzően a társadalmi vállalkozások működésében jellemző kettős elköteleződést emeli ki és határozza meg azt gazdasági-társadalmi dimenziókban, fontos szempontokat képviselhetnek a környezeti dimenziók mentén felmerülő dilemmák is (*Norman – McDonald, 2004*). Ezért érdemes lehet kiterjeszteni a

kettős elköteleződés gondolatát a hármas, gazdasági-, társadalmi-, környezeti elköteleződésre (triple bottom line) (Savitz, 2013).

2. táblázat: A társadalmi vállalkozások működése során jelentkező potenciális feszültségek, a vonatkozó társadalmi és gazdasági dimenziók és legfontosabb kérdések

	Társadalmi küldetés dimenziója	Üzleti célok dimenziója	Jelentkező feszültségek
Teljesítményhez kapcsolódó feszültségek	- Érintettek széles körének céljainak ütközése - Az eredmények szubjektívek, nehezen mérhetőek	- Érintettek szűkebb körének jelennek meg a céljai - Objektíven mérhető eredmények	- Siker definiálhatósága, gazdasági és társadalmi célok mérhetősége - A gazdasági és társadalmi célok együttes támogathatósága
Szervezési feszültségek	- A társadalmi küldetés eléréséhez szükséges képességekkel rendelkező, vagy hátrányos helyzetű alkalmazottakat foglalkoztasson a szervezet - Non-profit szervezeti forma választása	- A szervezet által alkalmazott munkaerő rendelkezzen a hatékonysághoz és profittermeléshez szükséges képességekkel - For-profit szervezeti forma választása	- Kiket alkalmazzon a vállalkozás? - Mennyire különítse el egymástól a vállalat a társadalmi és üzleti célokat? - Milyen szervezeti formában működjön a vállalkozás?
Elköteleződéshez kapcsolódó feszültségek	- Az alkalmazottak és érintettek elköteleződtek a társadalmi célok mellett	- Az alkalmazottak és érintettek elköteleződtek a gazdasági célok mellett	- Hogyan kezelje a vállalat a munkavállalók egyes csoportjai közötti érték-különbségeket? - Hogyan kommunikálja a vállalat a hibrid, társadalmi-gazdasági hovatartozását?
Időhorizontokhoz kapcsolódó feszültségek	- A társadalmi hatás elérése hosszú távú perspektívát igényel - A növekedés segítheti, de vissza is vetheti a társadalmi eredményeket	- Az üzleti eredmények rövidtávon jelentkeznek - A társadalmi küldetés visszafoghatja a növekedést	- Hogyan képes a szervezet rövid és hosszú távon is tervezni? - Hogyan kezelje a hosszú és rövid távú célok ütközését?

Forrás: Smith et al., 2013

A feszültségek megértéséhez és empirikus kutatásához, különösen a vonatkozó empirikus tanulmányok hiányában, segítséget nyújthatnak a paradoxon és érintett elméletek. Ezek megfelelő keretet biztosítanak a feszültségek kutatásában, és megfelelő alapot nyújtanak az egyidejűleg jelentkező, versengő szándékok/igények megértéséhez, melyek a paradoxon alapjául szolgálnak (Smith – Lewis, 2011).

Az érintett-elmélet vállalati fenntarthatóság (corporate sustainability) vonatkozásában történő alkalmazására hazai példát is találunk, a kis-és középvállalkozások (KKV-k) területén

(Málovics, 2010; Málovics et al., 2011). A hazai kutatások alapján kijelenthető, hogy (1) a hazai vállalatok irányába különböző érintettektől eltérő elvárások érkeznek, és (2) a fontosabb (nagyobb befolyásolási képességgel rendelkező) érintettek elsősorban piaci-üzleti jellegű, nem pedig társadalmi és/vagy környezeti elvárásokat támasztanak a hazai KKV-k irányába.

4. ÖSSZEGZÉS

Tanulmányomban bemutattam a társadalmi vállalkozások fogalmát, illetve az e vállalkozási forma többes elköteleződéséből fakadó potenciális feszültségeket. Szakirodalmi áttekintésem alapján kijelenthető, hogy bár elméletileg könnyen belátható, hogy a többes elköteleződésből fakadó feszültségek a társadalmi vállalkozások központi meghatározói, a vonatkozó empirikus kutatások mind hazai, mind nemzetközi viszonylatban hiányoznak, ami hátráltathatja a társadalmi vállalkozásokat támogató hazai és nemzetközi szakpolitikák megfelelő kialakítását. Márpedig a többes elköteleződésből fakadó feszültségek problémája éppen arra mutat rá, hogy a társadalmi vállalkozások a konvencionális vállalatokhoz képest is számtalan kihívással találják szemben magukat működésük során. Így, amennyiben azt szeretnénk, hogy a társadalmi vállalkozások a jelenleginél nagyobb súlyt töltsenek be (a hazai gazdaságban, mindenképpen szükséges az empirikusan megalapozott szakpolitikák kidolgozása, amit meg kell előzzen a többes elkötelezettségéből fakadó feszültségek problémájának alapos empirikus feltárása.

IRODALOMJEGYZÉK

- Abu-Saifan, S. (2012): Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*, Vol. 2, No. 2, pp. 22–27.
- Bacq, S. – Janssen, F. (2011): The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 23, No. 5–6, pp. 373–403.
- Battilana, J. – Lee, M. – Walker, J. – Dorsey, C. (2012): In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, Vol. 10, pp. 51–55.
- BIS – Department for Businesses Innovation & Skills (2011): A Guide to Legal Forms for Social Enterprise. Source: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31677/11-1400-guide-legal-forms-for-social-enterprise.pdf 2017.10.25.

- Blackburn, R. – Ram, M. (2006) Fix or fixation? The contributions and limitations of entrepreneurship and small firms to combating social exclusion, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 18, No. 1, pp. 73–89.
- Borzaga, C. – Depedri, S. – Galera, G. (2012): Interpreting social enterprises, *São Paulo*, Vol. 47, No. 3, pp. 398–409.
- Borzaga, C. – Solari, L. (2004): Management challenges for social enterprises. In: Borzaga C. – Defourny J. (eds): *The Emergence of Social Enterprise*, Psychology Press.
- Buchko, T. (2016): Social Entrepreneurship and Its Implication for Hungary. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, Vol. 26, No. 1, pp. 1–11.
- Cukier, W. – Trenholm, S. – Carl, D. – Gekas, G. (2011): Social Entrepreneurship: A Content Analysis. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, Vol. 7, No. 1, pp. 99–119.
- Csoba J. – Frey M. – G. Fekete É. – Lévai M. – Soltész A. (szerk.) (2007): *Szociális gazdaság kézikönyv. Országos Foglalkoztatási Közalapítvány*, Budapest.
- Dart, R. (2004): The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 14, No. 4, pp. 411–424.
- Dees, J. G. – Anderson, B. B. (2003): For-Profit Social Ventures. In: Kourlisky M. L. – Walstad W. B. (eds): *Social Entrepreneurship*. Senate Hall, Academic Publishing.
- Dees, J. G. – Anderson, B. B. (2006): Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. In: Mosher–Williams R. (ed): *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*, Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA).
- Dees, J. G. (2001): The Meaning of „Social Entrepreneurship”. Source: <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/> 2017.12.05.
- Defourny, J. – Nyssens, M. (2010a): Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 1, No.1, pp. 32–53.
- Defourny, J. – Nyssens, M. (2010b): Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, Vol. 29, No. 3, pp. 231–242.
- Defourny, J. – Nyssens, M. (2017): Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 28, No. 6, pp. 2 469–2 497.
- Európai Bizottság (2013): Social economy and social entrepreneurship – Social Europe guide – Volume 4. Forrás: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7523> 2018.02.10.
- G. Fekete É. – Bereczk Á. – Kádárné H. Á. – Kiss J. – Péter Zs. – Siposné N. E. – Szegedi K (2017): Alapkutatás a társadalmi vállalkozások működéséről. Zárótanulmány az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. megbízásából, a GINOP–5.1.2–15–2016–00001 „PiacTárs” kiemelt projekt keretében. Forrás: piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanutmany_OFA_ME_GTK_2017_06_30.pdf. 2017. 12.20.

- G. Fekete É. – Solymári G. (2004): A szociális gazdaság kiépítésének esélye és feltételei az Észak-magyarországi régióban. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, Vol. 1, No. 2, pp. 32–78.
- Haigh, N. – Hoffman A. (2014): The new heretics: Hybrid organizations and the challenges they present to corporate sustainability. *Organization & Environment*, Vol. 27, No. 3, pp. 223–241.
- Harding, R. (2004): Social Enterprise: The New Economic Engine? *London Business School Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 39–43.
- Hubai L. (2017): Beágyazott dilemma: A munkaerő–piaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások hibrid jellegének vizsgálata. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, Vol. 14, No. 1, pp. 20–40.
- Kornai J. (2008): A kapitalizmus néhány rendszerspecifikus vonása. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 55, pp. 377–394.
- Lizuka, E. S. – Varela, C. A. – Larroude, E. R. A. (2015): Social business dilemmas in Brazil: Rede asta case. *São Paulo*, Vol. 55, No. 4, pp. 385–396.
- Mason, C. – Doherty, B. (2016): A Fair Trade-off? Paradoxes in the Governance of Fair-trade Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, Vol. 136, No. 3, pp. 451–469.
- Málovics Gy. (2010): A vállalati fenntarthatóság érintettközpontú vizsgálata. PhD disszertáció, PTE KTK Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, Pécs. 245 p.
- Málovics, Gy. – Szakálné Kanó, I. – Imreh, Sz. (2011): Companies, stakeholders and corporate sustainability – empirical insights from Hungary. In: Burritt, R. L. – Schaltegger, S. – Bennett, M. – Pohjola, T. – Csutora, M. (eds.): *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management. Eco-efficiency in Industry and Science*, Vol. 27, Dodrecht Heidelberg London New York: Springer, pp. 131–150.
- Mihály M. (2017): Mit értünk társadalmi vállalkozások alatt? – Narratívák a nemzetközi szakirodalomból. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, Vol. 14, No. 1, pp. 101–115.
- Norman, W. – McDonald, C. (2004): Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 14, No. 2, pp. 243–262.
- Petheő A. (2009): A vállalati társadalmi felelősségvállaláson túl: a szociális vállalkozás. PhD értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Roh, T. H. (2016): The sharing economy: Business cases of social enterprises using collaborative networks. *Procedia Computer Science*, Vol. 91, pp. 502–511.
- Sastre–Castillo, M. S. – Peris–Ortiz, M. – Danvila-Del Valle, I. (2015): What Is Different about the Profile of the Social Entrepreneur? *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 25, No. 4, pp. 349–369.
- Savitz, A. (2013): *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success – and How You Can Too*. John Wiley & Sons.
- Smith, W. K. – Besharov, M. L. – Wessels, A. – Chertok, M. (2012): A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 11, No. 3, pp. 463–478.

- Smith, W. K. – Gonin, M. – Besharov, M. L. (2013): Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 23, No. 3, pp. 407–442.
- Smith, W. K. – Lewis, M. W. (2011): Towards a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *The Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 2, pp. 381–403.
- Szűcsné Markovics K. – Sasvári P. L. (2015): A társadalmi vállalkozások működését akadályozó tényezők, különös tekintettel a finanszírozási nehézségekre. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, Vol. 12, No. 2, pp. 83–93.
- Tóth L. – Varga É. – Varga P. (2011): A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon. NESsT EUROPE Nonprofit Kft., p. 71.
- Van Ryzin, G. G. – Grossman, S. – DiPadova–Stock, L. – Bergud, E. (2009): Portrait of the Social Entrepreneur: Statistical Evidence from a US Panel. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 20, No. 2, pp. 120–140.
- Yitshaki, R – Kropp, F. (2016): Motivations and Opportunity Recognition of Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, Vol. 54, No. 2, pp. 546–565.
- Zahra, S. A. – Gedajlovic, E. – Neubaum, O. D. – Shulman, J. M. (2009): A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes, and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, pp. 519–532.

A SPORTOLÓI KOMPETENCIÁK HATÁSA A HUMÁN TŐKÉRE

EFFECT OF SPORT COMPETENCES ON HUMAN CAPITAL

FARAGÓ BEATRIX

PhD hallgató, tanársegéd

Széchenyi István Egyetem Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola

Egészség- és Sporttudományi Kar Sporttudományi Tanszék

beatrix.farago.b@gmail.com

KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA

PhD habil, egyetemi docens

Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar

Vezetéstudományi és Szervezeti Kommunikáció Tanszék

kszm@sze.hu

Absztrakt

A sport számos személyiségjegy kialakulását, erősítését segíti elő a sportszocializáció folyamatában. A vállalatok számára a sportolói kompetencia lényeges elem, hiszen a sportban kialakult kompetenciák a munkáltató számára a vállalati humán tőkét erősíthetik.

A kutatás célja feltárni a sport által kifejlesztett kompetenciákat és azt, hogy a sportban szocializált személyek kompetenciái a munkaerőpiacon mennyire és milyen módon érvényesülhetnek a leghatékonyabban. A kutatás módszere, a szakirodalmi szekunder kutatás mellett, online kérdőíves kutatás. A kutatás mintáját 14 életév feletti, sportegyesületben sportoló, illetve korábban versenyrendszerben sportoló személyek adják. A kutatás eredményeképp megállapítható, hogy a vállalatok tehetségmenedzsment stratégiájának fontos eleme lehet a sportolói tehetségre fordított kiemelt figyelem, mert a sport során kialakult személyiségjegyek és képességek (mint például küzdőszellem, kitartás, eredményorientáltság, csapatmunka) a munkahelyen is megmutatkoznak. Ez a munkaadók számára meghatározó tényező lehet a versenyképességük fokozásában.

Kulcsszavak: sportoló, kompetencia, humánerőforrás, kettős karrier, tehetségmenedzsment, humán tőke

Abstract

Sport promotes the emergence and strengthening of a number of personal attributes and skills during the sport socialization process. For companies, the athletic competence can be regarded as an essential factor, for strengthening the corporate human capital. The purpose of the research is to explore and to make visible how the competencies developed by the sport can prevail most effectively in the labor market. The method of this research - in addition to the secondary literature research - is a questionnaire based online survey. The sample of the research is given by currently active athletes over 14 years and previous athletes. As a result of the research it can be stated that the attention on athletes' talent can be an important element of the talent management strategy of companies, because the athletes' personal attributes and skills developed through sport activity (such as fighting spirit, endurance, results orientation, teamwork) are also visible in the workplaces. For enhancing competitiveness, these skills and personalities can be decisive factors for employers.

Keywords: Athlete, Competency, Human resources, Dual career, Talent management, Human capital

1. A PÁLYAVÁLASZTÁS ÉS A HUMÁN TŐKE SZEREPÉNEK ERŐSÖDÉSE

A tudás gazdaságban és a tudás alapú társadalomban a kompetencia felértékelődött. A versenyképességhez az élethosszon át tartó tanulás meghatározó elem. A humán tőke alakulására, mint például a pályaválasztásra, a helyi intézmények - a regionális vállalkozásokkal, ágazatokkal együttműködve - jelentős hatást gyakorolnak.

A pályaválasztási döntési folyamat több éven keresztül is tarthat, és befolyásolja az egyéni információkeresés, a szülők foglalkozása, legmagasabb iskolai végzettsége, a család pályaorientációja, a tanárok, az osztálytársak és a barátok (Rámháp, 2017). A munkaerőpiacon való elhelyezkedési esélyek tekintetében a magasabb végzettségűek előnyösebb pozícióban vannak (Somlai, 2010). Rámháp (2017) kutatása – amely 1 731 mintát nyújtott 31 intézmény középiskolásainak pályaválasztásáról és a munkaerőpiacra való kilépéséről – azt mutatja, hogy a diákok több, mint 50%-a alkalmazottként képzelel el a jövőjét, 23%-a az alkalmazotti teljes munkaidő mellé egyéb munkát is elvállalna, saját vállalkozásban

17%-a dolgozna, csupán 7% dolgozna szabadúszóként. Az elhelyezkedés területiségében 36%-a a válaszadóknak külföldön szeretne elhelyezkedni, de jelentős, 33% a Nyugat-dunántúli régióban tervezett elhelyezkedés, majd ezt Budapest követi, 17%-kal.

A korábbi kutatásokban láthatóvá vált (GfK, 2008; Deloitte, 2013; Deloitte, 2015; GfK 2015, Tamándl et al., 2010; Bordás et al., 2010; Tamándl et al., 2014), hogy a középiskolások és a felsőoktatásban részt vevő hallgatók nem rendelkeznek reális pályaképpel, elhelyezkedési esélyeiket, várható jövedelmi szintjüket magasabbnak ítélik meg. Ezzel ellentétben Rámháp (2017) 2012-2015-ös kutatási eredményei azt mutatják, hogy a fiatalok munkaerő-piaci elképzelései az előző eredményekhez képest reálisabbak. A munkaerőpiacok nemzeti határainak eltűnése nemzetközi versenyt eredményezett (Rámháp et al., 2017), amelyben a humán tőke szerepe egyre erősebben jelenik meg.

A fejlett kompetenciák és az élethosszon át tartó tanulás szükségessége az olyan speciális területekre is vonatkozik, mint például a sportolói szegmens, a tipikusan kettős karrier út: a sportolói karrier végeztével a munkaerőpiac elvárásainak is meg kell felelni. Ehhez adhat alapot a meglévő, a sportolói szocializációban kialakult kompetenciák hasznosítása. A sport stratégiai ágazat, és a nemzetgazdaságra is hatással bír. Így a sportolói szegmensre is vonatkoztatható, mint munkaerő-piaci bázisra, hogy a globalizáció, a tudásalapú gazdaság térnyerésével új rendszerek épülnek ki, ezzel együtt új elvárások jelennek meg. Nemzetközi közegben szükséges gondolkodni, fejleszteni a piaci erőforrásainkat.

1.1. Regionális versenyképesség és a HR kapcsolata

Egy régió versenyképességében meghatározó szerepe van a területi tőkének. Rechnitzer értelmezése szerint „a területi tőke a területrendszerben rendelkezésre álló, s felhalmozott gazdasági, társadalmi és kulturális tőkék metszéspontja, közös felülete, azon elemek összessége, amelyek az adott helyre jellemzőek, s csak abban és csak ott értelmezhetők” (Rechnitzer, 2016, 25). A területi tőke fogalmát és elméletének alapjait Camagni (2008, 2009) teremtette meg. Modellje a tőkejavak, illetve a hard és a soft tényezők mátrixa. A modell megkülönböztet formális és informális folyamatokat. Formális szinten a hely pozicionálása, elhelyezkedése, a róla kialakult vélemények és vonzása (tőkejavak, munkaerő, tudás, innováció) fogalmazódik meg. Kiemelten fontosak az esetleges klaszterek, hálózatok, a civil

szféra, avagy a lokális társadalom terei. A sikeres régió területi tőkéje gazdasági, társadalmi és kulturális elemeket tartalmaz.

A vállalatok és a régió versenyképességében a társadalmi tőke részeként jelenik meg a humán tőke. A humán erőforrás területi elemzésében a fejlődést hordozó erőforrás tényezőiként és hatásmechanizmusának lényegi elemeként jelenik meg az emberi tényező, az életminőség, az életkörülmények, a tudás és ismeretközlés és -átadás hálózata, és a települési innovációs miliő (*Rechnitzer, 2007*). A sportoló, mint humán tőke jelenik meg ebben a folyamatban.

1.2. Tehetségmenedzsment – HR és sport

Számos kutatás alapján láthatóvá vált, hogy a tehetség-összetevőket nem készen kapjuk születésünkkor, hanem ezek hosszas fejlesztő munka eredményeként formálódhatnak (*Konczosné Szombathelyi, 2013*). A Towers-Watson által 2011-ben Észak-Amerikában készített „Tehetségmenedzsment és juttatások” című kutatás megfogalmazta a tehetségmenedzsment legégetőbb kérdéseit és megoldását. A vállalatok stratégiájának lényeges eleme a tehetséges munkaerőnek a céghez vonzása, megfelelő feladatokkal ellátása, továbbfejlesztése, az egyéni és a vállalati célok összehangolásával a munkaerő megtartása. Mindez az egyéni, a vállalati és a társadalmi érdeket szolgálja, és kifejezheti a vállalatok felelősségvállalását a hozzájuk került tehetségek iránt. A tehetségekkel való felelős foglalkozás nem csupán a HR részleg feladata, de a vállalati stratégia része kell, hogy legyen (*Konczosné Szombathelyi, 2014*).

A sportolói tehetség a vállalatok számára is meghatározó „power” faktort jelenthet, amennyiben a HR stratégiájukban is számba veszik és érvényesítik a vállalati tehetségmenedzsment területén. A sportolói oldalról az élsport végeztével a sportolók kezét elengedik, a munkaerőpiacon való érvényesülésük nehézségekbe ütközik. Ezt a problémát az amerikai kontinensen hosszú évek óta kezelik, Európában még csak az Európai Unió általi ajánlások, kezdeti lépések történtek meg. A probléma megoldására láthatóvá szükséges tenni, melyek azok az elemek, amelyek külső és belső tényezőként hatnak a sportoló pályafutására, és milyen fejlesztési megoldások válhatnak a társadalmi probléma megoldására (*Faragó et al., 2018*). A sportolói tehetség, a sportolói életútprogram részeként megalapozza a sportolói karrier további útjait, a civil életre vonatkoztatva is. (*Faragó, 2015*)

A sportnak a családi értékek továbbfejlesztésében van szerepe, a sport tovább erősíti a képességeket és új képességekkel ruházza fel a fiatalokat. A sportban való szocializáció és a sportban megnyilvánuló pedagógia a tanulási folyamatokat segítik a sportolók számára. Ezek az értékek azok, amelyek a munkaerőpiacon is a humán képességek közé sorolhatók és egyre nagyobb jelentőséggel bírnak a munka világában (*Faragó – Konczos-Szombathelyi, 2017*).

A probléma forrása az, hogy a legtöbb, fiatal korban tehetségesnek tartott sportoló nem jut el olyan szintre sportkarrierje során, hogy maga a sport jelentse a megélhetési lehetőséget számára. Ezeknek a sportolóknak az iskola befejezése után a munka világába kell kilépniük, a sportkarrier helyett. Az utánpótlás-neveléssel foglalkozó szervezeteknek, szakembereknek kidolgozott stratégiával szükséges rendelkezniük erre az időszakra, hogy a sport és tanulás egyensúlya fennmaradjon. Az edzések és a versenyek együttes jelenléte kimondottan megterhelő; akik nem bírják ezt a fajta terhelést, abbahagyják a versenysportot, lemorzsolódnak (*Bíróné, 2011*). *Gősi és Sallói* kutatásában (2017) láthatóvá vált, hogy a 15 vizsgált sportakadémián végző közel 300 gyermekből kevesebb, mint 20% jutott el első körben a professzionális szintre. A kiválónak válás minden téren rengeteg energia-befektetést igényel. A labdarúgó akadémiái rendszerből kikerülő sportolók 20% körüli aránya válik élsportolóvá, a maradék 80%-nak két lehetősége marad: alacsonyabb szinten játszani, vagy a civil karrier felé fordulni. A civil karrier felé fordulás a sportolók tekintetében hátrányt jelent, mert a tudatosan eltervezett visszavonulás esetében is lemaradással indulnak a kortársaik munka- és szakmai tapasztalatához viszonyítva (*Lenténé Puskás, 2014*).

A sportolásban és a tanulmányokban való együttes megterhelés a magyar oktatási rendszer miatt nagymértékben leterheli a gyermekeket, ezért a sportolók magas szintű iskolai vagy sport megfelelését veszélyezteti. Nemzetközi kutatások szerint ez a probléma orvosolható tudatos időmenedzsmenttel és a prioritások megfelelő súlyozásával (*Aquilina, 2013*). A tudatos időmenedzsment mentortanárok támogatásával alakítható ki. A sportakadémiák csökkentett tanrendet biztosítanak a sportolóknak, hogy a sportolásra kerüljön a nagyobb hangsúly. Számos sportakadémián (MTK, Győr, Honvéd), amelyekben a helyszínen folyik az oktatás, csak az alaptantárgyakra, valamint a nyelvoktatásra, informatikára koncentrálnak. A probléma másik részét a szakemberhiány jelenti, a megnövekedett sportolói létszám okán. Erre megoldást jelenthetnek nemzetközi minták (például Angliában széleskörű a klubok és az egyesületek együttműködése a sporttudományi szakemberek tekintetében) (*Zalai, 2016*).

Hazánkban is jellemző az elmúlt években több olyan program is, amely az élsportoló fiatalok sport melletti tanulását segíti elő. Ilyen például a MOB Olimpikon Életút Program vagy a Magyar Sportcsillagok Ösztöndíj program. Ezek a programok nem fedik le a sportolói bázist, ezért ezek mellett szükséges lenne kialakítani egy olyan programot, amely az élsportból kieső, de 14-20 éves kor között rendszeresen sportoló fiataloknak nyújtana szakmai segítséget, tanácsadással, a pályaválasztás segítségével, a felvételire való felkészítéssel (Gősi – Sallói, 2017).

2. KUTATÁSI MÓDSZEREK, MINTA

A szakirodalmi szekunder kutatás mellett online kérdőíves kutatást végeztünk a sportolók között annak feltárására, hogy milyen kompetenciákat hasznosítanak a sportban és a munkaerőpiacon, valamint, hogy ezek hasonlóak-e. A kutatás mintája 14 év feletti, sportegyesületben sportoló személyek, valamint akik korábban sportoltak versenyrendszerben. A vizsgálat online felméréssel történt, amelynek előnye, hogy nincs kérdezőbiztosi torzítás. A kitöltéshez országos eloszlásban sportegyesületeket kértünk fel, hogy töltsék ki a kérdőívet. A mintavételt erősítette az egyetemi hallgatói bázis, akik sporttudományi tanulmányokat folytatnak és sportolók is egyben. A kérdőíves lekérdezés folyamatos, jelen kutatáshoz az eddig beérkezett válaszokat dolgoztuk fel, amely megmutatja az eredmények irányát. A jelenlegi eredmények 103 válaszadó alapján kerültek értékelésre.

3. EREDMÉNYEK

A kutatási lekérdezés folyamatban van, jelenleg részeredmények (N=103) alapján van lehetőség az eredmények bemutatására. A tanulmány pilot jellegű, amely jelentősen hozzásegíti kutatómunkánkat a kutatás irányának pontosításához. A kérdések a sportolói karrier végeztével, a munkaerő-piacra való kilépésre irányultak, amelyben fő elemként az lett meghatározva, hogy ítélik meg ennek a folyamatnak a nehézségét, készülnek-e erre az időszakra.

A kérdőív demográfiai kérdéseinél a kitöltőknél megmutatkozott a nagyobb női válaszadói hajlandóság (58%). A kérdőíves kitöltés országos eloszlást mutat, legnagyobb arányban Csongrád megyében töltötték ki (27,42%), majd Győr-Moson-Sopron megyében (20,97%) és

Budapesten (17,74%). Iskolai végzettség tekintetében a kitöltők 35,48%-a egyetemi, főiskolai végzettségű, egyenlő arányban vannak a középiskola, gimnázium végzettségűekkel. 19,35%-ban 8 általános végzettségűek. A kitöltők nagyobb aránya már dolgozó státuszban van (58%).

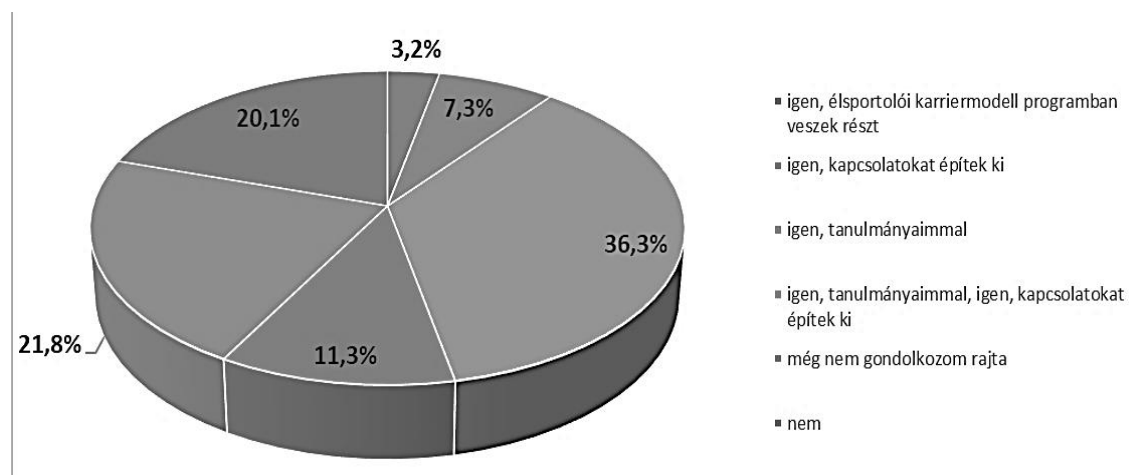
A továbbtanulási szándékra vonatkozó válaszokban a válaszadók 30,65%-a tervezi felsőfokú tanulmányait, 19,35%-a szakmai tanulmányokat szeretne folytatni, 8% válaszolta azt, hogy nem tervezi a továbbtanulást. A kérdőív rákérdezett a sport szakterületen való továbbtanulásra, amelyben 50% válaszolta azt, hogy a sporttal kapcsolatos szakterületen tervezi a továbbtanulást. Ez az érték irányadó lehet a sporttudományi iskolák számára, a szakképzés területén. A válaszadók nagyobb része (66,13%) amatőr rendszerben sportol.

A szülői háttér tekintetében a kitöltők többségének (71%) szülei nem sportoltak versenyszerűen. A szülők sportolási szokásai megmutatják, hogy mennyire meghatározó a család számára a sport, esetlegesen mennyire tartják bent a gyermeküket az adott területen, vagy inkább motiválják a továbbtanulást. A szülői befolyás hatása a sportolói kettős karrier programok kidolgozásában mutathat irányt.

Jelentős területet képviselt a kérdőívben az a kérdés, miszerint sportolóként készül-e/készült-e a versenysport utáni szakmai karrierre? (1. ábra)

Az eredményekben látható, hogy a válaszadó sportolók 36,3%-a készül a tanulmányaival a munkaerőpiacon való megmérettetésre, viszont elég nagy azoknak az aránya, akik vagy még nem gondolkoznak rajta (21,8%), vagy nem készülnek rá (20,1%), amit ha összevonunk, akkor jelentős arányt képviselnek.

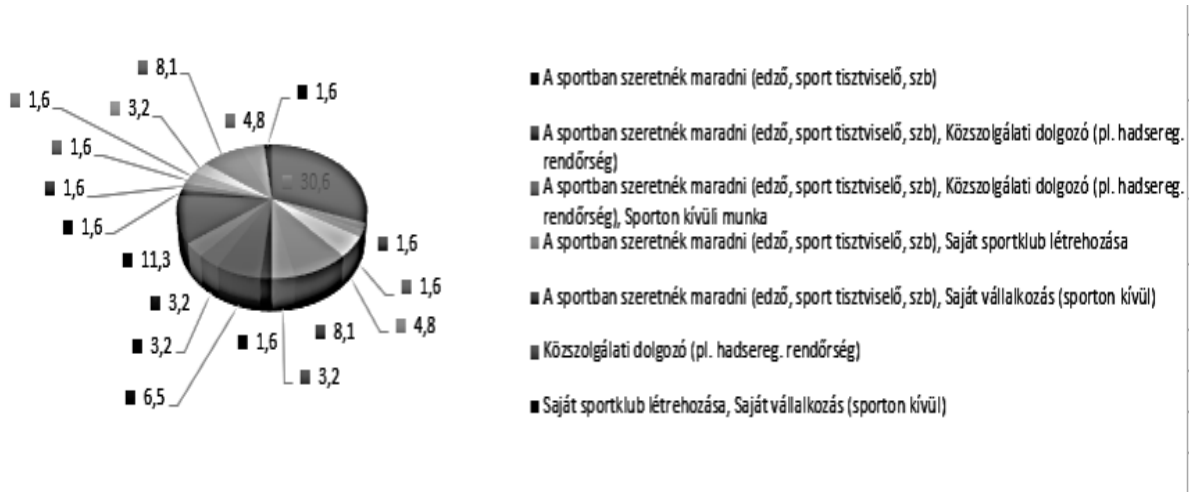
1. ábra: Sportolói karrierre való készülés



Forrás: saját szerkesztés

A 2. ábrán a sportolói karrier utáni szakmai tervekről kapunk képet. Jellemzően a sportban való karierválasztást tervezik a válaszadók, ezen a területen szeretnék szakmailag kibontakozni. A válaszadás megoszlik, de látható néhány kimagasló érték az egymáshoz viszonyított válaszokban. Egyrészt jelentős az, aki szakmai tanulmányokat szeretne folytatni a területen és ezzel együtt a sportban szeretne a továbbiakban is tevékenykedni (11,3%), a másik részről szintén nagyobb számban jelölték meg azt, hogy saját sportvállalkozást szeretne (8,1%) vagy sportklubot (4,8%) szeretne létrehozni.

2. ábra: Karrier tervek a sportolói karrier után



Forrás: saját szerkesztés

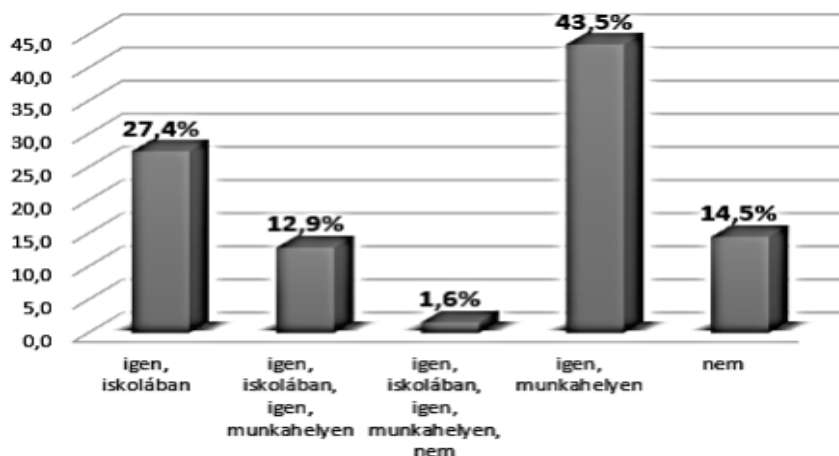
A válaszok alapján a sport területe a szolgáltatóipar és a sporttermék piacán is gazdasági emelkedést nyújthat: amennyiben sokan foglalkoznak a sport területével vállalkozás szinten, úgy a sporttal összefüggő területek, a piaci szegmensek is széles kereteket kapnak a gazdasági platformon. A növekvő számú részvétel a sportban számos pozitív hatással bír, akár az egészségügyre, akár a sportpiaci emelkedésre gondolunk. A sportolók felismerik a sportban rejlő kedvező hatásokat, amelyeket akár szakmai tudásukkal, akár a szolgáltatóiparban vagy a termékpiacon is ki tudnak használni.

A kérdőív kérdésköre kiterjedt arra is, hogy mi alapján választott, választ majd munkahelyet a sportolói pálya befejeztével. Ezekben a válaszokban a legnagyobb arányban a tanulmányok alapján való munkahely választás került előtérbe (46,77%). Kiemelt szerep jutott a kapcsolati támogatásnak is (38,71%). Ez az arány elég közeli az előző, tanulmányokon alapuló

munkaválasztáshoz, ezért a veszély fennáll, hogy külső tényezőktől várják el, hogy a munkaerőpiacon érvényesüljenek. A fennmaradó 14,52% válasza az „ahol találtam, találok munkahelyet”. Ebben a válaszban esetleg megjelenhet az is, hogy nem foglalkoznak még az adott témával, majd ahogy alakul. A kitöltők többnyire (72%) úgy gondolják, hogy nem jelent számukra problémát a munkaerőpiacon való elhelyezkedés, csak 27,42% ítéli meg úgy, hogy lehet gondjuk ezen a területen.

Legtöbben (62,9%) a válaszadók közül úgy gondolják, hogy a sportolói múltat előnyként kezelik a munkahelyen való jelentkezéskor. A sportolói kompetenciák hasznosításának kérdéskörénél a válaszadók úgy látják, hogy a munkahelyükön tudják érvényesíteni azokat leginkább (43,55%), de az iskolát is jelentős számban jelölték meg, 27,42%-ban. (3. ábra) Ebben a kérdéskörben lényeges elem, hogy a sportolói kompetenciáknak hatékony szerepe van az életvitel több területén, ami elősegíti a sikeres boldogulást, az iskolában és a munkahelyen egyaránt. A sport során felerősödnek ezek a kompetencia elemek és alkalmazásuk az életvitelre is hatással bír.

3. ábra: Sportolói kompetenciák hasznosítása



Forrás: saját szerkesztés

Az optimista számok adódhatnak a kitöltők jellegéből kifolyólag, hiszen látható volt a korábbi leírásban, hogy főként jelenleg dolgozó személyek töltötték ki a kérdőívet.

A sportolói pályaválasztási kérdésekben kiemelt tényező azoknak a szerepe, akik a sportolóra hatást gyakorolnak, a szorosabb szociális közeget képezik. A kérdőívben rákérdeztünk arra, hogy sportolói pályafutását befolyásoló döntésekben mekkora szerepet kapnak azok a

személyek, akik hozzá közel állnak. A válaszokban megjelölt személyek a szülő, edző, tanár, barát, másik sportoló, és önállóan is megjelölhető egyéb személy kapott helyet. A válaszokban a szülők közepes befolyásolási elemként szerepeltek, amelyet nem a legmeghatározóbb tényezőként értelmezhetjük, de jelentős a sportolói háttér kialakításában. Az edző szerepe viszont meghatározó, ami a szakmai képzés területének jelent kiemelt információt. A megfelelő szakemberképzés egyik kulcsterülete az edzői képzés színvonala, hiszen hatással van a sportoló egyéni karrierútjára is. A többi megjelölt személyre adott válaszban, mint a barát, tanár, másik sportoló és egyéb kategória, nem jelentős szerephez kötötték az adott személyek befolyásolási képességét.

A nagyobb elemszámú mintán alapuló elemzések pontosabb értékelést nyújthatnak. A kérdőív kérdései szélesebb körben elemzik a sportolói életpálya szegmenseit. Jelen tanulmány az eddigi minta alapján kimutatható fontosabb jelenségeket mutatja meg.

4. ÖSSZEGZÉS

A sportoló munkaerő-piaci lehetőségeinek hatékony kihasználása érdekében szükséges a folyamatos képzés, tudatos, célirányos tervezés, hogy a munkaerő-piaci kihívásokhoz megfelelően tudjon alkalmazkodni. A szakirodalomban kiemelt területet képvisel a képzés, az oktatás, a kettős karrier modell. A gyakorlatban viszont más irányok tapasztalhatóak, mint például az, hogy nem feltétlenül helyezik a tanulmányokat előtérbe a sportolók, akik a sportpályafutásuk magas fokán állnak vagy eredményesen teljesítenek a sportpályán. Ezért is szükségessé vált felmérni a sportolókat és/vagy volt sportolókat, ők milyen módon élték meg a karrierjük fordulópontját.

A sportoló fő tevékenysége a sportolás, amelyben a tehetségét megmutathatja, ezért az életének jelentős idejét ebben a tevékenységben tölti. Sajátos kompetenciák erősödnek meg ebben az időszakban és tevékenységben, amelyeket később a munkaerőpiacon érvényesíthet. Ehhez azonban nem vezet egyenes út, hiszen számos további tényező befolyásolja. Ilyen a tanulmányi háttér, amely a szakmai alapot adja a munkaerőpiacon.

A pályaválasztás az első lépés a sportolói életpálya átmenetének kezelésében, amelyben a tanulásnak és a háttértámogatásnak kiemelkedő szerepe van. A sportolók a sportolói karrierjük befejeztével új útra kell, hogy lépjenek, ennek tudatos előkészületével nem

ütköznek anyagi, erkölcsi, életszínvonalbeli hátrányba. A kutatás ennek a társadalmi problémának a felmérésében nyújt segítséget, hogy a megfelelő beavatkozási pontok felismerhetővé váljanak, és hatékony programok valósuljanak meg a területen.

A kutatásban láthatóvá váltak azok a tényezők, amelyek befolyással vannak a sportolói karrierre, valamint azok a veszélyforrások, amivel nem biztos, hogy még szembesülnek a sportolók, mint a munkaerőpiacra történő átmenet. A sportolók karriertervezésében számos tényezőt szükséges figyelembe vennünk, ami a sportolói tehetséget, annak sportban való kiteljesedését segíti. Fontos készség a hatékony időbeosztás, amellyel az idő eredményesen osztható meg a sporttevékenység és a tanulás között.

A nemzetközi, főleg a gazdaságilag legfejlettebb országok területén egyre erőteljesebb az ösztönzés a sportolói kettős karrier programok iránt. Ebben hazánk a kezdeti lépéseket megtette, de jelentős lenne a sportolói életpálya modell stratégiai kialakítása, erre vonatkozó országos programok megvalósítása. Mindez pozitívan befolyásolná a munkaerőpiacra való belépésüket, ott a kompetenciáik hasznosulását, ezzel a helyi tőke erősödését.

IRODALOMJEGYZÉK

- Aquilina, D. (2013): A study of the relationship between elite athletes' educational development and sporting performance. *The International Journal of the History of Sport*, Vol. 30, No. 4, pp. 374–392.
- Biróné N. E. (2011): *Sportpedagógia*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó.
- Bordás S. – Mező V. – Kontó G. (2010): *Pályakövetés 2010 – A Kodolányi János Főiskola végzett hallgatóinak pályakövetési vizsgálata*. Székesfehérvár, Kodolányi János Főiskola. Forrás: <http://karrier.kodolanyi.hu/banner/palyakovetes2010.pdf> 2018.02.01.
- Camagni, R. (2008): Regional competitiveness. Towards a concept of territorial capital. In: Capello, R. – Camagni, R. – Chizzolini, B. – Fratesi, U. (eds.): *Modelling regional scenarios for the enlarged Europe*. Heidelberg: Springer, pp. 33–46.
- Camagni, R. (2009): Territorial capital and regional development. In: Capello, R. – Nijkamp, P. (eds.): *Handbook of regional growth and development theories*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar, pp. 118–132.
- Deloitte (2013): *Első lépések a munkaerőpiacon*. Forrás: <http://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/karrier/articles/first-stepsajto-2013.html> 2018.01.05.

- Deloitte (2015): A frissdiplomásoknak már nem a magas bér a legvonzóbb. Forrás: <http://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/karrier/articles/first-stepssajto-2015.html> 2018.01.05.
- Faragó B. – Béki P. – Konczosné Szombathelyi M. (2018): Correlation between athletic and workplace career in the competency matrix. In: Karlovitz J. T. (szerk.): Some Recent Research from Economics and Business Studies. Komárno: International Research Institute, pp. 73–80.
- Faragó B. – Konczosné Szombathelyi M. (2017): Strength of region's talent retentions: strengths of athletes. In: Karlovitz J. T. (ed.): Essays in Economics and Business Studies. Komárno: International Research Institute, pp. 113-120.
- GfK Hungária Piackutató Intézet (2008): Életmód: a mai fiatalok aktívak és mobilak. Forrás: http://www.gfk.hu/imperia/md/content/gfk_hungaria/pdf/press_h/press_20080612_h.pdf 2018.01.15.
- GfK Hungária Piackutató Intézet (2015): Provident Családi Kassza Index 2015. Forrás: <https://www.provident.hu/kapcsolat/sajtoszoba/provident-csaladikassza-index-2015> 2018.01.15.
- Gósi Zs. – Salló I (2017): Rögös út a sportkarrier: A fiatal magyar labdarúgók karrieresélyei. Magyar Sporttudományi Szemle, Vol. 18, No. 72, pp. 11–19.
- Konczosné Szombathelyi M. (2013): Tehetségmenedzsment, avagy a HR felelőssége. In: Róbert P. (szerk.): Gazdaság és morál: tiszta társadalom, tiszta gazdaság. Győr: Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Paper 11.
- Konczosné Szombathelyi M. (2014): Tehetség- és motivációs modell kidolgozásának kérdései a Tudományos és Művészeti Diákkör kapcsán. In: Mészáros A. (szerk.): A felsőoktatás tudományos, módszertani és munkaerőpiaci kihívásai a XXI. században. Győr: Széchenyi István Egyetem, pp. 68–81.
- Lenténé Puskás A. (2014): A párhuzamos karrierépítés lehetőségei élsportoló egyetemisták körében. Taylor, Vol. 6, No. 1–2, pp. 403–412.
- Rámháp Sz. – Nagy D. – Ország Á. – Rechnitzer J. – Filep B. (2017): Career choice motivation of high school students in context with changing higher education in knowledge economy. Poslovna Izvrsnost / Business Excellence, Vol. 11, No. 2, pp. 23–37.
- Rámháp Sz. (2017): Felsőoktatási továbbtanulási motivációk Magyarországon a változó ifjúság és a piacosodó felsőoktatás tükrében. Doktori Disszertáció, Győr: Széchenyi István Egyetem.
- Rechnitzer, J. (2016): A területi tőke a városfejlődésben. Dialóg Campus, Budapest-Pécs.
- Rechnitzer J. (2008): A regionális fejlődés erőforrásainak átrendeződése, új súlypont: a tudás. In: Lengyel I., Lukovics M. (szerk.): Kérdőjelek a régiók gazdasági fejlődésében. Szeged: JATEPress, pp. 13–25.
- Somlai Péter (2010): Változó ifjúság. Educatio, No. 2, pp. 175–190.
- Tamándl L. – Cserpes I. – Filep B. – Kovács Zs. – Májer E. P. – Németh G. – Szabó S. – Tóth B. – Tóth Sz. – Tömböly T. (2014): A Széchenyi István Egyetem 2014-es pályakövetési vizsgálata a 2009-ben,

2011-ben és 2013-ban abszolutóriumot vagy diplomát szerzettek körében. DPR Füzetek XII., Győr: Széchenyi István Egyetem.

Tamándl L. – Cserpes I. – Filep B. – Kovács Zs. – Malancsin V. – Megyesi P. – Páthy Á. – Tömböly T. (2010): A Széchenyi István Egyetem 2010-es hallgatói motivációs vizsgálata. DPR Füzetek I. Győr: Széchenyi István Egyetem. Online elérhetőség: http://felveteli.sze.hu/images/stories/docs/dpr_1.pdf 2018.01.20. Forrás:

Zalai D. (2016): Elméletek és tapasztalatok az angol labdarúgás utánpótlás rendszeréről. Magyar Sporttudományi Szemle, Vol. 68, pp. 54–61.

CSALÁDI CÉGEK „ALULNÉZETBEN”
(A HAZAI CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSI STABILITÁSA ÉS ÁTÖRÖKÍTÉSI
GONDJAI)

"UP-CLOSE" LOOK AT FAMILY FIRMS
(OPERATIVE STABILITY AND SUCCESSION DECISIONS OF THE HUNGARIAN
FAMILY FIRMS)

NOSZKAY ERZSÉBET

Professzor emerita, egyetemi magántanár
Budapesti Metropolitan Egyetem
Vezetés - Szervezéstudományi és Üzletviteli Tanácsadási Tudásközpont
enoszkay@metropolitan.hu

Absztrakt

A munka célja bemutatni, mekkora jelentőséggel bír az egyes családi cégeknél még az átörökítő nyugdíjas kora előtt a családi cégek felelős átörökítési folyamatával - súlyának megfelelő jelentőséggel - foglalkozni.

Az átörökítéssel kapcsolatos saját, és a Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesületének tagjainak együttműködésével zajló vizsgálataink, illetve az eddig összegyűlt *tanácsadói esetek (projekt tanulságok)*, integrálható *alkalmazási és beválási tapasztalatok feldolgozása* során, alapvető módszertani kérdésként és megoldandó dilemmaként állott a fókuszba, hogy milyen alkalmazott módszer-együttes célszerű, ahhoz, hogy egy átörökítéssel történő váltás minél kevesebb kockázattal, sőt a cégvagyonok kezelését és működtetését illetően minél sikeresebben zárulhasson. Ezzel a gondolatisággal és céllal zajló módszerfejlesztésből született meg a FABU – a felelős átörökítés módszertana. Ugyan ez a módszeralkalmazási feldolgozás még nem akkora számosságú céget érintett, hogy az átörökítés valamennyi problémájára biztos válaszokat adjon, de már vannak olyan biztató tapasztalati eredmények, amelyekről bizonyosan állítható, hogy az átörökítés sikerében esélytényezőkné tekinthetők. Erről lesz szó.

Kulcsszavak: családi vállalkozások, tanácsadói esetek, FABU módszer, projekt tanulságok

Abstract

The aim of the study is to show the importance of dealing responsibly with the family businesses process of transmission – with its correct relevance and methodology - in time (before the retirement age of the perpetrator). Through our own examines, the collaborations with the members of the National Changing and Crisis Management Association and with the analysis of the consultative cases (project lessons) that we collected, during the application of incorporable and best worked processes there has always been a fundamental methodological question and a dilemma to be solved to have a transmission with a minimum of risk and even more successful completion of the business assets and operations. With this philosophy and aim of developing methodology has FABU been born – the method of responsible transmission. We are trying to make method-capture tests from the feedbacks of the organizations who are using this method. Although the processing is not affecting a determining number businesses to give a correct answer to all the questions and problems of transmission, we already have some encouraging experimental results that can be safely considered to be a factor for the success of the transmission.

Keywords: Family Business, Responsible inheritance, Counseling cases, FABU method, Project lessons

1. BEVEZETŐ

A családi cégek igen jelentékeny szerepet töltenek be a piacgazdaságokban, többek közt ők adják a világ GDP-jének kb. 65%-át, míg a világ egyik legfejlettebb országában, az USA-ban az éves GDP 45%-át (*Poza – Daugherty, 2014*) a családi cégek termelik. A világban betöltött jelentőségük dacára a hazai családi cégek hozzájárulásairól jóval kevesebbet tudunk, tekintve, hogy rájuk nézve nincs önálló KSH adatgyűjtés, csupán a vállalkozásokról, köztük a KKV-król. (Sajnos, emiatt még mindig a családi cégeket kizárólag a KKV körrel azonosítják, pedig közöttük több nagyvállalat is van már.)

A KKV-ról szóló statisztikák szerint a szektor adja a hazai vállalkozások 99%-át. A kis- és középvállalkozások a magyar GDP kb. 45%-át állítják elő, miközben a hazai foglalkoztatottak esetében ez az arány 60%. Az kedvezőtlenebb tény, hogy a KKV szektoron belül az alkalmazott nélküli ún. önfoglalkoztató, illetve 1–9 fős vállalkozásokat együttesen képező ún.

mikrovállalkozások aránya az összes működő vállalkozás 95,1%-a. (Valószínű, hogy ezek többsége is családi cég.)

Vannak azonban nagyobb családi cégek is. Csak az FBN- H (Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Közhasznú Egyesület) 2013-ban, saját tagjainak körébe (jelenleg mindössze kb. 50 családi vállalkozás a tagja) tartozó családi vállalatok összesített árbevétele 2013-ban meghaladta a 275 milliárd forintot. Tízezres nagyságrendben alkalmaznak munkavállalókat, és átlagosan négy családtag dolgozik a saját tulajdonú cégekben vezető pozícióban, az export tevékenységük a tagcégeknél átlagosan mintegy 25%-os volt 2013-ig.

Hazánkban is annyi biztosan állítható, összességében a családi cégeknek komoly súlyuk van a gazdaságban. De a társadalmi meghatározottságokban is van jelentőségük, ugyanis – ahogy a világban másutt is – e tekintetben is sok olyan értékeket képviselnek és hordoznak, mint például a munkavállalókért való felelősségérzet, az előállított termék iránti elkötelezettség, a függetlenség, hosszú távú szemléletmód, sokoldalúság stb.

2. A CSALÁDI CÉGEK ÉS JELLEGZETESSÉGEI

Tulajdonképp mit is nevezünk családi vállalkozásnak? Ezt kutatva meglepő sokszínűséggel találkozhatunk. Az Európai Unió 2009-ben a világon használatos 90 féle meghatározást talált (*European Commission, 2009*). Ezen megfogalmazásokból az EU a következőket fogadta el mérvadónak: családi vállalkozásnak minősülnek - méretüktől függetlenül - azon gazdasági társaságok, amelyek irányításában a tulajdonos mellett legalább még egy családtag részt vesz, valamint a család tulajdoni hányada meghatározó szerepet (nyílt részvénytársaság esetén minimum 25+%, zárt részvénytársaság esetén minimum 50+%) biztosít a családnak a tulajdonosi döntésekben.

A vezetésre és a mindennapos munkavégzésre egyaránt jellemző, hogy a család több generációja vesz benne részt.

Igen ám, de felvetődhet a kérdés, hogy mit tekinthetünk családnak, milyen mértékű, horizontú rokoni szálakat lehet figyelembe venni? Ez eléggé változó lehet. Egy lehetséges felosztás szerint vannak olyan cégek (ún. rokoni vállalkozások), amelyek a családi tulajdont és vezetést a jövőben sem csak a szűk családban (házastársak, gyermekek körében), hanem

tágabb rokoni kapcsolatok között kívánják tartani. Az Egyesületünk (Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete) által támogatott családi cégekutatások során, valamint a Budapesti Metropolitan Egyetemmel közös szakirányú képzésben (Executive MBA - Turnaround Menedzsment) Sten elhatárolását alkalmazzuk, amely szerint:

- „azok a családok, ahol minden tag, de legalább két családtag informálisan vagy formálisan részt vesz a vállalkozásban, tagja a vállalkozó családnak is;
- csak azon családtagok tartoznak a vállalkozó családba, akik informálisan vagy formálisan részt vesznek a vállalkozásban,
- a vállalkozó családnak csak azon családtagok a tagjai, akik formálisan vesznek részt a vállalkozás működésében.” (Sten, 2007, 168)

Persze, ez a vállalkozásban való részvételre vonatkozik, s nem azonos a tulajdonlással. Hisz például dönthet úgy a vállalkozó család, hogy ad bizonyos tulajdonrész (esetleg kaphat osztalékot, részesedhet a megtermelt haszonból) a cégben nem munkálkodó családtagnak is, de ez nem azonos az előbbieken meghatározott körrel. Az ilyen esetek jelentős részében a családtagok jogai nem különböznek (bár előfordulhat az is, hogy elsőbbségi jogok illetik meg őket) az esetleges egyéb, a céghez nem rokoni szálakon kötődő, tulajdoni résszel rendelkező befektetőktől.

A családi cégek – s ezt a forgalomban lévő sokféle meghatározás is jelzi – sokban különböznek a nem családi jellegű vállalkozásoktól. Ezek a jellegzetességek akkor válhatnak kritikussá, ha a családi cég valamilyen változás előtt áll, és a változások között is kiemelkedő jelentőségű a cég tulajdonviszonyaival is erősen összefüggő cégirányítás, vezetés átörökítése. (Nem véletlen, hogy a fejlett piacgazdaságokban több szakirodalom, de főképp különféle, az interneten található intézményi felületek – kamarák, tanácsadó cégek stb. – tanácsadói intelmekkel, praktikus tanácsokkal igyekeznek átsegíteni az átörökítési dilemmák sokaságával küszködőket (ld. pl. *Québec Entrepreneuriat, 2018; Olivier, 2011; Poza – Daugherty, 2014*).

Magyarországon éppen az átörökítések kapcsán kerültek a családi cégek fókuszba. Egyes becslések szerint ugyanis hazánkban aktuálisan már több mint 150-200 ezer családi vállalkozás esetében vált egyre sürgetőbbé az átörökítés. Ennek oka az, hogy a rendszerváltás

után megalakuló cégek alapító „tulajdonosai” (s köztük többen az eddigi sikeresebbek közül) zömében napjainkra jutottak el a nyugdíjas kort jelentő határig.⁹

Ez gond, mert a hazai családi cégek és a tanácsadók, de még a kutatók sem foglalkoztak elég behatóan ezzel a problémával (csupán az utóbbi 5-7 évben jelennek meg nagyobb számban szakcikkek, kutatások stb. e témában). Miközben a fejlett piacgazdaságok tapasztalati statisztikái szerint (hazánknál kiterjedtebb tanácsadói és kamarai, oktatási-képzési háttértámogatás mellett is) a családi vállalkozások kb. 30-35%-a nem éli túl az ún. generációváltást, sőt már az átadási processzus során is közel 20%-uk esik áldozatul. Ugyanakkor a cégutódlást követő hét év alatt minden harmadik cég tűnik el örökre. Ezek a tapasztalati statisztikák már évekkal ezelőtt (1997-ben jelent meg erről az első publikációm) is arra készítettek, s a későbbiekben Egyesületünket (főképp a felsőoktatásban is érdekelt tagjait) is, hogy behatóbban foglalkozzunk a szóban forgó problémával.

Nem egyszerű kérdésről van szó, hisz ha jól meggondoljuk, különösen meghökkentőek ezek a túlélési arányok annak tükrében, hogy a nem családi birtoklású cégek életében - bár gyakran megtörténik – a tulajdonos-, vagy a menedzsmentváltás különösebb megrázkódtatást nem okoz az egyébként sikeres üzletmenetben.

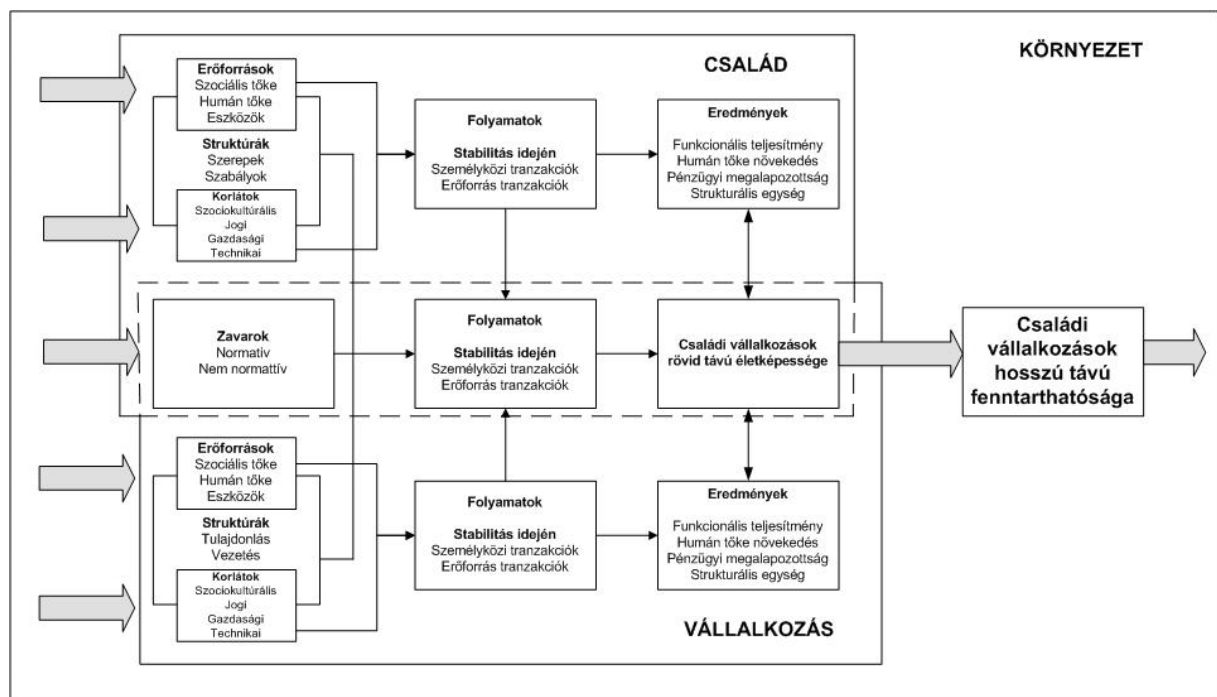
A családi vállalkozások átadása kapcsán keletkező hatalmas „elhullási” veszteségnek, mint jelenségnek számos háttér oka és nehézsége van. Bár maga az átörökítés – „racionális-logikai” értelemben – egy jól tervezhető folyamat, hiszen minden tulajdonos cégvezető tudja, hogy az élet véges, nem maradhat örökké a vállalkozása élén. Mégis, mikor a dolog aktuálissá válna, sokszor halogatás és/vagy rossz döntés a vége. Ennek gyakorta inkább szubjektív – érzelmi (pl. az alapító nehezen engedi át a cég irányítását, esetleg érzelmi alapon és/vagy konzervatív vélelmek és hagyományok szerint – az idősebb testvér az első, a lányok nem igazán alkalmasak a vezetésre stb.) okai vannak, mintsem objektív körülmények (pl. nincs örökös, vagy aki lenne, nem vállalja stb.).

Tény, hogy a felelős átörökítés több szinten történő (anyagi, érzelmi és családdinamikai) kezelést igényel(ne). Emiatt az átadás nehézségei gyakorta a családon belül széthúzást

⁹ A rendszerváltás nagy cégalapító „boom”-jának idején az egyik szaklap megalkotta a tipikus magyar vállalkozó „profilját”, amely szerint az akkori évek *tipikus magyar vállalkozója*: férfi, mérnök, s korát tekintve 40 és 45 év közötti.

eredményeznek az ellentmondásos logikák között, hiszen egyszerre kell úgy megerősíteni a céget, hogy az fokozza a családi összetartást, kialakítani és/vagy tudatosítani a cégvezetési dinasztia értékrendjét, de vigyázni kell arra is, hogy a családi cég új „feje” képes legyen a céget úgy működtetni, hogy annak eddigi sikerei töretlenül maradjanak (Noszkay, 2011, 2013). Ezek a veszélyt is hordozó nehézségek gyakran a nyugdíjas korú cégtulajdonost arra készítetik, hogy tovább maradjon a cég élén, mint ahogy azt a kora és/vagy egészségi állapota megengedi.

1. ábra: A fenntartható családi vállalkozás elméleti modellje



Forrás: Danes et al., 2003, 244

Mindezek mellett komoly nehézséget okozhat, hogy a családi cégek – legfőbb jellegzetességeik szerint – un. „Janus arcúak”! Ez a kettőség – amely kizárólag csak a családi cégek sajátja – egy gyakorlati ellentmondásból következik, vagyis abból, hogy a család és a cég – két különböző rendszer – immanens értékei eltérők.

- Egyfelől a cég, mint vállalkozás, klasszikus jellegzetességekkel bír: ártermelő, profit- és vevőorientált gazdálkodási egység. Fejlettségétől és életciklusától, profiljától, technikai és technológiai, munkamegosztási és együttműködési viszonyaitól függő szervezeti hierarchiája és -kultúrája a szervezet működésének logikájából következik.

- Miközben létezik egy másik szint, amelynek immanens értékei ettől eltérők. A család ugyanis egy olyan „fogyasztási egység”, amelynek meghatározó értéke a szeretet, kapcsolatai a családi szerepekkel függnek össze, és amelyek a családi hierarchiában meghatározók. A két eltérő értékszint között valamiféle egyensúlyt kell teremteni, különben a két szint akár egymás ellenében, ellentétesen is elkezd(het) működni.

Némiképp hasonló dinamikát feltételez az a fenntartható családi vállalkozási modell, amelyet *Danes (2003)* szerzőtársaival adott közre egyik munkájukban (*lásd. 1. ábra*).

3. A CSALÁDI CÉGEK „TITKAI” ALULNÉZETBEN – TANÁCSADÓI SZEMMEL

A családi cégekre vonatkozó, 1997-ben indított (*Noszkay, 1997*) kutatásaim során (fejlett piacgazdaságok több generációváltást megélt családi cégek történeteinek tanulmányozása, ill. a VOE munkatársaival végzett hazai első generációs vállalkozások tanulmányozása és eseteinek feldolgozása – (*Noszkay, 2011, 2013, 2015, 2017*) segítségével az alábbi következtetésre jutottam:

Az *1. ábrán* is jól érzékelhető két szint közötti egyensúlyt csak azon családi cégeknek van esélyük hosszú távon, következetesen fenntartani, amelyeknek sikerül a család és a vállalkozás értékei között is egyfajta harmóniát létrehozniuk. Ez utóbbi a két egység (család és vállalkozás) – immanens, ugyanakkor egymástól eltérő jellemzői között – egy olyan, integrálást szolgálni képes, generációkon átívelő értékrend (szint), amely a valóban hosszútávon fennmaradni képesek szükségszerű jellemzője. Ez pedig a család és a családi cég következetes, kvázi szakrális¹⁰ értékrendje, amely képes távolabb látni a „belátható jelen”-en, s olyan örök emberi értékek (mint pl. áldozatvállalás és a felelősség a társadalmi környezetért, családjáért, a munkatársakért, hűség stb.) mentén kerül megfogalmazásra, amelyek túlmutatnak az egyes történelmi korszakok vállalkozásain és generációin egyaránt. Az egyensúly úgy tartható fenn, ha a mindenkori üzleti stratégia meghatározása során a család és a vállalkozás érdekei között ez a hosszútávra szóló értékrend mindenkori prioritást élvez.

¹⁰ Kozsdi Tamás szerint: „A szakrális rendszer a belátáson és a tudatosságon alapul, szabad akaratú egyének döntésével jön létre, s az így létrejött egység a szeretetben oly erősen összeforr, amely időtlen korokig elpusztíthatatlan lesz.” (*Kozsdi, 2008, 1-11*)

Ezáltal tud egyfajta összhang létrejönni, ami a családi- és a vállalkezési stratégiák és tervek összeegyeztetésének esélyét a családi cég vezetése számára képes biztosítani. Szerencsés esetben a szóban forgó, komplex értékrendet az alapító családtag(ok) alakítja ki, és ez az értékrend - amennyiben azt a mindenkori családtagok értékrendjével is sikerül harmonizálni - képes a családi vállalkozás stabil, s a cég, mint rendszer számára megőrző, támogató, irányt szabó hagyomány¹¹ jellegű tényezővé „érlelődni”.

Amint a 2. pont bevezető soraiban említettem, jó ideje kutatom a családi vállalkozások „titkait”. Legutóbb 2014 – 2015 között a VOE támogatásával és hallgatóim bevonásával – több, évek óta konszolidáltan, némelyik kifejezetten sikeresen működő KKV körbe tartozó, közepes méretű családi cég esetét vizsgáltuk meg közelebbről, interjú-technikával. (A vizsgálati eredményeket több, legutóbb a Vezetéstudomány folyóiratban publikáltam *Noszky, 2017*). Vizsgálatunk tapasztalati részleteinek ismertetése meghaladná a jelen munka kereteit, azonban a legfőbb tapasztalataink tanúságaira támaszkodva sikerült – egy régebben körvonalazódó – átörökítési eljárás elképzelését módszertanilag is konkretizálni, FABU – a felelős átörökítés módszere elnevezéssel. (Jelenleg a VOE szakértő munkatársai ezt a módszer-együttest alkalmazzák, amennyiben átörökítési folyamatra kapnak – gyakorta interim menedzselés keretében – tanácsadói megbízást.)

A továbbiakban nagyvonalúan bemutatom ezt a módszert, valamint az alkalmazásának referenciái közül néhány izgalmasabb esetet, azokból is kiemelve azokat a tanulságos mozzanatokat, amelyek mind arra figyelmeztetnek, időben és felelősen kell az átörökítéssel foglalkozni. Ellenkező esetben a családi cégvagyton komoly károsodásával kell számolnunk (jó, ha nem a teljes szétesésével!), – hisz a kapkodón végrehajtott, „kényszer-szülte” öröklés hiátusai óhatatlanul is réseket ütnek az alapító által „bejártott” működésen.

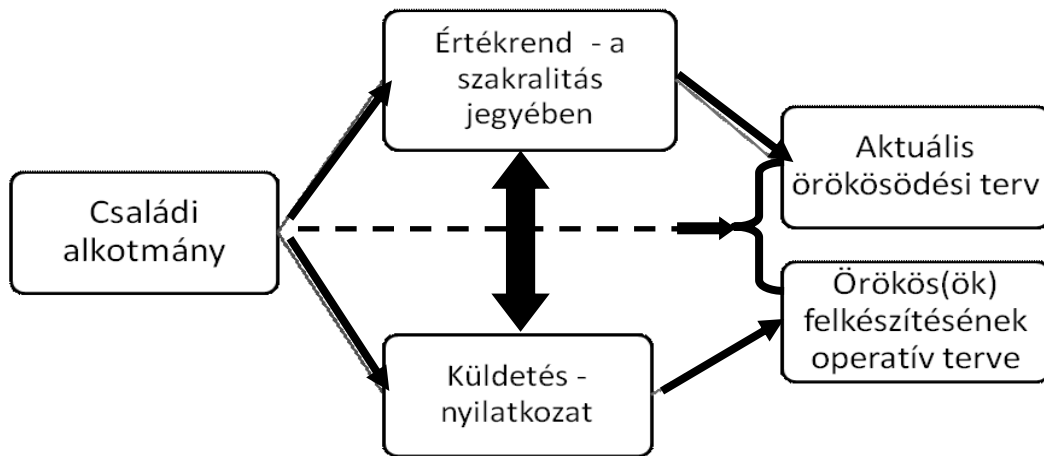
¹¹ Hamvas Béla szerint: „A hagyomány nem rendszer, hanem rend. A rend arról ismerhető fel, hogy önmagát állandóan javítja. A rendszer organizáció, a rend organizmus. A rendszer, ha valahol nem jó - márpedig mindig kiderül, hogy valahol nem jó - összeomlik. Ha a rend valahol nem jó, önmagát kijavítja. A hagyomány nem rendszer, hanem rend, minden számunkra ismert alakjában, a kínaiaknál, a hinduknál, a hébereknél, a görögöknél. A rend nem zárt és statikus épület, hanem nyílt irány és út.” (*Hamvas, 2008, 182*)

3.1. A FABU módszertani elemei

1. Családi alkotmány¹²: olyan dokumentum, keretrendszer, amely a családi vagyon hosszútávú megőrzésére és gyarapítására, a családi dinasztia kiépítésére – évekre kiható – ráhatással bír, családi közmegegyezésen alapul, és amely meghatározza:
 - kit tekint a család (családi dinasztia) – örökösödési szempontból – tagjának;
 - a család milyen általános örökösödési elveket képvisel;
 - a család milyen örökösödési hierarchiát követ;
 - az örökösödés kapcsán melyek a családtagok jogai és kötelezettségei – különös tekintettel az érintett családtag(ok)ra;
 - a vagyonból és annak örökösödési rendjéből való kizárás kritériumai.
 - *Az Alkotmány mellékletei: Értékrend, Küldetésnyilatkozat.*
2. A családi alkotmányból levezethető, aktuális örökösödési terv
 - Potenciális örökös kijelölése;
 - Ha több örökös veszi át a céget, ki lesz az irányító személy;
 - A nem azonos arányú hatalommal rendelkezők milyen arányban és munkamegosztással, hogyan irányítsanak;
 - Az átadás ütemterve, ill. az arra való felkészülés menete és az alapító visszavonulásának módja;
 - Váratlan helyzetek kezelésének módjai és esetleges verziói;
 - A cégműködés megerősítése és végső megoldási szintre hozásának menete.
3. Az aktuális örökös(ök) átörökítésre való felkészítésének operatív terve
 - Külső tanulási tényezők és lehetőségek kijelölése (tapasztalatok gyűjtése külföldön, egyéb külső felkészülési lehetőségek és üteme stb.);
 - Belső, a saját cég üzletirányítására felkészülés (minimum 6-12 hónap minősített interim és/vagy turnaround – mentor tanácsadó segítségével (a NOB növekedésmentedzsment módszer technológiája alapján).

¹² Megjegyzés: Figyelemre méltó két szerző (Montemerlo – Ward, 2011) munkája, amely sokoldalú áttekintés mellett, jelentős módszertani segítséget is nyújt a családi alkotmány elkészítéséhez.

2. ábra: A FABU strukturális modellje



Forrás: saját szerkesztés (Noszkay, 2017)

A módszer alkalmazása kapcsán szerzett tapasztalatok szerint:

Nagyon érdekes tapasztalatokra tettünk szert a családi cégek átörökítésével összefüggő, ill. annak során a családi cégeknél felmerült problémák megoldására vonatkozó tanácsadói megkeresések/megbízások során. Talán a leginkább figyelemre méltó megállapítás az lehet, hogy még azon családi cégek sincsenek igazán tisztába azzal, hogy mikor és hogyan érdemes az átörökítéssel foglalkozni – akár módszertani, akár „pedagógiai”, akár időbeli kérdések tekintetében –, akik tulajdonképp szeretnének erre az aktusra jól felkészülni.

A továbbiakban néhány olyan érdekesebb esetet emelek ki a VOE tanácsadói, családi cégmegbízásainak sorából, amelyek jellegzetes mozzanatainak mindenképp tanulságosak lehetnek azok számára, akik családi cégek átörökítési kérdéseivel hivatásuknál fogva foglalkoznak (akár kutatóként, oktatóként vagy tanácsadóként), vagy érintett tulajdonosként épp ilyen dilemmák előtt állnak.

- Meglepő, de érthető jelenség, hogy még a legsikeresebbek sem igazán deklaráltak közös, családi értékrendet (nem beszélve a Családi Alkotmányról)! Bár, az interjúk során érzékelhető volt, hogy különösen az alapító atyák, de nyomokban a potenciális örökös (örökösök) „fejében” is, ködösen bár, de létezik egyfajta értékrend. E mögött valószínű

az lehet, hogy a cég alapítójának vélekedése szerint, amit ő egész vállalkozói pályafutása alatt értéként vallott és követett, az „evidencia” a család valamennyi tagja számára, - különösképp annak a számára, aki a céget örökölni fogja. Nem gondol arra sem ő, sem a következő generáció tagja, hogy a családi cég hosszútávú fennmaradását épp az értékrend – családi közmegegyezésen alapuló – írott formája (a Családi Alkotmány részeként) szolgálja. Nem csak a közvetlenül sorra kerülő örökös, de hosszútávon a cégdinasztia kiépítésében és folytonosságában, épp az egyes generációk közötti átmeneteket segítő, integrációs „garancia” lehetne. Így aztán nem csoda, hogy ha az átörökítés megtörténik, akkor – különösen, ha több örökös van – felerősödhet pl. a családi cég kettős jellegéből következő ellentmondás. Idézet az egyik családi cégnél végzett tanácsadói munkánk során elhangzott interjúból: *„Eljutottam oda, hogy inkább vagy kivásárlom az öcsémet a cégből, vagy én lépek ki a cégből (s vásároljon akkor ő ki), de tovább már nem tudom elviselni, hogy szinte minden beruházási elképzelésemet elveti, de ha a saját, egyéni igényeiről van szó, harcol, s ezer és ezer „jó” érve akad!”*

- Nem csak, hogy a hosszútávú családi cégtörekvések és értékek sem világosak, de gyakori, hogy még deklarált, néhány évre előretékintő cégstratégia sincs kidolgozva. Ez leginkább azon családi cégek esetében fordul elő, ahol az alapító atya nem engedte ki a cég „direkt” irányítását a saját kezéből, s ha be is vonta a potenciális örököst bizonyos cégfeladatokba, a több éves koncepcióját nem osztotta meg, nem hogy valaha is leírta volna. S közben, ha beüt valami, hirtelen baj után (betegség, baleset, vagy a legrosszabb a haláleset) a hirtelen magára maradó örökös nagyon nehezen/vagy sehogy sem tudja ott folytatni (még a legjobb szándék mentén sem!), ahová a cég alapítója már eljutott. (A szóban forgó helyzetek képezik a családi átörökítési megbízásaink zömét, vagyis, hogy a kétségbe esett család eleinte kapkod, s amikor rájön, hogy nem boldogul, tanácsadóhoz fordul. De ekkorra már a cég helyzete jelentősen romlott.)
- Mivel az előbbi jelenség gyakran a cég működtetési szabályozottságának általános hiányosságaival párosul, nem csoda, hogy az ilyen cégek fejlődése, növekedése is megakad. A legutóbb kezelt családi vállalkozások egyikénél pl. előfordult az, hogy az alapító apa súlyos betegsége okán, a cégben évek óta a marketing és a kereskedelmi funkciót végző örökös fiúnak kellett átvennie a céget, s az apa egy éves teljes

távolmaradása alatt a cég mutatói egyre csak romlottak, s még további évek alatt sem voltak képesek (immár a némiképp visszatért atyai segítség mellett sem!) javulni. Sőt lassan már a cég további léte is veszélybe került.

Ekkor merült fel az alapítóban, hogy immár külső segítségre lenne szükség, s jelenleg a VOE egyik tagja interim menedzserként segíti a cég kilábalását, amelynek az egyik sürgős, alapvető mozzanata az éves üzleti tervezés „kultúrájának” meghonosítása, a cégstratégia kidolgozása mellett a teljes működés szabályozása, összességében egy komplex Szervezeti és Működési Szabályozás kialakítása.

Ami érdekessége még az előbb említett tanácsadói megbízásnak az, hogy az interim menedzser egy „kvázi” üzleti képzést is nyújtson a cég örökösének, abból a célból, hogy a jelen irányítói-tulajdonosi felkészültségének hiányosságait „korigálja”, s így a későbbiekben képes legyen a cég irányítói-tulajdonosi pozícióját ellátni. A megbízás során a kvázi kiképzési igényt megtoldotta az alapító még azzal is, hogy – egyelőre 5 évig (ami igény szerint a későbbiekben meghosszabbítható) – havonta a tanácsadó egy-egy alkalommal tekintse át az un. üzleti számokat, és a cégműködés egy-egy adott területét, és jelezzen vissza, beszélje meg az örökösrel a tapasztaltakat. Különösképp foglalkozzon mindazon működési területekkel, ahol anomáliák, rendellenes jelenségek tapasztalhatók, s jelezzen vissza ez esetben nem csak az örökösnek, de jelentősebb problémák esetén – a cég mindennapos és folyamatos működtetésétől egyébként önmagát távontartó – átörökítő atyának is.

Közben az ifjú örökös (egyetlen gyermeke az átörökítőnek) házassági szándéka is felmerült, s ez az alapító atyát mindinkább arra készteteti (amit a tanácsadó már a megbízás kezdetétől javasolt neki, csak ő ódzkodott tőle), hogy mielőbb – még az örökös házasságkötése előtt – készüljön el a Családi Alkotmány, amiben – többek közt – pl. az örökösödés rendje is tisztázott és szabályozott.

- Talán –a többi családi cég esetéhez hasonló, de mégis bizonyos értelemben mégis más – speciális a következő (jelenleg szintén a VOE generalista tanácsadó tagja és munkatársai által interim menedzserként kezében lévő) eset. Az 1990-es évek második felében alapított, néhány év alatt egy nagyon jól működő és prosperáló céggé formálódó kereskedelmi (majd később gyártó és szolgáltató profillal is bővülő energetikai) családi cég irányító tulajdonosa (a feleség 50%-kal közös tulajdonnal van

jelen a vállalkozásban) tragikus körülmények között elhunyt, mindenféle végrendelet nélkül. Két felnőtt fiú (noha a cég-profilok szerint megfelelő végzettséggel bírnak) közül egyik sem akarja jelenlegi multi vállalatnál lévő alkalmazotti létét otthagyni és átvenni a céget, de még csak megtartani sem. Így az anya vette át egy darabig a cég teljes irányítását, de egyedül a három profil „kézi vezérlésével” nem képes megbirkózni. Ugyanis a férj a jelentősen megnőtt cég hivatásos menedzsmentjének felállítását és az intézményesítését – még a halála előtt – elkezdte, de befejezni már nem tudta, így sem a stratégia, sem a működési rend nem került szabályozásra. Az irányítási gyengeségekkel küszködő cég hiátusaival a cég alkalmazásában lévő kulcsemberei (különösképp az egyik, az új értéket termelni képes technológiai tudásbázisának és műszaki dokumentációinak letéteményese) – elkezdtek mind inkább visszaélni, sőt lassan, informális módon a cég feletti hatalmat is átvenni (s ahogy ez lenni szokott, fokozatosan önös érdekeinek alárendelni!). Így jött a tulajdonos feleség elhatározása, eladja a céget, méghozzá nem is akárhogy, hanem a cég elhunyt alapítója és egy beszállító (az eljárás szerinti termékgyártást végző) által kifejlesztett – a cég legfőbb értékét jelentő – know-how-t külön eladásra, egy nemzetközi cégnek szánva. A cég eladása előtti rendbetétel, vagyonértékelés stb., okán a VOE-hoz fordult, minősített tanácsadó támogatását kérve. Munkatársunk átlátva a helyzetet, döbbenet tapasztalta, hogy nemcsak a cég félig-meddig szabályozott működési rendszerének szétzilálódása, de az informális hatalom okozta plusz hiátusok olyan mértékű elértéktelenedést okoztak, hogy a céget jó, ha „ingatlanárban” lehetne csak értékesíteni, hisz pl. a raktárkészleten már csak a korszerűtlenné váló anyagok, alkatrészek stb. találhatóak. A versenyelőnyt jelentő eljárást meg még nehezebben, vagy sehogy sem lehetne értékesíteni, mivel közben az, bizonyíthatatlan módon, de kvázi az informális vezetés kezébe került (az aktuális helyzet – az interjúk alapján – „elvesztek”, ill. hiányosak a műszaki rajzok stb.), miközben a nyugdíj kort elérő, külső tulajdonos eladná a részét a családi cég jelenlegi tulajdonosának.

Tanácsadónk megismerve a helyzetet, azt javasolta a családi cég tulajdonosának, hogy bármilyen szintű és mértékű eladás helyett, mindeneelőtt tegyen ajánlatot a külső partnernek a tulajdonában lévő 40%-nyi tulajdonrészt jelentő eljárás tulajdonjogára, s ha másként nem megy, személyi kölcsönből fizesse ki. Közben tegyék rendbe a céget, annak

teljes működését, szabályozottságát. A profin működő cég kialakítását ő sikerdíj ellenében (nyilván bizonyos havi költségei megtérítése mellett), továbbá a jelen alkalmazásban lévő és a cég iránt őszintén elkötelezett munkatársakra támaszkodva, elvégzi. Majd ha már némiképp javul a cég anyagi helyzete, akkor minimum két megfelelő szaktudással rendelkező mérnök felvételével, a vállalkozást „visszaépíti”. Mindemellett – menet közben – kiválasztja, ill. kiképzí a hivatásos menedzsereket (menedzsmentet), akik alkalmasak a későbbiekben a cég vezetésére, s akiknek – a céget rendbe tétele után – majd át tudja adni az irányítást. Közben a fokozódóan megerősödő menedzsmenttel és a cég szabályozottságával, valamint az erős kontrolling- és a ráépülő tulajdonosi kontroll rendszer kiépítésével mind jobban sarokba szorítja a gyengülő informális hatalom „kulcsszereplőjét”, s már ha minden kellő dokumentálva is lesz, ha kell, akár meg is válhatnak majd tőle.

Ami az interim menedzser utáni időket illeti, a megoldás ugyanaz lesz, mint az előző cég esetében is, bár azzal a kivétellel, hogy a tulajdonos már nem kíván a cég effektív irányításában részt venni, de az apa után maradt tulajdonrészt megosztja az utódokkal. Azonban ha közben valamelyikük ténylegesen mégis részt kívánna venni a menedzselésben is (ez esetben vele), de akkor is a tanácsadó – független szakértőként – gyakorolja majd az „ellenpólust”, a kiépített tulajdonosi kontroll rendszer mentén.

4. ÖSSZEFOGLALÁS

Összefoglalásképp talán azt a legfontosabb kiemelni, hogy bár vannak közös vonások és törvényszerűségek az átörökítési probléma kezelése kapcsán, ennek dacára mindegyik eset egy kicsit más. Méghozzá „másképp” más.... Ami a leginkább figyelmeztető, hogy ha mást nem is, de legalább a hatalmi ágak (tulajdonosi- és menedzsment funkciók) kettéválasztásáig, a szervezeti munkamegosztási- és kooperációs viszonyokig, a funkciók kiépítettségéig, az intézményesítettségig, – összességében a vállalkozás szabályelvű működéséig – érdemes minimum az alapító nyugdíj-kora előtt (minimum 3-4 évvel) elvégezni. Ellenkező esetben egy váratlan szituáció (betegség, baleset stb.) olyan nehéz, sok esetben akár tragikus helyzetbe is sodorhatja a családot, a család megélhetését, különösképp az örökösöket, ami szinte biztosan visszaesést jelenthet minden tekintetben.

De, hogy egy igazán pozitív példával zárulhasson a praxisesetek sora: jelenleg egyik VOE munkatársunk egy negyvenhét évét elhagyó családi cég-tulajdonos vállalkozó megbízásán dolgozik. Cél, a vállalkozást átsegíteni életciklusa szerint épp a férfikorba. Ennek kapcsán aktuális feladat a vállalkozás növekedés-menedzsmentje és a cég működésének szabályozása, intézményesítése. Azonban ha ezzel végeznek, következik a két – ugyan még csak érettségi előtt álló – fiúgyermek bevonása kisebb-nagyobb feladatokkal az üzletmenetbe. Azonban, ha elvégzik az egyetemet, a tulajdonos már azt tervezi, hogy időben fognak foglalkozni a Családi Alkotmány kialakításával. Ne érje a vállalkozás irányítóit – ha ezt egyáltalán ki lehet védeni – semmi olyan, ami nagyon megrázná a cég elfogadható ütemben zajló fejlődését, növekedését!

... Epilógus.... a történet teljességéhez persze hozzá tartozik az is, hogy az apa – igaz, ugyan már felnőtt fejjel – de eredeti, műszerész szakmája mellé egy üzleti főiskolát is elvégzett...

IRODALOMJEGYZÉK

European Commission (2009): Final report of the expert group. Overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies. Source: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/familybusiness/family_business_expert_group_report_en.pdf

Kozsdi T. (2008): Szakrális Nemzet Építés. Magyar Világkép Kutató magazin, április-május, pp. 1–11.

Montemerlo, D. – Ward, J. I. (2011): The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business. Palgrave Macmillan, A Family Business Publication ISBN-13: 978-0230111165 ISBN-10: 0230111165

Noszkay E. (1997): Miért éppen az ezredfordulóra? – avagy hazai vállalkozások a férfikor küszöbén. „Elméleti és gyakorlati kihívások az ezredforduló gazdaságában” c. konferencia Miskolc-Lillafüred: Miskolci Egyetem.

Noszkay E. (2011): „újraillesztés” ... vagy szerves fejlődés...kkv-k speciális változás- és válságkezelési problémái és lehetséges megoldásai. CEO Magazin, HU- ISSN 1586- 1392, Vol. 12, No. 4, pp. 4–9.

Noszkay E. (2013): „Who will (or should) inherit the earth?”. The new challenge of Hungarian change and crisis management: issues of responsible succession of family businesses Proceedings of the "Scientific Management" and Management Science Today International Scientific Conference, pp. 348–358, ISBN 978-963-306-176-3.

Noszkay E. (2015): A felelős családi vállalkozás átörökítésének dilemmái és hazai problémái. „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia, “Balance And Challenges” 9TH

International Scientific Conference, 2015. október 15–16. Miskolc-Lillafüred ISBN 978-963-358-098-1, megjelent: CD-n.

Noszky E. (2017): Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. Vezetéstudomány, Vol. 48, No. 5-6, pp.64 – 72.

M. Olivier (2011): Transmettre une entreprise familiale: Des solutions concrètes pour réussir la transmission, Groupe Eyrolles.

Poza, J. – Daugherty, M. S. (2014): Family Business. South-Western Cengage Learning.

Sharon, M. D. et al. (2003): The Effects of Ethnicity, Families and Culture on Entrepreneurial Experience. An Extension of Sustainable Family Business Theory. Journal of Developmental Entrepreneurship.

Québec Développement économique Innovation/ Expatriation_Entrepreneuriat : Le transfert de la direction quand la relève est familiale Carnet „A”: Le transfert d' entreprise en contexte de PME. Source: https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/gestion_entreprises/entrepreneuriat/carnet_a-b_entreprise_familiale.pdf 2018. 02. 20.

Az esetfeldolgozásul szolgáló cég (profilja a minőségi gasztronómiai eszközök, komplett szállodai felszerelése) – jellemző adatai az alapító atya megbetegedése előtt:

Az alapító megbetegedése előtt(....év):	A tanácsadói megbízás évében:
árbevétel: 94,2mFt	128, 9mFt
adózott eredmény: 12mFt	-2mFt veszteség
Befektetett eszközök: 24mFt	Befektetett eszközök:16mFt
létszám: 4 fő alkalmazott	létszám: 3 fő alkalmazott
Átlagos készletérték: 16mFt	Átlagos készletérték: 47mFt

A szóban forgó cég adatai:

Az alapító halála előtt (....év): évi nyitó adatok:
árbevétel: 178mFt	41,5mFt
adózott eredmény: 24mFt	10mFt
Befektetett eszközök: 89mFt	Befektetett eszközök:120mFt
létszám: 6 fő alkalmazott	létszám: 2 fő alkalmazott
Sajáttőke megtérülés (ROE): 19,19%	Sajáttőke megtérülés (ROE):0, 24%
Eszközarányos nyereség (ROA): 13, 65%	Eszközarányos nyereség (ROA):0,17%

KELL-E NEKÜNK ÉRDEKEGYEZTETÉS?

DO WE NEED INTEREST RECONCILIATION?

LÁSZLÓ GYULA

Egyetemi tanár, professor emeritus, CSc
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
MTA-PTE Összehasonlító és európai Foglalkoztatáspolitikai és Munkajogi Kutatócsoport
laszlo@ktk.pte.hu

SIPOS NORBERT

PhD, egyetemi tanársegéd
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
MTA-PTE Összehasonlító és európai Foglalkoztatáspolitikai és Munkajogi Kutatócsoport
sipos.norbert@ktk.pte.hu

Absztrakt

Jelen cikk¹³ célja az érdekegyeztetés szükségességét, esetleg kölcsönös hasznosságát is meghatározó tényezők vizsgálata az elmélettől kezdve (Michigan- és Harvard-modellek, alkalmazotti vagy munkaügyi kapcsolatok), a munkaerő-piaci szegmentáción át az emberi erőforrás menedzsmentben és a versenyképesség alakításában betöltött lehetséges szerepéig. Bemutatjuk a gazdasági világválságnak a kollektív szerződéses lefedettségre és a szakszervezeti szervezettségre gyakorolt hatását is.

Az elméleti logikai építkezés végén az érdekegyeztetés erőterét és a működését befolyásoló elemeket azonosítjuk hat megállapítás köré csoportosítva. Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy meglátásunk szerint az érdekegyeztetés partneri rendszere minden érdekelt számára magasabb hasznosságot jelent, mint a másik oldal ellenfélként történő kezelése.

Kulcsszavak: érdekegyeztetés, alkalmazotti kapcsolatok, munkaügyi kapcsolatok, Michigan- és Harvard-modell

¹³ A tanulmány Best Paper díjas lett, a teljes anyag a Vezetéstudomány c. folyóiratban fog megjelenni. The paper has won a Best Paper Award, the full article will be published in the Budapest Management Review journal.

Abstract

The purpose of this article is to examine the determining factors of the necessity and eventually the mutual utility of industrial relations starting from the theory (Michigan and Harvard models, employee or labor relations), through its potential role in the human capital or the labor market segmentation. We will also take a look at the impact of the global economic crisis on collective bargaining coverage and trade union organization.

At the end of the theoretical logical construction, the dimensions of industrial relations and the elements influencing their operation are identified, grouped around six statements. We consider it important to point out that, in our view, the partnership of industrial relations ensures a higher level of satisfaction to all stakeholders than when handling the other side as an opponent.

Keywords: Industrial relations, Michigan- and Harvard-model

AKTUALITÁSOK A FELŐVEZETŐI KIVÁLÓSÁG TERÜLETÉN

ACTUALITIES IN THE LEADERSHIP EXCELLENCE

BÁNYAI EDIT

PhD, egyetemi docens
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Marketing és Turizmus Intézet
edit.banyai@ktk.pte.hu

SIPOS NORBERT

PhD, egyetemi tanársegéd
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
MTA-PTE Összehasonlító és európai Foglalkoztatáspolitikai és Munkajogi Kutatócsoport
sipos.norbert@ktk.pte.hu

Absztrakt

A tanulmány¹⁴ a vezetői kiválóságra fókuszál magyarországi felső- és első számú vezetők körében folytatott primer, kvantitatív, kérdőíves technikával végzett megkeresés eredményeit feldolgozva. A 103 fő válaszadó nem biztosítja a reprezentativitást, ugyanakkor a jelenlegi mintaelemszám mellett az eredmények alkalmasak az orientációra és a tendenciák azonosítására. A vezető saját fejlődését meghatározó és jellemző tényezőket mutatjuk be, továbbá a közvetlenül a vezető által irányított csapat, a saját szervezeti egység, az egész vállalat és a vezetés, mint szakma fejlesztéséhez kapcsolódó erőfeszítéseket.

A kutatás jellegéből adódó dominánsan deskriptív megközelítéssel megismerhetjük a magyar felsővezetői szakmához kapcsolódó sajátosságokat. Emellett klaszteranalízist is végeztünk a felsővezetői csoportok azonosítása céljából, továbbá javaslatot fogalmazunk meg a felsővezetői kiválóság tudatos fejlesztése érdekében.

Kulcsszavak: felsővezetés, vezetői kiválóság, vezetés-fejlesztés

¹⁴ A tanulmány Best Paper díjas lett, a teljes anyag a Vezetéstudomány c. folyóiratban fog megjelenni. The paper has won a Best Paper Award, the full article will be published in the Budapest Management Review journal.

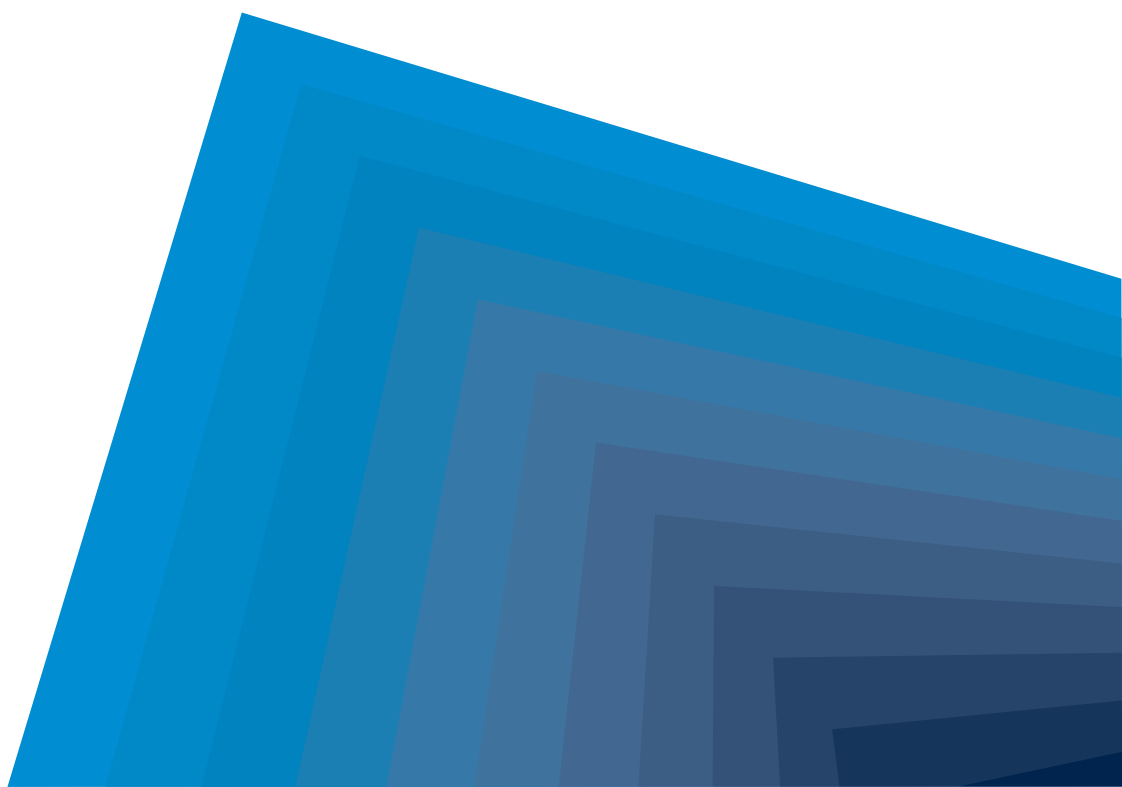
Abstract

The study focuses on leadership excellence by examining the results of a primer, questionnaire-based survey conducted among chief executive officers and top leaders in Hungary. The 103 respondents do not ensure representativity, but at the same time, the results are suitable for orientation and trends identification. We describe the determinants of the leaders' development and the factors that are related to the leader's directly led team, the own organizational unit, the whole company and the management as a profession.

Due to the dominant, descriptive approach to the research, we can learn about the features related to the Hungarian chief executive officer profession. Also, we have conducted cluster analysis to identify top management teams and make a proposal for the conscious development of top leadership excellence.

Keywords: Leadership, Leadership Excellence, Leadership Development

VI. Szekció – Session VI.



**MAGYARORSZÁGON TOVÁBBTANULÓ HATÁRON TÚLI MAGYAR AJKÚ
FIATALOK KARRIERÚTJA A DIPLOMÁS PÁLYAKÖVETŐ RENDSZER ADATAI
ALAPJÁN**

**HUNGARIAN SPEAKER YOUNG ADULTS CAREER PATH IN HUNGARY BASED ON
THE DATA FROM GRADUATE CAREER TRACKING SYSTEM**

DUKAI EDIT

MA hallgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

dukaiedit@gmail.com

Absztrakt¹⁵

A globalizáció és az internacionalizálódás adta lehetőségeket a világ számtalan területén kihasználják. Egy ilyen terület a felsőoktatás nemzetköziesedésének a folyamata is, amely új lehetőséget biztosít az intézmény és az oktatók mellett a hallgatók permanens fejlődésére is. A tanulmányi migrációnak két fő csoportja van, a diplomaszerezési és kreditszerzési lehetőség, a továbbiakban a diplomaszerezési programokban részt vevő személyek életútja kerül bemutatásra. Első körben nemzetközi tekintetben, majd később a Magyarország határain kívül élő magyar ajkú és anyaországi felsőoktatási intézményben tanuló fiatalok szemszögéből.

A felmérés a Diplomás Pályakövető Rendszer 2011-2014-es éveiben lekérdezett adataira támaszkodik. Az országos adatok közül 1 746 szomszédos régióból (szerbiai, romániai, ukrainai, szlovákiai, ausztriai, szlovéniai és horvátországi régió) érkező adatközlő által megadott információkat tartalmazza. Az elemzés során megvizsgálásra kerül a hazatért fiatalok arányainak száma, és azokat befolyásoló gazdasági – szociológiai tényezők. Emellett kitérünk a külföldi fiatalok karrier útjára.

Az eredmények nagy segítséget nyújthatnak a külföldi régiókban működő felsőoktatási intézmények számára, hisz ezáltal remekül szemléltethető, mely régióból milyen tudományterületre érkeznek a fiatalok, melyek számítanak hiányszaknak hazájukban, illetve

¹⁵ A szerző csak absztraktot nyújtott be. The author submitted only an abstract.

átfogó képet kaphatunk azokról a tényezőkről is, amelyek befolyásolják a diplomaszerezés utáni időszakban hozott döntéseiket és hosszú távú terveiket.

Kulcsszavak: DPR, külhoni fiatalok, diákmobilitás, karrierutak, nemzetköziesedés

Abstract

The globalization and internationalization provide many opportunities in different ways in the world. One of these is the process of internationalization of higher education. It provides new possibilities not only for the institutions and its teachers but also for the student's permanent developments. The migration for studies has two main groups the graduation (aiming for diploma) and collecting credit through the credit system. In this paper, the students participating in the diploma programme career path will be described. Firstly in an international sense, then those Hungarian speakers who live outside of the Hungarian borders and studying in the home country's higher educational institutions.

The research uses data from the Graduate Career Tracking System between 2011-2014. This dataset contains data from 1,746 students of the neighbouring regions (including Serbian, Romanian, Ukrainian, Slovakian, Austrian, Croatian and Slovenian). During the research, I examined the ratios of those who had gone home and the economic and social reasons behind it. I also write about the career path of these young adults.

The results could be a great help for the higher education institutions in abroad because they are able to see, which region what kind of scientific field interest these students, what majors are they lacking. Also, we can see what factors are contributing to their career ways after graduating and long-term plans.

Keywords: GCT, Young people from abroad, Student mobility, Careers, Internationalization

**MAGYAR NYELVOKTATÁS FONTOSSÁGA A DIASZPÓRÁBAN ÉLŐ MAGYAROK
IDENTITÁS-MEGŐRZÉSÉBEN**

**THE IMPORTANCE OF HUNGARIAN LANGUAGE EDUCATION IN PRESERVING
THE IDENTITY OF HUNGARIANS LIVING IN DIASPORA**

PALOTAI JENŐ

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Kar

Földtudományok Doktori Iskola

palotai@gamma.ttk.pte.hu

WETZL VIKTOR

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Kar

Földtudományok Doktori Iskola

wetzl@gamma.ttk.pte.hu

JARJABKA ÁKOS

Habilitált egyetemi docens, intézet igazgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

akos@ktk.pte.hu

Absztrakt

A tanulmány átfogó képet kíván nyújtani a magyar diaszpórában élők magyar nyelv oktatásáról. A vonatkozó szakirodalom áttekintésével a szerzők vizsgálat tárgyává teszik a határon túli magyarság helyzetét, elhelyezkedését és az identitásmegőrzés kérdését, kiemelten kezelve magyar diaszpóra nyelvoktatásának történetiségét és mai trendjeit. A magyar diaszpóra identitásmegőrző aktivitása kapcsán esettanulmányként bemutatásra kerül a különböző kontinenseken élő kolóniák közösség szervező tevékenysége, különös tekintettel a magyar nyelv tanítására, aláhúzva annak előnyeit és problémáit. Emellett elemezzük és összevetjük egy-egy ausztráliai, észak-amerikai és latin-amerikai területről választott magyar iskolát és azok nyelvoktatás terén végzett munkáját, valamint az ott élő közösségek identitásmegőrzésének támogatását.

Kulcsszavak: magyar diaszpóra, identitás, nyelvoktatás, magyar iskola

Abstract

The study aims to give a comprehensive view on the Hungarian language education of those living in the Hungarian Diaspora. Through the review of the international literature, the authors examine the situation and position of Hungarians living outside the borders and the preservation of their identity as well as the history of their language education and its current trends. As a case study of the identity preserving activities of Hungarian Diaspora, the authors introduce the community organising activities of Hungarian Diaspora living on the different continents, and their Hungarian language education with its advantages and problems as well. Besides this, the study compares an Australian, North-American and Latin-American school and their language education as well as the identity preserving activities of Hungarian Diaspora living there.

Keywords: Hungarian diaspora, Identity, Language education, Hungarian school

1. BEVEZETÉS

A kutatás célja a magyar identitás megőrzésének vizsgálata a magyar nyelvtanulás segítségével. A téma vizsgálata a terepmunkán készült adatgyűjtések során fogalmazódott meg az írókban, és az ott gyűjtött primer adatok, illetve nemzetközi szakirodalmak segítségével került elemzésre. A tanulmány során földrajzi mintavételezéssel kiválasztásra került három magyar iskola, amelyeknek a magyar nyelvoktatása kerül megvizsgálásra, illetve feltárásra kerül a diákok motivációja és attitűdje. Összevetjük az iskolák identitásmegőrző tevékenységét, oktatási módszertanát, kimeneteli követelményét, illetve a diákok motivációját, mellyel átfogó képet kap az olvasó három kontinens magyar oktatáson keresztül történő identitásmegőrző törekvéseiről, annak sajátosságairól, a megvizsgált magyar iskolákon keresztül.

2. A NYELV ÉS KULTÚRA POLITIKAI-FÖLDRAJZI JELENTŐSÉGE

Az explicit kultúra eleme a nyelv (*Jarjabka, 2012*). „A kultúra egy meghatározott embercsoport által osztott, mélyen gyökerező értékek és feltevések halmaza, mely meghatározza a tagok egymás közötti, illetve az ember és természeti környezet közötti

kapcsolatát” (*Maznevski – Peterson, 1998, 65 idézi Jarjabka 2012, 13*). A nyelv, a közös történelem, a csoport tagjai által vallott értékek, a közös eredetmítosz, a közös hősök, a nagy tragédiák, a nagy teljesítmények, a szimbolikus intézmények és helyek jelentik a nemzeti identitás alapjait, mely előfeltétele a nemzettudatnak, mint a nemzetet (embercsoportot) a földrajzi térrel (haza/szülőföld) összekapcsoló ideológiának (*Taylor et al., 2000*). Ebben a gondolatmenetben tehát kultúra, identitás és tér összekapcsolódik, a kultúrának közvetetten fontos, a nemzetet a térhez (szülőföldhöz) kapcsoló, földrajzi szerep jut. Ugyanakkor a kölcsönhatás fordítva is igaz, a tér egyes kitüntetett elemei, pontjai szintén hatnak az identitásra, annak nagyon fontos építőelemei lehetnek (*Nora, 2003*).

A magyar nemzet különböző migrációs ciklusok és a trianoni békediktátum után politikai földrajzi értelemben több különböző helyzetű csoportra szakadt, így megkülönböztethetünk többségi-kisebbségi viszonyt, mely szerint létezik a nemzet és kultúra magyarországi és a magyar kisebbséggel rendelkező államokbeli helyzete. A magyar migráció során több vándorlási ciklust különböztethetünk meg, melyek hozzájárultak ahhoz, hogy ma ilyen számban élnek Magyarország határain kívül magyarok (*Gazsó, 2016*). Az első ciklus 1849 előtt volt megfigyelhető, amikor jellemzően kalandvágyból és meggazdagodás céljából hagyták el az országot az elvándorlók. A második ciklus az 1849-es világháború fegyverletételt követően kezdődött és az 1867-es kiegyezésig tartott, amikor leginkább a honvédek hagyták el az országot, mert tartottak a megtorlástól. A kiegyezést követően kezdődött a harmadik ciklus, ami az első világháború befejezéséig tartott, mely időszak alatt eleinte a föld nélkül maradt paraszti réteg, majd a későbbiekben a meggazdagodás reményében vándoroltak külföldre – jellemzően Észak-Amerikába – magyarok (*Kuncz, 1997; Gazsó, 2016*). Az első világháborút követően indult a negyedik ciklus (és a második világháború befejezéséig tartott), amikor még tartott a gazdasági okokból történő kivándorlás, illetve a trianoni békediktátum után az elcsatolt országrészek lakói közül többen elhagyták új országukat és nyugaton, illetve Ausztráliában kezdtek új életet. A negyedik vándorlási ciklus során az 1930-as években végbement politikai üldöztetés miatt több magyar állampolgár kényszerült elhagyni Magyarországot, akik nagy számban telepedtek le Észak-Amerikában, az Egyesült Királyságban és Ausztráliában (*Kuncz, 1997; Gazsó, 2016*). A második világháborút követően indult az ötödik ciklus, amely az 1956-os forradalomig tartott, a ciklus elején jellemzően a háborús megtorlás elől menekülők hagyták el az országot, illetve többen voltak, akik az 1948-

as zsidó államalapítást követően Izraelben telepedtek le. Emellett, a második világháborút követően megváltozott magyar politikai berendezkedés is serkentette a jellemzően nyugati irányba történő kivándorlást. A hatodik ciklus az 1956-os forradalom után kezdődött és jellemzően politikai menekültek hagyták el Magyarországot, illetve jobb egzisztencia reményében disszidáltak a nyugati országokba, amely folyamat az 1989-es rendszerváltásig tartott. A hetedik ciklus a rendszerváltást követően napjainkig tart, amikor hasonlóan néhány korábbi ciklushoz (első és harmadik) jellemzően a jobb anyagi lehetőségek miatt döntenek az elvándorlás mellett az emberek (*Kuncz, 1997; Gázsó, 2016*).

A különböző vándorlási ciklusoknak, illetve a történelem során bekövetkezett határváltozásoknak a hatására vizsgálhatunk tömbben, szórványban és diaszpórában élő magyarságot. A kisebbségi helyzetben a kultúra megélését kettősség jellemzi, hiszen két egymásra egyidejűleg hatással lévő tényező befolyása alatt áll. A határon túli, kutatott magyar kultúra mind részei a magyar nemzeti kultúrának, ugyanakkor együttélési kultúra is, tehát a helybeni kultúrákkal folyamatos kölcsönhatásban áll (*Vers et al., 2017*).

A migráció révén azonban világunk globális olvasztótégellyé válik (*Csapó et al., 2007*). A kitelepítésekkel, határváltozásokkal nem szűnik meg a kapcsolat az anyaországgal, hanem különböző bonyolult kapcsolatok rendszere alakul ki. Kettős állampolgárság, kettős kulturális kötődés, többes identitások, többes lojalitás, hálózatosan szervezett közösségi élet válik tipikussá. A stabil struktúrával és bázissal rendelkező szervezetek (közülük is kimagaslanak az egyházak, vallási szervezetek) jelentősége ezáltal megerősödik (*Keményfi, 2011*).

3. MAGYAR NYELV VESZÉLYEZTETETTSÉGE ÉS A NYELVCSERE FOLYAMATA A HATÁRON TÚLI MAGYARSÁG KÖRÉBEN

A nyelvcsere világjelenség, történelmi korszakokból több példa van arra, hogy egy nép vagy kisebb népcsoport elhagyja mindennapi nyelvét és átáll egy másik nyelv használatára (például a bolgár nyelvcsere a 9. századtól) (*Gal, 1991*). A világ lakosságának többsége két- vagy többnyelvű közösségben él (*Borbély, 2001*), amely egy-, illetve többnyelvűségből jöhet létre, „a kétnyelvű helyzet egynyelvűvé, háromnyelvűvé vagy stabil kétnyelvűséggé fejlődhet” (*Tabouret – Keller 1968, 108; Borbély, 2001*). „A nyelvcsere azóta létező nyelvi jelenség, amióta a nyelvek kapcsolatba kerültek egymással” (*Grosjean, 1982, 102*). A lokális vagy akár

a világméretű társadalmi, gazdasági, politikai stb. folyamatok, a szűkebb és tágabb nyelvkörnyezeti kontextus minden korban nagy hatással van a nyelvek és beszélőközösségeik életére (Bartha, 2003).

Az elmúlt évtizedekben a globalizáció, a folyamatos migráció, a Szovjetunió és Jugoszlávia felbomlása, új vagy újra kontextualizált nemzeti és etnikai identitások és nemzeti nyelvek megjelenése, az Európai Unió bővülése gyökeresen átformálja a többségi és kisebbségi nyelvek szerepéről, jövőjéről, a többnyelvűségről és kulturális sokféleségről való tudományos és mindennapi gondolkodást, továbbá hatással van az ugyanazon államon belül élő eltérő nyelvű csoportok közötti társadalmi-nyelvi érintkezés új formáinak kialakulására (Bartha, 2003). Az ilyen változásokkal szembenező országok egyszerre próbálják ellensúlyozni a globalizációs folyamatok következtében az állam csökkenő kapacitását a gazdasági, kulturális és társadalmi intézmények ellenőrzésében, illetve meg akarják felelni a modern demokráciákkal szemben támasztott nemzetközi jogi követelménynek, miszerint a multikulturalizmus jegyében a nyelvi csoportok identitásait az állam elismeri, egyidejűleg minden egyes csoport részvételét garantálja egy közös nyilvános szférában (König, 1999; Bartha, 2003; Androutsopoulos, 2014). Napjaink tendenciáit vizsgálva a kisebbségi nyelvek sokkal gyorsabb tempóban szorulnak vissza, és tűnnek el, mint bármikor az emberiség története során (Skutnabb-Kangas 1999; Krauss, 1998; Bartha, 2003; Fenyvesi, 2005). Amíg egyes nyelvek számbelileg egyre fontosabbá válnak (világnyelvek), a veszélyeztetett nyelvek rovására. A társadalmi-gazdasági-politikai kényszer teremtette kétnyelvű helyzetben élő kisebbségek jó része a nyelvcsereét éli át: rövidebb vagy hosszabb idő alatt eredeti nyelvét feladva a többségi nyelv használatára tér át (Gal, 1979; Bartha, 1999, 2003; Androutsopoulos, 2014). Nyelvi szempontból erősen veszélyeztetettek azok a kétnyelvű kisebbségi beszélőközösségek, ahol az eredeti nyelvüket a szülők már nem adják át az utódaiknak (Grenoble – Whaley, 1998; Bartha, 2003; Henry et al., 2017).

A nyelvek veszélyeztetettségének több fokozata és kiváltó oka van, ami többségében nem nyelvi, hanem olyan külső, történeti, társadalmi, gazdasági, politikai, kulturális tényező, amelyek egy adott csoport életét és annak nyelvhasználati környezetét alakítja (Kloss, 1966; Haugen, 1972; Bartha, 1999, 2003; Borbély, 2001; Fenyvesi, 2005; Androutsopoulos, 2014; Henry et al., 2017). Egy nyelv valódi veszélyeztetettsége akkor kezdődik, amikor demográfiai, társadalmi, politikai környezete annyira megváltozik, hogy tényleges kommunikatív értékét

elveszítve a hozzá kötődő szerepek és értékek kizárólag szimbolikussá válnak (*Bartha, 2003, 1*). Az elmúlt évtizedek kutatásai hangsúlyozzák, hogy a kisebbségi nyelv beszélőinek egy nyelvhez való ragaszkodása, lojalitása addig tart, ameddig a gazdasági és társadalmi körülmények ezt lehetővé teszik (*Dorian, 1981; Edwards, 1985; Bartha, 2003*). Egy nyelv megtartása, feladása és a társadalmi, gazdasági érvényesülés szoros összefüggésben áll egymással, azonban a kettő közvetlen megfeleltetése egymásnak mindenképpen leegyszerűsítő, hiszen amellet, hogy ezek a folyamatok egyéb, legalább annyira fontos affektív tényezőkkel együtt vagy azok ellenében hatnak, "előjelük" is megváltoztatható (*Bartha, 2003, 1*).

Amennyiben kiemeljük azt a tényt, hogy a globalizáció hatására az angol nyelvtudás egyre több földrajzi és szakmai területen magától értetődővé válik – párhuzamot vonva ezzel a kijelentéssel, korábban a népoktatás elterjedésével az írástudás általánossá vált, így ez a tudás szimbolikus és tényleges értéke nagymértékben csökkent –, az angol szimbolikus piaci értéke is csökken, miközben (az angol mellett) más nyelvek, nem csak világnyelvek, magas szintű ismerete, a két- vagy többnyelvűség felértékelődött (*Grin, 1999; Skutnabb-Kangas, 2000; Bartha, 2003*).

Az UNESCO és más szervezetek kutatásai alapján a magyar nyelv nem szerepel a veszélyeztetett nyelvek között. Azonban, ha lokálisan vizsgáljuk (egy országra vagy régióra) a veszélyeztetettségét, akkor egészen más következtetés vonható le. A magyar kisebbség esetében tájanként, településtípusonként, csoportonként is lehetnek jelentős különbségek, amelyek a nyelvi közösség földrajzi megoszlásával, koncentrált vagy szétszórt, szórványosodó, diaszporadikus jellegével, illetőleg a két érintkező nyelvi csoport helyi számarányával, és sok egyéb tényezővel is szorosabb összefüggéseket mutat (*Bartha, 2003, 2*).

Ebben a kérdésben nincs egyetértés a kutatók között (*Szépe, 1999; Lanstyák et al., 1999*), azonban abban egyetértenek, hogy a Magyarországgal szomszédos országokban – különböző okok miatt – a magyar nyelv veszélyeztetett, hiszen a Kárpát-medence magyar közösségeinek kétnyelvűsége jellemzően stabilitást mutat, azonban még a homogén tömbökben is megfigyelhető a nyelvcsere valamelyik fázisa (*Bartha, 2003*). Ez azt eredményezi, hogy a magyar nyelv tényleges és szimbolikus funkciója szűkül, melynek következtében a nyelvet beszélők száma is csökken, mellyel tért nyer a többségi nyelv. Ezek a folyamatok figyelhetőek

meg az etnikailag vegyes területeken élő magyarság köreiben (*Szépe, 1999; Péntek, 2000; Lanstyák, 2000; Sándor, 2000, Bartha, 2003*).

A nyelvcserre ellenpólusa a nyelvmegőrzés, amely a hatvanas évek elejétől vált a kutatások egyik fő témájává (*Fishman, 1966, 424*), a kétnyelvű közösségek kultúrájának és nyelvének fenntartását szorgalmazó törekvésekkel egyidőben (*Borbély, 2001*). A nyelvcserre és a nyelvmegőrzés ellentétes irányú folyamat, mégis egy-egy közösségben eltérő mértékben, de egyszerre van jelen, hiszen mindkét jelenség szoros kapcsolatban áll a társadalmi és kulturális változásokkal, valamint a csoportok között meglévő kapcsolatokkal (*Fishmann, 1966; Amastae, 1982; Borbély, 2001*).

4. A DIASZPÓRÁBAN LÉVŐ MAGYAR ISKOLÁK IDENTITÁSMEGŐRZŐ TEVÉKENYSÉGE

A magyar diaszpóra identitásmegőrző nyelvoktatására vonatkozó szakirodalom és statisztikai adatok áttekintése, valamint elemzése mellett a kutatás alapvető módszere az interjú volt. Az interjú adatgyűjtés széles körben elterjedt kutatási módszer a szociológiában, és a nyelvészet azon területein is jól alkalmazható, ahol attitűdöket, sztereotípiákat, ideológiákat vizsgál a kutató (*Kvale, 2005; Feischmidt, 2007*). Interjúalanyaim az intézmények döntéshozói jogkörrel rendelkező felső vezetők (igazgatók, oktatásfelelős), az oktatást megvalósító tanárok, illetve a tanulmányait végző diákok és szüleik voltak. Az adatközlők kiválasztásakor és az elemzés során nem a szociológiai reprezentativitást tartottuk szem előtt, hanem arra törekedtünk, diaszpórában élők magyar nyelvoktatásáról és annak identitásmegőrző aspektusairól egy összefüggő szöveganyag jöjjön létre, melynek elemzésével átfogó képet kaphatunk kutatásunk tárgyáról. Kvalitatív adatgyűjtés révén, nem tudjuk statisztikailag összesíteni az intézményekben fellelhető összes tanár és diák tapasztalatait, illetve az összes identitásmegőrzéssel foglalkozó magyar iskolát. Azonban az általunk alkalmazott módszerrel, az interjúk mélységének köszönhetően az egyes témákról részletesebb és mélyrehatóbb ismereteket szerezhettünk, melynek következtében árnyaltabb képet fogalmazhatunk meg. A három kontinens három iskolájának kiválasztása földrajzi mintavételezéssel történt, melyek közül egy esetben kutatási terepmunkát (Cleveland, 2017.10.10. – 2017.10.31. között) végeztünk, a többi esetben magyarországi személyes találkozók során, illetve online mélyinterjúknak és beszélgetéseknek köszönhetően nyertünk információt. A terepmunka

során készült interjúkat a Pallas Athené Alapítványok, a Tempus Közalapítvány és a Pécsi Tudományegyetem Diaszpóra Projekt támogatásával és segítségével végeztem. A kutatás alatt összesen 10 észak-amerikai, egy ausztráliai és egy dél-amerikai mélyinterjút készítettem, a különböző magyar iskolákban félig strukturált interjúztatási módszerrel.

4.1. A magyar identitás megőrzése Ausztráliában: Az Adelaide-i Magyar Közösségi Iskola

Ausztráliában jelentős a magyar diaszpóra lélekszáma, mely jelenleg 67 000 – 68 000 fő között mozog. A magyarok elsősorban Sydney-ben, Melbourne-ben és Adelaide-ben, illetve ezen városok agglomerációs körzeteiben élnek (*Gazsó, 2016*). A kivándorlás a kontinensre később indult meg, mint az amerikaira, az 1950-es évekig csak alacsony mértékű kivándorlás volt megfigyelhető, míg az '50-es évek közepétől ez megfordult és egyre nagyobb arányban érkeztek az országba magyarok (*Kuncz, 1997*). A második világháború utáni Ausztráliában a magyar menekülteknek volt igényük és lehetőségük arra, hogy az anyanyelvükön tanítsák a gyermekeiket. Az Adelaide-i Magyar Közösségi Iskola egy úgynevezett ethnic school (etnikai iskola), amelyek jellemzően nonprofit nyelvi- és kulturális központok, amelyek bárki számára elérhetőek. Dél-Ausztrália jelenleg mintegy 100 etnikai iskolája összesen 49 nyelven tanít az iskolai elfoglaltság után hétvégén, vagy este. Elvárás, hogy az iskolák minden héten legalább két órányi foglalkozást biztosítsanak a diákjaiknak, melynek célja a nyelvtanulás, fenntartani az ausztrál közösségek különböző kultúráit és a kulturális megértés és harmónia előmozdítása. A diákok általában iskolás korúak, de számos etnikai iskola is tanít az óvodásoknak és a felnőtteknek (*Department of the Premier and Cabinet, 2017*). Az Adelaide-i Magyar Közösségi Iskolát 1958-ban Dr. Nagy Ákosné alapította, azzal a céllal, hogy a magyar kultúrát, néptáncot és nyelvet tanítva megőrizze a magyar identitást az 1956-os menekült családok számára. Ekkortájt a diákok nagy része az akkori bevándorlók gyermekeiből állt, így jellemzően a 6-15 éves kor köztiek jártak az iskolába, akik létszáma 30-35 főre volt tehető. Az 1990-es években az iskola vezetését Herendi János vette át, akit e poszton később Nagy Mária és Bánházi Annamária, majd Lelkes Ilona követték. Ekkor már az ausztrál oktatási szabályozás adta lehetőség alapján érettségire készülő diák is járt az iskolába, akiket Maglai Sebestyén, majd Bánházi Annamária készített fel (*Szabó, 2017; Palotai et al., 2017*). A diákok jelenlegi számát a következő táblázat mutatja be (1. táblázat).

1. táblázat: Adelaide-i Magyar Közösségi Iskola diákjainak száma 2001–2016 közt (fő)

Év	Óvodás	Iskolai előkészítő	Általános iskolás	Középiskolás	Felnőtt	Összesen
2001	0	0	21	4	1	26
2002	0	0	18	4	0	22
2003	0	0	13	10	10	33
2004	1	0	9	6	7	23
2005	1	0	15	11	3	30
2006	4	1	15	8	0	28
2007	3	2	9	0	0	14
2008	0	2	5	5	0	12
2009	0	4	5	1	0	10
2010	0	5	5	3	0	13
2011	3	0	12	5	0	20
2012	3	2	21	1	15	42
2013	5	2	12	2	10	31
2014	5	3	13	4	15	40
2015	3	0	10	7	0	20
2016	0	0	2	15	3	20
Összesen	28	21	185	80	64	384
Arány	7,3%	5,5%	48,2%	20,8%	16,7%	100%

Forrás: Palotai et al., 2017, 96

Az adatok közül kimagaslik az általános iskolás korúak száma, amely az iskolába járók közel felét tették ki a bemutatott időszakban, amely arra enged következtetni, hogy szülők ilyen korban kezdik mélyebben megismertetni a gyerekeket származásukkal. Kisebb arányban tanultak az óvodás (7,3%) és az iskolai előkészítő (5,5%) csoport tagjai, akiknek a létszáma a vizsgált időszakban stagnált, melynek oka vélhetően az asszimilációból és a különböző nemzetiségű házasságokból adódik. Érdeemes megvizsgálni a 2011-től magyarul tanulni kezdők számát, hiszen 2010.05.26-án Magyarország Kormánya elfogadta a 1993. évi LV. törvény módosítását, bevezetve az egyszerűsített honosítási eljárást, melynek lényege, hogy nem kell letelepedni Magyarországon a határon túli magyaroknak, s nem kell állampolgársági vizsgát sem tenniük, de szükséges a magyar nyelv ismerete (*Magyarország Nagykövetsége, 2014*). A jogi intézkedés hatására, 2011-től láthatóan megnövekedett a magyarul tanulni kívánók száma. Jelentősen megnövekedett a felnőttosztályban tanulók száma, akiknek 67%-a a 2011-től tanul az iskolában (lásd az 1. táblázat megfelelő sorait). Ilyen mértékű növekedés az óvodások esetében volt még megfigyelhető, akiknek 68%-a a 2010-es egyszerűsített

állampolgársági törvény bevezetését követően elkezdett magyarul tanulni. Egyértelmű tehát, hogy a törvény módosítása pozitív hatással volt a dél-ausztráliai régió magyar diaszpórájának magyar nyelvtanulási szokásaira (*Palotai et al., 2017*).

Az ausztrál állam által előírt akkreditációval négy iskola rendelkezik, a Canberra-i, a Melbourne-i és a Sydney-i állami nyelviskola, valamint az Adelaide-i Magyar Közösségi Iskola, amely az egyetlen közösségi iskola, ahol a tanárok 100%-ban önkéntesen tanítanak. Más államokban élő magyar származású, vagy magyar nyelvet tanuló diákok az érettségire nem tudnak kellőképpen felkészülni és jelentkezni sem, melyből csupán Perth városa képez kivételt, ahol magántanulóként is jelentkezhetnek a diákok a vizsgára. Az ausztrál előírás szerint országosan minimum 15 diáknak kell az érettségi vizsgára jelentkeznie ahhoz, hogy annak lehetősége fennmaradjon, amely szám elérése komoly problémát okoz a magyar iskoláknak.

Ezt a problémát kutatja Szabó Ágnes, aki az alábbi megállapításokat tette: Érzékelhető, hogy a helyi hétvégi iskolák elegendő számú diákkal bírnak, ám mire eljutnak az érettségire, már nem jelentkeznek a nyelvi megmérettetésre. Probléma az is, hogy a hétvégi iskolák szombat délelőtti időpontja ütközik a középiskola sportprogramjaival, vagy éppen a délutáni szabadidejükben szervezett közös diákprogramokkal. További jelenség, hogy olyan nagyvárosokban, ahol nagy arányban élnek magyarok, igen alacsony számban jelentkeznek a diákok a magyar nyelvi érettségire. Az Adelaide-i Magyar Közösségi Iskolának is meg kellett küzdenie az említett problémákkal, hiszen 2010-ben olyan magyarokat kellett találniuk, akik sikeresen le tudják tenni az érettségit, hogy ezzel ne kerüljön veszélybe annak léte. Abban az évben – 2010 – sikerült 5 diákot toborozni, ám ez a szám sem volt elég ahhoz, hogy országos szinten 15 diák tegyen érettségi vizsgát (*Palotai et al., 2017, 98*)

2011-ben 5 felnőtt diák jelentkezett az érettségire Adelaide-ben annak eredményeképp, hogy az ausztráliai magyar rádiókban, újságokban, klubokban is meghirdetésre került a lehetőség, így az érettségizők száma 27-re emelkedett. Ez alapján arra lehet következtetni, hogy nem érdektelenségről van szó, továbbá arra, hogy a magyar származású felnőttek egy bizonyos rétege – akik nem tudtak magyar nyelvből érettségizni –, szívesen kipróbálná tudását. Sajnálatos módon ők ezzel a lehetőséggel csak rövid ideig tudtak élni, mivel 2012-ben a dél-ausztráliai tartomány kormánya az érettségizők életkorát 21 éves korban maximalizálta. Az

intézkedés következménye meg is látszott az jelentkezők számán, hiszen 2012-ben és 2013-ban csak 1-1 középiskolás diák érettségizett Adelaide-ből (*Palotai et al., 2017*).

Részben ezen hatások kivédésére 2013-ban megalakult az AMPE, az Ausztráliai Magyar Pedagógusok Egyesülete, mely már 2015-ben képviseltette magát a magyar Diaszpóra Tanácson. A tagság úgy vélte, érdemes lenne bevezetni az e-learning módszereit a hagyományos didaktikai és pedagógiai technikák mellett. 2014-ben az Adelaide-i Magyar Közösségi Iskola próbaként saját diákjaival próbálta ki az internetes tanítás lehetőségét, melynek 2015-ös bevezetése a hallgatói számok növekedését okozta a következő évtől, amit a következő, 2. táblázat szemléltet (*Palotai et al., 2017*).

2015-től már 7 középiskolás tanulója volt az iskolának, akiket kimondottan érettségire készítettek fel. A beiratkozott hallgatók közül 2 tanuló volt Queensland és 1 tanuló Nyugat-Ausztrália tartományból, ahol a Gold Coast-on lévő általános iskolásokat tanító Szivárvány Iskolával együttműködve is tanították a diákokat Skype-on keresztül. A következő években a tanításba bekapcsolódtak a Kőrösi Csoma Sándor program keretében Adelaide-be akkreditált ösztöndíjasok is. 2016-ban már 15 érettségire készülő diákja volt az iskolának, amelyből 10 fő más tartományból online oktatáson vett részt. 2016-ban a Károli Gáspár Református Egyetem Dr. Nádor Orsolya irányításával magyar, mint idegen nyelvszakos hallgatói, Skype segítségével, hetente tanították az iskola diákjait a Közösségi Iskola által nyújtott heti 1 óra mellett. 2017-ben 10 online tanuló diák iratkozott be más államokból, továbbá jelenleg is további 6 Adelaide-i tanulója van az iskolának, vagyis igazolást nyert, miszerint a megfelelő kommunikáció és oktatási módszertan eredményes lehet. Végül, megemlítendő a Közösségi Iskola 2014-es kezdeményezése is, melynek következtében az érettségire jelentkeztettek cserediákként tanulhatnak a kiskunhalasi Szilády Áron Református Gimnáziumban és 2017 ősztől a Bibó István Gimnáziumban. Így 2014-ben három Melbourne-i, 2015-ben egy Melbourne-i és egy Adelaide-i, 2016-ban egy Adelaide-i, míg 2017-ben egy Adelaide-i és kettő Melbourne-i diák érkezett Kiskunhalasra fejleszteni a magyar nyelvismeretét a program keretein belül (*Szabó, 2017*).

2. táblázat: Az Adelaide-i Magyar Közösségi Iskola érettségire készülő és érettségizett hallgatóinak területi összetétele (fő)

	Tartományok	2015	2016	2017	2018¹	Összesen
Beiratkozók	Dél-Ausztrália	4	5	6	2	17
	Queensland	2	2	2	2	8
	Nyugat-Ausztrália	1	1	1	2	5
	Victoria	0	1	1	0	2
	Északi Terület	0	1	1	0	2
	Új-Dél-Wales	0	5	5	4	14
Összesen:		7	15	16	10	48
Érettségizők száma:		0	1	3	7	11

¹A beiratkozott diákok száma a januári évkezdéskor várhatóan még emelkedni fog.

Forrás: Palotai et al., 2017, 99

Kihívást jelent a szervezet működésében a fenti infrastrukturális körülmények anyagi megteremtése, a megfelelő elektronikus oktatási kompetenciával rendelkező önkéntesek biztosítása és a natív nyelvi környezet virtuális megteremtése is. Ehhez nyújt részleges támogatást a fent említett hálózatos együttműködés. Az elektronikus formában segített nyelvoktatás virtuális közösségek kialakulásához vezet, mely a diaszpóra lét identitás megtartásához jelentős mértékben hozzájárulhat elszigetelődött helyzetben is. Ugyanakkor a kialakuló kapcsolatok fenntartása folyamatos tevékenységgé válik az online „okos” eszközök segítségével. Tere van a kettős identitás (ausztráliai magyar) és a magyar identitás megőrzésben a felnőttoktatásnak éppúgy, mint az új oktatási módszereknek, például az e-learning-nek. Ez utóbbi, az Ausztráliában lévő nagy távolságok miatt kiemelt fontosságú, bár nehezítik az interneten tanítást az egyes államok eltérő oktatási szabályzói, valamint az iskolák saját előírásai. A magyar nyelv tanulása azonban önmagában kevésbé ösztönző, így a felnőttoktatásban a magyar állampolgárság megszerzése igen lényeges szempont, míg a fiatalok esetében a közösségépítés (lásd cserkészlet) mellett motiváló az érettségi értékének növelése a középiskolai tárgyak kiváltásában, illetve extra pontok megszerzése az egyetemi felvételnél (*Palotai et al., 2017*).

A friss bevándorlók magyar identitással kapcsolatos attitűdje teljesen eltérő a kint élő másod- és harmadgenerációs magyarok idealizált anyaország-képéből eredő szemlélettől, sőt némely esetben ellentétes. Nem feledhető ugyanis, hogy a magyar kivándorlók egy része egzisztenciális kényszerből választja Ausztráliát, így oda beilleszkedni vágyik, asszimilálódni

akar, anyagi biztonságot kíván és az angol nyelvi ismereteit szeretné fejleszteni. Mindezt gyakran a magyar identitás ápolására fordított energia kárára teszi. Tehát időt és lehetőséget kell hagyni, hogy ezek a családok mintegy visszataláljanak magyar gyökereikhez és a közösséghez. Vagyis a közelmúltban bevándorló családok gyermekeinek teljesen más oktatási programot kell összeállítani, hiszen azok a többsége beszéli a magyar nyelvet, így főleg az írásra, olvasásra, szókincsük bővítésére kell fókuszálni.

4.2. A magyar identitás megőrzése az Amerikai Egyesült Államokban: Nyelvoktatás Cleveland-ben

Az előzőektől eltérő utat járt be egy észak-amerikai közösség. Az első magyar iskola Clevelandben 1893-ban nyílt meg, amelyet az 1892-ben alapított Szent Erzsébet magyar katolikus egyház működtetett. Az első évben egy osztállyal és egy tanítóval folyt az oktatás. Az iskolát fokozatosan bővítették, 1900-ban már több mint 350 tanulónak folyt az oktatás angol nyelven két Orsolya Rendi apáca segítségével, míg a magyar nyelvet és a hittant a plébános tanította (*Fejős, 1991, 7*). A tanulók száma folyamatos növekedést mutatott, ez köszönhető volt annak, hogy 1871 és 1913 között elsősorban gazdasági, egzisztenciális okok miatt közel 2.000.000 magyar állampolgár vándorolt a tengerentúlra (*Gazsó, 2016, 14*), ennek következtében 1919-re a beiratkozott diákok száma már elérte az 1.114-et (*Papp, 1981, 188*). 1905-ben megnyílt a város nyugati oldalán lévő Szent Imre katolikus templom, amely csatlakozott a magyar diaszpóra oktatásához, melynek során a plébános és Magyarországról küldött nővérek hozzávetőleg 150 kisdíákot tanítottak magyar nyelvre, történelemre és földrajzra (*Gárdosi, 2014*). A református egyházmegye 1894-ben építette meg az East side-on elhelyezkedő magyar templomát, itt 1919-ben a szombati, illetve a nyári szünidőre eső magyar nyelvi és hittan foglalkozásokat általánosságban mintegy 600 kisdíák látogatta. Emellett több másik hitközség (Görög Katolikus egyház, Magyar Evangélikus Gyülekezet, Zsidó Egyház) nyújtott magyar nyelvű oktatást a településen (*Papp, 1981; Fejős, 1991; Gárdosi, 2014*). Az állami iskolákkal egyenrangú és az egyházaktól független magyar iskolák huzamosabb idejű fenntartására nem nyílt lehetőség, azonban ez az igény megfogalmazódott a kivándorolt magyarokban. Egy köztes megoldással oldották meg ezt a problémát, úgy, hogy hétvégi és szünidői oktatást szerveztek meg a diaszpóra tagjai az egyházak segítségével. A magyar kormány is ezt az oktatási formát szorgalmazta, továbbá azt, hogy új templomok építésekor

megfelelő iskolahelyiséget is létesítsenek az egyházak (*Fejős, 1991; Gárdosi, 2014*). Az oktatás bővítése érdekében a magyar kormány az iskolák számára egységes tantervet dolgoztatott ki, amelyet a Julián Egyesület (1904-ben alapították, gróf Széchenyi Béla kezdeményezésére) vállalt magára. A tanterv előírta a feldolgozandó anyagot és részletes pedagógiai vezérfonalat adott, melynek során a következő tananyagot kapták a diaszpórában élők: magyar nyelv (beszéd és értelemgyakorlatok, olvasás, írás, nyelvtan), a magyar nemzet története, alkotmánytan, Magyarország földrajza, éneklés (népdalok, egyházi énekek), melyekhez a hazai elemi iskola tankönyveit, segédkönyveit kellett használniuk az oktatóknak (*Fejős, 1991, 12; Gárdosi, 2014*). Azonban a cleveland-i magyar diaszpóra hamar hangot adott annak, hogy számukra nagyobb szükség lenne kifejezetten az amerikai magyar iskolák számára készített tankönyvekre, hiszen a másod- és harmadgenerációs magyarok már másképp kötődnek az anyaországhoz, mint a magyarországi társadalom (*Fejős, 1991; Gárdosi, 2014*).

A magyar migráció felerősödött az 1940-es években, amikor alig két évtized alatt több százezer ember hagyta el Magyarországot három, időben és jellegében eltérő migrációs hullámmal. Az első szakasz a háború alatt külföldre került és hazatérni nem kívánó katonákból, hadifoglyokból és deportáltakból, valamint a közeledő szovjet hadsereg elől menekülőkből állt, a második az államszocializmus előtti évek demokratikus törekvéseinek képviselői és pártolói alkották, míg a harmadikat az 1956-os forradalom leverése váltotta ki (*Gazsó, 2016, 19*). Az Egyesült Államokba irányuló migráció jelentős részét a „dipik” (hontalan személyek státusza, amely az angol elnevezésből ered: displaced person, rövidítve DP) adták. A Magyarországról érkezettek a hátrányos megkülönböztetést elszenvető, volt ellenségnek tartott menekültek közé tartoztak (ex enemy DPs) Olaszországgal, Romániával és Bulgáriával egyetemben, ahonnan több, mint 360 000 fő vándorolt az Egyesült Államokba (*Gazsó, 2016*). Az 1956-os forradalom után mintegy 200 000 ember hagyta el Magyarországot (akiket a diaszpórában élők ötvenhatosoknak neveztek), akiknek a jelentős része 1956 és 1957 között hagyta el Magyarországot és legtöbben az Egyesült Államokba költöztek, számuk közel 40 000 fő-re tehető (*Gazsó, 2016*). Ohio államba, azon belül is Cleveland-be jelentős számban érkeztek magyarok, ami azt jelentette, hogy továbbra is szükség lesz a magyar oktatásra és iskolákra, sőt azok bővítésére is. Ennek hatására 1958-ban megalakult a Magyar Központi Tankönyvbizottság, amely Cleveland városában két magyar iskola fenntartásáról gondoskodott. A város két felén tartottak oktatást, Palasics János vezetésével a keleti, míg B.

Kovács Fréda vezetésével a nyugati oldalon volt felnőttoktatás, heti rendszerességgel magyar nyelvtanfolyamokat szerveztek magyarul már alig beszélő másod- és harmadgenerációs magyar származású fiatalok részére (Somogyi, 1989). 1962-ben a keleti oldali cserkészotthonban megalakult a Clevelandi Szabadságharcos Kör Reményik Sándor Magyar Nyelviskolája, ahol hét éven keresztül átlagosan 60-70 diák tanult magyarul. 1969-ben újraszervezték a Buckeye negyed (az 1900-as évek első felének Cleveland-i magyar negyede) iskoláját, amely a Gárdonyi Géza Magyar Iskola nevet kapta. Az oktatás központja eleinte a cserkészotthon volt, majd később átkerült a Harvey Rice könyvtárba és az evangélikus templomba. Emellett a Magyarországi Szent Margit római katolikus egyházközség kezdeményezésére szintén újabb magyar iskolát szerveztek, ahol a nyelvoktatást vasárnap délelőttönként rendezték, továbbá a későbbiekben az oktatást Somogyi Ferenc egyetemi tanár magyarságtudományi előadássorozata egészítette ki (Szentkirályi, 2013; Gárdosi, 2014).

1958-ban megalakult a Cleveland-i Magyar Iskola dr. Papp Gábor vezetése alatt, amely főként az 1945 után érkezettek és az '56-osok angol és gyermekeik magyar nyelvre történő oktatására hozták létre. Az iskola létrehozása szorosan kötődött és jelenleg is kötődik a cserkész mozgalomhoz. Az alapításának célja, hogy a Cleveland-ben élő magyar diaszpóra bekapcsolódjon a cserkészmunkába és folytassa azt, illetve a magyar keresztény nemzeti öntudat átmentése, a magyar nyelv és kultúra megőrzése a másod-, harmad- és negyedgenerációs magyarok számára (Szentkirályi, 2008). Az iskola létrejöttkor jellemzően Magyarországról érkezett gyermekek oktatása folyt az iskolában, amely azt jelentette, hogy a tanulók nem rendelkeztek magyar nyelvi nehézségekkel. A diákok közül mindenki anyanyelvi szinten beszélt magyarul, így az iskolai oktatás során főként a cserkész vezetőképzéshez kapcsolódó anyagokat tanulták. Azonban az évek előrehaladtával, a diaszpórában élők magyar nyelvi háttere megváltozott, amely a tananyagtartalom változását indukálta (Németh, 2008; Gárdosi, 2014). Az iskola 1958-ban egy magánháznál kezdte meg működését mindössze 36 tanulóval, és az oktatás során a magyar alapismeretek mellett magyarságismeretet tanultak a diákok. Későbbiekben az oktatás helyszíne átkerült a cserkészotthonba, majd a görög katolikus magyar egyházközség templomába, utána pedig az egy helyen működő West side-i evangélikus templomba és református egyházba. A Magyar Iskola első 20 évében több mint 600 hallgató tanult magyar nyelven (Somogyi, 1989, 10-11; Gárdosi, 2014). A Magyar Iskola oktatását az 1988-ban kinevezett igazgatója Szentkirályi

Ödön reformálta meg, aki átdolgozta és rendszerbe foglalta az iskola tananyagát, tanítási rendszerét. A Magyar Iskola oktatásába beépült a cserkész őrvezetői és segédtszti oktatás, amely a cserkészeti előmenetelben nyújtott segítséget, és az iskola átvette a cserkészvezető képzés tanításának az anyagát is, illetve arra törekedtek, hogy Magyarország földrajzát és történelmét globálisabb szemléletben tanítsák a diákoknak (*Tálas, 2015*). Jelenleg a Szent Imre római katolikus templom és a Cserkészház tantermeiben folyik hétfő este magyar oktatás Szentkirályi Judit vezetésével gyermekeknek és felnőtteknek egyaránt. A tanrendet a péntek esti cserkészgyűlések és a kedd esti Regös néptánc csoport oktatása egészíti ki (*Gárdosi, 2014*). Az iskola szülői adományokból tartja fenn magát, a tanítók is önkéntes munkát végeznek az oktatás során, akik cserkészek. Az oktatáshoz nem szükséges sem pedagógus, sem tanári végzettség, (*Gárdosi, 2014*).

A Magyar Iskola jelenlegi (2017-2018-as) tanévében 11 csoportban folyik az oktatás, három óvodai csoport, hét iskolai osztály, őrvezetői tanfolyam és a felnőtt csoport, melyeknek mind külön saját oktatójuk van. Három óvodai csoportja (A, B és Alap) van az iskolának, ahova 4-6 év közötti gyerekek járnak. Az A óvodába a 4-5 évesek járnak, akik az éves tananyag során magyar nyelvű játékokat kiszámolókat, mondókákat és énekeket tanulnak, magyar nyelvű mesét néznek, emellett színezőt és kivágó könyveket is használnak. A B óvoda 5-6 éves gyerekeket oktat hasonló témákban és módszerekben, mint az A óvoda, kiegészülve az ABC tanulásával. Az említett óvodai csoportokba járó gyerekekről készül egy értékelés az év végén. Az óvodás csoportok oktatása néha angol magyarázatot is igényel, de a tanárok törekszenek az állandó magyar beszédre. Az Alap óvoda a magyarul nem beszélő gyerekek magyar nyelvre való tanítását végzi, kiküszöbölve azt a problémát, hogy az egyes azonos korú gyerekek között különböző nyelvtudási szint figyelhető meg (*Gárdosi, 2014; Magyar Iskola Cleveland, 2017*).

A hetedik osztály elvégzése után a diákok járhatnak az őrvezetői tanfolyamra, amelyet az iskola a cserkészzel közösen szervez. A 13-14 éves tanulók a tanfolyam során már az irodalom, a történelem és a földrajz tudományokban is elmélyülnek a Külföldi Magyar Cserkészsövetség (KMCsSz) által kiadott tankönyv és munkafüzet segítségével. Emellett az osztályokhoz hasonlóan az őrvezető képzésen is verseket kell megtanulni és szavalni az év végén a diákoknak, Papp Váry Elemérné Hitvallását, Reményik Sándor Az ígét és Mécs László A pisztrángok példáját. Az év végén vizsgát tesznek a diákok, amelyet a KMCsSz állít össze. A

sikeres vizsgát tett tanulók megkapják az őrsvető rangot a cserkészcsapatuknál (Szentkirályi, 2008; Gárdosi, 2014).

2002 óta magyar, mint idegen nyelv oktatása is folyik a cleveland-i Magyar Iskolában, amelyen jellemzően magyar származású felnőttek vesznek részt. Kezdetben a „Halló, itt Magyarország!” című tankönyvet próbálták használni, de a tapasztalatok szerint a könyv nehézséget okozott a diákoknak, hiszen a könyv egynyelvű és angol magyarátok híján nehezen érthető a diákok számára, ezért az oktatók a saját maguk által készített anyagokat használják. A legnagyobb problémát a kezdő diákok számára a kiejtés és a helyesírás jelenti (Gárdosi, 2014).

Fontos kiemelni, hogy a cleveland-i Magyar Iskola hétfői foglalkozása mellett, a tanév végeztével nyári iskolatáborozásra is van lehetőség, amely szerves része a magyar nyelv és kultúra terjesztésének az Egyesült Államokban. Az első iskolatábort 1968 júliusában szervezték meg a fillmore-i Sík Sándor Cserkészparkban, a Külföldi Magyar Cserkészszövetség által. Jelenleg a táborozók jelentős része Cleveland-i magyar és a Magyar Iskola tanulója. A tábor jellege és felépítése cserkész alapokra épül, azonban a részvételnek nem feltétele a cserkész előélet. A táborozás alatt a gyerekek délelőtti korosztály és magyar nyelvtudás szerinti csoportba osztva magyar irodalmat, nyelvtant, történelmet és földrajzot tanulnak, míg délután kézműves foglalkozás, népdal, sport és néptánc foglalkozáson vehetnek részt. A táborok tematikusan egy történet köré épülnek, melyet a magyar irodalom klasszikusaiból, vagy történelmi eseményekből merítettek (Gárdosi, 2014).

A terepmunka alatt végzett kutatás folyamán látható volt, hogy a cleveland-i magyar nyelvoktatásban tevékenykedő vezetők, oktatók, diákok és szülők hatalmas energiát fordítanak arra, hogy a magyar nyelvoktatás mellett minél átfogóbb identitásmegőrző tevékenységet végezzenek. A nyelvtanulás eszközeként több magyar verset tanulnak, illetve a magyar nemzeti ünnepek során az iskola növendékei a cserkészzel egyetemben programokkal készülnek a magyar közösségnek. A Magyar Iskola több helyi magyar szervezettel ápol kapcsolatot (magyar egyházak, cserkészet, néptánc csoport stb.), akikkel közösen teljessé tudják tenni a helyi magyarok identitás-megőrzés iránti igényeit.

4.3. A magyar identitás megőrzése Brazíliában: A São Paulo-i Magyar Iskola

A latin-amerikai térségben magas a száma a magyar diaszpórának, amely 125 000 főre tehető, melyből legnagyobb arányban Brazíliában (75 000 fő) és Argentínában (40 000 fő) élnek. A magyar kulturális élet leginkább São Paulo-ban és Buenos Aires-ben koncentrálódik (Gazsó, 2016). A São Paulóban található magyar oktatás létrejött a többi vizsgált területi egység magyar nyelv oktatásának intézményesültségével és korával ellentétben más motivációval és más korban alakult ki. A brazil nagyvárosban a magyar nyelv oktatásának intézményes megalapítása 2015-ben a magyar nyelv és kultúra tanfolyam keretein belül az Universidade de São Paulo-n (USP) jött létre.

A magyar nyelv tanulására való igény, illetve a magyar nyelv oktatásának megjelenése egyértelműen összekapcsolható a 2010-es egyszerűsített állampolgárság megszerzésére irányuló törvény bevezetésével. Az állampolgársági kérelem beadásának feltétele egy konzuli elbeszélgetés, mely zökkenőmentes párbeszédet követel. A meghallgatáson elvárt nyelvtudás szintje könnyen teljesíthető volt, tulajdonképpen 10-15 nyelvóra után. 2014-ben megváltoztak a nyelvi elvárások, miszerint minimum fél évi magyar nyelv tanulása után mehettek konzuli meghallgatásra, majd 2015-ben tovább szigorodtak a feltételek, másfél évnyi nyelvtanulás után engedhették a nyelvtanárok a konzuli elbeszélgetésre a kérelmezőket. A Brazíliában élő magyar diaszpóra igénye megjelent a magyar nyelv intézményesített tanulása iránt, mely életre hívta a magyar nyelv és kultúra tanfolyamot. Az első órán tájékoztatást kapnak a magyarul tanulók arról, hogy a kurzusnak nem a konzuli elbeszélgetésre való gyors felkészítés a célja, hanem a magyar nyelv elsajátítása és a kultúra alapos megismerése - mely révén a tanfolyam segíti a Magyarországon való beilleszkedést. A tananyag helyes nyelvhasználatot tanít, írást és olvasást is elvár, magyar nyelvi szókészlete több témakört érint, kulturális része szintén sokkal több, mint amit a konzuli elbeszélgetésen elvárnak, ugyanis a konzuli elbeszélgetés témaköreit tekintve ugyanis nagyon kevés témát érint: bemutatkozás, a család bemutatása, a magyar gyökerek bemutatása, Magyarországról minimális kulturális ismeretek. A diákok létszámának alakulását a következő, 3. táblázat szemlélteti.

3. táblázat: A São Paulo-i Egyetemre (USP) beiratkozó és sikeresen vizsgázó diákok száma
2015-2017

	2015	2016	2017
Beiratkozók	254	266	247
Sikeresen vizsgázók	171	207	196
Sikeresen vizsgázók aránya	67,3%	77,8%	79,3%

Forrás: USP adatok alapján, saját szerkesztés

A magyar nyelvi oktatás diáklétszáma stagnál, azonban a sikeresen vizsgázók aránya, amely a kurzus kimeneteli követelménye, folyamatos növekedést mutat. A diákokat magyar nyelvtudási szint alapján csoportokra bontották, kezdő, középhaszadó és haladó csoportokra. A legtöbb tanuló a kezdő csoportba jár, ennek következtében további csoportbontásra volt szükség. Az órákon nyújtott tananyag célja a magyar nyelv elsajátítása és a kultúra alapos megismerése - mely révén a tanfolyam segíti a Magyarországon való beilleszkedést. Az oktatás során a Szita Szilvia és Pelcz Katalin (a Pécsi Tudományegyetem Általános Orvostudományi Kar Nemzetközi Oktatási Központ magyar programjának vezetője) MagyarOk tankönyvekből készülnek a diákok, melyek mellett a Pécsi Tudományegyetem Könyvtára biztosít magyar nyelvű könyveket a diákoknak (*saját gyűjtés, 2017*).

Az Universidade de São Paulo magyar tanfolyama hosszú távon segít a diákoknak, hogy a felszínes ismereteken túl birtokukba kerüljön az a tudás, mellyel valóban boldogulni tudnak Magyarországon. A magyarul tanulók motivációját nem kizárólag az állampolgárság megszerzése jellemzi, sokkal inkább megfigyelhető a hallgatók általános érdeklődése és a felsőoktatási különböző ösztöndíjak, pályázati lehetőségek által kínált lehetőségek. A Magyarországot célzó sikeres ösztöndíjak egyértelműen hozzájárulnak a magyar állampolgárság megszerzése vágyának kialakulásához (*saját gyűjtés, 2017*).

Az Universidade de São Paulo magyar nyelv és kultúra tanfolyama kettős cél által vezérelt. Elsősorban a magyar nyelv és kultúra megismeréséhez segíti hozzá a magyar diaszpórát, mellyel kialakul a motiváció a valódi megismeréshez. Valamint az állampolgárság megszerzéséhez szükséges nyelvtudást biztosítja - mely sok esetben az elsődleges motiváció a magyar nyelv és kultúra megismerése mellett, mikor a magyar identitás már megjelenik az egyénben, tudatosan - a magyar tanfolyam.

4.4. Az Adelaide-i, Cleveland-i és São Paulo-i magyar nyelvoktatás összehasonlítása

A három képzés magyar nyelv tanulását (tanítását) közös cél vezérli: a magyar nyelv megőrzése és a többed generációs magyarok hagyomány- és identitás-tudatának megőrzése. A módszertan azonban jelentősen eltér egymástól, mind oktatási anyagban, mind didaktikai módszertanban. Ezeket a különbségeket szemlélteti és taglalja a 4. táblázat, ahol eltérő szempontok alapján összevetésre kerültek a magyar iskolák.

4. táblázat: Adelaide-i, cleveland-i és São paulo-i magyar iskolák összehasonlítása

	Adelaide-i Közösségi Iskola	Cleveland-i Magyar Iskola	Universidade de São Paulo
Oktatók	önkéntes	önkéntes	egyetemi oktatók
Iskolába járó korosztályok	Minden korcsoport jelen van	5 éves kortól 14-15 éves korig, illetve felnőttoktatás	felnőttoktatás
Motiváció	identitásmegőrzés, magyar állampolgárság megszerzése	identitásmegőrzés	magyar állampolgárság megszerzése, identitás megőrzés, magyarországi tanulmányok
Oktatás módszertana	Saját anyagok, ausztráliai magyar érettségire felkészítő könyvek, Skype oktatás	Balassi Intézet tankönyvei, Cserkészlet tankönyvei, vers tanulás	MagyarOk tankönyv, Pécsi Tudományegyetem Könyvtára által biztosított magyar nyelvű könyvek
Partner intézmények	Pécsi Tudományegyetem, Magyar Kormány Kőrösi Csoma Sándor program, Rákóczi Szövetség, a Károli Gáspár Egyetem, Kőrösi Csoma Sándor Kulturális Kör, Ethnic School Association	Cleveland-i Magyar Cserkészlet, magyar egyházak, Regös Néptáncsoport, Külföldi Magyar Cserkészszövetség, Balassi Intézet	Pécsi Tudományegyetem, Pallas Athene Domus Animae Alapítvány, Magyar Ház
Hagyományörző tevékenység	Ünnepi hagyományörzés, magyar kulturális ismeretek oktatása	Rendszeres hagyományörzés a cserkészzel, az egyházzal és a néptáncsoporttal	Magyar kulturális ismeretek oktatása, ünnepi hagyományörzés

Forrás: Palotai et al., 2017, 99 alapján, saját szerkesztés

A három központ magyar oktatásának kezdete merőben eltér egymástól, ez magyarázható azzal, hogy Észak-Amerikába és Latin-Amerikába időben korábban érkezett a magyar közösség, így korábban is alakultak ki a nyelvoktatás intézményrendszerének alapfeltételei. A Cleveland-i nyelvoktatást az egyházak segítségével hozták létre és működtették (és működtetik ma is), míg az Adelaide-i iskola magánszemélyek kezdeményezéséből indult, a São Paulo-it pedig a helyi egyetem működteti a Pallas Athene Domus Animae Alapítvány és a Pécsi Tudományegyetem támogatásával. Az Adelaide-i és a mai Cleveland-i magyar iskolát is 1958-ban alapították, azonban az Ohio-i város előnyét képezi az, hogy a településen már 65 éve

folyik a magyar nyelv oktatása, amely mind oktatási anyagban, infrastruktúrában és tapasztalatban is jelentős előnyt jelent, ezzel szemben az Universidade de São Paulo nyelvstanfolyama újnak mondható, hiszen csupán 2015-ben kezdte meg az oktatást. A mai magyar diaszpóra jelentős részét az Amerikai kontinensen élők teszik ki (Gazsó, 2016), így jóval nagyobb bázisból tud meríteni a Cleveland-i iskola, mint az Adelaide-i. A mennyiségi és térbeli korlátot kiküszöbölve hozta létre online oktatását az ausztráliai iskola, mellyel növelni tudta diákjainak a számát. Cleveland-ben az iskola falai között folyik az oktatás, emellett az iskola online tanítással is próbálkozott az elmúlt években, azonban ez nem bizonyult sikeresnek. Ennek oka abban keresendő, hogy azokban az Egyesült Államokban található városokban, ahol van magyar közösség, ott jellemzően magyar nyelvoktatás is folyik. São Paulo-ban az Universidade de São Paulo egyetemen történik az oktatás, azonban a tanulók fő motivációja eltér a többi bemutatott iskolától, hiszen elsődlegesen a sikeres konzuli beszélgetéssel elérhető magyar állampolgárság megszerzése, magyarországi tanulásra való felkészülés a cél. Az iskolák oktatási struktúrája is erősen eltér egymástól. Az Adelaide-i Magyar Közösségi Iskola minden korosztályt felölel az oktatásában (óvodás, általános iskolás, középiskolás és felnőtt), a Cleveland-i Magyar Iskola óvodás-, iskolás- (13-14 éves korig) és felnőttoktatást tart a kurzusai alatt, São Paulo-ban jellemzően a felnőtt (leginkább egyetemista) korosztály veszi igénybe az Universidade de São Paulo egyetem nyelvstanfolyamát. Fontos azonban megjegyezni, hogy Cleveland-ben, az iskola mellett számos magyar nyelvű szervezet működik együtt (Clevelandi Magyar Cserkészlet, Regös Néptáncsoport, misék, istentiszteletek, rendezvények), melyet a felnőtt korosztály is látogat, és ahol a magyar nyelv használata megkövetelt, így szókincsüket fejleszteni tudják, illetve nyelvtudásukat szinten tartani. Továbbá a kimenetel is különbözik, hiszen Adelaide-ban az iskola fő célja (a magyar nyelvtanítás mellett), hogy a diákok megszerezzék az ausztrál állam által megalapított magyar érettségit; a Cleveland-i iskola fő kimenetele, hogy a tanulók elvégezzék és sikeresek vizsgát tegyenek a Külföldi Magyar Cserkészszövetség őrsvezetői tanfolyamán (amely a cserkészzel való szoros együttműködést is mutatja); São Paulo-ban az egyetemi vizsgarendszerhez hasonló félévenkénti vizsga letétele a követelmény, míg kimeneteli követelménynek a diákok fő motivációjának teljesülését lehet nevezni, amely a magyar állampolgárságnak a megszerzése.

5. ÖSSZEGZÉS

Jól látható, hogy a három iskola fő célja a magyar nyelv tanítása több generációs magyar diaszpóra körében, és ezáltal a magyar identitás erősítése, de mindezt eltérő módon és utakon járva teszik meg. A vizsgált magyar iskolák diákbázisában is különbözőségeket találunk, mely magyarázható a vizsgált országokban élő magyar diaszpóra számával, de mindhárom iskola lehetőségeinek és infrastruktúrájának megfelelően hatalmas erőfeszítések mellett tartja fenn a magyar nyelvoktatást, ezáltal örökíti a magyar nyelvet, identitást és a hagyományokat Adelaide-ban, Cleveland-ben és São Paulo-ban a jövő generációjában. Mindezekből következően, véleményünk szerint fontos lenne egy közös hálózaton keresztül történő tudástranszfer kialakítása a határon túli magyar iskolák között, amely lehetőséget biztosítana az oktatási anyag és módszertan megosztására, illetve annak közös továbbfejlesztésére. E tevékenységek összefogására a Pécsi Tudományegyetemen működő Diaszpóra Projekt Hálózat szervezete alkalmas lehetne. Az egyetem égisze alatt olyan magyar-magyar nemzetközi workshop-ok szerveződhetnének a témában, ahol a módszertanok best practice-eit is be lehetne mutatni, továbbá a felmerülő működési problémák közös pályázati és kormányzati együttműködéssel elérhető megoldásán is közösen lehetne együtt gondolkodni.

IRODALOMJEGYZÉK

- Amastae, J. (1982): Language Shift and Maintenance in the lower Rio Grande Valley of Southern Texas. In: Florence Barkin – Elizabeth A. Brandt – Jacob Ornstein – Galicia (eds.): Bilingualism and Language Contact: Spanish, English, and Native American Languages. New York – London: Teachers College Press, Columbia University, pp. 261–277.
- Androutsopoulos, J. (ed.) (2014): Mediatization and sociolinguistic change. Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co KG., Vol. 36, 557 p.
- Bartha Cs. (2003): A kisebbségi nyelvek megőrzésének lehetőségei és oktatása. Forrás: <http://real.mtak.hu/13812/1/kimenet.pdf> 2018. 03. 16., 9 p.
- Bartha Cs. (2005): A kétnyelvűség alapkérdései: Beszélők és közösségek. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 268 p.
- Borbély A. (2001): Nyelvcseré. Budapest: MTA Nyelvtudományi Intézet, 305 p.
- Borbély, A. (2001): A nyelvcseré folyamata és kutatása. Nyelvtudományi Közlemények, Vol. 98, pp. 193–215.

- Csapó, J. – Trócsányi A. (2007): Sustainability and Tourism in Pécs. Grazer Schriften der Geographie und Raumforschung. Contributions to the topic INTERREG IIIC Project „Ökoprotit International”. Graz, pp. 143–150.
- Department of the Premier and Cabinet (2017): Ethnic schools. Source: <https://www.sa.gov.au/topics/education-and-learning/schools/choosing-a-school/ethnic-schools> 2017.12.14.
- Dorian, N. C. (1981): Language Death. The Life Cycle of a Scottish Gaelic Dialect. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 206 p.
- Edwards, J. (1985): Language, Society and Identity. Oxford: Basil Blackwell, 256 p.
- Feischmidt M. (2007): A megalapozott elmélet. In: Kovács Éva (szerk.): Közösségtanulmányok. Módszertani jegyzet. PTE BTK Kommunikáció és Médiatudományi Tanszék. Pécs-Budapest: Néprajzi Múzeum, REGIO könyvek, pp. 234–242.
- Fejős Z. (1991): Az anyanyelvi oktatástól az etnikus kultúra átörökítéséig. (Magyar iskolaügy Amerikában 1890 és 1940 között). Budapest: Magyar Tudományos Akadémia Társadalomtudományi Kutató Központ Kisebbségkutató Intézet, 184, pp. 7–40. Forrás: http://kisebbségkutato.tk.mta.hu/uploads/files/olvasoszoba/magyarsagkutatoevkonyv/evkonyv1990_91.pdf 2017.12.22.
- Fenyvesi, A. (szerk.) (2005): Hungarian language contact outside Hungary: Studies on Hungarian as a minority language. Amsterdam: John Benjamins Publishing, Vol. 20, 424 p.
- Fishman, J. A. (1966): Language loyalty in the United States: The maintenance and perpetuation of non-English mother tongues by American ethnic and religious groups. Mouton, The Hague, 478 p.
- Gal, S. (1979): Language shift: Social Determinants of Linguistic Change in Bilingual Austria. New York-San Francisco-London: Academic Press, 213 p.
- Gal, S. (1991): Mi a nyelvcsere és hogyan történik? Regio – Kisebbségtudományi Szemle, Vol. 2, No. 1, pp. 66-76.
- Gárdosi R. (2014): A clevelandi magyar nyelvoktatás múltja és jelene. pp. 58-67. Forrás: http://epa.oszk.hu/01400/01467/00012/pdf/EPA01467_thl2_2014_2_058-067.pdf 2017.12.22.
- Gazsó D. (2016): A magyar diaszpóra fejlődéstörténete. Kisebbségi Szemle, Vol. 1, No. 1, pp. 9–35.
- Grenoble, L. – Whaley, L. (eds.) (1998): Endangered Languages: Language Loss and Community Response. Cambridge, Cambridge University Press, 380 p.
- Grin, F. (1999): Market Forces, Language Spread and Linguistic Diversity. Kontra, M. – Phillipson, R. – Skutnabb-Kangas, T. – Várady, T. (1999): Language: A Right and a Resource. New York: Central European University Press, pp. 169–186.
- Grosjean, F. (1984): Life with Two Languages. An Introduction to Bilingualism. Harvard University Press, 384 p.

- Haugen, E. (1972): The stigmata of bilingualism. In: Dil, A. S. (ed.): The Ecology of Language. Essays by Einar Haugen, Stanford, Stanford University Press, pp. 307–344.
- Henry, M. – Carroll, F. – Cunliffe, D. – Kop, R. (2017): Learning a minority language through authentic conversation using an online social learning method. Computer Assisted Language Learning, pp. 1–25.
- Jarjabka Á. (2012): Kultúramenedzselési ismeretek. Pécs: Carbocomp Nyomda, 3. kiadás, 279 p.
- Keményfi R. (2011): A nemzeti tér építésének lokális útjai, mitikus képzetei és térképi megjelenítésének formái. MTA Doktori értekezés, Debreceni Egyetem, 359 p.
- Kloss, H. (1966): German-American language maintenance efforts. In: Fishman, Joshua A. — Nahirny, V. — Hoffman, J. — Hayden, R. (eds.): Language Loyalty in the United States. The Hague, Mouton, pp. 206–252.
- König, M. (1999): Cultural Diversity and Language Policy. International Social Science Journal, Vol. 51, No. 161, pp. 401–408.
- Krauss, M. (1998): The scope of the language endangerment crisis and recent response to it. In: Matsumura, K. (ed.): Studies in Endangered Languages. Tokyo: Hituzi Syobo, pp. 108–109.
- Kuncz E. (1998): Magyarok Ausztráliában. Budapest: Teleki László Alapítvány, 250 p.
- Kvale, S. (2005): Az interjú. Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba. Budapest: József Attila Műhely, 288 p.
- Lanstyák I. – Simon Sz. – Szabó Mihály G. (1999): Nyelvpolitika a kisebbségi oktatásban. Fórum Társadalomtudományi Szemle, Vol. 1, No. 1, pp. 89–98.
- Lanstyák I. (2000): A magyar nyelv Szlovákiában. Budapest – Pozsony: Osiris–Kalligram–MTA Kisebbségkutató Műhely, 368 p.
- Magyarország Nagykövetsége Forrás: http://www.mfa.gov.hu/kulkepvisolet/YU/hu/Konzuliinfo/tajekoztato_honositasi_eljarasrol.htm 2017.07.01.
- Németh Sz. (2008): Hétféle magyar iskolák az USA-ban – 2008 (Interjú- és dokumentumelemzés). In: Papp Z. A. (szerk.): Beszédből világ. Elemzések, adatok amerikai magyarokról. Budapest: Magyar Külügyi Intézet, pp. 266–300.
- Nora, P. (2003): Emlékezet és történelem között. Múlt és jövő, Vol. 14, No. 4, pp. 3–16.
- Palotai J. – Szabó Á. – Jarjabka Á. (2017): The identity preserving efforts of the Hungarian diaspora in Australia through the example of the Hungarian Community School in Adelaide. Civil Szemle, Vol. 14, No. 3, pp. 87–103.
- Papp, S. M. (1981): Hungarian Americans and Their Communities of Cleveland. Cleveland Ethnic Heritage Studies. Cleveland: Cleveland State University, 324 p.
- Péntek J. (2000): A nyelv ritkuló légköre. Kolozsvár: Komp-Press, 290 p.
- Sándor A. (2000): Anyanyelvhasználat és kétnyelvűség egy kisebbségi magyar beszélőközösségben, Kolonban. Pozsony: Kalligram, 173 p.

- Skutnabb-Kangas, T. (1999): Linguistic Diversity, Human Rights and the “Free” Market. In: Kontra, M. – Phillipson, R. – Skutnabb-Kangas, T. – Várady, T. (1999): Language: A Right and a Resource. New York: Central European University Press, pp. 187–222.
- Skutnabb-Kangas, T. (2000): Linguistic Genocide in Education — or Worldwide Diversity and Human Rights? New Jersey: Lawrence Erlbaum, 824 p.
- Somogyi F. (szerk.) (1989): Emlékkönyv. Az Egyesült Magyar Alap húszévi működéséről 1968–1988. Cleveland, Ohio, 56 p.
- Szabó, Á. (2017): Hungarian Community School Adelaide. The Ethnic Schools Association of South Australia Inc. Source: <http://admin.mailo.com.au/t/ViewEmail/r/D0D001E336FBC50F2540EF23F30FEDED/23EF4B1ABE29A4B063B21DE8DA818551> 2017.12.28.
- Szentkirályi E. (2013): Hungarians in Cleveland 1951-2001: Then and now. Doktori értekezés, Debreceni Egyetem, 179 p.
- Szentkirályi E. (szerk.) (2008): Clevelandben még élnek magyarok? Visszaemlékezések gyűjteménye. Cleveland: Cleveland Cserkész Regös Csoport, 175 p.
- Szépe Gy. (1999): The position of Hungarians in Romania and Slovakia in 1996. Nationalities Papers, Vol. 27, No. 1, pp. 69–93.
- Tabouret-Keller, A. (1968): Sociological factors of language maintenance and shift: a methodological approach based on European and African examples. In: Fishman, Joshua A. – Ferguson, Charles A. – Das Gupta, J. (eds.): Language problems of Developing Nations. New York: John Wiley and Sons, Inc., pp. 107–118.
- Tálas T. (2015): Szentkirályi Ödön bácsi mesél a Magyar Iskoláról. Bocskai Rádió, Forrás: <https://www.bocskairadio.org/szentkiralyi-odon-bacsi-mesel-a-magyar-iskolarol/> 2017. 12. 22.
- Taylor, P. J.– Flint, C. (2000): Political geography. Prentice Hall, 412 p.
- Universidade de São Paulo (2018): Az iskola belső anyaga.
- Vers R. – Wetzl V. – Reményi P. (2017): A magyar kisebbségi kultúra és intézményei a Nyugat-Bácskában – Zombor és Kúla. In: Mediterrán és Balkán Fórum, Vol. 10, No. 3, pp. 15–28.

A TUDOMÁNYOS KOMMUNIKÁCIÓ INTERKULTURÁLIS KIHÍVÁSAI A

21. SZÁZADBAN

INTERCULTURAL CHALLENGES OF ACADEMIC COMMUNICATION IN THE 21ST CENTURY

MÁRTA ANETTE

PhD, adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

anette@tkk.pte.hu

Absztrakt¹⁶

Az utóbbi évtizedekben a szakmai-szervezeti kommunikáció és az ehhez kapcsolódó kommunikáció-menedzsment a vállalati tevékenységek egyik fontos alkotóelemévé vált. A tanulmány ezen ismérvek mentén vizsgálja a tudományos kommunikációt, mivel meghatározott szakmai szervezetekhez és kultúrákhoz kötődik, és a résztvevők száma, a kommunikáció különböző módjai és műfajai miatt mind a kommunikációs folyamat szervezői, mind a résztvevők részéről tervezést és ellenőrzést igényel. A nemzeti, szervezeti, szakmai és tudományterületi kultúrák sokszínűsége olyan interkulturális tudományos kompetenciák elsajátítását és használatát teszi szükségessé, amelyek az utóbbi évtizedekben folyamatosan jelennek meg a nemzetközi tudományos életben. Bizonyos nyelvpárok viszonylatában végzett interkulturális retorikai elemzések eredményeit és módszereit alapul véve a magyar tudományos élet néhány mennyiségi és minőségi jellemzője került feltárássra. Ezek alapján további kutatásokra, valamint a kutatói utánpótlás ilyen jellegű szakmai felkészítésére van szükség.

Kulcsszavak: szakmai közösség, kommunikáció-menedzsment, interkulturális retorika, interkulturális tudományos kompetencia

¹⁶ A tanulmány Best Paper díjas lett, a teljes anyag a Vezetéstudomány c. folyóiratban fog megjelenni. The paper has won a Best Paper Award, the full article will be published in the Budapest Management Review journal.

Abstract

In the past decades, professional and organizational communication, along with communication management issues, have gained priority in the daily activities of organizations. The present study explores some characteristics of academic communication in this perspective as it is associated with certain professional organizations and cultures. Furthermore, the number of academics and the various genres and modes involved highlight the need for detailed planning and controlling of the process, with regard to executives and participants alike. The diversity of national, organizational, professional and disciplinary cultures calls for the acquisition and application of intercultural academic competencies which have been arising in international academic communication recently. The present study introduces some quantitative and qualitative characteristics of Hungarian academic communication, based on the methods and findings of previous surveys on intercultural rhetoric. The results of the research on Hungarian academic communication are twofold: first and foremost, further investigation is needed to explore all features of the Hungarian academic discourse community. Moreover, equipping young researchers with intercultural academic competence is paramount.

Keywords: Discourse community, Communication management, Intercultural rhetoric, Intercultural academic competence

**ALKALMAZOTT TÁRSADALOMTUDOMÁNY A GYAKORLATI
KÖZÖSSÉGSZERVEZÉSBEN DÉL-AMERIKAI TELEPTAPASZTALATOK ALAPJÁN**

**APPLIED SOCIAL SCIENCES IN PRACTICAL COMMUNITY ORGANIZATION
BASED ON EXPERIENCES IN SOUTH AMERICAN SETTLEMENTS**

ZSONDA MÁRK

diaszpóra referens

NSKI Elnöki Kabinet Külhoni Magyarok Osztálya

mark.zsonda@nski.gov.hu; zsmlevel@gmail.com

Absztrakt¹⁷

Az alkalmazott társadalomtudomány, a kulturális antropológia, néprajz határmezsgyéin az interdiszciplinaritás szellemében mutatok be kutatási eredményeket Dél-Amerikában végzett terepmunkámból. A kutató - kulturális expedíció Argentínában, a fenti tudományágak által korábban dokumentálatlan magyar leszármazottak között valósult meg - Chaco provincia területén.

A kiküldetés célja alapvetően a magyarok, magyar leszármazottak felkutatása, közösségi rehabilitáció, a pusztuló közösségek újraszervezése és fenntarthatóvá tétele volt. A kapcsolatfelvétel állapotának felmérése, később az elért eredmények dokumentálása, nyomonkövetése, a háromszor félévnyi és két hónap kiegészítő állomásozó terepmunka elég adattal szolgált a folyamatok, változások rögzítéséhez. A száz éve zárványkultúraként megmaradt magyar közösség átalakulása rapid, jól dokumentálható.

A tanulmány a közösség újra öndefiniálása nyomán megjelenő, korábban ismeretlen működési célok hatásait, az egyéni kompetenciatudat (át)alakulását, a vezetői státusz és szerep változását, az évtizedek alatt kasztszerűen megmerevedett (magyar nyelv)tudás-származás alapú hierarchia transzformációját írja le. Külön figyelmet szentelek az egyén és

¹⁷ A szerző csak absztraktot nyújtott be. The author submitted only an abstract.

közösség szintjén létrejött külső hatások (pl. új tudás megjelenése) miatt kialakult akkulturációra, közösségen belüli feszültségekre.

Kulcsszavak: alkalmazott antropológia, magyar diaszpóra, Chaco provincia, közösség rehabilitáció

Abstract

I am herein presenting the results from my fieldwork in South America in the spirit of inter-disciplinarity of the applied social sciences, cultural anthropology and ethnography boundaries. The research - cultural expedition to Argentina, led in the light of the above disciplines, was fruitful among previously unrecorded Hungarian descendants of the province of Chaco.

The aim of the mission was to find Hungarians and Hungarian descendants, community rehabilitation, reorganization of dying communities making them sustainable. Surveying the status of the contact, later documenting, tracking the results and follow up, along three semesters and two months of additional stationary fieldwork, provided enough data to record processes and changes. The transformation of the Hungarian community that has survived for a hundred years as an enclosed culture can be easily and quickly documented.

This study describes the effects of previously unknown operational goals that emerge from the re-definition of the community, the transformation of individual competence, leadership status and change of roles, the Hungarian language knowledge unaltered over the decades and transformation of hierarchy based on ancestry in the manner of the caste system. I pay special attention to acculturation, intra-community tensions arising from external influences (e.g., the emergence of new knowledge) at the level of individuals and communities.

Keywords: Applied Anthropology, Hungarian diaspora, Province of Chaco, Community rehabilitation

HAZAUTALÁSOK JELENTŐSÉGE A NEMZETKÖZI VÁNDORLÁSBAN

SIGNIFICANCE OF FINANCIAL FAMILY SUPPORT IN INTERNATIONAL MIGRATION

KAJDI LÁSZLÓ

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem

klaci82@gmail.com

Absztrakt

A tanulmány célja bemutatni a kivándorlók által a származási országukba küldött támogatások – hazautalások – jelentőségét a migrációban, nemzetközi és magyar szempontból. A hazautalások vizsgálata azért lényeges, mert részletesebb megismerésével az elmúlt években felerősödő hazai kivándorlás mögöttes folyamatairól is pontosabb képet kaphatunk. A tanulmányban részletezem a főbb migrációs elméletek és a hazautalások kapcsolatát, kitérek a definíciós kérdéseire, valamint a hazautalások és a fizetési mérleg viszonyára. Bemutatom a hazautalások mérésével kapcsolatos főbb nehézségeket, majd a Világbank és az Eurostat adatainak felhasználásával áttekintést nyújtok a főbb világszintű és európai folyamatokról. A magyar kivándorlók által hazaküldött támogatásokról elérhető adatokat és az ennek kiszámításához használt becslési eljárást szintén részletesen ismertetem. A jelenleg elérhető adatok alapján mind a tartósan, mind pedig az átmenetileg külföldön dolgozó magyar munkavállalók által küldött pénzek nagysága folyamatosan nőtt az elmúlt években.

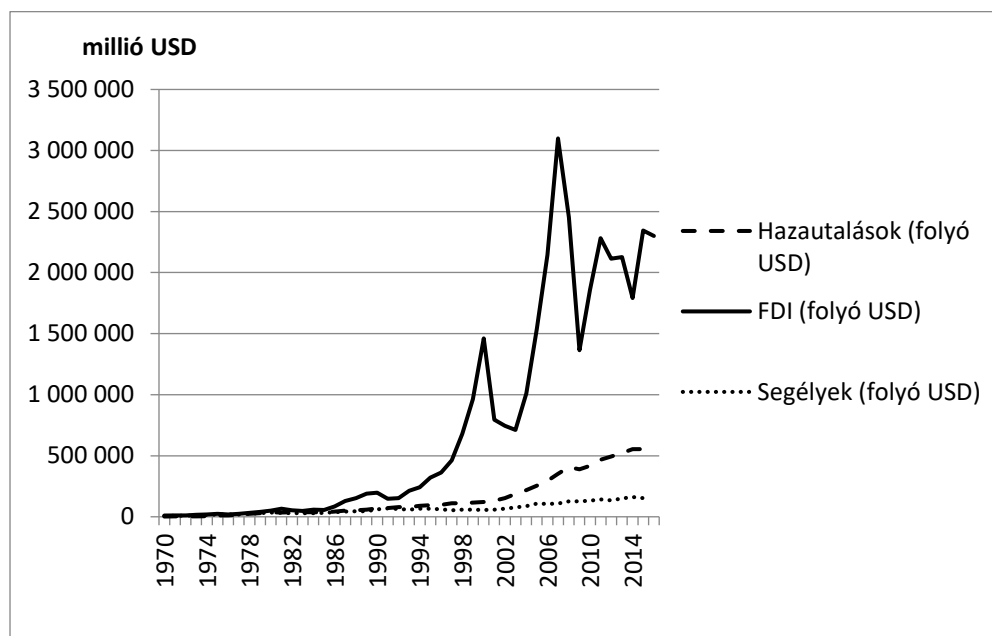
Kulcsszavak: migráció, munkaerő-áramlás, hazautalások, fizetési mérleg

1. BEVEZETÉS, A HAZAUTALÁSOK ELMÉLETI HÁTTERE

A növekvő volumenű nemzetközi népességvándorlás miatt az ahhoz kapcsolódó gazdasági háttér folyamatok kutatása is egyre nagyobb hangsúlyt kap. Ezek között a gazdasági jelenségek között is kitüntetett jelentősége van az általánosan hazautalásoknak nevezett

pénzáramlásoknak, amelyek a humán migráció irányával ellentétesen zajlanak az elvándorolt személyektől a származási országukban hagyott rokonaikhoz, ismerőseikhez.

1. ábra: A hazautalások, a külföldi működőtőke befektetések és a nemzetközi segélyek alakulása globálisan, 1970-2016



Forrás: Világbank (2017b) adatai alapján saját szerkesztés

A migrációs elméletek – bár különböző szempontok szerint - nagy hangsúlyt fektetnek a hazautalásokra, mint a vándorlást motiváló és fenntartó tényezőre. A migráció új közgazdaságtana alapvetően a migráns és hátrahagyott családja közötti szerződéses kapcsolatokat hangsúlyozza, amely szerint a háztartás a kezdeti időszakban támogatja az elvándorló személyt, például a munkakeresés időszakában, ugyanakkor ezt részben abban a reményben teszi, hogy az új környezetbe történő beilleszkedés és a származási országhoz képest magasabb jövedelmek elérése után a migráns támogatni fogja őket. Ezzel gyakorlatilag egyfajta biztosítási kapcsolat jön létre, amely révén a háztartás képes diverzifikálni erőforrásait és kockázatait. A származási ország gazdasági visszaesése vagy a családtagok munkanélkülisége idején a másik országban, ezáltal egy többé-kevésbé független gazdasági egységben dolgozó kivándorolt személy képes lehet továbbra is jövedelemforrást biztosítani (Stark – Bloom, 1985; Stark – Lucas, 1988; Taylor, 1999). A Világbank adatai és tanulmányai (Mohapatra – Ratha, 2010; Világbank, 2016) szintén azt mutatják, hogy a fejlődő országokban a hazautalások számottevő jelentőségű, a külföldi működőtőke befektetésekhez képest

sokkal stabilabb, a nemzetközi segélyekhez képest pedig értékben jelentősebb jövedelemforrást jelenthetnek (1. ábra).

A migráció fennmaradását magyarázni kívánó elméletek között leginkább a kumulált okság elmélete említhető a hazautalásokkal kapcsolatban, amely szerint minden egyes kivándorlóval növekszik a további kivándorlás valószínűsége, mivel látva a hazautalások révén elért többletjövedelmeket és -fogyasztást (Juraev, 2012), a kezdetben a vándorlási folyamatokban részt nem vevő háztartások is csökkenteni kívánják relatív lemaradásukat. Ezt fokozhatja, hogy nem csupán a jövedelmi hatás számít, hanem például a kivándorlók gyakran vásárolnak földterületeket származási országukban, készülve a hazatérésük utáni életük megalapozására, azonban nem mindig foglalkoznak ezek megművelésével, így a termelésből kieső területek csökkentik a mezőgazdasági munkaerő iránti keresletet, ami további vándorlásra ösztönöz (Massey et al., 1998).

A hazautalások tényleges hasznáról azonban jelenleg is folyik a vita. A hazautalások fentiekben említett pozitív hatásai mikro és makroszinten egyaránt érvényesülhetnek: növeli a háztartások jövedelmét és erősíti a gazdasági visszaesésekkel szembeni stabilitásukat, míg makroszinten a külső finanszírozás és devizák forrásaiként szolgálhatnak, valamint csökkenthetik a fizetési mérleg deficitjét. Azonban a hazautalások fejlesztésre gyakorolt hatása meglehetősen kérdéses: ha ugyanakkora mértékű működőtőke befektetéshez hasonlítjuk, akkor a hazautalások hasznossága jelentősen alacsonyabb, elsősorban annak köszönhetően, hogy ezek a források a háztartások szintjén szétaprózódtak és általában fogyasztásra használják fel őket, befektetés vagy termelő beruházások helyett (Mansoor – Quillin, 2006; Fassmann – Musil, 2013). Ez a hátrány csökkenthető akkor, ha államilag indítanak programokat és hoznak közpolitikai intézkedéseket a külföldről érkező támogatások becsatornázására (Soltész, 2016). Emellett egyes kutatások például arra a következtetésre jutnak, hogy a többlettámogatások esetén a fogadó háztartások csökkentik oktatási kiadásait, azaz végső soron a hazautalások hozzájárulhatnak a humán tőke csökkenéséhez (Démurger – Wang, 2016). A hazautalások emellett hozzájárulhatnak a fogadó területeken fennálló egyenlőtlenségek növekedéséhez, és akár csökkenthetik is a munkakedvet és termelékenységét (Adams, 1991; Chami et al., 2003).

A hazautalásokat befolyásoló tényezőkről és ezen támogatások szerepéről a fogadó országok gazdaságában szintén számos tanulmány született. A küldő és a fogadó ország gazdasági helyzete mellett többek között a küldő jövedelme (*Jiménez-Martin, 2007*) is lényeges tényező, de egyes kutatások például azt mutatják, hogy a nők hazautalási hajlandósága magasabb a férfiakénál (*Chimhowu et al., 2005*). Egy 11 ország 14 hazautalás-specifikus lakossági kérdőíves adatfelvételének adatait elemző kutatás szerint a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező migránsok nagyobb mértékben támogatják az otthon maradtakat (*Bollard et al., 2009*). *Issahaku et al. (2017)* egy 60 ország (köztük Magyarország) adatait feldolgozó kutatás alapján arra a következtetésre jutott, hogy a hatékonyan működő kötvénypiacok mérséklik a hazautalásokat a fejlett országokban, ugyanakkor pozitív hatással vannak rájuk a fejlődő országokban. Fontos látni azonban, hogy számos mérési probléma is nehezíti a hazautalásokkal kapcsolatos reális helyzetértékelést. A pénzáramok egy része történik csupán hivatalos csatornákon, azaz például banki átutalás útján, és ezek esetében is problémás lehet beazonosítani a valós célországot: számos esetben a pénzforgalmi infrastruktúra hiányosságai miatt valamely szomszédos országba küldik az átutalást, majd innen a jól kiépített informális csatornákon (lásd többek között „hawala” rendszer), készpénzben juttatják el azt a tényleges címzettnek (*L. Rédei, 2007; Sander – Maimbo, 2005*).

Európában nagy szerepe volt az elmúlt években bevezetett pénzforgalmi infrastruktúra fejlesztéseknek és szabályozási változásoknak abban, hogy az elsősorban a fejlettebb nyugat-európai országokban dolgozó migránsok olcsóbban és gyorsabban küldhessék haza támogatásaikat (*Pemberton – Scullion, 2012*). A hazautalások egyre fontosabbá válnak gazdasági szempontból a fogadó országok számára, és egyfajta gazdasági függőség is kialakult egyes volt szocialista államok tekintetében (*Böröcz, 2014*). Az Oroszországból a volt Szovjetunió területére küldött támogatásokat a készpénzátutalási díjak befolyásolják számottevően (*Kakhkharov et al., 2017*). A makrogazdaság szempontjából vizsgálva a kérdést elmondható, hogy a hazautalásokat nagymértékben befolyásolja a fogadó háztartás országában fennálló munkanélküliség és a lakossági hitelezés elégtelensége (*Schrooten, 2005*), és pozitív kapcsolatuk van a gazdasági növekedéssel (*Meyer – Shera, 2016*). Moldovában végzett kérdőíves felvételből nyert adatok pedig azt mutatják, hogy az átmenetileg külföldön tartózkodó migránsok 30 százalékkal több támogatást küldenek haza, mint a tartósan külföldön tartózkodók (*Pinger, 2009*). *Roberts et al. (2008)* macedóniai

kutatásai szerint a háztartások túlnyomó többsége csak egy személytől kap támogatásokat, 56 százalékuk szakmunkásként dolgozik, és több mint 40 százalékuk készpénzben hozza haza ezeket a pénzeket.

A továbbiakban bemutatom a hazautalások és a folyó fizetési mérleg közötti kapcsolatot, azaz mely mérlegsorok segítségével kaphatunk hozzávetőleges képet ezen pénzáramokról. Ezt követően a főbb nemzetközi tendenciákat veszem sorra globálisan és európai szinten is, áttekintve a főbb küldő és fogadó országokat. A hazai folyamatok bemutatásánál azt ismertetem, hogy egy ebben a témában lefolytatott hazai lakossági adatfelvétel eredményei alapján milyen eltérések láthatóak a fizetési mérleg adatokhoz képest, majd a főbb következtetéseket vonom le az összegyűjtött adatok és az elméleti háttér alapján.

2. A HAZAUTALÁSOK ÉS A FOLYÓ FIZETÉSI MÉRLEG KAPCSOLATA

Mivel a hazautalások („remittances”) fogalma tág teret ad a különböző értelmezéseknek, ezért lényeges tisztázni a definíciók közötti különbségeket. A hazautalások és a folyó fizetési mérleg kapcsolatának egyértelműsítése azért fontos, mivel szemben a jellemzően csak alkalmanként végrehajtott kérdőíves lakossági adatfelvételekkel, a fizetési mérleg adatok stabil módszertan mellett viszonylag hosszú időszakokra vonatkozóan rendelkezésre állnak. Amennyiben tehát a kérdést erről az oldalról közelítjük meg, akkor először a rezidens fogalmát szükséges tisztázni. Statisztikai szempontból „az, hogy valamely gazdasági szereplő az adott ország rezidensének számít-e, avagy sem, nem az állampolgárságtól vagy nemzetiségi hovatartozástól függ, hanem az alapvető gazdasági érdek meglététől” (MNB, 2014, 7). A fizetési mérlegben így nem a küldő migrációs státusza a lényeges, hanem az, hogy mennyi ideig tartózkodik külföldön: éven túli tartózkodás esetén az adott ország rezidensének számít, míg rövid távú – éven belüli - munkavállalás vagy egyéb célú tartózkodás esetén továbbra is korábbi háztartásuk országához tartozik az adott személy (IMF, 2009, 276). Bár sok szempontból nehézséget okozhat helyesen megbecsülni, de a fizetési mérleg adatok esetében egyaránt figyelembe kell venni a pénzbeli és egyéb módon küldött támogatásokat, a küldési módtól (például készpénz vagy átutalás) függetlenül.

A fizetési mérlegben alapvetően két sor kötődik a hazautalásokhoz (Csontos – Kóczyán, 2017; Bujnóczki, 2017). Az átmenetileg külföldön élő munkavállalók jövedelmei (compensation of

employees) az elsődleges jövedelmek közé tartoznak. Ez a sor a rövid távú munkavállalásért kapott bruttó jövedelmeket tartalmazza, tehát beletartoznak a munkabért terhelő adók és járulékok, valamint a külföldi fogyasztási kiadások is, így nem pontosan a ténylegesen a rezidens lakhely-országába hazaküldött támogatásokat tartalmazza. A tartósan külföldön élők átutalásai (personal transfers, amely a BPM5. workers remittances sorát váltotta fel) másodlagos jövedelemnek számítanak, azaz azt feltételezik, hogy a támogatást küldő személy már nem számít a származási országában rezidensnek. Azaz ebben az értelemben egy rezidens (otthon maradt családtag fogadó félként) és egy nem rezidens (kivándorló személy) közötti tranzakcióról beszélhetünk, a tartósan külföldön élők átutalásai esetében azonban fontos, hogy ebben a kategóriában nem kell figyelembe venni, hogy a jövedelem munkából vagy más forrásból származott-e. A felsorolt két kategória, kiegészítve a háztartások közötti tőketranszferekkel alkotja a személyes hazautalásokat (personal remittances) (IMF, 2009, 274). Fontos továbbá megemlíteni, hogy bár a földrajzi szempontú vizsgálatoknál rendkívül jól használhatóak a Világbank által publikált hazautalás (remittances) adatok, azok a munkavállalói jövedelem (compensation of employees) és a személyes transzferek (personal transfers) fizetési mérleg sorok összegét alapul véve a Világbank saját becslési módszertanával korrigált eredményei, tehát számos esetben eltérnek a fizetési mérlegekben publikált (például Eurostat) adatoktól.

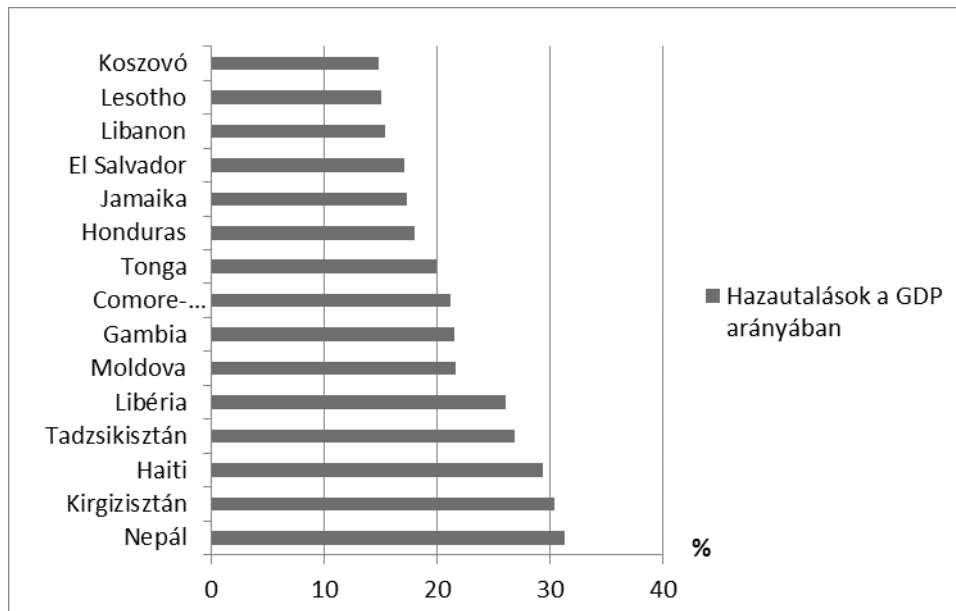
3. NEMZETKÖZI TENDENCIÁK A HAZAUTALÁSOKNÁL

A Világbank előzetes adatai szerint 2017-ben a hazautalások mértéke globális szinten megközelítette az 596 milliárd dollárt (Világbank, 2017a). Abszolút értékben a legtöbb ilyen pénzt India (65 milliárd USD) és Kína (63 milliárd USD) kapja, ami természetesen összefüggésben van az országok méretével. Az utánuk következő két ország, Fülöp-szigetek és Mexikó (33, ill. 31 milliárd USD) pedig elsősorban annak köszönheti fontos szerepét a fogadó országok között, hogy gazdaságuk nagymértékben ráépül az olcsó munkaerő Egyesült Államokba történő kivándorlására.

A felsorolt országok mellett érdemes áttekinteni azokat a fogadó területeket is, amelyek gazdaságában a legnagyobb szerepet játszanak ezek a támogatások, azaz a fogadott hazautalások GDP-hez viszonyított aránya a legnagyobb. Afrikai és karibi államok mellett a

volt Szovjetunió országai esetében is magas ez az arány, Európában pedig Moldova és Koszovó emelhető ki, ahonnan az elmúlt években jelentős kivándorlás történt elsősorban Nyugat-Európába (2. ábra).

2. ábra: A GDP arányában legnagyobb mértékű hazautalást fogadó országok (%), 2016



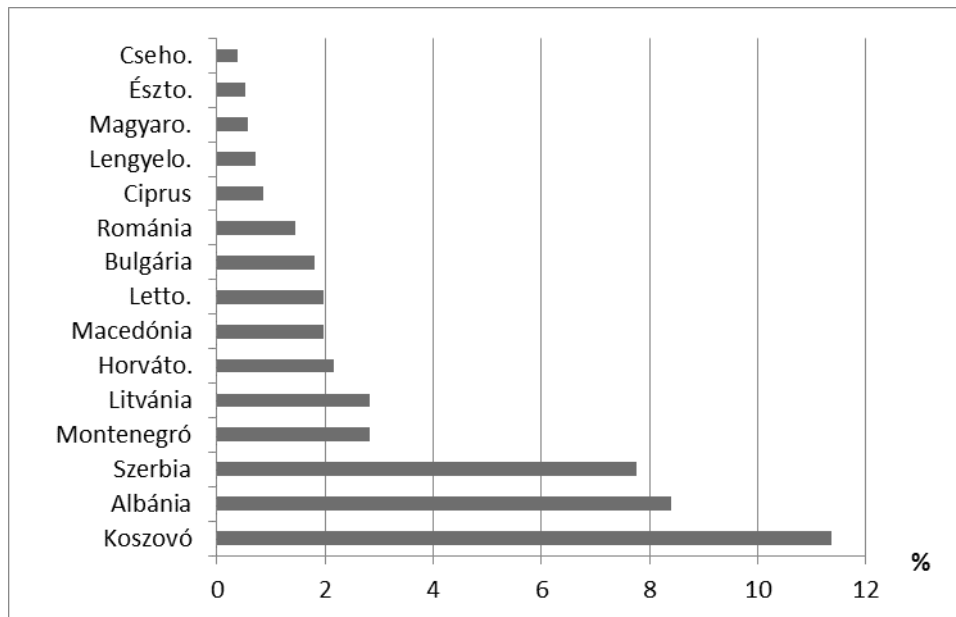
Forrás: Világbank (2017b) alapján saját szerkesztés

A pénzek kiáramlását, tehát a főbb hazautalásokat küldő országokat nézve természetesen fontos szerepe van a legfejlettebb gazdaságoknak: kimagasló az Egyesült Államokból küldött közel 67 milliárd dollár, de szintén előkelő helyen szerepel a küldő országok listáján Svájc és Németország is (25, ill. 21 milliárd dollár) (Világbank, 2017a). Mellettük olyan országok jelennek meg a legnagyobb küldők között, mint Szaúd-Arábia, Kína, Oroszország és Kuvait (39, 20, 17 és 15 milliárd dollár). Mivel ez utóbbiak esetében talán kevésbé nyilvánvaló a küldő országok közötti megjelenés, ezért érdemes a legfontosabb ország-kapcsolatokat is áttekinteni, amire a Világbank hazautalásokra vonatkozó mátrixa ad lehetőséget. Míg az Egyesült Államokból küldött támogatások esetében a közép-amerikai országok (Mexikó, Guatemala) mellett elsősorban kelet-ázsiai országok (Kína, India, Fülöp-szigetek, Vietnam) tekinthetők a fő kedvezményezetteknek, addig Szaúd-Arábia Egyiptom és az indiai szubkontinens régiója (India, Pakisztán, Banglades) esetén jelenik meg elsődleges küldő országgént. A küldő országok szempontjából ugyanakkor nehezebb egyértelmű kapcsolatokat találni a makrováltozók és a hazautalások mértéke között. A külföldi népesség aránya az adott

országban csak részben képes magyarázni a küldött pénzek nagyságát, mivel sok függ a bevándorlók kulturális szokásaitól (mennyire elvárt az adott közösségen belül az otthoniak támogatása), a pénzügyi infrastruktúrától (mennyire egyszerű és olcsó hazaküldeni a pénzt), vagy a vándorlás jellegétől is (átmeneti munkavállalás vagy tartós letelepedés céljából érkeznek az adott országba). Hasonlóképp a küldő ország gazdasági teljesítménye alapján sem lehet messzemenő következtetéseket levonni, egyrészt mivel a legfontosabb küldőként szereplő legfejlettebb országok gazdaságában és folyó fizetési mérlegében az ilyen módon kiáramló személyes támogatások értéke nem számottevő, másrészt a bevándorló munkaerő foglalkoztatása gyakran eltér az adott ország átlagától (más jellegű munkákat végeznek, esetleg alacsonyabb bérekért). Ez utóbbi kérdéssel foglalkozik például a duális munkaerőpiac migrációs elmélete (*Massey et al., 1998*).

A főbb európai folyamatokat az *Eurostat (2017)* fizetési mérleg adatai segítségével mutatom be az alábbiakban. Az elsődleges jövedelmek között számon tartott munkavállalói jövedelmek esetében a fentebb már bemutatottak szerint tehát az átmenetileg külföldön dolgozók jövedelmeit láthatjuk, amely csak részben tartalmazza a munkavállalók által hazaküldött támogatásokat. Ezt azért lényeges megemlíteni, mivel feltehetőleg nagy részben ez a magyarázata annak, hogy a fogadott hazautalások tekintetében a legfontosabb országok az Unió legnagyobb és legfejlettebb országai közül kerülnek ki. 2016-ban Franciaországba 21,5, Németországba 15,1, Belgiumba pedig 9,1 milliárd euró érkezett ilyen módon. Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy a kelet-európai régióból a magyar munkavállalók jövedelme a legnagyobb (3,5 milliárd euró), Lengyelországot is megelőzve (3 milliárd euró). A másodlagos jövedelmek között számba vett tartósan külföldön élők folyó átutalásai soron, amely már tisztán a hazautalásokra vonatkozó tételeket tartalmaz már sokkal inkább látható a keleti Uniós tagállamokból nyugatra vándorlás hatása. A Lengyelországba beáramló 3 milliárd euró mellett Romániába 2,4, Litvániába és Horvátországba pedig 1 milliárd euró érkezett ezen a módon, és az Unión kívüli régiós országokba is számottevő összegek érkeztek: Szerbiába 2 700, míg Albániába 900 millió eurót küldtek haza a külföldön élő dolgozók. Ugyanezen összegeket a fogadó államok GDP-jéhez viszonyítva még egyértelműbben látszik a keleti-európai régió országainak dominanciája (*3. ábra*).

3. ábra: Tartósan külföldön élők által küldött hazautalások (personal transfers) GDP-hez viszonyított aránya, 2016



Forrás: Eurostat (2017)

4. MIGRÁCIÓ ÉS HAZAUTALÁSOK MAGYARORSZÁG ESETÉBEN

Az Európai Unió két lépcsőben, 2004-ben és 2007-ben végrehajtott bővítésével számos olyan ország csatlakozott a Közösséghez, amelynek viszonylag olcsó és jól képzett munkaereje lehetőséget látott a jellemzően fejlettebb nyugati tagállamokba való kivándorlásban. Ezt a folyamatot az EU országok a munkaerőpiacuk bizonyos ideig tartó teljes vagy részleges korlátozásával kívánták kezelni. Írország, az Egyesült Királyság és Svédország már 2004-ben megnyitotta munkaerőpiacát az új tagállamok munkavállalói előtt, míg Ausztria, Dánia, Hollandia és Portugália csak részlegesen, bizonyos szakmák esetében engedélyezte a munkavállalást. 2006-ban Finnország, Görögország, Portugália és Spanyolország is teljes mértékben mentesítette a keleti államok dolgozóit a korlátozások alól, 2011-től – a 2007-ben csatlakozó Bulgária és Románia esetében 2014-től – pedig megszűnt mindenfajta korlátozás (Hárs, 2008). Az új tagállamok munkavállalóinak kivándorlása fokozatosan növekvő tendenciát mutatott a csatlakozásuk után, és elmondható, hogy a régió többi országában sokkal intenzívebb volt ez a folyamat Magyarországhoz képest. Hazánk esetében inkább a teljes munkaerőpiaci nyitás, azaz 2011 után erősödött fel ez a folyamat, elsősorban annak

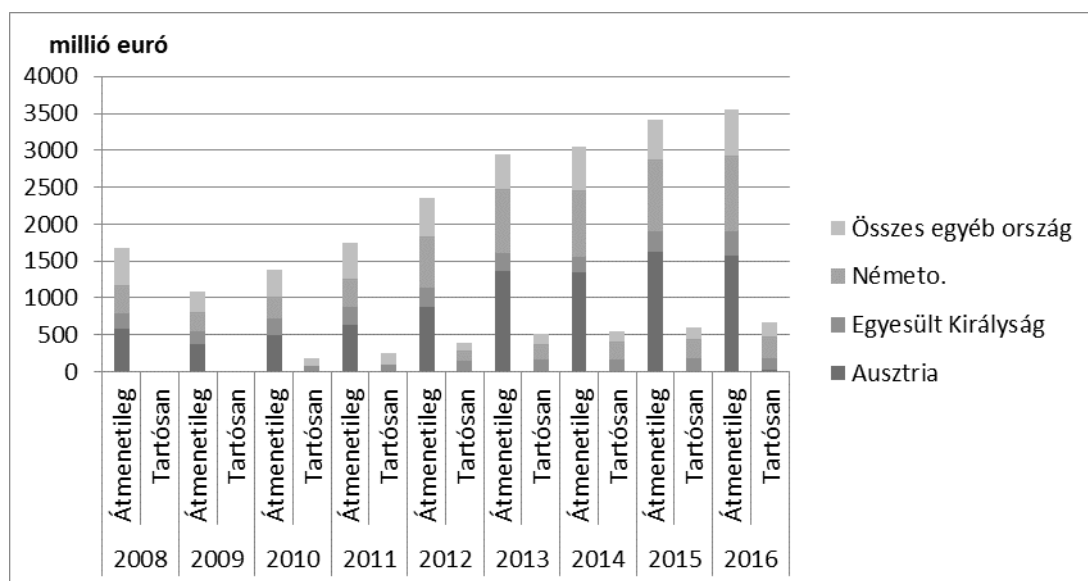
köszönhetően, hogy ezáltal a németországi és ausztriai munkavállalás is sokkal könnyebbé vált. Nagyban hozzájárult emellett a megnövekedett kivándorláshoz a 2008-as válság is, amely Magyarországot súlyosan érintette. Ahogy a fentiekben már bemutattam, számos migrációs elmélet kiindulópontja az, hogy gazdasági visszaesések idején a háztartás a migrációval képes diverzifikálni erőforrásait és kockázatait, ellenállóbbá válhat a pénzügyi turbulenciákkal szemben és a hazautalások kompenzálhatják az otthon maradtakat a csökkenő jövedelem vagy munkanélküliség hatásaival szemben.

Mivel a kivándorlás regisztrációja a hivatalos nyilvántartásokban gyakran elmarad, alapvetően abból fakadóan, hogy inkább csak hátrányok társulhatnak a bejelentéshez (például az otthoni társadalombiztosítási jogosultság elvesztése), ebből következően a hivatalos statisztikák torzítása feltehetően jelentős, így realisabb adatok nyerhetők más országok bevándorlási statisztikái, azaz a tükörstatisztikák felhasználásával. Ezek alapján körülbelül évi 100 ezer magyar állampolgár vándorolhatott ki, azonban azt is meg kell jegyezni, hogy a visszatérők száma is jelentős, Ausztria és Németország esetében például a kivándorlók mintegy fele tért haza. Az Eurostat adatait népszámlálási adatokkal kiegészítve 2014-ben körülbelül 330 ezer fő volt a külföldön élő magyarok száma (*Blaskó – Gödri, 2014*). További adatforrást jelenthet a teljeskörű adatfelvételt jelentő 2011. évi népszámlálás, amely alapján 143 ezer fő élt legalább egy éve külföldön, 70 ezren pedig egy évnél rövidebb külföldi tartózkodást jelöltek meg – azaz magyar rezidensek maradtak – és további 27 ezer fő volt, aki naponta ingázott külföldi munkahelyére magyar lakóhelyéről. Ez utóbbiak túlnyomó része (22,5 ezer fő) Ausztriában vállalt munkát (*KSH, 2015*). Fontos azonban, hogy azokban az esetekben, amikor a teljes háztartás elhagyta Magyarországot, a népszámlálás nem tud adatokkal szolgálni. Az említett hivatalos statisztikákból származó adatforrások mellett számos kutatási projekt készített becsléseket a külföldön élő magyarok számára vonatkozóan. Közülük kiemelendő *Kapitány – Rohr (2014)*, akik az „Életünk fordulópontjai” adatfelvétel adatai alapján becsülték 335 ezer főre a külföldön élő magyar állampolgárok számát. Hasonlóan survey típusú adatfelvételt alkalmazott a közép-kelet-európai régió vándorlási folyamatait kutató SEEMIG-projekt Magyarok külföldön kutatása is, amely 350 ezer főre becsülte a 2013 elején külföldön tartózkodó magyarok számát (*KSH – SEEMIG, 2014*).

A hazautalások esetében felhasználható adatokat áttekintve elmondható, hogy a fizetési mérlegben megjelenő, a Magyarországra érkező külföldi munkavállalói jövedelmekre

vonatkozó KSH makrostatisztikai adatok előállításának módszertanát *Bujnóczki (2017)* mutatja be tanulmányában. Az átmenetileg külföldön tartózkodók munkavállalói jövedelmének számításánál a hazai Munkaerő-felvétel (MEF) létszámadatai jelentik az alapot, amely harmonizált Uniós módszertan alapján készülő nagymintás lakossági adatfelvétel. Az Eurostat adatai alapján bruttó átlagkereseteket határoznak meg az egyes európai országokra – Ausztria, az Egyesült Királyság, Németország és Olaszország esetében nemzetgazdasági áganként – és a létszámadatokkal összeszorozva kapják meg a rövid távon (éven belül) külföldön dolgozó magyarok bértömegére vonatkozó becslést. Abból kiindulva, hogy a magyar munkavállalók jövedelme nem éri el az adott ország átlagát, egy korrekciós szorzót (0,9) alkalmaznak a végső szám kalkulációjában. Az egy éven túli időtartamban, tartósan külföldön dolgozó magyar munkavállalók folyó átutalásainak becslésénél az Eurostat által a különböző európai országok népességében regisztrált magyar állampolgárok száma jelenti az alapot, amelyből levonják a MEF rövid távú munkavállalókra vonatkozó létszámadatait. A jövedelmi oldalt tekintve az egyes országok esetében a fentebb leírtak szerint számolt bruttó átlagbér adatokból levonják a becsült járulékkerheket és a fogyasztási kiadások EU-szintű átlagát. Az így kapott összeg felét tekintik hazautalt támogatásnak és ezt összeszorozva a létszámadatokkal állnak elő a végleges számok. A fizetési mérleg soraiban megjelenő összegek tehát a hazautalható összegekre vonatkoznak, így például az átmenetileg külföldön dolgozók esetében nem feltétlenül küldik haza a teljes jövedelmüket. Az átmenetileg külföldön élő munkavállalók munkajövedelmei esetében a két legfontosabb forrás ország Ausztria és Németország, a 2016-ban közel 3,5 milliárd euró (körülbelül 1 050 milliárd forint) értékű tétel három negyede ehhez a két országhoz köthető. A tartósan külföldön élő munkavállalók átutalásainak mértéke ennél alacsonyabb, 2016-ban a 700 millió euró körüli összeget jelentett (körülbelül 210 milliárd forint) (*Csortos – Kóczyán, 2017*) (4. ábra).

4. ábra: A külföldön átmenetileg dolgozó magyar munkavállalók jövedelme és a tartósan külföldön tartózkodóktól érkező munkavállalói átutalások a fizetési mérleg alapján, 2008-2016



Forrás: Eurostat

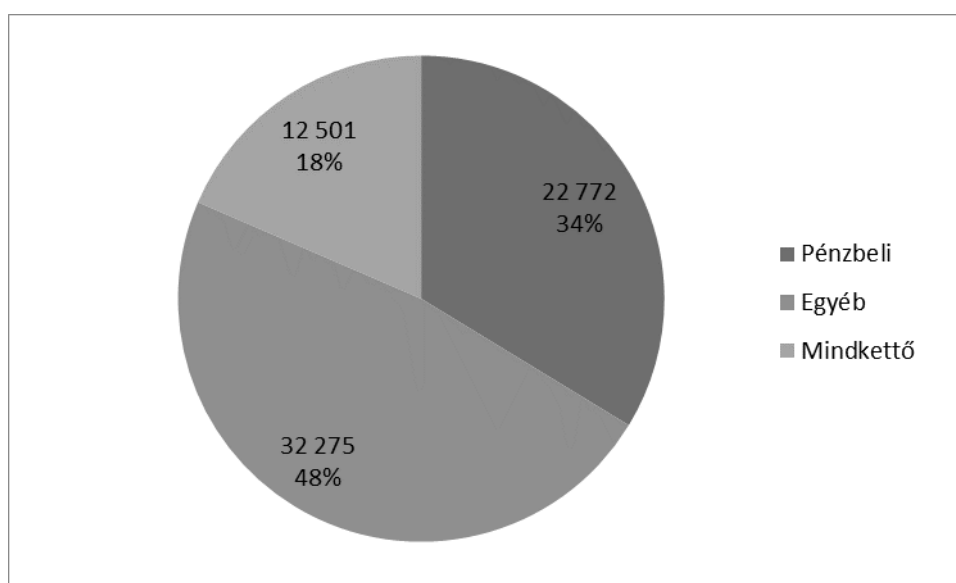
Annak érdekében, hogy a fizetési mérlegben szereplő hazautalás jellegű tételeknél részletesebb információk is elérhetőek legyenek a külföldről érkező támogatásokkal kapcsolatban, a Magyar Nemzeti Bank (MNB) megbízásából a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) folytatott le 2017-ben reprezentatív kérdőíves adatfelvételt Családi segítségnyújtás elnevezéssel. Ennek segítségével tehát nem csupán a hazautalás jellegű tételekről nyerhetők információk, hanem arról is, hogy ezen összegekből ténylegesen mennyi érkezett Magyarországra támogatásként. Az átmenetileg és tartósan külföldön dolgozóktól az adatfelvétel alapján összesen 67 548 hazai háztartás kapott különböző mértékű többletjövedelmet, azaz a Magyarországon található több mint 4 millió háztartás (KSH Stadat 2.2.3.7.) 1,6 százaléka érintett a jelenségben.

Az adatfelvétel alapján a külföldön dolgozó magyarok összesen 38 milliárd forint értékben küldtek támogatásokat 2016-ban a magyar háztartásoknak, azaz a hazautalások mértéke számottevően különbözik a fizetési mérleg soraiból számolható hazautalható jövedelmek 1 260 milliárd forintos nagyságától. Ez egyrészt a fentebb már említett definíciós különbségekből is fakadhat, másrészt természetesen a kérdőíves adatfelvétel és a pénzügyekre vonatkozó érzékeny adatok jellegéből fakadóan is adódhat bizonyos mértékű

válaszadói torzítás. A küldő személyeket a külföldön tartózkodás időtartama szerint vizsgálva – azaz hazai rezidensek (átmeneti munkavállalás) vagy nem hazai rezidensek (tartós külföldi munkavállalás) - elmondható, hogy míg a küldők körülbelül fele volt hazai rezidens, addig az összeg szempontjából már az általuk küldött támogatások aránya több mint 58 százalék (22 milliárd forint).

A támogatás módja, azaz aszerint, hogy a küldő háztartás pénzbeli, egyéb vagy mindkét típusú támogatásban részesült, közel 48 százalékos volt az egyéb (pl. elektronikai eszközök, élelmiszer), és egyharmadnyi a pénzbeli támogatásban részesülők aránya, azaz a külföldön élők némileg gyakrabban segítik az otthon maradtakat tárgybeli adományokkal vagy szolgáltatásvásárlással (5. ábra).

5. ábra: A fogadó háztartások által kapott támogatások száma a támogatás módja és az első számú küldő rezidenssége szerint, fő

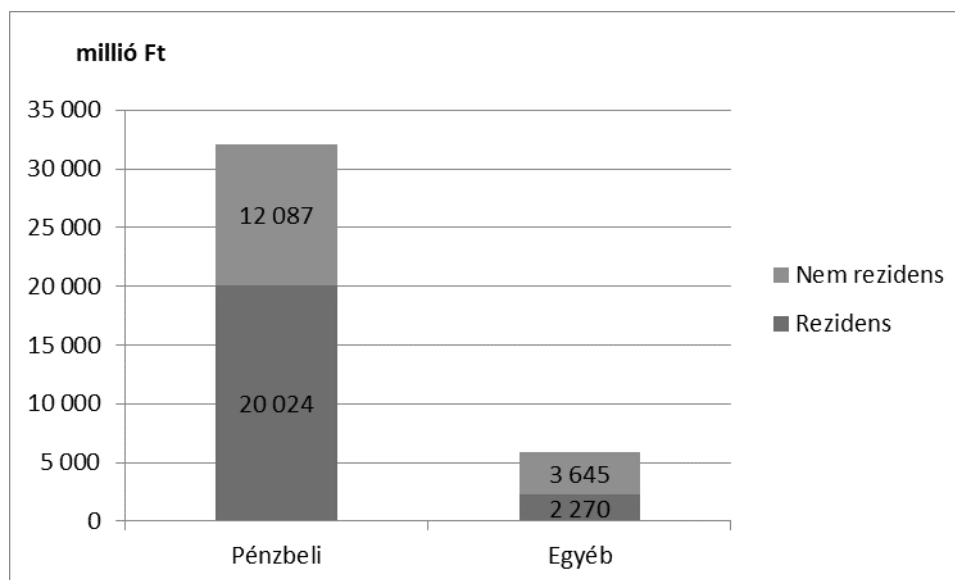


Forrás: Családi segítségnyújtás adatfelvétel adatai alapján saját szerkesztés

Összeg szerint vizsgálva (6. ábra) a támogatás módját azonban az látható, hogy az összes, 38 milliárd forintos támogatás értéke több mint 84 százalékban pénzben érkezik. Ez alapján tehát elmondható, hogy a külföldön élők a viszonylag ritkábban küldött pénzek esetében az egyéb jellegű támogatások értékéhez képest nagyobb összegekkel segítik az otthoni háztartást. Ez visszavezethető arra, hogy a különböző tárgyak hazajuttatása bonyolultabb és költségesebb,

továbbá valószínűleg feltehetően a fogadó háztartások számára is kedvezőbb, ha rugalmasabban felhasználható pénztámogatást kapnak.

6. ábra: A fogadó háztartások által kapott támogatások összege a támogatás módja és az első számú küldő rezidenssége szerint, millió Ft



Forrás: Családi segítségnyújtás adatfelvétel adatai alapján saját szerkesztés

5. KONKLÚZIÓ

Tanulmányomban a migrációval összekapcsolódó egyik legfontosabb jelenséget, a népesség vándorlásával ellentétes irányban áramló tőkét, a bevándorlók által küldött hazautalásokat kívántam több oldalról bemutatni. A migrációs elméleti keretrendszerek is azt mutatják, hogy a gazdasági megfontolások elsőrendű fontosságúak a kivándorlás kiváltó és fenntartó okai között. A külföldön élők által az otthoniaknak küldött támogatások leglényegesebb előnye, hogy olyan stabil jövedelemforrásként szolgálhatnak, amelyek a háztartásokat gazdasági recessziók vagy növekvő munkanélküliség esetén is segíthetik, mivel elsősorban a kivándorlók célországainak gazdasági helyzetétől függenek. Meg kell ugyanakkor említeni azt is, hogy számos tanulmány hangsúlyozza a hazautalások kedvezőtlen hatásait is, mint például az ilyen többletjövedelmek révén fokozódó egyenlőtlenséget.

A nemzetközi tendenciák alapján egyértelmű, hogy a kevésbé fejlett országok számára fontosak ezek a források. Világszinten vizsgálva a kérdést az látható, hogy a fejlődő országok

a fő célpontjai a hazautalásoknak, de európai szinten is egyértelmű az a minta, mely szerint főleg a gazdaságilag elmaradottabb kelet-európai országok részesülnek ezekből a pénzekből. Számos ország esetében pedig a hazautalások GDP-hez viszonyított aránya alapján az látható, hogy a gazdaság teljes működésében fontos szerepet játszik az ilyen módon beáramló pénz.

Az is látszik ugyanakkor, hogy ebben a fontos kérdésben viszonylag nehéz tisztán látni a jelenlegi hivatalos statisztikák alapján. Nem csupán a migrációs statisztikák jól ismert problémái, mint például a kivándorlók elmaradó regisztrációja kapcsolódik ehhez a kérdéshez, de az is, hogy a hazautalásokat nehéz megbízhatóan mérni a nagy volumenű informális készpénzáramlás miatt, emellett a nemzetközi szervezetek által használt adatok is eltérőek. További probléma az is, hogy a jellemzően felhasznált fizetési mérleg adatok nem teljes mértékben a hazautalások kategóriáit fedik le, ezzel jelentős torzításokat okozhatnak az egyes tanulmányok következtéseiben is.

Magyarországon egy 2017-ben lebonyolított adatfelvétel első eredményei azt mutatják, hogy a hazautalások tényleges volumene lényegesen alacsonyabb, mint ami a fizetési mérleg alapján feltételezhető. Ez egyúttal felhívja a figyelmet a kérdés további tanulmányozásának fontosságára módszertani szempontból is, azaz további kutatás tárgya lehet például a kérdőíves adatfelvételekből és más forrásokból elérhető többletinformációk felhasználásának módja egy rendszeresen, évente kiszámítható hazautalásokra vonatkozó becslési eljárásban.

IRODALOMJEGYZÉK

Adams, R. (1991): *The Effects of International Remittances on Poverty, Inequality, and Development in Rural Egypt*. Research Report 86. Washington, D.C.: International Food Policy Research Institute.

Blaskó Zs. – Gödri I (2014): *Kivándorlás Magyarországról: Szelekció és célország-választás az „új migránsok” körében*. *Demográfia*, Vol. 57, No.4, pp. 271–307.

Bollard, A. – Morten, M. – Rapoport, H. (2009): *Remittances and the brain drain revisited: The microdata show that more educated migrants remit more*. Working Papers, Bar-Ilan University, Department of Economics, No. 26.

Böröcz J. (2014): *Regimes of remittance dependency: Global structures and trajectories of the former soviet "bloc"*. *Demográfia*, Vol. 57, No. 5, English edition, pp. 5–37.

- Bujnóczki A. (2017): A külföldi munkavállalói jövedelem és a munkavállalói hazautalás statisztikai számbavétele. *Statisztikai Szemle*, Vol. 95, No. 6, pp. 599–620.
- Csortos O. – Kóczyán B. (2017): A külföldön élő magyarok jövedelmeinek és folyó átutalásainak elemzése. *Hitelintézeti Szemle*, Vol. 16, No. 2, pp. 5–27.
- Chami, R. – Fullenkamp, C. – Jahjah, S. (2003): Are Immigrant Remittance Flows a Source of Capital for Development? Working paper 03/189. IMF. Washington, D.C.
- Chimhowu, A. – Piesse, J. – Pinder, C. (2005): The socioeconomic impact of remittances on poverty reduction. In: Maimbo, S. M. – Ratha, D. (eds.): *Remittances: Development Impact and Future Prospects*. The World Bank. Washington, D.C., pp. 83–102.
- Démurger, S. – Wang, X. (2016): Remittances and expenditure patterns of the left behinds in rural China. *China Economic Review*, Vol. 37, pp. 177–190.
- Eurostat (2017): Personal transfers and compensation of employees (bop_rem6). Accessed: 2018.01.01.
- Fassmann, H. – Musil, E. (2013): Conceptual framework for modeling longer term migratory, labour market and human capital processes. SEEMIG project Working Papers No. 1.
- Hárs, Á. (2008): Csatlakozás és családokozás – a magyar munkaerőpiac és a migráció. In: Kolosi T. – Tóth I. Gy. (szerk.): *Társadalmi riport*. pp. 108–130.
- IMF (2009): *Balance of payments and international investment position manual*. 6th edition. International Monetary Fund, Washington D.C.
- Issahaku, H. – Abor, J. Y. – Harvey, S. K. (2017): Remittances, banks and stock markets: Panel evidence from developing countries. Accepted manuscript, *Research in International Business and Finance*.
- Jiménez-Martin, S. – Jorgensen, N. – Labeaga, J. M. (2007): The volume and geography of remittances from the EU. European Commission.
- Juraev, A. (2012): *Labor Migration from Uzbekistan: Social and Economic Impacts on Local Development*. Doctoral Dissertation, University of Trento, Italy.
- Kakhkharov, J. – Akimov, A. – Rohde, N. (2017): Transaction costs and recorded remittances in the post-Soviet economies: Evidence from a new dataset on bilateral flows. *Economic Modelling* Vol. 60, January, pp. 98–107.
- Kapitány B. – Rohr A. (2014): Kivándorlás Magyarországról – egy új becslési eljárás eredményei. *Demográfia*, No. 2, pp. 67–85.
- KSH Stadat 2.2.3.7.: A háztartások száma, a háztartásban élő személyek jellemzői a jövedelemszerző tevékenységük, a referenciaszemély korcsoportja, iskolai végzettsége és a háztartástagok korösszetétele szerint. Letöltve: 2018.01.01.
- KSH (2015): *Ingázás a határ mentén*. Központi Statisztikai Hivatal.
- KSH – SEEMIG (2014): *A SEEMIG – Managing Migration in South East Europe transznacionális együttműködési projekt „Helyzetkép a magyarországi elvándorlásról” című*

sajtótájékoztatójának sajtóanyaga. Forrás: <http://seemig.eu/downloads/pressroom/SEEMIGpressmaterialBudapest15October2014.pdf> 2018.01.01.

- L. Rédei M. (2007): Hazautalások Kelet- és Közép-Európába. Statisztikai Szemle, Vol. 85, No. 7, pp. 581–601.
- Mansoor, A. – Quillin, B. (2006): Migration and Remittances: Eastern Europe and the Former Soviet Union. The World Bank. Washington, D.C.
- Massey, D. – Arango, J. – Hugo, G. – Kouaouci, A. – Pellegrino, A. – Taylor, J. E. (1998): Worlds in motion. Understanding international migration at the end of the Millennium. Oxford University Press.
- Meyer, D. – Shera, A. (2016): The impact of remittances on economic growth: An econometric model. *Economia*, Vol. 18, No. 2, May-August, pp. 147–155.
- MNB (2014): Magyarország fizetésimérleg- és külfölddel szembeni befektetésipozíció-statisztikái. Magyar Nemzeti Bank. Letöltve: 2017.12.06.
- Mohapatra, S. – Ratha, D. (2010): The Impact of the Global Financial Crisis on Migration and Remittances. In: Canuto, O. – Giugale, M (eds.): The day after tomorrow. A handbook on the future of economic policy in the developing world. The World Bank, Washington, D.C.
- Pemberton, S. – Scullion, L. (2012): Remittances and Evolving Migration Flows from Central and Eastern Europe to the United Kingdom. In: Sirkeci, I. – Cohen, J. H. – Ratha, D. (eds.): Migration and Remittances during the Global Financial Crisis and Beyond. The World Bank, Washington, D.C.
- Pinger, P. (2009): Come back or stay? Spend here or there? Return and remittances: The case of Moldova. *International Migration*, Vol. 48, No. 5, pp. 142–173.
- Roberts, B. – Markiewitz, M. – Nikolov, M. – Stojkov, A. (2008): A study on determinants and trends in remittance flows in Macedonia. *CEA Journal of Economics*, Vol. 3, No. 1, pp. 41–61.
- Sander, C. – Maimbo, S. M. (2005): Migrant Remittances in Africa: A Regional Perspective. In: Maimbo, S. M. – Ratha, D. (eds.): Remittances: Development Impact and Future Prospects. The World Bank. Washington, D.C., pp. 53–80.
- Schrooten, M. (2005): Bringing home the money: what determines worker's remittances to transition countries? Discussion Paper Series A No.466, The Institute of Economic Research, Hitotsubashi University.
- Soltész B. (2016): Migration and diaspora policies for development in Latin America. Corvinus University of Budapest, Institute for International Studies, PhD Thesis.
- Stark, O. – Bloom, D. E. (1985): The new economics of labor migration. *The American Economic Review*, Vol. 75, No. 2, Papers and Proceedings of the Ninety-Seventh Annual Meeting of the American Economic Association, pp.173–178.
- Stark, O. – Lucas, R. E. B. (1988): Migration, remittances, and the family. *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 36, No. 3, pp. 465–481.

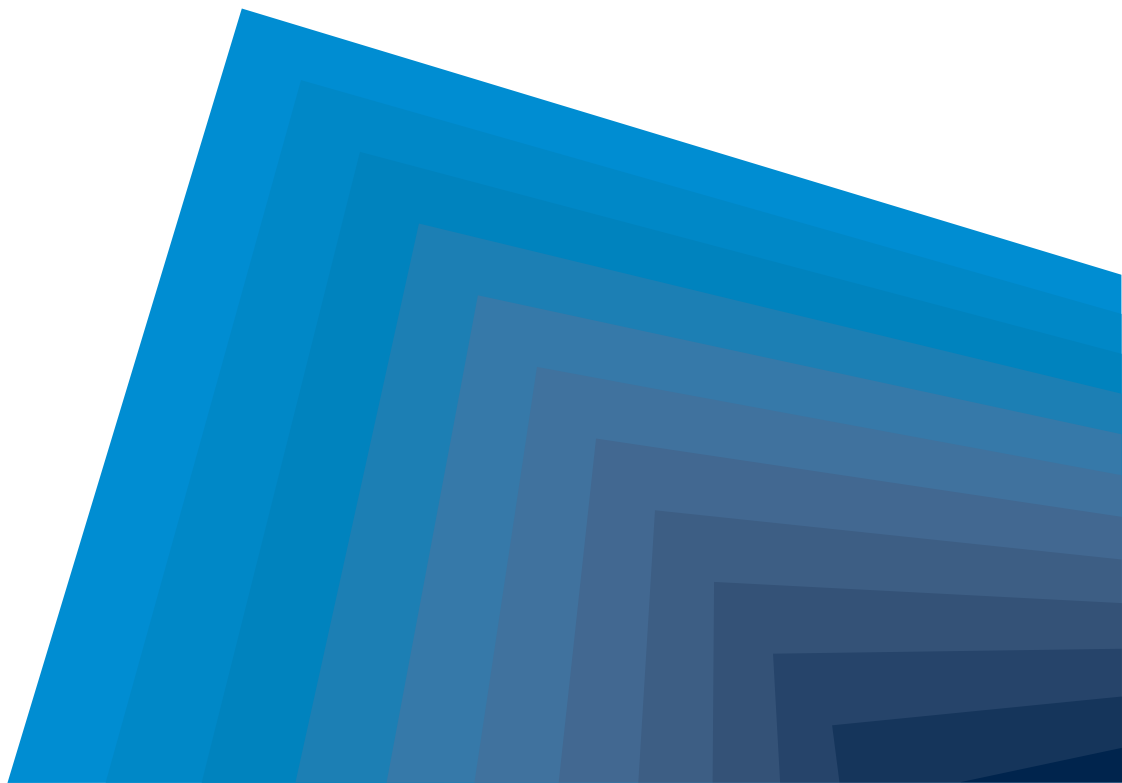
Taylor, J. E. (1999): The new economics of labour migration and the role of remittances in the migration process. *International Migration*, Vol. 37, No. 1, pp. 63–88.

Világbank (2016): *Migration and remittances factbook 2016*. The World Bank, Washington, D.C.

Világbank (2017a): *Annual Remittances Data* (updated as of Oct. 2017). The World Bank, Washington D.C. Letöltve: 2018.02.01.

Világbank (2017b): *Databank adatbázis*. The World Bank, Washington D.C., Accessed: 2018.02.01.

VII. Szekció – Session VII.



A RÉSZMUNKAIDŐS FOGLALKOZTATÁS A FLEXICURITY SZOLGÁLATÁBAN

PART TIME JOB SERVING FLEXICURITY

BARAKONYI ESZTER

Dr, PhD, egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

barakonyie@ktk.pte.hu

Absztrakt

A részmunkaidős munkavégzés munkaerő-piaci megítélésében a szakemberek között régóta vita áll fenn. Egyes vélemények szerint a részmunkaidős foglalkoztatási formák megjelenése és előretörése a munkaerőpiac töredezettségének a jele, melyet akár a hagyományos munkaerő-piaci pozíciók gyengüléseként is értelmezhetünk, míg más álláspontok szerint a részmunkaidős munkavégzési formák a munkaerőpiac rugalmasságát szolgálják, és eképpen a rugalmas biztonság (flexicurity) jelentette igény egyik meghatározó eszközei lehetnek. A jelen tanulmány elsődleges célja a magyar szabályozási környezet e kérdés felvetés mentén történő elemzése.

Kulcsszavak: atipikus munkavégzés, részmunkaidő, rugalmasság, biztonság, munkajogviszony

Abstract

Among researchers and scholars, the debate is still on for decades whether the penetration of the atypical forms of employment (with special regards to the part-time working forms) is an alerting sign of the labour markets fragmentation, or these forms are just simply serving the continuously enhancing demand of flexibility of the modern labour market. According to these positions, the part-time working forms are serving the flexibility of the labour market, and due to it can be considered as a decisive tool of creating the flexible and secure employment (flexicurity). The primary aim of the present paper is to analyse the current Hungarian legal environment, whether is serving the demands of flexicurity or not.

Keywords: Atypical work, Part-time job, Flexibility, Security, Labour relationship

1. BEVEZETÉS

A munkaerő-piaci folyamatok jellemzően gyorsan reagálnak a gazdasági folyamatokra, így egy esetleges recessziós időszakban láthatóan nő az igény a munkáltatói oldalról a foglalkoztatás egyébként viszonylag merev keretrendszerének rugalmasítására. Ugyanakkor az ilyen törekvések veszélyeztethetik a már kialakult szociális biztonság rendszerét, mivel a munkaviszony nem csupán az egzisztenciális biztonság alapját jelenti, hanem erre épülve az egészségügyi ellátásra való jogosultság, a munkanélküli ellátások rendszere, illetve az időskori biztonságot jelentő nyugdíjrendszerhez való hozzáférés lehetőségét is. Ebből következően, bár a rugalmas munkaerőpiac ösztönzi a munkahely teremtést, ugyanakkor gyengíti a munkavállalók széles körű értelmezett gazdasági és szociális biztonsági szintjét (*Viebrock – Clasen, 2014*).

Az utóbbi évtizedben számos kritika született, mely az európai munkaerőpiac merevségét hangsúlyozta. A hagyományosan kialakult foglalkoztatáspolitikai szemlélet ugyanis elsősorban a függő-önálló munkavégzésre épít, mint az egzisztencia megteremtésének alapvető eszközére. E szemlélet kizárólagossága ugyan már szinte teljes mértékben háttérbe szorult, azonban különösen a poszt-szocialista országokban a kétkeresős családmodell még mindig meghatározó az aktívkorú népesség tekintetében. A munkavállalók ugyanis – és hazánkra ez különösen igaz – a teljes munkaidőben történő, határozatlan időre szóló foglalkoztatásban látják az egzisztenciális biztonság megteremtésének a lehetőségét. Ugyanakkor az elmúlt időszak gazdasági hullámvölgyei, illetve az egész Európát alapvetően érintő demográfiai trendek kapcsán egyértelművé vált, hogy a hagyományos szemléletű foglalkoztatási struktúra nem szolgálja sem a versenyképesség, sem pedig a növekedés igényeit. (*Broughton et al., 2017*)

Annak érdekében, hogy mindkét fél érdekeit szem előtt tartó rugalmas munkaerőpiacot lehessen kialakítani, szükség van a szociális biztonság megteremtésére, azaz olyan garanciális intézményekre a munkajogi szabályozásba történő beépítésére, melyek alkalmasak arra, hogy mind a munkáltatói, mind a munkavállalói oldal igényeit figyelembe véve egyensúlyt teremtsenek ebben a látszólag antagonisztikus ellentétben alapuló helyzetben.

A munkaerőpiac rugalmasítása megvalósulhat térben és időben egyaránt, illetve a jogviszonyok keletkeztetésének, valamint megszüntetésének rugalmas változatai révén.

Ebből következőleg a foglalkoztatási formák igen változatos tárháza alakult ki, és épült be a jogrendszerbe néhány évtized leforgása alatt (*Finna – Forgács, 2010*). Az e folyamat eredményeképpen megszületett atipikus munkavégzési formák megítélése ugyanakkor korántsem egyértelmű. Kutatók rámutatnak arra, hogy ezen folyamat a munkaerőpiac töredezettségéhez vezet, illetve vezethet, mely komoly társadalmi feszültségek forrása lehet (*Viebrock – Clasen, 2014*).

A munkaerőpiac mobilizálása tehát hosszú távon nem valósulhat meg a szociális biztonsági rendszerek párhuzamos kiépítése nélkül. E cél elérését ígéri a Flexicurity filozófiája.

2. A RUGALMASSÁG FOGALMI MEGKÖZELÍTÉSE

A rugalmasság azonban egy meglehetősen relatív és egyben összetett fogalom, mely mind a munkáltató, mind pedig a munkavállaló szempontjából eltérő értelmezést jelent. A munkáltatói oldal tekintetében elsősorban a piaci folyamatokra való gyors reagálást lehetővé tevő – lehetőleg minél nagyobb mozgásteret biztosító – szabályozási környezet jelenti a rugalmasságot, míg a munkavállalói oldal tekintetében a munkavállaló egyéni szükségleteihez és azok változásaihoz alkalmazkodni képes foglalkoztatás jelenti a rugalmasságot.

2.1. A rugalmas foglalkoztatás munkáltatói aspektusai

A munkaviszony keletkeztetésének és megszüntetésének rugalmas formái, melyek lehetővé teszik a külső, piaci alkalmazkodást, a gyors reagálást. A hagyományos jogviszony megszüntetési szabályok egyes elemei – mint például a felmondási idő, illetve a végkielégítés jogintézményei – ugyanis jelentős mértékben megnehezítik, és egyben megdrágítják a változó körülményekhez való gyors és hatékony alkalmazkodás lehetőségét. Ezt a célt (is) szolgálják a munkaerő-kölcsönzés, illetve a határozott időre szóló foglalkoztatást biztosító munkavégzési formák.

A foglalkoztatás időtartamának rugalmasítása – az esetlegesen változó munkaerőigény kielégítésének lehetősége – azonban nem csupán az időszakosan felmerülő munkaerőigény kielégítését célzó munkaviszony-típusokkal kezelhető, hanem a munkaidő rugalmasításával is, nevezetesen a részmunkaidős foglalkoztatás különböző válfajainak alkalmazásával.

Szintén nehézkessé teheti a foglalkoztatást a munkahely, illetve a munkakör kötöttsége.

A foglalkoztatás térbeli rugalmasságát pedig a távmunka hivatott szolgálni, mely lehetőséget ad a munkáltatói költségek csökkentésére.

A szakirodalom megkülönböztet még úgynevezett funkcionális rugalmasságot, illetve bérrugalmasságot is (*Wilthagen – Tros, 2003, 2004*), melyek lényege, hogy a munkáltató működése során alkalmazkodni kényszerül az egyes munkakörök fejlődéséhez, így rugalmasan kell reagálnia azokra az igényekre, melyek a munkavállalók munkakör ellátásának hatékonyságát szolgálhatják, és ebből következőleg a munkavállalói készségek fejlesztésének a képessége jelenti az úgynevezett funkcionális rugalmasságot. A bérrugalmasságot a szerzők mint az eredményekhez kapcsolódó, és azokra közvetlenül reflektáló fizetési módokat jelölik meg, melyek segítenek elkerülni, illetve csökkenteni a foglalkoztatás hiányához kapcsolódó úgynevezett rendelkezésre állási költségeket.

2.2. A rugalmas foglalkoztatás munkavállalói aspektusai

A munkavállalók foglalkoztatásukkal szemben támasztott elsődleges igénye annak az egzisztenciális biztonság megteremtésére való alkalmassága, azaz a tervezhető jövedelem minél hosszabb távon való biztosítása. Ezen igénnyel párhuzamosan – sok esetben ugyanilyen súllyal – jelenik meg a szakmai életpálya, karrierút lehetőségének biztosítására vonatkozó igény. Az utóbbi évtizedben kiemelt jelentősége lett továbbá a munkavállalói oldalon a munkahelyi és a magánélet összehangolásának (*Cseh – Varga, 2017*).

Az itt meghatározott két szubjektív jellegű rugalmassági igény sok átfedési lehetőséget tartalmaz a munkáltatói rugalmassági törekvésekkel, ugyanakkor sok esetben azok egymással ellentétesek is lehetnek. Így például a távmunkában történő foglalkoztatás előnye a munkáltatói oldalon a munkavégzési körülmények biztosításából fakadó költségek, valamint a munkavégzés közvetlen felügyeletének hiánya kapcsán realizálható megtakarítások. Ugyanakkor hátránya az ilyen típusú munkavégzési formának, hogy a munkavállaló elkötelezettsége a munkáltatóval szemben a személyes kapcsolatok hiánya miatt jellemzően alacsonyabb, így ez megmutatkozhat mind a munkavégzés hatékonyságában, mind pedig a munkaviszony fenntartására irányuló elkötelezettségben. A munkavállaló oldalán a rugalmas munkaidő-beosztás, illetve az utazási idő kiiktatása jelent előnyt, mely megkönnyíti a családi

szerepek ellátását, ugyanakkor hátrányként jelenhet meg a kollegiális társas kapcsolatok hiánya, és az azokhoz köthető szakmai fejlődés elmaradása. A munkaszervezetből fizikailag kiszoruló munkavállaló pedig előmenetelében meglehetősen korlátozott, leginkább a horizontális karrier irányában léphet elő.

3. A FOGLALKOZTATÁS BIZTONSÁGA

A rugalmassági törekvések azonban minden esetben felvetik a biztonság igényének vizsgálatát. A foglalkoztatás biztonsága – azaz szociális védelmi funkciókkal való felruházása – azonban már nem a munkaerő-piaci szereplők feladata/felelőssége, hiszen ezt helyzetüknél fogva sem képesek ellátni. E tekintetben tehát megjelenik a szabályozási környezet kialakításának – vagyis a jogalkotónak, az államnak – a felelőssége, illetve a munkaerő-piaci szereplők közül a szakszervezet, mint érdekképviseleti szerv szerepe és eszköztára.

A munkaviszony biztonsága – hasonlóan a rugalmasság kérdésköréhez – szintén több elemet is magában foglal, és a felek biztonság-fogalma egymástól eltérő lehet. Ugyanakkor a biztonság kérdéskörében a szakirodalom és a szabályozási törekvések is kizárólag a munkavállalói oldalra koncentrálnak. A munkavállaló biztonsága a foglalkoztatásban jelenthet status biztonságot, vagyis azt, hogy a jogviszonyát csak bizonyos feltételek mellett lehessen egyoldalúan megszüntetni, és ezek a feltételek alkalmasak legyenek arra, hogy az egzisztenciális kiszolgáltatottságát figyelembe véve fel tudjon készülni az álláskeresés időszakára.

Fontos eleme a munkavállalói biztonságnak a jövedelem biztonsága – azaz annak az igénye, hogy az egzisztenciáját fenntartani legyen képes (a munkavégzéshez igazodó mértékben) a munkaviszonya esetleges szünetelése, vagy megszűnése esetén is.

Végezetül a biztonság jelentette követelményrendszer harmadik eleme a munka-magánélet egyensúlyának megteremtésére irányuló igény, mely azt jelenti, hogy a munkavállaló számára biztosított legyen annak a lehetősége, hogy a munkájával kapcsolatos kötelezettségeit, illetve a családi szerepeivel kapcsolatos kötelezettségeit egymással össze tudja egyeztetni.

A flexicurity politikák az itt meghatározott rugalmassági és biztonsági elemeket vegyítik. A biztonsági faktorok megteremtése tehát elsősorban külső szabályozást igényel. A munkáltatói

oldal ugyanis természetesen a deregulációs folyamatokban érdekelt, hiszen minél kevésbé szabályozott egy jogviszony, annál rugalmasabban lehet azt alakítani az aktuális piaci igényeknek megfelelően. Ugyanakkor a munkaviszony jellegéből fakadóan – nevezetesen a függő munka, azaz a felek alá-fölé rendelt viszonya lehetetlenné teszi ezt a fajta alulszabályozottságot, így a jogalkotó elsődleges feladata a munkaviszony rugalmassági kereteit meghatározni (*Hinterseer, 2013*). A hatályos Munka Törvénykönyve egy meglehetősen rugalmas, alapvetően diszpozitív szemléletű keretszabályként is alkalmazható jogszabály, mely a munkavállalói érdekek védelme érdekében meghatározza azokat a sarokpontokat (minimum standardokat) melyek a feleket minden esetben kötik. Az ezektől eltérő megállapodás lehetséges kerete pedig a kollektív szerződés. A szakszervezetek szerepvállalása az atipikus foglalkoztatás vonatkozásában ugyanakkor meglehetősen ambivalens, ugyanis a rugalmas munkavégzési formák térnyerése szinte minden esetben alacsony érdekvédelmi szintet feltételez (*Makó et al., 2010*). A magas védettségi szint ugyanis nem kedvez a foglalkoztatás rugalmasságának. A szabályozás illetéknéppen a szakszervezetek felelősségévé teszi az eltérő megállapodás kialakításának, és eszerint a további rugalmasítási folyamatok megvalósításának lehetőségét. Fontos megjegyezni, hogy a jogszabálytól eltérő foglalkoztatási környezet kialakításának kollektív megállapodáshoz kötése azt jelenti, hogy az akár a munkavállaló hátrányára is eltérhet a Munka Törvénykönyvének szabályaitól.

4. A RÉSZMUNKAI DŐS FOGLALKOZTATÁS EGYES TÍPUSAI ÉS AZOK FLEXICURITÁSI SZEMPONTÚ ÉRTÉKELÉSE

Látható tehát, hogy a részmunkaidős foglalkoztatási formák csupán egy kis szeletét jelentik a rugalmas foglalkoztatás eszköztárának, ugyanakkor penetrációját tekintve a legnagyobb csoportként értékelhetjük. A következőkben a részmunkaidős foglalkoztatás egyes típusainak ismertetésére kerül sor – a rugalmasság és biztonság követelményeinek objektív és szubjektív szempontú elemzésével.

A részmunkaidőre vonatkozó szabályok a Munka törvénykönyvének nem újkeletű szabályai, és azok az idők során csupán mintegy pontosító szabályokkal egészültek ki, módosultak. A részmunkaidős foglalkoztatás tehát az atipikus munkajogviszonyok körében az egyik

legrégebbi és ezáltal leginkább letisztult foglalkoztatási forma. A részmunkaidő atipikus jellege a napi munkaidő atipikus voltán alapul, azaz a munkavállaló foglalkoztatására a teljes munkaidőnél rövidebb időtartamban kerül sor. Minden egyéb jogintézmény tekintetében a Törvénykönyv nem tesz különbséget a foglalkoztatás körülményeit tekintve. A tipikus munkajogviszony ismérveiből kiindulva mindössze a munkavégzésre fordított idő tekintetében jelenik meg az eltérés a jogviszonytípus jellegéből származtathatóan. A munkáltató utasítási joga, a munka megszervezésének, felügyeletének és ellenőrzésének joga és kötelezettsége, a munkavégzés eszközei biztosításának kötelezettsége nem szűkül a jogviszony jellegéből adódóan, mint ahogy a munkavállaló jogállása sem változik. Természetesen mindebből az következik, hogy az ilyen jogviszonyban foglalkoztatottak biztonsága az általános szabályokhoz hangolt kell, hogy legyen.

Az új Munka Törvénykönyve bevezette a munkakör megosztás, valamint a behívás alapján történő munkavégzés speciális eseteit, melyek lényegi elemei a következőkbe foglalhatók össze:

A munkakör megosztás (Mt. 194.§.) a részmunkaidős foglalkoztatásnak egy speciális esete, melyben a munkavállalók ugyanazon munkakört látják el, és ezáltal a munkaidő-beosztásuk is sokkal rugalmasabb, mint a hagyományos részmunkaidős munkaviszonyban. A munkáltató érdekeit is jobban szolgálja az ilyen megoldás, mivel az ellátandó feladat folyamatosan biztosított.

A behívás alapján történő munkavégzés: az Mt. 193. §-a szerint a legfeljebb napi hat óra tartamú részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállaló munkaszerződés alapján a munkakörébe tartozó feladatok esedékességéhez igazodva teljesíti munkavégzési kötelezettségét. Ebben az esetben a munkaidőkeret tartama a négy hónapot nem haladhatja meg. A munkáltatónak a munkavégzési kötelezettség időpontját legalább három nappal előre közölnie kell a munkavállalóval.

4.1. A részmunkaidős foglalkoztatási formák rugalmasság szempontú vizsgálata

A részmunkaidős foglalkoztatás a munkáltató számára költséghatékony megoldást kínál a megfelelő szakértelem és munkaerő rendelkezésre állásának biztosításában, mivel ebben a foglalkoztatási formában a nem folyamatosan, illetve nem kiegyenlített megjelenő

munkáltatói igény is tervezhetővé válik. A részmunkaidős foglalkoztatás alaptípusa a munkáltató számára kisebb mozgásteret enged, míg a behívás alapján történő munkavégzés, illetve a munkakörmegosztás a munkavállaló részéről nagyobb fokú rugalmasságot feltételez. Ez utóbbi két esetben a munkáltató gazdasági érdeke jelenti a jogviszony elsődleges mozgatórugóját. Bár a munkajogviszony alapvetően a munkáltatói gazdasági érdek szolgálatára épül, azonban a munkavállalói garanciális jogok bizonyos esetekben korlátozzák annak érvényesülését. Így a munkaidő azon részét is bérfizetési kötelezettség terheli, mely részben a munkáltató foglalkoztatási kötelezettségének nem tett eleget (állásidő fizetésének kötelezettsége). Ezt a kockázatot csökkentheti a munkáltató a behívás alapján történő munkavégzés esetén. Hangsúlyozandó azonban, hogy a munkavállaló részéről az ilyen típusú foglalkoztatás nagyfokú bizonytalanságot eredményez, hiszen a foglalkoztatásának intenzitása kevésbé tervezhető ebben az esetben.

A munkakör megosztás alkalmazása esetén a munkáltató áthárítja azt a kockázatot a munkavállalókra, mely a munkavállaló akadályoztatása esetén a munkakör ellátatlanságából ered. Ez a munkavégzési típus a munkavállalók együttműködésének igen magas szintjét feltételezi, mely körülmény a munkavállalói oldalon inkább rugalmatlansággként jelenik meg.

4.2. A részmunkaidős foglalkoztatási formák biztonság szempontú vizsgálata

Az egzisztenciális biztonság tekintetében a munkavállalói jogok nem csorbulnak, hiszen a részmunkaidős foglalkoztatás csupán tágabb értelemben tekinthető atipikus foglalkoztatási formának, mivel a munkavállaló munkajogi pozícionáltsága önmagában a részmunkaidős jellegre tekintettel nem változik. A statusvédelmi szabályok tehát maradéktalanul érvényesülnek ezen jogviszonytípusok alkalmazása során, és ebből fakadóan a munkajogviszony megszüntetésének módja, illetve a kapcsolódó garanciális szabályok alkalmazása tekintetében is az általános szabályokat kell alkalmazni.

Természetesen a rövidebb munkaidőben történő munkavégzés a munka díjazására vonatkozó elvek és szabályok mentén a munkaidővel arányosan csökkentett mértékű munkabérre és egyéb bérjellegű kifizetésre való jogosultságot fog jelenteni az azonos munkakörben dolgozó munkavállalókhöz képest a részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállaló számára. Ez

azonban az egyenlő munkáért egyenlő bér elvéből származtatható, és nem a jogviszony atipikus jelegéből.

A részmunkaidős munkavégzés jellemzően a felek szabad megegyezésével jön létre. A munkavállalói akarat háttérében tipikusan valamilyen magánéleti esemény húzódik meg – például gyermeknevelés, vagy hozzátartozó ápolása. A jogalkotó az általános szabályokat és elveket felülírva a kisgyermek nevelését speciálisan védett körülményként kezelve eltérő szabályokat állapít meg. Abban az esetben ugyanis, ha a három évnél fiatalabb gyermeket nevelő munkavállaló részmunkaidős foglalkoztatására ajánlatot tesz, a munkáltató számára a törvény módosítási kötelezettséget ír elő az általános teljes napi munkaidő felére vonatkozóan (Mt. 61.§.(3).bek.). A munkaviszony módosítása ilyenkor tehát nem kontraktuális jellegű, azonban az így létrejött részmunkaidős foglalkoztatás teljes munkaidős foglalkoztatássá alakítása már az.

A munkáltatói akarat esetében pedig többnyire gazdasági nehézség áthidalása, vagy éppen az adott munkafeladatra vonatkozó igény alacsony szintje áll a háttérben. Sok esetben ezek a motivációs körülmények az idő múlásával változnak, így változik az azokban való részvétel szükségessége is. Szükséges tehát biztosítani azokat az eszközöket, melyek alkalmasak arra, hogy a változó körülményekre reagálhassanak a felek. Fontos kérdés tehát az átjárhatóság biztosítása, azaz annak a kérdése, hogy amennyiben a felek bármelyike kezdeményezi a jogviszony teljes munkaidős jogviszonnyá alakítását, arra milyen lehetőséget biztosít a Munka Törvénykönyve.

A jogalkotó biztosítja az átjárhatóságot az atipikus és a tipikus munkaviszonyok között, amikor előírja, hogy amennyiben a munkavállaló a teljes vagy részmunkaidős foglalkoztatás, illetve a foglalkoztatás határozatlan időtartama vonatkozásában kezdeményezi a munkaszerződés módosítását, a munkáltató mérlegelési jogkörében eljárva - jogos érdekére, így különösen a munkaszervezés körülményeire, a gazdaságos működés és a munkakör betöltésének feltételeire tekintettel - dönt a módosításra vonatkozó ajánlat elfogadásáról. A munkáltató a döntéséről tizenöt napon belül írásban köteles a munkavállalót tájékoztatni. A munkáltató a rugalmas foglalkoztatás elősegítése érdekében köteles a helyben szokásos módon, megfelelő időben a munkavállalókat tájékoztatni azokról a munkakörökről, ahol a munkaszerződés ilyen jellegű módosítására lehetőség van.

E szabályozás hátterében egyrészt az a munkajogi elv húzódik meg, miszerint a munkajogviszony alapvető funkciójának betöltésére elsősorban a teljes munkaidőben, határozatlan munkajogviszony keretében történő foglalkoztatás felel meg leginkább, másrészt pedig a jogalkotó ezen szabályokon keresztül tudja biztosítani a rendszer rugalmasságát a folyamatosan változó munkavállalói életkörülményekre tekintettel. Így abban az esetben, ha a munkavállaló körülményei folytán már nem kívánja jogviszonyát atipikus formában fenntartani (például gyermekei iskolás korúak lettek, vagy ápolásra szoruló hozzátartozója meggyógyul), úgy erre irányuló kérését a munkáltató köteles érdemben megvizsgálni. Természetesen a munkajogviszony kontraktuális jellegéből következőleg, mely jelleg mind a jogviszony keletkeztetésének, mind pedig módosításának kapcsán (az Mt. 61.§.(3). bekezdésében meghatározott eset kivételével) irányadó, az Mt. nem kötelezheti a munkáltatót arra, hogy az ilyen tartalmú munkavállalói kérelmeknek automatikusan helyt adjon. Arra azonban igen, hogy a munkavállaló kérésére érdemben és meghatározott időn belül reagáljon, illetve a munkavállalókat folyamatosan tájékoztassa az esetlegesen fennálló jogviszony átalakítására vonatkozó lehetőségekről.

Amennyiben a teljes munkaidős foglalkoztatás részmunkaidőre módosítását a munkáltató kezdeményezi (például gazdasági nehézségeinek áthidalása érdekében), szintén a megegyezés kötelezettségének elve az irányadó.

5. ÖSSZEFOGLALÓ

A hagyományos részmunkaidős foglalkoztatás mellett megjelent újkeletű foglalkoztatási típusok jól tükrözik az atipikus foglalkoztatásra irányuló egyre nagyobb igényt. Ezt igazolja az a körülmény is, hogy bár a részmunkaidős foglalkoztatás aránya még mindig nagyon alacsony Magyarországon, azonban a 2012-ben bevezetett speciális részmunkaidős foglalkoztatási formák megjelenése óta némi emelkedés mutatkozik.

Míg Magyarországon 2000-ben 3,4% volt a részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya, addig 2016-ban ez a szám mindössze 8,3%-ra nőtt (KSH). Lassú növekedés tehát tapasztalható, azonban ez semmiképpen sem nevezhető biztatónak. Számos szerző rámutatott már, hogy a részmunkaidős foglalkoztatás terjedéséhez állami támogatásra van szükség, mely elsősorban a munkáltatói foglalkoztatási terhek csökkentése révén lenne a leghatékonyabb (*Bankó,*

2014). Ugyanakkor nem tekinthetjük a munkáltatói oldal motiválását az egyedüli meghatározó körülménynek. Hazánkban ugyanis – hasonlóan a többi közép és kelet európai országhoz – a háztartások nagyrésze még mindig a kétkeresős családmódel szerint működik, és nem bírja el az egyik fél tartós és jelentős mértékű keresetveszteségét. Természetesen szociális és kulturális okai is vannak a magyar munkavállalási attitűdnek, hiszen komoly hagyományai a részmunkaidős foglalkoztatásnak nálunk nincsenek, így sem a munkáltatói, sem pedig a munkavállalói oldal nem kellőképpen tájékozott annak szabályai tekintetében.

A vonatkozó szabályozási környezet a rugalmasság és biztonság jelentette elvi igényeket megfelelően szabályozza, ugyanakkor a hazai munkaerőpiac egyes sajátosságai miatt azok nehezebben érvényesülnek. Problémát jelent egyrészt tehát a megélhetés alapját jelentő jövedelemcsökkenés kérdése, mely sok esetben áll útjában a részmunkaidős foglalkoztatás terjedésének. A jövedelemcsökkenés önmagában nem kiküszöbölhető, azonban a magasabb képzettségi szint jellemzően magasabb jövedelmet is generál, így a részmunkaidős foglalkoztatásra azoknak van nagyobb esélyük, akik magasabb jövedelmet jelentő szaktudással bírnak. Azokban az országokban, ahol magas a részmunkaidős foglalkoztatás aránya, ott az LLL mutató is (azaz a képzésben résztvevők aránya a 25-64 éves korosztályban) kiemelkedően magas. Hazánkban ez az arányszám 2016-ban 6,3% volt, míg a részmunkaidős foglalkoztatásban élenjáró Hollandia esetében 18,8% (EUROSTAT). Ebben a tekintetben a vizsgált munkajogi szabályok irrelevánsnak mondhatóak, azonban a tanulmányi munkaidő kedvezmény előírásainak mellőzése a 2012. évi szabályozásból feltétlenül visszalépésnek minősül.

A keresetveszteség mellett további visszatartó erőt jelent az egyes pénzbeli egészségbiztosítási ellátások, illetve az öregségi nyugdíj összegének a várható csökkenése. Ezek az ellátások ugyanis jellemzően a munkavállaló jövedelméhez kötöttek, így a részmunkaidős foglalkoztatás jelentette keresetveszteség kézzelfogható jövedelemcsökkenést fog eredményezni a gyermekgondozás, vagy a nyugdíjas kor időszakában. A részmunkaidős foglalkoztatásban leginkább érintett munkavállalói csoportok azonban a kisgyermeket nevelő (és további gyermek vállalása előtt álló), valamint az időskorú munkavállalók körében található. Mind a gyermekvállalás, mind pedig a rugalmas és fokozatos nyugdíjba vonulás elősegítése fontos társadalmi érdek, így indokolt lenne ezen

munkavállalói csoportok tekintetében az adó és járulékrendszer célzott támogatással történő módosítása.

A hatályos munkajogi szabályozás tehát megteremti ugyan a részmunkaidős foglalkoztatások általános jogi kereteit és garanciáit, azonban számos lényeges körülményre nem reflektál. Ilyen különösen a munkakör megosztáshoz és a behívás alapján történő munkavégzéshez kapcsolódó munkáltatói többletterhek kezelése. Ezen munkavégzési formák kapcsán ugyanis jelentős mértékben megnő a munkaszervezés, valamint az adminisztrációs kötelezettségek jelentette költség, és ebből fakadóan a munkáltatói oldal motivációja csak a saját érdekkörében felmerülő atipikus foglalkoztatásra koncentrál. A munkavállalói kezdeményezésem alapuló részmunkaidős foglalkoztatás saját gazdasági érdek hiányában csak a rugalmas foglalkoztatásban elkötelezett, jellemzően nagy teherbírású munkáltatók körében valósulhat meg. A részmunkaidős foglalkoztatás alaptényállása szerint foglalkoztatott munkavállaló kapcsán szervezéssel és adminisztrációval kapcsolatos többlet költségek ugyan nem feltétlenül mutatkoznak, azonban a munkaerőköltség vonatkozásában ez esetben is hatékony ösztönzőt jelenthetne az adók és járulékok kedvezménye.

Szintén nehezíti a részmunkaidős foglalkoztatás terjedését az érdekvédelmi intézmények, a munkavállalói érdekvédelem intézményi elterjedtségének sorvadása, tekintettel arra, hogy a jogintézmény további rugalmasításának lehetséges színtere a kollektív szerződés. A szakszervezetek azonban nemcsak elterjedtségükben, de támogatottságukban is jelentősen visszaszorultak az utóbbi évtizedben. Míg 2001-ben még a munkahelyek 37,1%-nál működött szakszervezeti érdekképviselő, és a munkavállalók 19,7%-a volt szakszervezeti tag, addig ez a két mutató 2015-re 25,1%-ra illetve 9%-ra csökkent. (KSH) A kollektív érdekképviselő erősítése nagyban hozzájárulhatna a munkavállalói bizalom kiépítéséhez az atipikus foglalkoztatási jogviszonyok kapcsán.

Összességében tehát a rugalmas és biztonságos foglalkoztatási környezet biztosítására a magyar munkajogi szabályozási környezet ugyan alkalmas, azonban korántsem elégséges. További foglalkoztatáspolitikai ösztönzők kialakítása nélkül a részmunkaidős foglalkoztatási formák térnyerése nem fog felgyorsulni a jövőben.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bankó Z. (2014): Európai uniós követelmények a kelet-közép-európai realitások között: a részmunkaidős foglalkoztatás szabályozása Magyarországon. Erdélyi Múzeum, No. 4, pp. 58–68.
- Broughton, A. – Biletta, I. – Kullander, M. (2017): Flexible forms of work: ‘very atypical’ contractual arrangements. Source: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/flexible-forms-of-work-very-atypical-contractual-arrangements> 2018.03.01.
- Csehné Papp I. – Varga E. (2017): A munka-magánélet egyensúly a magyar vállalatok gyakorlatában. Studia Mundi – Economica, No. 1, pp. 15–25.
- EUROSTAT.com (2017): Adult learning Statistics. Forrás: www.c.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Adult_learning_statistics 2018.03.06.
- EUROSTAT.com (2017): Employment Statistics, Forrás: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics#Part-time_work 2018.03.06.
- Finna H. – Forgács T. (2010): A rugalmas munkavégzési formákról. Infotárs, Vol. 1, pp.77–90.
- Hinterseer T. (2013): Part-time work: Atypical? Precarious? Normal? European Journal of Futures Research. Source: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40309-013-0018-1> 2018.03.05.
- KSH.hu (2010): Válság hatása a munkaerőpiacra. Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/valsagmunkaeropiacra.pdf> 2018.03.02.
- KSH.hu (2016): Munkaerőpiaci helyzetkép. Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkerohelyz15.pdf> 2018.03.02.
- Makó Cs. – Illéssy M. – Csizmadia P. (2010): Rugalmas–biztonság: Elméleti megközelítések és gyakorlati tapasztalatok. Magyar Tudományos Akadémia Szociológiai Kutató Intézet. Forrás: http://real.mtak.hu/38184/1/Mako_FLEMCEE_projekt_2010_u.pdf 2018.03.02.
- Viebrock E. – Clasen J. (2014): Flexicurity – aktuális helyzetjelentés. Esély: társadalom- és szociálpolitikai folyóirat, Vol. 1, pp. 18–44.
- Wilthagen, T. – Tros, F. (2003): Dealing with the ‘flexibility-security-nexus’: Institutions, strategies, opportunities and barriers. AIAS working paper no 10, Amsterdam, Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies, Source: https://goslide.org/Healthcare/dealing-with-the-flexibility-security-nexus-institutions-strategies-opportunities-and-barriers?utm_campaign=download 2017.02.02.
- Wilthagen, T. – Tros, F. (2004): The concept of ‘flexicurity: a new approach to regulating employment and labour markets. Transfer, Vol. 10, pp. 166–186. Amsterdam, Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies, Source: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/102425890401000204> 2018.02.02.

IPARI KLASZTEREK KOMMUNIKÁCIÓJA

COMMUNICATION OF INDUSTRIAL CLUSTERS

BORGULYA ÁGNES

egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

borag@ktk.pte.hu

BALOGH GÁBOR

PhD, egyetemi adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

baloghg@ktk.pte.hu

Absztrakt

Dolgozatunk¹⁸ az ipari klasztereken belüli kommunikációval foglalkozik. Kutatási alapkérdésünk, hogy van-e összefüggés a klaszter sikeressége és a klasztermenedzment kommunikációs gyakorlata között. A kérdést a klaszter célja és stratégiája, a kommunikációmenedzment és a sikeresség hármasságában vetjük alá vizsgálatnak. Az összefüggést annak alapján tárjuk fel, hogy milyen tárgyban, milyen gyakorisággal, milyen csatornákat és eszközöket és formákat igénybe véve, milyen eredményességgel és milyen sajátos klaszterjellemzők hatása alatt kommunikálnak egymással a gyakorlatban a klasztermenedzment és a klasztertagok, valamint a klasztertagok egymás között. A sikeresség mércéje a klasztertagok sikerérzete. A kérdésünkre a választ három Dél-dunántúli ipari (egy kreatívipari, egy gépipari és egy kesztyűipari) klaszter 28 tagjával végzett interjú felmérésünk eredményeiből nyertük. A három klaszter közül kettőnek a tagjai sikeresnek tartják saját klaszterüket, egyé kevésbé. Stratégiai céljaikban, a klaszteren belüli üzleti kapcsolataikban jelentős eltérések vannak, hasonló módon számos eltérés van kommunikációs gyakorlatukban is. A kirajzolódó tényeket esetismertetések formájában

¹⁸ Készült a szerzőknek az MTA Kommunikációmenedzment Munkabizottsága „Az ipari klaszterek belső kommunikációja” című, 2017. október 26-án, Budapesten rendezett konferenciáján tartott előadásai felhasználásával. A tanulmány Best Paper díjas lett, a teljes anyag a Vezetéstudomány c. folyóiratban fog megjelenni. The paper has won a Best Paper Award, the full article will be published in the Budapest Management Review journal.

osztjuk meg az olvasókkal. A klasztereken belüli kommunikáció sajátosságainak feltárásával mind a nemzetközi, mind a hazai kutatás adós. Ezen adósságból törleszt munkánk, a gyakorlat számára is hasznos megállapításokat kínálva.

Kulcsszavak: ipari klaszterek, klasztermenedzsment, kommunikációmenedzsment, klaszteren belüli kommunikáció, sikeresség

Abstract

The present study discusses the internal communication of industrial clusters. Our aim was to explore the communication practices a) between cluster management and cluster members, b) among the cluster members themselves. We were also interested in the connection between the cluster's communication management and the success of the cluster. Success was understood as the members' evaluation of their cluster's success.

We conducted and analyzed 28 interviews in three clusters (cultural creative industry, mechanical engineering, and glove manufacturing) in Southwest Hungary. The results show that two of the three clusters consider themselves as successful, while one cluster sees itself as less effective. The clusters seem to have different strategic objectives; moreover, their possibilities and ideas regarding business relations within the cluster also tend to differ, just like some of their communication practices.

The results of the analysis are shown in the form of case presentations. Our research fills a gap in the field of internal cluster communication, which has been neglected both in international and Hungarian research work. The findings also have useful implications regarding the practice of cluster management and communication.

Keywords: Industrial cluster, Management of clusters, Communication management, Internal communication of clusters, Success

VEZETŐKKEL SZEMBENI KOMPETENCIA ELVÁRÁSOK

REQUIREMENTS FOR THE COMPETENCY EXPECTED FOR LEADERS

PIEROG ANITA

PhD, adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

pierog.anita@econ.unideb.hu

GERGELY ÉVA

habil. PhD, adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

gergely.eva@econ.unideb.hu

DAJNOKI KRISZTINA

habil. PhD, egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu

Absztrakt

A szervezetek működtetésének egyik alapvető eleme egy jó vezető. Azonban az, hogy kit nevezhetünk jó vezetőnek, elsősorban a dolgozók megítélésén múlik. A vezetőknek a szervezeti és dolgozói elvárások összehangolását kell megvalósítaniuk. Ezen feltevés alapján foglalkozunk elvárás-vizsgálatokkal, melyek közül tanulmányunkban a vezetőkkel szemben támasztott kompetencia-elvárásokat elemezzük. Hallgatói és dolgozói felméréseket végeztünk a 2016-2017-es tanévben. A hallgatói mintába 433 fő került a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karáról, míg a dolgozói mintába 159 fő, elsősorban Hajdú-Bihar megyéből. A kérdőíves felmérésben a meghatározott tényezőket a Quinn-féle versengő értékek modell adta, melyeket a megkérdezettek egy 1–6-ig terjedő skálán értékelték. A kapott adatokat leíró statisztika és t-próba segítségével elemeztük. Az eredmények azt mutatják, hogy a nemek esetében generációtól függetlenül mutatkozik különbség a döntésekbe való bevonás és a konfliktus kezelése esetében, melyek a nők számára fontosabbak. A dolgozói minta véleménye hasonló kortól, beosztástól függetlenül. Míg a hallgatói minta két korcsoportja, az Y és Z generáció között jelentős eltérés mutatkozik több

kompetencia esetén is, mely a munkahelyi tapasztalatokra vezethető vissza. A hallgatók két korosztálya egyetért a mentor, a facilitátor, ellenőrző és újító szerephez kapcsolódó kompetenciák fontosságában, míg a többi (tárgyaló, termelésvezető, célkitűző, koordináló) sokkal fontosabbnak ítéli meg az Y generáció, mint a Z. Ebből következik, hogy a nemek esetében jelentkező különbségekre érdemes figyelniük a vezetőknek, illetve kiemelendő, hogy a jövő munkavállalói más elvárásokat támasztanak a jelenlegi munkavállalókhöz képest, mely új kihívásokat fog jelenteni a vezetők számára.

Kulcsszavak: szervezet, munkaerő, generációk, hallgatók, képességek

Abstract

One of the fundamental elements of the operation of the organizations is a good leader. But who we call a good leader who depends primarily on the workers. Leaders must carry out the coordination of organisational and employee expectations. Based on this hypothesis we deal with the expectations examinations, in this study we analyze the Requirements for the Competency expected for leaders. Students and staff surveys were conducted in the 2016-2017 academic year. The student sample was 433 people at the University of Debrecen, Faculty of Economics and Business, while the employees sampled 159 people, mainly from Hajdú-Bihar County. The factors of the questionnaire survey were specified by Quinn competing values model; the respondents had to evaluate these on a scale of 1-6. For the analysis of the resulting data, we used descriptive statistics and t-test. The results show that there is a gender difference regardless of the generation in terms of involvement in decisions and management of the conflict. It is more important for women. Employee Opinion pattern is similar regardless of age and position. Though there is a significant difference between the samples of students in two age groups, Y, and Z in terms of several skills that can be traced back to the work experience. Students in two age groups agree on the importance the related facilitator, monitoring and innovative role of the mentor in these competencies, while others (conference, Production Manager, objectives, coordinating) are considered more important by Generation Y than Z. Consequently, leaders should pay attention to significant differences in the case of genders. We must also emphasize that the future employees impose other requirements, compared to the current working shoulders, which will pose new challenges for the leaders.

Keywords: Organization, Workforce, Generations, Students, Skills

1. BEVEZETÉS

Mitől válik valaki jó vezetővé? Erre a kérdésre egyértelmű választ lehetetlen adni, hiszen ezt az elvárást a kor, a társadalom és gazdaság aktuális állapota nagymértékben meghatározza, azaz változik, fejlődik. A vezetéstudomány képviselőit évtizedek óta foglalkoztatja a téma, mivel mindig az adott kor kihívásainak kell megfelelnünk. Hasonlóan ahhoz, hogy ki jó szülő, vagy ki nem, azt nem a szülők döntenek el, hogy ők jól teszik-e a dolgukat vagy sem, hanem majd a gyerekeik fogják később viselkedésükkel, vagy sokszor szavakkal elmondani azt. Igaz ez a vezetőkre is, mégpedig olyan formában, hogy nem feltétlenül a vezető fogja megmondani magáról, vagy esetleg a szervezet pénzügyi stabilitása mutatja meg, hogy ő jó vagy rossz vezető-e, sokkal inkább a beosztottak visszajelzéseiből derül ki. Ennek megfelelően a vezetőknek nem csupán a saját maguk által – a személyiségüknek megfelelően – felállított kritérium-rendszernek kell megfelelniük, hanem sokkal inkább a szervezet, illetve a dolgozók által meghatározott elvárásoknak kell eleget tenniük. Ehhez azonban elengedhetetlen, hogy ismerjék a velük szemben támasztott követelményeket. Meghatározó lehet a magas munkabér, a jó munkahelyi viszony, a jó kapcsolatok kialakítása (*Németi – Matkó, 2018*). Ezeket figyelembe véve kezdtünk el foglalkozni elvárás-vizsgálatokkal, melyek a vezetőkkel szembeni tulajdonság-, illetve kompetencia elvárásokra fókuszálnak. Jelen tanulmány két különböző mintán végzett kutatási eredményeket ismertet, melyek a vezetőkkel szemben elvárt kompetenciákra irányultak. Itt fontos megjegyeznünk, hogy a tanulmányban a vezető szinonimájaként használjuk a menedzser kifejezést.

2. IRODALMI FELDOLGOZÁS

Az irodalmi feldolgozás során a kompetencia elméleti megközelítésére, definiálására térünk ki. Ezt követően bemutatjuk a kutatás alapjául szolgáló kompetencia-térkép elméletét.

Kompetencia definiálása, megközelítései

A folyamatos fejlődés, illetve a globalizáció hatására a vezetők egyre több váratlan feladattal és döntési szituációval kerültek szembe, melyek megoldására már nem feltétlenül

rendelkeztek jól bevált módszerrel. Ez a helyzet ráébresztette a vezetőket, hogy egy ilyen képlékeny környezetben a siker és eredményesség eléréséhez nem elegendő az adott szakterület ismerete. Így a vezetésben egyre nagyobb jelentőséget kapott a kompetencia, vagyis hogy a vezető a képzettsége mellett milyen egyéb képességekkel, készségekkel és hozzáállással (habitussal), személyiséggel rendelkezik, illetve, hogy ezen tulajdonságok együttesét milyen hatékonysággal tudja alkalmazni (*Gulyás – Dajnoki, 2015*). A sikeres vezetői tevékenységhez különböző tulajdonságok és kompetenciák együttes megléte szükséges (*Harvey et al., 2000; Chin et al., 2001; Rosen et al., 2002; Bird – Osland, 2004; Dubois – Rothwell, 2004; Jokinen, 2005; Hawkins, 2013*). *Mendenhall et al. (2013)* az 1993 és 2012 között keletkezett modellek alapján 160 eltérő globális vezetői kompetenciát különböztetett meg, ezeket végül tizenöt komplex kompetenciára csökkentett le. A napjainkban jellemző tendenciák alapján az innovativitás, az emocionális intelligencia, a folyamatos tanulás és a mentorok általi fejlődés került előtérbe (*Goleman, 2014; Petrie, 2014; Zenger – Folkman, 2014; 2015*).

A szakirodalomban nem tudunk egységes, mindenki által teljes mértékben elfogadott definíciót találni a kompetenciára. *Boyatzis (1982, 23)* úgy fogalmazott, hogy „a kompetenciák a személy alapvető, meghatározó jellemzői, okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel”. Több kutató kiegészítette ezt a fogalmat és tette hozzá, hogy a kompetenciák különböző szituációkban tanúsított viselkedésekben jelennek meg, és tartósan jelen vannak (*Guion, 1991; Klemp–Spencer, 1982; Perrin et al., 1996*). *Henczi – Zöllei (2007, 53)* az előzőekhez hasonlóan úgy fogalmaz, hogy „a kompetencia a tanulás (tapasztalás, gyakorlás) eredményeként kialakuló személyes erőforrás-képződmények strukturált és együttes rendszere, mely az egyén számára – egy konkrét szellemi és/vagy fizikai (szak)területen – lehetővé teszi a megszerzett ismeretek és személyiségbeli komponensek konstruktív és sikeres alkalmazását”. A vezetői kompetencia magába foglalja a tudás, képesség, készségek és egyéb személyes karakterisztikák gyakorlati felhasználását a források hatékony működtetése érdekében, vagyis a vállalat eredményesebbé tételének céljából (*Boddy, 2008; Fenyves, 2014*).

A kompetencia alapú gondolkodás paradigma-váltást eredményezett az üzleti életben (*Szabó, 2012*). Az egyes foglalkozásokhoz szükséges alapvető kompetenciákat tartalmazó különböző kompetencia térképek közül a legelterjedtebbek közé sorolható a *Spencer–Spencer-féle*

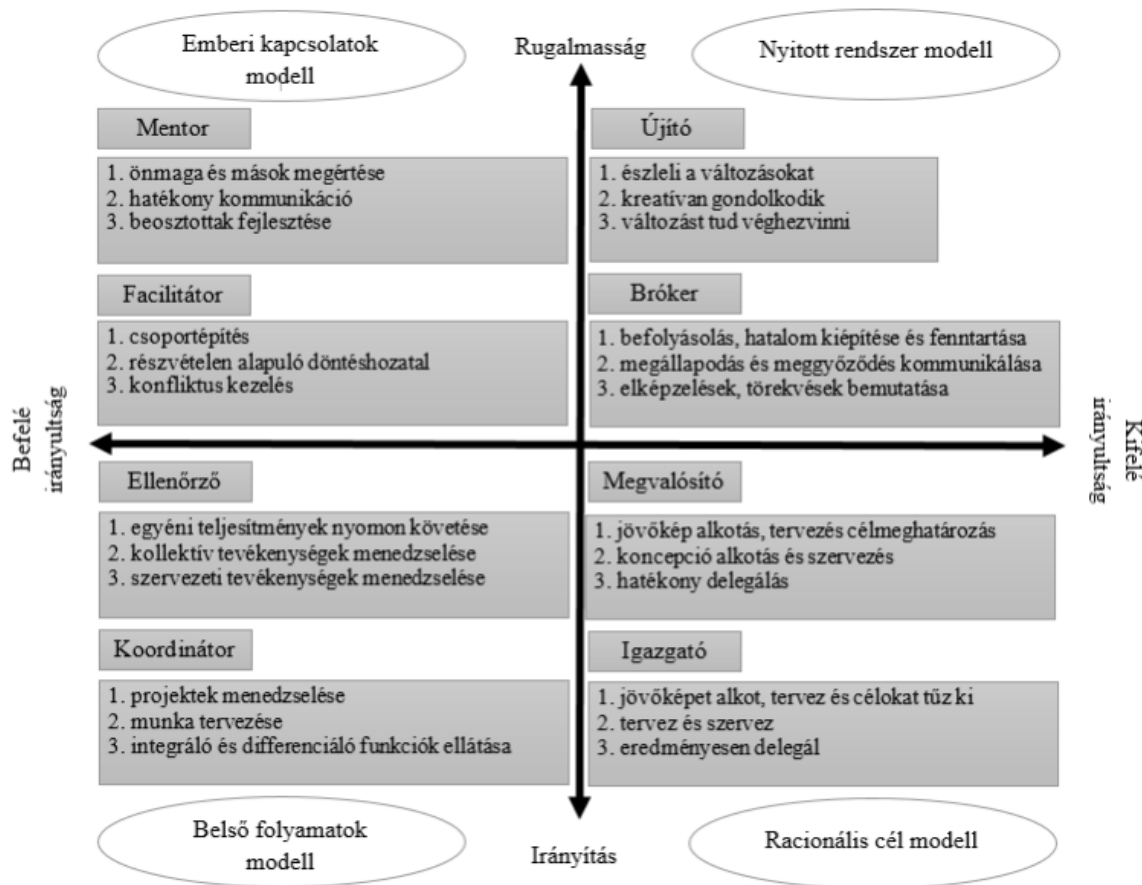
(1993) munkaköri kompetencia-értékelés kompetencia-szótára, valamint a *Quinn et al. (1996)* a menedzseri tevékenységet átfogó modell, melyet a Versengő Értékek Modell (lásd. 1. ábra) további elemzése és gyakorlati tapasztalatok alapján történt bővítése során dolgoztak ki. A modelljüket arra alapfeltételezésre építették, hogy a vezetőknek tevékenységük során egymással ellentétes elvárásoknak kell megfelelniük.

A modellt egy koordinátarendszerben ábrázolták, melynek tengelyeit két-két ellentétpár alkotja: rugalmasság-strukturáltság, illetve külső-belső orientáció. A dimenziók által meghatározott negyedek egy-egy menedzseri modellt mutatnak be, melyek mindegyikéhez két meghatározó szerep tartozik és ezek mindegyike 3-3 alapkompenciával jellemezhető.

Az emberi kapcsolatok modell a belső kapcsolatokra és rugalmas működésre fókuszál, mely úgy valósul meg, hogy az emberi erőforrás fejlődését segíti elő. Ide tartoznak a facilitátor és mentor szerepek. A facilitátor táplálja és támogatja a közös erőfeszítéseket, szervezi a csoportmunkát és kezeli a személyközi konfliktusokat, ezzel az elsődleges feladata a csoportépítés. A mentor elsődleges feladata az egyének fejlesztésének elősegítése, támogatása. A nyitott rendszer modellben jelentős a rugalmasság és cselekvőkészség. Ezek segítségével éri el a szervezet a célját, szerez forrásokat, ér el növekedést. A vezető újító és bróker ebben a negyedben. Feladatai közé sorolható a változások támogatása és a szervezet alkalmazkodásának elősegítése.

A belső folyamatok negyedben az ellenőrzés és a stabilitás kap meghatározó szerepet. Ezek vezetői eszköze a jól szervezett információs és kommunikációs rendszer. A racionális cél negyed eszközei a tervezés, a gazdaságos működés és a termelékenység. A szervezeti célok irányítják az egyéni célokat. A vezető termel és irányít, azaz megfogalmazza a világos célokat, de részt vesz a megvalósításban, mely szerepben feladat-orientált.

1. ábra: Versengő értékek menedzseri modell



Forrás: Balla, 2017

A Quinn-féle modellben csupán azok a kompetenciák értelmezhetők, amelyek a szervezeti funkciókra, szerepekre vonatkoznak. A négy negyed egyike sem kizárólagos, viszont a szervezeti kontextustól függően valamelyik domináns lesz. A négy negyedben megtalálható értékek, kompetenciák több esetben ellentétezzék, máskor viszont kiegészítik egymást. Ezt hangsúlyozza a versengő értékek modell elnevezés is.

A modellre azért esett választás, mivel úgy véljük, ezen modell foglalja össze a legjobban a vezetők szervezetben betöltött szerepeit és az ezekhez kapcsolódó kompetenciákat.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

A felméréseket a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar kutatási programjának keretein belül végeztük. A vizsgálatokat saját összeállítású kérdőív alapján két különböző mintán, hallgatók és munkavállalók körében folytattuk le a 2016-2017-es tanévben. Szakmai

tartalomban a kérdőív ugyanazon kérdéseket tartalmazta mind a hallgatói, mind a munkavállalói minta esetében.

A hallgatói kérdőív demográfiai adatai az alábbiak voltak: nem, kor, képzési szint/évfolyam, az életciklus, illetve ezen belül, hogy együtt élnek-e a szülőkkel, vagy külön háztartásban. A munkavállalói kérdőív demográfiai azonosítói az alábbi tényezők voltak: nem, kor, végzettség, életciklus, beosztás, foglalkoztatási forma, illetve, hogy melyik megyében, milyen szervezeti típusban dolgozik a válaszadó, annak mekkora a mérete, milyen a tulajdonosi szerkezete, melyik szektorban tevékenykedik. Emellett a munkavállalás sajátosságaira is kitértünk: mióta dolgozik a szervezetnél, mióta dolgozik a jelenlegi beosztásában, mennyire volt könnyű bekerülnie a szervezethez, illetve akar-e munkakört vagy munkahelyet változtatni.

Jelen tanulmány a kutatás vezetőik kompetenciáira vonatkozó eredményeit ismerteti. A szakmai kérdéseket a Quinn-féle versengő értékek modellje alapján kialakított vezetői kompetenciákra építettük: a válaszadóknak a megadott itemeket 1-6-ig terjedő skálán kellett értékelniük aszerint, hogy azokat mennyire tartják fontosnak egy vezető esetében.

A *hallgatói minta* alapját a Gazdaságtudományi Kar hallgatói adták, akik közül az úgynevezett egyszerűen elérhető alanyokra hagyatkozó mintavételi eljárást alkalmaztuk, azaz a kutatócsoport tagjai által elérhető hallgatókat kérdeztük meg. A vizsgálatok ideje alatt a kar akkor hallgatói létszáma 3900 fő körül mozgott, ebből összesen 461 hallgató töltötte ki kérdőívet. A megfelelő szűrést, szelektálást követően a kompetenciára vonatkozó kérdések esetében az elemszám 433 fő, ami a teljes populáció körülbelül 12%-át teszi ki. A tanulmányunkban ennek a 433 alap- és mesterszakos hallgatónak a véleményét foglaltuk össze. A minta nemek szerinti megoszlását tekintve 278 nő és 158 férfi került be, ez jól reprezentálja a Karon jellemző nemek közötti arányokat. Az életkort illetően 274 fő 1980–1994 között, míg 182 fő 1995–2010 között született. A képzési szintet és évfolyamot tekintve a 433 főből FOSZ képzésben tanult 53 fő, BA első évfolyamon 112 fő, BA második évfolyamon 35 fő, BA harmadik évfolyamon 195 fő, MA első évfolyamon 27 fő, míg MA második évfolyamon 13 fő. Az oktatás és a munka világa közötti kapcsolatot a hallgatók körében végzett felmérések biztosítják. Fontos, hogy ismerjük, milyen ismeretekkel rendelkeznek a végzett diákok a szakmájukkal, az elhelyezkedéssel kapcsolatban (Oláh – Hutóczki, 2012). A hallgatók elvárásai meghatározóak, mivel ők azok, akik a jövő munkavállalóit, vezetőit képezik. Ezért tartottuk fontosnak az elvárás-vizsgálatok lefolytatását.

A *munkavállalói mintát* hólabda módszerrel alakítottuk ki. A módszer sajátossága, hogy nem véletlenszerű mintavételi eljárás, nem is ad a teljes populációra általánosítható eredményt, azonban a kérdőív tesztelésére, illetve előzetes eredmények és következtetések levonására alkalmas. 177 fő töltötte ki a kérdőívet, ugyanakkor a kompetencia elvárásokra vonatkozó kérdésblokkot csak 159 fő értékelte. A nemek megoszlását tekintve a kitöltők 53%-a nő, 47%-a férfi. A válaszadók közel fele 1965–1979 között született, így alapvetően az X generációba tartoznak. Az adott munkahelyen eltöltött időt tekintve elmondható, hogy a válaszadók 40%-a 1-5 éve dolgozik az adott szervezetnél. A megkérdezettek azonos arányban 17–17-17%-ban 6–10 éve, 11–20 éve, illetve 21 évnél régebb óta dolgoznak jelenlegi munkahelyükön. Az adott munkakörben a válaszadók fele dolgozik 1-5 éve, és alig 10%-uk tölti be ugyanazt a pozíciót több, mint 21 éve. A megyei megosztást illetően a válaszadók több, mint 50%-a Hajdú-Bihar megyei lakos, körülbelül harmaduk Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei, de voltak válaszadók Pest, Borsod, Jász-Nagykun-Szolnok, Békés, Nógrád, valamint Heves megyéből is. A legtöbben a közszférában, illetve a szolgáltatás területén dolgoznak. A kitöltők 40%-a szellemi, 24%-a fizikai foglalkoztatású beosztott, a többi válaszadó hasonló arányban alsó-, közép-, illetve felsővezető.

Az adatokat SPSS programcsomag segítségével elemeztük elsősorban leíró statisztikai módszerekkel, valamint az összehasonlításokhoz t-próbát alkalmaztunk.

4. EREDMÉNYEK

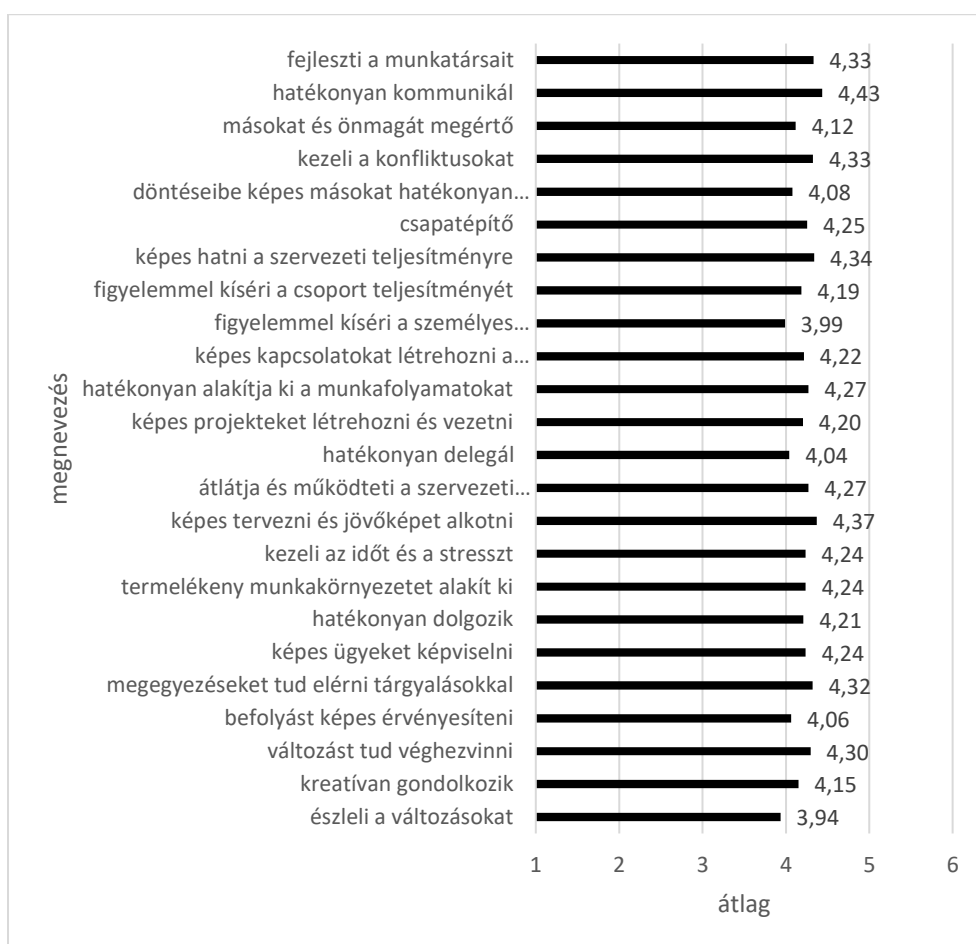
Először a hallgatói kérdőív teljes mintára vonatkozó eredményeit ismertetjük. Az elemzést az egyes csoportképző ismérvek alapján is elvégeztük, annak érdekében, hogy feltárjuk, hogy az egyes hallgatói csoportok között van-e jelentős különbség. Ezt követően a munkavállalói minta eredményeit mutatjuk be, először a teljes mintára vonatkozó eredményeket, majd a csoportképző ismérvek alapján végzett elemzési eredményeket. Végül a két minta esetén kapott eredményeket fogjuk összevetni.

4.1. Hallgatói felmérés eredményei és azok értékelése

A hallgatói minta eredményeit a 2. *ábra* szemlélteti. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a jövő munkavállalói közel azonos jelentőséget tulajdonítanak minden általunk felsorolt

kompetenciának, azonban érdekes eredmény, hogy az értékelések átlaga 3,9 és 4,4 közé esik, mely a 6-os skála esetében egyértelműen közepes eredménynek mondható. A szórások értéke 0,827–1,07 között mozog, melyből arra lehet következtetni, hogy a hallgatók véleménye között jelentős különbségek nem tapasztalhatóak.

2. ábra: A vezetői kompetenciák fontossága a hallgatók véleménye alapján (n=433)



Forrás: saját szerkesztés (2016-2017)

Az egyes kompetenciákat rangsorolva megállapítható, hogy a kérdőív kitöltői a változások észlelését (3,94), valamint személyes hatékonyság figyelemmel kísérését (3,99) tartották a legkevésbé fontosnak. Ezzel szemben a legmagasabb átlagértékeket a következő kompetenciák kapták: hatékonyan kommunikál (4,43), képes tervezni, jövőt alkotni (4,37), hat a szervezet teljesítményére (4,34), fejleszti a munkatársakat és kezeli a konfliktusokat (4,33). Az átlagok között a különbségek nem jelentősek és a teljes mintát nézve a szórások mértéke sem nagy, azonban megállapítható, hogy a hallgatók számára a jövőképzés és a

kommunikáció, az egyéni és szervezeti hatékonyság, valamint a fejlesztés és konfliktuskezelés a legfontosabb területek.

A *nemek szerint* elemezve az adatokat az eredmények azt mutatják, hogy az eltérő nemű válaszadók a felsorolt tényezők közül két esetben értenek egyet (azaz nem mutatható ki jelentős eltérés). Ez a két tényező a „befolyást képes érvényesíteni”, és a „képes hatni a szervezeti teljesítményre”. A többi kompetencia esetében a véleményekben szignifikáns az eltérés, és minden esetben a nők tartották fontosabbnak azokat.

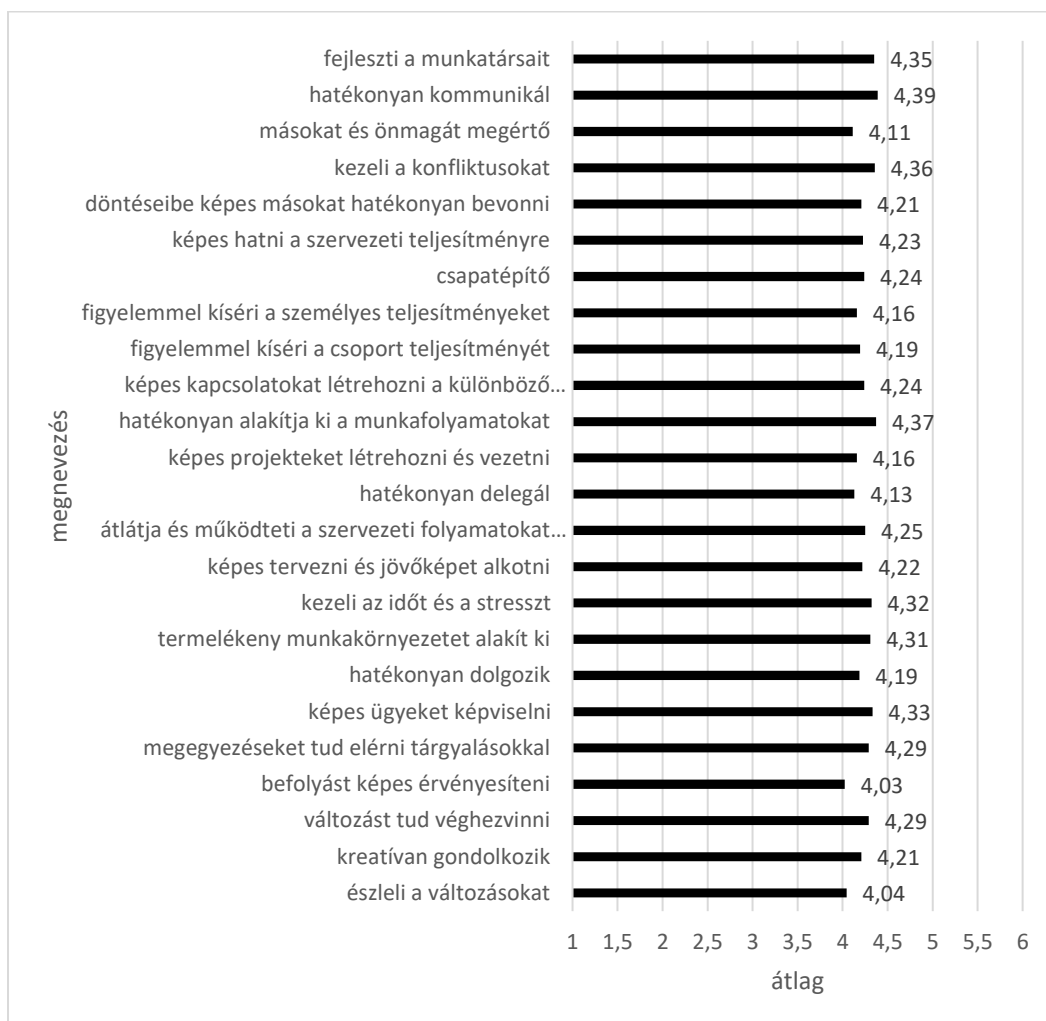
A hallgatókat az *életkor alapján* két generációra (Y és Z generáció) osztottuk, és ezen két csoport mentén is elvégeztük a statisztikai vizsgálatot. A nemek közötti vizsgálathoz képest az egyes tényezők értékelése esetében az eredmények ezúttal nagyobb különbségeket mutatnak. A 24 értékelt item közül 11 esetében nincs jelentős eltérés, a fennmaradó 13 esetében azonban érdemi különbség mutatkozik. A kérdőív-kitöltők hasonló fontosságot tulajdonítottak az alábbi tényezőknek: kreatívan gondolkodik, változást tud véghezvinni, kezeli az időt és a stresszt, képes tervezni és jövőképet alkotni, képes kapcsolatokat létrehozni a különböző funkciók között, figyelemmel kíséri a személyes teljesítményeket, képes hatni a szervezeti teljesítményre, csapatépítő, kezeli a konfliktusokat, másokat és önmagát megértő, hatékonyan kommunikál, fejleszti a munkatársait. Ebből következően a teljes minta hasonlóan fontosnak tartja, hogy a vezető újtó, ellenőr, facilitátor és mentor legyen.

A többi szempont esetében a két csoport között szignifikáns különbség mutatkozik abban, hogy egy vezető esetében azokat mennyire tartják fontosnak. Az Y generáció tagjai minden esetben magasabbra értékelték azokat. Ennek hátterében talán az is állhat, hogy az Y generáció tagjai már rendelkeznek munkavégzési tapasztalattal diákmunka vagy gyakorlat keretében, így ők tapasztalati úton tartják jelentősebbnek a fenti tényezőket. Ezzel szemben a Z generációnál tapasztalat hiányában, inkább elvárások jelennek meg. Ezt támasztja alá egy korábban végzett kutatás is, mely szerint az Y generáció számára a munkahely választás során jelentős figyelmet kap a vezető személye (*Juhász – Terjék, 2014*), emellett az elvárásaik azzal vannak összefüggésben, hogy azonnali sikereket, eredményeket érjenek el, melyhez a munkaadótól várják a feltételek biztosítását (*Csehné Papp, 2016*).

4.2. A munkavállalói kérdőíves vizsgálat eredményei és azok értékelése

A munkavállalói tapasztalattal rendelkező válaszadók vezetőikkel szembeni kompetencia elvárásainak összesített átlagait a 3. ábrán szemléltetjük. Az eredmények alapján megállapítható, hogy az átlagok 4,0-4,4 közé esnek, ami a hatos skálán azt jelenti, hogy minden felsorolt tényezőt nagymértékben fontosnak tartanak, de nem jelentős és nem teljes mértékben.

3. ábra: A vezetők kompetenciáinak fontossága a munkavállalók véleménye alapján (n=159)



Forrás: saját szerkesztés (2016-2017)

A szórás értéke 0,97–1,23 közé esik, melyből arra lehet következtetni, hogy – a hallgatói értékeléssel szemben – a dolgozók esetében már nagyobbak a vélemények közti különbségek. Az átlagokban nagyobb eltérések nem mutatkoznak, azonban a legkisebb értékkel a

„befolyást képes érvényesíteni” szerepel (4,03), míg a legmagasabb értékkel a „hatékonyan kommunikál” (4,39) szerepel.

A *nemek közötti különbségeket* vizsgálva megállapítható, hogy a hallgatói mintához képest nagyobb az egyetértés, mivel ebben a két csoportban csupán két tényező esetében mutatható ki jelentős eltérés, a többi kompetencia értékelésében a két nem egyet ért. A nők kisebb szórással és magasabb átlagértékkel határozták meg a „döntéseibe képes másokat hatékonyan bevonni”, és a „kezeli a konfliktusokat” kompetenciákat.

A *vezetői szintek*, valamint a *vezetői szintek és a beosztások szerinti* értékelések nem mutatnak jelentős eltéréseket, melyek arra engednek következtetni, hogy a vezetői szinteken dolgozók, és a beosztásban dolgozók hasonlóan látják a vezetői munkához szükséges kompetenciákat.

Ehhez hasonló eredményre jutottunk az egyes *korcsoportok szerinti elemzés* során is, mivel egyik csoport esetében sem tudtunk kimutatni jelentős eltéréseket. Ebből arra következtetünk, hogy a dolgozó emberek véleménye homogénebbnek tekinthető, mint a hallgatók csoportja, akik még elsősorban vizionálják a munka világát, szemben a már dolgozó válaszadókkal.

5. KÖVETKEZTETÉSEK

A tanulmányban bemutatott elemzések eredményei alapján megállapítható, hogy bár a megadott kompetenciák átlagos értékelésében nagyobb különbség nem látható, a háttérváltozók szerinti elemzés már mutat különbségeket.

A válaszadó hallgatók összesített átlagértékei 3,9 és 4,4 közé esnek, és a szórás is egy körül mozog, mely alapján a teljes minta véleménye homogénnek tekinthető. A nemek szerint történt elemzés alapján két tényező kivételével mutatható ki eltérés a véleményekben és minden esetben a nők tartották azokat fontosabbnak. Ebből következik, hogy a jövő munkavállalóinak női tagjai más elvárásokat támasztanak, így vélhetően más vezetőkkel lesznek képesek együtt dolgozni. Az életkor alapján történt elemzés eredményei szerint a teljes minta hasonlóan fontosnak tartja, hogy a vezető újító, ellenőr, facilitátor és mentor legyen. Azonban a tárgyaló, a termelésvezető, a célkijelölő és a koordináló szerepekhez

tartozó kompetenciákat minden esetben az Y generációhoz tartozók értékelték magasabb átlaggal, és ezek estében szignifikáns eltérés mutatkozik, azaz az Y generáció számára kimutathatóan fontosabb, mint a Z generáció számára. Ezek a hallgatók már sok esetben rendelkeznek munkahelyi tapasztalatokkal a gyakorlati tevékenységük, a gyakornoki programoknak köszönhetően, sőt tapasztalatok alapján sok hallgató dolgozik az egyetemi tanulmányai alatt, nem csak mesterképzésen.

A munkavállalói minta esetében sokkal kisebbek az átlagok közötti különbségek, és a szórások értéke sem kiugró a teljes minta esetében. A dolgozói szintek alapján végzett elemzések azt mutatják, hogy nincs véleménykülönbség a vezetőkkel szemben támasztott elvárásokat illetően. A korcsoportonkénti elemzés alapján nem mutatható ki szignifikáns eltérés a csoportok véleménye között. A nemek véleménye is közelebb áll egymáshoz a dolgozói mintában, mint a hallgatóiban. A döntésekbe történő bevonás és a konfliktus kezelésében tér el jelentősen a vélemény, és mindkét esetben a nők számára fontosabb. Összességében a dolgozók véleménye nagyobb hasonlóságot mutat, mint a hallgatók véleménye, azonban a nemek alapján fennmarad a különbség két tényezőt illetően.

6. ÖSSZEGZÉS

A kérdőíves felmérést a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar által biztosított kutatási program keretében végeztük, ahol egy éven keresztül hallgatói és dolgozói mintán vettünk fel a menedzsment és humán erőforrás gazdálkodás általunk vizsgált témaköreiben adatokat. Ezen adatgyűjtésből mutattunk be a tanulmányban egy összehasonlító elemzést, mely a vezetőkkel szembeni kompetencia elvárásokra fókuszált. A hallgatói mintában összesen 433 értékelhető válasz érkezett, alap és mesterszakos hallgatók köréből. A válaszadó hallgatók 64%-a nő, és 63%-a tartozik az Y generációhoz. Emellett a munkavállalói minta összesen 159 értékelhető adatot tartalmazott. A válaszadók 53%-a nő, és 50%-a az X generáció tagja. A hallgatók és a dolgozók mintája is hasonló átlagértékeket mutat a teljes mintát tekintve. A nemenkénti vizsgálatok eredményei alapján szignifikáns eltérések vannak egyes tényezők értékelésében a hallgatói mintában. A munkavállalói minta esetében azonban már csak két tényező esetében mutatkozik ez az eltérés, mely alapján megállapítható, hogy a munka világában fellépő tapasztalatok közelítik a véleményeket, azonban a döntésekbe való bevonás

és a konfliktusok kezelésének fontossága a nők esetében megmarad. Ezen túlmenően a hallgatói két korcsoport, azaz az Y és Z generáció véleményében mutatkozik még jelentős eltérés, mely már a munkavállalói mintában – ahol alapvetően X generációs válaszadók szerepelnek – eltűnik. Ez vélhetően azzal magyarázható, hogy a tanuló Y generációnak már van munkahelyi élménye, tapasztalata, mely némileg változtat a vezetői kompetencia- elvárásokon, szemben az elsősorban képzésben részt vevő Z generáció válaszadóival, akik munkavállalás téren még tapasztalatlanabbak.

IRODALOMJEGYZÉK

- Balla T. (2017): Vezetői kompetencia vizsgálatok a felsőoktatás gazdasági vezetőinek körében - egy kutatás elméleti megalapozása. Taylor: Gazdálkodás- És Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, Vol. 9, No. 1, pp. 41–48.
- Bird, A. – Osland, J. S. (2004): Global Competencies: An Introduction. In: Lane, H. – Maznevski, M. – Mendenhall, M. E. – McNett, Jeanne (szerk.) Handbook of Global Management. Blackwell: Oxford.
- Boddy, D. (2008): Management: An introduction. (4. kiadás) FT Prentice Hall.
- Boyatzis, E. R. (1982): The Competent Manager: A model for effective performance. Boston: John Wiley & Sons, p. 28.
- Chin, C. O. – Gu, J. – Tubbs, S. L. (2001): Developing Global Leadership Competencies. Journal of Leadership Studies. Vol. 7, No. 4. pp. 20–35.
- Csehné Papp I. (2016): Elvárások és realitások a munka világában. Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, Szeged, Vol. 8, No. 23, pp. 5–10.
- Dubois, A. D. – Rothwell, J. W. (2004): Competency-Based Human Resource Management. Palo-Alto, CA: Davies-Black.
- Fenyves V. (2014): Vállalati teljesítményértékelés pénzügyi mutatók és a DEA felhasználásával. Acta Scientiarum Socialium, Vol. 40, pp. 133–146.
- Goleman, D. (2014): Eight Must-Have Competencies for Future Leaders. Source: <http://www.danielgoleman.info/daniel-goleman-eight-must-have-competencies-for-future-leaders/>
- Guion, M. R. (1991): Personnel assessment, selection and placement. Palo-Alto, CA: Consulting Psychological Press.
- Gulyás D. – Dajnoki K. (2016): Globális vezetői kompetenciák korszakainak feltárása nemzetközi szakirodalmak alapján. Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, Szeged, No. 26, pp. 42–52.

- Harvey, M. G. – Speier, C. – Novicevic, M. M (2000): An innovative global management staffing system: a competency-based perspective. *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 4, pp. 381–394.
- Hawkins, M. (2013): *Leadership: Competencies That Enable Results*. Brown Books Publishing Group, United States.
- Henczi L. – Zöllei K. (2007): *Kompetenciamenedzsment*. Budapest: Perfect, 53 p.
- Jokinen, T. (2005): Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, No. 3, pp. 199–216.
- Juhász Cs. – Terjék L. (2014): *Elvárások vizsgálata az Y generációnál*. Taylor: *Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, Szeged, Vol. 6, No. 1–2, pp. 178–186.
- Klemp, O. G. – Spencer, M. L. (1982): *Job Competence Assessment*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Mendenhall, M. E. – Osland, J. S. – Bird, A. – Oddou, G. R. – Maznevski, M. L. – Stevens, M. J. – Stahl, G. K. (2013): *Global Leadership: Research, Practise, and Development*. Abingdon: Routledge.
- Németi A. – Matkó A (2018): Egy hazai vállalat szervezeti magatartásának vizsgálata, különös tekintettel a motivációra. *IJEMS*, Vol. 4 (megjelenés alatt).
- Oláh J. – Hutóczki R. (2012): A Debreceni Egyetem emberi erőforrás tanácsadó szakán végzett hallgatók pályakezdők munkaerő-piaci esélyei Magyarországon. *Közgazdász Fórum Romániai Magyar Közgazdász Társaság – Babes Bolyai Tudományegyetem Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar közös szakmai közlönye*, Vol. 15, No. 107, pp. 27–40.
- Perrin, T. – Mercer, W. – American Compensation Association (Hay Group) (1996): *Raising the Bar: Using competencies to enhance employee performance*. Scottsdale, AZ: American Compensation Association.
- Petrie, N. (2014): *Future Trends in Leadership Development*. Centre for Creative Leadership.
- Quinn, E. R – Faerman, R. S. – Thompson, P. M. – McGrath, R. M.– Clair, S. L. (1996): *Becoming a Master Manager. A Competitive Framework*. New York: John Wiley & Sons.
- Rosen, R. H. – Digh, P. – Singer, M. – Phillips, C. (2000): *Global Literacies: Lessons on Business Leadership and National Cultures*. New York: Simon& Schuster.
- Spencer, M. L.– Spencer, M. S. (1993): *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Szabó Sz. (2012): Gyakorlatorientált, kompetencia alapú oktatása HR jövőjének kulcsa. In: Poór J. – Karoliny M-né – Berde Cs. – Takács S. (szerk.): *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: CompLex kiadó, pp. 165–177.
- Zenger, J. – Folkman, J. (2014): *The Skills Leaders Need at Every Level*. Harvard Business Review. Source: <https://hbr.org/2014/07/the-skills-leaders-need-at-every-level>
- Zenger, J. – Folkman, J. (2015): *You Have to Be Fast to Be Seen as a Great Leader*. Harvard Business Review. Source: <https://hbr.org/2015/02/you-have-to-be-fast-to-be-seen-as-a-great-leader/>

A MUNKAVÁLLALÓI SIKER ÉS AZ ELÉRÉSÉT TÁMOGATÓ SZERVEZETI KARRIERMENEDZSMENT ESZKÖZÖK

THE EMPLOYEE SUCCESS AND THE SUPPORTING ORGANIZATIONAL CAREER MANAGEMENT TOOLS

SZABÓ-BÁLINT BRIGITTA

Egyetemi tanársegéd

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

balintb@ktk.pte.hu

Absztrakt

A tanulmány¹⁹ célja, hogy korábbi kutatások alapján bemutassa, milyen értelmezéseket párosíthatnak a munkavállalók a siker fogalmához. Ezek alapján ajánlást kíván adni a szervezetek számára, milyen karriermenedzsment eszközöket érdemes alkalmazniuk, hogy dolgozóikat hozzásegítsék saját sikerük eléréséhez. A sikert lehet külső, objektív mutatókkal mérni, mint például a fizetés, az előléptetés, a nagyobb jövedelem és a növekvő elismerés. Ezek elérésében olyan karriermenedzsment eszközök segíthetnek, mint például az utánpótlási programok, vagy a karriertervek készítése. A belső, szubjektív szemlélet pedig azt mondja, hogy a siker az egyén érzéseiben jelenik meg, például örömként vagy elégedettségként. A változatos munkafeladatok, vagy a projektmunkák révén a dolgozónak új, élvezetes feladatokban lehet része. Bizonyos karriermenedzsment eszközök támogathatják mind a két típusú siker realizálását, úgy, mint például a képzési lehetőségek, a mentoring vagy a coaching programok.

Kulcsszavak: siker, karriermenedzsment, képzés, utánpótlás tervezés

¹⁹ A tanulmány Best Paper díjas lett, a teljes anyag a Vezetéstudomány c. folyóiratban fog megjelenni. The paper has won a Best Paper Award, the full article will be published in the Budapest Management Review journal.

Abstract

The goal of this paper is to present what interpretations can be associated with success by employees based on previous research outcomes. Based on these the author wishes to give recommendations to organizations on what career management tools they should apply to help their employees reach their own success. Success can be measured by external, objective indicators such as wage, succession, increased income and increased recognition. Career management tools like replenishment programs or career plans can help to achieve these goals. The intrinsic, subjective attitude states that success manifests itself in the feelings of an individual, such as joy or satisfaction. Through a range of different job assignments or project works, workers can be part of new, enjoyable tasks. Certain career management tools can support the realization of both types of success, such as training opportunities, mentoring or coaching programs.

Keywords: Success, Career management, Training, Succession planning

A KOROSODÓ NÉPESSÉG HR FÓKUSZOKAT MÓDOSÍTÓ HATÁSAI NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN

INTERNATIONAL COMPARISON OF HR FOCUSES CAUSED BY AGEING POPULATION

BALOGH GÁBOR

PhD, egyetemi adjunktus
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
baloghg@tkk.pte.hu

KAROLINY MÁRTONNÉ

PhD, habilitált egyetemi magántanár
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
karoliny@tkk.pte.hu

Absztrakt²⁰

A világ fejlett régióiban, köztük főként Európában az egyik legismertebb új demográfiai trend a népesség elöregedése, melynek hatásait a társadalmi-gazdasági élet számtalan területén mérlegelik. E tanulmány csupán az emberi erőforrás menedzsment (HRM) gyakorlatát érintő hatásait kívánja vizsgálni. A demográfiai kihívás e szempontból is kurrens témává tette a generációs sokszínűség kérdését, ugyanakkor nemzetközi összehasonlításban kevésbé vizsgálták eddig a kontextuális tényezőket. A tanulmány fő célkitűzése, hogy megvizsgálja a különböző ütemben öregedő országokban működő szervezetek speciális HR fókuszait. A problémakört a legfrissebb (2014-2016) CRANET-felmérés adatállományának feldolgozásával járjuk körül, ami a világ 35 CRANET-tagországát reprezentáló 6 801 válaszadó szervezet gyakorlatának elemzését jelenti. Vizsgálataink e szervezetek HR gyakorlatainak olyan szegmensét elemzi (SPSS számításokkal), ami a munkatársak korosztályonként két szélső

²⁰ A tanulmány Best Paper díjas lett, a teljes anyag a Vezetéstudomány c. folyóiratban fog megjelenni. The paper has won a Best Paper Award, the full article will be published in the Budapest Management Review journal.

kategóriáját – az időseket (50+) és a fiatalokat (-25) – célzóan kidolgozott speciális toborzási, képzési és karriertervezési akcióprogramokat érinti.

Kulcsszavak: öregedés, generációmenedzsment, nemzetközi összehasonlítás, CRANET felmérés, HRM

Abstract

Aging population in the developed regions of the world is considered as one of the most important trends in influencing the practices of HRM. This demographic challenge raised generational diversity into a hot topic, however, the contextual factors of this issue are hardly researched by international comparison. A large number of brilliant papers focuses on both diversity management and aging population, but only a few of them consider the connection between generation trends and conscious organizational decisions.

The main purpose of this study is to investigate the relationship between the differently aging societies and special HR focuses on its firms. The issue is analyzed by using the latest (2014-2016) database of a large-scale CRANET survey among 6,801 organizations worldwide. The analysis considers the influencing factors of action programs provided for older and younger workers in recruitment, training, and career progression. The SPSS database is examined by descriptive and more advanced statistics to reach the intended aim.

Keywords: Ageing, Generation management, International comparison, CRANET survey, HRM

VEZETŐ/LEADER VERSUS ETIKA
AVAGY AZ ETIKUS LEADERI MAGATARTÁS JELLEMZŐI

**LEADER VERSUS ETHICS – CHARACTERISTICS OF BEHAVIORS OF ETHICAL
LEADERS**

BENCSIK ANDREA

Egyetemi tanár, CSc, PhD

Széchenyi István Egyetem KGYK Leadership és Szervezeti Kommunikáció Tanszék

Selye János Egyetem GTK Menedzsment Tanszék

bencsika@sze.hu; bencsika@uj.ssk

RENÁTA MACHOVÁ

Egyetemi docens, PhD

Selye János Egyetem GTK Menedzsment Tanszék

machovar@uj.ssk

JUHÁSZ TÍMEA

SAP szakértő

juhasz.timi@hotmail.com

CSÓKÁS LILLA

PhD hallgató

Selye János Egyetem GTK Menedzsment Tanszék

csokaslilla01@gmail.com

Absztrakt

A tanulmányban²¹ bemutatott kutatás a jó vezetői tulajdonságokat keresi, összefüggésbe hozva a leaderrel szembeni elvárásokkal és az etikus vezetői viselkedéssel. A kvantitatív és kvalitatív elemeket is tartalmazó kutatás 3 nemzet vizsgálatát célozta (Magyarország, Csehország, Szlovákia). A kérdőíves kutatás kérdései között a jó vezetői tulajdonságok és a leaderi jellemzők közötti különbség és az etikus vezetői viselkedéssel való kapcsolatuk kapott helyet. A munkatársi vélemények mellett a vezetői szempontokat is akceptálva, interjú technikával egészítették ki a szerzők a kutatási eredményeket. Az egyszerű és komplex statisztikai elemzés eredményei azt igazolták, hogy a három ország megkérdezettjeinek

²¹ A tanulmány Best Paper díjas lett, a teljes anyag a Vezetéstudomány c. folyóiratban fog megjelenni. The paper has won a Best Paper Award, the full article will be published in the Budapest Management Review journal.

véleménye szignifikáns módon különbözik a leaderrel szembeni elvárások, tulajdonságok és etikus magatartás tekintetében.

Kulcsszavak: etika, leader, leadership, manager, vezetési stílus, vezetői tulajdonságok

Abstract

The research which is presented in this paper looks for characteristics of a „good manager” in connection with expectations from the leader and ethical managerial behaviour. The quantitative and qualitative research was aimed at three different countries (Hungary, Czech Republic, and Slovakia). Among the questions of the questionnaire, the characteristics of a „good manager”, of leaders and their connections with ethical behaviour are to be found. Beside the employees’ opinion, the research accepted the viewpoints of managers and leaders as well supported by interview technics. The results of simple and complex statistical methods have confirmed that the respondents’ opinion of the investigated three nations different significantly regarding characteristics and expectations of leaders/managers and their ethical behaviour.

Keywords: Characteristics of a leader/manager, Ethics, Leadership, leadership style, Manager

**TARTALMI ÉS MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSI IRÁNYOKRA VONATKOZÓ
JAVASLATOK A DIPLOMÁS SZÁMVITELKÉPZÉS KÉT SZINTJÉRE VONATKOZÓAN
A PÁLYAKEZDŐ DIPLOMÁSOK KOMPETENCIÁINAK TÜKRÉBEN**

**SUGGESTIONS CONCERNING THE DIRECTIONS OF THE CONTENT AND THE
METHODOLOGY IN CONNECTION WITH THE TWO LEVELS OF THE
PROFESSIONAL ACCOUNTANCY EDUCATION, CONCERNING THE
COMPETENCIES OF THE GRADUATED CAREER ENTRANTS**

BALÁZSINÉ FARKAS KATALIN

PhD, adjunktus, oktatási dékán-helyettes
Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar
Számvitel Tanszék
balazsinefarkas.katalin@uni-bge.hu

KARDOS BARBARA

PhD, főiskolai docens
Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar
Számvitel Tanszék
Kardos.barbara@uni-bge.hu

Absztrakt

A tartalmi és módszertani változtatás igénye a számvitel oktatás területén már több, mint hetven éve megfogalmazódott, de a folyamatos környezeti, technológiai fejlődés következtében még ma sincs egyetértés a változás tartalmára vonatkozóan. Széleskörű nemzetközi kitekintés után célunk a magyar diplomás számviteli szakemberek elvárt kompetenciáinak bemutatása, empirikus felmérésünk alapján. Feladatul tűztük ki a magyar felsőoktatás diplomás számviteli szakemberképzésének tartalmi és módszertani megújulása érdekében a diplomás pályakezdő számvitelekkel szemben támasztott kompetenciák összegyűjtését, és a hiányzó kompetenciák azonosítását. Empirikus kutatásunkat egy, az Egyesült Államokban, illetve Kínában lefolytatott kérdőíves felmérés alapján végeztük el, így a hazai eredményeink a nemzetközi eredményekkel összevethetőek lettek. A pályakezdő diplomás számviteli szakemberek hiányzó kompetenciáinak felmérését a munkaerőpiac képviselőinek a megkérdezésével végeztük el, akik a KKV szektor munkaadói közül kerültek ki.

A kapott eredményeket a vezető könyvelő és tanácsadó cégek vezetőivel készült mélyinterjúkkal egészítettük ki. A munkaadók számára fontos információ lehet, hogy a pályakezdő számviteli szakember foglalkoztatásának kezdetén milyen kompetenciák birtokában áll munkába, és melyek azok a kompetenciák, amelyeket majd a gyakorlat során szerezhethet meg a munkavállaló, és amelyek megszerzéséhez a munkaadónak kell hozzásegítenie a munkavállalót, esetleg vállalaton belül szervezett tanfolyamokkal, tréningekkel.

A munkaadói véleményeket a Budapesti Gazdasági Egyetem pénzügy és számvitel alapképzésén, továbbá a pénzügy és a számvitel mesterképzésén diplomát szerzett hallgatók önértékelésével vetettük össze. A kutatási eredmények alapján fejlesztési irányokat fogalmaztunk meg a felsőoktatás számára, a diplomás számviteli szakemberképzés két szintjére vonatkozóan.

Kulcsszavak: kompetencia, oktatás, számviteli szakemberek, módszertani fejlesztés

Abstract

In the area of the accountancy education, a need for changing the content and the methodology was already stated more than seventy years ago, but due to the constant environmental and technological development, there has been no agreement in the content of the change. After a wide-range international outlook, our aim is to describe the expected competencies of the Hungarian graduated accountant specialists, based on our empirical survey. The goal was to collect the expected competencies and the lacking competencies towards the graduated career entrant accountants, in order that the content and the methodology of the graduated accountant specialist training of the Hungarian higher education be renewed. Our empirical research was processed based on a questionnaire of the US and China so our results could be compared with international results. The measuring of the lacking competencies of the graduated career entrant accountants was accomplished by asking delegates of the labour market who were employers of the SMEs. The results were completed with interviews made with leaders of a pilot accountant and consultant enterprises. For the employers, it can be significant to know what competencies a career entrant accountant has, and what competencies can be obtained later in practice in which the employer has to help the employer even by several trainings and courses inside the company.

The opinions of employers were compared to those of students graduated in Finance and Accounting BSc and MSc at the Budapest Business School. Based on the research results, we formulated developmental aims for the higher education concerning the two levels of the professional accountant specialist training.

Keywords: Competencies, Education, Accounting professionals, Methodological development

1. A KUTATÁS CÉLJA ÉS A TÉMA SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁSA

1.1. A kutatás célja

Kutatás célja a felsőoktatásban folyó számviteli képzés tartalmi és módszertani továbbfejlesztése érdekében az alap és mesterképzést végzett diplomás pályakezdő számviteli szakemberekkel szemben támasztott kompetenciák feltérképezése, és a hiányzó kompetenciák feltárása, a hazai felsőoktatásban folyó számviteli szakemberképzés erősségeinek és fejlesztési irányainak megfogalmazása, a munkaadók diplomás pályakezdőkről alkotott véleménye, valamint a pénzügyi és számvitel alapképzésben részt vett és a számvitel és pénzügy mesterképzésben végzett hallgatók önértékelésének vizsgálata alapján.

1.2. Kompetencia fogalma

A kompetencia készségek, képességek, jártasságok összessége, mely magában foglalja a tudást, a tapasztalatot, valamint a személyes adottságokat. A kompetencia jelentése tartalmazza a tanult ismeretek gyakorlati alkalmazását és felhasználásának képességét, de egyúttal részét képezi a veleszületett adottságok, az élettapasztalat, a személyes értékek, attitűdök és motivációk is. (Szabó, 2014) A munkaerőpiac által elvárt szakmai és társas kompetenciák a társadalmi és gazdasági változások következtében dinamikusan fejlődnek, így a szakképzésnek is folyamatosan aktualizálnia kell tartalmi és módszertani szempontból a tananyagot. (Kiss, 2010)

A humán erőforrás-gazdálkodás területén használt kompetencián a szakemberek a munkavállaló munkavégzése közbeni viselkedését, magatartását és ennek a teljesítményre

gyakorolt hatását értik (*Karoliny – Poór, 2010*), és ez a definíció a munkaerő felkészültsége és a munkaerőpiaci elvárások közötti egyre szorosabb kapcsolatot feltételezi.

A pénzügy és számvitel alapképzésben és a számvitel mesterképzésben végzettekkel szembeni, jogszabályban megfogalmazott kompetencia elvárásokat a 2016-ban módosított Képzési és Kimeneti Követelmények (KKK) tartalmazza, amely szerint a felsőoktatásban, az alapképzésben és mesterképzésben diplomát az szerezhethet, aki rendelkezik a tudás, képesség, attitűd, illetve autonómia és felelősség kompetenciával.

1.3. Hazai és nemzetközi forrásfeldolgozás

A számviteloktatás tartalmi és módszertani fejlesztésére vonatkozóan nemzetközi téren 70 éve folynak kutatások (*Gordon – Howell, 1959*), de a fejlesztési irányok pontos tartalmát illetően még jelenleg sem született konszenzus (*Bolt-Lee – Foster, 2003; Sztanó, 2008*). Hazánkban is megfogalmazásra került, hogy a piacgazdaság építésével, a globalizációs hatások következtében, és nem utolsósorban az információs technológiai fejlődés eredményeként összetett, széles tudású, magasan kvalifikált pénzügyi-számviteli szakemberekre van szükség. *Sztanó (2015)* megállapítása szerint nem lehet egyértelműen állítani, hogy a pénzügyi-számviteli szakma magas minőségi követelményeinek mindenben megfelel a szakoktatás. A környezeti változások következtében a számviteli szolgáltató tevékenység tartalma is bővült, megváltozott, melyet a képzés tartalmának is követnie kell (*Bélyácz, 2008*). A számviteli szakember szerepköre vezetőségi partnerré, döntéshozóvá alakult át (a menedzsment része lett), *Brewer és szerzőtársai (2014)* véleménye szerint azonban a számviteloktatás nem követte ezt a változást, az oktatás nem fókuszál kellőképpen az integrált kompetencia alapú képzésre. A számviteli szakemberek számára feladott álláshirdetések 4 éves periódusát (2006-2009) vizsgáló ausztrál kutatás (*Dunbar et al., 2016*) eredményei szerint a munkáltatók a hangsúlyt az emberi tényezőkre (soft skills) helyezik a szakmaiakkal szemben. *Dunbar és szerzőtársai (2016)* és *Kavanagh és Drennan (2008)* szerint bár a személyes és társas kompetenciák erősítése szerepel a tantervekben, mégis a képzés jelenleg is csak a munkaadók szakmai követelményekkel kapcsolatos igényeit elégítik ki. A munkáltatók által a „soft skills”-re helyeződő igénynek a jövőbeli tantervekben és a képzésben hangsúlyosabban meg kell jelennie. Az oktatás és a munkaadói elvárás között az

önmotiváció, szakmai attitűd, szóbeli kommunikáció és a folyamatos tanulás képessége területén van a legnagyobb rés, de a számviteli és a kutatási készségen kívül minden más területen az egyetemi oktatást hiányosnak ítéli meg a munkaerőpiac.

M. Vas (2009) megállapítása szerint a felsőoktatási intézményekben folyó képzés akkor lehet sikeres és hatékony, ha folyamatosan követi a munkaerőpiac elvárásait és ezt konvertálja az oktatás nyelvére. *Klein (2012)* szerint a munkaerőpiaci elvárásoknak megfelelő szakképzés elősegíti az önálló gondolkodást, felelős viselkedést, a hatékony munkavégzést és az élet fontos helyzeteiben a döntési képességet. A hazai oktatási rendszer teljesítményét értékelő elemzések (*Bíró, 2007; Csermely, 2009; Csehné, 2012; Tóth – Hlédik, 2014*) bizonyítják, hogy az oktatási rendszer csak részlegesen tud alkalmazkodni a munkaerőpiaci elvárásokhoz.

Az elvárt kompetenciák egy részét a munkavállaló a képzés során sajátíthatja el, egy részét a munkába állás után a gyakorlatban szerezheti meg (*Berki, 2006*). A munkaadók számára fontos információ lehet, hogy a pályakezdő szakember milyen kompetenciák birtokában áll munkába, melyekre építhet a munkáltató már a számviteli szakember foglalkoztatásának kezdetén. Melyek azok a kompetenciák, amelyeket majd a gyakorlatban szerez meg a munkavállaló, melyek azok az ismeretek, amelyeknek megszerzéséhez a munkaadónak kell hozzásegítenie a munkavállalót esetleg vállalaton belül szervezett tanfolyamokkal, tréningekkel. (*Balázsiné Farkas – Kardos, 2016a*)

A képzés tartalmi és módszertani továbbfejlesztése érdekében jelen tanulmányban a diplomás pályakezdőkkel szemben támasztott kompetencia követelményeket vizsgáljuk. A kutatási eredmények implikációja lehet a feltárt szükséges és hiányzó kompetenciák ismerete alapján a pénzügy és számvitel BA képzés és a számvitel/pénzügy mesterképzés tartalmi és módszertani fejlesztése, illetve a szakembereket foglalkoztatók körének informálása a pályakezdőkről alkotott általános képről, ami alapja lehet a specializált továbbképzések megszervezésének.

A viszonylag rövid történelmi múlttal rendelkező számviteloktatás fejlődése az Amerikai Egyesült Államokban nagyon intenzív volt, és jelenleg a hazai viszonyokhoz hasonló dilemmák és fejlesztési feladatok jellemzik az USA számviteli szakoktatását is. A 90-es évektől előtérbe került a szakmai tudás mellett az írásbeli és szóbeli kommunikáció, elemzőképesség kompetenciák fontossága. (*Richards, 1992; Stowers – White, 1999; Meyers, 2005*) Az USA-ban az Amerikai Számviteli Társaság (AAA) által alapított, 1989-től 1996-ig működő Számvitel

Oktatási Változás Bizottság (Accounting Education Change Commission, AECC) a számviteloktatás megváltoztatására vonatkozó javaslatait a Bedford Bizottság beszámolójának ajánlásaira alapozva megállapította, hogy a változások legfőbb ösztönzőinek az oktatóknak kell lenniük. „Képesség-profiljukban” nyolc készség és tudásterület szerepelt, amelyek arra készítik fel a hallgatókat, hogy miként váljanak professzionális könyvelőkké, nem pedig azzá teszi őket a szakmába való belépésük pillanatában. *Bolt-Lee és Foster (2003)* tanulmányában megállapítja, hogy a jövőbeli professzionális könyvelőnek élethosszig tartó tanulásra való készségekre, kritikai gondolkodásra, kapcsolatteremtő képességre, a számviteli információs rendszerek ismeretére, valamint az általános üzleti, történelmi, politikai és etikai ismeretekre van szüksége. A *Kennedy – Dull (2008)* által folytatott kutatás eredményei azt mutatták, hogy a cégek Amerikában olyan számviteli képzettségű munkavállalókat akarnak, akiknek jók az interperszonális készségeik (együttműködés készsége, csapatszellem, rugalmasság, alkalmazási készség, mások motiválása), és tudnak együttműködésre épülő környezetben dolgozni. Az Amerikai Számviteli Szövetség (AAA) és a Menedzsment Számviteli Intézet (IMA) 2010-ben a számviteli oktatáshoz új tantervi ajánlások kidolgozásához kezdett. A munkacsoport első jelentése (2014) egy integrált kompetencia-alapú keretrendszert tartalmazott a számviteli oktatás számára, mely szerint a számviteli oktatásnak a hosszú távú karrierkövetelményekre kell fókuszálnia, a számvitel értékeit ki kell szélesíteni, hogy tartalmazzák a stratégiaformálást, analízist, tervezést és végrehajtást (vállalati teljesítmény menedzsment) a számviteli kompetenciákat integrált nevelési pedagógiát használva kell tanítani. *Lawson et al. (2015)* tanulmányukban részletes példákon keresztül mutatják be, hogy a kompetencia integráció hogyan hajtható végre a számvitel oktatás területén. (*Balácsi, 2017*)

1.4. A hazai empirikus kutatás konkrét amerikai és kínai előzményei

Simmons és Williams (1996) kutatásai központjában az állt, hogy miként értékelik az állami és az ipari szakértők a pályakezdő számviteli szakemberek teljesítményét, mely képességeiket tartják fontosnak. Azonosították azt a 9 területet, ahol a hallgatók alulképzettek (1. tábla 1-9 kompetenciák). Kutatási eredményük alapján az USA-ban a hiányos területek fontossági sorrendje: kommunikációs készség (beszéd, írás), vezetői tanácsadói szolgáltatások, könyvelő programok ismerete.

Simmons és Williams (1996) kutatási eredményeiből kiindulva *Chen (2013)* azt vizsgálta, hogy van-e különbség az amerikai és a hongkongi számviteli szakemberek kompetenciái, illetve a velük szemben támasztott kompetencia követelmények között. *Chen (2013)* Hongkongban a felméréshez megkérdezte a hongkongi ICPA (Hongkongi Számviteli Szakemberek Egyesülete) szakembereit, a 9 hongkongi egyetemet a pályakezdőkről és a tananyagról, és megkérdezte a BIG-4 helyi vezetőit.

Chen (2013) egy ötfokozatú Likert-skálás kérdőívet állított össze²², amelyben az USA-beli kutatók szerint a pályakezdő számviteli szakemberek számára szükségesnek ítélt kilenc terület szerepelt (1. tábla 1-9 kompetenciák). *Chen (2013)* összességében arra a következtetésre jutott, hogy alapvetően nagyon hasonlóak a pályakezdőkkel szembeni követelmények és a hiányosságok is. Mindkét országban mind a 9 vizsgált kompetenciára megállapítást nyert, hogy szükséges és egyben hiányzó kompetencia a pályakezdő diplomás számviteli szakemberek esetében. A három leghangsúlyosabb elvárás és egyben hiányosság a szóbeli és írásbeli kommunikáció, illetve a vezetői tanácsadás (döntés-előkészítés).

2. HAZAI EMPIRIKUS KUTATÁS HÁROM FÁZISA

A *Chen (2013)* által összeállított kérdőíves felmérés alapján a kutatás első fázisában hazánkban is megkérdezésre kerültek a munkaerőpiac képviselői a pályakezdő számviteles szakemberek (ügyintézők, mérlegképes könyvelői szint, valamint a pénzügy és számvitel alap diplomások) kompetenciáit illetően²³

A diplomás pályakezdőkre vonatkozó munkaadói megítélés a kutatás második fázisában az alapképzésben végzős számviteles pályakezdő diplomások önértékelésének eredményeivel került összevetésre.²⁴

²² Magyarázat a Likert-skála értékeire: 1: rendelkezik a kompetenciával; 2: inkább rendelkezik a kompetenciával; 3: közepes szintű kompetencia; 4: inkább hiányzó kompetencia; 5: teljesen hiányzó kompetencia. (A kérdőíven a szükségtelenné ítélt kompetenciára külön jelölését kértük.)

²³ A kutatási eredményeinket jelen tanulmányunkban nem részletezzük. Az eredmények és megállapítások *Balázsiné – Kardos (2016a)* tanulmányban olvashatók.

²⁴ A kutatási eredményeinket jelen tanulmányunkban tovább nem részletezzük. Az eredmények és megállapítások *Balázsiné Farkas (2017a, 2017b)* tanulmányaiban olvashatók.

Az eddigi eredményeinket jelen tanulmányunkban kibővítjük a számvitel/pénzügy mesterképzésben végzett pályakezdő szakemberek önértékelésével. Vizsgáljuk, hogy van-e különbség az alapképzést végzett és a mester diplomát szerzett pályakezdők önértékelésében. Szűkítette-e a mesterképzés a szakképzés és a munkaerőpiaci elvárás közötti rést?

2.1. A kutatás első és második fázisa

A pályakezdő számviteli szakemberek hiányzó kompetenciáit feltérképező kérdőívet 2015-ben az Adónavigátor Kft-nek a gyakorló számviteli szakemberek számára szervezett „Adó 2016” konferenciáján 525 fő töltötte ki, a résztvevő 1 000 főből. A mintában könyvvizsgálók, adótanácsadók, mérlegképes könyvelők és pénzügyi-számviteli ügyintézők is szerepeltek, akik véleményt mondtak a pályakezdő számviteli ügyintézők, mérlegképes könyvelők és diplomás számvitelesek szükséges és hiányzó kompetenciáiról. *(Balázsiné Farkas – Kardos, 2016a)*.

A diplomás pályakezdő számviteli szakemberekre vonatkozó munkaadói értékelés a forrásfeldolgozásra alapozva *(Tóthné – Hlédik 2014; Czinkóczi, 2011; Tóth, 2010; Péntes, 2010; BGF DPR, 2010; Winkler et al., 2007; Brubaker 2004)* a kutatás második fázisában *(Balázsiné Farkas, 2017a, Balázsiné Farkas, 2017b)* kiegészítésre került a munkába állt friss diplomások tapasztalataival. A számviteli szakembereknek a pályakezdő diplomásokra vonatkozó válaszaik összevetésére kerültek egy 162 fős, a Budapesti Gazdasági Egyetemen (BGE) pénzügy és számvitel alapszakon államvizsgát tett pályakezdőktől kapott önértékelő kérdőív eredményeivel. 2016. januárban a BGE Pénzügyi és Számviteli Kar pénzügy-számvitel alapszakon államvizsgára bejelentkezett hallgatók kerültek megkérdezésre kérdőíves formában. A hallgatók körében is a számviteli szakembereknél alkalmazott 16 kompetenciát tartalmazó kérdőíves felmérést végeztük el. A kérdőívet 162 fő töltötte ki, a válaszadási arány 94,18 %. A megkérdezettek negyede pénzügy, háromnegyede számvitel specializáción végzett. A válaszadók különböztek szakmai tapasztalatuk hosszát és tartalmát tekintve. *(Balázsiné Farkas, 2017a, Balázsiné Farkas, 2017b)*

2.2. A kutatás jelenlegi, harmadik fázisa - Mesterképzésre vonatkozó empirikus kutatás

2018. januárban a BGE PSZK pénzügy és számvitel mesterszakon államvizsgára bejelentkezett hallgatók (71 fő) megkérdezése történt kérdőíves formában. A kérdőívet 63 fő töltötte ki, így a válaszadási arány 89%. A válaszadók 60%-a pénzügy, 40%-a számvitel mesterszakos hallgató volt. A megkérdezettek 86%-a levelező képzésen folytatta tanulmányait, mindössze 14% volt nappali munkarendű. A minta 56%-a BGE alapidiplomával rendelkezik, 44% szerezté más intézményben alapidiplomáját. A válaszolók közül 38% gazdálkodás és menedzsment, 35% pénzügy és számvitel alapszakon szerzett diplomát. A megkérdezettek 81%-a pénzügyi-számviteli szakterületen dolgozott egyetemi tanulmányai mellett, 16% dolgozik más szakterületen, és mindössze 3%, aki nem dolgozik.

3. A KUTATÁS HÁROM FÁZISÁNAK MÓDSZERTANA

A különböző piaci szereplőktől, eltérő kulturális környezetben történt (egyesült államokbeli és hongkongi) lekérdezés és összehasonlító elemzés megfelelő alapot jelentett egy hasonló jellegű hazai empirikus kutatás lefolytatására.

A vizsgálat középpontjában szereplő kompetencia lista, amely összesen 16 kompetenciát tartalmaz, *Chen (2013)* empirikus, 9 kompetenciára kiterjedő kutatása alapján került összeállításra. A *kínai* kutatásban alkalmazott 9 kompetencia további 7 kompetenciával került kiegészítésre (1. táblázat, 10-16. számú kompetenciák)²⁵ a feldolgozott hazai és nemzetközi források eredményeinek elemzése alapján.

1. táblázat: A hazai empirikus felmérés során alkalmazott kompetencia lista

<i>Nemzetközi empirikus kutatásban vizsgált kompetenciák</i>		<i>Hazai kutatást kibővítő kompetenciák</i>	
1.	Írásbeli kommunikációs készség	10.	<i>Idegen nyelvi kommunikációs készség</i>
2.	Általános adózási ismeretek	11.	<i>Elemző gondolkodás</i>
3.	Szóbeli kommunikációs készség (nyelvi kommunikáció)	12.	<i>Számviteli ismeretek</i>

²⁵ A kompetenciakör kibővítésére vonatkozó indokok a *Balázsiné Farkas – Kardos (2016a)* tanulmányban olvashatók

Nemzetközi empirikus kutatásban vizsgált kompetenciák		Hazai kutatást kibővítő kompetenciák	
4.	Sajátos adózási kérdések megválaszolási képessége	13.	Etikus magatartás, szakmai szkepticizmus
5.	Üzleti környezet ismerete	14.	Csoportmunka, együttműködés
6.	Könyvelő programok ismerete (számviteli szoftverek használata)	15.	Emberekkel kapcsolatos készségek
7.	Vezetői tanácsadói ismeretek (döntés-előkészítés)	16.	Folyamatos tanulás képessége
8.	Informatikai ismeretek (számítógépes ismeretek)		
9.	Menedzsment ismeretek		

Forrás: saját szerkesztés

4. EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEI

4.1. A pénzügy és számvitel alapszakra vonatkozó eredmények

Az eredményeket vizsgálva, öt olyan terület van, ami inkább hiányzó kompetenciának minősül. (2. táblázat)

2. táblázat: Hiányzó kompetenciák - alapképzés

<i>Hiányzó kompetenciák</i>	<i>Átlag</i>
Vezetői tanácsadás (döntés-előkészítés)	2,98
Menedzsment ismeretek	2,97
Adózási kérdések megválaszolása	2,96
Könyvelő programok ismerete	2,93
Adózási ismeretek	2,75

Forrás: saját szerkesztés

Átlagértékek alapján határterületként értékelhető *Az üzleti környezet megértése* (2,43), az *Elemző gondolkodás* (2,44) és az *Idegen nyelvi kommunikációs készség* (2,49) kompetencia.

A keresztátlás lekérdezés alapján a számvitel szakirányosok esetében a számvitel ismeret inkább meglévő kompetencia, míg a pénzügy szakirányosok esetében közepes szintűnek ítélt kompetencia (2,57). Az *Informatikai ismeretek* esetében a szakirányok közötti eltérés szintén szignifikáns. A pénzügy szakirányosok meglévő, míg a számvitelesek inkább meglévő kompetenciaként ítélik meg ezt a területet. A Menedzsment ismereteiket szintén a pénzügy

szakirányosok ítélik meglévő kompetenciának, míg az idegen nyelvi kommunikációs készség, Etikus magatartás és a Szakmai szkepticizmus, illetve az Emberekkel kapcsolatos készségek (empátia) kompetencia inkább a számviteleséknél erősebb.

A szakmai tapasztalat mértéke szintén befolyásolja az egyes kompetenciák meglétének megítélését, a szakmai tapasztalattal legkevésbé rendelkező hallgatók gondolják úgy leginkább, hogy rendelkeznek megfelelő szinten a *Számviteli ismeretekkel*. Ez a látszólagos ellentmondás magyarázható azzal, hogy a féléves szakmai gyakorlatot megelőzően pénzügyi-számviteli területen dolgozók esetében vélelmezhető, hogy ők már mélységében elmerültek a szakma egy-egy részterületén, ezzel megismerkedve annak komplexitásával, illetve saját korlátaikkal. Az *idegen nyelvi kommunikáció* esetében hasonló a kompetencia megítélése a szakmai tapasztalat mértékének függvényében.

4.2. Mesterképzésre vonatkozó empirikus kutatás

2018. januárban a BGE PSZK pénzügy, illetve számvitel mesterszakon az öt fokozatú Likert skálás kérdőívet 63 fő töltötte ki, ami 89%-os válaszadási arányt jelentett. A válaszadókra vonatkozó leíró statisztikai adatokat a 2.2. alfejezet tartalmazza.

Első lépésben a munkarend szerinti eltérést vizsgáltuk. A levelező és a nappali munkarendben végzettek kompetencia átlagai nem térnek el szignifikánsan egymástól. Egyedül a Menedzsment ismeretek kompetencia, megítélésében szignifikáns az eltérés, amely esetében a levelezősök inkább rendelkeznek az adott kompetenciával, mint a nappali képzésen résztvevők. Ez magyarázható a levelező képzésen résztvevők mélyrehatóbb gyakorlati ismereteivel.

A gyakorlati szakmai tapasztalat szerinti összehasonlításban a *Számviteli ismeretek* (1,98 vs 2,8) az a kompetencia, ami erősebben jelen van az adott szakterületen dolgozók esetében, és meglepő módon a *Csoportmunka és együttműködés* a Más szakterületen dolgozóknál (1,5 vs 1,94) bizonyult inkább meglévő kompetenciának.

A teljes megkérdezetti kör vonatkozásában három olyan terület van, ami 2,5-es átlagnál rosszabb (magasabb), vagyis inkább hiányzó kompetenciának minősül. (3. táblázat)

3. táblázat: Hiányzó kompetenciák - mesterképzés

<i>Hiányzó kompetencia</i>	<i>Átlag</i>
Adózási kérdések megválaszolása	2,81
Könyvelő programok ismerete	2,68
Adózási ismeretek	2,56

Forrás: saját szerkesztés

A szükségtelen kompetenciák vonatkozásában az Alapképzés és a Mesterképzés hallgatók véleménye jelentősen eltér a *Vezetői tanácsadás* és a *Menedzsment ismeretek* kompetenciák esetében, mivel a megkérdezett Mesterképzés hallgatók mindegyike szükségesnek érzi, ami a magasabb szintű munkavégzési feladatokkal magyarázható.

Az MSc képzés során megerősített kompetenciának a válaszadó hallgatók közül egy-egy fő tekintette a *Könyvelő programok ismeretét*, az *Informatikai ismereteket*, az *Etikus magatartást*, a *szakmai szkepticizmust*, a *Csoportmunka, együttműködést*, az *Emberekkel kapcsolatos készségeket (empátiát)*, a *Folyamatos tanulás képességét*.

A teljes mesterszak és alapképzés összehasonlítása során megállapítható, hogy az MSc-n végzett hallgatók önértékelése alapján számított átlagok szinte minden kompetencia esetében jobb értékeket mutatnak az alapképzésben végzett pályakezdők önértékeléséhez képest. A *Számviteli ismeretek*, *Az üzleti környezet megértése*, *Az idegen nyelvi kommunikációs készség*, az *Etikus magatartás* és az *Emberekkel kapcsolatos készségek (empátia)* azok a kompetenciák, amelyek mind alapképzésen, mind mesterképzésen végzős hallgatók önértékelése alapján közel azonos szinten meglévő kompetenciák. Az *Informatikai ismeretek*, az *Elemző gondolkodás* és a *Folyamatos tanulás képessége* kompetenciák esetében az eltérés szignifikáns, és a hallgatói önértékelés egyértelműen azt mutatja, hogy a mesterképzést végzettek inkább meglévő kompetenciaként érzékelik azokat, azaz ezek azok a területek, amelyek a mesterképzés során fejlesztésre kerültek. A *vezetői tanácsadás* és a *menedzsment ismeretek* kompetencia esetében az eltérés szintén szignifikáns a két képzési szinten tanulók válaszai alapján, és a mesterképzésen végzettek egyértelműen rendelkeznek a két kompetenciával, ami magyarázható a képzés hozzáadott értékével, illetve a megnövekedett munkahelyi, munkaerőpiaci tapasztalattal. (4. táblázat)

4. táblázat: A felsőoktatás két szintjén számított átlagok összehasonlítása

Kompetenciák	Átlagok		Szig.
	BA	Msc	
Számviteli ismeretek	2,00	2,08	0,55
Könyvelő programok ismerete	2,93	2,63	0,14
Informatikai ismeretek	2,18	1,84	0,00
Adózási ismeretek	2,75	2,48	0,06
Adózási kérdések megválaszolása	2,96	2,69	0,05
Az üzleti környezet megértése	2,43	2,32	0,33
Vezetői tanácsadás (döntés-előkészítés)	2,98	2,40	0,00
Menedzsment ismeretek	2,97	2,27	0,00
Elemző gondolkodás	2,44	2,05	0,01
Írásbeli kommunikációs készség	2,08	1,81	0,86
Szóbeli kommunikációs készség	2,37	2,32	0,76
Idegen nyelvi kommunikációs készség	2,49	2,34	0,28
Etikus magatartás, szakmai szkepticizmus	1,98	1,90	0,58
Csoportmunka, együttműködés	2,04	1,84	0,18
Emberekkel kapcsolatos készségek (empátia)	2,08	2,16	0,65
Folyamatos tanulás képessége	1,96	1,65	0,04

Forrás: saját szerkesztés

Mivel a mesterképzést végzettek eltérő területekről érkeztek, és két különböző szakon végezték az intézményen belül a mesterképzést, így indokolt külön-külön is górcső alá venni a Számvitel mesterképzés és a Pénzügy mesterképzést végzett hallgatók kompetencia megítélését.

5. táblázat: A számvitel és a pénzügy MsC képzésre számított átlagok összehasonlítása

Kompetenciák - csak Mesterképzés	Átlagok		Szig.
	Számvitel	Pénzügy	
Számviteli ismeretek	1,81	2,56	0,00
Könyvelő programok ismerete	2,82	3,26	0,96
Informatikai ismeretek	2,18	2,17	0,10
Adózási ismeretek	2,77	2,69	0,86
Adózási kérdések megválaszolása	2,99	2,86	0,71
Az üzleti környezet megértése	2,36	2,63	0,98
Vezetői tanácsadás (döntés-előkészítés)	2,98	2,97	0,77
Menedzsment ismeretek	2,96	3,00	0,14
Elemző gondolkodás	2,39	2,59	0,52
Írásbeli kommunikációs készség	1,97	2,39	0,07

Kompetenciák - csak Mesterképzés	Átlagok		Szig.
	Számvitel	Pénzügy	
Szóbeli kommunikációs készség	2,32	2,51	0,44
Idegen nyelvi kommunikációs készség	2,39	2,80	0,11
Etikus magatartás, szakmai szkepticizmus	1,79	2,51	0,63
Csoportmunka, együttműködés	1,96	2,27	0,54
Emberekkel kapcsolatos készségek (empátia)	1,92	2,58	0,12
Folyamatos tanulás képessége	1,85	2,29	0,03

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények alapján (5. táblázat) megállapítható, hogy a két szak karakteresen eltér egymástól, ugyanakkor vannak olyan területek, amelyekhez a kompetenciák megléte hasonló szinten teljesül mindkét szakon. Ilyen az *Informatikai ismeretek*, a *Menedzsment ismeretek*, az *Írásbeli kommunikációs készség* és a *Csoportmunka és együttműködés*.

A két mesterszak összehasonlításában a *Számviteli ismeretek* kompetencia átlaga szignifikánsan jobb képet mutat a Számvitel mesterszakosoknál, mint a Pénzügy mesterszakot végzettek esetében. Az eltérés egyértelműen magyarázható a számvitel szakmai tárgyak hiányával a Pénzügy mesterképzésen. A *Folyamatos tanulás képessége* kompetenciával a Számvitel mesterszakosok önbevallásuk szerint sokkal inkább rendelkeznek, ami a szakmai sajátosságok (folyamatosan változó jogszabályi környezet) figyelembevételével mindenképpen szükséges is. Az Adózáshoz kapcsolódó ismereteken kívül általában jellemző, hogy a Számvitel mesterképzés hallgatói önértékelésük alapján nagyobb mértékben rendelkeznek a felsorolt kompetenciákkal.

A teljes mintából kiemelve csak a számvitel alap és mesterképzést végzettek eredményét, azt láthatjuk, hogy a mesterképzést végzettek önértékelése szinte minden kompetencia esetében pozitívabb az alapképzés eredményeihez képest. A mesterképzés keretében szignifikáns kompetenciafejlesztés történik az *Adózási ismeretek*, a *Vezetői tanácsadás*, (*döntés-előkészítés*) a *Menedzsment ismeretek*, az *Elemző gondolkodás* és a *Folyamatos tanulás képessége* területeken. (6. táblázat)

6. táblázat: A pénzügy és számvitel alapszakon (számvitel specializáció) és a számvitel mesterszakon végzettek önértékelésének összehasonlítása

Kompetenciák - csak Számvitelesek	Átlagok		Szig.
	BA	Msc	
Számviteli ismeretek	1,81	1,64	0,28
Könyvelő programok ismerete	2,82	2,64	0,52
Informatikai ismeretek	2,18	2,00	0,21
Adózási ismeretek	2,77	2,24	0,01
Adózási kérdések megválaszolása	2,99	2,64	0,08
Az üzleti környezet megértése	2,36	2,32	0,80
Vezetői tanácsadás (döntés-előkészítés)	2,98	2,44	0,02
Menedzsment ismeretek	2,96	2,08	0,00
Elemző gondolkodás	2,39	1,96	0,04
Írásbeli kommunikációs készség	1,97	1,56	0,58
Szóbeli kommunikációs készség	2,32	2,44	0,59
Idegen nyelvi kommunikációs készség	2,39	2,68	0,21
Etikus magatartás, szakmai szkepticizmus	1,79	1,96	0,42
Csoportmunka, együttműködés	1,96	1,92	0,88
Emberekkel kapcsolatos készségek (empátia)	1,92	1,92	0,92
Folyamatos tanulás képessége	1,85	1,40	0,04

Forrás: saját szerkesztés

A teljes mintából kiemelve csak a pénzügy alap és mesterképzést végzettek véleményét (7. táblázat), azt láthatjuk, hogy a mesterképzést végzettek önértékelése szinte minden kompetencia esetében pozitívabb az alapképzés eredményeihez képest. A *Könyvelőprogramok ismerete*, a *Vezetői tanácsadás, (döntés-előkészítés)* a *Menedzsment ismeretek*, az *Elemző gondolkodás*, az *Idegennyelvi kommunikációs készség*, az *Etikus magatartás, szakmai szkepticizmus* és a *Folyamatos tanulás képessége* területeken történik szignifikáns kompetenciafejlesztés a pénzügy mesterképzés keretében.

7. táblázat: A pénzügy és számvitel alapszakon (pénzügy specializáció) és a pénzügy mesterszakon végzettek önértékelésének összehasonlítása

Kompetenciák - csak Pénzügy szak	Átlagok		Szign
	BA	Msc	
Számviteli ismeretek	2,56	2,38	0,39
Könyvelő programok ismerete	3,26	2,62	0,04
Informatikai ismeretek	2,17	1,73	0,07

Kompetenciák - csak Pénzügy szak	Átlagok		Szig
	BA	Msc	
Adózási ismeretek	2,69	2,65	0,84
Adózási kérdések megválaszolása	2,86	2,72	0,54
Az üzleti környezet megértése	2,63	2,32	0,12
Vezetői tanácsadás (döntés-előkészítés)	2,97	2,37	0,01
Menedzsment ismeretek	3,00	2,40	0,01
Elemző gondolkodás	2,59	2,11	0,05
Írásbeli kommunikációs készség	2,39	1,97	0,10
Szóbeli kommunikációs készség	2,51	2,24	0,28
Idegen nyelvi kommunikációs készség	2,80	2,11	0,00
Etikus magatartás, szakmai szkepticizmus	2,51	1,86	0,01
Csoportmunka, együttműködés	2,27	1,78	0,07
Emberekkel kapcsolatos készségek (empátia)	2,58	2,32	0,38
Folyamatos tanulás képessége	2,29	1,81	0,04

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzések során megvizsgáltuk, hogy hogyan befolyásolja a mesterképzést végzettek kompetencia szintjének várható értékét az alapdiploma megszerzésének helye. A BGE-n alapdiplomát szerzett mesteresek a *Számviteli ismeretek és a Könyvelő programok ismerete* területeken (8. táblázat) pozitívabban ítélték meg kompetenciáikat, mint a más intézményben megszerzett alapdiplomák birtokosai.

8. táblázat: BGE alapdiplomával és Más intézményi alapdiplomával rendelkező mesterképzést végzett hallgatók kompetencia értékelése

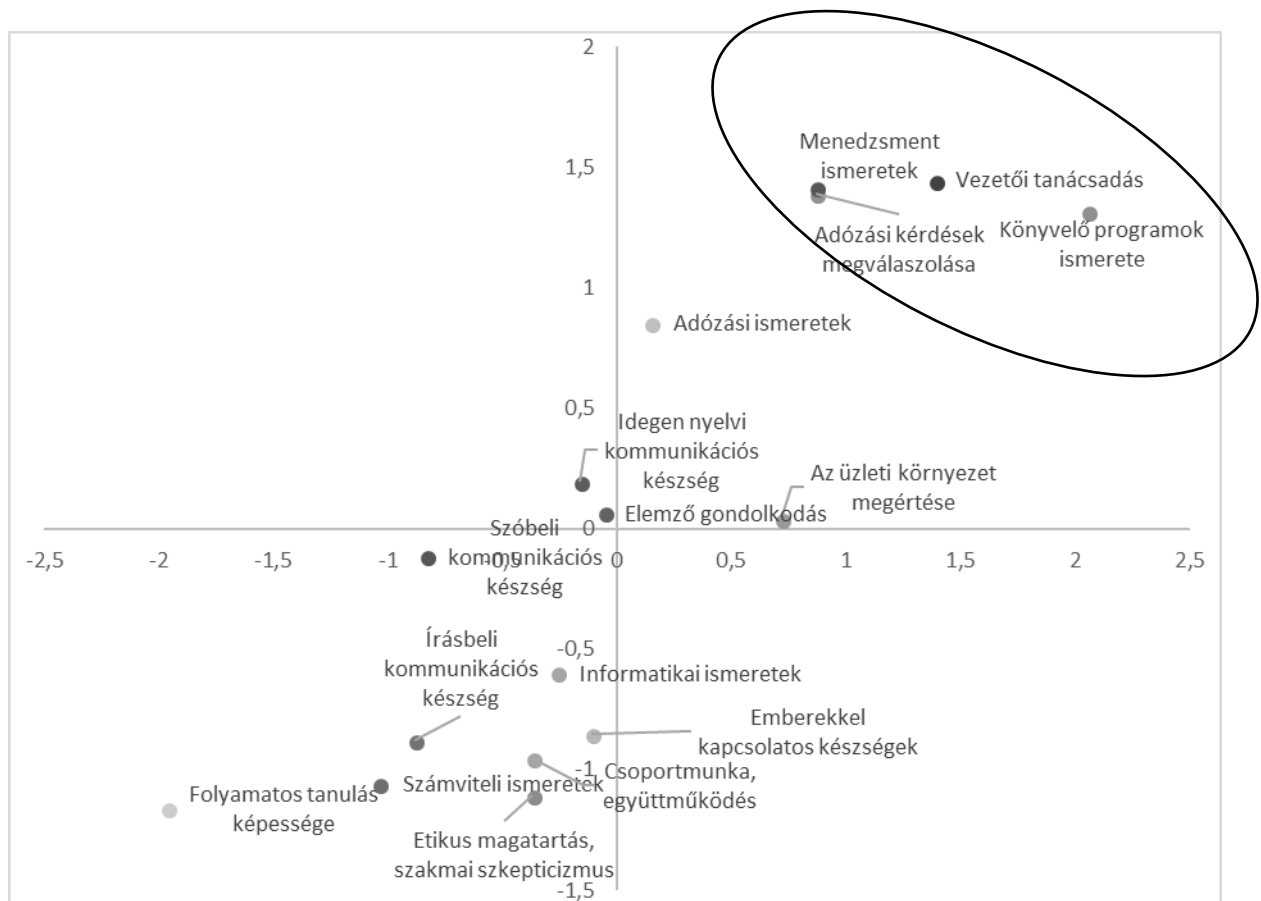
Kompetenciák	Átlagok		Szig
	BGE alapdiploma	Más alapdiploma	
Számviteli ismeretek	1,89	2,33	0,04
Könyvelő programok ismerete	2,31	3,04	0,04
Informatikai ismeretek	1,82	1,86	0,84
Adózási ismeretek	2,47	2,50	0,90
Adózási kérdések megválaszolása	2,79	2,56	0,27
Az üzleti környezet megértése	2,20	2,46	0,12
Vezetői tanácsadás (döntés-előkészítés)	2,46	2,32	0,57
Menedzsment ismeretek	2,26	2,29	0,89
Elemző gondolkodás	1,94	2,18	0,29
Írásbeli kommunikációs készség	1,71	1,93	0,35
Szóbeli kommunikációs készség	2,46	2,14	0,24

Kompetenciák	Átlagok		Szig
	BGE alapdiploma	Más alapdiploma	
Idegen nyelvi kommunikációs készség	2,40	2,26	0,54
Etikus magatartás, szakmai szkepticizmus	1,74	2,11	0,06
Csoportmunka, együttműködés	1,74	1,96	0,30
Emberekkel kapcsolatos készségek (empátia)	2,18	2,14	0,90
Folyamatos tanulás képessége	1,62	1,68	0,75

Forrás: saját szerkesztés

Összefoglalóan kétdimenziós ábrán mutatjuk be az alapképzés és mesterképzés végzett pénzügyi és számviteli szakemberek kompetenciaértékelését. (1. ábra)

1. ábra: Alapképzést és mesterképzést végzett pénzügyi és számviteli szakemberek kompetenciaértékelés



Forrás: saját szerkesztés

A vízszintes tengelyen az alapképzést végzett hallgatók kompetencia önértékelése, a függőleges tengelyen a mesterképzést végzett hallgatók kompetencia önértékelése szerepel.

Az első síknegyedben az alapképzést végzettek és mesterképzést végzettek szerint is hiányzó (átlag feletti a mutató értéke), a második síknegyedben az alapképzést végzettek szerint meglévő, mesterképzést végzettek szerint hiányzó; a harmadik síknegyedben mindkét részsokaság szerint meglévő, a negyedik síknegyedben az alapképzést végzettek szerint hiányzó, mesterképzést végzettek szerint meglévő kompetenciák kerültek ábrázolásra.

Egyértelműen fejlesztendő kompetenciaként jelenik meg a mesterképzésen is a menedzsment ismeretek, a vezetői és tanácsadói ismeretek, valamint az adózással kapcsolatos kompetenciák.

Összefoglalásként a kapott adatok alapján egyértelműen megállapítható, hogy az alapképzéses hallgatók önértékelésével összehasonlítva a mesterképzésen végzett hallgatók önértékelése a vizsgált kompetenciák mindegyikére vonatkozóan jobb, azaz igazolható, hogy a mesterképzés valóban fejleszti a hallgatók kompetenciáit. A kompetencia fejlődéséhez való hozzájárulás a mesterképzés folyamán biztosított. Eredményeink azonban azt is mutatják, hogy az alapképzés tartalma és színvonala (az alapszak és a képző intézmény) meghatározza, befolyásolja az azonos mesterképzést elvégzett hallgatók kompetencia önértékelését.

IRODALOMJEGYZÉK

- Balázsiné Farkas K. (2017a): A diplomás pályakezdő pénzügyi számviteli és controlling szakemberek kompetenciái I. rész. *Controller Info*, II. negyedév, Vol. 5, No. 2, pp. 34–43.
- Balázsiné Farkas K. (2017b): A diplomás pályakezdő pénzügyi, számviteli és controlling szakemberek kompetenciái II. rész. *Controller Info*, III. negyedév, Vol. 5, No. 3, pp. 23–30.
- Balázsiné Farkas K. (2016): A pályakezdő számviteli szakemberekkel szemben támasztott kompetencia követelmények. *Számvitel Adó Könyvvizsgálat*, Vol. 58, No. 5, pp. 254.
- Balázsiné Farkas K. – Kardos B. (2016a): A KKV-szektor gyakorló számviteli szakembereinek a pályakezdő számvitelesek kompetenciáira vonatkozó értékelése *Vezetéstudomány*, Vol. 47, No. 12, pp. 46–60.
- Balázsiné Farkas K. – Kardos B. (2016b): Primer kutatás a magyarországi pályakezdő számviteli szakemberekkel szemben támasztott kompetenciák körére vonatkozóan. In: Csillag S. (szerk.): *Alkalmazott Tudományok III. Fóruma: Konferenciakötet*. Budapest, Magyarország, 2016.03.10–2016.03.11. Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem, pp. 111–128.
- Balázsiné Farkas K. – Kardos B. – Sztanó I. (2016): A számviteli szakemberekkel szemben támasztott kompetenciakövetelmények. *Számvitel - Adó - Könyvvizsgálat*, Vol. 58, No. 12, pp. 565–566.

- Bélyácz I. (2008): Hivatás-e még a számvitel szakma gyakorlása? Számvitel – Adó – Könyvvizsgálat, No. 12, pp. 494–496.
- Bíró K. – Csányi Zs. – Vincze Sz. (2007): A hallgatók elhelyezkedéséhez kötődő kompetenciák vizsgálata; készült a Regionális Operatív Program keretében a BDF megbízásából. https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/rangsor2007/070710_bdf_kompetenciakutatas_jelentes.pdf 2016.01.20.
- Bolt-Lee, C. – Foster, S. D. (2003): The Core Competency Framework: a new element in the continuing call for accounting education change in the United States. *Accounting Education*, Vol. 12, No. 1, pp. 33–47. Source: <http://dx.doi.org/10.1080/0963928031000074486>
- Brewer, P. C. – Sorensen J. E. – Stout D. E. (2014): The future of accounting education: addressing the competency crisis. *Strategic Finance*, August, 29+. Academic OneFile. Web. 2016.10.16.
- Brubaker, T. F. (2004): Measurement Of Quality Attributes In Accounting Education Programs: Perceptions Of Certified Public Accountants. *Journal of College Teaching & Learning*, Vol. 1, No. 1, pp. 73–78.
- Czinkóczy S. (2011) Kompetencia menedzsment, mint a diplomás munkaerő minőségének egyik biztosítéka. *Minőség és Megbízhatóság*, Vol. 45., No. 1., Az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság (EOQ MNB) nemzeti minőségpolitikai szakfolyóirata, pp. 36–38.
- Chen, T. Y. (2013): A Comparative Study of What Accounting Employers in the United States and Hong Kong Expect: Implications For Curriculum And Pedagogical Design, *Global Perspectives on Accounting Education*, Vol. 10, pp. 123–134.
- Csehné Papp I. (2013): A munkaerőpiac igényeinek megfelelő oktatási rendszer? *Vzdelávanie, výskum a metodológia*, ISBN 978-80-971251-1-0 pp. 650–656., Forrás: <http://www.irisro.org/pedagogia2013januar/0708CsehnePappImola.pdf> 2015.06.12.
- Csepeli Gy. – Prazsák G. (2011): Az el nem múltó feudalizmus. *Társadalmi Konfliktusok Kutatóközpont Társadalomkutatás*, Vol. 29., No. 1., pp. 16., Forrás: http://konfliktuskutato.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=261%3Aaz-el-nem-mulo-feudalizmus 2016.10.12.
- Csermely P. (2009): Szárny és teher – A magyar oktatás helyzetének elemzése. (Háttéranyag a Bölcsek Tanácsa Oktatási Szakértői Bizottságának és a Bizottság által felkért szakértőknek az elemzése) Budapest, Forrás: http://mek.oszk.hu/07900/07999/pdf/szarny_es_tehir.pdf 2016.10.12.
- Dunbar, K. – Laing, G. – Wynder, M. (2016): A Content Analysis of Accounting Job Advertisements: Skill Requirements for Graduates. *The E - Journal of Business Education & Scholarship of Teaching*, Vol. 10, No. 1, pp. 58–72. Source: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Foreign_language_skills_statistics 2017.12.10.
- Gordon, R. A. – Howell. J. E. (1959): *Higher Education for Business*. New York: Columbia University Press, Forrás: <http://dx.doi.org/10.1080/08832323.1959.10116245>
- Karoliny Mártonné – Poór J. (2010): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Rendszerek és alkalmazások*. 5. átdolgozott kiadás, Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., ISBN 978 963 295 108 9

- Kavanagh, M. H. – Drennan, L. (2008), What skills and attributes does an accounting graduate need? Evidence from student perceptions and employer expectations. *Accounting & Finance*, 48, pp. 279–300. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-629X.2007.00245.x>
- Kennedy, F. A. – Dull, R. B. (2008): Transferable Team Skills for Accounting Students. RESEARCH NOTE, *Accounting Education: an international journal*, Vol. 17, No. 2, pp. 213–224. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1080/09639280600826166>
- Klein B. – Klein S. (2012): A szervezet lelke. EDGE 2000 Kiadó, ISBN 978 963 9760 22 6
- Kiss, P. (2010): Kompetenciamérés a felsőoktatásban. Budapest: Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Forrás: https://issuu.com/paszalkiss/docs/dpr3_kompetenciakotet
- Lawson, R. A. – Blocher, E. J. – Brewer, P. C. – Morris, J. T. – Stocks, K. D. – Sorensen, J. E. – Stout, D. E. – Wouters M. J. F. (2015): Thoughts on Competency Integration in Accounting Education. *Issues in Accounting Education*, August, Vol. 30, No. 3, pp. 149–171. Forrás: <http://dx.doi.org/10.2308/iace-51021>
- Myers, R. (2005). Accounting Education Changes Course. *Journal of Accountancy*, Vol. 200, No. 4, pp. 108–110.
- M. Vas I. (2009): Munkaerő-piaci kompetenciaigény-felmérés az Egri kistérségben. (Beszámoló a kutatás megszervezéséről és az adatgyűjtés folyamatáról), *Periodica Oeconomica*, II. évf., május, pp. 90–100.
- Pénzes I. R. (2010): A „Munkaerő-piaci igényekhez alkalmazkodó integrált hallgatói és intézményi szolgáltatásfejlesztés a Szolnoki Főiskolán” TÁMOP-4.1.1/A-10/1/KONV-2010-0019. Forrás: <http://munkaeropiac.szolfportal.hu/content/index/id/518/m/384> 2017.12.10.
- Richards, J. D. (1992): Trends in Education: A Conflict of Objectives? *Management Accounting*, Vol. 73, No. 11, pp. 14–15.
- Simmons, S. A. – Williams, A. W. (1996): What do accounting practitioners want? How do entry-level accountants measure up? *Arkansas Business and Economic Review*, Spring, Vol. 29, No. 1, pp. 1–10.
- Stowers, R. H. – White, G. T. (1999): Connecting Accounting and Communication: A Survey of Public Accounting Firms. *Business Communication Quarterly*, Vol. 62, No. 2, pp. 23–40. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1177/108056999906200204>
- Szabóné Berki É. (2006): A gazdaság szakképzéssel, oktatással szembeni elvárásai. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Magatartástudományi és Kommunikációelméleti Intézet, Neveléstudományi Központ.
- Szabó Sz. (2014): Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás. Forrás: http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/kompetencia-alapu-emberi-eroforras-gazdalkodas.original.pdf
- Sztanó I. (2008): A számvitel oktatása 50 év távlatában, *Számvitel – Adó – Könyvvizsgálat*, 2008. Jubileumi szám.
- Sztanó I. (2015): A számvitel oktatás fél évszázada, *Gazdaság & Társadalom Journal of Economy & Society*. 7. évfolyam, Különszám, <http://dx.doi.org/10.21637/gt.2015.00.01>.

Tóth A. (2010): Az Észak-magyarországi régió munkaadói körében végzett kompetencia-igényfelmérés, készült az Eszterházy Károly Főiskola megbízásából a TÁMOP-4.1.1/08/1-2009-0013 projekthez.

Tóthné Téglás T. – Hlédik E. (2014): Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől? Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. Budapest, Forrás: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/22_TohtneTeglasTunde_HledikErika.pdf 2018.02.10.

Winkler M. – Nagy G. – Kalmár D. (2007): A kompetenciákról, Mi lesz velük diploma után, Készült a ROP 3.3.1. pályázat keretein belül Zsigmond Király Főiskola, 7. fejezet, pp. 99–119. Forrás: http://www.zskf.hu/uploaded_bookshelf/540361d5232654f9.pdf 2015.07.20.

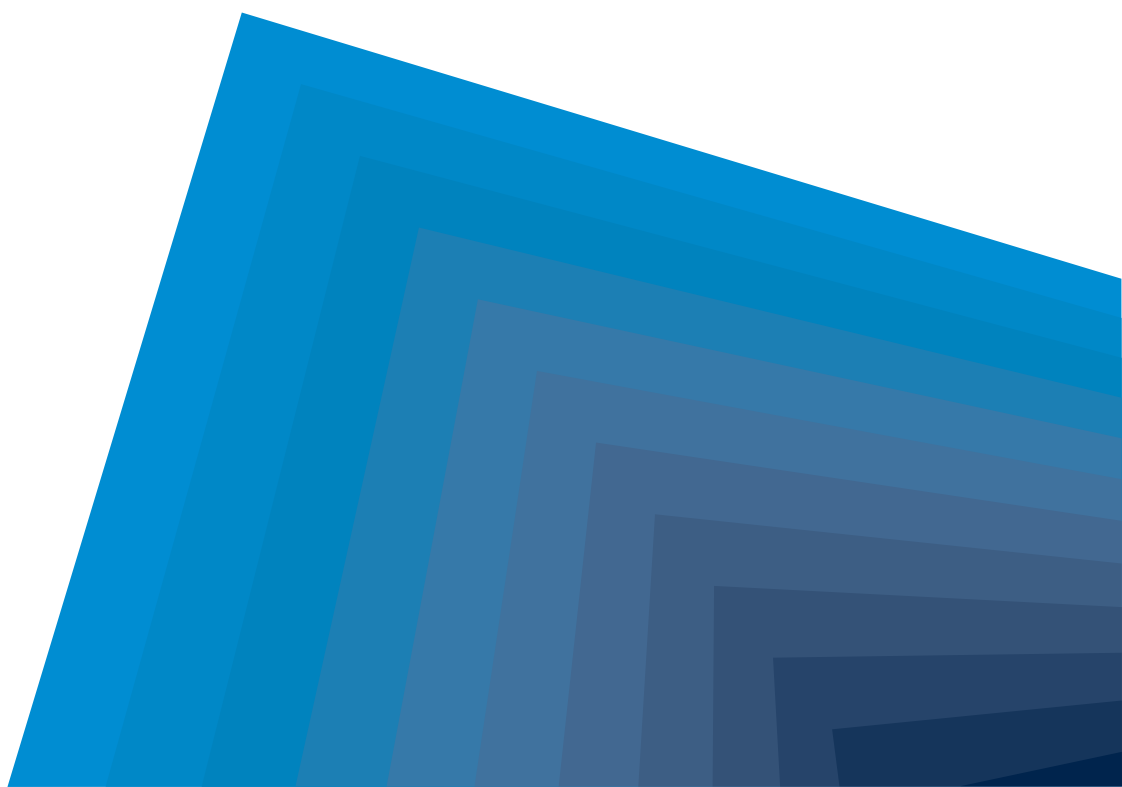
A Diplomás Pályakövetési Rendszer kialakítása és megvalósítása a Budapesti Gazdasági Főiskola TÁMOP-4.1.1-08/2/KMR-2009-0012 azonosítószámú „TETT - A TE jövőd a Te kezébe Téve! Korszerű szolgáltatásokkal az elhelyezkedést, pályakezdést, sikeres karriert segítő esélyekért a BGF-en” (2010)

Fokozatváltás a felsőoktatásban - A teljesítményelvű felsőoktatás fejlesztésének irányvonalai. Forrás: <http://www.kormany.hu/download/d/90/30000/fels%C5%91oktat%C3%A1si%20koncept%C3%B3.pdf> 2017.05.10.

18/2016. (VIII. 5.) EMMI rendelet a felsőoktatási szakképzések, az alap- és mesterképzések képzési és kimeneti követelményeiről, valamint a tanári felkészítés közös követelményeiről és az egyes tanárszakok képzési és kimeneti követelményeiről szóló 8/2013. (I. 30.) EMMI rendelet módosításáról

<https://www.ksh.hu>

VIII. Szekció – Session VIII.



TUDÁSALAPÚ NETWORKING ESZKÖZÖK JELENTŐSÉGE A MAGYAR TULAJDONÚ CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN

THE RELEVANCE OF KNOWLEDGE-BASED NETWORKING TOOLS AMONG HUNGARIAN FAMILY BUSINESSES

OBERMAYER NÓRA

PhD, egyetemi docens

Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar

Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék

obermayer.nora@gtk.uni-pannon.hu

Absztrakt

Az Internet-alapú üzleti tevékenységek közelmúltbeli figyelemreméltó növekedése bebizonyította, hogy számos előny származhat a különböző technológiai platformokból. Az Internet megváltoztatta az emberek kommunikációját, együttműködését, tanulási szokásait és üzleti tevékenységét. Globális piaci jelenlétet biztosít, így az online marketing az üzleti élet szerves részévé vált. A tudásalapú (közösségi) networking eszközök alkalmazása jelentős növekedést mutatott az utóbbi években. A 2014-es felmérés azt vizsgálta, hogy a magyar szervezetek milyen közösségi média eszközöket alkalmaznak a tudás megosztására, illetve melyek használatát engedélyezik a hazai vállalatok. Az új kutatás, az előbbi folytatásaként, magyar tulajdonban levő, vezető családi vállalkozásokra helyezi a hangsúlyt. A kutatás kvalitatív módszerrel, online, félig strukturált interjúk és dokumentumelemzések segítségével zajlott 2017 szeptembere és 2018 márciusa között. Az eredmények azt mutatják, hogy a legnépszerűbb eszköz a Facebook, ugyanakkor a vállalkozások különböző kihívásokkal is szembesülnek, mint például az ügyfél megkeresésekre történő azonnali reagálás.

Kulcsszavak: tudásalapú, közösségi média, networking, marketing, családi vállalkozások

Abstract

The recent remarkable growth in Internet-based business activities has proved that many different advantages can be derived from communication technology platforms. The Internet

has changed the way people communicate, collaborate, learn and conduct business. It has delivered to organizations a global market presence, and online marketing has become an essential part of the business. Different knowledge-based (social) networking tools have experienced significant growth in recent years. In 2014 an exploratory survey investigated how social media tools were being used for knowledge sharing and whether the usage were supported by the Hungarian organizations. As a continuation, the new research focuses on leading family businesses. Qualitative method was used to collect data through online, semi-structured interviews and document analyses. The research was conducted from September 2017 to March 2018. The results indicate that the most popular tool used by businesses is Facebook, however, they face some challenges, such as responding customers in real-time.

Keywords: Knowledge-based, Social media, Networking, Marketing, Family businesses

1. BEVEZETÉS

Az Internet lehetővé teszi a szervezetek számára az együttműködést és a tudásmegosztást. Napjainkban az emberek többsége közösségi média eszközöket használ a magánjellegű kapcsolati hálójának építéséhez vagy az információgyűjtéshez, sőt a vállalkozások is megtalálták az utat ezen eszközök üzleti folyamatokba történő integrálásához. *Khang et al. (2012)* kutatása szerint, a közösségi médiával kapcsolatos tanulmányok száma növekvő tendenciát mutat, amely a közösségi média felhasználók számának emelkedését és annak komoly hatását mutatja a társadalom és az egyének életére. A közösségi média fogalma gyakran kapcsolódik a marketinghez. Ennek az az oka, hogy kezdetben a közösségi alkalmazások középpontjában a reklámozás és a marketing kérdések szerepeltek (*Evans – McKee, 2012*). A "Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon 2013/2014" felmérés azt vizsgálta, hogy mely közösségi média eszközöket alkalmazzák a Magyarországon működő szervezetek, és melyeket használják a dolgozók a mindennapi munkában, információszerzés vagy tudásmegosztás céljából (*Gaál et al., 2014*). A felmérés folytatásaként az új kutatás a magyar tulajdonú vezető családi vállalkozásokra (Leading Family Business/LFB) összpontosít, mivel gazdasági és társadalmi értékteremtésük rendkívül fontos. A célcsoport választás oka a szerző saját személyes érdeklődése és kapcsolatrendszere hazai családi vállalkozások vezetőivel.

A tanulmányban az elméleti háttér ismertetése után a kutatás módszertana és eredménye, zárásként pedig a következtetések levonása és a további kutatási irányok kijelölése történik.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Ebben a fejezetben a családi vállalkozás, a marketing kommunikáció és a közösségi média eszközök elméleti szempontú megközelítései kerülnek elemzésre.

2.1. Családi vállalkozás

A családi vállalkozásokat (Family Business/FB) a történelem során jelentős gazdasági jelenlétük határozta meg, a világon a leghosszabb életű, legelterjedtebb szervezetek közé tartoznak (Astrachan, 2010). Az FB-k tanulmányozása az elmúlt évtizedekben sokat fejlődött (Short et al., 2016; Evert et al., 2016). A "Családi vállalkozások statisztikája" című projekt "A vállalkozások versenyképességét és a kis- és középvállalkozásokat segítő program" (2014-2020, COSME) (European Commission, 2015) támogatásával került megvalósításra hét európai országban. Az FB-kkel jelentős szerepet játszanak az európai gazdaság erejében és dinamizmusában. Több mint 14 millió FB több mint 60 millió magánszektorbeli munkahelyet nyújt Európában (az országok többségében a munkahelyek 50–80%-át), így nem lehet eléggé hangsúlyozni gazdasági jelentőségét (KPMG Enterprise, 2015). Az FB-k kutatása 1975-ben kezdődött, amikor Leon Danco (1975) úttörőnek számító publikációt jelentetett meg. Az FB-kel kapcsolatos elmúlt néhány évtizedes kutatás elsősorban definícióalkotással és a főbb jellemzők megállapításával foglalkozott. Sharma et al. (1996) több mint 250 tanulmányt vizsgált meg, amelyekben 21 különböző definíciót azonosítottak. Az FB-k egyediségét több tényező is okozza, egyrészt a családban fellépő, eltérő mértékű tulajdonlás, a menedzsment pozíciók, a közvetlen részvétel a napi tevékenységekben és/vagy szavazati joggal való rendelkezés az ellenőrzés megtartása érdekében (Astrachan, 2010). Az Európai Unió egy szakértői csoportot állított fel annak érdekében, hogy kialakítsanak egy egységes definíciót (European Commission, 2015, 4):

“Egy vállalkozás, méretétől függetlenül, családi vállalkozásnak tekinthető, ha:

- a döntési jogok többségével a céget alapító természetes személy(ek), vagy olyan természetes személy(ek), akik a vállalkozásban tulajdonrészt szereztek, illetve a korábban említettek házastársai, szülei, gyermekei vagy gyermekei közvetlen leszármazottai rendelkeznek,
- a döntési jogok közvetettek vagy közvetlenek,
- legalább a család vagy a rokonság egy képviselője formálisan is részt vesz a vállalkozás irányításában,
- tőzsdén jegyzett cégek abban az esetben tekinthetők családi vállalkozásnak, ha a személy, aki a céget alapította vagy megvásárolta, illetve családja vagy leszármazottai a döntési jogokat képviselő részvények legalább 25%-ával rendelkeznek.”

2.2. Marketing kommunikáció

Bovee és Thill (2009) a kommunikációt úgy definiálja, mint az információ és a tartalom átvitelének folyamata a feladók és a vevők között, írásbeli, szóbeli vagy online csatornák használatával. A kommunikáció az üzleti tevékenységet különböző módon támogatja: elősegíti a határozottabb döntést, a gyorsabb problémamegoldást, növeli a termelékenységet és tiszta üzeneteket közvetít. A szervezetek számára nélkülözhetetlen, hogy releváns és értékes információk alapján döntsön, továbbá a megfelelő időt és helyet válassza ki az üzenetek továbbítására, valamint magához kösse az ügyfeleket érdekes tartalmakkal és alkalmazásokkal. Az integrált marketingkommunikáció nem más, mint a szervezettel és annak termékeivel/szolgáltatásaival kapcsolatos “okos” üzenetek különböző marketing kommunikációs eszközökkel történő átadása (*Chaffey et al., 2008*). Az online és offline kommunikációs csatornák integrálása, egy márka értéknövelt termékekhez kapcsolása az elsődleges, a figyelem felkeltése, és az ügyfelekkel való hosszú távú kapcsolat kialakítása szempontjából. Az integrált marketingkommunikáció többfunkciós folyamat ennek a tervezéséhez, a végrehajtásához és a márka kommunikációjának nyomon követéséhez. Minden olyan eset, amikor az ügyfelek kapcsolatba lépnek a márkával weboldalon, hirdetésen, vagy termékbemutatón keresztül, a márka imázsának formálásához vezet (*Strauss – Frost, 2009*). A marketingkommunikáció szerepe a professzionális imázs

megteremtése és megerősítése, az ügyfelek tájékoztatása vagy épp meggyőzése arra vonatkozóan, hogy mely terméket válasszák egy másik helyett (*Solomon et al., 2008*).

2.3. Közösségi média eszközök tárháza

A nemzetközi szakirodalomban a „social media” kifejezés terjedt el, míg Magyarországon a „közösségi média” kifejezést is gyakran alkalmazzák. A social media *Kaplan és Haenlein (2010)* megfogalmazásában olyan Internet-alapú alkalmazások egy csoportját jelenti, amelyek a Web 2.0 technológiai alapjaira épülnek, és amelyek lehetővé teszik a felhasználók által generált tartalom létrehozását és egymás közötti megosztását. A "Web 2.0" kifejezést *O'Reilly (2005)* alkotta meg. A kifejezés olyan technológiákra utal, amelyek lehetővé teszik az egyének számára, hogy interaktív módon érjenek el információt vagy más egyéneket, és kölcsönös személyes vagy szakmai érdekeken alapuló hálózatokat építsenek ki. Az Internet használatának elterjedése nyilvánvaló, a weboldalakat látogató felhasználók száma és a webes alkalmazások használata óriási növekedést mutat. 2016-ban a *Hootsuite (2017)* felmérése szerint világszerte 3,77 milliárd Internet használó és 2,79 milliárd aktív közösségi média felhasználó van. A szervezeteknek különös figyelmet kell fordítaniuk a hatékony információátadásra, ami létfontosságú a siker és a versenyelőny eléréséhez. Ennek egyik megoldása lehet a networking oldalak alkalmazása. Vannak, amelyek támogatják az emberek ismerkedését, az információk megosztását, továbbá a marketing szakemberek széles körben használják hirdetési célokra is. Professzionális hálózat létrehozásával egyre több embert érhet el egy szervezet, főképp, ha a segítségével információt és tapasztalatot oszt meg a szervezetről, annak termékeiről vagy szolgáltatásairól. *Vuori (2011)* öt szempont szerint csoportosítja a közösségi média eszközöket:

1. Kommunikáció

- Blogok (Blogger), Microblogok (Twitter): meghatározott szerző(k) által kezelt, akik bejegyzéseket tesznek közzé, amelyek fordított időrendi sorrendben jelennek meg.
- Videómegosztás (YouTube): lehetővé teszi videók feltöltését, megtekintését, megosztását és különféle egyéni vagy vállalati videók lejátszását.

- Prezentáció megosztás (SlideShare): web-alapú szolgáltatás, ahol a felhasználók prezentációkat tölthetnek fel és oszthatnak meg.
- Üzenetküldő szolgáltatás (Skype, Viber, Messenger): azonnali, online, szöveges kommunikáció két vagy több felhasználó között.

2. Együttműködés

- Wiki (Wikipedia): egy tartalomkezelő rendszer, amellyel nagy mennyiségű információt tároló, több felhasználó tudását tükröző közösségi tudásbázisokat lehet létrehozni.
- Groupware (GoogleDocs): támogatja a tudás együttműködő létrehozását, amelyeket a dokumentumok megosztására használnak anélkül, hogy e-mailben küldenék őket.
- Szakmai közösségek (MeetUp): online portálok, amelyek megkönnyítik a csoportos találkozókat a különböző helyszíneken szerte a világon.

3. Kapcsolat

- Közösségi networking szolgáltatás (Facebook, LinkedIn): lehetővé teszi a közösség számára, hogy profilt hozzon létre a célból, hogy információt adjon át a követőinek.


4. Kiegészítés

- Vizuális könyvjelző (Pinterest): közösségi képmegosztó oldal, ahol a felhasználó tematikus táblákra rendezi a képeket.
- Hír aggregator (Digg): weboldal, amely összegyűjti és rendszerezi a webes tartalmakat, létrehozva egy testreszabott weboldalt, ahol minden kívánt tartalom központosított.

5. Kombinálás

- Mash-Up (Google Maps): olyan alkalmazás, amely egy vagy több forrásból származó adatokat használ fel és egyesíti új szolgáltatás létrehozására.

3. KUTATÁSI KERETRENDSZER

A "Tudásalapú networking (közösségi média) eszközök alkalmazásának feltérképezése a magyar tulajdonú családi vállalkozások körében" című kutatás  AZ Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-4 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával

készült” a 2017 szeptembere és 2018 júniusa közötti időszakra (összesen 10 hónapra) vonatkozóan. A kutatás fő célja az LFB-k által alkalmazott tudásalapú networking eszközök sajátosságainak vizsgálata, a közösségi média eszközök jelentőségének és használatának feltárása, az előnyök és kihívások megismerése.

A kutatás során az elsődleges adatgyűjtés a félig strukturált interjú segítségével történt. A kutatás támogatására egy interjú vezérfonal készült, amelyben a konkrét kérdésekhez, egyes esetekben konkrét válaszlehetőségek is tartoztak, amelyek további megjegyzésekkel voltak kiegészíthetők. A felvezetésben szerepelt, hogy a válaszok bizalmasak. Az interjú vezérfonal hét területet ölelt fel: személyes háttér; szervezeti háttér; közösségi média eszközök; okok és célok; ellenőrzés; előnyök és kihívások; közösségi networking.

Másodlagos forrásként a dokumentumelemzések fontos eszközt jelentettek a közösségi média eszközök alkalmazásának elemzésére, valamint az LFB-k weboldalainak tanulmányozására. A konkrét célcsoportnak köszönhetően a kutató kis mintát választott, és kapcsolatrendszerén keresztül 8 vezető családi vállalkozás tulajdonosát hívta meg a kutatásban való részvételre. A szerző Skype- és mobilhívásokon keresztül félig strukturált interjút készített néhány tulajdonossal. Az interjú magyarul és néhány esetben angolul zajlott és közel 60 percig tartott.

4. ADATELEMZÉS

A tanulmányban öt vállalkozás esete kerül elemzésre, a további interjúk készítése még folyamatban van. Az LFB-k különböző iparágakban, például kiskereskedelemben, energiaiparban, mezőgazdaságban, IT területen végzik tevékenységüket. Minden LFB több mint 25 éve működik, mindegyikük a második generáció vezetése alatt áll (két esetben még az első generációval együtt). A válaszadók háttérét tekintve többségük az “Y” generációhoz (1980–2000) tartozik, csak egy vezető tartozik az “X” generációhoz (1965–1979), viszont ő 1977-ben született, így a két generáció határán helyezkedik el. A válaszadók közül négyen CEO pozícióban, míg egyikük marketing menedzserként dolgozik, valamennyien a családi vállalkozás résztulajdonosai.

4.1. "A" LFB

"A" LFB a Közép-Kelet Európai régió legnagyobb növénykereskedelmi vállalatcsoportja. A franchise rendszerben működő kertészetek a legnagyobb kertészeti tematikájú üzletek Magyarországon. A vállalkozás 1989 óta működik összesen 130 alkalmazottal. Jelenleg a második generáció vezeti, a vezérigazgató az "Y" generációhoz tartozik és 2003-ban csatlakozott a családi vállalkozáshoz. "A" LFB-nek van vállalati Facebook és Instagram oldala, aktív YouTube csatornája videókkal, vállalati weboldala, online (negyedéves) magazinja, továbbá vannak havi hírleveleik. Az "A" LFB üzenetküldő szolgáltatásokat használ kommunikációs eszközként; groupware alkalmazást az együttműködéshez; közösségi networking szolgáltatást a kapcsolattartáshoz és mash-up eszközöket. E-maileket küldenek és eseményeket is szerveznek networking és marketing célból. Számukra a legkézenfekvőbb közösségi média eszköz a Facebook. A CEO a "Mely közösségi média eszközzől szeretne többet megtudni?" kérdésre a közösségi média influencer (véleményformáló) választ adta. "A" LFB 10 évvel ezelőtt integrálta az üzleti tevékenységébe a közösségi média eszközök használatát, amelynek okaként a következőket sorolta fel: hasznos networking eszköz, segít a hatékonyság javításában és ügyfelek többsége könnyedén alkalmazza. A szervezet számára a felhasználás fő célja, hogy növeljék márkájuk ismertségét és a weboldalra irányuló forgalmat, új potenciális ügyfeleket érjenek el, fejlesszék a kapcsolattartást és javítsák az értékesítési tevékenységet. Közösségi média stratégiát fogalmaztak meg, amely kapcsolódik marketing stratégiájukhoz, és az alkalmazást illetően terveket dolgoztak ki. "A" LFB a közösségi média tevékenységét a követők száma és a weboldal forgalma révén méri. Legnagyobb kihívásként a valós időben történő ügyfél válaszadást és az ügyfelekkel való kommunikáció fenntartásának nehézségeit emelte ki. A közösségi média-használat előnyei közé sorolta, hogy növeli a márka imázsát és javítja a vállalati weboldal forgalmát. A megkérdezett vezető-tulajdonos úgy véli, hogy a közösségi média nagyszerű lehetőséget kínál az új ügyfelek vonzására, továbbá a kapcsolattartás és az értékesítés fejlesztésére. "A" LFB a Family Business Network Magyarország (FBN-H) tagja, amelynek célja, hogy tapasztalatokat cseréljenek, információt osszanak meg, konferencián vegyenek részt és tagjai legyenek egy közösségnek.

4.2. "B" LFB

"B" LFB egy bioenergetikai szektorra szakosodott környezetvédelmi vállalkozás. A cég fő profilja a bioenergia szektor másodgenerációs, szerves alapanyagokkal történő ellátása. A használt sütőolaj begyűjtése, feldolgozása, a tisztított növényi olajok importja biztosítja a magyarországi és a környező országokbeli biodízel üzemek alapanyag ellátását. "B" LFB 1990 óta működik, összesen 100 alkalmazottat foglalkoztat. A vállalkozást az első és a második generáció együtt vezeti. A vezérigazgató a "Baby boom" generációhoz tartozik, az interjúalany a marketing menedzser pozíciót tölti be és "Y" generációs családtag, aki 2013-ban csatlakozott a vállalkozáshoz. "B" LFB-nek van vállalati Facebook oldala, YouTube csatornája, amely csak egyetlen videót tartalmaz, továbbá rendelkezik vállalati weboldallal. "B" LFB blogokat/mikroblogokat és videomegosztást használ kommunikációs eszközként; groupware alkalmazásokat az együttműködéshez; közösségi networking szolgáltatásokat kapcsolattartáshoz és mash-up eszközöket. Gyakran használnak e-maileket és sajtóanyagokat marketing tevékenységük támogatására. A legnépszerűbb eszköz a Facebook és a LinkedIn. Az interjúalany kiemelte, hogy a Twitter és a G+ (Google+) használatáról tanulna többet. "B" LFB közösségi média tevékenysége 2012-ben kezdődött, bevezetésük oka, hogy növeljék a munkáltatói márka megítélését, továbbá nagy hangsúlyt fektetnek a márka ismertségének növelésére. A közösségi média stratégiájuk beleolvadt marketing stratégiájukba. "B" LFB a követők száma révén méri tevékenysége hatását. Az interjúalany szerint nem szembesülnek jelentős kihívásokkal. A közösségi média segíti a márkaismertség növelését és javítja a munkáltatói márkát. A vállalkozás tagja az FBN-H-nak, a Fenntartható Fejlődésért Vállalkozói Tanácsnak (BCSDH) és a Környezetvédelmi Vállalatok Szövetségének, amelynek oka leginkább a tapasztalatok cseréje, valamint az információ- és tudás megosztása.

4.3. "C" LFB

"C" LFB Magyarország egyik vezető bortermelője, amely szállodát és éttermet is üzemeltet. A családban a szőlőtermesztés és borkészítés hagyománya több évtizedre nyúlik vissza. A család 1981 óta foglalkozik szőlőtermesztéssel és borászattal, szőlőterületeik Magyarország déli részén, a Villányi borvidéken található, körülbelül 100 alkalmazottat foglalkoztatnak a 3 divízióban együttesen. Az első (Baby-boom) és a második generáció (Y) közösen vezeti a

vállalkozást. "C" LFB egy nagyon tetszetős és aktív vállalati Facebook oldalt és YouTube-csatornát üzemeltet, ez utóbbi esetében a hotellel együtt számos videót találni, továbbá van Twitter és Instagram oldaluk, vállalati weboldaluk, online (félévente) megjelenő magazin, prospektusok és hírlevelek. "C" LFB blogokat/mikroblogokat és videomegosztást használ a kommunikációhoz; Wiki és groupware alkalmazást az együttműködéshez; közösségi networking szolgáltatásokat a kapcsolatok fenntartásához és mash-up eszközöket is. Használják továbbá e-maileket, sajtóanyagokat és rendeznek különféle eseményeket a marketing tevékenység részeként. A legkedveltebb eszköz a Facebook és az Instagram. A válaszadó kiemelte, hogy a családi vállalkozásnak többet kell tanulnia a közösségi média eszközök valamennyi formájáról. "C" LFB a közösségi médiát azért építette be üzleti tevékenységébe, mert hasznos networking eszköznek tartja, amely támogatja a hatékonyság javítását, és az ügyfelek többsége számára ismert. Megemlítette, hogy komoly nyomás érzékelhető a versenytársak részéről. A felhasználásnak több célja is van, például növelhetik a márka imázsát és forgalmat generálhatnak a weboldalukon. Úgy véli, ezáltal új potenciális ügyfeleket tudnak elérni, lehetőségük van a velük való kapcsolat javítására és növelni tudják az értékesítésüket, miközben csökkenteni tudják a költségeiket. "C" LFB közösségi média stratégiája integrálódik marketing stratégiájába. A közösségi média használatának hatását a követők számán és a weboldal forgalmán keresztül mérik. Az interjúalany kiemelte, hogy ezeknek az eszközöknek az alkalmazása során különféle kihívásokkal kell szembenézniük, mint például, hogy ügyelniük kell az ügyfél válaszadás gyorsaságára és a kommunikáció fenntartásának nehézségeire. Számos előnyt is felsorolt, például a megnövekedett márka ismertség, a webhelyre irányuló forgalom, az új ügyfelek bevonása és a vásárlókkal történő kapcsolattartás javítása. Sikert könyvelhetnek el marketing költségeik csökkentésében és az értékesítési tevékenységük javításában is. "C" LFB a Borút Egyesületnek a tagja, amelynek célja az új ötletek és tapasztalatok cseréje, információ és tudás megosztása.

4.4. "D" LFB

"D" LFB különböző üzletágakban, többféle márkát kínál, mint például kerékpárok, háztartási gépek és az informatikai szolgáltatás területén. 1991 óta működik, jelenleg körülbelül 60 alkalmazottal. Kizárólag a második generáció vezeti az üzletet, a vezérigazgató az "X" generációhoz tartozik, és 2001-ben csatlakozott a vállalkozáshoz. "D" LFB rendelkezik vállalati

Facebook oldallal (minden divíziónak saját oldala van), LinkedIn oldallal, jelen vannak továbbá a Twitteren, használnak Google+ alkalmazást és vállalati weboldalt. "D" LFB kommunikációs eszközként blogokat és mikroblogokat, videomegosztást és üzenetküldő szolgáltatásokat használ; groupware technológiákon keresztül valósítja meg az együttműködést a munkatársak és a partnerek között; közösségi networking szolgáltatásokon keresztül kapcsolódik az ügyfelekhez. Ugyancsak használnak e-maileket, eseményeket és webinar-okat mind networking, mind marketing tevékenységük támogatására. Kedvelt eszköz számukra a Facebook, a Viber, a Google+ és a LinkedIn. A vállalkozás 2011 óta építi be üzleti tevékenységébe a különféle közösségi média eszközöket, annak érdekében, hogy javítsa a munka hatékonyságát, és mivel ügyfeleik többsége széleskörben alkalmazza őket. A felhasználás fő célja a márkaismertség növelése, az új potenciális ügyfelek elérése, a velük való kapcsolattartás javítása és az értékesítés növelése. Nincs közösségi média stratégiájuk, de a technológiákat különböző módokon hasznosítják. Azok hatékonyságát a követők számán keresztül mérik, továbbá számolják a videomegtekintéseket, a facebook posztok olvasásának, megosztásának és a posztra való reakcióknak a számát. A közösségi média használata során nem szembesülnek kihívásokkal. Az előnyök tekintetében az interjúalany kifejtette, hogy ezek a technológiák segítettek a márkaismertség növelésében, új ügyfeleket vonzottak, javították a kapcsolatfenntartást és az értékesítést. "D" LFB az FBN-H-hoz tartozik, az ötletek, kultúrák és tapasztalatcsere okán, valamint nagyszerű lehetőség számukra az információ- és tudás megosztására, valamint a hálózat fenntartására.

4.5. "E" LFB

"E" LFB az egyik legnagyobb étrendkiegészítőket gyártó vállalat. 1993 óta kínál kiváló minőségű étrend-kiegészítőket, köztük állóképességi sportokhoz kapcsolódó termékeket, diétát támogató készítményeket és több mint 40 vitaminkészítményt. Csaknem 700 alkalmazottal, közel 130 franchise üzlettel és csaknem 70 országra kiterjedő forgalmazói hálózattal rendelkeznek. A szervezetet az első és a második generáció együtt irányítja. Az egyik vezérigazgató a "Baby boom", a másik az "Y" generációhoz tartozik. "E" LFB-nek van vállalati Facebook oldala, rendkívül aktív YouTube-csatornája, használ Instagram, Twitter alkalmazást, vállalati weboldalt és hírleveket. "E" vállalkozás blogokat/mikroblogokat, videomegosztást, groupware és közösségi networking szolgáltatásokat alkalmaz. Networking

céljából más eszközöket is használnak, például e-mailek, sajtóközlemények, TV, rádióspotok, kültéri hirdetések (out-of-home/OOH) és nem hagyományos eszközökön keresztüli hirdetést (Below The Line/BTL). A leggyakrabban használt eszköz a Facebook és az Instagram, de többen szeretnék tudni a Twitter és a LinkedIn alkalmazásról. "E" LFB 2011-ben kezdett el közösségi média eszközöket használni, leginkább amiatt, mert nagyon hasznos networking eszköznek tartják és ügyfelek többsége is ismeri. Az interjúalany sok szempontot felsorolt, hogy miért fontos számukra a közösségi média alkalmazása, például növeli a márkaismertséget és a forgalmat a weboldalon, új potenciális ügyfeleket érnek el, javítják az ügyfelekkel való kapcsolatok minőségét, csökkentik a költségeiket és növelik az értékesítési volument. Közösségi média stratégiájukat beillesztették marketing stratégiájukba. A közösségi média hatékonyságának elsődleges mérése a követők számán, a weboldalforgalom és a bevétel arányán keresztül történik. Kihívásokkal leginkább a márka imázs exportpiacokon történő bevezetése kapcsán találkozhatnak. Legnagyobb előnyök szintén a megnövekedett márkaismertség és a forgalom a weboldalon, az új ügyfelek megnyerése, a jobb kapcsolattartás, csökkentett kiadások, továbbá a megnövekedett értékesítés. "E" LFB tagja az FBN-H-nak, hiszen ez a tapasztalatcsere és az információ- és tudásmegosztás platformja.

5. KÖVETKEZTETÉSEK

A vállalkozások groupware technikákat alkalmaznak az együttműködéshez és közösségi networking szolgáltatásokat az ügyfelekkel történő kapcsolattartáshoz. További eszközként mindegyikük megemlítette az e-mailt, és többségük nyomtatott sajtóanyagokat is használ vagy rendezvényeket szervez. A legnépszerűbb eszköz a Facebook, a LinkedIn és az Instagram. Mindannyian más eszköztől szeretnék többet tudni, van aki mindegyiket, egyikük a Twittert, másikkuk a Google+-t, a Google közösségi networking szolgáltatását említette.

Az egyik interjúalany nagy érdeklődést mutat a közösségi média influencer-ek, azaz véleményformálók iránt. Ők nagyszámú követővel rendelkeznek a közösségi networking oldalakon, emiatt gyakran kérik fel őket egyes márkák reklámozására. Ez a hirdetési forma sokkal személyesebb és kevésbé támadó, mint a hagyományos hirdetések. Az influencer-ek sokféle közösségi platformot használnak, de ezek közül is Zine (*Williamson, 2018*) felmérése szerint az Instagram a legkedveltebb technológia. Az Instagram 800 millió havi aktív

felhasználóval rendelkezik; egyszerű és vizuális módot kínál a véleményformálók számára, hogy egyetlen fényképen vagy rövid videón keresztül küldjenek üzenetet. A hagyományos blogoknak is meglepően nagy a jelentősége, a dedikált követőik számának köszönhetően, azonban a YouTube, a Facebook és a Pinterest nem vonzó az influencer-ek számára. Ennek oka lehet, hogy a YouTube videók elkészítéséhez több időre van szükség, a Facebook-ot leginkább családi és baráti kapcsolattartásra, a Pinterestet gyakran a személyes érdeklődéssel kapcsolatos területek követésére használják.








A megkérdezettek többsége jelezte, hogy több mint 6 éve kezdék bevezetni a közösségi médiát, a marketing tevékenységük részeként. A résztvevők szerint a közösségi média javítja a munka hatékonyságát, ügyfelek többsége jól kiigazodik ezek használatában. Két interjúalany szerint csökkenthetők a költségeik, és egyikük látja az üzleti partnerség kialakításának lehetőségét. A vállalkozások közül négy rendelkezik közösségi média stratégiával, amelyet integráltak a marketing stratégiájukba. Valamennyien mérik a közösségi média hatását, elsősorban a követőik számával. Kettő szerint vállalkozásuk nem szembesül kihívásokkal, a többiek számára a kihívást a valós időben történő ügyfélreagálás, és az ügyfelekkel történő kommunikáció fenntartásának nehézsége okozza. A közösségi média legfőbb előnye, hogy növeli a márka imázsát. A válaszadók közül négy ugyanazon hálózat, az FBN-H tagja. Az FBN a világ vezető családi vállalkozásainak szervezete. 1989-ben alakult, székhelye Svájcban, Lausannában található, több mint 3.400 vállalkozást tömörít 65 országban. A hazai LFB-k számára ez a hálózat kommunikációs és együttműködési lehetőség is egyben.

6. ÖSSZEGRÉS

Az *Eurostat (2017)* szerint az EU összes vállalkozásának csaknem fele (46%) 2016-ban legalább egy közösségi média eszközt használt: leginkább networking hálózatokat (Facebook, LinkedIn). Magyarországon ez az arány csak 37%, azaz alacsonyabb, mint az EU átlaga.

A *MediaQ (2017)* felméréséből látszik, hogy az aktív közösségi média használók száma Magyarországon 5,5 millió ember, így a lakosság több mint fele használja valamilyen formában a közösségi médiát. A felmérés szerint a legnépszerűbb közösségi média platform a Facebook, a Messenger, a YouTube és az Instagram (1. ábra).

1. ábra: Közösségi média használat Magyarországon (felhasználók száma)

						
5 831 000	4 671 000	3 849 000	1 139 000	946 000	715 000	582 000

Forrás:

MediaQ,

2017

A kutatás alapján látható, hogy a közösségi média fontos szerepet játszik az LFB-k életében, amelyeket integrálnak az üzleti és marketing tevékenységeikbe. A válaszadók egyetlen kivétellel mind az "Y" generáció szülöttei, ebből is adódhat a közösségi média magas szintű alkalmazása. Javaslatként fogalmazható meg a hazai LFB-k számára, hogy az online jelenlétük növelése érdekében célszerű a Facebook alkalmazást, gyors információátadáshoz a Messenger, az ügyfelek érdeklődésének felkeltésére pedig a YouTube és az Instagram alkalmazásokat választaniuk. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy mind a hazai LFB-k, mind a magyar felhasználók körében a Facebook a legnépszerűbb eszköz, így jelentősége nem kérdés. A következő nagy lehetőség a Messengeren keresztüli hirdetés, hiszen ez a második leggyakrabban használt alkalmazás. A Messenger-ben lehetőség van ún. chatbotok futtatására és hirdetések küldésére is. A chatbot (robot) olyan üzenetküldő platformokon futó szoftver, ami képes az emberi beszélgetés szimulálására, utánzására. A Messenger bot olyan új megoldás, amely még kiaknázatlan, ugyanakkor látva a hazai felhasználók számát, fontos marketing csatorna lehet a közeljövőben. Segítségével a hazai LFB-k részben megoldást találhatnak a számukra kihívást jelentő, valós időben történő ügyfél válaszadás problémájára. A másik lehetőség a Messenger hirdetések küldése, amelynek jelenleg két formája létezik: az egyik kapcsolatfelvételt ösztönzi az embereket, míg a másik szponzorált üzenetnek számít. Az Instagram az LFB-k gyakorlatában a harmadik helyen szerepel és egyre több figyelmet kap. Ennek keretében költséghatékonyan helyezhetők el rövid videók és figyelemfelkeltő képek, ugyanakkor a vállalkozásoknak érdemes lenne megfontolniuk a Youtube videók használatát is, mivel ez a harmadik leggyakrabban használt közösségi média eszköz Magyarországon.

A kutatási folyamat során számos ötlet merült fel a téma további tanulmányozására. Mivel majdnem minden válaszadó ugyanahhoz a hálózathoz, az FBN Hungary szervezetéhez tartozik,

érdeemes lenne a kutatást e hálózaton belül is elvégezni, és elemezni a közösségi média technológiák használatát az összes tag számára.

IRODALOMJEGYZÉK

- Astrachan, J. (2010): Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1, pp. 6–14.
- Bovee, C. L. – Thill, J. V. (2009): *Business communication today*. London: Financial Times/Prentice Hall, 744 p.
- Chaffey, D. – Ellis-Chadwick, F. – Mayer, R. – Johnston, K. (2008): *Internet marketing: strategy, implementation and practice*. London: Financial Times/Prentice Hall, 702 p.
- Danco, L. A. (1975): *Beyond survival: a business owner's guide for success*. Reston, VA: Reston Publishing, 196 p.
- European Commission (2015): *Statistics for Family Businesses – COSME Work Programme*. Forrás: https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/documents/statistics_for_family_businesses_call_text.pdf 2017.09.12.
- Eurostat (2017): *Digital economy and society in the EU*. Publications Office of the European Union. Forrás: <http://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/ict/index.html> 2017.09.20.
- Evans, D. – McKee, J. (2010): *Social media marketing: the next generation of business engagement*. Indianapolis: Wiley Publishing, 408 p.
- Evert, R. E. – Martin, J. A. – McLeod, M. S. – Payne, T. (2016): Empirics of Family Business Research: Progress, Challenges, and the Path Ahead. *Family Business Review*, Vol. 29, No. 1, pp. 17–43.
- Gaál Z. – Szabó L. – Obermayer-Kovács N. (2014): Personal knowledge sharing: Web 2.0 role through the lens of Generations. In: Vivas, C. – Sequeira, P. (eds.): *Proceedings of 15th European Conference on Knowledge Management*. Reading: ACPI, pp. 362–370.
- Hootsuite (2017): *Digital in 2017: Global overview*. Special Reports, Source: <https://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2017-global-overview> 2018.02.10.
- Kaplan, A. M. – Haenlein, M. (2010): Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, Vol. 53, No. 1, pp. 59–68.
- Khang, H. – Ki, E. J. – Ye, L. (2012): Social media research in advertising, communication, marketing, and public relations 1997-2010. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, Vol. 89, No. 2, pp. 279–298.
- KPMG Enterprise (2015): *European Family Business Trends – Modern times?* KPMG Report, Source: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/european-family-business-trends-2015.pdf> 2018.01.20.

- MediaQ (2017): Magyarok a közösségi médiában 2017 elején. Forrás: kozossegikalandozasok.hu/2017/01/04/magyarok-a-kozossegi-mediaban-2017-elejen 2018.02.10.
- O'Reilly, T. (2005): What is Web 2.0? Design patterns and business models for the next generation of software. Source: www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html 2014.06.07.
- Sharma, P. – Chrisman, J. J. – Chua, J. H. (1996): A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies. London: Kluwer Academic Publishers, 277 p.
- Short, J. C. – Sharma, P. – Lumpkin, G. T. – Pearson, A. W. (2016): Oh, the Places We'll Go! Reviewing Past, Present, and Future Possibilities in Family Business Research. Family Business Review, Vol. 29, No. 1, pp. 11–16.
- Solomon, M. R. – Marshall, G. W. – Stuart, E. W. (2008): Marketing: real people, real choices. London: Financial Times/Prentice Hall, 640 p.
- Strauss, J. – Frost, R. (2009): E-marketing. New York: Routledge, 496 p.
- Vuori, V. (2011): Social Media Changing the Competitive Intelligence Process: Elicitation of Employees' Competitive Knowledge. Academic Dissertation. Source: <http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/20724/vuori.pdf> 2014.06.07.
- Williamson D. A. (2018): Influencer Marketing 2018: Why Disclosure Is a Must and How Branded Content Tools Fit In. EMarketer Report. Source: www.emarketer.com/Report/Influencer-Marketing-2018-Why-Disclosure-Mustand-How-Branded-Content-Tools-Fit 2018.02.10.

SAKÉRTŐI MUNKA: KAPU A TUDÁSHOZ

JOB OF EXPERTS: GATE TO KNOWLEDGE

TOMKA JÁNOS

PhD, főiskolai tanár

Károli Gáspár Református Egyetem

Rektori Hivatal Felnőttoktatási és Szakképzési Központ

tomka.janos@kre.hu

BŐGEL GYÖRGY

CSc, professzor

Central European University

Department of Economics and Business

bogelgy@ceu.edu

Absztrakt

A hivatást jelentő szakértői szakmák képviselői (például orvosok, ügyvédek, vállalati tanácsadók, papok) hozzáférést biztosítanak az emberiség felhalmozott tudásához. Ennek a hozzáférésnek, vagyis a szolgáltatásként végzett szakértői munkának a történelem során jellegzetes modellje alakult ki. Ez a modell többféle hatás eredőjeként időről időre átalakult, és átalakulóban van ma is. Tanulmányunk egy bibliai, tehát nagyon régi, de ma is sokat emlegetett példából kiindulva megvizsgálja, hogyan alakult ki a szakértői munka mai modellje, mi az oka annak, hogy ez a modell ma ismét változik, végezetül röviden szól a szakértői értékrend és etika egyes kérdéseiről is. A változás okait tekintve a technológiai fejlődésre és annak társadalmi következményeire koncentrálnak, mondanivalónkat ilyen jellegű példákkal illusztráljuk. Alapvető és tartós változásokra számíthatunk - vajon fel kell készülnünk egy „hivatások utáni”, „poszt professzionális” társadalomra?

Kulcsszavak: szakértői hivatások, vállalati tanácsadás, tudásmenedzsment, digitális átalakulás, mesterséges intelligencia

Abstract

Representatives of different professions (e.g. doctors, lawyers, business consultants, priests) provide access to the accumulated knowledge of humankind. The way of how the expertise

of specialists was made available for the society can be described by a traditional model of knowledge sharing. This model evolved continuously and is subject to change now again due to different factors. In our study an ancient and well known story from the Bible is used as an introductory case for describing how the model of professional services evolved, we discuss the trends and developments influencing its present transition, and finally we raise the problem of professional values and ethics. Regarding the factors influencing the present transformation, we concentrate on technology development and its social consequences, using modern examples for supporting our analysis. Our main conclusion is that digital technologies may transform the world of professions radically, and it is highly possible that we have to be prepared for a „post-professional society”.

Keywords: Professions, Corporate consulting, Knowledge management, Digital transformation, Artificial intelligence

1. A SZAKÉRTŐI HIVATÁSOK JELLEMZŐI

A Bibliában (*Biblia, 2006*) olvashatjuk a következő történetet: „Azután elindultak Izráel fiai, és tábort ütöttek Móáb síkságán, a Jordánon túl, Jerikóval szemben. Bálák, Cippór fia látta mindazt, amit Izráel véghezvitt az emóriakkal. Móáb nagyon megrémült a néptől, mert sokan voltak, és megrettent Móáb Izráel fiaitól. Ezért ezt mondta Móáb népe Midján véneinek: Ez a tömeg úgy leleget körülöttünk mindent, ahogyan a marha lelegeli a zöld mezőt. Abban az időben Bálák, Cippór fia volt Móáb királya. Követeket küldött Bálámhoz, Beór fiához az Eufrátesz mellett levő Petórba, honfitársainak a földjére, hogy hívják meg és ezt mondják neki: Íme, egy nép jött ki Egyiptomból, és már ellepte a föld színét, és velem szemben telepedett le. Ezért jöjj el, átkozd meg ezt a népet, mert erősebb nálam. Talán akkor meg tudom verni, és kiűzöm az országból. Jól tudom, hogy akit te megáldasz, áldott lesz, és akit te megátkozol, átkozott lesz. Elmentek tehát Móáb és Midján vénei, és náluk volt a varázslás díja...” (*Mózes 4. könyve 22, 1-7*)

Móáb vezetői szakértői szolgáltatást vártak Bálámtól, fizetség ellenében. Nyilván nem véletlenül keresték meg pont őt: bíztak a tudásában és a szakértelmében. Feltételezhetjük, hogy Bálámnak volt szakmai tekintélye, voltak referenciái. Tovább olvasva a történetet láthatjuk, hogy a feladat végrehajtása már az első pillanatban akadályba ütközött: konfliktus

támadt a megbízók elvárása és egy magasabb értékrend között. Bálám olyan helyzetbe került, mint egy vezetési tanácsadó, aki rádöbben, hogy amit tennie kellene, az ártalmas, ütközik saját lelkiismeretével és értékeivel.

E bibliai történet – Bálám, a „szamaras ember” neve bizonyára sokak számára ismerősen cseng – néhány évtizeddel Izrael népének az egyiptomi fogságból való kiszabadulása után játszódik, Kr.e. 1300 körül (*Alexander, 2001, Bartha, 1993; Beitzel, 2007; Lawrence, 2014*). Báláknak, Móáb királyának segítségre volt szüksége. A „hivatások előtti” korszakban az emberek azt gondolták, hogy a jövendőmondók és a varázslók az igazi szakértők: nem csak ismerik a titkos dolgokat, így a jövőt is, hanem speciális tudásukkal képesek befolyásolni is a történéseket. *Látóknak*, látnokoknak is nevezték őket, mert meg voltak győződve arról, hogy különleges adottságaik révén látják azt is, ami az átlagemberek szeme előtt rejtve marad.

Az ószövetségi Bálák király egy varázsló „szakértőt” hívott segítségül. A modern világban, ha rosszul érezzük magunkat, orvoshoz fordulunk. Ha nagy értékű ingatlant szeretnénk vásárolni, vagy valamilyen peres ügybe keveredünk, keresünk egy jó ügyvédet. Ha tanulni szeretnénk, megnézzük, melyik iskolában találkozhatunk a legjobb oktatókkal, vagy magántanárt fogadunk. Ha a gyerek furcsán viselkedik az iskolában, tanácsot kérünk egy pszichológustól. Ha át kell szervezni a vállalatunkat, vezetési tanácsadóktól kérünk diagnózist és tervet.

Orvos, ügyvéd, tanár, pszichológus, vezetési tanácsadó, lelkesz... Közismert, tekintélyes szakmákról van szó, olyanokról, amelyeket gyakran hivatásként is emlegetünk: orvosi hivatás, tanári hivatás stb. Ebben a tanulmányban azokkal a szakmákkal, illetve hivatásokkal foglalkozunk, amelyeket angolul „professions”-nak neveznek. (A magyar „hivatás” szónak világi és egyházi értelmezése egyaránt van, az angol „profession” szövegkörnyezettől függően jelölhet valamilyen értelmiségi szakmát, vagy a szakmát gyakorlók csoportját.) Mi alapján különböztetjük meg ezeket a többi foglalkozástól? Négy fontos tulajdonságot kell megemlítenünk:

Különleges tudás, szakértelem. Az adott hivatás képviselői szakértők, akik sok év fáradságos munkájával magas szintű, összetett és bonyolult ismereteket tesznek magukévá. Az egyetemi végzettség általános elvárás. Ez a tudásanyag részben explicit, rögzített, kodifikált: könyvekben, folyóiratokban, modern adattárakban megtalálható. Van azonban

„hallgatólagos”, tacit része is (Polanyi, 1966), ami csak a gyakorlat során sajátítható el. A szakma tipikus feladatainak ellátásához általában mindkettőre szükség van.

Szövetkezés, elitizmus, meritokrácia. A hivatás gyakorlóinak körébe nehéz bejutni, a bejutás pedig tudáshoz, vizsgákhoz, minősítésekhez, teljesítményekhez kötődik. A szakemberek gyakran szövetségekbe, kamarákba tömörülnek, és ezek a szervezetek különleges jogosítványokat, kizárólagos engedélyeket kaphatnak a társadalomtól hivatásuk gyakorlására, akár monopolhelyzetet is élvezhetnek. A szakmát falak védik a kontároktól, az amatőröktől.

Szabályozás és önszabályozás. Az említett (mérnöki, orvosi, pedagógiai stb.) tevékenységek általában erősen szabályozottak. A szabályok egy része az államtól ered, ugyanakkor a szakmai szervezetek, szövetségek bizonyos fokú autonómiát élveznek, szabályozhatják magukat, önállóan intézhetik közös ügyeiket.

Értékek és etika. A szakma képviselőit közös értékrend, írott és íratlan etikai szabályok is összekötik. Az ügyvédi, adótanácsadói, orvosi, papi és egyéb tevékenységeknek megvan a maga etikája, ami törvények által nem szabályozott helyzetekben is eligazítást adhat. A hivatásokkal kapcsolatban gyakran emlegetjük a hivatástudatot, ami a tudás és az értékek melletti elkötelezettséget, a felelős magatartást jelenti.

A hivatásnak tekinthető, különleges tudást és felkészültséget igénylő szakmák társadalmi fontossága vitathatatlan. A társadalomnak szüksége van a felhalmozódott tudásra, ahhoz pedig nagyrészt a szakma képviselőin, vagyis a szakértőkön keresztül juthatunk hozzá. A tudás és annak felhasználója között a szakértő a kapus, vagy modern szóval az „interfész”.

A szakértői foglalkozások sokak számára biztos megélhetést, jó jövedelmet biztosítanak, ami akkor is igaz, ha művelőik a munkajövedelmük alapján nem tartoznak a leggazdagabbak közé. A munkavégzéssel kapcsolatban többről van szó a pénznél: lélektani hatásokkal is számolni kell. A szakértői hivatással érdekes, az emberi tudást és képességeket próbára tevő feladatok járnak, képviselői úgy érezhetik, hogy hasznos és teljes életet élnek, az emberek felnéznek rájuk. Jól fizetett és megbecsült szakértőnek lenni életmódot és életérzést is jelent. Sok szülő szeretné, hogy gyermeke mérnöki, jogászi, orvosi pályára lépjen, e körből állítanak példaképeket a fiatalok elé.

Bátran kijelenthetjük: a szakértői hivatások a társadalom és a gazdaság nélkülözhetetlen, fundamentális elemei. Ez azonban nem jelenti azt, hogy minden rendben van körülöttük.

2. PROBLÉMÁK ÉS KONFLIKTUSOK

Sokan érezhetik úgy (és ebben gyakran igazuk is van), hogy a legjobb szolgáltatásokhoz csak a leggazdagabbak férnek hozzá, a szegényebbek kénytelenek alacsonyabb színvonalúval megelégedni. Egyes rendszerekkel kapcsolatban az is felmerül, hogy a jelenlegi formájukban anyagilag fenntarthatatlanok. A legismertebb példa az egészségügyé: az Eurostat és az OECD adatai szerint Magyarország nemzeti össztermékének (GDP) körülbelül hét százalékát fordítja egészségügyre (állami és a magánkiadások együtt), de ezzel csak a 20. az Európai Unió országainak mezőnyében: az Uniónak több olyan tagja van, ahol ez a mutató meghaladja a tíz százalékot. Az abszolút értékek mellett a tendenciák is meghökkentők: az Amerikai Egyesült Államok mutatója 2000-ben még „csak” 13% volt, 2014-ben viszont már meghaladta a 17%-ot (*The National Health Expenditure Accounts ((NHEA)), USA. CMS.gov, 2018. január*).

Korábban szóltunk róla, hogy egyes hivatások képviselői, illetve a kamaráik, szövetségeik az államtól különleges státuszt, szabályozási autonómiát kapnak. Érthető és elfogadható, ha az ilyen szervezetek védik a szakma színvonalát és becsületét, nem engednek akárkit a köreikbe, falat építenek maguk köré. A monopóliumok azonban veszélyesek, korlátozzák a versenyt, sokszor feleslegesen védik a már bent lévőket az újaktól, magasan tartják az árakat. Gyakran merül fel az a vád, hogy a védőfalak túlságosan magasak, a bekerülés szabályai homályosak, a tudáson, a tapasztalaton, a szakmai érdemeken kívül más is szerepet játszik: a rendszer korrump és feudális, kiskirályok uralkodnak benne, a szakma kasztosodik. Problémaként merülhet fel ennek az ellenkezője is: korlátok nincsenek, a szakmát önjelölt amatőrök és sarlatánok lepik el, felhígul, elveszti a komolyságát.

A hivatások művelőire szükségünk van, de gyakran úgy érezzük, hogy ki vagyunk szolgáltatva nekik. Tudatlanok, laikusok vagyunk velük szemben, aszimmetrikus a helyzetünk. Kritikus szituációkban nem dönthetünk magunkról, az alternatívákkal sem vagyunk tisztában, nem segíthetünk magunkon. Az ügyfél tudatlan, tájékozatlan, laikus, képtelen önmagán segíteni, nem tud magáról felelősen gondoskodni – gyakran találkozhatunk ezzel az alapállással. A

helyzetben csak ront, ha a szakma képviselői ködöt vonnak maguk és a tudásuk köré, érthetetlen zsargont használnak, a szavaikat sem értjük.

Az általános megbecsülés ellenére a hivatások gyakorlói között is akadnak sarlatánok, csalók, sőt bűnözők is. A századforduló számviteli, könyvelési botrányoktól volt hangos, a világ egyik legnagyobb könyvvizsgáló cége a vádlottak padjára került, és ez az esemény súlyos sebet ejtett a szakma tekintélyén. 2002-ben FBI ügynökök szállták meg az egyik legnagyobb amerikai kórház folyosóit: kiderült, hogy súlyos szív műtétek sorozatát végezték el teljesen feleslegesen: a diagnoszták összejátszottak a sebészekkel, félrevezették a pácienseket, tüneteiket félremagyarázták, egyszerű, olcsó és hatásos terápiák helyett kockázatos műtétet javasoltak, amiket pénzéhes sebészek végre is hajtottak (*Klaidman, 2008*). Az ilyen esetek híre nagyon gyorsan és korlátok nélkül terjedhet a modern kommunikációs csatornákon, ami általános bizalomvesztéshez vezethet, és alkalmanként vezet is.

A hivatást jelentő szakértői szakmák jövője szempontjából a döntő kérdés a felhalmozódott tudás hasznosításának módja. Mi ennek a történelem során kialakult modellje? Ha valamilyen probléma megoldása érdekében szükségünk van e tudás valamely szeletére, szakértőhöz – ügyvédhez, tanárhoz, orvoshoz, mérnökhöz stb. – fordulunk: ők a kapusok, ők biztosítják a hozzáférést és a megoldást, ők a közvetítők az ügyfél és a tudás között. Hatékony ez a modell? Hosszú időn át jól megvoltunk vele, ma azonban számos indoka és jele van a változásnak. Van más módja a tudáshoz való hozzáférésnek? Hatékonyan szolgálják a hivatások gyakorlói a társadalmat? Mit vehetnek át a gépek az emberek tevékenységéből? Ha új modellek válnak lehetségessé és versenyképebbé, a hivatások képviselőitől kell-e várunk a változásokat, vagy ez olyan, mintha a kecskére bízánk a káposztát?

A hivatások világa átalakulóban van, és ennek fontos következményei lesznek valamennyiünkre nézve. Az új modellek már megjelentek, versenyeznek a réggel, próbálgatjuk, teszteljük ezeket. Alapvető és tartós változásokra számíthatunk. Vajon fel kell készülnünk egy „hivatások utáni”, „poszt professzionális” társadalomra?

3. A TECHNOLÓGIAI FEJLŐDÉS HATÁSA

A hivatások és a technológia viszonya érdekes és ellentmondásos. A szakértők használják, sőt, gyakran maguk fejlesztik a munkájukhoz szükséges technológiát, ami aztán visszahat rájuk,

megváltoztatja őket. Minden jel arra vall, hogy napjainkban a digitális technológiák, a számítógépek, a szoftverek és az internet fejlődése a legnagyobb átalakító erő.

Példákat könnyen találhatunk. Vegyük elsőként a tanári munkát! A mai multimédiás oktatási megoldások hatékonyabbak és szórakoztatóbbak a korábbiaknál. A gépi intelligenciának köszönhetően több lehetőség nyílik testre szabásra, a tanulók képességeihez, intelligenciájához való igazodásra (*Christensen, 2008*). A legjobb iskolák úgynevezett „masszív online kurzusai” rendkívül népszerűek lettek, sok ezren jelentkeznek rájuk (bár kétségtelen, hogy kevesen fejezik be azokat).

A jogászi munkában is megfigyelhető az információs technológia áttörése. Ezen a területen például gyakran előfordul, hogy rengeteg szöveget, könyvtárnyi irodalmat kell átnézni releváns esetek, precedensek után kutatva. Ez eddig általában a kezdő jogászok, gyakornokok feladata volt, a jövőben viszont egyre inkább a mesterséges intelligencia (*Csirik, 2003; Kaszparov, 2017; Nilsson, 1998; Parkes – Wellman, 2015*) vállalja magára ezt a gyötrelmes és időrabló feladatot.

A számítógépek a pénzügyi tanácsadók felségvizeire is behatolnak. Fiatal vállalkozások például olyan feladatok megoldására használják mesterséges intelligenciát, mint a kockázatnak való kitettség követése és elemzése, szokatlan tranzakciók azonosítása, hitelkérelmek minősítése, csalások felismerése, biztosítási kárigények vizsgálata, befektetési döntések támogatása. Akinek például befektetési tanácsokra van szüksége, ezt a szakértői szolgáltatást ma már egy robottól is megkaphatja.

Az orvosi munkában különösen látványos fejlődést tapasztalhatunk (*Meskó, 2016*). A Virta Health nevű cég okostelefonos alkalmazása például rendszeresen kikérdezi a betegeket mindenkori állapotukról. A háttérben dolgozó mesterséges intelligencia „kiismeri” a telefon gazdáját, figyel az állapotával kapcsolatos árulkodó jelekre, tanácsot ad neki és az orvosainak. A döntéseket az orvosok hozzák, akik az alkalmazás segítségével sokkal hatékonyabban dolgozhatnak. A londoni Babylon cég mesterséges intelligencia szakértők tucatjaival dolgozik egy olyan okostelefonos robotdoktoron, amelynél orvosi konzultációk során nyert adatok milliárdjait használják fel diagnózis készítésére és közvetlen tanácsadásra.

Mi a közös ezekben a megoldásokban és hogyan hat a számítógépesítés a fejezet elején említett szakmákra, magas presztízsű értelmiségi hivatásokra?

Témánk szempontjából az egyes hivatásokhoz tartozó tevékenységek három csoportba sorolhatók. Minden szakmának van egy olyan része, ami viszonylag könnyen megtanulható, rutinjellegű és jól algoritmizálható, vagyis a munkavégzés lényegében jól definiálható szabályok alkalmazását jelenti, amit egy gép is el tud végezni. A tevékenységek második csoportjánál szükség van emberi közreműködésre, felügyeletre is, de a munkavégzőnek nem kell magasan képzett és drága szakembernek lennie. Az ember dönt és felügyel, de a munkájához erős gépi támogatást kap. Az ember szerepe gyakran csak az, hogy a gép javaslatait felülbírálja, ha azokban valamilyen szokatlan, irreális dolgot tapasztal, illetve „tolmácsoljon” az ügyfél és a gép között. A harmadik csoportba azok a tevékenységek tartoznak, amelyeket változatlanul csak emberek tudnak megfelelően ellátni, az emberi kreativitás, személyes tapasztalat, intuíció nélkülözhetetlen (*Susskind, 2015*).

Hogyan változhat az említett tevékenységcsoportok egymáshoz viszonyított aránya a jövőben? Korunk jelenségeit és tendenciáit látva feltételezhetjük, hogy az első két csoport kiterjedése fog növekedni a harmadik rovására. Miért gondoljuk ezt? Azért, mert az adatosítás általános és masszív tendencia szinte minden szakterületen, a gépek kapacitása nő, a mesterséges intelligencia versenyre kel az emberi tudással. Az egyes hivatások háttérében felhalmozódó tudásanyag növekvő mértékben digitalizált, a friss tudás szinte teljes egészében az. A gépek egyre megbízhatóbban ismernek fel helyzeteket, képesek a releváns adatok begyűjtésére és feldolgozására, tanulnak az eredményekből, számos területen már jobb döntéseket hoznak az embereknél, és végre is hajtják azokat.

Az arányok eltolódása természetesen nem egyforma mértékű és sebességű lesz az egyes hivatásoknál. Lesznek olyanok, amelyek különböző okokból tartósan ellent tudnak állni a gépesítésnek, de akadnak majd olyanok is, ahol az emberek szinte teljesen eltűnnek, az emberi szakma gyakorlatilag megszűnik, a munkát algoritmusok veszik át (*Harari, 2016; McAfee – Brynjolfsson, 2017*).

Egyes helyzetekben ügyfelekként igazából nem a tudás érdekel bennünket, hanem a megoldás. De vajon minden megoldáshoz szükség van tudásra, a tudás megszerzéséhez pedig szakértőre? Ezen a téren is érdekes változásokat figyelhetünk meg. Növekszik például a kísérletezés jelentősége. A kísérletezés fontos szerepet játszik például a modern marketingben, de más területeken is megjelenik. A marketing szakértői eddig elméletekkel,

modellekkel dolgoztak, ma azonban változik a helyzet. Többet kísérleteznek, aminek több oka van: bonyolult szituációkban kell azonnali döntéseket hozni, az elméletek és modellek gyorsan avulnak, a szakértők túlságosan drágák, a kísérletezés viszont gyorsabb és olcsóbb lett: a kísérleti variánsokat számítógép generálja, a variánsok az interneten gyorsan tesztelhetők, a visszamérések valós időben értékelhetők, az összehasonlító elemzéseket pillanatok alatt elvégzi a gép. Vegyük a marketing példáját: ha a forgalmat akarjuk növelni, nem az az érdekes, hogyan gondolkodik valamelyik ügyfelünk, mi motiválja, milyen nézeteket vall, mivel magyarázható a viselkedése, hanem hogy mi hat rá ténylegesen, mire ad számunkra kedvező reakciót. Az eredmény szempontjából nem az ok az érdekes, hanem a statisztikai alapon kimutatható összefüggés, a korreláció. Miért fizessünk meg egy drága szakértőt, ha kísérletezéssel megtaláljuk a működő megoldást?

Aki valamelyest járatos az adatok világában, tanult statisztikát, tudja, hogy az oksági viszony nem azonos a korrelációval. A kettő megkülönböztetése kényes kérdés. Ha valaki adatok felhasználásával végez valamilyen kutatást, el kell döntenie, hogy megelégszik-e a korrelációkkal, vagy az oksági összefüggésekre is kíváncsi. Az utóbbiak feltárása általában több időbe és pénzbe kerül, és nincs is mindig igény rájuk. Ha megelégszünk a statisztikai összefüggéssel, lehet, hogy nincs szükségünk szakértőre.

4. SZAKÉRTŐK ÉS LAIKUSOK

A szakértői tudáshoz való hozzáférés általános modellje hosszú időn át a személyes konzultáció volt: a tudást a szakértő személyesen közvetítette és többnyire alkalmazta is. Ez a kapcsolat alaphelyzetben aszimmetrikus: az ügyfél felkészületlen és tájékozatlan, a szakértői hivatás gyakorlója ezzel szemben tanult, felkészült és gyakorlott ember. Jeleztük, hogy a technológiai fejlődés hatására a hozzáférésnek és az alkalmazásnak ez az egycsatornás és személyes modellje megváltozik: a modern digitális tudástárak, adatbázisok, a digitalizált folyóiratok, közlönyök, szakértői blogok megkönnyítik a tudáshoz való hozzáférést: az ügyfél mindenféle útmutató segítségével maga elemezhet helyzeteket és problémákat, megismerheti a lehetséges megoldásokat, tapasztalatokat, véleményeket gyűjthet másoktól azok előnyeivel és hátrányaival kapcsolatban. Ha mégis szakértőre van szüksége – ami gyakran előfordul –, felkészülten és tájékozottan keresheti fel, könnyebben kommunikálhat

vele. Ennek a változásnak számos társadalmi előnye van: a szakértők leterhelése csökkenhet, nem kell rutinjellegű, egyszerű algoritmusok használatával megoldható problémákkal foglalkozniuk, az ügyfél pedig nem érzi magát teljesen kiszolgáltatottnak, aktív részese lesz a megoldásnak, partnere a szakértőnek.

Mennyire bízhatunk meg a szakértőkben? Milyen a szakértők és a laikusok viszonya? Erre a kérdésre nem könnyű válaszolni. A szakértői hivatások gyakorlói többnyire köztisztviselőként álló emberek, akikre tanácsos hallgatni, az ítéleteikkel, javaslataikkal kapcsolatban azonban *egészséges kételkedésre* is szükség van. A különböző szakterületekhez tartozó tudásanyag folyamatosan változik, átalakul, átértékelődik. A gyógyítás a 19. században vált mai értelemben vett tudománnyá, mai szemmel mégis megrökönyödve olvassuk azokat a véleményeket, amelyeket Semmelweis Ignác korában a gyermekági láz eredetével és kezelésével kapcsolatban a kor orvosai megfogalmaztak. Modern műszerek, mikroszkópok birtokában az orvosi munka sokkal eredményesebb lehet. A gyermekági láz megelőzésének története arra is felhívja a figyelmet, hogy a szakértők befogadó- és fejlődőképessége korlátozott, sokan körömszakadtáig ragaszkodnak elavult nézeteikhez, ezért az új tudást, az új gyakorlatokat gyakran a fiatalabb nemzedékek hozzák be a szakmába, nem ritkán súlyos konfliktusok árán. A szakértői pozíció és viszonyrendszer dinamikus, a tudás értéke rendszeresen megkérdőjeleződik, egészséges kételkedésre, mint jeleztük, mindig szükség van.

Kérdéses azonban, hogy hol van az „egészséges kételkedés” határa, és vajon mi történik ezzel a határvonallal, vagyis a szakértők és a többi ember, a szakértő és a tömegek viszonyával. Összetett és bonyolult problémáról van szó sokféle nézőponttal, ellentmondásos, estenként szélsőséges megfigyelésekkel, egymástól messze álló véleményekkel. Abban még láthatunk egyetértést, hogy a szakértőkkel való viszonyunk átalakulóban van, de abban már nem, hogy milyen irányban.

Eddigi gondolatmenetünk alapvetően pozitív és optimista volt: a magas presztízsű hivatások, illetve azok gyakorlói fontos szereplői a társadalmi és a gazdasági életnek, rajtuk keresztül juthatunk hozzá a számunkra nélkülözhetetlen tudáshoz és szakértelemhez. A technológiai fejlődésnek köszönhetően a hozzáférésnek más csatornái is kialakultak, a tudás igénylője felkészültebb és tájékozottabb lehet, az új generációk már mesterien bánnak a digitális

eszközökkel, bármilyen adathoz, ismerethez könnyen hozzáférnek, mindezek azonban nem változtatnak a szakértelemmel való általános viszonyunkon és a szakértői hivatások gyakorlóinak presztízsén.

Ez a problémakör világos oldala, van azonban egy sötét is. Történészek munkáiból, korabeli szépirodalmi művekből, sőt, saját tapasztalatainkból is tudjuk, hogy a laikus tömegekben mindig lappangott valamennyi idegenkedés, ellenszenv a tudomány művelőivel, a szakértői hivatások gyakorlóival szemben: szükségünk van rájuk, de mások mint mi, nem tudjuk, hogy pontosan mit is csinálnak, a nyelvüket sem értjük, ki vagyunk szolgáltatva nekik, sokat kérnek a munkájukért, mi pedig nem tudjuk pontosan, mit is kapunk cserébe. Tagadhatatlan, hogy a hivatások művelői is hibásak abban, hogy ez a vélemény kialakult és tartósan fennmaradt: elefántcsonttoronyba zárkoznak, tudásukat a szakzsargon kerítésével veszik körül, elitista klubokba tömörülnek, keveset foglalkoznak szakmai eredményeik népszerűsítésével, a tömegek tájékoztatásával, nem keresik a kapcsolatot a többiekkel.

Idegenkedés és ellenszenv – egyes jelekből arra következtethetünk, hogy a helyzet romlik, vagy legalábbis ellentmondásosabb a fentebb leírtaknál. Abból, hogy a tudáshoz ma jóval könnyebb hozzáférni, az következne, hogy az emberek okosabbak, felkészültebbek és tájékozottabbak lettek, és ez különösen igaz a fiatalabb generációkra (*Tapscott, 2009*). Sajnos egyes széles körű felmérések ennek az ellenkezőjét igazolják. Pár évvel ezelőtt egy neves egyetem oktatója „The Dumbest Generation”, vagyis „A legbutább generáció” címmel publikált könyvet oktatói tapasztalatairól (*Bauerlein, 2008*). A cím magáért beszél. A közelmúltban egy híres politikai elemző „The Death of Expertise”, vagyis „A szakértelem halála” címmel tette közzé a véleményét (*Nichols, 2017*). Szerinte nem az a fő baj, hogy az emberek alul- és félreinformáltak, hanem hogy kifejezetten büszkék a tudatlanságukra, önmaguk vagy mások téves nézeteit növekvő agresszivitással képviselik és terjesztik. Politikai fórumok és viták vezetőjeként megdöbbenve tapasztalta, hogy sokan úgy hangoztatnak markáns véleményt például az ukrajnai háborúról, hogy közben azt sem tudják, hol is van ez az ország. A technológia hiába nyit nekik kaput a tudáshoz, nem mennek be rajta.

Az internet kiválóan alkalmas a tudás közvetítésére, de a hálón a tévedések és a butaságok is fénysebességgel terjednek. A virtuális teret, a digitális közbeszédet tudatlan és gyakran agresszív autodidakták uralják. A világhálón sajátos Gresham-törvény érvényesül: a rossz

tudás kiszorítja a jót. A tévtanokat a háló felerősíti, felnagyítja. Sokan kifejezetten fogékonyak az alap nélküli összeesküvés-elméletekre, és mivel a hálón szinte minden megtalálható, azokat az információkat szűrik ki maguknak, amelyek a nézeteiket megerősítik. Hagyják magukat hamisított hírekkel, csodás gyógyulásokról szóló történetekkel, kétes, de jól hangzó világmagyarázatokkal, egyoldalú elemzésekkel félrevezetni, a hitelesség, az ellenőrizhetőség kérdésével nem foglalkoznak, vitakultúrájuk alacsony szintű, a viták nagyon gyorsan lövészárkok-háborúvá fajulnak, a diskurzus célja nem az igazság feltárása, hanem az ellenfél legyőzése, valamilyen hiedelem, meggyőződés megvédése.

Mindezek a jelenségek és trendek a szakértelem eróziójának veszélyét hordozzák magukban, gyengítik az értelmiségi hivatások gyakorlóinak pozícióját, megrendítik a szakértelembe és a szakértőbe vetett bizalmat, növelik a feszültséget a szakértők (a „szakértői elit”) és a laikus tömegek között. Valamennyien rosszul járhatunk, ha nem sikerül változtatni ezen.

5. ÉRTÉKEK ÉS ETIKA

Tanulmányunk elején megemlítettük, hogy sok szakértői szakmának saját értékrendje, etikája is van. A szakmák „digitális transzformációjának” tárgyalásánál ezekről is említést kell tennünk. Milyen értékekről, milyen írott vagy íratlan etikai szabályokról van szó? Példákat keresve térjünk most vissza a megkezdett bibliai történethez!

A moabiták királya, Bálák átgondolta, ki tudna segítségére lenni szorult helyzetében. Eszébe jutott, hogy él egy „nemzetközi hírű varázsló”, egy *látó* a távoli Észak-Mezopotámiában, valaki, aki többet *lát* másoknál, még a királynál is.

A mai szakértőkkel szemben is erős az elvárás, hogy *lássák* egy betegség okát, egy bonyolult jogi helyzet összefüggéseit, egy emberi lélek megmagyarázhatatlannak tűnő jelenségeit, vagy egy szervezet működési zavarait. Sőt, azt is elvárjuk tőlük, hogy ne csak *lássák* a megoldási lehetőségeket, hanem „varázspálcájuk erejével” javítsák meg, ami elromlott, hozzák helyre, ami tönkrement, és mindezt oly módon tegyék, hogy nekünk ne kelljen keserves erőfeszítéseket tennünk.

Kimondva, kimondatlanul sokszor olyasmit várunk a szakértőktől, amire képtelenek. Vagy legalább azt várjuk el, hogy tegyenek úgy, mintha képesek lennének csodát tenni. Vannak

esetek, amikor egy vezető jól tudja, mit kellene tennie, de sokkal kényelmesebb számára, ha egy szakértővel mondatja ki a nyilvánvaló igazságot – akár sok pénzt kidobva az ablakon. Előfordul, hogy egyszerűen előírják a szakértőknek, milyen eredményeket érjenek el, például mennyivel növeljék a piaci részesedést, a profitot, a hatékonyságot vagy akár a cég hírnevét. Sajnos az irreálisan magas célkitűzések néha csalásra készítetik a szakértőket.

Az ószövetségi történetben szereplő varázsló-szakértőnek, vagyis Bálámnak fel kellett volna figyelnie néhány gyanús körülményre.

Ha valakinek szakértőre, specialistára van szüksége, akkor többnyire először ajánlatot kér több jelölttől. Bálám városának környéke hemzsegett a varázslóktól és rontóktól. Érdekes módon Bálámnak nem kellett senkivel versenyeznie, ráadásul nem kellett összeállítania szakmai és pénzügyi ajánlatot sem. Első ránézésre egy ilyen megbízással minden tanácsadó legszebb álma teljesülne. Azonban ha Bálám ragaszkodik a szakmai és etikai normákhoz, el sem vállalhatott volna egy ilyen megbízást. Sorjázunk a gyanús körülmények: honnan tudja a megbízó, hogy valóban az a problémája, amit röviden megjelölt? Készített valamilyen diagnózist? Honnan vette a megoldást? Kidolgozott vagy kidolgoztatott valakivel lehetséges forgatókönyveket? Miért pont őt akarják megbízni a munkával? Ilyen kérdéseken bizonyára elgondolkodna korunk lelkiismeretes tanácsadója.

Persze lehet, hogy Bálám korábban dolgozott már valamilyen hasonló feladaton Báláknak. Esetleg a király nagyon jó referenciákat kapott a látnokról. Vagy már akkor is alkalmazták a napjainkban egyre elterjedtebb technikát, miszerint a megrendelő tudja, hogy milyen feladatot kivel akar elvégeztetni, ráadásul borsos áron. Szó ami szó, esetünkben a megbízó meglehetősen gáláns ajánlatot tett a kiszemelt megbízottnak. Nézzük meg, mit is tartalmazott a megbízás!

Először is a Moáb és Midján vezetőiből összeállított, tekintélyes követekből álló csapaton keresztül a király meghívta Bálámot az udvarába, azaz egy jó „külföldi kiküldetést” biztosított számára igencsak előkelő, tekintélyes és kellemes emberek társaságában.

Másodszor, rövid helyzetismertetés után ismertették a megbízás tárgyát: meg kellett átkozni, azaz meg kellett gyengíteni az erősebb konkurenciát, a fenyegetést jelentő, Egyiptomból kijött népet. Akkoriban mindenki hitt a szavak eredményeket befolyásoló erejében, különösen a “szabályos” áldásokéban és átkokéban. Lehet, hogy ma nem jósok primitív

rontásával akar valaki kárt okozni az ellenfeleinek, de a vágy ma is igen erős arra, hogy a kíméletlen versenyben meggyengítsük vagy meggyengíttessük konkurencseinket. A szabálytalan harcnak meglehetősen változatos fegyvertára alakult ki. Úgy tűnik, korunk posztmodern embere ugyanúgy hisz a szavak mágikus erejében, mint jó 3000 évvel korábban. Persze ezt nem szívesen valljuk be, és meglehetősen lekezelően nyilatkozunk a régi világ felvilágosulatlan embereiről.

Nem szómágiáról van szó akkor, amikor a saját eredményeinket megszépítve prezentáljuk, miközben a konkurenciát, ha csak lehet, igyekszünk a valóságnál lényegesen negatívabb színben feltüntetni? És minek minősíthetjük azt, hogy gyakran az elképzelt, tervezett jövőbeni eseményekről úgy beszélünk, mint a múltbeli tényekről? Az ellenfél gyengítésének sajnos vannak egész durva módszerei is. Ezek között említhetjük például az ipari kémkedést, a vetélytárs sok innovációval kifejlesztett termékének lemásolását és olcsóbban történő értékesítését. Sajnos egyre gyakrabban előfordul, hogy cégek azért foglalkoztatnak szakértőket, hogy látszateredményeiket "hitelesíttessék", illetve más szervezetek figyelmét eltereljék fontos tényekről.

Az ajánlati csomag harmadik része a javadalmazás volt. Az idézett szakaszban úgy olvassuk, hogy a követek magukkal vitték a varázslás díját. Nem lehetett kis összegről szó, ráadásul a megbízó előre akart fizetni. Melyik szakértő ne örülne ilyen mértékű bizalomnak, egy ilyen nagyszerű lehetőségeknek? Legtöbbjük azzal küszködik, hogy a munka lezárása után, sokszor jókora késéssel végre megkapja díját – ha megkapja egyáltalán.

Bálámnak a fentebb említettek miatt nem lett volna szabad elvállalnia egy ilyen megbízást a mai szakértői tanácsadói normák szerint, de egyrészt nem akart udvariatlan lenni a távolból érkező magas rangú vendégekkel, a király követével szemben, másrészt időt akart nyerni a válaszadáshoz.

Valószínűleg nem látta át az egyébként világos helyzetet. Isten kijelentette már egyszer, hogy nem ért egyet Bálák gonosz tervével: Bálám ne menjen el a követekkel, ne átkozza meg Isten áldott népét. Mi okozta a látó látásának elhomályosulását? A felkínált hatalmas pénzösszeg? Az életben egyszer kínálkozó pompás lehetőség? Ha őszinték vagyunk magunkhoz, mi is többször Bálámhoz hasonlóan viselkedünk: kinyilvánítjuk és hirdetjük magasztos értékrendszerünket, miközben azon mesterkedünk, hátha találunk valamilyen megoldást a

nagy dilemmánkra: szeretnénk erkölcsösnek tünni magunk és mások szemében, miközben nem szeretnénk elszalasztani egy rendkívül kedvező lehetőséget. „Kiszervezzük”, másra bízunk az etikátlan lépéseket abban bízva, hogyha mással hajtatunk végre egy erkölcstelenséget, akkor mi magunk mentesülünk a felelősség alól. Vannak, akiknek ez sikerül – legalábbis egy időre.

Lehet, hogy Bálám jól képzett varázsló volt, de a történet folytatásából kiderült, hogy a szamara többet „látott” nála. Ma úgy gondolunk rá, mint megvásárolható hamis prófétára, aki a pénzt szerette, aki pénzért kész volt hamis dolgokat állítani, sőt mi több, másokat súlyos hibákba taszítani.

Fentebb bemutattuk, hogy számos szakértői területen az emberi munka egyre nagyobb részét gépek, okos algoritmusok veszik át, és várható, hogy ez a tendencia tartós marad. Fontos kutatási feladat lesz annak feltárása, hogy milyen hatása lesz ennek a jelenségnek a szakmák értékrendjére és etikájára. Bálám ember volt, tipikus emberi gyengékkel, furcsa, ellentmondásos helyzetben. Vajon egy modern intelligens számítógépes algoritmus erkölcsösebb lenne nála? Felfigyelne bizonyos gyanús körülményekre, tudna nemet mondani, tudatában lenne saját korlátainak, bevallaná, hogy kevés a tudása valamihez, felismerné, hogy miközben a megbízóját szolgálja, bajba sodorhat másokat?

IRODALOMJEGYZÉK

Alexander, P. – Alexander, D. (2001): Kézikönyv a Bibliához. Budapest: Scolar Kiadó.

Bartha T. (szerk.) (1993): Keresztyén bibliai lexikon. Budapest: MRE Kálvin János Kiadója.

Bauerlein, M. (2008): The Dumbest Generation. New York: Jeremy P. Tarcher/Penguin.

Beitzel, B. J. (szerk.) (2007): A Biblia világa. Budapest: Kossuth Kiadó.

Biblia (2006): Istennek az Ószövetségben és Újszövetségben adott kijelentése. Budapest: Magyarországi Református Egyház Kálvin János Kiadója.

Christensen, C. (2008): Disrupting Class. New York: McGraw Hill.

Csirik J. (2003): Gépi megértés. Magyar Tudomány, No. 12, pp. 1 486–1 489.

Harari, Y. N. (2016): Homo Deus. London: Harvill Secker.

Kaszparov, G. (2017): Deep Thinking. New York: PublicAffairs.

Klaidman, S. (2008): Coronary. New York: Scribner.

Lawrence P. (2014): Bibliai kéziatlasz. Budapest: Kálvin Kiadó.

- McAfee, A. – Brynjolfsson, E. (2017): *Machine, Platform, Crowd*. London: W.W. Norton.
- Meskó B. (2016): *Az orvoslás jövője*. Budapest: HVG Kiadó.
- Nichols, T. (2017): *The Death of Expertise*. Oxford: Oxford University Press.
- Nilsson. N. (1998): *Artificial Intelligence*. Burlington: Morgan Kaufmann Publishers.
- Parkes D. – Wellman, M. P. (2015): Economic reasoning and artificial intelligence. *Science*, July 17, Vol. 349, No. 6245, pp. 267–272.
- Polanyi, M. (1966): *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.
- Susskind, R. – Susskind, D. (2015): *The Future of the Professions*. Oxford: Oxford University Press.
- Tapscott, D. (2009): *Grown up Digital*. New York: McGraw Hill.

Köszönetnyilvánítás: A szerzők köszönetet mondanak Dr. Nemes Ferenc professor emeritusnak és Dr. Szabik Imre nyugalmazott püspöknek értékes tanácsaikért és észrevételeikért.

EGÉSZSÉGÜGYI INTÉZMÉNYEK HÁLÓZATI VISELKEDÉSE

NETWORKING OF HEALTH INSTITUTIONS

HETESI ERZSÉBET

habil, egyetemi tanár

Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar

hetesi@eco.u-szeged.hu

TARJÁNYI MARGIT

tanársegéd

Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar

tarjanyi.margit@eco.u-szeged.hu

VILMÁNYI MÁRTON

PhD, egyetemi docens

Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar

vilmanyi@eco.u-szeged.hu

Absztrakt

Tanulmányunkban a komplex, többszintű hálózatban működő egészségügyi szervezetek kapcsolati magatartás-változtatásának modellezését mutatjuk be. Megközelítésünkben az egészségügyi intézményeket nyílt szervezetként határozzuk meg, míg a kapcsolati magatartás megváltoztatását a dinamikus képességek aspektusából vizsgáljuk.

Az egészségügyi hálózati piacon azt kívánjuk feltárni, hogy milyen jelenségeket, terület-specifikus adottságokat szükséges figyelembe venni az egészségügyi intézmények kapcsolati magatartás-változtatásának vizsgálata során, milyen sajátosságokkal kell számolni a modellezésnél. Egy megvalósítás alatt álló kutatás vizsgálati szempontjait összegezzük, mely részint kiindulópontként, részint értékelési szempontként szolgálhat más, hasonló vizsgálatok során.

Kulcsszavak: egészségügyi menedzsment, kapcsolati minőség, kapcsolati teljesítmény, dinamikus kapcsolati képesség

Abstract

In our study, we demonstrate the modeling of the relationship behavioral changes of health-care organizations operating in a complex multilevel network. In our approach, healthcare institutions are defined as open organizations. We examine the change of relationship behavior from the aspect of dynamic capabilities.

In the healthcare network market, we want to explore what area-specific features need to be taken into account when modeling the relationship behavior of healthcare institutions.

We summarize the investigate aspects of a research in progress. We would like to give a starting point and evaluation criteria which can be useful to other studies and reasearch.

Keywords: Health management, Relationship quality, Relationship performance, Dynamic relationship capability

1. BEVEZETÉS

A szervezatközi együttműködések menedzselése napjaink hálózati gazdaságának is egyik kulcsfontosságú kérdését jelenti, főképpen akkor, amikor egy-egy szervezet sikeressége nem kizárólag belső hatékonyságán, eredményességén múlik, hanem sokkal inkább azon hálózat(ok) sikerességén, melyek részeként tevékenykedik. Ma a kapcsolathálóok jelentősége megsokszorozódott, ezért nem mindegy, hogy a szervezetek miként menedzselik ezeket a kapcsolatokat, képesek-e arra, hogy ezeket fenntartsák, fejlesszék, és a nagyon különböző szinteken megjelenő interakciók dinamizmusát biztosítani tudják. Tudnak-e tanulni a korábbi tapasztalatokból, fel tudják-e ezeket használni a hálózatokban való megmaradáshoz, versenyelőnyök eléréséhez, az együttműködések, és ezáltal a végzett tevékenységek sikerességének maximalizálásához a kapcsolati viszonyokban?

Jelen tanulmányban az egészségügyi piac szereplőinek kapcsolati magatartás-változtatásait vizsgáljuk. Az egészségügyi intézmények olyan komplex, többszintű hálózatban tevékenykedő szervezetek, ahol a szereplők képtelenek működni szervezatközi együttműködések nélkül, ahogyan az egészségügyi szervezetrendszer is képtelen fenntartani szolgáltatásait az abban működő szereplők kapcsolatorientált viselkedésének hiányában. Az egészségügyi piac mindenképpen komplex piacként írható le a benne szereplő szervezetek magas száma, a

köztük lévő interakció mennyiségének és gyakoriságának mértéke, a szereplők megkülönböztethetőségének mértéke, a hálózati aktorok közötti kölcsönös együttműködések intenzitása, a kapcsolatok minőségének szerepe miatt. A komplex hálózatokban a kapcsolati magatartás megváltoztatása, a változtatás menedzselése lényeges szereppel bír, hiszen meghatározza, vagy legalábbis befolyásolja azon tevékenységi területeket, melyekben egy adott szervezet részt vesz, a fő tevékenységi területeken a nyújtott termékek, szolgáltatások minőségét, a szervezet rugalmasságát, a gazdálkodás eredményességét. Éppen ezért vizsgálatunk középpontjába a kapcsolati magatartás megváltoztatásának modellezését állítottuk. Megközelítésünkben az egészségügyi intézményeket komplex hálózatban részt vevő szervezeteknek tekintjük, és igyekszünk felvázolni e speciális hálózatban működő szereplők kapcsolati magatartás-változtatásának modelljét. Fő kérdésként vizsgáljuk, hogy milyen jelenségeket, terület-specifikus adottságokat szükséges figyelembe venni az egészségügyi intézmények kapcsolati magatartás-változtatásának vizsgálata során. Megközelítésünkben az egészségügyi intézményeket nyílt szervezetként határozzuk meg, míg a kapcsolati magatartás megváltoztatását a dinamikus képességek aspektusából vizsgáljuk.

Tanulmányunk első részében röviden áttekintjük a dinamikus kapcsolati képesség megközelítéseit, szemléleti kereteit, majd ismertetjük az egészségügyi intézményrendszer összetevőit, illetve vizsgáljuk az egészségügy, mint komplex hálózat főbb jellegzetességeit. A harmadik részében a dinamikus kapcsolati képesség vizsgálatának egészségügyi intézményekben figyelembe veendő jellegzetes kérdéseit vesszük számba, mely tapasztalatainkat az összegzésben hangsúlyozzuk.

2. DINAMIKUS KAPCSOLATI KÉPESSÉG

A szervezetközi piacokon megvalósuló interaktív dinamika eredményeként a szervezetek rendre módosítani kénytelenek kapcsolati magatartásukat, mely számtalan szempontból vizsgálható. A szervezetközi tanulás és alkalmazkodás, a szervezetközi dinamika kérdéseit sokszíniúen tárgyalják a szerzők mind a stratégiai menedzsment, mind az értéklánc menedzsment, mind a kapcsolatmarketing irodalmában.

Vizsgálati nézőpontként jelentkezik a szervezatközi interakció leírása (*Håkansson – Snehota, 1995*), a szervezatközi interakció folyamatának feltárása (*Håkansson et al., 2009*), a szervezatközi interakcióra reagáló szervezeti dinamika jelenségének feltárása (*Håkansson – Waluszewski, 2002; Håkansson – Waluszewski, 2012*), a szervezatközi interakciók sorozatának menedzselése (*Gemünden et al., 1997; Ritter, 1999; Ritter et al., 2002*).

A szervezatközi dinamikába ágyazott együttműködések során a résztvevő szervezetek többlet értéket, vagy más terminológiával kapcsolati járadékot teremtenek, melynek növelése közös, vagy legalábbis egymással összefüggő célként jelenik meg (*Lavie, 2006; Möller, 2006*). A szervezatközi alkalmazkodás célja e kontextusban kettős. Egyrészt a változtatási, tanulási, alkalmazkodási mintázatok a szervezetek erőforrás konstrukciójának megváltoztatásában játszanak szerepet, másrészt a tanulás lényeges szerepet tölt be a kapcsolatmenedzsment megvalósításának fejlesztésében. Az erőforrás-alkalmazkodás segítségével a szereplők új hálózatokban, vagy meglévő hálózatokban megváltozott szereppel képesek hozzáadott érték teremtésére (*Dyer-Harbir, 1998; Dyer-Singh, 1998; Johnsen-Ford, 2006*), míg kapcsolatok fejlesztése adott együttműködési portfólió/hálózat menedzselhetőségéhez járul hozzá (*Gulatti, 1999; Kale et al., 2002*).

A szervezatközi alkalmazkodás mindkét szempontból kínál érdekes vizsgálati területet. Számos tanulmányt találhatunk a szervezatközi dinamika helyszíneiről, a cserekapcsolatok, a kapcsolati portfólió, a központi hálózat, az iparág szintjén megvalósuló interaktív folyamatokról (*Möller – Halinen, 1999*). Mások a szervezatközi dinamika színtereinek feltárását kutatják: e kutatások célja azoknak a szervezeti területeknek az azonosítása, amelyek szűk keresztmetszetként jelenthetnek meg a szervezatközi együttműködések menedzselése során (*Johnsen-Ford, 2006; Huikkola, 2012; Vesalainen – Hakala, 2014*). Végül ez előbbieket mellett rendre felmerülő kutatási irányt jelent a szervezatközi dinamika folyamatának feltárása (*McGrath, 2008; O’Toole – McGrath, 2008*).

A kapcsolati (vagy sokak által terminológiailag hálózati) képességként kezelt jelenség már önmagában a dinamikus képességek koncepciójához kötődik. A kapcsolati képesség olyan rutinok, eljárások, cselekvésminták összességéként szemlélhető, melyek lehetővé teszik, hogy a szervezet formálja kapcsolatait külső partnerekkel, optimalizálja kapcsolati portfólióját, és allokalja az erőforrásokat a partnerektől, illetőleg a partnerkapcsolatok között

(Gemünden et al., 1997; Ritter, 1999; Ritter et al., 2002; Mitrega et al., 2012). Áyvári és Möller (2008) átfogóan tanulmányozták a kapcsolati képesség (hálózati képességként hangsúlyozva) koncepcióit, melyet egy sokdimenziós jelenségként írtak le. Három jól megragadható szintjét azonosították: a szervezet nézőpontját, a kapcsolat nézőpontját, a hálózat nézőpontját.

Az együttműködések menedzselése terén végzett vizsgálatok rámutatnak, hogy a partnerek értékelése, együttműködések kezdeményezése, az információ-megosztás, a kommunikáció, a közös döntéshozatal kezelése, a kockázat és haszon megosztás, a tudás-megosztás, a személyközi viszonyok kezelése, a kapcsolati konfliktusok kezelése, a nem kívánt partner meghatározása, a kapcsolat lezárási rutinjának megléte, az egyének motivációja a partnerkezelés változtatásán mind lényegesen befolyásolják a sikeres együttműködés menedzsmet megvalósítását (Roseira et al., 2013, Mitrega et al., 2012; Havila és Medlin, 2012; Ritter – Geersbro, 2010, 2011).

Tanulmányunkban a szervezeten belüli dinamika kezelésének képességére, azaz a dinamikus kapcsolati képességek feltárására fókuszálunk, és a kapcsolati (hálózati) képességeket szervezeti szempontból vizsgáljuk.

A továbbiakban bemutatjuk a Sanches (2004) és Pavlou – El Sawy (2011) alapján alkotott modellt a dinamikus kapcsolati képesség megragadására (Vilmányi – Hetesi, 2011). Elfogadva a szervezetek, mint nyílt rendszerek koncepcióját, Sanches (2004) megközelítésmódját használva a dinamikus kapcsolati képességek, mint változtatási rutinok lehetséges megjelenését a modell öt szinten definiálja:

- Stratégiai rugalmasság szintje: mennyiben képes egy szervezet alternatív kapcsolati stratégiákban gondolkodni, stratégiai váltásait kapcsolatrendszerében implementálni.
- Folyamat rugalmasság szintje: mennyiben képes egy szervezet az együttműködések életciklusát észlelni, értékelni, ez előbbieik érdekében új folyamatokat fejleszteni, meglévőeket átalakítani.
- Koordinációs rugalmasság szintje: mennyiben képes egy szervezet megérteni partnerei szándékait, változtatni gyakorlatain, metódusain a partnerek szándékaival összhangban.

- Erőforrás rugalmasság szintje: mennyiben képes felismerni egy szervezet a partnerek számára értéket teremtő erőforrásait, kapacitásait, hogyan tudja azokat fejleszteni, vagy új kombinációjukat implementálni.
- Működési rugalmasság szintje: mennyiben képes egy szervezet észlelni és fejleszteni a saját, vagy a partner szervezetnél meglévő humán képességeket.

Az egyes szinteken azonosítható rugalmasság, változtatási képesség – bár önállóan is értelmezhető a szervezet kapcsolatfejlesztési, kiaknázási képessége – az adott szinteken megragadható rutinok interakciójaként szemlélhető.

1. táblázat: A dinamikus kapcsolati képesség vizsgálati modellje

	Dinamikus kapcsolati képességek stratégiai rugalmasság szintje	Dinamikus kapcsolati képességek folyamat rugalmasság szintje	Dinamikus kapcsolati képességek koordinációs rugalmasság szintje	Dinamikus kapcsolati képességek erőforrás rugalmasság szintje	Dinamikus kapcsolati képességek működési rugalmasság szintje
Érzékelési képesség	Kapcsolati interakciók észlelése	Kapcsolati portfólió longitudinális észlelése	Partneri és kapcsolódó szervezeti egységek igényeinek észlelési képessége	Az egyes együttműködésekben hasznosított erőforrások és azok tulajdonságainak megértése	Kapcsolatmenedzsment hatékonysági jellemzőinek megértése
Értékelési képesség	Kapcsolati befektetések és kapcsolati érték értékelése	Kapcsolati életciklus értékelése	Szervezetben belüli és kívüli partnerek elégedettségének értékelési képessége	Kapcsolatmenedzsmentből származó javaslatok értékelése, kapcsolatmenedzsmenten kívül jelentkező jó gyakorlatok értékelési képessége	Kapcsolatmenedzsment hatékonyságának értékelése
Tanulási képesség	Hálózati kép és észlelt pozíció megváltoztatásának képessége	Kapcsolatok kezdeményezése, fejlesztése, lezárása érdekében új folyamatok fejlesztésének képessége	Szervezetben belüli és kívüli jó gyakorlatok elsajátításának képessége	Erőforrások újrakombinációjának képessége	Kapcsolatmenedzsmentben résztvevők fejlesztési képessége, partnerfejlesztés képessége
Integrálási képesség	Stratégia megváltoztatásának képessége	Folyamattámogató megoldások adaptációs képessége, kapcsolatmenedzsmentet specifikusan támogató folyamatok megváltoztatásának képessége	Kapcsolatmenedzsment tevékenységek megváltoztatásának képessége	A kapcsolat során nyújtott érték-konstrukció megváltoztatásának képessége	Új ismeretek kapcsolatmenedzsment tevékenységekbe, módszerekbe történő integrálásának képessége

Forrás: Vilmányi – Hetesi, 2017, 68

Ahhoz, hogy a fenti dinamikus kapcsolati képességeket a különböző szinteken jobban meg lehessen ragadni, a modell a folyamat alapú megközelítést alkalmazza (Pavlou – El Sawy 2011). Ennek érdekében a dinamikus kapcsolati képesség egyes szintjein azonosítható rutinok, eljárások négy képesség-összetevő mentén kerültek rendszerezésre: észlelési, érzékelési rutinok, értékelési rutinok, tanulási rutinok, integrálási rutinok.

3. EGÉSZSÉGÜGYI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK JELLEGZETESSÉGEI

Az egészségügy önmagában egy rendkívül összetett rendszerként jellemezhető. *Ghodeswar és Vaidyanathan (2007)* az egészségügyi szervezetrendszert egy három szintű hálózatként írják le, mint alapvető egészségügy, az egészségügy második szintje és az egészségügy harmadik szintje. Az alapvető egészségügy nélkülözhetetlen szolgáltatásokat nyújt, illetve a populáció egészségügyi problémákkal kapcsolatos felkészítését végzi. A második szintű egészségügy kórházak széles hálózatát tartalmazza, a közösségi kórházaktól az ipari munkavállalók ellátására szolgáló intézményekig. Míg a harmadik szintű egészségügy a specializált gyógyítás színhelye, mely magában foglalja az utolsó beutalási pontokat, specializált klinikák ellátásait, kutató intézeteket, graduális és posztgraduális egészségügyi és orvosképzést.

Az egészségügyi ellátórendszer és szolgáltatásai tehát a prevenciótól a gyógyításon át a rehabilitációig terjednek. A magyar szakirodalomban az egészségiparra az alábbi definíciót használják „Az egészségipar kifejezés átfogó, tágabb megjelölés: ide tartozik minden közvetve vagy közvetlenül az egészség megőrzésére, helyreállítására, az állapot stabilizálására, az egészség által meghatározott életminőség javítására irányuló szolgáltatás, termék-előállítás, illetve az ezek kifejlesztését, alkalmazását elősegítő szervezési, oktatási-kutatási és kommunikációs tevékenység” (*Kincses, 2010, 9*). Az egészségipar hihetetlen nagy területet ölel fel, közvetlenül az egészségügyi rendszer működését szolgáló termékek, szolgáltatások (az egészségügyi ellátó-rendszer) beszállítóitól, a higiéniai iparig, az egészségben tartással/egészségfejlesztéssel kapcsolatos területeken, a természetes gyógytényezők alkalmazásán keresztül az életmód tanácsadásig és szabadidősporig.

Az egészségipar olyan speciális iparág, ahol egyszerre erősek a helyi és a globális hálózatok, és az általuk, valamint a köztük lévő kapcsolat általi meghatározottság. Ez a kettőség speciális kihívásokat és mintákat eredményez. A globális innovációk például hajlamosak arra, hogy komplex problémákat kreáljanak, szemben a megoldás-orientált helyi hálózatokkal, melyeknek sokoldalú helyi igényeket kell szolgálniuk (*Håkansson – Olsen, 2012*).

Az egészségügy – legalábbis részben – közszolgáltatásnak tekinthető, melyből kiindulóan az egészségipari kapcsolatrendszerek gyakorta tanulmányozottak az új közszolgálati menedzsment perspektívájából. Az új közszolgálati menedzsment irányzat középpontjában

három alapvető cél áll (Rosta, 2012): a jóléti állam szolgáltatásainak javulása, a jóléti intézmények belső erőforrás felhasználási hatékonyságának javulása, politikai és adminisztratív szervezetek által lefektetett sikerkritériumoknak történő magasabb megfelelés. A new public management nézőpontja elkötelezett a piaci koordináció mellett, mint a hatékonyság és eredményesség egyedül sikeres érvényesítése mellett azzal, hogy a bürokrácia visszaszorítása mellett a partnerség elvét hangsúlyozza (Rosta, 2012). A partnerség elvéből kiindulóan szükséges a civil, a nonprofit és for-profit szervezetek bevonása az állami feladatok ellátásba, mely világos, a közösségek által elfogadható célokat és hatékony problémamegoldást jelent.

A kapcsolati marketing kiindulópontja, hogy szervezetközi piacokon a szereplők fenntartható kapcsolatok keretében törekednek érték meghatározására. Különösen így van ez az egészségipari viszonyok esetében, ahol a szolgáltatások fenntartása és biztosítása jelentős mértékben múlik más intézmények, vagy piaci partnerek szállítói partneri magatartásán (Van Bockhaven – Matthysens, 2012). A megközelítésmód az egyedi kapcsolatok értékességének maximalizálására koncentrál, arra az értékességre, melyet a felek együttesen és kölcsönösen hoznak létre. A megközelítés középpontjába a stratégiai értékesség kerül, melyben a felek nem egyedileg mérlegelnek, hanem a közösen teremtett érték maximalizálása érdekében a tudás és a javak áramlásában, a kölcsönösségben, valamint a felhatalmazásban érdekeltek. A kapcsolatmarketing megközelítésében a szervezet működési területén érdekelt további szereplők nem csupán menedzseltek, hanem bevontak és motiváltak a kollaborációra. Más oldalról ugyanakkor a kapcsolati marketing szemlélete a szervezetet minden esetben egy hálózat középpontjaként szemléli. E szemlélettől a partnerek teljes integrációja felé történő elmozdulást jelent, amennyiben a szervezetre sokkal inkább a hálózati értékteremtés egy szereplőjére tekintünk.

E megközelítést követi a piacok, mint hálózatok megközelítés. E megközelítés szerint a szervezetek a piaci környezetben korlátozott önállósággal rendelkeznek. Tulajdonságaik szervezetközi interakciókban formálódnak, melyek determinálják döntéseik éppúgy, mint teljesítményük. A hálózati megközelítés a működés dinamikájában három szinten ír le szervezetek közötti kötéleket: tevékenységi kapcsolatok, erőforrások összefonódottsága, szereplők kötődései (Håkansson – Snehota, 1995). Az egyes szinteken az interakció térbeli és időbeli dimenziójából következő dinamika formálja az egyes kötélekek jövőjét, illetve

egymásra gyakorolt hatását (*Håkansson et al., 2009*). A hálózati szemlélet egészségipari alkalmazása során *Van Bockhaven és Matthyssens (2012)* azt a következtetést vonja le, hogy amennyiben az egészségügy egészét egy értékhálózatként szemléljük és a teljes egészségügyi rendszer által teremtett értéket helyezzük az eredménycélok közé, úgy a rendszer szereplőit mindez hálózati logika szerinti kapcsolati magatartásra ösztönzi. Amennyiben ugyanakkor az egyes intézményekben végzett protokollok sikerességét állítjuk eredménykritériumként a középpontba, úgy az a szereplőket a stakeholder elmélettel leírt tranzakciós viselkedés irányába mozdítja el.

Az egészségipari szereplők szervezetközi viselkedése mindenképpen összetett mintázatot követ, melyet egy-egy indítékkal kevésbé lehet magyarázni. Ennek oka az egészségipari rendszer komplexitása. A technológia és az egyes szektorokon belül zajló verseny fokozódásával a komplexitás egy spirálisan növekvő méretet ölt, és nincs ez másképpen az egészségügyi rendszerekben sem. Az egészségipari hálózat egy rendkívül komplex és zsúfolt hálózatként jellemezhető, ahol aktorok százai, vagy ezrei formálják a felfelé (beszállítók felé), vagy lefelé (igénybevevők felé) ható hálózatot. *Chakraborty és Dobrzykowski (2013)* e komplexitás felé ható jellemzők megértése során Scuricini komplexitás fogalmából indulnak ki, aki szerint a komplexitás (mint összetettség) szubjektív, annak jelentése és értéke a figyelembe vett rendszer célja szerint alakul ki és változik meg. Munkájukban az egészségipari hálózatok komplexitásának jellemzésére öt jellemzőt ragadnak meg: az alrendszerek elemeinek száma; kölcsönös kapcsolatok létezése a hálózat elemei között; az interakció mennyisége és gyakoriság a szervezet és a hálózat között; a kapcsolatok minősége és természete; az aktorok közötti megkülönböztetés szintje.

Az egészségügyi intézmények működése, szervezetközi viselkedésük dinamikájának megragadása során kiemelt problémát jelent, hogy az egyes intézmények több funkciót látnak el. Valamennyi funkció egy-egy hálózatba ágyazódik, melyek (egyenkénti) összetettsége jellemezhető az abban résztvevő szereplők számával. Egy egészségügyi intézmény hálózati viselkedésének komplexitása tehát jellemezhető a közreműködésével működő hálózatok számával, illetve az egyes hálózati szereplők számával.

A hálózati szakirodalom és az egészségügyi rendszerekkel foglalkozó szakirodalom egyértelműen igazolja, hogy az együttműködésekben a kapcsolat minősége kritikus szerepet

játszik. Minthogy az egészségügyi szolgáltatások során más szereplők által rendelkezésre bocsátott erőforrások (technológia, információk, alapanyagok, munkatársak) sokszor kritikusak, így a kapcsolat minőségének elemei, mint a bizalom, az elkötelezettség központi kérdéssé válnak.

4. A DINAMIKA KEZELÉSE EGÉSZSÉGÜGYI SZÁLLÍTÓI-VEVŐI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK SORÁN

Az egészségipari hálózati dinamika szervezeti képesség oldalú megközelítésére, kezelésére, meglehetősen kevés vizsgálat áll rendelkezésre. Az egyik legátfogóbb feltárást *Knight és szerzőtársai (2001, 2005)* végezték el az Egyesült Királyság egészségügyi szektorában, kvalitatív vizsgálati eljárásokkal dolgozva. A szerzők az egészségügyi hálózati dinamika kezelésében hat hálózat-menedzsment szerepet határoztak meg: információ bróker, tanácsadó, hálózat strukturáló ügynökség, beszállítói policy alkotó és implementáló, koordinátor és innováció szponzor. A hat szerepből kiindulón vizsgálatuk keretében azonosították azon képességeket (mint szervezeti hozzáértések, tudás, attitűdök és munkatársi magatartási jellemzők kombinációját) melyek szükségesek a hálózati dinamika szervezeti menedzseléséhez. Eredményeiket hat dimenzióban ragadták meg, mint az egészségügyi szervezeti kapcsolatok során szükséges olyan csoport szintű kompetenciák halmazai, melyek szervezeti kombinációja formálja az egészségügyi szervezet hálózatformálási hozzáértését:

- Hálózat megértése: egy kompetens csoport rendelkezik annak a hálózatnak egy szélesebb körű ismeretével, melyen belül az adott szervezet működik.
- Stratégia-alkotás: Egy kompetens csoport rendelkezik olyan rutinokkal, eljárásokkal és gyakorlattal, melynek eredményeként képes olyan tényekre és világos célokra támaszkodó stratégia fejlesztésére, mely bírja a kulcs-stakeholderek támogatását.
- Hálózati pozíció fejlesztése: egy kompetens csoport a hálózati pozíció fejlesztése érdekében rendelkezik egy explicit módon megfogalmazott megközelítésmóddal, mely megfelelően rugalmas a jövőbeli lehetőségek kiaknázására.
- Stratégia implementációja: egy kompetens team rendelkezik olyan gyakorlatokkal, melyek segítségével képes operatíván tervezni és végrehajtani az elfogadott stratégiát,

képes monitorozni a célokhoz kapcsolódó eredményeket, és módosítani a stratégiát, a célokat, vagy a tevékenységeket, ha szükséges.

- Kapcsolat menedzsment: egy kompetens csoport birtokában van eljárásoknak, gyakorlatoknak, melynek eredményeképpen a szervezet együttműködéseinek operatív menedzsmentje megvalósul.
- Tanulás, tudás, és tudás menedzsment: egy kompetens team birtokában van azon tudásmenedzsment eljárásoknak, melyek aktívan támogatják a kapcsolatmenedzsment egyes fázisai során beépíthető tudás elérését, a tanulást és növelik az egyes szereplők hozzáértését tudásfejlesztés és tudásmenedzsment folyamatokon keresztül.

Ahogy a fenti megfogalmazás is sugallja, a dinamika kezelése nem igényli az egyes kompetenciák egyetlen egységben történő felhalmozását, sokkal inkább e képességek kombinációját, az egyes képességeket hordozó szereplők, csoportok, egységek közötti interfészek kiépítését.

E dinamikus kombináció bemutatására nyújt, az egészségipari kooperációk dinamikájának megragadására gyakorta alkalmazott általános keretmodellt *Håkansson és Waluszewski (2002, 2012)*. A 4R modell kiindulópontját az a gondolat jelenti, miszerint egy erőforrás értékességét lényegesen meghatározza, hogy hogyan képes kombinálódni más erőforrásokkal a szervezeten belül, illetve a szervezetek közötti interakciók keretében (*Håkansson – Waluszewski, 2012*). Az erőforrások értéke, az erőforrások tulajdonságai megváltoznak, vagy legalábbis formálódnak az egymással való interakciók során. Az interakciók eredményeként létrehozott érték egyben kölcsönös függőséget is eredményez. A modell fejlesztői két alapvető kategóriáját határozzák meg a szervezetekben elérhető erőforrásoknak: a fizikai erőforrások (termékek, eszközök/facilitások), és a társas erőforrások (szervezeti egységek és üzleti kapcsolat).

Az egyes erőforrások közötti kombináció mind technikai, mind üzleti, mind társas szinten megvalósul, mely kombinációt három interfész típus tesz lehetővé: (1) társas interfészek, melyek társas tulajdonságokat hordozó erőforrások (szervezeti egységek, üzleti kapcsolatok) interakcióinak színterei; (2) fizikai, technikai interfészek, melyek technikai tulajdonságokkal bíró erőforrások (termékek, facilitások) interakcióinak színterei; (3) kevert interfészek, melyek

társas és technikai tulajdonságok közötti interakciók szinterei (*Håkansson – Waluszewski, 2012*).

A modell azért alkalmazott gyakorta az egészségipari komplex dinamika feltárására, mert az egészségügyi szereplők működtette piacok, annak természetéből következően, igazolt módon kapcsolati piacot alkotnak, ahol az intézmények által betöltött sokfajta funkció az egyes egységek és erőforrások sokoldalú felhasználását teszi szükségessé (*Launberg, 2011; Wagrell, 2011*).

Végül az egészségügyi hálózati dinamika kezelése érdekében érdemes figyelembe venni, hogy az egészségipari szervezetek gyakorta epizodikus kapcsolatokat építenek ki, melyek egyedi jellegzetességekkel bírnak, ugyanakkor mind a térben, mind időben hatással vannak más együttműködések kialakítására. Ilyen epizodikus kapcsolat lehet egy beruházási projekt lebonyolítása, egy szerződéses kutatás teljesítése, vagy akár adott terápia rendelkezésre bocsátása. Az epizodikus kapcsolatokat *Virta és Tähtinen (2012) – Holmlund (1997)* vizsgálatai nyomán – három alapvető elemre bont. Egyrészt az akciókra, melyek a legkisebb interakciós egységre utalnak az epizodikus kapcsolat folyamatában. Akciók egymásutánisága eseményeket ír le, melyek az alapvető okozói két fél közötti kapcsolat állapotának megváltozásában. Több esemény pedig egy állapotot eredményez. Egy epizodikus kapcsolat legkevesebb három állapotot foglal magába: az együttműködés kezdeményezése, az együttműködés fejlesztésének állapota, illetve az együttműködés befejezése. Az epizodikus egészségipari együttműködések tanulmányozása során *Virta és Tähtinen (2012)* két jellegzetes egyedi jellemzőt azonosított: az eltelt (megtörtént) idő, illetve a standard idő fogalmát.

5. ÖSSZEGZÉS

A fenti kutatási megközelítések és eredmények kiindulópontot szolgáltatnak a kapcsolati magatartás-változtatás egészségügyi piacon való vizsgálatához. (1) A dinamikus kapcsolati képességek alapját jelentő rutinok stratégiai, folyamati, koordinációs, erőforrás és működési szinten is kialakulhatnak és vizsgálандók is. (2) Fontos szempont a vizsgálat során, hogy az egyes szereplők többfajta funkciót is betölthetnek a kapcsolatokban. Az egyes szervezeti egységek folyamatos vagy epizodikus kapcsolatokat létesítenek, melyekben esetenként

versenyeznek, más esetekben kooperálnak. Ezáltal a kapcsolatok bonyolult mintázatát hozzák létre, melyek vizsgálatát több szinten – együttesen és funkciók mentén – szükséges. (3) A kapcsolatmenedzsmenthez szükséges erőforrások közötti társas, technikai vagy kevert interfészek struktúrájának változása és ezek egymásra hatása, melyeket befolyásolják az adott szervezeten belüli viszonyok és a szervezeti kultúra.

Mindezen jellemzők szűkíthetik vagy tágíthatják a kapcsolatmenedzsment területét, valamint az egyes szinteken jelenlévő kapcsolatformáló rutinokat. Az egészségipari szervezetek hálózati dinamikájának menedzselése tehát mindenképpen komplex képet mutat, mely feltáró, kvalitatív jellegű vizsgálatot igényel. A feltárás történhet funkcióként, szervezeti területenként, szintenként, ugyanakkor a valós interaktív dinamika kizárólag az összkép alapján válik értelmezhetővé.

IRODALOMJEGYZÉK

- Äyväri, A. – Möller, K. (2008): Understanding relational and network capabilities – a critical review. 24th IMP-conference in Uppsala, Sweden, Source: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=6862 2017.10.19.
- Chakraborty, S. – Dobrzykowski, D. (2013): Supply Chain Practices for Complexity in Healthcare: A Service-Dominant Logic View. *The IUP Journal of Supply Chain Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 53–75.
- Dyer, J. H. – Singh, H. (1998): The relational view: Cooperate strategy and sources of interorganisational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 660–679.
- Gemünden, H. G. – Ritter, T. – Walter, A. (1997): *Relationships and Networks in International Markets*. Pergamon, UK.
- Ghodeswar, B. M. – Vaidyanathan, J. (2007): Organisational Adoption of Medical Technology in Healthcare Sector. *Journal of Services Research*, Vol. 7, No. 2, pp. 57–81.
- Gulati, R. (1999): Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 5, pp. 397–420.
- Håkansson, H. – Olsen, P. I. (2012): Innovations in the health care and construction industries in light of new global interaction patterns and local dependencies, working paper, 28th IMP-conference Rome, Italy in 2012. Source: <https://www.impgroup.org/uploads/papers/7890.pdf> 2017.10.13.
- Håkansson, H. – Ford, D. – Gadde, K. E. – Snehota, I. – Waluszewski, A. (2009): *Business in Networks*. John Wiley & Sons Ltd. Chichester.

- Håkansson, H. – Snehota, I. (1995): Developing relationships in business networks. International Thomson Business Press, London. Source: <https://www.impgroup.org/uploads/books/0-415-11570-1.pdf> 2017.09.25
- Håkansson, H. – Waluszewski, A (2002): Managing Technological Development. IKEA, the environment and technology. Routledge, London. Source: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781134450350> 2017.10.10.
- Håkansson, H. – Waluszewski, A. (2012): Knowledge and innovation in Business and Industry. The importance of using others. Routledge, London and New York.
- Havila, V. – Medlin, C. J. (2012): Ending competence in business closure. Industrial Marketing Management, Vol. 41, No. 3, pp. 413–420. Source: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850111000745> 2017.11.10.
- Holmlund, M. (1997): Perceived quality in business relationships. Helsingfors, Handelshögskolan, Dissertation, Verlag Helsingfors, Köln.
- Huikkola, T. – Ylimäki, J. – Kohtamäki, M. (2012): The relational capabilities of R&D collaboration, 28th IMP-conference in Rome, Italy. Source: <http://impgroup.org/uploads/papers/7859.pdf> 2017.09.25.
- Johansen, R. E. – Ford, D. (2006): Interaction capability development of smaller suppliers in relationship with larger customers. Industrial Marketing Management, Vol. 35, No. 3, pp. 1 002–1 015.
- Kale, P. – Dyer, J. H. – Singh, H. (2002): Alliance Capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. Strategic Management Journal, Vol. 23, pp. 747–767.
- Kincses Gy. (2010): Az egészségipar társadalmi és nemzetgazdasági jelentőség. IME, Vol. 9, No. 5, június.
- Knight, L. – Harland, C. – Walker, H. – Sutton, R. (2001): Competence requirements for managing supply in interorganisational networks. 17th IMP-conference in Oslo, Norway. Source: <http://impgroup.org/uploads/papers/214.pdf> 2017.10.10.
- Knight, L. – Harland, C. – Walker, H. – Sutton, R. (2005): Competence requirements for managing supply in interorganizational networks. Journal of Public Procurement, Vol. 5, No. 2, pp. 210–234.
- Launberg, A. (2011): Commercializing Academic Research Results: When a University wants to Further Innovation. 27th IMP-conference in Glasgow, Scotland in 2011. Source: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7652.pdf> 2017.11.02.
- Lavie, D. (2006): The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of The Resource-Based View. Academy of Management Review, Vol. 31, No. 3, pp. 638–658.
- McGrath, H. (2008): Developing a Relational Capability Construct for SME Network Marketing Using Cases and Evidence from Irish and Finnish SMEs. Waterford Institute of Technology.

- Mitrega, M. – Forkmann, S. – Ramos, C. – Henneberg, S. C. (2012): „Networking capability in business relationships – Concept and scale development.” *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, No. 5, pp. 739–751.
- Möller, K. (2006): Role of competences in creating customer value: A value creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 8, pp. 913–924.
- Möller, K. K. – Halinen, A. (1999): Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, No. 5, pp. 413–427.
- O’Toole, T. – McGrath, H. (2008): Implementing a Relational Capability Framework through an SME Network. 24th IMP-conference in Uppsala, Sweden. Source: <http://impgroup.org/uploads/papers/6736.pdf> 2017.09.20.
- Pavlou, P. A. – El Sawy, O. A. (2011): Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, Vol. 42, No. 1, pp. 239–273.
- Ritter, T. – Geersbro, J. (2010): Antecedents of Customer Relationship Termination. 26th IMP-conference in Budapest, Hungary, Source: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=7455 2017.09.20.
- Ritter, T. – Geersbro, J. (2011): Organisational relationship termination competence: A conceptualization and an empirical test. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 6, pp. 988–993.
- Ritter, T. – Wilkinson, I. F. – Johnston, W. J. (2002): Measuring network competence: some international evidence, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 2–3, pp. 119–138.
- Ritter, T. (1999): The Networking Company, Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively. *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, No. 5, pp. 467–479.
- Roseira, C. – Brito, C. – Ford, D. (2013): Network pictures and supplier management: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42., No. 2, pp. 234–247. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/71069/2/51224.pdf> 2017.11.03.
- Rosta, M (2012): NPM – avagy innováció a közszolgáltatásban. In: Hámori, B – Szabó, K. (szerk.) (2012): *Innovációs Verseny, Esélyek és Korlátok*. Budapest: Aula Kiadó, pp. 367–397.
- Sanches, R. (2004): Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 5, pp. 518–532.
- Van Bockhaven, W. – Matthyssens, P. (2012): Between Policy and Management: Pathways and Drivers to Mobilize Stakeholders for Shared Value Creation in Healthcare. 28th IMP-conference in Rome, Italy. Source: www.impgroup.org/uploads/papers/7820.pdf 2017.09.20.
- Vesalainen, J. – Hakala, H. (2014): Strategic capability architecture: The role of network capability. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 6, pp. 938–950.
- Vilmányi, M. – Hetesi, E. (2017): A kapcsolati képességek hatása az üzleti kapcsolatok eredményességére. *Marketing és Menedzsment* LI. (EMOK különszám), pp. 63–74.

Virta, A. – Tähtinen, J. (2012): States Of An Episodic Drug Treatment Relationship. 28th IMP-conference in Rome, Italy. Source: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7969.pdf> 2017.10.10.

Wagrell, S. (2011): Achieving Innovation in Healthcare: The Public Quasi-Market Paradox. 27th IMP-conference in Glasgow, Scotland, Source: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7793.pdf> 2017.10.10.

A SPORTOLÓK MUNKAERŐPIACI MOZGÁSAINAK ELEMZÉSE

MODELLING OF FOOTBALL PLAYERS' LABOUR MARKET

FÚRÉSZ DIÁNA IVETT

PhD hallgató

Egészségtudományi Doktori Iskola

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Közgazdaságtan és Ökonometria Intézet

furesz.diana@tkk.pte.hu

Absztrakt

Közismert, hogy a sportvállalkozások költségvetésének jelentős hányadát teszik ki az átigazolásokból származó bevételek, illetve kiadások. Hipotézisünk értelmében nem a legmagasabb átigazolási díjjal rendelkező játékosok értékesítése jelenti a vállalkozás profitjának forrását, hanem olyan tényezők, mint a piaci aktivitás, a nagy ritkasági értékkel bíró szereplők megszerzése, illetve a presztízs. Empirikus vizsgálatunkban felrajzoltuk az 50 leggazdagabb európai futball klub egymás közötti tranzakciójára vonatkozó hálózatot és ennek alapján számszerűsítettük az arra vonatkozó legfontosabb mutatókat (bejövő- és kimenő fokszám, centralitás). A klubokra vonatkozó hálózati jellemzők és profitabilitás közötti kapcsolatot vizsgáló idősor-modellek segítségével megállapítottuk, hogy mely topcsapatok tekinthetők az átigazolások gazdasági szempontból vett „nyerteseinek”. A várakozásokkal ellentétben nem feltétlenül a trófeaszerezésben legeredményesebb egyesületek érik el a profitot az átigazolási piacon.

Kulcsszavak: sportgazdaság, átigazolási hálózatok, sportvállalkozások profitabilitása, statisztikai elemzések, idősormodellezés

Abstract

It is a fact, that the substantial part of sports firms' budget comes from revenue and expenditure of transfers. Our hypothesis is that the main source of profit of sports clubs derives not from the sales of players with the highest transfer fee, but from the activity in the transfer market, acquiring the most valuable players or prestige of the club.

This research is based on empirical transfer data of the 50 major soccer teams which have significant role for the last 12 years in Europe. We drew the transfer-network of 50 clubs and quantified the most relevant indices (indegree, outdegree, betweenness-centrality).

Using time series models for analysing connections between the club's network properties and their profitability, we determined those teams that are financial winners of transfer market. Contrary to the expectations, clubs with the best sport performance in the field do not necessarily realise profits in the transfer market.

Keywords: Sports economics, Transfer-network, Profitability of sports firms, Statistical analysis, Time series analysis

1. BEVEZETÉS

Köszönhetően a sport évtizedek óta tartó folyamatos térnyerésének, valamint napjainkra gyakorlatilag önálló iparágként fejlődésének, a sporthoz kapcsolódó gazdasági kutatások is egyre inkább felértékelődnek. Számos kérdés közül mindenképpen kiemelendő a legfontosabb erőforrás (mely egyben a legnagyobb érték is), a humán tőke, vagyis maga a sportoló különböző aspektusokból történő vizsgálata.

A sport egyik legfontosabb mozgatórugója a versengés, mely a hivatásos szférában a sportbéli sikereken túl a gazdasági eredményességet is jelenti. A hangsúly természetesen a sporteredményen van (nemzeti és nemzetközi szereplés), hiszen elsősorban az itt elért sikerek vonják maguk után a gazdasági növekedést is. Az eredményesség tartós fenntartása érdekében a klubok komoly erőfeszítést fejtenek ki a lehető legjobb játékosállomány kialakítása érdekében, melynek célja nem csupán saját csapatuk erősítése, hanem egyben az ellenfelek gyengítése is.

Tekintettel arra, hogy a professzionális sport világában működő egyesületek mögött általában egy gazdasági társaság áll, feltételezhetően a jelentős értéket képviselő sportoló megtartása, eladása vagy vétele a legfontosabb üzleti kérdés.

A téma aktualitását elsősorban az elmúlt két évtizedben az európai labdarúgásban lezajlott folyamatok szolgáltatják. Köszönhetően a szabályozásban történt gyökeres változtatásoknak (pl. Bosman-szabály), az európai labdarúgás munkaerőpiacát jellemző nemzetközi mobilitás

drasztikusan növekedett. A külföldön szereplő játékosok száma Európán belül (egyharmada az összes játékoszámnak) az elmúlt években messze meghaladja a teljes (általános) munkaerőpiacot jellemző arányt, ahol a külföldiek mindösszesen pár százalékát teszik ki a munkaerőnek (Szymanski, 2014).

Kutatásunkban az európai labdarúgás 50 topcsapatán keresztül vizsgáljuk az elmúlt 10 szezonban történt munkaerőpiaci vándorlásokat.

Hipotézisünk szerint azon egyesületek, melyek a humán erőforrással kapcsolatos tranzakciókra nagy hangsúlyt fektetnek (vagyis a játékospiacon aktívak) jobb gazdasági eredményt érnek el, ugyanis a sportolókkal történő „gazdálkodásban” rejlik a klubok egyik legnagyobb lehetősége.

Több, az átigazolásokkal foglalkozó kutató felismerte már a hálózatelemzés nyújtotta lehetőségek alkalmazhatóságát e témában (Kapanova, 2012; Lee et al., 2015), mely elsősorban a játékospiacon zajló mozgások szemléltetése volt. Előbbieknél mélyebb kutatást végzett Liu et al. (2016) a hálózatelemzés és az átigazolások kapcsolatáról. Elemzésünkben szintén gazdasági aspektusból vizsgáltuk a játékospiaci mozgásokat, melyhez a leíró statisztikai elemzéseken kívül a hálózatelemzés eszköztárából is merítettünk.

2. ADATOK ÉS EREDMÉNYEK

Vizsgálatunk során a legjelentősebb európai labdarúgó bajnokságok (angol, francia, német, olasz, spanyol, török és orosz), 50 – általunk kiválasztott – csapatának (továbbiakban Top50) elmúlt 10 szezonját elemeztük az átigazolások tekintetében. Az említett bajnokságokban – a 2005/06 és 2016/17-es idény között – 3850 olyan tranzakció zajlott le, mely során tényleges játékos adás-vétel történt. Nem számoltunk tehát mindazon átigazolásokkal, melyek során kölcsönadási-szerződés és -díj melletti, valamint (élő szerződés hiányában) ellentételezés nélküli csapatváltásokra került sor. Az elmúlt 10 szezon során a megnevezett 50 topcsapat több mint 23,5 milliárd euro értékben vásárolt, illetve adott el játékosokat (Az adatok a www.transfermarkt.com oldalról származnak. Köszönetet mondok Kehl Dániel kollégámnak az adatok összegyűjtésében nyújtott segítségével.).

A játékospiacon lezajlott összes tranzakciót 15 kvantitatív változóval jellemeztük, korrelációanalízissel vizsgáltuk a közöttük meglévő kapcsolatokat annak érdekében, hogy igazoljuk kiinduló hipotézisünket, mely szerint az átigazolási aktivitás gazdasági hasznot eredményez.

Elemzésünkhöz továbbá felhasználtunk a hálózatelemzésben alkalmazott főbb mutatószámokat is. A fontosabb kapcsolatszorossági értékeket tartalmazza a következő táblázat.

1. táblázat: Korrelációs-mátrix, külön jelölve az erős kapcsolatok (vagyis a 0,7-es abszolút értéket meghaladó mutatóval jellemezhető kapcsolatok)

	kifok	bev_transzf	befok	kiad_transzf	prof_transzf	transzf_díj	transzf_akt	kifok-befok
kifok	1							
bev_transzf	0,718	1						
befok	0,724	0,561	1					
kiad_transzf	0,433	0,718	0,399	1				
prof_transzf	-0,092	-0,286	-0,155	-0,872	1			
transzf_díj	0,567	0,870	0,485	0,968	-0,721	1		
transzf_akt	0,917	0,682	0,939	0,447	-0,136	0,563	1	
kifok-befok	0,191	0,079	-0,538	-0,038	0,109	0,001	-0,217	1

Forrás: saját szerkesztés

A Top50 csapatai között az elmúlt 10 szezonban lezajlott tranzakciókat figyelembe véve az alábbi változók között vizsgáltuk a korrelációs kapcsolatokat:

- kifok (angolul: outdegree) a hálózatelemzésben alkalmazott (individuális szintű) mutató, mely az egyes csapatok által értékesített játékosok számát jelenti
- bev_transzf: a csapatok játékosértékesítésből származó bevétele
- befok (angolul: indegree): szintén a hálózatelemzésből ismert mutató, mely az egyes klubok által vásárolt játékosok számát mutatja
- kiad_transzf: a csapatok játékosvásárlásra fordított összege
- prof_transzf: a játékos-eladásokból és vásárlásokból származó haszon
- transzf_díj: az egyes csapatokat jellemző játékos-adás-vételre fordított összeg.
- transzf_akt: az adott klub által lebonyolított összes tranzakció száma (transzfer-aktivitás)
- kifok-befok: az értékesített, illetve vásárolt sportolók számának különbsége

A kapott korrelációs-együtthatókból azt láthatjuk, hogy várakozásainkkal ellentétben csak gyenge, illetve negatív irányú kapcsolat (-0,136) mutatható ki a transzferpiaci aktivitás (tranzakciók), illetve az ebből származó profit (prof_transzf) között. Mindez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a játékospiacon aktív klubok jellemzően veszteséges játékospiaci-egyenleggel zárnak az elmúlt 10 szezont figyelembe véve.

Még ennél is érdekesebb képet mutat a transzferek összértéke (transzf_díj) és az ezekből származó nyereség (prof_transzf) között fennálló erős, de ellentétes irányú korreláció (-0,721), melyet úgy értelmezhetünk, hogy a nagy értékű játékosokkal kereskedő klubok jellemzően veszteséget könyvelhetnek el a transzferpiacon. Vagyis kijelenthetjük, hogy a drága játékosok megvételére képes egyesületek (sztárklubok) a sportbéli eredményesség és reklám miatt még olyan áron is vásárolnak sztárokat, hogy vállalják az eladásuk után keletkezett veszteséget is. Ezzel szemben a kisebb költségvetésű klubok – lehetőségeikből adódóan – elsősorban a tehetséges, még olcsóbb játékosokat vásárolják meg, akiket később már kész, jobb játékosként jelentős haszonnal értékesíthetnek tovább sztáregyesületekhez.

Jól szemlélteti mindezt a következő táblázat, melyben a transzferekből származó profit-rangsort láthatjuk.

2. táblázat: Az első, ill. utolsó 10 klub a tranzakciókból származó profitok rangsorán

rangs	csapat	prof_transzf	rangs	csapat	prof_transzf
1	Udinese	201 461 000	41	AFC Sunderland	-220 895 000
2	FC Sevilla	122 900 000	42	FC Liverpool	-274 385 000
3	Espanol	67 300 000	43	Bayern Munich	-321 650 000
4	OGC Nizza	51 950 000	44	Juventus	-340 390 000
5	VFB Stuttgart	50 280 000	45	FC Chelsea	-379 080 000
6	Werder Bremen	43 440 000	46	FC Barcelona	-525 180 000
7	FC Villarreal	43 335 000	47	Real Madrid	-525 900 000
8	FC Getafe	33 230 000	48	Manchester United	-544 760 000
9	FC Valencia	26 080 000	49	PSG	-580 500 000
10	CSKA-Moscow	25 325 000	50	Manchester City	-1 036 270 000

Forrás: saját szerkesztés

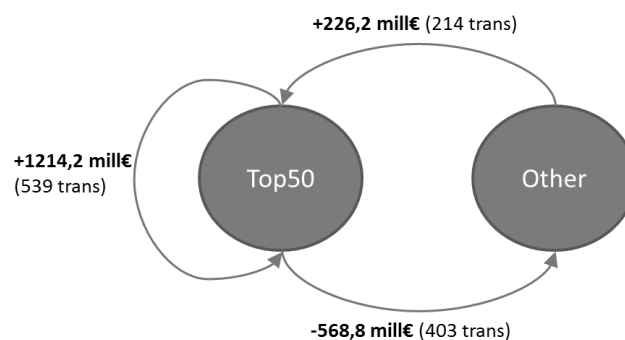
A kapott eredmények híven tükrözik az 1. táblázatban számított korrelációt, azaz a transzferek értéke, valamint a belőlük származó profit között fennálló erős negatív kapcsolatot, vagyis könnyen belátható, hogy a játékospiacon profitot jellemzően a kisebb csapatok realizálnak,

míg a rangsor végén található sztárklubok egyértelműen veszteségesek. Természetesen az elmúlt évek átigazolásait böngészve akad azért arra is példa, amikor egy sztár csapat hatalmas nyereséget tud realizálni egy-egy adás-vételen. Elég csak a Manchester United-et említeni, amely 2003-ban 19 millió euroért megvásárolta Cristiano Ronaldo-t az FC Porto csapatától, majd 6 esztendővel később 94 millió euroért értékesítette tovább a Real Madrid csapatának.

Az átigazolások hálózatában vizsgált mindösszesen 3 850 tranzakcióból 1 156 olyan esetet találtunk, ahol a játékos egynél többször váltott klubot, ezért esetükben egyedileg is meg lehet vizsgálni a játékos-transzfer pénzügyi eredményét. (Csak a példa kedvéért: Fernando Torres a 2007/08-as szezonban az Atletico Madridból a Top50 csapathoz tartozó FC Liverpoolhoz igazolt, az átigazolási összeg 38 millió € volt, majd a Liverpoolból a 2010/11-es szezonban az FC Chelsea-hez került, a vételár 58,5 millió € volt. Ebből következően pusztán ennek az egy játékosnak az adás-vételén az FC Liverpool 20,5 millió € nyereséget realizált.)

Az elemzésbe bevont 1 156 átigazolás egyenlegét az alábbi ábrán szemléltethetjük (az előbb említett Liverpool-i vétel és eladás egyenlege a bal oldali nyíllal reprezentált 1 214,2 millió euros egyenlegben jelenik meg):

1. ábra: Egyedi játékos-transzfer egyenleg



Forrás: saját szerkesztés

Az ábra teljes mértékben alátámasztja korábbi megállapításainkat: a játékos-transzfereknek sajátos evolúciója van, melynek lépései:

1. a kiscsapatok pozitív gazdasági eredménnyel (haszonnal) értékesítik a játékosokat a Top50 klubnak;

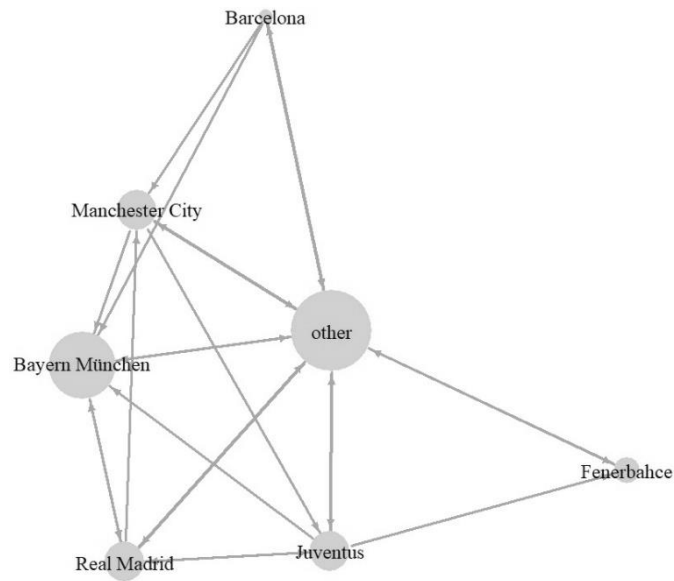
2. mindaddig, amíg a játékosok még magas értéket képviselnek és ezért kereslet mutatkozik irányukba a Top50 egy másik csapata irányából, addig a játékost értékesítő nagycsapat is képes profitálni az átigazoláson;
3. végül a vélelmezhetően kiöregedett, vagy sérüléssel bajlódó játékos a Top50-ből átigazol valamelyik kisebb csapatba, ám ezen a „nagycsapat” már veszteséget realizál.

Vizsgálatunk nyilvánvalóan nem teljes körű, hiszen az 50 kiemelt csapatot érintő tranzakciókon kívül a további adás-vételekről nincs a profitabilitás beazonosítására alkalmas információnk, ám az eredmények olyan egyértelműek, hogy kiinduló hipotézisünket igazoltnak tekinthetjük.

Elemzésünk második felében a sportolói munkaerőpiacot egyes, a hálózatelemzésből ismeretes főbb mutatószámok segítségével jellemezzük. A hálózati szereplőket leíró egyik fő mutató az egyént a többi szereplővel összekötő kapcsolatainak száma, melyet az adott hálózati pont fokának nevezünk (degree). Irányított gráfok esetén külön beszélhetünk a vizsgált pont befokáról (in-degree), valamint kifokáról (out-degree), mely mutatószámok az adott szereplőhöz érkező, valamint a tőle induló relációkat különbözteti meg (*Sebestyén, 2011*). Szemléltetésképpen tekintsünk meg egy 6, véletlenszerűen kiválasztott csapatból álló hálózatot (2. ábra).

Láthatjuk, hogy a hálózat szereplői nem azonos fontossággal bírnak: míg a Juventus esetén a be- és kifok egyaránt 5, vagyis valamennyi, a hálózatban szereplő csapatnak értékesített, illetve vásárolt játékosokat, addig a Fenerbahce csak 2 csapatnak adott el játékosokat.

2. ábra: Illusztratív hálózat



Forrás: saját szerkesztés

A fok-mutatók felhasználásával – vagyis az egyes csapatok által vásárolt, illetve értékesített játékosok – képeztük mind az 50 klub rangsorát, mely rangsorokban az első 10 csapat egyéni mutatóit tartalmazzák az alábbi táblázatok.

3. táblázat: A csapatok által vásárolt játékosok száma

rangsz	csapat	befok
1	Udinese	91
2	Juventus	86
3	AS Roma	85
4	Napoli	76
5	Fiorentine	75
6	Manchester City	72
7	AFC Sunderland	72
8	Inter	70
9	Torino	69
10	Galatasaray	65

Forrás: saját szerkesztés

Fenti táblázatból kiderül, hogy a legtöbb játékost vásárló klubok rangsorát egyértelműen olasz klubok uralják, miközben spanyol és német csapatot egyáltalán nem is találunk (talán meglepő az a tény, hogy a sztárklubokhoz képest jóval szerényebb költségvetésű Udinese vásárolta a legtöbb játékost). A befok mutató vizsgálatunk szempontjából azért jelentős, mert

egy hálózatban az egyedi szereplő szintjén mindez megegyezik a legegyszerűbb presztízsmutatóval, vagyis esetünkben az olasz csapatok a legvonzóbbak a játékosok számára. Mindezen állításon nem változtat az a tény, hogy súlyozottan vizsgálva a kérdést – vagyis az átigazolási díjakat figyelembe véve – már jelentős változást tapasztalnánk, vagyis az olasz klubok dominanciája helyett, nem meglepő módon már sokkal inkább a sztárklubok vezetnek a rangsort (4. táblázat).

4. táblázat: A csapatok játékosvásárlásra fordított összege

rangszer	csapat	transzf_díj
1	Manchester City	1 338 745 000
2	Real Madrid	1 041 100 000
3	Manchester United	937 380 000
4	FC Chelsea	931 500 000
5	FC Barcelona	884 670 000
6	FC Liverpool	845 935 000
7	Juventus	809 830 000
8	PSG	752 550 000
9	Tottenham Hots.	707 100 000
10	Inter	654 525 000

Forrás: saját szerkesztés

Az értékesített játékosok számát is figyelembe véve az olaszok meghatározó piaci aktivitása továbbra is megmarad, vagyis a legtehetősebb csapatok – a vásárlásokhoz hasonlóan – az eladásokban sincsenek az élen (5. táblázat).

5. táblázat: A csapatok játékosvásárlásra fordított összege

rangszer	csapat	kifok
1	Juventus	83
2	AS Roma	71
3	Tottenham Hots.	69
4	Inter	63
5	Udinese	62
6	VFB Stuttgart	59
7	FC Liverpool	58
8	AC Milan	52
9	Sevilla FC	52
10	Fiorentina	50

Forrás: saját szerkesztés

A presztízs-mutatón kívül meghatározhatjuk még az ún. közöttiség-centralitást (betweenness-centrality), mely a hálózat központi szereplőit mutatja meg, vagyis abból indul ki, hogy igazán azoknak a szereplőknek van hatalma, akik sok más szereplő között helyezkednek el (azaz képesek kontrollálni a kapcsolati hálóban áramló erőforrásokat) (Galambosné Tiszberger, 2015). Ezen mutató felhasználásával tehát esetünkben megkaphatjuk azokat az egyesületeket, melyek az európai játékospiac elsődleges közvetítőinek (brókerek) számítanak (6. táblázat).

6. táblázat: A csapatok közvetítői aktivitásából képzett rangsor

rangsor	csapat	köz_centr
1	Manchester City	62,93
2	FC Chelsea	57,98
3	FC Liverpool	56,15
4	FC Sevilla	53,04
5	Real Madrid	48,71
6	Juventus	47,65
7	Tottenham Hots.	42,42
8	Bayern Munich	42,28
9	Athletico Madrid	38,34
10	Manch. United	38,32

Forrás: saját szerkesztés

Fenti táblázatból látható, hogy a korábbi eredményekkel ellentétben már sokkal inkább a sztáregyesületek töltik be a játékospiac közvetítői szerepét. A Manchester City vezető helye nem meglepő azok után, hogy az egyik legnagyobb presztízsű csapatnak számít (kifok) Európában – vagyis a játékosok előszeretettel igazolnak ide – valószínűsíthetően legnagyobb mértékben köszönhetően annak, hogy 2008 óta a világ egyik leggazdagabb arab sejkje tulajdonolja, aki az utóbbi években hatalmas pénzt áldozott a játékosállományra. A csapat presztízsét tovább növeli az is, hogy sikerült a világ egyik legjobb edzőjeként számon tartott Guardiola-t szerződtetnie 2 évvel ezelőtt. A rangsort vizsgálva szembetűnő, hogy a 10-es lista felét angol egyesületek alkotják, mely egyértelműen arra utal, hogy ők irányítják az európai labdarúgópiacot. Ennek oka pénzügyi, hiszen a Premier League Európa legértékesebb bajnokságának számít, ami azt jelenti, hogy a televízió-közvetítésekből, marketing-, illetve merchandising tevékenységekből befolyó hatalmas összegből a csapatok nagymértékben részesülnek. Egyrészt ezen bevételnek, másrészt pedig a nagy arányú külföldi

tulajdonosoknak köszönhető tehát az angol klubok meghatározó szerepe az európai játékospiacon.

Eddigi vizsgálataink teljes egészében az átigazolási piacon történt folyamatokat, illetve ezek hatásait elemezte, fókuszálva elsősorban a transferekből származó profit és az aktivitás közötti kapcsolatra. Annak érdekében, hogy a sportvállalkozások munkaerőpiaci viselkedésének gazdasági helyzetükre gyakorolt hatásait is vizsgáljuk, véletlenszerűen kiválasztottunk 20 csapatot a Top50-ből. Ezen csapatok profitabilitásának proxy-jaként meghatároztuk az elmúlt 5 szezon bevételeinek átlagos relatív változását, majd – tekintettel a kis elemszáma, korrelációs együtthatók helyett – Spearman-féle rangkorrelációs együtthatókat számoltunk ezen profitabilitási proxy, valamint a piaci aktivitás és transzferből származó profit között. (Kézenfekvő lenne a profitabilitást valamilyen vállalkezési eredmény kategóriával (üzleti eredmény, bruttó vagy nettó profit) jellemezni, de a szakirodalom egyöntetű vélekedése az, hogy ezek a számviteli mutatók rendkívül ország-specifikusak, ezáltal összeurópai összehasonlításra alkalmatlanok. Ebből kiindulva maradtunk az egyértelműen definiált árbevétel mutatónál.)

A kapott rangkorrelációs együtthatókat tartalmazza a 7. táblázat.

(A klubok elmúlt öt éves bevételeire vonatkozó adatok a „Deloitte Money League” (<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>) elemzéseiből származnak.)

7. táblázat: Profitabilitás és a transzfer-aktivitás kapcsolata

	transzf_akt	átl_rel_vált	prof_transzf
transzf_akt	1		
átl_rel_vált	0,307	1	
prof_transzf	0,248	0,016	1

Forrás: saját szerkesztés

A rangkorrelációs együtthatók mátrixát vizsgálva szembeötlő, hogy a két profitabilitási mutató gyakorlatilag független egymástól, miközben mindkét mutató szignifikáns, bár gyenge kapcsolatban áll a transzfer aktivitással. Ennek alapján vélelmezhetjük, hogy a játékos-átigazolások száma közvetve és közvetlenül is befolyásolja a cégek eredményességét. Abból,

hogy az árbevétel-változásra a transzfer-aktivitásnak nagyobb hatása van, mint az átigazolásokból származó profitra, arra következtethetünk, hogy a top klubok az éljátékosokra elsősorban költséget okozó humán erőforrásként tekintenek, és nem, mint hosszú távú befektetés. Érdekes további kutatási kérdés lehet, hogy a legdrágább játékosok (akik a korábban írtak szerint sok esetben végül transzfer-veszteséget okoznak) képesek-e a merchandising-bevételek jelentős növekedésével ellensúlyozni ezt a veszteséget.

3. ÖSSZEGZÉS

Vizsgálatom eredményeképpen tehát kimutatható, hogy a játékos-transzferből származó gazdasági eredmény nem függ az értékesített játékosok mennyiségétől (egyébiránt a vásárolt játékosok számától sem). Mindebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a csapatok profitabilitását az átigazolási piacon egyértelműen 1-1 szerencsés, vagy hozzáértő vásárlás határozza meg (mely a játékos későbbi továbbadásánál haszonként realizálódik).

Kijelenthető továbbá, hogy a játékospiac igazán jelentős üzletei csak abban az esetben származnak az 50 topcsapat egymás közötti játékosmozgásaiból, amikor egy nagy sztárt még pályája csúcán tovább értékesítenek. Ellenkező esetben még a (korábban) legértékesebb játékosok eladásán sem realizálható jelentős nyereség, vélelmezhetően azért, mert ezekben az esetekben a magas eladási árat viszonylag magas vételár előzte meg. Ezzel szemben a szerényebb költségvetéssel rendelkező csapatok célja olyan játékosokat találni, akikből nagy eséllyel később jelentős nyereségre tehetnek szert.

Az elmúlt 10 szezon európai labdarúgásának átigazolási tranzakcióit vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a sztárklubok játékospolitikáját az azonnali sportsiker és marketingből származó bevételek növelésének igénye határozzák meg. Ennek megfelelően képesek és hajlandóak nagyon magas árú játékosokat leigazolni, akiktől általában már csak akkor válnak meg, amikor pótolhatók, vagyis – ebből következően – a legtöbb esetben már csupán alacsonyabb áron értékesíthetők. A kisebb egyesületeknek – ettől eltérően – elsődleges játékospiaci motivációja a minél jobb befektetés, hiszen az ő esetükben az egyes tranzakciókon realizált nyereség lehetőséget teremt az értékesebb játékosok megszerzésére.

Elemzésünk alapján kimondható, hogy a sztárjátékosok esetében a klubok átigazolási politikáját nem az adott játékoson realizált eredmény, hanem az általa generált presztízstöbblet, illetve az ebből fakadó merchandising-bevétel növekedés motiválja.

IRODALOMJEGYZÉK

- Galambosné Tiszberger M. (2015): A hálózatkutatás módszertani vizsgálati lehetőségei – szakirodalmi összefoglalás. Irodalomkutatás eredményei. Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Kapanova, K. (2012): Football transfers looked from a social network analyses perspective. Source: <https://docs.google.com/file/d/0B-oMeTFIoljVNkJOc25JbFpjSkk/edit> 2017.12.16.
- Lee, S. – Hong, I. – Jung, W. S. (2015): A Network Approach to the Transfer Market of European Football Leagues. *New Physics: Sae Mulli*, Vol. 65, No.4, pp. 402–409.
- Liu, X. – Liu, Y. L. – Lu, X. H. – Wang, Q. X. – Wang, T. X. (2016): The Anatomy of the Global Football Player Transfer Network: Club Functionalities versus Network Properties Source: <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0156504> 2017.12.17.
- Sebestyén T. (2011): Hálózatelemzés a tudástranszferek vizsgálatában – régiók közötti tudáshálózatok struktúrájának alakulása Európában. *Statisztikai Szemle*, Vol. 89, No. 6, pp. 667–697.
- Szymanski, S. (2014): On the BALL. European soccer’s success can be credited, in part, to the liberalization of the players’ market. But what will the future bring? *Finance and Development*, Vol. 3, pp. 26–28.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A kutatás az Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program, az EFOP-3.6.2-16-2017-003: „Sport- Rekreációs- és Egészséggazdasági Kooperációs Kutatóhálózat létrehozása” című projektjének támogatásával készült.

A VEZETÉSFEJLESZTÉS, MINT A CIVIL SZERVEZETEK SZERVEZETFEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGÉNEK VIZSGÁLATA – EGY VERSENYKÉPESSÉGI KUTATÁSON BELÜL

MANAGEMENT DEVELOPMENT AS AN OPPORTUNITY FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF NGOS – UNDER A RESEARCH ON COMPETITIVENESS

DUCZON ÁRPÁD

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Gazdálkodástani Doktori Iskola

arpad@duczon.hu

Absztrakt

Jelen tanulmány keretében céloom – egy nagyobb térségre kiterjedő települési versenyképességi kutatáson belül – a civil szervezetek versenyképességének vizsgálata, különös tekintettel azok szervezetfejlesztési lehetőségeire. A civil társadalmon belül a civil szervezetek versenyképességi tényezőinek a működési mechanizmusa, a vezetési és irányítási funkció, a működtetési menedzsment modell és a vezetésfejlesztés vizsgálata képezi ezen tanulmányom központi elemét.

A civil szervezet vezetésfejlesztése lehetőség ad a hatékony tevékenység-koordináció kialakítására egy adott helyi közösségen belül, melynek révén az adott szervezet versenyképessége nő. Ezen folyamat megvalósítása, fejlesztése és erősítése a helyi civil szervezet sikerének egyik záloga lehet. A civil szervezet működésének és folyamatainak feltárása, helyes újraértelmezése, koordinációs szabályok kialakítása, adaptálása és a szükséges visszacsatolások alkotják a civil szervezeti vezetésfejlesztés alapköveit, melyek az alábbiak: a, Tevékenységi folyamatok feltérképezése, leírása; b, Irányítási, koordinációs szabályok kialakítása és fejlesztése; c, Irányítási, koordinációs szabályok alkalmazása, monitorozása (szükség esetén korrekció); d, Esetmegbeszélés, szupervízió, képzés.

Kulcsszavak: civil szervezet, versenyképesség, vezetésfejlesztés, szervezetfejlesztés, területfejlesztés, irányítás

Abstract

In the present study, I intend to examine the competitiveness of Non-governmental organizations (NGO), with special regards to the field of organizational development opportunities, within the context of a study on the competitiveness of settlements in a relatively large region. Within the framework of civil societies, this study is primarily focusing on the factors of competitiveness and operational mechanism of civil organizations, the management and control function, the operation management model and management development. The management development of an NGO provides an opportunity to coordinate activities effectively within a local community, whereby the competitive edge of the organization concerned will increase. The implementation, development and strengthening of this process can be one of the keys to the success of a local NGO. The exploration, the correct re-interpretation, the development and adaptation of the coordination rules and the necessary feedbacks form the cornerstones of the management development of NGO-s, which include the following: a) Mapping and describing the activity processes; b) Development and establishment of management and coordination rules; c) Applying and monitoring (and if necessary, correcting) management and coordination rules; d) Case Discussion, Supervision, Training.

Keywords: Non-governmental organisation (NGO), Competitiveness, Competitive edge, Management development, Organization development, Regional development, Management

1. A CIVIL SZFÉRA BEMUTATÁSA

1.1. Civil szervezetek és a versenyképesség kapcsolata

Egy település versenyképességét több tényező határozza meg. Befolyásolja a helyi infrastruktúra, a helyi közlekedési viszonyok és lehetőségek, a helyi gazdaság állapota, a helyi ipar, a mezőgazdaság helyzete és fejlettsége, termelékenység, és ehhez hasonlóan a humán szektor. Valamint fontos szerepet kap a meglévő oktatási, szellemi tőke és az ehhez kapcsolódó diplomások aránya. Ezeken a viszonylag jól számszerűsíthető tényezőkön kívül a helyi civil szektor, a helyi civil szervezetek és azoknak az aktivitása is jelentősen befolyásolja egy adott település, illetve egy adott mikro térség gazdasági versenyképességét. A

versenyképesség növelése és megtartása azon múlik, hogy a térségben jelenlevő egyes állami, valamint for- és nonprofit szereplők hogyan képesek bevonzni, hatékonyan alkalmazni és megtartani a szaktudást biztosító szakértőket. Egy szakértő jelenléte, és az általa biztosított szaktudás jelenléte már nem magától értetődő, a szaktudás mobilizációjából is következik annak jelentős felértékelődése. Mindezekből következően is fontos a szervezeten belüli szaktudás menedzselése. (Dobrai – Farkas, 2014)

A 2017-től 2020-ig tartó kutatás keretében megvizsgálom a településen belül az adott civil szervezetek helyét, szerepét, lehetőségeit. Megpróbálom feltárni, hogy egy adott civil szervezet milyen mértékben és módon képes befolyásolni egy település előmenetelét, fejlettségét vagy éppen az adott helyi gazdasági, társadalmi problémákat miképpen tudja befolyásolni. Jelen tanulmány keretében a civil szervezeti aktivitást elsősorban a helyi gazdaság szempontjából, mint hozzáadott értéket vizsgáljuk. Különösen azokat a tevékenységeket, amiben a szervezet részben foglalkoztat, részben termelő tevékenységet végez, részben valamilyen hiányzó foglalkoztatást pótol, vagy éppen eddig még nem létező szolgáltatást alakít ki és nyújt a település lakosai számára.

Tekintettel arra, hogy a „gazdaságban és a társadalomban számos olyan megoldandó feladat, probléma merül fel, melyet az állami vagy a gazdasági szektor nem tud, vagy nem akar felvállalni. Ezeknek a megoldására Magyarországon is a civil szektor szervezetei vállalkoznak, jelentőségük, szerepük egyre fontosabb.” (Pierog–Szabados, 2015, 35)

Mindezzel arányosan megnövekszik a civil szektor szereplőinek felelőssége, valamint megnövekednek a szektorral szembeni elvárások is. A megnőtt elvárások következménye a civil szervezetek szükségszerű *professzionizációja*. (Dobrai – Farkas, 2014) Jelen tanulmány *professzionizáció* definíciója a Dobrai által is alkalmazott meghatározás, „mely szerint a professzionizáció a professzionálissá válás folyamata, azaz alkalmassá válás szakmailag magas színvonalú, nem amatőr, szakértői, mesteri ellátására mind a szervezettel kapcsolatos feladatoknak, mind a belső és külső szolgáltatásoknak.” (Dobrai, 2017, 393) Lényeges, hogy a *professzionizáció* hatása egy nonprofit szervezet minden *funkcionális területét* érinti, amelynek eredménye – a forprofit szervezetek analógiájára – a teljesítményorientáltság, a szervezetek közti hálózatok képződése és a *szervezeti kompetenciák* folyamatos fejlesztése. (Dobrai – Farkas, 2014) A fenti megközelítés szerint a szervezet professzionizációja

közvetlen hatással van a szervezet eredményességére, és így az adott település versenyképességére is, ahol a tevékenységét kifejti.

Ahogy a nonprofit szervezetek egyre fontosabb szerepet játszanak a társadalomban, egyre kritikusabb lesz számukra az eredményes teljesítmény. Ezért a nonprofit szervezetek vezetői növekvő érdeklődést mutatnak olyan menedzsment gyakorlatok és alapelvek iránt, amelyek segítenek nekik a kiemelkedő teljesítményű szervezet létrehozásában, szakmai színvonaluk emelésében. *(Dobrai, 2017, 393)*

1.2. Civil szervezet fogalma és szerepe, definíciós nehézségek

Anheier és Salamon (1992) arra hívták fel a figyelmet, hogy a civil szektorhoz tartozó szervezetek definiálása, azok osztályozása problematikus, mivel az osztályozás alapját jelentő meghatározások (célkitűzés, tevékenységi kör, célcsoport, jogi forma) száma nagy, továbbá ezen meghatározások sok esetben átmenetet is képeznek, például eltérő jogi formával lehetséges ugyanazon célkitűzés és tevékenységi kör végzése. A civil szervezetek működését az egyes nemzetek jogszabályai eltérően szabályozzák, amely tény rávilágít arra, hogy a nemzetközi környezetben történő összehasonlítás még összetettebb feladatot jelent a szektor vizsgálatát illetően.

A formális szervezeti struktúrát alapvetően a jogszabályi környezet határozza meg: a 2011. évi CLXXV., az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról szóló törvényben rendelkezik az Országgyűlés a civil szervezetekről, amelyben elismeri, hogy:

- „ az emberek önkéntes összefogása nélkülözhetetlen Magyarország fejlődéséhez,
- a civil szervezetek a társadalom alapvető egységei, amelyek folyamatosan hozzájárulnak közös értékeink mindennapi megvalósulásához,
- az egyesülési szabadság érvényesülése, valamint
- a civil szervezetek működési alapjainak megteremtése,
- társadalmilag hasznos és közösségteremtő tevékenységük elismerése,
- közérdekű, illetve közhasznú tevékenységük támogatása (...)” kiemelt jelentőséggel bír.

A törvény értelmében civil szervezetnek minősül a civil társaság, a Magyarországon nyilvántartásba vett egyesület, valamint az alapítvány (amely nem közalapítvány és nem pártalapítvány).

A KSH - illeszkedve a hazai jogszabályi meghatározáshoz - a következő definíciót adja: „a klasszikus civilek közé tartoznak a magánalapítványok, illetve az egyesületek, szövetségek; nonprofit vállalkozásoknak nevezzük a nonprofit gazdasági társaságokat, valamint idesoroljuk az előbbiekhöz képest elenyésző gazdasági súlyú, a kormányzati, önkormányzati alapítású – jobbára közfeladat ellátására, támogatására szakosodott – közalapítványokat is. A nonprofit szervezetek harmadik csoportját az érdekképviseltek (köztestületek, munkaadói, munkavállalói és szakmai szervezetek) alkotják.” *(A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői, 2016, 2018, 1)*

Bartal Anna Mária definíciója szerint a civil szervezetek „állampolgári kezdeményezésre létrejött, önkéntes alapon működő szervezetek. Azok az állampolgári kezdeményezések tartoznak ide, amelyekben a polgárok önkéntesen vesznek részt érdekeik és értékeik megjelenítése, védelme érdekében, ezen kezdeményezések az államtól elkülönülve, autonóm módon működnek.” *(Bartal, 2005, 7)*

A civil szektor szereplői megkülönböztethetőek az alapján is, hogy mekkora területen végzik tevékenységeiket, így lehet beszélni országos szervezetekről, vagy helyi érdekelttségű szervezetekről. Azonban ha a hatékonyságukat akarjuk megnézni, elmondható, hogy minél kisebb területen látják el magukra vállalt feladataikat, annál hatékonyabban tudják ezt megtenni. *(Bullain – Csanády, 2008)* Különös tekintettel a helyi érdekelttségű civil szervezetekről mondható el, hogy „többnyire jóval kapacitásuk hatékonysága alatt működnek.” *(Pierog – Szabados, 2015, 41)*

A KSH 2016. évi településstatisztikai adatai alapján 61 616 nonprofit szervezet, valamint 54 015 civil szervezet működött hazánkban az adott évben, amely csökkenő értékeket mutat az előző évi adatokhoz képest. 2015-ben 62 152 nonprofit szervezet és 54 401 civil szervezet került bejegyzésre.

A hazai civil szervezetek működésének egyik fontos tényezője az állammal való kapcsolata. Ez a kapcsolat minden szervezet esetében összetett és bonyolult, hiszen egyik oldalról az állam határozza meg a civil szervezetek működésének jogi és gazdasági kereteit, valamint ellenőrzi

ezek betartását, emellett pedig szabályozással és támogatáspolitikával befolyásolja is a civil szervezetek tevékenységét. (Benedek – Scsaurszki, 2008) Fentiek elsősorban annak a következményei, hogy a „klasszikus civil szervezetek esetében az állami támogatás mértéke még mindig meghatározó, a bevételek majd harmadát teszik ki, és valamelyest alacsonyabb a magántámogatások jelentősége [...]”. (Pierog – Szabados, 2015, 40)

A KSH 2018-ban készített összefoglalója alapján az állami támogatások aránya 38% volt a civil szervezetek esetében, amíg a magántámogatások 26%-ot, az alaptevékenységből származó bevételek 26%-ot, a gazdálkodási bevételek 8%-ot és az egyéb bevételek 2%-ot tettek ki. (A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői, 2016, 2018, 3) A tendencia rávilágíthat arra, hogy az állami támogatások magasabb aránya kevésbé ösztönzi a civil szervezetek vezetőit az üzleti műveletekből származó bevételeik növelésére. Mindezek következménye, hogy a vállalkozói gondolkodásmód elsajátítása sem lesz mértékadó azon szervezetek esetében, akik nagyobb mértékben függenek az állami támogatásoktól. (Dobrai – Farkas, 2014)

1.3. Önkormányzat és a civil szervezet kapcsolata

Alapvetően elmondható, hogy az önkormányzatok érdeke a civil szervezetekkel való együttműködés, mert adott esetben az önkormányzatoknak és a különböző szervezeteknek a céljai megegyeznek, tehát magától értetődő az együttműködés lehetősége. (Vojnovics, 2008) A szektoron belüli és a szektorok közötti együttműködések elősegítik a hálózatok kialakítását és azok fenntartását a szervezetek és intézmények között. A szakmai együttműködések által kommunikációs csatornák és tanulási platformok jönnek létre, tehát az együttműködések hozzájárulnak a szektorok professzionalizálódásához. (Dobrai, 2017) A civil szervezetek professzionalizálódása és a hálózatok által létrejövő együttműködések szoros kapcsolatban állnak egymással, mivel a kapcsolati hálók felerősítik az információs potenciált, amely jelentősen befolyásolja a professzionális döntéshozatalt. (Kákai, 2009)

Az együttműködések további előnye, hogy esetlegesen olyan szolgáltatások biztosítását vállalhatja át egy helyi civil szervezet az önkormányzattól, amelyet kötelező lenne biztosítani a településen törvényi kötelezettségéből adódóan az önkormányzatnak, ilyenek például kulturális szolgáltatások. Az átvállalással kissé tehermentesíthető az önkormányzat, így a fölszabadult forrásokat olyan szolgáltatások biztosítására tudja fordítani, amelyeket a

jogszabályok kizárólag az önkormányzatok feladat-ellátási körébe sorolnak. *(Bullain – Csanády, 2008)* Az is előfordulhat azonban, hogy olyan szolgáltatást nyújt egy szervezet, amelynek biztosítására nincs törvényi kötelezettség, azonban igény van a közösségen belül rá, és ez további tehermentesítést jelent a közösséget irányító önkormányzat számára, ilyenek lehetnek például a hagyományőrző rendezvények.

Amennyiben ezek a kooperációk megvalósulnak, akkor annak az anyagi tehermentesítésen és forrás-felszabaduláson túl egyéb jelentős előnyei is lehetnek. Ilyen például, hogy javul a közhangulat, mert a kooperáció szükségszerűen a megválasztott vezetők és a civilek kommunikációjával jár. Kákai rávilágít arra az összefüggésre, hogy a civil szerveződések kiemelt jelentőséggel rendelkeznek helyi szinten, mivel ezek egyértelműen „jelzik a lokális társadalom aktivitását, annak főbb érdeklődési és kötődési pontjait, másrészt érzékeltetik a lakosság fogékonyságát, támogatási képességét a nem gazdasági szférák iránt.” *(Kákai, 2015, 615)* Továbbá az együttműködés javítja a szakmai döntéshozatalt is, mert a külső szakemberek bevonásával új szakmai irányvonalak jelölhetőek ki a rendelkezési folyamatokba. Ezek hosszútávon a helyi vezetés legitimitációját és a közösség, tehát a község presztízs növekedését eredményezik. *(Bullain – Csanády, 2008)*

1.4. Civil szervezetek vezetési feladatai

A civil szervezetek települési versenyképességen belül betöltött szerepének elemzéséhez szükséges megvizsgálni a civil szervezetek létrejöttének, működtetésének célját is. Álláspontom szerint a civil szervezetek többsége helyi, lokális célra, helybeli eszme, célkitűzés megvalósítására jött létre. Általában e civil szervezetek a küldetésüket is lokálisan fogalmazzák meg.

A szervezetek tevékenységeiket sok esetben – sajnos – ad hoc jelleggel végzik, tehát a célkitűzéseikkel összhangban olyan tevékenységet végeznek, amelyre tudnak forrást biztosítani. A tudatosabb tervezés alkalmazása ezt a fajta ad hoc jelleget hivatott felszámolni.

A tervezés és a stratégiák kidolgozása, azok folyamatos felülvizsgálata tulajdonképpen annak belátása, hogy a nonprofit szervezeteknek is egy változó jogszabályi, gazdasági és társadalmi környezetben kell működniük. A külső változások generálják a szervezeti struktúra folyamatos fejlesztését, amelyet az ellátott tevékenységek professzionálisabbá tételével tudnak a

szervezetek megvalósítani. A nonprofit szervezetek átveszik azokat a modelleket, amelyeket a prosperáló forprofit szervezetek alkalmaznak, ebből következően folyamatosan csökken a különbség a for- és nonprofit szervezetek között. *(Dobrai, 2017)* Pierog-Szabados megfogalmazása szerint a civil szféra aktivitása állandó jelleggel mozgásban van, ennek a dinamizmusnak az egyik jele a for- és nonprofit szervezetek közti különbségek csökkenése is. *(Pierog – Szabados, 2015)*

2. VEZETÉSFEJLESZTÉS A CIVIL SZERVEZETBEN

2.1. A tevékenységi folyamatok feltérképezése

A civil szervezetekkel kapcsolatosan is kijelenthető az az általános megállapítás, hogy élő, organikus rendszerek, amelyeket a tartósan fennálló komplex kapcsolati hálózatok működtetnek. A kapcsolati hálók dinamikáját az érdektől vezérelt írott vagy íratlan szerződések határozzák meg. *(Bullain, 1998)* „A működés függvénye a kapcsolati háló sűrűsége. A ritka kapcsolati hálóval rendelkező szervezetek esetén a szervezetek érzéketlenek a finanszírozásra, sűrű kapcsolati hálóval rendelkező szervezetek esetében nagyobb függés mutatkozik az állami és önkormányzati, valamint az alaptevékenység díjbevételétől.” *(Pierog – Szabados, 2015, 39)*

Bullain véleménye szerint a civil szervezetet létrehozó és működtető tevékenységeket, munkafolyamatokat és tényezőket önmagukból, de izoláltan érdemes vizsgálni. Bullain az alábbi tevékenységeket, munkafolyamatokat és tényezőket különíti el:

1. Az identitás határozza meg a szervezet azonosságtudatát, önképét, amely a működés során a kifelé közvetített üzenetekben is folyamatosan jelen van. Nyilvánvalóan a kifelé közvetített üzeneteket megelőzi egy befelé irányuló, összetartó folyamat, amely által egyáltalán létrejöhet a szervezet. Az identitást egyébiránt a szervezetet alkotó egyének motivációinak összessége definiálja. Ha például nem motiváltak az egyének közösségként működni, abban az esetben identitásukat sem lesznek sem egyénileg, sem közösségileg definiálni. Az identitás két „legfőbb összetevője a küldetés (misszió), azaz a szervezetet vezérlő célrendszer és a szervezeti kultúra, azaz a szervezetben meglévő, és akarva-akaratlanul is megnyilvánuló alapfeltevések, értékek.” *(Bullain, 1998, 2)* Az adott civil

szervezetek tevékenységének meghatározása egyben egy önazonosság keresés is, hogy az adott közösség tagjai értelmezni tudják, hogy milyen alapvető társadalmi célkitűzés mellett jönnek létre és kívánnak működni.

2. A stratégia lényegében a minden időtávra kiterjedő tervezést, és az egyes tevékenységek ütemezését jelöli.
3. Az emberi tényező az adott szervezetet meghatározó formális (alkalmazottak, megbízottak) és informális kapcsolatokat, kommunikációs csatornákat jelöli; valamint ezeknek a formális és informális kapcsolatoknak a minőségét javító tevékenységeket (esetmegbeszélés, szupervízió, csapatépítés).
4. A struktúrák és eljárások gyakorlatilag a szervezetet alkotó formális, alapszabályban, vagy alapító okiratban rögzített egységeket jelölik (közgyűlés, elnökség, felügyelő bizottság). Továbbá a struktúrák és eljárások adnak elvi szinten keretet a szervezet napi szintű működésének, biztosítják a megfogalmazott misszió és a kidolgozott stratégia megvalósíthatóságát.
5. A működtetés „biztosítja a szervezet gyakorlati, napi működését, folyamatosságát és rugalmasságát. Ide tartozik az adományszervezés és a pénzügyi vezetés, azaz a pénzügyi/anyagi források előteremtése és felügyelete [...], valamint az irodai adminisztráció.” (Bullain, 1998, 2)
6. „Az irányítás és a vezetés (menedzsment) feladata a részterületek összefogása és koordinálása, a folyamatos és eredményes működés biztosítása.” (Bullain, 1998, 2)

A vezetés- és szervezetfejlesztés szempontjából nem elhanyagolható módszertani tényező, hogy milyen szemléletmód határozza meg az adott szervezet vezetési stílusát, működésmódjának struktúráját. A civil szektorral szemben megfogalmazott társadalmi elvárás, miszerint annak demokratikus és konszenzuskereső működésmódra kell törekednie, a gyakorlati megvalósítás során nehézségekbe ütközik. A non-profit szervezeten belüli hierarchia kialakítása szükségszerű, ez elősegítheti a transzparens szervezeti struktúra kialakítását. „Fontos különbséget tenni a struktúra és a vezetési stílus között. A struktúra lehet hierarchikus, de a vezetési stílus ettől függetlenül demokratikus, és ez igaz fordítva is: mellérendelt struktúrában sem ritka az autoriter vezető.” (Bullain, 1998, 7) A legfontosabb kérdés, hogy melyik alternatíva eredményezhet versenyelőnyt, avagy versenyhátrányt egy

adott szervezet számára? Elmondható, hogy mindkettő működésmód eredményezhet versenyelőnyt, illetve versenyhátrányt attól függően, hogy az adott szervezet éppen milyen munkafázisban van: tervezés, avagy a konkrét tevékenységek megvalósítása.

A hierarchikus struktúra demokratikus vezetési stílussal inkább alkalmazható egy egyenletes működésmód mellett a tervezés fázisában. Azonban ez a fajta megközelítésmód nem számol a projektszemlélet által megkövetelt kifelé irányuló flexibilitással, proaktivitással, vagy a hirtelen felmerülő kérdésekre adott gyors válaszadási kényszerrel. Az egyes döntéshelyzetekben egyszerűen nincs mindig idő demokratikus diskurzusok lefolytatására. A döntés meghozatalához szükséges információk nem állnak, avagy nem állhatnak a rendelkezésére minden egyes tag számára. A késleltetett döntéshozatal eredménye ezekben az esetekben akár veszélyeztetheti az adott projekt megvalósíthatóságát, szakmai-, avagy anyagi kár keletkezhet, tehát a szervezet versenyhátrányba kerül. A hierarchikus struktúra és demokratikus vezetésmód versenyelőnye abban rejlik, hogy egy kiegyensúlyozottabb, lassabb munkafázisban kidolgozottabb stratégiákat alkothatnak a vezetők, és demokratikus döntés eredményeként hozott célokat fogalmazhatnak meg.

A mellérendelt szervezeti struktúra autoriter vezetéssel mindenképp előnyt jelenthet abban az esetben, ha szakszerű és gyors döntést kell hozni. Előnyt jelenthet a vezető számonkérése esetén is, mert a mellérendelt struktúra azt feltételezi, hogy a vezetőség mellett például működik egy határozott felügyelő bizottság, aki ellenőríz és adott esetben felelősségre vonja a vezetőséget. „A dinamikus heterogén környezetnek köszönhetően a civil szervezetek esetében is jellemző a gyors döntéshozatali kényszer. A szervezet jellegének és a környezeti hatásoknak köszönhetően a civil szervezetek esetében leginkább az egyéni vezetői döntések a jellemzőek. Mivel ezek a szervezetek demokratikus struktúrák, ez a döntési gyakorlat ellentétben van a civilek természetével.” (Pierog – Szabados, 2015, 43)

Egy kiegyensúlyozottabb munkafázisban az autoriter vezetés fentebb felsorolt előnyei inkább értelmezhetőek versenyhátrányként, mivel a tervezés során a szűk körben koncentrálódó döntéshozatal inkább eredményez egy befelé irányuló inflexibilitást, nélkülözi a kooperáción alapuló stratégiák és célok kidolgozását.

„A nonprofit szervezetek hosszú távon hatékony működésének egyik alapvető akadálya, hogy a belső kommunikáció, az elszámoltatás (felelősség), a munkaszervezés és a munkavégzéssel

kapcsolatos más kérdések alapvetően szabályozatlanul, illetve íratlan szabályok alapján történnek.” (Bullain, 1998, 10) A szervezeti struktúrában belül sok esetben anomália áll fenn a formális és informális részstruktúrák tekintetében: például az alapszabályban rögzített elnökségi ülések inkább informális megbeszélések a szervezet vezetői között, azonban nem dokumentáltak. Ez a kérdéskör vezet az irányítási koordinációs szabályok kialakításához, amelyben megfigyelhető egy jelentős szemléletváltás, tekintettel arra, hogy a korábbi gyakorlatoktól eltérően, mostanára hangsúlyossá váltak a koordinációban olyan funkciók, mint az *elszámolás*, a *teljesítményértékelés*, avagy a *veszély-és kárelhárítás*. Tulajdonképpen a koordinációhoz kapcsolódó egyes funkciók szétválasztása nem is lehetséges, mert azok egymásra épülnek. A szemléletváltás inkább az egyes funkciók közti hangsúlyeltolódásokat jelöli. (Pierog – Szabados, 2015)

2.2. Az irányítási koordinációs szabályok kialakítása

Fontos, hogy bármilyen működő szervezetben, legyen az gazdasági, társadalmi célú vagy állami szervezet, egyértelmű feladatkörök meghatározására van szükség. Sok esetben a helyi párhuzamosságok megszüntetése is nélkülözhetetlen, mert a párhuzamosságok csökkentik a versenyképességet.

Bullain az alábbi rendszereket különíti el egymástól, amelyek kiépítése növeli egy szervezet hatékony munkavégzését, tehát biztosítja versenyelőnyt: a) belső információs rendszer, b) adminisztrációs és archiválási rendszer, c) számviteli rendszer, d) infó-kommunikációs rendszer, e) dotációs és adományozási rendszer, f) személyzeti rendszer, g) értékelési és felelősségi rendszer. „Nem mindegy, mikor, és milyen szervezeti környezetben épülnek ki e rendszerek. Előbb-utóbb minden szervezet elér fejlődésének egy olyan szakaszába, amikor ezek (egy részének) kiépítése nélkül működésképtelenné válna.” (Bullain, 1998, 11)

A fenti rendszerek külön-külön történő fejlesztése is kihatással van a szervezet egészére. A fejlesztés tervezésen alapul és minden esetben egy „felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza a szervezeti folyamatokba való tervszerű beavatkozás útján.” (Dobrai, 2017, 395)

2.3. Az esetmegbeszélés, szupervízió, képzés

Mindhárom tevékenység fejleszti az adott civil szervezet működését, a vezetés hatékonyságát, végső soron a szervezet versenyképességét. Így célszerű mindhárom tevékenységet külön-külön megvizsgálni hatékonysága, jellege szerint.

Képzés

Minden civil szervezet tevékenysége javítható, ahogy a gazdasági szervezetek tevékenységét számokban, eredményekben lehet mérni, úgy a civil szervezetek tevékenységét is lehet vizsgálni elért eredményekben, foglalkoztatottakban vagy éppen szociális rászorultak kiszolgálásában. Ahogy egy gazdasági szervezet vagy egy önkormányzati személynél kötelező a folyamatos képzés, önképzés, továbbképzés, ugyanúgy a civil szervezetek esetén is fontos a képzésekre fordított figyelem. Képezni kell az adott civil szervezet vezetőit, de emellett az adott önkénteseket, civil aktivistákat is. A tapasztalat azt mutatja, hogy azok a projektek, társadalmi akciók lesznek igazán sikeresek, ahol az adott szervezet képzést valósít meg a szervezet vezetői, illetve aktivistái részére. A képzések tematikája a szervezet vezetésének számos területére kiterjedhet, mint például a folyamattervezés, folyamatoptimalizálás, sztenderdizálás, szabályalkotási folyamatok, vagy az időterv készítése.

Azonban a „nonprofit szervezet egyik alapelve, hogy pénzeszközeinek csak minimális részét fordítja saját működésére. Állandó pénzügyi küzdelmet jelent számára, hogy a legtöbb adományozó csak projekteket támogat, működési költséget nem.” (Bullain, 1998, 15) Ebből fogalmazható meg az úgynevezett szervezetfejlesztési paradoxon. A fenti költséghatékonysági alapelvből kiindulva, ha egy szervezet csak minimális pénzeszközt fordíthat saját működtetésére, mert tevékenységeinek megvalósítása a cél, akkor nem tud szervezetfejlesztési kiadásokat sem finanszírozni, amely hosszú távon befolyásolja a megvalósuló tevékenységek minőségét. Ez negatív hatással van a szervezetek professzionalizációjára, amely Dobrai és Farkas szerint új szakaszba lépett az által, hogy hangsúlyossá vált a szervezetek működtetői, vezetői számára a képzéseken, tréningeken való részvétel. (Dobrai-Farkas, 2014)

Esetmegbeszélés

Az esetszembeszélés lényege informális körben egy adott témakör, esemény, vagy akció közös feldolgozása, értelmezése. Az esetszembeszélés során a szervezet vezetői, munkavállalói és aktivistái a praktikus esetszemvezetési kérdésekkel foglalkoznak. Az esetszembeszélések már rövidtávon is kihatnak a szervezet stratégiájára és a megvalósítandó tevékenységek minőségére. Lényeges, hogy a tapasztalatok minél jobban beépüljenek a szervezet napi működésébe. Az esetszembeszélés során könnyebb a sikertelenség, illetve a hibás eredmények okait feltárni, azokat közösen feldolgozni és kijavítani. Az esetszembeszélés elsősorban az adott szervezeten belül, külön mediátor vagy külső segítség nélkül alkalmazható. Költséghatékonyság szempontjából a legkedvezőbb eszköz. Az esetszembeszélés versenyképessége a gyors visszacsatolásban, illetve a költséghatékonyságban rejlik.

Szupervízió

Szupervízió során egy külső, független szakértő vizsgálja az adott szervezet hatékonyságát, eredményességét, működési modelljét. A szupervízió keretén belül tanácsadás is történhet az adott szervezet működésével kapcsolatosan. Hatékony eszköz, viszont költséges módszer. A szupervízió célja a segítő tevékenységet végző személyek mentális védelme és szakmai kompetenciájuk fejlesztése. A szupervízió fókuszában a szakmai személyiség áll, ami azt jelenti, hogy a személyiségfejlesztés a szakmai kontextus keretei között zajlik.

Magyarországban 2012. július 1. óta Civil Információs Centrumok (CIC) működnek, amelyek a fővárosban, valamint minden megyében megtalálhatók. Elsődleges feladatuk a tanácsra, segítségre szoruló, vagy informálódni vágyó civil szervezetek képviselőinek, munkatársainak segítése. Emellett feladatukat képezi a civil szervezetek működésének szakmai támogatása, fenntarthatóságuk erősítése, valamint az állami támogatások szabályszerű felhasználásának elősegítése is. A CIC létrehozása „abból a felismerésből fakad, hogy a szektor esendőbb és erőtlenebb, mint akár a piac, akár az állam szférája. (Pierog-Szabados, 2015:40) A CIC szervezetek egyfajta szupervízióval, mentorálással megbízott intézmények.

A CIC-ek főbb feladatait képezi a segítségnyújtás a civil szervezetek számára az adminisztratív kötelezettségek teljesítéséhez, illetve tájékoztatás biztosítása a támogatási lehetőségekről, pályázati kiírásokról. Mindezek ellenére a „helyi segítő, tanácsadó szolgálatot teljesítő civil szervezetek, segítségüket sokan még mindig nem ismerik fel. Sőt, a szervezetek komoly

részének egyáltalán nincs tudomása semmiféle támogatási lehetőségről.” (Pierog-Szabados, 2015)

A fenti módszerek alkalmazása és bevezetése a civil szervezet versenyképességét javítja. Az új megoldások bevezetése ugyanis tanulási kényszert is jelent a nonprofitok számára, elősegíti ezáltal a kapacitásfejlesztést. (Dobrai-Farkas, 2013:28)

3. ÖSSZEGRÉS

A fentiek alapján látható, hogy egy civil szervezet versenyképességére, napi működésére nagymértékben hatással van saját belső folyamatainak, működési modelljének ismerete, illetve feltárása. Ezen működési mechanizmus megismerése és tudatosítása, szabályrendszerbe való foglalása hozzájárul a civil szervezet eredményességéhez. Az eredményesség, versenyképesség nem képesség, hanem készség, amely mindig fejleszthető az esetmegbeszélés, a szupervízió, vagy különféle képzések keretében.

A civil szervezetek – amennyiben képesek végrehajtani a fenti szervezetfejlesztést és saját működésüket szabályozni – az adott településen képesek akcelerátorként működni és mérhető, valamint nem mérhető, de minőségi hozzáadott értéket produkálni. Álláspontom szerint mindez fordítva is igaz, a települések eredményessége korlátozottabb, amennyiben nem enged teret, sőt nem támogatja a helyi civil kezdeményezéseket, intézményesített csoportosulásokat. A tanulmányban vizsgált célkitűzés – azaz a települési versenyképesség növekedése – akkor valósulhat meg a leghatékonyabban, ha az adott civil szervezet él a vezetésfejlesztés eszközeivel, valamint képes tevékenységét és céljait a helyi társadalom, a helyi közigazgatás és a helyi gazdasági szereplők érdekeivel összhangba hozni.

IRODALOM

Anheir, H. K. – Salamon, L. M. (1992): In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification. Baltimore: The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.

A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői – 2016 – Statisztikai tükör. Budapest: KSH, Forrás: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit16.pdf> 2018.03.20.

A társadalmi haladást mérő mutatószámrendszerhez kapcsolódó metaleírások. Budapest: KSH, Forrás: <https://www.ksh.hu/thm/meta.pdf> 2018.01.15.

Baranya Megye Területfejlesztési Konceptiója – Helyzetértékelő Munkarész 2013. Pécs: Baranya Megyei Önkormányzati Hivatal, Forrás: www.baranya.hu 2018.03.20.

Baranya Megyei Területfejlesztési Konceptió – Javaslattevési Fázis 2014. Forrás: www.baranya.hu 2018.03.20.

Bartal A. M. (2005): Nonprofit elméletek, modellek, trendek. Budapest: Századvég.

Benedek G. – Scsaurszki T. (2008): Mi és ők? A civil szervezetek és az állam kapcsolata Magyarországon. Tokyo: The Sasakawa Peace Foundation/ The Sasakawa Central Europe Fund.

Bullain N. (1998): A nonprofit szervezet, mint működő intézmény. In: Török M. – Vince K. (szerk.): Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára. Budapest: Nonprofit Információs és Oktató Központ Alapítvány.

Civil Információs Portál – Civil szervezetek. Forrás: <http://civil.info.hu/civil-szervezetek> 2017.12.22.

Dobrai K. – Farkas F. (2014): Szervezetfejlesztés és Professzionizáció a nonprofit szektor szervezeteiben. Marketing & Menedzsment, Vol. 48, No. 4, pp. 38–51.

Dobrai K. (2017): A szervezetfejlesztés szerepe a nonprofit szektor szervezeteinek professzionizációjában. In: Vilmányi M. – Kazár K. (szerk.): Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban. Szeged: SZTE Gazdaságtudományi Kar, pp. 391–407.

Helyi Esélyegyenlőségi Program 2013-2018. Abaliget Község Önkormányzata. Forrás: www.abaliget.hu 2018.03.20.

Hoffman I. (2011): A helyi önkormányzatok szerepe a személyes jellegű szociális szolgáltatások megszervezésében. Esély, Vol. 22, pp. 35–63.

Kákai L. (2009): Civil kapcsolati viszonyok. Civil szemle, Vol. 6, No. 4, pp. 111–133.

Kákai L. (2015): Nonprofit szervezetek területi és gazdasági súlya a gazdasági válság után. Területi statisztika, Vol. 55, No. 6, pp. 614–635.

Nárai M. (2008): A nonprofit szervezetek helye és szerepe a helyi társadalmak életében – A nyugat-dunántúli nonprofit szektor helyzetfeltárása – Doktori Értekezés Tézisei. Győr-Budapest. Kézirat.

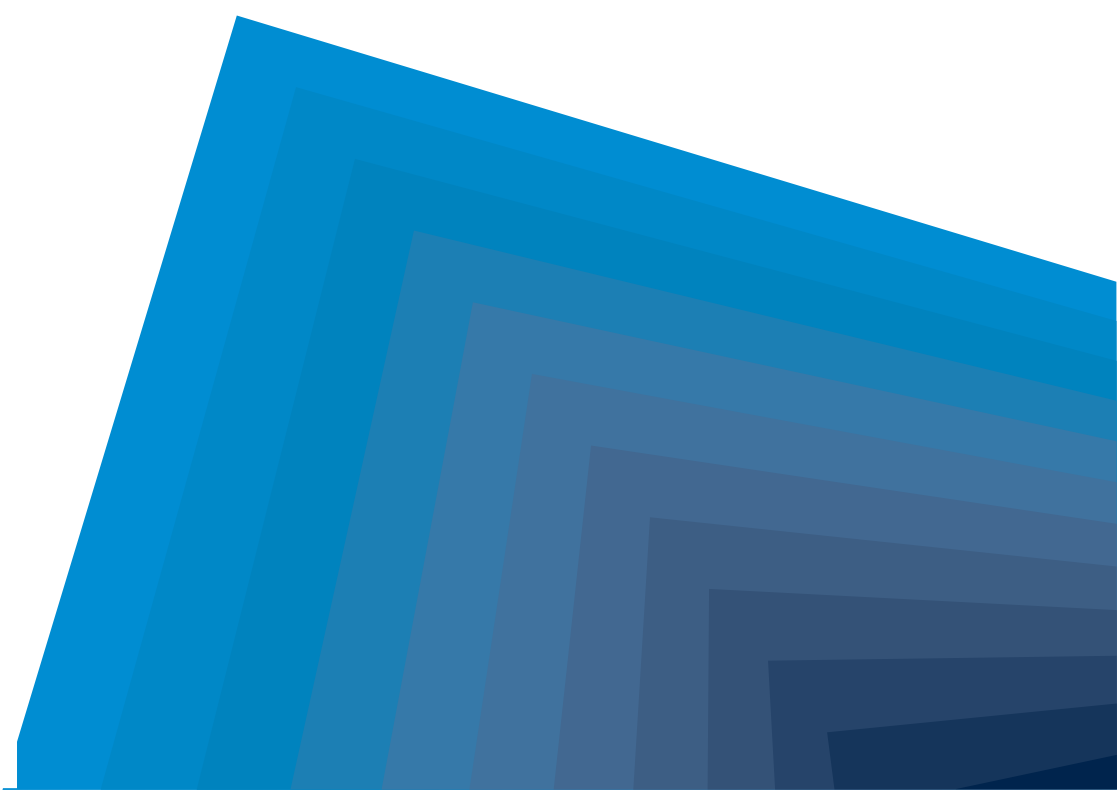
Pierog A. – Szabados Gy. N. (2015): Civil szervezetek vezetési szempontból. Vezetéstudomány, Vol. 46, No. 2, pp. 35–46.

Vojnovics J. (2008): Együttműködés szolgáltatók, civil szervezetek, a helyi közösség formális és informális csoportjaival. Budapest: Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet

2011. évi CLXXV törvény - Az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról

2011. évi CLXXXIX. Törvény - Magyarország helyi önkormányzatairól

IX. Szekció – Session IX.



FASHION BRAND ZARA AS AN EXAMPLE OF EXCELLENCE IN STRATEGIC MANAGEMENT

SARAH BONA
PhD Candidate
University of Pécs
Faculty of Business and Economics
bonau.sarah@pte.hu

Abstract

The aim of this outline is to illustrate how a revolutionary strategy and business model can build a successful organisation that sets industry standards. Zara, leading brand of Spanish apparel conglomerate Inditex and the world's largest clothing retailer, is exemplary for extraordinary strategic management. With the use of theoretical models, this conceptual paper illustrates how Zara developed and maintained a competitive advantage by rigorously implementing an innovative corporate strategy based on integrating knowledge management, change management, human resource management and leadership into a wholesome strategy. Specifically, this outline presents models on business strategy and operations management, on IT management, and on advertising and branding strategy, and discusses how the theory is implemented at Zara. The analysis shows that Zara's strategy builds on a long-term vision designed to create value by combining capabilities, technology, information management, and strong relationships with suppliers and customers. Its founder Amancio Ortega serves as an example of visionary leadership that is praised globally. The organisation has become a reference point not only for its unique strategy but also because its leaders thought in the long term and designed and optimized operations in line with the strategy. Leaders can learn from this case study how rigorously implementing management theory, and taking risks, can build an organisation that sets new industry standards.

Keywords: Strategic management, Fast fashion, Zara, Quick response

"At Zara, most of the products you see in stores didn't exist three weeks earlier..."

...not even as sketches.”

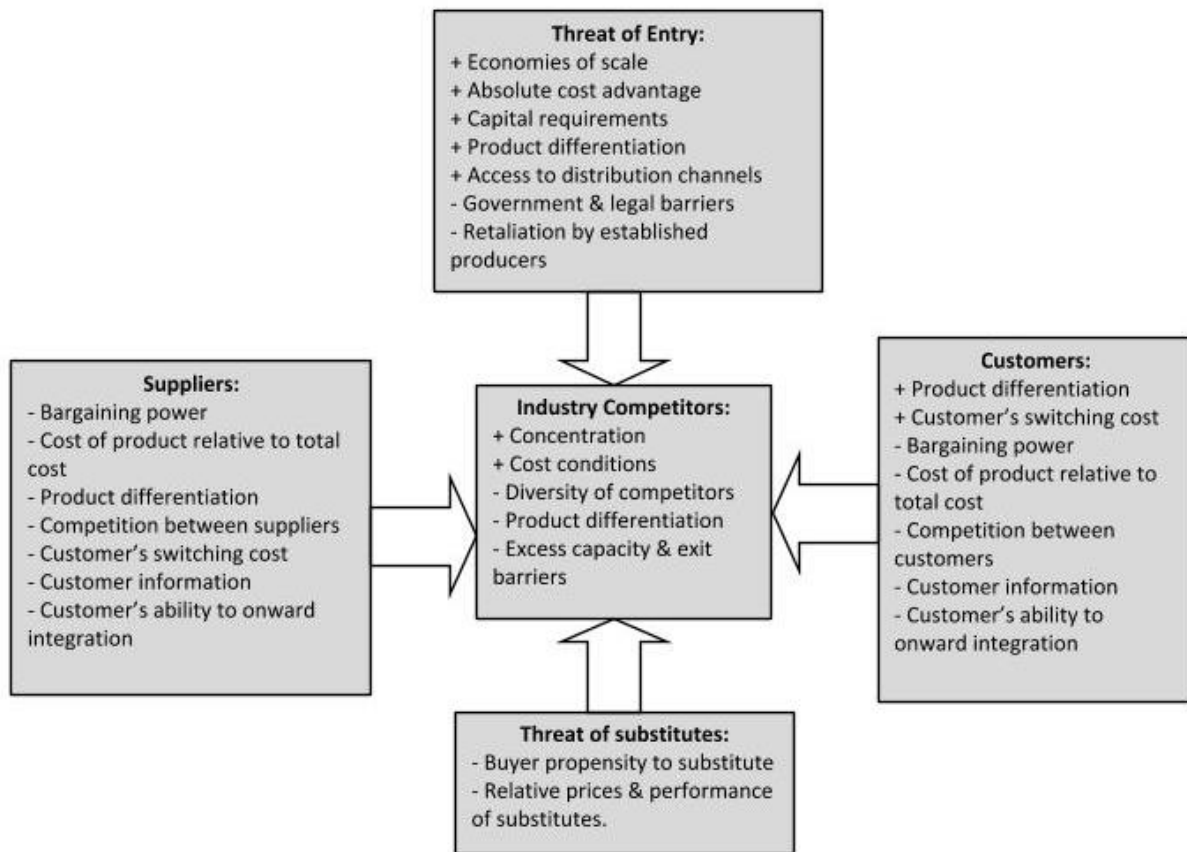
James Surowiecki

1. INTRODUCTION

What Toyota is in the automobile industry, and Dell for computers, might be Zara in the apparel industry. Since 2000, the number of pieces of clothing annually purchased per person has increased by over 50% (*Caro – Martínez-de-Albéniz, 2015*), which illustrates how the fashion industry has changed. A revolutionary strategy helped to build what is now the world’s largest clothing retailer: the Zara brand of Spanish apparel conglomerate Inditex. With the use of theoretical models, this conceptual paper illustrates how Zara has developed and maintained a competitive advantage by rigorously implementing an innovative corporate strategy based on perfected supply chain management. Specifically, this outline analyses models on business strategy and operations management, on IT and information management, and on advertising and branding strategy. By discussing how the theory is implemented at Zara, this article illustrates what organizations can learn about strategic management from the Zara case story.

“The firm’s business model describes how it creates value in the long term, through a combination of people’s capabilities, resources (technology and financial capital), knowledge and relationships with customers, suppliers and other firms.” (*Canals, 2016*). Respected companies have a clear definition of the relationships among a company’s shareholders, the entrepreneur who has the idea and the top management team. In the case of Inditex, Amancio Ortega was the entrepreneur and brought Pablo Isla on board as CEO in 2005. A sound institutional structure allows it to fulfill its mission and ensure its continuity over time. Companies such as Inditex have become reference points not only for their unique strategy but also because they thought in the long term and designed operations accordingly. Figure 1 illustrates the dynamics of the fashion industry using Porter’s Five Forces Model (*Porter, 1980*).

Figure 1: Five Forces in the Fashion industry



Source: own work, based on Porter, 1980

2. FAST FASHION – A NEW TREND IN THE APPAREL INDUSTRY

In the 1990s American apparel industry developed the *Quick Response* system. Fiorito et al. (1995) describe Quick Response (QR) as a system of online communication from retailers to their vendors about the latest sales data, where the vendors use this information to swiftly provide the retailers with the required shipping to keep inventory on an agreed level. Naturally, this kind of partnership can only function well when both sides understand the other's need for information, and a reliable way of exchanging this information has been established. Compared to the Just-In-Time (JIT) system, the aim of QR is not to minimise inventory, but to ensure that the desired number of stock-keeping units (SKUs) is available to the customer at the right time (Iyer – Bergen, 1997). Yet, QR makes the supply chain more efficient rather than making it more flexible.

The combination of the quick response system and the latest, trendy designs in apparel are understood as *Fast Fashion*. *Cachon and Swinney (2011)* consider it the fusion of quick response and enhanced design techniques. In the early 2000s European fashion companies like H&M, Benetton and Zara were noted for their business success as Fast Fashion pioneers, who not only reduced lead time by making their supply chains more efficient, but also competed with high-fashion houses on the latest fashion trends (*Ziying, 2015*). Additionally, the near-shore production of the European Fast Fashion retailers has revived the dying textile industry (*Caro – Martínez-de-Albéniz, 2015*).

Ceteris paribus, products developed with enhanced design techniques create a greater value to the customer. Due to the greater value perceived by the customer, a higher price can be charged (*Cachon – Swinney, 2011*). Companies like H&M and Zara do not sell their products at a higher price than traditional quick response businesses due to a difference in quality of the end product (*Cachon – Swinney, 2011; Ghemawat – Nueno, 2006*).

3. STRATEGY AS THE BASIS OF OPERATIONS AT ZARA

3.1. Porter's principles of strategy

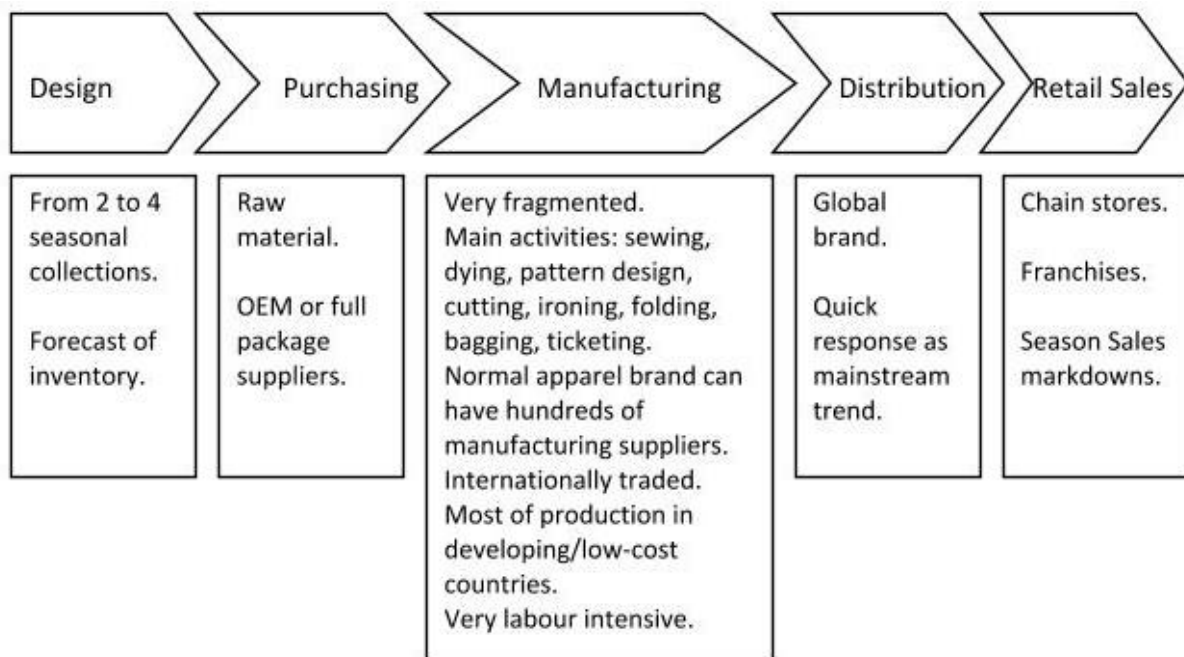
Extending his previous work on strategy and operations, *Porter (1996)* noted that the important distinction for organisations is not to be made between strategy and implementation as he had stipulated in the past. Rather, the relevant focus should be on operational improvement and positioning (*Porter, 1996*). While improving operational effectiveness is important, it would not be a strategy as such.

Porter (1980) defined the core of strategy as setting limits so that the company can position itself best in the industry. Three different limits are considered as vital: variety positioning as a limit to the services or products the company offers; needs-based positioning limiting the customers served based on their needs; and access-based positioning as a limit on their accessibility. Some companies fail to succeed because they try to excel in more than one of these dimensions (*Porter, 1980*). Interestingly, Porter also observes that companies with good strategies seem to share characteristics such as having a strong leader who has a clear sense

of the strategy while at the same time is confident and committed to overcome obstacles that are inevitable to come.

Inditex’s largest brand Zara, founded by Amancio Ortega in La Coruña/Spain in 1975, adheres to Porter’s (1980, 1996) said concepts. Zara’s strategy combines optimising operational processes with a clearly defined positioning. The products offered by Zara are limited in their *variety* mainly to fashionable, trendy designs for women, men and children. Classical designs and staples are rarely found in Zara stores, basic items make up only 40% of the product assortment at Zara, compared to 70% at H&M (Caro – Martínez-de-Albéniz, 2015). It limits its customer base by their *needs*, for example by not offering maternity clothing or non-standard sizes contrary to its competitors like H&M (H&M, 2018). In line with the design focus on fashion trends, Zara’s positioning on *accessibility* is defined by stores in prime shopping locations like Paris’ Champs-Élysées, New York’s Fifth Avenue and London’s Regent Street (Zara, 2018).

Figure 2: Value Chain of the Fashion industry

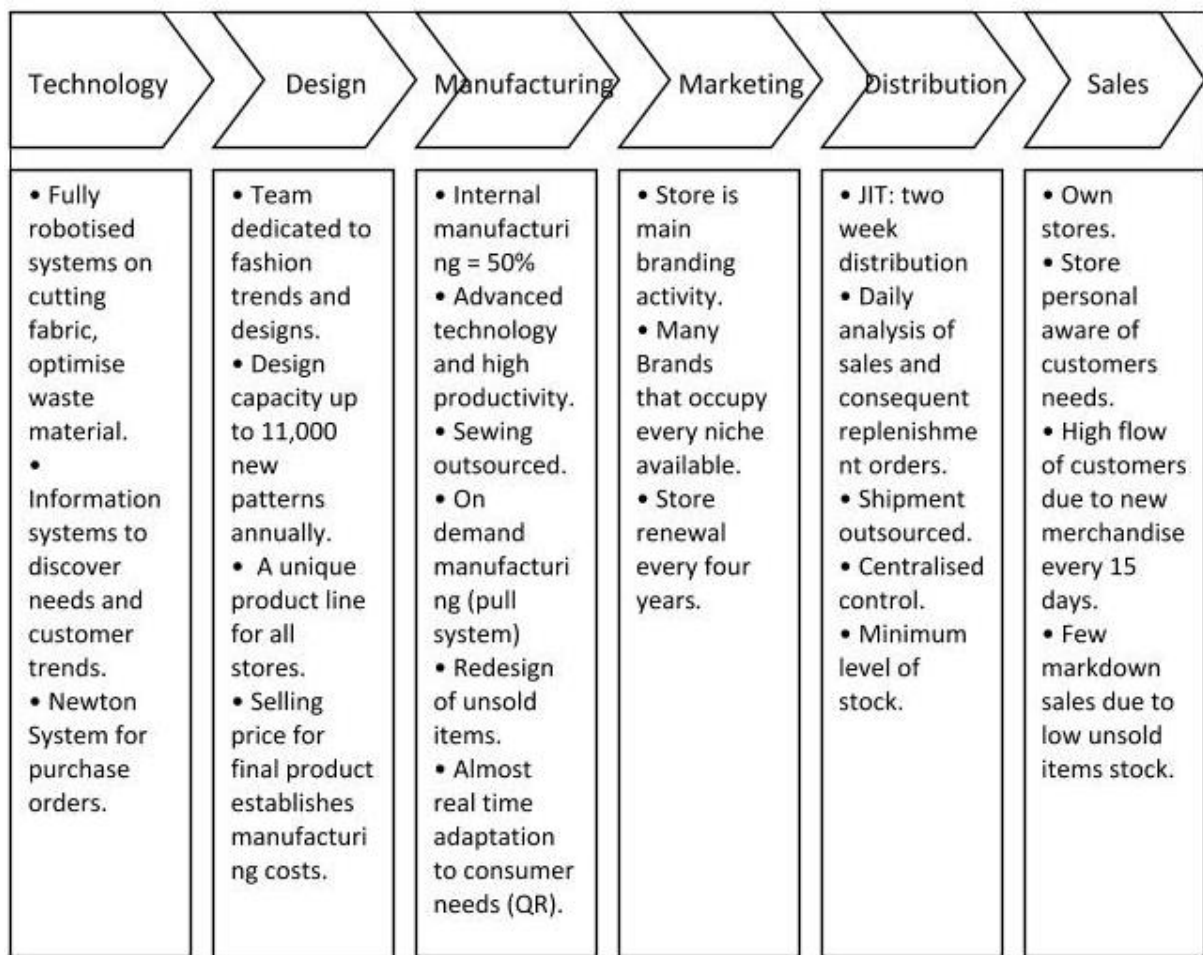


Source: own work

Ortega appears to personify what Porter understands of a strong leader with confidence in his vision for the company. With his strategy of having “one hand on the factory, one on the

customer” (Ferdows et al., 2004) he puts emphasis on overseeing the whole supply chain, instead of giving in to performance measures which would distract the focus from a global responsiveness to local efficiencies. As Ferdows and colleagues (2004) observe, counter industry trends Zara owns around half of their production, and keeps an end-to-end control of their entire supply chain. Figures 2 and 3 illustrate the fashion industry value chain compared to Zara’s specific value chain, which sums up how value is created at Zara. Zara employees feel empowered by organisational structures developed to enhance learning: teamwork is fostered, horizontal communication systems implemented, and decision-making delegated (Gutierrez-Gutierrez et al., 2018).

Figure 3: Value Chain of the Zara



Source: own work

3.2. Importance of Manufacturing for strategy

With a more specific focus on manufacturing, *Hayes and Pisano (1994)* point out that manufacturing strategies such as JIT and TQM, which aim primarily at operational improvements, miss the most important point of any strategy. While the manufacturing strategy plays an integral role in the overall corporate strategy, the prevalent approach to world-class manufacturing would be too technical – or, as *Porter (1996)* says, “management tools have taken the place of strategy”. What companies would need is a manufacturing strategy which specifies their type of competitive advantage, and which is based on unique capabilities and skills of the human side (*Porter, 1996*). A “strategic flexibility” should nurture these core competencies (*Hitt et al., 1998*). *Hayes and Pisano (1994)* also believe that trade-offs between high quality, low cost and fast response time do not necessarily have to be made, as lean manufacturing shows, which seems to combine it all. *Porter (1996)* on the other hand deems trade-offs essential and at the core of strategic management.

Corporate strategy as understood by *Hayes and Pisano (1994)* should be a framework that supports selecting, developing and exploiting critical capabilities. To *Porter (1996)*, the idea of focussing excelling in parts of the activities would not help for a successful strategy. Sustainability would come from a blend of strengths and a system of tightly linked activities, not from activity parts of the system (*Porter, 1996*). He therefore defines strategy as “creating fit among a company’s activities”. While Zara’s management seems to view flexibility and responsiveness as priorities to its strategy, in line with the thesis of *Hayes and Pisano (1994)*, Zara’s entire setup seems to support Porter’s idea of an overall fit of activities, which in the way they are combined create the company’s competitive advantage. Further, Zara has made rapid expansion and fast-paced internationalisation a strategic goal to stay competitive in a fast-moving industry (*Anwar, 2017*).

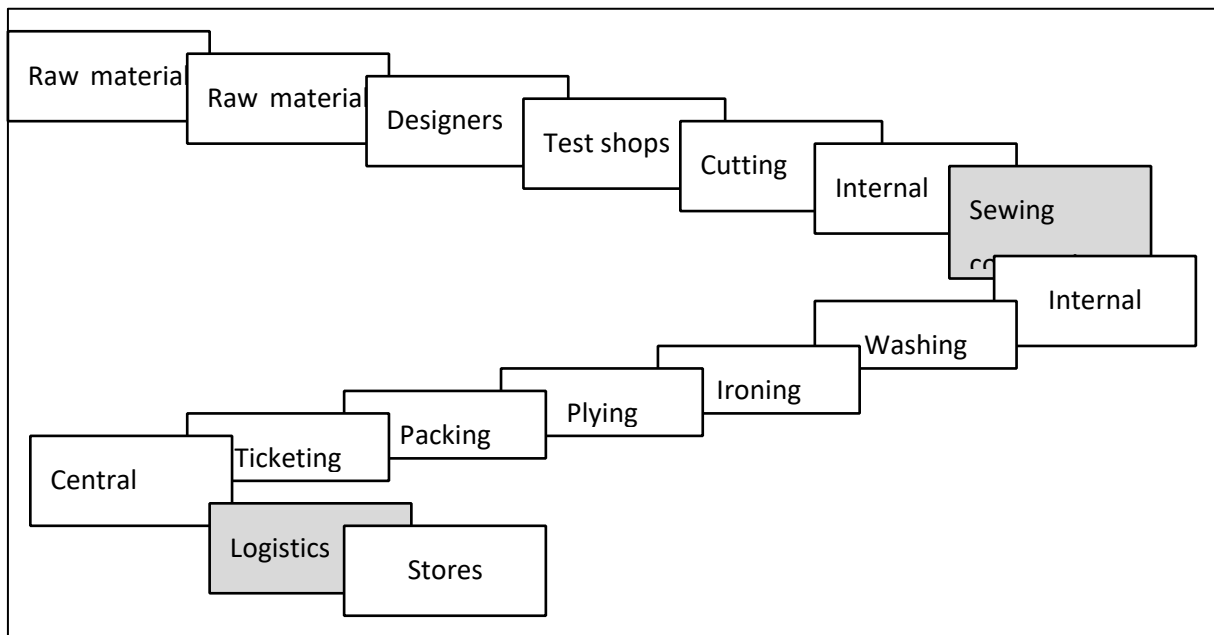
This approach complies with Porter’s argument that only the fit among activities of the whole system is sustainable in a competitive environment, as it would be too complex for a competitor to replicate the whole system. A strategy, it could be argued, which the so called “game changers” from industries as diverse as speciality gastronomy (Starbucks) and air traffic (Southwest Airlines) also seem to have in common. The concept of an overall fit thus seems to prove successful regardless of the industry.

4. LEADING WITH OPERATIONS EXCELLENCE

While fashion by the meaning of the word has a limited lifespan, not all apparel products and businesses fall into the same category. Traditional fashion houses might focus on classical, timeless designs, whereas it is at the core of Zara's strategy to lead the latest fashion trend (*Cachon – Swinney, 2011*). This brings Zara products right into *Fisher's (1994)* category of innovative products with unpredictable demand. Looking at Zara's supply chain, it becomes obvious that market-responsiveness is a central focus of Zara's operations.

The different steps of Zara's supply chain are illustrated in *Figure 4*, which shows that sewing is the only operation of all operation steps that is outsourced (though the partner is majority owned by Inditex). This vertically integrated chain gives Zara more control over the different steps of their chain, making it more flexible and agile than competitors as Zara can react to changes immediately instead of having to wait for a supplier to move. Additionally, the vertical integration allows Zara to operate efficiently. On average products are cut, sewn, ironed, packed and ticketed within 7 to 8 days, with a design to sale cycle of only 22 to 30 days (*Harlé et al., 2002*). Industry average for introducing new season's trends is several months (*Ghemawat – Nueno, 2006; Fernie – Perry, 2011*). Zara products are manufactured and distributed in small batches, giving more flexibility with a lower risk of overstocking (*Ziying, 2015*). New merchandise is shipped to Zara stores two to three times a week, most clothing retailers only get new shipments on a seasonal basis (*Kotler – Armstrong, 2010*). Only 10% of Zara's stock are unsold times, which is around half the industry average of 17% to 20% (*Ferdows et al., 2004*). These strategies enable Zara to introduce about 11,000 new items a year, compared to only 2,000 to 4,000 by competitors H&M or GAP (*Kotler – Armstrong, 2010*). Maximum flexibility is the mantra for every step of the chain – fabric is purchased undyed to leave room for adjustments up to the last minute according to the latest fashion trends (*Ghemawat – Nueno, 2006, 11*). Most factories operate one single shift, leaving leeway for unforeseen demand. In the factories, sophisticated JIT-systems are used, which have been developed in cooperation with Toyota (*Ferdows et al., 2004*).

Figure 4: Zara's Supply Chain (shaded elements show outsourced steps)



Source: own work, adapted from Harlé et al., 2002

Comparing these processes with Lee's (2004) model of a triple-A supply chain, Zara succeeds in following an agile supply chain that is capable of reacting timely to changes in demand. Additionally, Zara's senior management made sharing relevant information a top priority along all steps of the supply chain. Instead of moving manufacturing to low cost countries, most of Zara products are produced in Europe (Cachon – Swinney, 2009). The higher cost implication was accepted as a trade-off for being able to scout fashion trends and reduce time to market. Operational procedures, performance measures, even the office space are laid out in a way to facilitate the flow of information (Ferdows et al., 2004), which helps reducing the risk of the bullwhip effect where small disturbances are distorted and amplified (Lee et al., 1997). As the majority of Zara stores are owned, with franchise as an exception only in markets where it is a legal requirement, store managers and staff are encouraged to identify trends and needs through direct interaction with the customer. This information is fed back into the production cycle, a process described by Lee as deciphering the needs of the ultimate consumer, one of his guidelines for creating an adaptable supply chain (Lee, 2004).

In late 2017, Zara started to integrate pickup kiosks in its shops in Spain (Pandolph, 2017), as a further innovation to their shopping experience, leading again as a pioneer of their industry in operations optimisation. Due to the high vertical integration of Zara's supply chain,

misaligned interests are less of a risk due to reduced bargaining power of any supplier. Overall, as *Lee (2004)* acknowledged, Zara invests into any measure that increases the efficiency and enforces the responsiveness of the whole supply chain, not just separate steps. It is this alignment of manufacturing activities with the overall strategy that creates a competitive advantage, which qualifies Zara as a stage 4 operation along Wheelwright and Hayes' continuum (*Wheelwright – Hayes, 1985*).

5. HOW INFORMATION IS MANAGED IS KEY

A crucial aspect of an optimised supply chain for products with uncertain demand is processing relevant data. For QR systems, information is a central driver, in particular in the fashion industry where trends are moving fast. Forecast is only possible based on early sales data, thus dynamic demand models are needed (*Caro – Martínez-de-Albéniz, 2015*). A particular challenge Zara faces is that a significant amount of a product's seasonal sale comes in the initial phase just after introduction of the product, which makes the initial inventory shipment all the more important (*Gallien et al., 2015*). Therefore, an adequate information technology system has to be an integral part of the organisation's strategy.

Ross and colleagues (2002) define six IT aspects that should not be left to IT managers to decide on, independent of the industry. They emphasise that strategic questions as well as funding related to a company's IT system should be decided by senior management in collaboration with IT managers (*Ross et al., 2002*). How reliable and flawless an IT system should have to function in trade-off with the cost involved would depend on each individual company and its requirements. Businesses that produce goods with uncertain demand have to rely heavily on an IT infrastructure that allows sharing data such as latest sales data, demand forecasts and trends quickly in order to adapt along the supply chain. This is essential to mitigate the risk involved with innovative products and their uncertainty of demand.

Information handling at Zara is consistent with its overall strategy – there is no chief information officer and no formal process for IT budgeting. Senior management gets involved in IT related discussions (*McAfee et al., 2007*), in line with Ross' suggestion above. Generally, even IT applications are developed in house rather than through third party suppliers. This

allows the IT infrastructure to be tailored exactly to Zara's needs, and adjusted accordingly without lengthy contract negotiations etc., which supports Zara's pursuit of flexibility.

Customised PDA computers facilitate the flow of information and communication between store personal and the headquarters in La Coruña. Store managers and designers or market specialist have frequent conversations and transmit sales information as well as fashion trends, enabling the teams in the headquarters to not just rely on hard data and figures, but also on perceived developments and trends "on the ground". Further, the set of comparable items, whose historical sales data form the basis of demand forecasting models which determine the initial shipment size of a new product, is selected by store staff (*Gallien et al., 2015*). This represents a step towards decentralisation, contrary to how Wal-Mart is operating, where decisions are taken primarily at headquarter level. Zara's IT infrastructure is designed in a way to enable the flow of information to the relevant part of the supply chain in a timely and flexible manner.

In 2014, Inditex introduced the radio frequency identification (RFID) tags in Zara stores, which allow individual tracking of garments and replenishing store inventory more quickly (*Bjork, 2014*). The technology had been introduced by Wal-Mart a decade earlier, though due to the large cost implication for suppliers the project has been scaled down there (*Bjork, 2014*). A problem Zara will not have to face as its production is controlled end-to-end. The latest step in optimising its information management yet again illustrates how every aspect of its operations is carefully linked to the overall strategy.

6. MARKETING AS A STRATEGY TOOL

While most businesses in the fashion industry use a contractual vertical marketing system (VMS), Zara has control over the entire chain through an integrated corporate VMS (*Kotler – Armstrong, 2010*). Regular organisational channels enable coordination and conflict management.

Only 0.3% of its revenue is spent on media advertising by Zara; specialty retailers spend on average more than ten times as much (*Ghemawat – Nueno, 2006, 13*). Instead of spending a lot on advertising, Zara invests into its stores, with prime area locations and a spacious, modern interior. Every four to five years, store layouts are entirely changed over (*McAfee et*

al., 2007). Unlike its competitors, Zara does not present its products at ready-to-wear fashion shows. The latest items can be seen in store and in the lookbook on the company's website. Owing to the strategy of supplying small batches of SKUs on a high frequency, Zara manages to change most of its items on display in store every three to four weeks, while the average figure of the competitors is every three to four months (*Ghemawat – Nueno, 2006, 13*). This strategy is also used to create exclusivity, when products are sold out the next shipping will only include new designs. Thus customers are encouraged to buy the product when they see it as it might not longer be available at their next visit. For Zara, this strategy also means that opposed to their industry rivals, Zara does not have to mark down as many products in season sales. This exclusivity and frequent change of products on display also lead to more frequent visits of their patronage, with customers visiting the stores on average 17 times a year (*Ghemawat – Nueno, 2006*).

Building its brand image, Zara also uses its strategic management for corporate responsibility marketing. Inditex, together with its flagship brand Zara, has recently been praised as “Detox Avant-Garde” by the environmental organisation Greenpeace (*Brodde, 2016*). As part of their “Detox Catwalk” online campaign, Greenpeace has positively acknowledged Inditex's efforts to break the toxic water cycle, eliminating phthalates and hazardous chemicals from its production, and for its approach to transparency, where Inditex is using its leverage to ensure suppliers also publish information on hazardous chemicals across their production (*Greenpeace, 2016*). Praise from Greenpeace for taking its corporate social responsibility seriously within their supply chain management serves to convey a positive image and build the strong brand that Zara relies on.

The processes at Zara show how marketing is closely intertwined with the business strategy, which supports the establishment of the extremely successful Zara brand. According to Interbrand's ranking of best global brands, Zara ranked in the top 25 worldwide in 2017 (*Interbrand, 2017*). Especially in Europe and Northern America, though increasingly in emerging markets too, Zara enjoys excellent brand reputation and visibility (*Anwar, 2017*). The unusual marketing strategy of using hardly any advertising, not presenting the latest collections at fashion shows, and creating an air of exclusivity caters to support the operations that build Zara's competitive advantage. Zara strategically uses marketing to create loyalty and ownership among their customers (*Sinclair – Tinson, 2017*).

7. DISCUSSION AND CONCLUSION

By following *Porter's (1996)* model of an overall fit of all activities along the entire system, Inditex's Zara implemented a strategy from which it draws its competitive advantage as its strategy seems too complex for a competitor to copy. With a particular focus on a supply chain that is agile, adaptable and aligned, Zara confirms *Fisher's* model of accurate response (1994) as well as *Lee's* concept of a “triple-A” supply chain (2004). This level of agility and control is achieved through vertical integration of an extend that goes widely counter industry trends. Zara was able to pioneer as Fast Fashion provider by merging quick response and enhanced design techniques. The decentralisation of information processing and decision making stands out compared to other large retailers, and Zara seems to have learned from Wal-Mart's experience in IT management. Zara's innovative, unusual approach to marketing and its image of exclusivity support the Fast Fashion business model based on strategic excellence.

Organisations can learn from Zara how a wholesome corporate strategy can transform a company into an industry leader. Companies should look beyond the industry they are in, and adapt best-practices from industry leaders in other industries, like Zara did with building on Toyota's supply-chain management or Wal-Mart's IT management. Further, organisations should clearly define what their competitive niche is, and rigorously align all elements of the operations – production, supply chain management, information management, marketing, etc – with their corporate strategy. To be successful, strategic decisions should not be driven by operations, but lead operations instead. It also requires bold moves and risk-taking, potentially counter to industry trends, such as Zara's strategy to not offer maternity clothing, or not to run elaborate marketing campaigns, when focussing on the organisation's unique competitive advantage. The case study of Zara illustrates how sound and wholesome strategic management, which does not shy away from bold moves, and taking the risk of adopting innovative measures, can be the centre of excellence.

REFERENCES

Anwar, S. T. (2017): Zara vs. Uniqlo: Leadership strategies in the competitive textile and apparel industry. *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 36, No.5, pp. 26–35.

- Bjork, C. (2014): Zara builds its business around RFID. The Wall Street Journal. Source: <http://www.wsj.com/articles/at-zara-fast-fashion-meets-smarter-inventory-1410884519>
- Brodde, K. (2016): Which fashion brands are going toxic-free? Greenpeace International. Source: <http://www.greenpeace.org/international/en/news/Blogs/makingwaves/detox-fashion-brands-toxic-pollution-ranking/blog/56910/>
- Cachon, G. P. – Swinney, R. (2009): Purchasing, pricing, and quick response in the presence of strategic consumers. *Management Science*, Vol. 55, No. 3, pp. 497–511.
- Cachon, G. P. – Swinney, R. (2011): The value of fast fashion: Quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior. *Management Science*, Vol. 57, No. 4, pp. 778–795.
- Canals, J. (2016): Renewal Inside: Companies as Respected Institutions. IESE Business School Working Paper No. 1138-E, Source: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2769842>
- Caro, F. – Martínez-de-Albéniz, V. (2015): Fast fashion: Business model overview and research opportunities. In: Agrawal, A. – Smith, A. (eds.): *Retail Supply Chain Management*. Boston, MA: Springer US, pp. 237–264.
- Ferdows, K., Lewis, M. A. – Machuca, J. A. (2004): Rapid-fire fulfilment. *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 11, pp. 104–117.
- Fernie, J. – Perry, P. (2011): The international fashion retail supply chain. In: Zentes, J. – Swoboda, B. – Morschett, D. (eds.): *Fallstudien zum Internationalen Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag, pp. 271–290.
- Fiorito, S. S. – May, E. G. – Straughn, K. (1995): Quick response in retailing: components and implementation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 23, No. 5, pp. 12–21.
- Fisher, M. L. (1994): Making supply meet demand in an uncertain world. *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 3, pp. 83–92.
- Fisher, M. L. (1997): What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 3, pp. 105–117.
- Gallien, J. – Mersereau, A. J. – Garro, A. – Mora, A. D. – Vidal, M. N. (2015): Initial shipment decisions for new products at Zara. *Operations Research*, Vol. 62, No. 2, pp. 269–286.
- Gutierrez-Gutierrez, L. J. – Barrales-Molina, V. – Kaynak, H. (2018): The role of human resource – related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38, No. 1, pp. 43–66.
- Ghemawat, P. – Nueno, J. L. (2007): *Zara: fast fashion*: HBS No. 9–703–497. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Greenpeace International (2016): Inditex is walking the talk and proving itself to be a detox trendsetter. Source: <http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/detox/fashion/detox-catwalk/#inditex> 20/03/2016

- H&M (2018): H&M Online Shop. Source: http://www2.hm.com/en_gb/ladies/shop-by-product/maternity-wear.html 12/02/2018
- Harlé, N. – Pich, M. – Van der Heyden, L. (2002): Marks and Spencer and Zara: Process competition in the textile apparel industry. INSEAD No. 602–010–1.
- Hayes, R. H. – Pisano, G. P. (1994): Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy. Harvard Business Review, Vol. 72, No. 1, pp. 77–84.
- Hodgetts, R. M. (1999): A conversation with Michael E. Porter: A “Significant Extension” toward operational improvement and positioning. Organizational Dynamics, Vol. 28, No. 1, pp. 24–33.
- Interbrand (2017): Best Global Brands 2017. New York: Omnicom Group Inc.
- Iyer, A. V. – Bergen, M. E. (1997): Quick response in manufacturer–retailer channels. Management Science, Vol. 43, No. 4, pp. 559–570.
- Hitt, M. A. – Keats, B. W. – DeMarie, S. M. (1998): Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. The academy of management executive, Vol. 12, No. 4, pp. 22–42.
- Kotler, P. – Armstrong, G. (2010): Principles of Marketing. Upper Saddle River, NJ: Pearson. 13th Edition, pp. 390–391.
- Lee, H. L. (2004): The triple-A supply chain. Harvard Business Review, Vol. 82, No. 10, pp. 102–113.
- Lee, H. L. – Padmanabhan, V. – Whang, S. (1997): Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. Management Science, Vol. 43, No. 4, pp. 546–558.
- Loeb, W. (2017, December 22): How Inditex and Zara are winning, while H&M is losing. Forbes. Source: <https://www.forbes.com/sites/walterloeb/2017/12/22/how-inditex-and-zara-are-winning-while-h-m-is-a-loser/#624172ab4d3a>
- McAfee, A. – Dessain, V. – Sjöman, A. (2007): Zara: IT for fast fashion. HBS No. 9–604–081. Boston, MA: Harvard Business School Publishing. 25 June 2004, rev. 6 September 2007.
- Pandolph, S. (2017): Zara is testing pickup kiosks in Spain. Business Insider. Source: <http://www.businessinsider.de/zara-is-testing-pickup-kiosks-in-spain-2017-12>
- Porter, M. E. (1996): What Is Strategy? Harvard Business Review, Vol. 74, No. 6, pp. 61–78.
- Porter, M. E. (1980): Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: FreePress.
- Ross, J. W. – Weill, P. (2002): Six IT decisions your IT people shouldn't make. Harvard Business Review, Vol. 80, No. 11, pp. 84–95.
- Sinclair, G. – Tinson, J. (2017): Psychological ownership and music streaming consumption. Journal of Business Research, Vol. 71, pp. 1–9.
- Surowiecki, J. (2000): The Financial Page The Most Devastating Retailer in the World. The New Yorker, September 18, pp. 74
- Wheelwright, S. C. – Hayes, R. H. (1985): Competing through manufacturing. Harvard Business Review, Vol. 63, No. 1, pp. 99–109.

Zara (2018): Zara company stores. Source <https://www.zara.com/uk/en/z-stores-l1404.html?v1=11108> 12/02/2018

Ziying, M. (2015): Internationalization process of fast fashion retailers: evidence of H&M and Zara. *International Journal of Business and Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 217–236.

HR ANALYTICS AND ITS MODERATING FACTORS

KRISTIAN KREMER

International PhD Student

University of Pécs

Faculty of Business and Economics

kristian.kremer@gmx.de

Abstract

My theoretical paper²⁶ elaborates the moderating factors of Human Resource Analytics (HR Analytics), which is seen as one of the top initiatives in HR today. Analytics is taking guesswork out of the decision making process by offering a more data-driven approach. Although HR Analytics holds a high priority for most organizations, the implementing process is slow and only a minor proportion of organizations even reports, applying it. HR Analytics is not making progress as it is proposed by many academics in the last 10 years. Therefore, it seems to be necessary to identify the moderating factors of HR Analytics that promote or prevent its success. The number of academic research articles dealing with this topic is very low. The impact of moderating factors on the level of HR Analytics is vague and remains unexplored. My paper offers potential explanations for the relationship between the moderating factors and HR Analytics and provides suggestions for organizations on how to best address these factors. Within the first section of this paper HR Analytics is going to be defined. The second section illustrates case studies and takes a look on how widespread the practice of HR Analytics in organizations already is. In the following each moderating factor is going to be examined in detail. Finally, the major findings of the topic under review are discussed and summarized.

Keywords: HR analytics, People analytics, HR metrics, Big Data, Strategic HRM

²⁶ A tanulmány Best Paper díjas lett, a teljes anyag a Vezetéstudomány c. folyóiratban fog megjelenni. The paper has won a Best Paper Award, the full article will be published in the Budapest Management Review journal.

REWARD AND MOTIVATION SYSTEM AS A FUNCTION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, AND ITS LINKS TO IMPROVED PERFORMANCE IN PRIVATE ORGANIZATIONS: CASE OF GOOGLE INC.

SIMNICA MIRSAD

PhD Candidate

University of Pécs Faculty of Business and Economics

Simnica80@gmail.com

Abstract

This paper aims to analyse how reward and motivation plays a crucial role on employee performance in private organizations. Reward systems that companies utilize are financial and non-financial in order for them to boost employee performance and generate value. Literature shows that what motivates an employee is a puzzle and that each employee has its own characteristics of wants and needs. Measuring employee motivation through engagement, satisfaction, commitment and intention to quit is critical to organization's management as it highlights what employees want to achieve and in which direction the company is heading. Having a better working environment, empowerment of women employees, recognition and autonomy to make decisions, providing feedback to their senior managers and suggesting creative ideas could lead to a better working atmosphere and more trust on the company for achieving employee personal goals and company objectives. Concerns, at Google company and issue regarding quality of food, cost of living, lack of promotion opportunities, mistrust on colleagues and no real challenges for engineers has raised red flags at Google are indicated in the findings.

In addition, this paper illustrates three motivation theory approaches and how an employee best fits in an organization: Maslow's Hierarchy of Needs, Alderfer's ERG Theory and Herzberg's Two-Factor theory. Finally, establishing company culture more highly qualified candidates are attracted to the company, retained for a long period of time, while present employees are more engaged and create a productive workforce, which results with profitable and successful company. To have successive company culture three ingredients are important to have: trust, pride and joy.

Keywords: Rewards, Motivation, Google, Company culture, Financial, compensation, Perks, Performance

1. INTRODUCTION

Companies and organizations in order to achieve maximum output are required to introduce different types of employee incentives. Such companies have their own rewarding programs for the sole purpose of motivating and rewarding their employees to meet their set targets. This rewarding program is characterised by the following factors: high salaries, bonuses, applied commissions, different perks and gifts, career development, promotion opportunities and so on. However, each employee has its own attributes and requirements of performing at the job site; therefore, for maximum performance different means of motivation are necessary. Reward systems are quite often utilized as a management tool in organizations to motivate employees based on financial and non-financial awards (*Ibrar - Khan, 2015*). Rewards are very important elements to motivate and boost employee performance in generating business value and innovation in order to meet company goals and targets. Having employees to perform at their maximum level is a huge challenge for managers (*Nohria et al., 2008*). Acknowledgment of target achieved or task accomplishment is another means of motivation for an employee or team within a company (*Trivedi, 2015*). It is a method of appreciation for those that thrived to succeed. Acknowledgment has two key objectives for motivating an employee or teams: to replicate or continue the same path of behaviour and act as a role model for other employees to follow as a means of motivation.

Employees are one of the most important factors for a company in strategic management, therefore, many companies invest heavily on human resources. Application of rewarding systems plays a crucial role for companies to catch, retain and motivate potential employees in order to achieve maximum level of performance (*Güngör, 2011*).

Employee motivation is measured by four indicators: engagement, satisfaction, commitment and intention to quit (*Nohria et al., 2008*). Engagement is associated with the energy that employees bring to the work, their initiative and their efforts to perform their duties; satisfaction comes as a result of their company expectations no matter if it's intrinsic or extrinsic contract that they are bond with; commitment shows their interest towards the organization and the daily work that they are assigned in order to engage in certain projects;

intention to quit reflects their desire to look for another job with better working conditions and environment. A company should imply these four motivation drives, including managers that deal directly with employees and reward them for their performance no matter if it's based on salary increase, gift, holiday or even just a simple word 'Good Job'. However, (Beswick, 2007) most people find their satisfaction by simply just doing their job and not expecting to be rewarded. They usually say that they find it interesting and a good learning experience. Therefore, the balance of intrinsic and extrinsic satisfaction all depends from one person to another and the situation that they are dealing with at a certain moment.

On the other hand (Gagne – Deci, 2005) the most effective way of motivating employees is through more optimal job design. By providing a better working environment and design of variety of jobs internally the motivation for employee performance increases substantially. In addition to that, autonomy to make decisions and freedom of providing feedback to their senior managers and suggesting creative ideas could lead to a better working atmosphere and more trust on the company for achieving employee personal goals and company objectives. In companies where managers are trained in this aspect to be more supportive towards their subordinates, in understanding their perspectives, to encourage their initiatives, to listen to their ideas and suggestions and provide feedback in a supportive way, rather than controlling way, the outcome and performance of the employees is of great result and highly positive.

While the notion job for life for many organizations seems to be the past, (Sullivan, 2009) there are still many organizations that reward their employees for sticking into their companies during the time of recession, going through much difficult situations, where there were no incentives for their performance and no reward at all. Many employers of such cases would rather keep their older employees that were more skilled and talented to avoid extra expenses for recruiting and training new staff so their company could keep up with their competition. Employees of this nature would benefit every year from 50 to £150 of gift and in other cases even paid a full trip to their destination holiday (Sullivan, 2009). Another option is to provide older employees with an opportunity for early retirement plan with a savings pot. Employees that served in the company for more than 10 years would be eligible to this reward and during the time of employment they wouldn't be able to access the money until they retire for good.

However, cash and salary incentives sometimes are not a great motivation to foster employee engagement comparing to non-financial incentives (*Miller, 2011*). Depending on the business type and the company goals sometimes employees on the daily basis are happier and highly motivated if there is long career development plans for them, training and opportunities for promotion, having flexible working arrangements, quality of work and balance between their working schedule and life, so they could enjoy some spare time with their love ones and significant others comparing to bonuses, commissions and other salary incentives. Perhaps by offering free leisure activities, or a short weekend holiday for employees could increase their motivation as a means of non-financial reward, would refresh their heads and will boost their bodies with more energy and engagement upon their return to their work. Acknowledgment of target achieved or task accomplishment is another means of motivation for an employee or team within a company (*Trivedi, 2015*). It is a method of appreciation for those that thrived to succeed. Acknowledgment has two key objectives for motivating an employee or teams: to replicate or continue the same path of behaviour and act as a role model for other employees to follow as a means of motivation.

Contrary to nonfinancial incentives, *Javitch (2009)* argues that money motivates employees only in short term. If you give an employee enough money they are ready to do any job, and if an employee received a bonus for his/ her target achievement they are happy to meet company objectives and personal goals. However, this motivation is short for these individuals. Within six months they would forget about their bonus and it won't have the same impact as it did in the first several weeks of receiving it. This is because money doesn't motivate employees continuously, but it's the recognition and status that are truly the most motivators for employee performance. For example: a salesperson in a company sold more products than any other employee. His or her boss rewards that employee with a bonus. Now everybody in the company, including customers know who that employee is with the best portfolio and because of the accomplishments he or she achieves recognition and status from colleagues and customers. Therefore, recognition and status are the main sources of motivation for an employee to perform at best in long term, while money is only a great motivator for short term. On the other hand, (*Miller, 2005*) money is the least motivator in a competitive market economy. If salaries are paid competitively, the issue of financial reward towards employee is less significant for them to perform well. Employees want to have 'Open

Communication' in their organization. They are interested to know what is happening at their company. How is their company doing towards meeting its objectives? How and what input they are putting towards meeting those objectives? Recognition and a praise letter for good performance are a great motivating power that many employees strive for. Good managers would write a thank you note or a praise letter to their employees that performed well in completing a project or assignment or achieving a target. This letter would show to the employee that they pay attention to them and that they support his or her success in the company. Another important aspect of motivation and reward, *Miller (2005)* is for employees to have opportunities to acquire new skills and development. Many employees would love to see themselves improving and growing with more valued knowledge gained, and with more increased skills they tend to value their position more. And when they complete a project, bring an important client; meet company targets it is very important to celebrate success no matter if it is big or significantly small celebration, recognizing that success by gathering all together and applauding those shows great recognition of success and effort and is highly rewarding.

2. GOOGLE INC

In this case study I tried to assess the importance of reward and motivation as a tool of Human Resource Management, and how it is linked with the performance of Google Inc. This case study illustrates how Google offers the most attractive perks as a reward system to motivate its employees in order to achieve company target and objectives.

Google started operating as a search engine in 1996. It was founded by two PHD students from Stanford University named Larry Page and Sergey Brin. During its founding years Google was attracted by massive loyal people, which led to initial public offering by valuing Google around \$25 billion. With the company recruitment of CEO Eric Schmidt, Google has grown and expanded tremendously in the years to come with new ideas and innovation in different industries such as: communication services, printing publications and web applications. From 4,000 employees in 2005, Google has grown to nearly 72,000 employees throughout the world until now and was ranked No1 place to work eight times in the last eleven years (*Fortune 100 Best, 2017*). Employees and their technology innovation knowledge are the main

two assets of the company that puts on top of the list of every other company and the most demanding for college graduates to be part of this giant industry. Google has a unique motivating and rewarding program that is based on college lifestyle and flexibility of working hours for its employees. It has cafeterias in Mountain View California Headquarters that serve international cuisines, snacks, coffees and chocolate bars day and night absolutely free for its employees. In this campus where everything is free of charge allows a Google employee more flexibility to do their laundry, fitness exercise, order dinner and many other leisure activities for free while performing their job at the same time. This motivation no wonder attracts some of the best talents and show them why they are valued for. Their rewards are based on hierarchical and performance system by recognizing outstanding contributions and rewarding them from several thousands of dollars up to several millions based on performance and innovation of each individual employee. As one employee put it *“it may sound a cliché, but the best perk truly is the people at Google where there is so much opportunity to learn and grow”* (Yang, 2017).

3. REWARD AND MOTIVATION APPROACHES

In this section I will try to explain reward and motivation by using three approaches that employees of an organization fit best. Besides financial incentives, companies and organizations tend to go beyond that, therefore, motivation theory approaches that are considered highly vital tools for companies to apply towards employee satisfaction are: Maslow hierarchy of need, Alderfer ERG theory and Herzberg two factor theory (Jiang et al., 2009).

Maslow hierarchy of need – This theory approach starts with the basic level of need, where in this case is referred to psychological need. However, need comes from another fundamental factor such as drive, that usually inject a person to have or possess certain things for existence or well-being. Safety and security is a higher level of need, therefore, people that fall under this category have lack of protection, they are dependant persons and always rely on someone’s help. Belongingness need are found in every human society. Depriving people to engage with one another could have negative consequences, therefore, social inclusion is very important factor to avoid anxiety, rejection, isolation and depression. Esteem

need is what a person receives from others like respect, attitude evaluation, character, job performance, value as a person etc. Self-actualization is the highest level in the hierarchy and persons falling under this category have a desire for self-fulfilment. Based on Maslow's theory approach persons belonging to these sub-categories are motivated depending on the hierarchy they belong (*Taormina – Gao, 2013*). Based on this theory company employees will not achieve maximum performance if their needs are not fulfilled, therefore, as a result will not meet company objectives. Persons under this category expect from their leaders more flexibility so they could enjoy more leisure activities with their family.

Alderfer's ERG Theory – in comparison to Maslow's theory of motivation, this theory focuses on three core factors of need: *Existence, Relatedness* and *Growth*. Existence focuses mainly on the basic needs that an employee requires and they are physiological and safety needs. Relatedness refers to interpersonal relationships that an employee needs which includes: status, acceptance, belongingness and social desires. Lastly, *Growth* it refers to person's desire for self-development, *self-fulfilment* and *self-actualization* (*Arnolds – Boshoff, 2002*).

Herzberg's Two-Factor theory – this theory includes two key motivation factors towards having a better working environment. The first one is the Hygiene factor that deals with lack of satisfaction among employees, whereas the second component is Motivator factor that deals with a set of circumstances.

Hygiene factor is extrinsic and is attributed towards company salaries, policies, working environment, basically positive attributes that employees seek from their employer. If these attributes are not met then there is a high risk that companies may not perform at the maximum level (*Ivancevich – Matteson, 1996*).

Motivating factor on the other hand is intrinsic, which means that motivation and rewards is not achieved from financial means, rather from employee's promotion, career development, trainings and so on. Therefore, companies to achieve their goals and target, it is very important to incorporate both hygiene and motivator factors (*Ivancevich – Matteson, 1996*).

Although motivating employees in theory seems easy, in practise it's not. Leaders are encouraged to apply the concept carrot for compliance and stick for punishment, but this approach may not be effective as in the end only the leader ends up being motivated to work (*Lai, 2017*). Instead of motivating employees of doing a great work, leaders should motivate

them by feeling great about their work. Relevance is stronger motivating tool as it acknowledges employees that their work matters and is relevant to someone and the company more than a financial statement.

In today's business environment, many companies strive to acquire some of the best talents there are. It's such a great battle that corporations and business industries will provide some of the best and never heard rewards just to get hold on them by attracting them with different incentives and benefits. One of those companies is Google. In 2017 Google was ranked the best place to work by *Forbes Magazine (Stoller, 2017)*. The company focuses on web search and advertising. Its revenues are generated primarily from advertisements and it is available in different languages. Google principle is: 'fun is good' where they build a working environment that suits each individual needs and wants, and also an environment that can be challenging at the same time. Their priority is to provide a motivating environment for its employees, customized for each of their purposes of life whether they want to do ice climbing, early retirement, or even adapt children. Google reward system is based in intrinsic and extrinsic system. They believe that by having a good company culture in order to administer rewards they even hire motivation experts, who in order to keep employees happy provides compensations and extrinsic incentives like: tuition reimbursements, 401K plans, free health and dental care, insurance, and even vacation packages (*England, 2015*) and (*Hartmans, 2017*). Other benefits include also maternity and paternity leaves up to 18 weeks of full salary payment.

4. WORKING ENVIRONMENT

Employee motivation is what really differentiates Google from other companies, especially graduate talents that are attracted to work with other top talented employees and learn and innovate together. Another great motivation and joy for Google employees is the freedom and autonomy to spend twenty percent of their time per week while at work to do research and creative innovations. These creative projects are so attractive to them that when they prove to be successful they are sold to Google even though they're employed by Google himself.

To establish a great business environment (*Crystal, 2005*) Google has created a niche in the market with some unique products by its most talented innovative engineers that many other competitive industries like Apple and even Facebook would do anything to steal Google's most talented engineers. One of Google's most famous executive a 'workaholic', almost never took a vacation while he was performing for several years, by even working on Saturday's and quite often on Sundays. On top of that he was a modest person, driving old car and all the money saved he invested. On the other hand, his marriage with his wife was about to hit the rocks. Knowing what was going to happen (*Crystal, 2005*), his company CEO called him in his office and initially complimented him for all the contribution and effort he made for the company. As a reward for his performance he was given \$20,000 as a gift certificate for his wife for having her life with her husband very difficult, a round trip for him and his wife to Paris and some extra cash for all his expenses. Upon his return he was more wedded towards the company and his wife than ever. Now his wife is supporting and encouraging him to work even more to win their next trip. However, *Mattie (2008)* argues that money is the root of all evil. It can literally demotivate employees if there isn't equality in the company that they are employed. For instance: if Web Developer A has the same job responsibilities as Web Developer B, however, A gets a bonus and B doesn't, for the same amount of performance, then these situations often result in a loss of motivation and feeling of disenchantment. What motivates one employee it doesn't motivate another since the needs vary from one another.

5. GOOGLE EMPLOYEE COMPLAINTS

Providing free food, free laundry, massage rooms, financial incentives and other luxury perks although it seems like the dream job, many former employees are claiming that it is not entirely what it seems at Google company (*Konstantinides, 2016*). The complaints ranging from non- healthy food (missing prime ribs, sushi, fresh coconuts etc), expensive rent in Bay area nearby headquarters, expensive living cost, mistrust on co-workers, working in an office full of extremely smart people with no real challenges to deal with over time is consuming and it becomes a routine. Promotion opportunities was another issue that Google employees complained as it would take a year with procedures of evaluation and monitoring of employees, and then if a team of engineers' project was cancelled or did not meet expectations their applications for promotion were denied because they did not make an

impact on those projects (*Edwards, 2016*). Although, there are some hiccups among those 72,000 employees, Google for the sixth-year running has landed the top spot of Fortune 100 Best Companies to Work in 2017 as it took a rigorous analytical approach on employee reforms like: boosting parental leave policies after finding out that mothers were quitting their jobs at high rates. This resulted in fifty percent reduction of attrition on working moms. Other measures taken by Google were support for transgender and diverse employees (*Fortune 100 Best, 2017*).

6. COMPANY CULTURE

Focusing on financial incentives and other luxury perks as primary motivation tool is just like trying to construct a house only with a hammer (*Valcour, 2017*). Most leaders seek at their employees' qualities like: persistence, being a self-initiator, accountability to achieve results, willing to exceed expectations and willing to assist other team members as attributes of strong motivation. However, few leaders have any ideas of how to boost or sustain that strong level of motivation. Motivational qualities that frequently employees cherish from their leaders are when they feel valued, trusted, challenged and supported at their job site. In addition to that, *Lawler (2016)*, providing employees compensation and extra perks is very hard to entirely measure their performance effectiveness. Extra rewards that employees receive sometimes may produce more costs to the company than results; benefits of free time and other motivational perks between working hours and holidays could result in greater amount of leisure and less performance to achieve certain company targets.

Company culture is very important and hard to establish, that is why Google started early on by recruiting some of the brightest people, and then through unique development plans and engagement programs created a productive workforce that passed their trainings and skills to future generations. As a result, Google established a highly profitable company with the most attracted work site to offer for their employee prospects (*Gutner, 2010*). For a successive cultural strategy companies need to focus on three important factors:

- Trust – is an attribute where employees build a trust towards the company they work and their superior officers.

- Pride – is also an important attribute that one feels working for a company, team or task that they are assigned with.
- Joy – is where employees have fun and enjoy their daily work while at the same time achieving maximum output.

A successful company culture can be imposed by having employees provide their input through surveys, focus groups and even assessments (*Gutner, 2010*). With assessments employees will be asked: what is the most important value for them in the company, and some values they will also have to circle for their own choice of selection. The main idea of this assessment should be to focus on the relationship between employer and employees and how strong it is. Only then, the result will show if the company has a successful culture or not.

In a study from professors Edward Deci and Richard Ryan from University of Rochester they were able to distinguish six main reasons why people work and they are: play, purpose, potential, emotional pressure, economic pressure and inertia (*McGregor – Doshi, 2015*). These researchers found that first three motives tend to increase performance, while the other three tend to hurt performance:

Play – signifies that employee is motivated by the work itself, enjoys the activities of work, is directly related to curiosity and learning instinct, experimenting and challenging problems.

Purpose – is when the results of work fit employee's identity. Employee in this case is driven to perform because of his purpose to achieve ultimate goal.

Potential – is when results of work benefit employee's identity. For instance, a teacher with potential eventually wants to become a principal.

Indirect motives or bad motives that tend to hurt performance are illustrated as in the following:

Emotional pressure – is when an employee is influenced by an external force and threatens identity. There are different types of emotional pressure like: shame, fear, pressure from peers and so on.

Economic pressure – is when an employee is influenced from external force to work. It could be work to gain a reward or it could be work to avoid punishment.

Inertia – employee’s motive in this case is far away from work and identity. Usually people in this category cannot explain the motive why they go to work every day.

These indirect motives tend to influence on employee performance reduction, therefore one no longer thinks about work, only about reward or disappointment, quality of results or why to bother working at all.

Therefore, successful company culture plays a significant role on employee performance by utilizing play, purpose and potential, while attempting to minimize the role of indirect motives (McGregor – Doshi, 2015).

7. CONCLUSION

Google believes that establishing a great working environment and equipping its employees with the best tools, flexibility and freedom to research and innovate expands their creative thinking and enables them to achieve maximum results and personal goals

Flexible working hours is what sets Google apart from other companies and motivates its employees to perform better than other companies. Free food and drinks, free access to laundry and fitness trainings is another great perk that Googlers enjoy and relax after putting hard working hours. Besides financial rewards Google offers other attractive benefits like promotion opportunities based on company targets, career development programs, trainings on site and abroad while traveling and having fun at the same time.

Google embraces the most important factor between employer – employee relationship and that is trust, where starting from the first day of work employee is empowered to provide suggestions, ideas and make decisions on certain issue with the interest of the company. Another great factor that Google enable its employees is pride, where through hard work, innovative thinking and constant progress their results are valued in shaping the future and changing the world for future generations.

In the end Googlers believe that although they have to face many challenges to achieve personal goals, following the path set from the company and being part of changes that one contributed while working for Google is a reward in itself and something to be proud off.

REFERENCES

- Arnolds, C. A. – Boshoff, C. (2002): Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 697–719.
- Beswick, D. (2007): Management implications of the interaction between intrinsic motivation and extrinsic rewards. University of Melbourne. Source: <http://www.beswick.info/psychres/management.htm> 2017.12.17.
- Crystal, G. (2005): Creative Motivation at Google Inc. Source: <http://www.financialexpress.com/news/creative-motivation-at-google-inc/135136/0> 2017.12.23.
- Edwards, J. (2016): Google Employees Confess All the Things They Hated Most About Working at Google. *Business Insider*, Source: <http://www.businessinsider.com/google-employees-worst-things-about-working-at-google-2016-12> 2018.01.20.
- Englad, L. (2015): An Inside Look at Google's Best Employee Perks. Published first in *Business Insider*, Source: <https://www.inc.com/business-insider/best-google-benefits.html> 2018.02.05.
- Fortune 100 Best, (2017): Best Companies to Work For. *Fortune Magazine*, Source: <http://fortune.com/best-companies/google/> 2018.02.16.
- Gagne, M. – Deci, L. E. (2005): Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 26, pp. 331–362. Published online in Wiley InterScience. Source:(www.interscience.wiley.com). 2018.01.23.
- Güngör, P. (2011): The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, pp. 1 510 –1 520. Source: www.sciencedirect.com 2018.02.18.
- Gutner, T. (2010): How to Create a Success Culture: 3 Ingredients that translate into a productive and engaged workforce. *Entrepreneur Magazine*, Source: <http://www.entrepreneur.com/article/217215> 2018.02.03.
- Hartmans, A. (2017): The Best Things About Working for Google, According to Employees. *Business Insider*, Source: <http://www.businessinsider.com/google-best-things-about-working-at-2016-8> 2018.02.05.
- Ibrar, M. – and Owais, K. (2015): The Impact of Reward on Employee Performance. A Case Study of Malakand Private School. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, Switzerland: SciPress Ltd, Vol. 52, pp. 95–103.
- Ivancevich, J – Matesson, M (1996): *Organizational Behaviour and Management*. Chicago: McGraw Hill, Higher Education; 8th edition.
- Javitch, D. G (2009): 5 Employee Motivation Myths Debunked: Recognition – Not Money is the Real Motivator in a Down Economy. *Entrepreneur Magazine*, Source: <http://www.entrepreneur.com/humanresources/employeemanagementcolumnistdavidjavitch/article202352.html> 2017.12.27.

- Jiang, Z. – Xiao, Q. – Henan, Q. – Xiao, L. (2009): Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times. *International Journal of Business Management*, Vol 4, No. 11.
- Konstantinidies, A. (2016): ‘Meh’ Food, Terrible Commutes and Brilliant People with Nothing to do: Former Employees Reveal What They Hated Most About Working at Google. Published in *Dailymail*, Source: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-4037292/Google-employees-reveal-hated-working-company.html#comments> 2018.01.27.
- Lai, L. (2017): Motivating Employees is not About Carrots or Sticks. *Harvard Business Review*. Source: https://hbr.org/2017/06/motivating-employees-is-not-about-carrots-or-sticks?referral=03758&cm_vc=rr_item_page_top_right 2018.02.12.
- Lawlel, I. – Edward, E. (2016): Benefits Gone Wild. *Forbes Magazine*, Source: <https://www.forbes.com/sites/edwardlawler/2016/03/17/benefits-gone-wild/#22e1492b5ea5> 2018.01.17.
- Mattie, C. (2008): Money as a De-Motivator. Source: <https://www.hrexchangenetwork.com/hr-talent-management/articles/money-as-a-de-motivator> 2017.12.29.
- McGregor, L. – Doshi, N. (2015): How Company Culture Shapes Employee Motivation. *Harvard Business Review*, Source: <https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation> 2018.02.16.
- Miller, S. (2005): Rewarding Employees When Your Budget is Tight: 7 low-cost ways to make sure your employees are happy, healthy workers. *Entrepreneur Magazine*, Source: <http://www.entrepreneur.com/humanresources/managingemployees/motivationandretention/article49278.html> 2018.02.22.
- Miller, H. S. (2011): Nonfinancial Factors Seen as Key to Improving Motivation. Published online in *Society for Human Resource Management*, Source: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/motivationkey.aspx> 2018.02.26.
- Nohria, N. – Groysberg, B. – Lee, E. L. (2008): Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*, Source: <http://hbr.org/2008/07/employee-motivation/ar/1> 2018.01.23.
- Stoller, K. (2017): The World’s Best Employers 2017: Alphabet and Microsoft Lead. *Forbes Magazine*, Source: <https://www.forbes.com/sites/kristinstoller/2017/10/10/worlds-best-employers-2017/#3ffc8fda2a01> 2018.02.18.
- Sullivan, N. (2009): Rewards for Long Service Boost Staff Morale, Source: <https://www.employeebenefits.co.uk/issues/december-2009/rewards-for-long-service-boost-staff-morale/> 2018.01.13.
- Taormina, J. R. – Gao, H. J. (2013): Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs. *The American Journal of Psychology*, Vol. 126, No. 2, pp. 155–177.
- Trivedi, A. (2015): Reward System and its Impact on Employee Motivation. *International Journal of Organizational Behavior & Management Perspectives*, Pezzottaite Journals, Vol. 4, No. 3.

Valcour, M. (2017): Motivating People Starts with Having the Right Attitude. Harvard Business Review, Source: <https://hbr.org/2017/03/motivating-people-starts-with-having-the-right-attitude> 2018.02.24.

Yang, L. (2017): 13 Incredible Perks of Working at Google, According to Employees. Business Insider, Source: <http://www.businessinsider.com/coolest-perks-of-working-at-google-in-2017-2017-7/#perhaps-one-of-googles-most-well-known-perks-employees-can-eat-every-meal-at-work-for-free-and-save-a-ton-of-money-1> 2018.02.04.

ONLINE STRATEGIES OF COMPANIES

ROLAND SCHMUCK

Assistant Professor
University of Pécs Faculty of Business and Economics
Department of Leadership and Organizational Sciences
schmuck@tkk.pte.hu

Abstract

Recent trends show that internet is a very popular media. Online activity should be part of the strategy of a company, or even better to have an explicit online strategy. More and more companies have their own websites, but most of them never payback. This paper shows the author's experiences and knowledge on what companies can achieve on the internet with their websites and how to do it in a cost-effective way. There is a huge misinformation on this subject. The author tries to make it clear which strategies work and which does not in order to increase the number of visitors of websites to develop their profitability. To achieve long-term success, possible strategic variations are shown, and the term 'multi-site strategy' is introduced.

Keywords: Online strategy, Website, Multi-website strategy

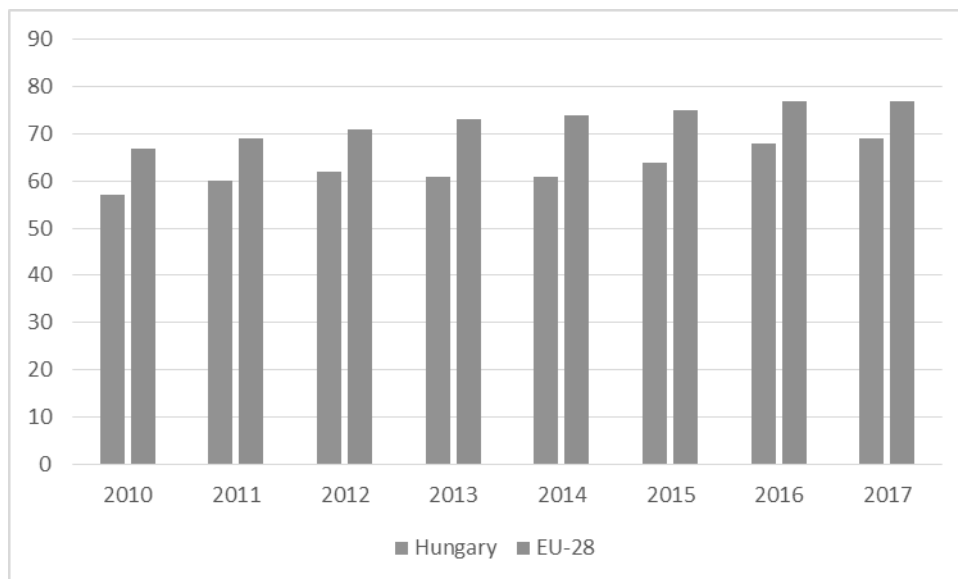
1. INTRODUCTION

In Hungary, around 69% of companies have their own websites on the Internet (*Eurostat, 2018*). As *Figure 1* shows this number is slowly increasing but still lagging behind the EU-28 average which is 77% (*Eurostat, 2018*). Around one-third of big companies and nearly no smaller companies have more than one website on different domain names (*BellResearch in SG, 2008*). Only few companies recognize that people usually search for goods or services, and not companies, these visitors look for information and not company introduction, or brochure type websites. By analysing the top 50 most visited websites in Hungary, only 6 websites are websites of traditional offline companies (*Alexa, 2018*). The majority of websites are of online companies, typically online content providers or online agents (*Schmuck, 2015*). Even those, which are company-related, offers some service through their website, like OTP

Bank internet banking on otpbank.hu which is number 38 website on the list mentioned before. Other corporate websites offer downloading software, like adobe.com or microsoft.com. This causes that most of the corporate websites offering no additional services have low number of visitors. Such websites are non on the abovementioned list.

A usual corporate website without properly managing its website have about 0-10 visitors daily. Based on previous researches, around 90% of websites costs more than the profit they produce (*Gangel, 2007*). This does not mean that there is no use of corporate websites. Websites can be made profitable by several methods such as search engine optimization (SEO) or buying online advertisements in highly visited thematic websites, using the Google AdWords/AdSense programme, through sales houses (advertisement broker agencies) or on Facebook which has a detailed and effective targeting method for advertisements. The main goal of this paper is to introduce and discuss the possibilities to make corporate websites profitable.

Figure 1: Percentage of Hungarian and EU-28 companies having at least one website between 2010-2017



Source: Eurostat, 2018

Problems arise from company decision makers not knowing how to increase the number of visitors of the corporate website. They order a website from a programmer, and let it run

after it is done. They include the URL into their visiting cards and company formal documents, but nothing more is done.

Setting up and running a good website is costly, which can be a major issue for small companies. Today, in Hungary the setting up cost starts from about 300 Euros and can get to several thousands, depending on complexity and the developing company. This does not end the costs; keeping up, maintaining and updating the site also need continuous money investment. Websites offering online content needs more money to keep up-to-date than usual corporate websites. Though the later one often have a 'news' section on the main page which needs to be updated often so the visitors can see that the website has updated information. Paying for server, domain and programming modifications also cost money, however these costs are usually much lower than setting up the site. If the site is set up correctly, it can save operating costs in the future. Company managers want profit return for these costs. There are several positive aspects of a website, including prestige and image, reducing the number of phone calls because information may be found online, but surely the most important thing is to increase the amount of sales. As a main rule the website should get at least as much profit from new sales which originates somehow from the online presence as much cost it needs to run. Successful websites gain more profit than they cost.

For a website to be successful it is crucial to convert visitors into potential buyers. Conversion rates are different on each website and mainly based on the topic of the website and the offering of the company. FireClick statistics shows that average conversion rates are around 2.3% (*FireClick in Eisenberg, 2004*). Based on the research of Hart Creative Marketing conversion rates are between 0.5-5.3% (*Hart Creative Marketing, 2005*). The author's own experiences show that in Hungary it is usually between 1-2% for a corporate website with the main goal of offering information and getting more customers for the company. For example a website of a company working in the quality insurance consultancy sector shows that about 1.5% of unique visitors²⁷ ask for a bid. However this does not mean an actual sale. Only a few percentage of these enquires end with a sale. The author also examined an average

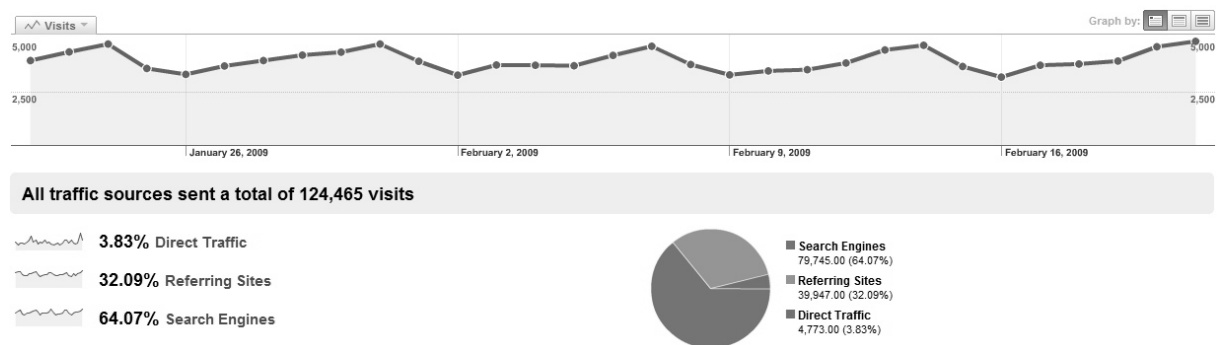
²⁷ Unique visitor is a statistical category. A unique visitor is a visitor with a unique IP address for a period of time. If you visit a site every day, you are counted a unique visitor every day.

Hungarian online shop in the perfume sector. During a one year period around 0.1% of visitors spent money in the online shop which caused low profitability for this webshop (*Schmuck, 2011*)²⁸. It is hard if not impossible to increase conversion rates, so to increase sales increasing the number of visitors is needed. A strategic goal can be defined here: to gain more profit from a website it is necessary get more visitors to a website who are interested in the subject of the website.

2. VISITORS ARE THE KEY OF SUCCESSFUL WEBSITE

Based on my own research between 2007-2010 on more than 100 Hungarian websites, around 60-80% of a properly search-engine optimised website’s visitors come from search engines, in Hungary, most of them from Google, the search engine with the highest market share in the country (*Schmuck, 2011*). Around 20-40% of visitors come from links on referring sites, and the remaining 0-10% enters the URL directly into the browser. Some websites may have more direct visitors, for example online news, but for typical corporate websites this is not the case. Google ranks the websites based on their PageRank algorithm (*Brin – Page, 1998*). Sites without incoming directs links will have low PageRanks, that means low number of visitors coming from Google and no visitors coming through links on referring sites.

Figure 2: An example of visitors’ statistics of a well-managed website

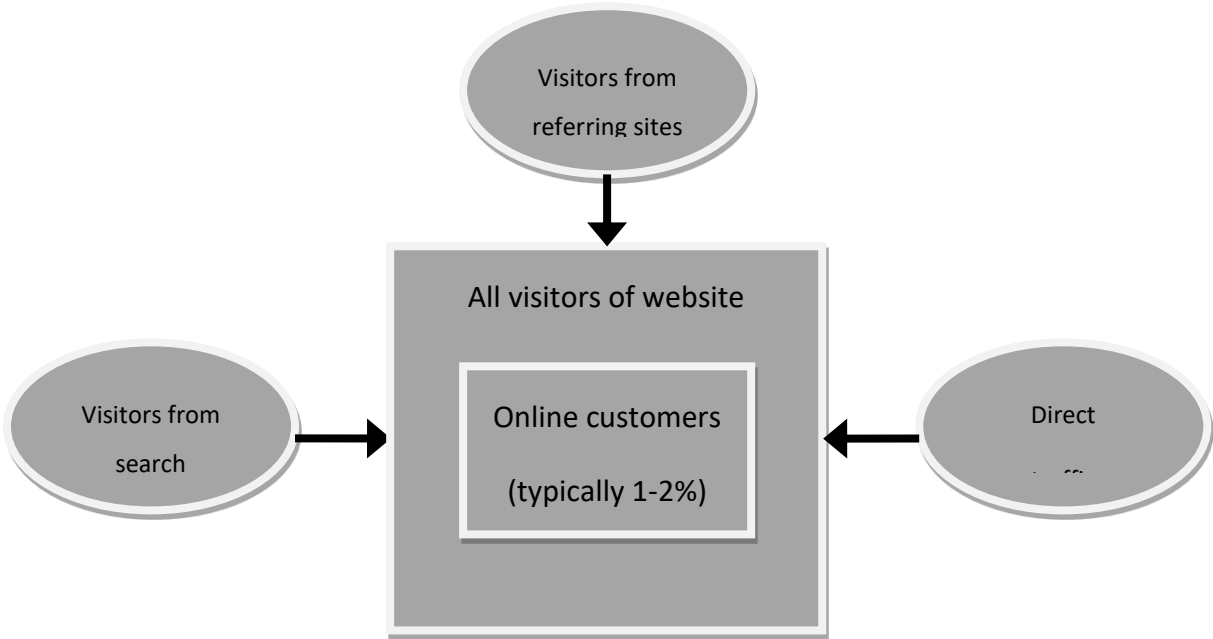


Source: screenshot taken from Google Analytics, 2009

²⁸ Survey was done in 2009.

Personal interviews with programmers show that most of them have no idea why a website will have lot of visitors. Some of them claim that a website has to be old; others claim that hidden keywords are the key of success. In reality none of them has much effect on website success. For example Hungary’s biggest slide sharing website, diashow.hu was ranked first within two years of its launch for the word ‘ppt’ in Hungarian Google without any ‘ppt’ word existing on the website. This was caused by people calling it ‘ppt sharing’ website, so in the name of external links the word ‘ppt’ was often found. (Schmuck, 2011). The popularity of the website dropped since that time a lot because of changing customer habits with the spreading of Facebook. Nowadays it is not popular to share slideshows any more.

Figure 3: Sources of visitors of a website



Source: own research

3. METHODS OF GETTING VISITORS

Many companies set up a site and leave it, even without thinking what this means. Sites are created, and left alone. Sometimes they are updated, but in no way advertised. One small Hungarian company in the building industry built up a cheap website. They did not want to pay much for anything. Later the author of this paper was asked by the manager ‘Why don’t I have any customers from the website?’ ‘Because you don’t have visitors’ – he responded.

Many websites face this problem, and in this case the website's value is only prestige. This method is surely a loss, not recommended for anybody.

Usually smaller-sized companies do not have a written website strategy. Some big companies have it, but they also have the money to invest in websites. For smaller companies it is even more crucial to have cost-effective websites. Most of them think they need a website, and they will have more customers. To gain visitors, and have a profitable website, it is worth to build up a strategy before going online. For some of those, who are already online, it would be wise to rethink their strategy.

Hereby I will introduce some methods to increase the number of visitors, which is crucial for website profitability. The methods I show are:

- Link exchange
- Direct e-mails
- Online advertisements
- Search engine optimization

There are other methods as well, for example offline advertising of websites, but these usually have low cost-effectiveness and therefore not topic of this paper.

3.1. Link exchange

On a day-by-day basis the author receives link exchange requests from webmasters. This method is very simple: by placing links to each other's website the two websites become cross-linked. Anyway, he always refuses these requests, because it is not a good way of increasing traffic. In reality link exchange has very low effect for search engine rankings because of the algorithms used to calculate them. In some particular cases it may even have a negative effect.

The guidelines for webmasters published by Google claim the following: 'Don't participate in link schemes designed to increase your site's ranking or PageRank. In particular, avoid links to web spammers or 'bad neighbourhoods' on the web, as your own ranking may be affected adversely by those links.' (*Google, 2010, 1*) This is why successful websites usually does not use link exchange techniques. Only one-way links are good for search engines' rankings, so

every webmaster should try to make one-way links.²⁹ One option to make one-way links is to buy them. These are online advertisements.

3.2. Direct e-mails

Advertising in direct e-mails are often regarded as spam. However if the website offers registration, and the user accepts to receive offers from the company or even from third parties, the operator of the website can legally send out newsletters or offers in e-mail. To do this, a previously collected database of the e-mail addresses of users is needed. It also has to comply with GDPR regulations in the European Union (*European Union, 2016*). If this is from unauthorized source, it is illegal, so it is out of this papers topic. If the user database is collected through registrations on the website as described above, the operator of the website can freely use it, but the collection of e-mail addresses may need lot of time. For example on the netorian.hu literature portal only about 0.1% of unique visitors registered in a nine year period (*Schmuck, 2011*). In this case the with this registration rate means several years may be needed to collect a considerable amount of user database to be able to send out newsletters. It is possible to use lead magnets to get a lot of registrations in a short time. However this should be made with attention to activate the target group only otherwise the registrants may not be interested in the theme. If a company has several websites with different users it may be easy and low cost to advertise the new site to the users of the old site in direct e-mails but this is not a common situation. Direct e-mails can be grouped in campaigns and tailored to the behaviour of the audience when the next e-mail is sent according to the previous action taken by the recipient. Paying to a third party to send out advertisement of users of their website can be considered the same as online advertisements so this is not discussed here separately.

²⁹ One-way link is a link on a third party website pointing directly to the website of the company without a link to the third-party site. If there is a link on the corporate website pointing back to the third-party website, the link is not one-way.

3.3. Online advertisements

Regarding the free content business model which is the most common operation method on the Internet websites get their main income by selling advertisement places. These are the most frequently used business models on the internet (*Schmuck, 2015*). Such advertisements are often called banners, usually made up of JPG images or JavaScript codes. Banners can be sold for time period of pay-per-click (PPC). In case of the later one, if the visitor clicks and visits the advertised website, the publisher is paid for it. This is the working model of the worldwide used Google AdWords/AdSense system. Local advertisement programs can be used as well, such as Netadclick.com, Affiliate.hu or Etarget in Hungary. Facebook is also very popular because the advertisers can made very detailed targeting there based on the information provided by the users of themselves. In most cases advertisers have to set a budget and the placing is done automatically by a software. In some cases advertisers have to bid for advertisements, the higher the bid, the better the placing of the advertisement.

There are still innovative ideas. For example a British company called Linkstar works on placing text links³⁰ in small and medium sized publisher websites for its customers. This is highly effective: the visitor does not know that it is an advertisement, search engines will improve the advertised site's PageRank because of the incoming link, and it is usually not as expensive as image banners.

When judging if an online advertisement is profitable for a company it is important to know how many new customers the website will have through the advertisement. Visitors usually does not become customers at their first visit, they rather come back at a later time again and than probably become customers. This means it is extremely hard to exactly measure the efficiency. A method may be to ask for source of visit at registration. Another method is the measure the average customer / unique visitor rate which can be gathered from website statistical data and use this for calculation. In this case the cost of a new customer can be defined as the following:

$$c = 1/r \times p$$

³⁰ Text link is a link placed in a text of a third party website. Usually the most important keyword is used to link to the company site to reach a high-level of prevalence.

where

c = cost of new customer

r = customer/unique visitor rate in average

p = price of one new visitor through online advertisement

If the cost of a new customer is lower than the average profit on one average order the advertisement is definitely profitable. As satisfied customers may return at a later time it may even be profitable if the new customer cost is somewhat higher than the average profit on one order. Online advertisements can be sometime very successful. Bányai (2017) reports a case when an advertisement reached a return rate 2300%.

Remarketing can help companies to increase returning visitors of their website. By remarketing techniques online advertisements are optimized by the previous visits of the person. If he or she visits a website, the advertisements of the website will be shown later on other websites for him or her (Bányai, 2017).

3.4. Search engine optimization

The so-called search engine optimization (SEO) is a way to improve the positions of a website in search engines, most importantly in Google, but other search engines, like Bing³¹ works very similar. Google search engine has a market share of nearly 75% worldwide (Mangles, 2018), so most search engine optimization deals with this search engine. This is mainly done by generating keyword-named external direct links to the website. There are several 'link collection' websites, the most well-known in Hungary is lap.hu. Other important aspects of SEO is the structure of the website, which has to be search engine friendly, which can be achieved from using a SEO expert when creating the website. A search engine friendly website does not cost more than a usual website, the difference is mainly in the structure. SEO budgets increases heavily. In the USA it tripled between 2010-2017 (Statista, 2018). In-house SEO is increasing as well, but more and more companies decide on outsourcing SEO

³¹ Bing is the search engine of Microsoft launched in 2009.

(*MarketingSherpa, 2008*). We can also say that SEO is the race for the first 10 results of a search engine for a given keyword, as people usually do not get on to the 2nd and further search results' pages. This means very high number of competitors, which already makes English language sites very hard to optimize, but in other languages the market is also getting saturated. SEO needs to be done by experts, bad SEO can cause losing potential visitors, without any chance to get these visitors to the website in the future. Currently SEO is one of the cheapest and most efficient method of getting visitors on long-term. There is a lot of literature on how to do SEO, it is not the topic of this paper how to properly handle these practices.

3.5. Social networks

Today's online social networks, in Hungary above all, Facebook has significant marketing opportunities. Facebook is almost exclusive in Hungary, and it has 61% market share in the world (*McEvoy, 2017*). That's why more and more companies are making their own Facebook page to build their own base of users. Anyone who likes their Facebook page will later be able to get information from the site through the common message board. Facebook page building can take a lot of time and financial resources, but when it is done, it is virtually free to share information with fans³². The disadvantage of this – as opposed to online advertisements and search engine optimization – is that only those who are already familiar with the company are getting information so Facebook sites rather play a key role in keeping loyalty. However Facebook pages can be advertised, making them visible to other people, increasing the number of fans and the spreading of posts.

Because the advertisement costs, some companies try convince their fans to share their content with their friends so that they can reach other hundreds of new people with their content. To do this, companies need to provide content that the user likes to share again with his or her friends or develop various applications which place information to the common message board (*Index, 2011*).

³² Fans are the people who already liked the page.

4. ONLINE STRATEGIES

4.1. Strategies in different phases of the life-cycle of a website

In this paper I introduced methods to get visitors for a website to make it profitable for the company. The methods above can be used any time; however, looking at a strategic view on a website life-cycle, it is possible to identify the optimal time when the different methods should be used. Of course, one can use all methods combined, without any problem, but this may not be cost-effective.

The following table shows the author's recommendations regarding the use of different strategies in the different stages of a website's life-cycle. Values are based on his personal experiments of over a hundred websites.

Table 1: Advantages and disadvantages of different strategic options of a website

Strategy	Costs	Benefits	When to use it
Link exchange	Low	Low	Not recommended
Direct e-mails	Low	Low Medium	– When a site has a huge user database
Online advertisements	High	Medium High	– Only on search engine optimised sites
Search engine optimisation	Medium	High	Best effect on new websites, but can be used on any site

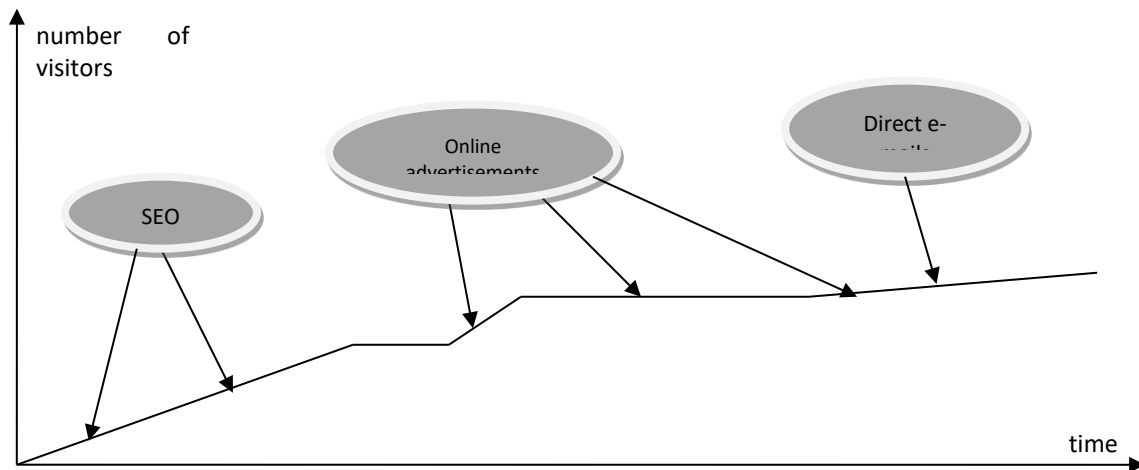
Source: own research

If a website is created with care, most importantly with 'permalink' solutions³³, no problem would arise when the programme code is replaced to a newer one, which lengthens the life cycle of a website to as long as people will use internet with current URL standards. Unfortunately most programmers currently do not care of the problem that a website may need to be replaced in the future, causing the creation of websites without any strategic look on life-cycle. For these websites, replacing the programme code will cause losing external links, which may result in dramatic decline of search engine rankings and losing a lot of visitors

³³ Permalink means that the URL of a site is masked to pretty simple. Without it the URL after the domain is an access path of the file including parameters. When masking, each subpage is uniquely named by the webmaster. E.g. www.something.com/title_of_article instead of www.something.com/index.php?menu=1&lang=1

from search engines if the replacement of the programme codes is not done very carefully. Permalink solutions solve this problem easily, in this case the URLs always remain the same, so all the existing links to the website are preserved.

Figure 4: Suggested methods for getting visitors for a website during its life-cycle



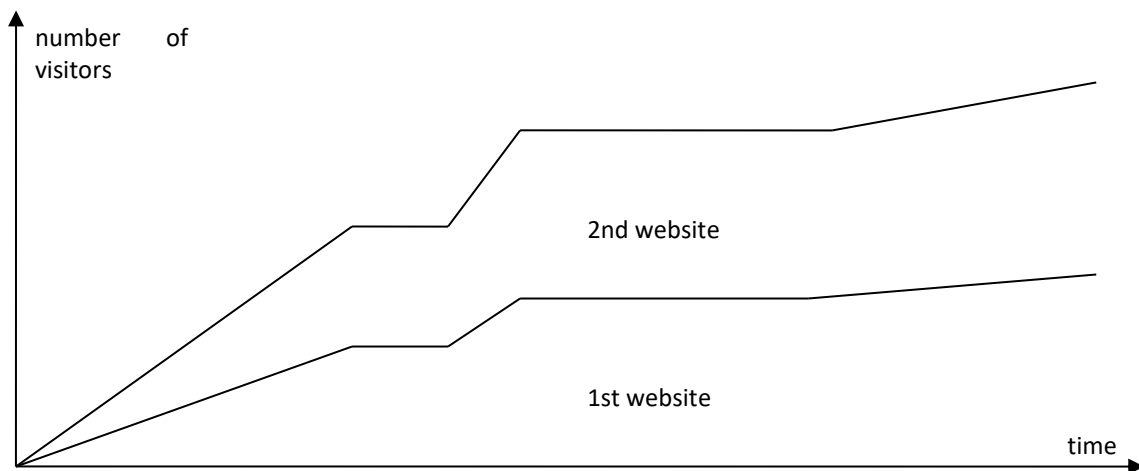
Source: own research

4.2. Multi-site strategy

As website visitors have some maximum level, which is very hard to increase, the author suggests a strategic option to use for further getting more visitors which he calls multi-site strategy.

As shown by BellResearch research results more and more companies discover the multi-site strategy, which means that a company has more than one websites. This is mostly used by big companies with several brand names, each one is on a website with a different domain. In Hungary, about 1/3 of big-sized companies have more than two websites, and even 15% of micro-sized companies have multiple sites (BellResearch in SG, 2008).

Figure 5: Hypothetical number of visitors in case of using multi-site strategy (two websites) optimised to keywords with similar number of searches



Source: own research

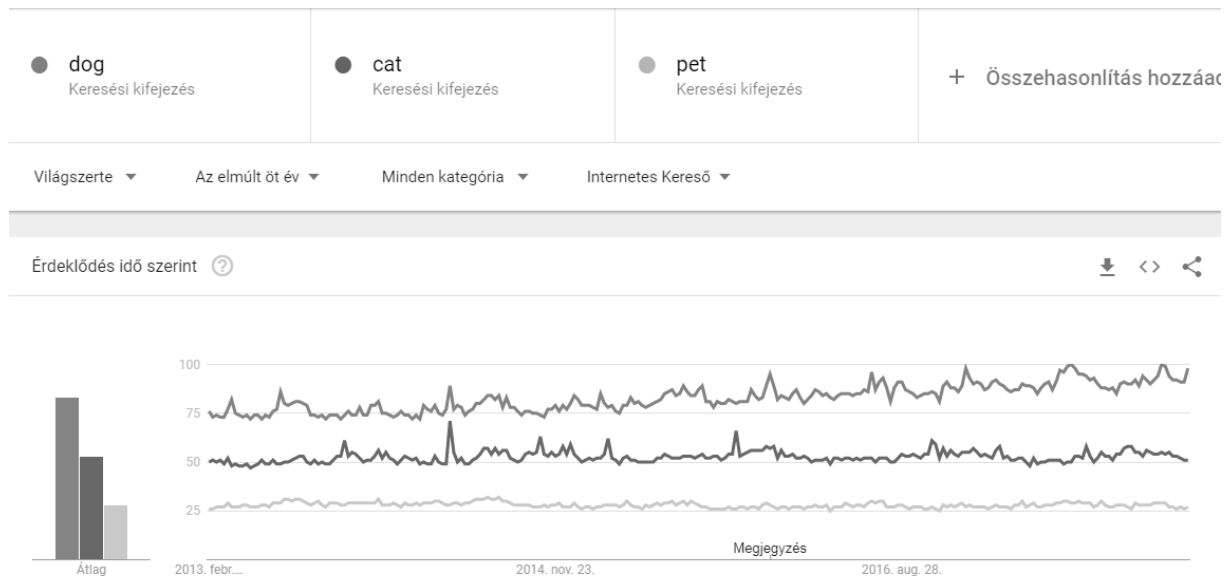
Using Google Trends³⁴ anyone can easily determine the relative search amount of a particular keyword. Because of technical limitations it is best to optimise a website for one keyword³⁵, this limitation can be overrun by creating sites for each important and often-searched keywords of a company. It differs from industry to industry how many possible keywords are. For example if a company sells pet food, it may create several websites each optimized for common but different keywords in the industry, such as pet, dog, cat, etc.

By analysing data from Google searches it looks clear that a company would loose many visitors if it had followed the traditional 'one brochure-type company site' strategy. This would mean that its only website would be optimized for 'pet', which has around only around 1/5 of total searches of keywords 'pet', 'dog', 'cat'. Not to mention other keywords which exist in this industry. It is suggested to create multiple websites each optimised for different keywords to highly increase the number of visitors. Based on this strategy the company can get several times higher number of visitors than with one site optimized for pets, which would be an obvious solution without such an analysis.

³⁴ <http://trends.google.com>

³⁵ This is because rankings are also based on the names of external direct links, and if names are very different, keyword frequency will be too low causing the website not too good search engine ranking results for each keywords.

Figure 6. Search trends for keywords between 2013-2018: pet, dog, cat



Source: Google Trends, 2018

5. SUMMARY

Websites are crucial for the long-term success of companies as internet is becoming a more and more popular media worldwide. It is very important that potential customers find the company over the internet, which requires a well-functioning and easy-to-find corporate website. Unfortunately, many companies today do not exploit the benefits of the internet. Although more and more companies have a website, most of them do not make much use of it. Since the conversion rate of websites is very difficult to improve, the primary goal of increasing the online sales volume of a company is to increase the visibility of the website.

In this article, the author reviewed the most important ways of increasing the visitor number of websites so that the profitability of the website can be improved by using his own experiences and specific examples. The methods described are useful for companies with long-term online presence and also newcomers. Among the methods described, the use of the very popular link exchange is not recommended, but with search engine optimization and online advertising you can get significant positive results. The author proposed an effective website management strategy that links the application of the methods to the life-cycle of the website, helping the company to make better use of the internet. To further substantiate

growth, a multi-site strategy has been introduced to create separate unique websites for more important keywords on the market, thus further increasing attendance. This cost-effective strategy is for companies that already have a well-functioning web site, but want more customers online.

REFERENCES

- Alexa (2018): Top Sites in Hungary. Source: <https://www.alexa.com/topsites/countries/HU>, 2018.02.17.
- Bányai, B. (2017): Hogyan keress több pénzt Remarketing hirdetésekkel? Bányai Balázs E.V., Budapest.
- Brin, S. – Page, L. (1998): The Anatomy of a Large-Scale Hypertextual Web Search Engine. Computer Science Department, Stanford University.
- Eisenberg, B. (2004): Benchmarking an Average Conversion Rate. ClickZ.com, Source: <http://www.clickz.com/clickz/column/1691779/benchmarking-average-conversion-rate> 2018.02.17.
- European Union (2016): Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2016/679 rendelete (2016. április 27.) a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról, valamint a 95/46/EK rendelet hatályon kívül helyezéséről (általános adatvédelmi rendelet).
- Eurostat (2018): Websites and functionalities. Source: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ciweb&lang=en, 2018.02.17.
- Gangel, P. (2007): On-line marketing – Innováció. Komplex Dél-Dunántúli Regionális Versenyképességi Kutatás: Konferenciakötet, Környezetünkért Közalapítvány, Pécs
- Google Trends (2018): Source: <http://trends.google.com>
- Google (2010): Webmaster Guidelines. Source: <http://www.google.com/support/webmasters/bin/answer.py?hl=en&answer=35769> 2018.02.17.
- Hart Creative Marketing (2005): Website Conversion Rates, More Strategy. California, USA, Source: <http://www.hartcreativemarketing.com/marketing-articles/website-conversion-strategy.pdf> 2018.02.17.
- Index (2011): Legyen Ön is Facebook-milliomos! Source: http://index.hu/tech/2011/07/06/legyen_on_is_facebook-milliomos/ 2011.07.11.
- Interactive Advertising Bureau – PricewaterhouseCoopers (2010): Internet Advertising Revenues Hit \$5.9 Billion in Q1 '10, Highest First-Quarter Revenue Level On Record. Source: http://www.iab.net/about_the_iab/recent_press_releases/press_release_archive/press_release/pr-051310 2010.05.10.
- Mangles, C. (2018): Search Engine Statistics 2018. Source: <https://www.smartinsights.com/search-engine-marketing/search-engine-statistics/> 2018.02.17.

MarketingSherpa (2008): Search Marketing Benchmark Guide. Excerpt, 2008, ISBN 978-1-932353-69-3, Source: <http://www.marketingsherpa.com/exs/Search08Excerpt.pdf> 2018.02.17.

McEvoy (2017): SEO Statistics to Know in 2017. Source: <http://www.webpresencesolutions.net/seo-statistics-2017-seo-stats/> 2018.02.17.

Schmuck, R. (2011): Hatékony vállalati kommunikáció az interneten. In: Borgulya Ágnes – Deák Csaba (szerk.): Vállalati kommunikáció a 21. század elején, Miskolc, ISBN 978-963-642-430-5.

Schmuck, R. (2015): Online üzleti modellek. PhD disszertáció. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.

SG (2008): A magyar cégek alig negyedének van honlapja. Forrás: http://www.sg.hu/cikkek/58960/a_magyar_cegek_alig_negyedenek_van_honlapja 2008.03.10.

Statista (2018): Search engine optimization marketing spending in the United States from 2008 to 2020 (in billion U.S. dollars). Source: <https://www.statista.com/statistics/269410/advertising-expenditure-for-seo-marketing/> 2018.02.17.

Acknowledgements

I would like to thank Professor Dr. Farkas Ferenc for his help during my early career years at the University of Pécs, Faculty of Business and Economics.

THE IMPACT OF SOCIOEMOTIONAL WEALTH ON THE SUCCESSION (STUDIES AMONG THREE HUNGARIAN FAMILY BUSINESSES)

CSILLA POLSTER

PhD Student

Széchenyi István University Győr, Hungary
Doctoral School of Regional- and Economic Sciences
polster.csilla@sze.hu

MÁRTA KONCZOS SZOMBATHELYI DR PHD HABIL

Dr PhD Habil, Associate professor

Széchenyi István University Győr, Hungary
Leadership and Organizational Communication Department
kszm@sze.hu

Abstract

The aim of this paper is to get a picture about the leadership succession and change in leadership from the socioemotional wealth perspective, and from male and female perspective, as well. This topic is a part of a complex research, which aim is to explore the impact of the succession on corporate culture and on the relationship/social capital in the case of Hungarian family-owned enterprises (*Polster – Konczosné, 2017*).

The relevance of the research comes from the fact that most of the founders of the Hungarian family businesses are around retirement. According to a survey of the European Commission from the early 2000's, between 2005/15 every three owner went to retire.

The aim of this paper is to answer how the socioemotional wealth (SEW) influences the succession (*Zellweger – Astrachan, 2008*).

As a methodology for this research, semi-structured interview technique was applied: interviews were conducted with three Hungarian family firms' ancestors and successors - running in the metal industry, facing and coping successfully with the challenge caused by succession.

As a result of this research, we could gain experiences on leadership succession and the impact of the SEW on it. Another result is to raise awareness of importance of strategic planning of succession within the family businesses.

Keywords: Family business, Change in leadership, Impact of emotional bonding

1. THE ROLE OF SOCIOEMOTIONAL WEALTH DURING THE SUCCESSION IN HUNGARIAN FAMILY BUSINESSES

In the following part the definition of family businesses and the socioemotional wealth will be described.

1.1. Introduction

Within the confines of this research we intended to explore on one hand, the ways as family-owned firms cope with the succession planning. On the other hand, to explore the role of the family's socioemotional wealth in the adaptation to un-known situation: fight for surviving, for the interests of the family and successful succession.

Considering the literature related to family business, succession and socioemotional wealth, we can conclude that the questions of FBs, the difficulties and supportive factors of their survival in Hungary became relevant questions after the political/economic change of the regimes in Middle-East Europe in the early 1990s. We have to take the last near 30 years into consideration, as well to get a relevant picture about FBs operating in Hungary.

We had an opportunity to get a picture about three family firms working in the metal industry. Family businesses working in Hungary facing with challenge of succession. These three of them have already coped successfully with it. In the interviews, they have spoken sincerely about the difficulties and the emotional impact on the process, as well.

They answered questions, related to their history, the difficulties of the succession process and their different perspective.

1.2. Theoretical Background

In the framework of theoretical background, firstly we give a short draft about the family businesses, secondly about the socioemotional wealth.

1.2.1. Family Business

Although, historically, family firms are enduring institutions (see later), family business research, as an academic field of inquiry, is relatively young.

According to Smyrnios, K. X, Poutziouris, P. Z. and Sanjay, G. (*Smyrnios et al., 2013, 1–4*), the megatrends of family business topic attracts researchers identified with other disciplines including marketing, management, strategy, psychology, finance, law, economics. The Elsevier indicated a 17 per cent annual growth rate over the previous 12 years dedicated to family business and family businesses become a popular topic of investigation. Despite this trend, the theory related to the family business is lagging and this deficiency can be regarded as one of the main contributors retarding the emergence of family business as a respected scholarly field in its own right.

The International Family Enterprise Research Academy (IFERA), the Family Business Network International (FBNI), the Family Firm Institute (FFI) and other family business organizations were founded in the 1980's – 1990's with only a few founders but nowadays they have thousands of members and participants. There are three journals dedicated specifically to this field: Family Business Review, Journal of Family Business Strategy, and Journal of Family Business Management.

Today it is widely accepted that the small and medium size enterprises (SME) have a significant and key role in the economic process: they are flexible, they adapt quickly to the rapidly changing market conditions, and they have a remarkable role in creating jobs. They contribute to the diversification of economic activity and they play an important role in trade and export.

Despite the fact that family enterprises are mostly identified as micro and small enterprises, family enterprises are present in every size category (*Table 1*).

Table 1: The 10 largest family businesses of the world

Company	Year and country of foundation	Founder	Generation	Family's portion
1. Wal-Mart Stores	1962, US	Sam Walton	son	38%.
2. Ford Motor Co	1903, US	Henry Ford	4th gen.	40%

Company	Year and country of foundation	Founder	Generation	Family's portion
3. Samsung	1938, South Korea	Lee/Seoul		22%
4. LG Group	1947, South Korea	Koo, Huh		59%
5. Carrefour Group	1958, France	Defforey	60 members of the Defforey family	
6. Fiat Group	1899, Italy	Agnelli	4th gen	30%
7. Istituto Finanziario Ind.	1927, Italy	Agnelli		50%
8. Peugeot Citroën S.A.	1810, France	Peugeot		42%
9. Cargill Inc.	1865, US	William Cargill and partners	4th–5th gen.	85%
10. BMW	1916, Germany	Franz Josef Popp		47%

Source: <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/topglobal.html>

We can find family businesses all over the world in different industries and with various operating systems. “Before the multinational corporation, there was family business. Before the Industrial Revolution, there was family business. Before the enlightenment of Greece and the empire of Rome, there was family business.” (William O’Hara: The oldest family businesses of the world) (Cited by griequity.com) (Table 2).

Table 2: The 10 oldest family businesses of the world

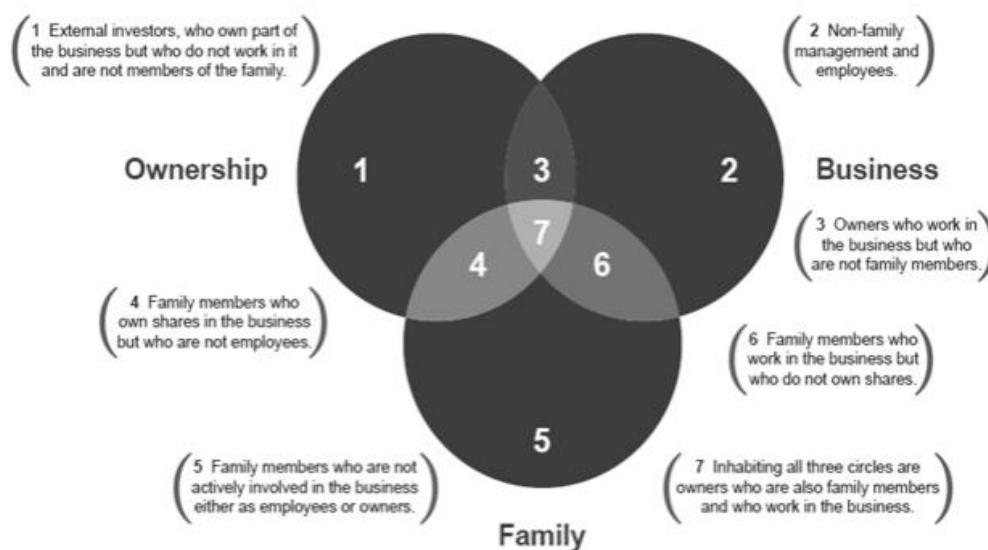
Company	Year and country of the foundation	Profile	Generation
1. Hoshi Ryokan	718, Japan	spa hotel	46th
2. Château de Goulaine	1000, France	castle, winery, butterfly collection	owned by the Goulaine family
3. Fonderia Pontificia Marinelli	1000, Italy	bell-making	-
4. Barone Ricasoli	1141, Italy	wine, olive oil	-
5. Barovier & Toso	1295, Italy	glass	20th
6. Hotel Pilgrim Haus	1304, Germany	inn-keeping	-
7. Richard de Bas	1326, France	paper	-
8. Torrini Firenze	1369, Italy	goldsmiths	-
9. Antinori	1385, Italy	wine	19th
10. Camuffo	1483, Italy	shipbuilding	18th

Source: <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>

To interpret “family business”, the first difficulty is the different interpretation of the “family” concept itself by different cultures. In the individualistic cultures it is typically interpreted as close family (parents and children), while collectivist cultures interpret it as extended family, the wide family circle. In this study we leave it aside for a detailed interpretation. Although there are many definitions for family business, a widely accepted definition does not exist.

The suggested definition by the experts of *European Commission (2009, cited by Csákné, 2012)* for family business, is based on the elements of family, enterprise and ownership. Participation of families in the company could represent on varying degrees, plus often professional management is entrusted to carry out the operational management. In this case, the system becomes a “three-factor” system: family, owners, and management. Among the possible roles in the figure, the “7” number indicates a person who is a family member, owner and a manager in one person (*Figure 1*).

Figure 1: Three-circle model of family businesses



Source: Gersick et al., 1997

An enterprise, independently on its size, can be considered as family business if:

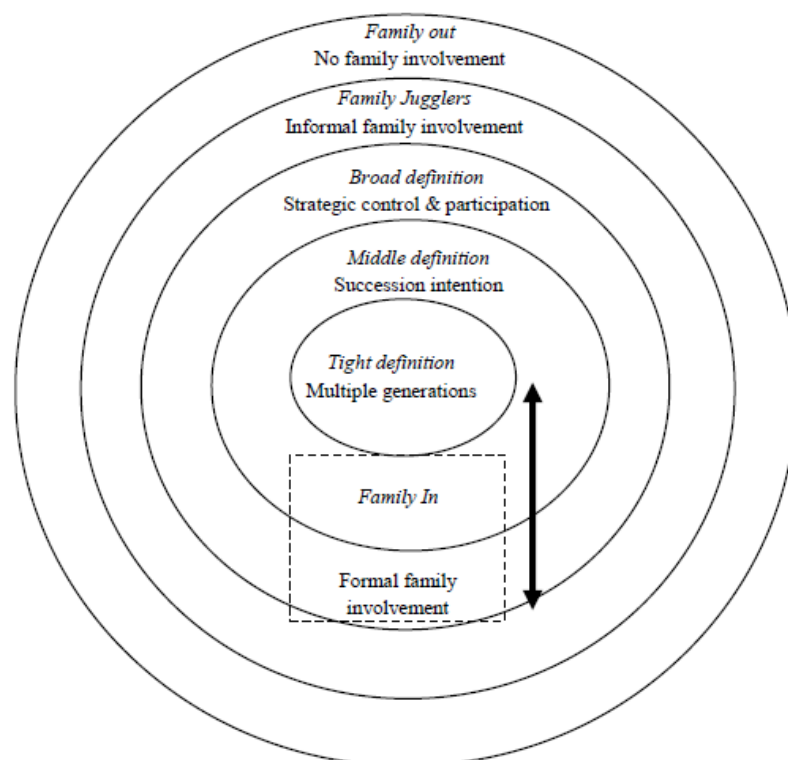
- most of the rights of decision are reserved for natural person(s) who founded the enterprise, or such natural person(s) who have obtained ownership in the enterprise or spouses, parents, children or children’s children of the persons already mentioned,
- the rights of decision are direct or indirect,

- at least one member of the family or kinship formally participates in the operation,
- stock exchange-listed companies can be considered as family businesses in the case when the person who founded the company or purchased it or his family, descendants have ownership over at least 25% of shares representing rights of decision (*European Commission, 2009*).

In the survey of *PricewaterhouseCoopers (2008)* those enterprises can be considered as family businesses in which at least 51% of the ownership is in the property of one or more families, the senior management consists mostly of family members, and the owners participate in the daily operation process.

Anderson and his colleagues (2005) resolve this difficulty in some respects and give a complex and flexible definition and typology of family businesses (*Figure 2*).

Figure 2: Extended “Bull eye’s Model”



Source: *Anderson et al., 2005, 138*

In the outer circle, there are "Family Out"-type businesses which are lacking of any family involvement. In the next category, there are the "Family Jugglers", where the family

participation is only informal. The "Family In" enterprises have three categories. Based upon the involvement of family members, the outer circle indicates enterprises in which family participation includes only strategic questions, then there are enterprises where there are plans for future succession to the next generation, and finally there are the enterprises which meet the strictest definition where more generations are working together (*Anderson et al., 2005, explained by Csákné, 2012, 9*). This model is well-known and explained by many experts, such as *Pieper and Klein (2012), Konczosné (2015)*.

1.2.2. Socioemotional Wealth (SEW)

Zellweger and Astrachan (2008, 347) defined emotional value as “part of willingness to accept unexplained by the financial value of the ownership stake and the private financial benefits of control accruing to the owner”. “SEW is the most important differentiator of the family firm as a unique entity and, as such, helps explain why family firms behave distinctively. The socioemotional endowment is conceptualized in broad terms to capture the stock of affect-related value that

- a family derives from its controlling position in a particular firm,
- it includes the unrestricted exercise of personal authority vested in family members,
- the enjoyment of family influence over the business, and
- close identification with the firm that usually carries the family’s name” (*Berrone et al., 2012, 258–260*).

2. RESEARCH ON THE IMPACT OF SOCIOEMOTIONAL WEALTH ON THE SUCCESSFUL SUCCESSION

In this part of the paper the research method and the results of the interviews conducted among ancestors and successors of three Hungarian SMEs will be introduced. The difficulties of the change, the need for planning, the impact of socioemotional wealth and the male and female approaches will be explained.

2.1. Methodology

As a methodology, semi-structured interview technique was applied. The interviews were conducted among ancestors and successors of three Hungarian SMEs, working in metal industry. We visited them in their own enterprises. They were required to answer some questions related to their family business.

2.2. Findings of the Interviews with the Borsodi Műhely Ltd., the MNR Fémmegmunkáló Ltd. and the Ferenczi Fémipari Ltd.

In the following part of the paper a structured summary and analysis of interviews conducted among the three investigated enterprises will be introduced. The history of these businesses, their succession methods, the role of women and men in the business and their opinion about the family business, and their emotional aspects will be summarised.

2.2.1. Borsodi Műhely Ltd.

The history of the business

Mr. Borsodi started his own enterprise 35 years ago on 01/08/1981. His motivation was that he wanted to have a good job. He has worked in East-Germany for 5 years and there he had a satisfactory job. At that time for him, not his tasks were important but the fact that his superiors trusted him and it was fascinating, motivating and new experience for him. After he came back from Germany, he spent 2 or 3 years with another jobs, but he could not find the trust. Five years after his return, he decided to start his own business activity in a small kitchen. He always focused on how differently and perfectly could carry out the tasks compared to the competitors even if it was more problematic. He worked a lot and tried to find ways to be more efficient.

Succession in the Borsodi Műhely Ltd.

Ten years ago Mr. Borsodi sat down with his two children (Mónika és László Jr.) for planning the hand over the lead in the business in five years. The financial crisis in 2008 caused some delay, and the generation change was completed successfully in seven years. They made contacts with external and foreign companies for some advice. They did it consciously; they

took the 7 years' preparation seriously. According to Mr. Borsodi there was a moment when the family was nearly falling apart. One year before the handover he wrote down that one year later on 22nd of April he would hand over the business. Three years ago he totally handed the business over to his children – to the second generation –and now he feels himself very well. Of course, he does not state that he is not interested in the business; so monthly the successors have to report to the main owners – to their own parents. They discuss the situation of the business based on 11 criteria of success, developed by Mr. Borsodi. Once a year the whole family go on vacation. In this way, the family can stay in one unit.

The family business through a woman's eyes by the Borsodi Műhely Ltd.

Monika studied engineering – many people think that it was forced and pressured for her but not. She grew up in a technic-oriented environment, with a family plant in the garden behind their house and she was involved in the tasks. Regarding to her scientific area first she made engineering jobs and later she was responsible for the human resources and for the financial issues. Monika thinks that it is good that she and her brother share the tasks. It took a couple of years until she and her father restored the father-daughter and the boss-subordinate relationship. After the clean-up of the roles, everything is operating well.

The family business through a man's eyes by the Borsodi Műhely Ltd.

Laszlo Jr. is responsible for production and for dealing with the customers. He fell in love with the company and he is very proud of the business. He had been active in the business since the beginning. He asked his parents to try him as an executive director and they gave him a six-month ultimatum. He is technical-minded and he is pleased that Monika takes care of the human resources and the finance. It took a little bit more for restoring the father-son and the boss-subordinate relationship.

An integral problematic side of the generation change was that the workers abused the situation. Laszlo Jr. has already been the appointed executive director but if the workers could not agree with his opinions, decisions or instructions, they turned to senior László to ask him as well in the hope to convince him to contradict his son. For this reason, there were disputes, disagreements and according to László Jr. the real generation change actually implemented only when his father was able to direct them to that Laszlo Jr. According to Laszlo Jr. it was rather difficult on the one hand for his father to pronounce this and on the other hand, for

the workers, the clients, the partners, the local authorities and the chambers. In the case of conflicts, they sat down for discussing, but for a long time there was door slamming, shouting even crying. So, they needed a relatively long time for clarifying and finalizing the new roles. It was a milestone to achieve that the Sunday lunch became a time when they neglect the business. This idea came from Mr. Borsodi's wife.

2.2.2. MNR Fémmegmunkáló Ltd.

The history of the business

Mr. Mátis started his business activity in time of change of the regime on 01/02/1990 as a self-employed craftsman in a 40 m² basement with a lathe by manufacturing machine parts to the food industry. His motivation was that he really wanted to be a self-employed. He worked for a craftsman from 1974 for 3 years and he thought that he could do better than the other craftsman did. He also prefers to decide what and how much he works. Previously he worked in the food industry in bottling plants and in breweries and was familiar with these kinds of machines. But at this time many companies collapsed, and it was difficult to start. In 1993 his son, Norbert also joined to his dad so two of them worked in the business. Later his daughter also joined and as she got married, her husband joined, too in 1994-95. In 1996 a 150 m² plant was built in Ménfőcsanak where at first time three of them worked with two employees. This year they have also become the Audi's supplier. They received quite a lot of orders and the business started to evolve. In 2001 they purchased a machining centre again, and the business operated with 7 people. In 2006 they bought a plot of land in the Industrial Park in Győr. They started to build it in 2009 and they built an 1100 m² plant, including an office building, as well. At that time, the business operated with 8 people. As they bought the machines, they increased the number of staff, and the hall became full. Their total revenue in 2010 was doubled by 2012. In 2016 they built a new 1200m² plant. Currently the number of staff is 35.

Succession by the MNR Fémmegmunkáló Ltd.

In 2015 Mr. Mátis reached the age of 65, went to retire and handed the executive board over to his children: to Norbert and to Nikolett, but he helped them from the background. The generation change was continuously executed: at the beginning they worked together or separately, and they discussed the issues. The negotiations were conducted together, so the

next generation became known, accepted and trust by the partners. Nonetheless, it has also occurred that the partners still called Mr. Mátis. After many of frictions, they discussed the problems, and focused on the main principle: family is always the first. Succession occurred completely for today. There are still tasks that Mr. Mátis makes such as writing proposals. During the Sunday lunch the business is taboo by them.

The family business through the Mátis son's eyes by the MNR Fémmegmunkáló Ltd.

Norbert started to work as an employee in the business, as a result, he knows the processes well and he has already known the current employees. For that reason, employees do not question what he says. Nonetheless, if the workers turn to Mr. Mátis for answer, he tells them that he and his son have discussed this issue and they have to turn to him.

The third generation – Norbert's children – has already been involved in the business for gradually learning the business.

2.2.3. Ferenczi Fémpari Ltd.

The history of the business

Mr. Ferenczi began his activity as a locksmith in the garage of their house in 1989. Mr. Ferenczi was motivated internally because he is creative, innovative and perfectionist. He wanted to ensure a better livelihood for his family with starting a business. He has a family-oriented personality. The family received the idea of the business very well, since they all have a similar attitude, having entrepreneurial spirit. They inherited this attitude from the grandfather who was a shoemaker. Mr Ferenczi has a locksmith skilled worker qualification. First he worked as an employee. Then he founded his individual proprietorship in 1989. Since 1th of April it has been operating as Ltd. Mrs. Ferenczi was an external member in the limited partnership, responsible for the administrative activities. Accounting is done exclusively by an outsider. Mr. Ferenczi and Mrs. Ferenczi were thinking together on the idea of creating a business, building fence gates for castles. They wanted to get in touch with larger companies and participate in public tenders. In the 5th year they could take part on public tenders. Since then they can always take part on public tenders. In 1997 Mr. Ferenczi introduced the electrostatic powder coating technology. At that time he already manufactured and painted the objects. In 2007 CNC waterjet cutting technology was introduced. This was also new. They also

participated in EU tenders. The ISO standard was introduced in 2009 and at that time the business became the supplier of Magyar Posta (Hungarian Post). In 2011 it became the MÁV's (Hungarian State Railways) supplier. In 2013 a new 4,500 m² plant was established in Győr and the business became the Audi's supplier. In 2014 CNC laser cutting technology, in 2015 CNC edge bending technology was introduced. In 2016, office facilities were expanded (600 m²). Year by year those numbers of partners has increased whose suppliers they have become.

Succession by the Ferenczi Fémipari Ltd.

Although today Mr. Ferenczi is not so much involved in the business - he is retired - He is interested in the results. His children – Katalin and Gábor – get involved as owners and managing directors after the succession. The transfer of shareholding has also been made. In the 1990s, there was no plan for the succession. As an 8-person Ltd. Mr. Ferenczi did not felt the lack of succession plan. In 2010 – when also Katalin started to work in the family business – there was made a plan for alignment the areas of responsibility. They did not want to involve an outsider expert. Fortunately, there was not a moment when everything seemed to break apart because the family is more important to them than anything else. If something does not work, it is better to look for other jobs so the business and the family also will survive. If the family bond was threatened once, they would choose the family.

The family business through a woman's eyes by the Ferenczi Fémipari Ltd.

From their father, Katalin and Gábor took over the business with full takeover of the responsibility and the tasks. The tasks and responsibilities were allocated between each other. According to Katalin, she and her brother were aligned with each other. According to her, they are two different persons with different working style but with the same core values. Katalin became the managing director in 2010 and the workflows were cleared with tasks and areas. Katalin is responsible for management and quality management system. Her tasks include production supporting, recruitment, tender monitoring, tender writing, labour safety, fire protection, ISO, and environmental protection. According to Katalin, business and family life should be separated. She said that the parent-subordinate and the parent-daughter relationship were strengthened by the business because they knew more about each other. Between 2007 and 2010 the entire workforce was exchanged. According to Katalin, one of

the reasons is the other working style and other principles. The other reason was that the 8-member business entered in the small business category which implies many controls, internal and external audits. Those who prefer to work in a very small business went away. The directions have changed and the business moved from Écs village to Győr in 2013. Sundays' lunch time talking about the business is taboo. This is really important for women. At that time they want to be rather women than business leaders.

The family business through a man's eyes by the Ferenczi Fémipari Ltd.

Gábor has mechanical engineer degree and started to work for their family business. In 2007 he became the managing director next to his father. At that time, the business had 8 people. Gábor left it several times because there is not space for two pipers in a jerry shop. So there were infighting between Gábor and Mr. Ferenczi. But Gábor tried again and again, and finally they aligned with each other. Now, as Mr. Ferenczi is retired and Katalin and Gábor are the directors, the roles are clear – Gábor is responsible for production. According to Gábor, business and family life should be separated. He said that the parent-subordinate and the parent-son relationship were strengthened by the business because they knew more about each other. The partners have insisted on Mr. Ferenczi for a long time. Mr. Ferenczi tried to solve this issue by presenting Gábor for the partners. However, some of the partners were lost. Gábor's wife, Edit Ferenczi is the financial manager.

3. SUMMARY

The owners' change can happen in three different ways in the case of family businesses: inheritance, succession within the family or freelancer's involvement. The succession within the family is considered a positive solution if the family prepares the next generation thoughtfully, strategically and professionally. This is one of the most beautiful perspectives what an executive director can experience. It is definitely determining what happens to the firms. If the family businesses consciously build up this generation change, it definitely will be positive for the future of the Hungarian economy.

The three firms described above belong to the "7" number of the "Three-circle model" which means that they are family members, owners and managers, as well. Based on the „Extended

Bull eye's Model" these firms belong to the inner circle and could be characterized as multiply generations are working together.

Based on the socioemotional wealth theory, in case of these three firms their family members have controlling position in the firm, which includes the unrestricted exercise of personal authority vested in family members; the family influences over the business in every cases, and these businesses carry the family's name.

Among the prerequisites of effective change of generations and leadership according to the interviews, we have to mention

- the strategically planned succession (during more years),
- the commitment of family members to the case of the own firm,
- clear roles of family members in the business,
- separating the private and business life, and
- tight emotional relation and trust between parents and their children. This latter precondition is the main driving force and support for them transacting the succession and surviving one of the main crises of the family businesses: the succession.

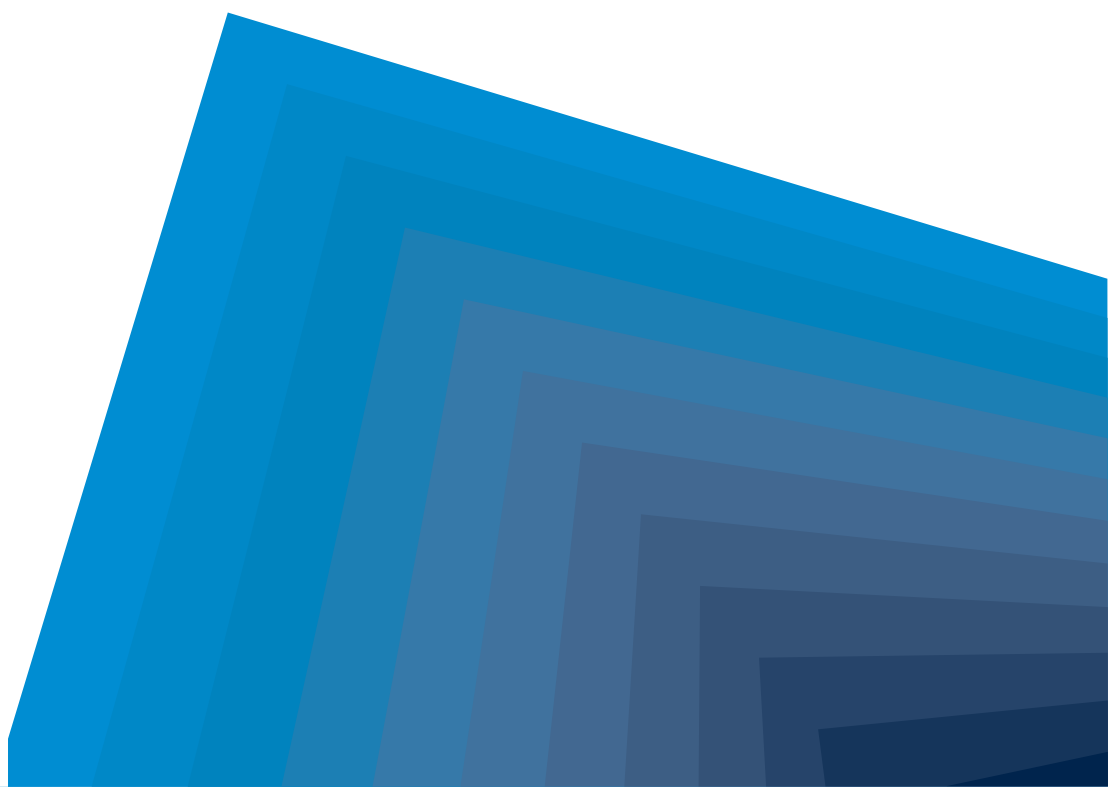
It is said that the first generation is building, the second generation is keeping and the third generation is losing the family business (The Buddenbrooks effect). The term derives from Thomas Mann's 1901 novel, *Buddenbrooks*, in which he depicted the decline of a bourgeois family (which rather resembled Mann's own). The Buddenbrooks effect refers to the tendency among family businesses to decline over a period of about three generations. But for others, the Buddenbrooks effect is only the beginning of a much longer and more complicated story, or simply does not apply at all (*Sansom, 2011; Landes, 2006*). In the case of our three interviewees, the firms are leaded by the second generation, even the third generation has particular tasks in the family firm. We can trust that the culture of enterprise help them for continuing their grandparents legacy.

REFERENCES

Anderson, A. R. – Jack, S. L. – Dodd, S. D. (2005): The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm, *Family Business Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 135–154.

- Berrone, P. – Cruz, C. – Gómez-Mejía, L. R. (2012): Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, Vol. 25, No. 3, pp. 258–279.
- Csákné Filep J. (2012): Family businesses–focusing on succession. Source: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/2/Csakne_Filep_Judit_den.pdf 2015.04.15.
- Gersick, K. – Davis, J. – McCollom, M. – Lansberg, I. (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press, Boston
- Konczosné Szombathelyi, M. (2015): Családi vállalkozások generációváltásának kockázata (Risk of generational changing among family businesses). In: Tompos A. – Ablonczyné L. (eds.): "A tudomány és a gyakorlat találkozása" (Meeting of science and practice. Electronic volume): 21st paper, ISBN 978–615–5391–33–0 Forrás: <http://kgk.sze.hu/a-tudomany-es-a-gyakorlat-talalkozasa> 2017.06.03.
- Landes, D. S. (2006): *Dynasties: Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family Businesses*. New York: Viking.
- Pieper, T. M. and Klein, S. B. (2012): *The Bull–eye: A Systems Approach to Modelling Family Firms*; http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/Update/2012_update_pieper.pdf 2015.04.15.
- Poutziouris, P. Z. – Smyrniotis, K. X. – Klein, S. B. (eds.) (2006): *Handbook of research on family businesses*. Edward Elgar Publishing: UK and USA (1st ed)
- Polster, Cs. – Konczosné, Sz. M. (2017): *Generation Change among Three Hungarian Family Businesses: Case Studies*. In: Karlovitz, J. T. (ed): *Essays in Economics and Business Studies*. Komárno. International Research Institute, pp. 73–82.
- Pricewaterhouse Coopers (2008): *Making a difference – the PricewaterhouseCoopers family business survey 2007/08*, pp. 1–60, Source: <http://www.pwc.com/gx/en/family-business-survey> 2017.06.03.
- Sansom, I. (2011): *Great dynasties of the world: The Buddenbrooks effect*. The Guardian. International edition Sat 1 Oct 2011 00.04 BST (First published on Sat 1 Oct 2011 00.04 BST) Source: <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2011/oct/01/great-dynasties-buddenbrooks-effect-ian-sansom> 2017.06.03.
- Smyrniotis, K. X – Poutziouris, P. Z. – Sanjay, G. (2013): *Handbook of research on family businesses*. 2nd edition.
- Zellweger, T. M. – Astrachan, J. H. (2008): *On the Emotional Value of owning a firm*. *Family Business Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 347–363.
- The 10 largest family businesses of the world, *Family Business – The guide for family companies*. Source: <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/topglobal.html> 2017.06.03.
- The world's oldest family companies, *Family Business – The guide for family companies* <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html> 2017.06.03.

X. Szekció – Session X.



COMPARE MOTIVATION THEORIES AND TESTING SELF-DETERMINATION THEORY

BENKE MARIANN

Assistant Lecturer

University of Pécs Faculty of Business and Economics

Institution of Leadership and Organizational Sciences

benkem@ktk.pte.hu

Abstract

The paper³⁶ describes and analyzes motivation of student based on the Self-Determination Theory (SDT). SDT is used in the paper as a basic concept because it can be considered a universal motivation and learning theory. SDT is a process theory of motivation which can be interpreted as a cognitive learning theory.

The first chapter explains the comparison of the motivation theories including content and process theories in connection with psychological theories. The second chapter describes the Self-Determination Theory which is the main base of the empirical research shown in the last chapter. The empirical research³⁷ examines the motivation of the students of a Central European University by a questionnaire (N=471) from Vallerand et al (1992). The data is analyzed by SPSS software for correlation and correspondence analyze. Results and conclusions are shown at the end of the paper.

Keywords: Motivation theories, Learning motivation, Self-Determination Theory


36 „EMBERI ERŐFORRÁSOK
MINISZTERIUMA

Supported BY the ÚNKP-17-3.-IV. New National Excellence Program of the Ministry of Human Capacities”

³⁷ The research idea came from a research group in at the University of Pécs. The leaders of this research group were Associate Professor Zsuzsanna Kispál-Vitai.

1. COMPARISON OF MOTIVATION THEORIES

Motivation theories can be classified in several ways in psychology and also in management sciences. This chapter shows those psychological theories and their classification which are connected to motivation theories in business. Literature review is used as a method to show the mainstream's opinion of the topic.

Motivation cannot be observed directly. What we can observe is the multidimensional process of behavior and the result of it. According to the behavioral process analysis, the motivation process is influenced by the environment, personality, conviction, ability and skills of an individual. (Kanfer, 1990)

Motivational theories can be classified in management sciences by content³⁸ or process³⁹. The textbooks of organizational behavior Buchanan – Huczynski (2001), Knights – Willmott (2007), Bakacsi (2007), Thompson (2007), Robbins – Judge (2013) and Kispál-Vitai (2013) also use this classification (shown in the endnote).

Kanfer (1990) divides into three groups the motivational theories he describes:

- Researches analyzing the need-motive-value research relation. These focus on the typical and determinative behavior of the individual, such as the theories concerning the needs of the individual, internal motivation, equity and justice theory.
- Cognitive choice research theories such as the as the impact of the individual's expectations on behavior (expectancy-theory of motivation; VIE, valence=value, instrumentality = performance, outcome; expectancy = effort), attribution theory, dynamics of action theory;
- Self-regulation-metacognition approaches target cognition-behavior, such as the goal-setting theory, social learning and the cybernetic control theories. The later one focuses

³⁸ Content theories: hierarchy of needs (Maslow, 1943); two-factor theory (Herzberg, 1968); existence, relatedness and growth theory (ERG Theory) (Alderfer, 1969); achievement, power, affiliation theory (McClelland, 1961). Content theories want to answer the question what motivates the individual. (Kispál-Vitai, 2013)

³⁹ Process theories: reinforcement theory (Skinner, 1954); goal setting theory (Locke, 1968); expectancy theory (Vroom, 1964); equity theory (Adams, 1963); self-efficacy (Bandura, 1977), self-determination theory (Deci-Ryan, 1985). Content theories want to answer the question how the individual can be motivated. (Kispál-Vitai, 2013)

on the motivation patterns highlighting the targeted behavior. Defining motivation concentrates on the self-governing cognitive behavior, which specifies the effect of motivation force on the performance and behavior.

When classifying the motivational theories it is important to highlight that the results of the 1930-40s were based on drive theories. Later, in the 1950-60s drive theories became outdated and researchers' attention turned to cognitive structures, learning and their effects on performance. This is confirmed by the researches of Campbell - Pritchard (1976), Cofer-Appley (1964) and Weiner (1980). In contrast of drive-reduction and reinforcement theory, experimental psychology recommends explaining individual aspirations, expectations and their effect on behavior.

With the development of cognitive perspective motivation was identified as the key factor among the alternatives. Cognitive perspective was later elaborated in the performance motivational theories, for example the theories by Atkinson (1957), McClelland (1961) and Ryan (1970). Later, it became the base of several well-known theories in the 1960s such as the theories of Adams (1965), Atkinson (1964), Locke (1968) and Vroom (1964). Among these motivational theories several definitions are known in the management sciences.

Among the motivational theories known in psychology, Oláh (2006) mentions four primary groups:

- primary homeostatic motivation systems (these help the survival of a person such as air intake, body temperature regulation, fluid intake control, food intake control and control of defending or offensive behavior);
- primary non-homeostatic motivation systems (such as sexuality, motivation for interpersonal connections, motivation of prosocial behavior);
- cognitive motivation (ingestion, curiosity, manipulation, thirst for knowledge);
- human-specific motivation.

Among these, the current chapter primarily focuses on cognitive and human-specific motivation, because these type of motivations are close to the motivational theories examined in management science, and these theories can also explain the motivation of individuals to learn.

1.1. Learning as a behavior forming and motivating factor

Learning has an important role in the behavior of an individual, which is explained by the reinforcement theory of Skinner (1954), which is widely used in business science to examine the motivation of an individual. However, the knowledge of the theory of Skinner (1954) primarily helps to study behavioral patterns as the theory ignores the individual's cognitive processes and focuses only on the outcome of the behavior. According to Skinner (1954), behavior will be determined by output, i.e. what the individual will receive in return, so there is no need to study cognitive processes. Another assumption is that the behavior of a person can be modeled with animal experiments, by which Skinner justified his statements. (Kispál-Vitai, 2013)

Another theory dealing with learning is by Bandura (1997): the theory of social learning that was later developed to the so-called social cognitive theory (abbreviated: SCT) (Luthans – Stajkovic, 2002). By Bandura (1997) the social cognitive theory is added up from the following things: symbols, foresight, learning from others and other's emotions (vicarious learning), self-regulation and self-reflection. The self-regulation and self-reflection are closely connected to each other. Self-efficacy is equal to the individual's self-confidence, belief in himself/herself and his/her own abilities furthermore the motivation to be able to use his/her cognitive resources in acting to solve a specific task in the given environment. (Bandura, 1997). Self-efficacy contributes significantly to work motivation. Cognitive-social learning theories give huge importance to the cognitive internal processes and to social learning. In this way individual learning is dependent on confirmation by the society and emotions and experiences of others, and of course whether the individual has external or internal control. (Luthans – Stajkovic, 2002) In the theory of Bandura (1997) there is great significance of observational learning, the cognitive schemes of the individual and the trio of the environment – personality – behavior, because these three factors can cause the so-called reciprocal determinism.

The actions of the individuals can be explained by other learning theories, in this way motivation theories can be interpreted by the information-theory approach of learning. According to Festinger (1957), the actions or motivations of the individuals can be explained by cognitive dissonance. If the action and the beliefs are the same, there is no urge to do

anything, if these are not in line to each other the individual is urged to resolve the internal conflict. The theory of Heider (1958) is also a cognitive theory. This is a kind of reasoning when the successes or failures of individuals are attributed to internal or external factors. The factors, i.e. causes, in other words the control of attribution can be internal or external: if the person has success, this is usually attributed to his/her knowledge or skills, in case there is a failure, this is rather attributed to external factors, such as misfortune, hardness of the task, lack of time. (Kispál-Vitai, 2013) According to Oláh (2006), the attribution of the reason to make an effort can be the most important.

1.2. Cognitive motivation

Cognitive motivation involves the environmental information collecting and processing behavior of the individual. (Oláh, 2006) One base of this can be the sensory input from the environment. It can be considered important that the individual should have enough patterned and understandable sensory input from the environment while doing his/her work otherwise he will be bored and feel the work monotonous. (Oláh, 2006) The focus of cognitive motivation is on three factors which are the following:

The emphasis of the theory is on individual competency, autonomy and connection needs. These three factors are in parallel with the existence, relatedness and growth theory in management science which is based on the theory of Alderfer (1969).

According to the research of Maslow (1968), individuals have a certain biological need for knowledge, which is a kind of instinctual desire for understanding. This is at a different level of different individuals, satisfying the results in a subjective satisfaction. The feeling of satisfaction and the sense of personal reward is an important factor in cognitive motivation. This type of motivation is intrinsic in nature, i.e. internal motivation, which is discussed by several theories in management science. "Cognitive motivation can therefore be considered as a primary, biologically determined pattern to maintain the homeostatic balance of the central nervous system". (Oláh, 2006:349) If there is no balance, the activity of the individual nervous system is not optimal and the behavior can be abnormal. If this persists it can cause health problems. Preventing this by satisfying the cognitive needs of individuals is important. (Oláh, 2006) According to Grastyán (1974), the complexity of change, new tasks and their

complexity causes inhibition in the individual, but on the other side it also has a motivating effect, a positive experience for the individual which confirms the behavior. Among other things, the driving force of a children to play is the desire to experience and learn, which can have an important role in later life because it can be a base of human creativity. *(Oláh, 2006)*

1.3. Human-specific motivation

Human and animal learning needs are, to a certain extent, biologically comparable, however human behavior involves not only adaptation to the environment, but also creativity and search for new opportunities, which are commonly referred to as human-specific patterns. These go beyond the biological needs of the individual and lead to positive satisfaction, improve self-evaluation, self-respect, and explain the need of knowledge and experience of the individual. *(Oláh, 2006)* This competence pattern can also be experienced in the animal world as a kind of curiosity and aspiration to use the environmental resources and social relationships more efficiently. *(Oláh, 2006)*

The autonomy pattern is the person's aspiration to be able to decide and to choose from the opportunities emerging from his/her environment and be able to control his/her actions. *(Reeve, 2005)* The need for autonomy basically determines whether the behavior of an individual is controlled externally or internally. If we read a book because we are preparing for an exam, our behavior is based on external expectation, but if we read because of interest, it means a kind of internal control. The aspiration of an individual's autonomy may differ according to what he/she has experienced through social learning and it is also influenced by cultural differences. *(Oláh, 2006)*

Continuing the examination, it is worth to study needs and patterns for individual performance as this is the most studied factor in both psychology and management science.

Regarding to this Murray *(1938)* draws attention to the fact that people differ from each other in their willingness to solve new, difficult tasks, exercise power, and how quickly they are willing to perform each task. So we actually get to the motivation theory of McClelland *(1961, 1987)* dealing with performance motivation. The researcher has examined performance motivation with the Thematic Appearance Test, namely TAT cards. According to the theory,

there can be three types of motivation in a person: need of achievement, need of affiliation and need of power. (*Kispál-Vitai, 2013*)

The theory of McClelland (1961) was further developed by Atkinson (1988), where two factors affect the performance of the individual: one of them is the possibility for success, the other is the fear of being unsuccessful. The fear of lacking success can be described by three components. By the theory we can speak about success-oriented and failure avoiding people who react differently to the difficulty of a freely chosen goal. Success-oriented people can be successful in average difficulty tasks, failure avoiding people rather prefer very easy or very hard tasks. In their case this means that in an easy task it is easy to achieve success, in case of a very hard tasks they can explain a possible failure by the difficulty of the task. (*Oláh, 2006*)

In order for an individual to achieve performance competency is important, the achieved performance is confirmatory and has a motivating effect on doing further tasks.

The more success the individual has, the more motivated he/she will be to achieve better performance, the more failure, the less motivated for further performance. Important factor to reach success is attribution, i.e. the reason, when an individual attributes failure to internal cause. Making himself/herself responsible for the failure will decrease possibility of repeated attempts. If failure is attributed to external reasons the individual will be more persistent and will try again. (*Oláh, 2006*)

The possibility of self-actualization is also part of the human-specific approach of motivation. Regarding the self-actualization, in the beginning Maslow (1954) thought that there were higher and lower needs, and as long as lower needs were not satisfied, the individual was not able to achieve higher level self-actualization. However, later he developed this idea (*Maslow, 1970*) that a human being already has a motivational development at birth that is so strong in many people that it suppresses motivation for basic needs. Several examples show that such creative people were able to self-actualization who did not even have the most basic hygienic factors coming from a poor family, such as Mihály Munkácsy the famous Hungarian painter.

The classification of human patterns can be done in a variety of ways. On the one hand, we can examine the effects of external and internal factors on the individual, which have a controlling effect. (*Deci – Ryan, 2000*) According to them the status of the motivation of an

individual can be defined in three ways: external motivation, internal motivation, and lack of motivation (*Ryan, 1995*). This theory will be discussed in more details in the next chapter. Individuals may have a need for autonomy, competence, and social relationships. Deci - Ryan (*2000*) and Reeve (*2005*) classifies individual motivation patterns according to their life, social and psychological needs.

In addition, we can examine motivation by the four groups mentioned at the beginning of this chapter: primary homeostatic motivation systems, primary non-homeostatic motivation systems, cognitive motivation, human-specific motivation. Among these, management science focuses more on the content and process differentiation of motivational theories and the cognitive and human-specific motivation.

2. SELF-DETERMINATION THEORY

Self-Determination Theory is a theory in the field of psychological motivation and learning theories, but we use it also in the field of management exactly among process theories of motivation. People can usually be motivated by two factors in their work or other activities: external factors, and internal factors. According to *Deci – Ryan (1985)*, people perform tasks because of such external factors like rewards, good marks, good evaluations and the opinions of other peoples. Internal factors are factors that are not necessarily rewarded or supported externally but at the same time they are able to sustain the interest and creativity of the individual in his/her long-term effort to reach the goal. The self-determination theory is a human-specific macro theory with its examination focused on the interaction of external and internal motivational factors. This model makes it possible to analyze the work, learning process, sports and other activities. (*Deci et al., 2017*) This area examines the effect of motivational factors on personality. The framework of the theory is given by the external and internal motivational factors, the effects of individual and social development, furthermore the personal differences. Individuals are influenced by social and cultural factors that are either facilitate or obstruct the will and initiation willingness of the individual next to influence the quality of life and performance. (*Deci – Ryan, 1985*). According to the theory, every human has three basic needs born with him/her, which are the following: autonomy, competence, social relationships.

The individual tries to make balance between these three basic needs. The self-determination theory is a theory which assumes that the individual is an organic entity that is capable of evolving, creative, interested in new challenges and collects experiences that he/she uses to create a coherent self-image. The development of the theory itself means that we are no longer solely distinguishing external or internal motivational factors, but we are talking about individuals who are making tasks by external control or internal will. The self-determination theory includes six smaller theoretical frameworks (*Deci – Ryan, 2000a*):

- Cognitive Evaluation Theory (CET): the theory deals with the internal motivation that has an effect on the behavior that makes us happy. Such a feeling can be when we play or discover the world in childhood. This source of motivation is with us throughout our lives. The cognitive evaluation theory focuses on social behavior, rewarding, control between individuals, and the influence of ego on internal motivation. Abilities, competences and support play an important role in developing motivation, which is an important part of our performance in learning, in sport, and in other activities.
- Organismic Integration Theory (OIT) (*Deci – Ryan, 2000*): the theory deals with the characteristics and consequences of various external motivational tools. The purpose of external motivational tools is to change the individual's behavior to the desired direction by rewarding. It is part of the external motivational continuum: external regulation, introjection, identification, integration. (*Table 1*)
- The upper continuum starts from external drivers to reach internal motivation. It is important for an individual to move from outer factors to internal autonomy, making his/her behavior more and more internally controlled. The so-called OIT deals with such external social factors and contexts that enhance or inhibit internalization, which are factors that help to deepen our beliefs and convictions. From the point of view of organizational integration, two basic competencies have outstanding importance: these are affiliation and autonomy. (*Deci – Ryan, 2000a*)
- Causality Orientations Theory (COT): the next mini theory examines how different individuals adapt to the environment and how they change their behavior as a result.

Theory formulates three types of orientation caused by this:

- autonomy orientation (we act based on our interests),

- control orientation (the focus is on the reward, profit, approval),
 - impersonal, or motivational orientation (anxiety based on the lack of skills which we feel when we are not able to solve a task).
- Basic Psychological Needs Theory (BPNT): This concept examines the relationship between psychological needs and mental health and well-being. The BPNT concept states that psychological well-being and optimal functioning is the base of the anatomy, competencies and social relationships of the individual. Therefore, the effects affecting the basic needs of an individual affect the well-being. If there is something missing from the three basic needs, it will affect our so-called psychological well-being in a negative direction. By the design of the concept it is important to mention that it is appropriate to make examinations of cultures because they are independent of basic needs. (*Deci – Ryan, 2000a*)
 - Goal Contents Theory (GCT): the theory has emerged from the distinction between external and internal motivational goals and the effect of these factors on motivation and well-being. The theory differentiates the goals from satisfying the basic needs which gives the so-called well-being. If external goals like financial success, appearance, popularity are in contrast with the internal goals as personal and close relationships and personal development creates a bad feeling in the individual.
 - Relationships Motivation Theory (RMT): the feeling of belonging to someone, which means that an individual can form a close relationship between his/her partner and his/her friends or is part of a group can be classified as part of the three basic factors influencing the behavior of the individual. The individual fulfills his or her needs for social needs by forming relationships.

Among the three basic factors, the existence of good quality social relationships influences the feel of the competence and autonomy in the individual.

From the previously mentioned frameworks, the external or internal control of the individual, that is the organizational integration theory, can have a great influence on learning. In the initial phase of the activity social learning outlined by Bandura (1997) can be an important factor. This is to follow others activity and learning by observation. The continuum of the driving forces of external and internal motivation factors are shown in *Table 1*.

Table 1: The Self-Determination Continuum Showing Types of Motivation with Their Regulatory Styles

Type of motivation	A-motivation (Lack of motivation)	Extrinsic Motivation				Intrinsic Motivation
Regulatory Styles	Non-Regulation	External Regulation	Introjected Regulation	Identified Regulation	Integrated Regulation	Intrinsic Regulation
Quality of activity	Control	→				Self-Determination
Perceived Locus of Causality	Impersonal	External	Somewhat external	Somewhat internal	Internal	Internal
Relevant Regulatory Processes	Nonintentional Non-valuing Incompetence Lack of Control	Compliance External Reward and Punishments	Self-control Ego- Involvement Internal Rewards and Punishments	Personal Importance, Conscious Valuing	Congruence Awareness, Synthesis with Self	Interest Enjoyment, Inherent Satisfaction

Source: Deci – Ryan, 2000, 72

The advantage of the model is that the motivation of an individual can be observed for both work, sport and learning. Another advantage is that it can be compared with commonly used motivational theories in the management science because most of the models deal with external and internal motivation when judging the motivation of an individual. The theory also examines the presence of autonomy, competences, and social relationships in the life of an individual which is the base of most process motivation theories.

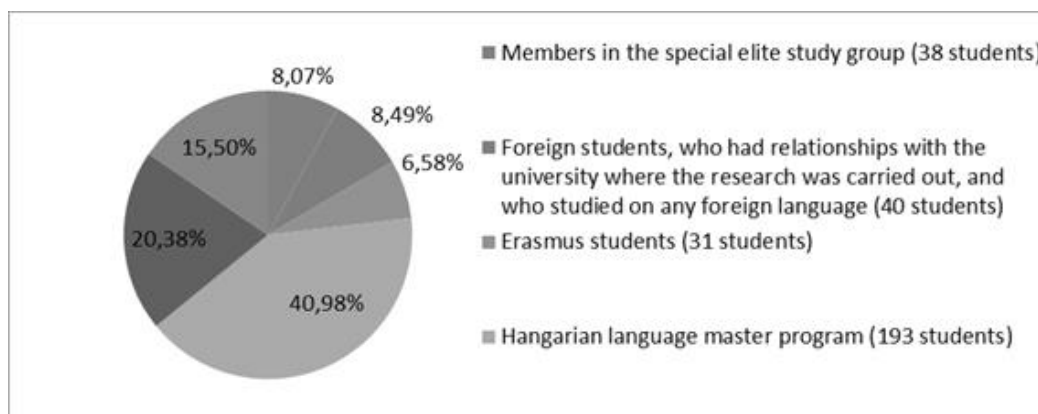
Cameron and Pierce (1999) criticized the theory of SDT. According to *Cameron – Pierce (1999)* reward can also positively influence the intrinsic motivation and reward can increase the perceived self-determination. Together with, the lack of reward also can decrease the intrinsic motivation. And if we give to simple task that can also decrease the intrinsic motivation.

3. EMPIRICAL RESEARCH ABOUT LEARNING MOTIVATION OF THE STUDENTS, TESTING THE SELF-DETERMINATION THEORY⁴⁰

The empirical research is based on the Self-Determination-Theory from *Deci and Ryan (2002)* a questionnaire which was completed by the students of the Central European University in a transition country in 2014. We used the *Vallerand et al (1992)* motivation-survey the “Academic Motivation Scale AMSC-28”. The motivation-survey is based on the Self-Determination Theory because it distinguishes external and internal motivational factors and A-motivation like in the self-determination continuum. The research wanted to measure the motivation of the students among the learning process and it also wants to justify the usability of the Self-Determination Theory.

The size of the sample was: 471 (N=471) participants (49.9 % female, 50.1% male), there were no significant differences between genders. Their average age was 22.34 years with a range between 18 to 35 years. The characteristics of sample are shown on Figure 2. SPSS 22 version software was used for the statistical analysis.

Figure 1: The characteristics of the sample (% , N=471)



Source: figure taken from own edit

The research questions were:

1. There is a relationship between age and time spent on learning.

⁴⁰ The research idea came from a research group in at the University of Pécs. The leaders of this research group were Associate Professor Zsuzsanna Kispál-Vitai.

2. There is a relationship between time spent learning and the grade point average.
3. The students study at university because of the acquisition of knowledge, not just because of the degree.

1. Question: There is a relationship between age and time spent on learning.

The question was analyzed by statistical correlation analysis with SPSS software (*Table 2*).

Table 2: Correlation analysis between age and time spent in learning per week (N=470)

		Age	Time spent on learning per week
Age	Pearson Correlation	1	,195**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	470	470
Time spent on learning per week	Pearson Correlation	,195**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	470	471

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Source: table taken from SPSS analysis

There is a weak but significant positive correlation (the value of r is 0.195, $p < 0,01$) between the two criteria. It can be concluded that as the time progresses the student spend more time on learning.

2. Question: There is a relationship between time spent learning and the grade point average.

The question was analyzed by statistical correlation analysis with SPSS software (*Table 3*).

Table 3: Correlation analysis between the student's grade points average and time spent in learning per week (N=376)

Correlations			
		Grade points average in the last two semesters	Time spent on learning per week
Grade points average in the last two semesters	Pearson Correlation	1	,118*
	Sig. (2-tailed)		,023
	N	376	376
Time spent on learning per week	Pearson Correlation	,118*	1
	Sig. (2-tailed)	,023	
	N	376	471

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Source: table taken from SPSS analysis

There is a very weak positive correlation (the value of r is 0.118, $p < 0,05$) between the two criteria so it can be concluded that there is no significant relationship between "the time spent in learning" and "the grade points average in the last two semesters".

3. Question: The students study at university because of the acquisition of knowledge, not just because of the degree.

The question was analyzed by statistical correspondence analysis with SPSS software. Those questions were analyzed which focused on the acquisition of learning and internal motivation (4 questions). The pairs were composed from the questions and stochastic relationships were checked between them. The best results are described with figures.

The first examined questions (*shown in Table 4*):

- I study at university because I experience pleasure and satisfaction while learning new things.
- I study at university for the pleasure I experience when I discover new things never seen before.

Table 4: Correspondence analyzes among the questions

Summary

Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation 2
1	,558	,311			,533	,533	,035	,342
2	,363	,132			,226	,759	,047	
3	,294	,086			,148	,907		
4	,199	,040			,068	,975		
5	,121	,015			,025	1,000		
6	,012	,000			,000	1,000		
Total		,584	275,139	,000 ^a	1,000	1,000		

a. 36 degrees of freedom

Source: table taken from SPSS analysis

There is a strong stochastic relationship (the inertia is 0.584) between the two criteria so it can be concluded that students study at university because they want to have new experiences.

The second examined questions (*shown in Table 5*):

- I study at university because I experience pleasure and satisfaction while learning new things.
- I study at university for the pleasure that I experience in broadening my knowledge about subjects which appeal to me.

Table 5: Correspondence analyzes among the questions

Summary

Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation 2
1	,519	,270			,494	,494	,113	,752
2	,441	,194			,356	,850	,050	
3	,243	,059			,109	,959		
4	,145	,021			,038	,997		
5	,041	,002			,003	1,000		
6	,002	,000			,000	1,000		
Total		,546	257,059	,000 ^a	1,000	1,000		

a. 36 degrees of freedom

Source: table taken from SPSS analysis

There is a strong stochastic relationship (the inertia is 0.546) between the two criteria so it can be concluded that students study at university because they want to broaden their knowledge about the subject which appeal to them.

The third examined questions (*shown in Table 6*):

- I study at university because I experience pleasure and satisfaction while learning new things.
- I study at university because my studies allow me to continue to learn about many things that interest me.

Table 6: Correspondence analyzes among the questions

Summary								
Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation 2
1	,451	,204			,531	,531	,040	,286
2	,314	,099			,257	,788	,046	
3	,211	,044			,116	,904		
4	,173	,030			,078	,981		
5	,084	,007			,019	1,000		
6	,001	,000			,000	1,000		
Total		,384	180,736	,000 ^a	1,000	1,000		

a. 36 degrees of freedom

Source: table taken from SPSS analysis

There is a medium stochastic relationship (the inertia is 0.384) between the two criteria so it can be concluded that students study at university because they want to continue to learn about many things that interest them.

The fourth examined questions (shown in Table 7):

- I study at university for the pleasure I experience when I discover new things never seen before.
- I study at university for the pleasure that I experience in broadening my knowledge about subjects which appeal to me.

Table 7: Correspondence analyzes among the questions

Summary								
Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation 2
1	,561	,315			,636	,636	,039	,489
2	,355	,126			,255	,891	,046	
3	,197	,039			,078	,969		
4	,119	,014			,029	,997		
5	,035	,001			,003	1,000		
6	,011	,000			,000	1,000		
Total		,495	233,068	,000 ^a	1,000	1,000		

a. 36 degrees of freedom

Source: table taken from SPSS analysis

There is a strong stochastic relationship (the inertia is 0.495) between the two criteria so it can be concluded that students study at university because they want to broaden knowledge and discover new things.

The fifth examined questions (*shown in Table 8*):

- I study at university for the pleasure I experience when I discover new things never seen before.
- I study at university, because my studies allow me to continue to learn about many things that interest me.

Table 8: Correspondence analyzes among the questions

Summary								
Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation 2
1	,496	,246			,608	,608	,049	,183
2	,327	,107			,265	,873	,048	
3	,143	,021			,051	,924		
4	,134	,018			,044	,968		
5	,111	,012			,031	,999		
6	,020	,000			,001	1,000		
Total		,404	190,368	,000 ^a	1,000	1,000		

a. 36 degrees of freedom

Source: table taken from SPSS analysis

There is a medium stochastic relationship (the inertia is 0.404) between the two criteria so it can be concluded that students study at university because they want to discover new things and to learn about many things that interest them.

The sixth examined questions (*shown in Table 9*):

- I study at university for the pleasure that I experience in broadening my knowledge about subjects which appeal to me.
- I study at university because my studies allow me to continue to learn about many things that interest me.

Table 9: Correspondence analyzes among the questions

Summary								
Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation 2
1	,490	,240			,599	,599	,037	,375
2	,279	,078			,194	,794	,068	
3	,260	,067			,168	,961		
4	,105	,011			,027	,989		
5	,062	,004			,010	,998		
6	,025	,001			,002	1,000		
Total		,401	188,973	,000 ^a	1,000	1,000		

a. 36 degrees of freedom

Source: table taken from SPSS analysis

There is a medium stochastic relationship (the inertia is 0.401) between the two criteria so it can be concluded that students study at university because they want to broaden knowledge and to learn about many things that interest them.

4. CONCLUSION

The research was empirical but it is based on theoretical background. The classification of human motives can be determined both by grouping factors in management science and the most commonly used theories in psychology. We can examine motivation by the four groups mentioned in the beginning of this paper: primary homeostatic motivation systems, primary non-homeostatic motivation systems, cognitive motivation, and humane-specific motivation.

(Oláh, 2006) Among these, management science focuses more on cognitive and human-specific motivation, which viewpoint is the most closely related one to learning theories.

The empirical research was made by using the Self-Determination Theory. This is such a universal theory which is appropriate to use in psychology and management sciences to examine the motives of individuals. In the empirical research the motivation of student was examined. The goal of the SDT theory is to define the motivation of an individual in work, learning, sport or in any other activities of life.

The results of the statistical analysis empirical research show the following results:

- There is a weak but significant correlation between age and time spent on learning.
- There is a very weak correlation between time spent learning and the grade point average.
- The students study at university because of the acquisition of knowledge, not just because of the degree.

REFERENCES

- Adams, J. S. (1963): Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, pp. 422–436.
- Adams, J. S. (1965): Inequity in Social Exchange. In: L. Berkowitz Ed.: *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press.
- Alderfer, C. P. (1969): *Organizational Behavior and Human Performance? An empirical test of a new theory of human needs*, New York: Free Press.
- Atkinson, J. W. (1964): *Introduction to Motivation*, Princeton NJ: Van Nostrand.
- Atkinson, J. W. (1988): A kockázatvállaló viselkedés motivációs meghatározói. In: Barkóczi – Séra (szerk.): *Az emberi Motiváció II.*, Budapest: Tankönyvkiadó.
- Bakacsi, Gy. (2007): *Szervezeti magatartás és Vezetés*. Budapest: Aula Kiadó.
- Bandura, A. (1977): Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, Vol. 84, No. 2, pp. 191–215.
- Bandura, A. (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman & Company.
- Buchanan, D. – Huczynski, A. (2001): *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson Education.
- Cameron, J. – Pierce, D. W. (1999): Effects of reward on intrinsic motivation—Negative, neutral, and positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999): *Psychological Bulletin*, Vol. 125, No. 6, pp. 677–691.

- Campbell, J. P. – Pritchard, R. D. (1976): Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. In: Dunnette, M. D. (ed.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.
- Coffey, C. N. – Appley, M. H. (1964): Motivation Theory and Research. New York: Wiley.
- Deci, E. L. – Ryan, R. M. (1985): Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour. New York: Plenum Press.
- Deci, L. E. – Ryan M. R. (2000a): Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology, Vol. 25, pp. 54–67.
- Deci, L. E. – Ryan M. R. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist, No. 1, pp. 68–78.
- Deci, E. L. – Olafsen, A. H. – Ryan, R. M. (2017): Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, No. 4, pp. 19–43.
- Festinger, L. (1957): A Theory of Cognitive Dissonance. Evanston, IL Row, Peterson
- Grastyán E. (1974): Az emóció, Oláh A., Pléh Cs. (szerk.) (1988) Szöveggyűjtemény az általános és a személyiségpszichológiához. Pedagógia és tanárszakos hallgatók részére. Budapest: Tankönyvkiadó, pp. 177–213.
- Heider, F. (1958): The psychology of interpersonal relations. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1968): One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review, Vol. 46, No. 1, pp. 53–62.
- Kanfer, R. (1990): Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. In: Dunnette, M. D. – Hough, L. (eds.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology, CA: Consulting Palo Alto.
- Kispál-Vitai, Zs. (2013): Szervezeti viselkedés, Harlow: Pearson.
- Knights, D. – Willmott, H. (2007): Introducing Organizational Behaviour & Management. Thomson Learning.
- Klein, B. – Klein, S. (2012): A szervezet lelke, Budapest: EDGE 2000 Kiadó.
- Locke, E. A. (1968): Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 3, No. 2, pp. 157–189.
- Luthans, F. – Stajkovic, A. D. (2002): Social cognitive theory and self-efficacy: Implications for motivation theory and practice. In: Steers, R. M. – Porter, L. W. – Bigley, G. A. (eds.): Motivation and Work Behavior (7th ed.), NY: McGraw-Hill, pp. 126–140.
- Maslow, A. H. (1943): A theory of human motivation. Psychological Review, Vol. 50, No. 4, pp. 370–396.
- Maslow, A. H. (1954): Motivation and Personality. New York: Harper and Row.
- Maslow, A. H. (1962). Towards a psychology of being. Princeton: D. Van Nostrand Company.
- Maslow, A. H. (1968): Towards a Psychology of Being. 2nd Ed. New York: D. Van Nostrand Company.

- Maslow, A. H. (1970): *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*. New York: The Macmillen Company: Free Press.
- McClelland, D. C. (1987): *Human Motivation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Murray, H. A. (1938): *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Oláh, A. (2006): *Pszichológiai alapismeretek*. Budapest: Bölcsész Konzorcium.
- Reeve, J. M. (2005): *Understanding Motivation and Emotion*. 4th edition, Wiley and Sons.
- Robbins, S. P. – Judge, T. A. (2013): *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson.
- Ryan, T. A. (1970): *International Behavior*. New York: Ronald Press.
- Thompson, L. L. (2008): *Organizational Behavior Today*. New Jersey: Pearson Education International.
- Ryan, T. A. (1970): *International Behavior*. New York: Ronald Press.
- Skinner, B.F.:(1954): The science of learning and the art of teaching. *Harvard Educational Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 86–97.
- Vallerand, R. J. – Pelletier, L. G. – Blais, M. R. – Briere, N. M. – Senecal, C. – Vallieres E. F. (1992): The Academic Motivation Scale: A measure of intrinsic, extrinsic and amotivation in education. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 52, No. 4, pp. 1 003–1 017.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Weiner, B. (1985): An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*, Vol. 92, No. 4, pp. 548–573.

Acknowledgements



„ Supported BY the ÚNKP-17-3.-IV. New National Excellence Program of the Ministry of Human Capacities”

E-COMMERCE ADOPTION IN DEVELOPING COUNTRIES: A LITERATURE REVIEW

FREDERICK POBEE

PhD Student

Faculty of Business and Economics

University of Pécs

pobee.fred@gmail.com

Abstract

The study undertook a review and classification of research on e-commerce adoption in developing countries (DC). The objectives of the study are to first, make known the issues that have been discussed on e-commerce in developing countries in the literature (what we know), second, use the issues discussed (what we know) as a roadmap to identify gaps and priorities for future research (what we need to know). The research analyzed 159 articles published between 2012 and 2017 in a broad range of academic journals on e-commerce. The synthesis and classification of the literature revealed that business-oriented e-commerce activities have seen much research as compared to customer-oriented activities. Further, support and implementation focus of e-commerce in developing economies is lacking in the literature as compared to the potentials and constraint focus and adoption and diffusion focus of e-commerce. These gaps among others identified in this study when filled will be of significance to both academics and practitioners as it will contribute to significantly to literature and policy alike.

Keywords: E-commerce, Literature, Developing countries, Internet

1. INTRODUCTION

Electronic commerce (e-commerce) has revolutionized the conduct of business globally. (Boateng et al., 2008). The benefits of e-commerce such as convenience and satisfaction of doing business might be factor for its acceptance as a conducive medium of business. Geographical burdens that plague some business transactions have been eliminated to a large extent with the advent of e-commerce. The potential value of e-commerce has received

extensive coverage in research (*Berrill et al., 2004; Grandson – Pearson, 2003, 2004; Mukti, 2000; Joeng & Yoon, 2015; Amankwah-Amoah – Sarpong, 2016*). In every research or academic study, synthesis of literature of literature plays a very crucial role. *Webster and Waston (2002)* opined that, in highlighting the difference between what we know and what we need to know, literature synthesis enables a researcher to identify important knowledge gaps and thus direct other researchers to opportunities for a key contribution and also making a chart for future research. What is important is that a good literature review reveals studies that have been worked on by experts in a particular field of study and serves as a blueprint for further studies. It also enables the researcher to develop an analytical approach and to relate it to new aspects of knowledge enquiry (*Barrientos, 1998*). Putting together and analyzing extant literature from various sources largely from academic journals cannot be overemphasized in an academic research work.

In this respect, the objective of this paper is to present a review of electronic commerce in DC context, indicating the current state and direction of research topics for both academics and practitioners. The next section discusses the research methodology used, followed by the synthesis of the e-commerce in DC (research findings). The last section presents the conclusion and research implications of results.

2. METHODOLOGY

As journals are frequently used by academics and practitioners alike to acquire and distribute information, this study is based on a survey of journals from a diversity of disciplines related to Information Systems (IS)/management research and research in developing countries (DCs). The databases used were Science Direct, Emerald Insight, EBSCOhost, JSTOR, Sage journals. After searching databases, publications from eight top e-commerce journals focused on information systems and management issues, development, and DCs were carefully chosen and individually searched year by year. The rating and the credibility of the journal surveyed was obtained from the Scimago Journal and Country ranking. The importance and prestige of journal in the Scimago Journal and Country ranking cannot be overemphasized. An advance search for the articles was applied to extract articles published from 2012 – 2017. The motivation was to retrieve those articles with a more currents issues in order to be

abreast with the recent development within the field of e-commerce. Four descriptors; electronic commerce, e-commerce, developing countries and internet commerce were used to derive relevant articles for this review from the journals. From the search, 159 articles on e-commerce in developing countries was identified and classified.

Table 1: Selection of Articles for Review

Top e-commerce Journals	Number of Articles	Percentage Value	ISSN of Journal
Electronic Markets	15	9%	1422-8890
Electronic Commerce Research	21	13%	1572-9362
Journal of Electronic Commerce Research	13	8%	1526-6133
International Journal of Electronic Commerce Research	11	7%	1086-4415
Communication of AIS	9	6%	1529-3181
Journal of Management Information Systems	8	5%	0742-1222
Information systems Research	11	7%	1526-5536
MIS Quarterly	3	2%	0276-7783
Total	91	57%	
Other Journals	68	43%	
Total Number of Journals	159	100%	

Source: own construction

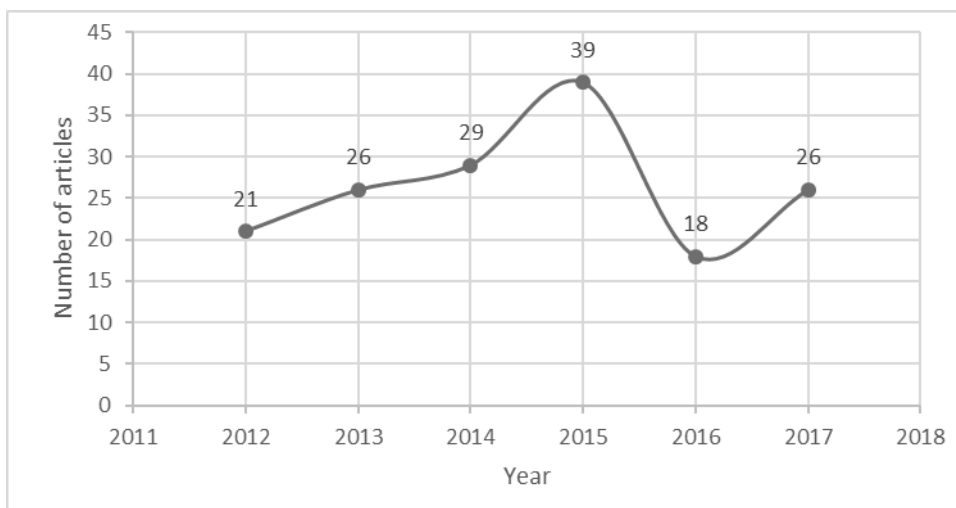
2.1. Distribution of Articles by Journals

As shown in Table 1, the majority of the articles extracted for this review was from the electronic commerce research with a number of 21 articles representing 13% of the total articles reviewed. Electronic market was the journal with the second highest articles for this review. A number of 15 articles was extracted from it which is equivalent to 9% of the total articles intended for the analysis. With a number of 13 articles which tantamount to 8% of the total articles, the journal of electronic commerce research is the third highest journal used for this analysis. Electronic commerce research provided 7% of the total articles representing

11 articles. Other top e-commerce journals that made substantial contribution include; Information systems research, communication of AIS, journal of management information systems, and MIS quarterly contributing 11 articles (representing 7%), 9 articles (representing 6%), 8 articles (representing 5%) and 3 articles (representing 2%) of the total articles reviewed respectively. The rationale behind this classification is to present the reader with a fair idea about the journal and their contribution to e-commerce in DC.

2.2. Distribution of Articles by Year of Publication

Figure 1: Distribution of articles by year of publication from 2012 to 2017



Source: own construction

As shown in Figure 1, there is a gentle rise in the number of articles published from 2012 to 2014 from 21 articles to 29 articles. However, there is a fairly steep increase from 29 articles to 39 articles in 2015 and a fairly sharp decrease from 39 articles to 18 articles in 2016. The fairly sharp increase of articles from 2014 to 2015 was as a result of special issues published on e-commerce in the journal of electronic commerce research and electronic markets.

3. PRESENTATION OF FINDINGS

A total of 159 articles were classified and reviewed according to the classification scheme adopted for this study. First, was the classification and review of the articles based on

business activities. Second, was the review of articles based on the research focus (issues discussed). Third, was the review based on research methods adopted for the articles. Finally, a review of the theoretical frameworks used in the articles were also discussed.

3.1. Business Activities

It is evident (*Table 2*) that business-oriented e-commerce activities refers to those business activities between businesses and in some cases among government organizations. Whereas, customer-oriented e-commerce activities are those e-commerce transactions between customers and businesses. The review revealed that business-oriented e-commerce have seen much research (84 articles, representing 53% of articles reviewed), as compared to the literature on customer-oriented e-commerce (22 articles, representing 14%).

Table 2: Distribution of articles by business activities

Business Activities	Number of Articles
Business Oriented	84(53%)
Business -to- Business	67(80%)
Government - to -Business	17(20%)
Customer Oriented General Activities and Issues	22(14%)
Total	159(100%)

Source: adapted from Boateng et al., 2008

Arguably, one reason why developing economies has seen less of customer-oriented e-commerce research is the issue of perceived usefulness of e-commerce technologies. Most people within the DC context may not know the degree to which using e-commerce and its related activities can improve their transaction performance. Second, perceived ease of use may also affect the adoption of e-commerce in developing countries. Most people (individuals) in developing countries again, may not be enlightened on the degree to which using e-commerce technologies may relieve them from the mental and physical stress related to the traditional buying and selling (brick and mortar). To this end, there is a research gap to be filled by researching the adoption of e-commerce from the customer-oriented business

activity lens in the context of developing economies. A research of this sort will contribute significantly to research/literature as it may be unveiling factors responsible for the low adoption of e-commerce in developing countries. Furthermore, this research gap when filled may have a managerial implication to technology-oriented organizations. Factors identified to be responsible for the adoption or non-adoption of e-commerce in DC can be considered at the strategic level which can lead to the formulation of policies to facilitate the penetration hence, adoption of e-commerce in DCs.

3.2. Research Focus

As shown in Table 3 dominant themes that have been discussed in the e-commerce literature in DCs include; potential and constraints issues, adoption and diffusion issues and support and implementation issues. Adoption and diffusion leads the chart with 64 articles, equivalent to 40% of the total articles reviewed. Followed by potential and constraints issues (53 articles, representing 33%). The least represented is support and implementation issues (42 articles, representing 26%).

Table 3: Distribution of articles with focus on e-commerce

Research Focus		Number of Articles
Potential & Constraints		53 (33%)
	Opportunities - 24 (45%)	
	Assessment - 20 (38%)	
	Development - 9 (17%)	
Adoption & Diffusion		64 (40%)
	Technology - 18 (29%)	
	Managerial - 15 (23%)	
	Individual - 3 (5%)	
	Culture - 13 (20%)	
	E- readiness - 9 (14%)	
	Environmental - 6 (9%)	
Support & Implementation		42 (26%)
	National & regional strategy - 9 (21%)	
	Organizational and industrial strategy - 8 (19%)	
	Service evaluation - 9 (21%)	
	Public Policy legal - 6 (14%)	

Research Focus	Number of Articles
Design and development - 7 (17%)	
Customer behavior - 3 (8%)	
Total	159 (100%)

Source: own construction

Under the potential and constraints issues of e-commerce researched within the developing countries context, opportunities that comes with e-commerce has seen some considerable amount of research with 24 articles of the total articles adopted for this review. Evidently, there is a research gap on the developmental benefits e-commerce can bring to DCs. Despite the extant literature that have investigated the potential benefits of e-commerce to development (*Verdict, 2000; Kim et al., 2010; Yeh et al., 2014; Kim – Peterson, 2017*), there are only a few studies that have really explored how these developmental benefits can be achieved in the context of developing economies (*Walsham – Suhay, 2006; Hoque – Boateng, 2017*). A study that will investigate the developmental benefits of e-commerce in developing economies cannot be over emphasized.

The adoption and diffusion focus of e-commerce in DCs have seen some issues being studies/researched under it. *As shown in Table 3*, issues such as technology, which refers to the technological factors that determines the adoption of e-commerce has been studied with 18 articles. Technological factors such as the friendliness of the user interface have been identified as one factor that determines the adoption id e-commerce. Managerial determinants of e-commerce in DCs, such as managers innovation and top management awareness of the benefits of e-commerce has been represented in literature with 15 articles representing 23% of the articles reviewed. Cultural, e-readiness, environmental determinants of e-commerce adoption in DCs have been fairly represented in this analysis. The least represented issue in the adoption and diffusion focus is individual determinants of e-commerce adoption in DCs with only 3 articles (representing 5% of articles). This may be due to the skeptic opinion individuals in DCs have about trust and loyalty issues on e-commerce (*Mustapha, 2011*). Few studies such as *Mustapha (2011)* investigated the determinants of individuals to adopt e-commerce and revealed that customer satisfaction is a major determinant. This finding concurs with *Chao-Min et al. (2012)* assertion that customer satisfaction, reduced perceived risk of e-commerce motivates its adoption. These studies

investigated e-commerce adoption and diffusion in a general pool. What is lacking arguable is a study that will focus its investigation on individual adoption of e-commerce in specific business fields such as in banking, and marketing.

Support and implementation focus of e-commerce was the least represented in the literature under review (42 articles, 26%). This refers to the various support that agencies including national and organizational bodies accord for the implementation and sustenance of e-commerce in DCs. Evidence shows that national and regional support, organizational and industrial support issues of e-commerce has been fairly studied in e-commerce literature (*Boateng et al., 2008; Singh – Gilchrist, 2002*). However, only 3 articles equivalent to 8% of articles reviewed centered on customer support for the implementation of e-commerce. A reason for this under researched focus may be a result of the attention/support given to the implementation of e-commerce at the macro (national) level, and the meso (organizational level). There is a research gap about customer support in the implementation of e-commerce in DCs. Investigating the determinants of customer support in the implementation of e-commerce in developing countries perhaps might unravel interesting insights.

3.3. Distribution of Articles by Research Methods

Studies on e-commerce adoption in DCs reviewed in this paper has been researched with different methods (*Table 4*). The different methods are as a result of the research paradigms and its related philosophical assumptions that the authors ascribe to. These philosophical assumptions shapes and skews the research and its findings to a particular direction due to the set of beliefs and theories that affect their work and of which they actively write about in their research.

Table 4: Distribution of articles by research methods

Research Methods	Number of Articles
Surveys	49(31%)
Case studies	36(23%)
Mixed methods	17(11%)
Content analysis	4(2%)
Simulation/Experimental study	8(5%)
Archival data analysis	5(3%)

Research Methods	Number of Articles
Other (not directly related to the above)	40(25%)
Total	159(100%)

Source: own construction

As shown in Table 4, two research methods; survey (49 articles, representing 31%) and case studies (36 articles, representing 23%) are the most used in the study of e-commerce adoption in DCs. Mixed methods are fairly represented with a number of 17 articles making up 11% of the total articles retrieved for the analysis. The least represented were content analysis (4 articles, 2%), archival data analysis (5 articles, 3%). One way of achieving triangulation of data is to validate findings from various perspectives (various beliefs and assumptions and data sources). The issue of e-commerce adoption in DCs can further researched by adopting any of the less used research methods *identified in Table 4* as an approach. This will contribute significantly to research by adding knowledge to the already existing research due to the insights the method may help unravel.

3.4. Theoretical Framework

Table 5: Distribution of articles by theoretical framework

<i>Theoretical Frameworks</i>	<i>Number of Articles</i>
Group 1 - Potentials and Constraints	
Transaction Cost Theory (TCT)- <i>(reviewed in Pare, 2003)</i>	6
Review of Development Theories (RDT)	2
Technology Organization and Environment Framework (TOE)- <i>(Tornatzky & Fleischer,1990)</i>	3
Group 2 - Adoption and diffusion	
Technology Acceptance Model (TAM) - <i>(Davis, 1985)</i>	11
Theory of Planned Behavior (TPB) - <i>(Ajzen, 1991)</i>	8
Theory of Reasoned Action (TRA) - <i>(Ajzen & Fishbein, 1980)</i>	5
Diffusion of Innovation Theory - <i>(Rogers, 1983)</i>	9
Technology Organization and Environment Framework (TOE) - <i>(Tornatzky & Fleischer,1990)</i>	11
Environmental-Organizational-Managerial Framework <i>(Wang & Cheung, 2004)</i>	3
Model of Internet Commerce Adoption <i>(Burgess & Cooper, 2000)</i>	1

<i>Theoretical Frameworks</i>	<i>Number of Articles</i>
Perceived Characteristics of Innovation (PCI) Model (<i>Plouffe et al., 2001</i>)	3
Perceived E-Readiness Model (PERM Model) (<i>Molla & Licker, 2005</i>)	5
Group 3 - Support and Implementation	
Resource-Based Theory (RBT) -	4
Adaptation-Evolution Strategies of Firms	1
Porter's National Diamond of Competitive Advantage - (PNC)	3
Porter's Five Forces Model - (PFC)	3
Technology Acceptance Model - (TAM) (<i>Davis, 1985</i>)	3
	1
Technology-Organizational-Environment Framework (TOE) (<i>Tornatzky & Fleischer, 1990</i>)	
Hofstede's Cultural Framework - (HOF)	1
Internationalization Theories - (INT)	2

Source: adapted from Boateng et al., 2008

Analysis of theoretical framework as shown in Table 5 reveals that under the potential and constraints focus of e-commerce adoption in DCs, transaction cost theory (TCT) was the dominant theory used to investigate the phenomenon. Furthermore, under the adoption and diffusion focus, two theories; technology acceptance model (TAM) and Technology Organization and Environment Framework (TOE) were the commonly used theories with diffusion of innovation theory and theory of planned behavior being the second most used theory. Additionally, resource-based theory (RBT) tends to be the underpinning theory of quite a number of support and implementation studies of e-commerce in DCs. Perhaps, in order to build a fundamental theoretical understanding of the adoption of e-commerce in DCs, lesser used theories/frameworks under Group 2 (see Table 5) should be considered by future researchers. These theories together with their constructs and variables may help to investigate and add to knowledge on the adoption of e-commerce in DCs and this will make the knowledge contributed more theoretical and practically grounded.

4. CONCLUSION

The study undertook a literature review on the adoption of e-commerce in developing countries. This review was necessary as it has helped discover the current state of e-commerce adoption in DCs and the gaps of knowledge yet to be explored. The diversity of

theoretical frameworks and research issues used is reflective of the fact that firms in DCs have put in much effort in the adoption of e-commerce so as to exploit the potential of it. However, what seems to be lacking in research is, first, a wider research investigating the adoption of e-commerce from the customer-oriented business activity lens in the context of developing economies. A research of this sort will contribute significantly to research/literature as it may be unveiling factors responsible for the low adoption of e-commerce in developing countries. Furthermore, this research gap when filled may have a managerial implication to technology-oriented organizations. Factors identified to be responsible for the adoption or non-adoption of e-commerce in DC can be considered at the strategic level which can lead to the formulation of policies to facilitate the penetration hence, adoption of e-commerce in DCs.

The second gap focuses on the need to investigate the individual determinants of e-commerce adoption in DCs. Many of the reviewed articles explored the technological and managerial determinants of e-commerce rather than the individual determinants (*Chao-Min et al., 2012; Mustapha, 2011*). It tends to be that most literature on e-commerce adoption in developing countries is rather silent on addressing issues of factors or determinants that inhibits or enables individual adoption of e-commerce as per the stated result. There is therefore the need to better understand the variables responsible for the individual determinants of e-commerce in the context of developing countries.

Thirdly, and *as evidently shown in Table 3*, there is a research gap on the developmental benefits e-commerce can bring to DCs. Despite the extant literature that have investigated the potential benefits of e-commerce to development (*Verdict, 2000; Kim et al., 2010; Yeh et al., 2014; Kim – Peterson, 2017*), there are only a few studies that have really explored how these developmental benefits can be achieved in the context of developing economies (*Walsham – Suhay, 2006; Hoque – Boateng, 2017*). A study that will investigate the developmental benefits of e-commerce in developing economies cannot be over emphasized.

Notwithstanding, this also raises other theoretical framework issues, emphasizing the need to frame e-commerce research using research frameworks such as perceived e-readiness model (PERM model), perceived characteristics of innovation (PCI) and model of internet commerce adoption. This will build a better fundamental theoretical understanding of the

adoption of e-commerce in DCs and make the knowledge on e-commerce adoption in DCs more theoretical and practically grounded.

Although not exhaustive, the attempt in this review to classify the current state of e-commerce adoption in DCs research has yielded many relevant implications and reasonable insights that can guide researchers in future research. More knowledge is required to enable DC firms and individuals to adopt and sustain e-commerce and substantially contribute to development in their contexts.

REFERENCES

- Amankwah-Amoah, J. – Sarpong, D. (2016): Historical pathways to a green economy: the evolution and scaling-up of solar PV in Ghana, 1980–2010. *Technol. Forecast. Soc. Chang.*, 102, pp. 90–101.
- Barrientos, S. (1998): How to do a literature study. In: Thomas, A. – Chatway, J. – Wuyts, M. (eds.): *Finding out fast*. London: Sage.
- Berril, A. – Goode, S. – Hart, D. (2004): Managerial expectations of Internet commerce adoption after the “tech wreck.” *Journal of Global Information Technology Management*, Vol. 7, pp. 45–63.
- Boateng, R. – Hinson, H. – Heeks, R. – Molla, A. (2008): E-commerce in Least Developing Countries: Summary Evidence and Implications. *Journal of African Business*, Vol. 9, No. 2, pp. 257–285.
- Chao-Min, C. – Eric, W. – Yu-Hui, F. – Hsin-Yi, H. (2012): Understanding customers’ repeat purchase intentions in B2C e-commerce: the roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk. *Information systems Journal*, Vol. 22, pp. 134–145.
- Grandon, E. – Pearson, J. M. (2003): Strategic value and adoption of electronic commerce: An empirical study of Chilean small and medium businesses. *Journal of Global Information Technology Management*, Vol. 6, pp. 22–43.
- Grandon, E. – Pearson, J. M. (2004): E-commerce adoption: Perception of managers/owners of small and medium sized firms in Chile. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 13, pp. 81–102.
- Hoque, M. R. – Boateng, R. (2017): Adoption of B2B e-Commerce in Developing Countries: Evidence from Ready Made Garment (RMG) Industry in Bangladesh. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 9, No. 1, pp. 55–74.
- Jeong, Y. – Yoon, B. (2015): Development of patent roadmap based on technology roadmap by analyzing patterns of patent development. *Technovation*, Vol. 39, pp. 37–52.
- Kim, J. – Kim, W. – Park, S. (2010): Consumer perceptions on web advertisements and motivation factors to purchase in the online shopping. *Comput. Hum. Behav.*, Vol. 26, No. 5, pp. 1 208–1 222.

- Mukti, N. (2000): Barriers to putting business on the Internet in Malaysia. *Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, Vol. 2, pp. 1–6.
- Mustafa, E. (2011): Determinants of e-commerce customer satisfaction, trust, and loyalty in Saudi Arabia. *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 12, No. 1, pp. 78–93.
- Singh, J. P. – Gilchrist, S. M. (2002): Three Layers of the Electronic Commerce Network: Challenges for Developed and Developing Worlds. *INFO*, Vol. 4, No. 2, pp. 31–41.
- Verdict (2000): *Verdict on Electronic Shopping*. June 2000. Verdict, London.
- Walsham, G. – Sahay, S. (2006): Research on Information Systems in Developing Countries: Current Landscape and Future Prospects. *Information Technology for Development*, Vol. 12, No. 1, pp. 7–24.
- Webster, J. – Waston, R. T. (2002): Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, Vol. 26, pp. 13–23.
- Yeh, R. – Chen, Y. – Lin, M. – Wu, H. (2014): Factors affecting consumer's value creation in online group buying. In: *Proceedings of the 18th Pacific Asia Conference on Information Systems*, Paper 87, June 24–28.

FINANCIAL REPORTING QUALITY: REVIEW ON INFLUENTIAL FACTORS AND MEASUREMENTS

NINJIN BOLORTSOGOO

PhD Student

Faculty of Business and Economics, University of Pecs

ninjin_ilmf@yahoo.com

Abstract

The paper reviews current literature including journal articles, books and research papers in financial reporting quality. The purpose of the paper is to facilitate young PhD students and researchers to form solid and systematical understanding in financial reporting for their future research. The main contribution of the paper in the research field is the paper attempted to: 1) review and analyze the existing accounting literature in the theoretical framework; 2) On the basis of theory, current and future trends in accounting research is illustrated.

The paper starts with introduction including the discussion in review methodology. Afterwards the factors influencing on the financial reporting quality is analyzed from the view on country level factors. And the third part analyzes the financial reporting quality measurements in conjecture with the factors. The paper ends by conclusion and future research areas.

Keywords: Financial reporting, Quality, Factor, Measurement, Literature

1. INTRODUCTION

Financial reporting quality literature is rich field of study as its use and results have notable economic consequences (*Palea, 2013*). According to *Francis et al. (2008)* financial reporting quality is important as it is about the information quality in the capital market; then higher the information quality, higher the judgment and decisions. The business environment becomes more complex followed by fierce competition and globalization, the management needs past and current performance as well as the future orientated information (*Dechow – Schrand, 2004*). The accounting profession puts a lot of effort to improve the financial

reporting usefulness by updating the elements of reporting into future orientation. Despite the effort, the quality of financial reporting has been questioned strongly after the accounting scandals such as Enron in 2001, WorldCom in 2002, Parmalat in 2003.

Francis et al. (2008) emphasized alternative constructs chosen for quality definitions will affect on differences in research question and measurement in financial reporting. The financial reporting quality has been variously defined by different researchers due to lack of unitary definition (*Soderstorm – Sun, 2007; Francis et al., 2008; Gaynor et al., 2016*). *Dechow – Schrand (2004)* noted that the quality in financial reporting is subjective as the meaning can be varied by different financial statement users. Many research in the field of financial reporting quality has put greater emphasize on the earnings quality as it is the core indicator of the financial reporting quality (*Francis et al., 2008*). And again the earnings quality has been defined in different ways. For instances, *Ewert – Wagenhofer (2011, 35)* defined earnings quality as the “reduction of the variance of the terminal value to the earnings report” and further they noted (*2011, 2*) “it is an essential summary characteristics of accounting systems”. In *Vincent (2004)*, due to differences in contexts, as like financial reporting quality, the generalized statement about the earnings quality is difficult to be achieved.

Conceptual framework set by standard setters can be viewed as a structured accounting theory (*Godfrey et al., 2010*). According to the accounting standard setters, namely International Accounting Standard Board (IASB), Financial Accounting Standard Board (FASB), Accounting Standards Board in the United Kingdom (ASB), and Australia Accounting Standard Board (AASB), financial reporting quality (FRQ) means the financial statements presented True and Fair information about entity’s economic performance and financial position (*Herath – Albarqi, 2017; Tang et al., 2012*). As a result of un-exhaustive nature of the FRQ definition, hereafter FRQ will refer same meaning as standard setters and Conceptual Framework set by IASB is discussed for coming sections. And the literary review will be based on the capital market perspective in consideration of mandatory adoption of International Financial Reporting Standards (IFRS).

The paper aims to review the literature in the field of FRQ which will enable the systematical thinking and facilitate future researchers for enhancing FRQ. As the FRQ topic is very broad in nature, the paper focus on the country level factors and the relevant measurements in FRQ.

Defond (2010) noted country specific factors are held ceteris paribus in the single country setting. And the author suggested considering IFRS application as a base enables cross country analysis and further the main advantage is that allows to see the differing factors which has critical impact on FRQ. The paper is structured as starting with introduction section. The review methodology is discussed in the subsection of introduction. In the second section, in line with *Fanani (2011)*, *Francis et al. (2008)*, and *Cohen (2003)* the financial reporting quality research is further studied through examining the factors influencing on the financial reporting quality. In the third section, in conjunction to the factors, the literature related to FRQ measurements will be discussed. And the paper ends with concluding remarks, complemented with future research area.

Review methodology

In the accounting research, bottom-up approach has been greatly used among the researchers. Bottom-up approach is common in western philosophy where parts of the systems are studied and then the interactions are examined (*Srinidhi, 2013*). There are some attempts by researchers to determine the generic factors influencing on financial reporting quality. However, the number of deductively researched works in the field was limited, which can be linked to the absence of general theory in accounting (*Schroeder et al., 2016; Belkaoui, 2004*). In conjunction to the research nature in accounting and resource availability, inductively studied works will be greatly used in the paper. However, the other available resources in FRQ used deductive approach will be appreciated and analyzed.

For the purpose of finding relevant studies, following keywords are used: financial reporting quality, influencing factors, theory, practice and methodology, measurements. However, as a result of different wordings used by different authors and which are equitably important for the topic, the literature review search is not limited by the above. For instance, studies used the wordings such as accounting quality and earnings' quality which are substituting FRQ or research interest is equitably important; wording 'determinants' is used instead of influencing factors; and measurement is replaced by metrics, proxies. In appendix 1, list of materials used are illustrated under table 1 and table 2. Table 1 refers to section 3- Factors influencing on FRQ. Table 2 refers to section 4 – Measurements in FRQ.

2. FACTORS INFLUENCING ON THE FINANCIAL REPORTING QUALITY

The factors influencing on FRQ has been attracting researchers while applying various perspectives and differing measurements (*Christensen et al., 2013, Ewert – Wagenhofer, 2011*). Yet, the interactions between all potential factors are not sufficiently studied (*Filip et al., 2015; Cascino – Gassen, 2015*). And authors attempt to classify those influential factors in different ways. *Francis et al. (2008); Dichev et al. (2013)* classified the factors into innate and reporting sources. *Tang et al. (2012)* differentiated the factors into firm and country level. However the work was not dedicated to determining the factors, and did not provide sufficient detail about the determinants. *Cascino – Gassen (2015)*'s findings showed IFRS adoption meets with comparability when the firm level compliance is supported by country level enforcement. And the authors emphasized that work is the first one which explicitly classified the determinants into firm and country level. However, their work focuses on firm level determinants. *Ball et al. (2003), Soderstrom – Sun (2007), and ICAEW (2016)* provided clear explanation about the correspondence between institutional incentives and IFRS adoption, and their collective impact on FRQ. "Classification is a fundamental process in the better understanding of phenomena in many disciplines" (*Nobes, 2011, 267*).

In this paper, I apply *Cascino – Gassen (2015)*'s FRQ factorial classification: country and firm level factors. However main focus is given on the country level factors. The frameworks suggested by *Ball et al. (2003), and Soderstrom – Sun (2007)* provided the fundamental idea of this paper. Although some modifications are made to *Soderstrom – Sun (2007)*'s idea to fit the factors into country level determinants analysis. And through the literature review, other influential factors are added. The summary of the factors are depicted in figure 1 of Appendix 2.

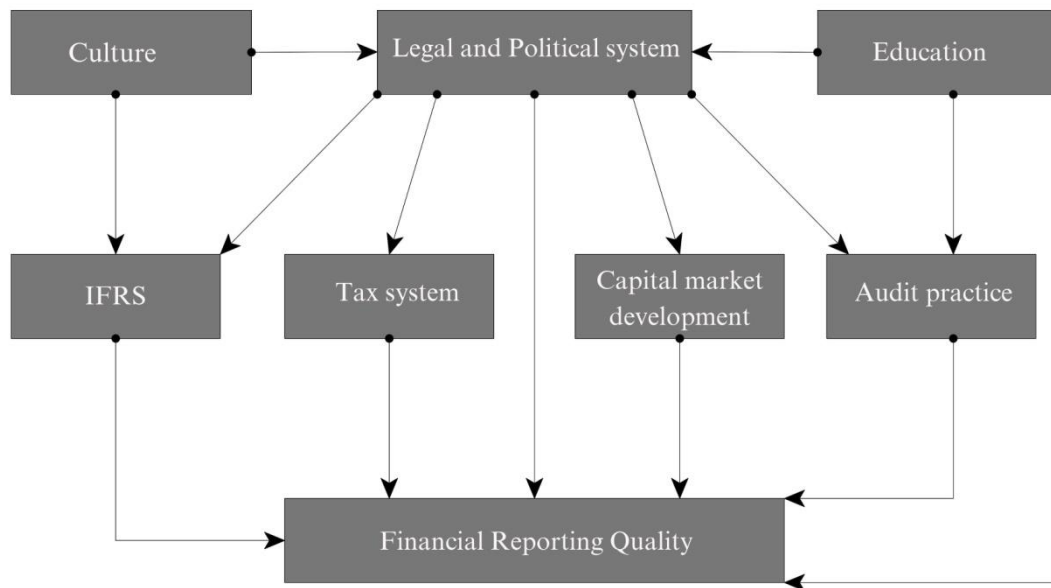
Ball et al. (2003) aims to determine the mandated high quality accounting standard role in relation to institutional incentives for financial statement preparers, therefore all the determining factors were compared and contrasted to the accounting standard. The study focus was on the four Asian countries (Hong Kong, Thailand, Malaysia and Singapore) which have identical accounting standard and with varying institutional settings. *Soderstrom – Sun (2007)* also held a study on accounting quality in relation to accounting standard, namely IFRS, and the research field covered European firms which were used to adopt the IFRS under

discretion and then turns out to mandated adoption. Both works generated similar framework, demonstrating legal and political factor plays main role on FRQ as they affect on accounting standard selection and implementation. Also they explained other indirect factors including financial market, capital structure, ownership and tax system which affect on FRQ through the effect of legal and political factor. Later, *Tang et al. (2012)* explored the country level FRQ to building a measurement method. For this purpose, authors used FRQ factorial analysis which was similar to *Ball et al.*, and *Soderstrom – Sun*. However *Tang et al.* considered cultural factor in additionally.

There are some other works aimed to review the literature in FRQ determinants in general. *Herath – Albarqi (2017)* review provided 16 factors influencing on FRQ which covered both firm and country level factors, however as a result of time limit set for the review materials by the authors, between 2009 and 2015, the fruitful as well as still strong works were omitted from the review. In his work, *Francis et al. (2008)* emphasized earnings quality as the main indicator of financial reporting quality and explained two different groups of factors that affect on quality including innate (which refers to business models, operating environment, and operational risks) and discretionary factors (relevant to financial reporting processes). The factors pointed in Francis et al. study covered less country level factors and more relevant to firm level factors, hence not directly related to this paper. *Fanani (2011)* investigated and summarized 13 statistically tested influential factors for Indonesian capital market FRQ using four accounting based and 3 market based measurements. The most of the factors were related to innate or firm specific, and only one factor spotted the external factors through generalizing them into environmental risk. The environmental risk is represented by capital pressure on the firms' managerial ownership. He found significantly positive correlation between diversified ownership and FRQ.

On the basis of literary review, the paper constructed the framework for the country level factors influencing on FRQ as depicted in Figure 1. And the section continues by discussing each of the factors.

Figure 1: Framework for country level factors influencing on financial reporting quality



Source: own construction

2.1. Accounting Standards and IFRS

In the field of IFRS and FRQ research, the works are generally divided into two considerations. The first consideration points out IFRS itself as if it really improves FRQ and whether it can be better than the domestic accounting standards. The second consideration believes IFRS as a best practice and studies how to comply with the IFRS to increase FRQ. This paper refers to the second consideration. It has been several years passed since IFRS has been becoming the world wide acknowledged and significantly accepted accounting standard. And the trend towards the acceptance of IFRS is strongly and clearly growing (Palea, 2013). According to IFRS (2017), 126 jurisdictions require IFRS for publicly listed companies and 12 permits its application and IFRS foundation aims to ensure high quality financial reports publication (IFRS Foundation, 2010a). As noted in Brown et al. (2014) and IFRS Org (2017), IFRS aims to enable comparability, transparency of financial statements and to achieve enhanced FRQ.

The international researchers perform the studies varied by sample sizes, focus groups e.g. group of countries or individual country, and with different views on FRQ definition. The study result on relationship between IFRS and FRQ depends on application strategy set by the jurisdiction: mandatory, voluntary and convergence (Palea, 2013; Newman et al., 2016). The

research results in the mandatorily adopted IFRS effect on FRQ appears to be positive in comparison to the domestic accounting standards and voluntary adoption (*Barth et al., 2008; Iatridis, 2011; Ebaid, 2016; Garcia et al., 2017; Newman et al., 2016; Turki et al., 2017*). *Christensen et al. (2013)*, later in *Cascino – Gassen (2015)* argued only strong institutional and legal system in the country will enable capital market benefit from the adoption of IFRS. *Barth et al. (2008)* studied 21 countries and *Iatridis (2011)* examined UK companies and both works found identical evidence that firms adopted IFRS have better FRQ, showing less earnings management, better at timely loss recognition and greater value relevance in financial reporting in comparison to voluntary IFRS adoption period. After the adoption of IFRS, Egyptian firms showed decreased earning management (*Ebaid, 2016*); from the evidence of Latin American countries value relevance among the firms improved (*Garcia et al., 2017*). *Turki et al. (2017)* emphasized the importance of IFRS in reducing information asymmetry in the long run a firm.

Quality accounting standards have positive impact on FRQ as shown in above literature. However the authors caution, the standard alone cannot lead higher reporting quality as a result of differences in reporting incentives, institutional settings which are exacerbated by the authority given by IAS which the preparer can use personal judgment (*Ball et al., 2003; Ding et al., 2007; Soderstrom – Sun, 2007; Nobes, 2011; Daske et al., 2013; Palea, 2013*). In addition to the interplay between IFRS adoption and incentives including institutional and market incentives, *Christensen et al. (2013)* suggests firms' perception about the benefits from IFRS adoption affects on the outcome. And those firm level characteristics and factors are out of the scope of this paper and will be discussed separately in the following papers.

2.2. Legal and Political Systems (Enforcement Mechanisms)

IFRS as a stand-alone does not have enforcement power, hence the rules and regulations and judiciary of the country provides the enforcement (*Francis et al., 2003; Soderstrom – Sun, 2007; Christensen et al., 2013*). *Cascino – Gassen (2015)* argue that benefits from adopting high quality standard will not be utilized unless there is a tight financial reporting enforcement to comply with accounting standard. Further the accounting enforcement regime needs to be revised if the accounting quality is aimed to be improved (*Ernstberger et*

al., 2012). To study the interrelationship between FRQ, and legal and political system, the proxy used for the system is crucial (*Brown et al.*, 2014).

La Porta et al. (1998) noted several proxies used to capture the key elements of legal and political systems, including: origin of legal systems, investors' protection, efficiency of judiciary, corruption and rule of law. *Ball et al.* (2003), *Lindahl – Schadewitz* (2008) considered legal origin in relation to impact of current accounting standards setting (IFRS) for the research countries and found weak effect of legal origin in FRQ. *Francis et al.* (2003) and *Tang et al.* (2012) found countries with strong investor protection supported by the legal system have higher accounting quality. *Soderstrom – Sun* (2007) expressed the same idea as Francis et al. And they pointed legal and political systems as their key explanatory determinant which has direct impact on the accounting quality when considering the adoption of IFRS. And from the political side, corruption and government interference have adverse effects on the reporting quality as it allows private contracting to skip the social and political scrutiny. *Gordon* (2012) evidenced strong and strict regulatory framework limits adverse earnings management in the capital market, and pointed legal system is the key to FRQ. *Brown et al.* (2014) mentions that having FR enforcement body with standard setting power supports increased country level FRQ. *Filip et al.* (2015) concluded there is no simple relationship exists between FRQ and legal system which are always quoted in accounting literature as a result of legal regime implementation. And the literature indicates there are several key areas from legal and political system affecting on FRQ, but still there is not any sufficient studies to explain the entire relationship.

2.3. Capital Market

Francis et al. (2003) aimed to study the impact of accounting and auditing in corporate governance and capital market, however they couldn't find direct evidence that higher quality accounting and auditing leads to developed capital market. Instead their finding demonstrated positive association between capital market development and higher accounting quality. *Black* (2000) and *Filip et al.* (2015) revealed financial reporting quality plays crucial role to develop the capital market and apparently through support from effective laws and related institutions. Also *La Porta et al.* (1997) demonstrated strong investor protection, effective law enforcement and legal origin are related to the country's size and

extent of capital markets. According to *Ball et al. (2003)*, *Soderstrom – Sun (2007)*, *Tang et al. (2012)* capital market indirectly affect on financial statement preparers' incentives. However, it was not clear how the differences in capital markets affect on the FRQ of the country. Rather in *Frost et al. (2006)* findings show that capital market development have the impact on country's disclosure system (including financial information disclosure). Also as mentioned in *ICAEW (2016)*, saving habit of the population affect on capital market development and through the link, the information demand by market is varied.

2.4. Tax System

Guenther – Young (2000) found evidence that countries with close connection between accounting income and tax income are highly likely to manage the earnings to avoid high tax payables. In some countries the like German (*Harris et al., 1994*) and Thailand (*Ball et al., 2003*) the accounting and tax law accepts and in some extent promotes the financial reporting to serve for tax reporting and apparently the practice contradicts with True and Fair presentation of economic situation of the firm. The existing literature provides not only the adverse tax system impact. *Hanlon et al. (2014)* demonstrated that FRQ can be improved with the facilitation from strong tax enforcement as it may act as a monitoring role.

2.5. Culture

The country's cultural effect on financial reporting quality has been examined in relation to IFRS adoption by several researchers. *Ball et al. (2003)* noted that cultural influence on political, legal and economic institutions exists and which cohesively influence on FRQ. *Rotberg (2016)* and *Delgersaikhan et al. (2016)* examined cultural influence on national accounting systems based on *Borker (2013)*'s IFRS favorable profile – which is linked Hofstede's cultural dimensions and Gray's framework. *Delgersaikhan et al. (2016)* found Mongolian accounting profile fits to IFRS favorable profile, however the study did not cover cultural impacts on accounting quality. *Rotberg (2016)* did not find direct link between culture and financial reporting quality rather he found cultural influence on IFRS implementation. Some researchers take account specific characteristic of cultural impact on FRQ. *Hashim (2012)* studied ethnicity influence on financial reporting quality among Malaysian firms as the

country has several different ethnics. And his finding showed the financial reporting quality is not culturally free. *Richter (1999)* showed ethnic minority in Southeastern countries face more political cost for high reporting profits.

2.6. Audit Practice

It has been clearly stated that improving FRQ is under the responsibility of both auditing and financial accounting researchers and respective bodies, and the outcomes from audit and FRQ are inseparable, however putting distinct attention on audit quality and FRQ enables greater insights into each of the construct (*Gaynor et al., 2016*). *Dechow et al. (2010)* noted auditors are assumed to provide the service demanded by investors and in the ceteris paribus condition, quality audits will lead to improved FRQ. In other words, the authors implied that FRQ is not only the responsibility of auditors as other conditions exist which directly and indirectly impact on FRQ. Also in *Brown et al. (2014)*, auditors' ability to influence on quality FR depends on the effectiveness and having assured by auditors does not directly mean, the firm has high quality FR. Audit quality has been studied as a determinant of FRQ by number of scholars. And evidences found with regards auditors' characteristics impact on FRQ. *Carcello – Nagy (2004)* and *Bratten et al. (2015)* suggest industry specialist auditor provides higher FRQ. And *Bratten et al.* shows the relation as management earnings through discretionary accruals is limited. And auditor rotation and short term audit engagement have adverse impact on FRQ as a result of decreased expertise about certain client (*Lin – Lin, 2008*). *Gaynor et al. (2016)* suggests financial statement preparers' incentive also influences on auditor selection as if preparer wishes to issue low quality financial reports then they will hire low quality auditors.

2.7. Education

According to *Budsuren (2014)* and *ICAEW (2016)*, education influences on FRQ through the FSs preparation, dissemination and uses. The study on direct link between education and FRQ was limited. However *Call et al. (2017)*, used US firm employees' education as a proxy for education and examined the affect on FR outcome. Their findings show, higher the education of headquarter employees strongly impact on reporting outcomes, especially leads to

superior mandatory disclosure quality. The study focuses US firms, therefore other countries including developing and developed economy countries can be studied from the identical views.

2.8. Other Factors

The factors which have similar characteristics as country level factors in controllability perspective, however not covering the country or nations as those are more related to industry of the business operation are briefly discussed. *Liu – Ryan (2006)*, *Francis et al. (2008)* noted business cycle of the core product have an impact for FRQ and which is out of the control of the firms' management. *Liu – Ryan (2006)* demonstrated evidence that business cycle affects on FRQ as the US banks around 1990s in economic downturn smoothed its income. *Low (1996)* and *Cohen (2003)* result reveals higher the proprietary costs, lower the FRQ in terms of disclosure quality. In other terms, when competition is fierce and there is insufficient incentive to disclose greater information (even which is integral to support True and Fairness of financial reporting), the financial statement preparers hesitate to provide sufficient information to the public through financial statements.

3. MEASUREMENTS IN FINANCIAL REPORTING QUALITY

Depending on the research objectives and FRQ determinants, various proxies and measurements are used. There are some comprehensive reviews on measuring earnings quality by *Dechow et al. (2010)* and *Ewert – Wagenhofer (2011)*, and the authors have shown the pros and cons of various earnings quality metrics as well. In the extent of applying IFRS and its conceptual framework, measurement studies focus on different facets of FRQ (*Gaynor, 2016*). In prior literature, *Beest et al. (2009)* and *Kythreotis (2014)* studies explicitly set IFRS conceptual framework as their base FRQ measurements. In *Beest et al. (2009)*, they have operationalized qualitative characteristics and produced 21 item index. *Kythreotis (2014)* concentrated on the two core characteristics and measured the subjects by developing two alternative methods which are based on both accounting and market data, and second method used R2 of regression.

In this section to address the FRQ measurement, the techniques are addressed in relation to qualitative characteristics set in connection to IFRS Conceptual Framework (CF). CF sets 6 collective qualitative characteristics dedicated to provide quality FR which include two core (relevance and faithful representation) and four enhancing characteristics (comparability, verifiability, timeliness and understandability). The section continues by discussing measurements associated with core and enhancing characteristics separately and ends by other general measurement methods demonstrated in existing literature.

3.1. Measurements for Core Qualitative Characteristics

Relevance. The conceptual framework (CF) explicitly stated that information is being relevant as it has predictive and confirmatory value. *Barth et al. (2001)* outlined that FS amounts possess relevance quality when it enables the investors to value the firm and share prices reflect the information. *Palea (2013)* noted that value relevance research significantly used by authors to measure the FRQ in relation to developing market efficiency. *Holthausen – Watts (2001)* provided detailed approaches on value relevance through three categories of measurement, consists of relative association studies, incremental association studies and marginal information content. All the three approaches address stock market values in the reference of accounting numbers. However, relative association studies are useful in consideration of different accounting standard sets and explaining the bottom line accounting number in relation to stock market value. Incremental association differs from relative association study as it concentrates on specified variables and commonly used in accounting adjustments as per converting into different accounting standard. Marginal information content study tests if certain accounting number adds value to investors' decision making through the stock price changes, and which usually uses event studies. Accruals quality measurement suggested by *Dechow – Dichev (2002)* is also one of the widely used metric to measure the predictive and confirmatory ability of the financial information. The authors used past, present and future cash operating cash flows in correspondence with short term accruals.

Faithful representation. According to CF, The financial information is deemed to be faithfully represented if it is complete, neutral and free from error. *Gaynor et al. (2016)* mentioned that

discretionary disclosure level has been used as measurement of completeness. The concept of discretionary disclosure was initially introduced by *Verrecchia (1983)* and he proposes that managers make biased decision on discretionary disclosure depending on the costs. In his doctoral dissertation, *Low (1996)* evidenced that higher the proprietary cost, lower the FRQ. And he used advertising, and research and development expenditures, deflated by net sales as proxy to measure the proprietary costs. *Bolortsogoo (2017)* revealed even mandatory disclosure is not fulfilled by listed firms when there is lack of sanctions, under-development in financial reporting institutions which makes the FSs less informative in the extent of completeness. As outlined in *Gaynor et al. (2016)*, neutrality and errorless reporting are addressed through identifying intentional and unintentional errors. Regardless of the intention, error identification study can be executed through restatement (*Wang – Wu, 2011; E&Y, 2015; Gaynor et al., 2016; Bolortsogoo, 2017*). However, as a result of inability to differentiate the intention of the management, restatement measurement has been criticized by researchers as incomplete measurement of FRQ (*Beest et al., 2009; Dechow et al., 2010*). Those intentional errors can be found using litigation database or enforcement actions of the jurisdictions. Also earnings management (EM) studies are greatly interested by researchers which reflect the intentional manipulation by the management, albeit *Gaynor et al. (2016)* emphasized this study can only demonstrate the probability of the manipulation through selected metrics due to difficulties to observation. The research in the field of EM and FRQ has been studied from different angles. *Jiraporn et al. (2006)* provided neutral result on EM effect on FRQ. As discussed in *Ewert – Wagenhofer (2011)*, EM can be measured through earnings smoothness of which smoother the earnings indicate lower the FRQ. And in authors' work, the smoothness is explained through correlation between discretionary accruals.

3.2. Measurements for Enhancing Characteristics

Measurements relevant to the remaining four qualitative characteristics under CF are discussed interactively. The enhancing characteristics individually cannot provide useful information and generally complement to the core characteristics (*Kythreotis, 2014*).

Comparability measurement. Comparability is one of the key drivers of applying generally set financial reporting standards (IFRS) in different jurisdictions and which will enable unbiased

judgment and decision making for the international investors. There are limited number of studies which directly measured comparability according to *Cascino – Gassen (2015)*. The authors focused on comparability effect of mandatorily IFRS adherence. To measure the comparability, the authors produced a model which used two proxies suggested by *De Franco et al. (2011)* and information transfer ability. However, in the study, country level factors were assumed under *ceteris paribus* and firm level influences have been used in the measurement proxy. Their findings revealed the comparability is limited by the level of IFRS compliance by the firms. Furthermore, compliance by the researched 29 countries' listed companies varied according to its country and firm level compliance determinants. There are some indirect studies which measured the comparability of financial information among different countries. *Wang – Wu (2011)* and *Yip – Young (2012)* finds comparability increases after IFRS adoption under the information transfer ability. According to *Beest et al. (2009)*, financial ratios and interpretations facilitate to comparability measurement as company's current performance start to speak about the fact when it is compared to the past performance and industry competitors' results.

Verifiability measurement. CF states verifiability serves for faithful representation characteristic and it facilitates to ensure the information about economic performance of the firm is faithfully represented. External audit is the core function that executes the duty. And the literature refers to audit practice and FRQ may serve to measuring the verifiability. There several studies illustrated characteristics of audit practice affects on the FRQ, including size of the audit firm, audit partner expertise (see section 3.6.).

Timeliness measurement. "Timeliness means having information available to decision makers in time to be capable of influencing their decisions" (*IFRS Foundation, 2010b*). In reference to timeliness concept, timely loss recognition massively studied in the research⁶ (*Ball et al., 2003*). As noted in *Dechow et al. (2010)*, for timely loss recognition, the tendency-to-reverse measure suggested by *Basu (1997)* is increasing among researchers. More timely to recognize the loss implies greater the FRQ. The authors comprehended that timely loss recognition studies are conjunctively studied with conservative accounting research.

Understandability measurement. Clearly and concisely classified, characterized and presented information provides more understandability to the FS users who hold reasonable

business and economic knowledge (*IFRS foundation, 2010b*). Understandability usually measured using the proxies for informativeness and disclosures as understandability itself is unobservable. *ICAEW (2016)* stated informativeness of firm financial performance is not only limited by financial statements, it also supplemented by additional disclosures and reports. In *Beest et al. (2009)*, understandability characteristics as part of their index referred five questions which covered annual report presentation; notes to balance sheet; information clarification through graphs, tables; simplicity level of jargons and language in annual reports and glossary attached to the report.

3.3. Country Level FRQ Measurements

This section corresponds to the section 3, and summarizes the metrics relevant to country level FRQ influencing factors in addition to the CF qualitative characteristics highlighted metrics.

In *Dechow et al. (2010)*, the metrics used for cross country studies are analyzed in the light of decision usefulness. They find conflicting results among the countries, using earnings management proxies including smoothness and accruals. The variations in results are caused from differences in smoothness measurement and differences in institutions. *Ewert – Wagenhofer (2011)* studied earnings quality measurements from the perspective of informativeness of the reported earnings on the basis of developing rational equilibrium model. Authors take account the factors including 1) managerial incentives, 2) operational risk knowledgeable to the managers in privately and 3) accounting noises. Their result shows value relevance metric followed by persistence provide positive association with earnings quality where the other metrics including predictability, smoothness and discretionary accruals showed some inconsistency.

Ball et al. (2003) applied timely loss recognition in measuring four Asian countries FRQ using R2 in regression. They mainly concentrated on the institutional differences in law origin (code or common law). *Leuz et al. (2003)* chose earnings management as a proxy for 31 countries' FRQ and generated four measurements to EM: 1) Insiders' ability to smooth reported earnings through accruals measured by country's median ratio based on firm level standard deviations of operating earning divided by operating cash flows; 2) Correlation between

changes in accruals and operating cash flows to measure earnings smoothing; 3) Discretionary accruals based measurement using country's median of absolute values of firms' accruals divided by operating cash flows; 4) Possibility of managers reporting discretion in small losses, small loss avoidance is measured by the small profits scaled by small losses.

Afterwards *Tang et al. (2012)* work was dedicated to measure the country level FRQ using six indicators and they produced FRQ index method. The produced measurement was partly similar to *Leuz et al. (2003)*, however the novelty of *Tang et al. (2012)* was they enriched the measurement with auditing data. The six indicators included: 1) Loss avoidance ratio (same as *Leuz et al., 2003* small loss avoidance ratio); 2) profit decline avoidance ratio; 3) Accruals ratio (similar to *Leuz et al., 2003*); 4) Qualified audit opinion ratio; 5) Non big 4 auditor ratio; 6) audit fee ratio. In the study 38 large capital markets' listed companies in between 2000 and 2007 were observed. The authors have taken account both country and firm level factors that have impact on FRQ. And key explanatory variables were investor protection, legal enforcement, firm size, financial leverage, profitability and firm growth.

Brown et al. (2014) constructed 15 items index to capture country level enforcement differences in financial reporting through the proxies of audit performing environment and activities of enforcement bodies at the country. *Brown et al.* study covered 51 countries data for the years 2002, 2005 and 2008. As a result of country level wide mass covered data demand, the authors used publicly available data disclosed by International Federation of Accountants (IFAC), World Bank and national securities regulators. And the index items are selected in conjunction with each country.

4. CONCLUSION

The paper reviewed literature in country level influential factors and analyzed relevant measurements of financial reporting quality in the extent of IFRS adoption. The studies emphasize high quality accounting standard adoption as a starting point for the FRQ enhancement research, however standard alone cannot enhance the FRQ as the interactions among the institutions are vital for the financial statement preparers' incentive to provide quality FR (*Ball et al., 2003; Soderstrom – Sun, 2007; Palea, 2013; Cascino – Gassen, 2015*). The factorial analysis is complex in nature as it covers both of country and firm level factors

and the related models are highly likely to be endogenous and mis-specific, hence some factors can be left as unconsidered (*Brown et al., 2014*). At the same time research in factorial analysis is necessary to contribute on improving FRQ (*Christensen et al., 2013*). From the review of existing literature, apart from the IFRS adoption, legal and political system plays at the heart of FRQ and which is affected by the cultural and educational factors. The legal and political system then affects on tax system, capital market and audit practice in the country.

The research field is rich in materials means, research noise is increased and the researcher needs to be careful on selecting the materials. The potential matters to be considered may include: 1) FRQ definition applied by researcher; 2) FRQ measurement techniques used by the researcher is important. Depending on the measurement technique, even the research premise and sample are identical, the analysis result will differ; 3) Sample size and targeted population by the study is critical for the finding, e.g. reporting incentive in listed companies significantly differ from private companies; 4) The perspective of the authors make a difference in FRQ research e.g. investors, chief financial officers, tax authority etc.

Ewert – Wagenhofer (2011) note that appropriateness of quality metrics are varied depending on the aim of the research and the factors influencing on the quality. As a result, the explanatory power of proxies on measurements varies. The determination of single FRQ measurement is hard to be achieved (*Landsman, 2003; Ewert – Wangenhofer, 2011; Fanani, 2011*). Therefore the studies select different quality constructs and factors. However, FRQ can be at the interest of macro and micro level. In the macro level, for policy setting purpose, the measurement of the quality is vital. On the basis of existing literature, index methodology was dominating for the country level FRQ measurement. The research field still in the development phase and there are many areas for further research: 1) factorial analysis needs to be broadened by addressing both of the institutional (country level) and individual firm factors and their interrelationship can be further studied; 2) The country level FRQ measurement needs to be further developed by considering both quantitative and qualitative aspects of the financial reporting; 3) Also the FRQ research can be reviewed in relation to compliance with accounting standards and further analyzed by principles compliance and disclosure compliance, and each of the field will lead to differing research flow.

REFERENCES

- Armstrong, C. S. – Guay, W. R. – Mehran, H. – Weber, J. P. (2016): The role of financial reporting and transparency in corporate governance. *Journal of economic policy review*, Issue Aug, pp. 107–128.
- Ball, R. – Robin, A. – Wu, S. (2003): Incentives versus standards: Properties of accounting income in four Asian countries. *Journal of accounting and economics*, Vol. 36, pp. 235–270.
- Barth, M. E. – Landsman, W. R. – Lang, M. H. (2008): International accounting standards and accounting quality. *Journal of accounting research*, Vol. 46, No. 3, pp. 467–498.
- Beest, F. V. – Braam, G. – Boelens, S. (2009): *Quality of financial reporting: Measuring qualitative characteristics*. P.O. Box 9108, 6500 HK Nijmegen, the Netherlands
- Belkaoui, A. R. (2004): *Accounting theory*. 5th ed. London: Thomson Learning.
- Black, B. (2000): The core institutions that support strong securities market. *The business lawyer*, Vol. 55, pp. 1565–1607.
- Bolortsogoo, N. (2017): Examination of financial reporting quality and informativeness from the perspective of accounting restatement: Evidence of Mongolian Stock Exchange listed companies. *Journal of the accounting theory and practice*, Vol. 1, No. 3, pp. 59–71.
- Borker, D. R. (2013): Is there a favorable cultural profile for IFRS? An examination and extension of Gray's accounting value hypotheses. *International business and economics research journal*, Vol. 12, No. 2, pp. 167–177.
- Bratten, B. – Causholli, M. – Myers, L. A. (2015): Fair value accounting, auditor specialization, and earnings management: Evidence from banking industry. Source: <http://ssrn.com/abstract=2151635> 2017.12.01.
- Brown, P. – Preiato, J. – Tarca, A. (2014): Measuring country differences in enforcement of accounting standards: An audit and enforcement proxy. *Journal of business finance and accounting*, Vol. 41, No. 1, pp. 1–52.
- Budsuren, B. (2014): Optimizing the implementation of IAS in Mongolia. Source: <http://www.test.monicpa.mn/> 2017.07.21.
- Carcello, J. V. – Nagy, A. L. (2004): Client size, auditor specialization and fraudulent financial reporting. *Managerial auditing journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 651–668.
- Cascino, S. – Gassen, J. (2015): What drives the comparability effect of mandatory IFRS adoption? *Review of accounting studies*, Vol. 20, No. 1, pp. 242–282.
- Christensen, H. B. – Hail, L. – Leuz, C. (2013): Mandatory IFRS reporting and changes in enforcement. *Journal of accounting and economics*, Vol. 56, pp. 147–177.
- Cohen, D. A. (2003): *Quality of financial reporting choice: determinants and economic consequences*. Working paper. Northwestern University.

- Daske, H. – Luzi, H. – Christian, L. – Rodrigo, V. (2013): Adopting a label: Heterogeneity in the economic consequences around IAS/IFRS adoptions. *Journal of accounting research*, Vol. 51, No. 3, pp. 495–547.
- Dechow, P. M. – Dichev, I. D. (2002): The quality of accruals and earnings: The role of accrual estimation errors. *The accounting review*, Vol. 77, pp. 35–59.
- Dechow, P. – Schrand, C. (2004): Earnings quality. *CFA Digest*, Vol. 34, No. 4, pp. 82–85.
- Dechow, P. – Ge, W. – Schrand, C. (2010): Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. *Journal of accounting and economics*, Vol. 50, pp. 344–401.
- Defond, M. L. (2010): Earnings quality research: Advances, challenges and future research. *Journal of accounting and economics*, Vol. 50, pp. 402–409.
- Delgersaikhan, B. – Narantungalag, G. – Dorjpurev, P. (2016): Cultural impact on accounting development. [translated]. Source: www.test.monicpa.mn 2017.09.25.
- Ding, Y. – Hope, O. K. – Jeanjean, T. – Stolowy, H. (2007): Differences between domestic accounting standards and IAS: Measurements, determinants and implications. *Journal of accounting and public policy*, Vol. 26, pp. 1–38.
- Ebaid, I. E. (2016): International accounting standards and accounting quality in code-law countries: The case of Egypt. *Journal of finance regulation and compliance*, Vol. 24, No. 1, pp. 41–59.
- Ernst & Young LLP (2015): Financial restatements: understanding differences and significance. Source: www.ey.com/Publication 2017.11.01.
- Ewert, R. – Wagenhofer, A. (2011): Earnings quality metrics and what they measure. *SSRN Electronic journal*. Source: <https://ssrn.com/abstract=1697042> 2017.09.25.
- Fanani, Z. (2011): Determinant factors of financial reporting quality and economic consequences. *Journal of Keuangan dan perbankan*, Vol. 15, No. 1, pp. 23–39.
- Filip, A. – Labelle, R. – Rousseau, S. (2015): Legal regime and financial reporting quality. *Contemporary accounting research*, Vol. 32, No. 1, pp. 280–307.
- Francis, J. – Olsson, P. – Schipper, K. (2008): Earnings quality. *Foundations and Trends in Accounting*, Vol. 1, No. 4, pp. 259–340.
- Garcia, R. – Alejandro, C. – Saenz, M. – Sanchez, G. (2017): Does an IFRS adoption increase value relevance and earnings timeliness in Latin America? *Emerging markets review*, Vol. 30, pp. 155–168.
- Gaynor, L. M. – Kelton, A. S. – Mercer, M. – Yohn, T. L. (2016): Understanding the relation between financial reporting quality and audit quality. *A journal of practice & theory*, Vol. 35, No. 4, pp. 1–22.
- Godfrey, J. – Hodgson, A. – Tarca, A. – Hamilton, J. – and Holmes, S. (2010): *Accounting theory*. 7th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Hashim, H. A. (2012): The influence of culture on financial reporting quality in Malaysia. *Asian social science*, Vol. 8, No. 13, pp. 192–200.

- Herath, S. K. – Albarqi, N. (2017): Financial reporting quality: Literature Review. *International Journal of Business Management and Commerce*, Vol. 2, No. 2, pp. 1–14.
- Holthausen, R. W. – Watts, R. L. (2001): The relevance of the value-relevance literature for financial accounting standard setting. *Journal of accounting and economics*, Vol. 31, No. 1-3, pp. 3–75.
- Iatridis, G. E. (2011): Accounting disclosures, accounting quality and conditional and unconditional conservatism. *International review of financial analysis*, Vol. 20, No. 3, pp. 88–102.
- ICAEW (2016): Incentives and institutions in accounting: thinking beyond standards. Public policy paper. Source: <https://www.icaew.com> 2018.02.01.
- IFRS (2017): Why global accounting standards. Source: <http://www.ifrs.org/use-around-the-world/why-global-accounting-standards/> 2017.12.02.
- IFRS Foundation (2010a): Revised Constitution March. Source: www.iasplus.com. 2017.05.15.
- IFRS Foundation (2010b): Conceptual framework for financial reporting 2010. Source: www.iasplus.com. 2017.12.02.
- Jiraporn, P. – Miller, G. – Yoon, S. S. – Kim, S. (2006): Is earnings management opportunistic or beneficial? An agency theory perspective. *International review of financial analysis*, Vol. 17, No. 3, pp. 622–634.
- Kythreotis, A. (2014): Measurement of financial reporting quality based on IFRS conceptual framework's fundamental qualitative characteristics. *European journal of accounting, finance & business*, Vol. 2, No. 3, pp. 4–29.
- Leuz, C. – Nanda, D. – Wysocki, P. D. (2003): Earnings management and investor protection: an international comparison. *Journal of financial economics*, Vol. 69, pp. 505–527.
- Low, P. L. (1996): The effects of agency and proprietary costs on corporate financial disclosures. ETD collection for University of Nebraska – Lincoln. AAI9628240.
- Newman, W. – Edmore, T. – Milondzo, K. – Ongayi, W. V. (2016): A literature review on the impact of IAS/IFRS and regulations on quality of financial reporting. *Risk governance & control: financial markets and institutions*, Vol. 6, No. 4, pp. 102–108.
- Nobes, C. (2011): IFRS practices and the persistence of accounting system classification. *Abacus*, Vol. 47, No. 3, pp. 267–283.
- Palea, V. (2013): IAS/IFRS and financial reporting quality: Lessons from the European experience. *China Journal of accounting research*, Vol. 6, pp. 247–263.
- Rotberg, B. (2016): The effect of culture on IFRS implementation and financial reporting quality. Master thesis.
- Schroeder, R. G. – Clark, M. W. – Cathey, J. M. (2016): *Financial accounting theory and analysis: Text and cases*. 12th ed. Honoken: John Wiley & Sons, Inc
- Soderstrom, N. S. – Sun, K. J. (2007): IFRS Adoption and Accounting Quality: A Review. *European Accounting Review*, Vol. 16, No. 4, pp. 675–702.
- Srinidhi, B. (2013): An essay on conceptualization of issues in empirical accounting research. *China Journal of accounting research*, Vol. 6, pp. 149–166.

- Tang, Q. – Chen, H. – Lin, Z. (2012): How to measure country level financial reporting quality? SSRN Electronic Journal. Source: <http://www.ssrn.com/abstract=2114810> 2017.07.01.
- Turki, H. – Wali, S. – Boujelbene, Y. (2017): IFRS mandatory adoption effect on information asymmetry: Immediate or delayed? *Australasian accounting, business and finance journal*, Vol. 11, No. 6, pp. 99–130.
- Verrecchia, R. E. (1983): Discretionary disclosure. *Journal of accounting and economics*, Vol. 5, pp. 179–194.
- Vincent, L. (2004): The assessment and implications of earnings quality: An investor's perspective. Source: www.q-group.org/wp-content/uploads/2014/01/Vincent.pdf 2016.01.01.
- Wang, X. – Wu, M. (2011): The quality of financial reporting in China: An examination from an accounting restatement perspective. *China Journal of accounting research*, Vol. 4, pp. 167–196.

Table 1: List of materials used for FRQ factor review

No.	Authors	Sample	FRQ factors - <i>Measurement used</i>
1	Ball et al (2003)	Prior literature in Hong Kong, Thailand, Malaysia and Singapore	Accounting standards, Legal and political, Capital market, Tax system, culture - <i>Timely loss recognition</i>
2	Barth et al (2008)	21 countries adopted IFRS; data from 1994-2003	Accounting standards - <i>Earnings management, timely loss recognition, value relevance</i>
3	Brown et al (2014)	51 countries; data from 2002, 2005 and 2008	Legal and political, audit practice - <i>Checklist of item based on IFAC survey and produced 15 item index</i>
4	Call et al (2017)	Education data from University of Minnesota's Integrated Public Use Microdata Series (IPUMS-USA): data from 2005-2011	Education, employee quality - <i>Accruals, internal control violations, restatement, timeliness</i>
5	Cascino and Gassen (2015)	29 countries; data from 2001-2008	Accounting standards, Legal and political, Capital market - <i>Comparability proxy</i>
6	Christensen et al (2013)	35 IFRS treatment countries; data from 2001-2009	Accounting standards, Legal and political - <i>Stock market Liquidity effect</i>
7	Daske et al (2013)	Worldscope firms from 30 countries; data from 1990-2005	Accounting standards - <i>Market liquidity, information asymmetry and cost of capital</i>
8	Delgersaikhan et al (2016)	4024 individuals from Mongolia	Culture - <i>Hofstede's 6 cultural dimensions</i>
9	Ding et al (2007)	30 countries data from 2001	Accounting standards - <i>Absence and divergence indices</i>
10	Ebaid (2016)	Egyptian listed companies data from 2000-2009	Accounting standards - <i>earnings management</i>
11	Filip et al (2015)	Canadian environment	Legal and political, Capital market - <i>Neutrality of the legal system</i>

No.	Authors	Sample	FRQ factors - Measurement used
12	Garcia et al (2017)	Argentina, Brazil, Chile and Mexico companies; data from 2000-2014	Accounting standards - <i>value relevance and timeliness</i>
13	Gaynor et al (2016)	Prior literature	Audit practice - <i>Person/ task/ environment framework</i>
14	Hashim (2012)	Malaysian directors	Culture - <i>Discretionary accruals and corporate governance mechanisms proxy</i>
15	Iatridis (2011)	500 UK listed companies 2005-2009	Accounting standards - <i>earnings management</i>
16	ICAEW (2016)	Prior literature	Accounting standards, legal and political - <i>Institutions and influencing factors</i>
17	Newman et al (2016)	Prior literature	Accounting standards - <i>Mandatory, discretionary and convergence application of IFRS</i>
18	Palea (2013)	Literature review in the study field of Europe	Accounting standards - <i>Value relevance</i>
19	Rotberg (2016)	94 countries adopting IFRS	Culture - <i>Hofstede's 6 cultural dimensions</i>
20	Soderstrom and Sun (2007)	Prior literature in Europe	Accounting standards, Legal and political, Capital market, Tax system - <i>Different GAAPs</i>
21	Tang et al (2012)	38 main capital markets; data from 2000-2007	Legal and political, Capital market - <i>Loss avoidance ratio, Profit decline avoidance ratio, Accruals ratio, Qualified audit opinion ratio, Non big 4 auditor ratio, Audit fee ratio - produced index</i>
22	Turki et al (2017)	All French listed companies in CAC All tradable index; data from 2002-2012	Accounting standards - <i>3 Models build on: Cost of capital, properties of analysts' forecast: error and dispersion; using longitudinal method</i>

Source: own construction

Table 2: List of materials applied for measurements in FRQ review

No.	Authors	Sample	FRQ factors analyzed - Measurements used
1	Ball, Robin and Wu (2003)	Prior literature in Hong Kong, Thailand, Malaysia and Singapore	Institutional factors and accounting standard - <i>Timely loss recognition</i>
2	Beest et al (2009)	US, UK and Dutch stock market; data from 2005-2007	Country's legal institutional environment, Industry effects, Company size, Leverage, Accounting standard and Year - <i>CF 6 qualitative characteristics and produced 21 item index produced through questionnaire</i>
3	Brown et al (2014)	51 countries; data from 2002, 2005 and 2008	Audit environment and financial reporting incentives - <i>Checklist of item based on IFAC survey and produced 15 item index</i>

No.	Authors	Sample	FRQ factors analyzed - <i>Measurements used</i>
4	Dechow et al (2010)	Prior literature	Firm characteristics, FR practices, governance and control, auditors, equity market incentives, external factors - <i>Earnings persistence, abnormal accruals, earnings smoothness, timely loss recognition and restatement</i>
5	Ewert and Wagenhofer (2011)	Rational expectations equilibrium model	Managerial incentives, operating risk that manager privately knows and accounting noise - <i>Value relevance, persistence, predictability, smoothness and discretionary accruals</i>
6	Leuz et al (2003)	31 countries; data from 1990-1999; 8616 non-financial firms	Investor protection, Ownership structure, Equity market development, and Legal enforcement - <i>2 earnings smoothing and 2 earning discretion measurements</i>
7	Tang et al (2012)	38 main capital markets; data from 2000-2007	Investor protection, legal enforcement, firm size and financial leverage - <i>Loss avoidance ratio, Profit decline avoidance ratio, Accruals ratio, Qualified audit opinion ratio, Non big 4 auditor ratio, Audit fee ratio - produced index</i>

Source: own construction

MEASURING THE SERVICE QUALITY OF FOUNDATION UNIVERSITIES: AN APPLICATION ON TURKEY

AHMET MURAT YETKİN

PhD Student

University of Pécs

muratyetkin@gmail.com

Abstract

A quality university education is very important and critical for the future of a country. How to finance universities is a profound debate in the world and especially in developing countries such as Turkey. Foundation universities have been in an important position in Turkey over the last ten years because of the increased expectations and the desire of the state to use its resources efficiently. Thus, Turkey has encouraged foundation universities by financially supporting them via incentives included but not limited to giving free land for the campus and direct financial incentives based on student numbers. In this study, how the quality of service provided by foundation universities can be measured will be explained by making an application on Turkey.

Keywords: Higher Education, Foundation University, Service Quality, Turkey

1. PURPOSE AND SCOPE OF THE STUDY

The main aim of this study is to measure the quality of service provided by foundation universities in Turkey selected according to the criterion explained in the next section. When measuring quality, nine criteria will be used that are based entirely on numerical values (except the fifth one) in order to be fully objective. These nine criteria, objectives, resources, and explanations are listed in *Table 1*.

Table 1: Evaluation Criteria

Indicator	Purpose	Resource	Description
QS World Ranking	Education and Research	Quacquarelli Symonds	QS 2016 World Ranking
TÜBİTAK Ranking For Turkish Universities	Education and Research	The Scientific and Technological Research Council of Turkey	2016 Entrepreneurial and Innovative University Index
Internationalization	Education and Research	Council of Higher Education of Turkey	2016–2017 Academic Year Total Number of Participants in the Erasmus Student (not the Academic Staff) Exchange Program
Number of Academic Documents	Research	Scopus	Number of academic documents in SCI, SSCI and AHCI scans for 2017
First Job of Graduates	Education	Career and Talent Management Association—Turkey	Data was collected by the Career and Talent Management Association using the survey method (estimation).
Number of Students per Academic Staff	Education	Council of Higher Education of Turkey	2016–2017 Academic Year Total Number of Students and Total Number of Teaching Staff
Number of Academic Documents per Academic Staff	Research	Scopus and Council of Higher Education of Turkey	Number of Academic Documents in SCI, SSCI and AHCI scans for 2017 and Number of Total Academic Staff in 2016–2017 Academic Year
PhD Student Ratio	Education and Research	Council of Higher Education of Turkey	2016–2017 Academic Year Total Number of PhD Students and Total Number of Students
2016–2017 PhD Graduate Ratio	Education and Research	Council of Higher Education of Turkey	2016–2017 Academic Year Total Number of PhD Graduates and Total Number of Students

Source: own construction

2. SELECTION OF THE UNIVERSITIES

There are 65 foundation universities in Turkey as of 2017. When selecting foundation universities to be included in this study, the top ten foundation universities preferred by the most successful university candidates as determined by the 2016 university placement

examination by the Student Selection and Placement Center (ÖSYM) were taken into account. In this way, the ten most successful foundation universities will be identified.

It is important to note that educational fees for foundation universities vary, which affects the preferences of some university candidates in different ways because state universities are completely free. The success status of university candidates who have chosen only full scholarship quotas for foundation universities has been taken into consideration in order to remove the influence of the cost factor. Thus, foundation universities and state universities will be compared only in terms of quality, no matter the cost.

The top ten state universities preferred by the most successful university candidates selected for the study have been determined by a similar logic. As mentioned above, education in public universities is generally free, but there are a few paid programs, which were excluded from this study. While both foundation and state universities are being selected, the rankings were made by taking into account the most successful university candidates who chose only business- and economics-related departments.

The 2016 placement test results were analysed and displayed in *Table 3*. ÖSYM's university placement test is a ranking exam. As a result of this ranking test, each candidate gets a 'success rank' from the score he or she obtained in the exam (high school graduation grades have a very small impact). The success ranks and success rank percentages shown in *Table 3* are based on the score of the last candidate to enter the business- and economics-related departments in a related university. In Turkey, university placement at the undergraduate level only takes into account the score from the ranking examination (and a very small percentage of the high school graduation grade). There are no interviews or oral examinations. Each year, the number of candidates participating in the placement test is over two million. The total number of candidates who applied for the placement examination in 2016 was 2 256 377.

All data (except *Table 10 and 11*: Time to Find the First Job and Starting at an International Company Ratio) included and analysed in this study are official statistics and represent actual numbers.

3. A BRIEF HISTORY OF HIGHER EDUCATION IN TURKEY

Higher education has been a public service offered by the state since 1923 when the Republic was founded in Turkey. After the 1980s, with the changing consumer demands and economic situation, foundation universities were opened.

According to the law, foundation universities can be established by foundations and c public entities provided that they spend their income solely for the purpose of developing their own universities and institutions belonging to the universities. Foundation universities are institutions of higher education consisting of departments such as faculties and institutes that conduct research, education, scientific research, publications and consultation at a high level. These institutions, which are generally referred to as private universities, can be established only by non-profit foundations in Turkey according to higher education law. For this reason, these institutions are called foundation universities.

To enter university at the undergraduate level in Turkey, students are obligated to participate in the central examination provided by the Student Selection and Placement Center (ÖSYM). In addition to the points that the university candidates make in the ÖSYM examination, the grades they receive from high school exams (high school graduation grade) affect the placement scores by very small percentage. Students entering the examination choose from 185 universities according to their scores. To be accepted to universities in metropolitan cities such as İstanbul, Ankara, and İzmir, students generally require a very high placement score. In 1982, there were 27 universities, and the number increased to 179 by 2017. By 2017, there are 114 state universities and 65 foundation universities in Turkey. The ratio of foundation universities to state universities is 36.31%.

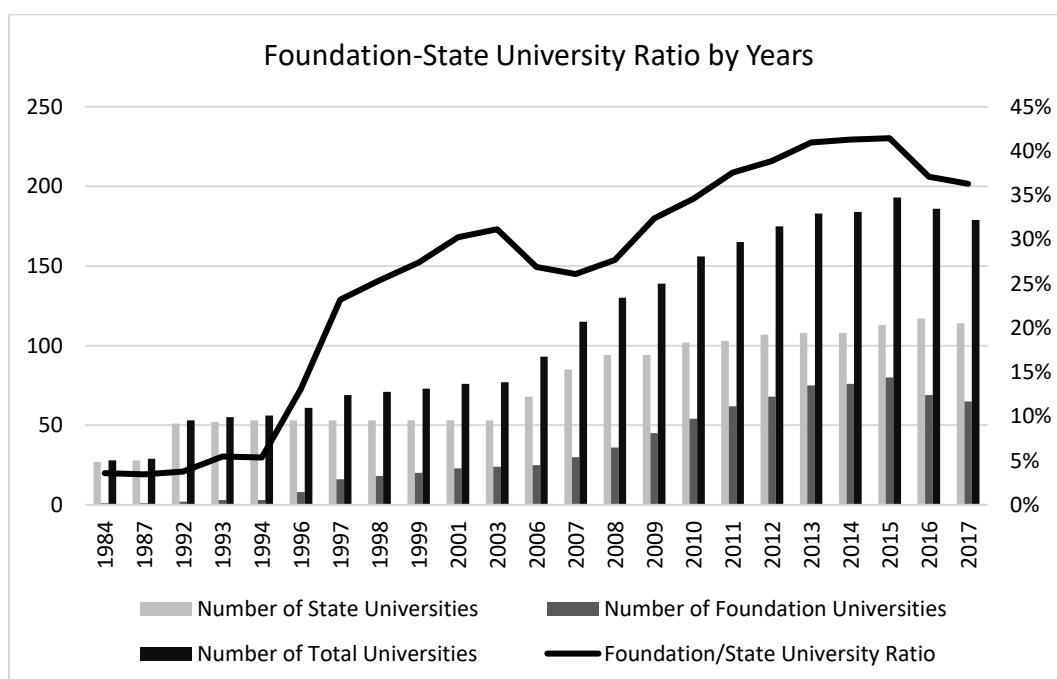
Table 2: Number of State and Foundation Universities in Turkey

Years	State Universities	Foundation Universities	Total	Foundation-State University Ratio
1984	27	1	28	3.57%
1987	28	1	29	3.45%
1992	51	2	53	3.77%
1993	52	3	55	5.45%
1994	53	3	56	5.36%
1996	53	8	61	13.11%

Years	State Universities	Foundation Universities	Total	Foundation-State University Ratio
1997	53	16	69	23.19%
1998	53	18	71	25.35%
1999	53	20	73	27.40%
2001	53	23	76	30.26%
2003	53	24	77	31.17%
2006	68	25	93	26.88%
2007	85	30	115	26.09%
2008	94	36	130	27.69%
2009	94	45	139	32.37%
2010	102	54	156	34.62%
2011	103	62	165	37.58%
2012	107	68	175	38.86%
2013	108	75	183	40.98%
2014	108	76	184	41.30%
2015	113	80	193	41.45%
2016	117	69	186	37.10%
2017	114	65	179	36.31%

Source: own construction

Figure 1: Number of State and Foundation Universities by Year and Foundation-State University Ratio



Source: own construction

4. MEASURING THE SERVICE QUALITY OF FOUNDATION UNIVERSITIES

The quality of foundation universities' services will be compared to the quality of the state universities' services, and this paper will try to understand how successful foundation universities are when a comparison is made.

Besides the provided statistical data it is very important to understand that in Turkey foundation universities have very strong financial power and very high reputation because of their founders. Founders of foundation universities are always very successful business persons coming from real life and trying to fulfil their social responsibility. They are willing to allocate significant financial resources to their universities without any profit expectation as profit of the foundation universities may not be transferred to the founder's business or personal wealth.

As mentioned earlier, when the top ten foundation and state universities were selected, costs factors for the university candidates were purified. *Table 3* gives the statistics of the top ten foundation and state universities, which were selected according to the criterion described in detail in the 'Selection of the Universities' section. The first 19 000 candidates who earned the highest score from more than 2 250 000 candidates for foundation universities and the first 53 000 candidates for state universities were called 'the most successful university candidates'. In other words, these universities were the ones that were preferred by the most successful and top talented university candidates who managed to tank in the highest 0.84% for foundation universities and 2.36% for state universities.

When the foundation and state universities were selected according to the above criterion, the top ten universities were included in this study instead of the middle universities. The most important reason for this choice is that there are very significant differences in terms of the quality of service both for foundation and state universities in Turkey. This difference is better understood when looking at the percentage values above. For this reason, the top ten universities are included in this study instead of the universities preferred by average university candidates.

According to the European Higher Education Quality Assurance Board (ENQA), a clear definition of quality concept today is the evaluation of the outputs directly or by a number of standards-related assessments (*Crozier, 2006*).

QS World University ranking, entrepreneurship and innovation, internationalisation, the number of academic documents (articles, books, etc.), and the number of academic documents per academic staff are the most important elements. Additionally, the number of students per academic staff, the number of students per professor, the ratio of the number of graduate and doctoral students to the total number of students, and the ratio of the number of doctoral students to the total number of students will be examined.

According to *Hattie (2008)*, the financial resources of educational institutions (universities) in developing countries is an important variable in student achievement and overall quality of service provided. Foundation universities in Turkey have recently been supported seriously, and foundation universities receive financial support from the government according to various criteria. Additionally, foundation universities can only use their profits to improve the university. In other words, the foundations behind the foundation universities (usually established by a very successful businessman or a family) are financially very strong and not afraid to transfer resources to the universities they have established with no personal or business profit expectation.

Deveci (2012) conducted a questionnaire of 1 714 students and 235 management staff from 83 different universities entitled, 'Examination of the quality level of education services and quality improvement studies in Turkish higher education: A field study on state and foundation universities in Turkey' as part of his master's thesis. As a result of the questionnaire, *Deveci* determined that the students studying at foundation universities have higher quality expectations from the service that is provided to them than the students studying at state universities. However, there is also a study that indicates that there is no significant quality expectation difference between students studying at foundation and state universities. *Bayrak's (2007)* 'Measuring Expected Service Quality from Higher Education Institutions and a Research of Perceived Service Quality' discusses a questionnaire survey of 1 228 students in business departments of 14 different universities for her doctoral thesis. He claims that there is no significant difference in quality expectations among students studying at foundation universities and state universities.

Ischinger (2006) states that the use of the same quality indicators would not be appropriate if the primary functions of higher education institutions or the faculties (departments) are

different. There are various restrictions from the technical perspective — for example, only candidates who prefer business- and economics-related departments are considered, but during the analysis, the data of the top ten foundation and state universities were examined in general, and university-based statistics were carried out. This situation caused state universities to have a low number of students per academic staff, and the ratio of the number of master's and PhD students to the number of total students is also low. However, if the number of academic documents per academic staff, which is one of the most important determinants of productivity, is examined, it can be observed that foundation universities are clearly ahead.

Ağralıoğlu (2012) notes that such evaluations are mainly focused on the academic output of the universities and ignore educational activities and physical infrastructure of the universities. This is partially true, but for measuring the service quality provided by the universities, such factors are not significant. For example, a university that has a low number of students per academic staff and a high internationalisation ratio is, undoubtedly, expected to have good physical conditions, and this is also the case in real life.

The internationalisation of universities is also a way to increase the quality of service provided by universities. In the field of higher education, international cooperation in the world is supported by many international organisations, especially OECD and Unesco, for over 50 years (Jallade, 2011). In the European region, the Erasmus exchange program provides an important contribution to the internationalisation of universities. In this study, only the number of students enrolled in the Erasmus program will be taking into account.

Table 3: Top Ten Foundation and State Universities Preferred by the Most Successful University Candidates

Foundation Universities	Success Rank	Success Rank Percentage	State Universities	Success Rank	Success Rank Percentage
Koç University (İstanbul)	688	0.03048%	Boğaziçi University (İstanbul)	1259	0.05580%
Sabancı University (İstanbul)	2150	0.09529%	Galatasaray University (İstanbul)	3755	0.16642%
İhsan Doğramacı Bilkent University (Ankara)	3758	0.16653%	İstanbul Technical University	10384	0.46021%
TOBB Economy and Technology University (Ankara)	10155	0.45006%	Middle East Technical University (Ankara)	12293	0.54479%
Özyeğin University (İstanbul)	15503	0.68707%	Ankara University	53883	2.38805%
MEF University (İstanbul)	24200	1.07252%	Turkish-German University (İstanbul)	64800	2.87186%
İstanbul Bilgi University	26629	1.18015%	Yıldız Technical University (İstanbul)	68900	3.05357%
Bahçeşehir University (İstanbul)	29529	1.30867%	Hacettepe University (Ankara)	76178	3.37611%
Kadir Has University (İstanbul)	36460	1.61586%	Gazi University (Ankara)	115091	5.10070%
TED University (Ankara)	40200	1.78162%	Ege University (İzmir)	125640	5.56822%
Average for Foundation Universities	18927	0.83882%	Average for State Universities	53218	2.35857%

Source: own construction

Table 4: Foundation University General Statistics

Universities	Number of Total Students	Number of Master's and PhD Students	Number of Professors	Number of Total Academic Staff	Number of Total Academic Documents
Koç University	7930	1502	123	531	685
Sabancı University	4704	985	56	255	461
İhsan Doğramacı Bilkent University	12570	1484	103	772	772
TOBB Economy and Technology University	6129	825	49	280	374
Özyeğin University	7592	843	25	342	294
MEF University	1915	34	17	128	31
İstanbul Bilgi University	29373	6506	70	706	254

Bahçeşehir University	23179	7419	101	597	353
Kadir Has University	6993	1073	38	261	114
TED University	2024	64	16	142	50
Average for Foundation Universities	10241	2074	60	401	339

Source: own construction

Table 5: State University General Statistics

Universities	Number of Total Students	Number of Master's and PhD Students	Number of Professors	Number of Total Academic Staff	Number of Total Academic Documents
Boğaziçi University	16653	4970	190	1063	941
Galatasaray University	4659	2286	38	270	71
İstanbul Technical University	39329	15855	503	2211	1770
Middle East Technical University	28779	8311	390	2190	1825
Ankara University	64548	17874	1233	3732	1446
Turkish-German University	883	101	3	119	
Yıldız Technical University	35565	10639	270	1754	1039
Hacettepe University	50825	13924	868	3720	2033
Gazi University	79733	26428	924	3982	1690
Ege University	62580	8963	907	3175	1289
Average for State Universities	38355	10935	533	2222	1345

Source: own construction

Table 6: Proportional Statistics for Foundation Universities

Universities	Number of Students per Professor	Number of Master's and PhD Students to Number of Total Students	Number of Academic Documents per Academic Staff
Koç University	64.47	18.94%	1.29
Sabancı University	84.00	20.94%	1.81
İhsan Doğramacı Bilkent University	122.04	11.81%	1.00

TOBB Economy and Technology University	125.08	13.46%	1.34
Özyeğin University	303.68	11.10%	0.86
MEF University	112.65	1.78%	0.24
İstanbul Bilgi University	419.61	22.15%	0.36
Bahçeşehir University	229.50	32.01%	0.59
Kadir Has University	184.03	15.34%	0.44
TED University	126.50	3.16%	0.35
Average for Foundation Universities	177.16	15.07%	0.83

Source: own construction

Table 7: Proportional Statistics for State Universities

Universities	Number of Students per Professor	Number of Master's and PhD Students to Number of Total Students	Number of Academic Documents per Academic Staff
Boğaziçi University	87.65	29.84%	0.89
Galatasaray University	122.61	49.07%	0.26
İstanbul Technical University	78.19	40.31%	0.80
Middle East Technical University	73.79	28.88%	0.83
Ankara University	52.35	27.69%	0.39
Turkish-German University	294.33	11.44%	
Yıldız Technical University	131.72	29.91%	0.59
Hacettepe University	58.55	27.40%	0.55
Gazi University	86.29	33.15%	0.42
Ege University	69.00	14.32%	0.41
Average for State Universities	105.45	29.20%	0.57

Source: own construction

Table 8: Percentage of Inbound and Outbound Erasmus Exchange Students to and from Foundation Universities

Universities	Erasmus Outbound Percentage	Erasmus Inbound Percentage	Erasmus Total Percentage
Koç University	0.013%	0.177%	0.189%
Sabancı University	2.742%	2.700%	5.442%
İhsan Doğramacı Bilkent University	1.257%	0.103%	1.360%
TOBB Economy and Technology University	1.436%	0.033%	1.468%
Özyeğin University	0.619%	0.053%	0.672%
MEF University	0.157%	0.000%	0.157%
İstanbul Bilgi University	0.521%	0.167%	0.688%
Bahçeşehir University	0.345%	0.475%	0.820%
Kadir Has University	0.000%	0.114%	0.114%
TED University	0.000%	0.099%	0.099%
Average for Foundation Universities	0.643%	0.321%	0.965%

Source: own construction

Table 9: Percentage of Inbound and Outbound Erasmus Exchange Students to and from State Universities

Universities	Erasmus Outbound Percentage	Erasmus Inbound Percentage	Erasmus Total Percentage
Boğaziçi University	1.657%	0.342%	2.000%
Galatasaray University	3.649%	4.464%	8.113%
İstanbul Technical University	0.003%	0.997%	0.999%
Middle East Technical University	0.817%	0.142%	0.959%
Ankara University	0.034%	0.090%	0.124%
Turkish-German University	0.340%	0.113%	0.453%
Yıldız Technical University	1.009%	0.152%	1.161%
Hacettepe University	0.352%	0.031%	0.384%
Gazi University	0.030%	0.087%	0.117%
Ege University	0.206%	0.384%	0.590%
Average for State Universities	0.364%	0.296%	0.661%

Source: own construction

Table 10: Time it Took for Students of Foundation Universities to Find the First Job after Graduation and to Start at an International Company

Universities	Percentage of Students Who Found the First Job			
	Within Six Months	Six to Twelve Months	Within One Year	International Company
Koç University	55%	18%	85%	48%
Sabancı University	43%	15%	85%	49%
İhsan Doğramacı Bilkent University	51%	19%	81%	30%
TOBB Economy and Technology University	44%	14%	73%	18%
Özyeğin University	-	-	-	-
MEF University	-	-	-	-
İstanbul Bilgi University	36%	9%	66%	26%
Bahçeşehir University	37%	17%	69%	-
Kadir Has University	35%	14%	70%	-
TED University	-	-	-	-
Average for Foundation Universities	43%	15%	76%	34%

Source: Career and Talent Management Association – CALIBRE Higher Education Employment Index

Table 11: Time it Took for Students of State Universities to Find the First Job after Graduation and to Start at an International Company

Universities	Percentage of Students Who Found the First Job			
	Within Six Months	Six to Twelve Months	Within One Year	International Company
Boğaziçi University	57%	13%	92%	38%
Galatasaray University	-	-	-	-
İstanbul Technical University	45%	13%	81%	30%
Middle East Technical University	54%	13%	84%	29%
Ankara University	41%	16%	70%	11%
Turkish-German University	-	-	-	-
Yıldız Technical University	43%	15%	81%	29%
Hacettepe University	41%	17%	68%	16%
Gazi University	37%	15%	63%	10%
Ege University	49%	16%	75%	19%
Average for State Universities	46%	15%	77%	23%

Source: Career and Talent Management Association – CALIBRE Higher Education Employment Index

5. EXAMINATION OF NUMERICAL DATA

Table 4 and 5 show the general statistics of foundation and state universities. It should be noted that there are three foundation universities in the top 500 according to the QS World Ranking, the world's most respected university ranking system, while there are only two state universities in the top 500. Additionally, Bilkent University is the leader in the QS World Ranking 421–430. According to the Entrepreneurial and Innovative University Index 2016 produced by The Scientific and Technological Research Council of Turkey (TÜBİTAK), the average index value of foundation and state universities included in this research is almost the same.

In *Table 6 and 7*, proportional statistics of foundation and state universities are calculated. Although a few proportional statistics for foundation universities compared to state universities are low due to the various factors explained above, one of the most important determinants to be considered a productive university is the number of academic documents written by academic staff. The average number of academic documents per academic staff is 0.57 for state universities while, for the foundation universities, this figure is 0.83, which is 26% more.

Table 8 and 9 show that when the number of students attending the Erasmus exchange program is analysed as a ratio of the number of Erasmus inbound and outbound students to the number of total students at the related university, the foundation universities nearly doubled the outbound student ratio of the state universities. The inbound participant students difference between foundation and state universities is 8%. The difference is 45% for the total number of outbound and inbound students. Foundation universities are in a much better position than state universities in terms of internationalisation.

The data in *Table 10 and 11* were gathered by the Career and Talent Management Association using the survey method. It shows how much time recent graduates spent to find their first professional job and the percentage who started their professional life at an international company. The time spent to find the first job is almost the same for foundation and state universities. However, when the ratio of those who found their first job at an international company was examined, it was observed that foundation universities are clearly ahead in this field. Foundation universities have almost 50% more success in this area. There are several

reasons for this success rate, but the most important is the advanced internationalisation of foundation universities. The collaborations of foundation universities with international companies is also one of the reasons for this success.

6. CONCLUSION

The most successful university candidates in Turkey prefer foundation universities. When the top ten foundation and state universities preferred by the most successful university candidates were compared, it was found that the quality of service provided by foundation universities is higher than that of state universities. The main fact why foundation universities are far ahead of the state universities is that foundation universities have a very strong financial power. Foundation universities may not transfer their profit to their owners (founders) or their businesses, so the profit created by the foundation university stay within the university and used for education and research. In particular, internationalisation, student exchange program participation rates, the number of academic documents, and starting a career in an international company all presented higher rates than those of state universities. There are various reasons behind these results, but the most important reason is the financial strength and clear focus on success.

REFERENCES

- Ağralıoğlu, N. (2012): An Approach to Determine the Quality of Universities in Turkey, *Journal of Higher Education and Science*, Vol. 2, No. 3 (December), pp. 148.
- Bayrak, B. (2007): Yükseköğretim Kurumlarından Beklenen Hizmet Kalitesi ve Hizmet Kalitesinin Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma (Measuring Expected Service Quality from Higher Education Institutions and a Research of Perceived Service Quality), PhD Thesis, Marmara University.
- Career and Talent Management Association – Turkey, Source: <http://www.kyyd.org.tr/?lang=en> 2017.07.18.
- Council of Higher Education of Turkey, Source: <https://istatistik.yok.gov.tr> 2017.07.10.
- Crozier F. – Curvale B. – Dearlove R. – Helle E. – Hénaud F. (2006): Terminology of Quality Assurance: Towards Shared European Values? ENQA Occasional Papers No. 12, pp. 8.
- Deveci, N. K. (2012): Türk Yükseköğretiminde Eğitim-Öğretim Hizmetlerinin Kalite Düzeyinin ve Kalite Yükseltme Çalışmalarının İncelenmesi: Türkiye'deki Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Saha Çalışması (Examination of the quality level of education services and quality improvement

studies in Turkish higher education: A field study on state and foundation universities in Turkey), Master Thesis, Atatürk University.

Hattie, J. (2008): Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement, Routledge.

Ischinger, B. (2006): Higher Education for a Changing World, OECD Observer, No, 255, Source: http://oecdobserver.org/news/archivestory.php/aid/1868/Higher_education_for_a_changing_world.html 2017.07.24.

Jallade, J.-P. (2011): International Approaches to Education: A Review of Some Major Cooperative Programmes, Vol. 46, No. 1 (March), pp. 7.

QS (Quacquarelli Symonds) World University Rankings Top Universities, Source: <https://www.topuniversities.com/universities/country/turkey> 2017.07.10.

Scopus, Source: <https://www.scopus.com> 2017.07.17.

Student Selection and Placement Center (ÖSYM), Source: <http://www.osym.gov.tr/TR,12735/2016-osys-yuksekogretim-programlarinin-merkezi-yerlestirmedeki-en-kucuk-ve-en-buyuk-puanlari-kitabi.html> 2017.07.10.

Student Selection and Placement Center (ÖSYM), Source: <http://www.osym.gov.tr/TR,12735/2016-osys-yuksekogretim-programlarinin-merkezi-yerlestirmedeki-en-kucuk-ve-en-buyuk-puanlari-kitabi.html> 2017.07.10.

The Scientific and Technological Research Council of Turkey (TÜBİTAK), Source: Student Selection and Placement Center (ÖSYM), Source: http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/2016_gyue_ilk50.pdf 2017.07.10.

OPENING THE BANKING SECTOR IN TURKEY

AHMET MURAT YETKİN

PhD Student

University of Pécs

muratyetkin@gmail.com

Abstract

The positive effects of opening the banking sector in Turkey to competition will be discussed in detail. First, the benefit to the national economy will be discussed. After that, how competition is beneficial for banks will be examined. Finally, why and how the competition is beneficial for the clients will be explained with real-life examples. There will be a literature review covering earlier studies in this area. Because financial liberalisation occurred by 24 January 1980, those decisions and their effects will be discussed in detail. With those decisions, the banking sector was fully open to competition and switched to positive real interest rate, and several structural improvements were applied. The financial instruments were diversified by establishing the capital market. In general, the role of the public sector has been reduced, and the private sector has been encouraged.

Keywords: Turkey, Banking Sector, Competition, Decisions of 24 January 1980

1. BENEFITS OF THE COMPETITION

The benefits of the competition will be examined from different perspectives. First benefits of the competition for the country's economy will be analysed. And the analyse will be narrowed to benefit of the competition to the banks and after that to the clients.

2. INTRODUCTION AND LITERATURE REVIEW

The early 1960s was an important period which put an end to the activities of most of the regional banks. Between the years of 1960 and 1964, 15 banks were liquidated their operations. In 1960, a bank disposal fund was established with the Central Bank, and these

funds were transferred to the bank disposal fund in 1983. In this period, a new trend emerged; instead of many small banks, a small number of large multi-branch banks were established. Additionally, development banking was encouraged in the planned period, which began to be implemented in the 1960s, and it became the years of the emergence of specialised field organisations.

With the decisions of 24 January 1980, the government envisaged creating a competitive environment for production inputs and activating the use of resources. To this end, structural and institutional arrangements were made. The private sector was made prominent by reducing the share of the state in the economy. Foreign trade was liberalized, financial instruments were diversified by establishing the capital market, the exchange rate was liberalized, competition in the banking sector was introduced, and a shift to positive real interest rate implementation was made.

In January 1980, the January 24 Decisions, containing radical measures and comparisons with previous economic packages, were introduced. This economic program is to operate according to the rules of the free market mechanism and to integrate with the world economy. Additionally, Turkey has abandoned the import substitution-based industrialisation strategy which made the country economically outsourced and adopted an export-based industrialisation strategy. The most important aspect of the January 24 Decisions is outward orientation and liberalisation are clearly pronounced for the first time. (*Rodrik, 1990*)

Criticizing Keynesian politics as a pre-judgemental approach to the post-1929 crisis, Friedman and Hayek's views began to be influenced and were implemented in search of the post-economic crisis in the early 1970s. On the other hand, *McKinnon (1973) and Shaw (1973)* are economists who reveal financial liberalisation with technical details. The theory of financial liberalisation, based on *McKinnon (1973) and Shaw (1973)*, was later developed by economists such as Kapur, Galbis, and Mathieson.

The banking sector's prominence in Turkey was largely due to its January 24 decision to increase domestic savings. With the decisions of January 24, regulations on the liberalisation and deepening of financial markets were made, and institutions started to be established. The first decision on financial liberalisation in light of neoliberal economic theory was to

release interest rates. In this process, we can determine the main points of the restructuring policies applied in the banking sector as follows:

1. Switching from guided interest rates to free interest rates
2. Allowing interest rates to reach a positive level in real terms
3. Facilitating the entry of new banks into the sector
4. Opening the sector to international markets, especially by removing barriers to obtaining resources from international markets
5. Removing barriers to making transactions in foreign currencies by banks in the sector
6. Making arrangements for banks to be structured in accordance with international standards such as the capital adequacy ratio. (*Çolak, 2000*)

In the framework of the January 24 program, the changes were aimed at excluding the interest rate—which is the most important element of financial liberalisation—from state control and forming it in the free market. Thus, in the 1970s, interest rates that were at a negative level in real terms came out to positive levels. Interest rates were released as of 1 July 1980, allowing commercial banks to determine deposit and loan interest rates freely. The intervention of the Banks Association of Turkey to the fund market was also hindered. Additionally, incentives were introduced to encourage exporters to take credits at lower interest rates.

In the 1980–1990 period, regulations aimed at financial liberalisation resulted in the growth of the banking sector. The total number of banks increased from 43 to 66. The share of the banking sector's total assets in the GNP rose from 29% to 38%.

Magri and others have tried to identify the reasons for the entry of foreign banks originating in 22 countries operating in the Italian banking sector in 1983–1998. According to the findings of the study, the process of economic integration with the European Union, the elimination of trade barriers and regulatory obstacles to foreign bank entry, the geographical proximity to Italy, and the relative profitability of the Italian banking sector have all contributed positively to foreign bank entries. (*Magri, 2005*)

Konopielko's study is known as the first to be applied to Central Europe. According to the results of the study, the main reasons for foreign banks' entry into Poland and the Czech Republic were 'Supporting the Customer Base' while the reason for entering Hungary was 'Seeking New Business Opportunities'. (*Konopielko, 1999*)

Focarelli and Pozzolo conducted a comprehensive study of foreign investment decisions of banks. In this study, 2,499 banks operating in 29 OECD countries between 1994 and 1997 were studied to try to determine the factors affecting the investment decisions of the related banks. According to the results of the analysis, the most important factor affecting investment decision is the profitability in the banking sector of the country in which to be invested. Although bilateral trade relations are statistically significant, they do not have a very significant effect on investment decisions of banks. (*Focarelli, 2005*)

In a survey on foreign banks' entry into the Estonian, Lithuanian, Polish, and Romanian banking systems; the main reason for the entry of foreign banks was the result of seeking new business opportunities in the relevant country markets and the strategy of expanding their market share. (*Lensink, 2004*)

In *Fischer and Molyneux's* study of the UK, they found that foreign bank entries are closely related to foreign direct investment and trade flows. (*Fisher, 1994*)

From 1980 to 2000, when the market mechanism started to be implemented, total assets with fixed prices increased by four times, total loans increased by two times, and total deposits increased by nearly seven times while the rate of increase in gross national product remained at only 85%. In this period, high and chronic inflation continued and the expansion of the possibilities of funding from abroad, switching from guided interest rates to free interest rates, and the ability to make savings in foreign currency accelerated the growth of the financial system. Deposits were the fastest growing item, and the growth of credit stock was limited due to the demand for government domestic debt securities, especially during the 1990s (*Banking Regulation and Supervision Agency*).

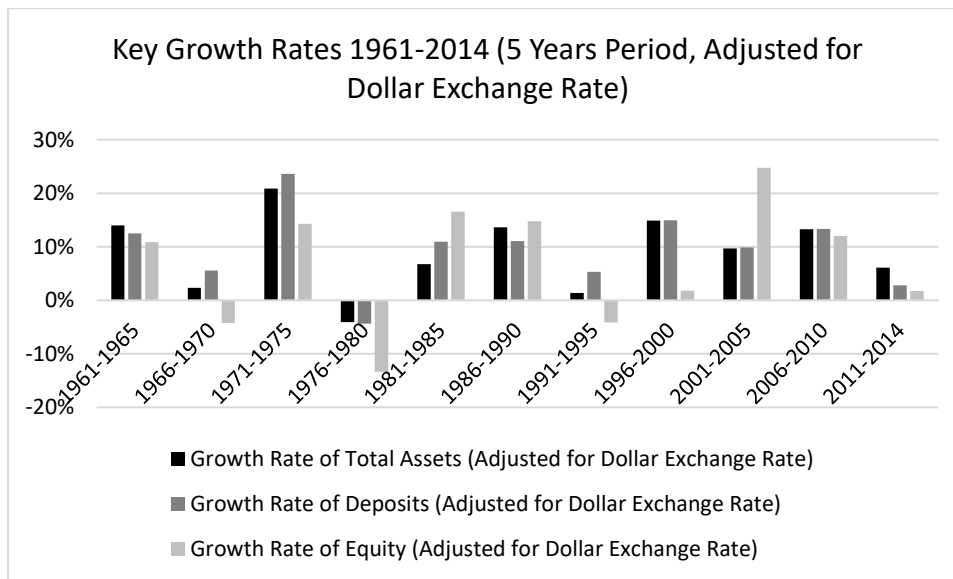
Table 1: Key Indicators, Change of Deposits, Non-Deposit Resources and Equity by Years
(Billion Dollars)

Year/Indicator	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2014
Deposits	1	3	9	33	102	400	424
Non-Deposit Resources	0.1	1	1	12	29	105	229
Equity	0.3	1	1	5	8	84	96

Source: Banking Regulation and Supervision Agency of Turkey

The results of financial liberalisation are not immediately visible for many indicators. These effects can only be observed in the middle valley. The positive results of the effects of financial liberalisation occurred in Turkey in 1980, and the impacts of the establishment of a stable government after the 2001 economic crisis in Turkey were fully revealed.

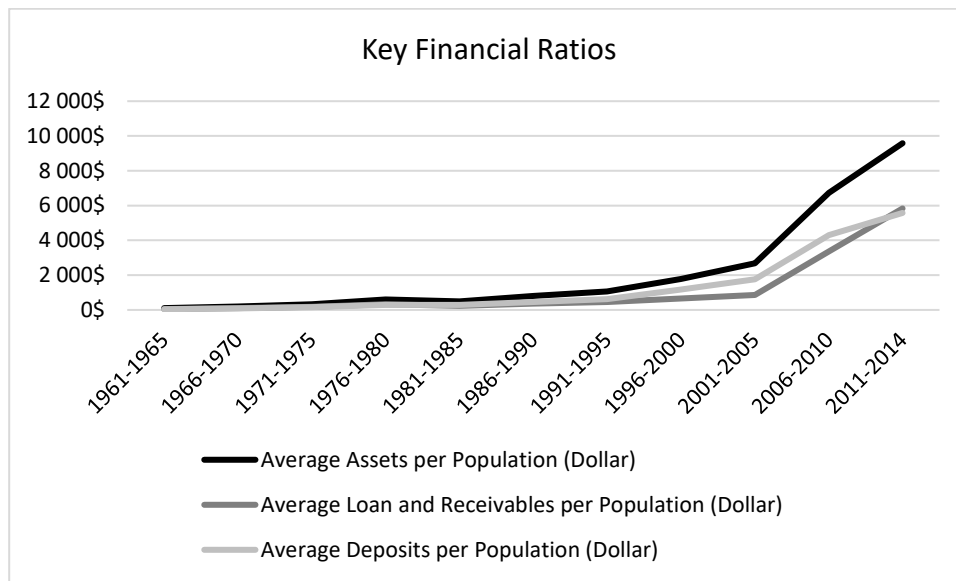
Figure 1: Key Growth Rates



Source: own construction

When the growth rates are analysed, researchers found that it is much healthier to examine the data adjusted for the dollar exchange rate, which is the growth rate of an emerging and foreign resource demanded by a country like Turkey. The growth rate of total assets, deposits, and equity is negative between 1976 and 1980. However, the growth rate of Turkey's equity reached the highest level since 1961 with the contribution of newly established banks between 1981 and 1985 when economic liberalisation was provided, and the growth rate between 2001 and 2005 that the historical summit has reached.

Figure 2: Key Financial Ratios



Source: own construction

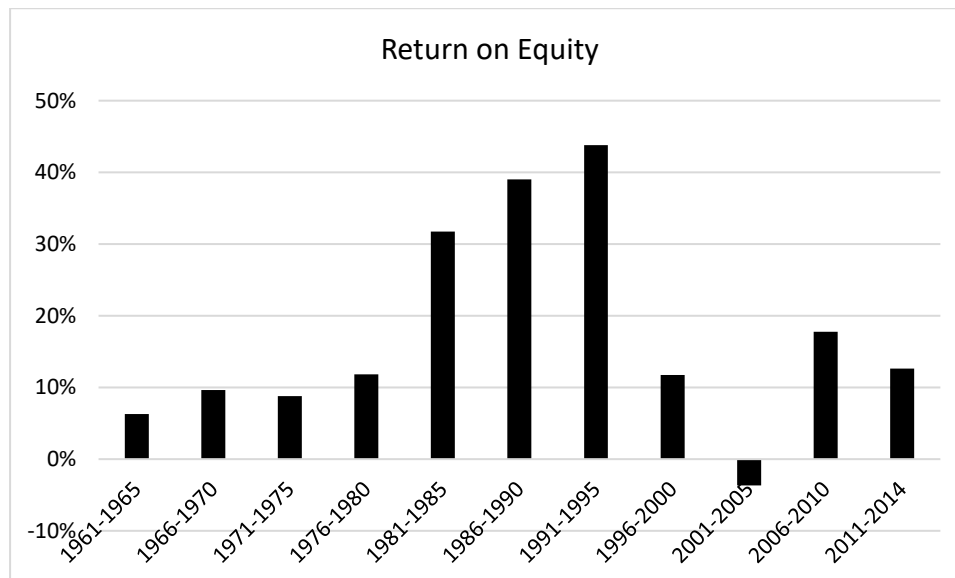
To fully understand the effects of the economic liberalisation that occurred in 1980, population growth should be taken into consideration when examining the financial data from a country like Turkey where the population is rapidly growing. The average loans and receivables per capita is an important factor in understanding the financing provided by banks. In Turkey, which has a steadily growing population, average loans and receivables per capita started to increase after 1980, and in the year 2005, they show an aggressive upward trend. It is very important to easily access credit facilities in terms of the revitalisation and development of the economy. Investors will be able to finance their investments with the loans provided by the banks, and the economy will develop.

It will also stimulate the economy by boosting the spending of the individuals, an area where the negative impact of inflation on rising spending may come to mind. However, inflation should be lowered with increasing product supply rather than curtailment of money in the market; this is the only sustainable way to lower the inflation.

The highest increase in figure two is the increase in average assets per capita, which is followed by the average deposit per capita. After 1980, these values began an upward trend as in the case of average loans and receivables per capita, and in 2005, an aggressive upward trend began for the all three parameters.

There are two reasons for the increase in average deposits per capita. First and most importantly, the improved economy and savings increased. Second, the confidence of individuals in the banking sector in Turkey increased. In this increase of confidence, the strengthening of capital structures of banks is a significant influence.

Figure 3: Key Financial Ratios



Source: own construction

After the economic liberalisation of 1980, the return on equity for the banks increased significantly. After the 1980 decisions, the return on equity exceeded 30% for the first time, continuously increased for over 15 years, and exceeded 40% in the 1996–2000 period. This data is very clear evidence that opening the banking sector to competition in Turkey was a favourable decision for the banks. After 1980, new domestic and foreign banks were established—almost all the barriers were removed for domestic and foreign investors to open the banking sector to competition. It is important for the economy to acquire new banks and for the banks—especially foreign banks—to invest in a country with a high potential of return on equity. With the 2001 crisis, the return on equity dropped to a negative, but this negative situation did not last long. It has recovered in a short time and approached 20% for the 2006–2010 period. With the increase in equity ratio, along with Basel III, the return on equity did not reach the figures after the 1980s. However, this is normal because the period from the opening of the banking sector to completion to reaching saturation, around 15 years, was the most profitable period.

3. RESULTS OF THE COMPETITION

While the growth rate of equity adjusted for the dollar was around -8% between 1976 and 1980, this rate reached 20% between 1981 and 1985. This positive picture continued with a slight decrease in the 1986–1990 period. In 2001–2005, this ratio reached 40%. In 2001, the exchange rate was left to fluctuate, and within a short time, the dollar grew by three times against the Turkish Lira. However, despite the devaluation that took place, a stable government was established, and foreign investments increased in the banking sector as well as every other sector. With this positive contribution, the greatest equity growth rate of Turkish Republican history, between the years of 2001 and 2005, was 40% (corrected to the dollar). In this increase between 2001 and 2005, the stability of the government was a major factor in attracting foreign investments to the country.

While the growth rate of non-deposit funds adjusted for the dollar exchange rate was between 6% for 1976–1980, this ratio first reached 17% in 1981–1985 followed by 36% in 1986–1990. Economic liberalisation and opening the banking sector to competition was the key factor in achieving such a rate in as short a period of time as ten years.

The growth rate of total assets, which is one of the most important elements showing the financial health of banks, was negative for 1976–1980. Immediately after opening the banking sector to competition, the growth rate of total assets adjusted for the dollar exchange rate was 8% for 1981–1985. Between 1986 and 1990, it was close to 17%. It was around 14% in 2001–2005, and 16% in 2006–2010. This parameter shows how liberalisation helped banks to become financially healthy and strong.

Despite the increase in total assets after 2001, the ratio of loans to total assets has started to rise since 2001. This trend allows the market to access financing more easily because banks offer more credit to the market. It is a very important ratio because it shows how easy it is to reach financing, and in general, it is a very important indicator which shows the overall situation of the country's economy – especially in the developing countries where access to financing is relatively limited.

One of the best examples of the benefit of competition from the client's perspective can be seen in the employee salary payment accounts offered by the banks. In this area, competition has come to such a point that the banks give a certain amount of bonuses (around 50 Euro

per year) to the employees who use their bank for salary payments. It is an important example to understand where the competition is today, 35 years after opening the banking sector to completion in Turkey.

From the bank's perspective, as a result of the competition, successful banks have the opportunity to increase their business by providing better service to their clients, and by increasing the business, they have the chance to get more deposits. As seen in this real-life example, competition is a win-win situation.

4. CONCLUSION

The 1980 decisions to open the banking sector to competition in Turkey has made a significant contribution to the country's economy, clients, and banks. The country's economy has been revitalised with easy access to financing. The financial indicators of the banks have strengthened, and the return on equity has increased. Thus, very important developments have been experienced in the banking sector. It can be seen that the opening of the banking sector in Turkey has had very positive results, and the development has continued even though it has been a long time since 1980. Despite the economic crisis in 2001, the positive picture of economic indicators has continued with the competitiveness and full political stability of the economy. Competition is very important in all sectors, but it is critical to ensure competition in the banking sector, which is the locomotive of the entire economy that provides financing to all other sectors. From the bank's perspective, as a result of the competition, successful banks have the opportunity to increase their business by providing better service to their clients, and by increasing the business, they have the chance to get more deposits. As seen in this real-life example, competition is a win-win situation.

REFERENCES

- Banking Regulation and Supervision Agency, Undersecretariat of Treasury, Savings Deposit Insurance Fund and Central Bank of the Republic Of Turkey (2009): *From Crisis to Stability Turkey Experience*.
- Berksoy, T. (1995): *Change and Crisis in the Turkish Economy – from January 24, 1980 to 5 April 1994 (Türkiye Ekonomisinde Değişim ve Kriz – 24 Ocak 1980'den 5 Nisan 1994'e)*, inside the 93–94 Petroleum Business Yearbook, pp. 596–622.

- Çolak, Ö. F. (2009): An Analysis of the Similarities of the 2008 Crisis with the 1929 Crisis (2008 Krizinin 1929 Krizi ile Benzerlikleri Üzerine Bir Analiz), *Tisk Academia*, Vol. 4, No. 1.
- Fisher, P. A. – Molyneux, P. (1994): A Note on the Determinants of Foreign Bank Activity in London between 1980 And 1989, University College of North Wales, Institute of European Finance.
- Focarelli, D. – Pozzolo, A. F. (2005): "Where Do Banks Expand Abroad? An Empirical Analysis," *The Journal of Business*, University of Chicago Press, Vol. 78, No. 6, pp. 2 435–2 464.
- Konopielko, L. (1999): Foreign Banks' Entry into Central and East European Markets: Motives and Activities, Vol. 11, No. 4, pp. 463–485.
- Lensink, R. (2004): Foreign Banks and Economic Transition, *Journal of Emerging Market Finance*, August 1, Vol. 3, No. 2, pp. 95–98.
- Magri, S. – Rossi, P. (2005): The Entry and the Activity Level of Foreign Banks in Italy: An Analysis of the Determinants, *Journal of Banking & Finance*, Vol. 29, No. 5, pp. 1 295–1 310.
- Martin, P. – Rey, H. (2002): Financial Globalization and Emerging Markets: With or Without Crash? NBER Working Paper Series, No. 9288.
- Rodrik, D. – Aricanli, T. (1990): An Overview of Turkey's Experience with Economic Liberalization and Structural Adjustment, *World Development*, Vol. 18, No. 10, pp. 1 343–1 350.
- The Banks Association of Turkey (2015): Banking Sector in Turkey 1960–2014 (Türkiye’de Bankacılık Sektörü 1960–2014), August.
- The Banks Association of Turkey (2008): The Banks Association of Turkey in the 50th Year and Banking System in Turkey 1958-2007, Vol. 262, November.
- Yang, J. (2002): Direct and Financial Foreign Investment: How Do They Differ in the Benefits to the Developing Countries, the George Washington University, Global Management Research Working Paper, No. 02–10.

PERSONNEL MANAGEMENT DEVELOPMENT IN THE US PUBLIC SECTOR

ZSUZSANNA SZEINER

PhD Student

University of Selye János

Fakulty of Economics Management Department

6638@student.ujs.sk

Abstract

The development of the US public sector could be examined from the birth of the US Constitution, and it has been driven by different perspectives, as legal (Madisonian perspective), management (Wilsonian perspective), political (Rooseveltian perspective), and the recent business (efficiency perspective). All of these has had great impact to the emergence of public sector HRM (*Sterling et al., 2011*).

The development of what has traditionally been called public personnel administration in the United States has not been a series of revolutions but rather a process of accumulation. This means that some of the practices begun in George Washington's administration are still followed.

The US public sector employs nearly 20 million people, from which the federal government has more than 2.7 million employees from secret service agents to financial analysts, IT professionals to scientists. These people work in different federal agencies, all of which have strong and clear mission to provide security, services, or assistance to US citizens. The most comprehensive HRM tasks are handled by the ministries and agencies.

In the life of US government and agencies, results-oriented performance appraisal plans play a central role in linking individual accountability and organizational outcomes in order to create and maintain a powerful organization. Training, development and re-training is based on performance appraisal, which is of great importance to public sector managers and employees. Accordingly, performance evaluation and complete performance management are an important part of public sector HRM. The study gives a detailed overview of public sector performance appraisal and remuneration practices as well as the role of OPM (Federal Office of Personnel Management) Human Capital Advisers.

Keywords: Public HRM, Personnel management, Public sector, Public positions, US public management

1. INTRODUCTION

The "homo oeconomicus" of classical school of management - whose example was written a hundred years ago by Friedrich W. Taylor - is working deliberately. For higher wage provides better performance. In this model, the management possesses the knowledge, and the employee performs the management's instructions in a servile manner. Over time, this model and the practice of leading has changed significantly, the relationship of workers to the company and to their work has also transformed. The leaders of the most successful companies in the past decades have recognized the importance of management styles. Among others the importance of delegation, and the involvement and guidance of employees. The public sector cannot be run as a business, but it may be less bureaucratic and led on the entrepreneurial manner. „Factors of the economy are not in favor of public scrutiny, mainly not economic interventions. An agile state that is conducive to economic and spiritual growth is at the heart of everyone. Such a state may exist in reality?“ (*Gombár et al., 1997*). How is it in the United States? What kind of practice has been developed in this area? In the paper, the concept of Human Resource Management is interpreted as follows: “we define the interrelated mechanism of principles, systems, functions, and solutions that has great impact on:

- the establishment and development of the organization’s labor force,
- the shape of attitude, behavior and performance of its members.
- As a result the following can be achieved:
 - the balance between the organizational performance goals and individual needs,
 - the mutual commitment of the partners” (*Karoliny, 2017*).

The conclusions of the paper are based on secondary data processing, its aim is the introduction of principles and practice of US public human resource management (HRM).

2. DEVELOPMENT OF THE US PUBLIC ADMINISTRATION

According to *Sterling et al. (2011)*, the system of the US public administration can basically be examined in three perspectives. All of them are associated with a prominent statesman of the United States, and all of these schools have largely determined the development of the US public administration and statehood. These are the following:

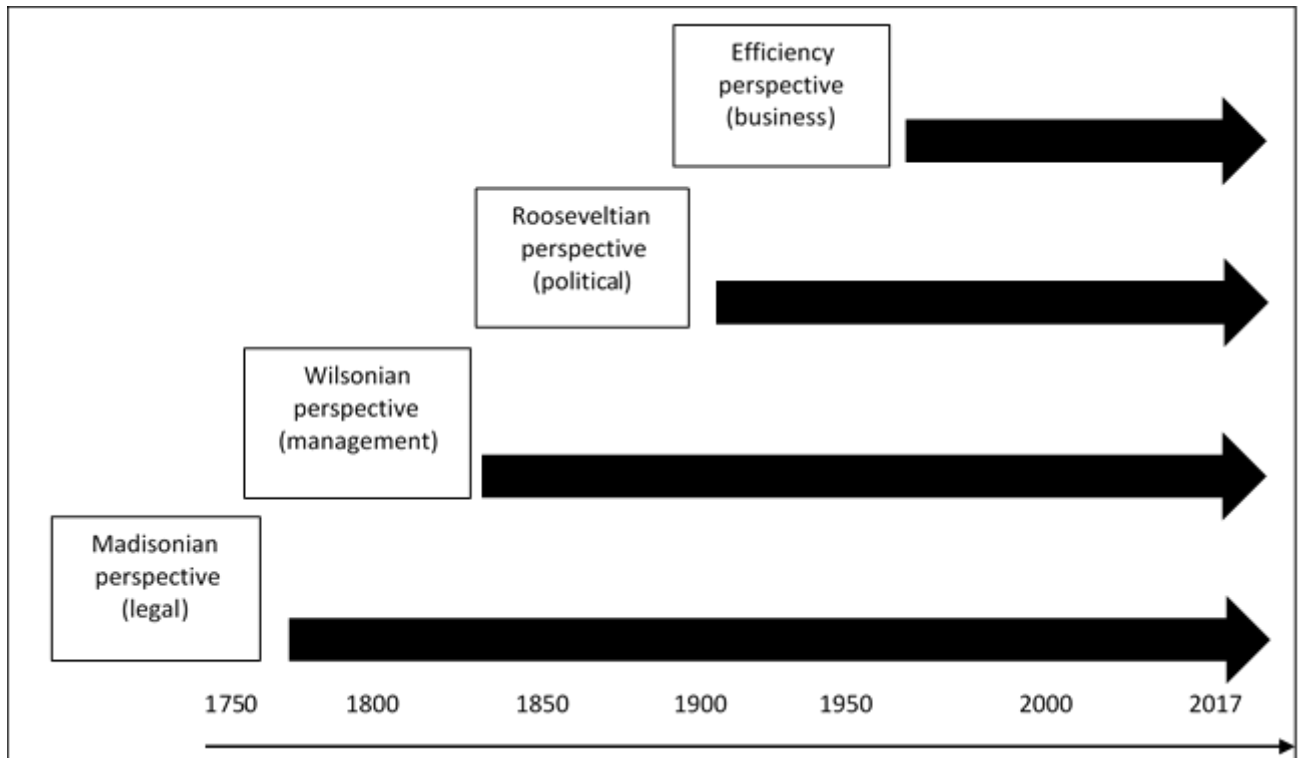
- James Madison – Madisonian perspective
- Woodrow Wilson – Wilsonian perspective
- Franklin Roosevelt – Rooseveltian perspective

To understand today's US public personnel management practice, discovering these trends is necessary and indispensable.

2.1. Madisonian Perspective

James Madison, whom Americans regard as the father of US Constitution, represents the viewpoint of founding fathers. The founders of the Basic Law were, above all, concerned with the dilemmas of power sharing and control. They were convinced that the most appropriate means of limiting power was law. (*Hamilton et al., 1998*). "Federalists" have created the system of checks and balances, which rejects quick and unreasonable changes, it considers comprehensive, but gradual changes as appropriate for public administration (*Egedy, 2008*). They proclaimed the supremacy of law, above which man cannot stand. This is the guiding principle of the US administration's history that runs through the history of the US administration from 1787 until today. This continuity is illustrated by the following figure:

Figure 1: Major trends in US administration



Source: Sterling et al., 2011, modified by the author

2.2. The Wilsonian Perspective

Woodrow Wilson (*The study of Administration, 1887*) is the founder of American public administration science. While Madison and the founders' attention was drawn to the question of the nature of the state, sovereignty and monarchy versus democracy, according to Wilson's view, managing a modern society increasingly requires public administration to be placed on a scientific basis. Emphasized that public administration is a business area that needs to be separated from politics. Success of Henry Fayol and Friedrich Winslow Taylor's in industrial sector also contributed significantly of spreading business management principles in public administration (*Sterling et al., 2011*).

2.3. Rooseveltian Perspective

World War II has not only changed the national boundaries and international relations of Europe, but has made the United States the world's leading power. Before the war, the US

was struggling with a general economic crisis. President Roosevelt wished to get out of the economic crisis through state intervention in economic processes. He announced a new kind of government policy, this was the so called New Deal, which resulted immediate economic recovery. He has launched reforms in the fields of industry, agriculture, finance, water management, labor market and housing, as well as significantly increased the scope of the Federal Government. Wilsonian political-administration dichotomy (the principle, according to which the administration should have been separated from politics) had been sharply criticized by the political economists of the era.

2.4. Recent Practices – Efficiency Perspective

According to *Osborne – Gabler (1992)*, the state management of western societies become a paradigm of a new "entrepreneurial" world. As part of this evolution, in the late 1970s and early 1980s, and in the context of new public administration (NPM or managerialism) comprehensive reform programs began to be introduced in several English-speaking countries. Among others, as well in the United States (*UN, 2005*).

In 1978, following the outbreak of the 1974 Watergate scandal, the Law on Public Service Reform was adopted (Civil Service Reform Act of 1978 = CSRA). This Law (CSRA) abolished the Public Service Committee, which has been operating for almost a century. Its functions has been delegated and extended to two new agencies – the United States Personnel Management Office (OPM) and the Merit Systems Protection Board (MSPB). The Office of Personnel Management has been responsible for the design of government's human resource policy, as well as oversight and advisory services for agencies to improve merit-based employment in the federal government (*Bonosaro, 2013*).

2.5. New Public Management

In the 1990s, New Public Management (NPM) has reached the United States. Following the NPM actions, the number of people employed in the government sector and thus federal spending decreased. Additionally, power management application has been validated (*Rosenbloom – Piotrowski, 2007*). Other studies in this context also point out that the massive downsizing of this period to increase efficiency has caused a number of problems. It had made

many professionals who would like to choose the public sector career, uncertain (*McPhie – Marshall, 2004*). Nearly 10 years ago, during the global economic crisis the McKinsey international consultancy company published its summary on the most important challenges affecting the development of public sector (*Barber et al., 2007*). The following were highlighted in the context of the topic:

- Governments have to work much more efficiently than before.
- Governments need to improve the relationship with their citizens.
- Governments need to improve their public management practices.
- Governments need to manage the available data effectively.
- Governments need to get the best staff to do so much more efficiently than ever before.

3. PUBLIC SERVICE POSITIONS

3.1. Legal Regulations

There are two distinct legal systems in the United States: public law and private law. The federal government was created by the US Constitution of 1789. The fundamental principle of public law is that the hiring and employment of public service employees are made on the basis of merit rather than political affiliation or loyalty. The previous „spoiled system „of public service employment (in which the compensation and promotion were based on political affiliation and relationships) had been replaced by a „merit system“. This new system was codified in the Pendleton Act of 1883. The mentioned act established the United States Civil Service Commission with a view to establishing rules that agencies can use to recruit and hire public servants. Nearly a century later, the 1978 Civil Service Reform Act (CSRA, 1978) was adopted (*Bonosaro, 2013*).

3.2. Forms of Employment

At the levels of American public administration – federal, state and local – the following two major groups are distinguished for the staff:

- Political employees, are those appointed by the chairman, the vice-president or the head of the agency.
- Career employees, whose three other categories can be distinguished:
 - Senior Executive Service employees, who work directly under the direction of the President's appointed (*Civil Service Act, 1978*).
 - Career employees
 - Competitive Service Positions (*Delegated, 2016*).
 - Excepted Service Positions – officials of federal or public service positions who are not in competitive services or in senior executive positions.

In addition to the nominees appointed on a political basis, the lion's share of the professional and general administrative work belong to the Senior Executive Service employees.

Senior Executive Service employees

This senior leadership management position was created by the Public Service Reform Act, which came into force on 13 July 1979. The Senior Executive Service (SES) employees consists of men and women who are in charge of the ongoing transformation of government. This dedicated leadership body shares the public service commitment and democratic values based on the fundamental ideas of the Constitution. As leaders of federal civil servants' services, senior executives strive every day, to run a citizen-centered, result-oriented federal government.

On the basis of the 1978 public service reform, the SES was established as an executive governing body linking the heads of agencies, other policy-appointed leaders, and civil servants, carrying out daily affairs (*Bhaty et al., 2014*). SES is managed by a dedicated staffing system in which the same managerial qualifications are required for each member. Applicants for SES positions must demonstrate that they possess the so called Executive Core Qualifications (ECQs). These ECQs define the competencies needed to federal civil service work culture in all areas. (*Executive, 2017*).

Career entry into the SES position is based on competition and merit. When selecting, applicants must demonstrate excellent technical and economic qualifications and general competence in five core qualification areas, which aim to assess leadership experiences and

skills. SES is far the largest, most widespread and most important administrative leadership position. In this area, from September 2012, approximately 7,100 administrative officers were employed by the SES to the United States Government in more than 75 different agencies. SES Executive Core Qualifications (ECQ) are the following:

- leading change
- leading people
- result orientation
- business orientation
- networking skill (*US Public Management Office, 2017*).

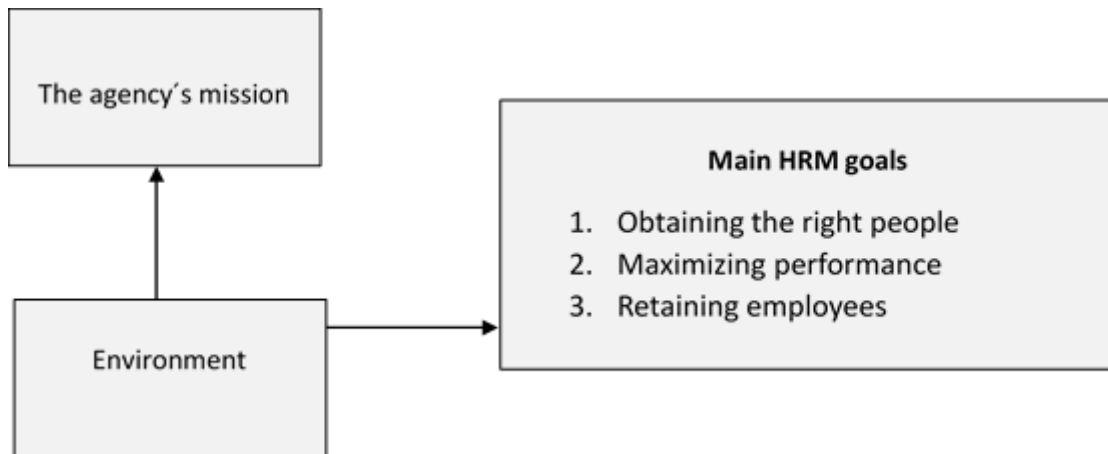
Whether federal government agencies are recruited from the inside or outside, new SES employees have to complete a one-year probation. The trial reduces the government's risk if the newly recruited SES Administrative fails. If the candidate's performance is insufficient during the one-year trial period, he may return to his previous position (typically in the highest grading class in the general classification system), if still have not worked in federal government, than can be removed from the federal service.

4. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE IN THE US PUBLIC SECTOR

4.1. The Key Functions of HRM

The three key functions of Human Resource Management (HRM), as shown graphically in *Figure 2*, are the recruitment, training and long-term maintenance of the appropriate workforce. Governments and civil society organizations typically employ human resources (HR) professionals who adequately support the fulfillment of key functions. All such professionals serve a specific area of HR, such as: recruitment, administration of wages and benefits etc., while the HR generalist is responsible for several areas simultaneously. (*Sterling et al., 2011, 431*)

Figure 2: The key functions of HRM



Source: Starling, 2011, 431

4.2. Resource Planning

Human resource planning is the prediction of HR needs, as well as the conscious and organized coordination of appropriate candidates and free places. Basically three questions arise when designing human resources for public institutions. These are the following:

- What new technologies are emerging that can influence the established work schedule.
- What workforce demand will be expected in the next 5 to 10 years.
- How big is the fluctuation and how can it be improved (Sterling et al., 2011).

Answering these questions helps define the organization's strategic direction of Human Resource Management. Occasionally, the organization is forced to redefine the required jobs and skills. In this case, it prepares recruitment specialists for the skills they need to find new staff, or provide new types of training for existing staff. By predicting future HR needs, the organization is able to prepare itself more effectively for the arising challenges, so they can handle them more efficiently.

4.3. Recruitment and Selection

The applied recruitment system in the United States is neither highly career-based nor job-based. Entrance to the public sector and interviewing for a given post, for most jobs, is also open to external applicants. A very small percentage of positions are filled upon a centralized

survey. Recruiting is favored by certain military veterans, but there is no other diversification policy in terms of recruiting.

The recruitment program of public institutions includes the following elements:

- Writing examination announcements in clear understandable language
- Advertising in publications that circulate to the various segments of the population, and using other media such as radio and television
- Establishing easy-to-reach job information centers
- Visiting colleges, high schools and community organizations
- Using mobile or storefront recruiting centers
- Developing continuing contacts with minority and woman's organizations

USA Jobs (USAJobs.gov) is the federal government's official source of job information, concerning federal job vacancies, applications and other employment information. One of the most successful e-government initiatives of Personnel Management Office is the Recruitment One Stop (ROS), which aims to involve the best candidates in federal jobs.

4.4. Performance Evaluation

In the life of US government offices and agencies, results-oriented performance appraisal plans play a central role in linking individual accountability and organizational outcomes, in order to create and operate a powerful organization. The Federal Office of Personnel (OPM) consultants can provide constant feedback to agencies to ensure that their performance management plans meet the human capital accountability assessment framework (HCAAF) and the Performance Assessment Tool (PAAT) requirements.

4.5. Training and Development

Training programs are an integral and very important part of US public sector HR Management, which are necessary to enable government offices and agencies to resolve their labor needs through retraining within the organization. The Intergovernmental Personnel Act (1970) has opened the state's continuing education programs, for the state and local

government staff. The selection of managers is carried out with the support of the following three tools (*Kauffman, 1960*):

- Job rotation
- Management Development
- Assessment Center (*Rudner, 1992*).

Human Resource Management (HRM) is an indispensable process for every organization, the subject of which is managing work and people (*Karoliny, 2017*). The main task of HR managers is to attract, select and evaluate employees, to ensure that the organization's needs and culture are matched, as well as to support the well-being and development of employees through training and monitoring of working conditions. According to Masterportals, there are currently 212 university HR Master Program in the US.

5. CONCLUSION

Different forms of democracy can shape different forms of public administration. Public administration can be bureaucratic or business-oriented, in the realities there are many types of transition between the two. The development of public sector in the United States is closely related to the US Constitution and its main principles. The “founding fathers” and most Americans then, as today, had an innate fear, that administrative units, capable of swift, decisive action would usually act unjustly. Since then, the public sector has undergone serious development, while the US has become the world's leading power. US public administration must serve the world’s most powerful government efficiently and successfully in every way. Several management principles and methods have been incorporated into public sector management with the aim to enhance efficiency and guarantee the best employees on the right places. Since public personnel management is closely related to the nature of the particular democracy, these solutions and practices are largely country-specific. However, there are also good practices that offer truly effective solutions and can be easily taken over, wherever they serve the efficiency of the federal government’s public management.

REFERENCES

- Barber, M. – Ley, A. – Mendonca, L. (2007): Global trends affecting the public sector. McKinsey Co. Source: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/Public%20Sector/PDFS/McK%20on%20Govt/Inaugural%20edition/TG_global_trends.ashx. 2017.12.12.
- Bonosaro, A. C. (2013): The United States Federal Career Senior Executive Service Its Purpose, Major Features and Role in Policy Formulation and Implementation. National Association of Specialists in Public Policies and Government Management at the Brazilian Conference on Public Managers, October 18, 2013, Brasilia.
- Civil Service Reform Act of 1978. Source: https://en.wikipedia.org/wiki/Civil_Service_Reform_Act_of_1978. 2017.12.23.
- Delegated Examining Operations Handbook: A Guide for Federal Agency Examining Offices (2016): US Office of Personnel Management (OPM). Washington. Source: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/hiring-information/competitive-hiring/deo_handbook.pdf#acwa. 2017.12.01.
- Executive Hiring (2017): US Office of Personnel Management (OPM). Washington. Forrás: <https://www.dhs.gov/homeland-security-careers/executive-hiring> 2017.12.01.
- Gombár Cs. – Hankis E. – Lengyel L. (1997): És mi lesz ha nem lesz? Tanulmányok az államról a 20. Század végén. Budapest: Helikon-Korridor, pp. 7.
- Guide To The Senior Executive Service (2017): United States of Personal management Office, Washington. Source: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/reference-materials/guidesesservices.pdf>. 2017.12.03.
- Hamilton, A. – Madison, J. – Jay, J. (1998): A föderalista. Értekezések az amerikai alkotmányról, ford. Balabán, P., Budapest: Európa Kiadó, pp. 122.
- Intergovernmental Personnel Act (1970): Source: <https://www.gao.gov/products/GGD-89-95>. 2017.11.03.
- Karoliny, M. (2017): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: Karoliny M-Poór J.: Emberi erőforrás Menedzsment. Budapest: Wolters Kluwer Kiadó, pp. 31.
- Kauffman, H. (1960): The forest ranger: A study of Administrative Behavior. Baltimore: John Hopkins University Press, pp. 73–84.
- OPM.GOV, Source: <https://www.opm.gov/about-us/our-people-organization/program-divisions/retirement-services/>. 2017.12.22.
- Osborne, D. – Gaebler, T. (1992): Reinventing Government. New York: Penguin Group, pp. 349–356.
- Rosenbloom, H.D. – Piotrowski, J.S. (2007): Reflections on New Public Management-Style Reform in U.S. National Administration and Public Trust in Government, 1993-2003. Chinese Public Administration Review, Vol. 1, No. 2, pp.1–8.
- Rudner, J. (1992): Pre-employment testing and Employee productivity. Public Management Vol. 21, No. 2, June, pp. 133.
- Starling, G. (ed.) (2011): Managing the Public Sector. Cengage Learning, Wadsworth. pp. 428–485.

UN (2005): World Public Sector Report 2005: Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. New York: United Nations, pp. 27–32.

Woodrow, W. (1887): The Study of Administration. Political Science Quarterly. The Academy of Political Science, Vol. 2, No. 2. pp. 197–222.

A DIASPÓRAKUTATÁS ELMÉLETI ÉS MÓDSZERTANI KÉRDÉSEI

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL QUESTIONS OF DIASPORA STUDIES

GAZSÓ DÁNIEL

Kutatási referens

Nemzetpolitikai Kutatóintézet

daniel.gazso@bgazrt.hu

Absztrakt

A diaszpórakutatás – mint új társadalomtudományi terület – számos elméleti és módszertani kérdéssel áll szemben. Az első és talán legsürgetőbb a kutatás tárgyának meghatározása körül forog: mi a diaszpóra? Melyek a diaszpóra kritériumai? Mi alapján lehet – ha egyáltalán lehet – megkülönböztetni a diaszpóráközösségeket más, hasonló jellegű etnikai, nemzeti vagy vallási alapon szerveződő kisebbségi közösségektől? A fogalmi kereteken túl számos módszertani kérdés is felmerül. Milyen megközelítésből vizsgáljuk a diaszpórát? Hogyan ötvözhető a különböző társadalomtudományok módszerei a diaszpórakutatásban? Tanulmányomban ezeket a kérdéseket járom körbe azzal a céllal, hogy átfogó képet nyújtsak ennek az egyre népszerűbb tudományágnak a kihívásairól.

Kulcsszavak: diaszpórakutatás, migráció, társadalmi integráció, kulturális asszimiláció, nemzetpolitika

Abstract

Diaspora studies—as a relatively new field of the social sciences—faces many analytical and methodological questions. The main and the most urgent one of these is about the definition of its subject: What is diaspora? Which are its criteria? How can diaspora communities be distinguished, if at all, from other communities of a similar nature established on the basis of ethnicity, national affiliation or religion? Aside from the conceptual framework several methodological questions also arise. How do we approach the diaspora? How can we combine different social science methods for diaspora studies? The present paper examines

these questions with the aim of giving a general overview of the challenges regarding this increasingly popular field of study.

Keywords: diaspora studies, migration, social integration, cultural assimilation, kin-state policies

1. ELMÉLETI KERETEK

A társadalomtudományok területén általánossá váltak az alapfogalmak körüli zavarok. Az antropológusoknak nincs egyetemes definíciója a kultúra fogalmáról; a szociológusoknak a társadalomról; a nacionalizmuskutatóknak a nemzetről. Hasonló a helyzet a diaszpóra koncepciójával is: annak sincs mindenki által elfogadott, általános meghatározása. Ez azonban nem jelenti azt, hogy bármely közösséget gondolkodás nélkül diaszpórának nevezhetünk. Ahogyan Rogers Brubaker fogalmazott: *„Ha mindenki diaszpórikus, akkor megkülönböztetetten senki sem az. [...] A diaszpóra egyetemessé válása, paradox módon a diaszpóra eltűnését jelenti.”* (Brubaker, 2005, 3) Ennek elkerülése érdekében, egy korábbi tanulmányomban (Gazsó, 2015), a hazai és nemzetközi szakirodalomban megjelenő diaszpórameghatározásokat és értelmezéseket összegezve igyekeztem egybegyűjteni azokat a kritériumokat, amelyek kombinációja alapján el tudjuk dönteni, hogy mely szétszórtan élő makroközösségeket célszerű diaszpórának neveznünk s melyeket nem. Jelen alfejezetet erre a tanulmányomra alapozom.

A diaszpóra kategória alá sorolt közösségek talán legáltalánosabban elfogadottabb kritériuma a migrációs eredet. Ez elsősorban nem a tényleges, tehát a személyesen átélt migrációt jelenti, hanem az elvándorlás eseményének kollektív tudatban való megjelenését, szimbolikus, közösségformáló erejét. Részben ez adja az alapját a diaszpórák közösségek belső önmeghatározásának és külső megítélésének is. Ebben az értelemben a migrációs eredet még a „mátság”, tehát a kulturális, etnikai, nyelvi vagy vallási megkülönböztető jegyek jelentőségét is felülmúlja, hiszen egy diaszpórák közösség éppen azért „más” az őt körülvevő társadalmi és kulturális környezettől, mert máshonnan származtatja magát még akkor is, ha az adott közösség tagjai nem élték át személyesen az elvándorlás folyamatát.

A migrációs eredet kritériuma különbözteti meg legkiélezettebben a diaszpórák közösségeket az őshonosnak nevezett etnikai és nemzeti kisebbségektől. Itt elsősorban azokra a

közösségekre gondolok, melyek etnikai vagy nemzeti keretei más nemzetállamok keretein belül alakultak ki (lásd Spanyolországban a területi autonómiával rendelkező baszk és katalán közösségek) vagy a határváltoztatások következtében az anyaország határain kívülre kerültek és ott fejlődtek tovább (lásd a történeti Magyarországtól elcsatolt területeken élő magyar kisebbségek). Míg a diaszpóra esetében a kollektív emlékezetben megjelenő származási helyről való elvándorlás összetartó ereje a mérvadó, addig az utóbb említett őshonosnak titulált nemzeti közösségeknél a helyben maradás, a szülőfölddel való elsődleges kapcsolat természetessége, a lakóhelyhez köthető történelmi múlt csoportkonstruáló ereje a meghatározó. Persze ez a különbségtétel csak elméletben húzható meg ilyen élesen. A gyakorlatban vannak átfedések és kivételek. Nem kell messzire mennünk ahhoz, hogy példát találjunk olyan esetekre, ahol a migrációs eredet(legendák) éppoly nagy jelentőséggel bírnak a nemzettudat egységessé kovácsolásában, mint az őshonosság érzete. Ahogyan arra *James Clifford (1994, 309)* is felhívta a figyelmet: *„A túlságosan meghúzott választvonalak »eredeti« lakosok (akik gyakran maguk is kiszorítottak korábbi lakosokat) és a későbbi bevándorlók között a történetietlenség veszélyének vannak kitéve. Mindezekkel a fenntartásokkal együtt nyilvánvaló, hogy nagyon különböző elveken alapul az olyan népek politikai legitimációs igénye, akik még az írott történelem előtti időkben laktak egy területet, és azoké, akik gőzhajón vagy repülőgépen érkeztek.”* A diaszpóraközösségek és az őshonos kisebbségek közötti eltérések legszembetűnőbbben intézményeik célkitűzéseiben, többségi társadalmak felé megfogalmazott követeléseikben mutatkoznak meg. Míg a diaszpóraszervezetek főképp az integrációnak lehetőséget adó feltételekért, tehát a hátrányos megkülönböztetés ellen küzdenek, addig az őshonosnak nevezett kisebbségek érdekképviselői ezt a célt gyakran meghaladják: különböző szintű kisebbségi önrendelkezést, kulturális, politikai, területi autonómiát követelnek (lásd bretonok és elzásziak Franciaországban, frízek Hollandiában, szandzsáki bosnyákok Szerbiában és a határon túli magyarok a szomszédos államokban) vagy akár szeparatista igényeket megfogalmazva, teljes függetlenségre törekednek (lásd katalánok Spanyolországban, skótok az Egyesült Királyságban).

A migrációs eredet mellett a diaszpóra szintén meghatározó kritériuma a fentebb már említett társadalmi integráció. Ennek fontosságát jelzik azok a ma már klasszikusnak nevezhető tipológiák, melyek a diaszpóraközösségeket aszerint osztályozzák, hogy azok miként illeszkedtek be, milyen viszonyban állnak az őket befogadó ország többségi

társadalmaival. E tekintetben határkőnek számít *John A. Armstrong* tipológiája. Az 1979-ben megjelent *Mobilizációs és proletár diaszpórák (Mobilized and Proletarian Diasporas)* című írásában Armstrong a diaszpórák közösségeket két nagyobb típusra osztotta. Egyrészt proletár diaszpórának hívta azokat a migrációs eredetű közösségeket, melyek újhazájukban marginális, perifériára szorult, hátrányos helyzetben éltek. Másrészt, mobilizációs diaszpórának nevezte azokat a szétszórtan élő közösségeket, melyek kiemelt társadalmi státust vívtak ki maguknak, így képesek befolyásolni az őket befogadó állam gazdaságát, politikai életét, nemzetközi kapcsolatait. Ez utóbbi diaszpóratípuson belül Armstrong további két altípust különböztetett meg: a mobilizációs diaszpóra archetipikus (*archetypal*) változatát, melyet a kiemelt státus állandósága és tartóssága jellemez; valamint a mobilizációs diaszpóra helyzeti (*situational*) változatát, melynek kiváltságos pozíciója időben korlátozott, és melyet hosszútávon a többségi társadalomba való beolvadás jellemez. A befogadó ország társadalmába való integráció meghatározó szerepet játszott a későbbi diaszpóratipológiák kidolgozásában is. Ide sorolható többek között *Robin Cohen (1997)* ötelemes tipológiája az áldozati (*victim*), a munkás (*labour*), a birodalmi (*imperial*), a kereskedői (*trade*) és a deterritorializált (*detrterritorialized*) diaszpóratípusokkal.

Egy migrációs eredetű közösség diaszpórává válásához a társadalmi integráció mellett elengedhetetlen a kulturális asszimiláció elkerülése, azaz a kulturális „másság” megőrzése a befogadó ország többségi társadalmaival szemben. Ez nem azt jelenti, hogy a diaszpórák közösségek belső kulturális sajátosságai téren és időn kívül, változatlanul fennmaradnak – ami ellent is mondana a kultúra dinamikusan változó természetének –, hanem azt, hogy a kulturális másság alapját képző etnikai határok egy adott diaszpórák közösség és az azt körülvevő társadalmi környezet között tartóssá válnak. Az ebben az értelemben használt etnikai határ fogalmának elméleti alapjait *Fredrik Barth (1969)* kulturális antropológus dolgozta ki *Etnikai csoportok és határok (Ethnic Groups and Boundaries)* című szerkesztett kötetében. Barth szerint az etnicitást az határozza meg, ahogyan a különböző etnikumhoz tartozó egyének interakcióba lépnek egymással, és a kontextusnak megfelelően bizonyos kulturális jellemzőket kifejezésre juttatnak. Ezzel Barth kétségbe vonta azt az addig általánosan elfogadott nézetet, miszerint az etnicitást a változatlan kulturális vonások (anyanyelv, hiedelemrendszer, szokások, hagyományok, morális és esztétikai normák, egy bizonyos helyhez való kötődés stb.) összessége határozza

meg, ami alapján bármely személy etnikai hovatartozását automatikusan és objektíve be lehet azonosítani. Barth a figyelmet ezekről a kulturális sajátosságokról az etnikai határokra irányította, mely paradigmaváltást jelentett az etnicitás tudományos megközelítésében. „Ebből a nézőpontból – írja Barth (1969, 15.) a fentebb hivatkozott kötet bevezetőjében – a kutatás középpontjába a csoportot meghatározó etnikai határ kerül, és nem az általa körülzárt kulturális sajátosságok.” Az etnikai határok átjárhatóságuk ellenére tartósabbnak bizonyulnak, mint a kulturális sajátosságok, melyek – kiváltképp a diaszpórák közösségei esetében – a környezeti hatások és a más kultúrákkal való találkozások következtében folyamatos változás alatt állnak.

A társadalmi integráció és az etnikai határok megtartása nem egyik napról a másikra történik. Hosszabb időnek kell eltelnie ahhoz, hogy egy migrációs eredetű közösségről kiderüljön, vajon képes-e az őt körülvevő társadalomba beilleszkedni, etnikai határait megtartani, valamint a megkülönböztetett etnikumként való létezés vágyát továbbadni egyik generációról a másikra. A diaszpóralét lényegében egy hosszú távú, *long durée* jelenség, melyet az „idegenben élés” tartóssága jellemez. Következésképpen a diaszpóra egyik legmeghatározóbb kritériuma az idő faktora.

Itt fontos megjegyezni, hogy migrációs folyamatok és etnikai határok már a középkorban is léteztek, sőt, az akkori népvándorlások idején bizonyára a népesség nagyobb hányada élt emigrációban, mint napjainkban. Abban az időben azonban csak nagyon ritkán, és elsősorban a vallási közösségeknél állt fenn annak a lehetősége, hogy a világban szétszóródott rokon közösségek országhatárokat átívelő kapcsolatokat alakíthassanak ki egymás között. Márpedig ez a kapcsolatháló a szorosabb értelemben vett diaszpóra kategória szintén egyik meghatározó kritériuma, melynek kialakítására a jelenkor adta feltételek bizonyulnak legkedvezőbbnek. Az emberi mobilitásnak új lehetőségeket nyújtó közlekedési eszközök megjelenése, a kommunikációs és informatikai technológiák egyre gyorsuló fejlődése és szélesebb körű használata, a nemzetközi tőkeáramlás, a különböző ideológiák és elképzelések globális áramlatai, egyszóval a globalizáció folyamatai olyan feltételeket teremtettek és teremtenek most is, amelyek nagyban segítik a diaszpórikus lét kialakítását. A diaszpórák közösségei országhatárokat átívelő kapcsolatainak jelentőségére Khachig Tölölyan – az új diaszpórákutatások fő fórumaként számon tartott *Diaszpóra: Egy folyóirat a transznacionális kutatásokról* (*Diaspora: A Journal of Transnational Studies*)

alapítószerkesztője – is nagy hangsúlyt fektetett. Erre utal az a szállóigévé vált kijelentése is, mely az imént említett folyóirat első számában jelent meg: „*A diaszpórák a transznacionális pillanat példaszerű közösségei*”. (Tölölyan, 1991, 5)

A kétpólusú világrendszer megszűnését követően a diaszpóráközösségek egyre gyorsabban bővülő kapcsolathálóit sokan a globalizáció folyamatának részeként értelmezték, melyekben a modern nemzetállamok korának végét látták. Vitatható azonban, hogy e folyamatok összessége egy homogén, transznacionális világot hoz-e majd létre, amelyben az államhatalom és a kormányok nemzeti törekvései jelentéktelenné válnak. Mint azt az eddigiekből is láthattuk a diaszpóráközösségek belső önmeghatározásában és külső megítélésében is nagy szerepet játszik a származási helyhez való kötődés. Ez elsősorban nem honvágyat vagy hazavágyódást jelent, hanem egy, a diaszpóráközösségekre jellemző speciális orientációt valós vagy elképzelt óhazájuk felé, mely a kollektív tudatban úgy jelenik meg, mint e közösségek kulturális értékeinek, etnikai, nemzeti vagy vallási identitásának és lojalitásának hiteles forrása. Különösképpen alakul ez a kapcsolat abban az esetben, ha a szóban forgó származási hely nem csupán a kollektív emlékezetben jelenik meg, hanem egy konkrét állam formájában. Ez az állam rendelkezhet olyan gazdasági és jogi támogatáspolitikával, mely a diaszpóráközösségeket közvetlenül érinti. Ebben az esetben már nem csupán egy elképzelt óhazáról van szó, hanem egy konkrét anyaországról (*kin-state* – a nemzetközileg elfogadott angol szaknyelvben), mellyel a diaszpóráközösségek nemcsak szimbolikus, hanem objektív kapcsolatban állnak. Következésképpen a diaszpórák országhatárokat átívelő globális kapcsolathálója nem a modern nemzetállamok korának végét jelzik, sokkal inkább új lehetőséget nyújtanak az anyaországi nemzetpolitikák széleskörű kiterjesztésére (Gazsó, 2017).

Az eddig ismertetett kritériumokat összegezve egy nyitott definíciót kapunk, mely rávilágít a diaszpórákutatók legfőbb témáira és irányaira. Ennek értelmében: a diaszpóra kategória 1) földrajzilag széttagolt migrációs eredetű makroközösségek megnevezésére szolgál, melyek 2) az őket körülvevő társadalomba integrálódtak, de nem teljesen asszimilálódtak, és 3) szimbolikus vagy objektív kapcsolatban állnak más területeken élő, de azonos származásúnak vélt rokon közösségekkel, valós vagy elképzelt óhazájukkal vagy anyaországukkal. A következő fejezetben e közösségtípus kutatásának módszertani kihívásait veszem górcső alá.

2. MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉSEK

A diaszpórákutató *par excellence* interdiszciplináris terület. Gyakorlóinak azért kell ötvözniük a különféle társadalomtudományok módszereit, hogy holisztikus képet alkothassanak a vizsgált diaszpórák kialakulásáról, csoportkohéziójáról, intézményrendszeréről, globális kapcsolathálójáról, többségi társadalmakkal való viszonyáról és anyaország-orientációjának sajátosságairól.

A diaszpórákutató metodológiájának ismertetésénél több szempontból is kihangsúlyozandó Rogers Brubaker munkássága. Egyrészt a háromelemes modellje miatt, melyet elsősorban a kelet-közép-európai nacionalizmusok új értelmezési keretként dolgozott ki, de alkalmazható a diaszpórák és a rájuk ható politikák tanulmányozására is. *Brubaker (1996)* a nemzeti kérdést – azaz az állam területi és a nemzet elképzelt határainak nem egybeeséséből fakadó problémakört – a XX. századi határváltoztatások következtében kialakult „nemzeti kisebbség” (*national minority*), „nemzetiesítő állam” (*nationalizing state*) és „anyaország” (*external national homeland*) hármasság kapcsolatán (*triadic nexus*) keresztül közelítette meg. Modelljének mindhárom elemét *Pierre Bourdieu (1992)* francia szociológustól kölcsönözte „mező” (*champ*) fogalmával írta le. Ebben az értelemben a nemzeti kisebbség, a nemzetiesítő állam, valamint az anyaország nem egységes, minden belső megosztottságtól mentes entitások, hanem egymáshoz kapcsolódó politikai alapállások és pozíciók differenciált és kompetitív mezői, mely alapállásokat és pozíciókat a hatalomért versengő különféle pártok, érdekképviseletek és politikusok alakítanak ki és vallanak magukénak. Leegyszerűsítve ez azt jelenti, hogy egy adott nemzeti kisebbségen vagy diaszpóráközösségen belül is lehetnek eltérő, sőt akár egymással szembenálló vélemények is arról, melyek a közösség legfőbb érdekei, és hogyan kell azokat megfelelően képviselni. Ugyanígy egy nemzetiesítő államon belül is megoszlanak a nézetek arról, hogyan kell a belső etnikai heterogenitás kérdését kezelni; vagy egy anyaországon belül arról, hogyan kell a külhoni rokon közösségek sorsáért vállalt felelősségnek eleget tenni. Tehát nem csupán egymással összefüggő, egymásra ható elemekről van szó, hanem ezeknek az elemeknek a belső megosztottságáról, hatalmi viszonyairól, melyek tovább bonyolítják, még dinamikusabbá teszik a nemzeti kérdéskörből fakadó konfliktusokat.

A hármaselemes modell mellett említést érdemel még Brubaker „csoportizmus” (*groupism*) koncepciója, mely mai napig sok vitát kavart nemcsak a diaszpórákutatók, de a nemzet- és nacionalizmuskutatók, valamint az általánosan vett kisebbségkutatók területén is. Ez alatt a saját maga kreálta fogalom alatt Brubaker (2004) egy olyan tendenciát ért, amely hajlamossá tesz bennünket arra, hogy etnikai, nemzeti, származási vagy vallási alapon megkülönböztetett közösségeket (romákat, magyarokat, afroamerikaiakat, zsidókat stb.) belülről homogén, kívülről lehatárolt, szilárd csoportokként kezeljünk. Ez a lényegében esszencialista megközelítés a politikai életben (kiváltképp a nacionalista, nemzetcentrikus diskurzusokban), de még a hétköznapi sztereotípiákban is általános és természetes. Ezzel szemben a tudományos elemzésekre és értelmezésekre kifejezetten káros hatással lehet, mert hamis képet nyújt a kutatás tárgyát képező társadalmi jelenségekről. Ennek elkerülése érdekében Brubaker azt javasolja, hogy az etnikumokat, nemzeteket és minden más, hasonló jellegű makroközösséget – beleértve a diaszpórákat is – kezeljünk „gyakorlati kategóriákként” (*practical categories*). Az etnicitás csoportok nélküli elképzelése ugyan felvet továbbgondolandó kérdéseket és több szempontból kritika alá is vonható – mely külön tanulmányt igényelne –, metodológiai szempontból fontos következtetések vonhatók le belőle. Brubaker csoportizmussal kapcsolatos állításai ugyanis rámutatnak arra, hogy az etnikai, nemzeti vagy vallási alapon szerveződő közösségek nem statikus képződmények, hanem dinamikus, sokdimenziós jelenségek.

A társadalomtudományok területén egyre világosabbá vált, hogy a korábban oly fontosnak tartott statikus jelenségekről (kulturális tartalom, hovatartozás objektív ismérvei, létszámmeghatározás kritériumai stb.) figyelmünket érdemesebb a társadalmi folyamatokra irányítanunk. A diaszpórákutatók esetében – az előző fejezetben taglalt fogalmi keretektől adódóan – legalább három ilyen folyamatot ki tudunk emelni. Az első, és legkézenfekvőbb folyamat a migráció, a valahonnan valahová történő elvándorlás. Ez már önmagában igen széleskörű kutatási területet nyújt. Ide sorolhatók a klasszikus emigrációtörténeti kutatások, a jelenkori peregrinusok egyéni motivációinak feltárása, valamint a migráció szimbolikus, közösségformáló erejének tanulmányozása is. Másik meghatározó folyamat a társadalmi integráció: a befogadó ország társadalmába való beilleszkedés. Itt előtérbe kerülnek a kisebbség-többség viszonyai, a különféle bevándorlási politikák, valamint a társadalmi előítéletek és sztereotípiák. A diaszpórákutatók tárgyát képező harmadik folyamat a kulturális

asszimiláció, illetve annak elkerülése, azaz az etnikai határok megtartása. Ennek kutatása kiterjed a diaszpóra intézményrendszerére, szervezeteinek identitásmegőrző és közösségépítő tevékenységeire, valamint az anyaországgal fenntartott kapcsolatainak milyenségére is. Mindezeket a társadalmi folyamatokat tanulmányozhatjuk *felülről* (a diaszpórapolitikák szintjén) és *alulról* (a diaszpóralét hétköznapi megnyilvánulásainak szintjén) is. A makró- és mikroperspektívák, az ún. *top-down* és *bottom-up* megközelítések együttes alkalmazása a diaszpórakutatás területén nemhogy lehetséges, hanem szükségzerű. Itt érdemes felidézni Erik J. Hobsbawm (1990, 10) nacionalizmuskutató majd harminc évvel ezelőtt tett sokatmondó megállapítását, miszerint: „A nemzetek [...] kettős jelenségek: alapvetően felülről konstruálódnak, de nem érthetők meg csak akkor, ha alulról is megvizsgáljuk őket, azaz az egyszerű emberek feltételezéseinek, reményeinek, szükségének, vágyainak és érdekeinek szempontjából, melyek nem szükségképpen nemzetiek és még kevésbé nacionalisták.”

Összegezve, a diaszpórakutatás tárgyát képező sokdimenziós, dinamikusan változó jelenségek szükségessé teszik az interdiszciplináris megközelítést, a különböző társadalomtudományok elméleteinek és módszereinek ötvözését. Ezt persze könnyű mondani, de annál nehezebb megvalósítani. Továbbra is kérdéses, hogy miként kutathatók a népvándorlás, a társadalmi integráció és a kulturális asszimiláció folyamatai egyazon kontextusban, vagy hogy hogyan mérhetők a diaszpórapolitikák hatásai. A XXI. század első két évtizedének társadalompolitikai fejleményeit nézve ezek a kérdések egyre nagyobb jelentőséggel bírnak.

IRODALOMJEGYZÉK

Armstrong, J. A. (1979): Mobilized and proletarian diasporas. *American Political Science Review*, Vol. 70, No. 2, pp. 393–408.

Barth, F. (ed.) (1969): *Ethnic Groups and Boundaries: The Social Organization of Cultural Difference*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bourdieu, P. – Loic, W. (1992): *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: University Press of Chicago.

Brubaker, R. (1996): *Nationalism Reframed: Nationhood and the National Question in the New Europe*. Cambridge: Cambridge University Press.

Brubaker, R. (2004): *Ethnicity without groups*. Harvard: Harvard University Press.

Brubaker, R. (2005): The 'Diaspora' Diaspora. *Ethnic and Racial Studies*, Vol. 28, No. 1, pp. 1–19.

Clifford, J. (1994): Diasporas. *Cultural Anthropology*, Vol. 9, No. 3, pp. 302–338.

Cohen, R. (1997): *Global Diasporas: An Introduction*. London – New York: Routledge – Taylor and Francis Group.

Gazsó D. (2015): Egy definíció a diaszpórákutatók margójára. *Kisebbségkutatás*, Vol. 24, No. 2, pp. 7–33.

Gazsó D. (2017): Diaspora Policies in Theory and Practice. *Hungarian Journal of Minority Studies*, Vol. 1, No. 1, pp. 65–87.

Hobsbawm, E. J. (1990): *Nations and Nationalism since 1780: Programme, Myth, Reality*. Cambridge: Cambridge University Press.

Tölölyan, K. (1991): The Nation-State and Its Others: In Lieu of a Preface. *Diaspora: A Journal of Transnational Studies*, Vol. 1, No. 1, pp. 3–7.